

Tutkittua tietoa työyhteisöjen konflikteista; alustavia tuloksia käynnissä olevasta väitöstutkimuksesta

Väitöskirjatutkija **Pauliina Tiuraniemi** esitteli Tampereen Sovittelijapäivillä toukokuussa 2025 tutkimuksensa lähtökohtia ja teemoja posteriesityksen muodossa. Tiuraniemi työskentelee Tampereen yliopistossa työyhteisösovittelun, ihmissuhdekonfliktien ja johtamisen teemojen äärellä. Hänen nykyinen tutkimuksensa keskittyy ihmissuhdekonfliktien ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tarkasteluun sekä työyhteisösovittelun vaikutusten arvioimiseen. Posterin anti esitellään nyt lehdessämme suomeksi. Tiuraniemi korostaa, että posteriteksti avaa tutkimuksen alustavia tuloksia ja tutkimuksen arvioidaan valmistuvan keväällä 2026.

Posteriteksti:

Ihmissuhdekonfliktien ja työhyvinvoinnin välinen yhteys työpaikoilla - systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Pauliina Tiuraniemi, Väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto

Jaana-Piia Mäkinen, Sosiaalipsykologian yliopistonlehtori ja dosentti, Helsingin yliopisto

Anne Mälikangas, Psykologian tohtori ja työpsykologian dosentti, Tampereen yliopisto

Paula Rossi, Nuorempi apulaisprofessori, Vaasan yliopisto

Johdanto

Sosiaalisesti vaativat tilanteet, kuten ihmissuhdekonfliktit, ovat työmaailmassa yleisiä. JD-R-teorian (*Job Demands-Resources*) mukaan työn vaatimukset ovat “työn fyysisiä, organisatorisia tai sosiaalisia piirteitä, jotka edellyttävät jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua ja liittyvät fysiologisiin ja psykologisiin kustannuksiin” (Bakker ym., 2023). Siinä missä estevaatimusten (*engl. hindrance demands*) vaikutukset työhyvinvointiin ovat pääosin kielteisiä, haastevaatimukset (*engl. challenge demands*) voivat vaikutuksiltaan kielteisten lisäksi olla myös myönteisiä; esimerkiksi lisääntyneen kuormituksen lisäksi ne voivat lisätä työn imua, joka on eräs työhyvinvoinnin myönteisistä ilmenemismuodoista.

Tässä katsauksessa ihmissuhdekonfliktit käsitetään *sosiaalisina vaatimuksina*, ja niiden yhteyttä tarkastellaan kahteen keskeiseen työhyvinvoinnin indikaattoriin: työuupumukseen ja työn imuun. Toisin kuin aiempi katsaus työryhmien sisäisiin konflikteihin (de Wit ym., 2012), tämä katsaus keskittyy työhyvinvointiin. Lisäksi se eroaa aiemmista sosiaalisten stressitekijöiden ja työhyvinvoinnin katsauksesta (Gerhardt ym., 2021) keskittymällä nimenomaan konfliktien ja hyvinvoinnin yhteyteen.

Katsauksen tavoitteena on systemaattisesti tarkastella työpaikan ihmissuhdekonfliktien yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun, keskittyen samalla siihen, miten konfliktit määritellään ja mitataan sekä millaisia yhteyksiä konfliktien ja työhyvinvoinnin välillä on havaittu.

Menetelmät

Katsaus toteutettiin PRISMA-S-ohjeistuksen mukaan ja käyttäen Covidence-ohjelmistoa. Haku toteutettiin kahdeksassa tietokannassa, joita ovat Web of Science, Scopus (Elsevier), ProQuest Central, Medline (EBSCO), EBSCOhost Business Source Ultimate, EBSCOhost Academic Search Ultimate, PsycARTICLES ja PsycINFO.

Mukaanottokriteerit: englanninkieliset, vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit julkaisuaajalla 2000–07/2025 ja joissa tutkittiin ihmissuhdekonfliktien yhteyttä työuupumukseen ja/tai työn imuun.

Hakulauseke:

(conflict OR conflicts) AND ("well-being at work" OR "work engagement" OR "employee well-being" OR "employee wellbeing" OR "work well-being" OR "work wellbeing" OR "job burnout").

Alustavat havainnot

Seulotuista 2693 artikkelista kaikki mukaanottokriteerit täyttäneitä tutkimuksia oli yhteensä 43. Tutkimukset oli toteutettu pääasiassa Euroopassa, Aasiassa tai Yhdysvalloissa. Eniten tutkittuja sektoreita olivat terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut sekä koulutusala ja valtaosa vastaajista oli naisia.

Tutkimukset olivat tyypillisesti kvantitatiivisia poikkileikkaustutkimuksia.

Analyysimenetelminä käytettiin pääasiassa regressioanalyysia tai rakenneyhtälömallinnusta. Mukana oli myös muutamia pitkittäistutkimuksia sekä monimenetelmää käyttäneitä tutkimuksia.

Konfliktia oli käsitteellistetty ja mitattu monin eri tavoin tutkimuksesta riippuen. Yleisimmin ihmissuhdekonflikteja tarkasteltiin käsitteillä *relationship conflict* ja *interpersonal conflict*. Mittareina käytettiin pääasiassa Jehnin (1995) Intragroup-mittarin Relationship Conflict -alakokonaisuutta tai Spectorin & Jexin (1998) Interpersonal Conflicts at Work Scale (ICAWS) -mittaria. Lisäksi mittareita sisältyi useisiin laajempiin mittaristokokonaisuuksiin sekä osassa tutkimuksia tutkijat itse kehittivät mittarit tutkimukseensa.

Ihmissuhdekonfliktit ja työuupumus

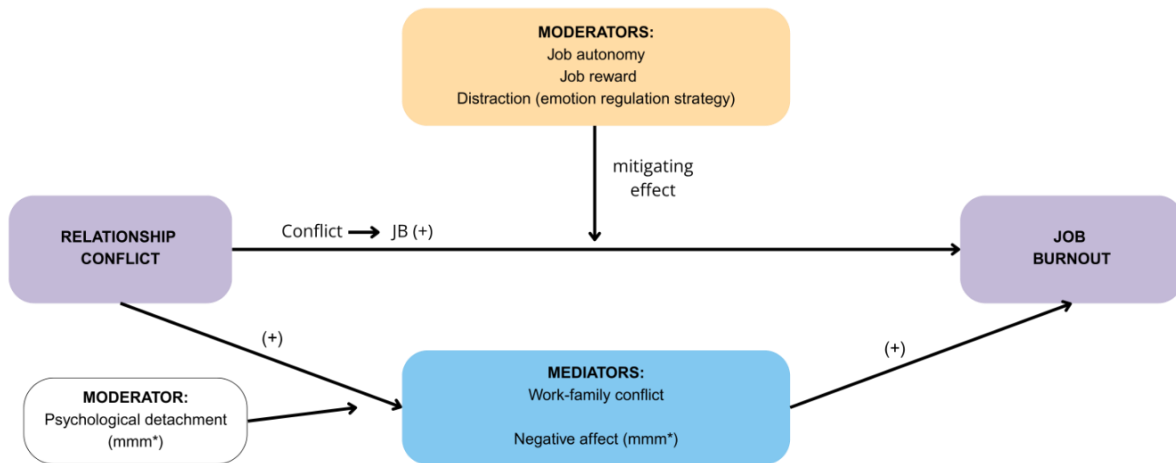
Ihmissuhdekonfliktien ja työuupumuksen välistä yhteyttä tutkittiin 30 tutkimuksessa.

Pääasiallinen työuupumuksen mittari oli Maslach Burnout Inventory (MBI), josta tutkittiin useimmiten kaikkia kolmea ulottuvuutta yhdessä; muutamissa tarkasteltiin kolmea ulottuvuutta erikseen, tai vain yhteen, erityisesti emotionaaliseen uupumukseen, keskittyen.

Useimmissa tutkimuksissa ihmissuhdekonfliktilla oli suora ja positiivinen yhteys työuupumukseen. Muutamissa tutkimuksissa oletettua positiivista yhteyttä ei kuitenkaan havaittu.

Ihmissuhdekonfliktin ja työuupumuksen välistä yhteyttä medioivia tai moderoivia tekijöitä tarkasteltiin muutamissa tutkimuksissa. Merkittävät moderaattorit ja mediaattorit on esitetty

kuviossa 1 (alla). Osassa tutkimuksia ihmissuhdekonfliktia tutkittiin myös mediaattorina tai moderaattorina työuupumuksen ja kolmannen muuttujan välillä.



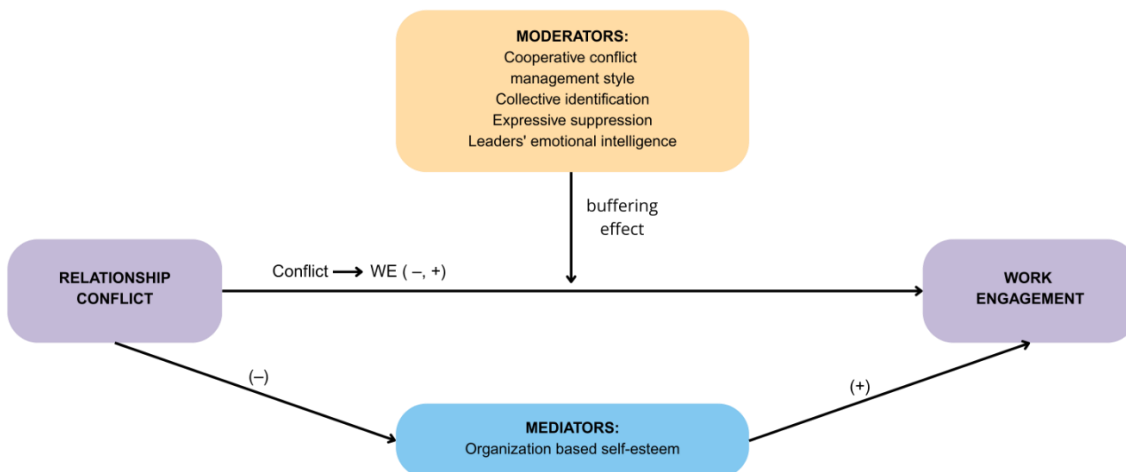
Kuvio 1. Ihmissuhdekonfliktin ja työuupumuksen väliset suhteet. (* = moderated mediation model)

Ihmissuhdekonfliktit ja työn imu

Työn imua mitattiin pääasiassa Utrecht Work Engagement Scale -mittarilla (UWES). Lähes kaikissa tutkimuksissa tarkasteltiin kaikkia kolmea työn imun ulottuvuutta yhdessä, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jossa mitattiin yksinomaan tarmokkuutta (*vigor*).

Useimmissa tapauksissa ihmissuhdekonflikti oli negatiivisesti yhteydessä työn imuun, mutta muutamissa tutkimuksissa vaikutussuhde oli myös positiivinen. Joissakin tutkimuksissa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei voitu todentaa.

Ihmissuhdekonfliktin ja työn imun välistä yhteyttä moderoivia tekijöitä tutkittiin muutamissa tutkimuksissa. Merkittävät moderaattorit ja mediaattorit on esitetty kuviossa 2. Joissakin tutkimuksissa ihmissuhdekonfliktia tarkasteltiin myös mediaattorina tai moderaattorina.



Kuvio 2. Ihmissuhdekonfliktin ja työn imun väliset suhteet.

Johtopäätökset

Ihmissuhdekonfliktia määriteltiin ja mitattiin varsin monin eri tavoin, mikä vaikeuttaa tulosten vertailtavuutta. Konflikteja tarkasteltiin niin yksilö- kuin yhteisötasolla sekä monien eri osapuolten välillä, kuten yksittäisen työntekijän suhteessa kollegoihin, asiakkaisiin tai esihenkilöön.

Ihmissuhdekonfliktit olivat tyypillisesti yhteydessä työhyvinvointiin sitä heikentävästi, mutta yhteys ei ollut kaikilta osin näin yksiselitteinen; osassa tutkimuksia yhteyttä ihmissuhdekonfliktien ja työhyvinvoinnin välillä ei tilastollisesti merkitsevästi ollut ja osassa tutkimuksia yhteys ihmissuhdekonfliktin ja työn imun välillä oli myös myönteinen. Tämä viittaa siihen, että ihmissuhdekonfliktit voivat JD-R-teorian näkökulmasta toimia sekä este- että haastevaatimuksina.

Katsaus osoittaa, että ihmissuhdekonfliktien ja työhyvinvoinnin välittävistä ja muuntavista tekijöistä, jotka voivat yhtäältä suojata kielteisiltä vaikutuksilta ja toisaalta edistää myönteisiä vaikutuksia, tiedetään nyt vielä hyvin vähän. Merkittävät moderaattorit kuten työn voimavarat (esim. autonomia), yksilö- ja johtajuustason tunne- ja itsesäätelystategiat, tiimi-/yhteisöidentifikaatio sekä yhteistyöhön perustuva konfliktinhallintatyyli, voivat toimia suojaavina tekijöinä. Myös tiimitason voimavaroja tulisi tutkia syvällisemmin tulevaisuudessa.

Nämä havainnot voivat tukea interventioden suunnittelu- ja vaikutusten arviointityötä, joiden tavoitteena on vahvistaa voimavaroja konfliktien käsittelyyn ja ratkaisemiseen työpaikoilla.

Väitöskirjatutkija Pauliina Tiuraniemi toimii Tampereen yliopistossa työyhteisösovittelun, ihmissuhdekonfliktien ja johtamisen teemojen tutkijana sekä Helsingin yliopiston HY+ työyhteisösovittelukoulutuksen kouluttajana.

Kirjoitus on julkaistu Suomen Sovittelufoorumi ry:n Sovittelusanomissa nro 2 2025 10.9.2025.