



KULTTUURIEROJEN AIHEUTTAMAT KONFLIKTIT ORGANISAATIOIDEN TYÖRYHMISSÄ

Kandidaatintutkielma
Marko Laakso
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtaminen
Kevät 2020

Tekijä Marko Laakso

Työn nimi Kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit organisaatioiden työryhmissä

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2020

Sivumäärä 24

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämä tutkielma tarkastelee minkälaisia konflikteja organisaation jäsenten väliset kulttuurierot aiheuttavat työryhmissä. Samalla selvitetään, miksi tällaisia konflikteja syntyy ja mitä seurauksia ne työryhmissä aiheuttavat. Vastauksia näihin kysymyksiin saadaan tutkimalla ja vertailemalla aikaisempaa kirjallisuutta aiheesta. Kulttuurierojen aiheuttamia konflikteja työryhmissä on syytä tutkia, sillä organisaatioissa yhä suurempi osa tehtävistä tehdään nykyisin useamman ihmisen työryhmissä. Nykyisessä globalisoituvassa maailmassa nämä ryhmän jäsenet edustavat usein eri kulttuureja, jolloin erilaiset arvot, tavat ja ominaispiirteet kohtaavat heidän työskennellessä yhdessä.

Ennen kuin pääsemme perehtymään kulttuurierojen vaikutuksiin, on tärkeää määritellä työryhmien tehtävä organisaatioissa. Työryhmässä useampi henkilö vuorovaikuttaa keskenään suorittaakseen sille asetetun työtehtävän. Organisaatioissa työ järjestetään usein työryhmässä tehtäväksi, jotta saadaan nopeampia ja luovempia ratkaisuja, joissa on otettu huomioon useita näkökulmia.

Tutkijat ovat luokitelleet työryhmissä ilmenevät konfliktit kolmeen ryhmään. Ihmissuhdekonfliktit aiheutuvat ryhmän jäsenten persoonallisuuksien ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteensopimattomuudesta ja yhteentörmäyksistä, tehtävisidonnaiset konfliktit puolestaan liittyvät ryhmän tehtävän suorittamiseen ja erilaisiin ajattelutapoihin sekä näkökulmiin. Prosessikonfliktit liittyvät työryhmän ja sen jäsenten toimintatapojen ja käytäntöjen yhteensovittamiseen ja järjestämiseen.

Työryhmän jäsenten väliset kulttuurierot ilmenevät työryhmän toiminnassa monin tavoin, muutenkin kuin konflikteina. Jäsenten välisten kulttuurierojen lisäksi ryhmän toimintaan vaikuttaa organisaatiokulttuuri. Kulttuurierot ilmenevät muun muassa arvoissa, rituaaleissa, huumorissa ja käyttäytymismalleissa. Eri kulttuurien kohdatessa työryhmässä voidaan ajatella syntyvän kulttuurista kitkaa, joka disruptoi ryhmän toimintaa. Tämä voi johtaa konflikteihin mutta toisaalta myös uusiin ideoihin ja ratkaisumalleihin.

Ihmisellä on kuitenkin taipumus jakaa ryhmän jäsenet pienempiin joukkoihin, meihin ja heihin, kulttuurierojen kuten demografisten piirteiden mukaan. Tällainen vastakkainasettelu edesauttaa konfliktien syntymistä. Tämä johtaa työryhmissä erityisesti ihmissuhdekonflikteihin, jotka liittyvät vahvimmin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin mutta saattaa edesauttaa myös muiden konfliktien syntymistä. Lisäksi tietyn tyyppisenä syntyvä konflikti laajenee tai muuttuu helposti ja saumattomasti toisenlaiseksi.

Erilaisten empiiristen tutkimustuloksien perusteella tutkijat ovat havainneet, että tehtävisidonnaiset konfliktit ovat olennainen osa työryhmän suorituskyvyn ja luovuuden kasvattamisessa, erityisesti monikulttuuristen ryhmien tapauksessa, kun taas ihmissuhde- ja prosessikonfliktit häiritsevät ryhmän toimintaa, vaikka saattavat lopulta välillisesti vahvistaa sen yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta. Parhaiten konfliktien positiiviset mahdollisuudet pystyvät hyödyntämään ryhmän jäsen, jolla on korkea kulttuurinen älykkyys.

Avainsanat konflikti, kulttuurierot, työryhmä

Sisällysluettelo:

1. Johdanto

2. Organisaation työryhmät ja konfliktit

2.1. Organisaation työryhmät ja niiden toiminta

2.2. Konfliktityypit

2.2.1. Ihmissuhdekonfliktit

2.2.2. Tehtäväsidonnaiset konfliktit

2.2.3. Prosessikonfliktit

3. Työryhmän jäsenten kansallisten kulttuureiden kohtaaminen ja tästä aiheutuvat konfliktit

3.1. Kulttuurierojen ilmeneminen organisaation työryhmissä

3.2. Kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit

4. Yhteenveto

5. Lähteet

1. Johdanto

1900-luvun edetessä ja edelleen uuden vuosituhannen alettua, organisaatioissa yhä suurempi osa toiminnasta toteutetaan useiden ihmisten vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Usein ryhmä on enemmän kuin osiensa summa; ryhmässä työskennellessä saadaan aikaan enemmän ja laadukkaampia asioita kuin yksin (Kozlowski & Bell, 2013). Toisaalta ryhmätyöskentely vie usean ihmisen aikaa ja ollessaan tehotonta syystä tai toisesta, aiheuttaa se paljon hävikkiä ja tappioita organisaatiolle (Ross et al., 2008). Globaalissa maailmassamme ryhmässä toimijat edustavat todennäköisesti eri kulttuureja keskenään. Vaikka kaikki kulttuurierot eivät vaikuta merkittävästi vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa, on ryhmätyöskentelyn prosessi huomattavasti erilainen kulttuurillisesti homogeenisessa ryhmässä verrattuna useita kulttuureja sisältävään kokoonpanoon. Ryhmien ratkaisut ja johtopäätökset saattavat myös poiketa toisistaan huomattavasti (Cox Jr, 1991).

Kulttuurierojen vaikutusta työryhmän toimintaan on tutkittu kirjallisuudessa melko runsaasti (Güver & Motschnig, 2017; Kirkman et al., 2006; Mathieu et al., 2008;) Tästä tutkimuksesta on syytä erottaa omaksi osakseen kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit ryhmässä. Konflikteista löytyy sekä ryhmätyöskentelyä edistäviä että hidastavia tekijöitä ja näiden vaikutukset työskentelyn lopputulokseen riippuvat kulloinkin kyseessä olevasta tehtävästä ja ryhmän jäsenistä sekä heidän edustamista kulttuureistaan (Stahl et al., 2010). Myös konfliktin luonteella on merkitystä sen aiheuttamiin vaikutuksiin työryhmän toiminnalle. Jehn & Mannix (2001) ovat todenneet akateemisen tutkimuksen olevan melko yksimielinen konfliktien jakautumisesta ihmissuhteisiin ja toisaalta tehtävään liittyviin 1990-luvulta lähtien. Vuosikymmenen jälkipuolella osa tutkijoista erotti omaksi ryhmäkseen myös ryhmätyöskentelyn prosessiin liittyvät konfliktit.

Mielestäni juuri kulttuurierojen työryhmissä aiheuttamien konfliktien tutkiminen on tärkeää, kuuluivat ne sitten mihin tahansa yllä mainituista kolmesta konfliktityypistä, sillä yhteiskuntamme ja näin ollen myös organisaatiomme ovat yhä enemmän monikulttuurisia, ja erilaiset organisaatiot tekevät monipuolisesti yhteistyötä, jonka potentiaali tuloksellisesti ja luovuuden kannalta on merkittävä (Hu et al., 2019). Kulttuurierojen riskit ja konfliktien luonteenpiirteet selvittämällä työskentelystä tulee ennustettavampaa eikä ikäviä yllätyksiä pääse syntymään yhtä helposti kuin aiemmin (Lee & Nguyen, 2019). Näistä syistä johtuen, tässä tutkielmassa pyrin selvittämään

mitä ovat kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit organisaatioiden työryhmissä ja millä tavalla ne vaikuttavat työryhmien toimintaan.

Saadakseni vastauksen tähän kysymyksen määrittelen ensin organisaatioiden työryhmät tarkemmin ja käyn läpi tutkijoiden määrittelemät kolme eri konfliktityyppiä. Tämän jälkeen, aikaisemman kirjallisuuden avulla selvitän kuinka kulttuurierot ilmenevät organisaatioiden työryhmissä ennen kuin lopulta perehdyn erityisesti niiden aiheuttamiin konflikteihin ja näiden seuraksiin. Laajan ja monia vuosikymmeniä kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että kulttuurierot aiheuttavat organisaatioiden työryhmissä kulttuurista kitkaa, eli yhteistoiminnan ja kommunikoinnin haasteita, jotka ilmenevät erilaisten konfliktien muodossa (Cox Jr, 1991; Luo & Shenkar, 2011) Ihmissuhdekonflikteihin ja usein prosessikonflikteihinkin lukeutuvat tilanteet häiritsevät työryhmän toimintaa, eivätkä paranna sen toimintaedellytyksiä välittömästi, kun taas tehtäväsidonnaiset konfliktit ja niiden läpi selviytyminen ovat välttämättömiä ryhmän tehokkaalle ja laadukkaasti luovalle toiminnalle (Amason, 1996; Stahl et al., 2010). Parhaiten kulttuurien ristiriidassa pärjää työryhmän jäsen, joka on kulttuurisesti älykäs, eli ymmärtää muiden erilaisia tapoja ja ajattelumalleja ja on valmis muuttamaan omia toimintatapojaan yhteistoiminnan edistämiseksi (Hu et al., 2019).

2. Organisaation työryhmät ja konfliktit

2.1. Organisaation työryhmät ja niiden toiminta

Aluksi on syytä käsitellä organisaation työryhmän tyypillistä toimintaa ja sen rakennetta lyhyesti, jotta voidaan selvittää miksi yksilöt ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään juuri tällaisissa tilanteissa ja ymmärretään myöhemmin millä tavalla erilaiset konfliktit voivat vaikuttaa työryhmien toimintakykyyn. Jatkuvaa vuorovaikutusta samojen ihmisten välillä tapahtuu erilaisissa työryhmissä, joiksi voidaan laskea muun muassa tiimit, projektiryhmät, lautakunnat, johtokunta, hallitus ja erilaiset yhteen kokoontuvat entiteetit. Yleistäen työryhmäksi voidaan luokitella kahden tai useamman yksilön ryhmä, jonka tarkoitus on suorittaa organisaation kannalta oleellisia tehtäviä, joilla on yhteisiä tavoitteita ja jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Kozlowski & Bell, 2013).

Työryhmät ovat keskeinen osa nykyajan organisaatioissa sekä ajankäytöllisesti että tuotannollisesti. Työryhmissä jaetaan tietoa, edustetaan muita ryhmiä ja tavoitellaan usein jotain lopputulosta, oli se sitten konkreettinen tai abstrakti (Goodman, 1986). Työryhmät voivat olla hyvin tuottelaita, inspiroivia ja voimaannuttavia tai ne voivat olla tehottomia ja viedä suunnattomasti jäsentensä aikaa. Hare (2003) on kartoittanut, että työryhmiä tutkittaessa ne ovat usein tehokkaampia kuin keskiverto yksilö samassa tehtävässä mutta vain harvoin parempia kuin paras yksilö. Osa työryhmien tehosta tulee yksinkertaisesti siitä, että samaa tehtävää pohtii tai esimerkiksi yksityiskohtia havainnoi useampi henkilö kerrallaan. Työryhmiä käytetään silti laajalti organisaatioissa, erityisesti yrityksissä, tuottavuuden lisäämiseen, vaikka tehoton ryhmä haaskaa resursseja ja saattaa aiheuttaa viivästyksiä ja toiminnan uudelleen suunnittelua (Ross et al., 2008).

Työryhmiä koskevassa tutkimuksessa huomio kiinnitetään yleensä siihen ketkä ovat ryhmän jäseniä, mitä he tekevät suorittaakseen tehtävänsä ja kuinka he työskentelevät yhdessä (Mathieu et al., 2008). Ryhmien suorituskykyä ja sen arviointia on tutkittu vähemmän ja hajanaisesti. Kristof-Brown et al. (2014) osoittavat, että yksilöiden havainnot ryhmän jäsenten välisestä yhteensopivuudesta vaikuttavat positiivisesti ryhmän suorituskykyyn. Nämä havainnot puolestaan kumpuavat osittain yksilöiden kokemasta sitoutumisesta ja tehtävien menestyksekkäästä suorittamisesta. Voidaan siis todeta, että positiiviset kokemukset ruokkivat positiivista ilmapiiriä ja kehitystä ryhmässä.

Empiirisen tutkimuksen kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen ja aikaisempaan kirjallisuutteen tukeutuen Ross et al. (2008) ovat tiivistäneet työryhmän tehokkuuteen vaikuttavat tekijät käytännön suorituskykyyn, ryhmän jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen, ryhmässä vallitseviin asenteisiin yhteistyötä, esimerkiksi palautteen antamista ja vastaanottamista kohtaan, yksittäisten jäsenten persoonallisuuksiin ja työskentelytapoihin sekä asianomaisen yrityksen kulttuuriin. Se, että työryhmä täyttää sille asetetut tehtävät, ei vielä tee siitä tehokasta. Nämä tekijät huomioiden organisaation johto kykenee Ross et al.:n mukaan valitsemaan ryhmään sopivat henkilöt sen suorituskyvyn parantamiseksi. Ross et al.:n lähtökohta heidän matemaattiselle mallilleen ja sen muodostaville, yllä mainituille tekijöille on se, että ryhmän tehokkuus on vahvasti riippuvainen siinä olevien yksilöiden suorituskyvystä ja ominaispiirteistä. Toki monet heidän luettelemat tekijät, kuten asenne yhteistyötä

kohtaan ja ryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, toteutuvat nimenomaan ryhmässä ja yksittäisen ryhmän jäsenen käyttäytyminen voi vaihdella paljonkin riippuen vuorovaikutuksen toisen osapuolen ominaispiirteistä.

Yllä mainitut Ross et al:n (2008) listaamat, työryhmän tehokkuuteen vaikuttavat kuusi tekijää voidaankin yrityksen kulttuuria lukuun ottamatta yksinkertaistaa kuuluvaksi koheesion eli yhteenkuuluvuuden käsitteen alle. Rasmussenin & Jeppesenin (2006) tutkimus on osoittanut positiivisen yhteyden monen ryhmään tai sen jäseniin liittyvän psykologisen tekijän ja ryhmätyön välillä. Näistä erityisesti ryhmän koheesion on tutkittu korreloivan sen suorituskyvyn kanssa (Chiocchio & Essiembre, 2009). Hoeglin (2001) mukaan, mikäli ryhmässä ei koeta yhteenkuuluvuutta eikä näin ollen aitoa intoa ryhmän toiminnan edistämiseksi, tiivis yhteistyö ja tätä myötä laadukas ryhmätyöskentely on mahdotonta.

Työryhmän yhteenkuuluvuuden kokemuksen voisi ajatella korreloivan positiivisesti ryhmän jäsenten keskinäisen kemian ja samankaltaisuuden kanssa. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan tue tätä oletusta täysin. Webber & Donahue (2001) analysoivat ryhmän monimuotoisuuden vaikutusta sen suoritukseen sekä yleiseen yhteenkuuluvuuteen ryhmän jäsenten välillä. He huomioivat tutkimuksessaan sekä työskentelyssä suoraan näkyvän ja siihen liittyvän monimuotoisuuden että muunlaisen diversiteetin. Tämä tutkimus ei osoittanut vahvaa yhteyttä minkäänlaisen monimuotoisuuden ja ryhmän koheesion välillä. Webber & Donahue antavat yhdeksi syyksi vaikuttavuuden puuttumiselle sen, että diversiteetti itsessään ei välttämättä riitä aiheuttamaan muutoksia ryhmässä suuntaan tai toiseen, vaan tähän tarvitaan myös tietynlaista johtamisen ja ryhmän jäsenten toiminnan kehittymistä.

Huomion arvoista on myös Rheen (2006) tutkimuksen tukema havainto siitä, että päällepäin negatiivisilta vaikuttavat konfliktit ryhmän sisällä voivat kohtuullisissa määrin olla tärkeitä ryhmän toimivuuden ja tuottavuuden kannalta. Rhee tutki 72 ennalta olemassa olleen työryhmän toimintaa, jotka sisälsivät kolmesta kuuteen jäsentä. Tutkimuksessa Rhee pyrki luomaan puolelle ryhmistä positiivisen, yhteisen tunnetilan esimerkiksi jakamalla heille makeisia ja ohjeistaen heidät muistelemaan tiettyjä positiivia saavutuksia elämässään, ennen kuin laittoi ryhmän jäsenet vastaamaan kyselyihin ennen ja jälkeen annetun, ryhmätyöskentelyä korostavan tehtävän suorittamista. Toiselle 36 ryhmälle Rhee pyrki säilyttämään neutraalin tunnetilan ennen vastaavien tehtävien suorittamista. Tulokset paljastivat, että

positiivisia kokemuksia pohtineet ja jakaneet ryhmät eivät välttämättä suoriutuneet ryhmätehtävästä toisia ryhmiä paremmin, vaan paikoin ryhmätyöskentelyn aikana ilmenneet konfliktit auttoivat ryhmää suoriutumaan lopulta paremmin.

2.2. Konfliktien esiintyminen työryhmissä ja konfliktityypit

Konfliktille on kehitetty selkeä määritelmä jo yli puoli vuosisataa sitten. Bouldingin vuonna 1962 ensimmäisen kerran esittämän määritelmän mukaan konfliktitilanteessa osapuolet tiedostavat mahdollisten kehityskulkujen ristiriitaisuuden ja yhteensopimattomuuden ja haluavat silti toteuttaa vaihtoehdon, joka on ristiriidassa toisten osapuolten toiveiden kanssa (Boulding, 2018). Kartoitettuaan aikaisempaa tutkimusta, Jehn & Mannix (2001) puolestaan totesivat, että konfliktit työryhmissä voidaan yleisesti hyväksytysti jakaa kolmeen luokkaan: ihmissuhteisiin perustuviin konflikteihin, tehtäväsidonnaisiin konflikteihin ja prosessista johtuviin konflikteihin. Ihmissuhteisiin perustuvat konfliktit liittyvät ryhmän jäsenten luonteenpiirteiden ja persoonallisuuksien yhteensopimattomuuteen ja sisältävät jännityksen, ärsytyksen ja turhautumisen tunteita. Tehtäväsidonnaisissa konflikteissa asiat riitelevät; ne liittyvät ryhmän jäsenten erilaisten näkemysten ja mielipiteiden kohtaamiseen ja argumentointiin ryhmän tehtävästä keskustellessa ja sitä selvitetessä. Prosessikonfliktit puolestaan johtuvat ryhmän jäsenten erimielisyyksistä tehtävän suorittamistapoihin ja vastuun jakamiseen liittyen.

Passoksen & Caetanon (2005) johtamiskilpailun aikana toteuttaman kyselytutkimuksen perusteella yllä mainittujen kolmen konfliktityypin ilmeneminen ryhmän toimiessa korreloi toistensa kanssa. Tutkimuksen tulokset viittasivat myös siihen, että prosessikonfliktit eivät vaikuta negatiivisesti työryhmän jäsenten kokemuksiin ryhmän tehokkuudesta tai tyytyväisyydestä ryhmään, kunhan ryhmän jäsenet kokevat ryhmässä tapahtuvan päätöksenteon toimivaksi. Passoksen & Caetanon tutkimus ei sen sijaan löytänyt merkittävää yhteyttä ihmissuhde- ja tehtäväkonfliktien, ja ryhmän jäsenten tehokkuuden ja tyytyväisyyden kokemusten välillä.

Toisaalta Passoksen & Caetanon (2005) tutkimuksen ryhmät osallistuivat johtamiskilpailuun kokoonpanoilla, jotka ne olivat itse valinneet. Näiden tekijöiden tutkimuksen tekijät arvelevat vähentävän konfliktien todennäköisyyttä sekä yleisesti

että erityisesti ihmissuhteiden osalta. Hare (2003) vahvistaa, että ystävistä koostuvat ryhmät ovat tehokkaampia ja kokevat enemmän koheesion tunteita kuin muut. Oleellisena johtopäätöksenä Passos & Caetano kuitenkin toteavat, että jokaisen ryhmän jäsenen henkilökohtainen konteksti, erityisesti heidän kansalliset kulttuurinsa, saattavat vaikuttaa ryhmässä syntyvien konfliktien yksilökohtaiseen tulkintaan ja niihin suhtautumiseen. Ymmärtääksemme enemmän näiden konfliktien luonteesta, tutustumme nyt tarkemmin Jehnin & Mannixin (2001) mainitsemiin kolmeen erilaiseen konfliktityyppiin: ihmissuhdekonflikteihin, tehtäväsidonnaisiin konflikteihin ja prosessikonflikteihin.

2.2.1 Ihmissuhdekonfliktit

Amasonin (1996) mukaan ihmissuhdekonfliktit, toisin kuin tehtäväsidonnaiset konfliktit, ovat haitallisia päätöksenteon laadulle ryhmässä. Ne saavat ryhmän jäsenet myös suhtautumaan negatiivisemmin toisiinsa ja ryhmään kokonaisuutena. Vaikka tehtäväsidonnaiset konfliktit ovat usein erittäin hyödyllisiä ryhmässä ja täten tavoiteltavia, muuttuvat ne usein helposti ihmissuhdekonflikteiksi ja vahingollisiksi ryhmän toiminnalle ja koheesiolle. Toisaalta Pinkleyn (1990) mukaan on huomionarvoista, että konfliktin osallisena olevat ihmiset tulkitsevat kukin eri tavalla ja omasta näkökulmastaan sen ihmissuhdesidonnaisuuden. Tähän voi vaikuttaa myös se, miten he ylipäänsä arvottavat muut ihmiset ja ihmissuhteet ryhmässä. Omassa tutkimuksessaan Passos & Caetano (2005) toteavatkin, että ihmissuhdekonflikteissa on vahva henkilökohtainen ulottuvuus, johon liittyy ryhmän jäsenten ja heidän persoonallisuuksien välinen kitka.

Ihmissuhdekonflikteja voivat aiheuttaa niin pintapuoliset demografiset erot, kuten sukupuoli, ikä ja etnisyys, kuin syvemmän tason demografiset erot, kuten erot aikakäsityksissä (Mohammed & Angell, 2004). Mitä näkyvämpi ja vahvempi poikkeavuus ryhmän jäsenten välillä on, sitä herkemmin se aiheuttaa vihamielisyyttä ja väärinkäsityksiä heidän välillensä ja näin ollen muodostaa ihmissuhdekonflikteja. Harrison et al.:n (1998) tutkimuksen mukaan ryhmän jäsenten pintapuoliset erot ovat aluksi vaikuttavampia ryhmän toiminnassa, usein negatiivisesti, mutta mitä enemmän ryhmä on vuorovaikutuksessa keskenään, sitä enemmän näiden erojen merkitsevyys vähenee ja syvemmän tason demografiset erot alkavat vaikuttaa vahvemmin ihmisten

tulkintoihin toisista. Tämä muutos voi tapahtua pitkän ajan kuluessa mutta myös lyhyemmän ja tiiviimmän yhteistyön aikana. Nämä syvemmän tason erot auttavat ryhmiä tunnistamaan ongelmia ja kehittämään ratkaisuja homogeenisiä ryhmiä paremmin, tehden näistä ryhmistä tehokkaampia.

Ihmissuhdekonfliktit siis aiheuttavat kitkaa ryhmän yhteistyössä varsinkin työskentelyn alkuvaiheessa mutta toisaalta ne voivat auttaa ryhmän jäseniä oppimaan tuntemaan toisensa paremmin ja kääntämään erilaisuudet vahvuuksiksi. Kulttuurieroista aiheutuvat ihmissuhdekonfliktit voivat laantua, kun ryhmän jäsenet viettävät aikaa keskenään ja tutustuvat toisiinsa, jolloin heidän välillensä kehittyy kunnioitusta ja luottamusta (Luo & Shenkar, 2011). Toisaalta Jehn & Mannix (2001) väittävät, että ihmissuhdekonflikteja on alusta alkaen vähemmän ryhmissä, jotka vuorovaikuttavat kohteliaisuusnormien rajoissa ja joiden jäsenet jakavat saman arvomaailman.

2.2.2. Tehtäväsidonnaiset konfliktit

Tehtäväsidonnaisissa konflikteissa ryhmän jäsenten erot näkemyksissä, mielipiteissä ja tehtävän ratkaisuun vaikuttavissa toimissa tiedostetaan, eivätkä nämä konfliktit tyypillisesti ole yhtä jännitteisiä kuin ihmissuhdekonfliktit. Tehtäväsidonnaiset konfliktit voivat olla hyödyllisiä ryhmän toiminnalle ja niitä kutsutaankin myös kognitiivisiksi konflikteiksi (Passos & Caetano, 2005). Amasonin (1996) mukaan nämä konfliktit aiheutuvat ryhmän jäsenten erilaisista näkökulmista ratkaistavana olevaan tehtävään ja yleensä näiden näkökulmien yhteen törmäämisen seurauksena syntyneet ratkaisut ovat laadukkaampia kuin yksittäisen näkökulman perusteella muodostetut.

Huomionarvoista on tosin se, että Jehnin (1995) mukaan tehtäväsidonnaiset konfliktit rutiininomaisissa tehtävissä ovat haitaksi ryhmän toiminnalle, siinä missä monimutkaisemmissa ja ainutkertaisissa tehtävissä ne voivat olla hyödyksi. Muissa kuin rutiininomaisissa tehtävissä tehtäväsidonnaisten konfliktien puute johtaa herkästi haastamattomiin oletuksiin ja helposti hyväksytyihin ratkaisuehdotuksiin vailla kriittistä arviointia. Todorova et al. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että tehtäväsidonnaisella konfliktilla voi olla myös piristävä vaikutus sen osapuoliin, jos konflikti on intensiteetiltään riittävän mielenkiintoista varsinkin käytännön toteutumisen suhteen. Näin tällaisen konfliktin voi katsoa epäsuorasti parantavan työryhmän jäsenten tyytyväisyyttä työhönsä.

Jehn & Mannix (2001) muistuttavat, että ryhmän konfliktin ollessa luonteeltaan funktionaalinen, on se usein tehtäväsidonnainen. Heidän mukaansa tehtäväsidonnaisia konflikteja voi tapahtua missä vaiheessa ryhmän työskentelyä tahansa mutta hyödyllisimmillään ne ovat tehtävän parissa työskentelyn keskivaiheilla, jolloin ne auttavat tuomaan esiin uusia näkökulmia ja harkitsemaan ratkaisuehdotuksia kriittisesti. Stahl et al. (2010) ovat puolestaan havainneet, että ryhmän jäsenien edustaessa useita eri kulttuureja, tehtäväsidonnaisia konflikteja syntyy herkemmin. Tällaisten ryhmien sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee mutta toisaalta työskentelyn luovuus ja ryhmän jäsenten tyytyväisyys ryhmätyön prosessiin kasvaa.

2.2.3. Prosessikonfliktit

Jehnin & Mannixin (2001) mukaan prosessikonfliktien tutkimus on uudempaa kuin kahden muun konfliktityypin mutta tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että nämä konfliktit liittyvät velvollisuuksien ja resurssien jakautumiseen ryhmässä. Behfar et al. (2011) toteuttivat kolme pientä tutkimusta pienryhmissä erottaakseen prosessikonfliktin määritelmän paremmin ihmissuhde- ja tehtäväkonfliktista. Ensimmäisessä tutkimuksessa he analysoivat kvalitatiivista dataa määrittääkseen tarkemmin prosessikonfliktien ominaispiirteet, jotka erottavat ne selkeästi kahdesta muusta konfliktityypistä. Toisessa tutkimuksessa he osoittivat, miksi prosessikonfliktit on yleensä vaikea erottaa tehtäväkonflikteista, minkä jälkeen he kehittivät prosessikonfliktiasteikon tätä tehtävää helpottamaan. Lopuksi kolmannessa tutkimuksessa tutkijat käyttivät tätä asteikkoa mitatakseen prosessikonfliktien vaikutuksia ryhmän toimintaan.

Behfar et al:n (2011) tutkimuksen tulokset osoittivat, että prosessikonfliktit ovat haitallisia ryhmän suorituskyvyn jokaiselle osa-alueelle. Erityisesti prosessikonflikti heikentää ryhmän koordinaatiota, millä on suora negatiivinen vaikutus ryhmätyön lopputuloksen laatuun. Mikäli prosessikonfliktilla on positiivinen vaikutus ryhmän suoritukseen, johtuu se Behfar et al:n mukaan siitä, että ryhmän koordinoinnin puutteiden paljastuminen on saanut sen suunnittelemaan työskentelynsä jatkossa huolellisemmin. Näin ollen prosessikonflikti parantaa työryhmän suorituskykyä ainoastaan välillisesti tiettyjen edellytysten toteutuessa.

Passoksen & Caetanon (2005) tutkimuksen näkemys siitä, että ryhmän jäsenet eivät koe prosessikonfliktia vakavasti haitalliseksi ryhmän suorituskyyville, mikäli ryhmän päätöksenteko on konfliktista huolimatta toimivaa, puoltaa Behfar et al. (2011) tutkimuksien yllämainittua huomiota, jonka mukaan prosessikonflikti voi parantaa ryhmän suorituskyyä vain, jos se johtaa ryhmän työskentelyprossien kehittymiseen. Jehn & Mannix (2001) korostavatkin, että oleellinen kysymys on, milloin konflikteja tapahtuu ryhmässä. Tämän seikan merkitys korostuu erityisesti prosessikonfliktien osalta, sillä ryhmän työskentelyn alkuvaiheessa koettu prosessikonflikti osoittaa, miltä osin ryhmän on kehitettävä työskentelyään menestyäkseen, kun taas työskentelyn loppuvaiheessa tapahtuva prosessikonflikti hidastaa ja sekoittaa ryhmän rutiinit ja aikataulun.

3. Työryhmän jäsenten kansallisten kulttuureiden kohtaaminen ja tästä aiheutuvat konfliktit

3.1. Kulttuurierojen ilmeneminen organisaation työryhmissä

Kulttuuria ja siitä aiheutuvia ilmiöitä paljon tutkinut Hofstede (1980) määrittelee kulttuurin kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, jossa on kolme eri tasoa: universaali, kollektiivinen ja individuaalinen. Näistä ensimmäinen koskettaa lähes kaikkia ihmisiä, seuraava jakaa ihmiset isoihin ryhmiin kuten kansoihin ja viimeinen tekee jokaisesta yksilön. Kollektiivisen ja individuaalisen välissä vaikuttaa Hofsteden mukaan alakulttuurit. Myöhemmät tutkimukset ovat soveltaneet Hofsteden mallia myös organisaatioihin, ovathan ne ryhmiä siinä missä valtiotkin mutta pienempiä (Kirkman et al., 2006). Kirkmanin tutkijatiimin tekemän kartoituksen mukaan organisaatioiden kulttuuritutkimus on ollut kuitenkin valitettavan erillistä muusta kulttuuritutkimuksesta, eivätkä näiden alojen tutkimukset juuri sisällä viittauksia toisiinsa. Kirkman et al. (2006) mukaan organisaatioita koskevassa kulttuuritutkimuksessa olisi aiheellista keskittyä siihen, milloin ja missä tilanteissa kulttuurilla on eniten merkitystä.

Koska organisaatiot kokoavat suuriakin joukkoja ihmisiä yhteen vuorovaikuttamaan moninaisissa tilanteissa, ovat ne keskeisiä alustoja kulttuurin ilmentymiselle. Mills (1988) jopa määrittelee organisaatioiden olevan vain yksi keskeinen palanen kulttuurisissa järjestelyissä. Näiden järjestelyiden hän väittää olevan tosielämän

tilanteissa tapahtuvia prosesseja, jotka helpottavat ihmisiä käsittämään ympäristöään. Mills katsoo siis organisaatioiden olevan vain kulttuurien yhteenliittymä ja ilmentymä. Vaikka emme hyväksyisikään Millsin tarjoamaa luokittelua, jossa organisaatiot ovat alisteisia kulttuurin käsitteelle, on kulttuuri silti tärkeä tekijä organisaatioissa ja se määrittelee sekä muokkaa niiden toimintaa.

Aiemmin mainitsemani mukaisesti organisaatioiden jäsenten kulttuurit ja varsinkin kulttuurierot ilmenevät erityisesti tilanteissa, joissa organisaation jäsenet vuorovaikuttavat keskenään, sillä kuten Blumer (1969) argumentoi, ihmiset reagoivat asioihin perustuen merkityksiin, joita he muodostavat sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Näistä merkityksistä muodostuva kulttuuri organisaatioissa ei ole pysyvää, vaan elää ja muuttuu jatkuvasti (Sergiovanni & Corbally, 1984).

Kulttuurin voi tarkemmin määritellä järjestelmäksi jaettuja konkreettisia ja abstrakteja asioita, kuten arvoja, symboleita ja käyttäytymismalleja (Sergiovanni & Corbally, 1984). Uudempaa näkemystä edustaa Martin (2001), jonka mukaan kulttuuria on vaikea määritellä mutta sen ilmentymiä voidaan nimetä ja arvioida. Nämä ilmentymät ovat pitkälti samanlaisia kuin Sergiovannin & Corballyn (1984) nimeämät; rituaalit, muodolliset rakenteet, käyttäytymisohjeet, huumori, vain muutamia mainitakseni. Näiden ilmentymien avulla kulttuurin käsitteestä ja sen vaikutuksista saadaan Martinin mukaan paremmin selvää. Lisäksi erilaiset ilmentymismuodot tuntemalla näiden kulttuurin vaikutusten laajuus ja valta muihin asioihin ja tapahtumiin voidaan ymmärtää tarkemmin.

Eri kulttuurit jakavat ihmisiä ryhmiin, meihin ja heihin. Flynn et al. (2001) ovat tutkineet, että ryhmässä yksilö luokittelee demografisesti hänestä poikkeavaa henkilöä aluksi pintapuolisten asioiden ja kulttuurillisten oletusten perusteella mutta saadessaan hänestä yhä enemmän yksilöivää tietoa vuorovaikutuksen kautta, on mahdollista että tulkintaan henkilöstä vaikuttavat lopulta ainoastaan yksilölliset ja persoonallisuuteen liittyvät seikat. Tämä riippuu kuitenkin molempien osapuolien käyttäytymismalleista sekä ryhmässä tapahtuvasta yhteistyöstä (Gaertner et al., 1999).

Syvemmillä tasolla ajateltuna työryhmien asema organisaatioissa on oleellinen, sillä ne ovat yksilön ja organisaation järjestelmän kohtauspiste (Kozlowski & Bell, 2013). Työryhmissä yksilön työpanos nivoutuu organisaatiokontekstiin ja yksilön kulttuuri

kohtaa organisaatiokulttuurin. Hare (2003) muistuttaa, että organisaatio asettaa työryhmän mission ja usein tarjoaa myös resurssit ja fasilitetit ryhmän toiminnalle sekä määrittää perustan ja säännöt ryhmän sisällä täytettävälle rooleille. Näin ollen vaikka työryhmä toimisi itsenäisesti, on sen lähtökohdat ja usein valvontakin vahvasti organisaation hallussa. Rajoitteista ja valmiiksi asetetuista tavoitteista huolimatta työryhmässä oleellisinta on sen työskentelyprosessi, McGrathin (1986) mukaan, sillä se kätkee sisäänsä ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen.

Luo & Shenkar (2011) määrittelevät, että vaikka eri kulttuurien välillä on etäisyys niiden keskinäisten erojen johdosta, kulttuurien edustajien kohdatessa ja työskennellessä keskenään olisi osuvampaa puhua kulttuurisesta kitkasta. Kulttuurisen kitkan termi ei myöskään sisällä yhtä negatiivisia miellelyhtymiä kuin kulttuurien etäisyys, sillä kulttuurien väliset erot mahdollistavat näitä edustavien yksilöiden yhteistyössä disruptiivisuuden lisäksi myös synergian (Shenkar, 2001). Kulttuurierojen aiheuttama disruptiivisuus on hyväksi organisaatiolle, kun se tarjoaa erilaisia ja uudenlaisia ideoita, mutta paisuessaan liian suureksi ja hallitsemattomaksi, se käy tuhoisaksi. Huonossa muodossaan se perustuu usein kulttuuriryhmien väliselle vallantavoittelulle (Cox Jr, 1991).

Kulttuurista kitkaa syntyy työryhmien jäsenten välille vasta kun vuorovaikutusta on riittävän tiiviillä tasolla (Luo & Shenkar, 2011). Tämä kitka voi lopulta johtaa positiivisiin tuloksiin, vaikka aluksi aiheuttaakin haasteita ryhmän jäsenten yhteistoimintaan. Kitkaa voi syntyä niin organisaatiokulttuurisista eroista johtuen, esimerkkinä kollektiivisen ja individuaalisen ajattelutavan vastakkainasettelu, tai jopa eri maanosista ja maista tulevien ihmisten kulttuuripiirteiden ja -perinteiden kohdatessa. Luonnollisesti eri kulttuurien vastakkainasettelu aiheuttaa sitä suurempia reaktioita mitä enemmän nämä demografiat poikkeavat toisistaan mutta valtakulttuurista poikkeavan ryhmän edustajan avoimuus ja ulospäinsuuntautuneisuus lieventävät vastakkainasettelua Flynn et al. (2001) mukaan.

Stahl et al. (2010) osoittavat, että työryhmän kulttuurinen monimuotoisuus ei suoraan ole sidoksissa sen suorituskykyyn. Heidän tekemänsä meta-analyysin perusteella monimuotoisemmat tiimit yhdentyvät sosiaalisesti muita ryhmiä heikommin ja niissä esiintyy useammin konflikteja. Tästä huolimatta tällaisten ryhmien kommunikoinnin tehokkuus ei kärsi ja lopulta niiden jäsenet toimivat luovemmin ja ovat keskimäärin tyytyväisempiä ryhmänsä toimintaan kuin homogeenisempien verrokkiryhmien

jäsenet. Näin ollen monimuotoisuus sekä heikentää että kasvattaa ryhmän suorituskykyä eri osa-alueilla. Kommunikointi, valtakulttuuriin sopeutuminen, sosialisointi ja henkilöstöhallinta ovat Luon & Shenkarin (2011) mainitsevia liukasteita, joilla kulttuurista kitkaa saadaan halutessa vähennettyä, mutta niiden mittavaa implementointia tätä tarkoitusta varten on syytä harkita, jos kulttuurinen kitka ei aiheuta suuria ongelmia lopulta vaan saattaa jopa parantaa työryhmien suorituskykyä. Harkinta asiassa on erityisen tärkeää, sillä näihin liukasteisiin investointi voi vaatia huomattavia resursseja organisaatiolta.

Työryhmän jäsenet, joilla on korkea kulttuurinen älykkyys, pystyvät toimimaan kulttuurierojen keskellä paremmin ja kykenevät olemaan luovia (Hu et al., 2019). Toisin sanoen kulttuurisesti älykkäät ryhmän jäsenet pystyvät kääntämään kulttuurisen kitkan omaksi ja koko ryhmän eduksi. Hu et al.:n (2019) mukaan organisaatio voi myös yrittää kouluttaa työntekijöitään muun muassa vuorovaikutuksen ja sosiaalisten normien osalta ja auttaa heitä kohtaamaan kulttuurieroja, toiveena heidän kulttuurisen älykkyytensä kasvaminen. Nämä toimenpiteet vastaavat kuitenkin Luon & Shenkarin (2011) ehdottamia liukasteita, joten organisaation on tällaisessa tapauksessa syytä pitää mielessä koulutuksesta aiheutuvat kustannukset mahdollisiin hyötyihin nähden.

Kitkan lisäksi kulttuurierot voivat aiheuttaa myös suoraan epätoivottuja lieveilmiöitä, kuten suosimista ja puolueellisuutta. Kulttuurierojen aiheuttaman puolueellisuuden organisaatiossa voi jakaa kahteen ryhmään: ennakkoluuloihin ja syrjintään (Cox Jr, 1991). Näistä ensimmäinen muodostuu negatiivisista asenteista toisen kulttuurin edustajaa kohtaa, kun taas jälkimmäiseen kuuluu samoista syistä johtuvat negatiiviset toimet. Syrjintä voi tarkennettuna olla joko yksityistä tai institutionaalisella tasolla tapahtuvaa, jolloin se voi johtua myös välillisesti organisaation johtamistavoista.

Kulttuurien kohtaamisessa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse eri arvomaailmojen, tapojen ja identiteettien kohtaamisesta Millerin & Brewerin (1984) mukaan, yksilön omalla kohdalla myös siitä arvottaako hän oman kulttuurinsa ylemmäksi vai alemmaksi kuin kohtaamansa. Näin yksilö, varsinkin juuri liittyttyään uuteen organisaatioon, päättää pitäytyykö hän omassa kulttuurissaan ja tavoissaan, vai sopeutuuko hän vallitsevammaksi katsomaansa kulttuuriin osittain tai kokonaan. Hun et al. (2019) argumentoinnin mukaisesti yksilön kulttuurisen älykkyyden taso vaikuttaa paljon siihen, onko hän soveltuva työskentelemään tehokkaasti muita kulttuureja edustavien kanssa, pitäytyi hän sitten oman kulttuurinsa tavoissa tai ei.

3.2. Kulttuurierojen aiheuttamat konfliktit

Uuden ryhmän jäsen etsii aina itselleen sosiaalista identiteettiä Millerin & Brewerin (1984) mukaan. Tämä johtaa eräänlaiseen sosiaaliseen kilpailuun, jossa ryhmän jäsenet pyrkivät määrittelemään tilanteen ja identifioimaan itsensä samankaltaisten yksilöiden kanssa yhdeksi alaryhmäksi ja muut toiseksi alaryhmäksi. Omaan ryhmään pyritään liittämään positiivisia mielikuvia ja välttämään haitallisia. Monikulttuurisessa ryhmässä nämä ryhmäjaot muodostuvat helposti kulttuuristen yhtäläisyyksien ja erojen, kuten Doughertyn (1992) mainitsevien arvojen ja kielen, perusteella. Tällaisten ryhmien vastakkainasettelu synnyttää Luon & Shenkarin (2011) kehittämän kulttuurisen kitkan käsitteen mukaisen konfliktitilanteen, jossa ryhmän jäsenten väliset erot ajattelutavoissa ja toimintatavoissa häiritsevät ja muokkaavat, siis disruptoivat ryhmätyöskentelyä. Kulttuurien eroista johtuvia konflikteja syntyy erityisen helposti kollektiivisia arvoja edustavien ja individuaalisia arvoja edustavien työryhmän jäsenten välille, sillä yhteistyötä ja ihmissuhteita painottavien kollektivistien näkemykset poikkeavat individualistien erottautumista ja kilpailua korostavista arvoista jyrkästi ja tämä konkretisoituu helposti tällaisen työryhmän vuorovaikutuksessa ja työskennellessä yhdessä (Chen et al., 2018).

Organisaatiokontekstissa yksilö näkee kulttuurin puolesta samankaltaiset työryhmän jäsenet korostetun positiivisena ja miellyttävänä, kun taas erilaiset yksilöt näyttäytyvät stereotyyppisiä korostavassa negatiivisessa valossa, Flynn et al. (2001) väittävät, sillä näin itseään muihin peilaamalla ihminen pönkittää omaa identiteettiään ja itseluottamustaan. Toisaalta Kirkman et al.:n (2006) suorittaman tutkimuskatsauksen perusteella kollektiivisia arvoja edustavat ihmiset ovat alttiimpia tekemään sujuvaa yhteistyötä eri kulttuuristen ryhmien välillä kuin individualistisia arvoja edustavat, ja he kokevat syntyvät konfliktit positiivisempina ilmiöinä. Individualistiset arvot ovat vallitsevia erityisesti länsimaisissa kulttuureissa. Lee & Nguyen (2019) toteavat tutkimuksensa eurooppalaisten ja taiwanilaisten työtapojen eroavaisuuksista ja yhteistyöstä tukevan väitettä siitä, että individualistisia arvoja edustavat eurooppalaiset priorisoivat oman työnsä ryhmän kanssakäymisen ja kollektiivisen tehokkuuden edelle, päinvastoin kuin taiwanilaiset, jotka on kasvatettu kollektiivisten arvojen mukaan. Tutkimuksessa seurattiin ja kerättiin dataa taiwanilaisen merirahtiyrityksen Lontoossa

sijaitsevan Euroopan konttorin toimintaryhmästä, jonka 11 henkilöä edustivat tasaisesti sekä taiwanilaisia että eurooppalaisia johtajia ja työntekijöitä.

Työryhmän jäsenen, joka poikkeaa sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttavilta pinnallisilta piirteiltään, kuten etniseltä taustaltaan, toisesta jäsenestä, on hankalampi arvioida tämän asenteita tai arvoja kuin samankaltaisen ihmisen (Webber & Donahue, 2001). Tämä on omiaan jakamaan ryhmän jäseniä helpommin alaryhmiin ja vähentämään koheesiota ja tätä kautta ryhmätyöskentelyn tehokkuutta. Toisaalta Webber & Donahue muistuttavat, että työryhmän luonteesta ja tarkoituksesta, eli mitä varten se on perustettu ja kuinka se toimii, riippuu paljon se, kuinka paljon ryhmän jäsenten diversiteetti vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn. Pelled et al.:n tutkimus vuodelta 1999 todistaa, että monet eri monimuotoisuuden muodot, etninen alkuperä mukaan lukien, vaikuttavat konfliktien syntymiseen mutta eivät välttämättä erityisesti työryhmän lopulliseen suorituskykyyn. Pelled et al. ovat ottaneet tutkimuksessaan huomioon eri konfliktityypit; erityisesti ihmissuhde- ja tehtäväsidonnaiset konfliktit esiintyvät heidän tulostensa mukaan yhdessä. Monesti ihmissuhdekonflikti saattaa laajeta myös tehtäväsidonnaiseksi konfliktiksi ja toisin päin. Tätä eri konfliktityyppien esiintymisen korrelointia toistensa kanssa tuetaan myös Passoksen & Caetanon (2005) tutkimuksen tuloksissa.

Monikulttuurisissa työryhmissä erityisesti emotionaaliset konfliktit, joiden voidaan katsoa lukeutuvan ihmissuhteisiin perustuviin konflikteihin, ovat yleisiä (Glinow et al., 2004). Tämä johtuu siitä, että työryhmät, joissa on eri kulttuureja edustavia yksilöitä, eli jotka ovat heterogeenisiä, tulkitsevat asioita lähtökohtaisesti eri tavalla, johtuen muun muassa erilaisista lähtökohdistaan, arvoistaan ja äidinkielistään (Dougherty, 1992). Hu et al.:n (2019) mukaan näistä konflikteista selviävät yksilöt, jotka ovat kulttuurisesti älykkäitä, eli pystyvät tunnistamaan erilaisia kulttuureja organisaatiokontekstissa ja muokkaamaan käytöstään sen mukaisesti. Tällaiset henkilöt kykenevät luovaan toimintaan monikulttuurisessa ryhmässä. Toisaalta konfliktien negatiivinen vaikutus vähenee myös, mikäli koko organisaatio sisäistää useamman kulttuurin arvoja toiminnassaan. Tämä kehittää organisaation laajuista luottamusta ja kiinnostusta vastakkaisiin näkemyksiin (Chen et al., 2018)

Ryhmän jäsenten diversiteetin eli monimuotoisuuden vaikutuksista sen toimintaan ei ole kuitenkaan selviä vastauksia kirjallisuudessa. Güverin & Motschnigin (2017) mukaan ryhmän diversiteetti ei vaikuta välttämättä suoraan työryhmän prosesseihin tai

sen aikaansaannoksiin, vaan se on monimutkainen tekijä, josta koituu ryhmälle sekä positiivisia mahdollisuuksia että riskejä. Selvää on se, että henkilöille, joiden kulttuurisen älyn taso on korkea, nämä positiiviset mahdollisuudet ovat suuremmat (Hu et al., 2019).

4. Yhteenveto

Sekä työryhmissä tapahtuva toiminta, että eri kulttuureja edustavat toimijat ja tästä väistämättä aiheutuvat kulttuurien kohtaamiset ovat nykyorganisaatioissa vallitseva tila ja osa arkipäiväistä elämää (Cox Jr, 1991; Kozlowski & Bell, 2013; Webber & Donahue, 2001). Työryhmän jäsenet ovat sitä sitoutuneempia ryhmän tehtävään, mitä paremmin he kokevat ryhmän jäsenten toimivan yhdessä (Kristof-Brown et al., 2014). Tämä yhteenkuuluvuus, eli koheesio on toisin sanoen avaintekijä työryhmän tehokkuuden kannalta (Chiocchio & Essiembre, 2009).

Koheesio syntymistä hankaloittaa kulttuurinen kitka, jota syntyy eri kulttuureja edustavien henkilöiden vuorovaikutuksessa, usein juuri ryhmätyöskentelyn aikana (Luo & Shenkar, 2001). Tästä aiheutuu helposti konflikteja ja etenkin laajemmassa organisaationäkökulmassa myös ennakkoluuloja ja syrjintää, mutta aukeaa myös mahdollisuus disruptiiviselle, luovemmalle ja tätä kautta tehokkaammalle ryhmätyöskentelylle (Cox Jr, 1991; Hu et al., 2019; Stahl et al., 2010), edellyttäen että asianomaiset henkilöt ja organisaatio kykenevät tunnistamaan ja omaksumaan edes kohtuullisesti toisia kulttuureja ja mukauttamaan toimintatapoja näiden mukaisesti (Chen et al., 2018). Usein juuri konfliktit ovat itse asiassa edellytys tehokkaalle ryhmätoiminnalle (Rhee, 2006).

Erityyppisillä konflikteilla on kuitenkin erilaiset vaikutukset työryhmän toimintaan. Jehnin & Mannixin (2001) vahvistaman luokittelun mukaan työryhmissä tapahtuvat konfliktit voidaan yleisesti hyväksytysti jakaa ihmissuhde-, tehtävä- ja prosessisidonnaisiin. Usein yhden näistä esiintyessä työryhmän toimiessa, ilmenevät muutkin enemmän tai myöhemmin, joskin sama konflikti on kontekstista ja henkilöstä riippuen tulkittavissa useampaan luokkaan kuuluvaksi (Passos & Caetano, 2005). Prosessikonfliktit hidastavat tavanomaisesti työryhmän toimintaa, vaikka voivatkin olla tarpeellisia saadessaan sen järjestelemään toimintansa jatkossa paremmin (Behfar et al., 2011), kun taas tehtävisidonnaiset konfliktit ovat oleellisia työryhmän ylivertaiselle

suorituskyvyille monimutkaisissa tehtävissä yksilötyöhön nähden (Amason, 1996). Tehtäväsidoonaisia konflikteja esiintyy tilastollisesti useammin monikulttuurisissa ryhmissä, jolloin niiden aikaansaamat tulokset ovat usein luovempia kuin muiden ryhmien (Stahl et al., 2010). Yleisesti ihmissuhdekonfliktit aiheuttavat eniten haittaa työryhmän tehokkuudelle ja niitä ilmenee paljon kulttuurierojen aiheuttamana. Siinä missä aluksi ne koettelevat ryhmän jäsenten välisiä suhteita, voivat ne myöhemmässä vaiheessa työryhmän elinkaarta kuitenkin edesauttaa heidän välistä yhteenkuuluvuutta ja saada ryhmän toimimaan tehokkaammin yhdessä (Harrison et al., 1998; Luo & Shenkar, 2011).

Työryhmässä yksilö muodostaa helposti alaryhmiä näkyvien yhdistävien ja erottavien tekijöiden, eli erityisesti kulttuurierojen perusteella (Flynn et al., 2001; Miller & Brewer, 1984). Kulttuurierot saavat myös ihmiset arvioimaan toisiaan pinnallisten tekijöiden perusteella näkemättä pinnan alla olevia asenteita ja ideoita (Webber & Donahue, 2001). Erityisesti länsimainen individualismi ja idän kulttuureille ominainen kollektivismi sekä törmäävät globaalissa maailmassa useasti yhteen että ovat hankalia yhteensovittavia toimintatapojensa ja arvomaailmansa puolesta (Chen et al., 2018; Lee & Nguyen, 2019).

Toisaalta työryhmän monikulttuurisuuden ja muun diversiteetin vaikutuksista työryhmän suorituskykyyn ei ole yksimielisyyttä. Joidenkin tutkijoiden mielestä nämä tekijät eivät vaikuta lopulliseen työryhmän tehokkuuteen, toisten mielestä joko positiiviset tai negatiiviset vaikutukset ovat vallitsevampia (Güver & Motschnig, 2017; Pelled et al., 1999). Kuitenkin työryhmille, joiden jäsenet ovat kulttuurisesti älykkäitä, eli jotka huomioivat muut ja heidän poikkeavat arvonsa ja toimintatapansa ja ovat valmiita muokkaamaan omaa toimintaansa, kulttuurierot kaikkine konflikteineen avaavat mahdollisuuden ainakin luovempaan, jollei myös yleisesti parempaan ryhmätyöskentelyyn (Chen et al., 2018; Hu et al., 2019).

Kuitenkin on syytä muistaa, että ilman soveliaita johtamistapoja monikulttuurinen työryhmä toimii todennäköisesti tehottomasti, sillä kaikilla sen jäsenillä on hieman erilaiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt (Nicolae et al., 2013). Kulttuurierot haastavatkin organisaation johdon kehittämään johtamistapojaan saadakseen monikulttuurisista ryhmistä niiden mahdollistaman lisäarvon irti. Käyttääkseni Schönin (1984) määritelmiä, saadakseen monikulttuurisesta ryhmästä yhtenäisen ja potentiaalinsa lunastavan, on johtajan johdettava ihmisiä ("leader") kuten inspiroida ja

opastaa heitä, sen sijaan että tyytyisi vain olemaan hierarkkinen, hallinnoiva johtaja ("manager"). Nicolae et al.:n tutkimuksen mukaan monikulttuurisen organisaation johtajat onnistuvat, mikäli heillä on korkea tunneäly. Tällöin he eivät syötä organisaation jäsenille henkilökohtaisia mielipiteitään vaan kannustavat yhteistyötä edellyttäviin ratkaisuihin ja älylliseen kasvuun.

Sekä kulttuurin aiheuttamia konflikteja että erilaisia konfliktityyppejä on syytä tutkia lisää, jotta saadaan tarkemmin selville miksi kulttuurierot aiheuttavat konflikteja organisaatioiden työryhmissä. Ihmissuhde-, tehtävä- ja prosessikonfliktit sisältävät keskenään paljon samoja piirteitä ja tätä konfliktijaottelua on syytä tarkastella kriittisesti ja hiottava jatkossa. Erityisesti prosessikonfliktien jatkotutkimus on toivottavaa, sillä sen käsite ja vaikutukset eivät ole vakiintuneet, eivätkä tutkijat ole edes yhtä saman mielisiä niiden asemasta ryhmien toiminnassa kuin ihmissuhde- ja tehtäväkonfliktien osalta. Mitä tarkemmin konfliktit ja niiden syyt saadaan määriteltyä, sitä tarkemmin selviää aikanaan myös kulttuurierojen moninaiset vaikutukset työryhmien ja kokonaisten organisaatioiden toimintaan.

5. Lähteet

Amason, A.C., 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), pp.123-148.

Behfar, K.J., Mannix, E.A., Peterson, R.S. and Trochim, W.M., 2011. Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), pp.127-176.

Blumer, H., 1969. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley, California: University of California Press.

Boulding, K.E., 1962. *Conflict and defense: A general theory*. 2018 edition. Auckland, New Zealand: Pickle Partners Publishing.

Chen, N., Chao, M.C.H., Xie, H. and Tjosvold, D., 2018. Transforming cross-cultural conflict into collaboration: the integration of western and eastern values. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), pp.70-95.

Chiocchio, F. and Essiembre, H., 2009. Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), pp.382-420.

Cox Jr, T., 1991. The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp.34-47.

Dougherty, D., 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), pp.179-202.

Flynn, F.J., Chatman, J.A. and Spataro, S.E., 2001. Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), pp.414-442.

Gaertner, S.L., Dovidio, J.F., Rust, M.C., Nier, J.A., Banker, B.S., Ward, C.M., Mottola, G.R. and Houlette, M., 1999. Reducing intergroup bias: elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), p.388.

Glinow, M.A.V., Shapiro, D.L. and Brett, J.M., 2004. Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29(4), pp.578-592.

Goodman, P.S., 1986. *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishing.

Güver, S. and Motschnig, R., 2017. Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 7(2), pp.1-29.

Hare, A.P., 2003. Roles, relationships, and groups in organizations: Some conclusions and recommendations. *Small Group Research*, 34(2), pp.123-154.

Harrison, D.A., Price, K.H. and Bell, M.P., 1998. Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), pp.96-107.

Hoegl, M. and Gemuenden, H.G., 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), pp.435-449.

Hofstede, G., 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Newbury Park, California: Sage.

Hu, N., Wu, J. and Gu, J., 2019. Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 25(1), pp.96-116.

Jehn, K.A., 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), pp.256-282.

Jehn, K.A. and Mannix, E.A., 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), pp.238-251.

Kirkman, B.L., Lowe, K.B. and Gibson, C.B., 2006. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), pp.285-320.

Kozlowski, S. and Bell, B., 2013. Work groups and teams in organizations. Review update. *Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed., pp. 412-469.) Hoboken, New Jersey: Wiley.

Kristof-Brown, A.L., Seong, J.Y., Degeest, D.S., Park, W.W. and Hong, D.S., 2014. Retracted: Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), pp.969-989.

Lee, M.Y. and Nguyen, Q.T., 2019. Capturing the cultural boundary among the members' interactions in a multinational workgroup: An evidence from System for the Multiple Level Observation of Groups analysis. *Cogent Business & Management*, 6(1).

Luo, Y. and Shenkar, O., 2011. Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17(1), pp.1-14.

Martin, J., 2001. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, California: Sage publications.

Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. and Gilson, L., 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), pp.410-476.

McGrath, J.E., 1986. Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice. In *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishing. p.391.

Miller, N.S. and Brewer, M.B. eds., 1984. *Groups in contact: The psychology of desegregation*. Orlando: Academic Press.

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

Nicolae, B., Laura, B. and Daniela, H., 2013. Aspects of the association of effective team related variables in the management of intercultural work teams in multinational companies. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1(1), p.1391-1403.

Passos, A.M. and Caetano, A., 2005. Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), pp.231-244.

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

Pinkley, R.L., 1990. Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), p.117.

Rasmussen, T.H. and Jeppesen, H.J., 2006. Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work & Stress*, 20(2), pp.105-128.

Rhee, S.Y., 2006, August. Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening and building interactions. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2006, No. 1)*, pp. B1-B6. Briarcliff Manor, New York: Academy of Management.

Ross, T.M., Jones, E.C. and Adams, S.G., 2008. Can team effectiveness be predicted?. *Team Performance Management*, 14(5-6), pp.248-268.

Schön, D.A., 1984. Leadership as reflection-in-action. In Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice, pp.36-63. Champaign, Illinois: University of Illinois Press.

Sergiovanni, T.J. and Corbally, J.E. eds., 1986. Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice. Champaign, Illinois: University of Illinois Press.

Shenkar, O., 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp.519-535.

Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A. and Jonsen, K., 2010. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp.690-709.

Todorova, G., Bear, J.B. and Weingart, L.R., 2014. Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), p.451.

Webber, S.S. and Donahue, L.M., 2001. Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), pp.141-162.