



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Ronkainen

# **Dialoginen johtamistapa työyhteisön konfliktien hallinnassa**

Johtamisen yksikkö  
Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

Hallintotieteiden  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aino Ronkainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Dialoginen johtamistapa työyhteisön konfliktien hallinnassa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	85

---

**TIIVISTELMÄ:**

Konfliktien hallinta on esimiehen keskeisiä tehtäviä työyhteisössä. Nopeasti muuttuva, digitalisoituva ja teknistynvä työelämä tuo tarvetta inhimilliselle kohtaamiselle ja yhteisymmärrykseen perustuvalla vuorovaikutuksella. Esimiehen dialoginen johtamistapa, jossa korostuvat dialogiset taidot, yhteistoiminnallisuus, osallistaminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus, antaa hyvän perustan toimivalle työyhteisölle. Toimivat käytännöt ennaltaehkäisevät konflikteja ja edesauttavat niiden selvittämistä. Työyhteisössä käytävä avoin dialogi helpottaa myös kielteisten ja vaikeiden asioiden käsitlemistä. Konflikteilta ei voida välttyä, mutta toimivassa työyhteisössä niiden hallinta helpottuu avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiirissä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata dialogisen johtamistavan ilmenemistä työyhteisön konfliktien hallinnassa. Keskiössä ovat esimiehen dialogiset taidot; suoraan puhuminen, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen. Tavoitteena on kuvata, miten esimies arvioi omia dialogisia taitojaan ja kuinka dialogisen johtamistavan elementit ilmenevät hänen toiminnassaan.

Tutkimusaineisto kerättiin esimiehille suunnatulla Webropol-kyselylomakkeella. Kyselylomake pohjautui tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Kyselyn aihealueet olivat dialoginen johtaminen, dialogiset taidot, työyhteisön ristiriidat sekä konfliktien hallinta. Aineisto analysoitiin Excel-tilastointia ja SPSS -tilasto-ohjelmaa käyttäen. Vastaukset tutkittiin kuvailevilla tilastomenetelmillä, joita olivat prosenttijakaumat, frekvenssijakaumat ja keskiarvot. Mahdollisia riippuvuuksia tarkasteltiin käyttämällä ristiintaulukointia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet esimiehet toteuttavat pääsääntöisesti dialogisen johtamisen periaatteita ja hyödyntävät omia dialogisia taitojaan työyhteisön konfliktitilanteiden hallinnassa. Dialoginen johtamistapa ilmeni yhteisinä keskusteluin työyhteisön tavoitteista, pelisäännöistä vastuista ja työnjaosta. Työyhteisössä koettiin valitsevan luottamuksellinen, kunnioittava ja turvallinen ilmapiiri. Esimiehet arvioivat omat dialogiset taitonsa hyviksi taustamuuttujista (ikä, sukupuoli, esimieskokemus) riippumatta. Esimiehet arvioivat olevansa hyviä kuuntelijoita, pystyivät ottamaan asioita helposti puheeksi ja arvostivat työntekijöitä antamalla heille aikaa. Työyhteisöissä ilmenevät konfliktit tunnistettiin, otettiin nopeasti puheeksi ja niiden ratkaisemiseen käytettiin aikaa. Tulokset antoivat positiivisen kuvan työyhteisöjen toimivuudesta ja esimiesten toiminnasta konfliktien hallinnassa dialogisen johtamistavan näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** dialogisuus, johtaminen, konfliktit, työyhteisö

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset</i>	7
<b>2</b>	<b>Dialoginen johtaminen</b>	<b>9</b>
2.1	<i>Keskeiset käsitteet</i>	9
2.2	<i>Johtamisteoreettinen tausta</i>	13
2.3	<i>Dialogisen johtamisen periaatteet</i>	15
<b>3</b>	<b>Työyhteisön tyypilliset konfliktit</b>	<b>23</b>
3.1	<i>Konfliktin määrittely</i>	23
3.2	<i>Konfliktien luokittelu</i>	24
3.3	<i>Konflikti prosessina</i>	28
3.4	<i>Konfliktien ratkaiseminen</i>	32
<b>4</b>	<b>Konfliktien hallinta dialogisella johtamistavalla</b>	<b>35</b>
4.1	<i>Esimiehen dialogiset taidot konfliktien ratkaisemisessa</i>	35
4.2	<i>Dialoginen johtamistapa konfliktien ennaltaehkäisyssä</i>	38
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>43</b>
5.1	<i>Tutkimusmenetelmä</i>	43
5.2	<i>Aineiston keruu</i>	44
5.3	<i>Aineiston analyysi</i>	46
<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	<b>48</b>
6.1	<i>Taustamuuttajat</i>	48
6.2	<i>Dialogisen johtamisen periaatteiden ilmeneminen työyhteisön konfliktitilanteissa</i>	50
6.3	<i>Konfliktit työyhteisössä ja esimiehen dialogiset taidot</i>	56
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b>	<b>69</b>
7.1	<i>Dialogisen johtamisen periaatteiden ilmeneminen esimiestyössä konfliktien hallinnassa</i>	69
7.2	<i>Esimiesten dialogiset taidot työyhteisön konfliktien hallinnassa</i>	70
7.3	<i>Pohdinta</i>	72
7.3.1	<i>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</i>	74
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>77</b>

## Kuvat

Kuva 1: Tutkielman teoreettiset lähtökohdat	8
Kuva 2: Organisaation konfliktit (mukaillen Eunson, 2007, s. 19).	26
Kuva 3: Konfliktin spiraalimalli (Eunson, 2007, s. 13).	28
Kuva 4: Konfliktiprosessi (mukaillen, Thomas, 1992).	29
Kuva 5: Konfliktin eskaloitumismalli (mukaillen Glasl, 1999)	31
Kuva 6: Konfliktin ratkaisun eteneminen vaiheittain (mukaillen Laine & Salonen, 2014, s. 71)	32
Kuva 7: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2014, 2. 57)	39

## Taulukot

Taulukko 1: Sukupuolijakauma	48
Taulukko 2: Esimieskokemus vuosina	49
Taulukko 3: Lähijohdettavien lukumäärä	49
Taulukko 4: Esimiesten näkemys työyhteisön toiminnasta	51
Taulukko 5: Eniten mainitut tavat omassa johtamisessa, joilla voi ehkäistä konflikteja	52
Taulukko 6: Esimieskokemuksen yhteys kykyyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa (N=89)	54
Taulukko 7: Riippumattomuustestin tulokset esimieskokemuksen yhteydestä henkilön kykyyn katsoa peiliin konfliktitilanteissa (N=89)	55
Taulukko 8: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimieskokemuksen yhteydestä henkilön kykyyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa (N=89)	56
Taulukko 9: Ristiriitojen ilmeneminen työyhteisössä	57
Taulukko 10: Esimiehen toiminta konfliktitilanteessa	58
Taulukko 11: Esimiehen iän yhteys kokemuksiin ajan riittävydestä työyhteisön konfliktien käsittelyssä	61
Taulukko 12: Riippumattomuustestin tulokset esimiehen iän yhteydestä ajan riittävyteen konfliktien käsittelyssä	61

Taulukko 13: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimiehen iän yhteydestä ajan riittävyteen	62
Taulukko 14: Esimiehen dialogiset taidot: Kuunteleminen	63
Taulukko 15: Esimiehen dialogiset taidot: Läsnäolo	63
Taulukko 16: Esimiehen dialogiset taidot: Kannustaminen ja odottaminen	64
Taulukko 17: Esimiehen dialogiset taidot: Suora puhe	65
Taulukko 18: Esimiehen sukupuolen yhteys esimiehen suorapuheisuuteen	66
Taulukko 19: Riippumattomuustestin tulokset esimiehen sukupuolen yhteydestä suorapuheisuuteen	67
Taulukko 20: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimiehen sukupuolen yhteydestä esimiehen suorapuheisuuteen	67

## 1 Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja muutosvauhti on ollut nopeaa. Työelämä vaatii niin johtajalta kuin työntekijältä kykyä sopeutua uudenlaiseen työelämään ja hallita uudenlaisia työskentelytapoja sekä toimia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Työyhteisössä erilaiset ristiriidat ovat usein väistämättömiä, mutta jatkuva muutos ja koetut työ- ja yhteistyöpaineet ovat lisänneet työyhteisöjen konfliktiherkkyttä. Työn uusiutuminen ja muutosprosessit tuovat esimiehille sekä henkilöstölle uuden oppimisen ja osaamisen tarvetta, mutta samalla ne voivat luoda jännitettä ja ristiriitoja työyhteisöön.

Ristiriitojen taustalla voi olla mm. asioihin tai henkilösuhteisiin kohdistuvia erimielisyyksiä. Näiden ristiriitojen tunnistamisessa esimiehellä on päävastuu. Ristiriitoihin on puuttettava mahdollisimman varhain, sillä pitkittyessään työpaikan ristiriidat vievät tehokasta työaikaa ja eskaloituneena vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tämä aiheuttaa ajan myötä organisaatiokuluja sairauspoissaolojen tai ennenaikaisen eläköitymisen muodossa. Parhaiten työyhteisön konfliktit ehkäistään luomalla avoin keskustelukulttuuri ja ilmapiiri.

Johtamisella on mahdollista säädellä ja hallita työyhteisön jännitteitä. Nykypäivän johtamisessa painotetaan vuorovaikutusta, keskustelevuutta ja osallisuutta korostavaa johtamista. Johtamistapana dialoginen johtaminen sisältää em. elementtejä. Sen keskeisinä periaatteina korostuvat dialogisuus ja vuorovaikutus, yhteistoiminnallisuus sekä työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Dialoginen johtamistapa antaa esimiehille työkaluja puuttua ristiriitoihin ja ehkäistä niiden laajeneminen vakaviksi konflikteiksi. Tämä edellyttää esimiehellä kehittyneitä dialogisuustaitoja ja kykyä kuunnella ja ymmärtää työyhteisön todellista ilmapiiriä. (Syvänen, 2015, s. 94; Wink, 2010, s. 56-57). Isaacin (2001) mukaan keskeiset dialogiset taidot ovat suoraan puhuminen, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen.

Tutkielman aihe on ajankohtainen, sillä viime aikoina on kiinnitetty huomiota suomalaisen johtamisen heikkouteen nimenomaan keskustelun puutteen takia. Työ- ja

elinkeinoministeriön **Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus-** hankkeen selvityksessä (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2018) tuli esille, että suomalainen johtamiskulttuuri kaipaa enemmän avointa keskustelua ja työntekijöiden kannustamista itsenäiseen toimintaan. Tutkimuksessa tuli myös esille, että toiminnan tuloksellisuus vaatii myös ns. pehmeitä arvoja, kuten luottamusta, avoimuutta, läsnäoloa ja keskustelutaitoja.

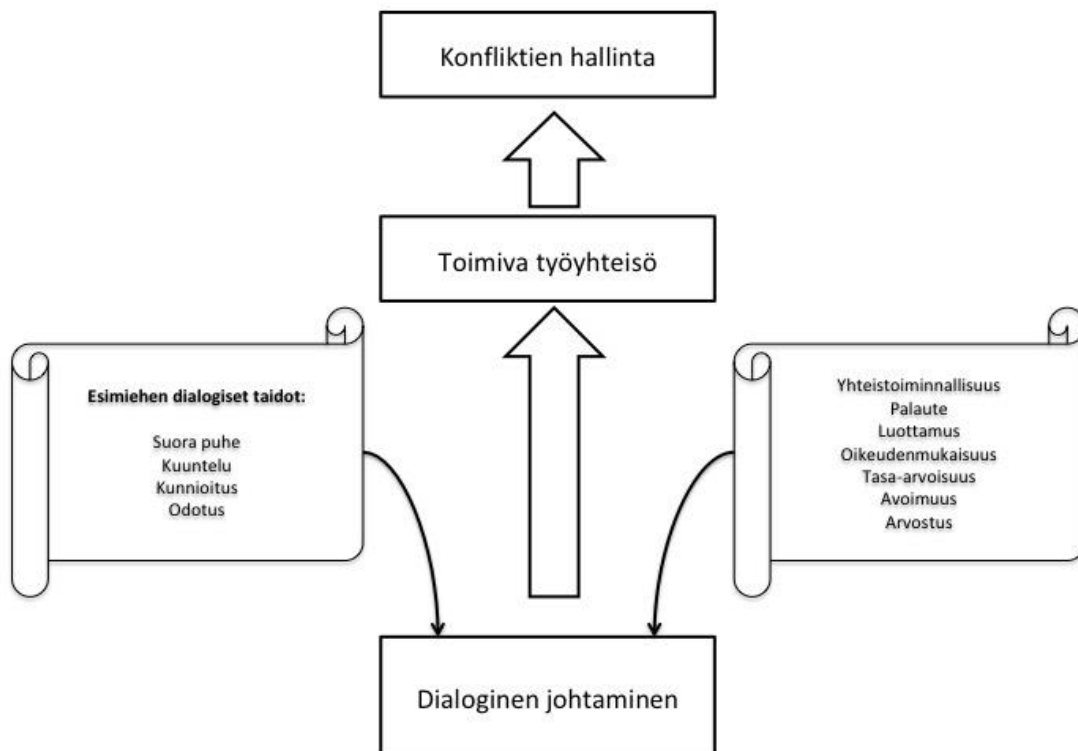
## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää esimiehen näkökulmasta dialogisen johtamisen periaatteiden ilmenemistä työyhteisön konfliktien hallinnassa. Lisäksi haluttiin selvittää millaisina esimies arvioi omat dialogiset taitonsa.

- 1. Miten dialogisen johtamistavan periaatteet ilmenevät esimiehen konfliktien hallinnassa*
- 2. Minkälaisina esimies kokee omat dialogiset taitonsa työyhteisön konfliktien hallinnassa?*

Tutkielmassa termiä konflikti käytetään kuvaamaan työyhteisössä ilmeneviä ristiriitoja, ennen niiden eskaloitumista kiusaamiseksi, häirinnäksi tai työsyrynnäksi. Kuvassa 1 on esitetty tutkielman keskeiset teoreettiset lähtökohdat. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia koulutusalan esimiehille osoitetun Webropol-kyselyn avulla. Kyselyn vastaukset analysoitiin Excel ja SPSS -ohjelmien avulla.

Kuva 1: Tutkielman teoreettiset lähtökohdat





## 2 Dialoginen johtaminen

Koko työyhteisön osaamisen, motivaation ja luovuuden saaminen organisaation käyttöön edellyttää johtamistavalta ja kaikilta osapuolilta aitoa dialogia (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, s. 13). Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä toimijoiden välinen luottamus ja vastavuoroisuus (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura & Lundell 2012, s. 22). Tässä luvussa avataan dialogin, johtamisen ja dialogisen johtamisen käsitteitä. Lisäksi valaistetaan dialogisen johtamisen taustateorioita ja tarkastellaan dialogisen johtamisen periaatteita ja piirteitä.

### 2.1 Keskeiset käsitteet

#### *Dialogi*

Dialogi-sana tulee alun perin kreikan kielen sanasta ”dialogos”. Sanan etuosassa oleva ”dia” tarkoittaa lävitse ja loppuosa ”logos” tarkoittaa merkitystä. Pohjimmiltaan dialogi tarkoittaa merkitysten virtausta. (Bohm, 1996, s. 6; Isaacs, 200, s.: 40). Se on vuoropuhelua, jonka ensisijaisena ehtona on aito vuorovaikutus (Ahonen & Pohjanheimo, 2000, s. 30; Viitala, 2013, s. 178). Arkikielessä dialogi ymmärretään vuoropuheluksi ja keskusteluksi.

William Isaacs on tuonut tunnetuksi dialoginäkemys, jossa hän määrittelee dialogin vuoropuheluksi, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogissa on hänen mukaansa ydin eikä siinä valita puolta. Dialogin tarkoituksena on saavuttaa yhdessä uusi ymmärrys ja kokemus asioista. Yhteinen ymmärrys luo perustan myöhemmälle ajattelulle ja työskentelylle. Dialogin aikaansaamiseksi vaaditaan johdonmukaisuutta, ongelmien ennakoimista, dialogin mahdollistavaa ilmapiiriä sekä ymmärrystä keskusteluihin vaikuttavasta pohjavireestä. (Isaacs, 2001, s. 39–54).

Mukaillen Isaacsin näkemyksiä, Aarnio ja Enqvist (2001, s. 15–16) määrittelevät dialogin

olevan ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen pohjautuvaa yhdessä ajattelemista ja paneutumista johonkin asiaan tai toimintaan. Tasavertainen osallistuminen pitää sisälleen jokaisen osallistujan yhtäläisen oikeuden ja arvon olla osana dialogia. Yhdessä ajatteleva on uuden ymmärryksen sekä osaamisen löytämistä.

Alhasen (2016, s. 13) mukaan dialogi voidaan ymmärtää keskusteluna, jossa ihmiset tutkivat millaisia merkityksiä he antavat yhdessä käsiteltäville asioille. Sekä Harisalo (2008, s. 308) että Heikkilä ja Heikkilä (2001, s.9) korostavat dialogin auttavan tunnistamaan ja luomaan uusia mahdollisuuksia. Juholin (2009, s. 61–62) näkee dialogin vastavuoroisuuden, arvostuksen sekä vuorovaikutuksen yhdistelmänä. Dialogi tuo keskusteluun nykhetken tilanteen ja tunnun, jossa osallistujien luonteenpiirteet, näkemykset sekä keskinäiset suhteet pääsevät esiin.

Dialogiin kuuluu siis avoin perehtyminen omiin, sekä muiden olettamuksiin, mielipiteisiin sekä tietoon. Aktiivinen kuuntelu, pyrkimys ymmärtää muita sekä oman näkemyksen kyseenalaistaminen ovat keskeisiä tekijöitä dialogissa. Dialogi on tietoisesti johdettu prosessi, joka sisältää yhteisen näkemyksen dialogin etenemisestä ja tavoitteesta. Keskinäinen tiedon ja osaamisen jakaminen, ajan antaminen pohdinnalle sekä arvioinnille, että tietoinen reflektointi liittyvät myös onnistuneeseen dialogiin. (Viitala, 2013, s. 178).

### *Johtaminen*

Toinen tutkielman keskeinen käsite on johtaminen. Johtamisen määritelmät sisältävät usein tavoitteet, vuorovaikutuksen, vaikuttamisen sekä johdettavien saamisen sitoutumaan organisaation visioon, päämääriin ja arvoihin (Syvänen ym., 2012, s. 20). Sanalla ”johtaminen” on siis monia merkityksiä. Johtaminen on prosessi, jolla johtaja saa henkilöstön toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen sisältää mm. suunnittelua, organisoimista, vaikuttamista, kontrollia ja päätöksentekoa. (Piili, 2006, s. 13).

Johtajan tehtävänä on saada ihmisryhmä toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vuorovaikutteista ja tavoitesuuntautunutta työtä, jonka

tarkoituksena on saada koko työyhteisö työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaan. (Viitala & Jylhä, 2013, s. 248). Johtamisen kirjallisuudessa erotetaan perinteisesti toisistaan ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). (Lämsä & Hautala, 2005, s. 206–207; Sydänmaanlakka, 2009, s. 22–25; Juuti, 2016a, s. 47).

Ihmisten johtamisessa on tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet sekä muutos ja innovaatiot. Johtajuus on vuorovaikutteinen ja prosessiomainen suhde johtajan ja johdettavan välillä, missä molemmilla osapuolilla on rooli johtajuuden rakentumisessa. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 206–207). Ihmisten johtaminen liittyy johtajan ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin, palautteen antamiseen, motivointikykyihin sekä ryhmädynamiikan ymmärtämiseen ja valmiuteen johtaa ihmisiä tiiminä (Salminen, 2013, s. 183). Asioiden johtamisessa puolestaan korostuvat strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakaus ja ennustettavuus (Lämsä & Hautala, 2005, s. 206–207).

Viitalan ja Jylhän (2013, s. 249) mukaan johtamisen tavoitteena asioiden suhteen on toiminnan sujuvuus, ihmisten suhteen, että ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä. Kolmantena johtamisen tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittyminen. Sydänmaanlakan (2009, s. 22–25) mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen tulee nähdä yhtenä kokonaisuutena. Tällöin johtaminen voidaan käsittää yleisenä suunnittelun, vaikuttamisen, organisoinnin, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon prosessina. Näitä johtamisen perustehtäviä tulisi toteuttaa niin asioiden, ihmisten kuin myös itsensä johtamisessa. Johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 23; Juuti, 2006a, s. 160–161.)

Viime aikoina johtamisen suhteen on keskitytty refleктоivan ja vuorovaikutteisen johtamistavan luomiseen, luottamuksen rakentamiseen, innovointiin ja innostamiseen. Vuoropuhelu ja keskustelu nähdään toiminnan kehittämisessä välttämättömänä. Työskentelyprosessin ylläpito perustuu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. Johtaminen on työyhteisön yhteinen tuotos, jonka tulokset ovat myös yhteisiä. Onnistunut ja hyvä

johtaminen näkyy työyhteisössä ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvä yhteistyö saadaan aikaan toiminnan perustan rakentamisella yhdessä. (Juuti, 2006b, s. 90; Leiviskä, 2011, s. 137).

Hujalan (2008) on väitöskirjassaan tuonut myös esille, että johtajuustutkimuksessa huomio on kohdistunut suhdekeskeiseen lähestymistapaan johtajakeskeisen sijaan. Taustalla muutoksessa on mm. hierarkioiden madaltuminen. Vuorovaikutus, puhe ja keskustelu esiintyvät monissa tämän päivän johtamisen malleissa. (Hujala, 2008, s. 13-15). Yuklin (2010) mukaan useat määritelmät jakavat ajatuksen siitä, että johtajuus nähdään ihmisiin vaikuttamisen prosessina.

### *Dialoginen johtaminen*

Yhdistämällä dialogi ja dialogisuus johtamisen kontekstiin on luotu käsite dialogisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan muun muassa avoimuuteen kannustavaa ja siitä palkitsevaa johtamistapaa (Syvänen ym. 2012, s. 22). Dialogisessa johtamisessa korostuu esimiehen keskustelevuus, kuuntelu ja työntekijöidensä kunnioitus (Isaacs, 1999, s. 3).

Syvänen ym. (2012, s. 31) mukaan dialogisessa johtamisessa on kyse johtamisajattelun uudistumisesta, jonka keskeisenä piirteenä on johtamisen dialogisen luonteen, yhteistoiminnallisuuden sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien korostuminen. Dialogisessa johtamisessa ei ole kyse valmiista johtamisopista. Dinno (= Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä) -tutkimusohjelmassa käytettiin käsitettä dialoginen johtaminen kuvaamaan johtamista, joka edistää yhteistoiminnallisuuden, dialogisuuden, työmotivaation ja uudistumisen (oppimisen, kehittämisen ja luovuuden) välityksellä organisaation päätavoitteita, kuten tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja työelämän laatua (Syvänen ym. 2015, s. 17).

Vallan käyttö on yksi dialogista johtamista määrittävä tekijä. Valta ei ole vain johtajan etuoikeus, vaan se on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Työntekijöillä on mahdollisuus

vaikuttaa päätöksentekoon. Dialogisen johtamisen rakentuminen on koko työyhteisön yhteinen prosessi. (Collin ym. 2017, s. 85-93).

Johtajuutta tarvitaan konfliktitilanteissa, sillä konflikti harvoin katoaa itsestään kun se on jo kehittynyt. Asioihin ei ole aina yksiselitteistä vastausta. Ihmisten tulisi pystyä sitoutumaan yhteisiin päätöksiin, vaikka heillä olisi ristiriitaisia näkemyksiä asiasta. Dialogilla voidaan varmistaa työntekijän ja työnantajan tavoitteiden kohtaaminen. Dialoginen johtamistapa osallistaa työntekijöitä, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden päästä vaikuttamaan omaan työhönsä sekä kantamaan vastuuta. (Tienari & Meriläinen, 2009, s. 141-143; Kokkonen, Strömberg & Syvänen, 2012, s. 5).

## **2.2 Johtamisteoreettinen tausta**

Dialoginen johtaminen koostuu elementeistä, jotka nousevat mm. transformationaalisesta johtamisesta, palvelevasta johtamisesta sekä arvostavan johtamisen lähestymistavasta. Dialoginen johtaminen perustuu Burnsien (1978) transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teoriaan, joka avasi johtamiseen uudenlaisia näkökulmia. Teorian mukaan avoimen ja aidon vuorovaikutuksen ydintä on eri asemissa ja rooleissa toimivien johtajien ja työntekijöiden vastavuoroinen vuorovaikutus, jonka päämääränä on tuottaa yhteisiä tavoitteita. Johtamistapa korostaa vastavuoroisuutta, dialogisuutta, keskinäistä luottamusta ja tietoisuutta siitä, että kumpikin osapuoli on riippuvainen toisistaan ja vaikutus on molemminpuolista. Uudistavassa johtajuudessa on kyse eräänlaisesta kehittämisprosessista, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin ja toisaalta on myös itse vaikutuksen kohteena. (Syvänen ym. 2015, s. 25–27).

Transformationaalisen johtajan keskeinen ominaisuus on eettinen karismaattisuus, jolloin johtamista kuvataan ihanteelliseksi, innoittavaksi, älyllisesti stimuloivaksi ja yksilöitä huomiovaksi. Ihanteellisuuteen liittyy arvojen selventäminen ja innoitukseen työntekijöiden motivointi. Älyllisesti stimuloivaan johtamiseen kuuluvat kannusteet, joilla työntekijät löytävät keinoja työnsä kehittämiseen. Transformationaalinen teoria korostaa

työntekijöiden huomioimista yksilöinä. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 241). Transformationalisessa johtamisessa on kyse ihmisten innostamisesta, jotta he pystyvät suoriutumaan haastavista tehtävistään. Transformationaaliset johtajat näkevät alaistensa tarpeet ja vaikuttimet, ja käyttävät näitä oman toimintansa suuntaamisen karttana. (Sydänmaalakka, 2006, s. 42, 44). Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon työntekijöiden yhteenkuuluvuuden - ja osallisuudentunteen. Transformationaalinen johtamistyyli mahdollistaa yhteisöllisen luottamuksen syntymisen, mikä auttaa suoriutumista haastavissa tilanteissa. (Bass ym. 2003, s. 209.)

Pehrmanin (2011, s. 118) mukaan transformationalisessa johtamisessa on eniten konflikteja ehkäiseviä ominaisuuksia, kuten yhteistyö suuntautuneisuus, kannustus konfliktien ratkaisuun, yksilöllisyyden ja erilaisuuden korostaminen sekä avoin reflektointi ja uuden oppiminen.

Palveleva johtaminen perustuu Robert K. Greenleafin (2002) ajatukseen ihmislähtöisestä johtamisesta. Palveleva johtaminen korostaa, että johtamisessa ei ole kyse johtajan omista tavoitteista, itsekeskeisyydestä, maineesta tai vallasta vaan toisten auttamisesta ja palvelemisesta. Palvelujohtamisessa työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisiä arvoja. Palveleva johtaminen perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen. Palveleva johtaja edistää työntekijöiden motivaatiota keskittymällä heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa, huolehtimalla heidän hyvinvoinnistaan ja tukemalla heidän oppimistaan. Palvelevan johtamisen teoriassa on olennaista humaani välittämisen näkemys johtajan suhteesta työntekijöihin. (Lämsä & Hautal, s.a, 2005 239). Palveleva esimies pyrkii auttamaan työntekijöiden kasvua niin persoonana, että ammatillisessa mielessä. Yhteisöllisyyden rakentaminen on yksi merkittävä esimiehen tehtävä, joka onnistuu luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista rakentavien vuorovaikutussuhteiden kautta. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, s. 31).

Arvostavan johtamisen ominaispiirteet ovat moraalinen johtaminen, tunnustuksen ja tuen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen, palkitseminen, hyvät johtajan ja

henkilöstön väliset suhteet, johtamistyyli sekä työolosuhteet ja työympäristö (Harmoinen, 2014, s. 21). Arvostavassa johtamisessa ihminen nähdään kokonaisuutena, vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen. Arvostava johtaminen saa aikaan sen, että työntekijä nähdään samanaikaisesti sekä ihmisenä että ammattilaisena. Asioiden johtamisen lisäksi huomataan työntekijöiden tekeminen ja onnistumiset, annetaan aikaa keskusteluille, tuetaan työnhallinnan tunnetta ja ohjataan työyhteisöä toimimaan yhdessä. (Kuusela, 2013, s. 79–80).

Edellä mainittujen johtamisen lähestymistapojen mukaan tärkeitä dialogisuutta, oppimista, sisäistä motivaatiota ja luovuutta edistäviä johtamisen piirteitä ovat mm. vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistapa, dialoginen vuorovaikutus, yksilöllisyyden huomioiminen työssä, luovuutta tukevan ilmapiirin ja toimintaympäristön luominen, uudistamisen ja kehittämisen tukeminen. (Syvänen ym. 2015, s. 327). Transformatiivisen johtamisen piirteistä mm. osallistumista, dialogisuutta, luovuutta ja innovativisuutta palvelevat käytännöt esiintyvät myös dialogisessa johtamisessa. Molemmissa johtamistavoissa tavoitteena on yhteistoiminnan rakentaminen siten, että kaikkien jäsenten osaaaminen ja luovuus saadaan esille parhaalla mahdollisella tavalla (Syvänen ym. 2012, s. 22). Niin palvelevassa kuin dialogisessa johtamisessa korostuu aito kiinnostus työntekijää kohtaan sekä heidän jatkuvan kehittymisen tukeminen (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012, s. 22). Arvostavan johtamisen piirteistä etenkin arvostus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat myös dialogisessa johtamisessa (Syvänen, 2015, s. 28).

### **2.3 Dialogisen johtamisen periaatteet**

Isaacsin (1999, s. 4) mukaan neljä dialogisen johtamisen käytäntöä, jotka edistävät yhteistä ajattelua ja tähtäävät yhteiseen ymmärrykseen ovat suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus. Näitä voidaan pitää myös dialogin laatukriteereinä (Syvänen ym. 2015, s. 34).

**Suoralla puheella** Isaacs tarkoittaa, että johtajan tulee puhua niin sanotusti omalla äänellään, olla aidosti oma itsensä ja ilmaista aidosti omat tunteensa. Syväsen, Strömbergin ja Kokkosen (2017, s. 152) mukaan suoraan puhuminen eli omien tuntemusten, kokemusten ja kielteisten asioiden julkituonti on vaikeimpia asioita dialogisuudessa. Suora puhe tarkoittaa aitojen ajatusten ja tunteiden ilmaisemista. Puhe ei kuitenkaan saa olla loukkaavaa. Suora puhe vaatii luottamusta ja turvallisen ilmapiirin toteutuakseen.

Suoraan puhumisen tarkoituksena on saada aidot, sisäiset äänet esille. Dialogissa on mahdollista tuoda omia kokemuksia ja käsityksiä muille julki. Suoraan puhumisessa tärkeää on olla avoin ja rehellinen sekä paljastaa ajattelutavat, arvot ja motiivit muille. Kun osallistujat puhuvat suoraan, on mahdollista paljastaa uusia näkökulmia sekä tuoda uusia mahdollisuuksia esille. Lisäksi se mahdollistaa luovuuden. (Syvänen ym. 2015, s. 34). Dialogin ilmapiiri vaikuttaa suuresti suoraan puhumisen toteutumiseen. Kun ilmapiiri dialogissa on turvallinen, on helpompaa heittäytyä omana itsenään mukaan vuoropuheeseen. (Heikkilä & Heikkilä, 2001, s. 140-141).

Toinen dialogisen johtamisen käytäntö on **kuunteleminen**. Kuuntelulla tarkoitetaan, että toisten osallistujien näkemyksiä kuunnellaan tekemättä vastarintaa ja pohtimalla rauhassa miltä muiden näkemykset vaikuttavat (Isaacs, 1999, s. 4-5; 2001, s. 376). Griffin (2009, s. 483) kuunteleminen on ymmärryksen saavuttamista toista kuuntelemalla.

Kuunteleminen ja läsnäolo liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat dialogisuuden kiistattomia lähtökohtia (Syvänen ym. 201, s. 145). Kuunteleminen tarkoittaa tarkkaavaisuutta, keskittymistä puhujaan ja läsnäoloa. Kuunteleminen osoittaa hyväksyntää ja arvostusta ilman omia tulkintoja. (Suonsivu, 2014, s. 51.) Kuuntelemalla saadaan paremmin esille ja käyttöön työyhteisön erilaisten toimijoiden ideat, mielipiteet, osaaminen ja kokemus. Kuuntelemalla saadaan tietoon henkilön tavoitteita, oppimismalleja, arvoja ja uskomuksia. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 46–47). Grill, Ahlborg ja Wikström (2014, s. 437–454) ovat tutkineet kuinka dialogia voidaan edistää työpaikalla. Myös heidän saamissaan tutkimustuloksissa korostui kuuntelemisen tärkeys sekä esimiehen antama tuki alaisille.



Henkilöstön huomioiva esimies kuuntelee ja käy dialogia aktiivisesti; esimiehen tulee osata kuuntelemisen ja kyselemisen taito, sekä sanattomien viestien tulkitseminen. Esimiehen itsetuntemus on myös tärkeää. Kun viestin tulkintaan vaikuttavat tunnetilat ja asenteet tunnistaa, on mahdollista välttyä väärinkäsityksiltä. (Jabe & Kuusela, 2013, s. 259; Juuti & Rovio, 2010, s. 56-57). Kun esimies jatkuvasti pyrkii kuuntelemaan ja havainnoimaan sanallisia ja sanattomia viestejä työyhteisössä, mahdollistuu hänen osallistuminen yhteisten merkitysten sekä hyvän ilmapiirin luomiseen. Kuuntelulla saavutettua ymmärrystä ja tietoa voidaan käyttää argumentoinnin pohjana ja sillä voidaan vaikuttaa muihin (Hackman & Johnson, 2009, s. 21-23, 150, 178, 208-209).

Dialogisen esimiehen piirteisiin kuuluu **läsnäolo**, fyysisesti, sosiaalisesti, tietoisesti ja vastuullisesti. Tärkeää läsnäolossa on sen aitous, esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut, keskittynyt, luotettava, turvallinen, huumorintajuinen, lähestyttävä sekä olla tavoitettavissa ja saavutettavissa. Työntekijän kiinnostuneisuuden kokemus liittyy esimiehen läsnäoloon ja siihen kiinnittyvään syvälliseen kuunteluun. (Syvänen ym. 2017, s. 145).

Dialogisuus tulee esiin johtamisessa, joka sisältää aitoa kuuntelemista. Kuuntelemisen kautta lähijohtaja voi ymmärtää työyhteisön todellista ilmapiiriä ja siellä vallitsevaa mahdollista tyytymättömyyttä. (Wink, 2010, s. 56–57). Aktiivisen kuuntelemisen päätaivoite on toisen ymmärtäminen ja keskeistä on tulla nimenomaan kuulluksi. Kuunteleminen edellyttää läsnäolon taitoa. (Kaski & Kiander, 2005, s. 110–111). Esimiehen läsnäolon tärkeys nousi esille myös Nuutisen, Tammen, Mankan ja Bordin (2013, s. 4) toimintatutkimuksessa, joka käsitteli eri-ikäisten johtamista eri organisaatioissa. Tutkimuksen keskiössä oli työhyvinvointia sekä työssä jaksamista tukeva johtaminen. Tutkimustuloksissa käy ilmi, että henkilöstö arvostaa esimiehen läsnäoloa sekä tukea ja myös esimiehet pitävät näitä tärkeinä. Ongelmaksi kuitenkin nousee läsnäolon heikko toteuttaminen käytännössä.

Kolmas dialogin keskeinen taito on **kunnioittaminen**. Se on aktiivista toimintaa, jolla etsitään toisen ihmisen kokemusten alkuperää. Toisen osapuolen kanssa ei tarvitse olla samaa mieltä tai oikeuttaa näiden tekoa, mutta heitä tulee silti kunnioittaa ja oikeuttaa heidän olemassaolo. (Isaacs, 2001, s. 123–124). Kunnioituksella viitataan tietoisuuteen toisen aseman oikeudesta ja sen täydellisen ymmärtämisen mahdottomuudesta (Isaacs, 1999, s. 4–5; 2001, s. 376). Jokainen dialogiin osallistuja on erilaisuudessaankin samanarvoinen. Näkökulmien ja mielipiteiden erilaisuus tulee nähdä rikkautena, mutta samaa mieltä ei kuitenkaan tarvitse olla. (Bohm, 1995, s. 32; Alhanen, 2016, s. 51). Kunnioitus on toisen ihmisen aitoa huomioimista ja arvostamista. Jokaisella on tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi. Kunnioitus ilmenee aitona kiinnostuksena toiseen ihmiseen ja tämän sanomaan. Kunnioitus on toisen osapuolen parhaiden puolien huomioimista. (Nummelin, 2007, s. 69). Syväsen ym. (2015, s. 68) mukaan arvostus ja kunnioitus ovat dialogisen johtamisen keskeistä ydinaluetta.

**Odottaminen** on neljäs dialogisen johtamisen käytäntö, joka tarkoittaa kykyä pidättäytyä muodostamasta oletuksia, arviota ja varmoja mielipiteitä. Omia ajatuksia ei pidä tuhkauttaa, mutta niitä ei tule myöskään tuoda esille ainoana totuutena. Odottamiseen kuuluvat kärsivällisyys ja oman mielipiteen muodostamisen lykkääminen. (Isaacs, 2000, s. 144.) Nummelin (2007, s. 69–71) määrittelee odottamisen tilan antamiseksi toisen ajatuksille ja omien ajatusten siirtämistä sivuun. Odottaminen on pysähtymistä ja asioiden katsomista uusin silmin. Ihmisen ei tarvitse todistaa olevansa oikeassa, vaan tärkeää on saada esitettyä omat ajatuksensa. Odottaminen vapauttaa luovia voimavaroja. Dialogiin kuuluu olennaisesti odottaminen sekä ajatusten vapauttaminen.

Hyvässä dialogissa jokainen puhuja saa tilaa, joten kuuntelija odottaa kiireettä puhujan päättävän puheensa. Jokainen osapuoli otetaan huomioon ja hänelle annetaan aikaa. Em. käytännöillä parannetaan organisaatiossa keskustelun laatua. (Isaacs, 2001, s. 376; Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow, 2006, s. 253).

Edellä mainittuja dialogisia taitoja vaaditaan kaikilta työyhteisön jäseniltä, jotta voidaan puhua dialogisesta johtamisesta ja dialogisesta organisaatiosta. Dialogin osaaminen

vaatii kaikilta ymmärrystä, tahtoa ja harjoittelemista. Työyhteisössä dialogi ja dialogisuus tarkoittavat yhteisen ymmärryksen kokoamista työn arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista. (Syvänen ym. 2015, s. 16-17).

Dialoginen johtaminen on **yhteistoiminnallista** ja **osallistavaa**. Keskeistä on työntekijälle annettavat vaikutusmahdollisuudet. Yhteistoiminnan katsotaan yleisesti tarkoittavan sitä, että vähintään kaksi toimijaa omilla intresseillä, arvoilla ja motiiveilla pyrkivät yhteistoiminnan avulla sovittamaan ne yhteen. Yleensä osapuolina ovat työnantajan edustajat sekä työntekijöiden edustajat. Toimiva yhteistoimintasuhde edellyttää osapuolten välistä ja vastavuoroista dialogia. (Syvänen ym. 2015, s. 29–30; Syvänen ym. 2017, s. 132).

Työntekijöiden mukaan ottaminen asioiden käsittelyyn antaa heille tärkeän tunteen vaikuttamismahdollisuuksista. Yhdessä puhumista ja ajattelua tarvitaan, jotta kaikkien ajatukset saadaan yhteiskäyttöön. Yhdessä ajattelu syntyy dialogissa, jossa opetellaan ymmärtämään erilaisia näkökantoja. Yhdessä ajattelu lisää oppimista, motivoi ja edistää sitoutumista päätöksiin. (Surakka & Laine, 2001, s. 119).

Esimiehillä ja johdolla on vastuu tarjota työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua. Dialogista vuorovaikutusta ja tiedon vastaanottamista tulisi vaatia kaikilta työyhteisön jäseniltä, sillä on tärkeää, että kaikki työyhteisössä haluavat osallistua ja vaikuttaa. Dialoginen organisaatio edistää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta tiedonkulussa ja viestinnässä, se luo avoimen ja rehellisen ilmapiirin. (Syvänen ym. 2015, s. 71–72).

Dialogisesti johdetussa työyhteisössä keskustellaan ja sovitaan yhteistoiminnallisesti tavoitteista, pelisäännöistä, perustehtävästä, arvoista ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmistä. Käsiteltäviin asioihin voidaan löytää paras ratkaisu, kun niitä käsitellään yhdessä erilaisista näkökulmista kuunnellen ja kunnioittaen kaikkien mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämä lisää työmotivaatiota ja sitoutumista. (Loppela, 2017, s. 158–162). Yhteistoiminnan kannalta on tärkeää, että dialogisuus kattaa koko organisaation, sen rakenteet ja vuorovaikutussuhteet (Syvänen ym. 2015, s. 31).

Positiivinen ja rakentava **palaute** liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen, jonka vuoksi esimiehen ja työyhteisön tulisi panostaa palautteenantoon ja sen vastaanottamiseen. Palkkioihin liittyvät dialogit koetaan parantavan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja iloa. Työyhteisölle erityisen tärkeää on saada osallistua ja vaikuttaa palkitsemis-, kannustamis- ja palautteenantotapoihin. (Syvänen ym. 2015, s. 77–79).

Esimiehen tuki ja apu liittyvät **hyväksynnän tarpeeseen**. Kokemus hyväksynnästä vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Työyhteisöissä odotetaan esimieheltä hyväksyntää, joka näkyy välittämisenä, huolehtimisena ja puolustamisena. Esimies voi osoittaa tukeaan ja hyväksyntää palautteen, kannustuksen, palkkioiden, konkreettisen tuen ja auttamisen avulla. Esimies voi luoda hyvää ilmapiiriä työpaikalla luomalla edellytyksiä, kysymällä kuulumisia ja tarjoamalla apuaan sekä kannustamalla henkilöstöä miettimään ongelmiin ratkaisuja yhdessä. Työntekijän aito kohtaaminen yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena liittyy aitoon hyväksyntään. (Syvänen ym. 2017, s. 146–147).

Leppäsen ja Rauhalan (2012, s. 184) mukaan avoin ilmapiiri työpaikalla ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijät uskaltavat ideoida vapaammin eikä pelkoa ole virheistä rankaisemisesta. Joskus innovatiiviset ratkaisut syntyvät juuri virheiden kautta ja niistä oppimalla, kun työyhteisössä vallitsee avoin ja rohkaiseva ilmapiiri antaa se mahdollisuuden kehittymiselle. Avoimuuden kautta voidaan luoda hyvää ja turvallista ilmapiiriä työpaikalle. Kun työntekijät kokevat, että esimies arvostaa heidän tunteita ja tarpeita on työpaikalla samalla helpompaa käsitellä myös vaikeita asioita työyhteisössä. Esimies voi omalla esimerkillään lisätä avointa ilmapiiriä; kun hän on avoin mahdollisimman monessa asiassa, voi se samalla lisätä myös työntekijöiden avoimuutta. (Erämetsä, 2009, s. 184-186).

**Oikeudenmukaisuus** ja tasapuolisuus ovat dialogisen johtamisen keskeisiä piirteitä. Niihin liittyvät myös eettisyys, korkea moraalit, rehellisyys ja avoimuus. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä, psykologisia tarpeita. Epäoikeudenmukaisuus ja epä-

tasa-arvo aiheuttavat työntekijöissä erittäin vahvoja negatiivisia tunteita. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuteen liitetään myös arvostus ja kunnioitus sekä hyväksyntä, kannustus, kiinnostuneisuus, erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen, rehellisyys ja luottamus. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että voivat luottaa esimieheensä ja voivat tarvittaessa luottamuksellisesti ja turvallisesti jakaa arkojakin asioita. (Syvänen ym. 2015, s. 68–70).

Työelämä kehittyy jatkuvasti ja siinä tarvitaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation **osaamisen kehittämistä**. Dialogisen johtamisen yhtenä ytimenä on uudistumisen eli oppimisen, luovuuden sekä kehittämisen tukeminen. Johtamisen perustuessa dialogiin ja rakenteiden mahdollistaessa dialogisen vuorovaikutuksen, oppimiselle ja kehittymiselle avautuu uusia mahdollisuuksia. Uudistumisessa on merkityksellistä oppia uutta ja poistaa vanhaa, toimia luovasti ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja. Uudistumisen tukemisessa on tärkeää luoda oppimista, osaamisen jakamista ja kehittämistä tukeva ja kannustava työilmapiiri. Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus ja osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen lisäävät motivoitumista työhön. Uusia työ- ja toimintatapoja kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti yhdessä. (Syvänen, 2015, s. 257).

Luottamus voidaan määritellä tilaksi, joka liittyy henkilön positiivisiin odotuksiin toisten käyttäytymisestä ja motiiveista. Määritelmä sisältää ajatuksen halusta asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan suhteessa niihin, joihin he luottavat. Luottamus tekee mahdolliseksi tehdä yhteistyötä luotettujen ihmisten kanssa. Luottamus johonkin sisältää myös halun olla riippuvainen toisesta. (Costa, 2003, s. 606-607).

Välttämätön keino parantaa luottamusta työyhteisössä on kunnioitus dialogi ja kuunteleminen. Muita merkittäviä tekijöitä ovat ennakoivuus ja oikeudenmukaisuus. Päivittäiset keskustelut ja muut vuorovaikutustilanteet ovat keinoja ylläpitää luottamusta. Yhteiset hetket, oli se sitten virallinen tilaisuus tai kahvihuonekeskustelu, toimii hyvänä tilana ideoiden ja ajatusten vaihtoon. Luottamusside osapuolten kesken ja kunnioitus toista kohtaan mahdollistavat aidon dialogin toteutumisen. Ilman luottamusta ei ole aitoa dialogia. (Alasoini, 2011, s. 64; Raatikainen, 2015, s. 155-157)

Muita luottamusta lisääviä tekijöitä ovat vastavuoroisuus, avoin vuorovaikutus ja palaute, yhteinen tavoite ja siitä syntyvä sitoutuminen, keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostaminen sekä ennustettavuus ja turvallisuus (Mäkipeska & Nimelä 2005, 46).

### 3 Työyhteisön tyypilliset konfliktit

Jokaisessa työyhteisössä, niin pienissä kuin suurissa, ilmenee konflikteja. Niin paljon kuin on työntekijöitä, on myös mielipiteitä ja yksilöllisiä näkemyksiä, jotka eivät aina kohtaa. On huomioitava, että konflikteja tapahtuu organisaation jokaisella tasolla ja konfliktit eroavat toisistaan. Tärkeää on tunnistaa konflikti sekä sen osapuolet ja reagoida siihen oikein.

#### 3.1 Konfliktin määrittely

Konflikti juontaa juurensa latinan sanasta *conflictus*, joka tarkoittaa yhteentörmäystä. Konflikti on yleisesti ymmärretty tarkoittavan erimielisyyttä tai kiistaa. Käsitteitä ristiriita ja konflikti käytetään usein toistensa synonyymeina. Konflikti kuitenkin ymmärretään vakavampana kuin ristiriita. Tämä käy ilmi esimerkiksi sivistyssanakirjan määritelmässä, missä ristiriita on kuvattu *kiistaksi* tai *erimielisyydeksi* ja konflikti puolestaan *selkkaukseksi* tai *yhteenotoksi*. (Suomisanakirja, 2019).

Konflikti, kriisi, ristiriita ja epäsopu ovat kaikki käsitteitä, jotka kuvaavat työyhteisössä syntyneitä tilanteita, joissa ollaan eri mieltä. Näissä tilanteissa vuorovaikutus ei ole toiminut ja asia on eskaloitunut konfliktiksi. Yleisimpiä ongelmatilanteita ovat yhteistyöhön liittyvät vaikeudet, kriisitilanteet sekä yksilölähtöiset tapaukset. (Kaivola, 2003, s. 73).

Wall ja Callisterin (1995) mukaan konfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jossa törmäyskursilla ovat eri ihmisten asenteet, ajatukset ja käytös. Työyhteisön konflikteissa on kyse yksilöiden, yksilön ja ryhmän sekä ryhmien välisistä ristiriitatilanteista, jotka johtuvat osapuolten erilaisista ja yhteensopimattomista tavoitteista (Hoover, 2002, s. 156-157). Myös Tidwell (1998, s. 30-31) näkee konfliktin ilmiönä, joka saa alkunsa osapuolten yhteensopimattomista tavoitteista. Ominaista konfliktille on toisen provosoiminen omien päämäärien saavuttamiseksi.

Ristiriita on vuorovaikutustapahtuma, joka tulee esiin yhteensopimattomuutena, erimielisyytenä tai eripuraisuutena sosiaalisten kokonaisuuksien sisällä tai välillä ja joka

vaikuttaa työilmapiiriin tai osapuolten yhteistyöhön. Konfliktit ovat väistämättömiä ihmisten välisissä suhteissa. Niitä voi esiintyä esimerkiksi jos työntekijä joutuu osallistumaan toimintaan, joka ei vastaa hänen omia tavoitteitaan tai mielenkiintoaan. Työntekijöiden mieltymykset ovat ristiriidassa keskenään tai kilpaillaan vähäisistä resursseista. Työntekijöiden erilaiset toimintatavat voivat ärsyttää ja aiheuttaa osaltaan erimielisyyksiä. Näin ollen osapuolten välinen suhde voi muuttua yhteen sopimattomaksi. (Rahim, 2000, s. 1; Rahim, 2002, s. 206-235).

Määritelmät konfliktille ovat hyvin samantapaisia, yleisesti ajatellen konflikti sisältää eri henkilöiden ristiriidassa olevia näkemyksiä ja mielipiteitä, mikä vaikuttaa edelleen negatiivisesti työntekoon ja ilmapiiriin.

### 3.2 Konfliktien luokittelu

Konfliktitutkimuksessa konfliktit on usein jaettu kahteen luokkaan niiden luonteen pohjalta; liittyykö se ihmissuhteisiin vai ei. Tällaisia jakoja on esimerkiksi jako asia- ja tunnepohjaisiin (*task and relationship*), tehtävä- ja henkilölähtöisiin sekä kognitiivisiin ja affektiivisiin (*cognitive and affective*). (Guetzkow & Gyr, 1954, s. 369, 380; Amason, 1996, s. 127, 129; Jehn, 1997, s.2; Janssen, Van de Vliert ja Veenstra, 1999, s. 119) Vaikka luokittelut ovat eri nimillä, ne ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia.

Yhden tunnetuimmista jaotteluista on tehnyt Jehn (1995, s. 258; 1997, s. 2), joka jakaa konfliktityypit affektiivisiin sekä aineellisiin konflikteihin. Affektiivinen konflikti syntyy ihmisten välille persoonallisuuksista johtuvien eroavaisuuksien ja vuorovaikutukseen liittyvien ristiriitojen tuloksena. Useimmiten siihen liittyy jännitettä, vihamielisyyttä ja ärsyyntymistä ryhmän jäsenissä. Aineellinen konflikti johtuu tehtävänjaosta ja niihin liittyvistä ristiriidoista sekä tavoitteiden ja päätösten eroavuuksista. Usein kyse on siitä, että ollaan eri mieltä tehtävän sisällöstä. Myöhemmin Jehn lisäsi kolmannen konfliktityypin, *prosessikonfliktit*, jotka liittyvät esimerkiksi siihen, kuka on mistäkin vastuussa ja kuinka tehtävät pitäisi jakaa. Prosessikonfliktiin liittyy erimielisyydet esimerkiksi resursseista. (Jehn, 1997, s. 258, 540).



Rahimin (2011) mukaan konfliktit voidaan jakaa **organisaation sisäisiin** sekä **organisaation ulkopuolisiin** (konflikti kahden tai useamman eri organisaation välillä) konflikteihin. Organisaation sisäiset konfliktit voidaan jakaa edelleen neljään ryhmään; **yksilön sisäisiin**, **yksilöiden välisiin**, **ryhmän sisäisiin** sekä **ryhmien välisiin** konflikteihin. Jako perustuu siihen, keitä konflikti koskee.

**Yksilön sisäinen konflikti** (*intra-personal conflict*) ilmenee nimensä mukaisesti yksilössä itsessään. Kokemus konfliktista tapahtuu henkilön pään sisällä. Tällainen konflikti voi ilmetä tilanteessa, jossa työntekijän omat visiot ovat hyvin erilaiset kuin organisaation, jossa hän työskentelee. Yksilön sisäinen konflikti saa alkunsa turhautumisesta. Se voi syntyä, jos työntekijää vaaditaan selviytymään työtehtävistä tai rooleista, jotka ovat ristiriidassa henkilön osaamisen, kiinnostuksen, päämäärien tai arvojen kanssa. Konflikti voi ilmetä myös, kun yksilön päämäärä tai visio eroaa organisaation kokonaisnäkemyksestä. Sisäisiä konflikteja ovat mm. päämääräkonfliktit ja roolikonfliktit. (Rahim, 2011, s. 7-8). Järvisen (2014, s. 37) mukaan liian vähäiset haasteet suhteessa osaamiseen tai liian suuret haasteet suhteessa osaamiseen voivat aiheuttaa sisäisen konfliktin. Tuloksena voi olla pitkästymisen tai toinen ääripää; uupuminen (Rahim, 2011, s. 31-32).

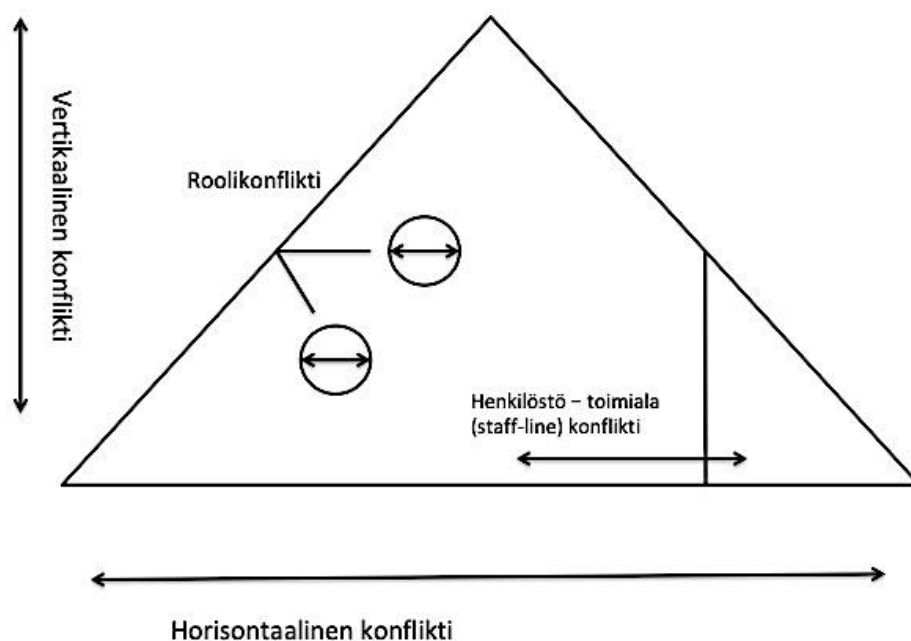
**Ihmisten välinen konflikti** eli ns. "kahdenvälinen konflikti". Tällainen konflikti syntyy kahden tai useamman vuorovaikutuksessa olevan henkilön välille joko samalla tai eri hierarkkisella tasolla. Ihmisten väliset konfliktit saavat alkunsa erimielisyyksistä tai osapuolten välisistä eroavaisuuksista. Esimerkiksi esimies - alainen -konfliktit kuuluvat tähän ryhmään. (Rahim, 2011, s. 32).

**Ryhmän sisäinen konflikti** eli "yksikön sisäinen". Viittaa konflikteihin samaan ryhmään kuuluvien henkilöiden välillä tai kahden tai useamman alaryhmän välillä. Erimielisyydet tavoitteista, tehtävistä tai menettelyistä tai niiden yhteensovittamattomuus altistavat ryhmän sisäisille konflikteille. (Rahim, 2011, s. 32).

**Ryhmien välinen konflikti** eli “yksiköiden välinen” konflikti viittaa konfliktiin kahden tai useamman yksikön tai ryhmän välillä organisaation sisällä. Konflikti voi olla line and staf-fin välillä, tuotannon ja markkinoinnin välillä. Yksi erityinen konflikti on työläisten ja johdon välinen konflikti. (Rahim, 2011, s. 32).

Konflikteja ilmenee kaikkialla ja kaikilla organisaation tasoilla. Konfliktit voidaan tämän mukaan jakaa vertikaalisiin, horisontaalisiin, henkilöstön ja ja roolikonflikteihin, jotka on havainnollistettu alla olevaan kuvaan (Eunson, 2007, s. 19-20).

**Kuva 2: Organisaaton konfliktit (mukaillen Eunson, 2007, s. 19).**



**Vertikaalinen konflikti** ilmenee hierarkkisten tasojen välillä, esimerkiksi ylimmän johdon ja keskijohdon tai esimiehen ja alaisen välillä. Vertikaaliset konfliktit liittyvät useimmiten erimielisyyksiin, jotka kohdistuvat resursseihin, päämääriin ja määräaikoihin. **Horisontaalinen konflikti** viittaa puolestaan konflikteihin, jotka syntyvät samalla hierarkkisella tasolla työskentelevien henkilöiden välille. Tämän kaltaiset konfliktit ovat yleensä liitoksissa henkilöiden yhteensovittamattomiin päämääriin tai henkilöiden välisten

kemioiden toimimattomuuteen. **Staff – line –konfliktilla** tarkoitetaan organisaatiossa toimivien eri ammattiryhmien välisiä konflikteja.

**Roolikonflikti** voi ilmetä, kun henkilön omat odotukset ja roolin vaatimukset ovat ristiriidassa tai esimerkiksi jos yhteen rooliin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Nämä sisäiset ja ulkoiset konfliktit voivat saada alkunsa siitä, jos työntekijöiden työnkuva ei ole riittävän selkä, raportointivelvollisuus useammalle kuin yhdelle esimiehelle, tai useiden ristiriitaisten pyyntöjen ja käskyjen vastaanottaminen (Eunson, 2007, s. 19-20).

Thomas (1992, s. 658-659) on jakanut konfliktit kolmeen eri luokkaan. Ne ovat **päämääräkonfliktit, arviointeja koskevat konfliktit sekä normatiiviset konfliktit**. Päämääräkonflikteille ominaista on osapuolten tavoitteiden erilaisuus, yksilöt tai ryhmät tavoittelevat erilaista lopputulosta, mikä aiheuttaa erimielisyyttä. Arviointeja koskevat konfliktit eri mieltä ollaan tehdyistä johtopäätöksistä. Kolmanteen ryhmään kuuluvat normatiiviset konfliktit ovat liittyvät arvioon osapuolen käyttäytymisestä sekä odotuksiin siitä, kuinka tulisi käyttäytyä.

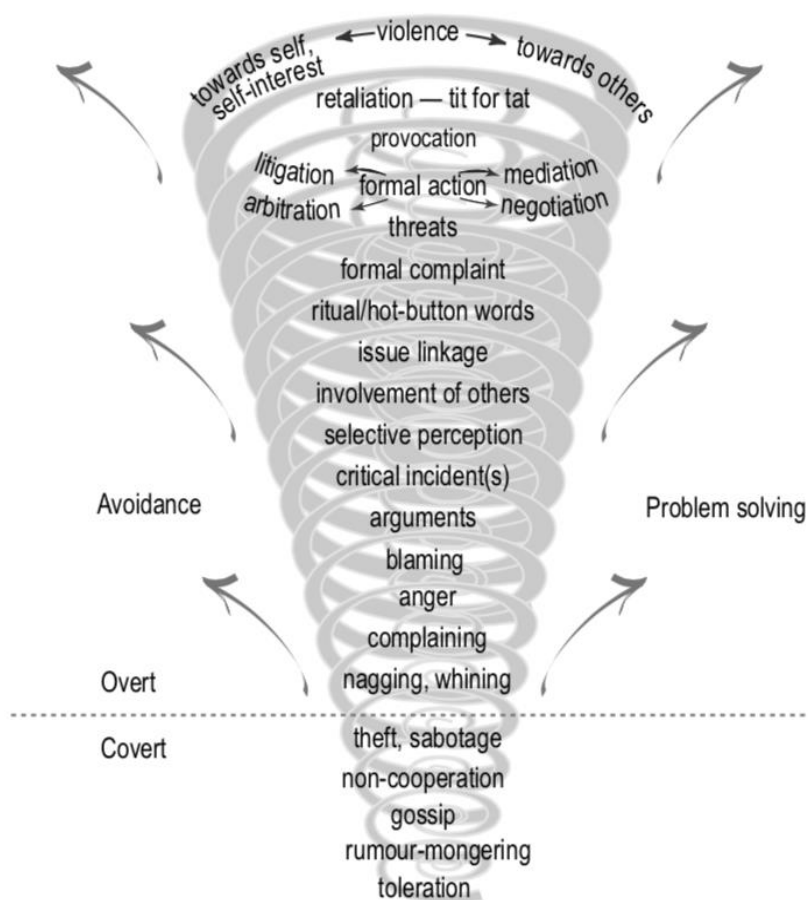
Örndahl (2008, s. 22) jaottelee konfliktit niiden syiden mukaan **työhön, sosiaalisiin suhteisiin, henkilökohtaisiin syihin tai kulttuuriin** liittyviksi. Resurssipula ja toimintaedellytysten puutteet ovat usein työhön liittyvien konfliktien taustalla. Yhteensopimattomat henkilökiemiat saavat aikaan sosiaalisia ristiriitoja, jotka ilmenevät yhteistyövaikeuksina. Henkilökohtaiset elämäntilanteeseen liittyvät syyt, kuten masennus voivat olla työyhteisön konfliktien taustalla. Työpaikkojen kansainvälistyminen tuo omat haasteensa. Kulttuurierot voivat saada aikaan erimielisyyksiä.

Pehrman (2010, s. 140-142) jakaa työyhteisön konfliktit vuorovaikutuksellisiin konflikteihin, henkilökohtaisista tekijöistä johtuviin, tehtäväsuuntautuneista tekijöistä johtuviin sekä kulttuurista johtuviin konflikteihin.

### 3.3 Konflikti prosessina

Konflikteja on usein kuvattu erilaisina prosesseina. Yleinen spiraalimalli (ks. kuva 3) kuvaa kuinka konflikti voi lähteä hyvinkin pienestä liikkeelle ja eskaloitua eri vaiheiden jälkeen vakavaksi ja vaikeasti selvitettäväksi ongelmaksi.

**Kuva 3: Konfliktin spiraalimalli (Eunson, 2007, s. 13).**



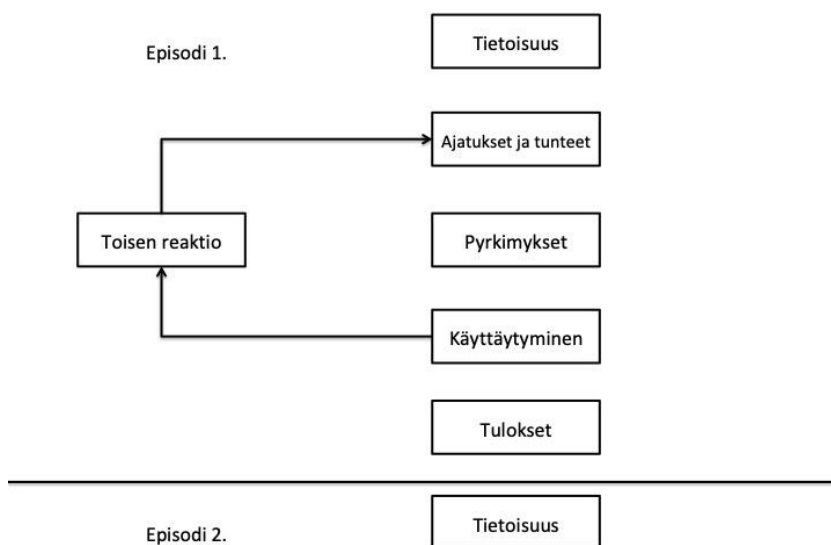
Kuva havainnollistaa konfliktin eskaloitumista. Spiraalimallissa on erotettavissa kaksi eri aluetta, peitetty (covert) ja julkinen (overt). Peitetyllä alueella konflikti ei ole syntynyt tai puhjennut julkisesti näkyville. Julkisella alueella konflikti on ulkopuolisten nähtävissä. (Eunson, 2007, s. 12).

Thomas (1992, s. 656) on esittänyt osaltaan konfliktiepisodin prosessimallin (kuva 4). Hänen mukaansa konfliktiprosessissa on kuusi toisiinsa liittyvää vaiheita; tiedostaminen, ajatukset ja tunteet, pyrkimykset, käyttäytyminen ja tulokset. Hänen kehittämä

konfliktiprosessin mallin voi ymmärtää viittaavan konfliktin kanssa samanaikaisesti ilmenevään tapahtumien ketjuun sekä myös tapaan, jolla eri tapahtumat vaikuttavat tuleviin tapahtumiin sekä niiden tuloksiin. Konfliktiprosessi, joka koostuu episodeista, on oma sisäinen logiikkansa. Siinä jokainen konflikti tilanne alkaa vasta silloin, kun toinen osapuoli on siitä tietoinen. Tiedostamisen jälkeiseen vaiheeseen yhdistyvät tunteet sekä kognitio, jotka liittyvät yksilön pyrkimyksiin. Episodin lopputulos luo pohjaa aina seuraavalle episodille (Thomas. 1992, s. 657).

Thomasin (1992) malli ei selitä sitä, miten eri episodit eroavat toisistaan tai tarkemmin sitä, miten konfliktiprosessi etenee. Malli kuvaa prosessia vain yksittäisen episodin kautta. (Haikola, 1999, s. 19).

**Kuva 4: Konfliktiprosessi (mukaiillen, Thomas, 1992).**



Leventhal (1979) on kehittänyt konfliktiprosessista mallin, jossa tarkastellaan ryhmien välistä konfliktia. Sitä voidaan myös soveltaa yksilöiden välisiin konflikteihin (Haikola, 1999, s.19) Malli sisältää viisi vaihetta; esi-, ilmenemis-, vakiintumis-, päätös- ja jälkivaihe. Esvaiheessa ilmapiiri sekä osapuolten välinen suhde on neutraali. Konfliktin ilmenemisvaiheessa esiintyy toiseen kohdistuvaa vihamielistä toimintaa. Tässä vaiheessa voi

tapahtua uudelleen organisoitumista. Vakiintumisvaiheessa konfliktiin liitettävät toiminnot rutinoituvat ja muuttuvat osaksi toimintaa. Tässä vaiheessa muitakin liitetään konfliktiin. Niitä ryhmän jäseniä tuetaan, joka vastustavat samaa osapuolta. Viimeisessä vaiheessa, päätösvaiheessa konflikti kutistuu, kunnes se ei enää ole luokiteltavissa konfliktiksi. Joskus sille on selkeä ajankohta (sovinto). Päätymisvaiheessa organisaatiossa tapahtuu vastakkaisia muutoksia ilmenemisvaiheeseen verraten. Uudelleenorganisoinnit ovat suoritettu ja tilanne on tasapainoisempi. Jälkivaiheessa tilanne on normalisoitunut, mutta on huomioitava, että prosessit, jotka käynnistyivät konfliktin aikaan voivat jatkaa vielä pitkään (Levanthal. 1979, s. 238-239),

Glasl (1999) on kuvannut konfliktiprosessin alaspäin suuntautuvan 9-askelmaisen portaikon avulla. Kuvassa 5 on esitetty konfliktiprosessin eri tasot. Ensimmäinen taso sisältää askelmat 1-3, toinen taso askelmat 4-6 ja kolmas 7-9. Portaikko kuvaa sitä, kuinka konfliktilla on tapana vyöryä eteenpäin ja vauhdittua (portaikossa alaspäin meno helpompaa kuin ylös) ja mitä myöhemmin siihen tarttuu, sitä vaikeampi se on selvittää.

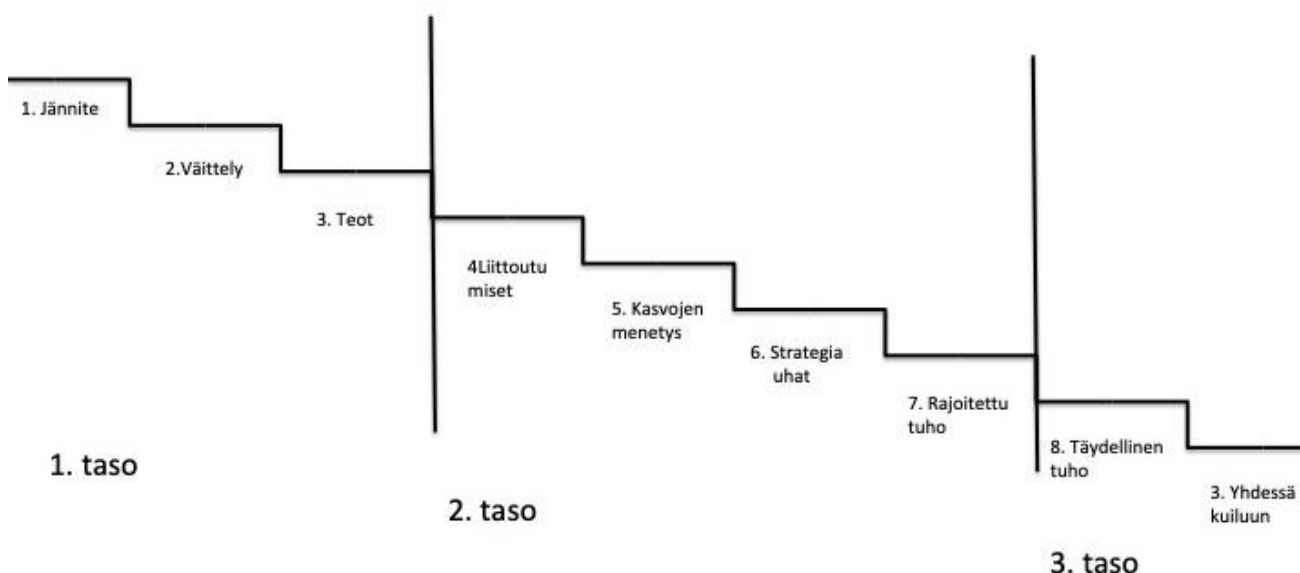
**Ensimmäistä** askelta kuvastaa yhteisymmärrys. Konflikti ei ole vielä selkeästi puhjennut. Molemmat osapuolet pystyvät keskustelemaan yhdessä ja yrittävät selvittää tilannetta. **Toisella** askelmalla dialogi alkaa kehittyä väittelyksi. Enää keskiössä ei ole vain oman asian puolesta puhuminen vaan myös oma asema. Omaa oikeassa-olemista korostetaan. Tämä vaihe sisältää kuitenkin kommunikaatiota, se on yhteistyön ja kilpailun vuorottelua. **Kolmannella** portaalla tätä yhteistyötä ei enää ole, sillä vastapuoli nähdään kilpailijana. Joko toinen, tai molemmat osapuolet voivat ryhtyä toimiin ilman toisen suostumusta. Toimia voidaan puolustella väittämällä, että ne ovat kaikkien parhaaksi, todellisuudessa se on usein merkki siitä, että luottamus on petetty. (Jordan, 2000: 1-3).

**Neljännellä** portaalla ongelmana nähdään toinen osapuoli. Kiistan osapuolet hyökkäävät toisiaan vastaan esimerkiksi kyseenalaistamalla toisen moraalialueita tarkoituksena heikentää vastapuolen luotettavuutta. Askelmalle tyypillistä on vihjailu, juoruilu ja muu epäsuora toiminta, jotta pahat aiheet voidaan kiistää. Tapauksessa, jossa toinen osapuoli jättää asiaa sikseen, joudutaan **viidennelle** portaalle. Luottamusta osapuolien

välillä ei ole, eikä näin ollen enää odoteta rehellisiä tapoja välttämättöminä. Päämääränä on toisen kasvojen menettäminen ja toisen osapuolen hallinta. Kiristys tai valheet voivat olla keinoina, mutta ne kohdistuvat vain toisen osapuolen sosiaaliseen asemaan **Kuudennella portaalla** hyökkäyksen kohteena on vastapuolen elin- ja työtoimintoihin vaikuttavat voimavarat. Tässä vaiheessa toinen uhkaa toista toimenpiteillä. (Jordan, 2000: 3-5).

Kun uhkaukset eivät toimi halutulla tavalla, liu'utaan **seitsemännelle** portaalle. Vastapuolen haavoittaminen nähdään olevan ainut keino, jolla saavutetaan toivottu tulos. Pelottelua jatketaan, halutaan osoittaa, että ei pelätä käyttää hyväksi toisen osapuolen haavoittuvuuksia. Hyökkäyksen kohteena on yhä vastapuolen toimintaedellytykset. Väkivaltaa vielä vältetään. Mikäli konflikti eskaloituu ja siirtyy **kahdeksannelle** portaalle, toinen osapuoli haluaa raivata toisen osapuolen pois tieltään. **Yhdeksännellä** portaalla tavoitteena on toisen osapuolen eliminoiminen, mikä äärimmäisissä tilanteissa johtaa väkivaltaisuuksiin. Työelämässä tämä voisi tarkoittaa yrityksen ajamista konkurssiin. (Glasl. 1982, s. 119-40; Jordan, 2000: 6-7).

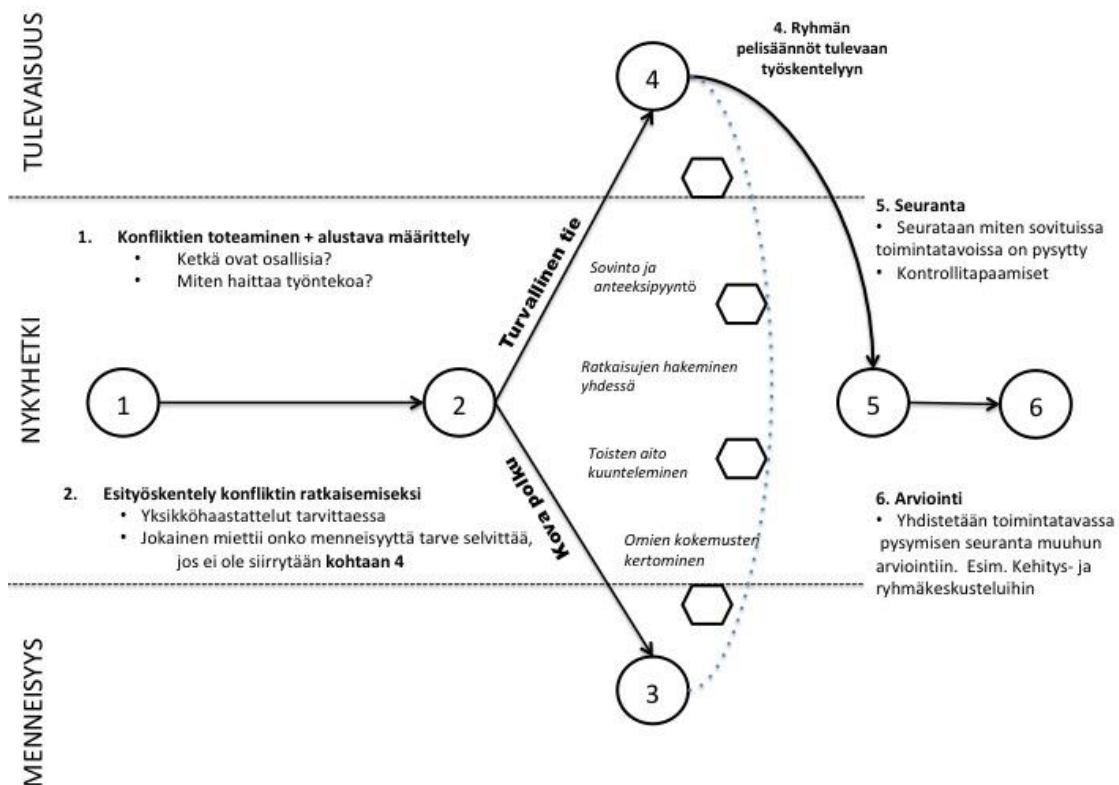
**Kuva 5: Konfliktin eskaloitumismalli (mukailen Glasl, 1999)**



### 3.4 Konfliktien ratkaiseminen

Konfliktien ratkaisemista on tutkittu paljon, ja sille on kehitetty useita eri malleja, miten ratkaisu etenee. Tässä tutkimuksessa konfliktin ratkaisemista tarkastellaan Laineen ja Salosen (2014) kehittämän mallin pohjalta. Se sisältää kuusi eri vaihetta, jotka sijoittuvat menneisyyteen, nykypäivään ja tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa malliin sovelletaan dialogisen johtamisen periaatteita.

Kuva 6: Konfliktin ratkaisun eteneminen vaiheittain (mukaillen Laine & Salonen, 2014, s. 71)



**Konfliktin toteaminen ja sen alustava määrittely.** Konfliktin ratkaiseminen alkaa konfliktin olemassaolon toteamisella eli sen tunnistamisella ja siihen reagoimisella. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu osallisten tunnistaminen ja kuinka konflikti haittaa työntekeä, eli arvioidaan tilanteen vakavuus. Pienet ja yksinkertaiset konfliktit ovat mahdollista ja myös suotavaa ratkaista niiden kesken, keiden työtä konflikti koskee, puheeksi ottamalla ja yhdessä keskustellen. (Laine & Salonen, 2014, s. 70).



**Esityöskentely konfliktin ratkaisemiseksi.** Kun konfliktin osapuolet eivät pääse yhteisymmärrykseen ja konflikti alkaa vaikuttaa kielteisesti työntekoon, otetaan käyttöön yksilöhaastattelut tilanteen selvittämiseksi. Tällaisia yksilöhaastatteluja voidaan kutsua *ennakkohaastatteluiksi*. Haastattelussa osapuolet saavat kertoa luottamuksellisesti oman kantansa tilanteeseen. Kahdestaan käytävän ennakkohaastattelu on hyödyllinen myös tulevia keskusteluja ajatellen; kun henkilö huomaa, ettei häntä tuomita ja että häntä kuunnellaan, on helpompaa tulla myöhemmin käytävään ratkaisukeskusteluun, mihin osallistuu myös vastapuoli. Ennakkokeskustelun toinen hyvä puoli on se, että siinä haastateltava voi saada etäisyyttä omiin kokemuksiinsa samalla kun kertoo niistä. Kahdenkeskisissä haastatteluissa haastattelija voi ilmaista, miten esimerkiksi hänen työskentelytapoja on kyseenalaistettu. Haastattelijan tärkein tehtävä on kuunteleminen ja haastateltavan kokemusten ymmärtäminen ja toivon luominen tilanteeseen. Keskusteluissa voidaan tuoda esille seikkoja, joista konflikti on mahdollisesti alkanut paisumaan, kuten selän takana puhuminen tai riidat menneisyydessä (kohta 3). Tulevan pohtimisen lisäksi on tärkeää käsitellä menneet asiat, joilla voisi olla kytköksiä konfliktiin. Mikäli menneisyydessä ei ole asioita, joita pitäisi käsitellä, voidaan siirtyä tulevaisuuden suunnitteluun; esimerkiksi mitä asioita käsitellään tulevissa tapaamisissa, joissa myös konfliktin toinen osapuoli on mukana. (Laine & Salonen, 2014, s. 70-73).

*Ratkaisukeskusteluihin voi osallistua haastattelijan lisäksi kaksi tai useampia henkilöitä.* Tärkeää on korostaa, että tapaamisiin osallistutaan, jotta asioita voidaan ratkaista yhdessä - kaikilla on mahdollisuus osallistua. Vetäjänä toimii yleensä esimies. Yhteisissä ratkaisukeskusteluissa kaikki pääsevät tuomaan esille oman mielipiteen sekä kokemuksen käsiteltävästä asiasta. Kun toinen puhuu, muut kuuntelevat aktiivisesti ja tavoitteena on yrittää ymmärtää myös erilaisia näkökulmia. Kun kaikki ovat päässeet ääneen aloitetaan yhdessä miettimään mistä asioista ollaan eri ja mistä samaa mieltä. Tapaamisen lopussa voidaan käydä lyhyt keskustelu siitä, millaisena kukin koki ratkaisukeskustelun. Konflikti voidaan ajatella prosessina (esim. Glasl, 1982) myös ratkaiseminen voidaan ajatella prosessimaisena työskentelynä; aina yksi keskustelu ei riitä vaan keskustelua

pitää käydä useammin ja asiaa täytyy työstää pitkäjänteisemmin. (Laine & Salonen, 2014, s. 76-78).

**Tulevaisuuden pohtiminen.** Jos muissakaan yksilöhaastatteluissa ei ole noussut esille aiemmin tapahtuneita häiritseviä ja konfliktiin vaikuttavia seikkoja, voi koko ryhmä keskittyä pohtimaan jatkoa. Aluksi voidaan tuoda esille työyhteisön tavoitteet ja toiveet tulevaan. Yhteisten tavoitteiden hahmottaminen voi parantaa ja tiivistää yhteishenkeä. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, mutta niin on myös konkreettisten mittareiden luominen, jotta voidaan nähdä, edetäänkö kohti tavoitetta. (Laine & Salonen, 2014, s. 78-79).

**Tilanteen arvioiminen.** Asetettujen uusien toimintatapojen ylläpitämisessä säännöllisesti pidettävät seurantalaverit ovat tärkeitä. Seurantalaverit ovat keino päästä tulokselliseen konfliktien ratkaisuun. Palaverit kannustavat pitkäjänteisempään toimintaan; uusi tavoite tai toimintatavat eivät pääse unohtumaan. Konfliktin osapuolet ottavat enemmän vastuuta tilanteen korjaamisesta, kun tilannetta seurataan aktiivisesti. On tapauskohtaista, kuinka usein ja kauanko palavereita pidetään. Aina on kuitenkin muistettava se, että konflikti on ollut henkilöstölle uuvuttava kokemus, siksi olisi hyvä muistaa antaa kahdenkeskeistä palautetta tasapuolisesti. Ilman seurantalapaamia konfliktin ratkaiseminen voi jäädä vain yritykseksi. (Järvinen, 2001, s. 92-93, Laine & Salonen, 2014, s. 79-80).

## 4 Konfliktien hallinta dialogisella johtamistavalla

Glasln (2000, s. 7) mukaan konfliktien hallinnalla tarkoitetaan taitoa selvittää tietoisesti ristiriitoja. Se voi tarkoittaa myös kykyä ennaltaehkäistä niitä. Syväsen ym. (2015, s. 96) mukaan "Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä ristiriitojen hallintaan ja siksi se on tärkeä tekijä myös konfliktien ennaltaehkäisyyn".

### 4.1 Esimiehen dialogiset taidot konfliktien ratkaisemisessa

Kuten aiemmin mainittu, esimiehellä on tärkeä rooli konfliktien ratkaisemisessa. Ratkaisemiseen esimies tarvitsee konfliktien ratkaisutaitoja. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 166-168.) Isaacsin (1999,2001) esittämät dialogitaidot auttavat konfliktien ratkaisemisesta. Toisessa pääluvussa esitetyt dialogin neljä toimintaperiaatetta; suora puhe, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen, ovat keskeisessä osassa konfliktin ratkaisussa. Näitä dialogisia taitoja esimies voi hyödyntää konfliktin ratkaisussa käytävissä dialogeissa. Dialoginen johtamistapa tukee esimiestä hankalien tilanteiden käsittelemisessä sekä ratkaisemisessa. (Syvänen. 2015: 96).

Esimiehen dialogiset taidot ja dialogisen johtamisen muut periaatteet sekä piirteet ovat sovellettavissa kappaleessa 3.4 esitettyyn Laineen ja Salosen (2014) konfliktin ratkaisumallin toteuttamiseen.

#### *Suora puhe*

Suora puhe on yksi dialogisuuden hankalista asioista. Suoraan puhuminen ja ns. *suoraan sanomattomuus* ovat tärkeitä dialogisuustaitoja. Suoraan sanomattomuudella Syvänen ym. (2017) viittaavat vaikenemiseen oikeissa hetkissä. Suoraan puhuminen on dialogisuuden yksi vaikeimmista asioista, sillä aina hankalia asioita ei uskalleta ottaa puheeksi tai jos uskalletaan, niin siinä ei onnistuta halutulla tavalla, vaan päädytään esimerkiksi kiistelyyn. Tämä voi luoda vuorovaikutusongelmia ihmisten välille. (Syvänen ym., 2017, s.152).

Suora puhe on yksi dialogisuuden haastavista mutta tärkeistä taidoista. Se on puhumista rehellisesti sekä uskallusta ottaa puheeksi myös vaikeat aiheet. Suora puhe voidaan monesti tulkita negatiivisesti, siksi sen oikeanlainen sanoittaminen on tärkeää. Sanoittamisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että se kunnioittaa niin itseä kuin toisia. On arvioitava mitä sanoo ja millä tavalla. (Syvänen ym. 2017). Jotta suora puhe voisi toteutua työpaikalla, sille on oltava oikeanlainen ilmapiiri. Kun työntekijät kokevat työpaikan ilmapiirin turvalliseksi, on asioiden esille tuominen ja suoraan sekä avoimesti puhuminen myös helpompaa. (Wink, 2010, s. 58). Avoimuus ja suoraan puhuminen edistävät konfliktitilanteiden ratkaisua (Salmi, Perttula & Syväjärvi, 2014, s. 25)

Esimiehen dialoginen keskustelutaito tarkoittaa, että hän osaa **asettaa kysymykset**, sillä perusteella, miten toinen on sanonut. Näin henkilö kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi. Kysymysten avoimuus on tärkeää ja se, että ne esitetään kysyjän viestintätapaan sopivalla ja luontevalla tavalla. (Nummelin, 2007, s.69). Dialogitaidot hallitseva esimies pystyy luomaan työyhteisöön avoimen vuoropuhelun, mikä on tae ja edellytys sille, että ristiriidat pystytään ratkaisemaan (Lassila, 2002, s. 46; Jalava, 2001, s. 155-156). Fisherin (2008, s. 81) mukaan avoin vuorovaikutus on toimivin keino saada selville mitä osapuolet tarkoittavat. Kun työyhteisössä on turvallinen ja keskusteluun kannustava ilmapiiri jossa toisiin luotetaan, uskalletaan myös vaikeita asioita ottaa yhteiseen käsittelyyn. (Vartia, 1994, s. 207).

#### *Kuunteleminen ja läsnäolo*

Useat tutkijat jakavat ajatuksen siitä, että konfliktitilanteiden ratkaisemisessa esimiehen kyky kuunnella on erityisen tärkeää, sillä se viestii henkilöstölle siitä, että esimies todella välittää (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996, s. 139; Hirvihuhta & Litovaara, 2003, s. 124). Konfliktien ratkaisemisessa esimiehen välittäminen; kuunteleminen, läsnäolo ja huolenpito, on esimiehen puolelta koettu tärkeäksi (Salmi, Perttula & Syväjärvi, 2014, s. 25). Kuunteleminen on koettu vaikeimmaksi dialogisuuden periaatteista esimiesten omassa johtamistyössään. Pysähtyminen kuuntelemaan vaatii keskittynyttä ja kiinnostunutta läsnäoloa. (Syvänen ym., 2015, s. 65).

Salmen & Syväjärven (2014) tekemän tutkimuksen mukaan konfliktitilanteissa on tärkeää, että jokaisen osapuolen näkemys tilanteesta kuullaan ja huomioidaan. Tärkeää on saavuttaa kokonaiskuva tilanteesta. Myös Åhman (2012, s. 124-125) jakaa mielipiteen siitä, että onnistunut keskustelu on mahdollista, kun on ensin kuunneltu ja ymmärretty osallisten tarkoitusperät. Seidenfieldin (2008, s. 54-57) mukaan jokaisella tulisi olla mahdollisuus esittää oma näkemys ja mielipide. Esimiehen tavoitteena on saada kaikki osalliset ymmärtämään toistensa näkökulmia konfliktista. Aktiivinen kuuntelu pitää sisällään itse kuuntelemisen lisäksi myös toisen tunnetilojen ja kehonkielen havainnoimisen. Tällaisen kuuntelemisen tavoitteena on saada toinen tuntemaan, että häntä on kuunneltu. Dialogi perustuu ajatukseen siitä, että kaikkien yksilölliset näkemykset käsiteltäviin asioihin ovat samanarvoisia (Alhanen, Soini & Kangas, 2015, s. 4).

#### *Kunnioittaminen*

Aidon kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen edellytyksenä on keskinäinen kunnioitus. Epäkunnioittava käytös tulee kitkeä mahdollisimman pian, sillä se altistaa konflikteille. Työyhteisö kykenee pysymään toimivana, kun siellä vallitsee toimintakulttuuri, joka kannustaa epäkohtien selvittämiseen ja positiiviseen palautteeseen. (Nousiainen & Piekari, 2007, s. 19-21).

Dialogisuudessa korostuu jokaisen mielipiteen kunnioittaminen, vaikka se eroaisikin omasta näkemyksestä tiettyyn asiaan. Kun keskustelutilanteessa vallitsee toisia kunnioittava ilmapiiri, on helpompaa uskaltaa jakaa omia mielipiteitä ja pohtia ilman rajoituksia. (Vartia ym., 2002.) Eriävät mielipiteet ovat usein konfliktien taustalla. Kun ihmiset eivät yritä tai halua ymmärtää eriäviä mielipiteitä, voidaan ajautua sanaharkkaan. Osapuolten keskinäinen kunnioitus toisiaan kohtaan on tärkeää erimielisyystilanteissa sekä vastuullisuus siitä, mihin tarkoitukseen keskustelussa esille tulleita tietoja käytetään. (Tikkamäki, 2018, s. 142). Alaisilla on luonnollinen tarve tuntea, että heitä kunnioitetaan työpaikalla ja että heidän työpanosta arvostetaan. Lisäksi heidän on koettava, että suunnataan kohti realistisia päämääriä johdonmukaisesti. Juutin (1992, s. 155-158) mukaan

ihmisten johtaminen kohti haluttua päämäärää vaatii myös sen, että heidän tunteita hallitaan; esimiehen tulee osata huomioida alaisten sekä rationaaliset että tunneperäiset elementit.

Kuten luvussa 3.4 mainittu, ristiriitojen ratkaisu voidaan ajatella prosessina, johon kuuluu omien sekä yhteisten tunnetilojen yhdessä läpikäyminen. Ratkaisutilanteessa esimiehen on kunnioitettava osapuolten tunnetiloja ja oltava neutraali. Ratkaisukeskustelu on kuitenkin pidettävä ydinasioihin pohjautuvina. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 114-115.) Dialogisessa ratkaisukeskustelussa osapuolet kokevat tullessa kuulluksi ja heille syntyy kokemus arvostuksesta; kun alaiset kokevat esimiehen kunnioittavan heitä, ovat he valmiimpia osallistumaan myös konfliktin yhteiseen ratkaisuun.

#### *Odottaminen*

Odottaminen on tärkeä dialogin taito, joka esimiehen tulee hallita konfliktitilanteita ratkaistessa. Dialogissa odottaminen tarkoittaa, että tilannetta arvioidaan rauhassa osapuolille tilaa antaen. Esimiehen tulee antaa osapuolille aikaa käsitellä ja ymmärtää kuulemaansa ja tuoda oma mielipiteensä esille omaan tahtiin, ilman esimiehen väliintuloa. Päälle puhuminen ja keskeyttäminen eivät kuulu dialogin vaatimaan odottamisen taitoon. Liian aikainen omien kannanottojen esittäminen estää vaihtoehtoisten näkökulmien huomioimisen. Monelle odottaminen on vaikeaa, omista näkemyksistä halutaan pitää kiinni. (Isaac, 1999, s. 147). Odottamisen suhteen oman käyttäytymisen reflektointi ja näkeminen toisten silmin, on yksi keskeinen dialogisuustaito, joka niin esimiesten kuin alaisten tulisi osata (Syvänen ym. 2015, s. 106).

## **4.2 Dialoginen johtamistapa konfliktien ennaltaehkäisyssä**

Paras strategia konfliktien hallintaan työpaikalla on ennaltaehkäisy; konfliktia ei päätetä syntymään. Esimiehen on tarkkailtava työympäristöä aktiivisesti ja tunnistettava ajoissa mahdolliset varoitusmerkit, esimerkiksi ilmapiirin muutos, ja reagoitava niihin. Kuten aiemmin on todettu kappaleessa 2.4 dialoginen johtaminen on

yhteistoiminnallista, osallistavaa ja avoimeen keskusteluun kannustavaa. Johtamistavan piirteitä ovat hyväksyntä, arvostus, kunnioitus ja luottamus.

Pekka Järvinen (2014, s. 57) on kuvannut toimivan työyhteisön kuuden pilarin avulla. Nämä pilarit ovat *työntekoa tukeva organisaatio*, *työntekoa palveleva johtaminen*, *selkeät töiden järjestelyt*, *yhteiset pelisäännöt*, *avoin vuorovaikutus* ja *toiminnan jatkuva arviointi*. Jos työyhteisössä ei toteudu joku pilareista, on se huomattavissa. Puutteet heijastuvat työilmapiiriin ja työn tekemiseen ja luo hedelmällistä maaperää konfliktien syntymiselle. Työyhteisön koko hyvinvointi on riippuvainen pilareista.

**Kuva 7: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2014, 2. 57)**



Dialogisen johtamisen periaatteet ja piirteet mahdollistavat toimivan työyhteisön peruspilareiden sisällöllisen täyttymisen ja näin ollen ennaltaehkäisevät konfliktien syntymistä.

**Selkeä organisaation perustehtävä.** Organisaation perustehtävällä tarkoitetaan tehtävää, jonka vuoksi organisaatio on olemassa ja perustettu. Organisaation menestyminen on yhteydessä siihen, miten se hoitaa perustehtävänsä. Kun perustehtävä on kaikille selkeä,

kukin tietää oman roolinsa ja mitä häneltä odotetaan. Konfliktien ennaltaehkäisyssä on tärkeää varmistaa, että yksilölliset ja organisaation tavoitteet ovat toisiaan tukevia (Porter-O'Grady & Malloch, 2011, s. 168-173). ) Syväsen ym. (2015, s. 157) mukaan dialogin avulla voidaan ymmärtää erilliset tavoitteet ja työtehtävät osaksi isompaa kokonaisuutta eli perustehtävää.

Dialogisesti johdetussa työyhteisössä koko henkilöstö osallistetaan käymään dialogia perustehtävään, yhteisiin tavoitteisiin ja työyhteisön pelisääntöihin liittyen. Tällainen yhteistoiminta edellyttää esimiehen määrätietoista toimintaa toteutuakseen. Käytävälle dialogille on järjestettävä aikaa ja tilaa, esimerkiksi palaverit, kokoukset ja kehittämislaisuudet (Rintala & Hasunen, 2010, s. 9; Syvänen ym., 2015, s. 254). Yhteistyön, osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on myönteinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Kuusela, 2013, s. 96).

**Työntekoa tukeva organisaatio.** Työntekoa tukeva organisaatiossa pyritään tietoisesti hyödyntämään paremmin resursseja sekä osaamista ja lisäämään vuorovaikutusta. Vanhentuneen hierarkkisen organisaation tilalle on tullut uudistuva organisaatio, jossa innovointiin kannustetaan ja ongelmiin ja ristiriitoihin yritetään suhtautua myönteisemmin. Kun ongelmia ei piilotella eikä virheitä pelätä ja niistä vaieta, on mahdollista kehittyä niiden kautta. Kun ongelmiin puututaan ja ne käsitellään yhdessä, voidaan edelleen kehittää organisaation toimintaa ja jatkossa välttää ongelman uusiutuminen. (Järvinen, 2014, s. 60-61; Salmi, Perttula & Syväjärvi, 2014).

Järvisen (2008, s. 131-132) mukaan työyhteisössä tulisi luoda valmiiksi yhteisiä toimintamalleja, joiden avulla konflikteihin reagoidaan mahdollisimman pian ja tehokkaasti. Jos konfliktiin ei puututa ja annetaan sen kasvaa, voi se muuttua asiakonfliktista henkilökonfliktiksi; konflikti siis henkilöityy, mikä vaikeuttaa alkuperäisen syyn löytämistä ja edelleen sen ratkaisemista Avoin keskustelukulttuuri, jossa työyhteisön ongelmista puhutaan, estää konfliktien eskaloitumista. (Lindström & Leppänen, 2002, s. 101, 223; Vartia ym., 2005, s. 10). Johtajan dialogisena tehtävänä on ottaa esille keskusteluaiheita, joita työyhteisössä on noussut esiin (Alhanen ym. 2015, s. 7).



**Työntekoa palveleva johtaminen.** Dialoginen johtaminen pohjautuu osin palvelevan johtamisen teoriaan. Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja kohtelee jokaista tasapuolisesti sekä huolehtii työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista. Esimiehen on tärkeää tuntea niin työympäristö kuin työn sisältö. Ympäristöä ja työskentelyä tarkkailemalla voidaan tunnistaa kuormitustekijöitä ja pohtia, kuinka niitä voitaisiin vähentää ja parantaa työolosuhteita. Jotta tällaiset kuormittavuustekijät voidaan huomata, on esimiehen oltava tietoisesti läsnä ja havainnoida ympäristöä aktiivisesti. Ilman läsnäoloa asioita jää huomaamatta ja tämä voi kostautua myöhemmin. Läsnäolosta hyötyvät molemmat osapuolet, itse esimies ja työntekijät. Työntekijöille esimiehen läsnäolo viestii välittämisestä ja arvostuksesta. (Hayes, 2004, s. 48; Järvinen, 2001, s.87–88; Manka, 2015, s. 125; Rauramo, 2008, s. 146).

**Selkeät töiden järjestelyt.** Selkeät töiden järjestelyt ovat yhteydessä organisaation perustehtävään; jokaiselle työyhteisön jäsenelle tehdään selväksi, mitä häneltä odotetaan työn suhteen. Työhön ja työnjakoon liittyvä yhteinen dialogi selkiyttää työyhteisön toimintaan ja ennaltaehkäisee osaltaan työhön liittyviä ristiriitatilanteita. (Järvinen, 2014, s. 70). Työnjaon suhteen esimiehen myönteinen suhtautuminen työntekijöihin yksilöllisesti huomioiden heidän vahvuutensa saa aikaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työpaikalla. Tärkeää on työntekijöiden osallistaminen työnjakoon kuuntelemalla heidän mielipiteitä ja huomioimalla heitä päätöksenteossa. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 146-147; Åhman, 2004, s. 90). Ilman selkeää työnjakoa työnkuvat voi vääristyä ja aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisössä. (Järvinen, 2014, s. 72).

**Yhteiset pelisäännöt.** Työyhteisöön yhteisesti luodut pelisäännöt auttavat ehkäisemään konflikteja työyhteisössä. Yhteistyötä vaikeuttavat ja henkilökohtaisesti koetut haitat voidaan nostaa dialogin avulla yhteiseen keskusteluun. Samalla voidaan puuttua työhyvinvointia huonontaviin työ-, -toiminta, ja -johtamiskäytäntöihin. (Skurnik-Järvinen, 2011, 133; Syvänen ym., 2017, s. 152).

**Avoim vuorovaikutus.** Avoimuus työyhteisössä luo perustan konfliktien ennaltaehkäisyyn. Esimiehen tulee omalta osaltaan luoda avointa ilmapiiriä, mikä mahdollistaa toimivan dialogin työyhteisössä. Avoin keskustelukulttuuri rohkaisee keskustelemaan työyhteisöön liittyvistä ristiriitatilanteista ja ongelmista, ja kannustaa niiden yhteiseen ratkaisemiseen. Oleellista on oppia käsittelemään työyhteisön haastavia tilanteita, joilta ei voida välttyä. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, s. 168-169; Rintala & Hasunen, 2010, s. 9; Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 157-172).

**Toiminnan jatkuva arviointi.** Työyhteisön toiminnan jatkuva seuranta ja arviointi on ongelmien ennaltaehkäisemiseksi tärkeää. Mitä nopeammin konfliktiin reagoidaan ja se tunnistetaan, sitä helpompaa sen ratkaiseminen yleensä on. Mikäli esimies ei ole riittävästi läsnä ja sitä kautta tietoinen esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin muutoksista, konfliktien ennaltaehkäiseminen vaikeutuu. (Järvinen, 2001, s. 87–88).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen toteutuksen kuvaamalla tutkimusmenetelmän, aineiston keruun sekä sen analyysin.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analysointikeinoja. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat asetettu tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmä tulee valikoida siten, miten hyvin juuri kyseisellä menetelmällä voidaan vastata mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, 2009, 124.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan karkeasti kvantitatiivisiin eli määrällisiin, ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen päämääränä on selittää, kartoittaa, verrata tai ennustaa asioita ja ilmiöitä. Tulokset pyritään kuvailemaan numeerisesti. Numeroita tutkija tulkitsee sekä selittää sanallisesti, esimerkiksi siten, miten eri asiat eroavat toisistaan tai liittyvät toisiinsa. Määrällisen tutkimuksen lähtökohdiana on teoriat ja mitattavat asiat muodostetaan juuri näistä teorioista. (Vilkka, 2007, 14, 26.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvemmin ja sillä pyritään vastaamaan kysymyksiin *Miksi? Miten?* Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän vahvuus on esimerkiksi se, että se antaa mitattavat ja luotettavat havainnot ja se jättää vain vähän tilaa omille tulkinnoille. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän heikkouksia voi olla esimerkiksi inhimilliset virheet (tietojen syöttö esim. SPSS-ohjelmaan), ovatko esimerkiksi kyselyyn vastanneet rehellisesti ja keskittyneesti, lisäksi vastaajat voivat antaa erilaisia vastauksia kuin mitä valtaväestö antaisi. Vahvuuksia ovat ehdottomasti tiedonkeruun nopea kerääminen ja suuren kohderyhmän tavoittaminen. Analysointi tapahtuu tilasto-ohjelmien avulla nopeasti. Kvantitatiivinen kyselytutkimus voidaan toteuttaa täysin anonyymisti, joten voidaan kysyä myös arkaluontoisia asioita.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaisina esimies arvioi omat dialogiset taitonsa konfliktien hallinnassa sekä sitä, miten dialogisen johtamistavan piirteet ilmevät esimiehen toiminnassa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui edellä mainituista kvantitatiivisen tutkimusmetodin vahvuudet huomioiden kyselytutkimus. Kvantitatiivisen aineiston tyypilliset tiedonkeruumenetelmät ovat lomakekyselyt, henkilökohtaiset sekä puhelinhaastattelut sekä Internet-kyselyt. Tutkimukseen valikoitui Webropol-ohjelmalla laadittu Internet-kysely. Postikyselyyn verrattuna Internet-kysely on nykyaikainen ja vaivaton vaihtoehto. Internet-kyselyn etuna on myös sen toteuttaminen anonyymisti, mikä parhaimmillaan voi lisätä vastausprosenttia. Tätä tutkimusta ajatellen sähköinen kyselylomake oli paras vaihtoehto, sillä pääsy internetiin on kaikilla, keille kysely kohdistettiin. Hirsjärven (2009, 196) mukaan verkkokyselyn etuja on vaivaton ja nopea aineistonkeruu ja heikkoutena on kato. Hänen mukaansa verkkokyselyn vastausprosentti ylittää parhaimmillaan 30-40 prosenttiin.

## 5.2 Aineiston keruu

Kyselylomakkeen laadinta aloitettiin toukokuussa -20. Kysymysten valmistuttua ne vietiin Webropol-ohjelmaan. Kysely sisälsi neljä taustamuuttujaa: sukupuoli, ikä, esimieskokemus vuosina sekä lähijohdettavien lukumäärä. Omia henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä mitataan yleisesti 3-7 portaisella Likert-asteikolla (Metsämuuronen, 2006, 60, 101). Kyselylomake sisälsi 42 väittämää koskien työyhteisön toimintaa, esimiehen toimintaa konfliktitilanteissa ja esimiehen dialogisia taitoja. Näissä käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa: 1. Täysin samaa mieltä 2. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 4. Jokseenkin eri mieltä 5. Täysin eri mieltä. Asteikko päätettiin toteuttaa parittomana, jotta mahdollista on valita myös neutraali vaihtoehto. Neutraalin vaihtoehdon olemassaolo voi lisätä vastaamista, sillä jos sitä ei ole, voi helpommin jättää kokonaan vastaamatta. (Vehkalahti, 2014, 36.) Seitsemällä väittämällä kartoitettiin

työyhteisössä tunnistettavien konfliktien yleisyyttä järjestysasteikolla 1. Viikoittain 2. Kuukausittain 3. Muutamana kerran vuodessa 4. Ei lainkaan 5. En osaa sanoa

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin myös kaksi avointa kysymystä:

- *Miten omalla johtamistavallani voin ennaltaehkäistä työyhteisön konfliktitilanteita?*
- *Millä tavoin dialogisuutta voisi lisätä työyhteisössä?*

Avoimien kysymysten analysointi on hidasta ja vertailu eri vastaajien välillä voi olla mahdollista, siksi avoimia kysymyksiä ei lomakkeeseen laitettu enempää. Silti ne koettiin tarpeellisiksi, sillä niiden avulla on mahdollista saada syvällisempää ymmärrystä aiheeseen ja vastaaja pääsee itse ääneen. Avoimiin kysymyksiin vastasi noin puolet (40%) kokonaisvastaajamäärästä (n=89).

Kyselylomake esitettiin lähettämällä se viidelle vastaajalle ennen sen julkaisemista ja sen perusteella kyselyyn vastaamiseen kului alle 10 minuuttia, joten vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn vaivattomasti työpäivän aikana. Kahta väittämää muotoiltiin yksiselitteisimmiksi. Webropolin etuna tässä tutkimuksessa on sen helppokäyttöisyys ja tuloksien vaivaton siirtäminen muihin tilastollisiin ohjelmiin, kuten SPSS:aan ja Exceliin.

Tutkimusongelmien selvittämiseksi kysely kohdistettiin esimiesasemassa toimiville henkilöille. Kohteena olivat koulutusorganisaatiot, lähinnä ammatilliset toisen asteen oppilaitokset, joissa oli tavoitettavissa organisaatorakenteiden puitteissa kattava kohdejoukko. Kohdeorganisaatiot valikoituivat satunnaisesti yksiasteista ryväotantaa käyttäen.

Kysely toteutettiin elo-syyskuussa-20. Kyselylinkki avattiin 15.8.2020 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Linkki Webropol-kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin organisaatioiden yhteyshenkilöiden kautta esimiehille. 230 esimiestä vastaanotti linkin. Linkin

lähettämispäivänä vastauksia tuli runsaasti, mutta seuraavina päivinä tahti hidastui. Muistutusviestit lähetettiin organisaatioihin, jolloin saatiin erittäin tärkeitä lisävastauksia kyselyyn. Tavoitteena oli saada vähintään 100 vastausta, sillä esimerkiksi Heikkilä (2014, 43) on esittänyt lukeman vähimmäismääräksi. Tavoite tuli melkein saavutetuksi, sillä vastauksia oli linkin sulkiessa kertynyt 89. Vastausprosentiksi tuli noin 39.

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin Excel-- taulukointia sekä SPSS:n tilastointiohjelmaa. Aineisto käytiin osioittain läpi kysymys tai väittämä kerrallaan. Vastaukset tutkittiin kuvailevilla tilastomenetelmillä, joita olivat prosenttijakaumat, frekvenssijakaumat ja keskiarvot. Tarkoituksena oli saada perustieto aineistosta näkyviin.

Eri muuttujien välisiä mahdollisia riippuvuuksia tarkasteltiin käyttämällä riippuvuuden kuvailussa ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnilla pyritään selvittämään kahden muuttujan välistä yhteyttä. Muuttujat siis esitetään yhdessä taulukossa niin, että toinen muuttuja asetetaan sarakkeille ja toinen riveille. Lisäksi taulukon oikeassa reunassa on laskettuna rivien summa ja alhaalla sarakkeiden summat. (Heikkilä 2014, s. 198). Tässä työssä niin sanotut selittävät eli riippumattomat muuttujat (esimerkiksi. Ikä tai sukupuoli) asetettiin sarakemuuttujiksi ja rivimuuttujiksi asetettiin selitettävät muuttujat eli väittämät. (Heikkilä, 2014, s. 198).

Muuttujat ristiintaulukoitiin seuraavasti: taustamuuttuja ikä ristiintaulukoitiin väittämiin, jotka koskivat esimiehen omaa toimintaa konfliktitilanteissa, sukupuoleen liittyen ristiintaulukoitiin väittämät, jotka koskivat esimiehen arvioita omista dialogisista taidoista ja esimieskokemukseen taustamuuttujana ristiintaulukoitiin väittämät liittyen dialogien johtamistavan ilmenemiseen työyhteisön toiminnassa.

Ristiintaulukoinnin lisäksi käytettiin tilastollisena testinä Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä. Testi kuvaa mahdollista riippuvuutta ristiintaulukoinnin rivi- ja sarakemuuttujien välillä sekä sitä, onko riippuvuus tilastollisesti merkitsevää. (Heikkilä 2014: 200).

Erittäin merkitsevän riippuvuuden rajana pidetään merkitsevyytasoa 0.01, merkitseväenä raja-arvona merkitsevyytasoa 0.05 ja lähes merkitsevän rajana merkitsevyytasoa 0.1. Lisäksi mahdollisen riippuvuuden voimakkuutta tarkasteltiin käyttämällä riippuvuustunnuslukuna Cramerin V:tä. Riippuvuus on sitä voimakkaampaa, mitä lähempänä Cramerin V on lukua 1. (Heikkilä, 2014, s. 184, 208.)

Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin luotettavuuden takia ristiintaulukon odotettujen frekvenssien tulisi toteuttaa kaksi ehtoa: kaikkien odotettujen frekvenssien tulisi olla ykköstä suurempia ja enintään 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi. Jotta näillä ehdoilla on mahdollisuutta toteutua, tarvitsee ennen ristiintaulukointia muuttujien luokkia mahdollisesti yhdistellä. (Heikkilä, 2014, s. 201).

Alkuperäisistä väittämien muuttujista tehdyissä ristiintaulukoinneissa aineisto jakautui väittämien vaihtoehtojen mukaan usein alle viiden frekvenssin luokkiin, joten Likertin viiden vaihtoehdon luokista luotiin kolme luokkaa. Näin ollen luotiin alkuperäisistä väittämien muuttujista uudet muuttujat, joissa luokiksi tuli yhdistettyinä ”täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä”.

Kyselylomake sisälsi kaksi avointa kysymystä, jotka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista ja käytännössä se on valmiin tekstin, kuten tässä tapauksessa kommenttien analysointia. (Hirsjärvi, 2009, s. 162). Sisällönanalyysillä pyritään tiivistää avoimilla kysymyksillä saatu tieto mahdollisimman selkeään muotoon, kuitenkin säilyttäen oleellinen tieto ja sanoma. Avoimien kysymyksien avulla on mahdollista saada tietoon vastaajien omia mielipiteitä ja samalla ääntä kuuluviin, muutoin hyvin numeeriseen tutkimukseen. Sisällönanalyysi perustuu tulkitaan ja päättelyyn. (Hirsjärvi, 2009, s. 162; Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 108.) Sisällönanalyysin mukaisesti, avoimet kysymykset pilkottiin osiin, käsitteellistettiin ja koostettiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, s. 108.)

## 6 Tulokset

Kyselylomake sisälsi neljä taustakysymystä sekä 48 väittämää. Väittämät jaettiin neljään pääryhmään sen perusteella, mihin aihealueeseen ne kuuluivat. Aihealueet olivat dialoginen johtaminen, työyhteisön ristiriidat, dialoginen johtaminen ja konfliktien ratkaiseminen sekä dialogiset taidot. Lisäksi kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä, jotka liittyivät dialogiseen johtamistapaan.

### 6.1 Taustamuuttujat

Kyselyssä oli neljä taustamuuttujaa; vastaajien sukupuoli, ikä, esimieskokemus vuosina sekä lähijohdettavien lukumäärä.

Kyselyyn osallistui yhteensä 89 esimiestä, joista 58 oli naisia ja 31 miehiä. Vastausvaihtoehtona edellisten lisäksi oli myös ”muu”, mutta kukaan ei kokenut tarpeelliseksi määrittellä itseään sen mukaan (ks. Taulukko 1).

**Taulukko 1: Sukupuolijakauma**

	N=89	%
<b>Nainen</b>	58	65,2%
<b>Mies</b>	31	34,8%
<b>Yhteensä</b>	89	100%

Kyselyyn vastanneiden keskimääräinen ikä oli 53 vuotta. Nuorin osallistuja oli 27-vuotias ja vanhin 64-vuotias. Tutkimukseen vastanneista suurin osa oli yli 50-vuotiaita (70%). Kysely ei tavoittanut kattavasti nuoria esimiehiä, vaan satunnaisotannalla valikoitui pääosin keski-ikä ylittäneitä.



Taulukossa numero 2 on nähtävillä se, kuinka paljon esimieskokemusta osallistujilla oli ollut kyselyyn vastatessa. Kyselyyn osallistui pääosin kokeneita esimiehiä. Vain 14% vastaajista oli työskennellyt esimiehenä maksimissaan viisi vuotta. Suurimmalla osalla osallistujista, 41% oli kokemusta esimiestehtävistä yli 15 vuotta. Valtaosa (86%) kyselyyn osallistuneista oli toiminut esimiehenä yli viisi vuotta

**Taulukko 2: Esimieskokemus vuosina**

	<b>N=89</b>	<b>%</b>
<b>Alle vuoden</b>	4	4%
<b>1-5 vuotta</b>	9	10%
<b>6-10 vuotta</b>	20	23%
<b>11-15 vuotta</b>	19	22%
<b>Yli 15 vuotta</b>	37	41%
<b>Yhteensä</b>	89	100%

Taulukossa 3 on esitetty esimiesten lähijohdettavien lukumäärä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä vain kahdella oli yli 50 alaista. Lähes puolella kyselyyn osallistuneista oli 11-30 alaista.

**Taulukko 3: Lähijohdettavien lukumäärä**

	<b>N=89</b>	<b>%</b>
<b>Alle 10 hlö</b>	25	28%
<b>11-30</b>	41	46%
<b>31-50</b>	21	24%
<b>51-70</b>	0	0%
<b>71-100</b>	1	1%
<b>Yli 100</b>	1	1%
<b>Yhteensä</b>	89	100%

## 6.2 Dialogisen johtamisen periaatteiden ilmeneminen työyhteisön konfliktitilanteissa

Dialogista johtamista tarkasteltiin 11 väittämän kautta. Vastausvaihtoehdot oli ilmaistu Likert-asteikolla: "täysin samaa mieltä", "jokseenkin eri mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "jokseenkin eri mieltä" sekä "täysin eri mieltä". Taulukossa 4 on esitetty tulokset.

Väittämän *Jokainen henkilöstöni jäsen on tietoinen organisaation perustehtävästä* vastaukset jakaantuivat "täysin samaa mieltä" (62%) ja "jokseenkin samaa mieltä" (38%) välille. Hyvin samantapaiset vastaukset saatiin väittämään *Työyhteisössä on luotu yhteisiä pelisääntöjä työn sujumiseksi, johon* 52% vastaajista oli vastannut "täysin samaa mieltä" ja 42% "jokseenkin samaa mieltä". "Ei samaa eikä eri mieltä" oli vastattu 10% osalta ja vain yksi prosentti vastaajista oli vastannut väitteeseen "jokseenkin eri mieltä".

Väittämään *Työyhteisössä keskustellaan yhteisistä tavoitteista*, 94% vastanneista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vain 3% oli ollut väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä. Esimiesten mukaan henkilöstö on tietoinen työyhteisön perustehtävästä, tavoitteista ja pelisäännöistä.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että omassa työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista ei osannut sanoa asiaan kantaa ja kuusi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että avoin keskustelukulttuuri ei toteudu tarpeeksi hyvin omassa työyhteisössä.

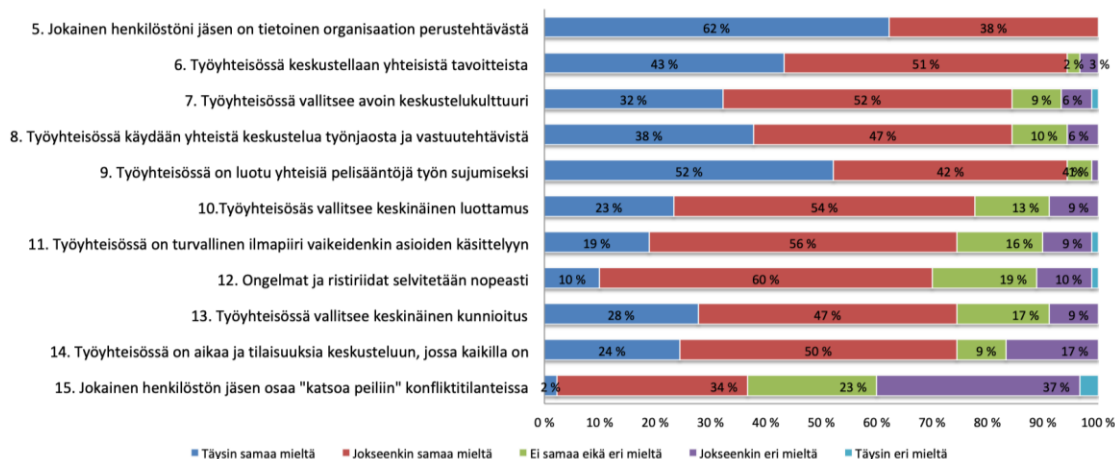
Väittämien *Työyhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus* ja *Työyhteisössä on turvallinen ilmapiiri vaikeidenkin asioiden käsittelyyn* - suhteen oli huomattavissa, että vastaajien työyhteisöissä vallitsee pääosin luottamus (77%) ja turvallinen ilmapiiri (75%).

Vastaajista vain 10% oli täysin samaa mieltä siitä, että ongelmat ja ristiriidat selvitetään nopeasti. 60% oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Vastausten perusteella esimiesten työpaikoilla vaikutti vallitsevan keskinäinen kunnioitus. 75% vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän *Työyhteisössä vallitsee keskinäinen kunnioitus* kanssa. Pääosin työyhteisössä vaikutti olevan aikaa ja tilaisuuksia yhteiseen keskusteluun, joissa kaikki työntekijät pääsevät esittämään näkemyksiään. 24% esimiehistä oli täysin samaa mieltä ja 50% jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 17% vastasi jokseenkin eri mieltä, eli aikaa voisi olla enemmän keskusteluun.

Eniten hajontaa vastauksissa oli väittämän *Jokainen henkilöstön jäsen osaa "katsoa peiliin" konfliktitilanteissa* -kohdalla. Jopa 40% oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. 23% ei osannut sanoa ja 36% vastaajista oli väitteen suhteen samaa mieltä.

**Taulukko 4: Esimiesten näkemys työyhteisön toiminnasta**



Avoimella kysymyksellä pyydettiin esimiehiä kuvaamaan miten he voivat omalla johtamistavallaan ennaltaehkäistä työyhteisön konfliktitilanteita. Avoimeen kysymykseen vastasi 56 (62%) esimiestä. Taulukkoon 5 on merkitty vastauksissa eniten mainitut tekijät.

Omassa johtamistavassa tasapuolisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi ehkäistäessä konfliktitilanteita työyhteisössä. Tasapuoliseen kohteluun liitettiin myös oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen omassa johtamisessa.

*“Henkilöstön oikeudenmukaisella kohtelulla”*

*“Pitää luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Pitää myös oppia olemaan rehellinen, mutta rakentavalla tavalla”*

Avoimuus mainittiin vastauksissa seitsemän kertaa ja siihen liittyen läpinäkyvyys neljä kertaa. Etenkin avoin vuorovaikutus nostettiin esille. Sen koettiin luovan luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Avoimuus liitettiin myös tiedonkulkuun.

*“Puhumalla asioista avoimesti ja nostamalla “kissan pöydälle” ja hakemalla ratkaisua asiaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa”*

*“Avoin vuorovaikutus sekä läpinäkyvyys tehtävien hoitamisessa”*

Esimiehet nostivat omasta toiminnastaan esille kuuntelemisen tärkeyden. Kuunteluun linkittyy myös esimiehen aito läsnäolo ja ajananto.

*“Kuuntelen alaisia ja mietimme yhdessä vastuita ja työnjakoa tiiminä”*

**Taulukko 5: Eniten mainitut tavat omassa johtamisessa, joilla voi ehkäistä konflikteja**

	Tasapuolisuus	Avoimuus	Kuunteleminen	Luottamus	Yhteiset pelisäännöt
Mainintojen lkm.	18	16	8	7	7

Luottamus liitettiin niin omaan toimintaan kuin ilmapiiriin sekä keskustelukulttuuriin. Yhteiset pelisäännöt mainittiin vastauksissa seitsemän kertaa. Oli tärkeää, että esimies itse esimerkkiä näyttäen noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, ja tekee ne myös henkilöstölle selkeäksi, jotta kaikilla olisi oma rooli työyhteisössä selkeänä. Pelisääntöjen luominen yhdessä henkilöstön kanssa koettiin hyväksi keinoksi konfliktien ennaltaehkäisyssä.

Välitön puuttuminen konfliktitilanteisiin sai myös mainintoja. Lisäksi vastauksissa oli yksittäisiä mainintoja seuraavista; tasapuolinen työnjako, vastuut sekä johtamisen johdonmukaisuus.

Kuten aiemmin mainittiin, eri taustamuuttujien avulla tehtiin myös riippuvuustarkaste-luja ristiintaulukoinnin ja Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin avulla. Lisäksi mahdollisen riippuvuuden voimakkuutta tutkittiin Cramerin V -tunnusluvulla. Taulukossa 4: *Esimiesten näkemys työyhteisön toiminnasta* esitetyt kaikki väittämät ristiintaulukoitiin esimieskokemus -taustamuuttujan kanssa. Tarkoitus oli siis tutkia, että havaitaanko taulukossa 4 esitettyjen vastausten ja esimieskokemuksen välillä riippuvuutta.

Kuten aiemmin todettiin, Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin luotettavuuden takia ristiintaulukon odotettujen frekvenssien kahden ehdon tulisi toteutua. Jotta näillä ehdoilla oli mahdollisuutta toteutua, tarvitsi muuttujien luokkia yhdistää. Niinpä väittämien luokat yhdistettiin uudelleen Likertin viiden vaihtoehdon luokista kolmeen luokkaan. Lisäksi esimieskokemus -muuttujasta muodostettiin uusi muuttuja, jossa alkuperäisen muuttujan viisi luokkaa yhdistettiin kolmeksi esimieskokemusta vuosissa kuvaavaksi luokaksi seuraavasti: "10 vuotta tai alle, "11–15 vuotta" ja "Yli 15 vuotta".

Tutkittaessa tarkemmin taulukon 4 vastausjakaumia, huomataan väittämien vastausten painottuvan vaihtoehtoihin "täysin samaa mieltä" ja "jokseenkin samaa mieltä". Satunnaisotannan vastausten yksipuolisuuden takia ja pienen otoskoon takia, ristiintaulukointia tehdessä monissa väittämissä jäi liikaa soluja, joissa odotettu frekvenssi oli pienempi kuin viisi. Tällöin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin ehdot eivät toteutuneet ja testituloksia ei voinut pitää luotettavina.

Ainoana poikkeuksena oli väittämä "Jokainen henkilöstön jäsen osaa "katsoa peiliin" konfliktitilanteissa". Kuten jo taulukon 4 jakaumista huomataan, esiintyy tämän väittämän vastauksissa enemmän hajontaa. Taulukon 6 ristiintaulukosta voidaan nähdä vastausten suhteellisen tasainen jakautuminen väittämien eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Kuitenkin, jos katsotaan Taulukon 6 esimieskokemuksen muodostamaa ryhmittelyä, voidaan nähdä yli 15 vuotta esimieskokemusta omaavien vastausten poikkeavan selkeämmin kahdesta muusta esimieskokemusluokasta.

Vastaajista, joilla on yli 15 vuotta esimieskokemusta 45,9 % vastasi heidän henkilöstölleen olevan kykyä ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa. Kun taas vastaavasti henkilöt, joilla oli vähemmän esimieskokemusta, kokivat henkilöstön kyvyn ”katsoa peiliin” ongelmatilanteissa heikompana. Esimerkiksi esimiehistä, joilla oli alle 10 vuotta esimieskokemusta, kokivat henkilöstön omaavan heikon kyvyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa. Taulukon 6 vastausten jakauduttua tällä tavalla eri esimieskokemusluokille, lähdettiin siis vielä selvittämään, olisiko muuttujien välillä havaittavissa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.

**Taulukko 6: Henkilön esimieskokemuksen yhteys henkilöstön kykyyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa (N = 89)**

		Esimieskokemus				
		10 vuotta tai alle	11-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Yhteensä	
Jokainen henkilöstön jäsen osaa ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa	Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	Frekvenssi	10	6	17	33
		Prosenttiosuus	30,3%	31,6%	45,9%	37,1%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Frekvenssi	7	5	8	20
		Prosenttiosuus	21,2%	26,3%	21,6%	22,5%
	Jokseenkin eri mieltä tai Täysin eri mieltä	Frekvenssi	16	8	12	36
		Prosenttiosuus	48,5%	42,1%	32,4%	40,4%
Yhteensä		Frekvenssi	33	19	37	89
		Prosenttiosuus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Mahdollista muuttujien välistä riippuvuutta tutkittiin ristiintaulukoinnin yhteydessä tehdyllä Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestillä. Taulukossa 7 on esitelty testin tulokset. Mahdollisen riippuvuuden tutkimista varten muodostettiin seuraavanlaiset hypoteesit:

*H0*: Henkilöstön kyvyllä ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa ja esimieskokemuksen välillä ei ole riippuvuutta

*H1*: Henkilöstön kyvyllä ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa ja esimieskokemuksen välillä on riippuvuutta.

**Taulukko 7: Riippumattomuustestin tulokset esimieskokemuksen yhteydestä henkilöstön kykyyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa (N = 89)**

	Arvo	Vapausaste	Havaittu merkitsevyystaso (p-arvo)
Pearsonin Khiin neliö	2,636 <sup>a</sup>	4	,620
N	89		

a. Yhdessä solussa (11,1%) odotettu frekvenssi on pienempi kuin 5. Pienin odotettu frekvenssi on 4,27.

Taulukon 7 alaviitteestä huomataan, että testin ehdot toteutuvat, sillä vain yhdessä ristiintaulukoinnin soluista odotettu frekvenssi on alle 5 ja pienin odotettu frekvenssi on 4,27. Taulukosta huomataan myös, että Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin testisuureen arvo on 2,636, testisuureen jakauman vapausasteen jakauma on 4 ja p-arvo on 0.620. P-arvon ylittäessä huomattavasti merkitsevyystason 0.1, hyväksytään nollahypoteesi merkitsevyystasolla 0.1. Voidaan siis todeta, että vaikka otoksessa havaittiin eroja vastauksien jakautumisessa eri esimieskokemusluokkiin, eivät nämä erot ole tilastollisesti merkitseviä.

**Taulukko 8: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimieskokemuksen yhteydestä henkilöstön kykyyn ”katsoa peiliin” konfliktitilanteissa (N = 89)**

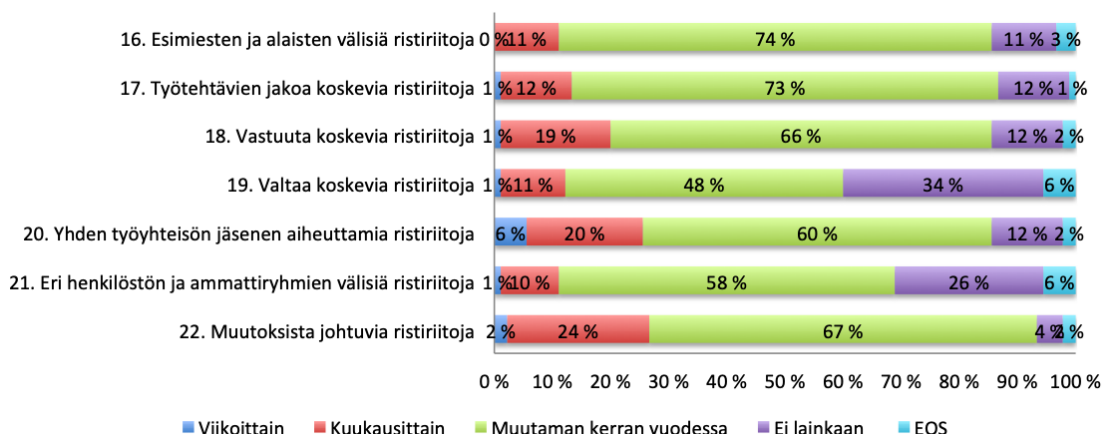
	Arvo	Havaittu merkitsevyystaso (p-arvo)
Cramerin V	,122	,620
N	89	

Tarkastellessa taulukkoa 8, jossa on kuvattu riippuvuuden vahvuutta kuvaava Cramerin V, Cramerin V:n arvo on aina välillä 0–1 ja mitä lähempänä se on ykköstä, niin sitä voimakkaampaa riippuvuus on. Taulukosta huomataan Cramerin V:n arvon olevan 0,122, mikä viittaisi hyvin heikohkoon positiiviseen riippuvuuteen muuttujien välillä. Kuitenkin myös Cramerin V:n p-arvo on sama 0,620, jolloin tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

### 6.3 Konfliktit työyhteisössä ja esimiehen dialogiset taidot

Taulukon 9 väittämät 16-22 koskivat työpaikan ristiriitoja, niiden laatua ja ilmaantuvuutta. Vastaukset olivat jokaisen väittämän kohdalla samansuuntaiset. Esimiehet jakavat pääosin näkemyksen, että ristiriidoilta ei voi organisaatioissa vältyä. Ristiriitoja tavattiin enimmäkseen muutaman kerran vuodessa. Positiivinen havainto tuloksista oli, että viikoittain tapahtuvia ristiriitoja tunnisti työyhteisössään vain yksittäiset esimiehet. Mikäli ristiriitaa / ristiriitoja havaittiin niinkin usein kuin viikoittain, johtuu se todennäköisimmin yhden yksittäisen henkilön toiminnasta ja vaikutuksesta.



**Taulukko 9: Ristiriitojen ilmeneminen työyhteisössä**

Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja tunnistettiin työyhteisössä muutaman kerran vuodessa. 11% vastanneista esimiehistä oli kohdannut konflikteja alaisen/alaisten kanssa kuukausittain. Saman verran vastanneista ei ollut kohdannut esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja lainkaan. Hyvin samankaltainen vastausjakauma oli väittämässä 17: työtehtävien jakoa koskevia ristiriitoja viikoittain oli kohdannut 1%, kuukausittain 12% ja muutaman kerran vuodessa 73%. 12% vastaajista ei ollut havainnut työpaikallaan työtehtävien jakoa koskevia ristiriitoja lainkaan.

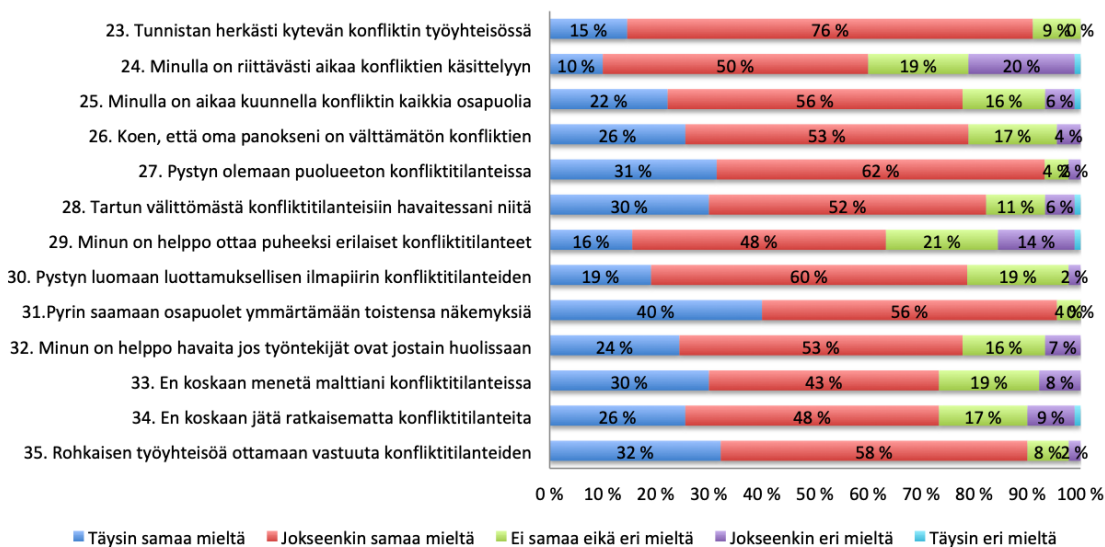
20% vastaajista oli kohdannut vastuuta koskevia ristiriitoja viikoittain tai kuukausittain. Yli puolet, 66%, kohtasi vastuuta koskevia ristiriitoja vain muutaman kerran vuodessa ja 12% ei ollut kohdannut tämänkaltaisia ristiriitoja ollenkaan. Kaikista ristiriitatyypeistä vähiten esimiehet olivat kohdanneet valtaa koskevia ristiriitoja. Vain 12% oli joutunut painimaan tällaisen konfliktin kanssa viikoittain tai kuukausittain. 34% ei ollut kohdannut näitä lainkaan. 48% kohtasi valtaa koskevia ristiriitoja vain muutaman kerran vuodessa.

Jos konflikteja esiintyi usein, oli se vastausten perusteella yleensä yhden työyhteisön jäsenen aiheuttama ristiriita tai muutoksista johtuva ristiriita. Työyhteisön jäsenen aiheuttamia ristiriitoja joutui käsittelemään viikoittain tai kuukausittain 26% vastaajista. 60% koki tällaisia ristiriitoja muutaman kerran vuodessa. Muutoksista johtuvia ristiriitoja oli viikoittain tai kuukausittain kohdannut 26% vastaajista ja jopa 67% koki niitä muutaman

kerran vuodessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että etenkin muutokset ovat riskiriitojen keskiössä työyhteisöissä.

**Esimiehen toimintaa konfliktitilanteessa** selvitettiin väittämällä 23-35 (ks. taulukko 10). Selkeä enemmistö vastaajista (91%) koki tunnistavansa herkästi kyteväen konfliktin työyhteisössä. Väittämät *27 Pystyn olemaan puolueeton konfliktitilanteissa*, *31 Pysin saamaan osapuolet ymmärtämään toistensa näkemyksiä* ja *35 Rohkaisen työyhteisöä ottamaan vastuuta konfliktitilanteiden ratkaisemisessa* olivat vastauksiltaan hyvin samankaltaisia; täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli vähintään 90% vastaajista. Riittävästi aikaa konfliktien käsittelyyn oli 60%:lla vastaajista. Viidesosa vastaajista oli vastannut *”jokseenkin eri mieltä”* väittämään riittävästä ajasta ja 1 % oli täysin eri mieltä. Toisaalta kun tarkastellaan vastauksia väittämään *25, minulla on aikaa kuunnella konfliktin osapuolia*, aikaa vaikuttaa aikaa olevan esimiehillä enemmän; 78% vastasi täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä ja vain 7% jokseenkin eri tai täysin eri mieltä.

**Taulukko 10: Esimiehen toiminta konfliktitilanteessa**



Väittämää 26, *koen, että oma panokseni on välttämätön konfliktien ratkaisussa*, 79% vastaajista kertoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kyselyn vastauksien perusteella esimiehet tarttuvat konfliktitilanteisiin välittömästi, kun niitä ilmenee (väittäjä 28). Vain 11 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 6% oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Sen sijaan puheeksi ottaminen jakoi vastauksia selkeämmin; 64% oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 29. *Minun on helppo ottaa puheeksi erilaiset konfliktitilanteet* kanssa. Reilu viidesosa (21%) vastaajista ei osannut sanoa kantansa asiaan ja 14% vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä, eli puheeksi ottaminen koettiin melko hankalana. Esimiehet kokivat pääosin helpoksi havaita alaisten huolen, 77% oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 16% ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 7% oli jokseenkin eri mieltä.

Väittämään *En koskaan menetä malttiani konfliktitilanteissa*, 73% esimiehistä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 19% ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 9% koki olevansa jokseenkin eri mieltä. Kun kysyttiin konfliktin ratkaisemisesta, 9% vastaajista ei ollut samaa mieltä väittämän *En koskaan jätä ratkaisematta konfliktitilannetta*. Positiivista oli huomata tuloksista, että kuitenkin suurin osa (74%) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Tämän osion väittämien mahdollisia riippuvaisuuksia tutkittiin siis myös käyttämällä ristiintaulukointia, Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä sekä Cramerin V:tä. Tarkoitus oli tutkia, että onko osion väittämien vastauksilla ja vastaajien iän välillä havaittavissa riippuvuutta. Taulukossa 10: Esimiehen toiminta konfliktitilanteissa esitetyt kaikki väittämät siis ristiintaulukoitiin ikämuuttujan kanssa.

Jälleen Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin luotettavuuden takia yhdisteltiin muuttujien luokkia, jotta testin ehdot odotettujen frekvenssien suhteen voisi toteutua. Näiden ehtojen toteutumiseksi yhdistettiin väittämien luokat aiemmasta Likertin viiden vaihtoehdon luokista kolmeen luokkaan. Myös ikämuuttujasta muodostettiin uusi järjestysasteikollinen ikäjakauma -muuttuja, jossa vastaajat luokiteltiin iän mukaan kolmeen

ryhmään: "Alle 51-vuotiaat, "51–56-vuotiaat" ja "Yli 56-vuotiaat". Ikäjakauman mitta-asteikko muodostettiin ikämuuttujan keskiarvoa mukailleen, joka oli 53,56 vuotta.

Kuitenkin kuten nähdään jo taulukon 10 vastausjakaumista, painottuvat kysymysten vastaukset myös tässä osiossa vahvasti vaihtoehtoihin "Täysin samaa mieltä" ja "Jokseenkin samaa mieltä". Myös tämän osion ristiintaulukointia tehdessä monissa väittämässä jäi siis liikaa soluja, joissa odotettu frekvenssi oli pienempi kuin viisi. Tällöin Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin ehdot eivät toteudu ja testituloksia ei voida pitää luotettavina.

Poikkeuksena oli väittämä "Minulla on riittävästi aikaa konfliktien käsittelyyn". Taulukon 11 ristiintaulukosta voidaan todeta aiemminkin selville tullut tulos, että yhteensä yli puolet vastaajista vastasivat väittämään "täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä". Huomioitavaa on kuitenkin ristiintaulukkoa (taulukko 11) tutkittaessa, että alle 51-vuotiaiden vastaukset painottuivat vielä enemmän ensimmäiseen vastausvaihtoehtoon ja muihin vaihtoehtoihin oli vastauksia prosentuaalisesti vähemmän kuin muilla ikäluokilla.

Alle 51-vuotiaista esimiehistä jopa 70,4 % vastasi heillä olevan riittävästi aikaa konfliktien käsittelyyn, kun taas vastaavasti esimerkiksi 51-56 -vuotiaista vain 50 % vastasi heillä olevan riittävästi aikaa konfliktien käsittelyyn. Vastausten jakautuman perusteella lähdettiin vielä tutkimaan mahdollista muuttujien välistä riippuvuutta käyttämällä Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä, joka siis kuvaa suoraan, että onko muuttujien välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta vai ei. Tämän lisäksi laskettiin myös riippuvuuden vahvuutta kuvaava Cramerin V.

**Taulukko 11: Esimiehen iän yhteys kokemuksiin ajan riittävydestä työyhteisön konfliktien käsittelyssä (N = 89)**

		Ikäjakama				
		Alle 51-vuotiaat	51-56 -vuotiaat	Yli 56-vuotiaat	Yhteensä	
Minulla on riittävästi aikaa konfliktien käsittelyyn	Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	Frekvenssi	19	14	20	53
		Prosenttiosuus	70,4%	50,0%	58,8%	59,6%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Frekvenssi	5	7	5	17
		Prosenttiosuus	18,5%	25,0%	14,7%	19,1%
	Jokseenkin eri mieltä tai Täysin eri mieltä	Frekvenssi	3	7	9	19
		Prosenttiosuus	11,1%	25,0%	26,5%	21,3%
Yhteensä	Frekvenssi	27	28	34	89	
	Prosenttiosuus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukossa 12 esitellään ristiintaulukoinnin yhteydessä tehdyn Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin tulokset. Riippuvuuden tutkimista varten on muodostettu seuraavanlaiset hypoteesit:

*H0*: Esimiehen suorapuheisuuden ja iän välillä ei ole riippuvuutta

*H1*: Esimiehen suorapuheisuuden ja iän välillä on riippuvuutta

**Taulukko 12: Riippumattomuustestin tulokset esimiehen iän yhteydestä ajan riittävyteen konfliktien käsittelyssä (N = 89)**

	Arvo	Vapausaste	Havaittu merkitsevyystaso (p-arvo)
Pearsonin Khiin neliö	3,740 <sup>a</sup>	4	,442
N	89		

a. Yhdessäkään solussa (0,0 %) odotettu frekvenssi ei pienempi kuin 5. Pienin odotettu frekvenssi on 5,16.

Taulukon 12 alaviitteestä huomataan, että testin ehdot toteutuvat, sillä yhdessäkään ristiintaulukoinnin soluista odotettu frekvenssi ei ollut alle 5 ja pienin odotettu frekvenssi oli 5,16. Taulukosta selviää myös, että Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin testisuureen arvo on 3,740, testisuureen vapausasteen ollessa 4. Testin havaittu merkitsevyystaso eli p-arvo on 0.442. P-arvon ylittäessä huomattavasti myös merkitsevyystason 0.1, hyväksytään nollahypoteesi merkitsevyystasolla 0.1 ja voidaan todeta, että

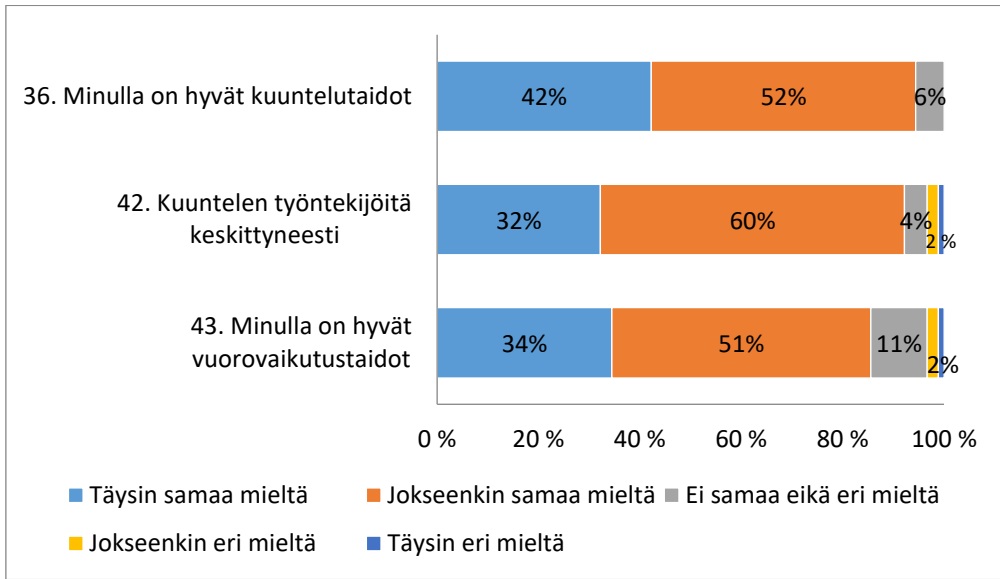
vaikka otoksessa havaittiin eroja vastauksien jakautumisessa eri ikäryhmille, ne eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 13 on kuvattu riippuvuuden vahvuutta kuvaava Cramerin V. Cramerin V:n arvo on 0,145, mikä viittaa hyvin heikohkoon positiiviseen riippuvuuteen muuttujien välillä. Taulukosta huomataan kuitenkin Cramerin V:n p-arvon olevan myös 0.442, joten tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

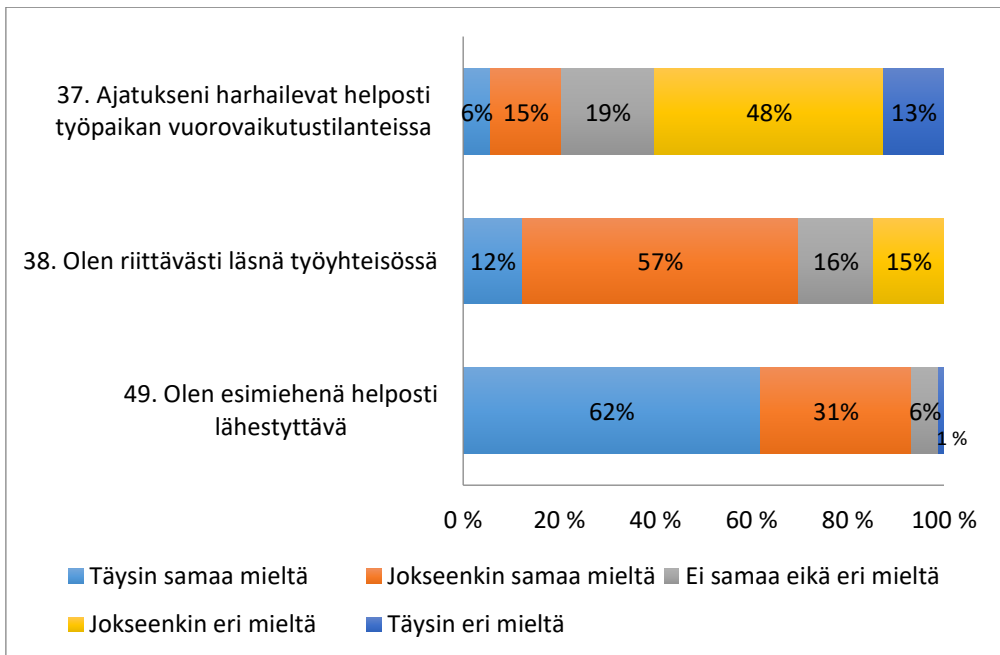
**Taulukko 13: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimiehen iän yhteydestä ajan riittävyyteen konfliktien käsittelyssä (N = 89)**

	Arvo	Havaittu merkitsevyys- taso (p-arvo)
Cramerin V	,145	,442
N	89	

**Esimiesten käsityksiä omista dialogisista taidoista** pyrittiin selvittämään seuraavissa taulukoissa esillä olevilla väittämillä. Taulukossa 14 on esitetty kuunteluun liittyvät vastaukset. Kuuntelua kartoittavat väittämät 36; *Minulla on hyvät kuuntelutaidot*, 42; *Kuuntelen työntekijöitä keskittyneesti* ja 43 *minulla on hyvät vuorovaikutustaidot*. Tulosten mukaan esimiehet kokivat yleisesti ottaen olevansa hyviä kuuntelijoita.

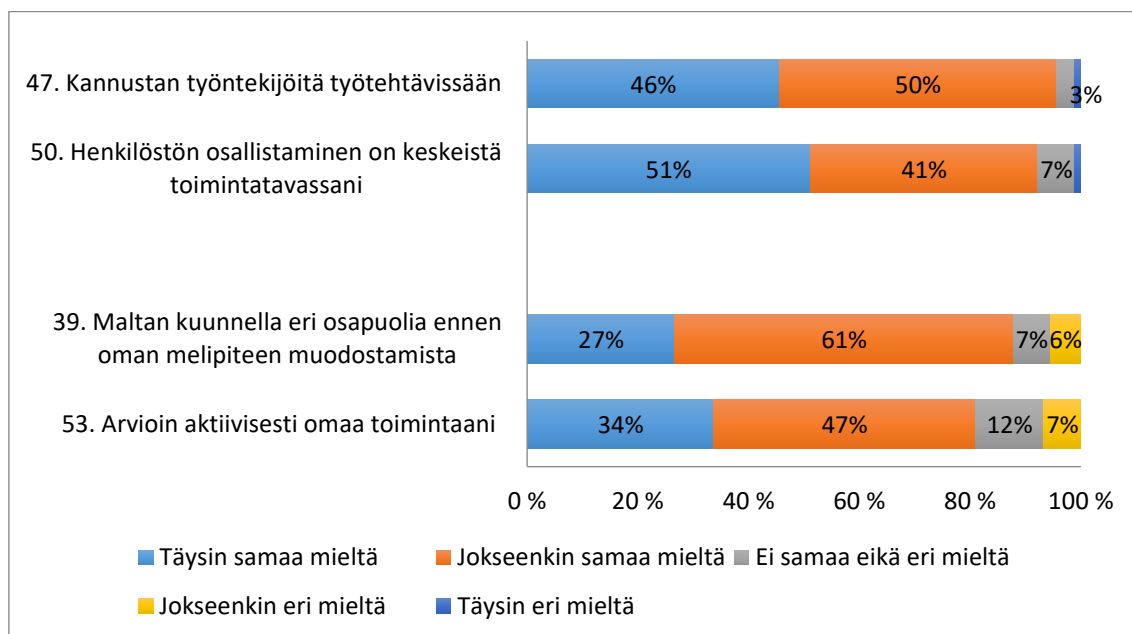
**Taulukko 14: Esimiehen dialogiset taidot: Kuunteleminen**

Kokemusta omasta läsnäolosta arvioitiin väitteissä 37, 38 ja 49 (ks. taulukko 15). Esimiehet kokivat olevansa riittävästi läsnä työyhteisössä (69% täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä), joskin 61%:lla vastaajista ajatukset harhailivat helposti työpaikan vuorovaikutustilanteissa. Lähestulkoon kaikki (93%) vastaajista kokivat olevansa esimiehenä helposti lähestyttäviä.

**Taulukko 15: Esimiehen dialogiset taidot: Läsnäolo**

Alla olevassa taulukossa 16 väittämät 47 ja 50 koskivat kunnioittamista, 39 odottamista ja 53 itsearviointia. 96% kyselyyn vastanneista esimiehistä kannusti työntekijöitä työtehtävissään. Samoin vastaajille henkilöstön osallistaminen oli keskeistä omassa toiminnassaan (92%). 88% vastaajista maltoi odottaa vuorovaikutustilanteissa ennen oman mielipiteen muodostamista. Väittämässä *arvioin aktiivisesti omaa toimintaani*, oli havaittavana selkeämpää jakaantumista eri vastausvaihtoehtojen välillä; 34% koki olevansa täysin samaa mieltä, 47% jokseenkin samaa mieltä, 12% ei osannut sanoa ja 7% oli jokseenkin eri mieltä.

**Taulukko 16: Esimiehen dialogiset taidot: Kannustaminen ja odottaminen**

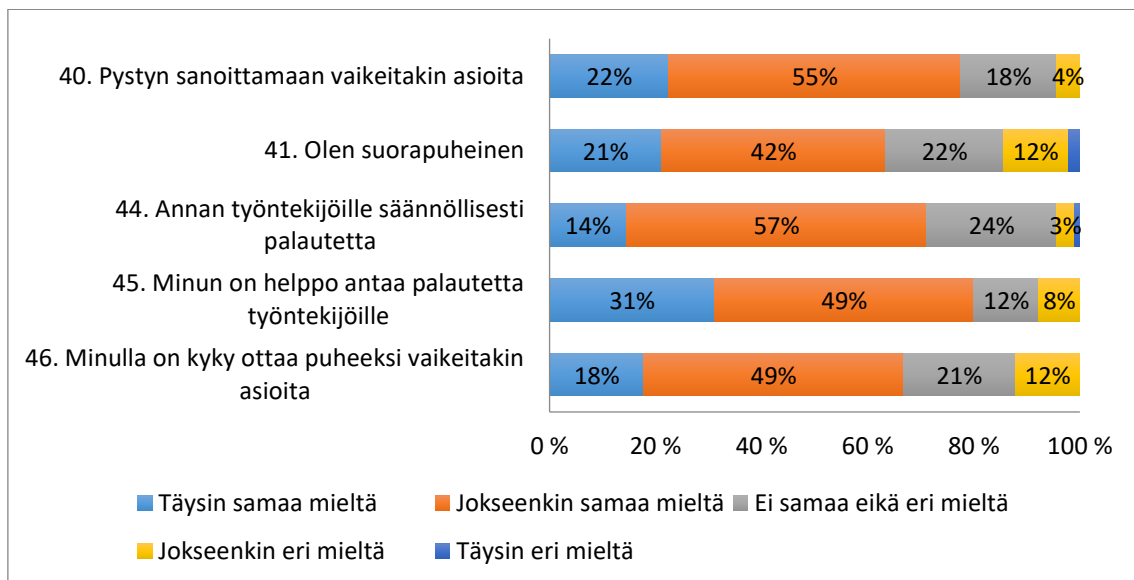


Taulukossa 17 on esitetty vastausjakaumat väittämiin, jotka liittyivät suoraan puheeseen. 75% vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, siitä että pystyi sanoittamaan vaikeitakin asioita. Neljä prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen. Suorapuheiseksi itsensä kokivat 63% vastaajista. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen koettiin vaikeammaksi kuin itse vaikeiden asioiden sanoittaminen. 12 % vastaajista ei kokenut vaikeiden asioiden puheeksi ottamista omaksi vahvuudekseen.



Palautteenantoa arvioi väittämät 44-45. 71% vastaajista antoi säännöllisesti palautetta. Vain 3% oli jokseenkin eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Huomioitavaa on, että kuitenkin jopa viidesosa vastaajista ei osannut sanoa, oliko palautteenanto riittävän säännöllistä. Yleisesti ottaen palautteen anto koettiin helpoksi; 31% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 49% jokseenkin samaa mieltä. 12 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko palautteenanto helppoa vai ei.

**Taulukko 17: Esimiehen dialogiset taidot: suora puhe**



Myös dialogisten taitojen väittämien kohdalla tutkittiin mahdollisia riippuvuuksia käyttämällä ristiintaulukointia, Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä sekä Cramerin V:tä. Tarkoituksena oli tutkia, että onko osion väittämien vastauksilla ja vastaajien sukupuolen välillä havaittavissa riippuvuutta. Kuten aiemmissakin osioissa, tässäkin osiossa yhdisteltiin väittämien vastausluokat viidestä kolmeen Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin luotettavuuden toteutumiseksi.

Tarkastellessa taulukoissa 14, 15, 16 ja 17 esiteltujen väittämien jakaumia, huomataan, että myös tämän osion kohdalla vastaukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti vaihtoehtoihin "Täysin samaa mieltä" ja "Jokseenkin samaa mieltä". Muutamia poikkeuksia

lukuun ottamatta lähes jokaisen väittämän kohdalla ristiintaulukoinnissa oli liikaa soluja, joissa odotettu frekvenssi on alle 5. Tässä osiossa poikkeuksena oli väittämä 41, ”Olen suorapuheinen”.

Taulukon 18 ristiintaulukosta voidaan huomata jo aiemmin todettu tulos, että yli 60 % vastaajista on vastannut väittämään 41 olevansa ”Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä”. Taulukosta 18 huomataan kuitenkin myös, että yksikään kyselyyn vastanneista miehistä ei ole vastannut väittämään olevansa ”jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä”. Vastanneista miehistä suurin osa piti itseään suorapuheisena. Naisista vastaavasti 22,4 % ei pidä itseään suorapuheisena. Tätä mahdollista sukupuolen yhteyttä henkilön suorapuheisuuden tutkittiin myös Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin avulla, jolla pystyttiin osoittamaan, onko muuttujien välinen riippuvuus tilastollisesti merkitsevää.

**Taulukko 18: Esimiehen sukupuolen yhteys esimiehen suorapuheisuuden (N = 89)**

		<i>Sukupuoli</i>			
		<i>Nainen</i>	<i>Mies</i>	<i>Yhteensä</i>	
<i>Olen suorapuheinen</i>	<i>Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä</i>	<i>Frekvenssi</i>	35	21	56
		<i>Prosenttiosuus</i>	60,3%	67,7%	62,9%
	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Frekvenssi</i>	10	10	20
		<i>Prosenttiosuus</i>	17,2%	32,3%	22,5%
	<i>Jokseenkin eri mieltä tai Täysin eri mieltä</i>	<i>Frekvenssi</i>	13	0	13
		<i>Prosenttiosuus</i>	22,4%	0,0%	14,6%
<i>Yhteensä</i>	<i>Frekvenssi</i>	58	31	89	
	<i>Prosenttiosuus</i>	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukossa on esiteltyä esimiehen suorapuheisuuden ja sukupuolen välisen Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin tulokset. Riippuvuuden tutkimista varten on myös muodostettu seuraavat hypoteesit:

*H0*: Esimiehen suorapuheisuuden ja sukupuolen välillä ei ole riippuvuutta

*H1*: Esimiehen suorapuheisuuden ja sukupuolen välillä on riippuvuutta

**Taulukko: 19 Riippumattomuustestin tulokset esimiehen sukupuolen yhteydestä esimiehen suorapuheisuuteen (N = 89)**

	Arvo	Vapausaste	Havaittu merkitsevyystaso (p-arvo)
Pearsonin Khiin neliö	9,151 <sup>a</sup>	2	,010
N	89		

a. Yhdessä ristiintaulukoinnin soluista (16,7%) odotettu frekvenssi on pienempi kuin 5. Pienin odotettu frekvenssi on 4,52

Kuten huomataan taulukon 19 alaviitteestä, Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin ehdot toteutuvat ja testin tuloksia voidaan pitää luotettavina. Ristiintaulukoinnin soluista vain yhdessä odotettu frekvenssi on alle viisi ja pienin odotettu frekvenssi on 4,52. Taulukosta nähdään, että Pearsonin  $\chi^2$ -riippumattomuustestin arvo on 9,151 ja vapausaste on 2. Testin p-arvo taas on näiden muuttujien kohdalla 0.01. P-arvon ollessa pienempi kuin 0.05, voidaan hylätä nollahypoteesi merkitsevyystasolla 0.05 ja todeta muuttujien välillä olevan ainakin jonkinlaista riippuvuutta sekä saadun tuloksen olevan tilastollisesti merkitsevä.

**Taulukko 20: Riippuvuuden voimakkuuden tulokset esimiehen sukupuolen yhteydestä esimiehen suorapuheisuuteen (N = 89)**

	Arvo	Havaittu merkitsevyystaso (p-arvo)
Cramerin V	,321	,010
N	89	

Taulukossa 20 on kuvattuna henkilön sukupuolen ja suorapuheisuuden välisen riippuvuuden vahvuutta kuvaavan Cramerin V:n arvo. Mitä lähempänä Cramerin V:n arvo on lukua 1, sitä voimakkaampaa riippuvuus on. Nyt Cramerin V:n ollessa 0,321, voidaan

todeta henkilön suorapuheisuuden ja sukupuolen välillä olevan heikohkoa positiivista riippuvuutta. Esimiehen sukupuolella on siis heikohko vaikutus suorapuheisuuteen. Kuten aiemmin tuloksista huomattiin, tässä tutkimuksessa miehet olivat selkeästi naisia suorapuheisempia.

## **7 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää dialogisen johtamistavan ilmenemistä ja esimiehen dialogisia taitoja työyhteisön konfliktien hallinnassa esimiesten itsensä arvioimina.

Dialogisen johtamistavan ilmenemistä tarkasteltiin yhteistoiminnallisuuden, palautteen antamisen, luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden, avoimuuden ja arvostuksen toteutumisen kautta. (Syvänen ym. 2012). Esimiesten dialogisten taitojen luokittelussa käytettiin Isaacsin (1999, 2001) dialogisuuden periaatteita (suoraan puhuminen, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen).

Konflikteja tarkasteltiin sen tyyppin mukaan. Konfliktista riippumatta ne ovat työyhteisöissä osa esimiesten arkipäivää. Etenkin yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamat konfliktit sekä muutoksista aiheutuvat konfliktit ovat esimiehille tuttuja. Kun yksittäinen henkilö aiheuttaa erimielisyyksiä, on syynä usein toimimaton kemia sekä ongelmat vuorovaikutuksessa. Muutoksista aiheutuvien konfliktien taustalla vaikuttaa useimmiten muutosvastarinta ja epävarmuus tulevasta

### **7.1 Dialogisen johtamisen periaatteiden ilmeneminen esimiestyössä konfliktien hallinnassa**

Tutkimuksen perusteella työyhteisöissä vallitsee avoin keskustelukulttuuri ja työyhteisössä keskustellaan niin perustehtävästä, tavoitteista kuin työnjaosta ja vastuista. Työn sujumiseksi ollaan luotu pelisäännöt. Voidaan todeta, että työyhteisöissä ilmenee dialogisen johtamisen periaatteiden mukaista toimintaa. Tämä näkyy myös työyhteisössä keskinäisenä kunnioittamisena ja luottamuksena. Luottamus ilmenee työyhteisössä muun muassa turvallisena ilmapiirinä käsitellä vaikeitakin asioita.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että aikaa ja tilaisuuksia yhteiselle keskustelulle pitäisi silti olla enemmän. Dialogisuutta voisi työyhteisössä lisätä nimenomaan ajan lisäämisellä säännöllisiin palavereihin ja dialogisuus tulisi näkyä enemmän kannustamisena ja palautteenantona arjessa.

Esimiesten mukaan he voivat ennaltaehkäistä työyhteisön konfliktitilanteita toimimalla tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Oman toiminnan läpinäkyvyys ja viestinnän avoimuus liitettiin useissa vastauksissa omaan johtamistapaan. Esimiehen omassa toiminnassa korostui työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Myös yhteisten pelisääntöjen luomisen katsottiin ennaltaehkäisevän työyhteisön konflikteja.

Konfliktitilanteissa jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi reflektoida omaa toimintaa, eli "katsoa peiliin". Vaikka esimiehellä on tärkeä rooli konfliktitilanteissa, on jokaisella työyhteisön jäsenellä vastuu omasta toiminnastaan. Kyselyn mukaan ongelmiin ja ristiriitoihin pyritään tarttumaan aikaisessa vaiheessa ja ne selvitetään nopeasti.

Tulosten perusteella konfliktien hallintaan vaikuttavat dialogisen johtamisen periaatteiden toteutuminen esimiesten toiminnassa. Toiminnassa ilmeni esimiesten läsnäolo, henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen henkilöstölle. Nämä osoittavat toimivan työyhteisön piirteitä, jotka antavat hyvää pohjaa työyhteisön konfliktien hallinnalle. Dialogisen johtamisen on katsottu tarjoavan työkaluja konfliktien hallintaan. (Syvänen, 2015, s. 91) Voidaan siis todeta, että dialogisen johtamisen periaatteiden ilmeneminen tarkoittaa toimivaa työyhteisöä.

## **7.2 Esimiesten dialogiset taidot työyhteisön konfliktien hallinnassa**

Esimiehet näkivät oman toimintansa konfliktitilanteissa positiivisessa valossa. Heidän on helppo ottaa puheeksi erilaiset konfliktitilanteet.

Neljästä dialogisesta taidosta etenkin **suora puhe** on aiemmissa tutkimuksissa todettu kaikista haastavammaksi dialogisuuden osa-alueista. (Isaacs, 2001, Syvänen ym. 2014). Kyselyyn vastanneet esimiehet kuitenkin olivat hyvin itsevarmoja siitä, että kykenevät ilmaisemaan asiansa ongelmitta, oli kyseessä päivittäinen asia tai konflikti. Etenkin miespuoliset esimiehet ovat suorapuheisia. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat mm. Heikkilän & Heikkilän (2001, s. 140-141) oivallusta turvallisen ilmapiirin ja suoraan puhumisen yhteydestä. Työyhteisöissä vallitseva turvallinen ilmapiiri mahdollistaa suoraan puhumisen toteutumisen.

Esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä ja kuuntelevat heitä. Suonsivun määritelmän mukaan se on keskittymistä kuunneltavaan, kuten teoriaosuudessa mainittiin (ks. 2.3). Aito kuunteleminen ja näennäisesti **kuunteleminen** on täysin eri asioita. Esimiehen ajatukset harhailivat, vaikka he kokivat kuuntelevansa. Kiire ja ärsykeitä täynnä oleva ympäristö ovat haasteena kuuntelemiselle ja aidolle läsnäololle. Halua kuunnella on, mutta edellä mainitut haasteet vaikeuttavat sitä käytännössä. Esimiehet kokevat kuitenkin olevansa hyviä kuuntelijoita ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot, mutta toisaalta moni esimies myönsi ajatustensa harhailevan vuorovaikutustilanteissa. Kuuntelemisen tärkeys esimiestyössä on tullut esille aiemmissa tutkimuksissa (mm. Grill, Ahlborg ja Wikström, 2014) joita tämä tutkimus tukee.

Konfliktien hallinnassa **läsnäolo** ja ympäristön havainnointi koetaan tärkeiksi dialogisiksi taidoiksi. Konflikteihin ajoissa puuttuminen on mahdollista, kun jo kytevät konfliktit tai riskit siihen tunnistetaan. Muutokset ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa ovat tunnistettuja viitteitä tulevista vaikeuksista. Näitä ei pysty huomaamaan, jollei pysähdy ja tarkastele mitä ympärillä tapahtuu ja mitä ympärillä puhutaan, niin suoraan kuin mitä ilmenee rivien välistä.

**Kunnioittaminen** ei ole itsestäänselvyys ja ole olemassa automaattisesti työyhteisössä, vaan se on aktiivista toimintaa toisia kohtaan (ks. 2.3). Työyhteisöissä huomioidaan yksilöt ja eri persoonallisuudet piirteineen. Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli n.

10-30 lähijohdettavaa, joten yksilöllinen huomioiminen ja erilaisuuden kunnioittaminen toteutuu tämän kokoisissa ryhmissä. Esimiesten toiminnassa kunnioitus ilmenee ystävällisenä kohteluna sekä erilaisuuden hyväksymistä ja ymmärtämistä. Eri persoonatyypin omaavilla voi olla hyvin erilaiset toimintamallit esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa. Esimiehet pääosin olivat tästä tietoisia. Erilaisuuden huomioiminen ja ymmärtäminen on tärkeää konfliktien hallinnassa, kun toisen toimintatapa on tiedossa, on mahdollista välttää väärinkäsityksiä ja sudenkuoppia esimerkiksi viestinnässä ja palautteenannossa.

Hektisessä työelämässä odottaminen voi olla haastavaa. Kiireestä ja paineista huolimatta esimiehet maltoivat kyselyn pohjalta kuunnella henkilökuntaa ennen oman mielipiteen muodostamista. Konfliktien ratkaisutilanteissa esimiehet tunnistivat **odottamisen** (oman mielipiteen pidättäminen) tärkeyden. Tärkeää on antaa kaikkien kertoa oma näkemys tilanteeseen, ettei konfliktista tule liian yksipuolista kuvaa. Odotuksella on mahdollista saada esille erilaisten persoonien näkemykset, myös heidän, jotka mieluummin jäävät taka-alalle ja karttavat huomion keskipisteenä olemista. Odottamiseen liittyen esimiehet pystyivät konfliktitilanteissa mielestään rauhallisina eivätkä menettäneet malttiaan. Konfliktitilanteiden ratkaisemiseen varattiin aikaa, jota tarvittiin kaikkien osapuolten kuulemiseen.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiehet arvioivat omia dialogisia taitojaan työyhteisön konfliktien hallinnassa hyväksi. Tässä tutkimuksessa ei noussut esille mitään tilastollisesti merkittäviä huomioita, vaan tulokset olivat samansuuntaisia muiden saman aihepiirin tutkimusten kanssa.

### 7.3 Pohdinta

Kyselyyn vastanneiden määrä oli kohtuullinen, huomioiden, että nykyisin työpaikoille osoitetaan runsaasti erilaisia kyselyitä eri tahoilta. Kysely oli kohdistettu yleisesti esimiehille, eikä sitä kohdistettu mihinkään tiettyyn organisaatioon. Tämän vuoksi ei ollut



etukäteen varmuutta siitä, millainen joukko kyselyyn lopulta vastaa. Tuloksista kävi ilmi, että vastaajajoukko oli melko homogeeninen; suurin osa vastanneista esimiehistä oli yli 50-vuotiaita naisia.

Tutkimusmenetelmänä Webropol-kysely oli toimiva. Vastaaminen oli nopeaa ja helppoa, mikä heijastui vastausprosenttiin sekä avoimiin kysymyksiin, joihin kertyi paljon ajatuksella kirjoitettuja kommentteja. Jatkossa tämän tyyppisen tutkimuksen voisi toteuttaa siten, että käytettäisiin sekä kvantitatiivista - että kvalitatiivista lähestymistapaa. Esimerkiksi haastattelut olisivat tuoneet tähän tutkimukseen paljon lisää syvyyttä ja käsiteltävää materiaalia. Kyselyn kysymyksiin saattoi olla helppoa vastata neutraali vaihtoehto, tai liian itsevarmasti positiivinen vaihtoehto. Tämä tuli esille ristiriitaisuuksissa Likert-kysymyksien sekä avointen kysymysten välillä. Avointen kysymysten vastauksissa tuotiin rohkeammin esille myös kriittisempää näkökulmaa. Lisäksi kvantitatiivisen kyselyn riskinä on se, että vastaajat eivät perehdy vastaamiseen, vaan vastaavat ajattelematta tai toisaalta omia kykyjä voi olla vaikea arvioida. Joidenkin kohdalla tämä ilmenee siten, että vastataan liian myönteisesti kysymyksiin. Jotta vastauksista saisi mahdollisesti todenmukaisempia, olisi haastattelut tai havainnointi hyvä lisä tutkimukseen.

Keväällä 2020 Suomessakin puhjennut koronavirus Covid-19, muutti työntekoa pitkäkantoisesti monilla eri aloilla, kun työmatkailusta ja paikan päällä tehtävästä työstä siirryttiin kokonaan tai osittain etäpalavereihin ja -työhön. Etänä käytävä vuorovaikutus koneiden välityksellä luo haasteen dialogisuudelle. Kun palaverit ovat aikataulutettuja eikä vapaamuotoisia tapaamisia, kuten esimerkiksi kahvihuonekeskusteluja käydä, syntyy vaaranpaikkoja väärinkäsityksille. Miten esimerkiksi dialogisuustaito odottaminen, onnistuu näissä tilanteissa? Monille on tuttu tilanne se, että Teams -palaverissa puhutaan päällekkäin ja pääasiana on, että oma asia tulee sanottua ennen ajan loppumista.

Konfliktien hallinta, niiden ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen ovat esimiestyön vaikeimpia tehtäviä. Dialogisen johtamisen periaatteet antavat vahvan tuen toimivaan työyhteisöön, missä esiintyy myös konfliktitilanteita. Konflikteja ei voi välttää, mutta niiden hallintaan dialoginen johtamistapa antaa hyvät mahdollisuudet.

Työyhteisön avoin keskustelukulttuuri, esimiehen dialogiset taidot, osallistaminen ja luottamuksellinen ilmapiiri ennaltaehkäisevät osaltaan konfliktien syntyä, mutta auttavat myös konfliktien ratkaisemisessa. Esimiehen rooli korostuu konfliktien hallinnassa, joskin vastuu esimerkiksi konfliktien esilletuomisessa ja puheeksi ottamisessa on koko työyhteisöllä

Dialogiset taidot ovat tänä päivänä nousseet entistä suurempaan arvoon. Virtuaaliset menetelmät eivät suinkaan korvaa tai vähennä dialogisten taitojen merkitystä ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja työyhteisön johtamisessa. Tarve inhimilliselle kohtaamiselle ja läsnäololle tulee jatkossakin olemaan keskeistä esimiehen toiminnassa. Työyhteisön luottamus rakentuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jossa niin esimiehen kuin työntekijän dialogisilla taidoilla on suuri merkitys.

### **7.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään tutkimuksissa eri näkökulmista, kuten siten, onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validireliaabeli tai ovatko tuloksista aikaansaadut päätelmät valideja/reliabeleja (Hiltunen, 2009).

Metsämuurosen (2009, s. 57) mukaan validiteetti voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus yleistettävissä. Sisäinen validiteetti taas viittaa tutkimuksen omaan luotettavuuteen. Yleisesti ottaen validiteetti vastaa siihen, kuinka onnistuneesti mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, eli mittaako tutkimus juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata tai selvittää. Kun validiteetti on hyvä, ovat tutkimuskysymykset sekä kohderyhmä oikeat.

Validiteetin arvioinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka tutkimusote sekä menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Jos validiteettia ei ole, tutkimus ei ole onnistunut ja vakavasti otettava (Hiltunen, 2009).

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan etukäteen huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla ja testauksella. Tutkimuskysymyksiä laadittaessa pidettiin koko ajan mielessä niiden vastaaminen tutkimusongelmiin. Lomakkeen rakenne tehtiin selkeäksi ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteisesti. Lomake testattiin viidellä esimiesasemassa toimivalla henkilöllä. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella kyselyä korjattiin yksittäisiä kirjoitusvirheitä sekä ulkoasua. Lisäksi muutettiin kahden väittämän sanamuotoja.

Reliabiliteetti puolestaan viittaa siihen, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa juuri haluttua ilmiötä tai asiaa. Reliabiliteettia voidaan arvioida kiinnittämällä huomiota yhdenmukaisuuteen, objektivisuuteen ja subjektivisuuteen sekä jatkuvuuteen. Reliabiliteetti on siis tutkimustulosten luotettavuutta. Onnistunut ja luotettava tutkimus on siis sellainen, että alkuperäinen tutkimus toistettuna tuo saman tuloksen, vaikka tutkimuksen uudelleen tekijä olisi eri henkilö. (Hiltunen, 2009).

Kun tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK), voidaan tutkimus luonnehtia eettisesti hyväksi (Hirsjärvi, 2009, s. 23). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan sitä, että tutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja raportoinnissa ja tulosten arvioinnissa (TENK 2020).

Yllä mainitut kriteerit on pyritty täyttämään mahdollisimman hyvin tässä tutkimuksessa. Lähteiden käytössä on oltu huolellisia ja alkuperäiset kirjoittajat on merkitty asianmukaisesti niin viittauksissa kuin lähdeluetteloissa. Muiden oivalluksia ei käytetä omina. Omat sekä muiden aiemmin tekemät huomiot on eroteltu selkeästi toisistaan.

Etenkin ihmistieteissä, ihmisarvon kunnioittaminen on tutkimuksen teon ytimessä. Tällä viitataan muun muassa ihmisen itsemääräämisoikeuteen, vahingoittumattomuuden sekä yksityisyyden kunnioittamiseen. (Hirsjärvi, 2009, s. 25, Kuula, 2011, s. 60).

Itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan tutkimuksen teossa siten, että kohderyhmäläinen saa itse päättää osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tämän toteutumiseksi henkilön on

saatava oleelliset tiedot tutkimuksesta, jotta hän voi itse arvioida halukkuutensa osallistua. Tutkittavien informointi on oleellinen osa tutkimuksen eettisyyttä, ja se korostuu aineistonkeruussa. (Kuula, 2011, s. 61-62, 99.)

Tähän tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja osallistuminen perustui täydelliseen vapaaehtoisuuteen. Potentiaalisille osallistujille selvennettiin saatekirjeessä, mitä kyselyssä tullaan kysymään sekä miten ja mihin vastauksia tullaan käyttämään.

Tietyt organisaatiot vaativat tutkimusluvan hakemista, ennen kuin kyselyn voi toteuttaa. Ennen kyselyn toteuttamista tutkimuslupamenettelyä tiedusteltiin jokaisesta organisaatiosta erikseen. Tutkimukseen valikoituneista organisaatioista noin puolet vaati erillistä selvitystä ja tutkimusluvan hakemista. Kun kaikki tarvittavat suostumukset oltiin saatu, voitiin kysely lähettää kohdejoukolle.

Kuulan (2011, s. 64, 108) mukaan yksityisyyden kunnioittamisella tarkoitetaan tutkimuskontekstissa sitä, että ihminen itse saa päättää, mitä tietoja hän tutkimuskäyttöön luovuttaa itsestään. Lisäksi yksityisyyden kunnioittaminen sisältää vaatimuksen siitä, ettei tutkija saa tutkimusteksteissään kirjoittaa niin, että tutkittavat olisivat sieltä tunnistettavissa. Edellä mainitut seikat rakentavat aineiston luottamuksellisuuden.

Aineisto tutkimukseen kerättiin verkkokyselynä (Webropol). Vastaukset tallentuivat anonymisti, eikä raportointivaiheessa ole mahdollista erotella kenen vastaus mikäkin oli. Kyselyä edeltävään saatekirjeessä mainittiin tutkijan sekä ohjaajan nimet sekä yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, vapaaehtoisuus, aineistonkeruu tapa ja aika sekä tietojen käyttö ja säilytysaika.

Tämä tutkimus ei välttämättä tuonut esille merkittäviä tuloksia sinänsä dialogiseen johtamiseen ja esimiesten dialogisten taitojen selvittämiseen. Aiheen käsittely antoi kuitenkin tutkimuksen tekijälle mielenkiintoisen ja antoisan kokemuksen perehtyä lähemmin dialogiseen johtamiseen, dialogisuuteen ja sen hyödyntämiseen konfliktien hallinnassa.

## LÄHDELUETTELO

- Aarnio, Helena & Jouni Enqvist (2001). Dialoginen oppiminen verkossa: DIANA-malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Opetushallitus.
- Ahonen, Jorma & Esa Pohjanheimo (2000). Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Airo, Juha-Pekka, Jarkko Rantanen & Timo Salmela (2008). Oma ura paras ura. Helsinki: Talentum.
- Alhanen, Kai (2016). Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Alhanen, K., Soini, T. & M. Kangas (2015). Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Dialogiakatemia.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148
- Bass, B. N., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*. 88(2), 207.
- Bohm, David (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>
- Costa, A.C. (2003). Work, Team, Trust and Effectiveness. *Personal Review*. Vol. 32. No. 5. pp. 605-622

- Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki
- Eunson, B. (2007). Conflict Management <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=903141>
- Glas, F. 1982. The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. Teoksessa: Bomers G.B.J., Peterson R.B. (toim.) Conflict Management and Industrial Relations. Springer, Dordrecht. s. 119-140
- Glas, F. 2000. Konfliktin hallintaa riidanhalun sijaan. Helsinki: Suomen antroposofinen liitto.
- Greenleaf, Robert K (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist. Press.
- Griffin, E. (2009). A First Look at Communication theory. McGraw-Hill
- Grill, C, G. Ahlborg Jr & E. Wikström (2014) Health care managers learning by listening to subordinates' dialogue training. Journal of Health Organization and Management 28(3) , 437–454.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. Human Relations, 7, 367-381
- Hackman, Z. & Johnson, C. E. (2009). Leadership: A Communicative Perspective. Long Grove: Waveland Press, Inc.
- Haikola, M. (1999). Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. [väitöskirja, Helsingin yliopisto].
- Hakanen, Jari, Lotta Harju, Piia Seppälä, Anna Laaksonen & Krista Pahkin (2012). Kohti innostuksen spiraaleja: innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hannukainen, Timo, Sebastian Slotte, Esko Kilpi & Roman Nikiforow (2006). Johtamisen koulukoulu: Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere university press.

- Harmoinen, Merja (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavissa 20.11.2018: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.
- Hayes, J. 2004, interpersonal skills at work. 2. painos. Routledge, New York.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2001). Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Herzberg, Frederick (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology* 18: 4, 393–402
- Herzberg, Frederick (1968). One More Time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review* 46: 1, 53–62.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2003). Ratkaisun taito. Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Hoover, J., D. (2002). *Effective Small Group and Team Communication*. Belmont. USA. Thomson Learning.
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisu E. Yhteiskuntatieteet no 149. Väitöskirja.
- Hyvönen, A. & Koskinen, S. (2010). Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–172.
- Isaacs, William (1999). Dialogic Leadership. *The Systems Thinker* 10: 1, 1-5. Saatavissa 20.11.2018: [http://www.knowledge.scot.nhs.uk/media/12833306/the\\_system\\_thinker\\_\\_vol\\_10\\_\\_no\\_1\\_\\_feb\\_1999\[1\].pdf](http://www.knowledge.scot.nhs.uk/media/12833306/the_system_thinker__vol_10__no_1__feb_1999[1].pdf).
- Isaacs, William (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraanuurtava lähestyminen liikelämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Jabe, M. & Kusela, S. (2013). *Hyvä paha valta*. Talentum. Helsinki

- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999) How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jordan, T. (2000). *Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation*.
- Japneet, Kaur (2014). *Organizational Citizenship Behaviors: Managing Interpersonal Conflict at Workplace*. *IUP Journal of Organizational Behavior* 13: 4, 19–37.
- Jehn, K., A. (1997). *Administrative Science Quarterly*. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. 42(3) 530-557.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä 2. painos*. WSOY.
- Juholin, Elisa (2009). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, Pauli (2006b). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 77-91. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, Pauli (2006a). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rovio, E. (2010) *Keskusteleva Johtaminen*. Otava. Helsinki
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Talentum media. Helsinki.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki. Talentum.



- Kaivola, T. (2003). Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki. Kirjapaja Oy.
- Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kärkkäinen, Merja (2005). Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, Juhani (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kaski, Satu & Tuula Kiander (2005). Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kultanen, Timo (2016). Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: Ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino
- Kuusela, Sari (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, N. & Salonen, M. (2014). Ratkaise työpaikan ristiriidat. Taurusmedia. Tampere.
- Lassila, I. (2002). Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino O
- Leiviskä, Eija (2011). Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki
- Leventhal, G., S. (1979). Effects of External Conflict on Resource Allocation and Fairness within Groups and Organizations. Teoksessa: Austin, W. & Worchel, S. (toim.) The Social psychology of intergroup relations. Monterey: Brooks/Cole publishing Company. A division of Wors- Worth. (s 237-251).
- Lindström, Kari & Anneli Leppänen (2002). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Loppela, Kaija (2004). Ihminen ja työ - Keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen

yliopisto. Saatavissa 20.11.2018: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Loppela, Kaija (2017). Työmotivaation tukeminen dialogisen johtamisen keinoin. Teoksessa: Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen, 157- 171. Toim. Jenni Kullmala. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mayor, Päivi & Marjo Risku (2015). Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp.

Nousiainen, L. & Piekkari, A-L. (2007). Osallistuva oppilas: Yhteisöllinen koulu. Opetusministeriön julkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-434-4>

Nuutinen, Sanna, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka & Laura Bordi (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere. Saatavissa 5.12.2019: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.

Nummelin, Tarja (2007). Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Pehrman, T. (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa: Sovittelu. Ristiriitosen kohtaamisesta konfliktienhallintaan. 135-156. Toim. Poikela, E. PS Kustannus. Jyväskylä

Pehrman, T. (2011). Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064>

Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Porter-O`Grady T & Malloch K. 2011. Quantum leadership. Advancing innovation, transforming health care. 3. painos. Jones & Bartlett Learning, Sudbury MA

Rahim, M. Afzalur. (2000) Managing Conflict in Organizations. Greenwoog Press.

- Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The international Journal of Conflict Management*. 13(3) 206-235.
- Rahim, M. Afzalur. (2011). *Managing Conflict in Organizations*.
- Ramsey, Robert (2005). Interpersonal conflicts. *Supervision* 66: 4, 14–17.
- Rintala, J. & Hasunen, E. (2010). Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Päivitetty 12.3.2010. Työsuojeluhallinto. Tampere
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Leni Gründbaum (2016). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum pro.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge & Timothy T. Campbell (2017) *Organizational Behaviour*. Pearson Education.
- Ruohotie, Pekka (1983). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen: Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu*. Tampere: Teollisuuden kustannus Oy.
- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen: esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Tampere. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1642385>
- Salminen, Jari (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact
- Sarajärvi, Anneli & Jouni Tuomi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi
- Seinefeld, M (2008). *Resolving Conflicts*. *American Drycleaner*. 75 (3), 54-57.
- Silvennoinen, M. 2004. *Vuorovaikutuksen avaimet*. Helsinki: Talentum.
- Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2003. *Työyhteisökriisien ja -konfliktien ennakointi ja tunnistaminen: opas työsuojelutarkastajille*. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Sinokki, Marjo (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.

- Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suonsivu, Kaija (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.
- Suomisanakirja. (2020). Konflikti. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/konflikti>
- Surakka, Tarja & Nina Laine (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, Antti & Hanna Virkkala (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa: Johtamisen psykologia, 195–225. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Syvänen, Sirpa (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset: Tutkimus sisäisen tehottomuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhustalvot tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavissa 10.11.2018: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1>
- Syvänen, Sirpa, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura & Kati Tikkamäki (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos.
- Syvänen, Sirpa, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela, Sari Tappura, Antti Kasvio & Timo Toikko (2015). Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Syvänen, Sirpa, Seija Strömberg & Antti Kokkonen (2017). Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa: Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen, 129- 156. Toim. Jenni Kulmala. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation process in organizations. Teoksessa: Dunette, M., D. & Hough, L., M. (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 651-717.
- Tidvell, A., C. (2001). Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution. London. Continuum.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki. WSOY.
- Tikkamäki, K. (2018). Oppimisvaikeudet työelämässä ja niiden dialoginen puheeksiottaminen. s 138- 145. (toim.) Tammelin, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. Julkaisussa: Työelämän tutkimuspäiväviiden konferenssijulkaisuja 7/2019: Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä. Tampereen yliopisto.
- 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. Joki, M. & Soini, S. (2002). Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos.
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 188-212. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2013). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflicts and Its Management. Journal of Management. 21(3) 515-558.
- Wink, Heini (2010). Dialogi ja kuunteleva johtajuus. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen: 54-66. Toim. Pauli Juuti & Esa Rovio. Helsinki: Otava.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Öhrndahl, M. (2008). Työpaikan ristiriidat hallintaa. Fakta: Talous ja tekniikka tänään. 4: s 22.