

I

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa, *Hallinnon tutkimus*, 33(1): 21–38. <https://doi.org/10.37450/ht.142477>

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa

Ilkka Salmi, Juha Perttula & Antti Syväjärvi

ABSTRACT

A positive view on conflict management – resolving conflict situations successfully

This research aims to reveal managers' conceptions about the successful ways of resolving conflict situations between employees. The research question is, "What conceptions do managers associate with the successful ways of resolving conflict situations between employees?" The research data was collected through a questionnaire posted to managers in the public health care sector. Out of 47 managers, 20 responded to the questionnaire. Eventually, 19 responses were included in the analysis, which we conducted using the phenomenographic approach. On the basis of the analysis, the following three description categories were formed: a manager's own action; cooperation between a manager and both parties of a conflict; and a resolution by a third party. A manager's interaction and attitude proved to be important factors in resolving conflicts. Using the accrued data, we formed four classes – diplomatic, assertive, empathic, and delegative – indicating the way in which managers approach and resolve conflicts between employees. Our conclusion is that conflict management research would benefit from an increased use of a positive viewpoint.

Key words: conflict management, positive organizational scholarship, positive leadership, phenomenography

JOHDANTO

Ristiriitatilanteiden ymmärtäminen ja ratkominen on tärkeä osa esimiehen tehtäviä, osaamista ja ammattitaitoa (Nastase 2009, 1036). Eräiden tutkimusten mukaan jopa viidennes aktiivisten esimiesten työajasta voi kuluu konfliktien ratkaisemiseen (mm. Luthans ym. 1985; DuBrin 2004, 386). Esimiesten taidot ratkoa konflikteja kehittyvätkin paljolti juuri työelämän arkisissa tilanteissa (Barbutto ym. 2010). Ilman käytännössä kohdattuja ja koettuja ristiriitatilanteita esimiehen näkemykset onnistuneista ratkaisukeinoista voivat jäädä yleisluontoisiksi. Voi käydä esimerkiksi niin, että ilman omakohtaisia kokemuksia esimies ummistaa silmänsä ristiriitatilanteille. Esimiehen taidot johtaa ristiriitoja edistävät suoraan monia organisaation avaintekijöitä: tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia (vrt. Rahim 2002). Hyvin toimivassa organisaatiossa työntekijät uskalta- vat tuoda esiin eriaviä näkemyksiään ja luottaa esimiehen taitoihin selvittää siitä mahdollisesti syntyviä konflikteja.

Esimiesten tavat toimia ristiriitatilanteissa päätyvät usein suurennuslasin alle ja paine niiden ratkaisemiseen kasvaa. Yhä edelleen tiedämme liian vähän siitä, mitkä ristiriitojen ratkaisukeinot ovat tehokkaita (Lewicki & Sheppard 1985) tai mitkä esimiesten ratkaisutavat johtavat onnistuneeseen lopputulokseen (Elangovan 1998). Organisaation näkökulmasta onnistuneet ratkaisut minimoivat mahdolliset ongelmakerro- teet, jotka voivat pahimmillaan rampauttaa

organisaation ydintoimintaa. Elangovan (1995, 303) toteaa, että hyvä konfliktijohtaminen haastaa myös vallitsevan tilanteen sekä rohkaisee osapuolia innovatiiviseen ongelmanratkaisuun.

Tässä tutkimuksessa pureudutaan ristiriitojen ratkaisukeinoihin ja esimiesten toimintatapoihin, joiden myötä työntekijöiden väliset ristiriidat ratkeavat. Tutkimuksemme selvittää esimiesten näkökulmasta ristiriitatilanteiden onnistuneita ratkaisukeinoja ja esimiesten onnistuneita toimintatapoja ristiriitatilanteissa julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkittavana ovat esimiesten käsitykset siitä, miten työyhteisön ristiriitatilanteita ratkotaan onnistuneesti. Tutkimustehtävänä on selvittää

Minkälaisia käsityksiä esimiehillä on työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden onnistuneista ratkaisuista?

Tämä tutkimus tukeutuu positiivisen organisaatio-opin (positive organizational scholarship, POS) ajatteluun myönteisten näkökulmien hyödyntämisestä organisaatiotutkimuksessa. Positiivisuuden näkökulman on nähty tuottavan ymmärrystä ja arvostusta eritavoin onnistuneista organisatorisista toiminnoista, joiden kautta saadaan aikaan optimaalista ja dynaamista organisaatioelämää (mm. Syväjärvi & Kesti 2012). Positiivinen organisaatio-oppi tuottaa esimerkiksi positiivisen johtajuuden näkökulmasta tietoa myönteisistä odotuksista ja mahdollisuuksista organisaatioissa (mm. Cameron ym. 2003; Luthans & Youssef 2007). Valitsemamme näkökulman mukaan positiivinen orientaatio kohdistetaan organisaatiossa toimiviin ihmisiin ja heidän kokemusmaailmaansa, työyhteisöjen toimintaan sekä johtamiseen. Myönteinen näkökulma arjen hankaliin asioihin on näkemyksemme mukaan erityisen merkityksellinen sellaisille organisaatioille, joiden kehittymistä on hallinnut epäonnistumisista oppiminen.

Positiivinen johtajuus on tuttujen työyhteisötilanteiden uudelleen ja uudella tavalla katsoamista. Positiivisen organisaatio-opin ja eritoten positiivisen johtajuuden orientaatiota ei juuri näy konfliktijohtamisen tutkimuksissa. Niiden laajempi hyödyntäminen on perusteltua, koska ongelmakeskeisten johtamistapojen rinnalle kehittyneeseen organisaatiotilanteiden käsittelyyn, mukaan lukien konfliktitilanteet, on ilman risti-

riitaa yhdistettävissä mahdollistavat johtamisen tavat (Gardner ym. 2005; Cerni ym. 2012). Näin ajattelevia tutkijoita yhdistävät autenttisuus-eksistentiaaliset ja kokemukselliset teoreettiset lähtökohdat. Positiivinen orientaatio voidaan ulottaa sekä yleisesti organisaatioiden, työyhteisöjen ja ihmisten välisten toimintojen että fokusoidummin niiden johtamisen tutkimiseen.

KONFLIKTIJOHTAMISTUTKIMUS ORGANISAATIOISSA

Ymmärrämme konfliktin (ristiriidan) vuorovaikutustapahtumana, joka ilmenee yhteensopimattomuutena tai erimielisyytenä sosiaalisten kokonaisuuksien (yksilö, ryhmä, organisaatio jne.) sisällä tai välillä (Rahim 2002, 207; Colliander ym. 2009, 217). Konflikti on esimerkiksi tilanne, jossa osalliset havaitsevat ajattelu- ja toimintamallinsa tai tavoitteidensa yhteen sovittamattomiksi (Jalava 2001, 155). Tilanne muistuttaa klassista dissonanssitilaa, joka voi ilmetä esimiehen johtaessa itseään (esim. Gardner ym. 2009). Konfliktijohtaminen organisaatioissa tarkoittaa perinteisesti sitä, että ristiriidat ratkaistaan, jotta työntekijät voivat keskittyä työnsä tekemiseen. Tarkoituksena on ratkoa ristiriidat niin, ettei organisaatio ajaudu ylipääsemättömiin ongelmatilanteisiin (vrt. Järvinen 2004). Rahim (2002, 208) näkee, että hyvä konfliktijohtaminen minimoii ristiriitojen huonoja vaikutuksia ja luo mahdollisuuksia oppimiselle. Työyhteisön tasolla konflikteja voi tyypillisesti syntyä neljällä tasolla. Konflikti voi olla yksilön sisäinen, kahden henkilön välinen, ryhmän sisäinen ja ryhmien välinen (Vartia 1994, 198; Rahim 2002, 216). Tämän tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden väliset ristiriidat esimiesten näkökulmasta.

Konfliktijohtamistutkimuksella on pitkät perinteet, jotka ulottuvat 1930-luvulle (Barki & Hartwick 2004, 217). Konflikteja on tutkittu paljon organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen osalta (Rahim 1985, 79). Tarkastelun kohteena ovat olleet sekä mikrotason (yksilöt, pienet ryhmät) että makrotason (isommat ryhmät ja yksiköt, organisaatio) konfliktit ja niiden vaikutukset organisaation toimintaan. Suurinta huomiota ovat saaneet konfliktien ratkaisutavat organisaatioissa (Thomas & Kilmann 1974; Rahim 1983; Elangovan 1995). Viime aikoina

on tutkittu mm. persoonallisuuden piirteiden ja tunneälän vaikutusta konfliktijohtamiseen (Shih & Susanto 2010), eri johtamistyylien vaikutusta konfliktien dynamiikkaan (Kotlyar & Karakowsky 2006; Doucet ym. 2009) sekä sukupuolten välisiä eroja ristiriitatilanteiden ratkaisussa (Thomas & Thomas 2008). Lisäksi huomio on kiinnittynyt yhä enemmän ryhmäkonflikteihin sekä siihen, mikä vaikutus konflikteilla on työssä suoriutumiseen (Ma ym. 2007). Tämä tieto on arvokasta vastakin. Sen rinnalle kaivataan kuitenkin tietoa työntekijöiden välisen ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista, esimiesten osaamisesta ristiriitatilanteissa sekä konfliktinratkaisusta osana esimiestyötä ja organisaatiotason oppimista. Konfliktien ratkaisemiseen ei ole vielä työyhteisöissä riittävästi osaamista (Pehrman 2011, 23). Tämän seikan huomioonottaminen on merkittävää varsinkin julkisella sektorilla, jossa työntekijöiden väliset ristiriidat ovat olleet pitkällä aikavälillä selvästi yleisempiä kuin yksityisellä sektorilla (Ylöstalo & Jukka 2011).

Yleinen piirre konfliktijohtamistutkimuksissa on ollut se, että tutkimuksen kohteena ovat olleet ”johdettavat” eli esimerkiksi opiskelijat ja työntekijät (mm. Karanbayya, & Brett 1989; Poitras & Le Tareau 2008). Tutkittavat riitatilanteet ovat tyypillisesti olleet simuloituja (mm. Rahim 2000; Gross & Guerrero 2000). Selkeä vaje on tutkimuksista, jotka fokusoivat suoraan esimiehiin ja heidän tapoihinsa ratkoa työyhteisöjen konfliktitilanteita niiden aidoissa ympäristöissä. Konfliktijohtamisessa esimiesten roolia ristiriidoissa kutsutaan termeillä ”third party intervention” (Lewicki ym. 1992) tai ”third party dispute resolution” (Elangovan 1998, 301). Näillä termeillä viitataan siihen, että esimies on konfliktitilanteessa eräänlainen ulkopuolinen tilanteen ratkaisija. Elangovanin (1998) mukaan esimiesten onnistuneita konfliktitilanteiden ratkaisukeinoja on tutkittu vain vähän.

Tämä voi juontua siitä, että perinteisen organisaatiotutkimuksen keskiössä ovat olleet ongelmat ja niiden ratkaiseminen. Lähestymistapa on toimiva, mutta tarvitsee tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi rinnalleen myönteisen näkökulman. Sen hyödyntäminen organisaatiotutkimuksissa on virinnyt 2000-luvulla. Tähän ovat erityisesti vaikuttaneet positiivisen psykologian (Seligman & Csikszentmihalyi 2000), autenttis-

positiivisen johtajuuden (Syväjärvi & Kesti 2012) ja positiivisen organisaatio-opin (Cameron & Spreitzer 2012) läpimurrot. Nämä lähestymistavat on ulotettu konfliktijohtamistutkimukseen kuitenkin vain pinnallisesti eikä konflikteja osata edelleenkään nähdä myönteisessä valossa (vrt. Pehrman 2011, 43). Konfliktijohtamistutkimus on siis tähän mennessä liittynyt myönteisyyden ja mahdollisuuksien logiikkaan ohuesti. Selvimmin konfliktijohtamistutkimuksen sidospositiiviseen teoreettiseen orientaatioon on näkynyt funktionaalisen konfliktihallinnan, positiivisen organisaatiokäyttäytymisen (positive organizational behavior, POB), johtajuuden ja tunteiden sekä itsensä johtamisen tutkimusperinteissä (mm. Amason 1996; Gardner, ym. 2009).

Positiivinen teoreettinen orientaatio tutkimuksemme lähestymistapana tarkastelee organisaation ilmiöitä mahdollistavasta näkökulmasta pyrkien tunnistamaan organisaatiossa käytettäviä onnistuneita ristiriitojen ratkaisukeinoja ja esimiesten vahvuuksina ilmeneviä toimivia tapoja ratkoa työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita. Oletamme, että positiivisen orientaation ulottaminen konfliktijohtamistutkimukseen auttaa havaitsemaan työntekijöiden välisissä ristiriidoissa aiemmin piiloon jääneitä puolia ja hyötyjä organisaation toiminnalle. Ristiriitatilanteissa tulisi näkemuksemme mukaan yhä selvemmin nähdä niiden myönteinen ja mahdollistava potentiaali myös organisaation johtamisen kehittymisen ja kehittämisen kannalta (vrt. Rahim 2002). Tässä tutkimuksessa positiivinen teoreettinen orientaatio auttaa tunnistamaan esimiesten onnistumisia organisaation todellisissa konfliktitilanteissa. Useat tutkijat (mm. Clifton & Harter 2003; Cooperrider & Whitney 2007; Cameron 2008; Luthans & Youssef 2009; Kesti 2010; Whitney & Trosten-Bloom 2010; Lewis 2011; Syväjärvi ym. 2012) ovat päättelleet, että onnistumisiin perustuva organisaatioiden kehittäminen tuottaa todennäköisesti parempia työtuloksia kuin ongelma- lähtöinen tarkastelu.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu julkisen terveydenhuollon organisaation esimiesten tuottamista kirjallisista kuvauksista. Halusimme

valita tutkimukseen esimiehiä, jotka toimivat organisaatiossaan lähellä työntekijöitä ope-roiden päivittäisten toimintojen ja johtamisen rajapinnassa. Oletimme, että he kohtaavat työs-ään enemmän työntekijöiden välisiä ristiriitoja kuin ylempi johto ja joutuvat myös ratko-maan niitä useammin (vrt. Zaleznik 1977, 65). Riitatilanteiden hoitamista pidetään esimiesten vastuu-alueena (Lassila 2002, 44). Kohdistimme tutkimuksen koko organisaatioon, koska pidimme ristiriitojen ratkaisua koskevaa tietoa yhtä tärkeänä organisaation kaikissa yksiköissä.

Kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation 47 esimiehelle sekä kirjeitse että sähköpostitse. Kyselylomakkeessa esitettiin pyyntö kuvata omin sanoin esimiehen toimintaa työyhteisön ristiriitatilanteissa, jotka ovat ratkenneet onnistuneesti. Vastausaikaa annettiin kolme ja puoli viikkoa. Saimme 19 vastausta (vastausosuus 40,4 %).

Tutkimusaineiston analyysitavaksi valittiin fenomenografia. Fenomenografian tavoitteena on kuvata laadullisesti erilaisia tapoja kokea mikä tahansa ilmiö (Marton 1981; Kroksmark 1987; Uljens 1989; Marton & Booth 1997). Tutkimuksen kohteena on kokemistapojen variaatio (Pang 2003) eli vaihtelu. Fenomenografia tuottaa tuloksena kuvauksia, jotka ovat relationaalisia, kokemuseräisiä ja laadullisia (Marton 1986).

Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitys (ruots. *uppfattning*, engl. *conception*) on kuvausten perusyksikkö. Käsitteen synonyymienä on käytetty termejä *tapa* käsitteellistä, *tapa kokea*, *tapa tajuta* tai *tapa ymmärtää* jotakin. (Uljens 1989; Marton & Pong 2005.) Käsitteen relationaalisuus tarkoittaa yksilön ja ilmiön välisyyttä (Bowden 1995, 153). Uljens (1989) kutsuu tätä suhdetta perustavanlaatuisiksi: yksilö kohtaa ympäristönsä jotain taustaa vasten. Tällöin ilmiö saa sisältönsä sen kontekstin mukaan, mihin se kuuluu (Häkkinen 1996).

Fenomenografiaa ei ole juurikaan sovellettu konfliktijohtamistutkimuksessa. Fenomenografinen tutkimustapa tuottaa tutkimusalueelle kokemuksellista tietoa. Sellainen tieto on tärkeää, kun oletetaan, että monien johtamishaasteiden ydin on ihmisten tavassa kokea organisaation tapahtumia. (vrt. Tökkäri 2012).

Fenomenografinen analyysi pohjautuu vahvasti empiiriseen aineistoon, jota käsitellään vai-

heittain siten, että yksittäisistä tapauksista muodostetaan kokonaisuus. Analyysin tarkoituksena on löytää aineistosta rakenteellisia eroja, jotka selventävät käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Erojen perusteella muodostetaan käsitteellisiä kuvauskategorioita, jotka kuvaavat erilaisia tapoja käsittää tutkittava ilmiö. (Häkkinen 1996; Huusko & Paloniemi 2006.) Tavoitteena on luoda kokonaiskuva käsitysten vaihtelusta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa fenomenografinen analyysi toteutettiin kolmivaiheisena.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin aineistoon lukemalla se useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkimustehtävän kannalta tärkeät ilmaukset eli merkityksiköt (Uljens 1991.) Analyysiyksiköksi eli ajatukselliseksi kokonaisuudeksi valittiin lause, lauserypäs tai sana. Jotkut tutkittavat olivat kirjanneet ”listan” onnistuneista ratkaisukeinoista, jonka vuoksi analyysiyksikköinä oli myös yksittäisiä sanoja. Jokaisen ilmauksen asiayhteys tarkistettiin aineistosta. Merkityksyksiköjä löytyi yhteensä 126.

Analyysin toisessa vaiheessa merkityksellisiä ilmauksia alettiin etsiä ja lajitella tutkimustehtävän suunnassa ryhmiä eli merkityskategorioiksi. Ryhmittely tehtiin vertailemalla merkityksellisiä ilmauksia toisiinsa. Keskeistä oli tunnistaa merkitysten samanlaisuutta ja erilaisuutta. (Niikko 2003.) Ilmaisuja tulkittiin suhteessa aineistoon eli siihen yhteyteen, josta ilmaus oli peräisin (Uljens 1991). Merkityskategorioita luotiin yhteensä 16.

Kolmannessa vaiheessa merkityskategoriat muunnettiin laaja-alaisemmiksi kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Niiden tuli olla sekä loogisessa suhteessa toisiinsa että selkeässä suhteessa ilmiöön niin, että kukin kuvauskategoria kertoo jotakin erilaista tavasta kokea ilmiö. (Marton & Booth 1997; Niikko 2003.) Kuvauskategoriat heijastavat analyysin päätteeksi hahmottuvia laadullisesti erilaisia tapoja ymmärtää ilmiö (Uljens 1989). Ne ovat samalla tutkimuksen empiirisiä tuloksia (Marton & Booth 1997). Analyysin päätteeksi muodostui kolme kuvauskategoriaa.

Fenomenografisessa analyysissä tutkimuksen empiirisistä tuloksista voidaan rakentaa horisontaalinen, vertikaalinen tai hierarkkinen kuvauskategoriajärjestelmä eli tulosavaruus (out-

come space). Horisontaalisessa järjestelmässä kuvauskategoriat ovat keskenään tasavertaisia, sillä erot kategorioiden välillä ovat sisällöllisiä. Vertikaalinen järjestelmä on mahdollista muodostaa kuvauskategorioiden välisen tärkeyden, yleisyyden tai ajan perusteella. Hierarkkisessa järjestelmässä kuvauskategoriat ovat toisiinsa nähden eritasoisia, esimerkiksi teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden kriteerein. (Uljens 1991.)

TUTKIMUSTULOKSET

Kuviossa 1 esitetään aineiston analyysin pohjalta muodostettu tulosavaruus. Kuvauskategorioiden sisällölliset erot näkyvät horisontaalisesti. Kolme kuvauskategoriaa ilmaisee ristiriitatilanteen ratkaisemisen keskeisen toimijan. Kunkin kuvauskategorian sisältämiä merkityskategorioita ei esitetä vertikaalisena järjestelmänä, koska tavoitteena oli saada esiin käsitysten laatu ja kirjo kokonaisuutena. Esitystapa korostaa sitä, että jokainen yhteensä kuudestatoista merkityskategoriasta on yleisyydestään riippumatta yhtä tärkeä osa kokonaisuutta. Tulosten esittäminen myös vertikaalisena järjestelmänä olisi jättänyt ilmiön ymmärtämisen kannalta keskeisen kuvauksen käsitysten kokonaisvaihtelusta liiaksi taka-alalle.

Tulosavaruutta luodessa seurattiin Martonin ja Boothin (1997) laatimia kriteerejä: 1) jokainen kategoria kertoo jotakin erityistä tutkittavasta ilmiöstä verrattuna muihin kategorioihin, 2) kategoriat ovat loogisessa suhteessa toisiinsa nähden ja 3) kategorioita on hyvä olla mahdollisimman vähän. Tutkimuksen tulosavaruus täyttää nämä kriteerit.

Seuraavassa esitetään kuvauskategoriat sisältöineen, mikä tarkoittaa merkityskategorioiden kuvailevaa esitystapaa. Nimesimme kolme kuvauskategoriaa esimiehen omaksi toiminnaksi, yhteistyöksi esimiehen ja riidan osapuolten välillä, ja ratkaisuksi esimiehen ulkopuolelta. Tehtyjä tulkintoja selvennetään aineistoesimerkkien avulla. Joistakin aineisto-otteista on katkaistu tekstiä pois tunnistamisen välttämiseksi. Poistetut kohdat ilmaistaan merkinnällä (...). Jokaisen aineisto-otteen perässä on koodi (k + numero), joka auttoi tutkijoita paikantamaan otteen aineistosta.

Esimiehen oma toiminta

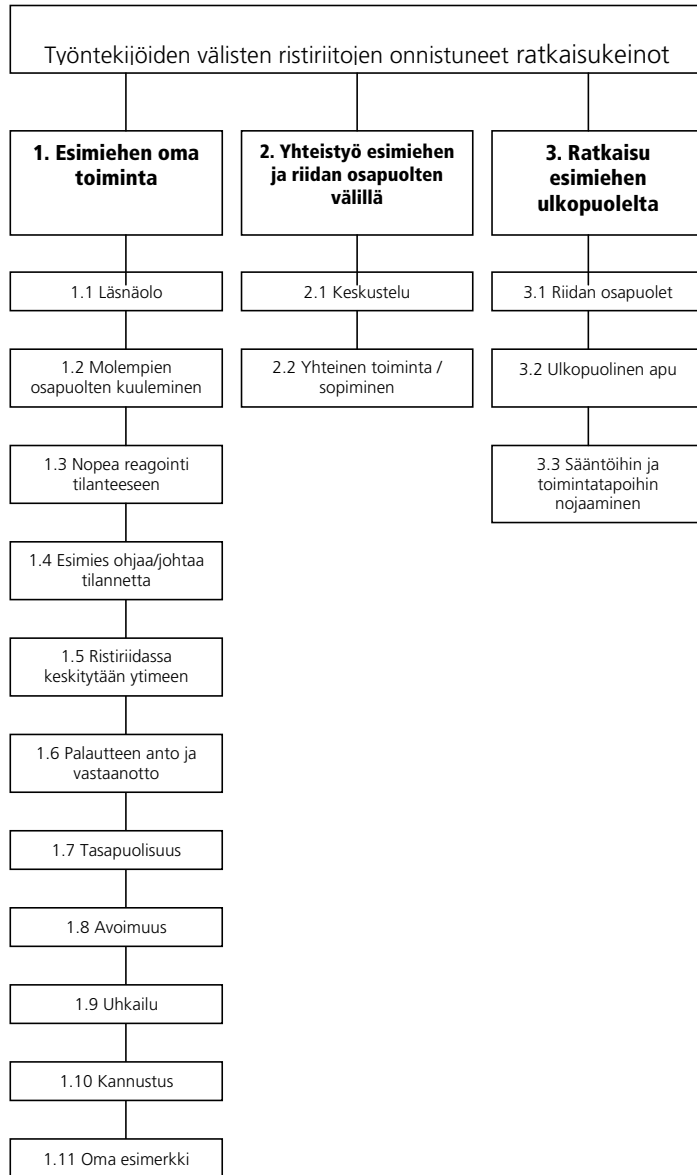
Esimiehen oma toiminta -kuvauskategoria kuvaa ristiriitatilanteiden ratkaisukeinoa, joka jakautuu seuraaviin 11 merkityskategoriaan, jotka ovat läsnäolo, molempien osapuolten kuuleminen, nopea reagointi tilanteeseen, esimies ohjaa/johtaa tilannetta, ristiriidassa keskitytään ytimeen, palautteen anto ja vastaanotto, tasapuolisuus, avoimuus, uhkailu, kannustus ja oma esimerkki. Taulukossa 1 esitetään kaikki merkityskategoriat ja muutama kutakin selventävä aineistoesimerkki.

Esimiehet näkevät, että työyhteisön ristiriitoja ratkoessa on tärkeä olla lähellä työntekijöitä, pitää heistä huolta ja etenkin kuunnella heitä. Esimiehet neuvovat riidan osapuolia osaamisensa mukaan. On tärkeä välittää työntekijöistä, jotta ristiriitatilanne voidaan ratkaista onnistuneesti (läsnäolo -merkityskategoria). Esimiehet kokevat, että ristiriitatilanteessa täytyy kuunnella molempia osapuolia. Tavoitteena on, että esimies saa kokonaiskuvan tilanteesta. Jos tilanteeseen liittyy muita ihmisiä, myös heitä kuullaan. Esimies kuuntelee riidan osapuolia joko kahdestaan tai kaikkien osapuolten kesken (molempien osapuolten kuuleminen).

Ristiriitoihin puututaan mahdollisimman nopeasti ottaen asiat heti käsittelyyn (nopea reagointi tilanteeseen). Esimies johtaa tilannetta ohjeistamalla ja kertomalla riidan osapuolille, miten toimitaan. Hän määrittelee toiminnalle reunaehdot ja motivoi osapuolia ratkaisuihin (esimies ohjaa/johtaa tilannetta). Lisäksi hän selvittää, mikä on ristiriidan ydin. Sekä johtaja että ristiriidan osapuolet kertovat asiat niin kuin ne ovat jokaisen näkökulmasta tapahtuneet (ristiriidassa keskitytään ytimeen).

Esimies antaa palautetta, mutta yhtä tärkeä on osata ottaa palautetta vastaan (palautteen anto ja vastaanotto). Esimies toimii ristiriitatilanteessa ottaen huomioon riidan osapuolet ja varmistaa, että kohtelee heitä samalla tavalla (tasapuolisuus). Esimies painottaa avoimuutta ristiriitatilannetta ratkaistaessa, koska se edistää tilanteen ratkaisua. Avoimuudella esimies tarkoittaa sitä, että puhutaan asioista suoraan (avoimuus).

Kun ristiriidan ratkaisussa ollaan ”umpikujassa”, esimies saattaa käyttää ratkaisukeinona uhkailua. Esimies toteaa esimerkiksi, ettei lo-



Kuvio 1. Esimiesten käsitykset työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista

Taulukko 1. Esimiehen oma toiminta -kuvauskategorian merkityskategoriat

Esimiehen oma toiminta -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Läsnäolo	<i>"Kuuntele, ole läsnä" (k20)</i> <i>"Olen tukena" (k12)</i>
Molempien osapuolten kuuleminen	<i>"Pyysin molempia kertomaan oman näkemyksensä asiasta" (k19)</i> <i>"Ilmoitin hänelle että keskustelen seuraavaksi tämän kiusaajan kanssa " (k9)</i>
Nopea reagointi tilanteeseen	<i>"Tapanani on ollut ottaa aina asiat heti käsittelyyn" (k9)</i> <i>"Asioihin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa" (k3)</i>
Esimies ohjaa/johtaa tilannetta	<i>"Annoin vinkit näille molemmille henkilöille miten asiassa menetellään" (k15)</i> <i>"Annan reunaehdot" (k12)</i> <i>"(...) mutta ilmoitin että näin tulee käymään" (k3)</i>
Ristiriidassa keskitytään ytimeen	<i>"Nostetaan kissa pöydälle" (k3)</i> <i>"Ongelmakohtien esiin nostaminen" (k12)</i> <i>"(...) puhumme oikeilla nimillä" (k13)</i>
Palautteen anto ja vastaanotto	<i>"(...) palautetta pitää antaa ja osata ottaa vastaan" (k15)</i>
Tasapuolisuus	<i>"(...) katson tasapuolisuuden perään" (k12)</i>
Avoimuus	<i>"(...) avoimuus auttoi asian ratkaisuun" (k4)</i> <i>"Keskustelutilanne oli mielestäni avoin" (k11)</i>
Uhkailu	<i>"Selkä seinää vasten => jos ei päästä sopimuksen kenenkään lomaa ei vahvisteta ja niitä ei pidetä ennen kuin kaikki on sovittu = uhkailu" (k12)</i>
Kannustus	<i>"Osaamisen ja hänen taitojensa positiivinen esiintuominen" (k16)</i>
Oma esimerkki	<i>"(...) antaa esimerkkiä omalla toiminnallaan" (k15)</i>

Taulukko 2. Yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä -kuvauskategorian merkityskategoriat

Yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Keskustelu	<i>"Keskustelu johti parempaan ymmärrykseen työntekijöiden kesken" (k1)</i> <i>"Puhutaan asioista vaikka ne ovatkin usein hankalia" (k3)</i> <i>"Keskustelun jälkeen näitä yhteenottoja ko. tapauksesta ei ole enään ollut" (k9)</i>
Yhteinen toiminta/sopiminen	<i>"Olemme sopineet työntekijöiden kanssa" (k3)</i> <i>"(...) teimme esityksestäni päätöksen" (k2)</i> <i>"Kirjattiin muistioon esille tulleet asiat ja sovitut asiat" (k11)</i>

Taulukko 3. Ratkaisu esimiehen ulkopuolelta -kuvauskategorian merkityskategoriat

Ratkaisu esimiehen ulkopuolelta -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Riidan osapuolet	<i>"Vastuun siirtäminen työntekijöille, miettivät oikeasti keskenään, miten työt järjestetään ja ottavat myös vastuun siitä (...)" (k12)</i> <i>"Pyysin heitä esittämään ratkaisun riitaan" (k19)</i>
Ulkopuolinen apu	<i>"Työsuojelun ja työterveyshuollon käyttö tarvittaessa" (k5)</i> <i>"(...) olen käyttänyt keskusteluapuna työterveyshuollon edustajaa tai työohjaajaa" (k6)</i>
Sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen	<i>"(...) säännöt uudelleen täydennyskoulutuksesta" (k16)</i> <i>"Osastotunnilla otin KVTES:n kirjan (kunnallinen Yleinen virka- ja työehtosopimus) mukaan jossa on sanottu kuinka kauan saa olla tauolla ja kuinka monta kertaa" (k9)</i>

mia vahvisteta tai pidetä ilman yhteistä sopimusta (uhkailu). Toisaalta esimies kannustaa riidan osapuolia kehumalla heitä ammatillisesti (kannustus). Esimies näyttää riidan osapuolille esimerkkiä omalla toiminnallaan. Ristiriidan keskellä esimies pysyy tunneilmalsultaan rauhallisena. Esimies tarkkailee myös omaa käyttäytymistään (oma esimerkki).

Yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä

Yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä -kuvauskategoria kuvaa esimiehen ja riidan osapuolten yhteistä toimintaa ristiriitatilanteen ratkaisukeinona. Kuvauskategoria jakautuu kahteen merkityskategoriaan, jotka ovat keskustelu ja yhteinen toiminta/sopiminen (taulukko 2). Esimies ja riidan osapuolet keskuste-

levat päästökseen onnistuneeseen ratkaisuun. Esimies puhuu ristiriidasta osapuolten kanssa yhdessä. Keskustelu on perusteellista ja rauhallista. Asioista puhutaan, vaikka ne ovat hankalia. Keskustelupaikkoina toimivat palaverit sekä osastotunti (keskustelu).

Yhteisissä keskusteluissa sovitaan toiminta- ja etenemistavoista sekä tehdään ratkaisuesityksiä, jotka yhdessä hyväksytään. Asioita kirjataan kaikkien näkyviin. Lisäksi pyydetään anteeksi ja sovitaan tilanteen seurannasta (yhteinen toiminta ja sopiminen).

Ratkaisu esimiehen ulkopuolelta

Ratkaisu esimiehen ulkopuolelta -kuvauskategoria kuvaa ristiriitatilanteiden ratkaisukeinoa, johon kuuluu kolme merkityskategoriaa: riidan osapuolet, ulkopuolinen apu sekä sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen (taulukko 3). Esimies pitää etäisyyttä ristiriitoihin, koska muutoin tilanteesta voisi seurata hänelle itselleen ongelmia. Hän antaa vastuun tilanteen ratkaisemisesta riidan osapuolille. Esimies siirtää vastuun tilanteen ratkaisemisesta oman toimintansa ulkopuolelle myös silloin, kun hän uskoo tilanteen päättyvän onnistuneeseen ratkaisuun. Esimieheen pyydetään olemaan yhteydessä vain tarvittaessa (riidan osapuolet).

Ristiriitatilanteiden ratkaisussa esimies käyttää apuna työsuojelun tai työterveyshuollon palveluja. Keskusteluapuna voidaan hyödyntää myös työnohjaajaa (ulkopuolinen apu). Ristiriitatilanteen ratkaisussa hyödynnetään organisaation yleisiä sääntöjä tai työehtosopimuksen pykälä. Tarvittaessa kerrataan yhteistä toimintaa koskevat pelisäännöt tai tarkennetaan henkilöitä koskeva yksityisyyden suoja (sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen).

JOHTOPÄÄTÖKSET

Esimiehen iso rooli ristiriitojen ratkaisussa

Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehillä on hyvin merkittävä rooli työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Tulos ei yllätä, koska ristiriitatilanteiden hoitamista ja onnistuneen ratkaisun saavuttamista pidetään yleisesti esimiehen tehtävänä ja vastuuna (Lassila 2002, 44). Esimiehen tehtävä on tärkeä, sillä hän luo

omalla työllään mahdollisuuksia rakentavaan konfliktien hallintaan (Havunen & Lavikkala 2010, 27). Merkityksellistä on erityisesti se, että vähemmän on osattu tarkentaa tai avata ristiriitojen ratkaisutapoja.

Esimies johtaa tilannetta päämääränään ratkaisun löytäminen. Hän myös pyrki osallistamaan riidan osapuolet onnistuneen ratkaisun saavuttamiseksi. Esimies voi pyytää apua yhteisön ulkopuolelta, jos näyttää siltä, että tilanne ei muuten ratkea. Lisäksi hän voi nojautua ratkaisun etsimisessä organisaation sääntöihin ja toimintaperiaatteisiin. Nämä kaikki ratkaisukeinot kertovat esimiehen vaikutuksesta onnistuneen riitatilanteen ratkaisussa. Esimies itse päättää, mitä keinoja hän käyttää missäkin tilanteessa. Joko hän haluaa itse olla löytämässä ratkaisua tai antaa ratkaisun avaimet muille.

Kuvio 1 tuo esiin tutkittavan ilmiön eli työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden onnistuneiden ratkaisukeinojen kokonaisuuden. Kokonaisuus osoittaa, että esimiehillä on käytössään useita keinoja ristiriitatilanteiden ratkaisuun (vrt. Elangovan 1998). Toisaalta yksikin keino voi riittää. Vaihtoehdot vahvistavat esimiehen työtä ristiriitojen parissa. Eri vaihtoehtojen pohtiminen ja käyttäminen on tarpeen, kun konfliktit ovat monimuotoisia. Nastase (2009, 1039) ehdottaa, että esimiehet pohtisivat eri ratkaisuvaihtoehtoja, jotka ottavat huomioon konfliktien usein dynaamisen luonteen.

Ristiriitatilanteiden kolmea onnistunutta ratkaisukeinoa yhdistää toimiva vuorovaikutus sekä esimiehen asenne. Avoin ja keskusteleva vuorovaikutus on monesti ainoa keino selkeyttää, mitä osapuolet todella tarkoittavat (Fisher 1997). Vuorovaikutus on konfliktijohtamisen ytimessä (Olekalns ym. 2008, 81), mikä juontuu jo johtajuuden yleisestä luonteesta: johtaminen on vaikuttamista ja vuorovaikutussuhde on aina kaksisuuntainen (Northouse 2007, 3). Voidaan päätellä, että konfliktin onnistunut ratkaisu edellyttää avointa vuorovaikutusta kaikkien osapuolten kesken (Nastase 2009, 1037). Tästä huolimatta esimiehet voivat valita ristiriitatilanteissa myös välttelyn (Cavanagh 1991).

Esimiehen asenteella tapana suhtautua ristiriitatilanteeseen on olennainen merkitys tilanteen onnistuneelle ratkaisulle, mikä näkyy myös työyhteisön toimivuudessa (Vartia ym. 2009, 9). Tärkeää riitojen ratkaisussa on myön-

teinen asenne (Cloke & Goldsmith 2000, 201) ja positiiviset odotukset ratkaisun löytymisestä (Jalava 2001, 161). Asenne näkyy kuvauskategoriassa 1 siinä, miten esimies haluaa olla ristiriitatilanteen ratkaisussa vahvasti mukana. Tämä kertoo hyvästä motivaatiosta tehdä esimiestyötä ja myös siitä, että esimies välittää yhteisönsä hyvinvoinnista. Kuvauskategoria 2 kuvaa asennetta, joka kohdistuu riidan osapuoliin ja heidän osallistamiseensa tilanteen ratkaisemiseksi. Esimies olettaa, että tilanne ratkeaa parhaiten yhdessä ja toimii sen vuoksi demokraattisesti riidan ratkaisussa. Kuvauskategoria 3 poikkeaa esimiehen asenteen osalta kahdesta muusta ratkaisukeinosta. Se ilmentää esimiehen asenteen kaksijakoisuutta. Yhtäältä riidan ratkaisun siirtäminen esimiehen toiminnan ulkopuolelle voidaan tulkita vastuun jakamisena, toisaalta yhtenä välttelyn muotona.

Ristiriitatilanteiden ratkaisutavat

Konfliktijohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on käsitteellistetty esimiesten tapoja lähestyä ristiriitatilanteita (Thomas & Kilmann 1974; Rahim 1985; Elangovan 1995). Yksi käytetyimmistä teoreettisista malleista on ollut Thomasin ja Kilmannin (1974) esittämä tulkinta ristiriitojen ratkaisutavoista. Malli kuvaa viittä erilaista tapaa, joilla yksilöt hallitsevat konfliktitilanteita. Tavat ovat mukautuminen, välttely, kompromissien tekeminen, yhteistyö ja kilpaileminen. Cavanagh (1991, 1254) sovelsi Thomasin ja Kilmannin (1974) teoreettista mallia tutkiessaan yhdysvaltalaisessa sairaalassa työskentelevien hoitajien ja esimiesten tapoja ratkoa ristiriitoja. Tulokset osoittivat, että esimiehet käyttivät eniten välttelyä ja vähiten kilpailemista (tavoitteena puolustaa kaikin keinoin omaa asemaa ja pyrkiä voittamaan tilanne). Myös kompromissit ratkaisutapana olivat yleisiä.

Seurasimme tutkimustulostemme käsitteellistämässä konfliktijohtamistutkimusten yleistä linjaa hahmottamalla ristiriitojen ratkaisutapoja, jotka kiteyttävät esimiesten tavat lähestyä ja ratkaista työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Fokus siirrettiin ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista esimiehiin ja heidän tapoihinsa ratkaista ristiriitatilanteita. Ratkaisukeino ja ratkaisutapa erotettiin näin käsitteellisesti toisistaan. Ratkaisutapojen hahmottava analyysi

tehtiin niin, että ei ollut merkitystä, mitä ratkaisukeinoa kukin kuusitoista merkityskategoriaa edeltävässä analyysissä oli ilmentänyt. Luokittelu muodostettiin analysoimalla kaikkia kuuttatoista merkityskategoriaa kysyen, mitä samankaltaisuuksia ne sisältävät koskien esimiesten tapoja ratkaista työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita. Analyysin tuloksena hahmottui neljä esimiehen käyttämää ristiriitojen ratkaisutapaa, jotka nimettiin termeillä diplomaattinen, määrätietoinen, empaattinen ja delegoiva (taulukko 4).

Esimiehen aktiivinen rooli ristiriitojen onnistuneissa ratkaisussa tulee selvästi esiin myös ratkaisutapojen tarkasteltaessa, sillä sekä määrätietoista että empaattista ristiriitojen ratkaisutapaa kuvaavat yksinomaan esimiehen oma toiminta – kuvauskategoriaan sisältyvät ristiriitojen ratkaisukeinot. Diplomaattisessa ratkaisutavassa esimiehen omaan toimintaan yhdistyy ratkaisukeinoja, jotka edellä nimettiin yhteistyöksi esimiehen ja riidan osapuolten välillä. Delegoivaan ristiriitojen ratkaisutapaan liittyy pelkästään ratkaisukeinoja, jotka kuviossa 1. nimettiin ratkaisuksi esimiehen ulkopuolelta. Ratkaisukeinojen ja ratkaisutapojen analyysien perusteella esimiehen delegoiva ristiriitojen onnistunut ratkaisutapa ja onnistuneet ratkaisukeinot, jotka nimesimme ratkaisuksi esimiehen ulkopuolelta, ovat sisällöltään identtiset. Ratkaisutapojen analyysissä on huomattava, että kuvatut neljä ratkaisutapaa eivät sulje toisiaan pois. Sen sijaan ne luonnehtivat vaihtoehtoisia tapoja lähestyä onnistuneesti työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita organisaatiossa. Taulukossa 4 käytettävät merkityskategorioiden numeroinnit vastaavat kuviossa 1. käytettyjä ratkaisukeinojen numeroita.

Diplomaattinen ristiriitojen ratkaisutapa

Diplomaattisessa ristiriitojen ratkaisutavassa esimies kohtelee työntekijöitä ristiriidan osapuolena tasa-arvoisesti (vrt. Elangovan 1998). Tasapuolisuus näkyy esimerkiksi siinä, että riidan kaikki osapuolet saavat kertoa näkemyksensä tapahtuneesta. Esimies ei otaksu ymmärtävänsä, mitä on tekeillä, vaan varmistuu asiasta kysymällä kysymyksiä ja tunnustelemalla osapuolten reaktioita. (Williams 2005, 62). Yleinen sääntö on, että saadakseen tarkan käsityksen tilanteesta, esimies kuuntelee riidan kaikkien

Taulukko 4. Esimiesten ristiriitojen ratkaisutavat merkityskategorioittain

Ristiriitojen ratkaisutapa	Merkityskategoriat
Diplomaattinen	1.2 Molempien osapuolten kuuleminen 1.7 Tasapuolisuus 1.8 Avoimuus 2.1 Keskustelu 2.2 Yhteinen toiminta/sopiminen
Määrätietoinen	1.3 Nopea reagointi tilanteeseen 1.4 Esimies ohjaa/johtaa tilannetta 1.5 Ristiriidassa keskitytään ytimeen 1.9 Uhkailu 1.11 Oma esimerkki
Empaattinen	1.1 Läsäolo 1.6 Palautteen anto ja vastaanotto 1.10 Kannustus
Delegoiva	3.1 Riidan osapuolet 3.2 Ulkopuolinen apu 3.3 Sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen

osapuolten ajatukset. (Jalava 2001, 160; Vartia ym. 2009, 45).

Esimestä voi hämmentää, miten erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja yhteisön jäsenillä samasta tapahtumasta tai tilanteesta on (Vartia 1994, 206). Usein myös oletuksilla on paljon valtaa. Diplomaattisesti ristiriitoja ratkaiseva esimies tarkistaa ja varmistaa, mikä tilanne on, ennen kuin alkaa toimia oletustensa pohjalta. Ristiriitaa ratkaiseva esimies muodostaa ensimmäiseksi käsityksen siitä, mitä ongelmat ovat ja keitä ne koskevat (Järvinen 2002, 81). Tietokatkosten, väärinymmärrysten ja epäselvyyksien vuoksi esimies kuuntelee molempien osapuolten näkemyksiä ja selvittää, mitä on tapahtunut (Järvinen 2004, 180). Näin toimien esimiehellä on myös paremmat eväät sopia osapuolten kanssa jatkotoimenpiteistä.

Tilannekartoituksen jälkeen diplomaattisesti toimiva esimies aloittaa ratkaisuhakuiset keskustelut osapuolten kanssa (vrt. Vartia ym. 2009, 45). Asioiden yhteinen läpikäyminen lisää luottamusta ja parantaa mahdollisuuksia löytää nopea ratkaisu. Konfliktien yhteinen käsittely rakentaa myös yhteisön yhteenkuuluvuutta ja edesauttaa sen identiteetin ja itsetunnon kehittymistä (Vartia 1994, 207). Ne puolestaan antavat esimiehelle paremmat eväät ristiriitatilanteen ratkaisuun.

Kun osapuolet ovat saaneet mahdollisuuden kertoa näkemyksensä tilanteesta, he luottavat paremmin siihen, että voivat keskustella asioista avoimesti. Diplomaattisesti orientoituvaa esimies näkee, että onnistuneeseen ratkaisuun päästään keskustelun kautta. Keskusteleva esimies kykenee luomaan avoimen työyhteisön (Lassila 2002, 46), joka luo mahdollisuuksia onnistuneelle tilanteen ratkaisulle. Työyhteisön sisällä avoin vuoropuhelu on usein edellytys ja tae siitä, että työyhteisössä ilmenevät ristiriidat saadaan ratkaistua (Jalava 2001, 155–156). Kun työyhteisössä on opittu keskustelemaan yhdessä ja luottamaan toisiin, myös arempia asioita rohjetaan ottaa yhteiseen käsittelyyn (Vartia 1994, 207).

Diplomaattisesti ristiriitoja ratkaiseva esimies pyrkii kaikkia tyydyttävään tilanteen ratkaisuun yhdessä osapuolten kanssa. Vartia (1994, 207) näkee, että ratkaisun tekemiseksi tarvitaan jokin yhteinen foorumi. On mahdollista, että ristiriidat jopa vaikeutuvat, ellei organisaatiossa ole tällaista soveltavaa aikaa ja paikkaa yhteisten asioiden käsittelylle (Latva-Kiskola, 2006, 44). Yukl (2006, 84) kutsuu työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa esimiesten päätöksiin osallistavaksi johtajuudeksi (participative leadership). Sen oletetaan johtavan päätösten laadun parantamiseen. Lisäksi päätös hyväksytään helpommin

(Yukl 2006, 84), kun siihen on saanut itse vaikuttaa. Tällainen johtajuus luo hyviä mahdollisuuksia onnistuneelle konfliktinratkaisulle.

Ristiriitojen diplomaattinen ratkaisutapa muistuttaa Thomasin ja Kilmannin (1974) teoreettisen mallin yhteistyötä. Keskeistä on etsiä ratkaisua yhdessä. Se merkitsee syventymistä tilanteeseen osapuolten koettujen perimmäisten syiden ymmärtämiseksi. Diplomaattinen ristiriitojen ratkaisutapa sopinee parhaiten ilmeisen vakaviin tilanteisiin, joissa osapuolet ovat motivoituneet etsimään ratkaisua. Sellaisissa tilanteissa esimiehen tasapuolisuus on olennaista. Huonommin diplomaattinen ratkaisutapa soveltuu tilanteisiin, jotka ovat luonteeltaan yksinkertaisia tai päätös pitää syystä tai toisesta tehdä hyvin nopeasti (vrt. Colliander ym. 2009, 235).

Määrätietoinen ristiriitojen ratkaisutapa

Määrätietoinen esimies puuttuu ristiriitaan nopeasti. Tilanteen ratkaisemisen kannalta nopea asiaan tarttuminen on usein eduksi. (Vartia 1994, 205; Colliander ym. 2009, 231). Ratkaisun löytäminen muuttuu vaikeammaksi, jos esimies jää odottamaan jo havaitsemaansa ristiriitaan puuttumista. Vartian ym. (2009, 11) mukaan viimeinen hetki puuttua asiaan on silloin, kun ristiriita haittaa töiden tekemistä tai alkaa näkyä kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin tai työmotivaatioon. Määrätietoinen esimies on monessa organisaatiossa toivottu, sillä useimmat työntekijät odottavat esimiehen puuttuvan konflikteihin jämäkästi ja määrätietoisesti (Jalava 2001, 155).

Määrätietoinen esimies ottaa tilanteen johtakseen ja ohjailee osapuolia kohti ratkaisua. Lisäksi hän puhuu asioista niiden oikeilla nimillä ja pysyy näin ristiriidan ytimessä. Sitä pidetään esimiehelle tärkeänä taitona (Järvinen 2004, 175; Colliander ym. 2009, 231), koska sen avulla ratkaistu ongelma tuskin palaa takaisin ainakaan entistä sitkeämpänä. (Lassila 2002, 49). Järvinen (2004, 176) kutsuu ytimeen puuttumista suoraksi viestinnäksi. Suorasti viestien esimies osoittaa koko organisaatiolle, että tilanne halutaan ratkaista ja että hän välittää, mitä organisaatiossa ja sen työntekijöille tapahtuu. Ristiriitatilanteiden välttely olisi työntekijöille päinvastaisen viesti.

Ristiriitatilanteen ratkaisussa määrätietoinen esimies saattaa käyttää myös uhkailua, kun muuta keinoa pyrkii ratkaisuun ei näytä olevan. Nastase (2009, 1040) muistuttaa kuitenkin, että tällaisessa toimintatavassa piilee riski. Luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä voi kärsiä ja tulevaisuuden ristiriitojen ratkaisu sen myötä vaikeutua. Uhkailu on mielenkiintoinen poikkeama onnistuneiden ristiriitojen ratkaisukeinojen joukossa.

Esimiehen määrätietoinen tapa ratkaista ristiriitoja vastaa Thomasin ja Kilmannin (1974) teoreettisessa mallissa parhaiten kilpailemista, koska molemmissa esimies on ratkaisuhakuisen vaikka riidan osapuolten kustannuksella. Tärkeintä on päästä ratkaisuun. Määrätietoinen toimintatapa sopinee tilanteisiin, joissa ristiriita on selvitettävä nopeasti. Kompleksisissa ristiriitatilanteissa se lienee huonompi tapa toimia (vrt. Colliander ym. 2009, 235).

Empaattinen ristiriitojen ratkaisutapa

Empaattisesti ristiriitoja ratkaiseva esimies pyyttelee lähellä riidan osapuolia, välittää heistä ja kuuntelee heitä. Kuunteleminen on ristiriitatilanteissa aluksi tärkeintä (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 124), koska se viestii työntekijöille välittämisestä (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 139). Empaattisesti toimiva esimies ottaa vastaan työntekijöiden antamaa palautetta ja käyttää sitä hyväksi ristiriitatilanteen ratkaisun tukena. Tämä saa työntekijät luottamaan esimieheen ja tuntemaan, että heidän mielipiteillään on väliä. Esimies etsii ratkaisua ristiriitaan antamalla myös itse palautetta riidan osapuolille. Vastavuoroinen palaute motivoi sekä riidan osapuolia (vrt. Elo 1994, 45) että esimiestä. Palaute auttaa esimiestä myös arvioimaan ja kehittämään osaamistaan ristiriitatilanteessa (Jalava 2001, 101).

Empaattisessa ristiriitojen ratkaisutavassa esimies kannustaa riidan osapuolia. Se rauhoittaa ilmapiiriä tilanteessa, jossa tunteet ovat voimakkaat. Kannustus on yksi motivoinnin muoto, joka lisää työntekijöiden itseluottamusta. (DuBrin 2004, 294). Empaattisen ratkaisutavan näkökulmasta riidan osapuolten hyvä mieli parantaa ristiriidan onnistunutta ratkaisua. Esimiehen toimintaote vaikeaan tilanteeseen on silloin ihmisläheinen.

Ristiriitojen empaattinen ratkaisutapa muistuttaa Thomasin ja Kilmannin (1974) teoreettisessa mallissa eniten mukautumista. Molemmissa esimies voi ristiriitatilanteessa sivuuttaa omat huolensa tyydyttääkseen toisten tarpeet. Esimies toimii epäitsekkäästi ja luo lämmintä ilmapiiriä ratkaisua varten. Empaattinen ratkaisutapa toiminee hyvin ristiriitatilanteissa, joissa osapuolten huoli on suuri, usko ratkaisuun pieni ja siksi esimiehen tuki tärkeä. Tapa toiminee huonommin ristiriidoissa, jotka vaativat pikaista ratkaisua (vrt. Colliander ym. 2009 235).

Delegoiva ristiriitojen ratkaisutapa

Delegoivaa ristiriitojen ratkaisutapaa käyttävä esimies näkee, että riidan ratkaisuun tarvitaan kollektiivista apua, koska hänen omat keinonsa eivät riitä. Useimmiten esimies pyytää apua työterveyshuollosta (Järvinen 2004, 68; Vartia ym. 2009, 7, 13). Jos riitaan liittyy osapuolten terveydellisiä seikkoja, esimiehen on syytä ohjata heidät ammattilaisten luo (Järvinen 2002, 72). Colliander ym. (2009, 221) toteavat, että työterveyshuollosta saatavaa apua tarvitaan erityisesti silloin, kun on kyse työyhteisön jäsenten keskinäisestä, työn ulkopuolisesta ristiriidasta. Esimies voi hyödyntää myös työnohjausta tai työsuojelun palveluja. Colliander ym. (2009, 232) huomauttavat, että perinteisen fyysisen työsuojelun rinnalle tarvittaisiin enemmän psyykkis-sosiaalista työsuojelua. Työnohjaus itsetutkiskelun systemaattisena muotona tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen sekä stressin hallintaan (Järvinen 2001, 176). On tavallista, että työntekijöiden väliset konfliktit tuottavat osapuolille stressiä (Spector & Bruk-Lee 2008, 267).

Delegoivaa ratkaisutapaa soveltava esimies käyttää päätöksensä tukena organisaation sääntöjä ja yleisiä toimintaohjeita (vrt. Järvinen 2004, 56). Ne tuovat vaikeisiin tilanteisiin turvaa, etenkin jos ristiriita ei ota ratketakseen. Delegoivasti toimiva esimies edellyttää kaikkien organisaation jäsenten kunnioittavan organisaation sääntöjä. Puhdasoppisinta delegoivuutta esimies harjoittaa siirtäessään ristiriidan ratkaisun yksinomaan riidan osapuolille. Päätöstä ohjaa esimiehen arvio ristiriidan vähäisyydestä ja oletus osapuolten taidoista ratkaista tilanne. Esimies

voi käyttää delegointia myös vähätelläkseen konfliktia tai ajateltuaan, että tilanteen selvitys vaatii lisätyötä (Vartia 2004, 12). Delegoinnin syyt voivat olla esimiehen kannalta rakentavia tai vältteleviä: sekä esimiehen luottamus työntekijöihin että kyllästyminen jatkuviin ristiriitoihin saattavat johtaa delegoivan ratkaisutavan omaksumiseen. Ristiriitatilanteiden välttely on esimiehen yleisimpiä keinoja suhtautua ristiriitatilanteisiin (mm. Rahim 1985; Cavanagh 1991). Delegoiva ristiriitojen ratkaisutapa on ongelmallinen, jos seuraa Nurmen (2000, 83) päätelmää, että ilman konfliktin kohtaamista konflikti ei voi ratketa kokonaan.

Delegoiva ristiriitojen ratkaisutapa muistuttaa Thomasin ja Kilmannin (1974) teoreettisessa mallissa välttelyä. Molemmissa esimies jättää puuttumatta ristiriitoihin, lykkää ristiriidan ratkaisua tai siirtää ratkaisun muille. Delegointi lienee hyödyllinen tapa toimia, jos esimies arvioi omat voimavaransa tai ristiriitaosaamisen vähäisiksi, haluaa jakaa vastuuta tai tulkitsee asian vähäpätöiseksi (vrt. Cloke & Goldsmith 2000, 40).

KOHTI POSITIIVISPERUSTAISTA KONFLIKTIJOHTAMISTA

Esimiehet kuvasivat yleensä useampia ristiriitojen ratkaisukeinoja. Tätä Colliander ym. (2009, 236) kutsuvat ristiriitakäyttäytymiseksi. Seuratessaan omaa toimintaansa työntekijöiden välisissä konfliktitilanteissa esimies tarkastelee ratkaisukeinojaan ja myös oppii niistä ja kehittää niitä. Amason (1996) on kuvannut tätä funktionaalisen konfliktien käsittelynä, jossa rakentuu myönteisiä sisältöjä johtamisessa tehtävien ratkaisujen ja päätösten tueksi. Tutkimuksemme toi esiin sekä ratkaisukeinoja kuvaavalla kategoriatasolla että ratkaisutapoja kuvaavalla esimiestyyppitasolla erilaisia vaihtoehtoja, joita esimiehillä oman käsityksensä mukaan on ratkaista työntekijöiden välinen ristiriita onnistuneesti. Perustellusti voidaan olettaa, että esimiehen ristiriitaosaaminen on sitä parempaa, mitä laajempi hänen keinovalikoimansa on ratkaista työntekijöiden välisiä ristiriitoja (vrt. Rahim 2002).

Cavanaghin (1991) tutkimuksessa välttely ja kompromissien tekeminen olivat yleisimpiä toimintatapoja ristiriitatilanteissa. Tähän tutkimukseen perustuen niitä vastaavat lähinnä

delegoiva ja diplomaattinen ristiriitojen ratkaisutapa, joista jälkimmäinen kuvaa kuitenkin parhaiten yhteistyötä. Myös kilpaileminen ja mukautuminen tulivat tässä tutkimuksessa esille. On mielenkiintoista, että näiden tutkimusten tulokset ovat näin samansuuntaisia, vaikka tutkimusten kulttuurinen ja organisatorinen konteksti sekä tutkimuksen toteutusaikea poikkeavat huomattavasti toisistaan. Toisaalta ihmisten organisaatiotoiminnassa on myönteisen organisaatiokäyttäytymisen yhteydessä havaittu, että esimerkiksi luovuus, autenttisuus, toivo, optimismi ja eräänlainen lannistumattomuus voivat melko yleisestikin selittää positiiviperustaisuutta.

Edelleen tutkimustulosten perusteella esimiesten onnistuneissa ratkaisutavoissa on nähtävissä positiivisen johtajuuden piirteitä. Positiivisen organisaatio-opin puitteissa kehittyneen positiivisen johtajuuden keskeiset periaatteet – positiivinen ilmapiiri, ihmissuhteet, kommunikaatio ja merkitys (esim. Cameron 2008) – tulevat hyvin ilmi ristiriitoja ratkaistessa. Myönteistä ilmapiiriä konfliktin keskellä luovat muun muassa esimiehen läsnäolo, kannustus sekä kuunteleminen, joka lisää myös luottamusta riitapukareiden ja esimiehen välillä. Vuorovaikutussuhteissa näkyvät avoin keskustelu ja kaksisuuntainen palaute. Myös osapuolten osallistaminen ristiriitatilanteen ratkaisemiseen vahvistaa tuntemusta oman aseman myönteisestä merkityksellisyydestä organisaatioissa. Parhaimmillaan onnistuneet ratkaisukeinot vahvistavat osapuolten vointia työssä (Cameron 2012). Tuloksia tukevat myös Ladinin ja Taylorin (2010) sekä Syväjärven ja Kestin (2012) korostama jaettu kokemuksellisuus ja johtajuus, jotka tuottavat yhteistä todellisuutta ja osapuolten välistä autenttisuutta.

Tutkimustulokset luovat kuvaa siitä, miten esimiehet julkisen sektorin organisaatioissa omien käsitystensä mukaan ratkovat työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Tutkimustieto ilmiön laaja-alaisuudesta on tärkeä erityisesti sellaisia ristiriitatilanteita ajatellen, joiden ratkaisussa esimies on aiemmin ajautunut umpikujaan. Lisäksi tulokset ristiriitatilanteiden onnistuneista ratkaisukeinoista ja ratkaisutavoista auttavat kohtaamaan hankalia työntekijöiden välisiä tilanteita uusin silmin ja rohkaisevat soveltamaan ennen kokeilemattomia ratkaisutapoja. Lopulta

tuloshavainnot myös rakentavat tieto- ja osaamisintensiivisten työyhteisöjen johtajan itsensä johtamisen taitoa autenttisena, kokemuksellisenä kokonaisuutena (Uusiautti ym. 2012; Cerni ym. 2012).

Konfliktit ja konfliktien johtaminen ilmentävät luontaista organisaatiotoimintaa, mutta asettavat samalla odotuksia ihmisten johtamiselle. Ihmisten johtamisen taidot realisoituvat organisaatioissa vuorovaikutuksellisissa, ihmisten välisten sosiaalisten kokonaisuuksien yhteyksissä. Konfliktit ovat organisaatioissa ilmeisiä, niiden kohtaaminen on sekä yksilöille että ryhmille miltei väistämätöntä. Gardner ym. (2005) ovat nähneet konfliktit osana autenttista ihmisten välistä toimijuutta, jossa korostuvat monipuoliset keinot kohdata ja ratkaista ristiriitoja tai sovittaa erilaisia näkökantoja yhteen. Havainnot osoittivat, että konfliktitilanteisiin on perusteltua liittää sekä niihin perinteisesti liitetyt ongelmien ratkaisut ja kompromissit että konfliktien näkeminen myönteisenä ja mahdollistavana yhteisölle ja johtamiselle. Konfliktijohtamisessa on keskeistä huomata se, että ihmisten väliset ristiriidat organisaatioissa voivat johtaa sekä ihmisten periksi antamiseen että heidän parantuneeseen kykyyn käsitellä ristiriitoja. On havaittu, että ristiriitojen käsittelyn parantuessa organisaatiokäyttäytyminen ja suorituskyky muuttuvat myönteisemmiksi (Hmieleski, Cole & Baron 2011).

Esimiehen onnistuminen ristiriitojen ratkaisussa on arvokasta, koska ratkomatta jääneillä tai epäonnistuneilla ratkaisuyrityksillä on taipumus kasvaa konfliktiryppäiksi. Ristiriitojen onnistuneet ratkaisut ovat paras lääke lumipalloeffectin, konfliktien paisumisen ehkäisemiseksi. Ristiriitojen ratkaisemiseen liittyy myös toisensuuntainen lumipalloeffecti: onnistuneet ratkaisut tuottavat uutta onnistumista. Tällaiset myönteiset vaikutukset voivat kertautua organisaatioissa laajasti. On havaittu, että konfliktien onnistuneella hoitamisella on myönteisiä vaikutuksia sekä osapuolten tyytyväisyyteen että laajemmin organisaation ilmapiiriin ja työmotivaatioon (Dove 1998, 32), mutta myös luovuuteen (Elangovan 1998, 303) ja päätöksentekoon (Amason 1996).

Havaintojemme mukaan positiivinen johtajuus antaa työntekijöiden välisille ristiriitatilanteille tulkinnan, jossa ne ovat oppimisen paik-

koja sekä esimiehelle itselleen, riidan osapuolille että organisaatiolle. Ristiriita ei ole työyhteisössä mörkö, jota olisi viisasta pelätä ja jolta olisi turvallisinta sulkea silmänsä. Hyvä ihmisten johtaminen käyttää organisaation ristiriitatilanteita hyväkseen (George & Zhou 2007). Tarvitaan runsaasti lisää tietoa sekä esimiesten tavoista kohdata ja ratkoa erilaisia konflikteja että onnistuneiden ratkaisutapojen kertautumisesta organisaatiotoiminnan eri tasoille. On kiinnostava tietää enemmän siitä, miten organisaation ristiriitatilanteet edistävät työyhteisön ajatus- ja tunnemaailman tuntemusta ja esimiehen keinovalikoimaa tämän tuntemuksen laajentamiseksi organisaatioissa.

Positiiviseen johtajuuteen on viisasta asennoitua samalla loogikalla kuin se tulkitsee työntekijöiden välisiä konflikteja: positiivisen johtajuuden tarkoitus ei ole saattaa tutkimusalan perinteisiä paradigmoja hautaan kuten tarkoitus ei ole myöskään ensisijaisesti poistaa konflikteja organisaatioista. Tavoitteena on, että positiivisuuden heijasteet konfliktijohtamisessa kään-

tävät huomion ihmisiin ja johtajaan itseensä (Gross ym. 2013). Heissä piilee mahdollisuuksia, joita ristiriitojen ilmaantuminen ja niiden kokemuksellisuutta ymmärtävä johtaminen pystyvät realisoimaan. Ajattelemmme, että esittämämme näkökulma ansaitsee paikkansa osana konfliktijohtamistutkimuksen perinnettä, jos se onnistuu uskottavasti ja empiirisiin tutkimuksiin nojaten tulkitsemaan erityisesti kahta asiakokonaisuutta. Ne voidaan kiteyttää kahdeksi kysymykseksi: 1) Millaisia organisaatiolle hyödyllisiä mahdollisuuksia työntekijöiden välisiin ristiriitoihin sisältyy, joita ei olisi ilman näitä ristiriitoja? ja 2) Millaisten mekanismien kautta onnistumiset konfliktien ratkaisemisessa kertautuvat organisaation toiminnassa? Vahvaan tutkimusnäyttöön perustuvan tiedon lisääntyessä positiivista johtajuutta on uskottava soveltaa suomalaistenkin organisaatioiden eduksi. Laajemmin kyse on johtamisen psykologiasta ja työyhteisöjen kaipaamasta tiedosta, joiden soveltaminen voi ehkäistä esimerkiksi erimielisyyksien eskaloitumista riidoiksi ja kielteisyyden leviämistä ilmapiiiriksi.

LÄHTEET

- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Barbuto, J.E., Phipps, K.A. & Xu, Y. (2010). Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 434–447.
- Bowden, J. A. (1995). Phenomenographic research – some methodological issues. *Nordisk Pedagogic*, 15(3), 144–155.
- Cameron, K.S. (2008). *Positive leadership – strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership – strategies for extraordinary performance, 2nd edition, updated and expanded*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J., Quinn, R. (2003). Foundations of a New Discipline. Teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J. & Quinn, R. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (3–13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). Introduction – what is positive organizational scholarship. Teoksessa Cameron, K.S. & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 1–14). New York: Oxford University Press.
- Cavanagh, S. J. (1991). The conflict management style of staff nurses and nurse managers. *Journal of Advanced Nursing*, 16(10), 1254–1260.
- Cerni, T., Curtis, G.J. & Colmar, S.H. (2012). Cognitive-experiential self-theory and conflict-handling styles. Rational and constructive experiential systems are related to the integrating and compromising conflict-handling styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(4), 362–381.
- Clifton, D. O. & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. Teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J. & Quinn, R. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 111–121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2000). *Resolving conflicts at work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2007). *A Positive*

- Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Doucet, O., Poitras, J. & Chenevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *The International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354.
- Dove, M. A. (1998). Conflict – process and resolution. *Nursing Management* 29(4), 30–32.
- DuBrin A. J. (2004). *Leadership – research findings, practice and skills. 4th edition*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: a prescriptive model of strategy selection. *Academy of Management Review*, 20(4), 800–830.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: testing a prescriptive model of strategy selection. *The International Journal of Conflict Management*, 9(4), 301–335.
- Elo, A-L. (1994). Kysely-palaute työn osallistuvan kehittämisen tukena. Teoksessa Lindström, K. (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* (s. 40–52). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Fisher, R. J. (1997). Third party consultation as the controlled stimulation of conflict. Teoksessa De Dreu, C. & Van De Vliert, E. (Eds.) *Using conflicts in organizations* (s. 192–207). London: The Cromwell Press Ltd.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W.L., Fischer, D., & Hunt, J.G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
- George, J.M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *The Academy of Management Journal*, 50(3) 605–622.
- Gross, M.A. & Guerrero. L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively. *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200–226.
- Gross, M.A., Hogler, R. & Henle, C.A. (2013). Process, people, and conflict management in organizations – A viewpoint based on Weber’s formal and substantive rationality. *The International Journal of Conflict Management*, 24(1), 90–103.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2003). *Ratkaisun taito*. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hmieleski, K.M., Cole, M.S., & Baron, R.A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus*, 37(2), 162–173.
- Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä – teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin*. Jyväskylä: yliopistopaino.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. (2001). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (2002). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (2004). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Karanbayya, R. & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687–704.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006). Leading conflict – linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377–403.
- Kroksmark, T. (1987). *Fenomenografisk didaktik*. Göteborg: Vasastadens Bokbinderi.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
- Lassila, I. (2002). *Konfliktin ratkaisemisen taito*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.
- Latva-Kiskola, E. (2006). *Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen*. Teoksessa *Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(1), 49–64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention – a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209–252.

- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work – how positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. UK: Wiley-Blackwell.
- Luthans, F., Rosencrantz, S. and Hennessey, H. (1985). “What do successful managers really do? An observation study of managerial activities”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Ma, Z., Lee, Y. & Yu, K-H. (2007). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234–248.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177–200.
- Marton, F. (1986). Phenomenography – A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(3), 28–49.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marton, F. & Pong, W. Y. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335–348.
- Nastase, M. (2009). Leadership development within SME's: solving the organizational conflict. *Review of International Comparative Management*, 10(5), 1035–1042.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuun yliopistopaino.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership – theory and practice, 4th edition*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Nurmi, R. (2000). *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Tammer-Paino.
- Olekalns, M., Putnam, L. L., Weingart L. R. & Metcalf, L. (2008). Communication processes and conflict management. Teoksessa De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (s. 81–114). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pang, M. F. (2003). Two faces of variation: on continuity in the phenomenographic movement. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(2), 145–156.
- Pehrman, T. (2011). *Paremmiin puhumalla – restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Acta Universitatis Lapponiensis 212. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Poitrais, J. & Le Tareau, A. (2008). Dispute resolution patterns and organizational dispute states. *The International Journal of Conflict Management*, 19(1), 72–87.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, M. A. (1985). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79–86.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5–8.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology – an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shih, H. A. & Susanto E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organizations. *The International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147–168.
- Spector, P. E. & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. Teoksessa De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. (s. 267–290). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Syvjäjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Tampere: Juvenes print.
- Syvjäjärvi, A. & Kesti, M. (2012). Positive human tacit signal approach and competence system intelligence model in organization. In Di Fabio, A. (Ed.), *Emotional intelligence – new perspectives and applications* (s. 139–166). USA: InTech Publishing.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo: Xicom Inc.
- Thomas, K. W. & Thomas G F. (2008). Conflict styles of men and women at six organizational levels. *The International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148–166.
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 227. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Uljens, M. (1991). Phenomenography – A qualitative approach in educational research. Teoksessa Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (toim.), *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja* (s. 80–107). Oulun yliopisto.
- Uusiautti, S., Syväjärvi, A., Stenvall, J., Perttula, J. &

- Määttä, K. (2012). It's more like a growth process than a bunch of answers – university leaders describe themselves as leaders. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 69(24), 828–837.
- Vartia, M. (1994). Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, K. (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* (s. 196–210). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2009). *Työyhteisötörmäyksiä*. Vammalan kirjapaino Oy.
- Whitney D. & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry – a practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Williams, M. J. (2005). Don't avoid conflicts- manage them. Teoksessa *Dealing with difficult people* (s. 57–65). USA: Harvard business school press.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2011). *Työolobarometri. Lokakuu 2010*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations, 6th edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67–78.