

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Anni Lamminen

PERSOONALLISUUS KONFLIKTITILANTEEN KOHTAAMISESSA

Johtamisen ja organisaatioiden
Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	5
TIIVISTELMÄ.....	9
1. JOHDANTO	11
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	13
1.2 Tutkimuksen rakenne	14
2. KONFLIKTIT	16
2.1 Konfliktin määritelmä.....	16
2.2 Konfliktien jaotteluita.....	18
2.3 Konfliktit organisaatiossa	21
2.3.1 Henkilölähtöiset konfliktit	21
2.3.2 Ryhmätason konfliktit	23
2.3.3 Työyhteisön ongelmakierre	24
2.4 Konfliktin kohtaaminen ja ratkaiseminen.....	26
2.4.1 Thomas-Kilmann -konfliktimalli.....	28
3. PERSOONALLISUUS	33
3.1 Myers-Briggs -tyyppi-indikaattori	34
3.1.1 Preferenssiparit	36
3.1.2 Persoonallisuustyyppit.....	38
3.1.3 Kognitiiviset tyyliä ja tyyppidynamiikka	39
3.1.4 MBTI :n kriittinen tarkastelu.....	42
3.2 Persoonallisuus työelämässä	44
3.2.1 Kommunikointi ja työn stressitekijät.....	44
3.2.2 Johtajuus.....	46
3.2.3 Tiimien toiminta	47
3.2.4 Urasuunnittelu	48
3.3 Persoonallisuus ja konfliktit.....	50

4. TUTKIMUKSEN METODIT JA AINEISTO.....	52
4.1 Tutkimuksen metodi	52
4.2 Tutkimuksen aineisto	53
4.2.1 Aineiston kuvaus	54
4.3 Menetelmät	55
4.3.1 Ristiintaulukointi ja korrelaatio.....	56
4.4 Luotettavuus.....	57
5. TULOKSET	59
5.1 Yhteistyö ja persoonallisuus	59
5.2 Kilpailu ja persoonallisuus	63
5.3 Mukautuminen ja persoonallisuus	65
5.4 Välttely ja persoonallisuus	68
5.5 Kompromissi ja persoonallisuus	71
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
6.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	75
6.2 Tutkimuksen rajoitukset.....	78
6.3 Jatkotutkimuspohdintaa	78
LÄHTEET	80
LIITTEET.....	86
Liite 1. Persoonallisuustyyppien kuvaukset (The Myers Briggs Foundation)	86

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Konfliktin ongelmakierre (mukaillen: Järvinen 2011: 125)	26
Kuvio 2. TKI -mallin konfliktin kohtaamisen tavat (mukaillen: Thomas 2002)	29
Kuvio 3. Lisäarvon luominen.	32
Kuvio 4. Lisäarvon valtaaminen.	32
Kuvio 5. MBTI :n preferenssiparit.	37
Kuvio 6. Konfliktin kohtaamistapojen yhteispisteet aineistossa.	55
Kuvio 7. Yhteistyön luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.	60
Kuvio 8. Kilpailun luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.	63
Kuvio 9. Mukautumisen luokiteltujen pisteiden jakautuminen Persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.	66
Kuvio 10. Välttelyn luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.	69
Kuvio 11. Kompromissin luokiteltujen pisteiden jakautuminen Persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.	72
Taulukko 1. MBTI :n 16 persoonallisuustyyppiä.	39
Taulukko 2. Kognitiivisten tyylien ominaispiirteet ja ammatit Suomessa (Mukaillen: Routamaa & Hautala 2015: 64; Hautala 2005)	40
Taulukko 3. Preferenssijärjestyksen muodostuminen (Routamaa & Hautala 2015: 68)	42
Taulukko 4. Persoonallisuus ja ura-ankkurit (Järlström 2000)	49

Taulukko 5. Aineiston jakautuminen persoonallisuustyypeittäin.	54
Taulukko 6. Matalan yhteistyön ja korkean yhteistyön vertailu persoonallisuustyyppien suhteen	61
Taulukko 7. Matalan kilpailun ja korkean kilpailun vertailu persoonallisuustyyppien suhteen	64
Taulukko 8. Matalan mukautumisen ja korkean mukautumisen vertailu persoonallisuustyyppien suhteen	67
Taulukko 9. Matalan välttelyn ja korkean välttelyn vertailu persoonallisuustyyppien suhteen	70
Taulukko 10. Matalan välttelyn ja korkean välttelyn vertailu persoonallisuustyyppien suhteen	73

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Anni Lamminen	
Tutkielman nimi:	Persoonallisuus konfliktitilanteen kohtaamisessa	
Ohjaaja:	Vesa Routamaa	
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Aloitusvuosi:	2012	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ

Joutuessamme esimerkiksi erimielisyyden vuoksi toisen henkilön kanssa konfliktiin, käyttäydymme omalla, tietyllä tavallamme. Olemme ehkä huomanneet, että toiset reagoivat konfliktitilanteessa aivan eri tavalla. Reaktiomme ovat näin ollen pitkälti yksilöllisiä. Yksilöllisyyttä puolestaan on mielekästä mitata persoonallisuuden avulla. Tästä ajatuksesta kumpuaa myös tämän tutkielman tavoite selvittää, kuinka persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kohtaamme konfliktitilanteen.

Konfliktit tulevat esiin kaikenlaisissa ihmissuhteissa. Konflikteille on lukemattomia erilaisia syitä, kuten on myös määritelmiä ja jaotteluitakin. Tässä tutkielmassa käydään läpi joitakin konfliktin määritelmiä ja jaotteluita sekä tarkastellaan työyhteisössä esiintyviä konflikteja. Konfliktin kohtaamista lähestytään Thomas-Kilmann -konfliktimallin (TKI) avulla. Sen mukaan konfliktin voi kohdata viidellä eri tavalla. Mallin mukaan konfliktin kohtaamisen tapoja voi harjoitella, mutta luonnostaan meillä jokaisella nousee tietty kohtaamistapa useimmiten pintaan.

Myers-Briggs –tyyppi-indikaattorin (MBTI) on maailmanlaajuisesti tunnettu persoonallisuuden mittari ja sitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa mittaamaan persoonallisuutta. MBTI jakaa persoonallisuudet 16 toisistaan eroavaan tyyppiin. Tyypit perustuvat neljään preferenssipariin, jotka mittaavat henkilön energian suuntaamista, tiedon hankintaa, päätöksentekotapoja sekä elämäntyyliä.

TKI :n ja MBTI :n välistä yhteyttä tutkittiin kvantitatiivisin menetelmin. Aineisto koostui 85 havainnosta, jotka kerättiin opiskelijoilta tietyillä yliopistotason kursseilla. Aineiston käsittelyssä käytettiin ristiintaulukointia sekä riippuvuuden analyysia yhteyden selvittämiseksi. Tutkimuksessa löytyi joitakin selkeitä yhteyksiä persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamisen välillä. Erityisesti konfliktin kohtaamisen tavoista kilpailuun ja mukautumiseen tutkimuksen mukaan vaikuttaa ajattelevan ja tuntevan preferenssipari sekä kognitiiviset tyylit. Myös muihin konfliktin kohtaamisen tapoihin löytyi yhteyksiä persoonallisuuden mittareista, mutta painotukset eivät olleet aivan yhtä merkittäviä.

AVAINSANAT: Persoonallisuus, MBTI, konfliktit, Thomas-Kilmann -konfliktimalli

1. JOHDANTO

Konfliktit ovat osa meidän jokaisen arkipäiväistä elämää. Kohtaamme pienempiä ja suurempia konflikteja kaikissa ihmissuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa niin vapaa-ajalla, kotona kuin työpaikallakin. Saatamme huomata tietynlaisten kanssaihminen tai tilanteiden herättävän itessämme ärtymystä, emmekä aina voi käsittää toisen toimintatapoja. Ihmiset ovat erilaisia tässäkin suhteessa, sillä se mikä on toiselle luontevaa ja miellyttävää saattaa ajaa toisen stressin tai raivon partaalle. Yksilöiden välisiä eroja voidaan havaita myös konfliktien kohtaamisen tavoissa. Näiden eroavaisuuksien yhteyttä yksilöllisiin ominaisuuksiin pyritään selvittämään tässä tutkimuksessa. Ihmisen yksilöllisiä ominaisuuksia voidaan pyrkiä mittaamaan hyvin moninaisin keinoin. Tässä tutkimuksessa ominaisuuksia on tarkasteltu persoonallisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, onko persoonallisuudella yhteyttä siihen, kuinka yksilö käyttäytyy kohdattessaan konfliktitilanteen.

Konfliktit voivat saada alkunsa monenlaisista erilaisista asioista tai tilanteista. Konfliktin erityisen moninaista luonnetta kuvaa se, että sille ei ole pystytty antamaan yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. On olemassa lähes yhtä monta määritelmää tai tulkintaa konfliktille, kuin on määrittelijöitäkin. Yhteistä lukuisille määritelmille on kuitenkin esimerkiksi se, että konfliktien nähdään syntyvän osapuolten ajatusmaailmoissa, arvoissa tai toimintamalleissa esiintyvän ristiriidan, kitkan tai yhteensovittamattomuuden seurauksena. On myös yleistä, että konflikti nähdään eräänlaisena prosessina, mikä kuvaa konfliktien kehittyvää ja tilanteiden mukaan muuttuvaa luonnetta.

Edellytyksenä konfliktin synnylle on vuorovaikutus. Vuorovaikutustilanteita esiintyy hyvin erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa. Tämän vuoksi myös konfliktin tasoja on useita aina henkilökohtaisesta konfliktista kansainväliseen konfliktiin. Tässä tutkielmasa keskitytään kuitenkin lähinnä ihmisten välisiin konfliktitilanteisiin esimerkiksi yksilöiden tai ryhmien välillä.

Koska konfliktit syntyvät vuorovaikutustilanteissa ja esiintyvät erilaisissa ihmissuhteissa voidaan ajatella, että ihmisten yksilöllisyys ja eroavaisuudet vaikuttavat vahvasti konfliktitilanteissa. Ihmisten eroja voidaan tarkastella monelta eri kantilta. Yksi tapa on tarkastella yksilöiden persoonallisuuksia ja niiden eroavaisuuksia, joita myös tässä tutkimuksessa käytetään ihmisten erilaisuuden mittarina.

Persoonallisuusteorioista tällä hetkellä pinnalla ovat esimerkiksi niin kutsuttu Big Five –persoonallisuustesti sekä Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Big Five kuvaa persoonallisuuden viittä peruspiirrettä, joita tarkastellaan kyseisten piirteiden ääripäiden kautta. Malli on hyvin yksinkertaistava ja usein sitä täydennetään eri keinoin erilaisissa tutkimuksissa (Räisänen & Roth 2007:135-137). MBTI puolestaan perustuu Carl Jungin persoonallisuusteorialle, jota myöhemmin on täydennetty ja jalostettu. Indikaattori koostuu neljästä preferenssiparista, jotka kuvaavat henkilön energian suuntaamista, ympäristön ja tiedon havainnointitapoja, päätöksentekotapoja sekä elämäntyyliä. Preferenssipareista muodostuu henkilölle persoonallisuustyyppi, joka antaa laajan ja dynaamisen kuvan henkilön profiilista. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 14-18) Selkeimpänä erona Big Five -persoonallisuustestin ja MBTI :n välillä voidaan nähdä se, että Big Five ikään kuin luokittelee vakaita persoonallisuuden piirteitä lokeroihin, kun taas MBTI antaa kokonaisvaltaisemman kuvan henkilön luontaisista taipumuksista ja luonteesta.

Tässä tutkimuksessa persoonallisuuden mittarina on käytetty MBTI :tä. Valintaa tukee indikaattorin kokonaisvaltainen näkökulma persoonallisuuteen, minkä lisäksi se nostaa selkeästi esiin persoonallisuustyyppien eroavaisuuksia. Toinen syy valinnalle oli päätös kerätä aineisto osana erästä yliopistotason kurssia opiskelijoilta, joille osana kurssisuoritusta kuului MBTI -persoonallisuustyyppiteoria sekä oman tyyppin selvittäminen.

Persoonallisuuden ja konfliktien yhteyttä on tutkittu lähinnä sen perusteella, mitkä persoonallisuuden ulottuvuudet ja erityisesti erot niissä aiheuttavat konflikteja henkilöiden välille. Näkökulmana näissä tutkimuksissa on löytää ne piirteet tai preferenssit, jotka aiheuttavat kohdatessaan kitkaa (kts. esim. Eilerman 2006; VanSant 2003). Tässä tutkimuksessa persoonallisuuden ja konfliktien yhteyttä lähestytään kuitenkin hieman erilaiselta kantilta. Sen sijaan, että tutkittaisiin konfliktin aiheuttavia piirteitä, tarkastelun kohteena on konfliktitilanteiden kohtaaminen ja persoonallisuuden vaikutus näissä konfliktin kohtaamisen tilanteissa.

Se, kuinka käyttäydymme kohdatessamme konfliktin, on yksilöllistä. Toiset saattavat vetäytyä tilanteesta hyvinkin nopeasti ja pyrkiä myös pysyttelemään etäämmällä tilanteesta. Toiset puolestaan saattavat aggressiivisesti ajaa omaa etuaan ja toiset lähtevät neuvottelemaan kompromissista. Thomas-Kilmann -konfliktimalli (TKI) on eräs konfliktin kohtaamiseen keskittyvistä teoreettisista malleista ja sitä käytetään mittaamaan konfliktin kohtaamista myös tässä tutkimuksessa. TKI :n mukaan konfliktin kohtaami-

sen tapoja on viisi ja ne ovat kilpailu, kompromissi, yhteistyö, mukautuminen ja välttely. Mallin mukaan jokaisella on luontaisesti taipumusta käyttää jotakin näistä herkemmin kuin toisia. Kuten MBTI, myös TKI on hyvin dynaaminen malli. Sen mukaan konfliktin kohtaamista voi harjoitella ja vahvistaa niitä konfliktin kohtaamisen tapoja, jotka eivät ole itselle luontaisimpia. (Thomas 2002)

Sekä Myers-Briggs -persoonallisuustyyppi että Thomas-Kilmann -konfliktin kohtaamistavat kumpikin kuvaavat omalla tavallaan ihmisen luontaisia taipumuksia. Koska teoriat ovat tässä valossa hyvinkin saman luonteisia, on niiden välisen yhteyden tutkiminen hyvin mielenkiintoista. Koska aiempaa tutkimusta konfliktien ja persoonallisuuden välisestä yhteydestä juuri tästä näkökulmasta on olemassa vähäisesti, tutkielmalla voidaan katsoa olevan myös tiettyä uutuusarvoa.

Aiheen tutkimisessa on kuitenkin olemassa tiettyjä haasteita. Ensinnäkin, vaikka MBTI on kattava kuvaus persoonallisuudesta, olemme kaikki kuitenkin omanlaisiamme. Siitä huolimatta, että persoonallisuutemme on yksi 16 :sta MBTI :n mukaisesta persoonallisuustyyppistä ja tietyiltä piirteiltä saman tyyppin edustajat ovatkin usein toistensa kaltaisia, jokaisella on silti omat ominaisuutensa. Jokainen ihminen on yksilö, persoonallisuustyyppistään huolimatta. Toiseksi, jos ajatellaan konfliktitilanteen kohtaamista, voi tilanteessa vaikuttaa hyvin monenlaiset asiat persoonallisuuden lisäksi. Esimerkiksi konfliktitilanteen kohtaamisessa voi vaikuttaa konfliktitilanteen luonne, ympäristö, toisen osapuolen persoonallisuus ja ominaisuudet sekä aikaisemmat kokemukset ja kasvatustus voivat muokata sitä, kuinka toimimme kohdatessamme konfliktin.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on, onko persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamistapojen välillä yhteyttä. Erityisesti paneudutaan siihen, onko tietyillä persoonallisuustyypeillä tai persoonallisuuden preferensseillä yhteyttä johonkin tiettyyn konfliktin kohtaamisen tapaan. Koska tietyt preferenssit voivat aiheuttaa konfliktin joutuessaan vastakkain voidaan olettaa, että myös konfliktin kohtaamisessa persoonallisuustyyppillä tai joillakin preferensseillä voisi olla yhteys tiettyihin tapoihin kohdata konfliktitilanne.

Tutkimuksen tavoitteena on siis tutkia, onko persoonallisuudella vaikutusta siihen, kuinka henkilö kohtaa konfliktitilanteen. Lisäksi halutaan selvittää, millainen yhteys persoonallisuudella on konfliktitilanteen kohtaamisessa sekä onko jollakin tietyllä persoonallisuustyypillä tai persoonallisuuden preferenssillä enemmän tai vähemmän painotusta tiettyyn tai tiettyihin konfliktin kohtaamisen tapoihin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus perustuu hyvin pitkälti aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän vuoksi erityisesti teoriaosuuksia voidaan pitää kirjallisuuskatsauksena, jonka pohjalta itse empiirinen tutkimus nousee. Kirjallisuuskatsauksien avulla aiheiden keskeisimpiä käsitteitä ja teorioita pyritään avaamaan mahdollisimman laajasti tutkimusta ajatellen. Tutkielma koostuu kuudesta osasta, jotka ovat johdanto, teoriaosa konflikteista, teoriaosa persoonallisuudesta, tutkimuksen metodien ja aineiston esittely, tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta sekä johtopäätökset.

Johdannossa käsitellään tutkimuksen viitekehystä sekä konflikteja ja persoonallisuutta yleisemmällä tasolla lyhyesti. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkielman rakenne. Johdannon tarkoitus on antaa yleinen näkemys siitä, mistä tutkielmassa on kyse ja kuinka tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan.

Konflikteja käsittelevässä tutkielman toisessa osassa perehdytään konfliktien määrittelymään ja jaotteluihin. Lisäksi käydään läpi työyhteisössä ilmeneviä konflikteja sekä niiden ominaisuuksia ja ilmenemismuotoja. Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin myös Thomas-Kilmann -konfliktimalliin.

Kolmannessa osassa käsitellään persoonallisuutta ja siihen liittyviä moninaisia teorioita yleisemmin. Pääpaino tässä luvussa on kuitenkin Myers-Briggs –tyyppi-indikaattorissa, sen teoriassa, käsitteissä ja käytännössä. Lisäksi asetetaan MBTI kriittisen tarkastelun alle, jotta sen heikkouksia ja vahvuuksia voidaan punnita. Luvun lopuksi myös käsitellään persoonallisuuden ja konfliktien yhteyttä aiemman tutkimuksen valossa.

Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät esitellään tutkielman neljännessä luvussa. Luvun tavoitteena on avata tutkimusasetelmaa, jonka lisäksi tarkastellaan ja perustellaan

valittuja metodeja tarkemmin. Tämän luvun on tarkoitus toimia eräänlaisena johdatteluna seuraavassa osassa käsiteltäviin tuloksiin ja selkeyttää tutkimuksen tekotapoja.

Viidennessä osassa tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tässä luvussa käydään läpi edellisen luvun menetelmien avulla saadut tutkimuksen tulokset. Tulokset antavat pitkälti ilmi sen, miten hyvin tutkimuksen tavoitteet on saavutettu

Johtopäätöksissä tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia tarkemmin. Tässä luvussa pohditaan persoonallisuutta ja konflikteja sekä niiden yhteyttä erityisesti tutkimuksen tulosten näkökulmasta. Luvussa myös pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. KONFLIKTIT

Konfliktit ovat luonnollinen osa kaikenlaisia ihmissuhteita ja vuorovaikutustilanteita, eikä niiltä voida välttyä työyhteisöissäkään. Ihmisten erilaisuus esimerkiksi ajatusmaailmoissa, mielipiteissä tai arvoissa voi johtaa pieniin tai suurempiinkin konfliktitilanteisiin. Ei voida kuitenkaan olettaa, että konflikti olisi aina negatiivinen asia, vaikka konflikti usein mielletäänkin hajottavana tai muulla tavoin huonona tilanteena. Konfliktista voi seurata myös positiivinen lopputulos.

2.1 Konfliktin määritelmä

Yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää konfliktille ei ole olemassa, mikä osaltaan kertoo konfliktin käsitteen laajuudesta. Määritelmiä onkin hyvin monia ja usein määritelmää muokataan ja rajataan tarpeen mukaan vastaamaan esimerkiksi tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi konflikteista on tehty useita erilaisia jaotteluita, jotka ovat useimmiten luotu sen perusteella, mistä näkökulmasta konflikteja on lähestytty. Määritelmistä voidaan kuitenkin löytää yhteneväisyyksiä ja yleisesti hyväksytyjä ominaisuuksia. Näitä ovat erityisesti konfliktin näkeminen prosessina sekä ajatus siitä, että edellytys konfliktin synnylle on vuorovaikutus.

Prosessinäkökulma näkyy määritelmissä useimmiten niin, että konfliktin ajatellaan kehittyvän erilaisten tilanteiden ja käyttäytymisen kautta (kts. esim. Pondy 1967; Fink 1968; Rahim 2000: 18-19 & Rahim 2002). Konflikti voi siis saada alkunsa täysin tiedostamatta tai kärjistyä nopeastikin, kun huomataan toimintatapojen, ajattelumaailmojen tai arvojen ristiriitoja. Ideana on kuitenkin se, että konflikti ikään kuin kasvaa ja kehittyy erilaisten vuorovaikutustilanteiden yhteydessä.

Kaksi usein kirjallisuudessa esille nostettua konfliktin määritelmää, jotka korostavat konfliktin prosessimaista luonnetta, ovat Pondyn (1967) ja Rahimin (2000: 18-19) muotoilemia. Pondy näkee konfliktin kehittyvän tapahtumaketjujen kautta organisaation sisällä kahden tai useamman yksilön välillä. Määritelmässä on siis ajateltu lähinnä organisaatiossa syntyviä konflikteja. Rahim puolestaan on kuvaillut konfliktitilanteen hieman laajemmin rajaamatta niitä mihinkään erityiseen ympäristöön. Hänen mukaansa konflikti on vuorovaikutteinen prosessi, joka korostuu erityisesti ristiriidoissa, erimieli-

syyksissä tai epäsuhtaisissa tilanteissa. Rahim menee myös syvemmälle, kun ajatellaan konfliktin osapuolia, ja muistuttaa, että yksilö on tietynlaisessa vuorovaikutuksessa myös itsensä kanssa, joten konflikti voi olla myös henkilökohtainen.

Edellä esitetyissä määritelmissä prosessinäkökulma on keskeisessä osassa, mutta myös niistä näkyy vuorovaikutuksen merkitys konfliktin synnyssä ja kehityksessä. Monessa määritelmässä prosessinäkökulma kuitenkin jää taka-alalle ja vuorovaikutus puolestaan korostuu (kts. esim. Deutsch 1969 & 1973: 11; Fraser & Hipel 1984; Folger, Poole & Stutman 2013). Näissä määritelmissä konfliktien nähdään liittyvän vahvasti vuorovaikutustilanteisiin ja käyttäytymiseen näissä tilanteissa. Käyttäytymisen tai tekojen perusteella osapuolet havaitsevat keskinäisen ristiriidan. Tällaisen ristiriitaisen käyttäytymisen jatkuessa vuorovaikutustilanteissa konflikti syntyy ja pysyy yllä. Konflikti voidaan nähdä myös eräänlaisena pelinä, jossa siirtoina toimivat vuorovaikutustilanteissa osapuolien käyttäytyminen ja teot toisiaan kohtaan.

Yksi merkittävimmistä konfliktin määritelmistä liittyy juuri käyttäytymiseen vuorovaikutustilanteisiin. Tämä Deutschin (1969 & 1973: 10-11) määritelmä nojaa ajatukseen siitä, että konflikti on olemassa tilanteissa, joissa osapuolten teot tai toiminnat eivät sovi yhteen ja näin ilmenee ristiriitoja. Yhteen sopimattomia voivat olla esimerkiksi teot, jotka jollain tavalla haittaavat, estävät tai heikentävät toisen toiminnan tehoa tai mahdollisuuksia onnistua. Usein konflikti ja kilpailu sekoitetaan termien ollessa kovin lähellä toisiaan, vaikka kilpailussa tavoitellaan jotakin, jonka vain yksi voi saavuttaa, kun taas konflikti liittyy useimmin tavoitteiden eroihin tai tapoihin joilla ne saavutetaan (Deutsch 1973: 10; Smidt & Kochan 1972). Osapuolten suhde ei ole konfliktitilanteessa niinkään merkittävä seikka, he voivat tehdä yhteistyötä tai olla kilpailijoita keskenään, vaan tärkeämpää on konteksti. Osapuolilla voi siis olla esimerkiksi yhteinen tavoite ja näin ollen he voivat tehdä yhteistyötä, mutta osapuolten näkemykset siitä, miten tavoitteeseen päästään voivat erota selvästikin. Näkemyserot voivat tällaisessa tapauksessa johtaa konfliktitilanteeseen.

Konflikti voi siis ilmetä päätettäessä toimintatavoista tai raameista, joiden sisällä voidaan toimia. Joissakin määritelmissä konflikti onkin yhdistetty juuri päätöksentekoprosessiin (kts. esim. March & Simon 1966: 112; Mastenbroek 1987: 122). Konflikti nähdään tällaisissa tapauksissa umpikujana ja tilanteena, jossa tyytymättömyys korostuu. Osapuolet eivät pysty valitsemaan molempia miellyttävää vaihtoehtoista toimintatapaa

vaan omista näkökulmista ja preferensseistä pidetään kiinni niin jämäkästi, että päätöksentekoprosessi pysähtyy tai jopa romahtaa.

On siis olemassa monenlaisia näkökulmia ja määritelmiä konflikteista. Kuten Gallo (2012) on osuvasti todennut, konflikti on erityislaatuinen ja erittäin monimutkainen systeemi, joka voi syntyä lukemattomista, joskus jopa täysin toisiinsa liittymättömistä syistä. Goldman (1966) kuitenkin on vielä näiden lisäksi nostanut esille sen, että ilman konflikteja mikään ei muuttuisi. Konfliktit syntyvät vuorovaikutuksesta ja jollei konflikteja esiinny, voidaan olettaa, että myös toimintatavat ovat niin jämähtäneitä, että kaikki tietävät tarkalleen, mitä milloinkin tapahtuu. Jos tällaiset jämähtäneet toimintatavat hyväksytään sellaisenaan, ei pääse syntymään konflikteja pyrkimyksistä uudistaa toimintaa. Konfliktit ovat siis elintärkeitä muutokselle ja innovaatioille (Andrade, Plowman & Duchon 2008).

2.2 Konfliktien jaotteluita

Kuten määritelmiä, konflikteille on myös monia erilaisia erittelyjä ja jaotteluita. Useimmat jaottelut perustuvat konfliktin osapuoliin ja niiden välisiin suhteisiin.

Osapuolien välisiin suhteisiin perustuvat jaottelut eroavat toisistaan lähinnä siinä, kuinka tarkasti konfliktit on eroteltu toisistaan. Karkeimman jaon on tehnyt Järvinen (2012) erottamalla toisistaan yksilölähtöiset ja yhteisölliset konfliktitilanteet. Tässä jaottelussa yksilölähtöiset ongelmat tarkoittavat henkilökohtaisia pulmia, kuten päihdeongelmia, sairauksia, elämänkriisejä tai uupumista. Yhteisölliset ongelmatilanteet kattavat puolestaan erilaisten ryhmien väliset ristiriidat, muutoksista johtuvat epäselvyydet tai syntipukkidraamat.

Yleisempää on, että jaottelut on kuitenkin viety tätä pidemmälle. Konfliktit on jaettu korkeintaan kuuteen tyyppiin osapuolien suhteiden perusteella. Nämä kuusi tyyppiä on esitellyt Deutsch (1969 & 1973: 10), mutta monissa erittelyissä on käytetty vain osaa näistä kuudesta tyypistä suoraan tai hieman mukailen (kts. esim. March & Simon 1966: 112-129; Rahim 2000: 23-24; Folger ym. 2013). Deutschin kuusi konfliktin tyyppiä ovat henkilökohtainen konflikti, henkilöiden välinen konflikti, ryhmän sisäinen konflikti, ryhmien välinen konflikti, kansakunnan sisäinen konflikti ja kansainvälinen konflikti.

Jos näkemystä on haluttu rajata, on usein keskitytty henkilökohtaiseen, henkilöiden väliseen tai ryhmiin liittyviin konflikteihin. Laajasti ajatellenhan kansakunnat ovat myös eräänlaisia ryhmiä, joten niiden rajaaminen ulkopuolelle on ymmärrettävää.

Henkilökohtainen konflikti tarkoittaa yksilön omia, ikään kuin sisäisiä konfliktitilanteita. Henkilökohtaiset konfliktit liittyvät useimmiten päätöksiin, joissa kaikki vaihtoehdot ovat yhtä houkuttelevia tai epämiellyttäviä (Rahim 2000: 97). Konfliktitilanteet voivat johtua esimerkiksi arvojen tai roolien ristiriidasta tai tilanteesta, jossa yksilöllä on tiedossa päätöksenteon hetkellä, että joka tapauksessa jokin menee jollain lailla pieleen. Henkilöiden välinen konflikti puolestaan on tyypillisesti kahden yksilön välinen ristiriita esimerkiksi mielipiteiden, arvojen, toimintatapojen tai tavoitteiden suhteen. (Deutsch 1969)

Ryhmän sisäinen konflikti kattaa yksilön ja ryhmän väliset sekä ryhmän sisällä muodostuneiden ryhmien väliset konfliktitilanteet. Yksilö voi kokea esimerkiksi eroja omien ja ryhmän tavoitteiden tai toimintatapojen välillä, mikä aiheuttaa ryhmän sisäisen konfliktin. Ryhmän sisälle muodostuneet ryhmät voivat olla tarkoituksella muodostettuja (esimerkiksi tiimit) tai ne ovat voineet muodostua itsestään (esimerkiksi kuppikunnat). Näiden sisäisten ryhmien väliset suhteet saattavat kiristyä samoin kuin kahden henkilön väliset suhteet. Yksinkertaisena esimerkkinä voisi ajatella organisaation osastoa, joka on jaettu tiimeihin. Osastolla on omat tavoitteet, jonka lisäksi tiimeillä on omat vastuunsa ja tehtävänsä. Voi olla, että tiimi tai tiimit saattavat kokea, että heidän panostaan aliarvostetaan, toimintatavat eivät sovi yhteen osaston toimintojen kanssa tai tiimin ja osaston tavoitteet voivat olla ristiriitaiset. Tällaiset kitkat saattavat johtaa konfliktiin. (Deutsch 1969)

Konflikti ryhmien välillä on myös helppo ymmärtää organisaation kautta. Organisaation sisälle on saatettu muodostaa divisioonia tai osastoja, jotka ovat erillisyydestään huolimatta kytköksissä toisiinsa. Ne saattavat esimerkiksi toimia yhteisen tehtävän eri funktiona, niillä voi olla yhteiset resurssit tai ne saattavat olla tiedollisesti sidottu toisiinsa. Jokainen divisioona tai osasto rakentuu helposti omanlaisekseen sisäisesti niin asenteellisesti kuin toimintatavoiltaan. Näin esimerkiksi yhteistä tehtävää suorittavat yksiköt voivat muodostua hyvinkin erilaisiksi, mikä saattaa aiheuttaa hankalia tilanteita yksiköiden välille. (Deutsch 1969)

Kansakunnan sisäiset ja kansainväliset konfliktit ovat hyvin samankaltaisia kuin ryhmien sisäiset ja niiden väliset konfliktit, mittakaava vain on suurempi. Yksinkertaisesti ajateltuna kansakunnan sisäiset konfliktit voivat syntyä erilaisten ryhmien välillä kansakunnan sisällä. Ryhmät voivat olla esimerkiksi poliittisia, aatteellisia tai saman elinkeinon harjoittajia. Kansainvälisissä konflikteissa osapuolina voivat olla esimerkiksi valtiot tai kansat, joiden välille syntyy ristiriitoja. (Deutsch 1969)

Suhteisiin perustuvan jaottelutavan lisäksi on konflikteja jaoteltu myös perustuen konfliktien ilmenemiseen ja niiden syntyyn vaikuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi Mastenbroekin (1987: 123-127) jako perustuu konfliktin alkuperään. Hän jakaa konfliktit neljään ryhmään, jotka ovat tehtävästä johtuva konflikti, tunteisiin ja identiteettiin liittyvä konflikti, vähäisten resurssien jakamisesta neuvottelemiseen liittyvä konflikti sekä aseman säilyttämiseen perustuva konflikti. Jako on tehty organisaatiossa ilmenevien konfliktien perusteella, mikä selittää jaottelun suppeuden.

Myös ilmenemisen perusteella konfliktit on jakanut Deutsch (1973: 11-15) ja jaottelun mukaan konfliktit ilmenevät kuudella eri tavalla. Todellinen konflikti on selkeästi havaittavissa eikä sille ole yksinkertaista ratkaisua esimerkiksi ympäristöä muuttamalla. Mahdollinen konflikti liittyy tilanteeseen, jossa jonkinlainen muutos on tehty ja jonkinlainen mahdollisuus konfliktille on jäänyt kytämään, vaikka osapuolet eivät sitä havaitsekaan. Siirtynyt konflikti tarkoittaa tilannetta, jossa aito konfliktin kohde on jotain aivan muuta, kuin mistä konflikti on muodostunut (esimerkiksi avioparin riita rahankäytöstä, kun oikea syy kiristyneille väleille on yhteisen ajan puute). Väärin suunnatussa konfliktissa värien osapuolten välille syntyy konflikti (esimerkiksi lapsi syyttää pikkuveljeään tekemättömästä asiasta, jonka vanhemmat olivat antaneet lapsen itsensä tehtäväksi). Puuttuva konflikti on sellainen, joka olosuhteisiin nähden pitäisi olla olemassa, mutta jostain syystä ei olekaan. Perätön konflikti puolestaan on olemassa, mutta sen synnylle ei ole perusteita.

Jalava (2001: 158) on esitellyt Rahimin (1986) ja Wehrin (1979) muodostaman jaottelun, jonka perusteena on konfliktin synty tapa. Jaottelussa on eritelty kuusi erilaista konfliktityyppiä, jotka ovat faktapohjainen konflikti, affektiivinen konflikti, etukonflikti, arvokonflikti, kognitiivinen konflikti ja päämääräkonflikti. Faktapohjainen konflikti syntyy nimensä mukaisesti sellaisista tilanteista, joissa osapuolet ovat eri mieltä totuudesta tai asioiden sisällöistä. Faktapohjainen konflikti voi syntyä esimerkiksi erimielisyydestä jonkin teorian perusteista. Affektiivisesta konfliktista on kyse silloin, kun kon-

flikti on tunneperäinen. Tällöin osapuolet huomaavat keskinäisen kanssakäymisen kautta, että heidän tunteensa ovat keskenään ristiriitaiset. Etukonflikti syntyy tilanteissa, joissa pitäisi päättää siitä, kuinka tietyt resurssit tai edut jaetaan ja millä perusteella. Etukonfliktissa on siis kyse osapuolien kokemasta tarpeesta saada tietty määrä resursseja tai tiettyjä etuja toimintansa tukemiseksi. Kun resurssit ovat niukat tai yhteiset edut joudutaan tavalla tai toisella jakamaan, syntyy herkästi erimielisyyttä jaon perusteista. Arvokonflikti syntyy arvojen tai ideologioiden ristiriidasta. Tällöin kysymys osapuolien näkemyseroista siitä, miten asiat pitäisi käsitellä tai miten niiden tulisi olla. Kognitiivisessa konfliktissa on kyse ajattelumallien ja havainnointitapojen eriävyyksistä. Osapuolet päätyvät pohdinnoissaan erilaisiin lopputuloksiin samoista lähtökohdista, mikä aiheuttaa ristiriidan osapuolten välille. Päämääräkonflikti syntyy tilanteessa, jossa osapuolten tavoittelemat lopputulokset eivät kohta. Esimerkiksi yhteisessä projektissa mukana olevilla osapuolilla näkemysero siitä, mikä on toivottavin lopputulos tuottaa ristiriidan.

2.3 Konfliktit organisaatioissa

Konfliktit ovat arkipäivää myös organisaatioissa. Konfliktien syitä voi olla monenlaisia ja usein on organisaatiokohtaista, millaisista asioista aiheutuu ongelmatilanteita. Koska organisaatiot koostuvat ihmisistä ja ihmiset ovat aina keskenään vähintäänkin hieman erilaisia, organisaation konfliktiherkkyys voi vaihdella paljonkin riippuen organisaation kulttuurista ja ilmapiiristä. (Lassila 2002: 37-40)

Organisaatioissa yleisimmin esiintyviä konflikteja ovat henkilölähtöiset konfliktit ja ryhmätason konfliktit. Henkilölähtöisillä konflikteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sekä henkilökohtaisia konflikteja että henkilöiden välisiä konflikteja. Vastaavasti ryhmätason konflikti voi olla joko ryhmän sisäinen tai ryhmien välinen konflikti.

2.3.1 Henkilölähtöiset konfliktit

Henkilökohtaiset konfliktit voivat johtua sekä työ- että yksityiselämän ongelmista. Yksityiselämän ongelmat eivät aina pysy vapaa-ajalla vaan heijastuvat toisinaan myös käyttäytymiseen työpaikalla. Yleensä työntekijät kuitenkin kykenevät erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan myös niin, että yksityiselämän vaikeudet tai ristiriidat pysyvät

työn ulkopuolella. Toisinaan ongelmat kuitenkin kasaantuvat ja näkyvät myös työstä suoriutumisen tai yksilön käyttäytymisen työyhteisössä. (Järvinen 2011: 86-89)

Syitä henkilökohtaisille konflikteille on hyvin monenlaisia. Esimerkiksi henkilön elämäntilanne saattaa olla mutkikas, hän saattaa käydä läpi jonkinlaista kriisiä yksityiselämässään, hänen ammattitaitonsa saattaa olla vajavainen tai hänen tehtävänsä organisaatiossa tai työnsä tavoitteet saattavat olla epäselvästi määriteltyjä. Yksi syy yksilön työelämän vaikeuksiin saattaa olla myös motivaation puute tai kadottaminen, mikä saattaa johtaa riidanhakuisuuteen ja turhautumiseen työpaikalla kohtaan (Lassila 2002: 50). Henkilökohtaiset konfliktit saattavat näkyä myös henkilön työtehon, työn laadun, tuloksellisuuden tai yhteistyökyvyn heikkenemisenä. (Järvinen 2011: 86-89)

Erilaisten tutkimukset osoittavat, että työpaikat ovat yksi turhauttavimmista paikoista ihmissuhteiden kannalta, mikä selittää sen, että selkeä valtaosa negatiivisista tunnevaihteluista koetaan juuri työpaikalla (Räisänen & Roth 2007: 8). Turhautuminen voi johtaa yhteistyöhaluttomuuteen tai -kyvyttömyyteen työpaikalla ja monesti sen syy liittyy arvoihin, tarpeisiin tai motivaation kadottamiseen. Organisaation arvot saattavat poiketa yksilön arvoista tai yksilö voi kokea, ettei organisaatio tai työtehtävä tyydytä hänen perustarpeitaan. Erityisen haastavaksi konfliktinratkaisun kannalta turhautumisen tekee se, että yksilö kokee sen useimmiten oikeutetuksi tunteeksi. Tämän vuoksi myös turhautumisesta aiheutunutta konfliktihakuista käytöstä ei yksilö välttämättä näe vääränä, vaan oikeutettuna mielenosoituksena organisaatiota vastaan. (Lassila 2002: 49-51)

Yksilöiden välisiin ristiriitoihin saatetaan ajautua myös ilman, että toinen niin sanotusti haastaa riitaa, kuten turhautumisen tai muiden henkilökohtaisten ongelmien kanssa painivat yksilöt saattavat tehdä. Yksilöiden arvot, toiminta- tai ajattelutavat saattavat olla hyvinkin erilaiset, mikä voi aiheuttaa kitkaa työtovereiden kesken. Henkilöiden väliset ristiriidat saattavat kärjistyä ja hankaloittaa työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Lisäksi konfliktista useimmiten kärsii konfliktin osapuolien lisäksi myös laajempi joukko ihmisiä, sillä konflikti tavallisesti heijastuu myös muuhun työyhteisöön esimerkiksi ilmapiirin kiristymisenä tai konfliktin laajetessa puolien valinnan myötä. (Kts. esim. Lassila 2002: 37-59)

Elämäntilanne saattaa aiheuttaa konflikteja erityisesti tilanteissa, joissa työ- ja siviilielämän vaatimukset kummatkin ovat suuria. Esimerkiksi ekspatriaatit joutuvat usein tilanteeseen, jossa mukana muuttavan perheen tai puolison sopeutumisvaikeudet ja toi-

saalta työtehtävien vaatimukset voivat aiheuttaa ristiriitoja. Tällöin perhe-elämä saattaa aiheuttaa konflikteja työssä ja puolestaan työ perhe-elämässä. Shaffer ja Joplin (2001) tutkivat ekspatriaattien työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta aiheutuvia konflikteja sekä töissä että kotioloissa. Toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa keskityttiin työntekijöiden kotimaassa kohtaamiin työn ja perhe-elämän konflikteihin, tutkimuksessa kävi ilmi kotitöihin ja vanhemmuuteen käytetyn ajan suuri vaikutus konfliktien synnyssä. Perhe-elämästä aiheutuvat konfliktit voitaisiin tutkimuksen mukaan minimoida helpottamalla ja tukemalla ekspatriaatin perheasioiden vaatimuksien hoitamista. Lisäksi työmatkoihin käytetty aika korreloi vahvasti konflikteihin, joita työ aiheuttaa perhe-elämässä.

2.3.2 Ryhmätason konfliktit

Organisaation sisällä myös erilaiset ryhmät saattavat joutua konfliktiin keskenään. Esimerkiksi tiimien välille saattaa muodostua vihamielisyyttä tai eripuraa toimintatapojen eroavuudessa yhteistyötä vaativissa tehtävissä tai osastot saattavat joutua erimielisyyksiin keskenään kokiessaan epäoikeudenmukaisuutta resurssien jaossa. (Kts. esim. Deutsch 1969)

Organisaatioissa saattaa kehittyä myös niin kutsuttuja kuppikuntia. Kuppikunnat koostuvat yksilöistä, joiden arvot, ajatusmaailmat ja intressit kohtaavat. Niiden synnyn perustana on nimenomaan yksilöiden samankaltaisuus, eikä ainoastaan tarve kuulua johonkin ryhmään. Tämä tarkoittaa sitä, että kuppikunnassa ei ole merkitystä esimerkiksi sillä, missä asemassa yksilö on organisaatiossa. Kuppikunnat saattavat joko joutua keskenään konfliktitilanteeseen tai niiden jäsenet yksilöinä voivat ajautua konfliktiin. Kuppikunta pitää aina niin sanotusti omiensa puolta ja tukee yksilöä myös konfliktitilanteessa. Tällaiset ryhmät ovat hyvin usein vaarallisia organisaation toiminnalle, sillä kuppikunnilla on monesti myös tietynlaista valtaa. (Lassila 2002: 51, 159-168)

Kuppikunnat saattavat olla eri mieltä jopa organisaation tavoitteista tai päämääristä, mikä voi entisestään kärjistää ristiriitatilannetta ryhmien välillä. Lassila (2002: 163) on antanut helposti ymmärrettävän esimerkin yliopistomaailmasta, jossa tutkijat ja opettajat muodostavat omat kuppikuntansa. Näiden kahden kuppikunnan erimielisyydet perustuvat juuri organisaation tavoitteiden ymmärtämiseen eri kannoilta. Opettajat ovat sitä mieltä, että yliopiston tärkein tavoite on tuottaa mahdollisimman laadukasta opetusta,

kun taas tutkijoiden mielestä tärkeintä on tuottaa ajankohtaista, merkityksellistä tutkimusta.

Konflikteja voi syntyä myös ryhmien sisällä. Jehn (1995) esittelee ja tarkastelee tutkimuksessaan kahdenlaisia ryhmän sisäisiä konflikteja, jotka Pinkley (1990) on määritellyt. Nämä kaksi konfliktin ilmenemismuotoa ovat suhdeperäinen konflikti ja tehtävästä johtuva konflikti. Suhdeperäisessä konfliktissa on kyse ryhmän jäsenten (kahden tai useamman) välisestä erimielisyydestä tai persoonien yhteentörmäyksestä. Tehtävästä johtuva konflikti puolestaan johtuu ryhmän jäsenten ristiriitaisista näkemyksistä, ideoista tai mielipiteistä koskien tehtävän sisältöä. Suhdeperäinen konflikti koskee siis ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan kun taas tehtävästä johtuva konflikti koskee nimenomaan tehtävää. Tehtävästä johtuva konflikti ei siten sinänsä henkilöidy, vaikka konfliktissa onkin kyse henkilöiden ajatusten erilaisuudesta.

Tehtävästä johtuva konflikti saattaa kuitenkin myös laajentua ja henkilöityä ryhmän sisäiseksi konfliktiksi. Tiimissä työskennellessä konfliktitilanteessa vaikuttavat monet tekijät, kuten konfliktin johtamisen tyyli ja tiimin tavoitteet. Huangin (2010) tutkimuksen mukaan tiimit, joille tärkeä tavoite yhdessä toimimisessa on oppiminen, ovat vähemmän alttiita tehtävästä johtuvan konfliktin laajentumiseen ja henkilöitymiseen. Myös hyvin yhteistyöhakuista konfliktin johtamisen mallia käyttävät tiimit harvoin päätyvät tehtäväkonfliktista henkilöityneeseen konfliktin tilaan. Usein tehtäväkohtainen konflikti puolestaan laajentuu ja henkilöityy tiimin sisällä sellaisissa ryhmissä, jotka ovat hyvin orientoituneita suoriutumaan tehtävästä mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti. Tällöin konfliktin henkilöitymisen aiheuttaa usein se, että tiimin jäsenillä on erilaisia näkemyksiä tehtävästä johtuvan konfliktin ratkaisemiseksi, mutta performanssiin orientoituneet työntekijät näyttävät harvoin kestävän eriäviä mielipiteitä tai kritiikkiä omaa ehdotustaan kohtaan. Tämä aiheuttaa kitkaa tiimin sisällä ja siten tehtävästä johtuva konflikti laajenee ja henkilöityy tiimin sisäiseksi konfliktiksi.

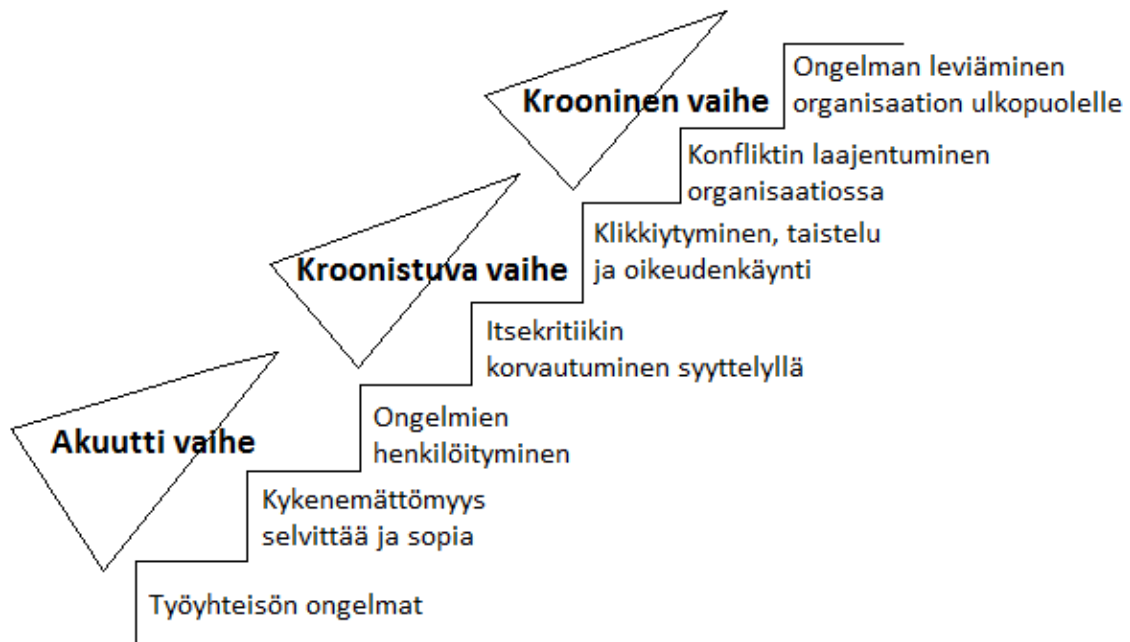
2.3.3 Työyhteisön ongelmakierre

Jos konflikteja ei käsitellä työyhteisössä tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti, ongelmat alkavat helposti kasaantua ja entiset ongelmakohdat saattavat tuottaa uusia ristiriitoja. Konfliktien kasaantuessa organisaatioon saattaa syntyä ongelmakierre. Ongelmakierrelle on esitetty esimerkiksi yhdeksän tason mallia (kts. esim. Glasl 1990 & Brodal ym. 1992 teoksessa Vartia 1994: 196-210), mutta tässä tutkielmassa käydään tarkemmin läpi

Järvisen (2011: 124-154) seitsemän tason malli. Seitsemän ja yhdeksän tason mallit ovat hyvin saman kaltaisia ja noudattavat hyvin pitkälti samaa kaavaa.

Järvisen (2011: 124-154) ongelmakierteen malli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka pitävät sisällään yhteensä seitsemän tasoa. Ongelmakierteen vaiheet kulkevat akuutista kroonistuvaan ja lopulta krooniseen vaiheeseen. Akuutti vaihe kattaa kolme tasoa, jotka ovat työyhteisön ongelmat, kykenemättömyys selvittää ja sopia sekä ongelmien henkilöityminen. Työyhteisön ongelmat -taso kattaa työyhteisön kaikki ongelmat, ristiriidat ja erimielisyydet joita arkipäiväisessä kanssakäymisessä työyhteisö kohtaa. Kykenemättömyys selvittää tai sopia näitä työyhteisön ongelmia on seuraava taso ja se liittyy usein voimakkaasti kommunikaatiovaikeuksiin tai kommunikaation puutteeseen. Jos ongelmia ei pystytä tai osata ottaa esille ja keskustella niistä, ongelmat alkavat rasittaa työyhteisöä. Tämä puolestaan johtaa lopulta ongelmien henkilöitymisen tasolle. Ongelmat henkilöityvät erityisen herkästi silloin, kun ongelmia aletaan tarkastella työn ulkopuolelta ja psykologisoida tilannetta. Tässä vaiheessa alkaa varsinainen työyhteisön epäterve kehitys, mikä johtaa tarkastelun edelleen kroonistuvaan vaiheeseen.

Kroonistuva vaihe pitää sisällään kaksi ongelmakierteen tasoa. Nämä kaksi tasoa ovat itsekkiiinkin korvaaminen syytelyllä sekä klikkiytyminen, taistelu ja oikeudenkäynti. Kun itsekkiiikki korvautuu syytelyllä, on kyse ilmiöstä, jossa henkilöityneen ongelman syytä haetaan laajemman tarkastelun sijaan yksittäisestä henkilöstä sekä hänen käyttäytymisestään ja motiiveistaan. Jos ongelma pääsee edelleen laajentumaan klikkiytymisen, taistelun ja oikeudenkäynnin tasolle, tilanne alkaa olla erittäin vakava työnteon kannalta. Tässä vaiheessa työyhteisö jakaantuu kahtia ja alkaa voimakas taistelu siitä, kumpi on oikeassa. Tämän jälkeen tullaankin ongelmakierteen krooniseen vaiheeseen, joka jakaantuu konfliktin laajentumiseen organisaatiossa ja lopulta ongelman leviämiseen organisaation ulkopuolelle. Konflikti laajenee myös muualle organisaatioon sitä läheisesti koskettavasta työyhteisöstä tai tiimistä, kun konflikti nähdään liian laajana ja mahdottomana selvittää omin avuin. Apua pyritään hakemaan muualta organisaatiosta yleensä epävirallisoin keskusteluin. Tämä saattaa johtaa uusiin konflikteihin varsinkin siinä tapauksessa, jos apua haetaan pahasti konfliktissa mukana olevan esimiehen ohi. Jos konfliktia ei kyetä ratkaisemaan organisaation sisällä, tukea haetaan sen ulkopuolelta. Esimerkiksi konfliktin osapuolien lähiomaiset, juridiset tahot tai media voivat olla kontakteja, joiden kautta pyritään saamaan vahvistusta oman kannan oikeellisuudelle.



Kuvio 1. Konfliktin ongelmakierre (mukaillen: Järvinen 2011: 125)

2.4 Konfliktin kohtaaminen ja ratkaiseminen

Konfliktin määrittelyjen ja jaottelujen moninaisuuden perusteella voidaan päätellä, että konflikti ei ole aivan yksiselitteinen ilmiö yleisestä tunnettuudesta huolimatta. Konfliktilla on monia merkityksiä näkökulmasta riippuen ja siten sen jaottelulle on myös monia erilaisia tapoja. Sen lisäksi, että konfliktin olemusta on haluttu tutkia ja määritellä, myös konfliktitilanteen kohtaaminen ja ratkaiseminen on luonnollisesti yksi mielenkiintoinen osa-alue. Myös konfliktin kohtaamiselle ja ratkaisemiselle on olemassa huomattava määrä näkökulmia, ohjeita ja malleja.

Konfliktin kohtaamiseen ja erityisesti siihen, kuinka konfliktia pyritään johtamaan sen synnyttyä, vaikuttaa myös erilaiset yksilölliset piirteet. Esimerkiksi Shih ja Susanto (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet tunneällyn tason vaikuttavan konfliktin johtamisen tyyliin, joka puolestaan vaikuttaa selkeästi työstä suoriutumiseen. Korkea tunneällyn taso korreloi vahvasti tilanteeseen sopeutuvan ja kompromissihakuisen toimintatavan soveltamiseen konfliktitilanteessa. Tunneällyllä on myös selkeä yhteys sekä omien että toisten tunteiden huomioonottamiseen ja suhteen ylläpitoon, minkä vuoksi korkean tun-

neälyn voidaan nähdä johtavan sellaisen ratkaisun etsimiseen, jossa kumpikin osapuoli voittaa.

Esimerkkejä konfliktin kohtaamisen ja ratkaisemisen keinoista on lukuisia. Esimerkiksi Järvinen (2011: 155-160), jonka malli työyhteisön ongelmakierteestä esiteltiin aiemmin, on kuvannut oman näkemyksensä konfliktien ratkaisulle. Hän esittää ikään kuin jatkoksi työyhteisön ongelmakierteen mallille työyhteisön onnistumiskierrettä. Onnistumiskierteen ideana on ongelmakierteen pysäyttäminen ja kääntäminen takaisin positiiviselle uralle onnistumisten kautta voittamalla konfliktitilanteet yhteistyöllä.

Puolestaan Lassilan (2002: 192-194) mukaan konfliktin ratkaisemiseksi erityisesti johtajan näkökulmasta on olemassa kolme vaihtoehtoa, jotka ovat neuvottelu sovittelu ja pakko. Neuvottelua tulisi käyttää sellaisessa tilanteessa, jossa johtajan ja taipumattoman konfliktin osapuolen vahvuus tilanteessa on samalla tasolla. Taipumaton konfliktin osapuoli saattaa esimerkiksi kokea vääryyttä resurssien vähyydestä, jolloin johtaja voi tarjota osapuolelle resurssien sijaan muuta etuutta konfliktin ratkaisemiseksi. Sovittelussa on kyse johtajan selkeästi vahvemmassa asemassa konfliktissa, kuin konfliktin osapuolilla on. Tällöin johtajan on mahdollista viedä omasta mielestään paras ratkaisu läpi ilman suurempaa vastarintaa. Pakkokeinoja käytetään, kun konflikti on hyvä saada ratkaistuksi erityisen nopeasti. Jos johtaja on tilanteen tasalla, usein tämä ratkaisu voi osoittautua parhaaksi nopeutensa ja usein myös osuvuutensa perusteella.

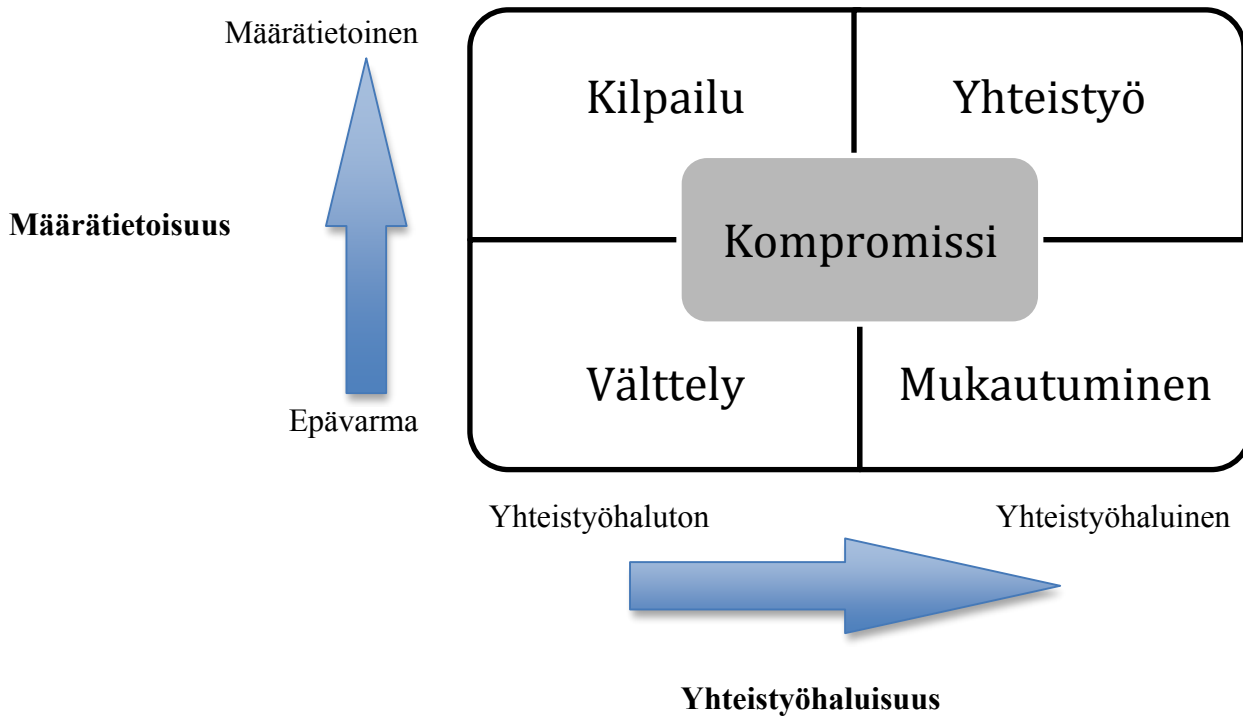
Jalava (2001: 156-158) menee ajallisesti hieman edemmäs, kuin edelliset konfliktin käsittelyyn liittyvät mallit. Hänen mukaansa konflikti voi olla sen kohtaamis- tai käsittelymenetelmästä ja tulkinnasta riippuen joko hyödyllinen tai haitallinen. Hyödylliset konfliktit lisäävät tietoa ja innovatiivisuutta konfliktin osapuolten kesken. Konfliktien myötä on siis mahdollista oppia uutta ja selkeyttää omia näkemyksiään tai mielipiteitään. Haitallinen konflikti puolestaan voi olla sen osapuolille jopa vahingoittava ja raskaskin kokemus. Haitallinen konflikti on usein sellainen, joka jää kytämään työyhteisöön ja tällöin saattaa muodostua näkemysten perusteella eriytyneitä ryhmiä. Konfliktia käsitellään tällöin usein henkilöiden ja heidän motiiviansa kautta sen sijaan, että keskityttäisiin sen vaikutuksiin työn kannalta, jolloin ratkaisu olisi helpompi saavuttaa. On myös huomattava, että hyödyllisenkin konfliktin saattaa muuttua haitalliseksi, jos näkökulmien, mielipiteiden ja vaihtoehtojen keskustelussa toinen kokeekin joutuneensa hyökkäyksen tai kritiikin kohteeksi.

Thomas-Kilmann –konfliktimalli (Thomas-Kilmann conflict mode instrument; TKI) on yksi suosittu työkalu konfliktinratkaisussa. Mallia on käytetty myös tätä tutkielmaa varten tehdyssä tutkimuksessa. TKI perustuu ajatukseen siitä, että jokaisella yksilöllä on tietyt vahvimmin esille nousevat tavat käyttäytyä konfliktitilanteessa ja käsitellä sitä. Mallissa on eroteltu viisi tapaa kohdata konfliktitilanne ja kaikki näistä ovat sopivia tietynlaisiin tilanteisiin eikä siten mikään vaihtoehtoista ole toista parempi. TKI -malliin perehdytään tarkemmin seuraavassa.

2.4.1 Thomas-Kilmann -konfliktimalli

Thomas-Kilmann –konfliktimalli, TKI, perustuu Kenneth W. Thomasin ja Ralph H. Kilmannin vuonna 1974 määrittelemille konfliktin kohtaamisen tavoille (kts. esim. Javalava 2001: 168). Tapojen määrittely on tehty Robert Blaken ja Jane Moutonin aiempien ehdotusten pohjalta. Alun perin TKI -menetelmä rakennettiin tutkimustarkoituksiin. Menetelmä sai kuitenkin suurta suosiota myös konfliktitilanteiden kohtaamisen käyttäytymismallin mittarina, sillä se on suhteellisen helppo ja yksinkertainen tapa löytää luontaisia käyttäytymisen preferenssejä. Mittarin perusteella omaa käyttäytymistä pystytään arvioimaan ja siten kiinnittämään huomiota myös kehityskohtiin. Menetelmä on miellyttävä käyttää myös siksi, että kaikki sen viisi konfliktin kohtaamisen tapaa ovat hyödyllisiä tietyissä konfliktitilanteissa. Näin ollen jokainen tulos on yhtä hyvä ja toivottava, jonka lisäksi kaikkia kohtaamisen tapoja on syytä kehittää itsessään. Menetelmän avulla on myös helpompi huomata, että konfliktitilanteessa on olemassa vaihtoehtoja sille, kuinka tilanteessa toimii ja kuinka ristiriidan voisi kohdata mahdollisimman rakentavasti. (Thomas 2002)

Thomas (2002) on kirjoittanut käsikirjan TKI:n tulkinnan ja ymmärtämisen helpottamiseksi. Käsikirjassa kerrotaan konfliktien kohtaamisen tapojen riippuvan kahdesta muuttujasta, jotka ovat määrätietoisuus ja yhteistyöhalukkuus. Määrätietoisuus mittaa sitä, kuinka tiukasti henkilö pitää omista mielipiteistään tai toimintatavoistaan kiinni, kun taas yhteistyöhalukkuus kertoo sen, kuinka paljon henkilö on valmis joustamaan omasta tulkinnastaan tullakseen toista osapuolta vastaan. Riippuen siitä, mihin kohtaan kummallakin akselilla sijoittuu, on TKI:ssa määritelty viisi vaihtoehtoista konfliktin kohtaamisen keinoa. Nämä keinot ovat kilpailu, yhteistyö, kompromissi, välttely ja mukautuminen.



Kuvio 2. TKI -mallin konfliktin kohtaamisen tavat (mukaillen: Thomas 2002)

Välttely on keinona melko yksinkertainen ymmärtää jo nimityksensä vuoksi. Välttelyssä on kyse siitä, että vaikka konfliktin olemassaolo tiedostetaan, siihen ei haluta puuttua. Tällöin henkilö joko poistuu tilanteesta tai pyrkii pysyttelemään poissa sellaisista tilanteista, joissa hän saattaisi jälleen joutua kohtaamaan konfliktin. Tällöin kumpikaan konfliktin osapuolista ei halua tarttua konfliktiin tai pyrkiä ajamaan omaa etuaan. Välttelyn hyötynä voisi mainita esimerkiksi sen, että konfliktin käsittelylle voidaan sitä välttelemällä yrittää löytää sopiva hetki tulevaisuudesta. Haittapuoli vastaavasti voi olla viivytykset ja heikentynyt työ- tai kommunikointiteho työpaikalla. Välttely sopii parhaiten konfliktitilanteisiin, jotka ovat seurausta muista asioista, kuin itse työstä, tai sellaisista asioista, jotka eivät vaadi akuutisti huomiota. Tärkeää on myös huomata, että välttely sopii nimenomaan asioista johtuviin konfliktitilanteisiin eikä niinkään henkilölähtöisiin ristiriitatilanteisiin. Jos konflikti liittyy jollain tavalla henkilöön tai persoonaan, välttely saattaa vain pahentaa asiaa. (Thomas 2002)

Kun konfliktitilanteessa oman edun ajaminen menee selkeästi toisen osapuolen etujen edelle, on kyse *kilpailusta*. Kilpailussa tietoisesti pyritäänkin etulyöntiasemaan. Toisen osapuolen eduille ei anneta tilaa ratkaisussa, eikä neuvottelu ole usein vaihtoehtona sil-

loin, kun konflikti kohdataan kilpailuasenteella. Usein kilpailun keinoja käytetään, kun halutaan korostaa omaa asemaa, puolustettaessa itseään tai kun toivotaan nopeaa ja itselle edullista ratkaisua. Haittapuolena saattaa tulla vastaan esimerkiksi tilanteen eskaloituminen tai umpikujaan joutuminen. Myös työpaikan ihmissuhteet saattavat olla vaarassa, kun turvaudutaan kilpailuun. Kilpailu on puolestaan edullisinta tilanteissa, joissa tarvitaan nopeita ratkaisuja tai joudutaan tekemään epämiellyttäviä päätöksiä. (Thomas 2002)

Yhteistyötä käytetään useimmiten tilanteissa, joissa toivotaan mahdollisimman edullista lopputulosta konfliktin kaikille osapuolille. Parhain lopputulos yhteistyölle olisi se, että osapuolet saisivat kaiken sen, mitä alun perin toivoivatkin. Yhteistyön etuja ovat esimerkiksi mahdollisuus oppia uutta sekä päätökseen sitoutuminen lujemmin kuin muulla tavoin tehdyssä päätöksessä. Yhteistyölläkin on kuitenkin haittapuolensa, vaikka sitä pidetään yleisesti kovin positiivisena tapana kohdata ja ratkaista asioita. Etenkin yritysmaailmassa, jossa resurssit ovat usein rajalliset, yhteistyön esteenä voidaan nähdä se, että se vie kohtuullisen paljon aikaa ja energiaa. (Thomas 2002)

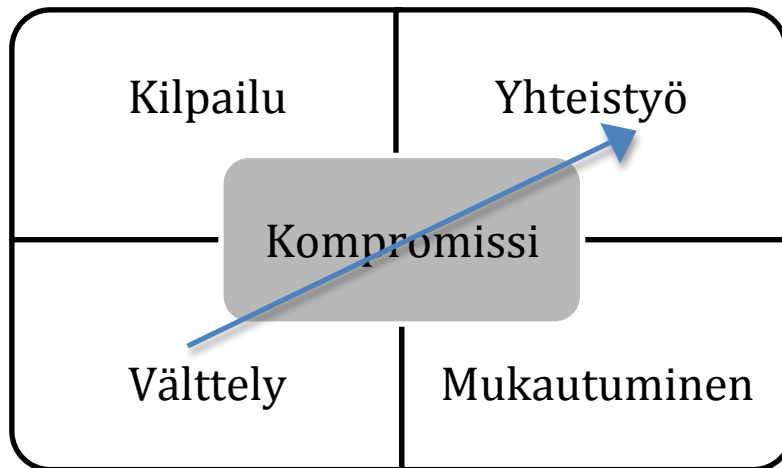
Mukautumisessa on kyse tilanteesta, jossa konfliktin osapuoli on valmis luopumaan omista eduistaan, jotta ratkaisu olisi toiselle osapuolelle mahdollisimman edullinen. Usein tällaisessa tilanteessa on kyse siitä, että toinen osapuoli kaipaa apua tai osapuoli mielletään tietyllä tavalla liian vaaralliseksi, jotta uskallettaisiin olla eri mieltä tai ilmaista eriävää mielipidettä osapuolen kanssa. Mukautuminen on erityisesti hyödyllistä silloin, kun on tarpeellista hoitaa suhteita työpaikalla tai kun huomaa olevansa alakynnessä. Kääntöpuolena mukautuminen voi aiheuttaa motivaation puutetta tai tunnetta siitä, että oman työpanoksen arvostus laskee. Mukautuminen onkin tietyllä tavalla vaarallinen tapa kohdata konflikteja. Vaikka se sopii tietynlaisiin tilanteisiin, voi se liiallisesti käytettynä aiheuttaa henkilökohtaisen kehityksen pysähtymistä tai tunnetta oman aseman heikkenemisestä työpaikalla. (Thomas 2002)

Kun osapuolet ovat valmiita luopumaan joistain tavoittelemistaan eduista toisten kustannuksella, puhutaan *kompromissista*. Eräänlainen vuorottelu ja neuvottelu ovat ominaisia konfliktin ratkaisemiselle kompromissin keinoin. Kompromissin ehdottomia etuja ovat esimerkiksi se, että suhteet eivät yleensä kärsi kompromisseista ja ne koetaan usein reiluiksi ratkaisuuksi. Kompromissilla on myös selkeästi kääntöpuolensa, sillä se sisältää aina jonkin verran uhrauksia ja tyytymistä. Kompromissi on edullisin tapa kohdata konflikti tilanteissa, joissa konfliktin osapuolet ovat tasavahvoja ja tilannetta ei voi

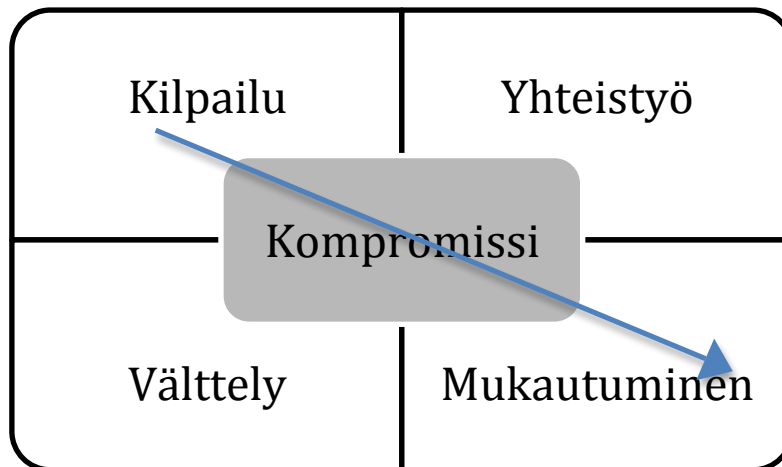
tai kannata kohdata kilpailun tai yhteistyön keinoin. Myös monimutkaisessa konfliktitilanteessa, jossa tarvitaan suhteellisen nopeasti väliaikainen ratkaisu, kompromissi on usein hyvä keino selvittää konflikti. (Thomas 2002)

On huomattava, että konfliktin kohtaamisen tavat eivät välttämättä näy päällepäin suoranaisesti käyttäytymisen kautta. Tapoja voidaankin ajatella enemmänkin tarkoitusperinä tai perimmäisinä aikeina, eikä niinkään käyttäytymismallina. Esimerkiksi kilpailu ei tarkoita kilpailevaa käyttäytymistä, kuten se yleensä ajatellaan, vaan se voidaan nähdä enemmänkin ohjaavana ajatuksena konfliktitilanteessa. Tällöin kaikkea käyttäytymistä ohjaa toivottu lopputulos, joka on kilpailun kohdalla saavuttaa omat tavoitteet toisen osapuolen tavoitteiden kustannuksella. Näin ollen esimerkiksi lausahdus ”Väitteesi on järjetön” saattaa tarkoittaa joko kilpailevan tavan mukaisesti alentaa toisen osapuolen asemaa tilanteessa tai yhteistyön mukaisesti toivetta saada lisäselvitystä toisen osapuolen kannalle, jotta yhteisymmärrys voitaisiin saavuttaa. (Thomas 1988)

TKI määrittelee konfliktin kohtaamistavat pitkälti etujen kautta. Lähtökohtana sille onkin ajatus lisäarvon luomisen (creating value) ja valtaamisen (claiming value) ulottuvuuksista konfliktitilanteiden kohtaamisessa. Lisäarvon luomisessa on kyse siitä, kuinka pitkälle osapuoli on valmis joustamaan molempien edun saavuttamiseksi. Mitä enemmän toivoo molempia tyydyttävää ratkaisua, sitä enemmän panostusta ongelma vaatii. Lisäarvon luomisen voidaan katsoa olevan alhaisimmillaan välttelyssä ja nousevan, mitä lähemmäs yhteistyötä mennään (Kuvio 3). Lisäarvon valtaamista arvioitaessa puolestaan on mietittävä, kuinka suuren edun haluaa saavuttaa itselleen toisen kustannuksella. Mitä suurempaa etua tavoittelee itselleen, sitä suuremman vastarinnan todennäköisesti kohtaa ja näin ollen ongelma saattaa vaatia paljon vaivannäköä ja resursseja. Lisäarvon valtaamisen voidaan katsoa olevan alhaisimmillaan mukautumisen keinoissa ja se kasvaa, kun kuljetaan kohti kilpailun keinoja (Kuvio 4). (Thomas 2002)



Kuvio 3. Lisäarvon luominen.



Kuvio 4. Lisäarvon valtaaminen.

3. PERSONALLISUUS

Sanakirja määrittelee persoonallisuuden yksilön psyykkisten ja fyysisten ominaisuuksien kokonaisuudeksi. Persoonallisuudella voidaan kuvata voimakasta, yksilöllistä luonnetta tai ihmistä. Lisäksi persoonallisuudella voidaan tarkoittaa yksilöllisyyttä, henkilö- tai omakohtaisuutta ja omaperäisyyttä. (MOT Kielitoimiston sanakirja 2015)

Usein persoonallisuudella tarkoitetaan sellaisia yksilön ominaisuuksia, joiden voidaan tietyllä tavalla katsoa määrittävän muun muassa yksilön käyttäytymistä, ajatusmaailmaa, ulospäinsuuntautuneisuutta sekä toiminta- ja päätöksentekotapoja. Persoonallisuutta käytetäänkin usein kuvaamaan juuri tietyille yksilölle ominaisten tai erityisten piirteiden summaa.

Persoonallisuutta on tutkittu hyvin pitkään ja erilaisia lähestymistapoja, jaotteluita ja näkemyksiä on hyvin paljon. Tiina M. Hautala (2005) esittelee artikkelissaan *Personality and Transformational Leadership* useita esimerkkejä, joita tarkastellaan tässä kappaleessa. Karkeimman jaottelun on esittänyt Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksama vuonna 1996. He jaottelivat persoonallisuusteoria kolmeen ryhmään lähestymistapansa mukaan. Nämä lähestymistavat ovat psykoanalyttinen, behavioristinen ja fenomenologinen lähestymistapa. Muita jaotteluita on esimerkiksi Mischelin vuonna 1986 ehdottama jaottelu, joka lisää Atkinsonin ym. jaotteluun vielä neljänneksi lähestymistavaksi piirreteoria ja Hjellen ja Zieglerin huomattavasti tarkempi jaottelu kymmeneen ryhmään (psykoanalyttinen teoria, yksilön psykologinen persoonallisuusteoria, psykososiaalinen teoria, tarveteoria, behavioristisen oppimisen teoria, sosiaalisen oppimisen teoria, piirreteoria, kognitiiviset teoria, humanistinen teoria ja fenomenologinen teoria).

Kuten lähestymistapoja ja niiden jaotteluita, myös teorioita on paljon. Tunnetuimpia persoonallisuusteorioita lienevät Freudin ja Jungin teoriat sekä uudempi Big Five -testi. Freud kehitti psykoanalyttisen persoonallisuusteorian ensimmäisenä historiassa. Hänen teoriansa mukaan persoonallisuus on järjestelmä, joka koostuu idistä, egosta ja super-egosta, minkä lisäksi teoriassa painotettiin päivittäisiä alitajunnasta kumpuavia asioita. Jungin teoriaa voidaan kuvailla psykoanalyttisen lähestymistavan alaluokaksi. Jungin teoria eroaa Freudin teoriasta humanistisella motivaationäkemyksellään. Myös Jungin teoriassa keskitytään alitajuntaan, mutta hänen näkemyksensä mukaan henkilön niin kutsuttu kollektiivinen alitajunta muodostaa pohjan persoonallisuudelle. Jung kehitti

dynaamisen persoonallisuusteorian, jonka mukaan persoonallisuustyyppi muodostuu yhteensä kolmen dikotomian, preferenssiparin, perusteella. Big Five –malli on persoonallisuuden piirretesti. Se on yksi nykyajan käytetyimmistä persoonallisuustesteistä. Big Five –testi on hyvin yksinkertaistettu viiden persoonallisuuspiirteen jaottelu, jossa jokaisella viidellä peruspiirteellä on sekä negatiivinen että positiivinen ääripää, joista jompikumpi on henkilölle ominaisempi. (Atkinson ym. 1996, McKenna 2000, Leahey 1987, Mischel 1986 teoksessa Hautala 2005; Räisänen & Roth 2007: 135-137)

Big Five -testi mittaa persoonallisuutta viiden ominaisuuden ääripäiden mukaan. Nämä ominaisuudet ovat ekstraversio, neuroottisuus, tunnollisuus, miellyttävyys ja avoimuus. Ekstraversio kuvaa ulospäinsuuntautuneisuutta, neuroottisuus emotionaalista tasapainoa, tunnollisuus päättäväisyyttä ja tuloshakuisuutta, miellyttävyys sopeutumiskykyä sekä avoimuus uusien kokemusten ja vaihtelun arvostusta. Ominaisuuksia mitataan itsearviointitestillä, jonka perusteella kullekin ominaisuudelle lasketaan pisteet. Pisteiden perusteella voidaan päätellä, kumpaan ääripäähän henkilö kallistuu. (Furnham 1996)

Tässä tutkielmassa on käytetty persoonallisuuden kuvaamiseksi *Myers-Briggs -tyyppi-indikaattoria*, joka pohjautuu Jungin persoonallisuusteorialle. Indikaattorin perusajatukseen ymmärtämiseksi tutkielmassa käydään hieman tarkemmin läpi Jungin teoriaa, jonka lisäksi keskitytään Myer-Briggs tyyppi-indikaattorin lähtökohtiin.

3.1 Myers-Briggs -tyyppi-indikaattori

Myers-Briggs -tyyppi-indikaattori (MBTI) perustuu Jungin persoonallisuusteoriaan. MBTI:n kehittämisen lähtökohtana on ollut ajatus siitä, että jos ihmiset ymmärtäisivät toistensa persoonallisuuden piirteitä paremmin, säästyttäisiin monilta ikäviltä tilanteilta ihmisten välisessä kanssakäymisessä. MBTI –lyhennettä käytetään nimityksenä sekä teoriasta että indikaattorista (Brandt 2011:16).

Jungin persoonallisuusteoria, joka on MBTI:n perusta, sai alkunsa Jungin huomattessa eroja ihmisten mieltymyksissä ja asenteissa. Hän kehitti havainnoistaan persoonallisuuden preferensseihin perustuvan teorian. Jung julkaisi ensimmäisen teoksensa liittyen persoonallisuuteen ja asennepreferensseihin vuonna 1921. Asennepreferensseillä tarkoitetaan preferenssiparia ekstrovertti (E) ja introvertti (I), jotka perustuvat Jungin havain-

noille, joiden mukaan toiset saavat energiaa ulkopuolisesta maailmastaan ja toiset puolestaan sisäisestä maailmastaan. Myöhemmin Jung lisäsi teoriaansa vielä mentaaliset dimensiot, joihin kuului kaksi preferenssiparia. Nämä preferenssiparit ovat havainnointitapoihin perustuva pari tosiasiallinen (S) ja intuitiivinen (N) sekä päätöksentekotapaan perustuva pari ajatteleva (T) ja tunteva (F). Teorian tarkoituksena on selittää ihmisen luontaisia taipumuksia käyttäen mieltä ja sen perusajatuksena on, että ihmisten erilaisuus ei ole niinkään sattumanvaraista vaan järjestelmällistä. (Kts. esim. Brandt 2011: 16 & Auvinen 2001: 9)

Jungin persoonallisuusteoria sekä näkemys ihmisten erilaisuudesta mentaalisisissa taipumuksissa ja asenteissa ovat antaneet pohjan MBTI:n kehitykselle. Katherine Cook Briggs ja hänen tyttärensä Isabel Briggs Myers kehittivät Jungin teoriaa edelleen ja loivat näin MBTI -teorian ja indikaattorin, jonka avulla persoonallisuutta ja preferenssejä voidaan mitata. He lisäsivät vielä neljännen preferenssiparin Jungin kolmen jatkeeksi. Neljäs preferenssipari on järjestelmällinen (J) ja spontaani (P), mikä kuvaa ihmisen elämäntyyliä ja suhtautumista ulkomaailmaan. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 14-18; Hautala 2005; Hautala 2005 & Auvinen 2001: 11)

MBTI –indikaattori kertoo sen, kumpaa preferenssiparin preferenssiä käytämme enemmän. Näiden vahvempien preferenssien mukaan syntyy henkilölle neljän kirjaimen yhdistelmä, joka kuvaa hänen persoonallisuustyyppiään. Esimerkiksi persoonallisuustyyppiksi voi muodostua ENFP, jolloin tyyppissä yhdistyy ekstravertin, intuitiivisen, tuntevan ja spontaanin persoonallisuuspiirteitä. Vaikka MBTI jakaa henkilön persoonallisuuden preferenssien mukaan ikään kuin lokeroihin on tulkinnassa huomioitava MBTI:n ydinajatus siitä, että preferenssiparista kumpikaan tai persoonallisuustyypeistä mikään ei ole parempi, tavoiteltavampi tai täydellisempi kuin toinen. Kaikilla tyypeillä ja kaikilla preferensseillä on omat ominaisuutensa, joiden paremmuuteen, heikkouteen, tavoiteltavuuteen tai vältettävyyteen ei MBTI ota kantaa. Tässä korostuu MBTI:n periaate siitä, että jokainen persoona on yhtä arvokas, hyvä ja sopiva kuin toinenkin. MBTI:n kehityksessä tällä ajatuksella on ollut keskeinen rooli, minkä voi päätellä jo siitä, että indikaattori on kehitetty auttamaan ihmisten keskinäistä ymmärrystä ja sitä kautta harmonisempaa yhteiseloja. (kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 19, 23; Cunningham 2012)

MBTI on erityinen persoonallisuuden mittari, koska sen mukaan ihmisen persoonallisuus on dynaaminen ja voi siten kehittyä, muuttua ja muovautua elämän varrella. Toisin kuin monet muut persoonallisuuden testit, MBTI ei näin ollen kuvaa persoonallisuutta

staattisena, muuttumattomana tosiasiana, vaan sen dynaamisuus näkyy esimerkiksi sellaisten ominaisuuksien, jotka yleensä on mielletty heikkouksiksi, mieltäminen positiivisemmin kehityskohteiksi. Dynaamisuudestaan huolimatta myös MBTI:n teoria tukee ajatusta siitä, että henkilön persoonallisuustyyppi pysyy melko muuttumattomana läpi elämän, vaikka kehittymistä tapahtuisikin. Ainoastaan erityisen mullistavat elämänmuutokset tai kokemukset saattavat muuttaa persoonallisuutta huomattavasti. Lisäksi MBTI ei ole ta kaikkien henkilöiden, jotka edustavat samaa persoonallisuustyyppiä, olevan täysin samanlaisia. Jokaisella ihmisellä on tietyt ominaispiirteet, minkä vuoksi myös saman tyyppin edustajat ovat aina hieman erilaisia. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 23; Hautala 2005)

Persoonallisuustyyppin kehittymisellä ei siis tarkoiteta niinkään persoonallisuustyyppin muuttumista vaan enemmänkin preferenssien käyttämistä luontaisesti ja siten preferenssien vahvistamista persoonallisuuden taipumusten mukaisesti. Esimerkiksi motivaatiotekijät ja erilaiset taidot seuraavat luontaisten toimintatapojen pohjalta vahvistuneita preferenssejä. MBTI -teoriassa, perustuen myös Jungin teorioihin, on nähty yleisesti ottaen persoonallisuuden vahvimpien preferenssien kehittyvän nuoruuden aikana, kun taas heikompien preferenssien kehittyvän myöhemmällä iällä. Kuten todettu, persoonallisuustyyppi ei itsessään tällöinkään muutu, mutta esimerkiksi ENFP saattaa huomata, että aikaisemmin tunteita, arvoja ja joustavuutta arvostavana tyyppinä alkaa nähdä realismissa, analyttisyydessä ja suunnitelmallisuudessa houkuttelevia toimintatapoja. Näin ollen aiemmin vieraalta tuntuneet ominaisuudet saattavat kasvaa vallitsevien persoonallisuuden preferenssien rinnalle luontaisiksi toimintatavoiksi joissakin tilanteissa. (McCaulley 1990)

3.1.1 Preferenssiparit

Kuten aiemmin todettiin, MBTI:n mukaan persoonallisuuden preferenssipareja on neljä. Kustakin preferenssiparista voidaan MBTI -persoonallisuusindikaattorin avulla löytää henkilölle ominaisempi tai vahvempi preferenssi. Lisäksi on huomioitavaa, että vaikka preferenssipareista toinen on aina vahvempi, ei heikompi preferenssi kuitenkaan jää aivan täysin sivuun. Mikään preferenssipari tai persoonallisuustyyppi ei ole mustavalkoinen ja preferenssipareista käytetäänkin aina molempia puolia. Indikaattorin tehtävänä on kertoa, kumpaan preferenssiin kallistumme luontaisesti helpommin ja useammin. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 21-23; Brandt 2011: 17-18 & Auvinen 2001: 11, 31)



Kuvio 5. MBTI :n preferenssiparit.

Ekstravertti (E) ja sen preferenssipari *introvertti* (I) kuvaavat energian suuntaamista. Ekstravertit hakeutuvat muiden ihmisten seuraan kun taas introvertit ovat mielellään enemmän yksin. Voidaan ajatella, että ekstravertit saavat energiaa ympäristöstä, ihmisistä ja hälinästä ympärillään kun taas introvertit energisoituvat enemmänkin niin sanotusta sisäisestä maailmasta, syvällisistä ajatuksista, pohdinnasta ja rauhallisesta ympäristöstä. Työpaikalla ekstravertit keskusteleivat mielellään asioista ymmärtääkseen niitä ja ovat innokkaita tarttumaan toimeen. Ekstravertit myös antavat ja pyytävät aktiivisesti palautetta työstään. Introvertit puolestaan työskentelevät mieluiten yksityisemmissä tiloissa, joissa heillä on omaa fyysistä tilaa ja rauhaa keskittyä ilman satunnaisia häiriötekijöitä. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 24-33; Brandt 2011: 18-19)

Informaation hankkimistavan preferenssiparina *tosiasiallinen* (S) ja *intuitiivinen* (N) viittaavat eroon siinä, kuinka havainnoimme ympäristöä ja tietoa. Tosiasiallinen keskittyy yksityiskohtiin, aistein havaittaviin ulottuvuuksiin ja nykyhetkeen. Konkreettisuus ja käytännöllisyys ovat tosiasialliselle ominaisia tapoja ymmärtää ja käsitellä informaatiota. Intuitiivinen puolestaan on suuntautunut enemmän tulevaisuuteen, mahdollisuuksiin ja yhteyksiin asioiden välillä. Laajan kuvan hahmottaminen on intuitiiviselle luontaisempaa kuin yksityiskohtiin keskittyminen. Intuitiiviset pitävät työtehtävissään mahdollisimman ylimalkaisesta ohjeistuksesta. He työskentelevät innostuksen puuskissa ja

inspiroituneina, eikä heille tuota vaikeuksia työskennellä usean tehtävän parissa yhtä aikaa. Tosiasiallinen puolestaan toivoo mahdollisimman selkeitä ohjeita työskentelylle ja työn lopputulokselle. He toivovat selviä päämääriä ja työskentelevät mieluiten kerrallaan yhteen tehtävään keskittyen. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 34-41; Brandt 2011: 19-20)

Ajattelevan (T) ja *tuntevan* (F) preferenssipari kertoo siitä, millä perusteella henkilö tekee päätöksiä. Ajatteleva punnitsee asioita perustaen päätöksensä logiikkaan, järkeen ja totuuteen. Objektiivisuus sekä asiaan tai tehtävään keskittyminen ovat ajattelevalle tunnusomaisia piirteitä päätöksenteossa. Arvot ja tunteet ohjaavat puolestaan tuntevaa, joka keskittyy mieluummin ihmiseen päätöstä tehdessään. Tuntevan voidaan sanoa herkemmin seuraavan sydäntään, kun taas ajattelevalle on luontevampaa luottaa aivoihin. Työympäristössä ajattelevat viestivät lyhyesti ja asiapitoisesti sekä herkästi kritisoivat ideoita ja tekevät parannusehdotuksia. Tuntevat puolestaan käyttävät mielellään aikaa myös työtovereihin tutustumiseen. Tuntevilla onkin usein tapana ohjata vuorovaiikutusta myös itse työn ulkopuolisiin asioihin. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 42-49; Brandt 2011: 20-21)

Järjestelmällinen (J) ja *spontaani* (P) kuvaavat preferenssiparina elämäntyyliä ja asennetta ulkomaailmaa kohtaan. Järjestelmällinen pitää suunnitelmallisuudesta ja siitä, että asioille löydetään ratkaisuja ja tehdään päätöksiä. Spontaani suosii joustavampaa elämäntapaa, jossa suunnitelmia ja valmiita vastauksia on mahdollisimman vähän. Spontaani pyrkii pitämään elämänsä avoinna uusille asioille ja kokemuksille suunnittelemaan mahdollisimman vähän. Järjestelmällinen puolestaan on taipuvaisempi suunnittelemaan elämänsä tarkemmin. Myös työelämässä järjestelmällinen on systemaattinen ja herkästi kehittää rutiineja työtehtäviinsä. Järjestelmälliselle on tärkeää saattaa asiat loppuun ja erottaa hovit töistä. Spontaani puolestaan on usein innokas aloittamaan erilaisia asioita ja tehtäviä, mutta loppuun asti vieminen ei ole hänelle aina kovin helppoa. Spontaanille työ ja hovi kuuluvat yhteen, minkä vuoksi hän toivoo työnsä olevan sekä tuottavaa että mukavaa. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 50-58; Brandt 2011: 21-22)

3.1.2 Persoonallisuustyypit

Preferenssipareista muodostuu vahvemman preferenssin mukaan nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi. Tyyppejä voi siis muodostua yhteensä 16 erilaista riippuen kirjainyhdistelmästä (Katso taulukko 1). Jokaisella tyyppillä on omat ominaispiirteensä ja

niiden avulla pystytään tunnistamaan melko laaja-alainen yleiskuva tietyn persoonallisuustyyppin henkilöistä. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015; 20-21, 96-130)

Taulukko 1. MBTI :n 16 persoonallisuustyyppiä.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Näiden 16 tyyppin lyhyet kuvaukset on esitetty liitteessä 1 persoonallisuustyyppien erojen havainnollistamiseksi. Vaikka olisi optimaalisinta ymmärtää laaja-alaisesti jokaisen tyyppin ominaispiirteitä, tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään lyhyempiä tyyppikuvauksia MBTI :in erikoistuneen säätiön, The Myers-Briggs Foundationin, määritelmiä mukaillen.

3.1.3 Kognitiiviset tyylit ja tyyppidynamiikka

MBTI saattaa äkkiseltään vaikuttaa hieman liian yksinkertaiselta ja pinnalliselta tavalta käsitellä persoonallisuuksia. Tutkimalla hieman tarkemmin teoriaa ja kuvauksia tyyppien takana voidaan todeta, että MBTI:ssä riittää ammennettavaa hyvin laajalti. Esimerkiksi tyyppien tarkastelu kognitiivisten tyylien tasolla sekä tyyppidynamiikka tuovat lisää syvyyttä teoriaan ja indikaattoriin. (Kts. esim. Brandt 2011: 17; Hautala 2005)

Kognitiivisten tyylien on todettu erottuvan selkeästi persoonallisuustyypeistä ja siksi niitä käytetään usein helpottamaan persoonallisuustyyppien erojen muistamista. On myös hyvin yleistä, että tutkimuksia tehdään kognitiivisten tyylien tasolla eikä persoonallisuustyyppitasolla, sillä useimmiten kaikki tyypit tasaisesti kattavan aineiston kerääminen on hyvin haastavaa. Kognitiivisia tyyliä on yhteensä neljä. Ne koostuvat tyyppien keskimmäisistä preferensseistä, eli havainnoinnin (tosiasiallinen S ja intuitiivi-

nen N) ja päätöksenteon (ajatteleva T ja tunteva F) preferensseistä. Seuraavasta taulukosta ilmenee kognitiivisten tyylien ominaispiirteet sekä se, millaisille aloille tietyn kognitiivisen tyylin edustajat ovat Suomessa työllistyneet (Taulukko 2). (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015: 61-64; Hautala 2005)

Taulukko 2. Kognitiivisten tyylien ominaispiirteet ja ammatit Suomessa (Mukaiillen: Routamaa & Hautala 2015: 64; Hautala 2005)

Kognitiivinen tyyli	Ominaispiirteet	Ammatit Suomessa (esim.)
ST	Keskittää huomionsa faktoihin ja käsittelee asioita persoonattomien analyysien kautta. Käytännöllinen ja tosiasiallinen luonne, jonka vahvuudet korostuvat erityisesti teknisiä faktoja ja objekteja sisältävissä tehtävissä.	Tekniikan asiantuntija Asentaja Korjaaja Johtaja
SF	Keskittää huomionsa faktoihin, mutta käsittelee asioita henkilökohtaisella lämmöllä. Luonteeltaan sympaattinen ja ystävällinen. Vahvimmillaan käytännöllisessä auttamisessa ja ihmisten palvelemisessa.	Sairaanhoitaja Toimisto- tai asiakaspalvelutyöntekijä Palvelu-, myynti- tai hoitotyöntekijä
NT	Keskittää huomionsa mahdollisuuksiin ja käsittelee asioita persoonattomien analyysien avulla. Loogisuutensa ja nerokkuutensa ansiosta vahvimmillaan teoreettisessa ja teknisessä kehittämisessä.	Johtaja Liike-elämän asiantuntija Opetusalan asiantuntija (esim. koulutussuunnittelija, -päällikkö, yliopisto-opettaja tai vastaava) Lääkäri
NF	Keskittää huomionsa mahdollisuuksiin ja käsittelee asioita henkilökohtaisella lämmöllä. Luonteeltaan innostunut ja oivaltava, minkä vuoksi on vahvimmillaan ihmisten ymmärtämisessä ja kommunikoinnissa.	Opetusalan asiantuntija Palvelu-, myynti- tai hoitotyöntekijä Opettaja tai lastentarhanopettaja Sairaanhoitaja

Tyyppidynamiikka tarkoittaa havainnointi- ja päätöksentekopreferenssien vahvuusjärjestystä. Havainnointi- ja päätöksentekopreferensseistä käytetään tässä yhteydessä myös ilmaisua funktio. Jokaisella henkilöllä yksi näistä neljästä preferenssistä on luontaisesti muita vahvempi. Preferenssien järjestyksen määrittelee elämäntyylin ja asenteen ulkomaailmaan kertova viimeinen preferenssipari järjestelmällinen (J) ja spontaani (P). Yksi preferenssi havainnointi- ja päätöksentekopreferensseistä (N, S, T tai F) siis kehittyy henkilön parhaiten käyttämäksi preferenssiksi ja sitä kutsutaan nimellä *dominoiva funktio*. Funktiot kehittyvät, kun niitä käytetään tietoisesti merkityksellisissä tilanteissa. Toiseksi eniten kehittynyt funktio on dominoivan funktion *tukifunktio*. Tukifunktio antaa ikään kuin vastaparin dominoivalle funktiolle. Jos dominoiva funktio on päätöksentekofunktio, on tällöin tukifunktio havainnointifunktio ja päinvastoin. Heikoin funktio, eli niin kutsuttu *neljäs funktio*, on aina vastakohtafunktio dominoivalle funktiolle. Kolmas ja neljäs funktio ovat siten ne preferenssit, joita henkilön persoonallisuustyyppissä ei ole. Ne ovat heikoiden kehittyneet ja henkilö käyttää niitä vähiten tietoisesti. (Routamaa & Hautala 2015: 65-66)

Preferenssijärjestys muodostuu hieman eri lailla ekstraverteilla ja introverteilla. Viimeinen preferenssipari määrittää preferenssijärjestyksen, mutta introverteilla viimeinen preferenssi osoittaa tukifunktion kun taas ekstraverteilla viimeinen preferenssi osoittaa dominoivan funktion. Viimeinen preferenssi osoittaa funktiot molemmissa tapauksissa siten, että jos persoonallisuustyyppin viimeinen kirjain on J (järjestelmällinen), katsotaan päätöksentekopreferenssiparin ajatteleva (T) ja tunteva (F) vahvempaa (persoonallisuustyyppissä esiintyvää) preferenssiä. Jos taas tyyppin viimeinen kirjain on P (spontaani), katsotaan havainnointipreferenssiparin tosiasiallinen (S) ja intuitiivinen (N) vahvinta preferenssiä. Tämä johtuu siitä, että ensimmäinen preferenssi (ekstravertti tai introvertti) määrittää sen, onko viimeisen preferenssin osoittama funktio niin kutsutusti ekstravertti funktio vai introvertti funktio. Koska viimeinen preferenssipari kuvaa asennetta ulkomaailmaan ja elämänasennetta on luonnollista, että ekstravertti funktio näkyy henkilöstä ulospäin heti kun taas introvertti funktio on sellainen, jota henkilö ei heti paljasta itsensä. Näin ollen tukifunktio näkyy ulospäin ennen dominoivaa funktiota. Preferenssijärjestyksen muodostuminen on havainnollistettu taulukossa 3 esimerkiksi otettujen persoonallisuustyyppien kautta. (Routamaa & Hautala 2015: 66-72)

Taulukko 3. Preferenssijärjestyksen muodostuminen (Routamaa & Hautala 2015: 68)

Persoonallisuustyyppi	Preferenssijärjestys
ENFJ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tunteva F 2. Intuitiivinen N 3. Tosiasiallinen S 4. Ajatteleva T
ESTP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tosiasiallinen S 2. Ajatteleva T 3. Tunteva F 4. Intuitiivinen N
INFJ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuitiivinen N 2. Tunteva F 3. Ajatteleva T 4. Tosiasiallinen S
ISFP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tunteva F 2. Tosiasiallinen S 3. Intuitiivinen N 4. Ajatteleva T

3.1.4 MBTI :n kriittinen tarkastelu

Vaikka MBTI on yksi maailman käytetyimmistä persoonallisuusanalyyseistä, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi monet psykologit eivät ole täysin vakuuttuneita teorian validiudesta tai luotettavuudesta. Vasta-argumenttina MBTI :n käytölle on esitetty muun muassa sitä, että siitä ei ole tehty mittavaa tutkimusta, joka olisi julkaistu merkittävässä alan lehdessä, sekä sitä, että toiset psykologian alalla pitävät Jungia ja hänen teorioitaan, jolle MBTI myös perustuu, jopa hulluina. MBTI on kuitenkin onnistunut saavuttamaan vahvan aseman, jota on hankala horjuttaa. MBTI :n suosio perustuu sen yksinkertaiseen mutta syvälliseen analyysiin, käytettävyyteen erilaisissa organisaa-

tioissa sekä sen positiiviseen, tuomitsemattomaan lähestymistapaan eri persoonallisuuden preferensseistä ja tyypeistä. (Cunningham 2012)

Kriittistä tarkastelua MBTI on saanut osakseen luotettavuuden kannalta myös siksi, että joissakin tapauksissa persoonallisuustyyppi saattaa muuttua testauksen ja uudelleentestauksen välillä. Jos persoonallisuustyyppiä tarkastellaan hyvin ehdottomina ja täysin toisistaan eroavina, saattaa tällöin herkästi ajatella persoonallisuuden muuttuvan lyhyen ajan sisällä radikaalisti. On kuitenkin huomattava, että jos jokin preferenssi on testaus-ten välillä muuttunut, on se hyvin todennäköisesti ollut alun perinkin lähellä preferenssiparin rajaa. Tällöin preferenssin ei voida katsoa olevan kovinkaan vahva ja siksi toisella testauksella tulos voi kallistua preferenssiparista vastakkaiselle puolelle. Tässä voidaan nähdä ongelma MBTI :n jatkuvan skaalan ja toisaalta preferenssien selkeän kahtia jakautumisen välillä. Toisaalta on tehty myös pitkän aikavälin tutkimuksia sekä uusintatestauksia niin, että toisella testauksella on erilaisin keinoin pyritty vaikuttamaan vastaajan mielialaan, ja tuloksien perusteella testiä voidaan pitää luotettavana, sillä samojen tuloksien todennäköisyys oli korkea (Carlson 1989). (Kts. esim. Pittenger 2005; Gardner & Martinko 1996)

Persoonallisuustyyppin liian ehdoton tulkitseminen saattaa myös johtaa erilaisiin ongelmiin. Jos esimerkiksi työyhteisössä on tehty MBTI -analyysi ja käyty eri persoonallisuustyyppien erityispiirteet läpi saattaa olla, että jos aiemmin tuntemattomat henkilöt tapaavat ja innostuvat esittelemään itsensä ilmoittaen heti kättelyssä myös persoonallisuustyyppinsä, syntyy tietty ennakkokäsitys uudesta tuttavuudesta pelkästään tyyppin ominaispiirteiden perusteella. Tällöin muun muassa tilanteesta riippuvan käyttäytymisen aspekti jää vuorovaikutuksessa herkästi lähes huomiotta. (Kts. esim. Pittenger 2005; Gardner & Martinko 1996)

MBTI :n avulla on usein pyritty selvittämään tietyn tyyppin sopivuutta erilaisiin ammatteihin tai työnkuviin. Esimerkiksi MBTI -persoonallisuustyyppin ja johtajuuden välistä yhteyttä on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä tiettyjen ammatinimikkeiden ja tehtävien sekä persoonallisuustyyppien välillä (kts. esim. Järnlström 2002). Kuitenkaan yksin persoonallisuustyyppin perusteella henkilön sopivuutta tehtävään ei yleisesti ottaen kannata arvioida. Usein ihminen toimii erilaisissa tilanteissa ja rooleissa eri tavalla kuin niin sanotussa normaalitilassa. Toisinaan persoonallisuustyyppi on voitu ottaa huomioon jo rekrytoitaessa henkilöä tehtävään, jolloin tyyppin liian tarkka tulkitseminen ei palvele tarkoitustaan. Vaikka MBTI kertoo henkilön parhaiten

kehittyneet persoonallisuuden preferenssit, se ei varsinaisesti kerro sitä, kuinka hyvin preferenssejä tai niiden vähemmän kehittyneitä preferenssejä henkilö käyttää. Näin ollen esimerkiksi myös introvertti saattaa pärjätä hyvinkin tehtävässä, jossa vaaditaan paljon yhteistyön tekemistä ja kanssakäymistä eri sidosryhmien kanssa. (Kts. esim. Pittenger 2005; Gardner & Martinko 1996; Coe 1992; McCaulley 1991)

Tietyllä varauksella MBTI :n tuloksiin on hyvä suhtautua, erityisesti jos indikaattoria käytetään rekrytoinnissa, myös indikaattorin laajan tunnettuuden vuoksi. Koska indikaattori perustuu monivalintakysymyksiin, joista toinen vaihtoehtoista on pakko valita, luo se tiettyä polarisoitumista vastauksiin. Lisäksi indikaattorin periaatteiden ymmärtämistä saatetaan käyttää hyväksi niin, että indikaattori antaisi mahdollisimman suotuisan tuloksen vaikkapa rekrytointiprosessissa edenneelle kandidaatille. (Kts. esim. Coe 1992)

Edellä mainitusta kritiikistä huolimatta MBTI :tä pidetään suhteellisen luotettavana persoonallisuuden mittarina ja sen käytölle nähdään myös paljon mahdollisuuksia kehittämiseen. Esimerkiksi tiimityöskentelyssä persoonallisuustyyppien tunteminen voi parantaa viestinnän ja kommunikoinnin tehokkuutta ja siten myös koko tiimin toiminnan tasoa. (Kts. esim. Coe 1992; Bradley & Herbert 1997)

3.2 Persoonallisuus työelämässä

Persoonallisuuden preferenssien perusteella henkilöillä on tiettyjä taipumuksia myös työympäristössä. Esimerkiksi kommunikoinnille ja työstressin muodostumiselle on löydettävissä eroja sen perusteella, kumpi kustakin preferenssipareista on vahvempi. Lisäksi persoonallisuuden vaikutusta työympäristössä on tutkittu muun muassa johtajuuden, tiimin toiminnan sekä opiskelijoiden uravalintojen näkökulmista. (Kts. esim. Routamaa & Hautala 2015; Brandt 2011; Järnlström 2000; Bradley & Herbert 1997)

3.2.1 Kommunikointi ja työn stressitekijät

Kommunikoinnin eroja ekstravertin ja introvertin välillä on esimerkiksi siinä, kuinka nopeasti ajatus muuntuu puheeksi ja kuinka kovalla äänellä yleensä asiat ilmaistaan. Ekstravertille on ominaista puhua nopeasti, niin sanotusti ajatella ääneen ja keskeyttää herkästi keskustelukumppaninsa. Introvertti puolestaan puhuu hiljaisemmalla äänellä,

harkitsee sanojaan ja pitää puhuessaan taukoja. Tosiasiallisen ja intuitiivisen välillä erot liittyvät enemmänkin tehtävän ohjeistukseen, toteutukseen ja tarkkuuteen. Tosiasiallinen keskittyy kysymyksiin ”mitä” ja ”kuinka”, puhuu tarkoista kuvauksista sekä mieluummin kiinnittää huomiota osa-alueisiin kuin kokonaisuuteen. Intuitiivinen puolestaan pohtii useimmiten kysymystä ”miksi”, keskittyy laajempiin kokonaisuuksiin ja etsii mahdollisuuksia. Ajattelevan ja tuntevan erot näkyvät faktojen ja tunteiden sekä keskustelu- ja ongelmanratkaisutyyleissä. Ajattelevalle tärkeää ovat objektiiviset faktat, syyseuraussuhteet ja he usein kiinnittävät huomiota keskustelukumppaninsa tietämyksen tasoon. Tuntevalle tärkeää on arvot, kanssakäynnin harmonia, yhteistyö ja toisten huomioon ottaminen. Järjestelmällisen ja spontaanin erot löytyvät päätöksentekotavoista. Järjestelmällinen pyrkii nopeisiin päätöksiin ja saattaa olla kärsimätön tilanteissa, joissa päätöksentekoa edeltää pitkät kuvaukset tai menettelytavat. (Routamaa & Hautala 2015: 59)

Työympäristössä stressitekijöitä voi olla monenlaisia. Myös siinä, mikä työntekijälle aiheuttaa stressiä, on persoonallisuuden preferensseihin perustuvia eroavuuksia. Ekstravertille stressiä aiheuttaa esimerkiksi itsenäinen työskentely, yhteen tehtävään syventyminen pidemmäksi ajaksi, pohdinta ennen työhön ryhtymistä sekä ainoastaan kirjallisesti tapahtuva viestintä. Introverttia puolestaan stressaa työskennellä alati ryhmässä, vuorovaikutustilanteisiin muiden kanssa joutuminen toistuvasti, kommunikointi pääasiassa puhelimesta tai kasvokkain sekä se, että ennen tehtävään ryhtymistä ei anneta aikaa tehtävän pohdinnalle. Tosiasialliselle stressitekijöitä ovat muun muassa mahdollisuuksiin ja yleiskatsauksiin keskittyminen ilman yksityiskohtaisia tietoja, uudet työskentelytavat vanhojen rutiinien kustannuksella sekä liian useat monimutkaisuudet. Intuitiiviselle aiheuttaa stressiä puolestaan työn käytännöllisyys, yksityiskohtaisuus, realiteetteihin keskittyminen, määrätyt toimintatavat sekä menneeseen keskittyminen. Ajattelevaa stressaa henkilökohtaisen lähestymistavan käyttö, sekä prosessiin että ihmisiin keskittyminen, yksilöllisyydestä johtuviin eroavuuksiin ja tarpeisiin sopeuttaminen sekä empatian ja henkilökohtaisten arvojen käyttäminen päätöksenteossa. Tuntevalle puolestaan aiheuttaa stressiä objektiivinen analysointi, yksinomaan tehtävään keskittyminen, päätöksenteon pohjautuminen vain logiikkaan sekä kriteerien ja standardien asettaminen. Järjestelmälliselle stressitekijöitä ovat esimerkiksi liika joustavuus, päätöksien muuttuminen jälkeinpäin sekä yllättävissä tilanteissa toimiminen. Spontaanille stressaavia tilanteita ovat organisointia vaativat tehtävät, aikarajat, suunnitelmallisuus sekä tehtävän keskeyttäminen ja jatkaminen seuraavaan. (Routamaa & Hautala 2015: 60)

3.2.2 Johtajuus

Johtajuuden ja MBTI :in perustuvan persoonallisuuden yhteyttä on tutkittu esimerkiksi johtamisen odotuksien sekä johtamistyylin arvioinnin näkökulmista. Odotuksia johtamiselle tutkittiin alaisten näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin ryhmäpohdintojen pohjalta ja ryhmät oli jaettu kognitiivisen tyyppin mukaan. Ryhmät esittivät toiveensa ihannejohdajansa piirteistä, ominaisuuksista ja käyttäytymistavoista vapaasti, ilman minkäänlaisia valmiita ominaisuuslistoja tai muita ohjaavia apuvälineitä. Tuloksista ilmeni, että kognitiivisten tyyppien välillä on eroja toiveiden suhteen. Vaikka yleisellä tasolla jotkin johtamisen tyyli tai ominaisuudet nousivatkin suosituiksi (esimerkiksi vapaus, itsenäisyys, itseohjautuvuus, tavoitteet ja päämäärät sekä palaute), voidaan kognitiivisten tyyppien tasolla silti löytää selkeitä eroavaisuuksia. Suurimmat erot löytyivät asiakeskeisen ST - tyyppin ja idealistisen NF -tyypin väliltä. Siinä missä ST -tyypin edustajat toivovat johdonmukaisuutta, tavoitteita, palautetta ja edistyksen seurantaan NF -tyyppiset kaipaavat epämuodollista, toverillista johtajaa, joka on ihmisläheinen arvojen ja rehellisyyden kautta johtava henkilö. Sympaattinen SF -tyyppi sijoittuu ST - ja NF -tyyppien välimaastoon toivoessaan johtajaltaan sekä raameja, ohjeita ja ohjausta työlleen että keskustelemaa johtamisotetta. Strateginen NT -tyyppi eroaa muista kolmesta siinä, että tyyppin edustajat olivat kaikista neljästä ainoita, jotka mainitsivat tuloshakuisuuden toiveissaan. Lisäksi he kaipaavat kannustusta, vastuuta ja oikeudenmukaisuutta, mutta myös kaverisuuhdetta johtajansa kanssa. (Brandt 2011: 35-42)

Johtamistyylin arvioinnissa oli mukana sekä alaisia että esimiehiä ja tutkimus tehtiin persoonallisuustyyppitasolla. Tutkimuksessa esimiehet arvioivat itseään ja alaiset arvioivat esimiehiään yhteisöllisenä johtajana erilaisilla mittareilla (esimerkiksi palkitseminen, haastaminen, visiointi) sekä antamalla kokonaisarvion esimiehen yhteisöllisestä johtamisesta. Tulokset osoittavat sekä esimiesten itsearviointiin liittyvän persoonallisuustyyppille ominaisia tapoja nähdä oma toimintansa muiden tulkinnan rinnalla että alaisten näkökulmasta miellyttävimmät johtajatyypit. Esimerkiksi tyyppit ENFP, ENTP ja ENTJ ovat tutkimuksen mukaan taipuvaisimpia arvioimaan omat yhteisöllisen johtajuuden taitonsa korkealle, vaikka alaisten mukaan ainoastaan ENTP -tyyppi on yhdellä mittarilla (haastavuus) hyvä yhteisöllisessä johtamisessa. Myös aiemmat tutkimukset ovat todenneet ENTJ -tyypin arvioivan kykynsä ja taitonsa selkeästi yläkanttiin, mihin tukea antaa myös ENTJ :n persoonallisuuskuvaus. ENTJ :lle on tyyppillistä esiintyä toisinaan itsevarmemmin ja positiivisemmin, kuin olisi todellisuudessa tarpeen. Toisaalta

INFJ -tyypin tulokset yllättivät, sillä vaikka introvertit eivät yleensä ole kovin palkitsevia, arvioitiin INFJ kuitenkin haastavaksi, palkitsevaksi ja korkeatasoiseksi kokonaisarvioiltaan. Voidaan nähdä, että F -tyyppinä INFJ on ilmeisen hyvä ottamaan muut huomioon ja tunnistamaan heidän tarpeitaan, mikä selittäisi korkeat arviot yhteisöllisenä johtajana. (Brandt 2011: 52-64)

3.2.3 Tiimien toiminta

Tiimien toiminnan ja persoonallisuustyyppien välistä yhteyttä on tutkittu melko laajalti (kts. esim. Amato & Amato 2005; Bradley & Herbert 1997;). Bradley ja Herbert (1997) ovat tutkineet tiimin persoonallisuustyyppien heterogeenisyyden yhteyttä tiimin suoriutumiseen. Otos oli pieni, mutta se tuki aikaisempia tutkimuksia ja siitä ilmeni selkeästi persoonallisuustyyppien monipuolisuuden hyödyt verrattuna persoonallisuudeltaan homogeenisempään tiimiin. Tutkimus tehtiin keskikokoisessa yrityksessä, jossa tiimien tehtävät olivat hyvin monipuolisia. Yrityksessä samantyyppisissä tehtävissä toimi kaksi eri tiimiä, joista toinen suoriutui toista selvästi paremmin tehtävistään.

Tutkimuksen mukaan hyvin toimivassa tiimissä kiteytyy neljä ominaisuutta, jotka takaavat tiimin hyvän suoriutumisen. Nämä ominaisuudet ovat tehokas ja toimiva johtaminen, avoin tiimin sisäinen kommunikaatio, tiimin yhtenäisyys sekä persoonallisuustyyppien heterogeenisyys. Tiiminvetäjän tärkeys tuli ilmi myös kahden verrokkitiimin välillä. Hyviä tiiminvetäjiä on harvassa ja heiltä vaaditaan paljon. Hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiin kuuluu muun muassa kyky ymmärtää ryhmädynamiikkaa ja persoonallisuustyyppien eroavaisuuksia, minkä lisäksi hänellä tulisi olla asiantuntemusta, taitoa johtaa ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan tehtävän ratkaisemiseksi sekä oikeanlainen persoonallisuustyyppi. (Bradley & Herbert 1997)

Jotta tiimi toimisi tehokkaasti, tiimin sisäisen tasapainon persoonallisuuden preferenssien välillä tulisi olla mahdollisimman hyvä. Tasapaino korostuu etenkin tiimeissä, joissa tehdään hyvin monipuolisia, yli osasto- tai toimintorajojen kattavia tehtäviä. Monipuolisella tiimillä voi mennä enemmän aikaa tehtävän suorittamiseen kuin persoonallisuustyypeiltään samankaltaisemmilta tiimeiltä, sillä tiimin monipuolisuus aiheuttaa väistämättä erilaisia tilanteita, joissa asioista saatetaan keskustella pidempään. Monipuolinen tiimi kuitenkin tekee poikkeuksetta laadukkaamman ratkaisun tehtävään kuin yksipuolisempi tiimi muun muassa juuri syvällisemmän ja monipuolisemman tehtävään perehtymisensä ansiosta. Lisäksi tiimin sisäisen persoonallisuustyyppien tasapainon myötä

myös tiimin sisäinen kommunikaatio sekä yhtenäisyys ovat helpommin saavutettavissa. (Bradley & Herbert 1997)

3.2.4 Urasuunnittelu

Järlström (2000) on tutkinut persoonallisuuden vaikutusta urasuunnitelmiin MBTI -persoonallisuustyyppien preferenssien ja Scheinin (1985) ura-ankkureiden yhteyksistä. Tutkimuksessa kerättiin tiedot sekä MBTI -persoonallisuustyyppistä että urahaaveista kauppatieteellisen alan opiskelijoilta. Tuloksia verrattiin keskenään sekä urahaaveita peilattiin Scheinin ura-ankkureihin. Tuloksista ilmeni, että lähes kaikkiin ura-ankkureihin voitiin selkeästi yhdistää jotkin persoonallisuustyyppin preferenssit. Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty ura-ankkurit, lyhyet selitykset niille sekä preferenssit, jotka kuhunkin ura-ankkuriin voidaan yhdistää. Tasapainoinen elämäntapa oli tutkimuksessa ainoa ura-ankkuri, jolle löytyi vain niukka yhteys (S ja J -preferensseihin).

Taulukko 4. Persoonallisuus ja ura-ankkurit (Järnlström 2000)

Ura-ankkuri	Selitys	Preferenssit, joihin ura-ankkurilla on yhteys
Tekninen kompetenssi	-Erikoistuminen asiantuntijaksi -Pitää haasteista, jotka kasvattavat omalla erikoisalalla -Voi toimia johtajana ”omalla alallaan”, mutta ei ole kiinnostunut johtotehtävistä, jos se tarkoittaa luopumista asiantuntijuudesta	I, S, T, J
Kompetenssi johtamiseen	-Ajattelee ensisijaisesti onnistumista ja tuloksia kokonaisuutena, integroi toisten panosta -Analyyttinen, taitava ihmissuhteissa ja tunteiden käsittelyssä	E, S, J
Itsenäisyys	-Haluaa ensisijaisesti vapautua säännöistä ja rajoituksista -Haluaa päättää itse, milloin, minkä parissa ja kuinka kovasti työskentelee	I, N, F, P
Turvallisuus ja varmuus	-Taloudellinen ja maantieteellinen tasapaino ja varmuus tärkeää -Lojaali yritykselle	S, J
Haastavuus	-Mahdottomilta vaikuttavien ongelmien ratkaisu ja voittaminen -Esimerkiksi myyntityö mieluisaa	E, N
Palvelu	-Arvot tärkeitä, ei työskentelisi yrityksessä, jonka arvot eivät vastaa omia -Haluaa työskennellä valitsemallaan alalla, vaikka vaihtaisikin yritystä tai tehtävää	E, F
Tasapainoinen elämäntapa	-Elämän suurien sektoreiden tasapaino tärkeää (työ, perhe-elämä) -Ylipäättään tasapaino elämässä tärkeintä	(niukasti) S, J
Luovuus	-Uuden luominen ja rakentaminen tärkeää -Riskinottohaluinen, toivoo saavansa nimensä mainituksi saavutusten yhteydessä -Ei mielellään työskentele muille	I, N, P

3.3 Persoonallisuus ja konfliktit

Persoonallisuuden yhteyttä konfliktitilanteisiin on tutkittu melko paljon. Erityisesti MBTI -persoonallisuustyyppien ja preferenssien eroja ja niistä johtuvia konflikteja on käsitelty laajemmin alan kirjallisuudessa. (Kts. esim. VanSant 2003; Breakthrough Consultancy 2008; Eilerman 2006)

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, persoonallisuustyypeissä ja persoonallisuuden preferensseissä on suuriakin eroja. Jokaisella on omat luontaiset tapansa ja käyttäytymismallinsa kuten jokaisella on myös omanlaisensa stressitekijät ja haasteet erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Ihmisten erilaisuus johtaa väistämättä jonkinlaisiin konflikteihin. Etenkin kommunikointityylien erilaisuus aiheuttaa herkästi ristiriitoja ja konfliktin todennäköisyys on sitä suurempi, mitä vastakkaisemmat persoonallisuustyyppit ovat kyseessä (Bradley & Herbert 1997).

Persoonallisuuden preferenssien erot erityisesti ajattelevan (T) ja tuntevan (F) sekä järjestelmällisen (J) ja spontaanin (P) välillä voivat aiheuttaa ristiriitoja. Näitä kahta preferenssiparia voidaankin kutsua myös konfliktipareiksi. Koska nämä preferenssiparit vaikuttavat suurelta osin päätöksentekoon ja tilanteiden arviointiin, voivat näiden preferenssien erot aiheuttaa konfliktitilanteita esimerkiksi tiimityöskentelyssä tai muussa tilanteessa, jossa päätöksiä tehdään kaksin tai useamman henkilön kanssa yhdessä. Jos ajatellaan esimerkiksi projektityötä, ajattelevan tyyppin edustajat haluavat keskittyä tiettyjen tehtävien suorittamiseen, kun tunteville tehtävää vielä tärkeämpää on ylläpitää ryhmän harmoniaa. Järjestelmälliset pyrkivät pysymään aikataulussa hinnalla millä hyvänsä, kun taas spontaanit haluavat varmistaa, että kaikki erilaiset mahdollisuudet on tutkittu ennen kuin jatketaan seuraavaan tehtävään. Näin selkeät työskentelytyylien erot ovat omiaan luomaan kitkaa tiimin jäsenten välille. (Kts. esim. Eilerman 2006; Bradley & Herbert 1997; Carlson 1989)

Kaikki konfliktit eivät kuitenkaan suoranaisesti johdu persoonallisuuden eroista, mutta ymmärtämällä tyyppien taipumuksia voidaan konfliktia ratkaistaessa ikään kuin rajata pois persoonallisuuteen liittyvät ristiriidat ja keskittyä itse eripuraa aiheuttavaan asiaan, jolloin konflikti ei myöskään henkilöidy kovin herkästi (VanSant 2003: 15). On lisäksi muistettava, että konfliktitilanteeseen vaikuttavat persoonallisuuden lisäksi myös monet muut seikat, kuten kulttuurilliset tekijät, konteksti sekä henkilökohtaiset kokemukset (Eilerman 2006). Myöskään tiimin yhtenäisyys ei tarkoita sitä, etteikö konflikteja esiin-

tyisi vaan pikemminkin sitä, että yhtenäisessä tiimissä konfliktit pystytään selvittämään persoonallisuuksien eroista huolimatta niin, ettei tiimi jakaudu pysyvästi konfliktin myötä kuppikuntiin tai vastaaviin ryhmiin (Bradley & Herbert 1997). Konfliktien syyt, käsittelytavat ja lopputulokset ovatkin monimutkaisia prosesseja, joissa persoonallisuuserot ovat vain osaltaan vaikuttamassa tilanteeseen.

Myös konfliktin kohtaamista on tutkittu persoonallisuuden suhteen. Esimerkiksi Big Five -testillä ja käyttäytymisellä konfliktitilanteessa on jonkin verran yhteyttä. Ekstraversioon, tunnollisuuden ja avoimuuden on huomattu olevan yhteydessä sopeutuvaan tapaan kohdata konflikti, kun taas miellyttävyyden ja konfliktin välttelyn väliltä on löydetty yhteys. Korkeat ekstraversioon pisteet ovat myös yhteydessä tapaan käyttää dominoivaa tapaa konfliktitilanteessa, kun taas miellyttävyydestä ja neuroottisuudesta korkeat pisteet saaneet eivät toimi yleensä dominoivasti. Välttelyä konfliktitilanteessa todennäköisesti eivät käytä sellaiset henkilöt, joilla on korkeat pisteet avoimuudessa, tunnollisuudessa ja ekstraversiossa. (Antonioni 1998)

Big Five -testin ja konfliktin kohtaamisen välinen yhteys on todettu myös toisessa, hieman tuoreemmassa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen mukaan erityisesti Big Five -testin mukaiset ominaisuudet vaikuttavat konfliktitilanteessa motivaatiotekijöiden kautta. Miellyttävyyden, tunnollisuuden ja avoimuuden on todettu olevan yhteydessä konfliktitilanteessa pakottavalla, sopeutuvalla, kompromissihakuisella tai dominoivalla tavalla toimimiseen. Etenkin korkeita pisteitä miellyttävyydessä ja tunnollisuudessa saaneet pyrkivät toimimaan konfliktitilanteessa niin, että lopputulos olisi mahdollisimman reilu ja konfliktin osapuolien suhde pysyisi hyvänä konfliktin jälkeenkin. Korkeat avoimuuden pisteet olivat myös yhteydessä reiluuden tavoitteluun, mutta suhteen ylläpitoon avoimuudella löydettiin olevan negatiivinen yhteys. (Macintosh & Stevens 2008)

Big Five -testi korreloi melko vahvasti MBTI :n kanssa (kts. esim. Furnham 1996), joten tuloksista voidaan päätellä, että myös MBTI :n ja konfliktitilanteen kohtaamisen toimintatapojen välillä voidaan olettaa löytyvän yhteys. Näiden tutkimusten valossa voitaisiin siten olettaa, että esimerkiksi ekstraverteilla olisi taipumusta käyttäytyä konfliktitilanteessa sopeutuvasti ja dominoivasti, mutta ei kuitenkaan konfliktia välttämällä, kun taas erityisesti introvertit ja tuntevat välttävät dominoivaa käyttäytymistapaa.

4. TUTKIMUKSEN METODIT JA AINEISTO

Tämä tutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena. Tavoitteena on selvittää, onko persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamistavan välillä yhteyttä. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena niin, että persoonallisuus on selvitetty omassa kyselylomakkeessaan ja konfliktin kohtaamistapa omassaan. Aineisto on kerätty vuonna 2015 eräillä yliopistotason kursseilla, joilla MBTI kuului jo valmiiksi opetussuunnitelmaan. Mittareina tutkimuksessa on käytetty MBTI -persoonallisuustyyppiä ja TKI -konfliktin kohtaamismallia.

Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena ja on luonteeltaan poikittaistutkimus, joka tarkoittaa tutkimuksen kuvaavan yhden tietyn hetken tilannetta (Vastamäki 2015: 121 teoksessa Valli & Aaltola 2015). Luonteeltaan tämä tutkimus on teoriaa testaava tutkimus. Kyselytutkimuksen kysymykset on johdettu olemassa olevista teorioista, joka on merkittävin teoriaa testaavan tutkimuksen tunnuspiirteistä. (Järvinen & Järvinen 2011: 10, 55-56)

4.1 Tutkimuksen metodi

Tutkimusmetodologioista voidaan erottaa kaksi ääripäätä, jotka ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sekä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Näitä kahta ääripäätä on sinällään hankala erottaa selkeästi toisistaan, koska ne ovat lähes väistämättä toisiinsa tukevia eivätkä niinkään poissulkevia tutkimuksen toteutuksen tapoja. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja on jo pitkään yritetty selkeästi esittää, mutta linjaukset ovat jääneet karkeiksi. Ne onkin parempi nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina, sillä niitä voidaan tutkimuksessa käyttää esimerkiksi rinnakkain tai niin, että toinen lähestymistapa edeltää toista antaen lähtökohdat jatkotutkimukselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014: 135-137)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon todellisuuden moninaisuus. Tällöin aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Aineiston keruuta varten valitaan tietty joukko tutkijan ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Tiedon keruu kohdistuu ihmiseen ja hänestä tutkijan tekemiin havaintoihin. Mittausvälineitä ei siis juurikaan käytetä.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii usein löytämään merkityksiä sosiaalisista ilmiöistä. (Hirsjärvi ym. 2014: 160-164)

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa yleisesti ottaen tilastolliseen analysointiin perustuvaa tutkimusta, jossa aineisto kerätään tietyltä osajoukolta niin, että tulokset voidaan numeerisesti esittää. Aineisto pyritään keräämään sellaiselta joukon osalta, otokselta, joka mahdollisimman hyvin edustaa koko joukkoa. Erityisesti teoria, mallit ja käsitteet ovat keskeisiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2014: 139-141)

Tässä tutkielmassa on luontevaa käyttää kvantitatiivista tutkimustapaa, sillä tutkielma nojaa vahvasti aikaisempiin teorioihin ja niiden johtopäätöksiin. Lisäksi havaintoaineisto on tässä tapauksessa luontevinta esittää numeerisessa muodossa, mikä puoltaa kvantitatiivisen tutkimusmetodin käyttöä.

4.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin opiskelijoilta, jotka osallistuivat MBTI -testin sisältävälle kurssille Vaasan yliopistossa ja avoimessa yliopistossa sekä Vaasassa että Tampereella vuonna 2015. MBTI -persoonallisuustyyppi selvitettiin sertifioidulla kaavakkeella. Kaavake koostuu väittämäpareista, joista vastaajan on valittava paremmin itseään kuvaava vaihtoehto. Väittämäparit mittaavat kuhunkin neljään preferenssipariin liittyviä аспекteja ja vastausten perusteella preferenssit niin sanotusti pisteytetään. Pisteytyksestä selviää, kumpi preferenssiparista on vahvempi ja näin muodostuu nelikirjaiminen MBTI -persoonallisuustyyppi.

MBTI -persoonallisuustyyppin lisäksi selvitettiin opiskelijoiden TKI -konfliktimallin mukaiset konfliktin kohtaamisen preferenssit. Myös tätä varten opiskelijat täyttivät kaavakkeen, jossa käytettiin pohjana CMP Resolutionsin kyselylomaketta (CMP Resolutions 2015). Kaavake koostui niin ikään väittämäpareista, joista opiskelijat valitsivat itseään paremmin kuvaavan vaihtoehdon. CMP Resolutionsin muotoilema 30-kohtainen kaavake suomennettiin, jotta vastaaminen olisi luonnollisempaa eikä vaatisi ponnisteluja, joka saattaisi vaikuttaa lopputulokseen. Vastausten perusteella kullekin konfliktin kohtaamistavalle kertyi pisteitä. Korkea pistemäärä tarkoittaa, että luontaisesti käyttää tapaa useammin kuin vähemmän pisteitä saanutta tapaa.

4.2.1 Aineiston kuvaus

Aineisto kerättiin kahdella eri kyselylomakkeella, MBTI -persoonallisuustyyppi selvitettiin omalla lomakkeellaan ja TKI -konfliktin kohtaamistapa omallaan. MBTI - ja TKI -testin tulokset yhdistettiin nimen perusteella, jonka jälkeen nimet poistettiin aineistosta ja tutkimusta jatkettiin persoonallisuustyyppien pohjalta.

TKI -testin aineistoa uudelleen luokiteltiin niin, että jatkuvien pisteiden sijaan jaettiin pisteet kahteen luokkaan. Luokkarajoina päätettiin käyttää 40 prosenttia korkeimmista ja matalimmista pisteistä. Näin ollen ne, jotka olivat saaneet joko 40 prosentin ylärajaa suuremman tai 40 prosentin alarajaa pienemmän määrän pisteitä, lasketaan kunkin konfliktin kohtaamistavan frekvenssiin mukaan.

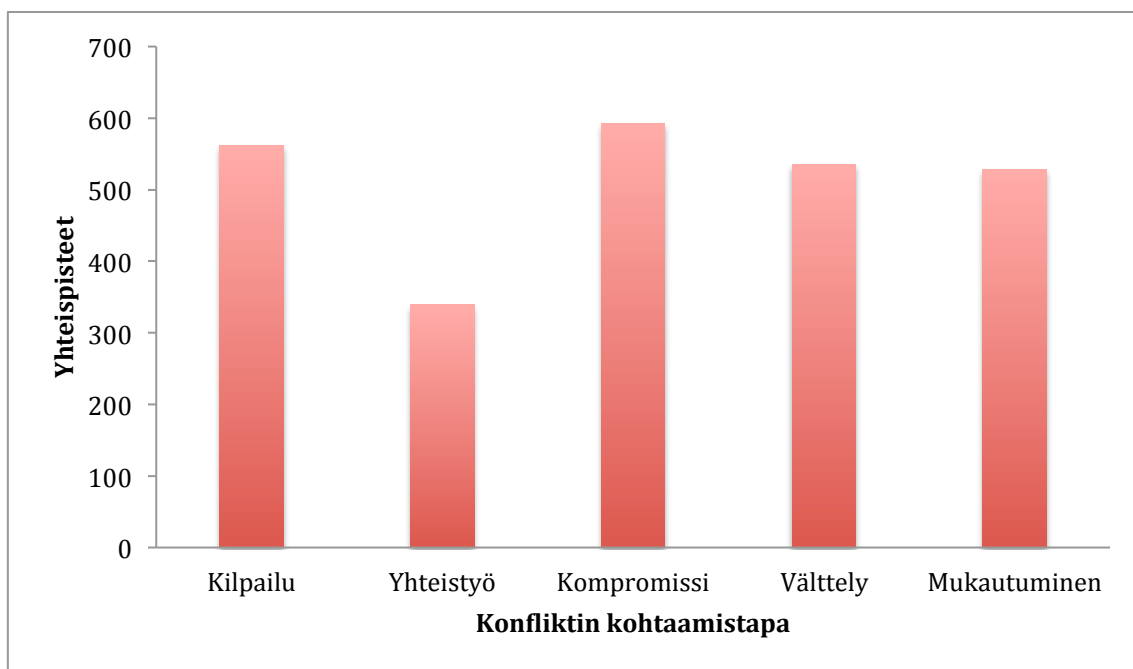
Kyselyihin vastasi yhteensä 85 henkilöä. Vastanneista noin kaksi kolmasosaa on naisia, joita oli 53 henkilöä (noin 62 %) ja miehiä puolestaan 28 henkilöä (noin 38 %). Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty aineiston jakautuminen persoonallisuustyypeittäin.

Taulukko 5. Aineiston jakautuminen persoonallisuustyypeittäin.

ISTJ 8	ISFJ 8	INFJ 0	INTJ 3
ISTP 3	ISFP 2	INFP 5	INTP 1
ESTP 6	ESFP 7	ENFP 11	ENTP 5
ESTJ 11	ESFJ 9	ENFJ 1	ENTJ 5

Kuten taulukosta huomataan, havainnot jakaantuvat lähes jokaiselle tyyppille. Ainoastaan INFJ -tyyppijä ei ollut ainuttakaan sekä ENFJ - ja INTP -tyyppijä aineistossa oli vain yksi kutakin.

Konfliktin kohtaamistapojen mittauksessa kullekin konfliktin kohtaamistavalle kertyy vastausten mukaan tietty määrä pisteitä. Konfliktin kohtaamistapojen pisteet jakaantuivat eniten kompromissin ja kilpailun välille. Myös välttely ja mukautuminen saivat lähes yhtä paljon pisteitä kuin kompromissi ja kilpailu, kun taas selkeästi vähiten pisteitä aineistossa sai yhteistyö. Alla olevassa pylväsdiagrammissa on esitetty kunkin konfliktin kohtaamistavan yhteenlaskettu pistemäärä koko aineistossa.



Kuvio 6. Konfliktin kohtaamistapojen yhteispisteet aineistossa.

4.3 Menetelmät

Tutkimuksen aineiston mitta-asteikot luovat omat rajoitteensa tutkimuksen menetelmien valinnalle. Tämän tutkimuksen kohdalla erityisesti persoonallisuuden mittarit, persoonallisuustyyppi, preferenssit sekä preferenssien yhdistelmät, pitkälti sanelevat menetelmien valinnan. Koska persoonallisuuden mittarit katsotaan luokitteluasteikollisiksi muuttujiksi, on persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamistavan välistä yhteyttä järkevintä tarkastella ristiintaulukoinnin avulla. Konfliktin kohtaamistavan mittarina TKI -testin tuloksista käytetään kullekin konfliktin kohtaamisen tavalle jakaantuneita pisteitä.

Pisteet on luokiteltu niin, että kussakin konfliktin kohtaamisen tavassa huomioon on otettu 40 prosenttia korkeimmista sekä 40 prosenttia matalammista saaduista pisteistä.

Tässä tutkimuksessa tilastollisina menetelminä on käytetty ristiintaulukointia sekä korrelaation laskemista SRTT -ohjelmaa hyväksi käyttäen. Ristiintaulukoinnin avulla aineisto saatiin sopivaan muotoon SRTT :tä varten. SRTT -ohjelma on rakennettu löytämään erilaisia riippuvuuksia MBTI -persoonallisuustyyppin ja persoonallisuuden preferenssien sekä kahteen luokkaan jaotellun halutun ilmiön mittarin välillä.

4.3.1 Ristiintaulukointi ja korrelaatio

Ristiintaulukointia käytetään kuvaamaan aineistossa kahden muuttujan välisiä yhteyksiä. Menetelmän yksi merkittäviä vahvuuksia on, että muuttujan mitta-asteikolla ei ole merkitystä ja näin ollen myös luokitteluasteikollisia muuttujia voidaan tarkastella varsin hyvin ristiintaulukoinnin avulla. (kts. esim. Valli 2015: 82; Vehkalahti 2008: 68)

Taulukko on parhaimmillaan havainnollinen mutta tiivis tapa esittää tietoja. Ristiintaulukointia käytetään toisinaan lähinnä aineistoon tutustumiseen, mutta sen avulla pystytään havainnollistamaan aineistoa myös hyvin informatiivisesti tutkimuksen tarkoituksiin. Ristiintaulukoinnissa käytetään usein frekvenssin lisäksi myös prosentuaalista jakaumaa sekä toisinaan myös korrelaatiokertoimia. Näin ollen taulukosta voidaan selkeästi nähdä kahden muuttujan välisiä yhteyksiä ja eroavaisuuksia. (kts. esim. Valli 2015: 82-83; Vehkalahti 2008: 68-69)

Tässä tutkielmassa ristiintaulukointia käytettiin MBTI -persoonallisuustyyppin ja TKI :n mukaisten konfliktin kohtaamistapojen yhdistämiseksi. Kunkin TKI :n mukaisen konfliktin kohtaamistavan uudelleenluokitellut (40 prosenttia korkeimmista ja 40 prosenttia matalimmista pisteistä) muuttujat ristiintaulukoitiin MBTI -persoonallisuustyyppien suhteen. Näin saatiin sekä frekvenssi- että prosenttijakauma korkeimpien ja matalimpien pisteiden suhteen kussakin persoonallisuustyyppissä. Tätä tietoa voitiin käyttää edelleen vertailtaessa persoonallisuustyyppien ja -preferenssien sekä kognitiivisten tyylien mukaisia korrelaatioita SRTT -ohjelmassa.

SRTT -ohjelman avulla käsiteltiin aineistoa edelleen korrelaatioiden löytämiseksi. Ohjelmaan syötettiin kunkin konfliktin kohtaamistavan persoonallisuustyyppikohtainen frekvenssi kummassakin luokassa (korkeimmat ja matalimmat 40 prosenttia vastauksis-

ta). Syöttämisen jälkeen ajettiin analyysi, joka laskee konfliktin kohtaamistavan esiintymistiheyttä kunkin persoonallisuustyyppin, preferenssin ja preferenssien yhdistelmän kohdalla. Analyysistä voidaan päätellä, kuinka todennäköisesti tietyn persoonallisuustyyppin, preferenssin tai preferenssien yhdistelmän edustajat käyttävät luontaisesti kyseistä konfliktin kohtaamistapaa. Tarkemmat tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 5.

4.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tärkeää jokaisessa tutkimuksessa, sillä virheiden välttämiseksi huolimatta tutkimusten luotettavuudessa ja pätevyudessa esiintyy eroja. Luotettavuutta voidaan arvioida erilaisin mittarein ja tutkimustavoin tutkimuksen toteutuksen tavoista riippuen. (Hirsjärvi ym. 2014: 231)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahdella eri lähestymistavalla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tuottamien tulosten johdonmukaisuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetissa on siis kyse tutkimuksen toistettavuudesta ja tarkkuudesta. Reliabiliteettia voidaan mitata usealla eri tavalla, esimerkiksi erilaisilla tilastollisilla menettelytavoilla. Myös kahden eri tutkijan saadessa samat tulokset voidaan todeta tutkimuksen olevan reliabeeli. (kts. esim. Valli 2015: 139; Hirsjärvi ym. 2014: 231; Järvinen & Järvinen 2011: 161)

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen menetelmän tai mittarin mittaamisen osuvuutta. Tutkimuksen validiteetin tarkoitus on siten kuvata, mitataanko tutkimuksessa niitä asioita mitä pitikin. Validiutta on syytä tarkastella jo siitäkin syystä, että esimerkiksi kysymyslomakkeen laatija on saattanut asetella kysymykset siten, että vastaaja voi ymmärtää kysymykset aivan eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tällöin on vaarana tulkita vastaukset väärin, jolloin tutkimuksen mittarit todellisuudessa mittaavat aivan eri asioita kuin alun perin oli tarkoitus. Myös esimerkiksi kyselylomakkeen kääntäminen toiselle kielelle saattaa heikentää sen validiutta. Tilastollinen mittaaminen ei ole validiteetin arvioimiselle kovin sopiva tapa, sillä validiteetti kuvaa ilmiötä sisällöllisesti. Näin ollen tilastollisia keinoja voidaan käyttää vain osittain ja validiteetin arvioimiseksi onkin kehitetty useita muita tapoja. Validiteetti myös jaetaan useaan erilaiseen tyyppiin, joiden avulla tutkimusta voidaan tarkastella. (kts. esim. Hirsjärvi ym. 2014: 231-232; Vehkalahti 2008: 41)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia on arvioitu analyysien perusteella. MBTI -kysely on itsessään pitkälle jalostettu ja testattu toimivaksi, joten sen luotettavuuteen sellaisenaan voidaan luottaa. TKI -kyselyn luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan faktorianalyysin avulla, mutta aineiston koko osoittautui liian pieneksi, jotta sen avulla olisi saatu tarpeeksi hyvä arvio mittarin luotettavuudesta. Kuitenkin analyysin tuottamien tulosten perusteella voidaan MBTI -teorioihin peilaten pitää mittaria riittävän luotettavana käytettäväksi tässä tutkimuksessa.

5. TULOKSET

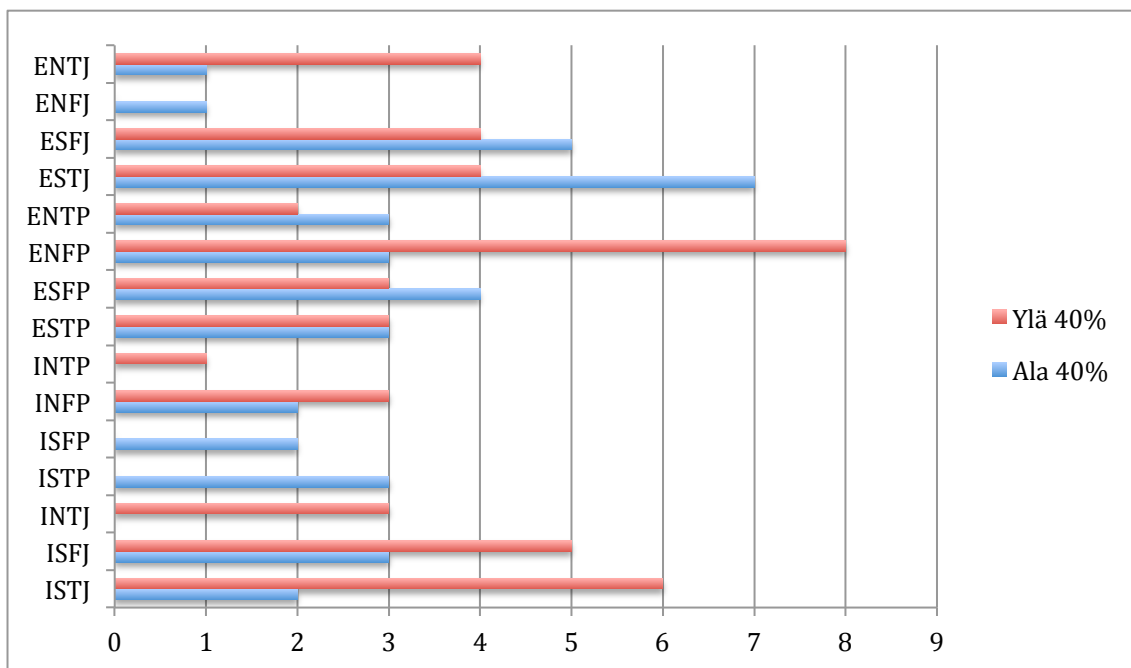
Uudelleen luokitellulle TKI -aineistolle ja persoonallisuustyypeille suoritettiin kunkin konfliktin kohtaamistavan suhteen ristiintaulukointi. Taulukon mukaisten frekvenssien avulla saatiin SRTT -ohjelmalle tarvittavat tiedot persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamistavan välisen yhteyden löytämiseksi.

Seuraavassa esitellään tutkimuksen tulokset kunkin konfliktin kohtaamistavan sekä persoonallisuuden yhteydestä. Taulukoiden tulkinnassa periaatteena on, että jos $I < 1$, kohtaamistapa on kyseisessä ryhmässä aliedustettuna, eli tapa ei ole kyseisen ryhmän edustajille luontainen konfliktin kohtaamistapa. Vastaavasti jos $I > 1$, kohtaamistapa on kyseisessä ryhmässä yliedustettuna, eli tapa on kyseisen ryhmän edustajille luontainen konfliktin kohtaamistapa. Lisäksi todetaan, että vaikka $I = 0$ mutta jommassakummassa luokassa on havaintoja enemmän kuin 4, voidaan riippuvuuden sanoa olevan varsin selkeä.

5.1 Yhteistyö ja persoonallisuus

Ensimmäisenä faktorina persoonallisuuden suhteen tarkastellaan yhteistyötä. Yhteistyöllä tarkoitetaan TKI -mallin mukaisesti konfliktin kohtaamista niin, että pyritään löytämään tilanteeseen molempien osapuolien intressit täysin täyttävä ratkaisu. Yhteistyön keinoin konfliktin kohtaava on hyvin määrätietoinen omien intressiensä suhteen ja samalla hyvin yhteistyöhaluinen, jotta toisen osapuolen intressit voitaisiin yhtä lailla toteuttaa.

Yhteistyön ja persoonallisuuden yhteydestä löytyi jonkin verran persoonallisuustyyppi-kohtaisia eroja. Alla on esitetty frekvenssijakauma yhteistyön korkeiden ja matalien pisteiden jakautumisesta kunkin persoonallisuustyyppin mukaan.



Kuvio 7. Yhteistyön luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.

Edellä esitettyjen ristiintaulukoinnin tulosten perusteella saatiin riippuvuuden analyysi, joka on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Matalan yhteistyön ja korkean yhteistyön vertailu persoonallisuustyyppien suhteen

Ei-Yhteistyö				<i>compared with</i> Yhteistyö N = 46				N	%	I	
ISTJ N = 6 % = 13.04 I = 2.54 cccccc	ISFJ N = 5 % = 10.87 I = 1.41 cccccc	INFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INTJ N = 3 % = 6.52 I = 0.00 ccc	E	28	60.87	0.88	I	18	39.13	1.27
ISTP N = 0 % = 0.00 I = 0.00	ISFP N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INFP N = 3 % = 6.52 I = 1.27 ccc	INTP N = 1 % = 2.17 I = 0.00 c	S	25	54.35	0.73	N	21	45.65	1.78
ESTP N = 3 % = 6.52 I = 0.85 ccc	ESFP N = 3 % = 6.52 I = 0.64 ccc	ENFP N = 8 % = 17.39 I = 2.26 cccccccc	ENTP N = 2 % = 4.35 I = 0.57 cc	T	23	50.00	1.03	F	23	50.00	0.98
ESTJ N = 4 % = 8.70 I = 0.48 cccc	ESFJ N = 4 % = 8.70 I = 0.68 cccc	ENFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	ENTJ N = 4 % = 8.70 I = 3.39 cccc	J	26	56.52	1.16	P	20	43.48	0.85
				IJ	14	30.43	2.37	IP	4	8.70	0.48
				EP	16	34.78	1.04	EJ	12	26.09	0.73
				ST	13	28.26	0.73	SF	12	26.09	0.73
				NF	11	23.91	1.55	NT	10	21.74	2.12
				SJ	19	41.30	0.95	SP	6	13.04	0.42*
				NP	14	30.43	1.48	NJ	7	15.22	2.97
				TJ	17	36.96	1.44	TP	6	13.04	0.57
				FP	14	30.43	1.08	FJ	9	19.57	0.85
				IN	7	15.22	2.97	EN	14	30.43	1.48
				IS	11	23.91	0.93	ES	14	30.43	0.62
				Sdom	17	36.96	1.20	Ndom	13	28.26	1.84
				Tdom	9	19.57	0.69	Fdom	7	15.22	0.59

Note: ζ = 1 person.

Print date: 4.3.2017

* < .05, ** < .01, *** < .001

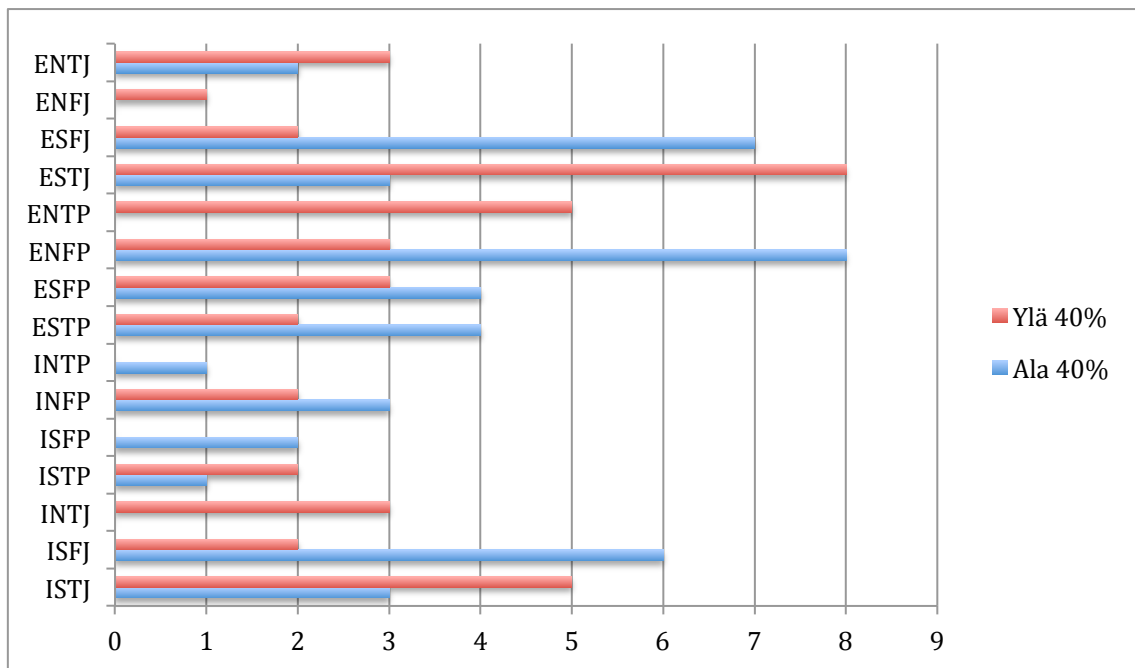
Base total N = 39. Groups are independent.

Persoonallisuustyyppien mukaan tiettyjä painotuksia voidaan tuloksista havaita. Luontaisesti taipuvaisia käyttämään yhteistyötä konfliktitilanteen kohdatessaan ovat erityisesti

5.2 Kilpailu ja persoonallisuus

TKI -mallin mukaan konfliktin kohtaamistapana kilpailu tarkoittaa omien intressien ajamista toisen osapuolen intressien kustannuksella. Kilpailun keinoin konfliktin kohtaava on tilanteessa hyvin määrätietoinen, mutta yhteistyöhaluton. Kuten missä tahansa kilpailussa, myös konfliktissa kilpailua luonnostaan suosiva haluaa niin sanotusti voittaa tilanteen.

Kilpailu -faktorissa persoonallisuustyyppiäkohtaisia eroja on havaittavissa, joissakin tyypeissä hyvin selkeitäkin. Alla on esitetty frekvenssijakauma kilpailun pisteistä persoonallisuustyypeittäin.



Kuvio 8. Kilpailun luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.

Edellä esitetystä johdettu riippuvuuden analyysi on esitetty alla taulukossa 7.

Taulukko 7. Matalan kilpailun ja korkean kilpailun vertailu persoonallisuustyyppien suhteen

Ei-Kilpailu				<i>compared with</i> Kilpailu N = 41			
				N	%	I	
ISTJ N = 5 % = 12.20 I = 1.79 CCCCC	ISFJ N = 2 % = 4.88 I = 0.36 CC	INFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INTJ N = 3 % = 7.32 I = 0.00 CCC	E	27	65.85	1.03
				I	14	34.15	0.94
				S	24	58.54	0.86
				N	17	41.46	1.30
				T	28	68.29	2.15***
				F	13	31.71	0.47***
				J	24	58.54	1.23
				P	17	41.46	0.79
ISTP N = 2 % = 4.88 I = 2.15 CC	ISFP N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INFP N = 2 % = 4.88 I = 0.72 CC	INTP N = 0 % = 0.00 I = 0.00	IJ	10	24.39	1.19
				IP	4	9.76	0.61
				EP	13	31.71	0.87
				EJ	14	34.15	1.25
				ST	17	41.46	1.66
				SF	7	17.07	0.40**
				NF	6	14.63	0.59
				NT	11	26.83	3.93*
ESTP N = 2 % = 4.88 I = 0.54 CC	ESFP N = 3 % = 7.32 I = 0.80 CCC	ENFP N = 3 % = 7.32 I = 0.40 CCC	ENTP N = 5 % = 12.20 I = 0.00 CCCCC	SJ	17	41.46	0.96
				SP	7	17.07	0.68
				NP	10	24.39	0.89
				NJ	7	17.07	3.76
				TJ	19	46.34	2.55**
				TP	9	21.95	1.61
				FP	8	19.51	0.51
				FJ	5	12.20	0.41
ESTJ N = 8 % = 19.51 I = 2.86 CCCCCCC	ESFJ N = 2 % = 4.88 I = 0.31 CC	ENFJ N = 1 % = 2.44 I = 0.00 C	ENTJ N = 3 % = 7.32 I = 1.61 CCC	IN	5	12.20	1.34
				EN	12	29.27	1.29
				IS	9	21.95	0.80
				ES	15	36.59	0.89
				Sdom	12	29.27	0.76
				Ndom	11	26.83	1.48
				Tdom	13	31.71	1.99
				Fdom	5	12.20	0.45

Note: ζ = 1 person.

Print date: 4.3.2017

* < .05, ** < .01, *** < .001

Base total N = 44. Groups are independent.

Kilpailun ja persoonallisuuden mittareiden välisistä yhteyksistä löytyy selkeitä riippuvuuksia. Persoonallisuustyyppitasolla erityisesti ESTJ (I = 2,86) ja ISTP (I = 2,15) nousevat vahvasti kilpailua konfliktitilanteessa käyttäviksi tyypeiksi. Lisäksi kilpailun keinoihin taipuvaisia ovat ISTJ (I = 1,79), ENTJ (I = 1,61) ja ENTP (I = 0,00, N=5). Kil-

pailua konfliktin kohtaamisessa puolestaan välttävät selkeimmin ESFJ ($I = 0,31$), ISFJ ($I = 0,36$), ENFP ($I = 0,40$) ja ESTP ($I = 0,54$). Myös INFP ($I = 0,72$) ja ESFP ($I = 0,80$) harvoin luontaisesti kohtaavat konfliktin kilpailun keinoin.

Persoonallisuuden preferensseistä selkeimmin ja tilastollisesti hyvin merkittävästi erottuu toinen konfliktipreferenssipareista, ajattelevan (T) ja tuntevan (F) preferenssipari. Analyysi osoittaa ajattelevien käyttävän hyvin usein kilpailua konfliktitilanteessa ($I = 2,15^{***}$, $*** < ,001$), kun puolestaan tunteville kilpailu on konfliktin kohtaamistilanteessa hyvin epäluonnollinen tapa toimia ($I = 0,47^{***}$, $*** < ,001$). Muissa preferensseissä erot eivät ole kovin suuria, esimerkiksi ekstraverttien ($I = 1,03$) ja introverttien ($I = 0,94$) tulokset ovat erittäin lähellä toisiaan, eikä taipumuksella kilpailuun siten näytä olevan merkitystä sen suhteen, kumpaan preferenssiin kuuluu.

Selkeitä painotuksia preferenssien yhdistelmistä löytyy muutama. Kognitiivisista tyyleistä erityisesti tosiasialliset ja tuntevat (SF) käyttävät kilpailun keinoja konfliktitilanteessa selkeästi harvemmin ($I = 0,40^{**}$, $** < ,01$), kun puolestaan intuitiivisille ja ajatteleville (NT) kilpailu vaikuttaa olevan hyvin luonnollinen tapa kohdata konflikti ($I = 3,93^*$, $* < ,05$). Kognitiivisten tyylien painotuksissa voidaan nähdä yhteys edellä esitettyyn ajattelevan ja tuntevan painotuksiin, sillä myös intuitiivinen ja tunteva (NF) tyyli on melko selkeästi yhteydessä kilpailun vähäiseen käyttöön ($I = 0,59$) sekä tosiasiallinen ja ajatteleva (ST) puolestaan melko usein kallistuu käyttämään kilpailua konfliktitilanteessa ($I = 1,66$). Kognitiivisten tyylien lisäksi erityisesti preferenssiyhdistelmä ajatteleva ja järjestelmällinen (TJ) kallistuu luonnostaan usein kilpailun käyttöön konfliktitilanteessa ($I = 2,55^{**}$, $** < ,01$).

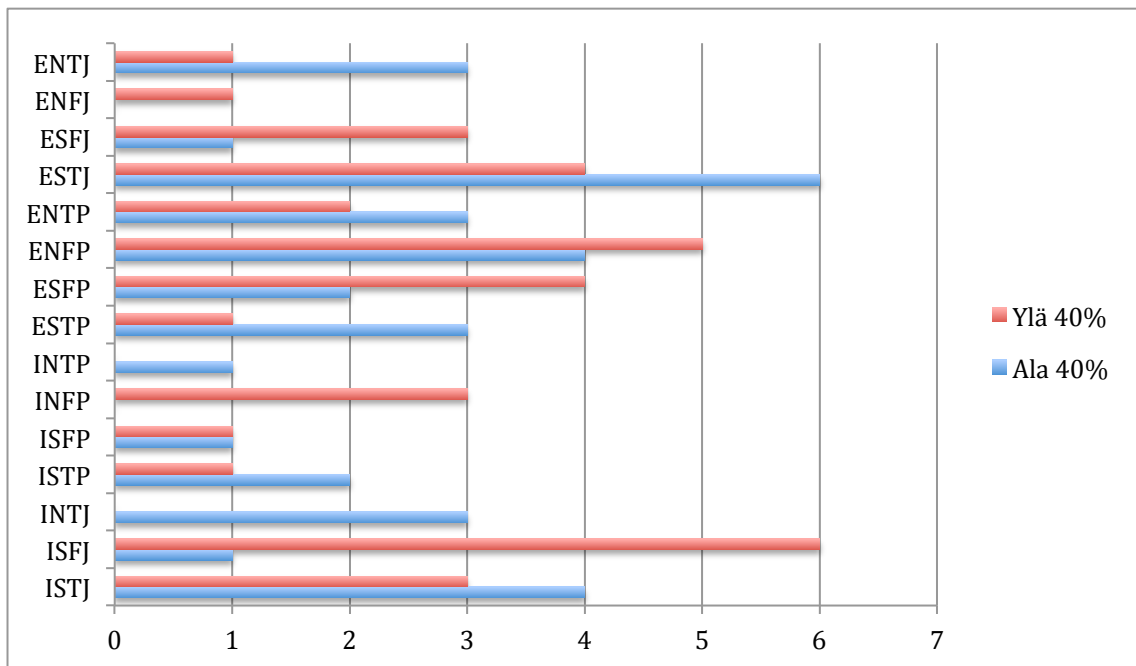
Kilpailua luonnostaan selkeästi useimmin näyttäisi siis käyttävän erityisesti ajattelevan (T) preferenssin edustajat, kun taas vähiten kilpailuun taipuvaisia ovat tuntevan (F) preferenssin edustajat.

5.3 Mukautuminen ja persoonallisuus

Konfliktitilanteen kohtaamisessa mukautuminen tarkoittaa sitä, että omien intressien toteutumisesta ollaan valmiita luopumaan toisen osapuolen intressien täytymisen kustannuksella. Tätä tapaa kuvataankin hyvin yhteistyöhaluiseksi mutta epävarmaksi, eli

kyseessä on kilpailun vastakohta. Tietyllä tavalla mukautuvassa konfliktin kohtaamis-
vassa on kyse itsensä uhraamisesta toisen intressien kustannuksella.

Kokonaisuudessaan mukautumisen pistemäärät ovat jakaantuneet aiempia tasaisemmin.
Joitakin eroavaisuuksia voidaan silti erottaa persoonallisuustyypeittäin. Ristiintaulu-
koinnin mukainen frekvenssikaavio on esitetty alla.



Kuvio 9. Mukautumisen luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeit-
tään. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pyl-
väs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.

Frekvenssikaavion perusteella analysoitu riippuvuus on kuvattu seuraavassa taulukossa
8.

Taulukko 8. Matalan mukautumisen ja korkean mukautumisen vertailu persoonallisuustyyppien suhteen

Ei-Mukautuminen				<i>compared with</i> Mukautuminen N = 35		
				N	%	I
ISTJ N = 3 % = 8.57 I = 0.73 ccc	ISFJ N = 6 % = 17.14 I = 5.83 cccccc	INFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INTJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	E 21 I 14	60.00 40.00	0.93 1.13
ISTP N = 1 % = 2.86 I = 0.49 c	ISFP N = 1 % = 2.86 I = 0.97 c	INFP N = 3 % = 8.57 I = 0.00 ccc	INTP N = 0 % = 0.00 I = 0.00	S 23 N 12	65.71 34.29	1.12 0.83
ESTP N = 1 % = 2.86 I = 0.32 c	ESFP N = 4 % = 11.43 I = 1.94 cccc	ENFP N = 5 % = 14.29 I = 1.21 cccccc	ENTP N = 2 % = 5.71 I = 0.65 cc	T 12 F 23	34.29 65.71	0.47** 2.48**
ESTJ N = 4 % = 11.43 I = 0.65 cccc	ESFJ N = 3 % = 8.57 I = 2.91 ccc	ENFJ N = 1 % = 2.86 I = 0.00 c	ENTJ N = 1 % = 2.86 I = 0.32 c	J 18 P 17	51.43 48.57	0.97 1.03
				IJ 9 IP 5 EP 12 EJ 9	25.71 14.29 34.29 25.71	1.09 1.21 0.97 0.87
				ST 9 SF 14 NF 9 NT 3	25.71 40.00 25.71 8.57	0.58 2.72* 2.19 0.29*
				SJ 16 SP 7 NP 10 NJ 2	45.71 20.00 28.57 5.71	1.30 0.85 1.21 0.32
				TJ 8 TP 4 FP 13 FJ 10	22.86 11.43 37.14 28.57	0.49* 0.43 1.80 4.86*
				IN 3 EN 9 IS 11 ES 12	8.57 25.71 31.43 34.29	0.73 0.87 1.34 0.97
				Sdom 14 Ndom 7 Tdom 6 Fdom 8	40.00 20.00 17.14 22.86	1.36 0.68 0.49 3.89

Note: c = 1 person.

Print date: 4.3.2017

* < .05, ** < .01, *** < .001

Base total N = 34. Groups are independent.

Mukautumisen ja persoonallisuustyyppien välisistä yhteyksistä voidaan nähdä, että ainoastaan kaksi tyyppiä, ISFJ (I = 5,83) ja ESFJ (I = 2,91) ovat erityisen vahvasti latautuneita mukautumisen tavan yleisen käytön suhteen. Lisäksi hieman heikommin yhteydessä mukautumisen luontaisempaan käyttöön ovat ESFP (I = 1,94) ja ENFP (I = 1,21). Useampi tyyppi puolestaan painottuu selkeästi mukautumista välttäviksi. Harvoin mukau-

tumista käyttäviä tyyppejä ovat ESTP (I = 0,32), ENTJ (I = 0,32), ISTP (I = 0,49), ENTP (I = 0,65), ESTJ (I = 0,65) sekä ISTJ (I = 0,73).

Persoonallisuuden preferenssipareista muut paitsi ajatteleva (T) ja tunteva (F) -pari eivät ole juurikaan painottuneet kumpaankaan suuntaan. Ajattelevan ja tuntevan ero on sitä vastoin hyvinkin selkeä. Siinä missä tuntevilla on luontaisesti vahva taipumus kallistua mukautumisen kohtaamistapaan konfliktitilanteessa (I = 2,48**, ** < ,01) ajattelevat harvoin ovat mukautuvia konfliktin kohdatessaan (I = 0,47**, ** < ,01).

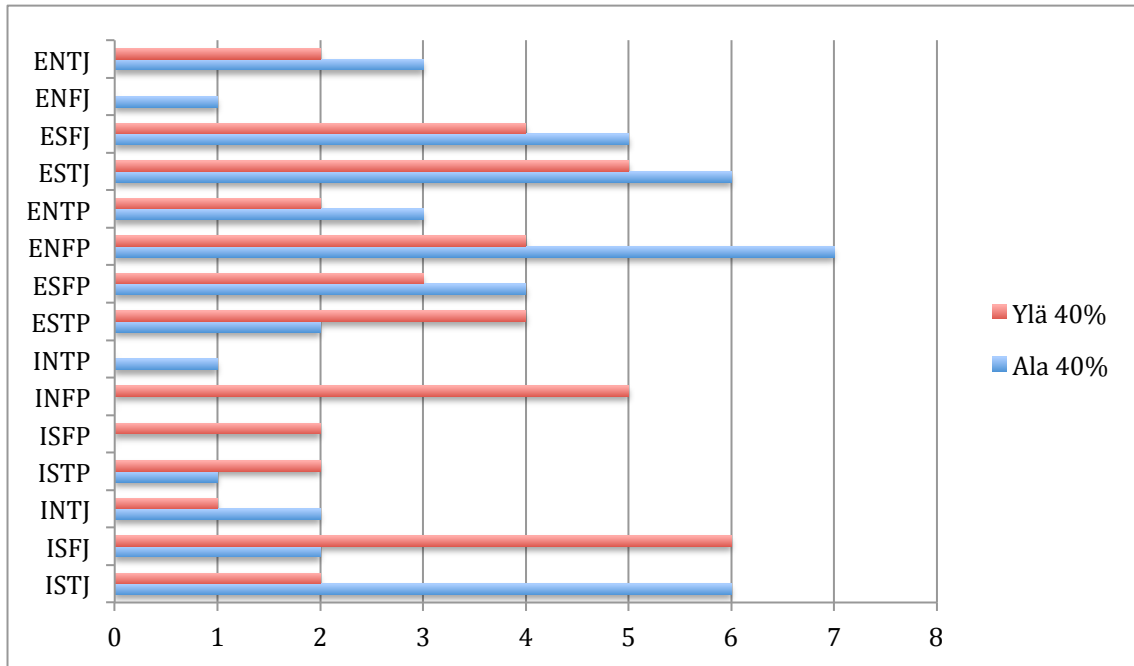
Myös kognitiivisissa tyyleissä löytyi painotuksia. Erityisesti tosiasialliset tuntevat (SF) luontaisesti käyttävät usein mukautumista konfliktin kohtaamistapana (I = 2,72*, * < ,05). Selkeästi vähän mukautumista puolestaan käyttää intuitiiviset ajattelevat (NT, I = 0,29*, * < ,05). Lisäksi preferenssien yhdistelmistä löytyy selkeitä painotuksia myös konfliktipreferenssiparien yhdistelmistä. Näistä yhdistelmistä erityisen harvoin konfliktin kohdatessaan mukautumisen tapaan kallistuu ajattelevan ja järjestelmällisen (TJ) yhdistelmä persoonallisuustyyppissä (I = 0,49*, * < ,05). Luonnollinen konfliktin kohtaamistapa mukautuminen on tuntevan ja järjestelmällisen (FJ) yhdistelmälle (I = 4,86*, * < ,05).

Tämän tilaston valossa voidaan nähdä, että erityisesti mukautumiseen taipuvaiset ovat useimmiten tuntevia F -tyyppejä ja vastaavasti harvoin mukautumista käyttävät ajattelevat T -tyypit. Yhteys on selkeä myös tarkastellessa preferenssien yhdistelmien painotuksia.

5.4 Välttely ja persoonallisuus

Välttelyllä tarkoitetaan TKI -mallissa konfliktitilanteen kohtaamista epävarmasti ja yhteistyöhaluttomasti. Tällöin ei omilla eikä toisen osapuolen intressien täytymisellä ole juuri merkitystä. Välttelevä ei konfliktin kohdatessaan siten asetu oikeastaan kummallekaan puolelle, ei omalle eikä toisen osapuolen. Nimensä mukaisesti konfliktia yritetään vältellä ja siirtää hamaan tulevaisuuteen, jotta sen varsinaiselta kohtaamiselta vältyttäisiin juuri sillä hetkellä.

Kuten mukautumisen, myös välttelyn pisteet kokonaisuudessaan ovat jakaantuneet melko tasaisesti, mutta luonnollisesti joitakin eroja persoonallisuustyyppien välillä voidaan nähdä. Alla havainnollistava frekvenssikaavio.



Kuvio 10. Välttelyn luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.

Kaavion perusteella tuotettu riippuvuuden analyysi tuotti seuraavanlaisen tuloksen.

Taulukko 9. Matalan välttelyn ja korkean välttelyn vertailu persoonallisuustyyppien suhteen

EI-Välttely ¹				<i>compared with</i>			
				Välttely			
				N = 42			
				N	%	I	
ISTJ N = 2 % = 4.76 I = 0.34 cc	ISFJ N = 6 % = 14.29 I = 3.07 cccccc	INFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INTJ N = 1 % = 2.38 I = 0.51 c	E	24	57.14	0.79
				I	18	42.86	1.54
				S	28	66.67	1.10
				N	14	33.33	0.84
				T	18	42.86	0.77
				F	24	57.14	1.29
				J	20	47.62	0.82
				P	22	52.38	1.25
				IJ	9	21.43	0.92
				IP	9	21.43	4.61*
				EP	13	30.95	0.83
				EJ	11	26.19	0.75
				ST	13	30.95	0.89
				SF	15	35.71	1.40
				NF	9	21.43	1.15
				NT	5	11.90	0.57
				SJ	17	40.48	0.92
				SP	11	26.19	1.61
				NP	11	26.19	1.02
				NJ	3	7.14	0.51
				TJ	10	23.81	0.60
				TP	8	19.05	1.17
				FP	14	33.33	1.30
				FJ	10	23.81	1.28
				IN	6	14.29	2.05
				EN	8	19.05	0.59
				IS	12	28.57	1.37
				ES	16	38.10	0.96
				Sdom	15	35.71	1.10
				Ndom	7	16.67	0.60
				Tdom	9	21.43	0.84
				Fdom	11	26.19	1.88
ISTP N = 2 % = 4.76 I = 2.05 cc	ISFP N = 2 % = 4.76 I = 0.00 cc	INFP N = 5 % = 11.90 I = 0.00 cccccc	INTP N = 0 % = 0.00 I = 0.00				
ESTP N = 4 % = 9.52 I = 2.05 cccc	ESFP N = 3 % = 7.14 I = 0.77 ccc	ENFP N = 4 % = 9.52 I = 0.59 cccc	ENTP N = 2 % = 4.76 I = 0.68 cc				
ESTJ N = 5 % = 11.90 I = 0.85 cccccc	ESFJ N = 4 % = 9.52 I = 0.82 cccc	ENFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	ENTJ N = 2 % = 4.76 I = 0.68 cc				

Note: c = 1 person.

Print date: 4.3.2017

* < .05, ** < .01, *** < .001

Base total N = 43. Groups are independent.

Mukautumisen kaltaisesti, myös välttelyn kohdalla löytyy runsaasti sellaisia persoonallisuustyyppisiä, joille välttely on harvinaisen konfliktin kohtaamistapa ja vain muutama persoonallisuustyyppi, joille välttely on luontaista. Välttelyä usein konfliktitilanteissa käyttäviä persoonallisuustyyppisiä on erityisesti ISFJ (I = 3,07), ISTP (I = 2,05) sekä ESTP (I = 2,05). Myös ISFP :llä on luontaisesti taipumusta välttelyyn konfliktitilanteis-

sa (I = 0,00, N = 5). Vähän välttelyä konfliktin kohtaamisen keinona käyttää persoonallisuustyypeistä erityisesti ISTJ (I = 0,34), INTJ (I = 0,51), ENFP (I = 0,59), ENTP (I = 0,68) sekä ENTJ (I = 0,68). Lisäksi melko harvoin välttelyä konfliktitilanteessa käyttää ESFP (I = 0,77), ESFJ (I = 0,82) ja ESTJ (I = 0,85).

Persoonallisuuden preferenssipareista välttely -faktorin kohdalla vähän selkeämmällä erolla muista erottuu energian suuntaamisen preferenssipari ekstravertti (E) ja introvertti (I) sekä hieman myös päätöksenteon preferenssipari ajatteleva (T) ja tunteva (F). Ekstravertille (I = 0,79) ja ajattelevalle (I = 0,77) välttely on harvinaisempaa konfliktitilanteessa, kun taas introvertti (I = 1,54) ja tunteva (I = 1,29) kallistuvat hieman herkemmin välttelyyn konfliktitilanteessa.

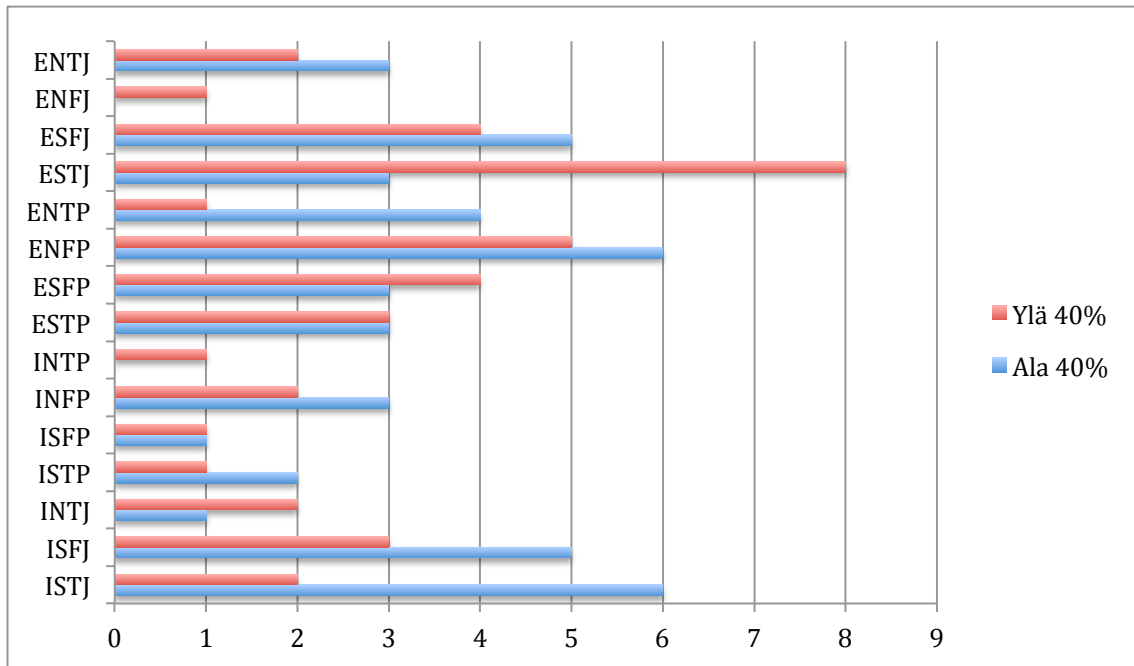
Preferenssien yhdistelmistä välttelyn ja persoonallisuuden yhteys on selkeä vain muutamassa tapauksessa. Erityisesti välttely näyttäisi olevan luonnollinen tapa kohdata konflikti tyypeillä, joilla on preferenssiyhdistelmä introvertti ja spontaani (IP, I = 4,61*, * < ,05), jonka lisäksi myös pari introvertti ja intuitiivinen (IN, I = 2,05) näyttää olevan yhteydessä välttelyn käyttöön konfliktissa. Vähiten välttelyyn näyttäisi pareista olevan taipuvainen intuitiivinen ja järjestelmällinen (NJ, I = 0,51) persoonallisuustyyppi.

Välttelyn kohdalla ei ole aivan selkeää yhteyttä tietyn tai tiettyjen persoonallisuuden mittareiden suhteen. Taulukkoa tulkitessa voidaan kuitenkin huomata, että ekstravertit luontaisesti käyttävät harvemmin välttelyä konfliktin kohtaamisen keinona kuin introvertit. Jonkinlainen yhteys siis energian suuntautumisen preferenssiparilla ekstravertti (E) ja introvertti (I) saattaisi olla välttelyyn konfliktitilanteen kohtaamistapana.

5.5 Kompromissi ja persoonallisuus

Konfliktin kohtaamistavoista niin sanotusti neutraalein on kompromissi. Kompromissin saavuttamiseksi tarvitaan sekä määrätietoisuutta että yhteistyöhalukkuutta, mutta ei aivan yhtä vahvasti, kuin yhteistyössä. Konfliktitilanteen kohtaamisessa kompromissilla tarkoitetaan tilannetta, jossa omista intresseistä ollaan tiettyyn pisteeseen asti joustamaan toisen osapuolen intressien saavuttamiseksi kuitenkin tavoitellen kummankin osapuolen intressien osittaista täyttymistä. Näin ollen kummankin osapuolen tulee uhrata jotakin, jotta kompromissi olisi mahdollinen.

Kompromissin pisteiden jakaantuminen on tässä aineistossa kaikkein tasaisinta. Eroja korkeimmissa ja matalimmissa pisteissä on verrattain vähän. Alla oleva frekvenssitaulukko havainnollistaa asiaa.



Kuvio 11. Kompromissin luokiteltujen pisteiden jakautuminen persoonallisuustyypeittäin. Punainen pylväs kuvaa korkeimpia 40 prosenttia pisteistä ja sininen pylväs 40 prosenttia matalimmista pisteistä aineistossa.

Edellisen taulukon perusteella tehtiin riippuvuuden analyysi, jonka tulos on esitetty seuraavassa taulukossa 10.

Taulukko 10. Matalan välttelyn ja korkean välttelyn vertailu persoonallisuustyyppien suhteen

Ei-Kompromissi				<i>compared with</i> Kompromissi N = 40				N	%	I	
ISTJ N = 2 % = 5.00 I = 0.37 cc	ISFJ N = 3 % = 7.50 I = 0.68 ccc	INFJ N = 0 % = 0.00 I = 0.00	INTJ N = 2 % = 5.00 I = 2.25 cc	E	28	70.00	1.17	I	12	30.00	0.75
ISTP N = 1 % = 2.50 I = 0.56 c	ISFP N = 1 % = 2.50 I = 1.12 c	INFP N = 2 % = 5.00 I = 0.75 cc	INTP N = 1 % = 2.50 I = 0.00 c	S	26	65.00	1.04	N	14	35.00	0.93
ESTP N = 3 % = 7.50 I = 1.12 ccc	ESFP N = 4 % = 10.00 I = 1.50 cccc	ENFP N = 5 % = 12.50 I = 0.94 ccccc	ENTP N = 1 % = 2.50 I = 0.28 c	T	20	50.00	1.02	F	20	50.00	0.98
ESTJ N = 8 % = 20.00 I = 3.00 cccccccc	ESFJ N = 4 % = 10.00 I = 0.90 cccc	ENFJ N = 1 % = 2.50 I = 0.00 c	ENTJ N = 2 % = 5.00 I = 0.75 cc	J	22	55.00	1.08	P	18	45.00	0.92
				IJ	7	17.50	0.66	IP	5	12.50	0.94
				EP	13	32.50	0.91	EJ	15	37.50	1.53
				ST	14	35.00	1.12	SF	12	30.00	0.96
				NF	8	20.00	1.00	NT	6	15.00	0.84
				SJ	17	42.50	1.01	SP	9	22.50	1.12
				NP	9	22.50	0.78	NJ	5	12.50	1.41
				TJ	14	35.00	1.21	TP	6	15.00	0.75
				FP	12	30.00	1.04	FJ	8	20.00	0.90
				IN	5	12.50	1.41	EN	9	22.50	0.78
				IS	7	17.50	0.56	ES	19	47.50	1.53
				Sdom	12	30.00	0.79	Ndom	8	20.00	0.82
				Tdom	12	30.00	1.69	Fdom	8	20.00	1.00

Note: c = 1 person.

Print date: 4.3.2017

* < .05, ** < .01, *** < .001

Base total N = 45. Groups are independent.

Kompromissi -faktorin ja persoonallisuuden välisistä yhteyksistä löytyy tässä aineistos-
sa heikoiden riippuvuuksia. Joitakin huomioita voidaan kuitenkin nostaa esille.

Persoonallisuustyypeistä nousee esiin muutama tyyppi sekä korkeimpien pisteiden että
matalimpien pisteiden yhteyksistä. Eniten kompromissiin taipuvaisia ovat ESTJ (I =
3,00), INTJ (I = 2,25) sekä hieman heikommalla painotuksella ESFP (I = 1,50). Harvoin

kompromissia luontaisesti käyttäviä tyyppejä puolestaan ovat ENTP ($I = 0,28$), ISTJ ($I = 0,37$) sekä ISTP ($I = 0,56$).

Persoonallisuuden preferenssien tai niiden yhdistelmien tasolla suhteessa kompromissin yhteyttä on vaikea suoraviivaisesti tulkita. Selkeitä yhteyksiä tietyn preferenssin tai yhdistelmän ja kompromissin välille on vaikea havaita ja tulokset ovatkin tältä osin heikosti arvioitavissa. Taulukkoa tarkastellessa kuitenkin voi huomata, että esimerkiksi järjestelmällisen preferenssi J :n arvo nousee useimmissa preferenssien yhdistelmissä yli luvun 1. Tämä tarkoittaisi sitä, että järjestelmälliset saattaisivat hieman muita useammin käyttää kompromissia konfliktin kohtaamisen keinona. Luotettavampi tulkinta tosin vaatisi selkeämpää yhteyttä näiden kahden välillä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko persoonallisuudella vaikutusta konfliktitilanteen kohtaamisessa. Lisäksi tutkittiin tämän vaikutusyhteyden luonnetta sekä sitä, ovatko joidenkin tiettyjen persoonallisuustyypien, preferenssien tai preferenssien yhdistelmien vaikutukset vahvemmat tai heikommat tiettyihin konfliktin kohtaamistapoihin.

Aihetta ei ole juuri tutkittu aiemmin, mutta persoonallisuuden vaikutusta konfliktin syntymiseen on tarkasteltu alan kirjallisuudessa. Onkin havaittu, että erityisesti T ja F sekä J ja P -preferenssien erot usein aiheuttavat erimielisyyksiä ja konflikteja ihmisten välille (kts. esim. VanSant 2003; Eilerman 2006). Näistä erityisesti T ja F -preferenssit nousivat esille myös tässä tutkimuksessa.

6.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa persoonallisuuden yhteyttä konfliktin kohtaamiseen tutkittiin Myers-Briggs –tyyppi-indikaattorin sekä viiden konfliktifaktorin avulla. Faktoreina käytettiin Thomas-Kilmann –konfliktimallin viittä konfliktin kohtaamisen tapaa. Yhteistyö tarkoittaa pyrkimystä löytää molemmille sopiva ratkaisu niin, ettei kummankaan tarvitsisi joustaa intressiensä suhteen. Kilpailu puolestaan kuvaa sananmukaisesti vahvaa oman edun tavoittelua konfliktitilanteessa. Päinvastoin kuin kilpailussa, mukautumisessa on kyse sopeutumisesta toisen osapuolen intressien toteuttamiseksi oman edun ja intressien kustannuksella. Välttely puolestaan tarkoittaa konfliktin varsinaisen kohtaamisen lykäämistä hamaan tulevaisuuteen käsittelemättä sitä millään tavalla konfliktin syntyessä. Kompromissi sijoittuu ikään kuin edellisten neljän tavan risteyskohtaan. Tällöin omista intresseistä pidetään kiinni, mutta niistä ollaan valmiita myös joustamaan, jolloin kumpikin osapuoli saisi ratkaisussa osittain tahtonsa läpi luopuen joistakin alkuperäisistä toiveistaan.

Persoonallisuuden ja konfliktien kohtaamisen yhteyksiä löytyi tutkimuksessa lähes kaikissa faktoreissa melko selkeästi. Yhteistyöhön vaikuttaa eniten preferenssit tosiasiallinen (S) ja intuitiivinen (N). Näiden preferenssien vaikutus kuitenkin korostuu entisestään, kun tarkastellaan niiden sekä preferenssien järjestelmällinen (J) ja spontaani (P)

yhdistelmiä. S -preferenssin tyypit eivät tutkimuksen mukaan kohtaa konfliktia luontaisesti yhteistyön keinoin ja erityisen harvoin siinä tapauksessa, että persoonallisuustyyppi sisältää yhdistelmän SP. Vastaavasti N -preferenssi näyttää kohtaavan konfliktin usein yhteistyötä käyttäen ja preferenssiyhdistelmä NJ oli selkeästi yhteydessä yhteistyön luontaiseen käyttöön konfliktitilanteissa. Luontaisuus voisi selittyä N -preferenssille tyypillisen avoimuuden sekä uusien toimintatapojen kokeilunhalun ja J -preferenssin mahdollisimman nopean päätöksenteon sekä häiriöiden välttämisen yhdistelmästä. Näillä perusteilla esimerkiksi kun NJ pyrkii saamaan annetut tehtävät ohjeiden mukaisesti valmiiksi ja se voitaisiin toteuttaa uudella luovalla ratkaisulla, jolloin yhteistyö on sopiva tapa kohdata erimielisyystilanne.

Erityisesti kilpailun ja mukautumisen faktoreissa preferenssipari ajatteleva (T) ja tunteva (F) sekä kognitiiviset tyyli vaikuttivat tutkimuksen mukaan konfliktitilanteen kohtaamisessa. Ajattelevat käyttävät hyvin usein konfliktitilanteessa kilpailua ja intuitiiviset ajattelevat (NT) erityisesti ovat konfliktitilanteessa kilpailijoita. Sitä vastoin mukautumista edellä mainitut käyttävät hyvin harvoin. Vastaavasti tunteville ja kognitiivisista tyyleistä tosiasiallisille tunteville (SF) mukautuminen on selkeästi luontainen tapa kohdata konflikti, ja kilpailu puolestaan hyvin harvinainen konfliktin kohtaamistapa. Preferenssien ja kognitiivisten tyylien kuvausten perusteella on hyvin uskottavaa, että tutkimuksen mukaiset painotukset faktoreille ovat oikeat. Ajattelevat ovat usein loogisia, analyttisiä ja päätöksenteossa vaikutus muihin ei ole niinkään tärkeää. Kognitiivista tyyliä NT puolestaan kuvaillaan loogiseksi ja kekseliääksi, joka soveltaa mielellään teoriaa uusien tapojen kokeiluun. Kilpailussa tällaiset ominaisuudet ovat usein esillä. Tunteville sekä SF -tyylisille puolestaan harmonia ja toisten tunteiden huomioiminen on erityisen tärkeää. Vahvimmillaan F -preferenssi saattaa johtaa haluun miellyttää muita, mikä selkeästi on linjassa mukautumisen faktorin kanssa.

Välttely-faktorissa preferenssien erot eivät olleet aivan niin selkeät kuin edellisissä faktoreissa. Näyttää kuitenkin siltä, että introvertit (I) ja tuntevat (F) taipuisivat useammin välttelyn tapaan kuin ekstravertit (E) ja ajattelevat (T). Erityisen luontainen tapa välttely kuitenkin näyttäisi olevan preferenssiyhdistelmä IP :n sisältävissä persoonallisuustyypeissä. Introvertti tyypillisesti viihtyy yksin ja sosiaalisen kanssakäymisen tilanteet vievät häneltä voimia. Myös tapa ajatella ja käsitellä ongelmat ensin itsekseen ja vasta siten johtopäätösten tuominen julki on introvertille luonteenomaista. Spontaani puolestaan kokee, että aikaa on aina ja asioista pitää tietää kaikki mahdollinen ennen päätök-

sentekoa. Päätöksenteko onkin P -preferenssille hidasta ja hankalaa. Yhdistelmänä IP on lähellä sellaisia luontaisia konfliktin kohtaamisen tapoja, jotka liittyvät välttelyyn.

Heikoiten yhteyksiä persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamisen välille löytyi kompromissi-faktorissa. Suurimmat painotukset sekä kompromissin käyttäjissä että kompromissia välttävässä löytyi persoonallisuustyypeistä. Kompromissin käyttäjiä tutkimuksen mukaan ovat erityisesti ESTJ ja INTJ. ESTJ :lle on tyypillistä toimia organisaattorina, joka varmistaa asioiden tasaisen ja tehokkaan etenemisen, mikä saattaisi olla yksi ominaisuus tukemaan kompromissihakuisuutta. INTJ puolestaan kokee sekä haasteet ja kehittymisen että muiden ymmärtämisen ja kokonaiskuvan ymmärtämisen tehtävän ratkaisussa tärkeänä. Nämä piirteet voisivat olla tämän tyyppin kohdalla kompromissiin taipuvaisuuden taustalla. Harvoin kompromissia tutkimuksen mukaan käyttävät etenkin ENTP ja ISTJ. ENTP :n keskittyminen saavutuksiin sekä vahva itseohjautuvuuden tarve saattavat ajaa häntä muihin konfliktin kohtaamisen keinoihin, kuin kompromissiin. ISTJ :lle kompromissi voi olla luonteen vastainen erityisesti siksi, koska hän on usein skeptinen uudenlaisille toimintatavoille, jonka lisäksi hän on hyvin vastuuntuntoinen. Voi olla, että ISTJ :lle olisi näin ollen vaikeaa tyytyä kompromissiin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on vaikeaa suoraan todeta yksiselitteistä tai suoraviivaista yhteyttä tiettyjen persoonallisuuden mittareiden ja konfliktin kohtaamisen tapojen välillä. Vaikka esimerkiksi kognitiivisten tyylien sekä T ja F -preferenssien voitiin nähdä vaikuttavan vahvasti kilpailun ja mukautumisen faktoreille, muiden kolmen osalta yhteys ei ollut aivan niin selkeä. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin vetää joitakin melko varovaisia johtopäätöksiä. Aihe kaipaakin vielä lisätutkimusta, jotta yhteyden luonteesta voidaan antaa tieteellisesti merkittävämpiä yleistyksiä.

Persoonallisuuden ja konfliktien kohtaamistapojen yhteydestä on kuitenkin hyvä olla tietoinen, sillä sen avulla voidaan päästä helpommin ja tehokkaammin konfliktin ratkaisuun. Lisäksi omien konfliktin kohtaamistapojen luontaiset taipumukset on hyvä tunnistaa, jotta itse pystyisi kehittämään itseään konfliktitilanteiden kohtaajana vahvistamalla vähemmän luontaisia kohtaamisen tapoja. Tunnistaminen auttaa myös luomaan konfliktissa hieman rauhallisemman ilmapiirin, sillä omaan ja toisen käyttäytymiseen ja tunteisiin on helpompi suhtautua.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tulee aina ottaa huomioon myös tutkimuksen rajoitukset. Ensinnäkin aineisto on kerätty itsearviointien perusteella, mikä tässä tutkimuksessa saattaa johtaa vääristyneisiin tuloksiin. Omaan itseä arvioidessa objektiivisuus helposti kärsii, kun kysymyksiin vastataan oman mielikuvan mukaan tai totuutta vääristellen. Saattaa myös olla, että vastaajan itsetuntemus ei joissakin asioissa ole kovin hyvä, jolloin vastaukseksi saatetaan antaa jotakin täysin totuudesta poikkeavaa. Vastaamista saattaa hankaloittaa myös se, että eri ihmiset voivat ymmärtää kysymykset aivan eri tavoin. Kyselytutkimuksen haasteena onkin juuri kysymysten väärintymmärtämisen mahdollisuus, mikä korostuu kyselylomakkeella kerätyssä aineistossa etenkin silloin, jos tutkija itse ei ole paikalla eikä näin ollen vastaaja pysty pyytämään tarkennusta kysymykseen.

Toiseksi, myös vastausvaihtoehtojen määrä saattaa vaikuttaa tulokseen. Kummassakin kyselyssä vastausvaihtoehtoina oli kaksi väittämää, joista toinen tuli valita. Voidaan pohtia, olisiko useampi vaihtoehto tai laajempi asteikko vastauksissa vastaajalle helpompi tapa arvioida itseään. Tämän tutkimuksen aineistossa vaihtoehtojen vähyyden etenkin TKI -kyselyssä näkyy siinä, että ääripäiden painotukset ovat melko vähäisiä ja vastausten antamat pisteet ovat näin ollen jakaantuneet verrattain tasaisesti.

Edellisten lisäksi on huomioitava myös otoksen koon vaikutus tutkimukseen. Aineiston koko oli lopulta melko pieni, mikä johti myös siihen, että myöskään persoonallisuustyyppien jakauma ei ollut kovin tasainen. Myös TKI -kyselyn tason arvioiminen oli tästä syystä hankalaa.

6.3 Jatkotutkimuspohdintaa

Edellä esitetyistä rajoituksista johtuen jatkotutkimuksia persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamisen yhteydestä olisi syytä tehdä. Ensinnäkin olisi hyvä saada laajempi otoskoko niin kokonaisvastausten osalta, kuin persoonallisuustyyppienkin osalta. Toki suurempi vastaajajoukko automaattisesti laajentaa myös persoonallisuustyyppien esiintyvyyttä otoksessa, mutta olisi hyvä huolehtia kaikkien tyyppien mahdollisimman hyvästä

edustuksesta vastauksissa. Näin voitaisiin löytää vahvempia yhteyksiä persoonallisuuden ja konfliktin kohtaamisen väliltä.

Tulevaisuuden tutkimusten kannalta olisi erityisen tärkeää analysoida ja kehittää edelleen TKI -kyselyä. Testin luotettavuutta ja reliaaбелиutta tulisi nostaa esimerkiksi lisäämällä kysymyksiä sekä käyttämällä apuna esimerkiksi faktorianalyysiä sen varmistamisessa, että kysymykset mittaavat oikeita asioita.

Jatkotutkimuksissa voisi myös pohtia kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien liittämistä kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle. Näitä tavoista voisi olla erityisesti hyötyä konfliktin kohtaamistapojen arvioinnissa. Esimerkiksi haastattelu tai erilaisten tilanteiden havainnointi voisivat olla hyviä vaihtoehtoja kvalitatiivisiksi tutkimustavoiksi. Haastattelun avulla erilaisten konfliktitilanteiden pohtiminen keskustelun kautta saattaisi antaa realistisemmän kuvan henkilön käytöksestä konfliktitilanteessa kuin pelkkä paperinen kysely. Haastattelu voitaisiin toteuttaa yksinään tai esimerkiksi paperisen kyselylomakkeen täytön jälkeen ja tällöin voitaisiin myös keskustella tuloksista. Havainnointia puolestaan voisi käyttää hyväksi esimerkiksi tarkkailemalla konfliktiherkässä ympäristössä tai tilanteessa henkilöiden käyttäytymistä ja etsimällä yhteyttä TKI :n teoriassa esitettyihin konfliktin kohtaamisen tapoihin.

LÄHTEET

- Amato, Christie H. & Amato, Louis H. (2005). Enhancing Student Team Effectiveness: Application of Myers-Briggs Personality Assessment in Business Courses. *Journal of Marketing Education* 27:1, ss. 41-51.
- Andrade, Leticia, Plowman Donde A. & Duchon, Dennis (2008). Getting Past Conflict Resolution: A Complexity View of Conflict. *E:CO* 10:1, ss. 23-38.
- Antonioni, David (1998). Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management* 9:4, ss. 336-355.
- Auvinen, Sirkka (2001). *16 Persoonallisuustyyppiä – työkirja*. Innotiimi Products. 80s. ISBN: 951-96565-8-8.
- Bradley, John H. & Herbert, Frederic J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development* 16:5, ss. 337-353.
- Brandt, Tiina (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä – Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaisuudet*. 1. Painos. Vaasa: LEADEC-KUSTANNUS. 164s. ISBN: 978-952-67268-1-6.
- Breakthrough Consultancy (2008). The impact of personality preferences on conflict communication [online]. *Breakthrough Newsletter Articles* Apr 08. [siteerattu 9.1.2016]. Saatavina World Wide Webistä: <URL: <http://www.breakthrough.ie/articleissues/personalitytypevol4no8.htm>>
- Carlson, John G. (1989). Affirmative: In Support of Researching the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Counseling and Development* 67, ss. 484-486.
- CMP Resolutions (2015). Thomas-Kilmann conflict instrument questionnaire [online]. [Siteerattu 23.2.2015]. Saatavina World Wide Webistä: <URL: <http://cmpresolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/04/Thomas-Kilman-conflict-instrument-questionnaire.pdf>>

- Coe, Charles K. (1992). The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel Administration. *Public Personnel Management* 21:4, ss. 511-522.
- Cunningham, Lillian (2012). Myers-Briggs: Does it pay to know your type? [online]. *The Washington Post*, 14.12.2012. [siteerattu 15.12.2015]. Saatavina World Wide Webistä: <URL:https://www.washingtonpost.com/national/on-leadership/myers-briggs-does-it-pay-to-know-your-type/2012/12/14/eaed51ae-3fcc-11e2-bca3-aadc9b7e29c5_story.html>
- Deutsch, Morton (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues* 25:1, ss. 7-41.
- Deutsch, Morton (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. Lontoo: Yale University Press, Ltd. 420 s. ISBN: 0-300-01683-2.
- Eilerman, Dale (2006). Use of the Myers-Briggs Conflict Pairs in Assessing Conflict [online]. *Mediate.com Articles* (Resourceful Internet Solutions, Inc.). [siteerattu 12.2.2016]. Saatavina World Wide Webistä: <URL: <http://www.mediate.com/articles/eilermanD3.cfm>>
- Fink, Clinton F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *The Journal of Conflict resolution* 12:4, ss. 412-460.
- Fraser, Niall M. & Hipel, Keith W. (1984). *Conflict analysis: Models and Resolutions*. New York: North-Holland. 377 s. ISBN: 0-444-00921-3.
- Folger, Joseph P., Poole, Marshall Scott & Stutman, Randall K. (2013). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. 7. painos. Boston: Pearson. 319 s. ISBN: 0-205-24961-2.
- Furnham, Adrian (1996). The big five versus the big four: the relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences* 21:2, ss. 303-307.

- Gallo, Giorgio (2013). Conflict Theory, Complexity and Systems Approach. *Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res.* 30, ss. 156-175.
- Gardner, William L. & Martinko, Mark J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management* 22:1, ss. 45-83.
- Goldman, Ralph M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *The Journal of Conflict Resolution* 10:3, ss. 328-344.
- Hautala, Tiina M. (2005). Personality and Transformational Leadership - Perspectives of Subordinates and Leaders. *Acta Vasaensia*, No. 145, Business Administration 61, Management and Organization. Vaasa.
- Hautala, Tiina M. (2005). Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. *Liiketalouden aikakauskirja* 3, ss. 397-410.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Huang, Jia-Chi (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management* 21:3 ss. 334-355.
- Jalava, Urpo (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 181 s. ISBN: 951-26-4673-0.
- Jehn, Karen A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* 40, ss. 256-282.
- Järnlström, Maria (2002). Personality and Career Orientation of Business Students. *Acta Wasaensia*, No. 102, Business Administration 40, Management and Organization. Vaasa.
- Järnlström, Maria (2000). Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International* 5:3, ss. 144-154.

- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 1.-7. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy. 208s. ISBN: 978-951-0-23114-2.
- Järvinen, Pekka (2012). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Sanoma Pro. 152 s. ISBN: 978-952-63-0533-2
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2011). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opin-
pajan kirja. 211 s. ISBN: 978-952-99233-3-5.
- Lassila, Ismo (2002). *Konfliktin ratkaisemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari. 230 s.
ISBN: 952-14-0674-7.
- Macintosh, Gerrard & Stevens, Charles (2008). Personality, motives, and conflict strategies in everyday service encounters. *International Journal of Conflict Management* 19:2, ss. 112-131.
- March, James G. & Simon, Herbert A. (1966). *Organizations*. 7. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc. 262 s. ISBN: 0-471-56793-0.
- Mastenbroek, Willem F.G. (1987). *Conflict Management and Organizational Development*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 166s. ISBN: 0-471-91415-0.
- McCaulley, Mary H. (1990). The Myers-Briggs Indicator: A Measure for Individuals and Groups. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development (American Counseling Association)* 22:4, ss. 181-195.
- McCaulley, Mary H. (1991). Additional Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator: A Response to Comments. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development (American Counseling Association)* 23:4, ss. 182-185.
- MOT Kielitoimiston sanakirja (2015) [online]. [siteerattu: 17.11.2015] Saatavina World Wide Webistä: <URL: <https://mot-kielikone-fi.proxy.tritonia.fi/mot/vaasayo/netmot.exe?motportal=80>>

- Pittenger, David J. (2005). Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57:3, ss. 210-221.
- Pondy, Louis R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* 12:2, ss. 269-320.
- Rahim, M. Afzalur (2000). *Managing Conflict in Organizations*. 3. painos. Westport, CT, USA: Greenwood Press. 309 s. ISBN: 9780313000485.
- Rahim, M. Afzalur (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict management* 13:3, ss. 206-235.
- Routamaa, Vesa & Hautala, Tiina M. (2015). *Katse naamion taa – Itsetuntemuksesta voimaa*. 4. Painos. Vaasa: LEADEC-KUSTANNUS. 152s. ISBN: 978-952-67268-0-9.
- Räisänen, Kirsi & Roth, Kaarina (2007). *Hankalat tyypit työelämässä*. Helsinki: Työterveyslaitos. 188s. ISBN: 978-951-802-789-1.
- Schmidt, Stuart M. & Kochan, Thomas A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly* 17:3, ss. 359-370.
- Shaffer, Margaret A. & Joplin, Janice R. W. (2001). Work-Family Conflict on International Assignments: Time- and Strain-Based Determinants and Performance Effort Consequences. *Academy of Management Proceedings* 2001:1, G1-G6.
- Shih, His-An & Susanto, Ely (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management* 21:2, ss. 147-168.
- The Myers-Briggs Foundation (2016). The 16 MBTI® Types [online]. Saatavina World Wide Webistä: <URL: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/the-16-mbti-types.htm>>

- Thomas, Kenneth W. (2002). *Introduction to Conflict Management – Improving Performance Using the TKI*. Mountain View, California, USA: CPP, Inc. 44 s.
- Thomas, Kenneth W. (1988). The Conflict-handling Modes – Toward More Precise Theory. *Management Communication Quarterly* 1:3, ss. 430-436.
- Valli, Raine (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 169 s. ISBN: 978-952-451-661-7.
- VanSant, Sondra S. (2003). *Wired for Conflict – The role of personality in resolving differences*. Gainesville, FL, USA: Center of Applications of Psychological Type Inc. (CAPT). 107s. ISBN: 0-935652-68-X.
- Vartia, Maarit (1994). Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, Kari (1994). *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos. 242s. ISBN: 951-802-048-5.
- Vastamäki, Jaana (2015). Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola Juhani (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 270 s. ISBN: 978-952-451-648-8.
- Vehkalahti, Kimmo (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 223 s. ISBN: 978-951-26-5760-5

LIITTEET

Liite 1. Persoonallisuustyyppien kuvaukset (The Myers Briggs Foundation)

ISTJ on tyypillisesti hiljainen, vakava, käytännöllinen, realistinen, vastuuntuntoinen ja tosiasiallinen. *ISTJ* uskoo yleensä menestyksen seuraavan perusteellista ja luotettavaa työskentelytapaa. Looginen ajattelu ja määrätietoinen työskentely sen mukaan on *ISTJ*:lle tyypillistä. Tyypin edustajat nauttivat järjestyksestä, selkeydestä ja järjestelmällisyydestä tekemisessään kaikilla elämänsä osa alueilla. *ISTJ* arvostaa perinteitä ja lojallisuutta.

ISFJ :lle tyypillisiä piirteitä ovat hiljaisuus, ystävällisyys, vastuuntuntoisuus ja tunnollisuus. Velvollisuuksiaan *ISFJ* hoitaa sitoutuneesti ja tasaisen varmasti. Tyypin edustajat ovat usein myös perusteellisia, huolellisia ja tarkkoja. Etenkin itselleen tärkeitä ihmisiä hän kohtelee lojallisti, huomaavaisesti ja huolehtien heidän tunteistaan. Hän myös huomaa ja muistaa paljon yksityiskohtaisiakin asioita ihmisistä, joista he välittävät. Lisäksi *ISFJ* :lle on tärkeää luoda itselleen harmoninen ympäristö, jossa on selkeä järjestys, sekä kotonaan että työpaikalla.

INFJ etsii ideoiden ja suhteiden yhteyksiä ja tarkoitusperiä. Hän pyrkii ymmärtämään, mikä ihmisiä motivoi sekä haluaa oppia tuntemaan heitä pintaa syvemmin. Tyypin edustajat ovat vastuuntuntoisia ja sitoutuneita työpaikkansa arvoihin. *INFJ* :lle on tyypillistä kehittää selkeä visio siitä, kuinka palvella parhaiten yhteisen hyvän puolesta. *INFJ* on myös järjestelmällinen ja päättäväinen tuodessaan visionsa esille käytännössä.

INTJ –tyypin edustajat ovat usein omaperäisiä ideoijia, jotka implementoivat ideoitaan ja pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan suurella innolla. He löytävät vaivattomasti ulkoisten tapahtumien yhteyksiä ja kehittävät pitkälle vietyjä selittäviä näkökulmia asioista. Kun *INTJ* on sitoutunut tehtävään, hän organisoii ja vie tehtävän loppuun. *INTJ* :lle tyypillisiä piirteitä ovat skeptisyys ja itsenäisyys, minkä lisäksi he odottavat korkeaa kompetenssia ja suorituskykyä sekä itseltään että muilta.

ISTP –tyypille on ominaista sietää ja joustaa paljonkin. Tyypin edustajat usein tarkkailtavat tilannetta ja huomattessaan ongelman, he tarttuvat siihen nopeasti ja pyrkivät löytämään toimivan ratkaisun. *ISTP* analysoi asioiden toimintaa ja on taitava löytämään pääkohdat suurestakin määrästä dataa, minkä myötä hän on myös hyvä paikantamaan

ongelmia. ISTP :tä kiinnostaa syy-seuraussuhteet sekä faktojen looginen organisointi ja hän arvostaa tehokkuutta.

ISFP –tyypit ovat usein hiljaisia, ystävällisiä, herkkiä ja hyväntahtoisia. He nauttivat nykyhetkestä ja heitä ympäröivästä elämästä. ISFP :lle oman tilan ja oman työskentely-aikataulun säilyttäminen on tärkeää. Tyypin edustajat ovat lojaaleja ja sitoutuneita sekä arvoiltaan että heille tärkeille ihmisille. He eivät pidä konfliktitilanteista ja erimielisyyksistä, eivätkä siten myöskään voimakkaasti tuo esille omia mielipiteitään tai arvojaan.

INFP :tä kuvataan idealistiseksi ja lojaaliksi arvoilleen ja heille läheisille ihmisille. Tyypin edustajille on tärkeää elää arvojensa mukaista elämää myös ulkoisesti. INFP :lle tyypillisiä ominaisuuksia ovat uteliaisuus, mahdollisuuksien hahmotuskyky sekä kyky toimia ideoiden käyttöönoton innoittajana. Hän myös pyrkii ymmärtämään ihmisiä ja auttamaan heitä käyttämään potentiaaliaan. INFP :t ovat mukautuvia, joustavia ja hyväksyviä arvojensa rajoissa.

INTP –tyypit pyrkivät löytämään loogisen selityksen heitä kiinnostaville asioille. He ovat kiinnostuneempia teoreettisista ja abstrakteista ideoista kuin sosiaalisesta kanssakäymisestä. INTP –tyypin edustajat ovatkin usein hiljaisia, hillittyjä, joustavia ja mukautuvia. Heillä on kyky pureutua heitä kiinnostaviin asioihin erityisen tarkasti ja syvällisesti. Lisäksi he ovat usein skeptisiä, joskus kriittisiäkin, mutta aina analyttisiä.

ESTP –tyypin edustajat ovat joustavia ja suvaitsevaisia sekä turvautuvat usein käytännönläheiseen ja ratkaisukeskeiseen näkökulmaan. He kokevat teoriat ja käsitteelliset selitykset pitkästyttävänä ja oppivat parhaiten itse tekemällä. He suosivatkin tarmokasta toimintaa ongelmanratkaisussa. ESTP :lle on tyypillistä keskittyä nykyhetkeen, olla spontaani ja nauttia jokaisesta hetkestä, jona voi toimia aktiivisesti muiden kanssa. Tyypin edustajat nauttivat materiaalisesta mukavuudesta ja tyylikkyydestä.

ESFP on tyypillisesti seurallinen, ulospäinsuuntautunut, ystävällinen ja suvaitseva. Tyypin edustajat ovat elämäniloisia ja he rakastavat paitsi elämää, myös ihmisiä ja materiaalisia mukavuuksia. ESFP –tyypin edustajat nauttivat muiden kanssa työskentelystä ja yhdessä tulosten saavuttamisesta. He oppivatkin parhaiten kokeilemalla uusia asioita yhdessä muiden kanssa. He tuovat työhönsä realistisen, järkevän näkökulman, mutta pitävät huolen siitä, että työssä pysyy hauskuus. ESFP :lle tyypillisiä ominaisuuksia

ovat joustavuus, spontaanius ja nopea sopeutumiskyky sekä tavatessaan uusia ihmisiä että joutuessaan uuteen ympäristöön.

ENFP :lle on tyypillistä nähdä elämä täynnä mahdollisuuksia ja hän onkin mielikuvituksellinen ja lämpimän innostunut persoona. Hän hahmottaa helposti yhteyksiä erilaisen tapahtumien ja informaation välillä. *ENFP* toimii itsevarmasti havaitsemiensa käyttäytymismallien tai -tapojen mukaan. Tyypin edustajat hakevat hyväksyntää ja vahvistusta muilta ja antavat myös itse helposti tunnustusta ja tukea toisille. *ENFP* -tyypit ovat spontaaneja ja joustavia. Lisäksi he luottavat usein improvisaatiokykyynsä ja verbaalisen ilmaisun taitoihinsa.

ENTP -tyypit ovat vikkeliä, kekseliäitä, kannustavia, valppaita ja avoimia ilmaisemaan mielipiteensä. He ovat neuvokkaita uusien ja haastavien ongelmien ratkaisemisessa, sillä he ovat taitavia tuottamaan teoreettisia mahdollisuuksia ja analysoimaan niitä strategisesti. *ENTP* :t ovat myös taitavia lukemaan muita ihmisiä. Rutiinit pitkästyttävät heitä ja he harvoin tekevätäkään samaa asiaa useampaa kertaa samalla tavalla. *ENTP* :t ovatkin taipuvaisia kiinnostumaan alati uusista asioista ja kääntämään huomionsa vaihtelemaan mielenkiintonsa mukaan.

ESTJ :t ovat käytännöllisiä, tosiasiallisia, realistisia, päättäväisiä ja ripeitä siirtämään päätökset käytäntöön. He organisoivat mielellään projekteja ja ihmisiä, jotta asiat saadaan tehtyä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. *ESTJ* -tyypeille on luontaista hoitaa rutiineja ja heillä on usein selkeä ajatus loogisista toimintatavoista, joita he systemaattisesti seuraavat ja haluavat myös muiden tekvän samoin. *ESTJ* :t myös toteuttavat voimakastahtoisesti suunnitelmiaan.

ESFJ -tyypin edustajat ovat tyypillisesti lämminsydämisinä, tunnollisia ja yhteistyöhaluisia. He haluavat harmonisen ympäristön ja näkevät myös päättäväisesti vaivaa harmonian saavuttamiseksi. *ESFJ* :t työskentelevät mielellään yhdessä muiden kanssa tehtävän valmiiksi saattamiseksi laadukkaasti ja ajallaan. He ovat myös lojaaleja ja vievät myös pienemmät tehtävät loppuun asti. *ESFJ* :t tunnistavat muiden tarpeita arjessa ja pyrkivät auttamaan näiden tarpeiden saavuttamisessa. He haluavat arvostusta työpanoksestaan, minkä lisäksi he haluavat tulla myös itse arvostetuiksi sellaisina kuin ovat.

ENFJ :lle tyypillisiä ominaisuuksia on empaattisuus, vastuuntuntoisuus, vastaanottavuus sekä lämminhenkisyys. He myötäelävät voimakkaasti toisten tunteiden, tarpeiden

ja motivaation mukaan. ENFJ :t näkevät helposti toisissa potentiaalia ja pyrkii myös auttamaan niiden saavuttamisessa. He voivat myös kannustaa sekä henkilökohtaiseen että ryhmän henkiseen kasvuun. ENFJ :t ovat lojaaleja, seurallisia, inspiroivia johtajina ja ottavat hyvin vastaan sekä kehuja että kritiikkiä.

ENTJ :t ovat vilpittömiä, päättäväisiä ja ottavat vaivatta johtajan roolin. He hahmottavat epäloogisuuksia ja tehottomia toimintatapoja ja pyrkivät tuomaan käytäntöön monipuolisia järjestelmiä organisaation ongelmien ratkaisemiseksi. ENTJ :t nauttivat pitkän aikavälin suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta. He ovat usein hyvin ajan tasalla asioista, fiksua ja pitävät tietojensa laajentamisesta ja niiden jakamisesta muille. ENTJ :t ilmaisevat ideoitaan usein voimakkaasti.