



## **Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen TAMK Proakatemian tiimiyrityksissä**

Maria Jussila

OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2024

Liiketalous

Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

JUSSILA, MARIA:  
Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen TAMK Proakatemia tiimiyityksissä

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 21 sivua  
Joulukuu 2024

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan konfliktien hallintaa ja ratkaisemista TAMK Proakatemia tiimiyityksissä. Työn keskeinen tutkimuskysymys oli: Miten hallita ja ratkaista konflikteja rakentavasti tiimiyityksissä? Työn kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana toimi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemia, joka on yrittäjyys ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma. Proakatemiassa opinnot toteutetaan tiimiyityksissä.

Työn tavoitteena oli tutkia, mitä kaikkea konfliktitilanteet pitävät sisällään ja mitä asioita tiimiyitysten tulisi huomioida näissä tilanteissa. Tarkoituksena oli tarjota Proakatemia tiimiyityksille työkaluja toimia tehokkaammin konfliktitilanteissa sekä luoda selkeät toimintamallit niiden ratkaisemiseen ja tilanteista eteenpäin pääsemiseen.

Opinnäytetyön tutkimus osiossa hyödynnettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella tiimeiltä ja puolistrukturoidulla haastatteluilla valmentajalta. Tutkimus osoitti, että konfliktit ovat yleisiä kaikissa tiimeissä, ja useimmat tiimit kohtaavat monia eri konfliktityyppejä. Tiimiyityksissä tehtävä- ja prosessi konfliktit ovat yleisimpiä. Työn tuotoksena syntyi tietopaketti, joka tarjoaa Proakatemia tiimiyityksille työkaluja konfliktien hallintaan ja ratkaisuun, jolla pyritään edistämään tiimiyitysten toimintakykyä.

---

Asiasanat: konflikti, tiimiyitys

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship and Team Leadership

JUSSILA, MARIA:  
Conflict Management and Resolution in TAMK Proakatemia Team Companies

Bachelor's thesis 74 pages, appendices 21 pages  
December 2024

---

Conflicts are a common phenomenon in work environments, often accompanied by strong and challenging emotions that are an integral part of these situations and their dynamics. This thesis examines conflict management and resolution in Proakatemia's team companies. The central research question was: How to manage and resolve conflicts constructively in team companies? The target organization and client of the work was Tampere Proakatemia. Proakatemia is a degree program of Tampere University of Applied Sciences where studies are carried out in team companies.

The aim of the work was to investigate what conflict situations entail and what aspects team companies should consider in these situations. The purpose was to provide team companies of Proakatemia with tools to operate more effectively in conflict situations and to create clear operating models for resolving them and moving forward from these situations.

The research section of the thesis utilizes qualitative and quantitative methods. The data were collected through a questionnaire for teams and semi-structured interview with the coach. The research revealed that conflicts are common across all teams, with most teams experiencing multiple conflict types. Task and process conflicts were the most prevalent in team companies. The output was an information package that provides Proakatemia's team companies with tools for conflict management and resolution, aiming to enhance the operational capability of team companies.

---

Key words: conflict, team company

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	Konfliktien anatomia .....	7
	2.1 Konfliktien tyypit.....	7
	2.2 Konfliktit ja tunteet .....	8
	2.3 Konfliktien käsittely ja niiden lopputulokseen vaikuttavat tekijät... 13	
	2.4 Rakentava ja tuhoava konflikti.....	14
	2.5 Konfliktikompetenssi.....	17
	2.6 Epäasiallinen ja sopimaton käytös tiimeissä .....	20
	2.7 Luottamus, haavoittuvaisuus ja psykologinen turvallisuus tuhoavien konfliktien ennaltaehkäisyssä.....	22
3	Proakatemian tiimiyritysten konfliktien hallinnan ja ratkaisemisen kehittämisprosessi.....	26
	3.1 Tiimiyritysten erityispiirteet .....	26
	3.2 Kyselytutkimus tiimiyritysten konfliktien synnyn ja luonteen kartoittamiseksi.....	28
	3.3 Kyselyn vastausten analysointi ja johtopäätökset .....	31
	3.4 Tietopaketin suunnittelu ja kehittäminen .....	39
4	Tietopaketti: Miten hallita ja ratkaista konflikteja tiimiyrityksissä? .....	42
	4.1 Vaihe 1: Perusta kuntoon .....	42
	4.2 Vaihe 2: Tilanne näkyviin.....	43
	4.3 Vaihe 3: Diagnoosi .....	43
	4.4 Vaihe 4: Kohti ratkaisua.....	45
	4.5 Vaihe 5: Toipuminen.....	46
5	Pohdinta .....	49
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	54
	Liite 1. Elina Merviön haastattelu .....	54
	Liite 2. Tiimiyritysten kyselyn vastaukset.....	60

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemia. Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma. Proakatemia perustettiin vuonna 1999 ja se sijaitsee TAMK:n tiloissa Tampereella. Opiskelijat valmistuvat tradenomeiksi (Bachelor of Business Administration). Opiskelijat jaetaan tiimeihin, jotka perustavat opintojen alussa oikean yrityksen, yleensä osuuskunnan. Proakatemiassa on perustettu yli 40 tiimiyritystä sen olemassaolon aikana. Oppiminen perustuu tiimityöhön ja käytännön projekteihin. Proakatemiassa on 13 tiimivalmentajaa, jotka tukevat opiskelijoita läpi opintojen. Proakatemia uskoo yrittäjyyden olevan tehokas tapa luoda positiivista muutosta maailmassa. Ohjelma pyrkii kehittämään tulevaisuuden taitoja ja valmistamaan opiskelijoita tuleviin haasteisiin. Proakatemiassa on vahva yhteisöllisyys ja sen tilat on suunniteltu erityisesti tiimityöskentelyä varten. Opiskelijoilla on laajat verkostot, jotka koostuvat muista opiskelijoista ja alumneista. Tiimityöskentely ja projektit ovat siis keskeisessä roolissa, koska tutkinto-ohjelman opinnot toteutetaan tiimiyrityksissä. (Proakatemia 2020.)

Työympäristöissä konfliktit ovat yleisiä ilmiöitä, ja niihin liittyy usein voimakkaita ja haastavia tunteita. Ne ovat erottamaton osa konfliktitilanteita ja niiden dynamiikkaa. Konfliktilla viitataan erimielisyyksiin, kiistoihin tai ristiriitoihin (Mannermaa 2024,149). Tässä opinnäytetyössä konflikteilla tarkoitetaan työyhteisön ja erityisesti tiimien sisällä tapahtuvia erimielisyystilanteita. Konfliktien syntyminen tiimin jäsenten välillä on normaalia päivittäisessä elämässä. Konfliktit voivat esiintyä kahden tai useamman henkilön välillä tai kehittyä yksilöiden välisistä ristiriidoista vaikuttamaan koko tiimiin. Sovittelutoiminnan kehittäjä Timo Pehrmanin (2011) mukaan konfliktit johtuvat useimmiten erilaisista tulkinnoista, mutta taustalla voi olla myös ympäristön muutokset, asiat, persoonallisuuserot ja ihmissuhteet. Kun konflikti syntyy, se aiheuttaa konfliktin ratkaisemisen tarpeen. (Mannermaa 2024,153.) Tiimeissä esiintyy laaja skaala erilaisia konflikteja, jotka vaihtelevat päivittäisistä pienistä erimielisyyksistä aina pitkäkestoisiin ja vakaviin konflikteihin. Konflikteja on eri tyyppisiä ja ne voidaan jakaa asia- ja ihmissuhdekon-

flikteihin. (AS3 2022.) Konfliktit voivat olla rakentavia tai tuhoavia. Tiimin kehityksen kannalta on olennaista osata tunnistaa ja erotella rakentavat konfliktit tuhoavista konflikteista. (Eventium 2016.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy konfliktitilanteiden selvittämiseen Proakatemian tiimiyryksissä, pyrkien vastaamaan kysymykseen: Miten hallita ja ratkaista konflikteja rakentavasti tiimiyryksissä? Opinnäytetyön kirjoittaja on itse Proakatemian opiskelija, joka on toiminut tiimiyryksensä johtotehtävissä. Hän on ollut osallisena konfliktitilanteissa sekä seurannut niitä ulkopuolelta ja havainnut tarpeen niiden tehokkaammalle käsittelylle.

Työn tavoitteena on tutkia, mitä kaikkea konfliktitilanteet pitävät sisällään ja mitä asioita tiimiyrytysten tulisi huomioida näissä tilanteissa. Ymmärtämällä konflikteja teoreettisesti voidaan kehittää tehokkaampia strategioita niiden hallintaan ja ratkaisuun. Tarkoituksena on tarjota Proakatemian tiimiyryksille työkaluja toimia tehokkaammin konfliktitilanteissa sekä luoda selkeät toimintamallit niiden ratkaisemiseen ja tilanteista eteenpäin pääsemiseen, mikä on olennaista tiimin jatkuvan kehityksen kannalta.

Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tutkimus osuus hyödyntää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Aineistoa kerätään kyselylomakkeella tiimeiltä konfliktien synnystä ja luonteesta. Lisäksi suoritetaan laadullinen haastattelu valmentajalle puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa, keskittyen Proakatemian tiimiyrytysten erityispiirteisiin. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy kattava tietopaketti konflikteista ja työkaluista niiden hallintaan. Tämä materiaali on tarkoitus sisällyttää osaksi Proakatemian tiimien työkalupakkia, tukien näin tiimiyrytysten kykyä käsitellä konflikteja rakentavasti ja tehokkaasti.

## 2 Konfliktien anatomia

### 2.1 Konfliktien tyypit

Tiimien näkökulmasta konflikteja on monenlaisia, ja osa niistä ovat rakentavia ja toiset tuhoavia. Tiimin sisäiset konfliktit voivat vaikuttaa suorituskyykyyn joko positiivisesti tai negatiivisesti riippuen tilanteesta ja konfliktin tyypistä. (Rauhala, Lange, Kääriä & Virkkunen 2024, 89.) Työympäristössä tapahtuvat konfliktin voi jakaa neljään eri tyyppiin, jotka ovat ihmissuhdekonflikti, tehtäväkonflikti, prosessikonflikti ja statuskonflikti (Piha 2017, 77). Kuitenkin konflikti voi laajentua niin, että se kattaa useita tyyppisiä (Rauhala ym. 2024, 90).

Ihmissuhdekonflikti on henkilökohtainen tiimin jäsenten välinen ongelma (Piha 2017, 77). Tällaiset konfliktit, joissa on kyse ihmissuhdeongelmista ja persoonallisuuksien välisistä ristiriidoista, ovat lähes aina haitallisia suorituskyykyille. Ne heikentävät osapuolten kykyä käydä avointa keskustelua ja tehdä järkeviä päätöksiä, kuluttavat energiaa, aiheuttavat stressiä ja voivat lisätä tiimiläisten vaihtuvuutta. Ihmissuhteisiin liittyvissä konflikteissa korostuu se, miten konfliktitilanteisiin mennään. Ihmissuhdekonflikti voi olla rikkova ja haitallinen, jos se käsitellään tavalla, joka haavoittaa osapuolia. Toisaalta konflikti voi myös vahvistaa tiimin yhteyttä, jos siihen mennään rakentavalla otteella. Tällöin kukaan ei haavoitu, vaan tiimin toiminta tehostuu, koska on käsitelty oikeita ja tärkeitä asioita, jotka ovat herättäneet tunteita ja parantaneet yhteistyötä. (Rauhala ym. 2024, 90.) Monesti tiimin jäsenet kokevat konfliktin ihmissuhdekonfliktina, vaikka kyse olisi jostain toisesta konfliktityypistä (Piha 2017, 77).

Tehtäväkonfliktissa tiimin jäsenten väliset erimielisyydet liittyvät siihen mitä pitäisi tehdä. Tehtäväkonfliktilla voi tilanteesta ja tehtävän luonteesta riippuen olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia suorituskyykyyn. Yksinkertaisissa ja rutiniinomaisissa tehtävissä konflikti vaikuttaa yleensä kielteisesti, mutta monimutkaisissa ja epävarmoissa tehtävissä erilaiset näkökulmat voivat parantaa päätöksentekoa ja toimintamalleja. Tehtäväkonfliktien myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa laajentuneet näkemykset, lisääntynyt luovuus, parempi ongelmien tunnistaminen ja ymmärtäminen, tehtävien tehokkaampi suorittaminen sekä resursien järkevampi käyttö. (Rauhala ym. 2024, 90–91.)

Prosessikonfliktissa erimielisyydet liittyvät siihen, miten jotain pitäisi tehdä. Esimerkiksi tiimin jäsenillä voi olla erilainen näkemys tiimin päätöksenteon tai projektin teon tavasta. (Piha 2017, 77.) Prosessikonfliktit heikentävät yleensä työ-moraalia, sitoutumista ja tuottavuutta. Tietyissä tilanteissa niistä voi kuitenkin olla hyötyä, esimerkiksi silloin, kun tiimi pohtii parasta tapaa lähestyä jotakin tehtävää. (Rauhala ym. 2024, 91.)

Statuskonflikteissa ristiriidat keskittyvät siihen kuka johtaa tai päättää. Statuskonflikteja syntyy helposti erityisesti matalissa hierarkioissa. Tiimeissä konflikti syttyy helposti, jos tiimissä on virallisen johtajan lisäksi henkinen johtaja. (Piha 2017, 77.)

Konfliktien tyyppien ja niiden erojen tunnistaminen auttaa konfliktien käsittelyssä. Käsittelyn lisäksi se auttaa tiimiä pääsemään parempaan lopputulokseen. (Piha 2017, 77.) Konfliktit voivat usein parantaa päätöksenteon laatua tuomalla esiin erilaisia näkökulmia, mutta heikentävät yhteistyökykyä, jos ihmisten välinen vuorovaikutus on huonoa ja rikkovaa. Tiimien on siksi tärkeää pitää konfliktitaso hallittuna, jotta eri näkökulmat voidaan hyödyntää ilman, että konfliktit kuluttavat energiaa ihmissuhdeongelmien kautta. Olipa kyse ihmissuhteista, tehtävistä tai prosesseista, kaikessa on mukana ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa suoraan konfliktin sävyyn ja laatuun. (Rauhala ym. 2024, 91.)

## **2.2 Konfliktit ja tunteet**

Kaikissa tiimeissä esiintyy konflikteja. Ne ovat paitsi väistämättömiä myös välttämättömiä tiimin kehityksen ja kasvun kannalta. Toisinaan konfliktit kuitenkin kärjistyvät, ja niihin liittyy pelkoa, häpeää, vihaa ja kostonhalua tai muita negatiivisia tunteita. Vaikka voimakkaat tunteet ja haastavat keskustelut erilaisista näkemyksistä voivat olla tarpeellisia uusien toimintatapojen löytämiseksi, tilanne muuttuu haitalliseksi, kun konflikti laajenee ihmissuhteisiin ja rikkoo ihmisten sekä tiimin välisiä yhteyksiä. Tällaiset konfliktit ovat tiimille kalliita ja henkisesti kuormittavia, ja niiden selvittämiseen kuluu valtavasti aikaa ja energiaa. (Rauhala ym. 2024, 89.)

Ihmiset kokevat tunteita jatkuvasti, ja usein negatiiviset tunteet korostuvat helpommin kuin positiiviset. Ihmissuhteissa myönteisten tunteiden pitäisi olla selkeästi suuremmassa osassa kuin kielteisten, jotta tasapaino näiden kahden välillä pysyy. Aikaisemmin ajateltiin, että ihmisiä motivoi pääasiassa rangaistusten pelko, mutta nykyään tiedetään, että myönteisten tunteiden ja kannustuksen rooli on välttämätöntä, jotta ihminen voi hyvin sekä pystyy toimimaan tehokkaasti. (Piha 2017, 88.)

Konfliktit ovat normaali osa tiimin arkea, ja erilaiset näkemykset ja niiden törmäykset ovat väistämättömiä, kun ihmiset toimivat yhdessä. Tavoitteena ei ole lisätä konflikteja, vaan luoda kulttuuri, joka kannustaa erilaisiin näkökulmiin. Tämä auttaa saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen ilman, että tiimi ajautuu kompromissiin, joka voi lopulta heikentää tiimin toimintakykyä. (Piha 2017, 88.)

Konfliktiäly tarkoittaa kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia ja muiden tunteita sekä nimetä ne selkeästi. Konfliktiäly on myös emotionaalista älykkyyttä, se ei perustu pelkkään järkiperäiseen ajatteluun, vaan huomioi myös tunteet. Konfliktiällyyn kuuluu empatia eli kyky asettua toisen asemaan ja ymmärtää hänen näkökulmaansa. Empatia vähentää jännitteitä ja luo pohjan rakentavalle keskustelulle. (Piha 2017, 89.)

### **Konfliktit ja pelko**

Pelko yrittää estää meitä joutumasta hankaluuksiin ja suojelee meitä vaaroilta. Kehon ja mielen puolustusmekanismit saavat meidät toimimaan myös järjenvastaisesti. (Nummenmaa 2019, 108–109.) Konflikteissa on inhimillistä tuntoa pelkoa. Kohtaamisiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvä pelko voi olla niin voimakas, että se saa meidät hiljentymään ja toimimaan arvojemme vastaisesti, koska emme halua nostaa esiin epäkohtia tai aloittaa vaikeita keskusteluja ja näin ollen tuoda esiin konfliktia. (Rauhala ym. 2024, 104.)

Kun yhteys toisiin katkeaa, syntyy turvattomuuden tunne. Tämä herättää pelkoa, joka ohjaa meitä pois asioista, jotka koemme uhkaavan hyvinvointiamme. Pelko on hyödyllistä vaaratilanteissa, sillä se hälyttää uhasta ja tehostaa aisteja esimerkiksi pakenemista varten. Pelot, kuten muutkin tunteet, ovat osin geneettisiä ja

biologisia, mutta niiden syntyyn vaikuttavat myös oppiminen, kasvatus ja kasvuympäristö. (Rauhala ym. 2024, 104.)

Useimmilla työpaikoilla ei pelätä fyysistä kuolemaa, mutta sosiaalista kuolemaa pelätään paljon. Kriittinen palaute, ulkopuolelle jättäminen ja huono kohtelu aiheuttavat samanlaisia fyysisiä reaktioita kuin todelliset vaaratilanteet. Keho reagoi näihin uhkiin pelolla samalla tavoin kuin fyysisen vaaran uhatessa. (Rauhala ym. 2024, 104.)

Rauhalan ym. (2024, 105–106) mukaan:

*"Pelko näkyy vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä muun muassa seuraavilla tavoilla: asioiden kaunisteluna, kontrollointina, syyttelynä, salailuna, vetäytymisenä, virheiden välttelynä, vaikenemisena, kyynisyytenä, kostonhaluna, perfektionismina, miellyttämisenä, pahantahtoisuutena, selän takana puhumisena, juoruiluna, huutamisena, mikromanageerausena, jyräämisena, uhriutumisena, yli-kriittisyytenä, poteroitumisena, egon pönkityksenä, joustamattomuutena muutoksissa, vaativuutena, häpäisemisena ja itsen korostamisena."*

Pelon vaikutus vähenee, kun ihminen uskaltaa kohdata pelkonsa. Myötätuntoinen suhtautuminen omiin pelkoihin avaa uusia näkökulmia ja lisää omaa tietoisuutta. Pelon vastalääkkeitä ovat empatia ja psykologinen turvallisuus. Tiimit pyrkivät lisäämään psykologista turvallisuutta, jotta jäsenet voisivat olla omia itsejään. Kun tiimissä on psykologista turvallisuutta, luottamus ja yhteydet ihmisten välillä voivat hyvin, ja pelko valtapeleistä ja epävarmuudesta vähenee. (Rauhala ym. 2024, 106.)

## **Konfliktit ja häpeä**

Häpeä on ehkä kaikkein vaietuin vaikea tunne työyhteisöissä. Yhdysvaltalainen sosiaalitieteilijä Brené Brown, joka on tutkinut häpeää laajasti, kuvaa sen äärimmäisen kivuliaana tunteena, jossa koemme olevamme puutteellisia ja siksi emme ansaitse rakkautta tai yhteisöön kuulumista. Häpeän juuret ovat usein nöyryyttämisen kokemuksissa, jotka vaikuttavat arvottomuuden tunteeseen. Nöyryyttäminen rikkoo arvokkuuden, jota pyrimme usein kaikin voimin säilyttämään. (Rauhala ym. 2024, 113.)

Häpeä voi näkyä tiimissä monella tavalla. Se voi olla suoraa, sanallista tai sanomatonta. Se voi ilmetä väheksyntänä, ohittamisena, nolaamisena tai mitätöintinä. Esimerkiksi klassiset eleet, kuten silmien pyörittely tai kattoon tuijottaminen, viestivät välinpitämättömyyttä. Brené Brown (2015) listaa häpeän ja nöyryytyksen ilmentymiä, kuten perfektionismi, suosikkijärjestelmät, juoruilu, vallan väärinkäyttö, kiusaaminen ja ihmisten vertaileminen. (Rauhala ym. 2024, 114.)

Häpeä ja sen pelko vaikutukset voivat näyttäytyä tiimissä erilaisilla tavoilla. Eri tilanteissa koetulla häpeällä on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan. Häpeä voi heikentää suorituskykyä, ja voimakas häpeän tunne voi jopa lamaannuttaa. Se vaikuttaa itseluottamukseen, luovuuteen ja kykyyn tehdä päätöksiä. Häpeän kokemus ajaa ihmisen usein pois tilanteesta, kuten vetäytymään, piiloutumaan tai salaamaan todelliset tunteensa ja ajatuksensa. Häpeän pelko taas vaiennuttaa monia, vähentää innovatiivisuutta ja kapeuttaa ajattelua, estäen samalla tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun. (Rantanen 2020, 145.)

Tiimissä häpeän pelko voi saada tiimin jäsenet välttelemään riskien ottamista, mikä puolestaan tekee virheiden myöntämisestä vaikeaa ja vähentää avointa kommunikointia. Pelko häpeästä voi myös johtaa siihen, että virheitä peitellään, koska tiimin jäsenet haluavat välttää nöyryytystä tai kasvojensa menettämistä. Lisäksi ihmiset voivat jättää kommentoimatta, koska he pelkäävät sanovansa joltain väärää, tai olla pyytämättä apua, jotta eivät näyttäisi osaamattomilta. Kaikki tämä tapahtuu tiimin menestyksen kustannuksella, sillä häpeän pelko estää tiimin jäseniä toimimasta tehokkaasti. (Rantanen 2020, 145.)

Tiimissä häpeän ydin liittyy pelkoon yhteyden katkeamisesta. Me haluamme säilyttää yhteyden toisiimme ja olemme valmiita toimimaan monin tavoin estääksemme sen katkeamisen. Syvin tarpeemme, niin työssä kuin elämässä yleensä, on kokea yhteyttä toisiin ihmisiin. (Rauhala ym. 2024, 115.)

## **Konfliktit ja viha**

Viha on tunne, joka saattaa nousta pintaan nopeasti, kun jokin asia tai ihminen suututtaa. Työympäristöissä se kuitenkin usein tukahdutetaan useammin kuin

muut tunteet, sillä näissä ympäristöissä sen ilmaisua ei katsota hyvällä. On sosi-aalisesti hyväksyttävämpää purkaa aggressio urheilussa kuin vaikkapa johtoryh-män kokouksessa. (Rauhala ym. 2024, 106.)

Kuitenkin tukahdutettu viha ja aggressio tulevat usein esiin organisaatioissa epä-suorasti. Tämä voi näkyä esimerkiksi jatkuvana ärtyneisyytenä, kohtuuttomien vaatimusten asettamisena tai empatiakyvyn puutteena tiimin jäsenten kohtaa-mien henkilökohtaisten haasteiden edessä. Täydellisyyden vaatiminen ja passiivisaggressiivisuus ovat tyypillisiä tapoja, joilla tukahdutettu viha ilmenee. Piikitely, toisten vahingoittaminen epäsuorasti tai huomiotta jättäminen ovat myös yleisiä keinoja ilmaista padottua vihaa. (Rauhala ym. 2024, 106–107.)

Tukahdutettu viha voi näkyä myös jatkuvana ärtyneisyytenä, joka purkautuu odottamattomalla voimakkuudella vähäpätöisistä syistä. Joillakin se ilmenee ve-täytymisenä ja sulkeutumisenä, kun konflikteja vältellään ja tunteet jäävät jaka-matta. Tukahdutetun vihan toinen ääripää voi olla ylikiltteys, jossa pinnan alla kytee käsittelemätön aggressio, vaikka ulospäin tilanne näyttää lempeältä. (Rau-hala ym. 2024, 107–108.)

Viha kertoo tarpeista. Jos joku huutaa tiimin kokouksessa, kyse voi olla siitä, ettei hänen huolenaiheitaan ole kuultu. Kun tämä tarve tulee esille, viha laantuu ja yhteys rakentuu uudelleen. Vihan tunnistaminen ja ilmaiseminen ovatkin tärkeitä taitoja tiimeissä. Kun uskallamme kohdata ja ilmaista vihan tunteita rakentavasti, se voi muuttua positiiviseksi voimaksi. Se auttaa ihmisiä asettamaan rajoja ja suojelemaan itseään. (Rauhala ym. 2024, 108.)

Ihminen, joka on sinut vihansa kanssa, pystyy sanomaan ”ei” silloin, kun se on tarpeen, ja tämä tekee hänen ”kyllä”-vastauksestaan aidon ja sitoutuneen. Toi-saalta hallitsematon vihan purkaus voi katkaista yhteyden toisiin ja estää raken-tavan vuorovaikutuksen. Mitä paremmin ihminen tuntee ja ymmärtää omaa vi-hansa, sitä vähemmän hänellä on taipumusta toimia epäasiallisesti sen val-lassa. (Rauhala ym. 2024, 108–109.)

Tiimissä vihan tunteiden ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen on tärkeää. Viha voi antaa voimaa ja toimintavalmiutta, kun sitä käytetään eteenpäin vievänä

voimana. Se edellyttää kuitenkin, että pystymme ymmärtämään, mitä viha meille kertoo. (Rauhala ym. 2024, 109.)

### **Konfliktit, suru ja pettymykset**

Kun menneisyyden pettymyksiä ja surua ei ole koskaan käsitelty, vaikuttavat ne yhä tiimin dynamiikkaan ja asenteisiin. Jotkut jäsenet suhtautuvat tiimiin edelleen negatiivisesti, koska menneet tapahtumat varjostavat heidän kokemuksiaan. Kun tilanne otetaan avoimesti puheeksi, ihmiset saavat tilaisuuden käsitellä ja päästää irti vanhoista pettymyksistä. Tämä prosessi vapauttaa tiimin ilmapiiriä, ja tiimi voi siirtyä eteenpäin ilman menneisyyden taakkoja. (Rauhala ym. 2024, 111–112.)

Käsittelemätön suru ja pettymykset voivat vaikuttaa monin tavoin tiimiin. Negatiiviset kokemukset muokkaavat tapaa, jolla ihmiset tulkitsevat ympäristöään ja toisiaan. Tiimeissä surusta ja pettymyksistä puhuminen voidaan kokea epämukavana, ja menneisyyteen palaamista vältetään. Kuitenkin kivun kohtaaminen on tärkeää erityisesti silloin, kun yhteys ihmisten välillä on katkennut, tiimit ovat hajooneet, on koettu raskaita muutoksia, tai kun joku tiimin jäsenistä on lähtenyt. Näille tunteille on annettava tilaa ja mahdollisuus tulla käsitellyksi ennen kuin tiimi voi rakentaa uudelleen yhteyden ja mennä eteenpäin yhdessä. (Rauhala ym. 2024, 112.)

Tunteiden tukahduttaminen ja käsittelemättä jättäminen vaikuttavat negatiivisesti ihmisten sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Suru pysäyttää ihmisen ja hidastaa taita, mikä voi tuntua siltä kuin olisi hetken ajan ulkopuolella tavallisesta ajankulusta. Mutta surun ilmaiseminen, erityisesti yhdessä, herättää myötätuntoa ja auttaa ihmisiä muodostamaan uudelleen yhteyden toisiinsa. (Rauhala ym. 2024, 112–113.)

### **2.3 Konfliktien käsittely ja niiden lopputulokseen vaikuttavat tekijät**

Konflikteja voi käsitellä neljällä erilaisella tavalla. Ensimmäinen käsittelytapa on ohittaminen. Ohittamisessa konflikti sivuutetaan täysin, jolloin konflikti ei tule ollenkaan ratkaistuksi vaan se jää vaikuttamaan tiimiin enemmän tai vähemmän.

Toinen käsittelytapa on epäsuora käsittely, jossa konflikti käsitellään epäsuorasti tai osittain. Kolmas käsittelyn muoto on suora käsittely, jossa konflikti käsitellään suoraan ja kokonaisuudessaan. Neljäs käsittelytapa on ihmissuhteen poistuminen, joka tiimiyityksen kontekstissa tarkoittaa tiimin jäsenen erottamista tai eroamista. Käsittelytapa kattaa myös tiimin jäsenten ystävyyden katkeamisen. (Piha 2017, 78.) Konflikti ei kuitenkaan edistä hyvää ilman sen käsittelyä. Konfliktin prosesseihin ja niiden lopputuloksiin vaikuttaa kolme tekijää. (Piha 2017, 79.)

Ensimmäinen tekijä on konfliktin intensiteetti. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon energiaa konfliktiin käytetään. Intensiivisyyteen vaikuttavat ihmisten väliset suhteet, konfliktin kesto sekä sen monimutkaisuus. Mitä matalampi konfliktin intensiteetti on, sitä vähemmän negatiivisia tunteita tai epäasiallista käyttäytymistä ilmenee. Korkea intensiteetti sen sijaan lisää tunteiden roolia sekä positiivisten että negatiivisten. (Piha 2017, 79.)

Toinen tekijä on konfliktin rakenne. Tämä liittyy siihen, pyrkivätkö osapuolet samoihin vai eri tavoitteisiin. Jos tavoitteet ovat ristiriitaisia, kilpailuasetelma voi johdattaa konfliktin eskaloitumiseen. Yhteiset tavoitteet sen sijaan helpottavat ratkaisun löytymistä. (Piha 2017, 79.)

Kolmas tekijä on konfliktin läpinäkyvyys. Jos konflikti on avoimesti esillä, sen ratkaiseminen on helpompaa. Piilossa pysyvä konflikti voi olla hankalampi hallita, kun taas näkyvässä oleva konflikti tarjoaa mahdollisuuden tehokkaampaan käsittelyyn ja parempaan lopputulokseen. (Piha 2017, 79.)

Hyvässä konfliktissa pyritään kohti matalampaa intensiteettiä, jossa keskiössä ovat asiat, eivät ihmiset. Lisäksi on tärkeää löytää yhteisiä tavoitteita ja käsitellä konflikti avoimesti. Näin voidaan saavuttaa parempia ja kestävämpiä ratkaisuja. (Piha 2017, 79.)

## **2.4 Rakentava ja tuhoava konflikti**

Tiimeissä konfliktit nähdään usein negatiivisina ilmiöinä, ja niiden täydelliseen poistamiseen pyritään. Tämä ajattelutapa on viety niin pitkälle, että saatetaan

ajatella työilmapiirin olevan niin hyvä, ettei konflikteja esiinny. Asiaa tulisi kuitenkin lähestyä toisin. Voi olla myös niin, että tiimissä kyky olla eri mieltä asioista on itse asiassa merkki suuresta luottamuksesta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 242.)

Luottamuksellisessa ympäristössä tapahtuva konflikti, jossa keskustelu keskittyy asioihin eikä henkilöihin, voi edistää ajattelua ja innovaatioita. Erimielisyyksien olemassaolo on aina inhimillinen ilmiö, oli se pieni tai suuri. Mitä enemmän konflikteja vältetään, sitä suuremmiksi ne voivat kasvaa. Jos konflikteja ei käsitellä, ne muuttuvat helposti henkilökohtaisiksi. Tällöin keskustelun kohteena eivät ole enää asiat vaan ihmiset. Hyvin hoidetuissa konflikteissa piilee aina mahdollisuus oppia ja kasvaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 242.)

Konfliktit eivät siis aina ole haitallisia, ne voivat paljastaa tiimin toiminnan ongelmia ja tarjota mahdollisuuden kehittää toimintatapoja. Erilaiset mielipiteet ovat välttämättömiä, sillä ilman niitä kyky kyseenalaistaa ja parantaa toimintaa heikkenee. On tärkeää ymmärtää, että konfliktit voivat liittyä sekä asioihin että ihmisiin. Ihmissuhdekonflikteissa tunteet ovat usein keskiössä, kun taas asiakonflikteissa keskustellaan enemmän päätöksistä ja tavoitteista. (Sutinen & Haapakorva 2021, 242.)

Rakentava konflikti voi auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin ja kehittämään yhteisiä käytäntöjä. Haitalliseksi konflikti muuttuu silloin, kun se alkaa häiritä työntekoa ja vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Konfliktien avoin käsittely on olennaista, jotta ne eivät kärjistyisi ja aiheuttaisi suurempia ongelmia työyhteisössä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 242.)

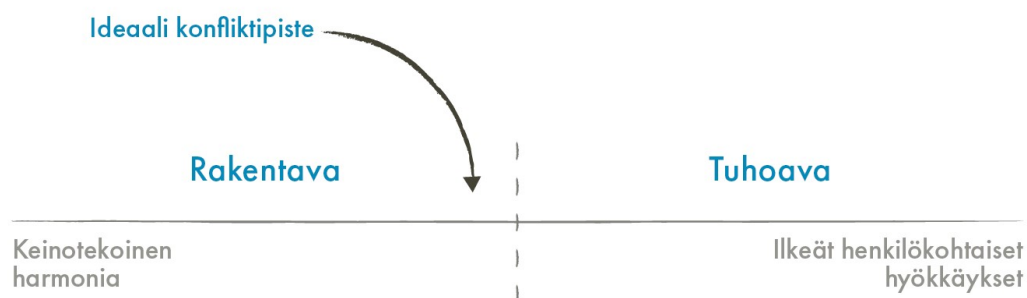
Kun konflikteja vältellään tai niihin mennään toisia haavoittavalla tavalla, se usein juontaa juurensa peloista ja luottamuksen puutteesta. Tiimeissä, joissa konflikteja pelätään, tärkeistä ja merkityksellisistä asioista ei uskalleta puhua, vaan keskustelua käydään niiden ympäriltä. Konfliktit ohitetaan usein kommenteilla, kuten ”mennään eteenpäin, ei tämä tähän liity”, jolloin käsittelemättömät erimielisyydet jäävät kytemään pinnan alle, koska niitä ei saa avoimesti käsitellä. (Rauhala ym. 2024, 93–94.)

Kun tiimin jäsenten erilaisia näkökulmia ja osaamista ei hyödynnetä, yhteinen tieto jää vajaakäytölle. Tällaisissa tiimeissä muutama äänekkäin jäsen ottaa helposti vallan, ja heidän mielipiteidensä pohjalta edetään ja tehdään päätöksiä. Konflikteja välttelevässä tiimissä keskitytään enemmän vastakkainasettelun välttämiseen kuin syvälliseen keskusteluun, mikä tekee ilmapiiristä pinnallisen ja estää tiimin jäseniä kohtaamasta toisiaan aidosti. (Rauhala ym. 2024, 94.)

Konflikteihin antautuminen on kuitenkin taito, jota voi harjoitella. On mahdollista oppia sietämään konfliktin tuomaa epävarmuutta ja jopa suhtautua siihen uteliaisuudella. Rakentava ja luottamukseen perustuva konfliktikäyttäytyminen voi parhaimmillaan olla hieno kokemus, joka vie asioita eteenpäin ja syventää tiimin keskinäistä luottamusta. Ilmapiiri puhdistuu, tärkeistä asioista keskustellaan aidosti ja vaikeatkin asiat voidaan käsitellä ilman, että mikään rikkoutuisi. Konfliktitilanteet eivät tunnu rasittavilta, vaan päinvastoin, ne voivat olla energisoivia ja jopa nautittavia, kun yhteys tiimin jäsenten välillä pysyy hyväksyväenä ja turvallisena. Tämä ilmapiiri mahdollistaa uusien ideoiden ja ratkaisujen esiin nousemisen. (Rauhala ym. 2024, 94.)

Rakentavassa konfliktissa eriävät mielipiteet ja näkemykset nostetaan esiin ja niiden annetaan kohdata avoimessa, mutta rakentavassa hengessä. Tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan, haasteeseen tai tilanteeseen. Rakentava konflikti ei aiheuta eripuraa vaan edistää yhteistä ymmärrystä ja yhdistää tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita. (Luukka 2024, 177.)

Patrick Lencionin (2002) mukaan konfliktit voi sijoittaa jatkumolle, jonka toisessa ääripäässä on keinotekoinen harmonia, jossa konflikteja vältellään kokonaan (Kuvio 1). Tässä tilassa ihmiset voivat esittää olevansa tyytyväisiä, mutta todellisuudessa pinnan alla kuplii käsittelemätön erimielisyys. Toisessa ääripäässä konflikteja on jatkuvasti, ja ne muuttuvat helposti henkilökohtaisiksi hyökkäyksiksi ja ilkeiksi välienselvittelyiksi. (Luukka 2024, 178.)



KUVIO 1. Ideaali konfliktipiste (Luukka 2024, 178)

Kumpikaan ääripäistä ei ole toivottava. Paras lähestymistapa löytyy, hieman rakentavan ja tuhoavan konfliktin rajan vasemmalta puolelta. Tiimin tulisi yhdessä määritellä, missä tämä raja kulkee. Tärkeää on käydä avointa keskustelua ja samalla rohkaista itsensä ja muiden haastamista rakentavasti. Kun raja on sovittu, tiimiläisten tulisi voida toimia rohkeasti sen sisällä, ja jos tämä raja ylitetään, siitä tulee seurata asianmukaiset toimenpiteet. Jos konflikti ylittää sovitun rajan, tilanne tulee pysäyttää ja ylittäjälle on kerrottava, miten raja on ylitetty. Tämä on olennaista, jotta konflikteista ei tule tuhoavia ja ne pysyvät rakentavina, organisaatiota ja yhteistyötä vahvistavina tekijöinä. (Luukka 2024, 178.)

## 2.5 Konfliktikompetenssi

Konfliktikompetenssi tiimissä tarkoittaa kykyä käsitellä erilaisia mielipiteitä ja jännitteitä tavalla, joka ei riko tiimin dynamiikkaa. Tämä on taito, jota voidaan kehittää yhdessä harjoittelemalla. Tiimiläisten täytyy oppia tuntemaan oma äänensä ja hallitsemaan sitä, kun he kohtaavat erilaisia asenteita ja tapoja toimia. Konflikti syntyy usein, kun tiimiläiset ovat epävarmoja siitä, miten tiimissä toimitaan, mutta haluavat kuitenkin olla osa sitä. (Ristikangas ym. 2021, 312.)

Konfliktikompetenssi tiimin osaamisena on avain toimivan tiimin rakentamiseen. Kun tiimi oppii käsittelemään vaikeita asioita yhdessä, konfliktit eivät jää piiloon tai hoitamatta, vaan ne kohdataan ja käsitellään rakentavasti. Moni ajattelee, että konflikteja tulisi välttää, mutta konflikteja syntyy väistämättä, kun tiimissä on erilaisia ihmisiä ja mielipiteitä. Aluksi erimielisyydet ovat yleensä asiapohjaisia, mutta jos niitä ei käsitellä ajoissa, ne voivat muuttua henkilökohtaisiksi konflikteiksi. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 312.)

Jokainen tiimi toivoo psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa erimielisyydet ilman pelkoa tulla nolatuksi. Tällaisessa tiimissä voidaan käsitellä arkisia tilanteita ja tunteita, antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Jännitteet ovat luonnollinen osa tiimityötä, mutta ne tulee käsitellä ennen kuin ne eskaloituvat. Rakentavasti käsitellyt konfliktit voivat itse asiassa parantaa tiimin suorituskykyä. Tämä vaatii konfliktikompetenssia eli taitoa käsitellä ristiriitoja ja erimielisyyksiä. (Ristikangas ym. 2021, 312.)

Konfliktit tarjoavat mahdollisuuden kasvattaa tiimin luottamusta. Kun konfliktit käsitellään niin, että tiimin jäsenet voivat jatkaa työskentelyä yhdessä ja olla ystävällisiä toisilleen, luottamus vahvistuu. Tämä luo varmuutta siitä, ettei ketään jätetä ulkopuolelle, vaikka erimielisyyksiä syntyykin. Tiimissä täytyy olla tila ilmaista eriäviä mielipiteitä turvallisesti. Konfliktit ovat mahdollisuuksia oppia uusia sosiaalisia taitoja. Kun tiimin jäsenet voivat jakaa omat kokemuksensa syyttämättä muita, he voivat oivaltaa asioita, jotka auttavat heitä toimimaan paremmin tulevaisuudessa. Tämä vaatii empatiaa ja erilaisten näkökulmien ymmärtämistä, sillä useimmiten konflikti kiteytyy juuri erilaisuuden kohtaamiseen. Tiimin konfliktikompetenssi kasvaa vain silloin, kun koko tiimi keskustelee vaikeista asioista yhdessä. Tämä mahdollistaa sen, että tiimi voi kohdata vaikeatkin tilanteet ja oppia niistä. (Ristikangas ym. 2021, 312–314.)

Konfliktikompetenssia voidaan kehittää tiimissä harjoittelemalla. Kun tiimiläiset uskaltavat ottaa riskejä ja puhua vaikeista asioista, kehittyminen on mahdollista. Valmentaja voi auttaa tiimiä voittamaan suurimman esteen eli pelon. Usein pelätään, että vaikeiden asioiden esille tuominen tuottaa jotain negatiivista, kuten loukkaantumista tai valittajaksi leimaantumista. Pelon voittamiseksi tiimissä täytyy olla riittävä turva ja luottamus toisiin. Psykologinen turvallisuus luo pohjan tiimin konfliktikompetenssin kehittämiseksi. (Ristikangas ym. 2021, 314.)

Konfliktitilanteisiin puuttuminen on jokaisen vastuulla. Vaikka tiimin johtajalla on valtuutus puuttua tiimin toimintaan, toimiva tiimi ei jätä vastuuta pelkästään hänelle. Jokaisen tiimin jäsenen täytyy olla vastuussa puuttua ei-toivottuihin toimintatapoihin. Tämä yhteinen vastuu nopeuttaa konfliktien ratkaisua ja parantaa tiimin toimintaa. (Ristikangas ym. 2021, 315.)

Tuhoavat reaktiot konfliktitilanteissa ovat usein automaattisia puolustusmekanismeja, jotka voivat pahentaa tilannetta. Tällaiset reaktiot syntyvät usein niin nopeasti, että niitä ei ehditä tiedostaa. Konfliktitilanteissa on tärkeää ymmärtää, että tietyt ajatukset johtavat tiettyihin toimintoihin. Konfliktikompetenssin kehittäminen auttaa tiimiä tunnistamaan ja hallitsemaan näitä tuhoavia reaktioita paremmin, mikä puolestaan tukee tiimin kykyä ratkaista konflikteja rakentavasti. (Ristikangas ym. 2021, 315–316.)

Tuhoavat reaktiot konflikteissa voivat ilmentyä monin tavoin, ja niiden taustalla on usein tietynlainen ajattelumalli. Esimerkiksi väittelemine näkyy toimintana, jossa oman mielipiteen puolustaminen korostuu. Tällöin tavoitteena ei ole löytää parasta ratkaisua, vaan voittaa keskustelu. Periksi antaminen puolestaan ilmenee luovuttamisena ja vaikenemisena. Tämä reaktio kumpuaa usein halusta päästä nopeasti eroon erimielisyydestä. Puolustautuminen aktivoituu usein silloin, kun henkilö kokee olevansa kritiikin kohteena. Tällöin huomio keskittyy oman toiminnan selittämiseen paremmassa valossa. Lioittelu on myös yleinen reaktio, jossa käsiteltävä asia tai toiminta esitetään suurempana tai pahempaa kuin se todellisuudessa on. Tämä voi toimia voittamisen välineenä. Juoruilu taas ilmenee toisen henkilön asioista puhumisena selän takana. Tämä tapahtuu usein omille luotetuille ihmisille ja voi tuottaa tyydytystä, kun toiset vahvistavat mielipiteen. Ylikriittisyys näkyy toisten työn tai toiminnan tuomitsemisena, ja usein taustalla on halu hyökätä puolustautumisen sijaan. Poissulkeminen on toinen tuhoava reaktio, jossa joku jätetään tarkoituksellisesti keskustelun tai yhteisen tekemisen ulkopuolelle. Jyrääminen puolestaan tarkoittaa toisen musertamista käyttämällä "ylikriittisyys" kuten valtaa tai auktoriteettia. Tämä on tapa saada toiset vaikenemaan. Sormella osoittaminen näkyy jonkun syyttämisenä tietystä tilanteesta, jolloin omaa vastuuta vähätellään. Passiivis-aggressiivisuus ilmenee epäsuorana tunteiden ilmaisuna, esimerkiksi silmien pyörittämisenä, pilkunviilaamisena tai välinpitämättömyytenä. Revanssi tai kosto tarkoittaa sitä, että henkilö pyrkii tasoittamaan tilit kostamalla koetun vääryyden. Sarkasmi puolestaan ilmenee toisen tekemisen tai mielipiteen pilkkaamisena vitsin varjolla. Vaikeneminen näkyy kieltäytymisenä vastaamasta tai näyttämstä tunteita. Tällä reaktiolla halutaan osoittaa, ettei toisten käytöstä voida hyväksyä. Tuhoavat reaktiot johtavat

yleensä siihen, että konfliktit eivät ratkea, vaan voivat eskaloitua tai jäädä kytemään. Tällaiset reaktiot ovat usein automaattisia puolustusmekanismeja, jotka toimivat ajattelematta sitä, mitä ne aiheuttavat tiimissä tai yksilöiden välisessä dynamiikassa. (Ristikangas ym. 2021, 316–317.)

## **2.6 Epäasiallinen ja sopimaton käytös tiimeissä**

Epäasiallinen käytös ja kielteinen suhtautuminen tiimin jäseniin voivat joskus täyttää työpaikkakiusaamisen tunnusmerkit. Tiimeissä saattaa esiintyä käytöstä, jossa kieltäydytään yhteistyöstä, eristetään henkilöitä keskusteluista, puhutaan pahaan joko selän takana tai kasvotusten, syytellään toisia tai etsitään syntipukkeja. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tietyt tiimin jäsenet joutuvat jatkuvan syyttelyn kohteeksi ja heitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti. Samalla syyttelijöiden ja epävirallista valtaa pitävien asema vahvistuu, koska kukaan ei uskalla asettua heitä vastaan, varsinkaan jos aiemmat yritykset olla eri mieltä ovat johtaneet vaikeuksiin. Tästä syystä monet tiimin jäsenet valitsevat sopeutumisen, keskittyen vain omiin tehtäviinsä ja välttämällä osallistumista laajempiin keskusteluihin. (Ristikangas ym. 2021, 318–319.)

Tällainen epäasiallisuus lamauttaa tiimin toiminnan. Ensimmäinen ajatus saattaa olla, että tiukan kurin ja sovittujen puuttumismekanismien avulla voidaan kitkeä epäasiallinen käytös. Nämä keinot ovat toki tärkeitä, mutta ennen niiden käyttöä ilmiötä kannattaa tarkastella myös toisesta näkökulmasta. (Ristikangas ym. 2021, 319)

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat aina ajatukset, tunteet, uskomukset tai mielihalut. Tämä on helppo ymmärtää, kun tiimiläisen toiminta on miellyttävää ja aiheuttaa positiivista palautetta. Mutta kun käytös ärsyttää tai loukkaa, ymmärrys voi puuttua, ja ensimmäinen reaktio on usein antaa kriittistä palautetta. Vaikka tämä tuntuisi tehokkaalta ratkaisulta, se ei aina johda parhaaseen lopputulokseen. (Ristikangas ym. 2021, 319.)

Epätoivotun tai vaikeaksi koetun käytöksen taustalla on usein syitä, kuten heikko itsetunto, hyväksynnän tarve tai henkilökohtaisen elämän haasteet. Jos keskitytään vain huonoon käytökseen, ongelman juurisyihin ei päästä käsiksi. Henkilön,

joka osoittaa toisia syyttävällä sormella, pitäisi pysähtyä miettimään omaa toimintaansa ja sitä, mikä saa hänet käyttäytymään epäasiallisesti. (Ristikangas ym. 2021,319.)

Tässä voi auttaa empaattinen ja ymmärtävä ote. Hyviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: Mitä ajattelit ennen kuin ärsyynnyit ja syytit toista? Miten toivoisit, että sinuun suhtauduttaisiin vastaavassa tilanteessa? Miten suhtaudut omiin heikkouksiisi? Epäasiallisen käyttäytymisen suhteen on tavoiteltava nollatoleranssia, mutta myös ymmärrystä ja tukea tarvitsevat ne, jotka aiheuttavat hankaluuksia. (Ristikangas ym. 2021, 320.)

Ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä yksinään. On tärkeää yhdistää empatia ja rohkeus haastaa, ottaa vaikeat tilanteet puheeksi ja ohjata tiimin jäseniä kantamaan vastuuta omasta toiminnastaan. (Ristikangas ym. 2021, 320.)

Pelkästään hyvät käytännöt ja ohjeistukset eivät riitä poistamaan ongelmia, vaikka ne lisäisivätkin tietoisuutta epäasiallisesta käytöksestä ja sen ehkäisystä. Tarvitaan myös yksilöllisiä toimenpiteitä tapausten käsittelyyn. Tiimissä syntyy kulttuuri, jossa epäasialliseen käytökseen puututaan aktiivisesti, ongelmat vähenvät. (Ristikangas ym. 2021, 320.)

Haastavat tilanteet voivat äärimmillään ilmetä kiusaamisena, jossa kiusaajat haavevat huomiota, hyväksyntää tai asemaa, joka tuo heille vaikutusvaltaa. Kiusaajien yhteinen piirre on usein empatian puute. Kiusaajia voi olla monenlaisia, kuten henkilöitä, jotka purkavat pahaa oloaan toisiin ihmisiin, tai johtajatyyppejä, jotka kiusaavat statuksensa nostamiseksi. Kiusaaminen on vallan väärinkäyttöä ja ryhmäilmiö, jossa tiimin muutkin jäsenet ovat osallisina. Mukaan lähtijät osallistuvat toisten vähättelyyn, vaikka he eivät aloittaisi sitä itse. Kieltäjät puolestaan näkevät tilanteen, mutta kieltäytyvät puuttumasta siihen, jotta oma olo säilyisi mukavana. Onneksi tiimeissä on myös puolustajia, jotka astuvat esiin kiusatun tueksi. Kiusaaminen on aina ryhmäilmiö, ja jokainen tiimin jäsen on vastuussa tilanteeseen puuttumisesta ja sen kehittymisestä, joko aktiivisesti osallistuessaan tai sivusta seurattessaan. (Ristikangas ym. 2021, 320–322.)

Ongelmien käsittely tiimissä ei ole koskaan yksinkertaista. Pahimmillaan osapuolet pakotetaan esittämään pikainen anteeksipyyntö, kuvitellen, että se riittää ratkaisemaan tilanteen. Pelkkä anteeksipyyntö ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan aiempaa pysähtymistä ja kohtaamista. (Ristikangas ym. 2021, 323.)

Kohtaamisen tarkoituksena on kuulla molempien osapuolten tarpeet ja toiveet. Tällöin luodaan tilaa empatian syntymiselle ja konfliktista oppimiselle. Usein on myös tärkeää pohtia, millaista tukea osapuolet tarvitsevat ja antaa heille mahdollisuus esittää ratkaisuja, joihin he voivat sitoutua. Tavoitteena ei ole saada osapuolia ystäviksi, vaan oppia sietämään erilaisuutta. Jos tähän ei päästä, voidaan harkita etäisyyden lisäämistä esimerkiksi tehtävien muutoksilla tai uusilla rooleilla. (Ristikangas ym. 2021, 323.)

Etäisyydenotto tai pelkkä sanktioihin keskittyminen eivät kuitenkaan ratkaise varsinaista ongelmaa. Parhaiten toimivat yhdessä empatia ja vastuunkanto. Muutos voi alkaa vasta, kun molemmat osapuolet oivaltavat, miten heidän toimintansa vaikuttaa toiseen. (Ristikangas ym. 2021, 323.)

Sovittelussa käytetään usein restoratiivista lähestymistapaa, jossa painotetaan kohtaamista ilman rangaistuksia. Sovittelussa luodaan vastuunkannon sopimus, jonka toteutumista seurataan. Tällöin osapuolet ottavat itse vastuun, ilman että ulkopuolelta määrää rangaistuksia. (Ristikangas ym. 2021, 323.)

Ratkaisu löytyy usein jäämäkkyuden ja lempeyden yhdistelmästä. On erityisen tärkeää yrittää ymmärtää huonosti käyttäytyvän tiimiläisen ajatuksia ja kokemuksia, sillä yksi suurimmista virheistä on jättää kysymättä, mitä he toivovat tai tarvitsevat. Kun yksilö kokee olevansa arvostettu jäsen tiimissään, hänen ei tarvitse turvautua epäasiallisiin keinoihin saadakseen huomiota tai arvostusta. (Ristikangas ym. 2021, 324.)

## **2.7 Luottamus, haavoittuvaisuus ja psykologinen turvallisuus tuhoavien konfliktien ennaltaehkäisyssä**

Matalahierarkkisessa kulttuurissa toimiminen ja konfliktien käsittely edellyttävät paitsi tiettyjä luonteenpiirteitä myös vahvaa keskinäistä luottamusta. On tärkeää,

että tiimiläiset kokevat voivansa puhua avoimesti, myös vaikeista asioista. Morkien ilmoittamisesta ei rangaista, eikä kulttuurin kritisoiminen johda erottamiseen. Luottamusta on hyvä testata rohkeasti käytännön tilanteissa. (Sutinen & Kuitunen 2018, 141)

Great Place to Work (2022) on tutkinut psykologista turvallisuutta ja luottamusta työpaikoilla yli 30 vuoden ajan henkilöstötutkimustensa avulla. Heidän pitkäaikainen tutkimustyönsä on osoittanut, että luottamus on psykologisen turvallisuuden perusta työyhteisöissä. Kun psykologinen turvallisuus rakentuu luottamuksesta, kehittämällä luottamusta rakentaa psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta ei voi siis olla ilman luottamusta. Luottamus ja psykologinen turvallisuus vahvistavat toisiaan. Kun luottamus kasvaa, se lisää psykologista turvallisuutta, ja päinvastoin. Mitä pienemmästä sosiaalisesta ryhmästä on kyse, sitä suurempi on luottamuksen tarve. Esimerkiksi tiimeissä tarvitaan enemmän luottamusta kuin koko organisaation tasolla. (Great place to work 2022.)

Psykologinen turvallisuudessa ei ole kyse jatkuvasta harmoniasta tai ongelmien puuttumisesta työpaikalla. Se ei ole stressitön ympäristö, vaan pikemminkin tila, jossa haastavista asioista voidaan keskustella avoimesti. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa konfliktien esiin tuomisen ja niiden käsittelyn, mikä auttaa tiimiä ratkaisemaan ongelmia rakentavasti yhdessä. Tämä turvallisuuden tunne parantaa yhteisön kykyä sietää stressiä ja löytää ratkaisuja paineen alla. Se opettaa myös, miten kulkea konflikteissa turvallisesti ja oppia niistä. Kun psykologinen turvallisuus on kunnossa, tiimiläiset voivat keskittyä työhönsä ja sen kehittämiseen. Ilman tätä tunnetta energia valuu sosiaalisiin kitkoihin ja muihin häiriötekijöihin, jotka estävät tehokasta työskentelyä. (Rinne 2021, 80–81.)

Luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä luo psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa avoimuus ja tehokas yhteistyö pääsevät kukoistamaan. Yhteiset kokemukset ja vuorovaikutus vahvistavat ihmisten välistä luottamusta. Usein luottamuksen ajatellaan perustuvan siihen, että pidetään annetut lupaukset, mutta vielä tärkeämpää on haavoittuvuuden osoittaminen. Tämä tarkoittaa sosiaalisen riskin ottamista, jolloin omia heikkouksia ei yritetä peitellä. (Kulmala & Rosvall 2022, 246–247.)

Haavoittuvuuden osoittaminen lisää työyhteisön psykologista turvallisuutta, jolloin kaikilla on tilaa osallistua ja ilmaista eriäviä mielipiteitä ilman pelkoa. Tämä johtaa rakentavaan keskusteluun, jossa erilaiset näkemykset voivat tuoda esiin parempia ratkaisuja ja vahvistaa tiimin luottamusta entisestään. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä luovuus, riskinotto ja sitoutuminen kasvavat. Luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Kulmala & Rosvall 2022, 247–248.)

Oman haavoittuvuuden tunnistaminen ja ilmaiseminen, kuten virheiden myöntäminen tai epävarmuuksien jakaminen, voi parantaa aitojen yhteyksien luomista työyhteisössä. Luottamuksen rakentaminen ei edellytä tunteellista avautumista, vaan inhimillisten puolien näyttäminen riittää. Avoimuuden harjoittelu, esimerkiksi jakamalla jotain henkilökohtaista työympäristössä, voi aluksi tuntua haastavalta, mutta pitkässä juoksussa tämä tapa vahvistaa työyhteisön kulttuuria ja suorituskykyä. (Kulmala & Rosvall 2022, 248.)

Tiimin keskinäistä luottamusta voidaan vahvistaa järjestämällä luottamusta käsitteleviä keskusteluja, joissa usein nousee esiin näkökulmia ja oivalluksia, jotka tiimin vetäjältä muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Patrick Lencionin (2002) pyramidimalli tarjoaa selkeän viitekehyksen kuvioista 2. Luottamuksen merkitys tiimin menestykselle voidaan helposti ymmärtää ja yhdistää käytännön toimintaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 249.)



KUVIO 2. Lencionin pyramidimalli (Kulmala & Rosvall 2022, 250.)

Lencionin (2002) malli kuvaa, miten luottamus vaikuttaa tiimin yhteistyöhön ja tuottavuuteen ketjureaktiona. Luottamuksen kautta mahdollistuu rakentava erimielisyyksien käsittely, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tämä sitoutuminen edistää tiimin vastuunottoa ja rohkaisee puuttumaan ongelmiin ja epäkohtiin, jolloin tiimi voi asettaa yhteiset päämäärät yksilöllisten etujen edelle ja hyödyntää täyden potentiaalinsa. (Kulmala & Rosvall 2022, 249.)

Lencioni (2002) lähestyy luottamusta erityisesti sen puutteiden kautta, mikä auttaa tiimejä tunnistamaan ongelmakohtia ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Pyramidimallin tasot koostuvat viidestä tekijästä: 1) luottamuksen puute, 2) konfliktien pelko, 3) sitoutumisen pelko, 4) vastuun vältteleminen ja 5) välinpitämättömyys tuloksista. Jokaisella tasolla on omat taustasyynsä, jotka voivat aiheuttaa haasteita tiimin toiminnassa. Tiimin luottamuskeskustelussa on hyödyllistä käydä läpi, miten nämä tasot vaikuttavat tiimin arkeen ja pohtia mahdollisia syitä niiden taustalla. (Kulmala & Rosvall 2022, 249.)

Lopulta luottamus on tunne, jota ei voi pakottaa. Osa ihmisistä rakentaa luottamusta nopeammin kuin toiset. Luottamuksen rakentumisen edistämiseksi on hyödyllistä muistuttaa itseään siitä, että useimmat ihmiset toimivat parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka tilanteet voivat joskus näyttää erilaisilta. Tämä ajatusmalli voi ehkäistä monia väärinkäsityksiä ja edistää parempaa työyhteisön vuorovaikutusta. (Kulmala & Rosvall 2022, 248.)

### **3 Proakatemia tiimiyritysten konfliktien hallinnan ja ratkaisemisen kehittämisprosessi**

#### **3.1 Tiimiyritysten erityispiirteet**

Kokonaiskuvan luomiseksi tiimiyritysten erityispiirteistä ja Proakatemiasta oppimisympäristönä toteutettiin asiantuntijahaastattelu Proakatemia tiimivalmentajalle Elina Merviölle. Merviö on toiminut tiimivalmentajana vuodesta 2002 lähtien ja hän on valmentanut yli seitsemän tiimiyritystä. Kysymykset kattavat laajasti tiimiyritysten eri osa-alueet, kuten muodostamisen, rakenteen, oppimismenetelmät ja sisäisen dynamiikan. Tämä mahdollistaa syvällisen analyysin tiimiyritysten toiminnasta ja erityispiirteistä. Haastattelu löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

#### **Tiimiyritysten muodostaminen**

Tiimiyritykset muodostetaan Proakatemialla uusista opiskelijoista osittain satunnaisesti, hyödyntäen Belbinin tiimiroolitestejä. Testien tuloksia käytetään pohjana, kun opiskelijoita jaetaan tiimeihin. Opiskelijat jaetaan roolien mukaan tasaisesti, erityisesti suomenkielisten opiskelijoiden keskuudessa. Jaossa huomioidaan myös sukupuolijakauman, jotta molemmissa tiimeissä olisi sekä naisia että miehiä. Tavoitteena on myös varmistaa, että erilaista osaamista on tasapuolisesti molemmissa tiimeissä. Vaikka prosessissa on tiettyjä kriteereitä, lopullinen jako tehdään kuitenkin melko satunnaisesti. (Merviö 2024.)

#### **Tiimiyritysten koko ja rakenne**

Tiimiyritysten tyypillinen aloituskoko on noin 20–24 henkilöä, ja jokaisella tiimiyrityksellä on oma tiimivalmentaja. Tämä tiimiyritys vie noin puolet tiimivalmentajan vuosityöajasta, ja tiimivalmentaja tekee puolet työajastaan muuta työtä TAMK:ssa. Tiimeissä valitaan yleensä johtohenkilöitä, kuten business leader (BL), team leader (TL). Lisäksi tiimeissä voi olla esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, talouspäällikkö ja hupitoiminnoista vastaava henkilö. Roolit vaihtelevat hieman tiimeittäin, mutta business leader ja team leader ovat yleensä yhteisiä kaikille ti-

meille. Tiimikoon kasvu tuo mukanaan uusia haasteita sekä konflikteihin että valmentamiseen, koska ison tiimin tiimiytyminen vie huomattavasti pidemmän ajan kuin pienemmän. (Merviö 2024.)

### **Tiimiyritysten oppimismenetelmät ja tiedonjako**

Tiimiyrityksissä tärkein oppimismenetelmä on dialogi, joka tarvitsee "ruokaa" pysyäkseen hengissä. Tämä "ruoka" tulee teorian tiedosta, joka hankitaan kirjojen ja esseiden muodossa, sekä jatkuvasti tehtävistä projekteista. Oppimissykli koostuu teorian tiedon hankkimisesta, sen soveltamisesta käytännön projekteissa ja tiedon syventämisestä dialogin avulla muiden tiimiyrittäjien kanssa. (Merviö 2024.)

### **Tiimivalmentajan rooli tiimiyrityksessä**

Tiimivalmentajan rooli on ohjata oppimisprosessia kokonaisuudessaan. Tiimivalmentajan tehtävä on varmistaa, että teorian tietoa syntyy riittävästi ja rohkaista projekteihin, jos niitä ei tehdä tarpeeksi. Tiimivalmentaja toimii myös "liekinheittäjänä", jakamalla omaa osaamistaan ja mielipiteitään kysymysten muodossa. Hän osallistuu aktiivisesti tiimin oppimisprosessiin ja pyrkii sytyttämään oppimisen. (Merviö 2024.)

### **Tiimin dynamiikan kehittyminen**

Tiimien sisäinen dynamiikka kehittyy ajan myötä. Alkuvaiheessa, niin sanotussa kuherruskuukausivaiheessa, kaikki tuntuu ihanalta eikä ongelmia nosteta pinnalle. Tämän jälkeen, usein ensimmäisen syksyn aikana, tulee ensimmäinen kriisi, jolloin luottamus ei ole vielä ehtinyt kehittyä ja tiimi saattaa kohdata syviä ongelmia. Kun tästä kriisistä nousee, tiimi alkaa todella muodostua, jolloin yhteiset tavat alkavat kehittyä ja luottamus rakentuu. Näin tiimissä opitaan antamaan ja vastaanottamaan palautetta, mikä vaatii harjoittelua. (Merviö 2024.)

### **Tiimit ja konfliktit**

Tiimin elinkaaren aikana konfliktien määrä ja luonne vaihtelevat merkittävästi eri vaiheissa. Yksi tyypillisistä haasteista on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.

Usein tavoitteiden muodostaminen itsessään on vaikeaa. Jos tavoitteisiin ei sitouduta tai niitä ei saada aikaiseksi, se voi johtaa siihen, että kaikki lähtevät eri suuntiin. (Merviö 2024.)

Ihmissuhdetaidoilla on erittäin suuri merkitys tiimiyityksissä. Tiimiyitys tarjoaa mahdollisuuden kehittää näitä taitoja jatkuvasti. Kehittyminen edellyttää palautteen vastaanottamista ja halua muuttaa omaa toimintaa palautteen jälkeen. (Merviö 2024.)

Konflikteja ei tarvitse pelätä, ne ovat välttämättömiä tiimin kehittymisen kannalta. Tiimivalmentajan tehtävä on kestää konfliktit ja varmistaa niiden ratkaiseminen. Valmentaja ei ratkaise konflikteja itse, vaan hänen roolinsa on ohjata prosessia ja varmistaa, että konfliktit käsitellään asianmukaisesti ja rakentavasti. (Merviö 2024.)

### **3.2 Kyselytutkimus tiimiyitysten konflikttien synnyn ja luonteen kartoittamiseksi**

#### **Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu**

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tutkimuskysymyksenä on: "Miten hallita ja ratkaista konflikteja rakentavasti tiimiyityksissä?" Näin ollen opinnäytetyön tuotoksena syntyy kattava tietopaketti, joka tarjoaa Proakatemian tiimiyityksille konkreettisia työkaluja ja strategioita konfliktien hallintaan ja ratkaisuun. Tämän tietopaketin tarkoituksena on edistää tiimiyitysten toimintakykyä ja parantaa valmiuksia käsitellä konflikteja rakentavasti.

Tutkimuksen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Kvantitatiiviset kysymykset sisälsivät Likert-asteikkoja, joilla mitattiin vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia eri väittämistä. (Peda, nd.) Kvalitatiiviset kysymykset puolestaan olivat avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman tiedon keräämisen vastaajien kokemuksista ja näkemyksistä. (Vilkkä 2015.) Kyselyyn vastasi yhteensä 33 tiimiyrittäjää, joka oli

pieni otos Proakatemian tiimiyrittäjistä. Kyselyyn saatiin vastauksia kaikilta eri vuosikursseilta, mutta 2. Vuosikurssi painoittui vastaajissa.

## Tutkimuksen sisältö

Tämä kyselytutkimus toteutettiin osana opinnäytetyötä, jonka tavoitteena oli kartoittaa Proakatemian tiimiyrittäjien konfliktitilanteiden syntyä, luonnetta ja käsittelyä. Tutkimus pyrki selvittämään, millaisia konflikteja tiimeissä esiintyy, miten ne vaikuttavat tiimien toimintaan, ja millaisia menetelmiä tiimit käyttävät konfliktien ratkaisemiseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin tiimien jäsenten, Business Leadereiden (BL), Team Leadereiden (TL) ja valmentajien rooleja konfliktitilanteiden käsittelyssä. Kyselyssä käsiteltiin seuraavia pääteemoja: Konfliktien tyypittely ja esiintyvyys, konfliktien vaikutukset, konfliktien käsittelytavat, tiimin ilmapiiri ja dynamiikka sekä tiimien valmiudet ja tarpeet konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen. Tutkimus sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia elementtejä, mikä mahdollisti monipuolisen analyysin tiimiyrittäjien konfliktidynamiikasta.

Kyselyn kysymykset kattoivat laajan kirjon aiheita liittyen konflikteihin tiimiyrittäjissä. Seuraavaksi käydään läpi keskeiset kysymykset ja perusteluja niiden valinnalle:

1. "Minkä tyyppisiä konflikteja tiimissäsi on esiintynyt?"

Tämä kysymys valittiin, koska se auttaa kartoittamaan erilaisten konfliktityyppien esiintyvyyttä tiimeissä. Se tarjoaa tietoa siitä, ovatko konfliktit pääasiassa tehtävä-, prosessi-, ihmissuhde- vai statuskonflikteja, mikä on olennaista ymmärtää konfliktien luonteen ja mahdollisten ratkaisumenetelmien kannalta.

2. "Konflikteja esiintyy tiimissäni usein."

Tämä väittämä valittiin, koska se antaa yleiskuvan konfliktien esiintymistiheydestä tiimeissä. Tieto on tärkeä arvioitaessa konfliktien merkitystä tiimien toiminnassa.

3. "Miten Konflikti ovat vaikuttaneet tiimiisi? (Konfliktien aikana)" ja "Miten konfliktit ovat vaikuttaneet tiimiisi? (Niiden jälkeen)"  
Nämä kysymykset valittiin, koska ne auttavat ymmärtämään konfliktien välittömiä ja pitkäaikaisia vaikutuksia tiimin dynamiikkaan, tuottavuuteen ja ilmapiiriin. Tämä tieto on olennaista arvioitaessa konfliktien kokonaisvaikutusta tiimien toimintaan.
4. "Mitä konfliktien käsittely tapoja tiimissäsi on käytetty?"  
Tämä kysymys valittiin kartoittamaan tiimien käyttämiä konfliktien käsittelyn menetelmiä. Se tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten tiimit lähestyvät konflikteja ja mitkä menetelmät ovat yleisimmin käytössä.
5. "Tiimissäni on korkea luottamuksen taso." Ja "Tiimissäni on korkea psykologisen turvallisuuden taso."  
Nämä väittämät valittiin, koska luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat olennaisia tekijöitä tiimin kyvyssä käsitellä konflikteja rakentavasti. Ne tarjoavat tietoa tiimien yleisestä ilmapiiristä konfliktien käsittelyn kannalta.
6. "Millaisena koet oman roolisi konfliktin selvittämisessä?" ja "Millaisena koet BL/TL roolissa toimivan merkityksen konfliktin selvittämisessä?"  
Nämä avoimet kysymykset valittiin, koska ne tarjoavat syvällisempää ymmärrystä siitä, miten tiimin jäsenet ja johtajat näkevät oman roolinsa konfliktien ratkaisussa. Tämä tieto on arvokasta arvioitaessa vastuun jakautumista ja eri roolien merkitystä konfliktinhallinnassa.
7. "Millaisena koet valmentajien merkityksen konfliktien selvittämisessä?"  
Tämä kysymys valittiin, koska valmentajilla on ainutlaatuinen rooli Proakatemian oppimisympäristössä. On tärkeää ymmärtää, miten tiimit näkevät valmentajien roolin konfliktien ratkaisussa ja millaista tukea he odottavat valmentajilta.

8. "Koetko, että ohjeistus, opas, paja tai muu vastaava tuotos konfliktien selvittämiseen olisi ollut tai olisi tulevaisuudessa hyödyllinen tiimillenne?" Tämä kysymys valittiin kartoittamaan tiimien tarpeita ja toiveita konfliktihallinnan tuen suhteen. Se tarjoaa arvokasta tietoa siitä, millaisia työkaluja tai koulutusta tiimit kokevat tarvitsevänsä konfliktien tehokkaampaan käsittelyyn.

Nämä kysymykset muodostavat kattavan kokonaisuuden, joka mahdollistaa monipuolisen analyysin Proakatemiaan tiimiyritysten konfliktien synnystä, käytetyistä menetelmistä ja tuen tarpeesta. Ne auttavat ymmärtämään konfliktien luonnetta, vaikutuksia ja käsittelyä Proakatemiaan oppimisympäristössä.

### **Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisena kyselynä käyttäen Google Forms -työkalua, joka julkaistiin Proakatemiaan Teams-kanavalla. Tämä mahdollisti kyselyn helpon saavutettavuuden kaikille Proakatemiaan tiimiyrittäjille. Kysely oli anonymi, mikä oli tärkeää aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Anonymiteetti mahdollisti vastaajille avoimen ja rehellisen palautteen antamisen ilman pelkoa henkilökohtaisesta tunnistamisesta. Kysely oli saatavilla sekä suomeksi että englanniksi, mikä mahdollisti kaikkien Proakatemiaan tiimiyrittäjien osallistumisen riippumatta heidän kielitaustastaan. Tämä kaksikielinen lähestymistapa varmisti, että tutkimus kattoi mahdollisimman laajan otoksen Proakatemiaan monikulttuurisesta yhteisöstä.

### **3.3 Kyselyn vastausten analysointi ja johtopäätökset**

#### **Taustatiedot**

Yhteensä kyselyyn vastasi 33 opiskelijaa. Suurin osa vastaajista oli toisen vuosikurssin opiskelijoita, joka on lähes 40 % kaikista vastaajista. Neljännen vuosikurssin opiskelijat olivat toiseksi suurin vastaajaryhmä noin 30 % osuudella. Kolmannen vuosikurssin opiskelijoita oli hieman yli viidesosa vastaajista, kun taas

ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoita oli vähiten, alle kymmenesosa kaikista vastaajista.

### **Konfliktien tyypittely ja esiintyvyys**

Tuloksista voidaan päätellä, että konfliktit ovat yleisiä kaikissa tiimeissä, ja useimmissa tiimeissä esiintyy useita eri konfliktityyppejä. Tehtäväkonfliktit olivat yleisimpiä, mikä voi viitata erimielisyyksiin projektin tavoitteista tai teon tavoista. Prosessi- ja ihmissuhdekonfliktit olivat myös hyvin yleisiä, mikä korostaa tiimityöskentelyn moniulotteisia haasteita. Statuskonfliktit, vaikkakin vähemmän yleisiä, esiintyivät yli puolessa tiimeistä, mikä voi heijastaa johtajuuteen ja päätöksentekoon liittyviä haasteita. Sitoutumiseen liittyvien konfliktien esiin nostaminen omana kategorianaan kahden vastaajan toimesta korostaa tämän teeman merkitystä tiimityöskentelyssä, vaikka se voidaankin luokitella prosessikonfliktien alle.

Väittämään ”Konflikteja esiintyy tiimissäni usein” enemmistö vastaajista (63,6 %) oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, mikä viittaa siihen, että konflikteja ei koeta esiintyvän usein suurimmassa osassa tiimejä. Kuitenkin huomattava vähemmistö (36,4 %) oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mikä osoittaa, että osassa tiimejä konfliktit ovat yleisempiä. On merkittävää, että yli puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”, mikä voi viitata siihen, että konflikteja esiintyy, mutta ei välttämättä kovin usein tai säännöllisesti. Vain pieni osa vastaajista (6,1 %) koki konfliktien olevan hyvin yleisiä tiimissään. Nämä tulokset antavat ymmärtää, että vaikka konflikteja esiintyy kaikissa tiimeissä, niiden esiintymistiheys vaihtelee huomattavasti tiimien välillä.

Kysyttäessä eniten esiintyvistä konfliktin tyypistä selvisi, että prosessi- ja tehtäväkonfliktit ovat yleisimpiä, muodostaen yhdessä lähes kaksi kolmasosaa (63,6%) kaikista vastauksista. Tämä viittaa siihen, että suurin osa tiimien haasteista liittyy työn suorittamiseen ja organisointiin. Ihmissuhdekonfliktit ovat kolmanneksi yleisin konfliktityyppi, mikä osoittaa, että henkilöiden väliset jännitteet ovat merkittävät, mutta ei dominoiva tekijä tiimien konflikteissa. Statuskonfliktit ovat vähemmän yleisiä, mutta silti läsnä joissakin tiimeissä, mikä voi heijastaa johtajuuteen ja päätöksentekoon liittyviä haasteita. On

huomionarvoista, että kaksi vastaajaa (6%) nosti esiin sitoutumiseen liittyvät konfliktit omana kategorianaan.

### **Konfliktien vaikutukset**

Kysyttäessä konfliktien vaikutuksista niiden aikana negatiiviset vaikutukset korostuvat: Tyytyväisyyden lasku, luottamuksen heikentyminen ja tuottavuuden lasku ovat yleisimpiä vaikutuksia. Huomattava osa vastaajista tunnisti myös positiivisia vaikutuksia, kuten oppimisen ja tunneällyn kehittymisen. Jotkut tiimit kokivat luottamuksen ja tyytyväisyyden vahvistumista, mikä viittaa siihen, että konfliktien vaikutukset voivat vaihdella tiimien välillä. Tiimin jäsenten vaihtuvuus osoittaa, että konflikteilla voi olla merkittäviä pitkäaikaisia vaikutuksia tiimin kokoonpanoon. Vaikka konfliktit usein aiheuttavat välittömiä negatiivisia vaikutuksia tiimin dynamiikkaan ja suorituskykyyn, ne voivat myös toimia oppimisen ja kehityksen edistäjinä.

Kysyttäessä konfliktien vaikutuksista niiden jälkeen viisi yleisintä vaikutusta ovat kaikki positiivisia, mikä viittaa siihen, että konfliktien jälkeen tiimit yleensä kokevat merkittävää kehitystä ja parannusta. Valtaosa tiimeistä (84,8 %) raportoi oppineensa konflikteista, ja kolme neljäsosaa koki tunneällyn kehittyneen. Tämä korostaa konfliktien potentiaalia tiimin kehityksen tehostajana. Lähes 70 % tiimeistä koki luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistuneen, mikä on merkittävä positiivinen seuraus. Yli puolet tiimeistä raportoi tyytyväisyyden nousua ja lähes puolet tuottavuuden kasvua, mikä osoittaa konfliktien rakentavan ratkaisun hyödyt.

Vaikka jotkut tiimit kokivat negatiivisia seurauksia, kuten jäsenten vaihtuvuutta tai tyytyväisyyden laskua, nämä olivat selvästi vähemmistössä (12,1 % tai vähemmän). Jäsenten vaihtuvuus (12,1 %) osoittaa, että joissain tapauksissa konflikteilla voi olla merkittäviä rakenteellisia vaikutuksia tiimiin. Vaikka enemmistö koki positiivisia vaikutuksia, pieni osa tiimeistä raportoi edelleen negatiivisia seurauksia, mikä korostaa konfliktien käsittelyn ja ratkaisun tärkeyttä.

Lähes kaikki vastanneista kokivat vaikutuksia. Vain 3 % vastaajista ilmoitti, ettei konflikteilla ollut vaikutuksia, mikä osoittaa konfliktien merkittävän roolin

tiimidynamiikassa. Vaikka konfliktit voivat olla haastavia niiden aikana, niillä on suuri potentiaali johtaa positiivisiin muutoksiin ja kehitykseen tiimeissä. Oppiminen, tunneällyn kehittyminen ja luottamuksen vahvistuminen nousevat esiin erityisen tärkeinä positiivisina seurauksina. Kuitenkin pienessä osassa tiimejä konfliktit jättävät jälkeensä myös negatiivisia vaikutuksia, mikä korostaa tarvetta tehokkaalle konfliktinhallinnalle ja jälkikäsitteilylle.

### **Konfliktien käsittelytavat**

Valtaosa tiimeistä (87,9 %) on käyttänyt suoraa käsittelyä konfliktien ratkaisussa. Tämä on positiivinen merkki, sillä suora käsittely yleensä johtaa tehokkaampaan konfliktinratkaisuun ja parempaan kommunikaatioon tiimissä. Lähes 70 % tiimeistä on käyttänyt myös epäsuoraa käsittelyä. Tämä voi viitata siihen, että tiimit käyttävät erilaisia lähestymistapoja riippuen konfliktin luonteesta tai tilanteesta. Lähes puolet tiimeistä (48,5 %) on joskus ohittanut konflikteja. Tämä on huomionarvoista, sillä ohittaminen voi johtaa ongelmien kasautumiseen pitkällä aikavälillä. Yli neljäsosa tiimeistä (27,3 %) on kokenut ihmissuhteen poistumisen konfliktin seurauksena. Tämä osoittaa, että osalla konflikteista voi olla vakavia ja pitkäaikaisia seurauksia tiimin rakenteelle ja dynamiikalle.

Kysyttäessä, mitä käsittelytapaa tiimissä käytetään eniten selvisi, että hieman yli puolet tiimeistä (51,5 %) käyttää eniten suoraa käsittelyä konfliktien ratkaisussa. Tämä on positiivinen merkki, sillä suora käsittely yleensä johtaa tehokkaampaan konfliktinratkaisuun ja avoimempaan kommunikaatioon tiimissä. Lähes yhtä suuri osuus tiimeistä (45,5 %) turvautuu ensisijaisesti epäsuoraan käsittelyyn. Näiden kahden käsittelytavan lähes tasainen jakautuminen osoittaa, että tiimeillä on erilaisia lähestymistapoja konflikteihin. Tämä voi heijastaa tiimien erilaisia kulttuureita, konfliktien luonnetta tai tiimin jäsenten henkilökohtaisia mieltymyksiä. Vain pieni osa (3 %) tiimeistä käyttää ohittamista ensisijaisena konfliktien käsittelytapana. Tämä on positiivista, sillä konfliktien jatkuva ohittaminen voi johtaa ongelmien kasautumiseen ja tiimin toiminnan heikkenemiseen pitkällä aikavälillä. On huomionarvoista, että kukaan ei maininnut ihmissuhteen poistumista (esim. erottaminen tai eroaminen) ensisijaisena käsittelytapana. Tämä viittaa siihen, että tiimit pyrkivät

ratkaisemaan konfliktit muilla keinoin ennen äärimmäisiin toimenpiteisiin turvautumista.

### **Sopimaton käytös tiimeissä**

Kysyttäessä sopimattoman käytöksen esiintyvyydestä konfliktien aikana vastaukset jakautuvat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Tämä osoittaa, että kokemukset sopimattomasta käytöksestä konfliktien aikana vaihtelevat merkittävästi tiimien välillä. Yhteensä 54,5 % vastaajista (33,3 % jokseenkin eri mieltä ja 21,2 % täysin eri mieltä) oli jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä viittaa siihen, että hieman yli puolet tiimeistä kokee, ettei sopimatonta käytöstä esiinny merkittävästi konfliktien aikana. Kuitenkin 45,5 % vastaajista (30,3 % jokseenkin samaa mieltä ja 15,2 % täysin samaa mieltä) oli jossain määrin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä osoittaa, että lähes puolessa tiimeistä on koettu jonkinasteista sopimatonta käytöstä konfliktien yhteydessä. On huomioitava, että 15,2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mikä viittaa siihen, että osassa tiimeistä sopimaton käytös on selvästi tunnistettu ongelma. "Jokseenkin"-vastausten suuri osuus (yhteensä 63,6 %) voi viitata siihen, että sopimattoman käytöksen määrittely tai sen vakavuuden arviointi voi olla haastavaa tai tilannekohtaista. Vaikka enemmistö ei koe sopimatonta käytöstä merkittävänä ongelmana, huomattava osuus positiivisista vastauksista osoittaa tarpeen kiinnittää huomiota käyttäytymiseen konfliktitilanteiden aikana. Tämä korostaa tarvetta kiinnittää huomiota konfliktinhallintataitoihin ja tiimin vuorovaikutuksen laatuun konfliktitilanteiden aikana. Tiimien olisi hyödyllistä keskustella avoimesti siitä, millainen käytös koetaan sopimattomaksi ja miten voidaan varmistaa, että konflikteja käsitellään rakentavasti ja kunnioittavasti kaikkia osapuolia kohtaan.

### **Luottamuksen taso tiimeissä**

Yhteensä 87,9 % vastaajista (51,5 % jokseenkin samaa mieltä ja 36,4 % täysin samaa mieltä) kokee tiiminsä luottamuksen tason korkeaksi. Tämä on erittäin positiivinen tulos, joka viittaa hyvään tiimidynamiikkaan valtaosassa tiimejä. Yli kolmasosa (36,4 %) vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mikä osoittaa, että monissa tiimeissä luottamus on erityisen vahvalla pohjalla. Vain

12,1 % vastaajista (9,1 % jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä) kokee, ettei tiimissä ole korkeaa luottamuksen tasoa. Tämä pieni osuus kuitenkin osoittaa, että joissakin tiimeissä on vielä parannettavaa luottamuksen rakentamisessa. Suurin osa vastaajista (51,5 %) valitsi vaihtoehdon "jokseenkin samaa mieltä", mikä voi viitata siihen, että vaikka luottamus on hyvällä tasolla, siinä voi olla vielä parantamisen varaa tai se voi vaihdella tilanteittain. Vaikka vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, tämä yksittäinenkin vastaus on huomionarvoinen ja voi viitata merkittäviin luottamushaasteisiin kyseisessä tiimissä. Korkea luottamuksen taso on olennainen tekijä tehokkaassa tiimityöskentelyssä ja konfliktien rakentavassa käsittelyssä. Tämän kyselyn tulokset antavat ymmärtää, että useimmissa tiimeissä on hyvät edellytykset tehokkaalle yhteistyölle ja konfliktinhallinnalle.

### **Psykologisen turvallisuuden taso tiimeissä**

Yhteensä 97 % vastaajista (66,7 % jokseenkin samaa mieltä ja 30,3 % täysin samaa mieltä) kokee tiimensä psykologisen turvallisuuden tason korkeaksi. Tämä on erittäin hyvä tulos, joka viittaa hyvään tiimidynamiikkaan valtaosassa tiimejä. Kaksi kolmasosaa vastaajista (66,7 %) valitsi vaihtoehdon "jokseenkin samaa mieltä". Tämä voi viitata siihen, että vaikka psykologinen turvallisuus koetaan yleisesti hyväksi, siinä voi olla vielä parantamisen varaa tai se voi vaihdella tilanteittain. Lähes kolmasosa (30,3 %) vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mikä osoittaa, että monissa tiimeissä psykologinen turvallisuus on erityisen vahvalla pohjalla. Vain yksi vastaaja (3 %) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vaikka tämä on pieni osuus, se on silti huomionarvoinen ja voi viitata merkittäviin haasteisiin psykologisessa turvallisuudessa kyseisessä tiimissä. Verrattuna edelliseen kysymykseen luottamuksen tasosta, psykologinen turvallisuus näyttää olevan vielä hieman korkeammalla tasolla. Tämä on positiivinen merkki, sillä psykologinen turvallisuus luo perustan luottamuksen rakentumiselle ja syvenemiselle.

### **Tiimin valmiudet ja tarpeet konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen**

Lähes 70 % tiimeistä ei ole tutustunut konfliktien teoriaan ja työkaluihin. Tämä on merkittävä havainto, joka viittaa mahdolliseen kehityskohteeseen tiimien

konfliktinhallinnassa. Noin kolmasosa (30,3 %) tiimeistä on tutustunut konfliktien teoriaan ja työkaluihin. Vaikka tämä on positiivista, osuus on suhteellisen pieni ottaen huomioon konfliktinhallinnan tärkeyden tiimityöskentelyssä. Tulokset osoittavat selkeän tarpeen lisätä tietoisuutta ja koulutusta konfliktien teoriasta ja työkaluista tiimien keskuudessa. Teorian ja työkalujen tuntemattomuus voi vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti tiimit pystyvät käsittelemään ja ratkaisemaan konflikteja. Tiimeillä, jotka eivät ole vielä tutustuneet konfliktien teoriaan ja työkaluihin, on merkittävä mahdollisuus parantaa konfliktinhallintaansa perehtymällä näihin aiheisiin. Vaikka aiemmat vastaukset osoittivat korkeaa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tasoa, tämä tulos viittaa siihen, että monilla tiimeillä voisi olla vielä paremmat valmiudet konfliktien käsittelyyn teoreettisen ymmärryksen ja työkalujen avulla.

Vastauksissa tiimien käyttämistä työkaluista korostui avoimen kommunikaation ja dialogin merkitys. Monet tiimit hyödynsivät myös ulkopuolista tukea ja strukturoituja menetelmiä. Huomionarvoista on, että osa tiimeistä on kehittänyt omia käytäntöjään, kuten säännölliset "kissa pöydälle" -keskustelut tai turvahenkilön valinnan. On myös tärkeää huomata, että jotkut vastaajat eivät muistaneet tarkkoja menetelmiä tai mainitsivat, että valmentaja hoitaa konfliktitilanteet. Tämä voi viitata siihen, että kaikilla tiimeillä ei ole selkeitä, yhtenäisiä käytäntöjä konfliktien käsittelyyn tai että vastuu on ulkoistettu valmentajille.

Tiimin jäsenet kokevat roolinsa konfliktien selvittämisessä hyvin eri tavoin. Monet näkevät itsensä aktiivisina toimijoina, jotka pyrkivät nostamaan esiin ja ratkaisemaan ongelmia. Toiset taas omaksuvat neutraalimman roolin, toimien tarkkailijoina tai rauhoittajina. On kuitenkin huomioitava, että useat vastaajat korostavat avoimen kommunikaation, rehellisyyden ja vastuullisuuden merkitystä. Monet myös tunnistavat oman roolinsa kehittymisen ja pyrkivät aktiivisesti parantamaan konfliktien hallinnan ja ratkaisun taitojaan. Vastauksissa näkyy myös tietoisuus siitä, että konfliktien käsittely on koko tiimin yhteinen vastuu. Jotkut mainitsevat erityisesti johtavan roolin (kuten BL) merkityksen konfliktien selvittämisessä. Vaikka osa vastaajista kertoo välttelevänsä konflikteja, monet korostavat aktiivisen lähestymistavan tärkeyttä ja rohkeutta nostaa vaikeitakin asioita esille. Tämä viittaa siihen, että tiimeissä on ymmärrystä

avoimuuden ja suoran kommunikaation merkityksestä konfliktien tehokkaassa käsittelyssä.

BL/TL:n rooli konfliktien selvittämisessä nähdään yleisesti erittäin tärkeänä, mutta sen toteutumisessa ja merkityksessä on vaihtelua tiimien välillä. Heidän odotetaan toimivan aloitteentekijöinä, fasilitaattoreina ja prosessin ohjaajina, samalla säilyttäen puolueettomuuden. Keskeinen havainto on tasapainon tarve, jossa BL/TL:n tulisi olla aktiivisia konfliktien käsittelyssä, mutta vastuu ei saisi jäädä yksin heille. Tiimin osallistaminen ja yhteisvastuullisuus korostuvat vastauksissa. Kehityskohteiksi nousevat selkeän roolin ja prosessien määrittely konfliktien käsittelyssä, johtajuustaitojen vahvistaminen sekä tiimin ja BL/TL:n välisen luottamuksen rakentaminen. On myös tärkeää varmistaa, että BL/TL:llä on riittävät työkalut ja tuki roolinsa toteuttamiseen ilman, että heiltä odotetaan terapeutin taitoja.

Valmentajan rooli konfliktitilanteiden selvittämisessä nähdään yleisesti tärkeänä, mutta sen luonne ja intensiteetti vaihtelevat. Valmentajan odotetaan toimivan puolueettomana tukijana ja ohjaajana, joka auttaa tiimiä löytämään ratkaisuja itsen sijaan, että ratkaisisi konfliktit tiimin puolesta. Keskeisiä teemoja ovat valmentajan kyky tarjota ulkopuolista näkökulmaa, esittää oikeita kysymyksiä ja varmistaa, että konflikti käsitellään rakentavasti. Samalla korostetaan tiimin omaa vastuuta konfliktien ratkaisussa ja valmentajan roolia prosessin tukijana. Kehityskohteiksi nousevat valmentajien herkkyyks puuttua tilanteisiin ajoissa, tasapainon löytäminen puuttumisen ja tiimin oman ongelmanratkaisun välillä.

Yli puolet vastaajista (54,5%) koki, että jonkinlainen konfliktien selvittämiseen liittyvä tukimateriaali olisi hyödyllinen. Tämä osoittaa selkeää tarvetta lisätuelle konfliktinhallinnassa. Kun lasketaan yhteen "kyllä" ja "mahdollisesti" vastanneet, peräti 93,9% vastaajista oli vähintäänkin avoin ajatukselle lisätuesta konfliktien selvittämisessä. Tämä viittaa siihen, että lähes kaikki tiimit näkevät potentiaalista arvoa tällaisessa tuessa. Vain pieni osa (6,1%) vastaajista ei kokenut tarvetta lisätuelle. Tämä voi viitata siihen, että nämä tiimit joko kokevat jo hallitsevansa konfliktitilanteet hyvin tai eivät usko ulkoisen tuen olevan hyödyllistä heidän tilanteessaan. Merkittävä osa (39,4%) vastaajista valitsi vaihtoehdon "mahdollisesti", mikä voi viitata epävarmuuteen tuen tarpeesta tai sen

mahdollisesta hyödyllisyydestä. Tämä ryhmä saattaisi hyötyä lisätiedosta siitä, millaista tukea on tarjolla ja miten se voisi auttaa heidän tiimiään.

Vastauksissa kysymykseen, jossa kysyttiin toiveita mahdolliselle tukimateriaalille, korostui selvästi toive interaktiivisista ja käytännönläheisistä oppimismuodoista, erityisesti pajoista. Tämä heijastaa Proakatemian toimintakulttuuria ja oppimistyyliä. Vastaajat arvostivat mahdollisuutta keskustella ja harjoitella konfliktinratkaisua tiimin kanssa yhdessä. Vaikka opas mainittiin useasti, sen tehokkuutta kyseenalaistettiin. Tämä viittaa siihen, että jos opas tuotetaan, sen tulisi olla erityisen käytännönläheinen ja helposti lähestyttävä. Monet vastaajat korostivat konkreettisten työkalujen ja esimerkkien tärkeyttä. Tämä osoittaa, että tiimit kaipaavat käytännön menetelmiä, joita he voivat soveltaa omissa konfliktitilanteissaan. Huomioitavaa on myös toive räätälöidyistä lähestymistavoista eri rooleille (esim. BL/TL) sekä joustavuudesta konfliktien käsittelyssä.

### **3.4 Tietopaketin suunnittelu ja kehittäminen**

Tietopaketin konfliktien hallinnasta ja ratkaisemisesta suunnittelu alkoi kyselytutkimusten tulosten hyödyntämisellä. Tietopaketin sisältö ja rakenne suunniteltiin vastaamaan kyselyssä esiin nousseisiin tarpeisiin. Tietopaketti rakenne pidettiin yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä, koska kyselyyn vastanneista lähes 70% tiimeistä ei ole tutustunut konfliktien teoriaan tai työkaluihin. Tästä syystä tietopaketin haluttiin lisätä myös kattavasti teoriaa konfliktin eri vaiheista.

Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen jaettiin viiteen pääosioon: perusta kuntoon, tilanne näkyviin, diagnoosi, kohti ratkaisua ja toipuminen. Osiot suunniteltiin käsittelemään konfliktien hallinnan eri vaiheita loogisessa järjestyksessä, jotta se olisi helposti tiimiyritysten vietävissä käytäntöön, jota myös kyselyn vastauksissa tukimateriaalilta toivottiin. Näin ollen myös sisältöä valittaessa keskityttiin käytännönläheisiin ohjeisiin ja työkaluihin konfliktien hallintaan.

Tietopakettiin sisällytettiin teoreettista tietoa laajemmin konfliktien tyypeistä ymmärryksen lisäämiseksi, koska kyselyn vastausten perusteella useimmissa tiimeissä esiintyy useita eri konfliktityyppejä. Vaikka tiimien konfliktit keskittyvät pääasiassa työhön liittyviin prosesseihin ja tehtäviin, kuin henkilökohtaisiin erimielisyyksiin. Tietopaketin haluttiin sisällyttävän kaikki konfliktityypit, jotta se antaisi hyvän pohjan kaikkiin tiimien kohtaamiin konfliktitilanteisiin ja niiden käsittelyyn.

Tietopaketin kehitettäessä haluttiin huomioida tiimin kaikki roolin ja konfliktien hallinnan ja ratkaisun yhteisvastuu, joka nousi myös esille kyselyn vastauksissa kun kysyttiin tiimin eri roolien merkityksestä konfliktitilanteiden käsittelyssä. Se suunniteltiin käytettäväksi tiimin valmentajalle, johtohenkilölle (BL/TL) sekä tiimin jäsenille.

Tietopakettia kehitettäessä haluttiin huomioida myös tiimiyrityksille tyypilliset konfliktitilanteet ja niiden vaatimat lähestymistavat. Kyselyn vastauksissa nousi, että lähes puolessa tiimeistä on koettu jonkinasteista sopimatonta käytöstä konfliktien yhteydessä. Tietopaketissa on huomioitu sopimattoman käytöksen yleisyys tarjoamalla ohjeita sen ennaltaehkäisemiseen ja käsittelyyn.

Kyselyssä selvisi, että 45,5% tiimeistä käyttää ensisijaisesti epäsuoraa käsittelyä konfliktitilanteiden ratkaisussa. Tämä huomioitiin tietopaketin suunnittelussa painottaen suoraa käsittelyä, joka edistää tehokkaampaa konfliktien käsittelyä ja avoimempaa keskustelua tiimissä.

Lähteinä hyödynnettiin alan kirjallisuutta. Päälähteinä käytettiin kirjoja: Valmentava tiimin johtaminen (2021), Yhteys – Avain johtamiseen (2024) ja Tulevaisuuskyvykäs organisaatio (2024) . Näissä lähteissä huomioitiin erityisesti niiden ajantasaisuus ja sopivuus. Tietopaketissa käytettiin myös muita lähteitä, jotka olivat kuitenkin pienemmässä osassa ja syventyessä esimerkiksi tiettyyn konfliktin tyyppiin.

Tietopaketin vahvuuksiin kuuluu sen käytännönläheisyys ja kohderyhmän tarpeisiin vastaaminen. Kyselyn tulosten perusteella tietopaketti keskittyy yleisimpiin teemoihin, jotka muodostavat suurimman osan tiimien vastauksista nousseista

haasteista. Tämä tekee siitä erityisen relevantin tiimityöskentelyn tueksi. Lisäksi tietopaketti tarjoaa konkreettisia työkaluja konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen, mikä vastaa siihen havaintoon, että suuri osa tiimeistä ei ole tutustunut konfliktien teoriaan tai työkaluihin.

Kehityskohteita tietopaketissa voisi olla esimerkiksi sen sovellettavuuden laajentaminen erilaisiin tiimikonteksteihin. Tietopaketin sisältöä voisi myös jatkokehittää tarjoamalla enemmän esimerkkejä tai harjoituksia teorian soveltamisesta käytäntöön. Tämä voisi auttaa erityisesti niitä tiimejä, joilla ei ole selkeitä käytäntöjä konfliktinhallintaan tai joiden valmiudet ovat vielä kehittymässä. Merkittävin jatkokehityksen tapa olisi muuttaa tietopaketti valmiiksi pajaksi, joka on tiimeille tuttu oppimismuoto. Näin tietopaketti voisi tukea tiimejä monipuolisemmin konfliktien hallinnassa ja ratkaisussa.

## 4 Tietopaketti: Miten hallita ja ratkaista konflikteja tiimiyityksissä?

Tiimin konfliktien hallinnassa on useita tärkeitä näkökulmia, jotka edistävät rakentavaa vuorovaikutusta ja konfliktin ratkaisua. (Luukka 2024, 178.) Tiimin konfliktien rakentavassa käsittelyssä on hyvä olla selkeät suuntaviivat, joiden avulla hankalat tilanteet voidaan ratkaista. (Ristikangas ym. 2021, 330.)

### 4.1 Vaihe 1: Perusta kuntoon

Aluksi on tärkeää käydä läpi pelisäännöt, jotka luovat pohjan myös haastaville keskusteluille. Jos pelisäännöt ovat unohtuneet, ne on syytä kerrata ja tarvittaessa täydentää. (Ristikangas ym. 2021, 331.) Konfliktien käsittelyyn liittyvien pelisääntöjen laatiminen on tärkeä osa tiimin toimivuuden varmistamista. Nämä yhdessä sovitut säännöt luovat turvallisen ympäristön arkaluontoistenkin asioiden käsittelylle.

Keskeisiä teemoja pelisäännöissä ovat luottamuksellisuus, joka takaa, että käsitellyt asiat pysyvät tiimin sisäisinä. Tämä rohkaisee avoimuuteen ja rehellisyyteen. Oikeus aikalisään on tärkeä sääntö, joka antaa jokaiselle mahdollisuuden rauhoittua ja estää tilanteen kärjistyksen. Kohtaamisen mahdollistaminen mielihetkien toistamisen kautta varmistaa, että kaikki ovat todella kuulleet ja ymmärtäneet toisiaan. Omien tunteiden käsittely ja niistä puhuminen edistää aitoa vuorovaikutusta ja vähentää väärinymmärryksiä. Arvostava suhtautuminen kannustaa tiimin jäseniä pyrkimään toistensa ymmärtämiseen syyttelyn sijaan, mikä luo positiivista ilmapiiriä. Pelisäännöissä on hyvä korostaa jokaisen vastuuta nostaa esiin havaitsemiaan ongelmia, mikä edistää rakentavaa konfliktin ratkaisua. (Ristikangas ym. 2021, 327.)

Kun pelisäännöt on selkeytetty, myös herkimmit konfliktiteemat voidaan ottaa turvallisemmin käsittelyyn. Konfliktikompetenssin harjoittaminen onnistuu parhaiten, kun mahdollisimman moni tiimiläinen ottaa vastuuta pelisääntöjen noudattamisesta. Mitä useampi jäsen valvoo sovittuja käytäntöjä, sitä varmemmin tiimi saavuttaa tavoitteensa. Tämä lähestymistapa auttaa luomaan turvallisen ympäristön, jossa konfliktit voivat muuttua oppimismahdollisuuksiksi ja edistää tiimin

kehitystä. (Ristikangas ym. 2021, 327–328) Ennalta sovitut käytännöt konfliktitilanteiden varalle määrittelevät hyväksyttävän käyttäytymisen rajat ja toimintatavat niiden ylittyessä (Luukka 2024, 178–179).

## 4.2 Vaihe 2: Tilanne näkyviin

Haastavan tilanteen käsittely alkaa siitä, että asia nostetaan esille. Tiimit ovat erilaisia, ja ilmiöitä saatetaan nähdä eri tavoin. On tärkeää miettiä tiimiä kokonaisuutena sekä arvioida yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatua. On hyvä todeta, että nyt ei etsitä vahvuuksia, vaan keskustellaan niistä asioista, joista on vaikeaa puhua. (Ristikangas ym. 2021,331.) Avainasemassa on kyky havaita ja tuoda esiin alkavat konfliktit varhaisessa vaiheessa. Tämä mahdollistaa avoimen keskustelun ja ennaltaehkäisee ongelmien kärjistymistä. On tärkeää korostaa, että rakentava väittely ja eriävät mielipiteet voivat itse asiassa vahvistaa tiimiä ja tuoda esiin uusia näkökulmia. (Luukka 2024, 178.)

1. Toisen arvokkuuden vahvistaminen. Kiitä toista konfliktin nostamisesta esille, mikä osoittaa arvostusta ja sitoutumista ratkaisun löytämiseen. (Rauhala ym. 2024, 97-100.)
2. Rohkeus olla haavoittuvainen. Jaa omat tunteesi ja epävarmuutesi rehellisesti syyttelemättä toisia. Ole aito ja läpinäkyvä tunteissasi ja tarpeissasi. (Rauhala ym. 2024, 97-100.)
3. Empatian osoittaminen. Osoita empatiaa toisen tunteita kohtaan ja validoi heidän kokemuksiaan. Tämä auttaa luomaan turvallisen tilan avoimelle viestinnälle. (Rauhala ym. 2024, 97-100.)
4. Aktiivinen kuuntelu ja nöyryys. Myönnä, että sinulla ei ole kaikkia vastauksia ja kuuntele toista aidosti ymmärtääksesi hänen näkökulmansa. Kysy kysymyksiä, jotka auttavat sinua syventämään ymmärrystäsi. (Rauhala ym. 2024, 97-100.)
5. Vahvojen tunteiden salliminen. Hyväksy, että vahvat tunteet ovat osa konfliktia. Älä pelkää niitä, vaan kohtaa ne arvokkaasti ja keskustele avoimesti. (Rauhala ym. 2024, 97-100.)

## 4.3 Vaihe 3: Diagnoosi

On tärkeää varmistaa, kuka on vastuussa käsiteltävästä asiasta ja siihen liittyvistä ratkaisuksista sekä korostaa, että kyse ei ole henkilökohtaisista ongelmista vaan koko tiimiin vaikuttavasta ilmiöstä. Kukaan ei ole syytön tai syyllinen vaan sen sijaan jokaisen tulisi tunnustaa oma vastuunsa ilmiön syntymisessä ja kehitymisessä. (Ristikangas ym. 2021, 331–332.)

Diagnoosi vaihe voi olla vuorovaikutuksellisesti tiimeille haastava. Tiimillä on käytössään useita tehokkaita keinoja haastavien vuorovaikutustilanteiden hallintaan. Ensisijaisen tärkeää on varmistaa, että jokainen osapuoli kokee tulleensa kuuluksi. Tämä luo perustan rakentavalle keskustelulle ja vähentää turhautumista. Tilanteissa voidaan aktiivisesti ohjata osapuolia kuuntelemaan toisiaan ja ilmaisemaan näkemyksiään. (Ristikangas ym. 2021, 329–330.) On tärkeää huomioida myös hiljaisemmat tiimin jäsenet. Vaikeneminen voi olla merkki erimielisyydestä, joten kaikkien mielipiteiden kuuleminen on olennaista rakentavien ratkaisujen löytämiseksi. (Luukka 2024, 179.) On tärkeää pitää keskustelu fokuksessa palauttamalla se tarvittaessa takaisin alkuperäiseen tavoitteeseen. (Ristikangas ym. 2021, 329–330.)

### 1. Ongelman tunnistaminen

Konfliktien tyyppien tunnistaminen tiimissä konfliktin aikana on tärkeää useista syistä. Kun ymmärretään konfliktin luonne, voidaan valita sopivimmat menetelmät sen ratkaisemiseksi. Asiakonfliktit vaativat erilaista lähestymistapaa kuin ihmissuhdekonfliktit. Esimerkiksi prosessikonflikteihin tarvitaan usein rakenteellisia muutoksia. (Kiiski 2024.)

Konfliktin tyyppien tunnistaminen auttaa pääsemään käsiksi ongelman todellisiin syihin. Ihmissuhdekonfliktien taustalla voi olla väärinymmärryksiä viestinnässä. Asiakonfliktit voivat johtua erilaisista näkemyksistä tavoitteista. (Kiiski 2024.)

Oikea diagnoosi auttaa estämään konfliktin laajenemisen (Potila 2023). Prosessikonflikti voi muuttua ihmissuhdekonfliktiksi, jos sitä ei käsitellä ajoissa. Asiakonfliktin sekoittaminen henkilökohtaiseksi kärjistää tilannetta turhaan. (Kiiski 2024.)

Konfliktityyppien tunnistaminen edistää tiimin oppimista sekä auttaa ymmärtämään tiimin dynamiikkaa paremmin. (Järvilehto 2019.) Tämä mahdollistaa ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kehittämisen. (Bomentis 2024.)

Tunnistaminen auttaa myös kohdentamaan resurssit tehokkaasti. (Bomentis 2024.) Asiakonfliktit voivat vaatia lisätietoa tai asiantuntija-apua. Ihmissuhdekonfliktit saattavat edellyttää ulkopuolista sovittelijaa. (Kiiski 2024.)

Tyyppien ymmärtäminen auttaa säilyttämään tiimin yhtenäisyyden. Estää turhaa syyttelyä ja henkilökohtaistumista ja näin mahdollistaa objektiivisemmän lähestymistavan ongelmiin. (Potila 2023.)

Konfliktien tyyppien tunnistaminen ohjaa viestintää rakentavampaan suuntaan (Bomentis 2024). Asiakonfliktissa voidaan keskittyä faktoihin ja tavoitteisiin (Kiiski 2024). Ihmissuhdekonflikteissa painotetaan kuuntelua ja empatiaa (Burkus 2023).

## 2. Ongelman tunnustaminen

Vastuuseen ohjaaminen on toinen keskeinen elementti, kun tiimin jäsenet tunnistavat oman osuutensa tilanteessa, syyttely vähenee ja ratkaisukeskeisyys lisääntyy. Tätä voi edistää kysymällä suoraan kunkin osuudesta käsiteltävässä asiassa. Roolinvaihdon aktivointi auttaa tiimin jäseniä näkemään tilanteen toisten näkökulmasta, mikä lisää empatiaa ja ymmärrystä. Koko tiimin osallistaminen konfliktinratkaisuun on myös hyödyllistä, sillä se auttaa kaikkia ymmärtämään paremmin omien toimien vaikutuksia ja luo yhteistä vastuuta tilanteen ratkaisemisesta. (Ristikangas ym. 2021, 329–330.)

### 4.4 Vaihe 4: Kohti ratkaisua

Vaiheessa, jossa pyritään kohti ratkaisua, on tärkeää keskittyä tulevaisuuteen ja mahdollisiin ratkaisuihin. Voitte pohtia, mitkä ehdotukset voisivat edistää tilanteen ratkeamista ja millaisen tavoitteen haluaisitte asettaa tälle tilanteelle. On myös tärkeää miettiä, keiden yhteistyötä tarvitaan, jotta ratkaisu onnistuu. Lisäksi tulisi tunnistaa ne erityiset haasteet, jotka on voitettava onnistumisen mahdollista-

miseksi, sekä suunnitella, miten toimimme, jos nämä haasteet ilmenevät uudelleen. Lopuksi on hyvä keskustella siitä, mitä kukin yksilö voi muuttaa omassa toiminnassaan tämän keskustelun perusteella. Tämä prosessi tukee tiimiä konfliktien käsittelyssä tehokkaasti ja rakentavasti, mikä puolestaan edistää yhteistä kehitystä ja parantaa työilmapiiriä. (Ristikangas ym. 2021, 332.)

Keskustelun päätteeksi on hyödyllistä pyytää jokaiselta tiimin jäseneltä selkeää vahvistus yhteiseen päätökseen sitoutumisesta. Tämä käytäntö vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja vastuunottoa sovituista asioista. Nämä periaatteet edistävät avointa vuorovaikutuskulttuuria, jossa erimielisyydet nähdään mahdollisuutena kehittyä. Samalla ne tarjoavat työkaluja konfliktien rakentavaan käsittelyyn ja ratkaisuun, mikä on olennaista työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. (Luukka 2024, 179.)

Loukkaantumiset ovat osa tiimityötä, ja jos niitä ei käsitellä, ne voivat johtaa koston kierteseen. Arvostavan yhteistyön rakentamiseksi on tärkeää käsitellä loukkauksia nopeasti, olipa kyse tahattomista tai tahallisista teoista. Anteeksiantamisen prosessi tiimissä on monivaiheinen ja vaatii huolellista harkintaa. Se alkaa tunnistamalla, kuka tarvitsee anteeksipyynnön, se voi olla loukkaaja, loukattu tai jopa ulkopuolinen taho. Olennaista on, että pahoittelu tulee henkilöltä, joka kokee sen tarpeelliseksi tilanteen korjaamiseksi. Seuraavaksi on tärkeää määritellä, mistä tarkalleen ottaen pahoitellaan. Kyseessä voi olla paha aikomus, ajattelematon teko tai sen aiheuttamat seuraukset. Anteeksipyynnön tapa on myös merkityksellinen: se voi olla aito, tekninen, manipuloiva tai sitä voidaan jopa kieltäytyä antamasta. Näistä aito ja tekninen pahoittelu ovat rakentavia vaihtoehtoja, kun taas manipuloiva pahoittelu tai kieltäytyminen ovat haitallisia tiimin dynamiikalle. Onnistunut anteeksipyyntö edellyttää kykyä itsereflektioon ja vastuun ottamista omista teoista. Tiimin jäsenten tulisi pohtia, mikä heidän toiminnassaan mahdollisesti loukkasi toisia, ja olla valmiita oppimaan kokemuksesta. Tämä prosessi voi parhaimmillaan vahvistaa tiimin yhteishenkeä ja luottamusta, kun se toteutetaan avoimesti ja rehellisesti. (Ristikangas ym. 2021, 325–326.)

#### **4.5 Vaihe 5: Toipuminen**

Konfliktista toipuminen on tärkeä osa tiimin hyvinvointia ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Psykodraamakouluttaja Riitta Hiillos-Vuorisen sanoin, vuorovaikutus epäonnistuu aina jossain vaiheessa, ja olennaista on se, mitä tapahtuu sen jälkeen. Tämä on totta kaikissa tiimeissä, sillä vuorovaikutushaasteet ja konfliktit ovat väistämättömiä. Avainasia on, että fokus siirretään vahvan yhteyden rakentamiseen, jolloin haitallisten konfliktien määrä vähenee, ja toipuminen on nopeampaa. Emotionaalisesti vakaat tiimit, joissa yhteys on vahva, voivat jopa hyödyntää konflikteja suorituskyvyn parantamisessa. (Rauhala ym. 2024, 96.)

Usein ihmiset lähestyvät konflikteja egokeskeisesti, ajatellen ensin itseään ja vasta sitten toista ihmistä tai tilannetta. Ajattelutapaa tulisi muuttaa siten, että huomio kohdistuu ensin tilanteeseen, sitten toiseen ihmiseen ja lopuksi itseensä. Tällöin avautuu enemmän tilaa avoimelle keskustelulle ja yhteiselle ymmärrykselle. Egokeskeinen lähestymistapa katkaisee yhteyden, kun taas toisia huomioiva lähestymistapa rakentaa yhteyttä. (Rauhala ym. 2024, 96.)

Konfliktin jälkeen on tärkeää vahvistaa yhteyttä itseensä. Tällöin on hyvä pohtia omia tunteitaan konfliktin aikana ja ottaa vastuu teoistaan ja tunteistaan ja ymmärtää oma rooliaan konfliktissa. On hyvä myös reflektoida itsensä ja tiimin kasvun kannalta. Tällöin on hyvä pohtia, mitä on opittu konfliktista ja miten voi parantaa omaa sekä tiimin toimintaa tulevaisuudessa, jotta vastaavia tilanteita voi välttää. (Rauhala ym. 2024, 97–100.)

Tiimissä on hyvä näyttää aloitteellisuutta yhteyden palauttamiseen konfliktin jälkeen ja ilmaista halua rakentaa luottamusta uudelleen. Konfliktien jälkeen on tärkeää tunnistaa kaikkien osapuolien näkökulmien oikeutus ja pyrkiä pois vastakkainasettelusta. Tiimissä luottamus voi ottaa kolhuja konfliktien ja erityisesti tuhoavien konfliktien aikana, jolloin sen uudelleen rakentaminen on tärkeää. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, ja se vaatii johdonmukaista ja avointa toimintaa. Odotusten ja vastuiden selkeyttäminen auttaa luottamuksen palautumisessa. (Rauhala ym. 2024, 97–100.)

Konflikteista toipumisen voi kiteyttää kahteen huomioon: Yhteyttä on helpompi ylläpitää ja palauttaa, kun yhteys on alun perinkin ollut vahvalla pohjalla. Kun haluat kehittyä paremmaksi vuorovaikuttajaksi vaikeissa tilanteissa, on keskityttävä

kehittymään paremmaksi vuorovaikuttajaksi helppoissa tilanteissa. Vaikeita tilanteita on helpompi hoitaa, kun osaa hoitaa helppoja tilanteita hyvin. (Rauhala ym. 2024, 100.)

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä kaikkea konfliktitilanteet pitävät sisälleen ja mitä asioita tiimiyritysten tulisi huomioida näissä tilanteissa. Opinnäytetyön prosessi alkoi ymmärryksen kerryttämällä konflikteista työympäristöissä ja tiimeissä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen haluttiin kerryttää tietoa tiimiyritysten erityispiirteistä valmentajan haastattelun kautta. Seuraavaksi tiimiyrittäjille teetettiin kyselytutkimus, jotta pystyttiin ymmärtämään tiimiyrityksille tyypillisiä konflikteja ja niiden esiintyvyyttä sekä kartoittamaan tiimien valmiuksia ja avun tarvetta konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen.

Kirjallisuuden ja muiden lähteiden keräämisen koin helpoksi, vaikka lähteitä olisi voinut olla enemmän. Koen löytäneeni erityisesti kirjallisuutta, joka sopi erittäin hyvin konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen tiimiyritysten kontekstissa. Aineistonkeruussa huomioitavaa on, että olisin voinut tutustua erilaisiin tutkimusmenetelmiin kattavammin, niin kvantitatiivisiin kuin kvalitatiivisiinkin. Olisin voinut tutustua erityisesti haastattelun ja kyselytutkimuksen tekemiseen paremmin niin olisin pystynyt säästämään aikaa. Olisin myös pystynyt tällöin tekemään laadukkaamman haastattelun sekä kyselytutkimuksen.

Opinnäytetyöhöni olisin halunnut haastatella useampia valmentajia sekä teettää kyselytutkimus suuremmalle otokselle Proakatemian tiimiyrittäjistä. Nämä kuitenkin jätin toteuttamatta opinnäytetyön laajuuden rajaamiseksi ja ajallisten rajoitteiden takia. Jotta kyselytutkimus olisi voitu teettää suuremmalle osalle tiimiyrittäjiä olisi sen julkaisuaikankohda pitänyt olla eri, jotta vastausaikaa olisi ollut enemmän sekä sitä olisi pitänyt jakaa tiimiyrittäjille myös eri kanavissa. Valmentajien haastattelut olisi pitänyt sopia aikaisemmin ja niille olisi pitänyt varata enemmän aikaa, jos niitä olisi toteutettu useampi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota Proakatemian tiimiyrityksille työkaluja toimia tehokkaammin konfliktitilanteissa sekä luoda selkeät toimintamallit niiden ratkaisemiseen ja tilanteista eteenpäin pääsemiseen. Kehitystyössä auttoi teoreettisen tiedon ja ymmärryksen kartoittaminen konflikteista, valmentajan haastattelu sekä tiimiyrittäjille teetetty kyselytutkimus. Näiden kolmen avulla saatiin kattava

kokonaiskuva siitä, millainen tukimateriaali olisi hyödyllinen tiimiyryyksille konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt tietopaketti olisin haluttu muuttaa paja tai opas muotoon, mutta se ei ollut ajallisten resurssien kannalta mahdollista. Tämä jatkokehitys tulee kuitenkin tapahtumaan omasta toimestani opinnäytetyön jälkeen sekä tulen esittämään sen Proakatemia-yhteisessä oppimistapahtumassa nimeltä ”Pajojen yö” kaikille konfliktien hallinnasta ja ratkaisemisesta kiinnostuneille tiimiyrittäjille.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon tiimidynamiikasta ja konflikteista. Oppimani kautta pystyin näkemään omaa polkuani tiimiyrittäjänä toisin. Prosessi auttoi minua näkemään ne hetket, kun olisin tarvinnut näitä tietoja mitä opinnäytetyöstäni sain. Koen, että opinnäytetyöni ja sen tietopaketti tuottavat lisäarvoa tiimiyrittäjille. Ne luovat hyvän pohjan aloittaville tiimiyrittäjille tulevaisuuden konfliktien hallintaan ja ratkaisuun. Jo olemassa olevat tiimiyrittäjät saavat tukea omien konfliktien hallintaan ja ratkaisuun sekä lisää ymmärrystä aiempia konfliktitilanteita kohtaan.

## LÄHTEET

AS3. 2022. Konflikti on myös mahdollisuus työyhteisössä. Verkkosivu. Viitattu 10.11.2024. Saatavilla:

<https://www.as3.fi/blogi/konflikti-on-myos-mahdollisuus-tyoyhteisossa/>

Bomentis. 2024. Kuinka välttää konflikteja tiimissä? Verkkosivu. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://www.bomentis.fi/2024/07/19/kuinka-valttaa-konflikteja-tiimissa/>

Burkus D. 2023. 4 types of team conflicts. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://davidburkus.com/2023/10/4-types-of-team-conflict/>

Eventium. 2016. Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://www.eventium.fi/koulutus/konfliktien-ratkaiseminen-tyoyhteisossa-webinaari/>

Great place to work. 2022. Mitä on psykologien turvallisuus? Verkkosivu. Viitattu 15.11.2024. Saatavilla:

<https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>

Järvilehto M. 2019. Sallitko konfliktien vahvistaa työyhteisöäsi ja vauhdittaa tiimisi oppimista? Verkkosivu. Saatavilla:

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/sallitko-konfliktien-vahvistaa-tyoyhteisoasi-ja-vauhdittaa-tiimisi-oppimista/>

Kiiski K. 2024. Työelämän konfliktit – ristiriidoista ratkaisuihin. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2024 Saatavilla:

<https://www.katjakiiski.com/l/tyoelaman-konfliktit-ristiriidoista-ratkaisuihin/>

Kulmala S & Rosvall P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin muotoiluun. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EABBHXETEB#piste:tuG>

Luukka P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAGBJXETEB#kohta:Tulevaisuuskyvyk\(\(e4\)s\(\(20\)organisaatio/piste:tCv](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAGBJXETEB#kohta:Tulevaisuuskyvyk((e4)s((20)organisaatio/piste:tCv)

Mannermaa K. 2024. Työntekijätaidot käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXAT-FBJEE#kohta:TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAIDOT\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)K\(\(e4\)si-kirja/piste:t1Mh](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXAT-FBJEE#kohta:TY((d6)NTEKIJ((c4)TAIDOT((a0)((2013)((20)K((e4)si-kirja/piste:t1Mh)

Merviö E. 2024. Asiantuntija haastattelu. 31.10.2024. Tampere. Haastattelija Jus-sila M. Liite 1.

Nummenmaa L. 2019. Tunnekartasto – Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. 1.painos. Tammi. Helsinki.

Peda. Nd. Likert. Verkkosivu. Viitattu 13.11.2024. Saatavilla:

<https://peda.net/ohjeet/työvälineet/lomake/likert>

Piha K. 2017. Konflikti päivässä Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. 1.painos. Alma Talent. Helsinki.

Potila S. 2023. Peliprojektitiimin sisäisten konfliktien sivuuttamisella voi olla tuhoisat seuraukset. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2024. Saatavilla:

<https://oamkjournal.oamk.fi/2023/peliprojektitiimin-sisaisten-konfliktien-sivuuttamisella-voi-olla-tuhoisat-seuraukset/>

Proakatemia. 2020. Tee itsestäsi paras tiimiyrittäjä. Verkkosivu. Viitattu 30.10.2024. Saatavilla:

<https://proakatemia.fi>

Rauhala I, Lange I, Kääriä K & Virkkunen I. 2024. Yhteys – Avain johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAGBJXETEB#/kohta:Yhteys\(\(a0\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)Avain\(\(20\)johtamiseen/piste:tTZ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAGBJXETEB#/kohta:Yhteys((a0))((2013))((20)Avain((20)johtamiseen/piste:tTZ)

Rantanen J, Leppänen I & Kankaanpää H. 2020. Johda tunneilmastoa vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. 4.painos. Alma Talent. Helsinki.

Rinne N. 2021. Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy. 1.painos. Alma Talent. Helsinki

Ristikangas M, Lönnroth A, Ristikangas V & Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. 3.painos. Alma Talent. Helsinki.

Sutinen M & Haapakorva A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CABBXXB-TABFEE#piste:t157>

Sutinen M & Kuitunen M. 2018. Mahtava moka – Uskalla, opi ja menesty. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Saatavilla:

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JABBXXBTAB-DED#kohta:MAHTAVA\(\(20\)MOKA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JABBXXBTAB-DED#kohta:MAHTAVA((20)MOKA((20)

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. PS-kustannus. Juva.

## LIITTEET

### Liite 1. Elina Merviön haastattelu

#### **Haastattelija: Miten tiimiyitykset muodostetaan Proakatemiolla?**

Haastateltava: Tiimiyitykset muodostetaan Proakatemian uusien opiskelijoiden joukosta osittain satunnaisesti, mutta prosessissa hyödynnetään myös Belbinin tiimiroolitestejä. Testien tuloksia käytetään pohjana, kun opiskelijoita jaetaan tiimeihin. Pyrimme jakamaan opiskelijat roolien mukaan tasaisesti, jos puhutaan pelkästään suomenkielisistä opiskelijoista. Lisäksi huomioimme sukupuolijakauman, jotta molemmissa tiimeissä olisi sekä naisia että miehiä. Pyrimme myös varmistamaan, että erilaista osaamista on tasapuolisesti molemmissa tiimeissä. Vaikka prosessissa on tiettyjä kriteereitä, lopullinen jako tehdään kuitenkin melko satunnaisesti.

#### **Haastattelija: Mikä on tyypillinen tiimiyityksen koko ja rakenne?**

Haastateltava: Tiimien tyypillinen aloituskoko on ollut noin 20+, tarkemmin sanottuna 20-24 henkilöä. Rakenteellisesti meillä on yksi valmentaja per tiimiyitys. Tämä tiimiyitys vie noin puolet valmentajan vuosityöajasta. Jokainen valmentaja tekee puolet työajastaan muuta työtä TAMK:ssa, eli ei tiimiyityksen parissa.

Roolien osalta tiimeissä valitaan yleensä johtohenkilöitä. Tyypillisesti näitä ovat bisnesjohtaja (business leader) ja tiimijohtaja (team leader). Lisäksi tiimeissä voi olla esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, talouspäällikkö ja hupitoiminnasta vastaava henkilö. Roolit vaihtelevat hieman tiimeittäin, mutta business leader ja team leader ovat yleensä yhteisiä kaikille tiimeille.

Tiimikoon kasvu on tuonut uudenlaisia haasteita sekä konflikteihin että valmentamiseen. Ison tiimin tiimiytyminen vie huomattavasti pidemmän ajan kuin pienemmän. Esimerkiksi 24 hengen tiimin tiimiytyminen kestää paljon kauemmin kuin 18 hengen tiimin.

#### **Haastattelija: Miten tiimiyitykset eroavat tavallisista opiskelijaryhmistä?**

Haastateltava: Kysymyksen voisi kääntää toisin päin: mitä yhteistä niillä on? Mielestäni tiimiyityksillä ja tavallisilla opiskelijaryhmillä ei ole juurikaan yhteisiä nimityksiä.

Kun opiskelijat tulevat meille ja muodostavat tiimiryityksen, he alkavat kasvaa osaksi tiimiä. Tässä prosessissa eletään ja hengitetään tiimin elämää ja tekemistä, ei ehkä aivan 24/7, mutta voisi sanoa 24/5. Tiimissä kannetaan yhdessä niin surut kuin ilotkin.

Tavallinen opiskelijaryhmä taas on enemmänkin puolittujen porukka, joka tekee ryhmätöitä ja käy juhlimassa yhdessä. Koen, ettei näillä kahdella ole juurikaan yhtäläisyyksiä keskenään.

**Haastattelija: Oppimisprosessista ja tiedon jakamisesta sen verran, että millaisia oppimismenetelmiä tiimiryityksissä käytetään ja miten tietoa jaetaan?**

Haastateltava: Lähtökohtaisesti kaikista tärkein menetelmä on dialogi. Mutta dialogi tarvitsee "ruokaa" pysyäkseen hengissä. Tämä "ruoka" tulee dialogiin kirjojen ja esseiden muodossa hankittavan teoretiedon kautta, sekä jatkuvasti tehtävien projektien kautta.

Mielestäni meillä on loistava oppimissykli: hankit teoretietoa, sovellet sitä käytännön projekteihin ja sitten vielä syvennät tietoa dialogin avulla muiden tiimiyrittäjien kanssa. Tämä on se tärkein menetelmä.

Toki pajoissa, joita tiimiyrittäjät vetävät, voidaan käyttää myös hyvin perinteisiä opetusmenetelmiä riippuen aiheesta. Mutta tämä mainitsemani sykli on mielestäni merkityksellisin.

Jos tästä syklistä puuttuu jokin osa eli ei tehdä projekteja tai ei lueta kirjoja, silloin dialogikin jää polkemaan paikalleen. Dialogi tarvitsee siis "tulta" pysyäkseen kehittävänä.

**Haastattelija: Mikä on valmentajan rooli tiimi yritysten oppimisprosessissa?**

Haastateltava: Valmentaja vastaa kokonaisuudessaan oppimisprosessin ohjauksesta. Valmentajan tehtävä on huomioida, jos esimerkiksi teoretietoa ei synny tarpeeksi, ja kiinnittää siihen huomiota. Samoin valmentaja rohkaisee projekteihin, jos niitä ei tehdä riittävästi.

Valmentaja toimii myös eräänlaisena "liekinheittäjänä". Hän jakaa omaa osaamistaan, lukemistaan ja mielipiteitäänkin, tosin mieluummin kysymysten muodossa. Valmentaja osallistuu täysillä tiimin oppimisprosessiin. Mielestäni valmentajan rooli on saada porukka syttymään oppimisesta.

Oppisopimukset, joita tehdään pari kertaa vuodessa, ovat älyttömän hyvä hetki miettiä, mikä on oleellista kyseisellä hetkellä sekä yksilön että tiimin oppimisprosessin kannalta. Muokkaan oppisopimuksia aina sen mukaan, mikä on sillä hetkellä tärkeää.

### **Haastattelija: Miten tiimien sisäinen dynamiikka ja yhteistyö kehittyy ajan myötä?**

Haastateltava: Tiimien sisäinen dynamiikka ja yhteistyö muuttuu täysin muotoaan ajan myötä. Jos ajatellaan lähtötilannetta, kun opiskelijaporukka tulee ensimmäistä kertaa rakentamaan tiimiyritystä, niin siinä menee yleensä monta kuu-kautta niin sanotussa kuherruskuukausivaiheessa. Tässä vaiheessa kaikki tuntuu ihanalta, kaikki ovat mukavia, ongelmia ei nosteta pinnalle eikä asioita ratkota, vaan kaikki lakaistaan maton alle. Kaikki tuntuu yhteiseltä ja ihanalta.

Sitten, usein ensimmäisenä syksynä kesän jälkeen, tulee ensimmäinen kriisi. Yhtäkkiä kaikki tuntuu olevan huonosti, ja joillekin saattaa tulla tunne, että muut ovat vähän tyhmiä tai yksinkertaisempia, ja että vain itse on fiksu eikä muilla ole mitään annettavaa. Tämä on eräänlainen vääristynyt pelko, joka nousee pintaan erityisesti, jos luottamus ei ole vielä ehtinyt kehittyä. Tällöin tulee tarve pönkittää omaa itseään, jotta muut huomaisivat. Tämä ajaa tiimin yleensä melko syvään kriisiin.

Kun tästä ensimmäisestä aidosta kriisistä nousee, tiimi alkaa vasta oikeasti muodostua. Silloin alkavat muodostua yhteiset tavat, ja luottamus rakentuu. Opi-taan, miten palautetta annetaan ja miten sitä otetaan vastaan. Kaikkea tätä pitää vain harjoitella.

Tilanne kuitenkin kehittyy siihen pisteeseen, että varsinaisia konflikteja ei enää synny, koska ne ratkaistaan jo ennen kuin ne ehtivät muodostua. Jos joku sanoo toiselle jotain loukkaavaa, siihen puututaan heti siinä hetkessä kysymällä: "Hei, mitä sä just sanoit? Mitä toi tarkoitti?" Asia puhutaan auki heti, eikä siihen palata vasta puolen vuoden päästä tyyliin: "Se sanoi mulle helmikuussa tuolla tavalla, ja siitä asti en ole luottanut siihen." Eli tämä on se kehityskaari, joka tapahtuu alusta alkaen.

### **Haastattelija: Mikä on tiimien vaiheiden merkitys konfliktien määrässä ja luonteessa?**

Haastateltava: Tiimi toimii valetiminä niin kauan, kunnes tulevat ne käännteentekevät konfliktit, jotka myrsky vaiheen kautta selviävät ja mahdollistavat eteenpäin pääsemisen. Totta kai sitten loppua kohti, kun tiimin toiminta alkaa hiipumaan, jos ajatellaan vaikka viimeistä syksyä. En usko, että sekään on enää hirveän konfliktinherkkää aikaa. Suurimmalla osalla on katse jo valmistumisen jälkeisessä elämässä.

Tavallaan ensimmäinen kevät ja viimeinen syksy ovat tiiminä hyvin seesteistä aikaa. Loppu siinä välissä on sitten sellaista vuoristorataa. Kyllä, tiimin elinkaaren aikana konfliktien määrä ja luonne vaihtelevat merkittävästi eri vaiheissa.

**Haastattelija: Millaisia haasteita tiimin yritykset tyypillisesti kohtaa ja miten niitä ratkotaan?**

Haastateltava: En tiedä, onko sellaisia tyypillisiä haasteita, jotka toistuisivat tiimistä toiseen. Ehkä tyypillistä on se, että sitoutuminen tiimiyrityksen yhteisiin tavoitteisiin on vaikeaa. Yleensä jo näiden tavoitteiden muodostaminen on haastavaa. Jos tavoitteisiin ei sitouduta tai niitä ei edes saada aikaiseksi, se on ehkä tyypillinen haaste. Silloin kaikki ovat kuin varpusparvi ja lähtevät eri suuntiin.

Joskus tavoite voi olla esimerkiksi, että "kaikki tekevät unelmaprojekteja". No, se ei ole minkäänlainen tavoite tiimille, vaan tiimillä pitää olla oma yhteinen tavoite, mitä kohti painetaan. Tästä voi syntyä sitten sellaisia vähän tyypillisempiäkin haasteita.

Miten näitä haasteita ratkotaan, riippuu mielestäni paljon tiimistä. Jos tiimin sisälle ja tiimin ja valmentajan välille on syntynyt luottamus, niin silloin niitä on hirveän helppo ratkoa. Asiat nostetaan puheenaiheeksi ja ratkotaan yhdessä.

Usein käytän myös jotain teoriaa pohjana, jos on tällainen tilanne. Esimerkiksi meillä Hurmoksessa viime syksynä käytimme teoriaa, jonka pohjalta lähdimme työstämään asioita uudestaan. Se onnistui meillä tosi hyvin, ja tavallaan "uudelleen synnytimme" Hurmoksen syksyllä.

Tämä uudelleensynnyttäminen on toiminut aiemminkin, esimerkiksi Revenassa jouduin tekemään saman. Nyt en tiedä, mitä pitäisi tehdä Hurmoksessa, mutta katsotaan, mitä tapahtuu. Se ainakin on ollut toimiva keino.

Kyllä tämä vaatii valmentajalta vastuunottoa sopivassa hetkessä. Mutta sepä siinä onkin, että on helpompi nähdä se sopiva hetki jälkikäteen.

**Haastattelija: Mikä on ihmissuhde taitojen merkitys?**

Haastateltava: Tiimiyityksessä millään muulla ei varmaan ole yhtä suurta merkitystä kuin ihmissuhdetaidoilla. Kaikki lähtee siitä. Tiimiyitys on itse asiassa mah-tava paikka siinä mielessä, että se antaa tilaa kasvattaa ja kehittää omia ihmis-suhdetaitoja koko ajan.

Tämän koko prosessin jälkeen, minkä käyt läpi Proakatemiassa, olet kuin eri ih-minen siinä, miten pystyt kohtaamaan ja kuuntelemaan muita ihmisiä. Tämä on työelämässä äärettömän merkityksellistä.

Ihmissuhdetaitojen kehittyminen edellyttää kuitenkin sitä, että saat palautetta ja pystyt vastaanottamaan sen. Lisäksi sinulla pitää olla halu muuttaa omaa toimin-taasi palautteen jälkeen. Tämä on edellytys sille, että taidot voivat kehittyä. Muu-tenhan ne pysyisivät samanlaisina.

**Haastattelija: Mitä mieltä olet siitä, kun ihmissuhdetaitojen kehittyminen on täällä merkittävää, niin onko siinä joku yhteys siihen, että samalla kun ne kehittyvät yksilöissä, niin kehitty myös luottamus tiimissä, kun me opimme olemaan ja vuorovaikuttamaan toistemme kanssa?**

Haastateltava: Kyllä, mielestäni siinä on yhteys. Tähän tarvitaan sitä yhteistä ai-kaa, että tiimiyityksen jäsenet viettävät aikaa yhdessä. Näin he näkevät toisis-taan muutakin kuin sen roolin, mikä kullakin on esimerkiksi pajassa.

Se vaatii myös valmentajalta aikaa. Valmentajan pitää olla paikalla, kuulolla ja käydä juttelemassa, varsinkin alkuun, kunnes tiimi oppii hakeutumaan valmenta-jan luokse itsekin. Toisten ihmisten tunteminen ja myös muiden erilaisuuden hy-väksyminen on tärkeää.

Alkuunhan erilaisuutta ei hyväksytä, koska ajatellaan, että "minä olen tällainen ja kaikkien muidenkin pitäisi olla samanlaisia kuin minä". Mutta sitten prosessi läh-tee liikkeelle ja opitaan hyväksymään erilaisuus. Jossakin vaiheessa huomataan myös se, että teen paljon paremmin hommia niiden ihmisten kanssa, jotka ovat erilaisia kuin minä. Saadaan paljon parempi lopputulos aikaiseksi erilaisten ih-misten kanssa kuin samanlaisten.

Mielestäni tämä on sellainen kasvutarina, joka kestää tämän koko 3,5 vuotta.

**Haastattelija: Mikä on konfliktien merkitys tiimeille?**

Haastateltava: Konflikteja ei tarvitse pelätä, eikä varsinkaan lähteä pakoon. Myös valmentajan pitää kestää ne konfliktit. Tiimivalmennus ei ole mikään 3,5 vuoden

kuherrusprojekti, vaan valmentajana sinun pitää ottaa roolia jopa konflikteissa, kestää ne ja kestää myös niiden läpikäynti.

Mielestäni tämä on valmentajan tehtävä. Ilman konflikteja tiimi ei synny, se on ihan selvä. Ilman konflikteja tiimi jää sille valetiimitasolle.

### **Haastattelija: Mikä on valmentajan rooli tiimien konfliktien hallinnassa ja ratkaisemisessa?**

Haastateltava: Valmentaja ei ratko konflikteja itsekseen, eikä pystyisikään. Valmentajan vastuulla on kuitenkin pitää huoli siitä, että konflikti ratkaistaan. Ensimmäisessä ratkaisusta vastaavat tiimin johtajat (TL ja BL) sekä konfliktin osapuolet. Jos tilanne ei ratkea tiimin sisällä, valmentaja voidaan pyytää mukaan esimerkiksi taustatueksi tai kuuntelijaksi.

On tärkeää muistaa, että useimmat tilanteet ovat tavallisia ihmisten välisiä riitoja eivätkä varsinaisia konflikteja. Ne voivat johtua väärinkäsityksistä tai siitä, että asiat on nähty eri tavalla kuin ne on tarkoitettu. Valmentajan tehtävä on varmistaa, että nämäkin tilanteet käsitellään asianmukaisesti ja rakentavasti.

Valmentajan rooli on siis enemmän prosessin ohjaaja ja varmistaja kuin varsinaisten riitojen ratkaisija. Tavoitteena on, että tiimi oppii käsittelemään erimielisyyksiä ja haasteita itsenäisesti, mutta valmentaja on tarvittaessa tukena.

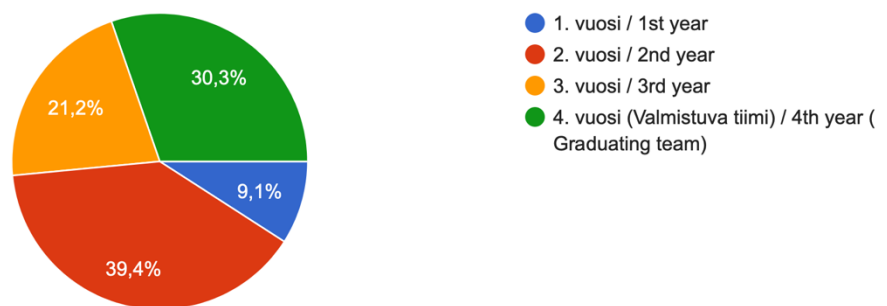
## Liite 2. Tiimiyritysten kyselyn vastaukset

### Taustatiedot

Kyselyyn saatiin vastauksia kattavasti kaikilta vuosikursseilta. Vastaajien jakautuminen eri vuosikursseille oli seuraava:

Millä vuosikurssilla tiimisi on? / What is your team's academic year?

33 vastausta



Kuva 1.

2. Vuosikurssilta vastanneita oli 13 eli 39,4 % vastaajista

4. Vuosikurssilta vastanneita oli 10 eli 30,3 % vastaajista

3. Vuosikurssilta vastanneita oli 7 eli 21,2 % vastaajista

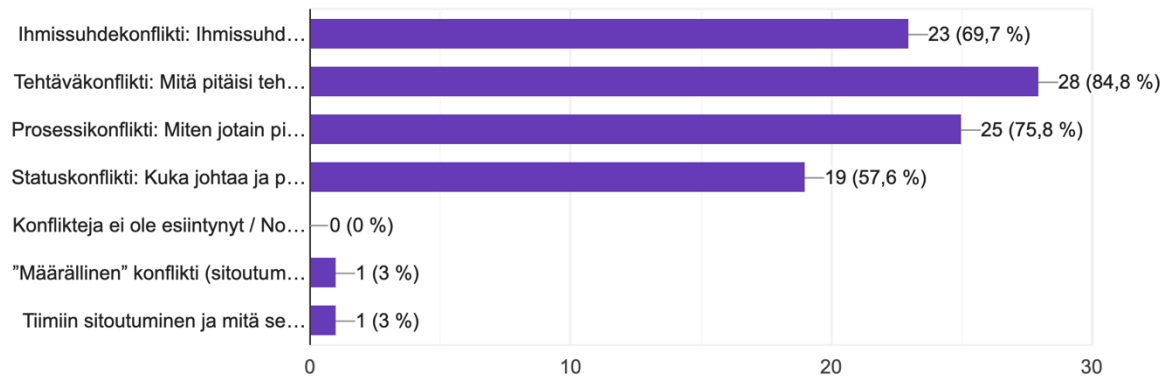
1. Vuosikurssilta vastanneita oli 3 eli 9,1 % vastaajista

### Konfliktien tyypittely ja esiintyvyys

Kysyttäessä tiimeissä esiintyneistä konfliktityypeistä saatiin seuraavat tulokset:

Minkä tyyppisiä konflikteja tiimissäsi on esiintynyt? / What types of conflicts have occurred in your team?

33 vastausta

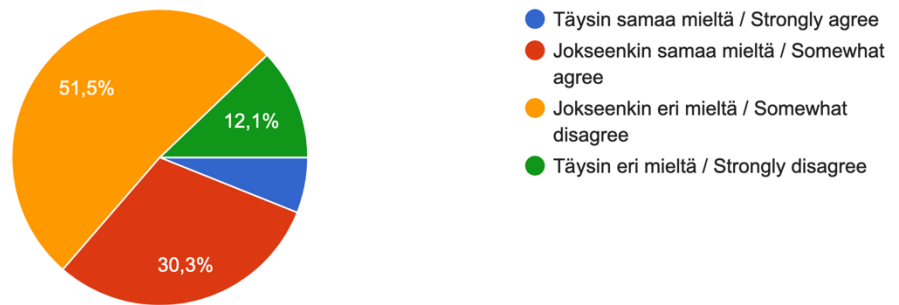


Kuva 2.

1. Kaikki vastaajat (100 %) raportoivat konflikteja esiintyneen tiimeissään, sillä kukaan ei valinnut vaihtoehtoa "Konflikteja ei ole esiintynyt".
2. Konfliktityyppien esiintyvyys jakautui seuraavasti:
  - Tehtäväkonfliktit: 28 vastaajaa (84,8 %)
  - Prosessikonfliktit: 25 vastaajaa (75,8 %)
  - Ihmissuhdekonfliktit: 23 vastaajaa (69,7 %)
  - Statuskonfliktit: 19 vastaajaa (57,6 %)
3. Lisäksi 2 vastaajaa (6 %) loi oman vastauskentän, jossa mainittiin sitoutumiseen liittyvät konfliktit. Nämä voidaan tulkita prosessikonfliktien alakategoriaksi.

Väittämään "Konflikteja esiintyy tiimissäni usein" saatiin seuraava vastausjakauma:

Väittämä: "Konflikteja esiintyy tiimissäni usein." / Statement: "Conflicts often occur in my team."  
33 vastausta



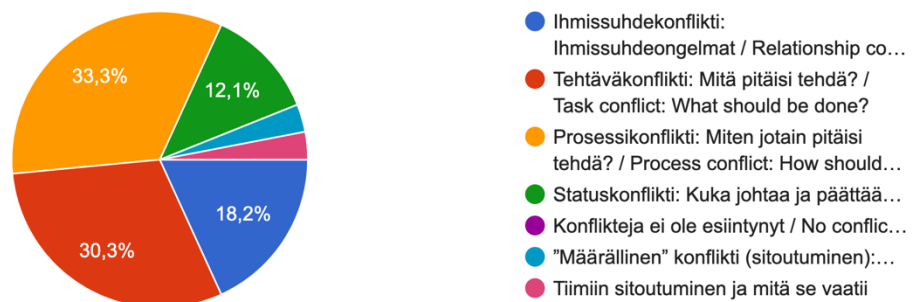
Kuva 3.

1. Jokseenkin eri mieltä: 17 vastaajaa (51,5 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä: 10 vastaajaa (30,3 %)
3. Täysin eri mieltä: 4 vastaajaa (12,1 %)
4. Täysin samaa mieltä: 2 vastaajaa (6,1 %)

Kysyttäessä, mitä konflikteja tiimeissä on esiintynyt eniten, saatiin seuraava jakauma:

Mitä konflikteja tiimissäsi on esiintynyt eniten? / Which conflicts have occurred the most in your team?

33 vastausta



Kuva 4.

1. Prosessikonfliktit: 11 vastaajaa (33,3 %)
2. Tehtäväkonfliktit: 10 vastaajaa (30,3 %)
3. Ihmissuhdekonfliktit: 6 vastaajaa (18,2 %)
4. Statuskonfliktit: 4 vastaajaa (12,1 %)

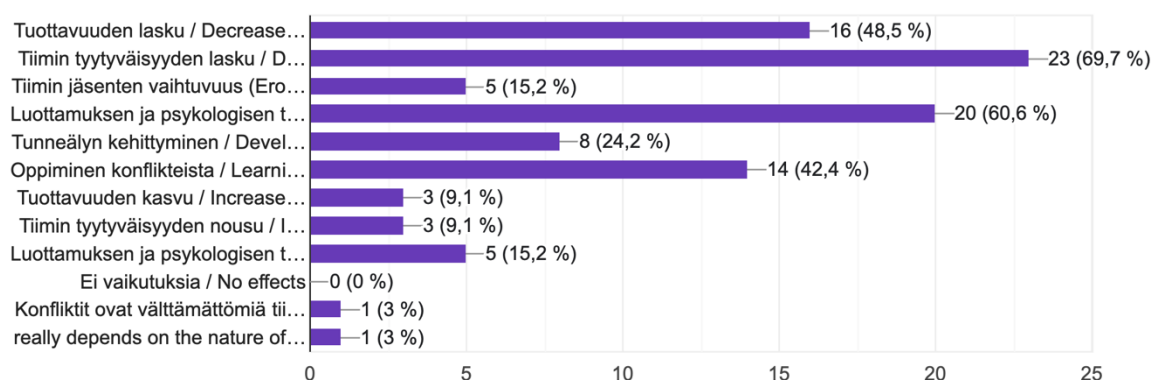
## 5. Sitoutumiseen liittyvät konfliktit: 2 vastaajaa (6 %)

### Konfliktien vaikutukset

Kysyttäessä konfliktien vaikutuksista tiimiin konfliktien aikana, saatiin seuraavat tulokset:

Miten konfliktit ovat vaikuttaneet tiimiisi? (Konfliktien aikana) / How have conflicts affected your team? (During conflicts)

33 vastausta



Kuva 5.

1. Tiimiin tyytyväisyyden lasku: 23 vastaajaa (69,7 %)
2. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden heikentyminen: 20 vastaajaa (60,6 %)
3. Tuottavuuden lasku: 16 vastaajaa (48,5 %)
4. Oppiminen konflikteista: 14 vastaajaa (42,4 %)
5. Tunneällyn kehittyminen: 8 vastaajaa (24,2 %)
6. Tiimin jäsenten vaihtuvuus (eroaminen/erottaminen): 5 vastaajaa (15,2 %)
7. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistuminen: 5 vastaajaa (15,2 %)
8. Tuottavuuden kasvu: 3 vastaajaa (9,1 %)
9. Tiimiin tyytyväisyyden nousu: 3 vastaajaa (9,1 %)

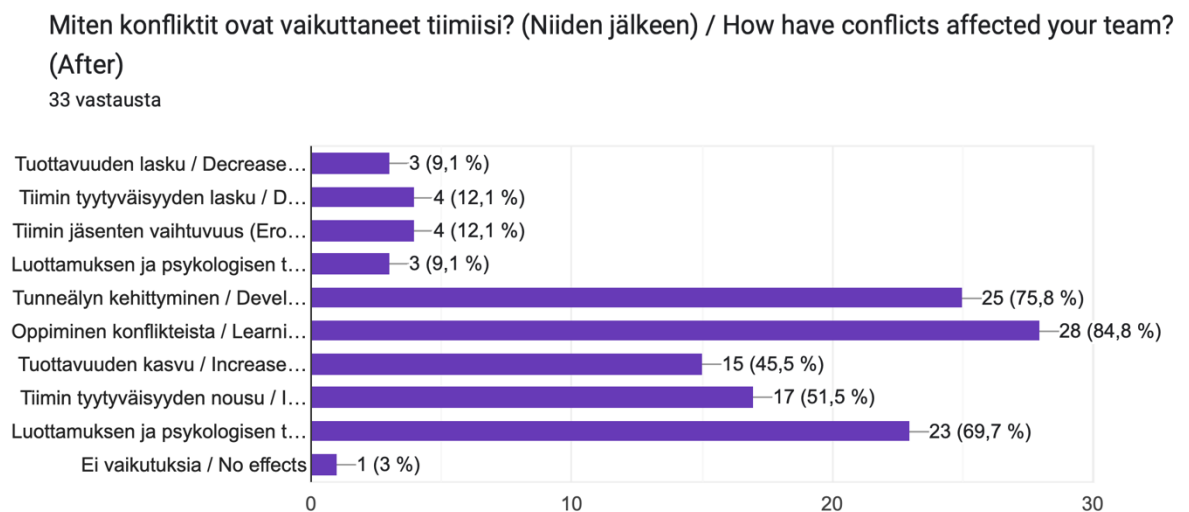
Lisäksi kaksi vastaajaa loi oman vastauskentän:

- Yksi vastaaja korosti konfliktien välttämättömyyttä tiimin kehitykselle: "Konfliktit ovat välttämättömiä tiimin kehitykselle. Ilman niitä asioita jää

sanomatta tai sitten tiimi koostuu liian samanlaisista henkilöistä, joka ei ole paras mahdollinen tiimi."

- Toinen vastaaja toi esiin konfliktin dynaamisen luonteen: "Vaikutus riippuu todella paljon konfliktin luonteesta ja fasilitaattorista. Konfliktin alussa luottamus todella vähenee, mutta konfliktin aikana luottamus vahvistuu, kun ihmiset ovat saaneet aikaa oppia lisää konfliktin eri puolista ja heillä on ollut tilaa jakaa näkemyksiään."

Kysyttäessä konfliktien vaikutuksista tiimiin niiden jälkeen, saatiin seuraavat tulokset:



Kuva 6.

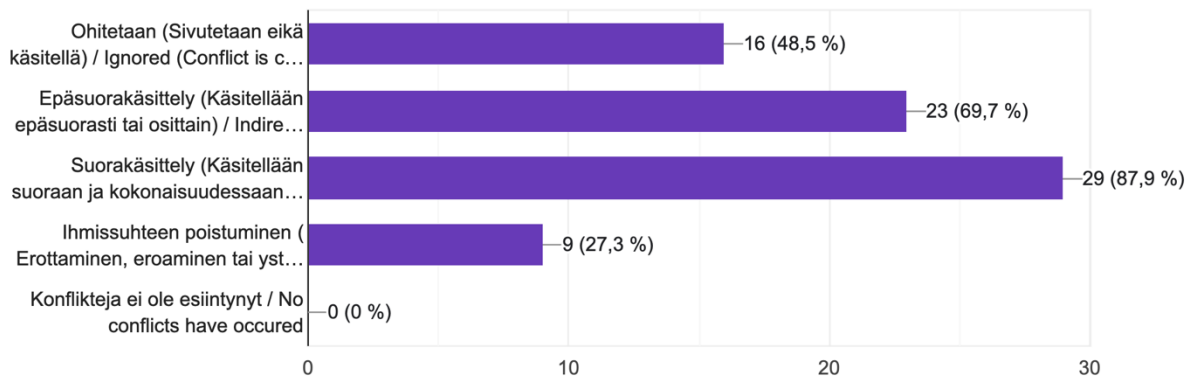
1. Oppiminen konflikteista: 28 vastaajaa (84,8 %)
2. Tunneällyn kehittyminen: 25 vastaajaa (75,8 %)
3. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistuminen: 23 vastaajaa (69,7 %)
4. Tiimin tyytyväisyyden nousu: 17 vastaajaa (51,5 %)
5. Tuottavuuden kasvu: 15 vastaajaa (45,5 %)
6. Tiimin jäsenten vaihtuvuus (eroaminen/erottaminen): 4 vastaajaa (12,1 %)
7. Tiimin tyytyväisyyden lasku: 4 vastaajaa (12,1 %)
8. Tuottavuuden lasku: 3 vastaajaa (9,1 %)
9. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden heikentyminen: 3 vastaajaa (9,1 %)
10. Ei vaikutuksia: 1 vastaaja (3 %)

## Konfliktien käsittelytavat

Kysyttäessä tiimeissä käytetyistä konfliktien käsittelytavoista saatiin seuraavat tulokset:

Mitä konfliktien käsittelytapoja tiimissäsi on käytetty? / What conflict resolution methods have been used in your team?

33 vastausta



Kuva 7.

1. Suora käsittely: 29 vastaajaa (87,9 %)
2. Epäsuora käsittely: 23 vastaajaa (69,7 %)
3. Ohittaminen: 16 vastaajaa (48,5 %)
4. Ihmissuhteen poistuminen (erottaminen, eroaminen tai ystäväyyden katkeaminen): 9 vastaajaa (27,3 %)

Kysyttäessä tiimeissä eniten käytetyistä konfliktien käsittelytavoista saatiin seuraavat tulokset:

Mitä konfliktien käsittelytavoista tiimissäsi on käytetty eniten? / What conflict resolution methods have been used the most in your team?

33 vastausta



Kuva 8.

1. Suora käsittely: 17 vastaajaa (51,5 %)
2. Epäsuora käsittely: 15 vastaajaa (45,5 %)
3. Ohittaminen: 1 vastaaja (3 %)

## Tiimin ilmapiiri ja dynamiikka

Väittämään "Tiimissäni on esiintynyt sopimatonta käytöstä konfliktien aikana" saatiin seuraava vastausjakauma:

Väittämä: "Tiimissäni on esiintynyt sopimatonta käytöstä konfliktien aikana." / Statement "In my team there has been inappropriate behavior during conflicts."

33 vastausta



Kuva 9.

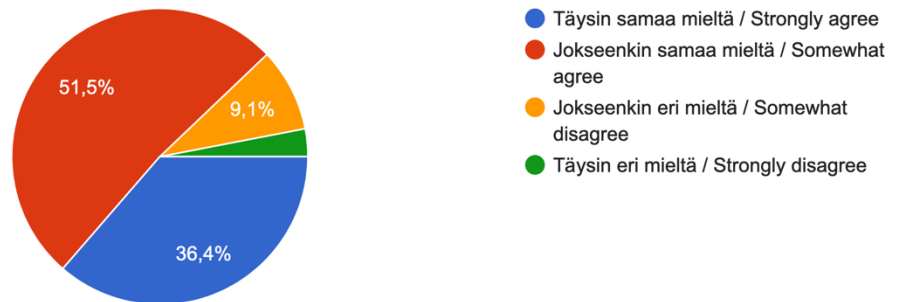
1. Jokseenkin eri mieltä: 11 vastaajaa (33,3 %)

2. Jokseenkin samaa mieltä: 10 vastaajaa (30,3 %)
3. Täysin eri mieltä: 7 vastaajaa (21,2 %)
4. Täysin samaa mieltä: 5 vastaajaa (15,2 %)

Väittämään “Tiimissäni on korkea luottamuksen taso” saatiin seuraava vastausjakauma:

Väittämä: "Tiimissäni on korkea luottamuksen taso." / Statement: "My team has a high level of trust."

33 vastausta



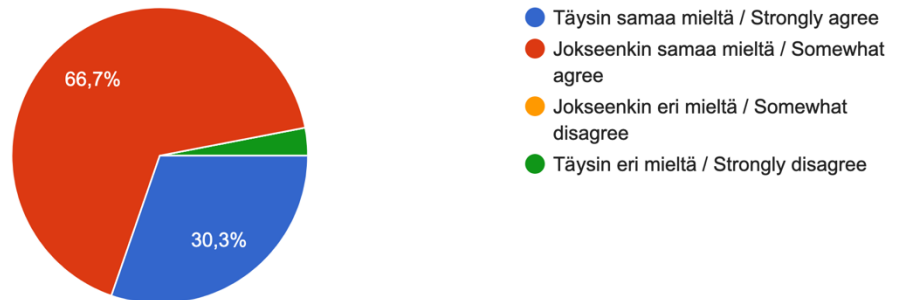
Kuva 10.

1. Jokseenkin samaa mieltä: 17 vastaajaa (51,5 %)
2. Täysin samaa mieltä: 12 vastaajaa (36,4 %)
3. Jokseenkin eri mieltä: 3 vastaajaa (9,1 %)
4. Täysin eri mieltä: 1 vastaaja (3 %)

Väittämään “Tiimissäni on korkea psykologisen turvallisuuden taso” saatiin seuraava vastausjakauma:

Väittämä: "Tiimissäni on korkea psykologisen turvallisuuden taso." / Statement: "My team has a high level of psychological safety."

33 vastausta



Kuva 11.

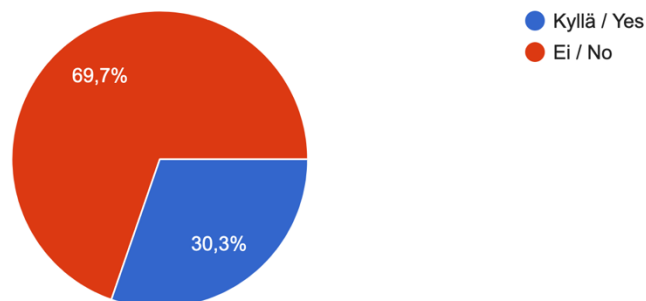
1. Jokseenkin samaa mieltä: 22 vastaajaa (66,7 %)
2. Täysin samaa mieltä: 10 vastaajaa (30,3 %)
3. Täysin eri mieltä: 1 vastaaja (3 %)

### Tiimin valmiudet ja tarpeet konfliktien hallintaan ja ratkaisemiseen

Kysyttäessä, onko tiimi tutustunut konfliktien teoriaan ja erilaisiin työkaluihin, saatiin seuraavat tulokset:

Onko tiimisi tutustunut konfliktien teoriaan ja erilaisiin työkaluihin? / Has your team familiarized itself with conflict theory and various tools for conflict resolution?

33 vastausta



Kuva 12.

1. Ei: 23 vastaajaa (69,7 %)
2. Kyllä: 10 vastaajaa (30,3 %)

Kysyttäessä ”Millaisia työkaluja olette käyttäneet tiiminä konfliktien selvittämiseen?”, saatiin monipuolisia vastauksia. Vastaukset voidaan ryhmitellä seuraaviin pääkategorioihin:

1. Keskustelumenetelmät:
  - Dialogi oli selvästi yleisin mainittu työkalu, esiintyen useissa vastauksissa.
  - Suora puhe ja avoin keskustelu.
  - Kahdenkeskiset keskustelut (one-to-one, 1:1).
  - Kissa pöydälle -menetelmä, jossa asioita nostetaan avoimesti esille.
2. Ulkopuolinen tuki:
  - TAMKin häirintäyhdyshenkilön tai tukihenkilön hyödyntäminen.
  - Valmentajan tuki ja läsnäolo.
  - Neutraalien henkilöiden tai sovittelijoiden käyttö.
3. Strukturoidut menetelmät:
  - Pajat ja niissä järjestetyt keskustelut.
  - Yksilöhaastattelut.
4. Tiimin sisäiset roolit ja vastuut:
  - Turvahenkilön (safe person) valinta tiimin sisältä.
  - Konfliktinhallinnan vastuuhenkilöiden nimeäminen.
5. Kirjalliset menetelmät:
  - Vaadekirje tai vaatimuskirje.
6. Kulttuurisensitiivisyys:
  - Kulttuurisen herkkyyden ja osallisuuden huomioiminen.
7. Ajalliset strategiat:
  - Välitön puuttuminen konfliktin aikana.
  - Laaja purku konfliktin jälkeen.
  - Konfliktien käsittely useammassa ”erässä” eri päivinä.
8. Muut lähestymistavat:
  - Keskittyminen työhön ja tehtäviin.
  - Epäsuora konfliktinratkaisu.

Kysyttäessä "Millaisena koet oman roolisi konfliktin selvittämisessä?", saatiin monipuolisia vastauksia, jotka voidaan ryhmitellä seuraaviin kategorioihin:

1. Aktiiviset roolit:
  - Epäkohtien esiinnostaja ja puuttuja.
  - Proaktiivinen "kissan pöydälle nostaja."
  - Sovittelija ja ratkaisukeskeinen toimija.
  - Vastuunkantaja ja asioiden selvittäjä.
  - Rohkea kohtaaja ja keskustelun aloittaja.
2. Neutraalit ja tukevat roolit:
  - Puolueeton tarkkailija.
  - Neutraali kyselijä ja kuuntelija.
  - Rauhoittaja ja turvallisuuden tunteen tuoja.
  - Kompromissien ja ratkaisujen ehdottaja.
3. Varovaiset tai välttävät roolit:
  - Konfliktien välttelijä.
  - Sivusta seuraaja.
  - "Karkuun juoksija" (tosin kehitystä havaittu)
4. Johtavat roolit:
  - Business Leader (BL) - merkittävä rooli.
  - Vastuunkantaja tiimin toimivuudesta.
5. Itsereflektiiviset näkemykset:
  - Oman roolin kehittyminen ajan myötä.
  - Tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista konfliktien käsittelyssä.
  - Pyrkimys parantaa omaa toimintaa konfliktitilanteissa.
6. Kommunikaatioon keskittyvät roolit:
  - Avoimen keskustelun edistäjä.
  - Kuuntelija ja kokonaiskuvan hahmottaja.
  - Rehellinen palautteenantaja.
7. Tilannekohtaiset roolit:
  - Roolin vaihtelu konfliktin luonteen mukaan.
  - Erilainen lähestymistapa riippuen siitä, onko itse osallisena konfliktissa vai ei.

Kysyttäessä "Millaisena koet BL/TL roolissa toimivan merkityksen konfliktin selvittämisessä?", saatiin monipuolisia näkemyksiä:

1. Roolin merkitys:
  - Valtaosa vastaajista piti BL/TL:n roolia erittäin tärkeänä tai merkittävänä.
  - Käytettyjä ilmaisuja: "erittäin suuri", "todella tärkeä", "very significant"
  - Muutama vastaaja ei kokenut roolia merkittävänä tai näki sen tilannesidonnaisena.
2. Vastuun jakautuminen:
  - Korostettiin, ettei konfliktien selvittelyä tulisi jättää yksin BL/TL:n vastuulle.
  - Painotettiin koko tiimin osallistumisen tärkeyttä.
3. Aloitteentekijän ja fasilitaattorin rooli:
  - BL/TL:n odotetaan nostavan asioita esille ja kutsumaan koolle keskusteluja.
  - Heidän tehtäväkseen nähtiin konfliktin käsittelyprosessin ohjaaminen.
4. Puolueettomuus ja rauhoittava vaikutus:
  - BL/TL:n rooli nähtiin usein neutraalina ja rauhoittavana.
  - Heidän odotettiin tarjoavan ulkopuolista näkökulmaa.
5. Tiimin ilmapiirin ja ihmissuhteiden edistäminen:
  - Erityisesti TL:n tehtäväksi nähtiin ihmisten johtaminen ja tiimin ilmapiirin edistäminen.
  - BL/TL:n kiinnostus ihmissuhteisiin ja niiden vaikutuksiin tiimissä koettiin tärkeäksi.
6. Strukturoitu lähestymistapa:
  - Joissain tiimeissä on selkeä prosessi konfliktien käsittelyyn BL/TL:n johdolla.
  - Esimerkki: "1:1 keskustelut, aika konfliktin ratkaisuun, tiimikeskustelu, valmentajan osallistaminen"
7. Haasteet ja rajoitukset:
  - Huoli liiallisen vastuun sysäämisestä BL/TL:lle.
  - Muistutus siitä, etteivät BL/TL ole terapeutteja.

- Joissakin tiimeissä koettiin johtajuuden puutetta tai heikkoa vastuunottoa.
8. Luottamuksen merkitys:
    - BL/TL:n vaikutus nähtiin tehokkaampana, jos tiimi luottaa johtoon.
  9. Tilannesidonnaisuus:
    - Osa vastaajista korosti, että BL/TL:n roolin merkitys riippuu tilanteesta.

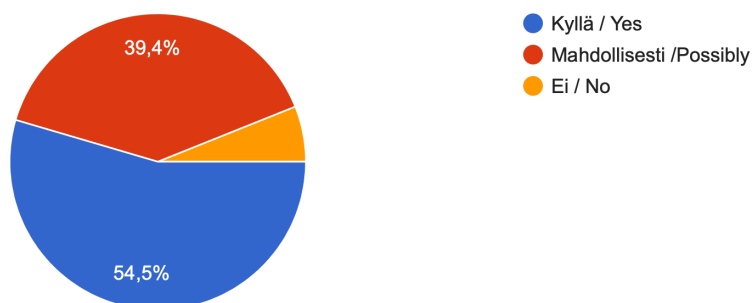
Kysyttäessä "Millaisena koet valmentajien merkityksen konfliktitilanteiden selvittämisessä?", saatiin monipuolisia näkemyksiä:

1. Valmentajan roolin tärkeys:
  - Useimmat vastaajat pitivät valmentajan roolia merkittävänä tai tärkeänä.
  - Käytettyjä ilmaisuja: "tärkeä", "merkittävä", "essential", "significant", "very significant"
2. Puolueettomuus ja neutraalius:
  - Valmentajaa pidettiin usein puolueettomana kolmantena osapuolena.
  - Korostettiin valmentajan neutraalia asemaa ja kykyä tuoda erilaisia näkökulmia.
3. Tuen ja ohjauksen antaminen:
  - Valmentajan odotettiin tarjoavan tukea, vinkkejä ja ohjeita konfliktin käsittelyyn.
  - Mainittiin "avaimien tarjoaminen konflikti lukkojen avaamiseen."
4. Puuttumisen ajoitus ja tapa:
  - Monet korostivat, että valmentajan tulisi puuttua tilanteeseen herkemmin tai aikaisemmin.
  - Toisaalta osa näki, että valmentajan tulisi puuttua vasta kun on pakko tai tilanne on muuten selvittämätön.
5. Tiimin oman vastuun korostaminen:
  - Useat vastaajat painottivat, että konfliktin ratkaisu on ensisijaisesti tiimin vastuulla.
  - Valmentajan rooli nähtiin enemmän ohjaavana ja tukevana kuin ratkaisevana.
6. Prosessin valvonta:

- Valmentajan tehtäväksi nähtiin varmistaa, että konflikti käsitellään oikealla tavalla.
  - Mainittiin "pelin viheltäminen poikki" tarvittaessa.
7. Kysymysten esittäminen ja reflektointi:
- Valmentajan rooli nähtiin kysymysten esittäjänä ja tilanteen kiteyttäjänä.
  - Korostettiin valmentajan kykyä auttaa tiimiä refleктоimaan tilannetta.
8. Rauhoittava vaikutus:
- Useat mainitsivat valmentajan rauhoittavan vaikutuksen konfliktitilanteissa.
9. Tilannesidonnaisuus:
- Monet korostivat, että valmentajan roolin merkitys riippuu konfliktin luonteesta ja tilanteesta.
10. Kehityskohteet:
- Jotkut mainitsivat, että valmentajien tulisi kehittää omia taitojaan konfliktien käsittelyssä.

Kysyttäessä konfliktien selvittämiseen liittyvän ohjeistuksen, oppaan, pajan tai muun vastaavan tuotoksen hyödyllisyydestä tiimille nyt tai tulevaisuudessa, saatiin seuraavat tulokset:

Koetko, että ohjeistus, opas, paja tai muu vastaava tuotos konfliktien selvittämiseen olisi ollut tai olisi tulevaisuudessa hyödyllinen tiimillenne? / Do y...en or would be useful for your team in the future?  
33 vastausta



Kuva 13.

1. Kyllä: 18 vastaajaa (54,5%)
2. Mahdollisesti: 13 vastaajaa (39,4%)

### 3. Ei: 2 vastaajaa (6,1%)

Kysyttäessä "Mikäli vastasit kyllä, mitä toivoisit tuotokselta? (Esim. Opas, paja, kurssi tai muu)", saatiin seuraavia näkemyksiä:

1. Paja tai workshop:
  - Selvästi suosituin vaihtoehto vastaajien keskuudessa.
  - Koettiin toimivaksi erityisesti Proakatemian kontekstissa.
  - Mahdollistaisi tiimin yhteisen keskustelun ja käytännön harjoittelun
  - Esimerkkikommentti: "Varmaan proakatemialaisena parhaiten toimisi paja. Se että pääsisimme tiimillä keskustelemaan konfliktien vaikutuksesta ja siitä miten ratkaista ja käsitellä ne mahdollisimman nopeasti."
2. Opas:
  - Mainittiin useasti, usein yhdessä pajan kanssa.
  - Huomioitiin riski, että opas voi jäädä lukematta.
  - Ehdotettiin opasta erityisesti valmentajille työkaluksi.
3. Kurssi:
  - Muutama vastaaja ehdotti kurssia.
  - Voisi tarjota syvällisempää ja pitkäkestoisempaa oppimista.
4. Työkalut ja käytännön esimerkit:
  - Toivottiin konkreettisia työkaluja konfliktien ratkaisemiseen.
  - Käytännön esimerkkien tärkeys nousi esiin.
5. Kohderyhmäkohtaiset toiveet:
  - Ehdotettiin erityisesti BL/TL-roolissa oleville suunnattua koulutusta.
  - Valmentajille suunnattu opas mainittiin.
6. Sisältötoiveet:
  - Suoran palautteen antaminen.
  - Tunteiden ja egon hallinta.
  - Stressaavissa tilanteissa toimiminen.
  - Proaktiivinen lähestymistapa konflikteihin.
7. Joustavuus ja tilannekohtaisuus:
  - Huomioitiin, että eri konfliktit vaativat erilaisia lähestymistapoja.
  - Toivottiin mahdollisuutta käsitellä aihetta, kun se on tiimille ajankohtainen.