

Sara Hämäläinen

**POSITIIVISEN JOHTAMISEN HYÖDYT  
KONFLIKTITILANTEISSA**  
Integroiva kirjallisuuskatsaus

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Huhtikuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Sara Hämäläinen: Positiivisen johtamisen hyödyt konfliktitilanteissa- Integroiva kirjallisuuskatsaus  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Huhtikuu 2022

---

Konfliktitilanteet ovat organisaatiossa väistämättömiä, ja siksi niiden hallinta on olennainen osa johtajien työtehtäviä. Konfliktitilanteet aiheuttavat organisaatiossa muutostilan, jonka vaikutukset ovat usein negatiivisia, ja tämän vuoksi johtajilla tulisi olla kyky tunnistaa konflikteja sekä ratkaista niitä onnistuneesti. Jatkuva muutoksen ilmapiiri ja työn murroksen kompleksinen vaikutus on lisännyt tarvetta positiivisempaan ja kannustavampaan johtamistyyliin, jonka seurauksen on syntynyt positiivinen näkökulma johtamiseen.

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan positiivisen johtamisen hyötyjä konfliktitilanteissa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen: Millaiset positiivisen johtamisen ominaispiirteet tuovat hyötyjä tehokkaan konfliktinratkaisemisen kannalta? Konfliktien ratkaisemisen tapojen kehittäminen tulisi nähdä tavoiteltavana, sillä onnistuessaan sillä voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja ilmapiiriin. Tästä syystä positiivisen johtamisen hyötyjen tarkastelu osana konfliktitilanteiden ratkaisukeinoja on kiinnostavaa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu 1) positiivisen johtamisen teoriasta, johon liittyy olennaisesti positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teorit sekä 2) konfliktijohtamisen teoriasta. Tutkielmassa on hyödynnetty integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmää, joka mahdollistaa tutkielmassa tarkasteltavan ilmiön kuvaamisen monipuolisesti. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto koostuu kymmenestä konfliktijohtamista käsittelevästä artikkelista, joissa tarkastellaan eri konfliktijohtamistyylien hyötyjä ja haasteita. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla tutkielman analyysissä aineiston pohjalta on mahdollista sanallistaa sekä muodostaa tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus.

Tutkielman tuloksena tunnistettiin positiiviselle johtamiselle ominaisia piirteitä, jotka voidaan yhdistää tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Piirteet jaettiin sisällönanalyysin avulla neljään luokkaan, jotka ovat 1) muiden huomioon ottaminen, 2) yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus, 3) tunteiden tiedostaminen sekä 4) vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön.

Tutkielmassa toteutetun katsauksen valossa voidaan havaita, että konfliktitilanteet ja niiden tehokas sekä onnistunut ratkaiseminen tulisi nähdä kehittäväenä mahdollisuutena. Positiivisen johtamisen näkökulma tuo yksilön korostetun merkityksen konfliktitilanteiden tarkasteluun. Konfliktien ratkaisukeinojen kehittäminen toisi organisaatiolle hyötyjä sillä konfliktitilanteiden tehokas ratkaiseminen tuo myönteisiä vaikutuksia toiminnan kannalta.

Avainsanat: Positiivinen johtaminen, konflikti, konfliktijohtaminen, integroiva kirjallisuuskatsaus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	3
2.1 Positiivinen psykologia .....	3
2.2 Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen .....	4
2.3 Positiivinen johtaminen .....	5
2.4 Konflikti .....	8
2.5 Konfliktijohtaminen .....	10
3 AINEISTO JA MENETELMÄT .....	12
3.1 Aineiston hankkimisen menetelmät .....	12
3.2 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä .....	14
3.3 Sisällönanalyysi .....	15
4 ANALYYSI .....	17
4.1 Muiden huomioon ottaminen .....	17
4.2 Yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus .....	19
4.3 Tunteiden tiedostaminen .....	21
4.4 Vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön .....	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	25
5.1 Luotettavuus .....	28
5.2 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet .....	28
LÄHDELUETTELO .....	29

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristössä monentyyppiset muutokset, kuten digitalisaatio, toimintatapojen uudistuminen sekä monimuotoisuuden ja dynaamisuuden lisääntyminen työyhteisöissä ovat johtajien päivittäin kohtaamia haasteita (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019, 206). Thomasin (1992) mukaan johtajat käyttävät jopa 20 % työajastaan konfliktien hallintaan ja määrän voidaan olettaa vain kasvaneen työn murroksen sekä jatkuvan muutoksen tuloksena. Konflikteilla ja konfliktien hallinnalla on todistetusti vaikutusta organisaation tehokkuuteen, yksilöiden ja ryhmien tehokkuuteen sekä hyvinvointiin. (Thomas 1992; Carsten, Evers, Beersma, Kluwer, & Nauta 2001, 645.) Konfliktitilanteet ovat organisaatiossa väistämättömiä, mikä tarkoittaa, että niiden hallinta on olennainen osa johtajien työtehtäviä. Muutoksen on tunnistettu lisäävän epävarmuutta sekä konfliktiherkkyyttä, joten muutoksen läsnäolo edellyttää johtajilta valmiutta tunnistaa sekä hallita konflikteja onnistuneesti. (Pietiläinen ym. 2019, 205.) Työyhteisöjen moninaisuuden lisääntyessä on tunnistettu, että konfliktien lisääntymisellä sekä työyhteisön moninaisuudella on yhteys (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2009, 216).

Organisaatiot ja työyhteisöt kohtaavat arjessaan nopeita ja moninaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn luonteeseen sekä työtehtäviin, työympäristöön, toimintakulttuuriin että organisaation kokonaisuutena. Nopeat muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan sekä johtamisajattelun kehittämisen tarpeeseen. Uudistukset ja muutos ovat johtaneet tilanteeseen, jossa työntekijät kaipaavat entistä läsnä olevampaa, vuorovaikutteisempaa sekä kannustavampaa johtajuutta. Johtamistutkimukselle on ollut perinteistä näkökulma, joka on painottanut rationaalisuutta, suunnittelua sekä vertikaalista toimintakäytäntöä. Positiivinen näkökulma johtamiseen on syntynyt tarpeesta työn murroksen kompleksisen sekä jatkuvasti muuttuvien organisaatioiden periodille, joka on saanut työntekijät kaipaamaan kannustavaa ja positiivista johtamistyyliä. (Pietiläinen ym. 2019, 203, 205.)

Eri johtamistyylien ja konfliktien suhdetta ei juuri tarkasteltu vielä 2000-luvun alussa, vaikka kiinnostus johtamistyylien vaikutuksista erilaisiin muuttujiin, kuten tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen oli herännyt. Tutkijat ovat kuitenkin tunnistaneet konfliktien hallinnan kuuluvan olennaisesti johtajien toimenkuvaan. (Doucet, Poitras & Chênevert 2009.) Konfliktien hallinnan kuuluessa olennaisesti johtajien toimenkuvaan on kiinnostavaa tarkastella eri johtamistyylien vaikutuksia konfliktitilanteiden onnistuneeseen ratkaisuun.

Konfliktitilanteiden onnistunut ratkaiseminen voi vähentää organisaation toiminnan kannalta haitallisia ongelmakierteitä, minkä vuoksi konfliktien ratkaisukeinojen kehittäminen tulisi nähdä tavoiteltavana. Hyvällä konfliktijohtamisella voidaan luoda positiivisia vaikutuksia myös työyhteisön toimintaympäristöön, sillä sen on havaittu lisäävän innovatiivisuutta ja haastavan vakiintuneita toimintakäytäntöjä. (Salmi, Perttula, & Syväjärvi 2014, 21–22.)

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella positiivisen johtamisen hyötyjä konfliktitilanteissa. Konfliktitilanteiden näkökulma on sellainen, jonka kautta positiivisen johtamistyylin ominaispiirteitä tarkastellaan suhteessa toimintatavan tehokkuuteen onnistumisen kannalta. Positiiviseen johtamiseen liittyy vahvasti autenttisuus, inhimillisyys sekä välittäminen, jotka ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden innostuneisuuteen sekä hyvinvointiin. Tutkielman näkökulmana toimiikin ajatus siitä, että nämä yleiset positiivisen johtamisen ominaisuudet voisivat olla toimintatapana hyödyllisiä konfliktitilanteiden ratkaisussa. Kandidaatintutkielmassa pyritään tarkastelemaan ja luomaan näkökulmaa ja ymmärrystä siitä, onko positiivinen johtaminen johtamistyylinä yleisesti hyödynnettävissä konfliktitilanteiden onnistuneessa ratkaisussa, ja millaiset ominaispiirteet ovat aineiston perusteella erityisesti merkityksellisiä tehokkaan ja onnistuneen konfliktinratkaisun osalta.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään teoreettista viitekehystä, joka tukee tutkimusongelman näkökulmaa ja ohjaa tutkimuksen kulkua. Teoreettinen viitekehys koostuu positiivisen johtamisen sekä konfliktin käsitteiden määrittelystä sekä niihin olennaisesti liittyvien teorioiden avaamisesta. Positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian ala-aihealue, joten positiivisen psykologian teorian tarkastelu sekä käsitteen määrittely on perusteltua tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää ja tarkastella, onko positiivisen johtamistyylin ominaispiirteet sellaisia, joista on hyötyä konfliktitilanteiden onnistuneessa ratkaisemisessa. Tästä johtuen teoreettinen viitekehys sisältää konfliktikäsitteen määrittelyn sekä konfliktijohtamisen käsitteen hahmottamisen. Konfliktijohtamisen käsitteen määrittely rakentaa ymmärrystä positiivisen johtamisen ja konfliktijohtamisen suhteesta toisiinsa sekä konfliktin onnistuneen ratkaisemisen näkökulmaan.

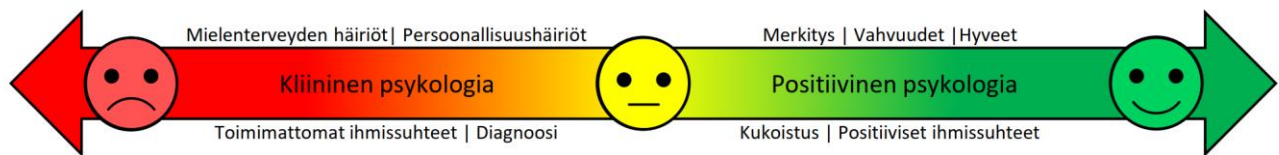
### 2.1 Positiivinen psykologia

Positiivisessa psykologiassa keskeistä on tarkastella ihmisen ja hänen toimintansa toimivuutta, vahvuutta ja mahdollisuuksia. Positiivisen psykologian näkökulmasta on oleellista löytää vastauksia kysymyksiin, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen sekä kukoistukseen. Organisaatioissa positiivisen psykologian näkökulma luo ymmärrystä muutoksien vaikutuksista työn innostavuuteen. Positiivinen psykologia tukeutuu ajatukseen, jossa yksilöt nähdään hyvän mahdollistajina suhteessa omaan työhönsä sekä koko organisaation toimintaan nähden. Kun työyhteisön voimavaroja tuetaan ja tarkoituksenmukaisesti kehitetään, organisaatiossa kohdattavia epäkohtia on mahdollista lähestyä ratkaisulähtöisesti. (Hakanen 2011, 11–13.)

Perinteisesti organisaation johto on nojannut psykologian tutkimukseen inhimillisestä pääomasta sekä sen suhteesta organisaation suorituskykyyn, ja tämä tutkimussuuntaus nojaa perinteisesti kliiniseen psykologiaan. Kliininen psykologia painottuu mielenterveyden toimintahäiriöihin, kun taas positiivinen psykologia keskittyy yksilöiden suorituksen parantamiseen normaalista toiminnasta optimaaliseen. Positiivinen psykologia lähtee yksilöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja niiden vaalimisesta. Positiivista johtamistyyliä harjoittavat johtajat auttavat henkilöstöä löytämään toimintatapoja, joissa näitä ominaisuuksia on mahdollista hyödyntää. (Duening 2016, 4.) Kliinisen ja

positiivisen psykologian suuntauksien eroa voidaan pitää merkittävänä ja tätä suuntausten eroa havainnollistaa kuvio 1.

Kuvio 1. Kliinisen- sekä positiivisen psykologian suuntauksien ero Dueningia mukaillen. (Duening 2016, 4.)



Positiivinen psykologia on syntynyt tarpeesta luoda uudenlaista ymmärrystä tunteista ja motiiveista, jotka ohjaavat ihmisiä työelämässä. Jotta positiivisia ominaisuuksia voitaisiin rakentaa, on ymmärrettävä näitä tunteita ja motiiveja, joiden pohjalta syntyy kukoistusta (Duening 2016, 9). Positiivisen psykologian tutkimuksen teemoina on sellaisten hyveiden tunnistaminen, jotka ovat yhteydessä ihmisen hyvään toimintaan. Hyveellä tarkoitetaan alttiutta toimia tavalla, joka johtaa huippuosaamiseen ja ihmisen kukoistukseen. (Duening 2016, 7.)

## 2.2 Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen

Vikoihin ja esteisiin keskittyvä näkökulma ei huomioi eikä kehitä tarpeeksi ymmärrystämme optimaalisista toiminnoista organisaatiossa. Negatiivisesti suuntautuneet organisaatioteoriat ja käytännöt nostavat esiin muun muassa tehottomuutta, toimintakyvyttömyyttä sekä epäeettisyyttä johtajien, esimiesten sekä henkilöstön toiminnassa. Luthans, Avolio ja Youssef-Morgan (2015) argumentoivat, että negatiiviseen suuntaukseen keskittyminen vähentää positiivisten ilmiöiden, kuten ylivoimaisen suorituskyvyn, jatkuvan oppimisen sekä kehityksen tunnistamista organisaatiossa. Nykyajan kilpailuhenkinen ympäristö vaatii hallinnolta paljon enemmän kuin organisaation sekä sen henkilöstön varustamista keskinkertaiseen suorituskykyyn ja väärin toimintatapojen sekä esteiden poistamiseen. Syvempi tutkimus mekanismeista, jotka selittävät poikkeukselliset positiivisesti poikkeavat käyttäytymismallit ja tulokset, luo ymmärrystä positiivisuudesta. Positiiviseen näkökulmaan liittyy positiivisuuden tarkkailu koko järjestelmän näkökulmasta, kun negatiiviselle näkökulmalle on ominaista tarkastelu tietyistä yksittäisistä järjestelmän näkökulmasta. Positiivisuus organisaatiossa tulee olla havaittavissa objektiivisesti ja tuloksin, jotka perustuvat osoitettuun evidenssiin. (Luthans, Avolio & Youssef-Morgan 2015, 20–21.)

Positiivisen ja negatiivisen organisaatiokäyttäjyksen vastakohtat voidaan havainnollistaa myös kahden tutkijoiden jalostaman typologian avulla. Toinen typologia keskittyy poikkeavuuksiin työpaikalla, kun taas toinen keskittyy positiiviseen käyttäjyteen työpaikalla. Työntekijöiden poikkeamiin perustuva typologia voidaan määritellä käytökseksi, joka ei noudata organisaatioissa vallitsevia yleisiä normeja. Tällainen käytös nähdään uhkana organisaation hyvinvoinnin kannalta. Huomattavaa on, että poikkeava käytös yhdistetään organisaatiolle negatiivisiin vaikutuksiin. Positiivisen näkökulman lisääntynyt ymmärrys organisaatiokäyttäjyksen suhteen on johtanut positiivisen typologian kehittämiseen. Positiivisen organisaatiokäyttäjyksen typologia tunnetaan lyhenteellä CHOSE (confidence, hope, optimism, subjective well-being and emotional intelligence), joka suomentuu: luottamus, toivo, optimismi, subjektiivinen hyvinvointi sekä tunneäly. Nämä typologiat havainnollistavat positiivisen ja negatiivisen näkökulman eroja tutkittaessa työntekijöiden käyttäjyksille. Positiivisessa psykologiassa lähtökohtana pidetään ihmisten käyttäjyksen vaikutusta positiivisiin tuloksiin. (Duening 2016, 5–7.)

Positiivinen organisaatiokäyttäjyminen on yksilön psykologisiin kyvykkyyksiin sekä inhimillisiin voimavaroihin keskittyvä käsite, jota on mahdollista mitata, kehittää sekä ohjata suorituksen parantamiseksi organisaatioissa. Positiivisen organisaatiokäyttäjyksen ajatus pohjautuu positiiviseen psykologiaan. Positiivisen organisaatiokäyttäjyksen viitekehystä puhuttaessa tulee tarkastelun perustua hyväksytyihin teorioihin, tutkimukseen sekä perusteluihin mittareihin. Positiivista organisaatiokäyttäjymistä tulee olla mahdollista kehittää, sekä sillä on oltava todistettava vaikutus suorituskykyyn. Positiivisen organisaatiokäyttäjyksen suuntauksessa lähtökohtana on selvittää, onko mahdollista vaikuttaa positiivisiin inhimillisiin resursseihin tavalla, joka parantaa ihmisten ja organisaatioiden tilaa. Suorituskyvyn vaikutus on osana kriteerejä siitä syystä, ettei positiivisesta organisaatiokäyttäjymisestä muodostuisi itsetarkoitusta, vaan jotta sillä pyritäisiin saavuttamaan tiettyä määriteltyä suorituskykyä. Positiivisen organisaatiokäyttäjyksen käsitettä voidaan pitää vakaana eivätkä positiiviset inhimilliset kapasiteetit muutu satunnaisesti. (Luthans & Avolio 2009, 299.)

## 2.3 Positiivinen johtaminen

Positiivisen johtamisen ajatus nousi esiin 2000-luvun alussa, kun ajatus käsitteellistettiin kirjan muodossa ja muutama vuosi myöhemmin tueksi julkaistiin esimerkkejä organisaatioista, joissa hyödynnettiin positiivista johtamista (Duening 2016, 148). Cameron (2008) jakaa positiivisen johtamisen kolmeen keskeiseen ominaispiirteeseen. 1) Positiivinen johtaminen pyrkii mahdollistamaan positiivisesti poikkeavia suorituksia, jotka ylittävät odotetun toiminnan tulokset.



Johtamisen tarkoituksena on johtaa yksilöiden ja organisaatioiden saavutukset ylittämään odotukset. 2) Yksilöiden potentiaalin, kykyjen sekä vahvuuksien tunnistaminen liittyy positiivisen johtajan ominaisuuksiin. Se viittaa menestyksen mahdollistamiseen, enemmän kuin mahdollisten suorituksen haittatekijöiden poistamiseen. Johtamistyyli korostaa optimismia, vahvuuksia sekä positiivista viestintää, jotka sisältyvät strategisesti johtajan toimintaan. On hyvä huomioida, että positiivinen johtaja ei näe kielteisiä tapahtumia pelkästään negatiivisina vaan pyrkii kehittämään niistä positiivisia lopputuloksia. 3) Kolmantena positiivinen johtaminen keskittyy mahdollistamaan yksilön tilanteen parantamista sekä edistämään hyveellisyyttä. (Cameron 2008, 1–4.)

Jo tehtyjen tutkimusten johtopäätökset osoittavat, että positiivinen johtaja inspiroi, haastaa, motivoi sekä luo yhteistä näkemystä henkilöstössä (Cheung 2014, 295). Aktiivinen pyrkimys säilyttää ja kehittää positiivista johtamista lisää positiivisen muutoksen onnistumista (Cheung 2014, 294). Positiivinen johtaminen mahdollistaa muutoksen esteiden poistamisen positiivisella vaikuttamisella, ja tukemalla uuden kokeilemista. Yksilöllisten kykyjen laajentamiseen sekä uusiin haasteisiin tarttumiseen kannustaminen on positiivisen johtajan piirre. Positiivisen johtajan strategiseen toiminnan tukemiseen liittyy myös pysyvän implementaation luonti, jonka avulla on mahdollista arvioida ja käsitellä toimintaa sekä ongelmia. (Cheung 2014, 295.) Positiivinen johtajuus liittyy laadukkaiden yhteyksien luomiseen, joka voi luoda myötätuntoista käyttäytymistä myös työntekijöillä. Positiivinen johtajuus kehittää työntekijöissä kiitollisuuden sekä luottamuksen tunteita, jotka välittyvät myötätuntona työpaikalla. (Ko & Choi 2021, 15.)

Positiivinen johtajuus nojaa tutkimukseen sekä strategioiden kehittämiseen tutkimuksien pohjalta. Johtajuuden tavoitteena on suunnitella henkilöstön toimintaa menestyksekkäästi tulevaisuuden näkökulmasta. Dahlvigin (2018) mukaan tarkoituksenmukainen investoiminen positiiviseen johtamiseen tuo organisatorisia sekä yksilöllisiä hyötyjä, sillä positiivinen johtaminen tukee sitoutumista organisaation prosessien ja tuloksien kautta. (Dahlvig 2018, 106.) Positiivinen johtajuus edistää positiivisten ihmissuhteiden edistämistä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Ko & Choi 2021, 20). Pietiläinen ym. (2019) toteavat, ettei positiivinen näkökulma johtamistutkimuksessa korvaa tai mullista johtamisen tunnettuja ideologioita, vaan se tulisi nähdä täydennystä tuottavana elementtinä (Pietiläinen ym. 2019, 206).

Kannustava ja eettinen johtamiskäyttäytyminen tuo esiin positiivisia tunteita, jotka ovat yhteydessä positiivisiin tuloksiin työpaikalla. Johtajat, jotka luovat riittävät resurssit, ovat läsnä ja kuuntelevat sekä auttavat työntekijöitään vaikuttavat arvon ja onnen tunteiden syntymiseen työntekijöillä.

Eettinen johtaminen on yhdistetty työntekijöiden positiivisten tunteiden kokemiseen. Positiivinen johtamiskäyttäytyminen on keino vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen. Työntekijöiden tarpeiden ja huolenaiheiden huomioiminen on johtajalle olennaista, sillä työntekijät lopulta muuttavat johtajan vision todeksi. Työntekijöiden parantuneella hyvinvoinnilla ja positiivisella johtamiskäyttäytymisellä on nähty olevan yhteys. (Wijewardena, Samaratunge & Härtel 2014, 294–295.)

Psykologisen pääoman sekä myötätunnon ja huolenpidon rakenteiden sisällyttäminen johtamiskäyttäytymiseen voi edistää työntekijöiden sekä organisaation hyvinvointia. Tällaisia rakenteita voidaan luoda hyödyntämällä positiivista johtamiskäyttäytymistä. Positiivisen johtamiskäyttäytymisen tulee lähteä johtajasta itsestä, sillä epäaito johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa paljastuttuaan työntekijöihin aiheuttaen pettymyksen tunteita. (Wijewardena ym. 2014, 292.)

Autenttinen-, saavutettava- sekä kunnioittava johtamistyyli voidaan liittää positiiviseen johtamiseen, sillä ne liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa (Adams, Meyers, & Sekaja 2020, 1167). Autenttinen johtaja on sellainen, joka ymmärtää omat heikkoutensa, vahvuutensa, sekä henkilökohtaiset arvonsa ja norminsa. Autenttinen johtaja kykenee refleктоimaan sekä säätämään omaa käyttäytymistään sellaisella tavalla, joka heijastaa näitä henkilökohtaisia arvoja ja normeja. Muiden kunnioittaminen, muiden panosten tunnustamisen sekä kysymyksiin, ideoihin ja tarpeisiin vastaaminen liittyy autenttiseen johtajuuteen. Aidosti osallistavat johtajat tunnistavat ja arvostavat työntekijöiden yksilöllisiä kykyjä ja näkökulmia. Vuorovaikutuksessa olevat kunnioittavat johtajat toimivat tasa-arvoisesti sekä osoittavat henkilökohtaisella tasolla kiinnostusta työntekijöihin. Saavutettava johtaja on aidosti avoin sekä saavutettava. (Adams ym. 2020, 1147–1148.)

Välittävä johtamiskäyttäytyminen, joka johtaa positiivisiin kokemuksiin, liittyy johtajan haluun toimia muiden hyväksi. Kun johtaja käyttää omaa asemaansa tavalla, jossa asetetaan muiden etu edelle, voidaan sitä pitää jopa rakkauteen perustuvana johtajuutena. Välittävä johtaja on avoin kritiikille sekä on valmis oppimaan siitä. Positiivisia kokemuksia johtamiskäyttäytymisestä synnyttää se, että johtamiskäyttäytymisen avulla työssä on tarjolla riittävät resurssit. (Uusiautti 2013, 490–492.) Positiivinen johtaja käyttäytyy johdonmukaisesti sekä oikeudenmukaisesti tilanteesta riippumatta (Wijewardena ym. 2014, 292).

Johtaja, joka laajentaa ja vahvistaa läsnäoloaan tavalla, jonka seurauksena työntekijät kokevat olevansa kuultuja, arvostettuja sekä ymmärrettyjä, kasvattaa positiivisten suhteiden kierrettä.

Työntekijän ja johtajan välille syntyy positiivinen yhteys, kun johtaja huolehtii työntekijöiden emotionaalisista sekä sosiaalisista tarpeista. Positiivisten tunteiden edistäminen luo positiivisten ihmissuhteiden lisäksi ympäristön, jossa on mahdollista oppia ja menestyä. (Cherkowski, Kutsyuruba & Walker 2020, 410.) Positiivinen johtaja kannustaa työntekijöitä keskittymään heidän yksilöllisiin vahvuuksiinsa. Positiivinen johtajuus on myös yhteydessä koettuun organisaatioon sitoutumiseen, sillä se luo positiivista organisaatiokulttuuria. (Ko & Choi 2021, 16–17.) Johtamiskäyttäytyminen, joka kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon sekä tunnustaa että huomioi työntekijät, liittyy työntekijöiden parantuneeseen psyykkiseen hyvinvointiin (Wijewardena ym. 2014, 292). Työntekijöiden ja johtajien välisten suhteiden kehittäminen läpinäkyvillä viestintä- ja palautemekanismeilla tukee positiivista organisaatiokäyttäytymistä. Luottamus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on yhteydessä tuottavuuteen. Jotta johtajat voisivat ansaita työntekijöiden luottamuksen, on heidän täytettävä velvollisuutensa ja sitoumuksensa suhteessa työntekijöihin. (Ramdas & Patrick 2019, 259, 270.)

Ihmislähtöinen johtajuus koostuu rikkaasta ja monimuotoisesta kokonaisuudesta, joka vaatii positiiviseen johtajuuteen realistista otetta. Positiivista johtamista on tarkasteltava kriittisesti, eikä sitä tule nähdä kaikkeen pystyvänä johtamistyylinä. Kriittinen ote positiivisessa johtamisessa ottaa huomioon inhimillisen kokemuksellisuuden sekä autenttisuuden. Kokemuksellisuuden ja autenttisuuden huomioiminen on lähestymistapa, joka kyseenalaistaa johtamisen tilanteet, prosessit sekä rakenteet, jotka koostuvat ihmisistä ja tarpeesta johtaa ihmisiä. Autenttisuus johtamisessa tarkoittaa aitouden ja puutteiden sekä hyveiden aitoa tunnistamista. Kokemuksellisuus koostuu yksilön elämäntilanteen ymmärtämisestä kokonaisuutena, johon liittyy ihmisen kohtaamien asioiden merkitys. (Pietiläinen ym. 2019, 201.)

## 2.4 Konflikti

Konflikti on monella tieteenalalla tutkittu ilmiö, ja konfliktin käsitteelle onkin tarjottu monia erilaisia määritelmiä. Konflikteja on olemassa erilaisissa sosiaalisissa kokonaisuuksissa, ja ne ovat myös väistämätön osa organisaatioita. Näkökulma, josta konfliktia tarkastellaan, vaikuttaa sen määritelmään. Näkökulmasta riippumatta määritelmiä yhdistää erilaisten tarpeiden, tavoitteiden ja etujen eroavaisuus, ja tämän seurauksena väliintulo koskien toisen osapuolen näkökantaa. Marquis ja Huston (1996) ovat määritelleet konfliktin erimielisyydeksi, joka johtuu ideoiden, arvojen tai tunteiden eroista. Konflikti syntyy kahden tai useamman henkilön välillä. (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq & Niazi 2014, 216.) Konfliktin määritelmää punnitsemalla voi havaita, että se osoittaa loogisia konfliktin muodostumisen syiden ryhmittymiä. Konfliktin on todettu ilmentyvän kahden tai

useamman osapuolen välillä, joten osa konfliktin syntymisen syistä voidaan ajatella johtuvan kunkin yksilön eri ominaisuuksista. Wall Jr ja Callister (1995) ovat jakaneet ominaisuudet artikkelissaan kahteen typologiaan, jotka ovat yksilölliset ominaisuudet sekä ihmissuhdetekijät. Yksilölliset ominaisuudet, jotka on yhdistetty konfliktien syntymiseen, ovat persoonallisuuden ominaisuudet, henkilökohtaiset arvot, negatiiviset tunteet, kuten stressi ja viha sekä halu itsenäisyyteen. Kahden tai useamman osapuolen suhde koostuu erilaisista puolista, jotka on luokiteltu ihmissuhdetekijöiksi. Näitä tekijöitä on havainnollinen rajapinta (havainnot sekä oletukset toisesta), kommunikaatio, käyttäytyminen, rakenne, aikaisempi vuorovaikutus sekä ongelmat. (Wall Jr & Callister 1995, 517–519.)

Konfliktitilanteita syntyy tilanteissa, joissa osapuolten mieltymykset, mielipiteet, arvot, tavoitteet, edut tai tarpeet eivät sovi yhteen tai resurssit eivät ole riittäviä kattamaan eri osapuolten tarpeita. Osapuolen tai osapuolten arvojen tai vakaumuksen vastainen toiminta tai niiden vaatiminen voi synnyttää konfliktitilanteita. Konfliktien ratkaiseminen vie organisaatioissa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä. (Colliander ym. 2009, 216.)

Arvojen ja tavoitteiden yhteensopimattomuudet, erimielisyydet sekä eripuraisuudet, jotka koskettavat työilmapiiriä tai osallisten yhteistyötä organisaatioiden sisällä tai välillä ovat konfliktitilanteita. Organisaatiot koostuvat toisistaan riippuvista osa-alueista, joilla voi olla kilpailevia tavoitteita, ja tämä asetelma tekee konfliktitilanteista otollisia sekä väistämättömiä. Colliander ym. (2009) ovat jakaneet ristiriidat kolmeen eri luokkaan, joihin kuuluvat asiaristiriidat, henkilöristiriidat sekä menettelytaparistiriidat. Asiaristiriidaksi määritellään erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien eroavaisuuksia koskien tehtäviä tai tehtävien toteuttamistapoja. Asiaristiriitojen käsittelyllä on yleisemmin positiivisia vaikutuksia päätöksentekoon ja tulokseen. Henkilöristiriidat ovat sellaisia, joissa toisen persoonaa tai asenteita kohtaan koetaan ongelmia, ja niihin liittyy kielteisiä tunteita, kuten turhautumista. Menettelyristiriidat johtuvat töiden ja vastuun jakamisen ristiriidoista. Henkilö- ja menettelytaparistiriidat luovat negatiivisempia tuloksia niille ominaisen syyttelyn- ja kuulustelunomaisen ratkaisemisen vuoksi. (Colliander ym. 2009, 217–218.)

Konfliktien myönteiset vaikutukset organisaatioille ovat saaneet kritiikkiä erityisesti positiivisten vaikutuksien todistamisen näkökulmasta. Carsten (2008) on tunnistanut viisi tekijää, jotka kritisoiivat konfliktien positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Ensimmäinen tekijä on, että positiiviset hyödyt havainnollistuvat vain ääritapauksissa. Toiseksi johtopäätöksiä on mahdollista kritisoida metodologisista syistä. Kolmanneksi, vaikka erityisen positiivisia vaikutuksia on mahdollista

tunnistaa, on samalla mahdollista tunnistaa vakavia kielteisiä vaikutuksia. Neljäs tekijä on se, että negatiiviset toiminnat ohittavat positiiviset toiminnat, jonka vuoksi positiivisen toiminnan syntyminen usein estyy. Viimeisenä tekijänä Carsten esittää, että positiivisia konflikteja ei tule nähdä itsetarkoituksena, vaan enemmän positiiviset konfliktit toimivat lievittämään ja ehkäisemään konfliktien negatiivisia vaikutuksia. Konfliktien positiivisten vaikutusten tutkimiseen Carsten ehdottaa kokeellisten töiden jatkamista, joissa verrataan konfliktitilanteita sellaisiin olosuhteisiin, joissa ei ole konfliktia. (Carsten 2008, 6.)

## 2.5 Konfliktijohtaminen

Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä ja mukautuvat siihen kohtaamalla konflikteja, käsitellen niitä ja muuttamalla toimintatapojaan perustuen koettuihin konflikteihin. Hyvä konfliktijohtaminen tarkoittaa konfliktien tunnistamista sekä niiden käsittelemistä reilulla sekä tehokkaalla tavalla. Kommunikointi-, ongelmanratkaisu- sekä neuvottelutaidot ovat sellaisia, joita konfliktinhallinnassa pidetään tärkeinä. Neuvotteluissa ominaiseksi nousee eri näkökulmien ja intressien kuuleminen. Konfliktin vaikutusten tunnistaminen kaikilla tasoilla on tärkeää koko organisaation hallinnan kannalta, joten konfliktijohtamisen taitoja tarvitaan, jotta voidaan toimia tehokkaasti kaikilla organisaationtasolla. (Saeed ym. 2014, 216.)

Konfliktijohtaminen on noussut merkittäväksi organisaatiokäyttäytymisen alakentäksi. Olennaisena konfliktinratkaisussa ei ole nähty pelkästään erojen selvittämistä sosiaalisten järjestelmien sisällä, vaan sen on nähty olevan tapa, jolla siirrytään kohti oikeudenmukaista yhteiskunnallista muutosta. Kilpailuhenkinen ympäristö, jossa organisaatiot toimivat, vaatii organisaatiolta konfliktien ratkaisemiseen prosessien, kulttuurin sekä käytösmallien kehittämistä tavalla, joka ottaa huomioon organisaation jäsenet. Konfliktijohtamisen tyyliin on kehitetty luokittelujärjestelmiä, jossa on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat huoli itsestä sekä huoli toisesta. (Saeed ym. 2014, 217.) Rahimin (1979) luokittelu konfliktijohtamisen tyypeistä on integroiva, velvoittava, kompromissien tekijä, dominoiva sekä välttävä (Saeed ym. 2014, 217). Integroivaan tyyliin liittyy ongelmanratkaisu, jossa pyritään etsimään oikeat ongelmat ja löytämään niihin ratkaisu. Tyyliin liittyy avoimuus, tiedon vaihto sekä eroavaisuuksien tarkastelu tavalla, joka pyrkii etsimään molemmille osapuolille hyväksyttävän ja tehokkaan ratkaisun. Integroivaan tyyliin kuuluu pyrkimys löytää keskitie, jotta osapuolet saavuttavat hyväksyttävän päätöksen. Osapuolten on luovuttava tasapuolisesti joistain henkilökohtaisista arvoista, joka voi tarkoittaa molemminpuolisten myönnytysten tekemistä tai kohtuullisen keskitason valitsemista. Velvoittavalle tyyliin on ominaista korostaa yhteisiä asioita, jotta toisten osapuolten tarpeet ja huolet voidaan tyydyttää. Tyyppiin liittyy uhrautuminen, jossa velvollinen henkilö jättää

omat huolensa sivuun tyydyttääkseen muiden huolia. Dominoiva tyyli tukeutuu hallitsevaan käytökseen, jossa hallitseva yksilö pyrkii saavuttamaan omat tavoitteensa sivuuttamalla usein muiden tarpeet ja odotukset. Tällaisen tyylin strategia on sellainen, jossa toinen osapuoli on tappioasemassa. Välttävä konfliktijohtamistyyli liittyy vetäytymiseen sekä vastuun siirtämiseen tai sivuuttamiseen. Tällainen tyyli johtaa konfliktitilanteissa ratkaisuihin, jotka eivät tyydytä omia eivätkä muiden tarpeita ja odotuksia. (Rahim & Katz 2020, 4–6.)

Konflikteja tutkivat ovat yleisesti sitä mieltä, että konfliktien hallinta on käyttäytymistila, joka vaihtelee tilanteen ja ympäristön mukaan. On kuitenkin laajalti tunnistettu, että konfliktijohtamisen tyylit kuten integroiva-, velvoittava- sekä kompromissityylit voivat johtaa myönteisiin tuloksiin konfliktitilanteissa. Vastaavasti dominoiva sekä välttelevä johtamistyyli heijastelevat sellaista johtamista, jossa osoitetaan vähäistä huolenpitoa muita kohtaan, ja tämä johtaa yleensä negatiivisiin tuloksiin. Konfliktijohtamisen kirjallisuus viittaa siihen, että sellaiset konfliktistrategiat, jotka perustuvat vahvasti yhteistyöhön, tuottavat todennäköisemmin myönteisiä tuloksia niin yksilöllisesti kuin organisaationkin tasolla. Konfliktijohtamisen tyyleistä yhteistyöhön perustuvia konfliktihallintastrategioita toteuttavat integroiva- ja velvoittava tyyli. Dominoiva ja välttävä konfliktijohtamistyyli hyödyntävät vähemmän yhteistyöhön perustuvia strategioita ja osoittavat vähemmän huolta muiden osapuolien tarpeita kohtaan, ja tämä johtaa usein konfliktien eskaloitumiseen ja negatiivisiin lopputuloksiin. (Rahim & Katz 2020, 6, 11–14.) Onnistuessaan konfliktijohtaminen voi luoda ympäristön, joka rohkaisee innovatiiviseen ongelmanratkaisuun. Konfliktijohtamisen määritelmä tarkoittaa sitä, että konfliktit organisaatiossa pyritään ratkaisemaan, jotta organisaation jäsenet kykenevät keskittymään omien työtehtäviensä hoitamiseen. Konfliktien ratkaisulla pyritään välttämään tilannetta, jossa konflikti paisuu ylitsepääsemättömäksi. Hyvä konfliktijohtaminen luo mahdollisuuksia ristiriidoista oppimiselle ja niiden ratkaisemisessa käytettyjen toimintakäytäntöjen sekä johtamisen kehittämiseksi. (Salmi ym. 2014, 22.)

### 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää ja tarkastella, ovatko positiivisen johtamistyylin ominaispiirteet sellaisia, joista on hyötyä konfliktitilanteiden onnistuneessa ratkaisemisessa. Tutkielmaa ohjaa kysymys siitä, voidaanko positiivisen johtamistyylin nähdä olevan sellainen johtamistyyli, jota voidaan hyödyntää konfliktien ratkaisukeinona, ja ovatko johtamistyylin ominaispiirteet sellaisia, joiden omaksuminen osaksi johtamiskäyttäytymistä kasvattavat konfliktin onnistuneen ratkaisemisen mahdollisuutta. Tutkimus on kiinnostavaa siitä syystä, että positiivista näkökulmaa konfliktijohtamisessa ei ole juurikaan tutkittu. Toiseksi konfliktien ratkaisemisen tapojen ja käsittelyn kehittäminen tulisi nähdä tavoiteltavana, sillä onnistuessaan sillä voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja ilmapiiriin. Näin positiivisen johtamisen hyötyjen tarkastelu osana konfliktitilanteiden ratkaisukeinoja on perusteltua.

Tutkimusta ohjaava kysymys:

*1. Millaiset positiivisen johtamisen ominaispiirteet tuovat hyötyjä tehokkaan konfliktinratkaisemisen kannalta?*

#### 3.1 Aineiston hankkimisen menetelmät

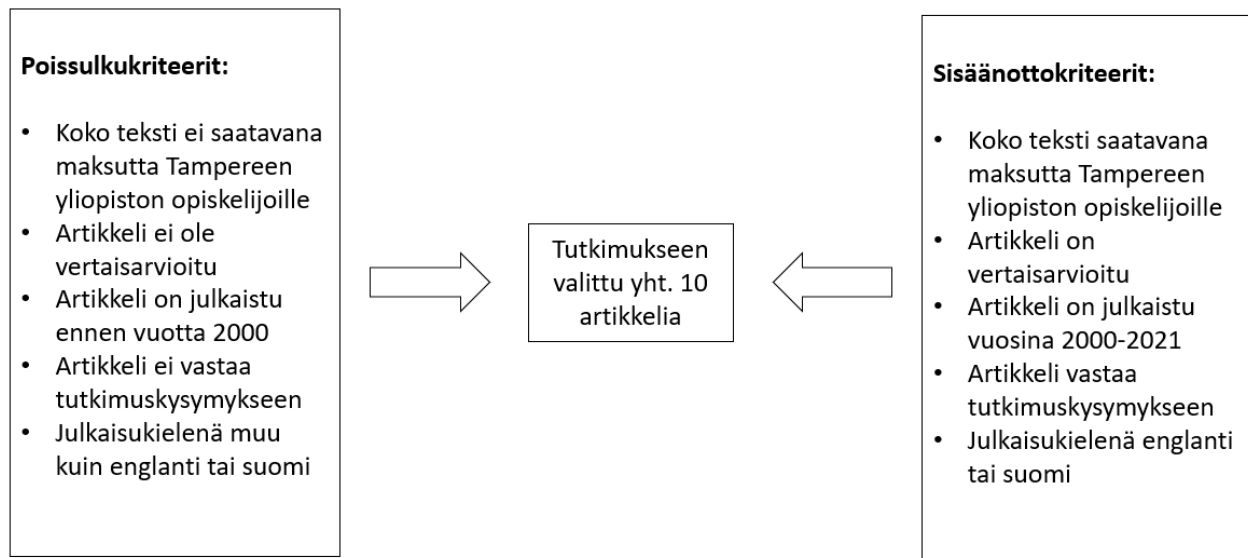
Aineiston keruun ja sen menetelmien raportointi mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. Kirjallisuuskatsaukseen kuuluu tiedonhaku sekä sen systemaattinen raportointi. Tiedonhaulla voidaan tukea tutkimuksen luotettavuutta. Tiedonhaun vaiheiden raportointi antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan valintoja sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tämän kandidaatintutkielman tutkimusaineisto koostuu yhteensä kymmenestä (10) tieteellisestä ja vertaisarvioidusta artikkelista. Tutkimusaineiston artikkelit on taulukoitu taulukossa 1.

Aineiston keruu alkoi eri tietokantoihin ja tutkimuksiin tutustumisesta. Aineistoksi haettiin sellaisia artikkeleja, jotka liittyvät konfliktijohtamiseen tavalla, joka yhdistyy tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Hakusanoina käytettiin ”Positive leadership” ja ”Conflict AND Management”. Tietokannoista lopulta käytettiin Andoria, ProQuest centralia, Google Scholaria sekä EBSCOhostia. Kyseiset tietokannat valikoituivat hyödynnettäväksi tietokannaksi, sillä hakutuloksien avulla oli mahdollista löytää tutkimuskysymyksen näkökulmasta sovellettavaa aineistoa.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit auttoivat rajaamaan hakutuloksia ja ohjasivat tiedonhakuprosessia. Merkittävin sisäänottokriteeri oli se, että artikkeli on saatavilla maksutta Tampereen yliopiston

opiskelijoille sekä se, että artikkelit ovat vertaisarvioitu, joka takaa niiden täyttävän tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 2.

Kuvio 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.



Taulukko 1. Tutkimukseen valitut artikkelit.

1.	Darling, J. & Earl Walker, W. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 22(5), 230–242.
2.	Gawerc, M. (2013). Research note: integrative ties as an approach to managing organizational conflict. <i>Conflict Resolution Quarterly</i> , 31(2), 219–225.
3.	Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to rahim’s organizational conflict styles. <i>The International Journal of Conflict Management</i> , 11(3), 200–226.
4.	Hopkins, M. & Yonker, R. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. <i>The Journal of Management Development</i> , 34(2), 226–244.
5.	Jit. R., Sharma, C. & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. <i>The International Journal of Conflict Management</i> , 27(4), 591–612.
6.	Messarra, L., Karkoulis, S. & El-Kassar, A.-N. (2016). Conflict resolution styles and personality. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 65(6), 792–810.
7.	Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. <i>The International Journal of Conflict Management</i> , 13(3), 206–235.
8.	Samanta, I. & Lamprakis, A. (2018). Leadership and organisational conflict management: a case study of the Greek public sector. <i>International Journal of Business Process Integration and Management</i> , 9(1), 32–45.
9.	Shetach, A. (2012). Conflict leadership: navigating toward effective and efficient team outcomes. <i>The Journal for Quality and Participation</i> , 35(2), 25–.
10.	Trudel, J. & Reio Jr, T. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote? <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 22(4), 395–423.



### 3.2 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus luo katsauksen aikaisempaan tutkimuskysymykseen liittyvään tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen aineisto voi olla laaja ja sisältää aineistoa vuosikymmeniä sitten tehdyistä tutkimuksista, mutta sen tulee sisältää vain tutkimuskysymyksen kannalta olennaista aineistoa, joka on esitetty tiivistetysti. Kirjallisuuskatsaus ei ole pelkästään ilmiöön liittyvien tärkeiden aineistojen esittelemistä ja listaamista kirja-arvostelun tapaan, vaan tarkoituksena on tiivistää ilmiön tutkimuskehitystä sekä analysoida tutkimusaineistoa kriittisesti. (Brandler & Roman 2007, 62.)

Kirjallisuuskatsaus valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta olisi mahdollista tarkastella sekä arvioida jo olemassa olevien julkaisujen tietoja, yhdistäen niistä uutta tietoa. Tutkimusmenetelmän kautta on tarkoitus tarkastella julkaisuja systemaattisesti, analysoiden julkaistujen tutkimusten tietoja sekä arvioiden niitä kriittisesti. Kyseisen menetelmän avulla voidaan tarkoituksenmukaisesti havainnollistaa aiheeseen kohdistuvia tutkimusaukkoja. Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui kirjallisuuskatsaus, sillä se on menetelmänä sellainen, jonka avulla on mahdollista tunnistaa positiivisen johtamisen piirteiden hyötyjä suhteessa konfliktitilanteiden onnistuneeseen ratkaisemiseen. Kriittinen tarkastelu kirjallisuuskatsauksen keinoin voi ilmentää sellaisia poikkeamia tai vastakkaisuuksia mitä aiemmissa tutkimuksissa mahdollisesti on esiintynyt. Kirjallisuuskatsauksen tyyppejä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi, ja nämä kaikki omaavat erityispiirteitä suhteessa toisiinsa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisin, sillä se on luonteeltaan yleiskatsauksen omainen eikä sisällä perinpohjaisia sääntöjä metodisen toteutuksen suhteen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä mahdollistaa ilmiön kuvaamisen kattavasti sekä ilmiön ominaisuuksien luokittelun. (Salminen 2011, 6.) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kaksi eri suuntausta ovat narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Systemaattista kirjallisuuskatsausta voi kuvailla tiivistelmäksi, joka perustuu tietyn teeman aineistoihin. Laadulliseen kirjallisuuskatsaukseen eron muodostaa tiukemmat metodiset säännöt ja aineiston seulonnan tiukat kriteerit, jotka ohjaavat aineiston valintaa. Kirjallisuuskatsauksen tyypeistä meta-analyysi voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen perustyyppiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi voi olla luonteeltaan tulkitseva ja kuvaileva metasynteesi tai kvantitatiivisin menetelmin toteutettu laadullinen metayhteenvedo. Kvantitatiivinen meta-analyysi on metodisesti tiukin sekä vaativin tutkimusmenetelmä, jossa hyödynnetään tilastotieteen menetelmiä yhdistettäessä ja yleistettäessä kvantitatiivisia tutkimuksia. (Salminen 2011, 6–15.)

Tässä tutkimuksessa käytetään integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista tarkastella, kritisoida sekä yhdistellä ilmiötä kuvaavan kirjallisuuden aineistoa niin, että aiheeseen muodostuu uusia viitteitä ja näkökulmia (Torraco 2005, 356). Integroivan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä monipuolisesti. Menetelmä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen aiheesta, jota on jo ennalta tutkittu. Integroiva kirjallisuuskatsaus on valittu tutkimuksen metodiksi, sillä tarkasteltavien tutkimuksien metodisia lähtökohtia ei ole rajattu. Tutkimusaineiston valintakriteerit eivät ole niin rajoitetut, joka mahdollistaa eri metodisin lähtökohdin tehtyjen tutkimuksien valinnan. Integroivalle kirjallisuuskatsaukselle ominainen piirre on kriittinen tarkastelu, joka mahdollistaa tutkimusmateriaalin tiivistämisen katsauksen perustaksi. (Salminen 2011, 8.)

Kirjallisuuskatsauksessa esiintyviin työvaiheisiin kuuluu tutkimuskysymyksen valitseminen, aineiston etsiminen ja valinta, kirjallisuuden analysointi ja syntetisointi sekä tarkastelu. Työvaiheet mukailevat yleisesti laadulliselle tutkimusmetodille tyypillisiä vaiheita. (Cronin, Ryan & Coughlan 2008, 39.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuudesta Fink (2005) on nostanut esiin luotettavuuden kannalta neljä keskeistä tekijää. Kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodina hyödynnetyn tutkimuksen luotettavuuteen ja arviointiin vaikuttaa keskeisesti 1) systemaattisesti koottu tutkimusaineisto, joka kattaa relevantit lähteet, 2) tutkimusprosessin ja valintojen tulee olla avoimia sekä selkeästi esitettyjä, jotta lukija voi arvioida valintoja, 3) tutkimuksen tulee olla tarpeeksi laaja-alainen vaatimuksiin nähden sekä 4) tutkimuksen tulee olla toistettavissa. (Fink 2005; Kallio 2006, 25.) Tutkija valitsee oman aineistonsa kirjallisuuskatsauksessa, joten sitä on kritisoitu tutkimusmetodina, jossa tutkijalla on mahdollisuus valita aineisto oman näkökulman tueksi. Vastauksena kritiikkiin on argumentoitu tutkimusmetodin retorisen vaikuttamisen keinoja, jossa legitimizeetti rakentuu kommunikatiivisesta vaikuttavuudesta sekä tutkimustuloksen intersubjektiiivisesta hyväksyttävyydestä. (Kallio 2006, 26.)

### 3.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin menetelmä mahdollistaa kerätyn aineiston analysoinnin, joka on systemaattista sekä objektiivista. Analyysimenetelmän tarkoituksena on saada tutkittava ilmiö kuvatuksi tiivistetyksi sekä sellaisessa muodossa, joka on yleinen ilmiölle. Sisällönanalyysimenetelmällä aineisto järjestetään niin, että johtopäätöksiä teko aineiston pohjalta on mahdollista. Sisällönanalyysi menetelmänä on saanut kritiikkiä osaltaan siitä syystä, ettei aineiston pohjalta tehtyä analyysia ole onnistuttu tuomaan mielekkäästi johtopäätöksiin, vaan tuloksina esitellään analyysin avulla järjestetty

aineisto ilman loogisia johtopäätöksiä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Tutkimuksessa valittu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, jota on analyysin avulla tarkoitettu sanallistaa. Sisällönanalyysin menetelmän tarkoituksena on järjestää aineisto tiivistettyyn ja selkeään muotoon niin, että aineistossa esiintyvä informaatio säilyy. Aineiston laadullisen analysoinnin tarkoituksena on muodostaa selkeää sekä yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Selkeiden ja mielekkäiden johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä analyysin luoman selkeyden johdosta. Laadullinen tutkimus pohjautuu loogisten päätelmien ja tulkintojen tekemiseen aineiston pohjalta. Laadullisessa sisällönanalyysissä kerätty aineisto hajotetaan ensin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen tavalla, joka muodostuu uudelleenloogiseksi kokonaisuudeksi tutkimuskysymyksen näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90.)

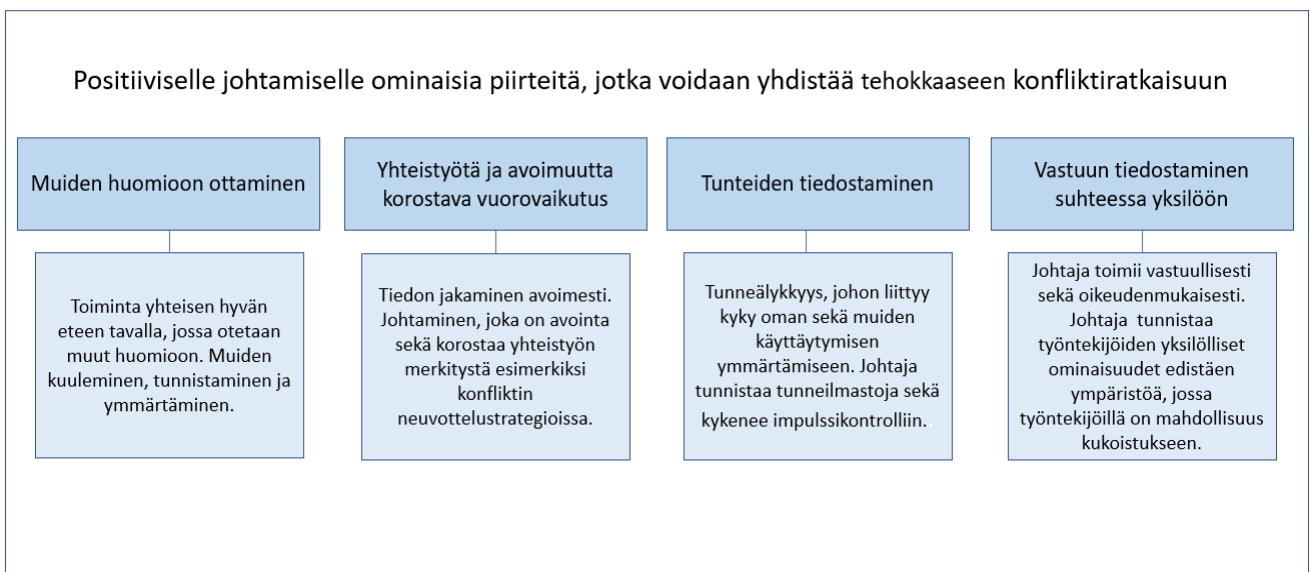
Laadullinen aineistolähtöinen analyysi on mahdollista hahmottaa kolmen työvaiheen avulla, jotka ovat 1) aineiston redusointi, 2) aineiston ryhmittely sekä 3) teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2018, 90). Redusointivaiheessa tutkimusaineistosta karsitaan tutkimuksen näkökulmasta epäolennaiset asiat pois, joka voi tarkoittaa aineiston tiivistämistä tai järjestämistä osiin. Aineiston ryhmittelyn tarkoituksena on ryhmitellä aineistossa esiintyvät samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja ryhmitellä ne luokitteluyksiköiden perusteella. Luokitteluperusteena voi olla ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Ryhmittelyn tarkoituksena on tiivistää aineistoa sisällyttämällä yksittäisiä käsitteitä yleisempiin käsitteisiin. Viimeisenä analyysin työvaiheena on aineiston käsitteellistäminen, jossa tutkija muodostamiensa käsitteiden avulla kuvaa tutkimuskohdetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Teoriaohjaavassa analyysissä teoriaa hyödynnetään analyysiin apuna, mutta analyysi ei rakennu suoraan teoriaan pohjautuen.

Teoriaohjaavassa analyysissä teoriaa ja aikaisempaa tietoa voidaan hyödyntää ohjaamaan analyysia, mutta tutkimusaineistosta valitaan analyysiyksiköt aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin ja sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. Aikaisempi tieto ja teoria vaikuttaa analyysiin niin, että sen tarkoituksena on tukea ymmärrystä ja luoda sen avulla uutta tietoa. Teoriaohjaavan analyysin avulla tuotettua päättelyä kuvataan abduktiiviseksi päättelyksi, jossa ajatteluprosessiin vaikuttaa sekä tutkimusaineisto että valmiit mallit. Tapa eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, jossa teoreettiset käsitteet luodaan keräystä tutkimusaineistosta. Aineiston redusointivaiheessa teoria ohjaa sitä, mitä aineistosta valitaan osaksi analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81, 98.) Tässä tutkielmassa analyysin tukena hyödynnetään positiivisen johtamisen ominaispiirteistä luotua teoriaa. Näin on mahdollista poimia aineistosta konfliktitilanteiden onnistuneiden ratkaisujen toimintakäytäntöjen sekä positiivisen johtamisen ominaispiirteiden yhteneväisyyksiä.

## 4 ANALYYSI

Tässä kappaleessa käsitellään aineistosta löydettyjen konfliktijohtamistyylien samankaltaisuuksia suhteessa teoreettisessa viitekehysessä tarkasteltuihin positiivisen johtamisen ominaispiirteisiin. Aineiston avulla analysoidaan aineistosta löytyviä konfliktijohtamisen ominaisuuksia, joita hyödyntämällä on päädytty rakentavaan tai tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Rakentavaa ja tehokasta konfliktinratkaisua voidaan pitää onnistuneena. Piirteet on jaettu neljään eri luokkaan, joissa yhdistyy piirteet, jotka ovat esiintyneet aineistossa sekä rakentavan ja tehokkaan konfliktijohtamisen yhteydessä, sekä ovat ominaisia positiiviselle johtamiselle. Nämä luokat ovat 1) muiden huomioon ottaminen, 2) yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus, 3) tunteiden tiedostaminen sekä 4) vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön. Muodostetut luokat on havainnollistettu kuviossa 3.

Kuvio 3. Positiivisen johtamisen piirteet, jotka on analyysin perusteella yhdistetty tehokkaaseen konfliktinratkaisuun.



### 4.1 Muiden huomioon ottaminen

Tutkimukseen valituissa artikkeleissa tehokkaan ja rakentavan konfliktijohtamisen yhteydessä mainitaan omien ja muiden tunteiden huomioiminen. Onnistuneen konfliktijohtamisen piirteenä mainitaan se, että tunnistetaan omat sekä muiden tunteet. Johtamiskäyttäytyminen, jossa johtajalla on kyky huomioida tunneilmastoa sekä hän kunnioittaa osapuolien tavoitteita ja tarpeita, on aineiston artikkelien mukaan yhteydessä tehokkaaseen konfliktijohtamiseen.

Positiivisen johtamisen ominaispiirteeksi nousee esiin tarpeiden ja huolenaiheiden huomioinnottaminen. Positiivista johtamista käyttävät johtajat kohtelevat muita kunnioittavasti, sekä vastaavat heidän tarpeisiinsa huomioimalla heidän ideansa ja kysymyksensä. Johtajille ominaista on osallistaminen riippumatta sukupuolesta, iästä, uskonnosta tai muista tekijöistä. Sen sijaan he tunnistavat, arvostavat sekä hyödyntävät muiden kykyjä ja monenlaisia näkökulmia työpaikan eduksi. (Adams ym. 2020.) Positiivista johtamista hyödyntävä johtaja välittää muista, ja hänellä on sekä halu että kyky toimia yhteisen hyvän eli muiden hyväksi (Uusiautti 2013).

Hopkinsin ja Yonker (2015) toteavat artikkelissaan, että kyky ongelmanratkaisuun, jossa tunnistetaan ja määritellään ongelmat samalla luoden tehokkaita ratkaisuja, indikoi kykyä samanaikaisesti huomioida omia ja muiden huolia konflikteissa. Tällainen kyky mahdollistaa joustavat ratkaisut, joilla tavoitetaan paras mahdollinen lopputulos. (Hopkinsin ja Yonker 2015.) Välittävän johtajuuden piirteeksi teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetaan kyky ja halu toimia yhteisen hyvän puolesta, joka tarkoittaa muiden tarpeiden ja toiveiden huomioimista (Uusiautti 2013).

Persoonan ja konfliktityylin yhteyttä tarkastelleet Messarra, Karkouliau ja El-Kassar (2016) tunnistivat artikkelissaan yksilön iän vaikuttavan konfliktityylin valintaan ja erityisesti persoonaltaan joustavat sekä luotettavuutta korostavat kokevat tarvetta saavuttaa omia sekä toisten toiveita ja tarpeita (Messarra, Karkouliau & El-Kassar 2016). Trudel ja Reio (2011) yhdistävät integroivaan konfliktijohtamistyyliin win-win suuntautuneisuuden. Win-win suuntautuneisuus viittaa molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen. He tunnistavat myös integroivaan tyyliin liittyvän vuorovaikutuksen, jossa kunnioitetaan toisia. (Trudel & Reio 2011.) Rahimin (2002) mukaan onnistuneen konfliktijohtamisen tulee olla sellaista, jossa päätökset ovat eettisiä ja sellaisia, jotka tyydyttävät osapuolten tarpeita ja odotuksia (Rahim 2002).

Johtaja, joka laajentaa ja vahvistaa läsnäoloaan niin, että muut tuntevat tulevansa kuulluksi, tunnistetuksi, arvostetuksi sekä ymmärretyksi kasvattaa positiivisen suhteiden kierrettä (Ko & Choi 2021). Positiiviseen johtamiseen liitetään myös myötätunnon osoittaminen, jossa korostuu yhteys toisiin sekä halu tehdä asioita muiden hyväksi (Uusiautti 2013). Lisäksi muiden kunnioittaminen, toisten panoksen tunnustaminen sekä ideoihin, tarpeisiin ja kysymyksiin vastaaminen on positiivista johtamiskäyttäytymistä, jossa toiset otetaan huomioon (Adams ym. 2020). Positiivisen johtamiskäyttäytymisen tulee lähteä johtajasta itsestään ja sisäisestä halusta asettaa toisten etu edelle. Johtamisrooleissa johtajat voivat keskittyä muiden mieltymyksiin henkilökohtaisen aseman lisäämiseksi, eivätkä he tosiasiaissa työskentele muita huomioiden. Epäaito johtaminen johtaa

työntekijöiden pettymykseen, kun johtajan epäaito käyttäytyminen paljastuu. (Wijewardena ym. 2014.)

Yhteenvedona aineistossa tehokkaan konfliktijohtamisen yhteydessä nousee esiin muiden huomioiminen, erityisesti toisten sekä omien huolien osalta. Kyky huomioida sekä omia että muiden tarpeita ja toiveita konfliktitilanteissa mahdollistaa joustavien ratkaisujen löytämisen sekä ratkaisut, jotka tyydyttävät mahdollisimman monia. Tehokkaan konfliktijohtajan ominaisuudeksi nousee aineistossa johtajan halu toimia yhteisen hyvän eteen, mikä indikoi konfliktinratkaisua, jossa otetaan muut huomioon. Positiivisen johtamisen ominaispiirteeksi voidaan todeta muiden huomioimisen kyvyn. Positiiviseen johtamiskäyttäytymiseen liitetään myötätunto, sekä halu toimia muiden hyväksi. Työntekijöiden kuuleminen, tunnistaminen sekä ymmärtäminen johtajan toimesta lisää positiivien suhteiden kierrettä. Konfliktitilanteet ovat kuitenkin monimutkaisia ja voivat vaatia johtajalta sellaisten päätösten tekoa, joissa ei ole mahdollista huomioida kaikkien tarpeita lopputuloksen osalta. Konfliktien johtamisessa kaikkien huomioimisen voidaan ajatella liittyvän kaikkien huomioimiseen kunnioittavalla tavalla.

#### 4.2 Yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus

Tutkimukseen valituista aineistoista yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus nousi yhdeksi rakentavan ja tehokkaan konfliktijohtamisen piirteeksi. Avoimuus ja yhteistyö liittyvät vahvasti positiiviseen johtamiseen. Avoin kommunikointi ja yhteisesti tehdyt ratkaisut lisäävät konfliktijohtamisen tehokkuutta, ja on näin yhteydessä onnistuneeseen konfliktinratkaisemiseen. Tiedon jakaminen sekä yhteistyötä korostavat neuvottelustrategiat auttavat löytämään yhteistyössä ratkaisua konfliktiin.

Kerätyssä aineistossa tehokkaaseen konfliktijohtamiseen yhdistettiin yhteistyön ja avoimuuden korostaminen. Konfliktien ratkaiseminen on tehokkaampaa, kun tietoa jaetaan sekä hyödynnetään yhteistyötä korostavia neuvottelustrategioita (Gross & Guerrero 2000) (Hopkins & Yonker 2015). Integroivalle konfliktijohtamistyyylille on ominaispiirteinä avoimuus sekä yhteisesti suoritettujen ongelmanratkaisujen korostaminen, joka tukee luovaa ongelmanratkaisua (Trudel & Reio 2011). Konfliktinratkaisu, joka on hyväksytty kaikkien osapuolien toimesta, saavutetaan todennäköisimmin, kun osapuolet kommunikoivat ja keskittyvät ongelmaan yhteistyössä (Shetach 2012). Rahimin (2002) mukaan organisaatiokulttuurin tulee olla avointa, tukea jatkuvaa kysymysten esittämistä ja tiedustelua sekä kannustaa tiedon ja informaation jakamiseen. Kun organisaatiokulttuuri omaa tällaisia piirteitä, konfliktia on mahdollista johtaa tavalla, joka tukee organisaatio-oppimista sekä pitkän aikavälin tehokkuutta. (Rahim 2002.)

Konfliktin rauhanomaiseen ratkaisuun on Jit, Sharma & Kawatra (2016) mukaan yhteydessä johtajan mieltymys keskusteluun sekä avoimeen viestintään. Yhteisesti ratkaistun konfliktin varmistaminen vaatii kykyä kuunnella aktiivisesti rakentaen luottamusta (Jit, Sharma & Kawatra 2016). Integroituminen sekä suhteiden vahvistaminen lisää kykyä kestää konflikteja, sillä se tukee luottamuksen vahvistamista sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen tunteita. Integroituminen tarkoittaa yhdentymistä ja yhdeksi kokonaisuudeksi tulemistä. (Gawerc 2013.)

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen kannalta positiivisen johtamisen ominaispiirteenä voidaan pitää yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen korostamista. Johtajat luovat korkealaatuisia suhteita osoittamalla avoimuutta, saavutettavuutta sekä saatavuutta (Adams ym. 2020). Sellaiset johtajat, jotka antavat työntekijöilleen riittävät resurssit ja tiedot, sekä kuuntelevat heitä, luovat positiivisia tunteita. Vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa olevat johtajat antavat vastuuta, huomioivat sekä osoittavat kiinnostusta työntekijöihin henkilökohtaisella tasolla. (Wijewardena ym. 2014.) Johtajien ja työntekijöiden välille syntyy positiivinen yhteys, kun luottamus rakentuu henkilökohtaisten suhteiden kautta. Suhteet muodostuvat käyttäytymismalleista, joissa johtaja on läsnä sekä huolehtii työntekijöiden emotionaalisista sekä sosiaalisista tarpeista. (Cherkowski ym. 2020.)

Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetaan positiivisen johtamisen roolin merkitys positiivisten ihmissuhteiden muodostumisen edistämässä (Ko & Choi 2021). Luottamus liittyy yhteenkuuluvuuden sekä yhtenäisyyden tunteeseen, ja tästä johtuen johtajien on tärkeä ymmärtää ja kasvattaa luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Positiivisen johtajuuden avulla pyritään luomaan ihmissuhteita, jotka syntyvät läsnäolon ja tarkoituksen tunteen kautta. Työntekijöiden ja johtajien välisten suhteiden kehittäminen läpinäkyvällä viestintä- ja palautemekanismeilla tulee ottaa positiiviseksi käyttäytymismalliksi. (Ramdas & Patrick 2019.) Positiivista johtajuutta työssään kokevat työntekijät identifioivat itsensä todennäköisemmin osaksi organisaatiota, ja tästä seuraa lisää positiivista organisaatiokulttuuria, kun positiiviset johtajat tukevat ihmissuhteiden muodostamisen edistämistä (Ko & Choi 2021).

Yhteenvedon voidaan todeta, että yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus on aineiston mukaan yhteydessä tehokkaaseen konfliktijohtamiseen, ja sen perusteella myös tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Konfliktien ratkaisemisen tehokkuus lisääntyy, kun tietoa jaetaan avoimesti, ja neuvottelustrategiat suoritetaan yhteistyötä korostavalla tavalla. Johtaminen, jota voidaan kuvailla avoimeksi sekä sellaiseksi, joka korostaa yhteisesti tehtyä ongelmanratkaisua, voidaan aineiston mukaan yhdistää tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Osapuolten kommunikoidessa sekä keskittyessä

ongelmanratkaisuun yhteistyössä, on konfliktien ratkaisu todennäköisemmin hyväksytty kaikkien osapuolten toimesta. Organisaatiokulttuuri, joka tukee avoimuutta sekä tiedon jakamista, mahdollistaa tehokkaan konfliktijohtamisen. Positiiviselle johtamiselle on ominaista luoda suhteita, jotka perustuvat avoimuuteen sekä saatavuuteen. Positiivinen johtaminen edistää positiivisten ihmissuhteiden luottamuksen muodostamista, joka kehittyy yhteenkuuluvuuden sekä yhtenäisyyden tunteiden kautta. Positiivista käyttäytymistä tukee läpinäkyvät viestintä- ja palautemekanismit työntekijöiden ja johtajien välillä. Yhteistyö ja vuorovaikutus rakentuu aina ihmisten välille, jolloin johtajalla on vain omalla toiminnallaan mahdollisuus vaikuttaa yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen kehittymiseen hänen ja hänen johtamiensa työntekijöiden välillä. Johtajan voi olla vaikeaa ratkaista konflikteja yhteistyötä korostavalla tavalla, jos konfliktitilanteessa osapuolet eivät toimi yhteistyötä tukevalla tavalla.

### 4.3 Tunteiden tiedostaminen

Konfliktin tehokkaan ja onnistuneen ratkaisun keskiössä voidaan pitää toisten tunteiden tiedostamista. Positiivinen johtaminen tukeutuu vahvasti emotionaalisten tarpeiden huomioimiseen sekä kykyyn reflektoida itseä ja muita. Tutkimukseen valituissa artikkeleissa yhdistyy tunteiden tiedostaminen tehokkaan konfliktijohtamisen yhteydessä. Tunteiden tiedostamiseen liittyy sekä omien sekä toisten tunteiden reflektointi- sekä huomiointikyky.

Tehokkaan konfliktinratkaisun osana on tunnistettu itsetietoisuus, jota pidetään perustana tunneälylle. Tunneälykäs johtaja kykenee huomioimaan muiden tunteet erilaisissa tilanteissa. Mitä vahvempi kyky johtajalla on empatiaan sekä itsesääntelyyn, sitä todennäköisemmin johtaja hyödyntää integroivaa johtamistyyliä. Integroiva konfliktijohtamistyyli on yhdistetty tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Itsesääntelyn kyky liittyy impulssikontrolliin, ja sen avulla johtajat pystyvät hallitsemaan omia tunneimpulsseja ja tästä syystä ovat paremmin varustautuneita hoitamaan konfliktitilanteita, jotka ovat tunnelatautuneita. (Hopkins & Yonker 2015.)

Darling & Walker (2001) tunnistavat tunne- ja sosiaalisen älykkyyden osaksi onnistunutta konfliktinratkaisua. Johtajan kyvystä ymmärtää omaa sekä muiden käyttäytymistä on hyötyä tilanteissa, joissa on käynnissä konflikti. (Darling & Walker 2001.) Samanta & Lamprakis (2018) tunnistivat positiivisen yhteyden transformoivan sekä rakentavan konfliktin välillä. Transformoivalle konfliktijohtamiselle on ominaista johtaminen, jossa suunnitellaan työtehtäviä yksilöiden kiinnostusten, tapojen, erityispiirteiden sekä mielentilan mukaan sen sijasta, että keskityttäisiin vain organisaation prioriteetteihin. Tällainen johtaminen vaatii toisten tuntemista, jotta voidaan huomioida sen hetkiset tunteet ja mielentila. (Samanta, & Lamprakis 2018.)



Konfliktin osapuolten sekä johtajien vuorovaikutus kaikkien osapuolten kasvokkain läsnä ollessa auttaa ymmärtämään toisten näkökulmia ja tunteita. Näin on mahdollista keskittyä yhteisiin positiivisiin asioihin. (Jit ym. 2016.) Artikkelissaan Jit ym. (2016) tunnistivat myös, että sellainen vuorovaikutus, jossa johtaja oli valmis vastaamaan nöyrästi, kärsivällisesti, empaattisesti sekä kykeni hillitsemään itseään, loi hyviä kokemuksia konfliktitilanteesta. Tällainen vuorovaikutus mahdollistaa yhteenkuuluvuuden sekä yhteistyön lisäämisen sekä edistämisen organisaatiossa. (Jit ym. 2016.)

Positiiviseen johtamiseen liittyy käyttäytyminen, jossa johdettavia kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon, sekä tunnustetaan ja huomioidaan työntekijät. Tällainen johtamiskäyttäytyminen on yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Positiivista johtamistyyliä harjoittavat johtajat huolehtivat työntekijöiden emotionaalisista tarpeista, joka johtaa positiivisten tunteiden syntymiseen. (Wijewardena ym. 2014.) Autenttisella johtajalla on kyky ymmärtää omia heikkouksiaan sekä vahvuuksiaan, ja häntä ohjaavia normeja sekä arvoja. Tämä mahdollistaa reflektoinnin sekä käyttäytymisen sääntelemisen näitä normeja ja arvoja heijastavalla tavalla. (Adams ym. 2020.) Tämä liittyy tunteiden tiedostamiseen, sillä johtajalla on kyky itsesääntelyyn.

Työntekijöiden tarpeisiin ja huolenaiheisiin on kiinnitettävä huomiota, sillä niiden kautta johtaja lopulta muuttaa toiminnan todellisuudeksi. Tästä syystä positiivinen johtamiskäyttäytyminen on johtajien keino vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen positiivisesti. (Wijewardena ym. 2014.) Positiivisen johtamisen kokeminen kehittää työntekijöiden kiitollisuuden sekä luottamuksen tunnetta, joka välittyy myötätunnon, arvostuksen ja luottamuksen tunteena (Ko, & Choi 2021).

Itsetietoisuus on yhteydessä siihen, että ollaan avoimia vilpittömille johtamiskokemuksille. Kun johtaja hyödyntää johtoasemaansa pyyteettömästi asettamalla toisten edun edelle voidaan sitä pitää välittävänä johtajuutena, jopa rakkauteen perustuvana johtajuutena. (Uusiautti 2013.)

Yhteenvedona tehokkaaseen konfliktinratkaisuun liittyy aineiston mukaan itsetietoisuus, joka pohjautuu tunneälyyn. Johtaja, joka on tunneälykäs, on omaksunut kyvyn huomioida muiden tunteita sekä kykenee impulssikontrolliin, joka hyödyttää tunnelatautuneissa konfliktitilanteissa. Aineiston perusteella onnistuneeseen konfliktinratkaisuun yhdistetään tunneälykyys sekä sosiaalinen älykyys, jotka mahdollistavat omien sekä muiden käyttäytymisen ymmärtämisen konfliktitilanteissa. Rakentavan konfliktin mahdollisuus kasvaa, kun johtaja on kiinnostunut työntekijöiden mielentilasta sekä tavoista, joka vaatii työntekijöiden henkilökohtaisempaa tuntemista. Positiivinen johtaja tunnistaa ja huomioi työntekijöiden tunteet ja huolehtii työntekijöiden

emotionaalisista tarpeista. Positiivinen johtaja omaa syvän ymmärryksen omista kyvyistään sekä tunteistaan, ja pystyy säätelemään näin toimintaansa tilanteen mukaan. Positiivisella johtamiskäyttäytymisellä vaikutetaan positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen ja tunteisiin, sekä muodostetaan ihmissuhteita, jotka perustuvat läsnäoloon.

#### 4.4 Vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön

Johtajien kyky tunnistaa omat vastuunsa suhteessa työntekijöihin, sekä kyky tunnistaa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet nousivat esiin tutkimusartikkeleissa onnistuneen konfliktijohtamisen osana. Konfliktitilanteissa johtajan tulee olla vastuullinen suhteessa omiin tekoihinsa sekä työntekijöihin. Johtoasemassa oleva on vastuussa konfliktitilanteen ratkaisemisen onnistumisesta, ja hänen tulee siksi tukea organisaation toiminnan tehokkuutta huomioiden työntekijät yksilöinä. Kun johtaja tunnistaa asemansa, hyödyttää se konfliktin kehittymissuunnan ohjaamista, ja näin on mahdollista vaikuttaa konfliktinratkaisun lopputulokseen.

Johtaja, joka on sosiaalisesti vastuullinen, korostaa kaikkien konfliktin osapuolten intressejä. Sosiaalinen vastuu liittyy tietoisuuteen omista vastuista, sekä siihen, että otetaan vastuuta omista teoista. Johtajan vastuulla on motivoida, kommunikoida sekä kehittää työntekijöitä, jotta konfliktitilanteissa on mahdollista olla tehokas sekä konfliktin jälkeen tuottava. (Hopkins & Yonker 2015.) Tehokas johtaja kykenee hyödyntämään konfliktia luovasti lisäämällä omaa arviointia sekä kriittistä valppautta. Konfliktin prosessia ja lopputulosta tarkastelemalla tehokas johtaja pystyy kehittämään omaa osaamistaan. (Darling & Earl 2001.) Johtajan vastuuseen liittyy myös se, että konfliktiin liittyvien päätösten tulee olla eettisiä, sekä niiden tulisi tyydyttää osapuolien tarpeita ja odotuksia (Rahim 2002). Samanta & Lamprakisin (2018) yhdistävät tutkimuksessaan transformoivan johtajan käyttäytymiseen, jossa kannustetaan muita suoritukseen, joka ylittää yli omien rajojen sekä tavoittelemaan omia tavoitteita sellaisella tavalla, joka hyödyttää koko tiimiä. Tällainen johtaja motivoi ja inspiroi työntekijöitään ylittämään odotuksia, sekä opettaa muita näkemään haasteet tilaisuuksina. Tutkimuksessa on löydetty yhteys tällaisen johtamisen sekä rakentavan konfliktin välillä. Konfliktitilanteessa johtaja kannustaa työntekijöitä yli odotuksien sekä haluaa nähdä konfliktin tilaisuutena samalla keskittyen tulevaisuuden visioon. (Samanta & Lamprakis 2018.)

Organisaatiokulttuuri, joka vahvistaa kokeilua, riskien ottamista, avoimuutta, erilaisia näkökulmia sekä jatkuvaa kysymysten esittämistä ja tiedon jakamista mahdollistaa konfliktijohtamisen, joka tukee organisaatio-oppimista ja tehokkuutta pitkällä aikavälillä. Tämä vaatii johtajalta oman johtoaseman vastuun tuntemista sekä vastuun tiedostamista suhteessa työntekijöihinsä myös

konfliktitilanteissa. (Rahim 2002.) Johtajan tulee olla konfliktitilanteessa tietoinen työntekijöiden odotuksista sekä varmistaa objektiivisuus ja oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa (Jit ym. 2016).

Välittävä johtajuus voidaan yhdistää positiiviseen johtamiseen. Välittävä johtajuus edellyttää, että johtaja on avoin kritiikille ja valmis oppimaan. (Uusiautti 2013.) Tämä on tärkeää johtajille, jotta he pystyvät ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja oppimaan virheistä. Johtaja ansaitsee organisaatiossa luottamuksen täyttämällä omat velvollisuutensa sekä pitämällä sitoumuksensa työntekijöitä kohtaan (Ramdas & Patrick 2019). Johtajat antavat työntekijöille palautetta, mutta saavat sitä myös työntekijöiltä. Tärkeää on olla halukas oppimaan saamastaan palautteesta (Uusiautti 2013.) Positiivisen johtamiskäyttäytymisen ominaispiirteiksi nousevat myös johtajan aitous sekä johdonmukainen käyttäytyminen. Positiivinen johtaja kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti kaikissa olosuhteissa. Positiiviselle johtamisideologialle on ominaista, että työntekijöiden saavutukset tunnustetaan ja heitä tuetaan ongelmien ja esteiden läpi. (Wijewardena ym. 2014.) He myös kannattavat työntekijöiden aseman nostamista (Adams ym. 2020). Positiivinen johtajuus rohkaisee työntekijöitä keskittymään omiin vahvuuksiinsa oman osaamisensa kehittämiseksi ja potentiaalinsa valjastamiseksi (Ko & Choi 2021). Johtajuus, joka edistää positiivisten tunteiden kuten nautinnon, yhteenkuuluvuuden tunteen sekä saavutusten aktiivista edistämistä positiivisten ihmissuhteiden lisäksi luo ympäristön, joka mahdollistaa jokaisen kukoistuksen ja oppimisen (Cherkowski ym. 2020).

Yhteenvedona aineistossa tehokkaaseen konfliktinratkaisuun tunnistettiin liittyvän vastuullinen johtaminen, jossa korostetaan kaikkien konfliktin osapuolten intressejä. Jotta konfliktitilanteista on mahdollista muodostaa tehokkaita sekä tuottavia, on johtajan tunnistettava vastuunsa, kuten vastuu motivoida, kommunikoida sekä kehittää työntekijöitä. Vastuullinen johtaja varmistaa, että konfliktiin liittyvät päätökset ovat vastuullisia sekä tyydyttävät kaikkia konfliktin osapuolia. Sellainen käyttäytyminen, jossa johtaja tunnistaa yksilöiden ominaisuudet sekä kannustaa työntekijöitä ylittämään odotukset ja oppimaan haasteista, on yhdistetty rakentavaan konfliktijohtamiseen. Tällöin johtaja haluaa nähdä konfliktitilanteet tilaisuutena oppia. Johtajan tulee olla konfliktitilanteissa tietoinen odotuksista, joita työntekijöillä on, sekä varmistaa oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Positiivinen johtaja on valmis oppimaan virheistään sekä on avoin kritiikille. Positiivinen johtaja kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti, sekä ansaitsee luottamuksen täyttämällä omat velvollisuutensa suhteessa työntekijöihin. Johtajuus, joka rohkaisee työntekijöitä keskittymään omiin vahvuuksiin, sekä edistää sellaista ympäristöä, joka mahdollistaa kukoistuksen, on yhteydessä positiiviseen johtamiskäyttäytymiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella sitä, millaisia hyötyjä positiivisen johtamisen ominaisuudet voivat antaa onnistuneen konfliktinratkaisun kannalta. Tutkielmassa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksena tarkasteltua tutkimusaineistoa, joka koostui konfliktijohtamisen kirjallisuudesta, jota tarkasteltiin suhteessa positiivisen johtamisen teoriaan. Tutkielman tarkoituksena oli aineiston avulla tarkastella tehokkaan konfliktinratkaisun piirteitä sekä niiden mahdollisia yhtäläisyyksiä positiivisen johtamisen ominaisuuksiin. Aineistosta koostettiin sellaisia ominaisuuksia, jotka voisivat jatkossa olla hyödynnettävissä tehokkaassa konfliktinratkaisemisessa. Tutkimus toteutettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, ja siinä hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Tarkoituksena oli tarkastella positiivisen johtamistyylin potentiaalia konfliktinratkaisemisen keinona. Positiivista johtamisen näkökulmaa on tutkittu vähän konfliktijohtamisen tutkimuksessa ja tämä tutkimus toteutettiin, jotta ymmärrys positiivisen näkökulman merkityksestä konfliktijohtamisessa lisääntyisi.

Tutkimusta ohjasi kysymys siitä, millaiset positiivisen johtamisen ominaispiirteet tuovat hyötyjä tehokkaan konfliktinratkaisun kannalta. Analyysin perusteella on luokiteltu neljä positiiviselle johtamiselle tyypillistä piirrettä, jotka voidaan yhdistää analyysin tuloksena tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Nämä ominaisuudet ovat 1) muiden huomioon ottaminen, 2) yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus, 3) tunteiden tiedostaminen sekä 4) vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tehokkaissa ratkaisutavoissa voidaan havaita positiiviselle johtamiselle ominaisia piirteitä. Positiivisen johtamisen piirteiksi on tunnistettu positiiviset ihmissuhteet, vuorovaikutus sekä merkitys.

Tutkielman aineiston perusteella tehokkaaseen konfliktijohtamiseen liittyy muiden huomioiminen tavalla, jossa huomioidaan niin omat kuin konfliktin toistenkin osapuolten huolet. Muiden huomioimisen kyky mahdollistaa konfliktinratkaisun, joka tyydyttää mahdollisimman monia. Mahdollisimman monia tyydyttävän konfliktinratkaisun voidaan olettaa olevan onnistunut konfliktinratkaisun tulos. Muiden huomioon ottamiseen liittyy muiden tarpeiden ja odotuksien huomioiminen, sekä halu toimia yhteisen hyvän eteen. Positiivisen johtamisen ominaispiirteenä voidaan pitää myötätuntoa sekä halua toimia muiden hyväksi. Muiden tarpeiden huomioiminen, tunnistaminen sekä ymmärtäminen lisää positiivisuuden kierrettä organisaatiossa. Positiivinen johtaminen keskittyy yksilön mahdollisuuksien parantamiseen sekä hyveellisyyden edistämiseen (Cameron 2008, 1–4). Näin voidaan päätellä, että positiiviselle johtamiselle ominainen muiden

huomioon ottaminen voi tuoda hyötyjä tehokkaaseen konfliktinratkaisuun ja vaikuttaa myönteisesti onnistuneeseen ratkaisuun, sillä johtamistyyli on ominaista ottaa muiden tarpeet ja odotukset huomioon.

Aineistosta voidaan nostaa esiin myös yhteistyötä ja avoimuutta korostavan vuorovaikutuksen yhteys tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Kun tietoa jaetaan ja kommunikaatio tapahtuu yhteistyötä tukevalla tavalla, lisää se konfliktien onnistuneen ja tehokkaan ratkaisun mahdollisuutta. Positiivinen johtamiskäyttäytyminen on sellaista, jossa luodaan suhteita, jotka perustuvat avoimuuteen sekä saatavuuteen. Positiivinen johtamistyyli korostaa positiivista viestintää, joka sisältyy strategisesti johtajan toimintaan (Cameron 2008, 1–4). Tutkimukset osoittavat myös, että positiivinen johtaja luo yhteistä näkemystä henkilöstössä, jota edistää avoin vuorovaikutus ja yhteistyö (Cheung 2014, 295).

Positiivisia ihmissuhteita luodaan yhteenkuuluvuuden sekä yhtenäisyyden tunteen kautta, jotka edesauttavat luottamuksen syntymistä. Kun johtajan avoimeen ja vuorovaikutusta korostavaan johtamistyyliin on jo totuttu, voi konfliktitilanteissakin helpommin luottaa siihen, että konfliktinratkaisua pyritään löytämään tavalla, joka korostaa avoimuutta, vuorovaikutusta ja näin konfliktinratkaisukin todennäköisemmin hyväksyty kaikkien konfliktin osapuolien toimesta. Konflikteja ei kuitenkaan aina voi ratkaista tavalla, joka tyydyttää kaikkia osapuolia. Voisiko olettaa, että tilanne, jossa osa konfliktin osapuolista ei ole tyytyväisiä ratkaisun lopputulokseen, ollaan ratkaisuun kuitenkin tyytyväisempiä verrattuna sellaiseen tilanteeseen, jossa ratkaisun prosessin aikana ei olisi oltu avoimia eikä voitu luottaa siihen, että konfliktinratkaisuun on kuitenkin päädytty yhteistyössä?

Aineistosta ilmeni, että tehokkaaseen konfliktinratkaisuun voidaan liittää kyky huomioida omia sekä muiden tunteita. Aineiston perusteella onnistuneeseen konfliktinratkaisuun voidaan yhdistää tunneälykyys sekä sosiaalinen älykyys, jotka mahdollistavat oman sekä muiden käyttäytymisen ymmärtämisen konfliktitilanteissa. Näin konfliktijohtajan on mahdollista reflektoida omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimuksiin sekä konfliktin osapuolien mielentilaan sekä tunteisiin. Positiiviseen johtamiskäyttäytymiseen liittyy syvä ymmärrys omista tunteista sekä kyvystä, ja positiivisella johtamiskäyttäytymisellä vaikutetaan positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen sekä tunteisiin. Positiivinen johtaminen on ihmislähtöistä johtamista, ja ihmislähtöinen johtajuus kostuu monimuotoisesta kokonaisuudesta. Kriittinen ote positiivisessa johtamisessa auttaa ottamaan huomioon inhimillisen kokemuksellisuuden, johon liittyy elämäntilanteen ymmärtäminen kokonaisuudessa (Pietiläinen ym. 2019, 201). Aitouden tunnistaminen, johon liittyy ihmisten puutteiden ja hyveiden tunnistaminen luo kokonaisuuden. Kokemuksellisuuden sekä aitouden

huomioiminen auttaa ymmärtämään, ettei positiivinen johtamistyylikään ole kaikkeen pystyvä, sillä ihmislähtöinen johtajuus on rikas ja monimuotoinen kokonaisuus. (Pietiläinen ym. 2019, 201.) Konfliktinratkaisussa voidaan siis ajatella, että tehokkuutta lisää, kun johtaja on kiinnostunut työntekijöiden tunteista sekä mielentilasta, ja positiivinen johtaminen liittyy juuri sellaisten ihmissuhteiden muodostamiseen, jotka perustuvat läsnäoloon.

Aineistosta tehdyn analyysin perusteella tehokkaaseen konfliktinratkaisuun liittyy myös vastuullinen johtaminen, johon liittyy yksilöllisyyden tunnistaminen. Konfliktin tehokas ja onnistunut ratkaiseminen vaatii johtajalta vastuuta varmistaa, että päätökset ovat vastuullisia sekä tyydyttävät konfliktin osapuolia. Johtamiskäyttäytyminen, joka tunnistaa yksilöiden ominaisuudet sekä kannustaa työntekijöitä ylittämään odotukset sekä oppimaan haasteita liittyy aineiston perusteella rakentavaan konfliktijohtamiseen. Positiivinen johtaminen pyrkii mahdollistamaan positiivisesti poikkeavat suoritukset sekä tunnistamaan yksilöiden potentiaalin, kyvyt sekä vahvuudet. Positiivinen johtamistyyli keskittyy menestyksen mahdollistamiseen häiritsevien tekijöiden poistamisen sijasta. (Cameron 2008, 1–4.) Positiivinen psykologia lähtee siitä ajatuksesta, että tunnistetaan yksilön vahvuudet ja vaalitaan niitä (Duening 2016, 4). Positiivinen johtaja on sellainen, joka on valmis oppimaan virheistä sekä kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti, joka voidaan liittää vastuuseen. Positiivinen johtamiskäyttäytyminen luo ympäristön, joka rohkaisee työntekijöitä keskittymään omiin vahvuuksiin.

Aineiston analyysin perusteella tunnistettiin neljä positiiviselle johtamiselle tyypillistä piirrettä, jotka voidaan yhdistää tehokkaaseen konfliktinratkaisuun. Näin päädyttiin analyysin kautta johtopäätökseen, että positiivisen johtamisen piirteistä 1) muiden huomioon ottaminen, 2) yhteistyötä ja avoimuutta korostava vuorovaikutus, 3) tunteiden tiedostaminen sekä 4) vastuun tiedostaminen suhteessa yksilöön tuovat hyötyjä tehokkaan konfliktinratkaisemisen kannalta. Teoria tukee johtopäätöstä, sillä on tunnistettu, että konfliktityyleistä erityisesti integroiva-, velvoittava- sekä kompromissijohtamistyyli ovat yhteydessä myönteisiin tuloksiin konfliktitilanteissa. Kyseisiin tyyliin voidaan yhdistää yhteistyöhön perustuva johtaminen sekä huoli itsestä, että muista (Rahim & Katz 2020, 6, 11–14). Positiivinen psykologia lähtee ajatuksesta, jossa yksilöt nähdään mahdollistajina omaan toimintaansa sekä organisaation toimintaan nähden, ja siitä, että pyritään luomaan ymmärrystä muutoksien vaikutuksista työn innostavuuteen (Hakanen 2011, 11–13).

Konfliktitilanteet ja niiden onnistunut ratkaiseminen tulisi nähdä mahdollisuutena muutokseen ja kehitykseen, jolloin positiivinen näkökulma tuo konfliktitilanteiden tarkasteluun yksikön korostetun merkityksen. Tutkimus auttaa lisäämään ymmärrystä konfliktihallinnanstrategioiden tehokkuudesta

ja positiivisen johtamisen ominaispiirteiden yhteneväisyyksistä. Konfliktien käsittely on aina tilannekohtaista, mutta konfliktijohtajan ominaisuuksilla on myös vaikutusta konfliktitilanteiden ratkaisussa.

## 5.1 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään avaamalla tutkimuksen prosessia, kuten tutkimusmenetelmää, aineiston valitsemista sekä avaamalla sitä, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty. Aineisto muodostui kymmenestä (10) konfliktijohtamiseen liittyvästä artikkelista. Aineiston määrä on suhteellisen riittävä kandidaatintutkielman laajuuteen nähden. Aineisto valittiin sen perusteella, vastaako se tutkimuskysymykseen, hyödyntäen aineiston rajoituksia sekä valintakriteerejä. Tutkielman luotettavuutta pyrittiin lisäämään läpinäkyvällä tutkimusprosessilla.

Tutkielman ongelmana on muodostetun kehyksen tulkinnanvaraisuus. Analyysi ja tulokset pohjautuvat kirjoittajan havaintoihin aineistosta sekä määritelmiin kehyksestä. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa on kuitenkin pyritty säilyttämään objektiivisuus.

Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetty aineisto sisältää konfliktijohtamisen tyylien hyötyjen ja erojen tutkimuksia. Katsauksessa ei ole kuitenkaan otettu tarkemmin kantaa esimerkiksi iän ja organisaation toimintasektorin vaikutuksiin. Tutkimuksessa ei ole myöskään tarkasteltu esimerkiksi konfliktin osapuolien määrän vaikutuksia tai johtajan johtoaseman tason vaikutuksia.

## 5.2 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Johtajien valinta-, koulutus- ja arviointiprosesseissa konfliktijohtamisen näkökulmasta voitaisiin ottaa huomioon positiivisen johtamisen hyödyt. Kun johtajat tietävät, millaiset konfliktistrategiat toimivat, on mahdollista johtaa ja ratkaista konflikteja tehokkaammin. Tarkoituksena ei ole korvata vanhaa, mutta positiivisen johtamiskäyttäytymisen lisääminen osaksi jo olemassa olevaa konfliktijohtamisen tutkimusta voisi lisätä ratkaisujen tehokkuutta. Organisaatiolla tulisi olla vastuu tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää konfliktihallintataitoja tavalla, jotta on mahdollista käsitellä erilaisia konfliktitilanteita tehokkaasti. Positiivisen johtamisen vaikutus konfliktitilanteisiin ilmiönä vaatii lisää tutkimusta.

# LÄHDELUETTELO

## Aineisto

Darling, J. & Earl Walker, W. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230–242.

Gawerc, M. (2013). Research note: integrative ties as an approach to managing organizational conflict. *Conflict Resolution Quarterly*, 31(2), 219–225.

Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200–226.

Hopkins, M. & Yonker, R. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *The Journal of Management Development*, 34(2), 226–244.

Jit, R., Sharma, C. & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *The International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591–612.

Messarra, L., Karkouljian, S. & El-Kassar, A.-N. (2016). Conflict resolution styles and personality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792–810.

Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.

Samanta, I. & Lamprakis, A. (2018). Leadership and organisational conflict management: a case study of the Greek public sector. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 9(1), 32–45.

Shetach, A. (2012). Conflict leadership: navigating toward effective and efficient team outcomes. *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 25–.

Trudel, J. & Reio Jr, T. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395–423.

## Lähteet

Adams, B., Meyers, C. & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145–1173.

Brandler, S. & Roman, C. P. (2007). Handbook of research methods in public administration. Taylor & Francis Group.

Cameron, K. (2008). Positive leadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Carsten, D. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18.

Carsten, D., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668.



- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B. & Walker, K. (2020). Positive leadership: animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401–415.
- Cheung, R. (2014). An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. *The Hong Kong Polytechnic University*. Saatavilla <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>, 28.4.2022.
- Colliander, A., Härkönen, L.-K. & Ruoppila, I. (2009). Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus.
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38–43.
- Dahlgvig, J. (2018). Flourishing for the common good: positive leadership in christian higher education during times of change. *Christian Higher Education (London, UK)*, 17(1–2), 97–109.
- Doucet, O., Poitras, J. & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354.
- Duening, T. (2016). Leading the positive organization. Actions, tools, and processes. New York: Business Expert Press.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kallio, T. (2006). Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*, 25(2).
- Ko, S-H. & Choi, Y. (2021). Positive leadership and organizational identification: Mediating roles of positive emotion and compassion. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 13–23.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. & Avolio, B. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press, Incorporated.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia. PS-kustannus.
- Rahim, A. & Katz, J. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *The International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16.
- Ramdas, S. & Patrick, H. (2019). Positive leadership behaviour and flourishing: the mediating role of trust in information technology organizations. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 6(2), 258–277.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Salmi, I., Perttula, J & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen- esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus*, 21–38.

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavilla [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 28.4.2022.

Torraco, R. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Uusiautti, S. (2013). An action-oriented perspective on caring leadership: a qualitative study of higher education administrators' positive leadership experiences. *International Journal of Leadership in Education*, 16(4), 482–496.

Wall Jr, J. & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.

Wijewardena, N., Samaratunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 288–298