

**PIILOKONFLIKTIT JA EPÄSUORA KONFLIKTIVUOROVAIKUTUS
TYÖYHTEISÖISSÄ**

– **systemaattinen kirjallisuuskatsaus**

Eeva Keinänen

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

| | |
|--|--|
| Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta | Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos |
| Tekijä – Author Eeva Keinänen | |
| Työn nimi – Title Piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisöissä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus | |
| Oppiaine – Subject Viestintä | Työn laji – Level Maisterintutkielma |
| Aika – Month and year Kevät 2020 | Sivumäärä – Number of pages 82 |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Piilokonflikti on vuorovaikutuksessa tulkittava jännite. Se on vaikeasti havaittavissa oleva vuorovaikutusilmiö, koska piilokonfliktissa vuorovaikutus on epäsuoraa. Tämä tekee siitä samalla yleisen konfliktin ilmenemismuodon työyhteisössä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta työyhteisöissä. Tutkielmassa toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena oli kuvata, mitä viimeaikaisen tutkimuskirjallisuuden perusteella piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään ja minkälaista epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisöissä on. Aineisto koostuu yhteensä 48 tieteellisestä artikkelista, jotka koottiin viestinnän ja sen lähitieteiden tietokannoista. Tutkielmassa hyödynnettiin induktiivista temaattista aineistonanalyysiä, tarkastellen artikkeleita sekä piilokonfliktien että epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta.</p> <p>Tulokset osoittavat, että työyhteisöissä piilokonfliktia mahdollistavat tekijät kytkeytyvät vuorovaikutukseen, diversiteettiin ja organisaatiokulttuuriin. Piilokonflikti ilmenee piilevänä, mutta jännite voi manifestoitua havaittavissa olevaksi konfliktiksi, tai eskaloitua toiseksi konfliktityypiksi. Sosiaalinen tuki sitoutuu piilokonflikteihin vuorovaikutusverkostojen merkityksen, ryhmäkoheesio ja sosiaalisen tuen prosessin näkökulmista. Epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta erottui piilokonfliktissa käytettyjä konfliktityylejä ja taktiikoita, ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta kuvattiin monitulkintaiseksi ja hienovaraiseksi. Piilevää jännitettä käsitellään vuorovaikutuksessa painetta rakentavilla ja painetta neutraloivilla käsittelytaktiikoilla. Tulokset osoittivat myös, että piilokonflikti voi eskaloitua kiusaamiseksi ja vinouttaa organisaatiokulttuuria.</p> <p>Tämän tutkielman mukaan piilokonfliktista työyhteisöissä tiedetään paljon, mutta tieto on fragmentoitunutta, koska aiheella ei ole koherenttia tutkimusperinnettä ja vakiintunutta termistöä. Piilokonfliktista on myös mahdollista erottaa interpersonaalinen piilokonflikti ja piilevä ryhmäkonflikti, joista interpersonaalinen piilokonflikti eskaloituu haitallisemmin vähäisemmän sosiaalisen tuen vuoksi. Lisäksi tutkielman mukaan piilokonfliktin onnistuneessa käsittelyssä keskiössä oli relationaalinen vuorovaikutus, edellyttäen, että vuorovaikutuksessa tulkittiin myös affektiivisia vihjeitä. Tämä tutkielma osoittaa, että piilokonfliktit ovat tunnistettu vuorovaikutusilmiö työyhteisössä ja merkittävä tutkimuskohde. Tutkielma lisää myös ymmärrystä siitä, minkälaista on piilokonfliktiin liitettävä epäsuora konfliktivuorovaikutus. Tutkielmassa ehdotetaan lopuksi käytännön sovelluksia työelämään piilokonfliktin tunnistamiseen työyhteisössä ja konfliktinhallinnan prosesseihin.</p> | |
| Asiasanat – viestintätutkimus, konfliktinratkaisu, piilokonflikti, piilevä jännite, vuorovaikutustaidot, epäsuora konfliktivuorovaikutus | |
| Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto | |
| Muita tietoja – Additional information | |

Sisällys

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO..... | 4 |
| 2 PILOKONFLIKTIT JA EPÄSUORA KONFLIKTIVUOROVAIKUTUS..... | 7 |
| 2.1 Konfliktin ja piilokonfliktin määrittelyä..... | 7 |
| 2.2 Piilevän konfliktin selitystapoja..... | 9 |
| 2.3 Epäsuora konfliktivuorovaikutus..... | 14 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 20 |
| 3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset..... | 20 |
| 3.2 Aineiston keruu ja analysointi..... | 22 |
| 3.3 Tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi..... | 25 |
| 4 TYÖYHTEISÖN PILOKONFLIKTIT VUOROVAIKUTUSILMIÖNÄ..... | 28 |
| 4.1 Piilokonflikteja mahdollistavat tekijät..... | 29 |
| 4.2 Piilokonfliktin ilmenemismuodot..... | 33 |
| 4.3 Epäsuora konfliktivuorovaikutus..... | 39 |
| 4.4 Piilokonfliktin käsittely ja seuraukset..... | 48 |
| 5 POHDINTA..... | 55 |
| 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI..... | 64 |
| 7 PÄÄTÄNTÖ..... | 67 |
| KIRJALLISUUS..... | 69 |
| LIITTEET..... | 77 |
| Liite 1: Aineistonkeruussa käytetyt hakulausekkeet..... | 77 |
| Liite 2: Aineiston artikkelien toistuvuus eri pääkategorioissa ja artikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät..... | 80 |
| Liite 3: Artikkeleissa käytetty termistö, joka kuvaa piilokonfliktia tai epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta..... | 81 |

1 Johdanto

Kaikkeen vuorovaikutukseen liittyy aina mahdollisuus konfliktiin (Putnam 2009, 289–290). Siten työyhteisöt ovat otollisia ympäristöjä konflikteille, sillä työyhteisön toiminnan voidaan nähdä olevan riippuvainen vuorovaikutuksesta. Kun työntekijät tulkitsevat keskinäistä vuorovaikutusta neutraalisti, vuorovaikutukseen harvemmin liittyy konfliktia. Kun toisella osapuolella on eriävä näkemys yhteisesti sitovaan aiheeseen, vuorovaikutusilmiössä on kyseessä konflikti. Joskus kuitenkin vuorovaikutus tulkitaan jännitteisesti, vaikka osapuolten välillä ei olisi havaittavissa erimielisyyttä. Tällöin on kyse piilokonfliktista.

Piilokonfliktit ovat vaikeasti havaittavissa oleva vuorovaikutusilmiö, sillä vuorovaikutus niissä on epäsuoraa. Siinä missä havaittavissa olevat konfliktit jäävät harvoin muilta huomaamatta, on piilokonflikteja huomattavasti vaikeampi havaita (Guttman 2003, 20; 2004, 49). Muodostuneet jännitteet eivät kuitenkaan välttämättä raukea, vaan piiloiset jännitteet voivat hiertää työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta hyvinkin pitkään. Tämän vuoksi piilokonfliktit työyhteisössä ovat kiinnostava tutkimusaihe.

Työyhteisön konfliktit ovat merkittävä tutkimusympäristö, sillä konfliktien vaikutukset työyhteisössä ovat mittavat. Esimerkiksi havaittavien konfliktien tiedetään vaikuttavan työntekijän hyvinvointiin sitä heikentävästi (Oetzel & Ting-Toomey 2013b, 291–292), työntekijöiden keskinäiset havaittavissa olevat konfliktit vaikuttavat organisaation toimintaan (Guttman 2004, 49) ja lisäksi työyhteisön havaittavissa olevat konfliktit on jopa yhdistetty yhteiskunnan muutoksiin (Godard 2011). Konfliktit työyhteisöissä ovat myös varsin yleisiä (Oetzel & Ting-Toomey 2013b, 291–292).

Työyhteisön piilokonfliktit ovat kiinnostava tutkimusaihe, sillä vaikka piilevät jännitteet vuorovaikutuksessa on tunnistettu jo vuosikymmeniä sitten (ks. esim. Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283), on konfliktien tutkimuskenttä keskittynyt tarkastelemaan havaittavissa olevia konflikteja. Esimerkiksi tutkimuskirjallisuudessa työyhteisöissä on eroteltu useita erityyppisiä havaittavissa olevia konflikteja, esimerkiksi tehtäväkonfliktit, prosessikonfliktit, suhdekonfliktit (Jehn 1995; Jehn 1997; Myers & Larson 2005, 307; O’Neill, McLarnon, Hoffart, Woodley & Allen 2018, 812–813) ja ryhmäkonfliktit (Korsgaard, Jeong & Pitariu 2008, 1245; O’Neill ym. 2018, 812-813). Myös viestinnän alalla fokuksessa on usein ollut havaittavissa olevat konfliktit. Viestinnän alalla työyhteisöjen konflikteja on tutkittu

esimerkiksi viestintäkompetenssien, interpersonaalisen vuorovaikutuksen, ryhmäviestinnän ja interkulttuuristen suhteiden näkökulmista (Putnam 2013, 16–17, 39).

Havaittavissa olevien konfliktien tutkimus on hyödyttänyt organisaatioita ja vaikuttanut työhyvinvointiin myönteisesti. Havaittavissa olevien konfliktien tutkimus on mahdollistanut esimerkiksi parempia käytänteitä, interpersonaalisen konfliktin käsittelyn prosesseja ja konfliktinhallintastrategioita työyhteisön käyttöön (Nummelin 2008). On oletettavaa, että piilokonfliktien tutkimus hyödyttäisi vastaavalla tavalla organisaatioita ja vaikuttaisi työntekijöiden hyvinvointiin entisestään.

Viime aikoina kiinnostus on herännyt tarkastelemaan työntekijöiden interpersonaalisia jännitteitä työyhteisöissä. Tutkimustuloksissa on ilmennyt kiinnostavia huomioita, jotka liittyvät piilevien jännitteiden aiheuttamaan kuormitukseen. Esimerkiksi työntekijöiden väliset relationaaliset konfliktit koettiin kuormittavammiksi kuin muut työyhteisössä koetut konfliktit, kuten tehtäväkonfliktit, työhön liittyvät raskaat työtilanteet tai muut konfliktit (Niiyama, Okamura, Kohama, Taniguchi, Sounohara & Nagao 2009).

Konfliktivuorovaikutus on mahdollista jakaa suoraan ja epäsuoraan (Guttman 2003, 20; 2004, 49). Epäsuora konfliktivuorovaikutus on hienovaraista (Folger, Poole & Stutman 2013, 4, 154), jonka vuoksi piilokonflikti on vaikeasti havaittavissa. Hienovaraisesti ilmaistu piilevä konflikti mahdollistaa jännitteen ilmaisun huomaamattomasti työyhteisöissä. Työyhteisön vuorovaikutusta rajoittaa lait ja säännöt, jonka vuoksi työyhteisön sosiaalinen ympäristö on erilainen verrattuna muihin sosiaalisiin konteksteihin (West & Turner 2018, 9). Tämän vuoksi piilokonfliktien tarkastelussa on tärkeää tarkastella myös epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Epäsuora konfliktivuorovaikutus mahdollistaa myös piilokonfliktien tarkastelun vuorovaikutuksen prosessien lähtökohdasta, joka auttaa ymmärtämään piilokonfliktin merkkijärjestelmää.

Työyhteisön piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus muodostavat tärkeän tutkimusaiheen, sillä piilokonfliktit jäävät helposti työyhteisössä havaitsematta. Piiloiset jännitteet voivat vaikuttaa työtehokkuuteen, työhyvinvointiin ja organisaation tulokseen. Lisäksi piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisössä muodostaa riskin konfliktin hallitsemattomasta eskaloitumisesta, ellei jännitettä saada käsiteltyä riittävän varhain.

Tutkimalla työyhteisön piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta on mahdollisuus saada täydempi kuva interpersonallisista konflikteista työyhteisöissä. Piilokonfliktien tutkimus hyödyttää myös organisaatioita. Kun piilokonflikteista ja

epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta saadaan lisätietoa, on organisaatioiden helpompi täydentää konfliktinhallintastrategiaansa kattamaan konfliktin ratkaisun prosessit myös piilokonfliktitilanteissa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta työyhteisöissä. Tämän tutkielman tarkoitus on kuvata, mitä piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta työyhteisöissä tiedetään viimeaikaisen tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tutkielmassa toteutetaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka kohdistuu vuosiin 2000—2019. Tutkielmassa tarkastellaan ensin, mitä konflikti tarkoittaa, miten piilokonfliktia on selitetty ja mitä epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta tiedetään. Tämän jälkeen tietoa piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta työyhteisöissä kootaan tutkimuskirjallisuudesta. Lopuksi tutkielmassa pohditaan aineistosta esille nousseita teemoja ja esitetään käytännön toimenpiteitä työpaikalle piilokonfliktin tunnistamiseen ja käsittelyyn.

2 Piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan piilokonfliktia ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Ensin määritellään, miten tässä tutkielmassa ymmärretään konflikti ja piilokonflikti, jonka jälkeen tarkastellaan, miten piilokonfliktia on tutkijoiden keskuudessa selitetty. Tämän jälkeen määritellään, miten tässä tutkielmassa ymmärretään konfliktivuorovaikutus ja epäsuora konfliktivuorovaikutus. Lopuksi tarkastellaan, miten epäsuora konfliktivuorovaikutus eroaa suorasta konfliktivuorovaikutuksesta.

2.1 Konfliktin ja piilokonfliktin määrittelyä

Olennaista konfliktin rakentumiselle on vuorovaikutus, eriävät näkemykset, mutta lisäksi osapuolia sitova keskinäinen riippuvuus. Putnamin (2009, 289–290) mukaan konflikti muodostuu, kun vähintään yhdellä osapuolella on toiseen, tai muihin osapuoliin nähden eriävät näkemykset, tavoitteet tai ajatukset, mutta samalla heitä sitoo keskinäinen riippuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että päästäkseen omiin, mutta keskenään ristiriitaisiin tavoitteisiinsa, osapuolet joutuvat samanaikaisesti sekä kilpailemaan toisiaan vastaan että toimimaan yhteistyössä. Tämä muodostaa konfliktille niille ominaisen jännitteen. (Putnam 2009, 289–290).

Konfliktin jännite säilyy aktiivisena, sillä työntekijät ovat sidottuja yhteiseen työtavoitteeseen. Keskinäisen riippuvuuden lisäksi vuorovaikutukseen muodostuu jännitettä, kun vähintään yksi osapuoli viestii vastustusta aiheeseen ja pyrkii vuorovaikutuksessa viestimään toista ehdotusta aiheeseen. Konfliktissa osapuolten tavoitteena on vuorovaikutuksessa viestiä eriävä näkemys, jotta ristiriitaa aiheuttavaan aiheeseen olisi mahdollista saada aiempaan verrattuna parempi muutos (Nicotera 2009, 164; Oetzel & Ting-Toomey 2013a, viii).

Se, koetaanko konflikti kuormittavasti, tai myönteisesti, riippuu siitä, kuinka paljon negatiivisia emootioita osapuolet konfliktissa kokevat. Haasteelliseksi konflikti koetaan silloin, kun siihen sekoittuu negatiivisia emootioita ja vastaavasti rakentavaksi konflikti

koetaan puolestaan silloin, kun negatiivisia emootioita koetaan vähemmän (Guerrero 2013, 105–110). Tällöin konfliktista ajatellaan myönteisesti, että osapuolet tulivat tasavertaisesti kuulluksi (Putnam 2009, 289–291) ja että konfliktista oli hyötyä, sillä se johti kannattavaan lopputulokseen (Garner & Poole 2013, 321).

Konflikti voidaan siis määritellä seuraavasti. Se rakentuu vuorovaikutuksessa, kun osapuolilla on yhteensopimattomat tavoitteet, arvot tai pyrkimykset, toinen osapuoli nähdään estävänä tekijänä omien tavoitteiden, arvojen tai pyrkimysten suhteen ja lisäksi osapuolia sitoo keskinäinen riippuvuus (Nicotera 2009, 164–169). Myös tässä tutkielmassa konflikti määritellään vastaavasti.

Joskus toisen osapuolen vastustusta ristiriitaa aiheuttavaan aiheeseen on kuitenkin vaikea havaita tai tulkita. Esimerkiksi Cahnin ja Abigailin (2014, 3–4) mukaan osapuolten välillä voi olla interpersonaalinen konflikti, vaikka eriävistä näkökulmasta ei väiteltäisikään, tai kun eriävistä näkökulmasta viestitään epäselvästi ja ristiriitaisesti. Tällöin kyseessä on piilokonflikti. Jännitteen muodostumiseen voi riittää jo uskomus siitä, että osapuolilla on yhteensopimattomia tavoitteita tai ajatuksia (Folger, Poole & Stutman 2013, 4). Tällöin eriävää ajatusta ei välttämättä ole vielä viestitty toiselle osapuolelle havaittavasti ja vähintään yhdelle osapuolelle on verbaalisesti tai nonverbaalisesti viestityn vuorovaikutuksen välityksellä muodostunut tulkinta eriävistä ajatuksesta.

Piilokonfliktin määrittelyssä on kuitenkin tarpeen huomioida, että vuorovaikutuksen väärinymmärrys eroaa piilokonfliktista. Tässä erottavana tekijänä on tulkinta jännitteestä, eli kokemus siitä, että keskinäinen vuorovaikutuksessa tulkittava jännite tulisi jollain tapaa saada vakautettua, jotta se ei uhkaisi vuorovaikutussuhdetta (Cahn & Abigail 2014, 3–4).

Esimerkiksi jos viesti ymmärretään väärin, viestiä on mahdollista tarkentaa ja siitä voidaan palata takaisin viestintään, mutta konfliktista ei voida palata takaisin viestintään juurikin konfliktin tuoman jännitteen vuoksi (Folger, Poole & Stutman 2013, 5). Näin ollen väärinymmärrys on mahdollista neutralisoida, jolloin vuorovaikutussuhdetta uhkaavaa jännitettä ei rakennu vuorovaikutukseen. Sitä vastoin piilokonfliktitilanteessa väärinymmärrystä ei pyritä oikaisemaan, jonka vuoksi jännite säilyy aktiivisena.

Tästä on mahdollista ymmärtää, että piilokonfliktin määritelmä pohjautuu konfliktin määritelmälle, asettuen alakategoriaksi konfliktin määritelmälle. Siten myös piilokonflikti, kuten havaittavissa oleva konflikti, rakentuu vuorovaikutuksessa ja keskinäinen riippuvuus, sekä näkemuserot muodostavat vuorovaikutukseen jännitteen. Konfliktista erottava tekijä piilokonfliktin määrittelyssä voidaan ymmärtää olevan verbaalisen, tai nonverbaalisen,

vuorovaikutuksen tulkinnanvaraisuus. Eli jännitteen tulkinta vuorovaikutuksessa, jota ei havaittavissa olevan konfliktin tavoin ilmaista toiselle havaittavasti, esimerkiksi verbaalisesti. Tässä tutkielmassa piilokonflikti ymmärretään ja määritellään edellä mainitulla tavalla.

Tämän perusteella työyhteisössä piilokonflikti on määriteltävissä missä tahansa vuorovaikutustilanteessa. Se voi ilmetä yksittäisenä episodina tai episodien sarjana, jossa työntekijöillä on esimerkiksi yhteiseen työtehtävään liittyen eriävät näkökulmat. Työn suorittaminen tekee työntekijöistä riippuvaisia toisistaan, eikä keskinäinen jännite siten raukea. Samalla on mahdollista, että vuorovaikutuksessa tulkittu jännite uhkaa myös työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta.

Koska piilokonflikti pohjautuu konfliktin määritelmälle, on mahdollista, että työyhteisössä työntekijät ajautuvat myös keskinäisen piiloisen jännitteen lisäksi myös havaittavissa olevaan konfliktiin, esimerkiksi jännitteisesti tulkittuun väittelyyn. Työyhteisössä ilmenevä piilokonflikti on kuitenkin erotettavissa havaittavissa olevasta konfliktista siinä, että havaittavissa olevan konfliktin voi myös ulkopuolinen tunnistaa vuorovaikutuksesta, mutta työntekijöiden keskinäistä piilokonfliktia ei.

2.2 Piilevän konfliktin selitystapoja

Piilokonfliktia on selitetty osana konfliktin elinkaarta. Piilokonfliktin on nähty liittyvän konfliktin elinkaareen esimerkiksi yhtenä konfliktin vaiheena, tasona, syklisenä vuorovaikutusprosessina, mutta myös vuorovaikutuksen ilmenemismuotona. Selitysmalleissa yhdistyy usein ajatus konfliktin eskaloitumisesta. Tällöin piilokonflikti on yhdistetty konfliktin elinkaareessa matalan intensiteetin konfliktiksi ja havaittavissa oleva konflikti korkean intensiteetin konfliktiksi. Seuraavaksi tarkastellaan viittä tunnettua konfliktin elinkaarta selittävää selitysmallia, joissa on otettu huomioon piilokonflikti. Mallien pääpiirteet esitellään ensin lyhyesti, jonka jälkeen tarkastellaan niiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

Vaihemallien kaksi klassikkoa muodostavat uudemmille selitysmalleille pohjan. Konfliktissa on ajateltu olevan viisi vaihetta: latentti konflikti, koettu konflikti, tiedostettu konflikti, havaittavissa oleva konflikti ja konfliktin jälkiseuraukset (Pondyn 1967). Myös toisessa vaihemallissa on viisi vaihetta: latentti konflikti, toimeenpanovaihe, voimien tasapainottelun

vaihe, voimien tasapainoon pääsemisen vaihe ja purkautumisen vaihe (Rummel 1976, 265–283).

Piilokonfliktia on ajateltu myös seitsemänä tasona: neutraali taso, latentti taso, ristiriidan ilmaisu, eskaloituminen, tuen hakeminen, vuorovaikutussuhteen päättäminen ja konfliktin muuttuminen periaatteeksi (Donohue 1992, 12–18). Sitä on selitetty myös viidessä vaiheessa etenevänä prosessina, jossa konflikti aktivoituu ärsykkeestä, konflikti ilmaistaan, osapuolet hyödyntävät konfliktityylejä ja taktiikoita ja lopuksi konflikti ratkaistaan. Konfliktia edeltää alustavat tekijät ja lisäksi konflikti voi lopuksi muuttua piiloiseksi vuorovaikutuskaavaa toistavaksi sykliksi. (Cahn & Abigail 2014, 11–14, 93–95.) Piilokonfliktia on myös selitetty neljänä ilmenemismuotona: havaittavissa olevana konfliktina, latenttina konfliktina, suorana konfliktina ja epäsuorana konfliktina (Guttman 2003, 20; 2004, 49).

Vaihemallin klassikoita ovat Pondyn (1967) ja Rummelin (1976, 265–283) vaiheittain etenevät mallit. Molemmissa malleissa konfliktin pohja muodostuu piilokonfliktista, eli näissä malleissa konfliktin latentista vaiheesta. Konflikti etenee vaiheittain havaittavaksi konfliktiksi ja mikäli konfliktia ei saada ratkaistua, konflikti painuu jälleen piiloiseksi. Eroavaisuuksina malleissa on latentin konfliktin lähtökohta. Pondyn (1967) mallissa latentti konflikti tarkoittaa jo jännitteistä vuorovaikutustilannetta, esimerkiksi ristiriitaisia tavoitteita, ja Rummelin (1976, 265–283) mallissa tämä tarkoittaa sosiokulttuurista ympäristöä, joka pitää vasta sisällään mahdollisuuden jännitteille, esimerkiksi erilaiset arvomaailmat. Eroavaisuuksia on lisäksi näkökulmassa konfliktin eskaloitumiseen. Pondyn (1967) mallissa emootioiden lisääntyminen konfliktin edetessä johtaa konfliktin rakentumiseen havaittavissa olevaksi konfliktiksi, kun taas Rummelin (1976, 265–283) mallissa painopiste on vuorovaikutuksessa, neuvotteluissa ja valtataktiikoissa, jotka johtavat toisen osapuolen alistumiseen tai kompromissiin.

Molemmissa klassikkomalleissa piilokonflikti kytketään konfliktin elinkaaren alkuun ja loppuun. Piilokonflikti ajatellaan havaittavissa olevaa konfliktia intensiteetiltään ja emootioiltaan lievempänä konfliktin vaiheena, joka ennakoi havaittavissa olevaa konfliktia. Myös silloin, jos havaittava konflikti on päättynyt uudelleen latenttiin konfliktin vaiheeseen.

Donohuen (1992, 12–18) tasomallin voidaan nähdä yhdistävän elementtejä molemmista vaihemalleista. Tasomalli esimerkiksi tarkentaa piilokonfliktin selitystä koko konfliktin elinkaaren lähtökohtana. Donohuen (1992, 12–18) mukaan ensimmäinen taso konfliktissa on neutraali ja konflikti aktivoituu vasta toisessa, eli latentissa tasossa, jolloin konfliktin aktivoitumiseen riittää, että vähintään toinen osapuoli tulkitsee osapuolten välillä, tai

vuorovaikutusilmapiirissä, olevan jännitettä. Vaihemallien (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283) tavoin myös tasomallissa (Donohue 1992, 12–18) konflikti eskaloituu piilokonfliktin välityksellä havaittavissa olevaksi konfliktiksi, emootioiden lisääntyminen kasvattaa konfliktin intensiteettiä ja osapuolet pyrkivät vuorovaikutuksessa sekä hallitsemaan konfliktin kulkua että vaikuttamaan toiseen osapuoleen.

Vaihemallien (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283) selitystavoista eroten tasomallissa (Donohue 1992, 12–18) konflikti ei välttämättä etene mallin loppuun saakka, jotta konflikti voisi painua jälleen piiloiseksi. Tasomallissa (Donohue 1992, 12–18) konfliktit kehittyvät yhdeltä tasolta toiselle ajallisesti eri nopeuksissa ja konfliktit voivat myös edetä tai taantua eri tasojen välillä useitakin kertoja. Konflikti voi siis vuorovaikutuksessa muuttua piilokonfliktiksi tai havaittavissa olevaksi konfliktiksi useitakin kertoja, myös keskellä konfliktin elinkaarta.

Lisäksi, tasomalli (Donohue 1992, 12–18) nostaa vaihemalleissa (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283) mainittujen näkökulmien (emootioiden lisääntyminen ja vuorovaikutus) rinnalle näkökulman relationaalisesta uhasta. Konfliktin eskaloituttua osapuolet hakevat tukea kolmansilta osapuolilta, ja mikäli tuen saaminen tai interventio epäonnistuu, konflikti voi eskaloitua entisestään tilanteeseen, jossa vuorovaikutussuhdetta ei voida enää konfliktin vuoksi jatkaa (Donohue 1992, 12–18).

Oheisten mallien lisäksi piilokonfliktia on selitetty ajattelemalla konfliktia prosessina, johon voi lisäksi sisältyä syklisiä vuorovaikutuskaavoja. Prosessimalli selittää konfliktin elinkaarta hyvin samalla tavoin kuin myöhäisempi vaihemalli (Rummel 1976, 265–283) ja tasomalli (Donohue 1992, 12–18). Myös prosessimallissa konfliktia edeltää erilaisuuteen liittyvät konfliktia alustavat (eli mahdollistavat) tekijät, kuten demografiset, relationaaliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyviä tekijät. Konflikti etenee havaittavissa olevaksi konfliktiksi, jolloin osapuolet hyödyntävät erilaisia konfliktityylejä ja -taktiikoita ja lopulta konflikti saadaan ratkaistua, tai se painuu jälleen piiloiseksi. (Cahn & Abigail 2014, 11–14.)

Näin ollen myös prosessimallissa (Cahn & Abigail 2014, 11–14) piilokonflikti voidaan vuorovaikutuksen, sekä konfliktityylien ja -taktiikoiden avulla ymmärtää esiintyvän kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi konfliktin alussa piilokonfliktin aktivoituessa tietystä ärsykkeestä, vuorovaikutuskäyttäytymisestä tai ristiriidaksi tulkittavasta viestistä keskellä konfliktin elinkaarta, mutta myös konfliktin elinkaaren loppuvaiheessa, jolloin ratkaisematon konflikti painuu jälleen piileväksi. Lisäksi, tasomallin (Donohue 1992, 12–18) tavoin, myös prosessimallissa piilokonflikti on mahdollinen konfliktin elinkaaren keskivaiheella, sillä

konfliktin ymmärretään pyrkivän prosessinomaisesti etenemään kohti jotakin päätöstä, mutta samalla se voi pysähtyä tiettyyn ajanjaksoon ja alkaa toistamaan tiettyä vuorovaikutuskaavaa (Cahn & Abigail 2014, 11–14, 93–95).

Mikäli toisen työntekijän vuorovaikutuksesta on tulkittavassa ristiriitaista viestintää, konfliktin prosessinomainen eteneminen keskeytyy ja tilalle rakentuu syklinen, itseään toistava vuorovaikutuskaava. Konflikti ei pääty tähän, vaan säilyy aktiivisena piiloisena ja vaikeasti havaittavissa olevana. Tämän seurauksena keskinäinen vuorovaikutus vähenee entuudestaan ja keskinäinen jännite vuorovaikutuksessa kasvaa. (Cahn & Abigail 2014, 93–95.) Näkökulma vuorovaikutuskaavojen lisäämisestä konfliktin elinkaareen edistää erityisesti piilokonfliktin selittämistä, sillä se kohdistuu muita esitettyjä malleja yksityiskohtaisemmin piiloisen jännitteen analysointiin.

Edellä esitettyjen neljän selitysmallin lisäksi piilokonfliktia on selitetty myös konfliktin ilmenemismuotoina. Konfliktin ilmenemismuotojen selitysmalli eroaa aiemmista erityisesti siinä, että mallissa ei tarkastella lineaarisena konfliktin elinkaarena, vaan kolmiulotteisesti vuorovaikutuksena, jossa konflikti ilmenee vuorovaikutuksessa neljällä eri tavalla. Nämä neljä erilaista ilmenemismuotoa ovat havaittavissa oleva konflikti, latentti konflikti, suora konflikti ja epäsuora konflikti (Guttmanin 2003, 20; 2004, 49). Jännite ilmenee vuorovaikutuksessa siten milloin tahansa ja millä näillä ilmenemismuodoilla tahansa.

Vuorovaikutuksen ilmenemismuotoa tarkastelevassa selitysmallissa on ymmärrettävissä jako kahteen. Havaittavissa olevan konfliktin ja latentin konfliktin voidaan ymmärtää tarkoittavan osapuolten keskinäistä jännitettä, kun taas suoran konfliktin ja epäsuoran konfliktin voidaan ymmärtää tarkoittavan konfliktivuorovaikutuksen ilmaisua. Havaittavissa oleva konflikti on Guttmanin (2003, 20) mukaan selkeä yhteenotto, josta harvemmin jää epäselväksi osapuolten ristiriitaiset näkökulmat ja latentti konflikti puolestaan tarkoittaa pinnan alle painunutta kiistaa. Suora konflikti viittaa esimerkiksi verbaalisen aggression ilmaukseen, kuten huutamiseen, ja epäsuora konflikti esimerkiksi monimerkityksisesti tulkittavaa ilmausta (Guttman 2003, 20).

Vaihemallit (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283), tasomalli (Donohue 1992, 12–18) ja prosessimalli (Cahn & Abigail 2014, 11–14) ovat hyviä kuvastamaan konfliktin kehittymistä ja osoittamaan piilokonfliktin sijaintia konfliktin elinkaarella, mutta mallit eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. Dynaamisena vuorovaikutusilmionä jännitteiden eskaloitumiseen tai taantumiseen voi vaikuttaa osapuolten lisäksi myös vuorovaikutusympäristö. Esimerkiksi työyhteisön säännöt rajoittavat osapuolten vuorovaikutusta eri tavoin kuin esimerkiksi

perheessä. Tällöin myös jännitteet voivat eskaloitua tai taantua eri tavalla työyhteisössä. Prosessimallin syklinen vuorovaikutuskaava (Cahn & Abigail 2014, 93–95) tarjoaakin kiinnostavan näkökulman erityisesti piiloisen jännitteen selittämiseen, sillä se mahdollistaa piilokonfliktin pysähtymisen haitalliseen vuorovaikutuskaavaan. Tällöin jännite pysähtyy, mutta säilyy aktiivisena. Myös ilmenemismuotoja selittävissä mallissa vuorovaikutuksen dynaamisuus on otettu huomioon (Guttmanin 2003, 20; 2004, 49), mutta tässä mallissa neljän ilmenemismuodon erittely ja määrittely jää osin päällekkäiseksi.

Tässä luvussa piilokonfliktia on tarkasteltu tunnettujen selitysmallien avulla. Mallien lisäävät ymmärrystä piilokonfliktista osana konfliktin dynaamista vuorovaikutusprosessia. Mallien avulla piilokonflikti on mahdollista ymmärtää seuraavasti. Piilokonflikti voi ilmetä konfliktin elinkaarella milloin tahansa, se voi ilmetä jännitteisenä vuorovaikutuskaavana, piiloisena jännitteenä, epäsuorana konfliktivuorovaikutuksena tai vuorovaikutuksen monitulkintaisina merkityksinä. Piilokonflikti voi ilmetä havaittavissa olevien konfliktien yhteydessä, tai erillisenä konfliktin ilmenemismuotona.

Työyhteisössä piilokonflikti voi siten ilmetä havaittavissa olevan konfliktin yhteydessä, ennen ja jälkeen havaittavissa olevaa konfliktia, tai ilman yhteyttä havaittavissa olevaan konfliktiin. Työyhteisössä piilokonflikti voi mahdollisesti jäädä myös vain intrapersonaaliseksi tulkinnaksi, sillä tasomallin tavoin piilokonfliktin tulkintaan riittää, että vähintään yhdellä osapuolella on jännitteinen tulkinta vuorovaikutuksesta. Toisaalta, yhtä mahdollista on, että tiimin muut jäsenet voivat myös tunnistaa piilokonfliktin osapuolten vuorovaikutusta seuraamalla, koska piilokonflikti ilmenee vuorovaikutuksessa tulkitun jännitteen lisäksi myös epäsuorana konfliktina vuorovaikutuksen ilmauksissa.

Työyhteisöissä piilokonflikti harvemmin eskaloituu konfliktin elinkaaren viimeisiin vaiheisiin saakka, jossa esimerkiksi vuorovaikutussuhde päättyy, sillä työ sitoo osapuolia ja edellyttää työtehtävän etenemistä tai valmistumista. Mikäli piilokonflikti johtaa vuorovaikutussuhteen päättymiseen, tarkoittaisi se silloin irtisanoutumista myös työtehtävistä. Siten työyhteisössä on oletettavampaa, että jännite säilyy aktiivisena piiloisesti tai pysähtyy itseään toistavaksi sykliseksi vuorovaikutuskaavaksi.

Tässä luvussa ilmenee myös, että piilokonfliktista on tutkimuskirjallisuudessa käytetty erilaisia termejä. Piilokonfliktia on nimetty esimerkiksi latentiksi konfliktin vaiheeksi (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283), konfliktin latentiksi tasoksi (Donohue 1992, 12–18), konfliktin latentiksi vuorovaikutuskaavaksi (Cahn & Abigail 2014, 11–14, 93–95), tai esimerkiksi piiloiseksi, pinnan alla kyteväksi konfliktiksi, tai epäsuoraksi konfliktiksi

(Guttmanin 2003, 20; 2004, 49). Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa piilevästä konfliktin episodista, episodien sarjasta tai muulla tavoin vaikeasti havaittavissa olevasta konfliktista käytetään yhteistä nimitystä *piilokonflikti, tai piilevä jännite*, ellei tekstissä nosteta esiin itse lähteessä esiintyvää termiä. Vastaavasti havaittavissa olevista konflikteista käytetään yhteistä nimitystä *havaittavissa oleva konflikti*, ellei tekstissä erikseen nosteta esiin lähteessä kuvattua termiä.

2.3 Epäsuora konfliktivuorovaikutus

Tässä kappaleessa tarkastellaan konfliktivuorovaikutusta, suoran ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen eroja, sekä epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyviä strategisia konfliktityylejä ja konfliktitaktiikoita.

Ristiriitaista näkökulmaa voidaan viestiä sanallisella ilmaisulla, sanattomasti ilmaistulla emotionaalisella viestillä tai vihjeiden sarjalla, kasvokkain, tai esimerkiksi teknologiavälitteisesti. Se voi olla tietynlainen kielenkäyttö, symbolinen toiminta, tai muulla tavoin sellaista, että viestinnästä voidaan tulkita merkityksellisiä reaktioita, tai muita monitasoisia merkityksiä. (Putnam 2013, 27.) Konfliktivuorovaikutus tarkoittaa siten sekä verbaalista että nonverbaalista vuorovaikutusta, eli kaikkea vuorovaikutusta, joka on tulkittavissa liittyvän aiheeseen.

Konfliktivuorovaikutus voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan, mutta termistössä ilmenee osin päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi Donohuen (1992, 4) mukaan havaittavissa oleva (manifest) konflikti on suoraan ilmaistua konfliktivuorovaikutusta ja epäsuoraan ilmaistu konfliktivuorovaikutus on piiloista (latent). Guttmanin (2004, 49) voidaan puolestaan ymmärtää ajattelevan konfliktia joko havaittavissa olevana (manifest) tai piiloisena (latent) ja konfliktivuorovaikutusta joko suorana (overt) tai epäsuorana (hidden / indirect). Folger, Poole ja Stutman (2013, 4, 154) ymmärtävät konfliktivuorovaikutuksen suoraksi tai hienovaraiseksi (subtle) vuorovaikutukseksi, johon liittyy vallan käytön näkökulma ja konfliktitaktiikat, jotka yhä voidaan jakaa suoraan esimerkiksi (direct) ja epäsuoraan (indirect) taktiikkaan. Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa havaittavissa olevasta konfliktivuorovaikutuksesta käytetään nimitystä *suora konfliktivuorovaikutus* ja piiloutuvasta konfliktivuorovaikutuksesta nimitystä *epäsuora konfliktivuorovaikutus*.

Suora konfliktivuorovaikutus on helposti havaittavissa olevaa. Ilmaisissa on havaittavissa esimerkiksi aggressiivisuutta, defensiivisyyttä tai syyttelevää vuorovaikutusta. Sitä vastoin epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta on vaikeampi havaita. Epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta saatetaan ilmaista esimerkiksi pelkästään yhteistyöhaluttomuudella tai hiljaisuudella.

(Guttman 2003, 20; 2004, 49–50.) Epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta ilmaistaan usein nonverbaalisesti ja lähettämällä ristiriitaisesti tulkittavia viestejä tai vihjeitä (Cahn & Abigail 2014, 4). Nonverbaalinen viestintä pitää sisällään merkityksiä, joita ilmaistaan esimerkiksi kinesteettisesti ilmeillä ja eleillä, proksemisesti etäisyydellä toisista, vaikutelmalla, kuten habituksella, artefaktoilla, kuten oman ympäristönsä sisustamisella ja kroneemisesti ajankäytöllä (Guerrero 2014, 54).

Epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ilmenee siten sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti ilmaistuja vihjeitä. Esimerkiksi verbaalisesti ilmaistu vihje liittyy puheviestintään, jonka merkityksen tulkinta muodostaa ristiriidan sanoitettuun viestiin. Nonverbaalisesti ilmaistu vihje voi liittyä esimerkiksi ilmeeseen, etäisyyteen tai ajankäyttöön työssä, joiden tulkinta olisi mahdollista sekä vuorovaikutukseksi tai konfliktivuorovaikutukseksi. Suoran konfliktivuorovaikutuksen voidaan nähdä myös yhdistyvän havaittavissa oleviin konflikteihin, sillä konfliktivuorovaikutuksen ilmaisu on selvästi havaittavissa olevaa ja merkitykset ovat selvästi tulkittavissa myös ulkopuolisille. Epäsuora konfliktivuorovaikutus on puolestaan liitettävissä piilokonfliktiin, sillä konfliktivuorovaikutuksen ilmaisu on vaikeasti havaittavissa olevaa ja merkitykset jäävät helposti ulkopuolisilta havaitsematta.

Konfliktivuorovaikutus ei ole koskaan vain yhden osapuolen varassa, vaan jokaisella konfliktiin liittyvällä osapuolella, myös kolmannella osapuolella, joka ei suoraan ottaisi kantaa konfliktiin, on mahdollisuus vuorovaikutuskäyttäytymisellään vaikuttaa konfliktin tapahtumaketjuun (Folger, Poole & Stutman 2013, 12, 254). Tämä tarkoittaa sitä, että piilokonflikti voi laajeta konfliktivuorovaikutuksessa ja jokaisella piilokonfliktin osapuolella on mahdollisuus vuorovaikutuksellaan vaikuttaa jännitteen eskaloitumiseen, seisautumiseen tai taantumiseen.

Konfliktivuorovaikutus on strategista vuorovaikutuskäyttäytymistä. Osapuolet pyrkivät eri konfliktityylien, konfliktitaktiikoiden ja vallan ilmaisun taktiikoilla käsittelemään konfliktia, vaikuttamaan toiseen osapuoleen ja pääsemään omaan tavoitteeseensa.

Konfliktivuorovaikutuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkimys saada vastapuoli myöntymään omaan näkökulmaan, tai pyrkiä estämään konfliktin eskaloituminen. Myös

epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tyyli ja taktiikat voivat olla sekä suoria että epäsuoria. (Folger, Poole & Stutman 2013, 109–110, 113–121, 129, 154.)

Konfliktityylejä on jaoteltu eri tavoin. Niitä on jaoteltu esimerkiksi konfliktivuorovaikutuksen, konfliktivuorovaikutuksen tavoitteen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen perusteella. Yhteistä jaotteluille on näkemys joko voimakkaasta tai matalasta suhtautumisesta konfliktiin.

Konfliktivuorovaikutuksen perusteella konfliktityylit voidaan jakaa neljään. *Aggressiiviseen* (verbaalinen aggressio), *nonassertiiviseen* (erimielisyyksien piilottaminen), *passiivis-aggressiiviseen* (erimielisyyksien piilottaminen ja patoaminen) ja *assertiiviseen käyttäytymiseen* (valmius kompromisseihin) (Withers & Wisinski 2007, 33–37).

Konfliktivuorovaikutuksen tavoitteen perusteella ne voidaan jakaa viiteen. *Kilpailevaan* (vastapuoli pyritään voittamaan), *mukailevaan* (omista tavoitteista luovutaan toisen hyväksi), *välttelevään* (konfliktia pyritään pakenemaan), *kompromissiin pyrkivään* (osapuolet saavuttavat jotain ja menettävät jotain) ja *yhteistyötä tavoittelevaan* (pyritään neuvottelemaan kaikkia osapuolia miellyttävä ratkaisu) (Folger, Poole, Stutman 2013, 109–110). Lisäksi konfliktityylejä on ajateltu myös vuorovaikutuskaavoina vuorovaikutuskäyttäytymisen näkökulmasta.

Syklisinä vuorovaikutuskaavoina konfliktityylit ovat joko dysfunktionaalisia tai funktionaalisia. Dysfunktionaalisia, eli haitallisia konfliktityylejä on kolme: *välttelevä konfliktityyli* (kuten vähäinen katsekontakti), *mukaileva ja kilpaileva konfliktityyli* (keskinäinen harmonian säilytys on omaa näkökulmaa tärkeämpi), sekä *passiivis-aggressiivisuus* (jännitteen vuoksi konfliktia vältellään, mutta samalla toisen asemaa heikennetään selän takana). Funktionaalisia, eli rakentavia konfliktityylejä on kaksi: *kompromissiin pyrkivä konfliktityyli* (osapuolet työskentelevät saavuttaakseen yhteisen kompromissin) ja *yhteistyötä tavoitteleva konfliktityyli* (osapuolet pyrkivät työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi). (Cahn & Abigail 2014, 32–43.)

Näistä epäsuoria konfliktityylejä voidaan ymmärtää olevan nonassertiivinen, passiivis-aggressiivinen, mukaileva ja välttelevä konfliktityyli, sillä muut konfliktityylit kuvaavat suoran vastustuksen osoittamista, tai suoraa avointa konfliktivuorovaikutusta. Epäsuorat konfliktityylit eroavat epäsuoran konfliktityylin ilmaisusta siten, että konfliktityylit viittaavat siihen tavoitteeseen mihin konfliktivuorovaikutuksella pyritään ja konfliktivuorovaikutuksen ilmaisu viittaa siihen sanalliseen tai sanattomaan vuorovaikutukseen, jolla strategiaa ilmaistaan.

Epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyy konfliktivuorovaikutuksen ilmaisun ja konfliktityylin lisäksi konfliktitaktiikat. Epäsuorat konfliktitaktiikat ovat strategista vuorovaikutuskäyttäytymistä, jonka avulla toiseen osapuoleen pyritään vaikuttamaan päästäkseen omaan tavoitteeseensa. Siinä missä konfliktityyli tarkoittaa osapuolen orientaatiota konfliktivuorovaikutukseen, tarkoittaa konfliktitaktiikka viestintäkäyttäytymistä konfliktissa (Folger, Poole & Stutman 2013, 111, 136). Toisin sanoen, konfliktitaktiikat erittelevät tarkemmin konfliktityyliin liitettäviä strategisia vuorovaikutuskäyttäytymisen ilmaisutapoja, joilla keskinäistä jännitettä pyritään käsittelemään. Myös konfliktityyleihin liitettäviä erilaisia strategisia konfliktitaktiikoita on jaoteltu suoriin tai epäsuoriin konfliktitaktiikkoihin. Seuraavat konfliktitaktiikat ovat epäsuoria (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1 Koonti konfliktityyleihin liitettävistä epäsuorista konfliktitaktiikoista Folgerin, Poolen ja Stutmanin (2013, 115–122) mukaan

| Kilpaileva konfliktityyli | Välittelevä konfliktityyli | Mukaileva konfliktityyli | Kompromissiin pyrkivä konfliktityyli | Yhteistyötä tavoitteleva konfliktityyli |
|--|---|--|---|--|
| <p><i>Vaikeneminen:</i> tavoitteena uuvuttaa vastapuoli vuorovaikutuksen vähäisyydellä.</p> <p><i>Peitellyt uhkaukset / Ilkeät vitsit:</i> toiseen pyritään kohdistamaan painetta.</p> | <p><i>Vetäytyminen / Sumuttaminen:</i> fokus siirretään pois itsestä esim. poistamalla, tai kohdistamalla huomio toiseen.</p> <p><i>Tasoittaminen:</i> ristiriitaa aiheuttavat erot pyritään tasoittamaan huomaamattomiksi.</p> | <p><i>Myöntävä:</i> konfliktiin ei osallistuta aktiivisesti ja ristiriidassa joustetaan toisen hyväksi.</p> <p><i>Salliva:</i> vastapuoli pyritään saamaan itselle hyödylliseen kiitollisuudenvelkaan näennäisillä myönnytyksillä.</p> | <p><i>Tiukka kompromissi:</i> tavoitteista neuvotellessa tietoa jaetaan toiselle vain rajoitetusti.</p> | <p><i>Ei epäsuoraa konfliktitaktiikkaa,</i> koska painotus informaation avoimella jakamisella suorassa vuorovaikutuksessa.</p> |

Konfliktityylien ja konfliktitaktiikoiden lisäksi konfliktivuorovaikutukseen vaikuttaa lisäksi vallan ilmaisu konfliktissa. Piilokonfliktissa käytettävä epäsuoran vallan ilmaisu eroaa konfliktitaktiikoista siinä, että uhka kohdistetaan vuorovaikutussuhteeseen.

Valtaa voidaan ilmaista konfliktissa *suoraan*, esimerkiksi fyysisellä uhkauksella, *suoraan ja todellisesti*, uhkaus mahdollisista seurauksista, *relaationaalilla vallalla*, jolloin

vuorovaikutussuhdetta testataan, arvioidaan uudelleen ja katsotaan, miten pitkälle voi toimia itselle edullisesti, sekä *aiheen kontrolloinnilla*, jolloin osapuolen tiedon saantia rajoitetaan. Näistä muut, paitsi suora taktiikka, ovat epäsuoria vallan ilmaisun taktiikoita. Relationaalinen valta ja aiheen kontrollointi ovat erittäin tehokkaita epäsuoria valtataktiikoita, sillä niitä on hyvin vaikea havaita ja helppo tarvittaessa kieltää: relationaalista valtaa hyödyntämällä yksi henkilö voi saada toisen eristettyä muusta ryhmästä ja informaation saatavuuden kontrollointi voi johtaa aiheettomien henkilöiden syytelyyn. (Folger, Poole & Stutman 2013, 139, 154–160.)

Tässä luvussa on tarkasteltu konfliktivuorovaikutusta ja erityisesti epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Tämä luku osoittaa, että konfliktivuorovaikutus on jaettavissa suoraan ja epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen. Epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee vaikeasti havaittavissa olevana, koska siinä verbaalisesti tai nonverbaalisesti ilmaistut vuorovaikutusvihjeet ovat monitulkintaisia. Epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta on eroteltavissa strategisia tyylejä ja taktiikoita. Sekä konfliktityylit että konfliktitaktikat ja valtataktiikat on myös jaettavissa suoraan ja epäsuoraan vuorovaikutukseen. Siten epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen monimerkityksisen ilmaisun voidaan nähdä rakentuvan käytetyistä epäsuorista konfliktityyleistä, niihin liittyvistä epäsuorista konfliktitaktiikoista ja epäsuoran vallan ilmauksista. Näin ollen, tässä tutkielmassa epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ymmärretään sisältävän kaikki edellä mainitut tekijät, eli vähintään kahden henkilön keskinäinen epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee epäsuorana verbaalisesti tai nonverbaalisesti ilmaistuna konfliktivuorovaikutuksena, joka pitää sisällään konfliktityyliin ja taktiikoihin sitoutunutta vuorovaikutuksen strategiaa.

Epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisössä ilmetä joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti ilmaistuna. Se voi olla kahdenvälistä vuorovaikutusta, jolloin jännite tulkitaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta saatetaan ilmaista nonverbaalisesti vuorovaikutusvihjeillä, kuten paikan valinnalla työhuoneessa, ilmeillä tai eleillä kokouksessa, tai ajankäytöllä tietyssä työtehtävässä, kun siihen ei liity työn suorittamiseen johtuvia tekijöitä. Sitä saatetaan ilmaista myös verbaalisesti, jolloin verbaalisessa viestinnässä tulkitaan ristiriitaa sanoman merkitykseen nähden. Esimerkiksi työtehtävästä sovitaan yhteisesti, mutta toinen osapuolista tulkitsee vuorovaikutuksessa esimerkiksi vastustusta yhteiseen tehtävään. Lisäksi, kirjallisuudesta ilmeni (ks. Folger, Poole & Stutman 2013, 12, 254), että piilokonfliktiin voi lisäksi liittyä enemmän kuin kaksi työntekijää. Työyhteisössä tämä voi ilmetä tiimeissä. Tiimin jäsenet, jotka tulkitsevat tiimin muista jäsenistä epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, liittävät nämä työntekijät osaksi piilokonfliktiin.

Epäsuorien konfliktitaktiikoiden tunnistaminen piilokonfliktissa voi työyhteisössä auttaa paremmin ymmärtämään toisen konfliktivuorovaikutusta, joka saattaa vaikuttaa omien emootioiden rakentumiseen. Mikäli epäsuoria konfliktitaktiikoita ei tunnisteta konfliktivuorovaikutuksessa, kollegan vetäytyminen voidaan helposti tulkita negatiivisen jännitteisesti, jolloin riskinä on vuorovaikutuksen jännitteen voimistuminen. Kun epäsuoria konfliktitaktiikoita ymmärretään vuorovaikutuksessa paremmin, voivat ne vähentää jännitteen kerääntymistä.

Piilokonfliktista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksessa on tämän tutkielman kirjallisuudessa määritelty konflikti, piilokonflikti, konfliktivuorovaikutus, epäsuora konfliktivuorovaikutus sekä siihen liittyvät konfliktityylit, konfliktitaktiikat ja epäsuora vallan ilmaisu. Onkin kiinnostavaa selvittää, miten piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus kuvataan työyhteisöön liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa, sillä siten interpersonaalista konflikteista työyhteisöissä saadaan kokonaisempi kuva. Lisäksi on mahdollista paremmin ymmärtää piilokonflikteja vuorovaikutusilmiönä työyhteisöissä.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan piilokonflikteihin ja epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyvää vuorovaikutusilmiötä työyhteisöissä. Tutkielman kohteena ovat työntekijät, joita sitoo työhön liittyvä keskinäinen riippuvuus esimerkiksi työtehtävät, työprojekti tai työyhteisö. Kohderyhmää ovat siten työntekijät, tasavertaiset työtoverit ja johtaja-työntekijäsuhteessa olevat työntekijät, mutta myös tiimit, työryhmät ja työyhteisössä muodostuneet luonnolliset ryhmät. Näin ollen kohderyhmää on myös organisaatiot, laitokset tai yritykset silloin, kun niitä tarkastellaan sosiaalisina ympäristöinä, joissa ilmenee piilokonflikteja tai epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta.

Tutkielma toteutetaan laadullisena systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimuksen metodi, jolla tarkoitetaan suunnitelmallista tiedonhakuja ja tiedon kokoamista tietystä tutkimusaiheesta (Rubin, Rubin, Haridakis & Piele 2010, 13, 23, 197). Se voi olla kuvaavaa tai selittävää, laadullista tai määrällistä (Rubin, Rubin, Haridakis & Piele 2010, 200–201). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii tämän tutkielman metodiksi, sillä systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii tutkielmiin, joissa tietoa halutaan koota laajasti.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan nähdä empiirisenä tutkimuksena, koska se kokoaa, arvioi ja tiivistää alkuperäistä laadullista tai määrällistä tietoa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on etsiä mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää tietoa ja raportoida, miten kirjallisuuskatsaus toteutetaan. (Aveyard & Sharp 2013, 51–54.)

Aineisto kootaan tieteellisistä artikkeleista, koska tutkielma toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Aineistonhankintamenetelmän voisi toteuttaa myös muulla empiirisellä tavalla, esimerkiksi kokoamalla aineistoa etnografisesti havainnoimalla kohdeorganisaatiossa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutuskäyttäytymistä ja työntekijöiden epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, tai keräämällä aineistoa työntekijöiden kokemuksista piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutustilanteista työyhteisössä haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Aineistonhankintamenetelmässä päädyttiin kuitenkin valmiisiin tutkimuksiin, koska tämä mahdollistaa luotettavan tiedon keräämisen

monipuolisesti monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi eri aloilta, eri otoksen näkökulmasta, tai eri tavoitteen näkökulmasta. Samalla voidaan selvittää, miten piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus tutkimuskirjallisuudessa yhdistetään osaksi työyhteisön interpersonaalisten vuorovaikutusilmiöiden tutkimuskenttää. Tämän vuoksi tutkielmassa toteutetaan laadullinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja aineisto kerätään tieteellisistä artikkeleista.

Ilman raportointia kirjallisuuskatsauksessa on vaikea arvioida, miten hyvin siinä on huomioitu aiheen kaikki näkökulmat. Riittävän laaja otanta on tärkeä kirjallisuuskatsauksessa myös siksi, että silloin yksi näkökulma ei vahingossa korostu muiden ylitse. Näin ollen systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tulisi olla selvä tavoite, tutkimuskysymys, kattava aineistonkeruu ja selkeät kriteerit artikkeleiden valintaan, metodin kuvaus, tulokset, pohdinta ja johtopäätökset. (Aveyard & Sharp 2013, 51–54.)

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoite on *kuvata työyhteisöissä tapahtuvia piilokonflikteja ja työyhteisöissä tapahtuvaa epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta vuorovaikutusilmiöinä*. Kuvaamalla piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta työyhteisön kontekstissa, saadaan lisää tietoa, miten piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus on mahdollista tunnistaa työyhteisössä, miten ne ilmenevät työyhteisössä ja miten niitä on tutkittu tutkimuskirjallisuudessa. Tämä lisää ymmärrystä piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta vuorovaikutusilmiönä työyhteisöissä ja kokoaa, mitä tietoa piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta saadaan tutkimuskirjallisuudesta. Kuvaava tavoite ja tutkielmasta saatava tieto on hyödyksi myös työyhteisöissä ja työyhteisössä konfliktinhallinnan suunnittelussa: kun piilokonfliktit tai niihin liittyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus pystytään tunnistamaan työyhteisöissä, on interpersonaalisia konflikteja mahdollista käsitellä jo varhaisemmassa vaiheessa.

Tutkimustavoite muotoutuu siten kahdeksi avoimeksi tutkimuskysymykseksi.

Tutkimuskysymykset pidetään mahdollisimman avoimina, jotta tietoa voidaan koota monipuolisesti. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään?
- 2) Minkälaista on työyhteisöissä esiintyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus?

Tutkimuskysymyksiä on kaksi, sillä tutkielmassa on kaksi tavoitetta: piilokonfliktit työyhteisössä ja epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisössä. Näin molemmat

tutkimuskysymykset ohjaavat systemaattista kirjallisuuskatsausta riittävän laajasti, mutta kohdistuen tarkastelun tutkimuskohteeseen ja kontekstiin. Esimerkiksi ensimmäinen tutkimuskysymys johdattelee selvittämään mitä piilokonflikteista työyhteisöissä on tutkittu, minkälaisissa vuorovaikutustilanteissa se ilmenee ja esiintyvätkö piilokonfliktit työyhteisöissä konfliktin elinkaarella tietyllä tavoin? Vastaavasti toinen tutkimuskysymys johdattelee selvittämään, minkälaista epäsuora konfliktivuorovaikutus on työyhteisössä, onko siinä selvästi tunnistettavia konfliktivuorovaikutuksen strategioita ja millä tavoin epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta on kuvattu?

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Aiheiston haku aloitettiin etsimällä sopivia hakusanoja hyödyntämällä suomalaista asiasanasto- ja ontologiapalvelua Finto ja siellä olevaa yleistä suomalaista ontologiasanastoa (YSO), koska tiedonhaku fokusoitui kansainvälisiin tietokantoihin. Tämä sanasto pitää sisällään sekä suomenkieliset että englannin- ja ruotsinkieliset vastineet hakusanoille. Näin pyrittiin varmistamaan, että suomen- ja englanninkieliset sanavasteet todella vastasivat toisiaan. Samalla pyrittiin varmistamaan, että sanahaku olisi mahdollisimman kattava. Tavoitteena oli aluksi koota kaksi eri aineistoa: toinen erikseen piilokonflikteista ja toinen erikseen epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta. Aineiston keruuta varten konsultoitii myös informaattikkoja tiedonhaun onnistumisen parantamiseksi.

Aineistoa haettiin käyttämällä EBSCO Host -palvelun tietokantoja Academic Search Elite, Business Source Elite, Communication & Mass Media Complete, eBook Collection (EBSCOhost) ja eBook Academic Collection (EBSCOhost). Nämä valittiin siksi, että ne vastasivat parhaiten sellaisia tietokantoja, joissa tietokannat sisältäisivät eniten viestinnän alan tieteellisiä artikkeleita, tai niissä on viestinnän lähitieteenalojen artikkeleita. EBSCO Host -palvelussa hyödynnettiin lisäksi tietokantojen omia sanastoja (thesaurus), joiden avulla hakusanoja tarkennettiin käyttämällä tietokantakohtaisia vastineita. EBSCO Host -palvelussa aiheiston haussa hyödynnettiin myös boolean operaattoreita AND, OR ja NOT, sekä tähteä (*), kysymysmerkkiä (?) ja lainausmerkkejä (" "). Näiden avulla pyrittiin tarkentamaan, kohdistamaan, laajentamaan, tai sisällyttämään useita vaihtoehtoja hakusanoihin ja hakulausekkeisiin.

Jotta haku olisi systemaattista, suodatettiin tulokset jokaisessa haussa aina samojen rajoitusten avulla. Ajankohta asetettiin aina alkamaan 2000-luvun alusta (1.1.2000) ja lisäksi valinnat kokoartikkelin saatavuudesta (full text) ja vertaisarvioidusta artikkelista (peer reviewed) aktivoitiin. Näiden rajoitusten avulla aineisto rajattiin viimeiseen 19 vuoteen ja sellaisiin artikkeleihin, jotka oli saatavilla kokotekstinä, eli artikkeli oli mahdollista lukea kokonaisuudessaan, ja artikkeleista tiedettiin, että ne ovat läpikäyneet akateemisen vertaisarvioinnin. Näin aineisto olisi mahdollisimman viimeaikaista, tieto luotettavaa, artikkelit olisivat keskenään vertailukelpoisia ja aineisto olisi samalla myös riittävän monipuolista. Aineiston keruu oli kuitenkin huomattavasti odotettua haastavampaa. Hakuja jouduttiin tekemään useita kertoja, kokeilemalla lukuisia hakusanojen ja hakulausekkeiden yhdistelmiä, sekä kokeiluja kohdistaa hakusana otsikkoon, abstraktiin tai kokotekstiin (ks. liite 1).

Koska relevantteja tutkimusaiheeseen ja kontekstiin liittyviä tuloksia ei löytynyt riittävästi eri hakusana- ja hakulausekekokeiluilla, päädyttiin siihen, että hakusanoiksi valittiin conflict ja workplace, jolloin kohdistamalla hakusanat abstraktiin, saatiin tuloksia yhteensä 684 uniikkia artikkelia. Näin tuloksiin saatiin mahdollisimman laaja otanta artikkeleita, jotka käsittelevät kaikkiin työpaikkoihin liittyviä mitä tahansa konflikteja. Nämä kaikki artikkelit käytiin manuaalisesti läpi ja niistä valikoitiin keskenään samojen valintakriteereiden perusteella tutkielman aineisto. Tämä myös muutti aineistonkeruuta siten, että aineistoon valikoitui nyt yhtäläillä piilokonfliktiin kuin epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyviä artikkeleita ja siten aineisto oli sama molemmille tutkimuskysymyksille.

Yhteensä 684:sta artikkelista luettiin abstraktiosio, jonka perusteella artikkeli joko avattiin lähempää tarkastelua varten, tai ohitettiin. Kriteerit artikkelin lähempään tarkasteluun abstraktin perusteella oli seuraavat: abstraktista tuli ilmetä, että artikkeli käsittelee interpersonaalisia konflikteja työyhteisössä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näin ohitettiin artikkelit, jotka käsittelevät konflikteja työyhteisössä esimerkiksi luonnontieteiden näkökulmasta, organisaation toimintaan vaikuttavana haittana tai esimerkiksi poliittisena liikehdintänä.

Mikäli artikkelista ilmeni abstraktin perusteella, että se liittyy työyhteisössä tapahtuviin interpersonaalisiin konflikteihin vuorovaikutusilmiönä, artikkeli avattiin lähempää tarkastelua varten ja artikkeliin kohdistettiin seuraavat valintakriteerit. Artikkelista tuli löytyä tietokoneen hakutoiminnon control + find avulla vähintään yksi seuraavista hakusanoista: latent, indirect, hidden ja conflict. Samalla artikkelista luettiin johdanto, tulokset ja johtopäätös osiot.

Johdannon, tulosten ja johtopäätösten, sekä edellä mainittujen hakusanojen avulla pyrittiin selvittämään mihin yhteyteen artikkelin sisältö ja hakusanat artikkelissa sitoutuvat, eli liittyikö artikkeli piilokonfliktiin ja/tai epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen, vai muuhun työpaikan interpersonaaliseen konfliktiin. Mikäli valintakriteerit täyttyivät, eli artikkelista löytyi vähintään yksi control + find toiminnolla löydetty hakusana, ja artikkelin voitiin päätellä liittyvän johdannon, tulosten ja johtopäätösten perusteella tämän tutkielman tutkimusaiheeseen ja kontekstiin, tallennettiin artikkeli tietokoneelle ja artikkelista tallennettiin erilliseen tiedostoon lähde, abstrakti ja ikilinkki (permalink).

Aineistoa täydennettiin vielä hakutuloksilla, jotka saatiin käyttämällä hakusanoja latent conflict, hidden conflict ja indirect conflict. Tuloksia tästä hausta saatiin yhteensä 36 artikkelia ja näihin kohdistettiin samat kaksivaiheiset valintakriteerit, kuin edellä kuvattu. Lisäksi aineistoon lisättiin myös artikkeleita, jotka löytyivät artikkeleiden lähdeluettelon avulla. Myös näihin artikkeleihin kohdistettiin samat valintakriteerit kuin edellä mainittuihin artikkeleihin. Eli artikkelista tuli löytyä vähintään yksi hakusana (latent, indirect, hidden ja/tai conflict) ja johdannon, tulosten ja johtopäätösten tuli liittyä tutkimusaiheeseen ja tutkielman kontekstiin. Näin aineiston koonnissa toimittiin systemaattisesti kaikkien artikkeleiden kohdalla.

Aineistonkeruun jälkeen tietokoneelle tallennetut artikkelit luettiin kokonaan tarkasti ja myös tällöin tapahtui karsintaa. Karsinta perustui tarkempaan arviointiin siitä, liittyikö artikkelin sisältö riittävästi piilokonflikteihin ja/tai epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen työyhteisöissä. Vaikka artikkelin sisältö saattoi käsitellä interpersonaalisia konflikteja työyhteisöissä vuorovaikutuksen näkökulmasta, mutta lähemmässä tarkastelussa ilmeni, että tutkimuksen kohteena olivatkin esimerkiksi opiskelijat, artikkeli oli julkaistu osana tohtorintutkielmaa, hakusana viittasikin esimerkiksi latenttiin muuttujaan, tai artikkeli oli esimerkiksi uusintajulkaisu uudella otsikolla ja muutetulla abstraktilla, karsiutui artikkeli pois aineistosta.

Lähemmässä tarkastelussa artikkeleista taulukoitiin myös tutkielman kannalta olennaista tietoa Excel-matriisiin. Artikkeleista tallennettiin matriisiin seuraavat tiedot: lähde, artikkelista löytnyt hakusana (latent, indirect, hidden, conflict), sijoittuuko artikkeli työpaikkaan, miten epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee artikkelissa, miksi artikkeli liittyy piilokonfliktiin, miten epäsuora konfliktivuorovaikutus artikkelissa ilmenee, miten piilokonfliktia on artikkelissa nimetty, artikkelin tavoite, päätulos ja ketä artikkelissa on tutkittu. Artikkelit merkittiin lisäksi värikoodeilla sen perusteella, onko artikkelin fokus

piilokonflikteissa ja/tai epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa, vai tarkastellaanko sitä/niitä esimerkiksi osana muuta kokonaisuutta. Näin voitiin varmistaa, että tuloksissa artikkeleita arvioitaisiin systemaattisesti samojen, tutkimuskysymysten ohjaamien ja tämän tutkielman kannalta aiheellisten havaintojen perusteella.

Kaiken kaikkiaan yhteensä 102 artikkelia tallennettiin tietokoneelle lähempää tarkastelua varten. Osaksi aineistoa valikoitui systemaattisesti samojen valintakriteereiden perusteella yhteensä 48 artikkelia. Näistä yhteensä 41 artikkelia koottiin hakusanoilla conflict ja workplace, yhteensä viisi artikkelia koottiin hakusanoilla latent conflict, hidden conflict ja indirect conflict, sekä kaksi artikkelia koottiin toisten artikkeleiden lähdeluettelon perusteella. Näin lopulliseksi aineistoksi valikoitu yhteensä 48 artikkelia, joista yhteensä 29 artikkelissa fokus oli piilokonflikteissa ja/tai epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ja 19 artikkelissa piilokonfliktia ja/tai epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta käsiteltiin osana muuta kokonaisuutta.

3.3 Tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi

Koska aineisto oli sama sekä piilokonflikteille että epäsuoralle konfliktivuorovaikutukselle, kaikki aineiston 48 artikkelia analysoitiin ensin piilokonfliktien ja sitten epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta tutkimuskysymysten ohjaamana. Aineiston analyysiin hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston analyysiin on erilaisia apuvälineitä ja näkökulmia, kuten laadullinen sisällönanalyysi. Tällöin tutkimuskysymyksen ohjaamana löydetty tieto luokitellaan luokkiin, joiden alle on mahdollista ryhmittää tarkentavia alaluokkia. Nämä luokat eivät kuitenkaan ole systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia, vaan apukeino tiivistää saatua tietoa. Sisällönanalyysin lisäksi kirjallisuuskatsauksen aineistoa on mahdollista analysoida temaattisesti. Tämä eroaa sisällönanalyysistä vain pelkistämisen osalta. Kun sisällönanalyysissä aineistosta muodostetaan taulukkomaisia ylä- ja alaluokkia, pelkistetään temaattisessa analyysissä aineisto potentiaalsiin keskenään suhteessa oleviin teemoihin ja alateemoihin, esimerkiksi miellekarttojen avulla. Teemat nousevat aineistosta tutkijan tulkitessa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 101–104.)

Analyysissä kokeiltiin ensin luokittelua, tarkastelemalla koko aineistoa ensin piilokonfliktin ja sitten epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta. Analyysi aloitettiin nimeämällä aineiston koonnissa aloitettuun Excel-matriisiin tämän tutkielman piilokonfliktin tutkimuskysymyksen johdantelemana artikkeleista nostettuja havaintoja, jotka pyrittiin sitten yhdistämään keskenään laajemmiksi kokonaisuuksiksi antamalla kokonaisuuksille yhteinen nimittäjä. Vastaavasti toimittiin epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta, epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tutkimuskysymyksen johdantelemana. Saadut yhteiset nimittäjät piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen kesken vastasivat kuitenkin liian läheisesti toisiaan, koska taulukoinnissa haasteeksi muodostui osoittaa piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen erot ja samanaikaisesti keskinäiset liitoskohdat, kun aineisto oli sekä piilokonflikteille että epäsuoralle konfliktivuorovaikutukselle sama.

Tämän jälkeen aineistoa päätettiin tarkastella yhtenä kokonaisuutena, jolloin samaan aineistoon kohdistettiin molemmat tutkimuskysymykset: *mitä piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään ja minkälaista on työyhteisöissä esiintyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus?* Lisäksi aineistoa päätettiin analysoida temaattisesti, jolloin miellekarttojen avulla piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen keskinäiset liitoskohdat saatiin nostettua tarkemmin esille. Tämä mahdollisti heterogeenisen aineiston ja useiden erilaisten havaintojen yhdistämisen laajemmiksi merkityskokonaisuuksiksi silloin, kun aineisto on herkkä menettämään sekä synteettisen kokonaisuutensa että havaintojen keskinäiset suhteet tilanteessa, jossa samaa aineistoa tarkastellaan kahden eri tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

Koska artikkelit olivat heterogeenisiä ja artikkeleissa nousi esiin erilaisia havaintoja, joita silti satoi piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen herkäät liitoskohdat, oli aineiston analyysi haastavaa ja jäsennyksiä kokeiltiin monia. Lopulta teemoittelussa päädyttiin neljään pääkategoriaan, joiden jokaisen alle muodostui alakategorioita. Nämä neljä pääkategoriaa ovat: *piilokonflikteja mahdollistavat tekijät, piilokonfliktin ilmenemismuodot, epäsuora konfliktivuorovaikutus, sekä piilokonfliktin käsittely ja seuraukset*. Pääkategorioiden esittely päätettiin esittää konfliktin elinkaareen viittaavassa teemassa, jotta piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen vaikutukset työyhteisöön on selkeästi ymmärrettävissä.

Pääkategorioiden alle muodostui yhteensä 14 alakategoriaa. Alakategorioita muodostui piilokonflikteja mahdollistaviin tekijöihin kolme: *sosiaalinen ympäristö, diversiteetti ja organisaatiokulttuuri*. Piilokonfliktin ilmenemismuotoihin niitä muodostui neljä: *piilevä/havaittavissa oleva, sosiaalisen tuen funktio, ryhmäkoheesio ja konfliktityypin eskaloituminen*. Epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen alakategorioita muodostui kolme:

epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat, sosiaalisen tuen prosessi ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen. Ja lopulta piilokonfliktin käsittely ja seuraukset - pääkategoriaan muodostui kolme alakategoriaa: käsittelytaktiikat, kiusaaminen ja organisaatiokulttuurin muuttuminen.

Muodostuneet kategoriat eivät ole artikkelien suhteen eksklusiivisia, sillä yhdessä artikkelissa saattoi olla useita piilokonflikteihin tai epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyviä havaintoja. Näin ollen aineiston artikkelit toistuvat eri kategorioissa (ks. liite 2, jossa kuvataan artikkelien esiintyvyys eri kategorioissa). Tulosluvuissa kategorioita tarkastellaan kuitenkin yksittäisenä kokonaisuutena.

4 Työyhteisön piilokonfliktit vuorovaikutusilmiönä

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta työyhteisöissä, jotta konflikteista vuorovaikutusilmiönä voidaan muodostaa kokonaisempi käsitys. Seuraavissa luvuissa esitetään laadullisen sisällönanalyysin avulla hahmotettuja keskeisimpiä tuloksia tutkielmaan valikoidusta tutkimuskirjallisuudesta. Tutkielman kolme muuta pääkategoriaa vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *mitä piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään*, ja epäsuora konfliktivuorovaikutus -pääkategoria vastaa toiseen tutkimuskysymykseen, *minkälaista on työyhteisöissä esiintyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus*.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten tulokset osoittavat, että piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään, että sosiaalinen ympäristö, diversiteetti ja organisaatiokulttuuri mahdollistavat piilokonflikteja työyhteisöissä; piiloinen/havaittavissa oleva konflikti, sosiaalisen tuen funktio, ryhmäkoheesio ja konfliktityypin eskaloituminen viittaavat kaikki piilokonfliktin ilmenemiseen työyhteisössä; lisäksi käsittelytaktiikat, kiusaaminen ja organisaatiokulttuurin muuttuminen liittyvät sekä piilokonfliktin käsittelyyn että vaikutuksiin työyhteisössä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaten tulokset osoittavat, että epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisössä sisältää epäsuoria konfliktityylejä ja -taktiikoita, ja lisäksi vuorovaikutuksessa on erotettavissa sosiaalista tukea ja tunnistettavia epäsuoria ilmaisuja.

Tulokset esitetään samassa järjestyksessä jossa pääkategoriat, ja niihin kuuluvat alakategoriat, on laadullisen sisällönanalyysin myötä jäsennetty. Tämä mahdollistaa piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen esittämisen työyhteisössä konfliktin elinkaareen ja konfliktin eskaloitumiseen yhdistettävällä tavalla: piilokonflikti aktivoituu vuorovaikutuksessa, piilokonflikti on mahdollista tunnistaa sen ilmenemismuodoista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta, ja hallitsemattomana sillä on merkittäviä vaikutuksia työyhteisöön.

Tulokset jakautuvat neljään pääkategoriaan ja niihin kuuluviin alakategorioihin.

Pääkategoriaan sisältyvät alakategoriat käsitellään aina yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi, tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston artikkelit toistuvat eri kategorioissa, sillä aineisto oli sama molemmille tutkimuskysymyksille ja artikkeleista saatettiin tehdä useampia

havaintoja. Artikkelikohtainen erittely artikkelien toistuvuudesta eri kategorioissa on nähtävillä liitteessä (ks. liite 2).

4.1 Piilokonflikteja mahdollistavat tekijät

Yhteensä 19 artikkelia kuvasi piilokonfliktia mahdollistavia tekijöitä työyhteisöissä. Piilokonfliktia mahdollistavat tekijät jakautuivat kolmeen teemaan: sosiaaliseen ympäristöön, diversiteettiin ja organisaatiokulttuuriin yhdistettäviin tekijöihin. Sosiaalinen konteksti osoittaa, että piilokonfliktit lisääntyvät työntekijöiden vuorovaikutuksen lisääntyessä, diversiteetti vaikuttaa piilokonfliktin aktivoitumiseen ja organisaatiokulttuuri viittaa työyhteisön käytänteisiin ja vuorovaikutustapoihin, jotka mahdollistavat piilokonflikteja työyhteisössä.

Sosiaaliseen ympäristöön liittyviä artikkeleita oli neljä, joista yksi oli laadullinen, kaksi oli määrällisiä ja yksi oli kirjallisuuskatsaus. Diversiteettiin liittyviä artikkeleita oli viisi, joista kaksi oli teoreettisia, yksi oli laadullinen, yksi oli määrällinen, yksi oli kirjallisuuskatsaus. Organisaatiokulttuuriin yhdistettäviä artikkeleita oli yhteensä kymmenen, joista kaksi oli laadullisia, kaksi oli määrällisiä, kaksi oli monimenetelmätutkimuksia, yksi oli katsausartikkeli, yksi oli kirjallisuuskatsaus, yksi oli kertomus ja yksi oli teoreettinen artikkeli. Artikkelikohtainen erittely menetelmistä on nähtävillä aineiston koontitaulukosta (ks. liite 2).

Sosiaalinen ympäristö

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikteja mahdollistaa työyhteisön sosiaalinen ympäristö. Kahdessa artikkelissa (Hodson 2008; Jerng, Huang, Liang, Chen, Lin, Huang, Hsieh & Sun 2017) piilokonflikteja mahdollistava tekijä sitoutuu kasvokkaisuorovaikutukseen työyhteisössä ja kahdessa artikkelissa (Liu, Nauta, Spector & Li 2008; Landry 2000) teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen.

Piilokonflikti on vuorovaikutusilmiö, jonka mahdollisuus lisääntyy vuorovaikutuksen lisääntyessä. Näin ollen osallistavat toimet, joiden tavoitteena työyhteisössä on tehostaa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, lisäävät paitsi myönteisiä vuorovaikutusilmiöitä, mutta myös interpersonaalisia epäsuoria konflikteja, jotka ilmenevät vuorovaikutuksessa

jännitteinä ja jäsenten kontrollointina. (Hodson 2008.) Piilokonfliktit ovat yleinen vuorovaikutusilmiö työyhteisössä. Ne kytkeytyvät työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tulkintoihin, jotka mahdollistavat piilokonfliktin rakentumisen. Piilokonfliktien epämuodollisen luonteen vuoksi ne jäävät helposti piiloisiksi jännitteiksi. (Jerng, Huang, Liang, Chen, Lin, Huang, Hsieh & Sun 2017.)

Tutkimuskirjallisuudessa teknologiavälitteinen vuorovaikutus liitettiin piilokonfliktin aktivoitumisen mahdollisuuteen. Vähäinen kasvokkaisvuorovaikutus ja korostunut runsas sähköpostiviestintä lisää piilokonfliktien määrää työntekijän vuorovaikutussuhteissa, sillä kasvokkaisvuorovaikutuksessa ristiriitojen oikaisu ja käsittely on nopeampaa. (Liu, Nauta, Spector & Li 2008.) Kirjallinen teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa piilokonflikteja, sillä siitä puuttuu kasvokkaisvuorovaikutuksen sisältämät sosiaalisten normien ja nonverbaalisen viestinnän vihjeet, jotka neutralisoivat ristiriitoja. Näin ollen kirjoitetun viestinnän perusteella tehdyt tulkinnat ristiriidoista kasautuvat, muodostavat uusia ristiriitoja aikaisempien lisäksi ja jännitteet jäävät kytemään pinnan alle ratkaisemattomina. (Landry 2000.)

Diversiteetti

Tutkimuskirjallisuudessa myös diversiteetti kytkeytyi piilokonfliktiin. Kaikissa neljässä artikkelissa diversiteetti kytkeytyi piilokonfliktiin niitä mahdollistavana tekijänä. Kahdessa artikkelissa (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Boateng & Adams 2016) diversiteettiä tarkasteltiin luonnollisia ryhmiä polarisoivana piilokonfliktina ja kolmessa artikkelissa vuorovaikutuksen jännitteisinä tulkintoina (Sheppard & Aquino 2017; Chua 2013; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015). Yksi näistä (Sheppard & Aquino 2017) tarkasteli naisten välisiä jännitteitä työyhteisössä.

Piilokonflikti nähtiin pysyvänä vuorovaikutusilmiönä työyhteisössä, koska työntekijät eroavat toisistaan monilla tavoin. Diversiteetti yhdistettiin piilokonflikteihin vuorovaikutuksen vaiettuna jännitteenä, joka sitoutuu työyhteisön jäsenten arvojen, ajatusten, habituksen tai esimerkiksi toiminnan eroihin. Piilokonfliktit ovat sitoutuneena näihin vaiettuihin eroihin, eli tässä artikkelissa tabuihin. (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017.) Diversiteetti saattaa jopa altistaa piilokonflikteille. Työyhteisössä minorigiteettiryhmään kuuluvat työntekijät kokivat useammin piilokonflikteja. Tässä piilokonflikti kuvattiin piileväksi epäsuoraksi interpersonaaliseksi konfliktiksi työtovereiden välillä. (Boateng & Adams 2016.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikteihin yhdistettiin myös tulkinnoista tehdyt jännitteiset arviot työtoverista. Tällöin piilokonflikti aktivoituu vuorovaikutuksen tulkinnoista, joita

työtovereista tehdään. Piilokonflikti aktivoitui esimerkiksi stereotyyppien välityksellä, kun tavoitteissa ja ajatuksissa tulkittiin eroavaisuuksia normeihin nähden. Näin ollen piilokonflikti muodostuu tulkittua erilaisuuden uhasta, jonka vuoksi keskinäiseen viestintäilmaperiin ja vuorovaikutukseen rakentuu jännitteitä. (Sheppard & Aquino 2017.)

Piilokonflikti yhdistettiin myös kulttuuriseen diversiteettiin. Piilokonflikti sitoutuu tulkintoihin työtoverin kulttuurisesta taustasta. Erot kulttuuritaustan tulkinnoissa muodostavat vuorovaikutukseen jännitteitä, joissa ilmenee piiloutuvia emootioita. Muodostunut piilokonflikti ilmenee ajateltuina näkemyseroina, että näkökulmat työtehtäviin olisivat yhteensopivia. (Chua 2013.) Ilmaistu erimielisyys kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa muodostuu piilokonfliktiksi vuorovaikutuksen virhetulkinnoissa. Individualistisen ja kollektiivisen kulttuurin edustajien välinen vuorovaikutus johtaa esimerkiksi konfliktivuorovaikutuksen virhetulkintoihin, joka lisää väärinkäsitysten mahdollisuutta ja jännitteet voivat eskaloitua. (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015.)

Organisaatiokulttuuri

Piilokonflikti kytkettiin myös organisaatiokulttuuriin. Kahdessa artikkelissa piilokonflikti sitoutui organisaatiokulttuuriin tietoon perustuvan vallan näkökulmasta (Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016; Koch 2004), kahdessa artikkelissa piilokonflikti sitoutui organisaatiokulttuuriin ristiriitaisten tavoitteiden näkökulmasta (Braun, Benninghoff, Ramuz & Gorga 2015; Herman 2008) ja kuudessa artikkelissa piilokonflikti sitoutui organisaatiokulttuuriin madaltuneen työhyvinvoinnin näkökulmasta (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017; Calabrese 2000; Johnson & Indvik 2001; Spector & Zhou 2014; De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004; Jaramillo, Mulki & Boles 2011).

Madaltuneeseen työhyvinvointiin liittyvistä artikkeleista yhdessä artikkelissa piilokonflikteja mahdollistavaksi tekijäksi yhdistettiin organisaatioilmaperissä koetut paineet (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017), kolmessa artikkelissa koettu kuormitus vaikutti vuorovaikutuskäyttäytymiseen, joka edelleen johti piilokonfliktiin (Calabrese 2000; Johnson & Indvik 2001; Spector & Zhou 2014) ja kahdessa artikkelissa interpersonaaliset konfliktit, joita piilokonflikti seurasi, vaikuttivat koettuun työhön liittyvään kuormitukseen (De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004; Jaramillo, Mulki & Boles 2011).

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktiin yhdistettiin tehdyt tulkinnat työtoverin aktiivisuudesta välittää tietoa. Mikäli tiedon välittämisessä ilmenee hitautta tai passiivisuutta, vaikka taustalla olisi haasteita organisaation järjestelmien käytön osaamisessa, hidastunut tiedon välittyminen tulkitaan negatiivisesti. Työn suorittamiseen tarvittavan tiedon saaminen

koetaan tärkeäksi ja hitaus tiedon välittämisessä tulkitaan strategisena valtataktiikkana, joka aktivoi latentin konfliktin. (Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016.) Piilokonflikti voi aktivoitua myös tahattomasti. Tiedon välittymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi aikataulupaineet ja tavoitteet, jolloin tietoa välitetään suunnittelemattomasti informaaleissa tapaamisissa. Tällöin tiedon välittyminen rajautuu lähimmille työtovereille ja latentti konflikti rakentuu tiedosta pois rajautuneiden työntekijöiden ja tiedon välittäjän välille. (Koch 2004.)

Tutkimuskirjallisuudessa ristiriitaiset tavoitteet organisaatiossa mahdollistavat piilokonfliktin. Piilokonflikti rakentuu eri osastojen työntekijöiden välille, kun työyhteisön osastojen tavoitteet ovat ristiriidassa. Latentti konflikti muodostuu, kun organisaation tulostavoitteet ovat ristiriidassa perustyön suorittamiseen nähden ja ristiriitaiset intressit muodostavat piiloisia jännitteitä osastojen työntekijöiden välille. (Braun, Benninghoff, Ramuz & Gorga 2015.) Johtaja-työntekijäsuhteessa työntekijän ristiriitaiset tavoitteet lähijohtajan linjauksiin nähden mahdollistavat piilokonfliktin aktivoitumisen, sillä vuorovaikutuksesta tulkitut tavoitteiden ristiriidat heikentävät johtaja-työntekijäsuhteen luottamusta. Tällöin piilokonflikti rakentuu lähijohtajan arvioidessa yhteistyötä työntekijän kanssa epäedullisesti ja työntekijän tulkitsessa lähijohtajan viestintää negatiivisesti. (Herman 2008.)

Madaltuneeseen työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa keskeisenä tekijänä oli koettu työhön liittyvä stressi. Organisaatioilmapiirin nähtiin vaikuttavan piilokonfliktien muodostumiseen työyhteisössä. Piilokonflikteja todettiin ilmenevän useammin työyhteisöissä, joissa työntekijät kokevat olevansa kuormittuneita ja epäonnistuminen nähdään uhkana työssä suoriutumiseksi. (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017.)

Tutkimuskirjallisuudessa stressin nähtiin muuttavan sekä työntekijän vuorovaikutustaitoja että tulkintojen tekemistä työtoverin viestinnästä. Stressi yhdistettiin sarkasmin ilmaisemiseen, joka tässä ymmärrettiin hienovaraisena verbaalisena aggressiona. Tutkimuksessa sarkasmin nähtiin johtavan jännitteiseen interpersonaaliseen vuorovaikutukseen, eli piilokonfliktiin. (Calabrese 2000.) Stressin nähtiin myös vaikuttavan työntekijän viestintäkäyttäytymiseen. Stressi muuttaa vuorovaikutuskäyttäytymistä loukkaavaksi, jota tulkitaan yksilökohtaisesti negatiivisesti tai neutraalisti. (Johnson & Indvik 2001.) Lisäksi, vuorovaikutuskäyttäytymisen muuttumisen lisäksi stressin havaittiin vaikuttavan miehiin voimakkaammin kuin naisiin. Stressin alaisena etenkin miehet ovat naisia reaktiivisempia ilmaisemaan työhön liittyvää stressiä relationaalisella aggressiolla, jolloin piilokonflikti ilmenee pyrkimyksellä heikentää toisen osapuolen asemaa ja vuorovaikutussuhteita. (Spector & Zhou 2014.)

Piilokonflikti, eli tässä passiivinen tila, muodostuu interpersonaalisen konfliktin jälkeen, kun konfliktia pyritään hallitsemaan esimerkiksi välttelevällä konfliktitaktiikalla. Muuttunut keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa puolestaan työntekijän työhyvinvointiin heikentävästi. (De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004.) Epäselvyydet työtehtävistä ja interpersonaaliset konfliktit yhdistettiin sekä suoriin että epäsuoriin konflikteihin. Piilokonfliktien nähtiin johtavan työuupumukseen ja vaikuttavan myös sitoutumiseen organisaatioon. (Jaramillo, Mulki & Boles 2011.)

Tämän pääkategorian perusteella piilokonflikteista tiedetään, että vuorovaikutusilmiönä niitä mahdollistaa keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen työyhteisössä. Erilaiset näkökulmat työtehtäviin, tulkinnat työtoverin ajatuksista, arvoista, taustoista ja vuorovaikutuksesta, sekä vuorovaikutuksen odotukset työympäristössä sitoo piilokonfliktit työntekijöiden diversiteettiin.

Myös organisaation käytänteet ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa piilokonfliktien aktivoitumiseen työyhteisössä. Esimerkiksi koetulla työhyvinvoinnilla havaittiin olevan vaikutusta piilokonfliktien esiintyvyyteen työyhteisössä. Piilokonfliktit voivat lisäksi rakentua tahattomasti, esimerkiksi tiedon välittämisen haasteissa, ja eri osastoihin kuuluvien työntekijöiden välisissä piilokonflikteissa, keskinäisen jännitteen aktivoitumiseen yhdistettiin osastojen ristiriitaiset tavoitteet.

4.2 Piilokonfliktin ilmenemismuodot

Yhteensä 19 artikkelia kuvasi piilokonfliktien ilmenemismuotoja. Piilokonfliktin ilmenemismuodot jakautuivat neljään teemaan: piilevään/havaittavissa olevaan, sosiaalisen tuen funktioon, ryhmäkoheesioon ja konfliktityypin eskaloitumiseen. Piilevä/havaittavissa oleva kuvastaa piilokonfliktin ilmenemismuotojen vaihtelua konfliktin elinkaareissa, sosiaalisen tuen funktio viittaa piilokonfliktiin työntekijöiden tiedostamana uhkana, ryhmäkoheesio kuvastaa tiimissä ilmenevää piilokonfliktia ja konfliktityypin eskaloituminen kuvastaa, miten piilokonflikti työyhteisössä liittyy muihin konfliktityyppeihin.

Piilevään/havaittavaan konfliktiin liittyviä artikkeleita oli kaksi, joista molemmat olivat laadullisia. Sosiaalisen tuen funktioon liittyviä artikkeleita oli kuusi, joista viisi oli määrällisiä

tutkimuksia ja yksi oli laadullinen. Ryhmäkoheesioon yhdistettäviä artikkeleita oli yhteensä viisi, joista kaksi oli määrällisiä, yksi oli laadullinen, yksi oli kirjallisuuskatsaus ja yksi oli teoreettinen tutkimus. Konfliktityypin eskaloitumiseen liittyviä artikkeleita oli yhteensä yksitoista, joista neljä oli määrällisiä, kolme oli laadullisia, kaksi oli katsausartikkeleita, yksi oli kirjallisuuskatsaus ja yksi oli teoreettinen tutkimus. Artikkelikohtainen erittely menetelmistä on nähtävillä aineiston koontitaulukosta (ks. liite 2).

Piilevä / havaittavissa oleva

Kahdessa artikkelissa (Zbaracki & Bergen 2010; Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013) piilokonflikti ilmeni vuorovaikutusilmiönä, jossa ilmeni sekä piileviä että havaittavissa olevia interpersonaalisia jännitteitä. Molemmissa artikkeleissa piilokonflikti ilmeni jännitteen säilymisenä näkökulmien polarisoituessa ja konfliktityylien seisahtuessa passiivisiksi.

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin ilmenemistä kuvattiin tilannekohtaisesti manifestoituvana ja tilannekohtaisesti piilevänä jännitteenä. Piilokonfliktille on tyypillistä jännitteen painuminen piileväksi silloin, kun työtä on mahdollista tehdä tiimissä, jossa näkökulmasta ollaan yhtä mieltä. Mikäli työhön liittyvä päätös vaatii neuvottelua niiden työntekijöiden kanssa, joilla on eriävä näkökulma, piilokonflikti manifestoituu havaittavissa olevaksi konfliktiksi. Piilevä jännite myös säilyy aktiivisena, vaikka vuorovaikutus ilmenisi rauhallisena. (Zbaracki & Bergen 2010.) Piilokonflikti on pitkäkestoinen, sillä vuorovaikutuksesta muodostuu toistuva tapa. Piilokonflikti säilyy aktiivisena jopa vuosikymmeniä, sillä osapuolet ovat haluttomia muuttamaan näkökulmaansa ja suosivat vuorovaikutusta niiden kanssa, jotka puoltavat samaa näkökulmaa. (Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013.)

Sosiaalisen tuen funktio

Piilokonflikti ilmenee työyhteisössä sosiaalisena tukena, jonka merkitys rakentuu vuorovaikutuksessa. Kahdessa artikkelissa sosiaalisen tuen merkitys kytkeytyi piilokonfliktiin vuorovaikutusverkostojen vahvuuden näkökulmasta (Cullen, Fan & Liu 2014; Koski & Järvensivu 2010), kahdessa artikkelissa vuorovaikutussuhteen näkökulmasta, joista toisessa (Yang, van de Vliert, Shi & Huang 2008) taktisena valintana sosiaalisen tuen suuntaamisesta ja toisessa (Guidroz, Wang & Perez 2011) vuorovaikutussuhdetta uhkaavana tekijänä.

Kahdessa artikkelissa sosiaalisen tuen merkitys liitettiin piilokonfliktiin ryhmäviestintätaitojen näkökulmasta, toisessa (Quade, Greenbaum & Petrenko 2017) tiimin

torjuntana ja toisessa (Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015) tiimiin identifioitumisena.

Vuorovaikutusverkostojen merkitys työyhteisössä kytkeytyy epäsuorasti piilokonfliktien ilmenemiseen. Vuorovaikutusverkosto, johon voi kuulua lähijohtajia, työntekijöitä, vertaisia työtovereita sekä työhön liittyviä muita vuorovaikutussuhteita, muodostaa työntekijälle tutun vuorovaikutusverkoston. Vuorovaikutusverkoston laajuus ja suhteiden laatu vaikuttavat myönteisesti piilokonfliktitilanteessa ja näin ollen piilokonflikteja ilmenee harvemmin silloin, kun vuorovaikutusverkostot ovat hyvälaatuiset. (Cullen, Fan & Liu 2014). Muutokset organisaatiossa uhkaa rakennettua vuorovaikutusverkostoa ja sosiaalista hierarkiaa. Koettu uhka vaarantaa sosiaalisen tuen ja vaikuttaa työntekijän asenteeseen työyhteisössä työskentelyyn. Piilokonflikti ilmenee asenteen muutoksena, vastarintana, käytänteiden arvosteluna ja jännitteisellä vuorovaikutuksella, jolla ilmaistaan tyytymättömyyttä uutta valta-asetelmaa kohtaan. (Koski & Järvensivu 2010.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikti ilmenee taktisina valintoina. Sosiaalisen tuen antamisesta ja saamisesta muodostuu siten merkitys, joka ilmenee vuorovaikutuksessa. Piilokonfliktissa työtoverille osoitetaan sosiaalista tukea joko relationaalisen orientaation, eli vuorovaikutussuhteen läheisyyden, tai vastavuoroisuuden tavoittelun, eli mahdollisen sosiaalisen hyödyn perusteella. (Yang, van de Vliert, Shi & Huang 2008). Piilokonflikti uhkaa työntekijälle tärkeitä vuorovaikutussuhteita, sillä se vaarantaa vuorovaikutusverkoston sosiaalisen tuen. Näin ollen suorat ja epäsuorat interpersonaaliset konfliktit annetaan nopeammin anteeksi oman tiimin jäsenille ja tärkeille vuorovaikutussuhteille, muihin työntekijöihin verrattuna. (Guidroz, Wang & Perez 2011.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikti ilmenee sosiaalisen tuen funktiona myös ryhmäviestintätaitojen näkökulmasta. Haasteet tehtäväkeskeisissä taidoissa heijastuvat tiimin jäsenten suhdekeskeisiin taitoihin, sillä tiimin heikko menestys tulkitaan uhaksi. Tulkittu uhka vaikuttaa tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, jolloin piilokonflikti ilmenee ryhmästä eristämisenä, työntekijän viestinnän negatiivisena tulkitsemisena, välttelynä ja sivuun jättämisenä yhteisistä informaaleista tilaisuuksista. (Quade, Greenbaum & Petrenko 2017.) Tiimistä eristäminen ja vuorovaikutuksen negatiivinen tulkinta heijastuu työntekijän passivoitumiseen silloin, kun työntekijä ei koe pystyvänsä vuorovaikutuksellaan saamaan muutosta tilanteeseen. Tällöin piilokonflikti ilmenee työntekijän sitoutumattomuutena tiimiinsä. (Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015.)

Ryhmäkoheesio

Sosiaaliseen tukeen heijastuvan uhan vuoksi piilokonfliktissa ilmenee ryhmäkoheesiota. Kaikki viisi artikkelia kytkivät piilokonfliktin ryhmäkoheesioon ryhmäkulttuurin epätasapainona. Ryhmäkulttuuria tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta. Kahdessa artikkelissa (Hodson 2008; Gebert, Buengeler & Heinitz 2017) piilokonflikti liitettiin ryhmäajatteluun ja kolmessa artikkelissa (Quade, Greenbaum & Petrenko 2017; Sheppard & Aquino 2017; Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015) piilokonflikti yhdistettiin ryhmän normikäsitteisiin.

Piilokonflikti ilmenee ryhmäajatteluna, koska tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus lisää yhteisiä näkemyksiä. Yhteiset näkemykset lisäävät sekä ryhmäkoheesiota että ryhmän jäsenten sisäistä kontrollointia. Ryhmäajattelu viittaa myös tiimin sisällä laajentuneeseen interpersonaaliseen piilokonfliktiin. (Hodson 2008.) Ryhmäajattelu vahvistaa piilokonfliktia, koska työyhteisössä piilokonflikti polarisoi luonnollisia ryhmiä. Työntekijät viettävät aikaa mieluiten oman ryhmän jäsenten kanssa ja tällöin ryhmässä vallitsevat ajatukset ja mielipiteet vahvistuvat ryhmäajattelun myötä. Samalla ristiriitaiset näkemykset ja jännitteet vahvistuvat. (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktiin kytkeytyi ryhmän normikäsitteet. Piilokonflikti ilmenee normatiivisena ryhmäajatteluna, joka kohdistuu tiimin normeista erottuvaan työntekijään. Normeista erottuvuus koetaan kollektiiviseksi uhaksi tiimin menestymiselle ja uhkaa ilmaista epäsuoralla konfliktivuorovaikutuksella. (Quade, Greenbaum & Petrenko 2017.) Normatiivisena ryhmäajatteluna ilmenevä piilokonflikti leviää vuorovaikutuksessa attribuutioiden tavoin yhdeltä työntekijältä muihin tiimin jäseniin. Tällöin normista poikkeavan työntekijän vuorovaikutusta tulkitaan kollektiivisena uhkana, eli poikkeavan negatiivisesti, ja työntekijään kohdistetaan epäsuoraa aggressiota. (Sheppard & Aquino 2017.)

Ryhmän normikäsitteisiin liittyvä piilokonflikti polarisoi myös työntekijää tiimistään. Tällöin piilokonflikti ilmenee ryhmästä erkaantumisena ja passiivisuutena osallistumaan neuvotteluihin ryhmän säännöistä, tai puolustamaan tiimiä muille työyhteisön jäsenille. (Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015.)

Konfliktityypin eskaloituminen

Yhteensä 11 artikkelissa piilokonflikti yhdistettiin konfliktityypin eskaloitumiseen. Piilokonflikti ilmenee konfliktin elinkaareissa havaittavissa olevia konflikteja ennakoivana ja niitä seuraavana vuorovaikutusilmiönä.

Yhteensä kahdeksassa artikkelissa piilokonflikti yhdistettiin muihin konfliktityyppeihin. Näistä kahdessa piilokonflikti yhdistettiin interpersonaalisiin konflikteihin (Notelaers, De Witte & Einarsen 2010; Johnson & Indvik 2001), neljässä artikkelissa piilokonflikti yhdistettiin tehtäväkonflikteihin (Zbaracki & Bergen 2010; Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu & De Witte 2016; Derdowski, Øgaard, Marnburg & Mathisen 2018; Ayoko, Konrad & Boyle 2012), kahdessa artikkelissa suhdekonflikteihin (Derdowski, Øgaard, Marnburg & Mathisen 2018; Ayoko, Konrad & Boyle 2012), lisäksi yhdessä artikkelissa piilokonflikti yhdistettiin prosessikonflikteihin ja normatiivisiin konflikteihin (Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51). Kaikista kahdeksasta artikkelista vain yhdessä (Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51) piilokonflikti seurasi havaittavissa olevaa konfliktia, muissa artikkeleissa piilokonflikti edelsi havaittavissa olevaa konfliktia.

Kaikista 11 artikkelista yhteensä yhdeksässä artikkelissa piilokonfliktin eskaloitumista kuvattiin vuorovaikutusilmionä. Kahdessa artikkelissa piilokonfliktin eskaloituminen toiseksi konfliktityypiksi ilmeni konfliktivuorovaikutuksessa (Notelaers, De Witte & Einarsen 2010; Johnson & Indvik 2001), kahdessa artikkelissa piilokonfliktin eskaloituminen ilmeni konfliktityyleissä (De Dreu, van Dierendonck ja Dijkstra 2004; Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51), yhdessä artikkelissa emootioiden lisääntymisellä (Zbaracki & Bergen 2010), kahdessa artikkelissa viestintäilmapiirin muutoksena (Derdowski, Øgaard, Marnburg & Mathisen 2018; Ayoko, Konrad & Boyle 2012) ja kahdessa artikkelissa sosiaalisena tukena (Yang, Van de Vliert, Shi & Huang & 2008; Sheppard & Aquino 2017).

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin nähtiin eskaloituvan havaittavissa olevaksi konfliktiksi. Piilevät jännitteet työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja koettu työperäinen kuormitus ennakoivat ratkaisemattomien jännitteiden eskaloitumista haitalliseen konfliktitilanteeseen vuorovaikutukseen. (Notelaers, De Witte & Einarsen 2010.)

Interpersonaaliset jännitteet painuvat ensin piiloisiksi ja piilokonfliktin jatkuessa, riski piilokonfliktin eskaloitumiseen havaittavissa olevaksi konfliktiksi kasvaa. (Johnson & Indvik 2001.) Piilokonfliktiin liitettävä välttelevä konfliktityyli johtaa passiiviseen tilaan, joka uhkaa vuorovaikutussuhdetta, työyhteisön ilmapiiriä ja lisää konfliktin eskaloitumisen riskiä. (De Dreu, van Dierendonck ja Dijkstra 2004.)

Piilokonfliktin eskaloitumiseen vaikuttaa ristiriitaiset näkemykset tehtäväkonfliktiin. Tällöin piilokonflikti manifestoituu havaittavissa olevaksi konfliktiksi ja siihen sekoittuu emootioita, joita ilmaistaan suoralla konfliktivuorovaikutuksella ja äärimmäisillä mielipiteillä. (Zbaracki & Bergen 2010.) Ratkaisematon piilokonflikti eskaloituu hallitsemattomasti. Piilevä jännite

eskaloituu tehtäväkonfliktin välityksellä ensin relationaaliseksi konfliktiksi ja siitä edelleen kiusaamiseen. Konfliktityylit määrittelevät osapuolten keskinäistä voimasuhdetta ja asemaa eskaloituneessa konfliktissa. (Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu & De Witte 2016.)

Piilokonfliktin eskaloituminen ilmenee viestintäilmapiirin muutoksena. Piileväksi jännitteeksi painunut tehtäväkonflikti eskaloituu suhdekonfliktiksi, jolloin siihen yhdistyy voimakkaampia emootioita ja fokus siirtyy tehtävän sisällön sijasta tulkitsemaan keskinäistä ryhädynamiikkaa. (Derdowski, Øgaard, Marnburg & Mathisen 2018.) Piilokonfliktin eskaloituminen ilmenee myös ryhmän kehityksen vaiheissa. Ryhmän muotoutumisvaiheessa tehtävään liittyvää kognitiivista haastetta ilmaistaan aihetta problematisoiden ja kuohuntavaiheessa ilmaisuun yhdistyy emootioita. Piilokonflikti ilmeni viestintäilmapiirin muutoksena ratkaisemattoman kognitiivisen haasteen jälkeen, ennen ryhmän kehittyessä kuohuntavaiheeseen, jossa konflikti eskaloitui relationaaliseksi. (Ayoko, Konrad & Boyle 2012.)

Lisäksi, tutkimuskirjallisuudessa myös havaittavissa olevan konfliktin nähtiin eskaloituvan piilokonfliktiksi. Tutkimuskirjallisuudessa prosessikonfliktin ajateltiin painuvan piiloiseksi. Tällöin konfliktityylit, tai ryhmän normatiivinen konflikti, painavat näkemyserot piilevinä jännitteinä pinnan alle ja prosessikonflikti eskaloituu latentiksi konfliktiksi. (Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin nähtiin eskaloituvan myös sosiaalisen tuen välityksellä. Piilokonfliktissa kolmannen osapuolen osoittama sosiaalinen tuki joko läheiselle työtoverille tai osapuolelle, joka voi tarjota myöhemmin vastavuoroista tukea, vaikuttaa piilokonfliktia neutraloiden tai piilokonfliktia eskaloiden tiimin sisällä. (Yang, Van de Vliert, Shi & Huang & 2008). Piilokonflikti eskaloituu sosiaalisen tuen välityksellä myös jakamalla tulkintoja piilokonfliktista kolmannelle osapuolelle. Tällöin tulkinta saattaa laajeta ryhmäajattelun myötä, mikäli tiimiin kuuluvat jäsenet hyväksyvät tulkinnan. (Sheppard & Aquino 2017.)

Tämän pääkategorian perusteella piilokonflikteista tiedetään, että ne ilmenevät piilevinä, interpersonaalisisina tai ryhmiä polarisoivina jännitteinä. Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikti kuvataan konfliktin elinkaarella usein havaittavissa olevaa konfliktia ennakoivana vuorovaikutusilmiönä, mutta se tunnistetaan myös havaittavissa olevan konfliktin jälkeen. Piilokonflikti voi myös manifestoitua välillä havaittavissa olevaksi

konfliktiksi ja painua jälleen piiloiseksi jännitteeksi. Ratkaisemattomana jännite kuitenkin säilyy aktiivisena hyvinkin pitkän aikaa.

Piilokonfliktissa kolmannen osapuolen sosiaalinen tuki rakentaa vuorovaikutuksessa merkityksen, joka vaikuttaa tiimin, tai työyhteisön, vuorovaikutusilmapiiriin. Sosiaalinen tuki on piilokonfliktissa relationaalista pääomaa, jonka menetys piilokonfliktissa koetaan merkittävänä uhkana. Piilokonflikti ilmenee tiimissä ryhmäkulttuurin epätasapainona. Yhtäältä ryhmän normit ja ryhmäajattelu mahdollistavat sosiaalisen tuen ja toisaalta uhkaavat työntekijän integraatiota tiimiinsä ja voimistavat piilokonfliktia.

4.3 Epäsuora konfliktivuorovaikutus

Yhteensä 28 artikkelia kuvasi epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Epäsuora konfliktivuorovaikutus jakautui kolmeen teemaan: epäsuoriin konfliktityyleihin ja -taktiikoihin, sosiaalisen tuen prosessiin ja vuorovaikutuksen ilmenemiseen. Epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat viittaavat epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen strategisuuteen, epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmaisua sosiaalisena tukena kuvataan sosiaalisen tuen prosessilla, lisäksi epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen kuvaa epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa verbaalisesti ja nonverbaalisesti ilmaistua vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen emootioita.

Epäsuoriin konfliktityyleihin ja taktiikoihin liittyviä artikkeleita oli yhteensä 12. Näistä viisi oli määrällisiä, kolme oli laadullisia, kaksi oli teoreettisia artikkeleita, yksi oli katsausartikkeli, ja yksi oli kertomus. Sosiaalisen tuen prosessiin liittyviä artikkeleita oli yhteensä kolme. Näistä kaksi oli laadullisia ja yksi oli teoreettinen.

Konfliktivuorovaikutuksen ilmenemiseen liittyviä artikkeleita oli yhteensä 17. Näistä seitsemän oli laadullisia, kuusi oli määrällisiä, kaksi oli monimenetelmätutkimuksia, yksi oli kirjallisuuskatsaus ja yksi oli katsausartikkeli. Artikkelikohtainen erittely menetelmistä on nähtävillä aineiston koontitaulukosta (ks. liite 2).

Epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat

Piilokonfliktitilanteessa vuorovaikutuksessa kuvattiin useita epäsuoria konfliktityylejä ja taktiikoita (ks. taulukko 2 sivulla 38).

Kaikista 12 artikkelista, yhteensä viidessä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015; Calabrese 2000; Stalcup 2013; Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015; Quade, Greenbaum & Petrenko 2017) kuvattiin kilpailevaan konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta. Viidessä artikkelissa (Churchman & Doherty 2010; Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017; Guttman 2009; Leung 2008; Liu, Nauta, Spector & Li 2008) kuvattiin välttelevään konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta. Neljässä artikkelissa (Aquino 2000; Pan & Lin 2018; Leung 2008; Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015) kuvattiin mukailevaan konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta. Yhdessä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015) kuvattiin kompromissiin pyrkivään konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta. Yhdessä artikkelissa (Leung 2008) kuvattiin nonassertiiviseen konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta, jossa tavoite on erimielisyyksien piilottamisessa. Kahdessa artikkelissa (Liu, Nauta, Spector & Li 2008; Guttman 2009) kuvattiin mukailevaan ja kilpailevaan syklisesti ajateltuun konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta, jossa ryhmän harmonian säilyttämisen tavoite korostuu. Lisäksi neljässä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015; Pan & Lin 2018; Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017; Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015) konfliktivuorovaikutuksessa kuvattiin passiivisaggressiiviseen konfliktityyliin liittyvää konfliktivuorovaikutusta.

Kaikista 12 artikkelista, yhdessä artikkelissa (Calabrese 2000) kuvattiin ilkeiden vitsien epäsuoraa konfliktitaktiikkaa, kahdessa (Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015; Quade, Greenbaum & Petrenko 2017) peiteltyjen uhkausten epäsuoraa konfliktitaktiikkaa ja yhdessä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015) kuvattiin vaikenemisen epäsuoraa konfliktitaktiikkaa. Kaikki kolme taktiikkaa liittyvät kilpailevaan konfliktityyliin. Yhdessä artikkelissa (Churchman & Doherty 2010) kuvattiin tasoittavan taktiikan epäsuoraa konfliktitaktiikkaa ja kahdessa artikkelissa (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017; Leung 2008) kuvattiin vetäytyvän taktiikan epäsuoraa konfliktitaktiikkaa. Molemmat taktiikat liittyvät välttelevään konfliktityyliin. Kahdessa artikkelissa (Leung 2008; Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015) kuvattiin myöntyvää konfliktitaktiikkaa ja yhdessä artikkelissa (Pan & Lin 2018) kuvattiin sallivaa epäsuoraa konfliktitaktiikkaa. Molemmat taktiikat liittyvät mukailevaan konfliktitaktiikkaan. Lisäksi yhdessä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015) kuvattiin tiukan kompromissin epäsuoraa konfliktitaktiikkaa, joka liittyy kompromissiin pyrkivään konfliktityyliin.

Kaikista 12 artikkelista, yhteensä neljässä artikkelissa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015; Churchman & Doherty 2010; Herman 2008; Pan & Lin 2018) konfliktivuorovaikutuksessa kuvattiin epäsuoria valtataktiikoita. Näistä kahdessa (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015; Churchman & Doherty 2010) kuvattiin aiheen kontrolloinnin epäsuoraa valtataktiikkaa, yhdessä (Herman 2008) kuvattiin suoraa ja todellista epäsuoraa valtataktiikkaa ja kahdessa (Herman 2008; Pan & Lin 2018) relationaalista valtataktiikkaa.

TAULUKKO 2 Artikkeleissa kuvatut työntekijöiden epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen liittyvät epäsuorat konfliktityylit ja konfliktityyleihin liittyvät epäsuorat konfliktitaktiikat, sekä valtataktiikat

| | Kilpaileva tyyli | Välittelevä tyyli | Mukaileva tyyli | Kompromissiin pyrkivä tyyli | Nonseriivinen tyyli | Mukaileva & Kilpaileva syklinen tyyli | Passiivis-aggressiivinen tyyli | Valtataktiikat |
|----------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Aquino (2000) | | | x | | | | | |
| Calabrese (2000) | Ilkeät vitsit | | | | | | | |
| Churchman & Doherty (2010) | | Tasoittava | | | | | | Aiheen kontrollointi |
| Guttman (2009) | | x | | | | x | | |
| Herman (2008) | | | | | | | | Suora ja todellinen Relationaalinen |
| Leung (2008) | | Vetäytyvä | Myöntävä | | x | | | |
| Liu ym. (2008) | | x | | | | x | | |
| Moreland ym. (2015) | Peitellyt uhkaukset | | Myöntävä | | | | x | |
| Pan & Lin (2018) | | | Salliva | | | | x | Relationaalinen |
| Quade ym. (2017) | Peitellyt uhkaukset | | | | | | | |
| Skarlicki ym. (2017) | | Vetäytyvä | | | | | x | |
| Weingart ym. (2015) | Vaikeneminen | | | Tiukka kompromissi | | | x | Aiheen kontrollointi |

Tutkimuskirjallisuudessa interpersonallisessa piilokonfliktissa ilmenee vastustuksen voimakkuudelta erilaisia epäsuoria konfliktityylejä ja taktiikoita. Piilokonflikteihin liittyvät epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat ovat matalan suoruden, sekä matalan ja korkean vastustuksen ilmaisu, kuten toisen aseman heikentämistä, toisen näkökulman huomiotta jättämistä, passiivisaggressiivisuutta, tiedon välittämättä jättämistä ja sanallisesta viestinnästä pidättäytymistä. Siten piilokonfliktissa käytetyt epäsuorat konfliktityylit kytkeytyvät passiivisaggressiiviseen, kilpailevaan ja kompromissiin pyrkivään konfliktityyliin, epäsuorat konfliktitaktiikat kytkeytyvät vaikenemisen ja tiukan kompromissin taktiikoihin ja epäsuorat valtataktiikat kytkeytyvät aiheen kontrollointiin. (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015.)

Tutkimuskirjallisuudessa hierarkia tai valtasuhteet vaikuttavat käytettyihin tyyleihin ja taktiikoihin. Työyhteisössä työntekijä, jolla on päätösvaltaa, ilmaisee valtaa jättämällä toisten

ehdotuksia huomioimatta, tai tiedon välittämättä jättämisellä. Jännitteisessä vuorovaikutuksessa hierarkkisesti alempi viestii nonverbaalisesti matalaa uhkaa ehkäistäkseen piilokonfliktin eskaloitumisen. Siten piilokonfliktissa, tässä artikkelissa, epäsuora valtataktiikka kytkeytyy aiheen kontrollointiin ja epäsuora konfliktityyli kytkeytyy välttelevään konfliktityyliin ja tasoittavaan konfliktitaktiikkaan. (Churchman & Doherty 2010). Johtaja-työntekijäsuhteessa lähijohtajan käyttämät epäsuorat valtataktiikat kytkeytyvät vuorovaikutussuhteen laatuun. Lähijohtajan käyttämät epäsuorat taktiikat, kuten pyrkimys vaikuttaa työntekijän vuorovaikutussuhteisiin, uraan, työviihtyvyyteen ja esimerkiksi tulotasoon, sitoutuvat piilokonfliktiin, jonka taustalla on madaltunut luottamus työntekijään. Taktiikat kytkeytyvät siten suoraan ja todelliseen, sekä relationaaliseen valtataktiikkaan. (Herman 2008.)

Käytettyihin tyyliin ja taktiikoihin vaikuttaa koettu johtaja-työntekijäsuhteen laatu. Lähijohtaja kohdistaa epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, eli tässä loukkaavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä, johtaja-alaisuuden vaihdantateorian näkökulmasta strategisesti siihen työntekijään, jolla on heikkolaatuisin vuorovaikutussuhde lähijohtajaan. Työntekijä heikentää tällöin omaa tuottavuuttaan ja muuttaa vuorovaikutuskäyttäytymistään passiivisaggressiiviseksi. Näin työntekijä pyrkii asettamaan lähijohtajan näennäiseen kiitollisuudenvelkaan osoittamalla muutoksen normaaliin tehokkuuteensa. Siten johtaja-työntekijäsuhteessa piilokonfliktissa käytetyt taktiikat ja tyylit kytkeytyvät tässä relationaaliseen valtataktiikkaan, passiivisaggressiiviseen ja mukailevaan konfliktityyliin, sekä sallivaan konfliktitaktiikkaan. (Pan & Lin 2018.)

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat nähdään työyhteisössä turvallisina strategioita, sillä ne eivät horjuta työntekijän vuorovaikutussuhteita. Johtaja-työntekijäsuhteessa työntekijät käyttävät epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, koska lähijohtajan suora haastaminen uhkaa työntekijän omaa asemaa työyhteisössä. Vertaissuhteissaan työntekijät puolestaan hyödyntävät epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta niihin, joiden orientaatio konfliktiin on mukautuva, koska silloin haastajaa ei tulkita hyökkääväksi osapuoleksi. (Aquino 2000.) Epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat ovat piilokonfliktissa turvallinen strategia, sillä niistä ei joudu suoran konfliktivuorovaikutuksen tavoin vastuuseen. Sarkasmi sitoutuu piilokonfliktiin piiloaggression muotona. Siten sarkasmi kytkeytyy piilokonfliktissa kilpailevaan konfliktityyliin ja ilkeiden vitsien konfliktitaktiikkaan, jolla emootioita aiheuttavaan aiheeseen kohdistetaan painetta, tai tyytymättömyyttä. (Calabrese 2000.)

Piilokonfliktissa epäsuora konfliktivuorovaikutus on sekä defensiivistä että luottamusta rakentavaa. Välttelevät strategiat liittyivät hierarkkiseen ylempiarvoisen kunnioittamiseen, negatiivisen palautteen välttämiseen, erimielisyyksien ilmaisun välttämiseen, ja ryhmän harmonian ylläpitämiseen. Yhteistyöhön pyrkivät strategiat liittyivät relationaalsiin tekijöihin, kuten pyrkimykseen rakentaa uudelleen horjuvaa luottamusta. Tämä kytkee piilokonfliktissa ilmenevät epäsuorat konfliktityylit välttelevään, mukailevaan ja nonassertiiviseen konfliktityyliin, sekä vetäytyvään ja myöntyvään epäsuoraan konfliktitaktiikkaan. (Leung 2008.)

Epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat, jotka säilyttävät ryhmän harmonian, ovat ominaisia kollektiivisissa kulttuureissa. Piilokonfliktiin liittyy epäsuora konfliktivuorovaikutus, jossa korostuu kollektiiviselle kulttuurille ominainen pyrkimys vältellä konfliktia ryhmän edun vuoksi. Tässä piilokonflikti sitoutuu välttelevään konfliktityyliin, sillä konfliktia pyritään välttelemään. Lisäksi piilokonflikti sitoutuu mukautuvaan ja kilpailevaan sykliseen konfliktityyliin, sillä ryhmän harmonian säilyminen asetetaan oman edun edelle. (Liu, Nauta, Spector & Li 2008.)

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat tiimissä kytkeytyvät ryhmän harmoniaan ja vuorovaikutussuhteisiin liittyviin strategioihin. Tiimin sisäisessä piilokonfliktissa vuorovaikutus on ristiriitoja välttelevää. Vuorovaikutusilmapiiri tiimissä koetaan tällöin painostavana, osapuolet pyrkivät säilyttämään kasvonsa erimielisyyksissä, ristiriitaisia aiheita vältellään ja konfliktien olemassaolo kielletään. Vuorovaikutuksessa ilmenee myös ajatusten sanoittamatta jättämistä. Siten tiimin sisäisessä piilokonfliktissa epäsuora konfliktivuorovaikutus kytkeytyy tässä mukautuvaan ja kilpailevaan sykliseen konfliktityyliin, sekä välttelevään konfliktityyliin. (Guttman 2009.) Työyhteisössä piilokonfliktin vuorovaikutuksessa kuvataan ilmenevän toisten syyttelyä, negatiivisia emootioita, työhokkuuden strategista laskemista, negatiivista vuorovaikutuskäyttäytymistä, sekä pyrkimystä peitellä virheitä. Tässä ilmenevät epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat kytkeytyvät passiivisaggressiiviseen ja välttelevään konfliktityyliin, sekä vetäytyvään konfliktitaktiikkaan. (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017.)

Piilokonflikti ilmenee työntekijän integraation laatuna tiimiinsä, jota viestitään epäsuorasti. Piiloinen normatiivinen konflikti tiimissä ilmenee tiimistään eristetyin työntekijän passiivisaggressiivisuutena ja haluttomuutena puolustaa ryhmäänsä. Tiimin jäsenten epäsuoria konfliktivuorovaikutuksen taktiikoita kuvataan uhkauksina ja pyrkimyksenä heikentää työntekijän asemaa tiimissä. Siten tiimin sisäisessä piilokonfliktissa epäsuora

konfliktivuorovaikutus kytkeytyy tässä passiivisaggresssiiviseen, mukailevaan ja kilpailevaan konfliktityyliin. Epäsuorat konfliktitaktiikat kytkeytyvät myöntyvään ja peiteltyjen uhkausten taktiikkaan. (Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki & Clayton 2015.) Normatiivisessa piilokonfliktissa epäsuoria konfliktivuorovaikutuksen strategioita kuvataan jäsenen eristämisellä muusta tiimistä ja työntekijän vuorovaikutuksen negatiivisena tulkintana. Tiimin sisäisen piilokonfliktin taktiikka kytkeytyy tässä siten kilpailevaan konfliktityyliin ja peiteltyjen uhkausten konfliktitaktiikoihin, sillä tavoitteena on ilmaista uhkaa, jonka normeista poikkeaminen tiimille muodostaa. (Quade, Greenbaum & Petrenko 2017.)

Sosiaalisen tuen prosessi

Sosiaalisen tuen prosessi sitoutuu epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmaisuun tiimissä. Kaikissa kolmessa artikkelissa (Hoffman 2003; Boateng & Adams 2016; Sheppard & Aquino 2017) sosiaalisen tuen prosessi kytkeytyy vuorovaikutusverkostossa sosiaalisen tuen merkityksen kannalta hyvälaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin. Lisäksi, kaikissa näissä kolmessa artikkelissa sosiaalisen tuen prosessi sitoutuu piilokonfliktissa vuorovaikutukseen, jota tilannekohtaisesti ilmaistaan suoraan tai epäsuoraan.

Tutkimuskirjallisuudessa sosiaalinen tuki on strategisesti epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Piilokonfliktissa sosiaalista tukea ilmaistaan asettumalla läheisen työtoverin rinnalle, jolloin sosiaalista tukea osoitetaan verbaalisesti puolustamalla työtoveria, tai nonverbaalisesti ilmaistuilla kinesteettisillä ja proksemisilla vuorovaikutuskäyttäytymisen vihjeillä. (Hoffman 2003.) Sosiaalista tukea ilmaistaan läheisille työtovereille, jotka muodostavat työntekijälle sosiaalista tukea merkitsevän sisäryhmän työyhteisössä. Sosiaalista tukea ilmaistaan pyrkimällä helpottamaan läheisen työtoverin työstä suoriutumista, keskittämällä vuorovaikutus läheisiin työtovereihin ja asettumalla vahvistamaan läheisen työtoverin näkökulmaa tulkinnasta ristiriitaan. (Boateng & Adams 2016.) Sosiaalisen tuen prosessi on vuorovaikutusta, joka vahvistaa yhtä näkökulmaa. Sosiaalisen tuen ilmaisu mahdollistaa työtoverin näkökulman vahvistamisen. Samalla mahdollisuus stereotyyppisiin tulkintoihin voimistuu, jolloin rajat eriävän näkökulman asiaperäisen arvioinnin ja emotionaalisen kielteisen suhtautumisen välillä häilyvät. (Sheppard & Aquino 2017.)

Epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen

Epäsuora vuorovaikutus kytkeytyy piilokonfliktissa vuorovaikutuksen ilmaisuun. Yhteensä 17 artikkelissa kuvattiin epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmenemistä. Näistä yhteensä 14 artikkelissa (Koski & Järvensivu 2010; Hodson 2008; Ghosh, Reio & Bang 2013; Leung 2008; Pan & Lin 2018; Cullen, Fan & Liu 2014; Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51;

Hoffman 2003; Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013; Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016; Johnson & Indvik 2001; Loi, Loh & Hine 2015; Liu, Nauta, Spector & Li 2008; De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004) epäsuoraan vuorovaikutukseen yhdistettiin negatiivisia emootioita, tai negatiivisesti tulkittavaa vuorovaikutusta.

Yhteensä yhdeksässä artikkelissa (Cullen, Fan & Liu 2014; Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51; De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004; Hoffman 2003; Zbarack & Bergen 2010; Braun, Benninghoff, Ramuz & Gorga 2015; Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013; Chua 2013; Loi, Loh & Hine 2015) epäsuoraan vuorovaikutukseen yhdistettiin myönteisiä emootioita, myönteistä relationaalista vuorovaikutusta, tai neutraalisti tulkittavaa vuorovaikutusta.

Yhteensä kuudessa artikkelissa (Zbarack & Bergen 2010; Braun, Benninghoff, Ramuz & Gorga 2015; Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013; Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016; Johnson & Indvik 2001; Chua 2013) epäsuoraa vuorovaikutusta kuvattiin vuorovaikutuksen ristiriitaisuudella.

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ilmaistaan emotionaalisesti latautunutta vuorovaikutusta. Jännitteitä ilmaistaan nonverbaalisesti poissaoloilla, eleillä ja mielipiteen äänettömänä ilmaisuna, sekä verbaalisesti argumentoimalla ja joustamattomuutena. (Koski & Järvensivu 2010). Epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa kuvattiin ilmenevän antisosiaalisuutta, kriittistä tai negatiivista arviointia, herkistynyttä konfliktin aktivointia, vuorovaikutuksen välttelyä, sosiaalista eristämistä ja ryhmäytymistä. (Hodson 2008.) Johtaja-työntekijäsuhteessa epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee lähijohtajan vähäisenä vuorovaikutuksena työntekijään, positiivisen palautteen vähäisyytenä tai kritiikkinä työntekijän osaamisesta. Vertaissuhteissa epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee tehtävä- ja suhdekeskeisenä huomaamattomuutena ja työtoverin negatiivisena arviointina. (Ghosh, Reio & Bang 2013.) Piilokonfliktissa epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen emootiot kytkeytyvät pelkoon. Johtaja-työntekijäsuhteessa piilokonfliktissa työntekijän kuvattiin osoittavan vastustustaan tottelemalla lähijohtajaa liioitellun tarkasti, tai kokevan pelkoa, ja tarkistamalla lähijohtajalta jatkuvasti ohjeita. (Leung 2008.) Piilokonfliktitilanteessa epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ilmenee myös emootioita, jotka liittyvät vihamielisyyteen, sillä tulkitessaan lähiesimiehen vuorovaikutusta loukkaavaksi, työntekijä tietoisesti heikentää omaa tuottavuuttaan ja työntekijän vuorovaikutuskäyttäytyminen muuttuu passiivisaggressiiviseksi. (Pan & Lin 2018).

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ilmenee sekä negatiivisia emootioita että myönteisiä emootioita. Piilokonfliktissa työntekijän vuorovaikutustaidot vaikuttavat myönteisten ja kielteisten emootioiden muodostumiseen. Työntekijät arvioivat toisia työntekijöitä tulkitsemalla heidän vuorovaikutustaitojaan, ja tämä vaikuttaa myös piilokonfliktissa koettuihin emootioihin. Epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee loukkaavasti tulkittuna vuorovaikutuskäyttäytymisenä, sosiaalisena eristämisenä, kielteisenä suhtautumisena työtoveriin ja vihamielisenä viestintänä. (Cullen, Fan & Liu 2014.)

Prosessikonfliktin aktivoima piilokonflikti ilmenee välttelevällä konfliktityylillä, kun taas relationaalisen konfliktin aktivoima piilokonflikti ilmenee runsaana avuliaisuutena. Siten epäsuora konfliktivuorovaikutus piilokonfliktissa ilmenee myöhästelynä, kompromissihaluttomuutena, tuen hakemisena kolmannelta osapuolelta, pyrkimyksenä heikentää toisen vuorovaikutussuhteita, päätösten muuttamisena konsultoimatta tiimiä, tai välttelemällä ristiriitoja poikkeavan avuliaalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä. (Alok, Raveendran & Shaheen 2014, 50–51.)

Epäsuora konfliktivuorovaikutus sitoutuu myös relationaaliseen vuorovaikutukseen, sillä vuorovaikutuksessa ilmenee suhdetta vahvistavaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi avuliaisuutta. (De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004.) Epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa ilmenee myös sosiaalisen tuen pyytämistä ja antamista. Sosiaalista tukea pyydetään vain, mikäli vuorovaikutussuhde tulkitaan relationaaliseksi. Muutoin epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee jännitteisinä intrapersonaalisina ajatuksina, tai työsuhteen päättämisenä. (Hoffman 2003.)

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuora konfliktivuorovaikutus on vaikeasti havaittavissa, sillä jännitteet ilmenevät piiloisina. Piilokonfliktissa epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen kuvattiin olevan rauhallista ja harkittua, mutta jännitteistä. Voimistuvat emootiot ilmenevät argumenttien sanoittamisessa. Emootiot ilmenevät omalle tiimille tyypillisen terminologian korostamisena vuorovaikutuksessa, jolla ilmaistaan vastustusta ja aiheen merkittävyyttä. (Zbarack & Bergen 2010.) Epäsuora konfliktivuorovaikutus kuvattiin neuvottelevana, toista osapuolta arvostavana vuorovaikutuksena, mutta vuorovaikutusilmapiiri tulkittiin jännitteiseksi. Ilmapiiri muuttui enteilevän odottavaksi ja toiminnassa ilmeni pyrkimystä vältellä tietynlaisia keskusteluja. (Braun, Benninghoff, Ramuz & Gorga 2015.) Epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen vuoksi piilokonfliktia on vaikea havaita. Piilokonflikti ei näy toisille, sillä konfliktivuorovaikutus ei ole aggressiivista, vaan jännitteet ilmenevät, kun osapuolten näkemyksiä kuunnellaan kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. Epäsuorassa

konfliktivuorovaikutuksessa kuvattiin defensiivistä viestintää, syyttelyä ja yhteistyöhaluttomuutta. (Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouchè, & Leeuwis 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa vuorovaikutus piilokonfliktissa on monitulkinnasta ja hienovaraista. Piilokonfliktissa vuorovaikutus ilmenee monitulkintaisena, sillä relationaalisia jännitteitä perustellaan tehtäviin liittyvillä haasteilla. Vuorovaikutuksessa ilmenee siten defensiivisyyttä, palaute vuorovaikutukseen on lyhyttä ja haluttomuutta osoittaa tiimissä tehtäväkeskeisiä taitoja perustellaan ongelmallisilla organisaation käytänteillä tai tiedonhallinnan järjestelmillä. (Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016.) Epäsuora konfliktivuorovaikutus piilokonfliktissa on hienovaraista. Epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee hienovaraisena kirjallisena, verbaalisena ja nonverbaalisena, negatiivisesti tulkittavina vuorovaikutusvihjeinä, kuten merkitsevästi tulkittavina viesteinä, kuiskauksina tai silmäyksinä, vuorovaikutuksen vähäisyydellä, vähäisenä kuuntelemisena, negatiivisena arviointina, positiivisen palautteen välttämisenä ja päätösten tekemisenä neuvottelematta tiimin jäsenten kanssa. (Johnson & Indvik 2001.) Jännitteen kuvattiin ilmenevän vuorovaikutussuhteen dynamiikassa nonverbaalisesti. Epäsuora konfliktivuorovaikutus on tulkittavissa vuorovaikutusilmapiirissä, esimerkiksi valintana kenelle tukea työtehtävissä annetaan. Jännite tulkitaan nonverbaalisista vihjeistä, vaikka verbaalinen vuorovaikutus olisi relationaalista. (Chua 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuora konfliktivuorovaikutus on tulkinnanvaraista ja tilannekohtaista. Vuorovaikutus on mahdollista tulkita sekä konfliktitilanteeksi että väärinkäsitykseksi, sillä loukkaavaksi tulkittu vuorovaikutus, kinesteettisesti ilmaistut merkitsevät vuorovaikutusvihjeet, myöhästelyt ja poissaolot, verbaalisesti ilmaistut tilannekohtaiset kommentit, musta huumori ja työpanoksen lasku voivat kytkeytyä sekä piiloiseen konfliktitilanteeseen että erehdykseen. (Loi, Loh & Hine 2015.) Piilokonfliktissa epäsuora konfliktivuorovaikutus on huomaamatonta ja viiveistettyä. Piilokonfliktissa vastustusta ilmaisevat ajatukset pyritään pitämään piiloisina konfliktitilanteessa ja ristiriitaa ilmaistaan myöhemmin esimerkiksi kolmannelle osapuolelle. (Liu, Nauta, Spector & Li 2008, 298).

Tutkimuskirjallisuudessa epäsuora konfliktivuorovaikutus kytkeytyi vuorovaikutukseen, joka ilmenee sekä proksemisesti että fyysisesti ja psyykkisesti. Piilokonfliktissa epäsuora konfliktivuorovaikutus johtaa kasvojen menetyksen pelkoon, jota kuvattiin epäloogisina tilanteen uudelleentulkintoina, passivoitumisena ryhmässä ja raportoimalla fyysisen sairastelun oireita. (Leung 2008.) Epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta kuvattiin

piilokonfliktissa sekä fyysisenä että psyykkisenä oirehdintana. Tämä ilmeni negatiivisina emootioina, kuten vihana, suruna ja ahdistuneisuutena, sekä fyysisinä ja psyykkisinä oireina. (Liu, Nauta, Spector & Li 2008). Epäsuora konfliktivuorovaikutus ilmenee työhyvinvoinnin laskuna. Konfliktin osapuolen välttely johtaa passiiviseen tilaan, jonka kuvattiin ilmenevän epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa poissaoloina, alistumisena, avuliaisuutena ja aggressiivisuutena. Lisäksi se ilmenee fyysisinä oireina. (De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004.)

Tämän pääkategorian perusteella epäsuorasta vuorovaikutuksesta piilokonfliktissa saadaan selville, että epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa käytetyt konfliktityylit, konfliktitaktiikat ja valtataktiikat neutralisoivat tai rakentavat jännitteitä vuorovaikutussuhteissa. Näkökulmaa vahvistetaan vuorovaikutuksessa pyydetyllä ja annetulla sosiaalisella tuella. Sosiaalisen tuen prosessi piilokonfliktissa vahvistaa integroitumista tiimiin tai luonnolliseen ryhmään, mutta myös emootioiden voimistumista ja aiheen asiaperäisen arvioinnin hämärtymistä. Epäsuora konfliktivuorovaikutuksessa ilmenee verbaalisesti ja nonverbaalisesti ilmaistavaa kielteisesti, myönteisesti ja neutraalisti tulkittavaa vuorovaikutusta, kielteisiä ja myönteisiä emootioita, sekä relationaalista vuorovaikutusta. Tämä tekee epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta piilokonfliktissa dynaamista ja monitulkinnasta.

4.4 Piilokonfliktin käsittely ja seuraukset

Yhteensä 22 artikkelia kuvasi piilokonfliktin käsittelyä ja seurauksia. Piilokonfliktin käsittely ja seuraukset jakautuivat kolmeen teemaan: käsittelytaktiikoihin, kiusaamiseen ja organisaatiokulttuurin muuttumiseen. Käsittelytaktiikat liittyvät jännitteiden neutralointiin vuorovaikutuksessa ja työstä suoriutumiseen piilokonfliktitilanteessa. Kiusaaminen yhdistää piilokonfliktin ja kiusaamisen konfliktin elinkaaren ääripäiksi ja osoittaa niissä ilmenevän konfliktivuorovaikutuksen yhtäläisyyksiä. Organisaatiokulttuurin muuttuminen viittaa puolestaan jännitteisen organisaatioilmapiirin leviämiseen epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen välityksellä.

Käsittelytaktiikoihin liittyviä artikkeleita oli yhteensä 14, joista seitsemän oli laadullisia, kaksi oli kirjallisuuskatsauksia, kaksi oli katsausartikkeleita, yksi oli määrällinen, yksi oli

teoreettinen ja yksi oli kertomus. Kiusaamiseen liittyviä artikkeleita oli yhteensä kuusi, joista neljä oli määrällisiä, yksi oli laadullinen ja yksi oli katsausartikkeli. Organisaatiokulttuurin muuttumiseen liittyviä artikkeleita oli yhteensä neljä, joista kolme oli määrällisiä ja yksi oli laadullinen. Artikkelikohtainen erittely menetelmistä on nähtävillä aineiston koontitaulukosta (ks. liite 2).

Käsittelytaktiikat

Piilokonfliktissa jännitteiden käsittely kytkeytyy vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja intrapersonaaliseen viestintään. Yhteensä 14 artikkelissa kuvattiin piilokonfliktin käsittelyä. Näistä yhteensä kolmessa artikkelissa (Herman 2008; Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017) piilokonfliktien käsittelyssä kuvattiin relationaalista vuorovaikutusta, jonka tavoite on neutraloida vuorovaikutuksessa tulkittavia jännitteitä. Kahdessa artikkelissa piilokonfliktin käsittely kytkeytyy mahdollisuuden suoriutua työssä, piilokonfliktista huolimatta (Paul & Putnam 2016; Boateng & Adams 2016) ja kahdessa artikkelissa piilokonfliktin käsittely yhdistyy itsen suojeluun (Churchman & Doherty 2010; Leung 2008).

Lisäksi, kahdessa artikkelissa jännitteiden piiloinen käsittely liittyi oman, eriävän näkökulman ilmaisuun (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Koski & Järvensivu 2010), neljässä artikkelissa jännitteiden piiloinen käsittely johti piilokonfliktin voimistumiseen (Leung 2008; Bradley, Anderson, Baur & Klotz 2015; Alok, Raveendran & Shaheen 2014; Stalcup 2013) ja kolmessa artikkelissa (Trossman 2011; Ayoko & Härtel 2003; Pan & Lin 2019) piilokonfliktin käsittelytaktiikat sitoutuivat emootioihin.

Tutkimuskirjallisuudessa relationaalinen vuorovaikutus kytkeytyy piilokonfliktin käsittelytaktiikaksi, sillä tulkittuja jännitteitä pyritään neutraloimaan relationaalisella vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksessa tulkittuja negatiivisia jännitteitä pyritään neutralisoimaan viestimällä empatiaa, osoittamalla kiinnostusta vuorovaikutussuhteeseen, reagoimalla myönteisesti saatuun palautteeseen ja antamalla sosiaalista tukea. Lisäksi itsereflektoinnin avulla, viestintätaitojen kehittämällä, itsetajuisuuden kehittämällä, palautteen pyytämällä, kehittämällä relationaalista ja supportiivista vuorovaikutusta, sekä pyrkimällä emotionaalisesti ja kognitiivisesti ymmärtämään työtoverin tai lähijohtajan työhaasteita, on piilokonfliktia mahdollista käsitellä siten, että jännite saadaan neutraloitua. (Herman 2008.) Jännitteitä on mahdollista neutraloida muuttamalla asenteita erilaisiin näkökulmiin. Suora keskustelu piilokonflikteista polarisoi luonnollisia ryhmiä ja tiimejä ja vahvistaa latenteja konflikteja. Sen sijaan, työtoverin erilaisten ajatusten, arvojen ja tapojen

aito hyväksyminen järkevinä ja perusteltuina näkökulmina, mahdollistaa jännitteiden neutralisoinnin. (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017.)

Organisaatioilmapiiriin on mahdollista vaikuttaa rakentamalla anteeksiantavaa työyhteisöä. Moittivan organisaatiokulttuurin sijasta työyhteisön ilmapiiriä tulisi rakentaa hyväntahtoiseksi, tasavertaisuutta arvostavaksi ja anteeksiantavaa organisaatiokulttuuria korostavaksi, jossa virheisiin suhtaudutaan mahdollisuuksina oppia uutta. Näin tarve peitellä virheitä madaltuu ja piiloiset jännitteet neutralisoituvat, sillä tarve epäsuoriin konfliktitaktiikoihin vähenee. (Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017).

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonflikti kytkeytyy jännitteen piiloiseen käsittelyyn, jotta työstä suoriutuminen on mahdollista jännitteestä huolimatta. Työntekijät hyödyntävät kahta taktiikkaa pyrkiessään käsittelemään vuorovaikutussuhteessa tulkittavaa jännitettä. Passiivisen anteeksiantamisen taktiikassa ristiriitatilanteessa toiseen otetaan etäisyyttä ja tilanteessa haetaan sosiaalista tukea. Ristiriidan taakse jättämisen taktiikassa fokus kohdistetaan työn suorittamiseen. Jännitteen painaminen piileväksi on selviytymiskeino, joka mahdollistaa anteeksi antamisen, etäisyyden ottamisen ristiriitatilanteeseen, tilanteen uudelleenarvioinnin ja saman aikaisesti työstä suoriutumisen. (Paul & Putnam 2016). Piilokonfliktin käsittelytaktiikkojen avulla työntekijä pystyy ohittamaan negatiivisten emootiot ja siirtämään fokuksen työstä suoriutumiseen piilokonfliktista huolimatta. Tähän työntekijät hyödyntävät välttelevää konfliktityyliä ja loukkaavan vuorovaikutuskäyttäytymisen passiivista vastaanottamista. (Boateng & Adams 2016.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin käsittely kytkeytyy myös itsen suojeluun. Piilokonfliktin eskaloitumista havaittavissa olevaksi konfliktiksi estetään pyrkimällä neutralisoida jännitettä ilmaisemalla nonverbaalisesti äänenpainoa muuttamalla, ettei uhkaa toisen näkökulmaa tai keskinäistä vuorovaikutussuhdetta. Samalla pyritään suojelemaan itseä. (Churchman & Doherty 2010.) Piilokonfliktissa ristiriitaan tarjotaan selitystä turvallisesta ulkopuolisesta, tai elottomasta kohteesta. Jännitettä neutralisoidaan kohdistamalla syy markkinoiden vaihteluihin tai muuhun elottomaan kohteeseen, jotta ristiriita ei henkilöidy, ryhmän harmonia säilyy ja fokus siirtyy pois itsestä. (Leung 2008.)

Tutkimuskirjallisuudessa jännitteiden manifestoimisen ei ajateltu ratkaisevan niitä, vaan johtavan tulkittujen erojen vahvistumiseen, näkökulmien polarisoitumiseen ja piilokonfliktin voimistumiseen. (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017.) Sitä vastoin tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin käsittelyn nähtiin mahdollistavan eriävän näkökulman ilmaisun, osoittamatta kuitenkaan suoraa uhkaa. Jännitteitä käsitellään työyhteisössä painamalla ristiriita piiloiseksi

jännitteeksi, koska se mahdollistaa eriävän näkökulman ilmaisun tilanteessa, jossa neuvottelu muutoksista ei ole mahdollista. Alaiset ilmaisevat eriävää näkökulmaa käytänteiden muutoksista hiljaisella vastarinnalla, toimimalla kärjistetyksi uusien käytänteiden mukaisesti, tai jättäytymällä pois yhteisistä tapaamisista. Tämä mahdollistaa eriävän näkökulman ilmaisun turvallisesti ja työn suorittamisen samanaikaisesti. (Koski & Järvensivu 2010.)

Kuitenkin myös ristiriitojen painaminen piileväksi nähtiin tutkimuskirjallisuudessa käsittelytaktiikkana, joka johtaa piilokonfliktin syvenemiseen. Ristiriitojen painaminen piiloiseksi on keino käsitellä konfliktia, sillä se mahdollistaa ryhmän pintapuolisen harmonian ylläpitämisen ja kasvojen säilyttämisen. Se ei kuitenkaan ratkaise piilokonfliktia, sillä erimielisyyksien painaminen pinnan alle ehkäisee avoimen keskustelun, painaa konfliktin yhä syvemmälle, lisää katkeruutta ja vuorovaikutussuhteesta muodostuu dysfunktionaalinen. (Leung 2008.) Välttelevät käsittelytaktiikat johtavat piilokonfliktin syvenemisen ja voimistumisen, sillä jännitteet säilyvät aktiivisina pinnan alla. Näin ollen suhtautuminen jännitteisiin passiivisesti johtaa staattiseen piilokonfliktitilanteeseen. Interpersonaalisen havaittavissa olevan konfliktin käsittelyssä matalan vastustuksen konfliktivuorovaikutus on hyödyksi, mutta kuitenkin piilokonfliktissa matalan vastustuksen konfliktityyli, kuten välttelevä tai mukautuva konfliktityyli, vaikeuttavat konfliktin ratkaisemista, sillä käsittelystä puuttuu suora vuorovaikutus. (Bradley, Anderson, Baur & Klotz 2015.)

Piilokonfliktissa jännitteen käsittely on problemaattista. Työntekijöiden suhtautuminen ristiriitoihin on usein myönteinen ja erimielisyydet halutaan ratkaista ennen kuin ne eskaloituvat havaittavissa olevaksi konfliktiksi. Piilokonfliktiin liitettävä välttelevä konfliktitaktiikka koetaan kuitenkin ristiriidan käsittelyssä ongelmalliseksi, sillä tällöin ristiriidasta keskustelu ja näkökulmien kuuntelu on vaikea toteuttaa. (Alok, Raveendran & Shaheen 2014.) Piilokonfliktissa ristiriitojen käsittely on erilaista kuin muissa ristiriitatilanteissa. Erimielisyyksistä keskustelu onnistuu, mikäli kyse on väärinkäsityksestä. Sitä vastoin piilokonfliktitilanteessa keskustelu eriävistä näkemyksistä painaa jännitteet pinnan alle ja konfliktin ratkaiseminen vaikeutuu. (Stalcup 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktin käsittelyyn liittyi emootioita. Nopea anteeksiantaminen ja fokuksen siirtäminen työhön mahdollistavat piiloisen jännitteen käsittelyn, mutta eivät ratkaise sitä. Piilokonfliktiin sitoutuu tällöin persoonallisuuspiirteisiin liittyviä tekijöitä ja jännitteeseen kerääntyy piiloisia emootioita. (Trossman 2011). Tulkittu loukkaava vuorovaikutuskäyttäytyminen johtaa vuorovaikutuskäyttäytymiseen, johon kytkeytyy negatiivisia emootioita, kuten aggressiivisuutta, inhoa, ärsyyntymistä, stressiä,

ahdistuneisuutta ja vihaa. (Ayoko & Härtel 2003.) Loukkaavaksi tulkittu lähijohtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen johtaa työntekijän tietoiseen oman tuottavuuden heikentämiseen ja vuorovaikutuksen muuttamista passiivisaggressiiviseksi. Siten työntekijä käsittelee piilokonfliktia johtaja-työntekijäsuhteessa ilmaisematta suoraa uhkaa lähijohtajalleen. (Pan & Lin 2019.)

Kiusaaminen

Kiusaaminen kytkeytyy sekä konfliktin elinkaareen vastakkaisena ääripäänä piilokonfliktiin nähden että konfliktivuorovaikutukseen. Yhteensä kuudessa artikkelissa piilokonflikti kytkeytyi kiusaamiseen. Näistä yhteensä neljässä artikkelissa (Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu & De Witte 2016; Baillien, Bollen, Euwema & De Witte 2014; Notelaers, De Witte & Einarsen 2010; Stalcup 2013) vuorovaikutuksessa tulkitut jännitteet eskaloituvat hallitsemattomasti kiusaamiseksi, tai paljastavat mahdollisen kiusaamistilanteen. Yhteensä kahdessa artikkelissa (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers & Skogstad 2011, 305–310; Ayoko & Härtel 2003) piilokonfliktissa ja kiusaamisessa ilmenevä epäsuora konfliktivuorovaikutus todettiin olevan samankaltaista.

Tutkimuskirjallisuudessa kiusaaminen kytkeytyy piilokonflikteihin siten, että piilokonfliktit voivat eskaloitua kiusaamiseen. Kiusaamisen nähtiin olevan äärimmäisesti eskaloitunut piilokonflikti. Tulkitut piiloiset jännitteet vuorovaikutussuhteessa eskaloituvat konfliktivuorovaikutuksessa ensin tehtäväkonfliktiksi, sitten relationaaliseksi konfliktiksi ja lopulta kiusaamiseksi. Eskaloitumiseen vaikuttaa osapuolten konfliktityylit siten, että kilpailevaa konfliktityyliä käyttävä tulkitaan hyökkääjänä ja välttelevää konfliktityyliä käyttävä tulkitaan uhrina. (Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu & De Witte 2016.) Piilevät jännitteet eskaloituvat kiusaamiseen silloin, kun vuorovaikutusta tulkitaan negatiivisesti. Näin ollen kiusaaminen on äärimmäinen tapa käsitellä piileviä jännitteitä. (Baillien, Bollen, Euwema & De Witte 2014.)

Keskinäiset jännitteet eskaloituvat kiusaamiseksi, ellei jännitteitä saada neutralisoitua. Työympäristön kuormitustekijät vaikuttavat työntekijöiden vuorovaikutukseen ja ratkaisematon piilokonflikti johtaa haitalliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, joka ilmenee kiusaamisena. (Notelaers, De Witte & Einarsen 2010.) Piilevä jännite on mahdollista purkaa suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin jännitteen taustalla ilmenee väärinkäsitys. Mikäli suora vuorovaikutus johtaa piilokonfliktin voimistumiseen, liittyy piilokonfliktiin riski kiusaamistilanteesta. (Stalcup 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa erot piilokonfliktin ja kiusaamisen vuorovaikutuksessa kuvataan samankaltaisena. Konfliktivuorovaikutus piilokonfliktissa ja kiusaamisessa ilmenee molemmissa epäsuorana, piiloisena, hienovaraisena, loukkaavasti tulkittuna, tai monitulkintaisena. (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers & Skogstad 2011, 305–310.) Piilokonfliktissa ja kiusaamisessa ilmenee samanlaista konfliktivuorovaikutusta. Piilokonfliktissa ilmenee epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, kuten vältteleviä konfliktitaktiikoita, sosiaalisen tuen hakemista ja emotionaalisia reaktioita. Kiusaamistilanteessa ilmenee epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, kuten vältteleviä konfliktitaktiikoita ja epäsuoria valtataktiikoita. Näin ollen sekä piilokonfliktissa että kiusaamisessa ilmenee samanlaista epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta ja samanlaisia konfliktivuorovaikutuksen epäsuoria taktiikoita. (Ayoko & Härtel 2003.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen

Piilokonfliktit kytkeytyvät organisaatiokulttuuriin vaikuttamalla organisaatioilmapiiriin. Kaikissa neljässä artikkelissa (Calabrese 2000; Ghosh, Reio & Bang 2013; Loi, Loh & Hine 2005; Kisamore, Jawahar, Liquor, Mharapara & Stone 2010) organisaatiokulttuurin muutokseen johtava tekijä oli epäsuora konfliktivuorovaikutus. Organisaatiokulttuuria muuttava epäsuora konfliktivuorovaikutus sitoutui vuorovaikutuskäyttäytymisen oppimiseen.

Tutkimuskirjallisuudessa piiloiset jännitteet vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutusilmapiiriin epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen välityksellä. Epäsuora konfliktivuorovaikutus, kuten hienovaraiset negatiivisesti tulkittavat vuorovaikutusvihjeet ja ilkeiden vitsien konfliktitaktiikka, leviävät vuorovaikutuksessa laajasti työyhteisöön ja muuttavat työyhteisön viestintäilmapiiriä haitallisesti. (Calabrese 2000.) Epäsuorat konfliktitaktiikat ja valtataktiikat vaikeuttavat työntekijöitä integroitumasta työyhteisöönsä ja tiimiinsä. Samalla hienovarainen konfliktivuorovaikutus osoittaa minkälainen vuorovaikutus työyhteisössä on hyväksyttyä, joka vaikuttaa organisaatiokulttuuriin uusien työntekijöiden omaksuessa työyhteisön vuorovaikutustavat. (Ghosh, Reio & Bang 2013.)

Epäsuorasti ilmaistut interpersonaaliset jännitteet, kuten selektiivinen loukkaava vuorovaikutus, huumoriksi naamioidut kommentit ja matalan arvostuksen ilmaukset tulkitaan hyväksyttäväksi vuorovaikutuskäyttäytymiseksi ja työyhteisöön rakentuu tällaista vuorovaikutusilmapiiriä toistava haitallinen organisaatiokulttuuri. (Loi, Loh & Hine 2005.) Kuormitustekijät ja piiloiset interpersonaaliset jännitteet vaikuttavat vuorovaikutukseen, lisäten siinä epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Hienovarainen epäsuora konfliktivuorovaikutus vaikuttaa muihin työntekijöihin ja työyhteisöön, muokaten samalla

vuorovaikutusilmapiiriä jännitteiseksi. (Kisamore, Jawahar, Liquor, Mharapara & Stone 2010.)

Tämän pääkategorian perusteella piilokonflikteista tiedetään, että työntekijät käsittelevät piilokonflikteja, jotta työn suorittaminen jatkuisi jännitteistä huolimatta mahdollisena.

Piilokonfliktia käsitellään välttelevillä konfliktityyleillä. Piilokonfliktin käsittely mahdollistaa myös mielipiteen ilmaisun ilman suoraa uhkaa silloin, kun muutosta ei ole mahdollista saavuttaa neuvottelun avulla. Piilokonflikteista tiedetään myös, että interpersonaaliset jännitteet sisältävät voimakkaita emootioita. Piilokonfliktin käsittelyssä relationaalisesta vuorovaikutuksesta on hyötyä, kun piileviä jännitteitä pyritään neutralisoimaan.

Piilokonfliktissa suora vuorovaikutus tai avoin keskustelu saattaa painaa jännitteet yhä syvemmälle pinnan alle, mutta samalla suoran vuorovaikutuksen puute vaikeuttaa piilokonfliktin ratkaisua.

Piilokonfliktit kytkeytyvät konfliktin elinkaarsa yhteen ääripäähän ja kiusaaminen toiseen ääripäähän. Siten piilokonflikti voi eskaloitua haitalliseksi vuorovaikutuskaavaksi ja kiusaamiseksi. Piilokonfliktissa ja kiusaamisessa tunnistetaan myös samankaltaista epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Piilokonflikti vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin haitallisesti, sillä työntekijät oppivat ja toistavat työyhteisössä hyväksytyjä vuorovaikutustapoja.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia, heijastaen niitä tutkielman tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Ensin kiteytetään tutkielman päätulokset, jonka jälkeen pohditaan aineistosta esiinnoitteita havaintoja.

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata työyhteisöissä tapahtuvia piilokonflikteja ja työyhteisöissä tapahtuvaa epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta, jotta piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta saadaan lisää tietoa, piilokonfliktit on mahdollista tunnistaa työyhteisössä varhaisemmin ja jotta konflikteista vuorovaikutusilmiönä työyhteisössä saadaan täydempi käsitys. Kaksi tutkimuskysymystä johdattivat tutkielmaa: mitä piilokonflikteista työyhteisöissä tiedetään ja minkälaista on työyhteisöissä esiintyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus.

Tutkielmassa erottuneet päätulokset liittyivät piilokonfliktin muodostumiseen ja aktivoitumiseen, piilokonfliktin ilmenemiseen työyhteisössä, piilokonfliktia ilmaisevaan epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen, sekä piilokonfliktin käsittelyyn ja sen aiheuttamiin seurauksiin sekä vuorovaikutussuhteissa että organisaatiotasolla (ks. taulukko 3 alla).

Tutkielman tuloksia pohditaan tutkimusperinteen, piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tutkimuksen, piilokonfliktin ja havaittavissa olevan konfliktin, piilokonfliktin jaottelun, kiusaamisen, sekä epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta.

TAULUKKO 3 Tutkielman päätulokset

| Piilokonfliktia mahdollistavat tekijät | Piilokonfliktin ilmenemismuodot | Epäsuora konfliktivuorovaikutus | Piilokonfliktin käsittely ja seuraukset |
|--|--|---|--|
| -Sosiaalinen ympäristö -Diversiteetti -Organisaatiokulttuuri | -Piilevä/havaittavissa oleva -Sosiaalisen tuen funktio -Ryhmäkoheesio -Konfliktityypin eskaloituminen | -Epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat -Sosiaalisen tuen prosessi -Epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen | -Käsittelytaktiikat -Kiusaaminen -Organisaatiokulttuurin muuttuminen |

Vakiintumaton tutkimusperinne

Aineistosta erottui runsaasti merkittäviä, mutta keskenään erilaisia havaintoja. Tämä viittaa siihen, että tälle tutkielmalle oli selkeä tarve, jotta piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta voitiin hahmottaa aihepiirin kokonaisuutta. Havaintojen runsas määrä ja aineistossa havaittava pirstaleisuus kertovat myös siitä, että piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus tunnistetaan vuorovaikutusilmiönä työyhteisöissä ja tietoa on kattavasti, mutta tieto on jäsentymätöntä.

Tutkielman prosessissa ilmeni myös, että aineistonkeruu oli odotettua haastavampaa. Haasteet aineiston koonnissa viittaavat siihen, että piilokonflikteille ei ole vakiintunut yhteistä nimitysjää. Esimerkiksi kirjallisuudessa piilokonflikteihin on viitattu termeillä latenti konflikti (latent conflict) (Pondy 1967; Rummel 1976, 265–283; Donohue 1992, 12–18), piilevä konflikti (hidden conflict) (Guttman 2003, 20; 2004, 49), sekä epäsuora konflikti (indirect conflict) (Folger, Poole & Stutman 2013, 154–160). Kuitenkin relevanttien hakutulosten saaminen näillä termeillä oli haastavaa (ks. liite 1, jossa taulukoidaan aineistonkeruun hakulausekkeet), ja tähän tutkielmaan kootussa aineistossa piilokonfliktiin on viitattu useilla erilaisilla termeillä tai ilmiön kuvauksilla (ks. liite 3, jossa taulukoidaan aineiston artikkeleissa käytetyt nimitykset piilokonfliktille ja epäsuoralle konfliktivuorovaikutukselle). Myös tämä viittaa siihen, että piilokonfliktit ja siihen liittyvä epäsuora konfliktivuorovaikutus tunnistetaan työyhteisöissä vuorovaikutusilmiönä, mutta piilokonfliktille ei ole vakiintunut selvää tutkimusperinnettä.

Piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tutkimus

Tähän tutkielmaan koottujen artikkeleiden perusteella piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta on tarkasteltu tutkimuskirjallisuudessa monipuolisesti (ks. liite 2, jossa osoitetaan artikkeleissa käytetyt menetelmät). Aineiston artikkeleissa käytetyin menetelmä oli määrällinen menetelmä (yhteensä 20 artikkelia), seuraavaksi käytetyin menetelmä oli laadullinen menetelmä (yhteensä 14 artikkelia). Lisäksi oli käytetty muita menetelmiä. Artikkeleista neljä oli kirjallisuuskatsauksia, samoin katsausartikkeleita oli neljä. Kolme artikkeleista oli teoreettisia tutkimuksia, kaksi oli monimenetelmätutkimuksia ja yksi oli kertomus. Menetelmien monipuolisuus kuvastaa piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen sitoutumisen vahvasti empiiriseen tutkimukseen.

Yhteensä 26 artikkelissa, tutkimuksen fokus oli piilokonflikteissa, ja yhteensä 22 artikkelissa piilokonflikteja käsiteltiin osana muuta kokonaisuutta. Vastaavasti yhteensä 24 artikkelissa tutkimuksen fokus oli epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa, ja yhteensä 12 artikkelissa

epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta käsiteltiin osana muuta kokonaisuutta. Lisäksi tässä tutkielmassa kolme pääkategoriaa käsittelivät piilokonflikteja ja yksi epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Tämä viittaa siihen, että piilokonflikteja on kuvattu tutkimuksissa hieman useammin kuin epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta (ks. liite 2, jossa vasemmalla reunalla kuvataan artikkelien fokus piilokonflikteihin ja epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen). Ero ei kuitenkaan ole huomattava.

Lisäksi piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta on tarkasteltu useissa artikkeleissa yhtäaikaaisesti. Tämä osoittaa, että tähän tutkielmaan kootun aineiston perusteella piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen välillä ilmeni lähes erottamaton keskinäinen suhde. Tämä haastaakin piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen määrittelyä ja rohkaisee kysymään, liittyykö piilokonflikti enemmän konfliktin yhdeksi ilmenemismuodoksi havaittavissa olevan konfliktin rinnalle, vai onko piilokonflikti enemmän epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen muodostama vuorovaikutusilmiö? Piilokonfliktin ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen keskinäisen suhteen analysointi olisikin kiinnostava jatkotutkimushaaste.

Tähän tutkielmaan koottujen artikkeleiden perusteella piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta korostuu seuraavat viisi teemaa: epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen (tarkasteltu 17 artikkelissa), piilokonfliktin käsittelytaktiikat (tarkasteltu 14 artikkelissa), epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat (tarkasteltu 12 artikkelissa), konfliktityypin eskaloituminen (tarkasteltu 11 artikkelissa) ja piilokonfliktia mahdollistavista tekijöistä organisaatiokulttuuri (tarkasteltu 10 artikkelissa). Vastaavasti tähän tutkielmaan kootussa aineistossa vähiten oli tarkasteltu piilevien konfliktien ilmenemismuotoja (piilevää / havaittavissa olevaa ilmenemismuotoa tarkasteltiin 2 artikkelissa), sosiaalisen tuen prosessia (tarkasteltu 3 artikkelissa), lisäksi sosiaalista ympäristöä ja organisaatiokulttuurin muuttumista oli molemmissa alakategorioissa tarkasteltu yhteensä 4 artikkelissa.

Myös tämä avaa kiinnostavan näkökulman jatkotutkimuksille. Sosiaalisen tuen prosessia oli kuitenkin tämän tutkielman aineiston perusteella tarkasteltu varsin vähän, verrattuna muihin epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen alakategorioihin. Samalla sosiaaliseen tukeen yhdistettiin tässä tutkielmassa sekä piilokonfliktia neutraloivia että niitä voimistavia tekijöitä. Näin ollen sosiaalisen tuen prosessin tutkiminen osana piilokonflikteihin liittyvän epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tutkimusta mahdollistaisi ymmärryksen lisäämisen piilokonfliktin käsittelyssä.

Piilokonflikti ja havaittavissa oleva konflikti

Tämän tutkielman aineistoon kootussa tutkimuskirjallisuudessa piilokonfliktia on tarkasteltu useammin jännitteenä ennen havaittavissa olevaa konfliktia ja osana havaittavissa olevia konflikteja tai muita konfliktityyppejä (ks. alakategoriat piilevä/havaittavissa oleva ja konfliktityypin eskaloituminen). Tämä osoittaa piilokonfliktien tutkimuskentällä näkökulman keskittyneen vaihe- ja tasomalleihin.

Piilokonfliktien tarkastelu havaittavissa olevasta konfliktista erillisenä konfliktin ilmenemismuotona saattaisi olla eduksi, sillä tarkastelu osana havaittavissa olevaa konfliktia ei ole täysin ongelmatonta. Piilokonfliktin tarkastelu osana havaittavissa olevaa konfliktia liittyy piilokonfliktia mahdollistavat tekijät ja piilevän jännitteen käsittelyn osaksi havaittavissa olevan konfliktin aktivoitumisen lähtökohtaa ja havaittavissa olevan konfliktin käsittelyprosesseja. Toisin kuin havaittavissa olevassa konfliktissa, jossa konfliktin taustalla oleva erimielisyys saattaa olla jopa helppo sanoittaa, piilokonfliktissa jännitteeseen voi liittyä vaiettuja ajatuksia, sekä monitulkintaisia ja hienovaraisia vuorovaikutuksen tulkintoja, joiden sanoittamista vältetään epäsuoralla konfliktivuorovaikutuksella (ks. alakategoriat diversiteetti Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Sheppard & Aquino 2017; Chua 2013, epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016; Loi, Loh & Hine 2015; Liu, Nauta, Spector & Li 2008, 298; käsittelytaktiikat Churchman & Doherty 2010; Leung 2008). Piilokonfliktin taustalla saattaa olla esimerkiksi pyrkimys suojella omia kasvoja, toisen kasvoja tai yhteisiä kasvoja (ks. kasvojen neuvottelun teoria Ting-Toomey & Takai 2006, 701–703) ja kasvojen menettämisen pelkoa voi olla vaikea sanoittaa julkisesti. Tämä haastaa myös käsittelyprosessit, joita havaittavissa oleviin konflikteihin yhdistetään.

Esimerkiksi työyhteisön interpersonaalisisissa konflikteissa työyhteisösovittelusta on saatu myönteisiä tuloksia konfliktien ratkaisuisissa (Lappalainen 2017). Tähän tutkielmaan koottujen tieteellisten artikkeleiden perusteella tulokset osoittivat erilaisia näkökulmia piilokonfliktin käsittelyyn ja lisätutkimukset olisivatkin tarpeen piilokonfliktin käsittelyprosessien varmentamiseksi.

Esimerkiksi alakategoriassa käsittelytaktiikat, piilokonfliktin manifestoiminen suoralla, vaikkakin rakentavalla vuorovaikutuksella, nähtiin voimistavan piilokonfliktia ja pitävän sisällään riskin piilokonfliktin painumisesta syvemmälle piileväksi konfliktiksi (Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Stalcup 2013). Toisaalta taas suoran vuorovaikutuksen nähtiin olevan tarpeen, jotta ristiriitaa olisi mahdollista käsitellä (ks. alakategoria käsittelytaktiikat

Leung 2008; Bradley, Anderson, Baur & Klotz 2015; Alok, Raveendran & Shaheen 2014). Myös relationaalinen vuorovaikutus ja itsereflektio nähtiin mahdollisuutena piilokonfliktin onnistuneessa käsittelyssä (ks. alakategoria käsittelytaktiikat Herman 2008; Gebert, Buengeler & Heinitz 2017). Vastaavasti myös kolmannen osapuolen tarjoaman sosiaalisen tuen nähtiin vaikuttavan myönteisesti piilevän jännitteen neutraloimisessa (ks. alakategoria konfliktityypin eskaloituminen Yang, Van de Vliert, Shi & Huang & 2008), vaikka sosiaalisen tuen prosessissa nähtiin myös riski piilokonfliktin laajenemiseen (ks. alakategoriat konfliktityypin eskaloituminen Sheppard & Aquino 2017 ja sosiaalisen tuen prosessi). Piilokonfliktin tarkastelu osana havaittavissa olevaa konfliktia voi siten osassa tapauksia johtaa piilokonfliktin käsittelyprosesseissa lisääntyneisiin haasteisiin.

Piilokonfliktin tarkastelu osana havaittavissa olevia konflikteja vie lisäksi huomion piilokonfliktien hienovaraisilta, piiloisilta jännitteiltä. Esimerkiksi työyhteisöissä työntekijöitä suojelee monet lait ja käytänteet, mutta koska työyhteisössä konfliktivuorovaikutus voi olla huomaamatonta, jäävät myös monet kuormittavat vuorovaikutustilanteet huomiotta (West & Turner 2018, 9). Tämän tutkielman mukaan piiloiset jännitteet eivät välttämättä manifestoidu missään vaiheessa, mutta silti ne voivat aiheuttaa sekä fyysisiä että psyykkisiä oireita (ks. alakategoria epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen Leung 2008; Liu, Nauta, Spector & Li 2008; De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004), johtaa haitallisiin vuorovaikutuskaavoihin (ks. alakategoria kiusaaminen) ja ne voivat johtaa negatiiviseen viestintäilmapiiriin organisaatiossa (ks. alakategoria organisaatiokulttuurin muuttuminen).

Siten piilokonfliktissa emootiot ja seuraukset voivat olla yhtä merkittävät kuin havaittavissa olevassa konfliktissa, vaikka piilokonflikti ei koskaan manifestoituisi. Lisäksi piilokonfliktin hienovaraisen ja monitulkinnaisen, strategisen ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen vuoksi piilokonfliktia ei välttämättä tunnisteta työyhteisön havaittavissa oleville konflikteille suunnatuissa konfliktinhallinta- ja käsittelyprosesseissa. Tällöin uhkana on, että piilokonfliktia käsitellään havaittavissa olevilla prosesseilla, jotka voimistavat ja painavat jännitteen syvemmälle ja samalla piilokonfliktin osapuolet jäävät vaille tukea.

Interpersonaalinen piilokonflikti ja piilevä ryhmäkonflikti

Tähän tutkielmaan kootun aineiston perusteella piilokonflikteja on tarkasteltu sekä interpersonaalisenä piiloisena jännitteenä että ryhmän sisäisenä ja ryhmien välisenä piiloisena jännitteenä. Interpersonaalisesti piilokonflikteja on tarkasteltu tasavertaisessa työtoverisuhteessa sekä johtaja-työntekijäsuhteessa (ks. alakategoriat organisaatiokulttuuri, epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat, käsittelytaktiikat, sekä kiusaaminen). Piiloisena

ryhmäkonfliktina piilokonflikteja on tarkasteltu luonnollisina ryhminä, tiimien välisenä ja ryhmän sisäisenä interpersonaalisenä jännitteenä (ks. alakategoriat sosiaalinen ympäristö, diversiteetti, sosiaalisen tuen funktio, ryhmäkoheesio, konfliktityypin eskaloituminen, epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat, sosiaalisen tuen prosessi, epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen ja käsittelytaktiikat).

Tämä osoittaa, että piilokonflikti on vuorovaikutusilmiö, joka ilmenee sekä työyhteisön missä tahansa interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa että työyhteisön luonnollisissa ryhmissä, tiimeissä ja organisaation osastoissa. Näin ollen piilokonflikti olisikin mahdollista jakaa sekä interpersonaalisiin piilokonflikteihin että piileviin ryhmäkonflikteihin. Pohdinnan selkeyttämiseksi käytetään tätä jaottelua. Tulokset viittaavat myös siihen, että työyhteisössä interpersonaalisen piilokonfliktin eskaloituminen haitalliseen interpersonaaliseen vuorovaikutuskaavaan, kiusaamiseen, on suurempi kuin piilevässä ryhmäkonfliktissa. Tämä tukisi näkemystä, että sosiaalinen tuki (ks. alakategoriat sosiaalisen tuen funktio Cullen, Fan & Liu 2014; Yang, van de Vliert, Shi & Huang 2008 ja sosiaalisen tuen prosessi Hoffman 2003; Boateng & Adams 2016) voi ryhmäajattelusta huolimatta (ks. alakategoria ryhmäkoheesio) vaikuttaa myönteisesti siihen, ettei piilokonflikti eskaloitu kiusaamiseksi.

Esimerkiksi työyhteisön havaittavissa olevissa konflikteissa kolmannen osapuolen sovittelun tiedetään neutraloivan jännitteitä ja palauttavan ryhmän harmonian (Kozan, Ergin & Varoglu 2007). Tämän tutkielman tulokset viittaavat vastaavanlaiseen ryhmän harmonian ylläpitämiseen. Siten lienee mahdollista, että piilokonfliktissa oman vuorovaikutusverkoston, tiimin tai luonnollisen ryhmän jäsen, läheinen työtoveri, voi toimia epäsuorana sovittelijana piilokonfliktissa. Työyhteisön vuorovaikutusverkostot ja luonnolliset ryhmät (ks. alakategoriat sosiaalisen tuen funktio Cullen, Fan & Liu 2014; Guidroz, Wang & Perez 2011 ja sosiaalisen tuen prosessi Hoffman 2003; Guidroz, Wang & Perez 2011) toimivat siten piilokonflikteja ja piilokonflikteista kiusaamiseksi eskaloituja jännitteitä vähentävänä työyhteisölle edullisena voimavarana. Sosiaalinen tuki on myös työntekijälle merkittävää sosiaalista pääomaa, jota piilokonflikti uhkaa (ks. alakategoriat sosiaalisen tuen funktio Koski & Järvensivu 2010; Guidroz, Wang & Perez 2011; Quade, Greenbaum & Petrenko 2017 ja ryhmäkoheesio).

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat kolmannen osapuolen vaikutuksen piilokonfliktiin. Kolmannella osapuolella on valtaa vaikuttaa piilokonfliktin voimistumiseen, laajentumiseen tai vaimentumiseen (Folger, Poole & Stutman 2013, 12, 254), mutta tulokset lisäävät myös ymmärrystä piilokonfliktin laajenemisesta piileväksi ryhmäkonfliktiksi silloin, kun tiimissä

ilmenee vahva ryhmäkulttuuri ja ryhmäkoheesio. Tällöin ryhmäkulttuuri ja ryhmäkoheesio voivat tehostaa työtoverin näkökulman hyväksymistä ja epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa voi korostua vetäytyvät taktiikat tai passiivisaggressiivisuus.

Sosiaalinen tuki on tähän tutkielmaan kootun aineiston perusteella ymmärrettävissä siten kaksiteräisen miekan tavoin: se vahvistaa työntekijän integraatiota tiimiin tai luonnolliseen ryhmään ja neutralisoi piilokonfliktia, mutta hämärtää ryhmäajattelun myötä aiheen asiaperäistä arviointia ja voimistaa passiivisuutta tiimissä. Piilevä ryhmäkonflikti mahdollistaa myös kiinnostavan näkökulman työyhteisöissä tunnistettuihin vuorovaikutusverkostojen muutoksiin. Työtoverit ja työpaikan sosiaalinen verkosto tarjoavat työntekijälle supportiivista vuorovaikutusta ja tietoa, joka vaikuttaa merkittävästi koettuun työhyvinvointiin, mutta toisaalta työyhteisön sosiaalinen ympäristö voi muuttua myös stressiä aiheuttaviksi vuorovaikutussuhteiksi (Sias 2009, 65–74). Piilokonfliktien tutkimuksen näkökulmasta muutos työyhteisön sosiaalisessa ympäristössä olisi ainakin osin selitettävissä piilevän ryhmäkonfliktin avulla.

Piilokonflikti ja kiusaaminen

Kiinnostava ja yllättäväkin havainto tässä tutkielmassa on interpersonaalisen piilokonfliktin eskaloituminen kiusaamiseksi. Tämän tutkielman aineiston perusteella kiusaaminen asettuu vastakkaiselle reunalle piilokonfliktien sijaitessa yhdessä ääripäässä ja kiusaamisen toisessa, sillä tämän tutkielman aineiston perusteella piilokonflikti eskaloituu toisten konfliktityyppien välityksellä, sekä epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tulkintojen ja työympäristön ulkoisen kuormitustekijän johdosta kiusaamiseksi (ks. alakategoria kiusaaminen Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu & De Witte 2016; Baillien, Bollen, Euwema & De Witte 2014; Notelaers, De Witte & Einarsen 2010; Stalcup 2013). Tulokset viittaavat siihen, että otollisessa tilanteessa pyrkimys käsitellä piiloista jännitettä epäsuorien konfliktityylien ja taktiikoiden avulla voi johtaa epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen negatiiviseen tulkintaan, joka mahdollistaa jännitteen eskaloitumisen jopa kiusaamiseksi.

Kiusaaminen on aiemmin määritelty johdonmukaiseksi, toistuvaksi ja valtaan liittyväksi negatiiviseksi vuorovaikutukseksi, mutta nykyisin määrittely on laajentunut huomattavasti ja siihen liitetään käsitys viestintäprosessin häiriöstä, joka voi olla myös kertaluonteista, liittyä ajatusten ristiriitaisuuteen tai esimerkiksi kulttuurieroihin ja kohdistua laajempaan kuin yhteen kohteeseen (West & Turner 2018, 3–5). Tämä yhdistää kiusaamisen hyvin lähelle piilokonfliktissa ilmenevää epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Se myös selittää, miksi tässä tutkielmassa epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ja kiusaamisessa ilmenevän

vuorovaikutuksen todettiin olevan samankaltaista (ks. alakategoria kiusaaminen Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers & Skogstad 2011, 305–310; Ayoko & Härtel 2003).

Kiusaamiseen liitettävän vuorovaikutuksen ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen samankaltaisuus mahdollistaa myös sen, että myös piilokonfliktissa ilmenevä epäsuora konfliktivuorovaikutus voi muodostaa hyvin voimakkaita emootioita ja kuormitustilanteita työntekijälle. Tämä selittäisi, miksi piilokonfliktin todettiin aiheuttavan työntekijälle fyysisiä ja psyykkisiä oireita ja piilokonfliktit ymmärrettiin havaittavissa olevaa konfliktia kuormittavampana konfliktin ilmenemismuotona (Liu, Nauta, Spector & Li, 2008).

Epäsuoran konfliktivuorovaikutus ja piilokonflikti

Tähän tutkielmaan kootussa aineistossa epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa kuvattiin aggressiivisia, väistyviä ja kompromissiin pyrkiviä konfliktityylejä, sekä näihin liittyviä painetta rakentavia ja painetta neutraloivia epäsuoria konfliktitaktiikoita ja epäsuoria valtataktiikoita (ks. alakategoria epäsuorat konfliktityylit ja taktiikat). Lisäksi jaettu kulttuurinen tai arvoihin, asenteisiin ja ajatuksiin liittyvä tausta nähtiin epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen tulkinnassa myönteisenä tekijänä, koska tällöin vuorovaikutuksen merkityksiä ymmärretään paremmin (ks. alakategoria diversiteetti Chua 2013; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn 2015). Vähäisen kasvokkaisuorovaikutuksen nähtiin lisäksi vaikuttavan piilokonfliktien aktivoitumiseen (ks. alakategoria sosiaalinen ympäristö Liu, Nauta, Spector & Li 2008; Landry 2000).

Tähän tutkielmaan valitun aineiston perusteella piilokonflikti ilmenee vuorovaikutuksessa defensiivisenä, välttelevänä, passiivisaggressiivisena, tai yhteistyöhaluttomuutta viestivänä vuorovaikutuksena, mutta myös relationaalisena vuorovaikutuksena, tai sosiaalisena tukena (ks. alakategoria epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen ja käsittelytaktiikat). Piilokonfliktissa epäsuoraa vuorovaikutusta kuvattiin hienovaraiseksi, sillä sitä ilmaistaan verbaalisesti ja nonverbaalisesti vuorovaikutusvihjeillä ja monitulkintaiseksi, sillä epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen välityksellä sanoman viesti ja merkitys voivat olla ristiriidassa (ks. alakategoria epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans & Mairiaux 2016; Johnson & Indvik 2001; Chua 2013; Loi, Loh & Hine 2015; Liu, Nauta, Spector & Li 2008, 298). Tästä on ymmärrettävissä, että piilokonfliktissa ilmenevän hienovaraisen, strategisen, vuorovaikutuksen vuoksi piilevän jännitteen on mahdollista pysyä aktiivisena pitkiäkin aikoja, ja samalla viestin, sekä merkityksen ristiriitaisuudet voimistavat vuorovaikutuksen epäedullista tulkintaa.

Aineistosta oli myös havaittavissa, että vaikka epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa käytettiin relationaalista vuorovaikutusta, konfliktivuorovaikutusta saatettiin silti tulkita epäedullisesti, ellei vuorovaikutuksesta tulkittu affektiivisiä vihjeitä (ks. alakategoriat epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen ilmeneminen De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra 2004; Hoffman 2003 ja käsittelytaktiikat Herman 2008; Gebert, Buengeler & Heinitz 2017; Skarlicki, Kay, Aquino & Fushtey 2017). Affektiivisten vihjeiden tulkinnalla ja emootioiden rakentumisella (ks. Guerrero 2013, 59, 109–110) voidaan siten ajatella olevan piilokonfliktin rakentumisessa ja jännitteen neutraloimisessa vähintään yhtä tärkeä merkitys kuin konfliktivuorovaikutuksen strategisuudella.

6 Tutkimuksen arviointi

Aveyardin ja Sharpin (2013, 52–54) mukaan systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tulisi olla säännönmukaisuutta, selkeä tutkimuskysymys, tarkka raportointi, aineiston tulisi olla monipuolista ja laajasti etsittyä, tutkijan tulisi muodostaa selkeä aineiston valintakriteeriperusta, jotta vain aiheeseen liittyviä artikkeleita valikoituu joukkoon, lisäksi tuloksissa ei saisi korostua vain yksi näkökulma. Tässä tutkimuksessa on noudatettu säännönmukaista etenemistä. Aiheen valinnan jälkeen tarkasteltiin piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen kirjallisuutta viestinnän alan kirjallisuudesta. Kirjallisuuden ja aiheen määrittelyn jälkeen tutkielmassa hahmoteltiin tutkimuksen tavoite ja tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen aloitettiin aiheiston keruu.

Tutkielman aineistonkeruussa on noudatettu systemaattista toimintaa artikkeleiden valinnassa. Aineistoa pyrittiin hakemaan kattavasti eri tietokannoista ja laajalta aikaväliltä. Aineisto valittiin viestinnän alan ja sen lähitieteiden tietokannoista, jonka ansiosta artikkelit olivat relevantteja tähän tutkielmaan. Aineistoon valittiin lisäksi vain vertaisarvioituja artikkeleita viimeisen 19 vuoden ajalta, jonka vuoksi artikkeleiden tieteellinen sisältö on uskottavaa ja viimeaikaista.

Aineiston hakuun käytettiin systemaattisia aineistonvalintakriteereitä, joiden perusteella aineistoon valikoitui vain sellaisia artikkeleita, jotka liittyivät työelämään, piilokonfliktiin tai epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen. Koska aineistossa toteutettiin useita hakuja ja lopulta aineistonkeruussa päädyttiin valitsemaan kaikki työyhteisöön ja konflikteihin liittyvät artikkelit, on aineistoon sisällynyt kaikki saatavilla olevat piilokonflikteihin ja epäsuoraan konfliktivuorovaikutukseen työyhteisössä liittyvät artikkelit. Tämä varmistaa, että aineistossa ei korostu vain yksi näkökulma, vaan aineistoon on kerätty varsin laajasti sellaisia tieteellisiä artikkeleita, jotka tarkastelevat aihetta eri näkökulmista, eri työyhteisöissä, eri tutkimusmenetelmillä ja eri tavoitteilla.

Aineiston valinnassa seurattiin tarkasti samoja valintakriteereitä, jotka olivat sopivuus kontekstiin, aihesanojen sisältyminen artikkeliin, tai epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen kuvauksen sisältyminen artikkeliin. Jokaisesta artikkelista haettiin tietokoneavusteisesti hakusanat latent, hidden, indirect ja conflict. Mikäli hakusana sisältyi artikkeliin, tarkistettiin myös mihin yhteyteen hakusana artikkelissa sitoutui. Näin voitiin varmistaa, että aineistoon

valikoitui vain artikkeleita, jotka käsitelivät piilokonfliktia työyhteisössä tai epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta työyhteisössä.

Artikkeleiden lähitarkastelussa toimittiin systemaattisesti samalla tavoin jokaisen artikkelin kanssa. Jokaisesta aineistosta arkistoitii tarkasti samat tiedot: miten artikkeli liittyy tämän työn aiheeseen, artikkelin tavoite, tulos, tutkimuskohde ja artikkelissa piilokonfliktista tai epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta käytetty termi tai kuvaus. Näin voitiin varmistaa, että aineistoja tarkasteltiin aina samasta näkökulmasta. Lisäksi tutkielman prosessin kaikki vaiheet, kuten hakulausekkeet ja aineiston analyysin eri vaiheet kirjattiin tarkasti. Tämä varmisti tutkielman prosessin systemaattisen etenemisen. Tutkielman jokaisessa vaiheessa edettiin systemaattisesti, pyrkimyksenä varmistaa tiedon aiheellisuus, kattavuus, uskottavuus ja systemaattinen käsittely, jonka ansiosta tutkielman luotettavuuden voidaan arvioida olevan onnistunut.

Aineiston analyysi voi olla laadullisessa tutkimuksessa luonteeltaan sekä analyyttistä että synteettistä. Se on analyyttistä siinä, että sitä teemoitetaan analyttisesti, mutta synteettistä siinä, että analyysissä tulisi löytää koko tutkimusta kantava temaattinen runko. Jotta temaattinen runko olisi selkeä, tulisi raportoinnissa välttää sirpalemaisuuksia ja pyrkiä löytämään aineiston ydinkategoriat. (Kiviniemi 2018, 68–69.)

Aineiston laadulliseen analyysiin hyödynnettiin induktiivista temaattista aineiston analyysiä. Aineistoa käsiteltiin ensin luokittelemalla aineistoa sekä piilokonfliktien että epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä osoittautui haasteelliseksi, sillä aineistosta muodostuvat luokat olivat hyvin samankaltaisia ja samalla haasteeksi muodostui osoittaa piilokonfliktien ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen liitoskohdat. Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin temaattisen analyysin avulla ja lisäksi aineistoa päätettiin käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Tämän ansiosta aineistoa oli yhä mahdollista tarkastella kahden eri tavoitteen näkökulmasta, mutta muodostuneet teemat olivat sisällöllisesti erilaiset ja säilyttivät silti synteettisen kokonaisuutensa.

Aineiston analyysi toteutettiin analyttisesti nimeämällä artikkeleista kerättyjen tietojen perusteella havaintoja, joita yhdistettiin teemoiksi. Tämä toteutettiin artikkeleille sekä piilokonfliktien näkökulmasta että epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta. Siten piilokonfliktissa teemat saattoivat liittyä valtaan, konfliktityyppeihin, kiusaamiseen, tai vuorovaikutuskäyttäytymiseen ryhmässä. Vastaavasti epäsuorassa konfliktivuorovaikutuksessa teemat saattoivat liittyä esimerkiksi hienovaraiseen

vuorovaikutukseen, passiivisaggressiivisuuteen, relationaaliseen vuorovaikutukseen tai epäsuoriin konfliktityyleihin ja taktiikoihin.

Aineiston analyttisen teemoittelun voidaan nähdä onnistuneen, sillä teemat erittelevät havaintoja piilokonflikteista ja epäsuorasta konfliktivuorovaikutuksesta, vaikka aineisto onkin molemmissa sama. Eri aiheissa on aktiivisesti pidetty tutkimuskysymysten asettama eri näkökulma mielessä, kun aineistoa on teemoiteltu: piilokonfliktien näkökulmasta mitä niistä tiedetään ja epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen näkökulmasta minkälaiseksi vuorovaikutusta artikkelissa kuvataan.

Aineiston synteettisyydessä voidaan nähdä onnistuneen siltä osin, että aineisto vastaa synteettisesti tutkielman tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkielmassa on havaittavissa koko tutkimusta kantava temaattinen runko, sillä tutkielma kuvaa työyhteisöissä tapahtuvia piilokonflikteja ja työyhteisöissä tapahtuvaa epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta. Lisäksi tutkielma lisää tietoa piilokonflikteista työyhteisöissä ja siitä, minkälaista epäsuora konfliktivuorovaikutus työyhteisön piilokonfliktissa on. Tutkielma sitoo piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta myös interpersonaalisten konfliktien tutkimuskenttään ja tutkielman avulla voidaan havaita useita jatkotutkimushaasteita. Näin ollen, vaikka aineiston analyysissä oli haasteita tiedon pirstaleisuuden johdosta, se ei heikennä tutkielman luotettavuutta, koska tiedon pirstaleisuus on myös tutkimuskenttää kuvaava ominaisuus.

Tutkimusta voidaan arvioida myös sen eettisyyden perusteella osoittamalla, miten esitetyt tulokset on saatu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkielmassa on toimittu hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti. Koottua aineistoa on käsitelty huolellisesti, eikä aineistoa ole jaettu kolmansille osapuolille tai tutkielmaan kuulumattomille henkilöille. Tutkimusprosessin vaiheet on raportoitu tarkasti, aineiston analyysissä on kuvattu ilmenneet haasteet, tulosten raportoinnissa on huolehdittu viittaustekniikasta ja johtopäätöksiin liittyvä ajattelu on erotettu läpinäkyvästi. Lisäksi tutkielmaan on liitetty liitteitä, jotka on sidottu tekstiin havainnollistamaan tutkielman prosessin etenemistä, ajattelua ja aineistoa. Näin ollen tutkielmassa voidaan nähdä täyttyvän myös eettinen perusta.

7 Päätäntö

Tämä tutkielma osoittaa, että piilokonfliktit ovat yleinen vuorovaikutusilmiö työyhteisöissä. Kuitenkin työyhteisöjen konflikteja tarkastelevissa tutkimuksissa on useammin keskitytty tarkastelemaan havaittavissa olevia konflikteja ja piilokonfliktien tutkimus on monesti ankkuroitu havaittavissa oleviin konflikteihin. Tämä tutkielma täydentää ymmärrystä konflikteista vuorovaikutusilmiönä työyhteisöissä, tarkastelemalla piilokonflikteja ja epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta havaittavissa olevasta konfliktista erillisenä vuorovaikutusilmiönä. Samalla tämä tutkielma avaa laajaa konfliktien tutkimuskenttää myös piilokonfliktien yksityiskohtaisemmalle tutkimukselle. Lisätutkimus on selvästi aiheellista, sillä tulokset viittaavat kattavaan tiedon määrään, mutta vakiintumaton termistö epäyhtenäiseen tutkimusperinteeseen, ja piilokonfliktin sekä epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen kiinteä keskinäinen suhde osoittaa tarvetta tarkemmalle analyysille.

Tämä tutkielma nostaa piilokonfliktit työyhteisössä havaittavissa olevien konfliktien rinnalle, työyhteisön hyvinvointiin merkittävästi vaikuttavana piilevän konfliktin ilmenemismuotona. Työyhteisössä olisi suositeltavaa varautua piilokonflikteihin esimerkiksi täydentämällä organisaation konfliktinhallintastrategiaa kattamaan erikseen myös piiloiset jännitteet. Tämä on aiheellista, sillä hallitsemattomasti eskaloituva piilokonflikti ei uhkaa vain työntekijän hyvinvointia ja integraatiota työyhteisöön, mutta myös organisaatiokulttuuria ja organisaation toimintaa. Piilokonfliktin käsittely mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on organisaatiolle eduksi, sillä reagoimattomuus piilokonflikteihin, tai niiden käsittely havaittavissa olevien konfliktien prosesseilla, sisältää riskin piilokonfliktin hallitsemattomasta eskaloitumisesta jopa kiusaamiseksi.

Tässä tutkielmassa piilokonfliktit jaetaan interpersonaalisiin piilokonflikteihin ja piileviin ryhmäkonflikteihin. Näistä etenkin interpersonaalinen piilokonflikti kuvattiin piilevää ryhmäkonfliktia haitallisempänä. Vaikka piilokonflikti on vaikeasti havaittavissa oleva, on organisaatiolla kuitenkin joitakin mahdollisuuksia pyrkiä vaikuttamaan piilokonflikteihin työyhteisössä. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi pyrkiä tunnistamaan piilokonfliktia mahdollistavia tekijöitä, kuten tiedostamalla henkilökunnan keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisen sisältämät piilokonflikteja aktivoivat mahdollisuudet ja uhat, ja varautumalla

niihin. Vuorovaikutuksen lisäämisen sisältämät mahdollisuudet liittyvät sosiaalisen tuen vaikutuksiin: sosiaalinen tuki sekä neutraloi piilokonflikteja että mahdollistaa piilokonfliktin laajenemisen ryhmään. Lisäksi, organisaatiossa piilokonfliktien esiintymiseen voidaan vaikuttaa tunnistamalla työyhteisön ulkoiset kuormitustekijät ja pyrkiä edistämään oppivan organisaation ja ketterän organisaation vuorovaikutuskulttuuria.

Myös ryhmän sisäisiä jännitteitä on mahdollista seurata. Selvittämällä työntekijän integraatiota työyhteisöönsä ja tiimiinsä, sekä työntekijän vuorovaikutusverkoston vahvuutta, on mahdollista pyrkiä paljastamaan työyhteisössä ilmeneviä piilokonflikteja, vaikka niitä ei tiimin ulkopuolelta olisikaan helppo havaita. Mahdollisessa piilokonfliktitilanteessa työntekijöitä olisi kannattavaa tukea ensin relationaalisen vuorovaikutuksen ja affektiivisen vaihdannan keinoin, sillä piilevän jännitteen manifestoiminen suoran vuorovaikutuksen avulla voi johtaa jännitteen voimistumiseen. Osapuolten kannustaminen affektien ilmaisuun, saattaisi edistää jännitteen neutraloimista. Esimerkiksi affektin teorian mukaan kohdistamalla työtehtävissä huomio yhteisiin myönteisiin kokemuksiin muuttuu myös työntekijöiden arvio toisista, ja koetut emootiot, myönteisemmiksi (Lawler 2013).

Myös tiimin sisältä valittujen tukihenkilöiden tarjoama sosiaalinen tuki piilokonfliktin osapuolille kolmannen osapuolen tavoin, saattaisi mahdollistaa piilokonfliktin hallitun kontrolloinnin ja jännitteen neutraloinnin. Sosiaalinen tuki työyhteisön jäseneltä, jolla on riittävä ymmärrys ristiriitaiseen tilanteeseen, riittävä osaaminen aiheesta keskusteluun ja kyky opastaa tilanteessa mahdollistaa jännitteisen ilmapiirin palautumisen yhteistyötä tukevaksi (Nummelin 2008, 54–57).

Kirjallisuus

- Alok, S., Raveendran, J., & Shaheen, M. 2014. Conflict management strategies used by indian software companies: a summative content analysis. *The IUP Journal of Soft Skills*, VIII (4), 47–61.
- Aquino, K. 2000. Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26 (2), 171–193.
- Aveyard, H. & Sharp, P. 2013. *A beginner's guide to evidence-based practice in health and social care professions*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. J. 2003. Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizationan Analysis*, 11 (4), 283–301.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. 2012. Online work: managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal* 30, 156–174.
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. 2014. Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: a two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (4), 511–527.
- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. 2016. An eye for an eye will make the whole world blind: conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior. *J Bus Ethics*, 137, 415–429.
- Boateng, G. O., & Adams, T. L. 2016. “Drop dead... I need your job”: an exploratory study of intraprofessional conflict amongst nurses in two Ontario cities. *Social Science & Medicine* 155 (35–42).
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. 2015. When conflict helps: integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19 (4), 243–272.
- Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., & Gorga, A. 2015. Interdependency management in universities: a case study. *Studies in Higher Education*, 40 (10), 1829–1843.
- Cahn, R. A. & Abigail, R. A. 2014. *Managing conflict through communication*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Calabrese, K. R. 2000. Interpersonal conflict and sarcasm in the workplace. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (4), 459–494.
- Chua, R. Y. J. 2013. The costs of ambient cultural disharmony: indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56 (6), 1545–1577.
- Churchman, J. J., & Doherty, C. 2010. Nurses' views on challenging doctors' practice in an acute hospital. *Nursing Standard*, 24 (40), 42–47.
- Cullen, K. L., Fan, J., & Liu, C. 2014. Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*, 40 (6), 1760–1778.
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. 2004. Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6–26.
- Derdowski, L., Øgaard, T., Marnburg, E., & Mathisen, G. E. 2018. Creative and innovative behaviours of corporate directors: an elusive role of task-related conflicts. *J Manag Gov* 22, 1045–1069.
- Donohue, W. A. 1992. *Managing interpersonal conflict*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. 2013. *Working through conflict: strategies for relationships, groups, and organizations*. 7. painos. Pearson Education.
- Garner, J. T., & Poole, M. S. 2013. Perspectives on workgroup conflict and communication. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, 321–348.
- Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. 2017. Tolerance: a neglected dimension in diversity training? *Academy and Management Learning & Education*, 16 (3), 415–438.
- Ghosh, R., Reio, T. G., & Bang, H. 2013. Reducing turnover intent: supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16 (2), 169–185.
- Godard, J. 2011. What has happened to strikes? *British Journal of Industrial Relations*, 49 (2), 282–305.

- Guerrero, L. K. 2013. Emotion and communication in conflict interaction. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, 105–132.
- Guerrero, L. 2014. Interpersonal functions of nonverbal communication. Teoksessa C. R. Berger (toim.) *Interpersonal communication*. Berlin: De Gruyter Mouton, 53–76.
- Guidroz, A. M., Wang, M., & Perez, L. M. 2011. Developing a model of source-specific interpersonal conflict in health care. *Stress and Health*, 28, 69–79.
- Guttman, H. M. 2003. *When goliaths clash: managing executive conflict to build a more dynamic organization*. New York: Amacom.
- Guttman, H. M. 2004. The leader's role in managing conflict. *Leader to Leader*, 31 (Winter 2004), 48–53.
- Guttman, H. M. 2009. Conflict management as a core competency for HR professionals. *People & Strategy*, 32 (1), 32–39.
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. 2011. Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18 (4), 305–323.
- Herman, B. K. 2008. Managing up: dynamic following in an organizational setting. *The Physician Executive*, January-February, 46–49.
- Hodson, R. 2008. The ethnographic contribution to understanding co-worker relations. *British Journal of Industrial Relations*, 46 (1), 169–192.
- Hoffman, E. A. 2003. Legal consciousness and dispute resolution: different disputing behavior at two similar taxicab companies. *Law & Social Inquiry*, 28 (3), 691–716.
- Idrissou, L., van Paassen, A., Aarts, N., Vodouchè, S., & Leeuwis, C. 2013. Trust and hidden conflict in participatory natural resources management: the case of the Pendjari national park (PNP) in Benin. *Forest Policy and Economics*, 27, 65–74.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. 2011. Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXXI (3), 339–356.
- Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995), 256–282.

- Jehn, K. A. 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997), 530–557.
- Jerng, J.-S., Huang, S.-F., Liang, H.-W., Chen, L.-C., Lin, C.-K., Huang, H.-F., Hsieh, M.-Y., & Sun, J.-S. 2017. Workplace interpersonal conflicts among the healthcare workers: retrospective exploration from the institutional incident reporting system of a university-affiliated medical center. *PLoS ONE*, 12 (2), 1–16.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. 2001. Rudeness at work: impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30 (4), 457–465.
- Kisamore, J. L., Jawahar, I. M., Liguori, E. W., Mharapara, T. L., & Stone, T. H. 2010. Conflict and abusive workplace behaviors: the moderating effects of social competencies. *Career Development International*, 15 (6), 583–600.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–74.
- Koch, C. 2004. The tyranny of projects: teamworking, knowledge production and management in consulting engineering. *Economic and Industrial Democracy* 25 (2), 277–300.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. 2008. A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34 (6), 1222–1252.
- Koski, P., & Järvensivu, A. 2010. The innovation diffusion paradox in the light of 'shop-floor games' and micro politics. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (3), 345–363.
- Kozan, M. K., Ergin, C. & Varoglu, D. 2007. Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. Teoksessa R. Posthuma (toim.) *Third party workplace dispute resolution*. *International Journal of Conflict Management* 18 (2), 128–147. Emerald Group Publishing.
- Landry, E. M. 2000. Scrolling around the new organization: the potential for conflict in the on-line environment. *Negotiation Journal* 16 (2), 133–142.
- Lappalainen, P. 2017. Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Prologi – puheviestinnän vuosikirja, 42–49.
- Lawler, E. J. 2013. Affect theory. Teoksessa E. H. Kessler (toim.) *Encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, 25–28.

- Leung, A. S. M. 2008. Interpersonal conflict and resolution strategies: an examination of Hong Kong employees. *Team Performance Management*, 14 (3), 165–179.
- Liu, C., Nauta, M. M., Spector, P. E., & Li, C. 2008. Direct and indirect conflicts at work in China and the US: a cross-cultural comparison. *Work & Stress*, 22 (4), 259–313.
- Loi, N. M., Loh, J. M. I., & Hine, D. W. 2015. Don't rock the boat. The moderating role of gender in the relationship between workplace incivility and work withdrawal. *Journal of Management Development*, 34 (2), 169–186.
- Moreland, J. J., Ewoldsen, D. R., Albert, N. M., Kosicki, G. M., & Clayton, M. F. 2015. Predicting nurses' turnover: the aversive effects of decreased identity, poor interpersonal communication and learned helplessness. *Journal of Health Communication*, 20, 1155–1165.
- Myers, L. L., & Larson, R. S. 2005. Preparing students for early work conflicts. *Business Communication Quarterly*, 68 (3), 306–317.
- Nicotera, A. M. 2009. Conflict communication theories. Teoksessa K. A. Foss & S. W. Littlejohn (toim.) *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, 164–170.
- Niiyama, E., Okamura, H., Kohama, A., Taniguchi, T., Sounohara, M., & Nagao, M. 2009. A survey of nurses who experienced trauma in the workplace: influence of coping strategies on traumatic stress. *Stress & Health*, 25 (2009), 3–9.
- Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. 2010. A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 487–504.
- Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Helsinki: Talentum.
- Oetzel, J. G & Ting-Toomey, S. 2013a. (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. 2013b. Introduction to organizational conflict. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, 291–294.

- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. R., & Allen, N. J. 2018. The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management* 44 (2), 811–836.
- Pan, S.-Y., & Lin, K. J. 2018. Who Suffers When Supervisors are Unhappy? The Roles of Leader-Member Exchange and Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), 799–811.
- Paul, G. D., & Putnam, L. L. 2016. Moral foundations of forgiving in the workplace. *Western Journal of Communication*, 81 (1), 43–63.
- Pondy, L. R. 1967. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296–320.
- Putnam, L. 2009. Conflict management and mediation. Teoksessa W. F. Eadie (toim.) 21st century communication: A reference handbook. Thousand Oaks: Sage Publications, 289–299.
- Putnam, L. 2013. Definitions and approaches to conflict and communication. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) The sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice. Thousand Oaks, Sage Publications, 1–39.
- Quade, M. J., Geenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. 2017. “I don’t want to be near you, unless...”: the interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70, 675–709.
- Rubin, R. B., Rubin, A. M., Haridakis, P. M. & Piele, L. J. 2010. Communication research, strategies and sources. 7. painos. Belmont: Wadsworth.
- Rummel, R. J. 1976. Understanding conflict and war, volume 2, the conflict helix. New York: Sage Publications / John Wiley & Sons.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Hyvä tutkimuskäytäntö. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavana https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. [Viitattu 10.6.2020]
- Sias, P. 2009. Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. 2017. Sisters at arms: a theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management* 43 (3), 691–715.

Skarlicki, D. P., Kay, A. A., Aquino, K., & Fushtey, D. 2017. Must heads roll? A critique of and alternative approaches to swift blame. *Academy of Management Perspectives*, 31 (3), 222–238.

Spector, P. E., & Zhou, Z. E. 2014. The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *J Bus Psychol*, 29, 669–681.

Stalcup, A. M. 2013. Surviving toxic work environments. *Anal Bional Chem*, 405, 1145–1147.

Ting-Toomey, S. & Takai, J. 2006. Explaining intercultural conflict: promising approaches and directions. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 691–726.

Trossman, S. 2011. The art of engagement: nurses, ANA work to address conflict. *The American Nurse*, September/October, 7–8.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vanmeerbeek, M., Govers, P., Schippers, N., Rieppi, S., Mortelmans, K., & Mairiaux, P. 2016. Searching for consensus among physicians involved in the management of sick-listed workers in the Belgian health care sector: a qualitative study among practitioners and stakeholders. *BMC Public Health*, 16 (164), 1–10.

West, R., & Turner, L. H. 2018. Coming to terms with bullying: a communications perspective. Teoksessa C. S. Beck (toim.) *The Routledge handbook of communication and bullying*. New York: Routledge, 3–12.

Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. 2015. The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40 (2), 235–262.

Withers, B. & Wisinsky, J. 2007. *Resolving conflicts on the job. 2. painos*. New York: Amacom.

Zbaracki, M. J., & Bergen, M. 2010. When truces collapse: a longitudinal study of price-adjustment routines. *Organization Science*, 21 (5), 955–972.

Yang, H., Van de Vliert, E., Shi, K., & Huang, X. 2008. Whose side are you on? Relational orientations and their impacts on side-taking among dutch and chinese employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 713–731.

Liitteet

Liite 1: Aineistonkeruussa käytetyt hakulausekkeet

| Hakulauseke piilokonflikti | Tulokset |
|--|--|
| "latent conflict" OR "hidden conflict" OR "conflict stage*" OR "conflict phase*" | Tuloksia 22 artikkelia. Ei relevantteja osumia. |
| "latent conflict" OR "hidden conflict" OR "conflict stage*" OR "conflict phase*" OR "conflict tactics" NOT children NOT romantic | Tuloksia 164 artikkelia. Ei relevantteja osumia. |
| "INTERGROUP relations" OR "INTERPERSONAL conflict" OR "SOCIAL conflict" OR "CONFLICT management" NOT children NOT romantic AND latent | Tuloksia 61, abstraktikohdistuksen jälkeen 42. Runsaasti osumia, jotka eivät ole relevantteja. |
| CONFLICT* OR "INTERGROUP relations" OR "INTERPERSONAL conflict" OR "SOCIAL conflict" OR "CONFLICT management" AND latent OR "conflict stage*" OR "conflict phase*" AND organi?ation* OR employee* OR personnel OR labor OR "superior-subordinate relationship" OR workplace OR "work place OR "work-place" | Abstraktikohdistuksen jälkeen tuloksia 44. Ei relevantteja osumia. |
| Latent conflict AND organi?ation* OR employee* OR personnel OR labor OR "superior-subordinate relationship" OR workplace OR "work place OR "work-place" | Abstraktikohdistuksen jälkeen 9 tulosta. Myös relevantteja. |
| "latent CONFLICT*" OR "hidden CONFLICT*" | Tuloksia 24. Myös relevantteja, mutta vaatii hakusanan työelämään. |
| "latent CONFLICT*" OR "hidden CONFLICT*" AND ORGANI?ATION* OR EMPLOYEE* OR PERSONNEL* OR LABOR* OR "SUPERIOR-subordinate relationship" OR workplace OR "work place OR "work-place" | Abstrakti- ja tekstikohdistuksen jälkeen tuloksia 16. |
| "latent CONFLICT*" OR "latent tension*" OR "hidden CONFLICT*" OR "hidden tension*" AND | Abstrakti- ja tekstikohdistuksen jälkeen tuloksia 31. |

| | |
|--|---|
| <p>ORGANIZATION* OR EMPLOYEE* OR PERSONNEL* OR LABOR* OR "SUPERIOR-subordinate relationship" OR workplace OR "work place OR "work-place"</p> | |
| <p>CONFLICT* AND latent OR hidden OR indirect OR "direct and virtual" OR "non direct" OR "non-direct" AND ORGANIZATION* OR EMPLOYEE* OR PERSONNEL* OR LABOR* OR "SUPERIOR-subordinate relationship" OR workplace OR "work place OR "work-place"</p> | <p>Tuloksia 245, abstraktikohdistus, useita tuloksia, mutta ei relevantteja.</p> |
| <p>"latent* conflict*" OR "hidden* conflict*" OR "indirect* conflict*" OR "non-direct* conflict*" OR "non direct* conflict*"</p> | <p>Tuloksia 32, abstraktikohdistus, vain osa relevantteja.</p> |
| <p>"latent* conflict*" OR "hidden* conflict*" OR "indirect* conflict*" OR "non-direct* conflict*" OR "non direct* conflict*" OR "conflict* stage*" OR "conflict* phase*"</p> | <p>Tuloksia 47, abstraktikohdistus, vain osa relevantteja.</p> |
| <p>"latent conflict*" OR "hidden conflict*" OR "indirect conflict*" OR "non-direct conflict*" OR "non direct conflict*" OR "conflict stage*" OR "conflict phase*" OR tension* OR "direct and virtual" OR "threats and promises" OR "relational control" OR "issue control" OR "hidden power"</p> | <p>Tuloksia liian laajasti, johtuen termistä tension. Ilman termiä tension, tuloksia vain 21.</p> |
| <p>"SOCIAL conflict" OR CONFLICT* OR tension AND latent OR hidden OR indirect OR "non direct" OR non-direct OR "direct and virtual" OR "threats and promises" OR "relational control" OR "issue control"</p> | <p>Ei relevantteja tuloksia.</p> |
| <p>SOCIAL conflict OR *CONFLICT* AND latent* OR hidden* OR indirect* OR non-direct* OR "non direct*" OR "conflict* stage*" OR "conflict* phase*"</p> | <p>Ei relevantteja tuloksia.</p> |

| | |
|---|---|
| AND WORK* | |
| Hakulauseke epäsuora konfliktivuorovaikutus | Tulokset |
| "conflict* tactic*" OR "indirect* OR "direct and virtual" OR "indirect tactic*" OR "hidden tactic*" OR "non-direct power mode*" OR "non direct power mode*" OR "threats and promises" OR "relational control" OR "issue control" OR "indirect communication*" AND *communication* | Tuloksia 284, abstraktikohdistus ja sanakohdistus aiheen mukaan. Ei kuitenkaan relevantteja tuloksia. |
| "INDIRECT* communication" OR "NONVERBAL communication" OR "NONVERBAL cues" AND WORK* | Tuloksia 90, abstraktikohdistus. |
| "INDIRECT* discourse (Grammar)" OR "NONVERBAL communication" OR "NONVERBAL cues" AND WORK* | Tuloksia 112, abstraktikohdistus ensimmäiseen hakulausekkeeseen ja ei hakulausekohdistusta toiseen. |
| "SOCIAL conflict" OR CONFLICT* AND "INDIRECT* discourse (Grammar)" OR "NONVERBAL communication" OR "NONVERBAL cues" AND work* | Tuloksia 32, ensimmäisessä hakulausekkeessa ei hakulausekekohdistusta, toisessa ei hakulausekekohdistusta ja kolmannessa kokotekstikohdistus. |
| Hakulauseke piilokonfliktit ja epäsuora konfliktivuorovaikutus | Tulokset |
| conflict AND workplace | 779 artikkelia, luku sisältää päällekkäisyydet. Ilman päällekkäisyyksiä yhteensä 684 artikkelia. |

Liite 3: Artikkeleissa käytetty termistö, joka kuvaa piilokonfliktia tai epäsuoraa konfliktivuorovaikutusta

| Lähde | Piilokonfliktin / Epäsuoran konfliktivuorovaikutuksen nimitys |
|--|---|
| Alok, Raveendran ja Shaheen (2014) | Prosessikonflikti/relaationaalinen konflikti/latentti konflikti (latent conflict) |
| Aquino (2000) | Piiloinen aggressiivinen toiminta (Covert aggressive actions) |
| Ayoko ja Härtel (2003) | Kiusaaminen |
| Ayoko, Konrad ja Boyle (2012) | Kognitiivinen konflikti / affektiivinen konflikti / piilevä konflikti (hidden conflict) |
| Baillien, Bollen, Euwema ja De Witte (2014) | Kiusaaminen |
| Baillien, Camps, Van den Broeck, Stouten, Godderis, Sercu ja De Witte (2016) | Tehtäväkonflikti / Kiusaaminen |
| Boateng ja Adams (2016) | Intrapersonaalinen konflikti |
| Bradley, Anderson, Baur ja Klotz (2015) | Ryhmäkonflikti, epäsuora viestintä |
| Braun, Benninghoff, Ramuz ja Gorga (2015) | Latentti konflikti |
| Calabrese (2000) | Sarkasmi |
| Chua (2013) | Ympäröivä kulttuurinen epäharmonia (Ambient cultural disharmony) / epäsuora konflikti (indirect conflict) |
| Churchman ja Doherty (2010) | Haastaminen (challenging) / piilevä (hidden) |
| Cullen, Fan ja Liu (2014) | Loukkaava käyttäytyminen (interpersonal mistreatment) |
| De Dreu, van Dierendonck ja Dijkstra (2004) | Passiivinen tila (passive stance) / epäsuora (indirect) |
| Derdowski, Øgaard, Marnburg ja Mathisen (2018) | Tehtäväkonflikti |
| Gebert, Buengeler ja Heinitz (2017) | Erilaisuus / eri arvomaailmat / hyväksyminen / latentti konflikti |
| Ghosh, Reio & Bang (2013) | Loukkaava käyttäytyminen (incivility) |
| Guidroz, Wang ja Perez (2011) | Intrapersonaalinen konflikti (lievä aggressiivisen käyttäytymisen muoto) / anteeksianto |
| Guttman (2009) | Ryhmäkonflikti (piiloinen ja havaittavissa oleva konflikti) / piilevä (hidden) |
| Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers ja Skogstad (2011) | Kiusaaminen / epäsuora (indirect form) |
| Herman (2008) | Havaittavissa oleva ja piilokonflikti (overt and covert conflict) |
| Hodson (2008) | Työtoverikonfliktit / Epäsuora (indirect) |
| Hoffman (2003) | Epämuodollinen ratkaisu (informal resolution) |
| Idrissou, van Paassen, Aarts, Vodouhè ja Leeuwis (2013) | Piilokonflikti / hiljainen konflikti (hidden or silent conflict) |
| Jaramillo, Mulki & Boles (2011) | Interpersonaalinen konflikti / piilotetut toimet |
| Jerng, Huang, Liang, Chen, Lin, Huang, Hsieh ja Sun (2017) | Interpersonaalinen konflikti / sisäiset epämuodolliset valitukset |
| Johnson ja Indvik (2001) | Loukkaava käyttäytyminen (rudeness) |
| Kisamore, Jawahar, Liguori, Mharapara ja Stone (2010) | Loukkaava käyttäytyminen (abusive & uncivil behavior) / politikointi |

| | |
|---|---|
| Koch (2004) | Latentin konfliktin tila (state of latent conflict) |
| Koski ja Järvensivu (2010) | Epämuodolliset pelaamiset (informal games) / lateraalit konfliktit (lateral conflicts) / mikropolitikointi (micro-politics) |
| Landry (2000) | Epämuodollinen konflikti (Informal conflict) |
| Leung (2008) | Piilokonflikti, eli aito harmonia ja pintaharmonia (genuine and surface harmony) / piilevä (hidden) / epäsuora (indirect) |
| Liu, Nauta, Spector ja Li (2008) | Epäsuora konflikti (indirect conflict) |
| Loi, Loh ja Hine (2015) | Loukkaava käyttäytyminen (incivil behavior) / Selektiivinen loukkaava käyttäytyminen (selective incivilive behavior), varovaisuus (political correctness), epäsuora aggressio (indirect aggression) |
| Moreland, Ewoldsen, Albert, Kosicki ja Clayton (2015) | Opittu avuttomuus (Learned helplessness) |
| Notelaers, De Witte ja Einarsen (2010) | Kiusaaminen / epäsuora |
| Pan ja Lin (2018) | Loukkaava esimiestyö (abusive supervision)/ hienovarainen kostaminen (subtle retaliation) / epäsuora vuorovaikutus / passiivisaggressiivisuus |
| Paul ja Putnam (2016) | Interpersonaalinen konflikti (tehtävään liittyvä konflikti, asiaton viestintä, epäarvostus & hyökkäys luonteeseen) / latentit käsitykset (latent concepts) / epäsuora ilmaisu (indirect expression) |
| Quade, Greenbaum ja Petrenko (2017) | Eristäminen (ostracism), epäeettinen käyttäytyminen (unethical behavior), epäsuora pyrkimys korjata poikkeavan ryhmänjäsenen toimintaa (informal means of correction) |
| Sheppard ja Aquino (2017) | Relational attributions (kolmas osapuoli tunnistaa kiristyneet välit osapuolten välillä), ryhmäpaine, kilpailu, stereotyyppiat, epäsuora aggressio (indirect aggression) |
| Skarlicki, Kay, Aquino ja Fushtey (2017) | äkkipikainen syyttely (swift blame) |
| Spector ja Zhou (2014) | Kielteisesti vaikuttava käyttäytyminen (Counterproductive workplace behavior) / epäsuorat toimet (indirect acts) |
| Stalcup (2013) | Toksinen käyttäytyminen (Toxic behavior) |
| Trossman (2011) | Välttelevä konfliktinhallinta |
| Vanmeerbeek, Govers, Schippers, Rieppi, Mortelmans ja Mairiaux (2016) | Latentti konflikti |
| Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova ja Jenh (2015) | Korkea/Matala suoruus & Korkea/Matala vastakkaisuus (High/Low directness & High/Low oppositional intensity) / latentti konflikti / epäsuoraan esitetty (indirectly displayed) |
| Yang, Van de Vliert, Shi ja Huang (2008) | Puolueellisuus (side taking) |
| Zbaracki ja Bergen (2010) | Latentti konflikti |