



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **RISTIRIITOJEN HALLINTA JA VOIMAAN- NUTTAVA JOHTAMINEN KUVANTAMISEN ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA**

Laura Asikainen

Johanna Mielonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

ASIKAINEN, LAURA JA MIELONEN, JOHANNA:

Ristiriitojen hallinta ja voimaannuttava johtaminen kuvantamisen esimiesten näkökulmasta

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Marraskuu 2018

---

Opinnäytetyö kuuluu Tampereen ammattikorkeakoulun Ihmisten ja osaamisen johtaminen -hankkeeseen, joka toteutettiin vuosina 2016-2018. Voimaannuttava johtaminen on vahvasti nykypäivän johtamista joka sisältää myös ristiriitojen hallinnan. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kuvantamisen esimiesten voimaannuttavasta johtamisesta ja ristiriitojen hallinnasta sekä esittää ehdotuksia näiden johtamisalueiden kehittämiseksi esimiestyössä. Toisena tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamiskoulutuksen kehittämistarpeisiin ammattikorkeakoulussa. Tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Millaisia ristiriitatilanteita kuvantamisen esimiehet kohtaavat? 2. Mitä keinoja kuvantamisen esimiehet käyttävät ristiriitojen ratkaisemiseksi? 3. Mitä keinoja kuvantamisen esimiehillä on käytössä voimaannuttavassa johtamisessa? 4. Millainen yhteys on voimaannuttavalla johtamisella ja ristiriitojen hallinnalla? Aineisto kerättiin keväällä 2016 koko Suomen yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehiltä (n=139). Vastausprosentiksi muodostui 31,7 % (n=44). Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla.

Tutkimuksen mukaan kuvantamisen esimiehet kohtaavat ristiriitatilanteita työssään kuukausittain tai ainakin muutaman kerran vuodessa. Ristiriitoja aiheuttavat erityisesti riidat eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välillä sekä muutokset. Esimiehet pyrkivät ratkaisemaan ristiriidat mahdollisimman nopeasti ja keskustellen. Työkokemus ja ikä tuovat näihin varmuutta. Kuvantamisen esimiehet käyttävät voimaannuttavan johtamisen keinoja yksiköissään hyvin. Kokemuksen ja koulutuksen tuoma varmuus on yhteydessä arvoihin, palautteen antamiseen ja tasavertaiseen kohteluun. Ryhmätyöskentely voimaantumisen nähtiin vahvana. Henkilökunnan tavoitesuuntautuneisuutta voisi lisätä ottamalla heitä enemmän mukaan suunnitteluun. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haastavaksi.

Hyvä työyhteisön arvomaailma ja avoin tiedonkulku vähensi ristiriitojen ilmenemistä. Esimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin luomiseen. Voimaannuttavan johtamisen keinoja käyttävät esimiehet kohtaavat harvemmin ristiriitatilanteita ja osaavat ratkaista niitä paremmin.

Tulevaisuudessa esimiesten kohtaamien ristiriitojen vähentämiseksi on tärkeä pyrkiä parantamaan ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja moniammatillisuutta sekä kehittää kommunikointia erityisesti muutostilanteissa. Esimiesten olisi kehitettävä tasavertaista vuorovaikutusta ja erilaisuuden arvostamista. Henkilökuntaa olisi hyvä ottaa enemmän mukaan kehittämään ja suunnittelemaan työtä. Osalta esimiehistä puuttui johtamisen/esimiestyön koulutus, joten kouluttautumiseen tulee kiinnittää huomiota.

---

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, ristiriitojen hallinta, voimaannuttava johtaminen, voimaantuminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree in Management of Health Care and Social Services

ASIKAINEN, LAURA & MIELONEN, JOHANNA:  
Conflict Management and Empowering Leadership in a Radiology Department from a  
Manager`s Point of View

Bachelor's thesis 94 pages, appendices 14 pages  
November 2018

---

This study is part of a project called Human and Knowledge Management led by Tampere University of Applied Sciences. The purpose was to gather information on empowering management and conflicts in the radiology departments of university and central hospitals in Finland. This study is a quantitative study. The data were collected using a web-based questionnaire (N=139) during spring 2016 and analyzed using the SPSS statistical software. The percentage of replies was 31,7 (n=44).

According to the results the managers in the radiology department often encounter conflict situations. Most of them developed between different personnel or occupational groups or because of the changes. Managers in the radiology departments are aware of the empowering methods. The assurance of experience and education is related to values, feedback and equal treatment. Teamwork in empowerment was seen to be strong. Personnel orientation could be increased by taking them more into planning. Constructive feedback was experienced challenging.

Good workplace values and an open flow of information reduced the occurrence of conflicts. Managers using empowering management tools encounter less conflict situations and resolve them better. It is important to develop working conditions, multi-professional team work and communication. More education is needed.

---

Key words: empowerment, conflict management, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	8
3	SUOMEN YLIOPISTO- JA KESKUSSAIRAALAT SEKÄ KUVANTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....	9
4	RISTIRIIDAT TYÖYHTEISÖSSÄ.....	11
4.1	Aiemmat tutkimukset.....	11
4.2	Ristiriitojen jaottelu .....	11
4.3	Ristiriitoja aiheuttavat tekijät.....	13
4.3.1	Henkilöistä johtuvat ongelmat .....	13
4.3.2	Rakenteelliset ongelmat .....	14
4.4	Ristiriitojen vaikutukset työyhteisölle ja työntekijälle .....	15
4.5	Keinoja ristiriitatilanteiden ehkäisemiseen ja ratkaisuihin .....	16
4.5.1	Esimiehen rooli ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa.....	18
4.5.2	Ristiriitatilanteiden puuttumisen haasteet .....	20
5	VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA .....	22
5.1	Aiemmat tutkimukset.....	22
5.2	Voimaantumisen käsite.....	22
5.3	Voimaannuttava johtaminen .....	25
5.3.1	Arvot organisaatiossa .....	27
5.3.2	Tiimityö ja vuorovaikutus organisaatiossa.....	28
5.3.3	Palaute ja palkitseminen organisaatiossa .....	28
6	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	30
6.1	Menetelmälliset lähtökohdat.....	30
6.2	Aineiston kerääminen .....	30
6.3	Aineiston analyysi.....	33
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	36
7.1	Taustatiedot.....	36
7.2	Ristiriitojen hallinta kuvantamisen esimiehillä.....	38
7.2.1	Ristiriitatilanteiden esiintyminen .....	38
7.2.2	Ratkaisukeinojen valinta .....	42
7.2.3	Työyhteisön valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin .....	45
7.2.4	Tulevaisuuden kehityskohteet ristiriitatilanteisiin liittyen .....	47
7.2.5	Ristiriitojen hallinta kuvantamisen esimiehillä.....	49
7.3	Voimaannuttava johtaminen kuvantamisen esimiehillä .....	49
7.3.1	Yhteisön arvomaailma .....	49

7.3.2 Ryhmässä toimiminen.....	52
7.3.3 Palaute ja palkitseminen.....	52
7.3.4 Voimaannuttava johtaminen .....	53
7.3.5 Voimaannuttava johtamisen eri osa-alueiden yhteys.....	54
7.4 Voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan välinen yhteys....	55
8 POHDINTA.....	62
8.1 Eettinen tarkastelu.....	62
8.2 Luotettavuus tutkimuksessa.....	63
8.3 Keskeiset tulokset .....	64
8.3.1 Ristiriitojen hallinta.....	64
8.3.2 Ristiriitojen hallinnan kehittämiskohteet .....	67
8.3.3 Voimaannuttava johtaminen .....	68
8.3.4 Voimaannuttavan johtamisen kehittämiskohteet .....	71
8.3.5 Voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan välinen yhteys.....	72
8.4 Jatkotutkimusaiheet .....	73
LÄHTEET.....	75
LIITTEET .....	80

## 1 JOHDANTO

Terveydenhuoltoala on suurten muutosten edessä tulevan sote-uudistuksen myötä. Muutos aiheuttaa esimerkiksi joidenkin vaikeampien vammojen tai potilasryhmien keskittymisen tiettyihin yliopistosairaaloihin vuoden 2018 aikana (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Tämä luo omat haasteensa myös kuvantamiseen. Mahdollinen tiettyjen potilasaineistojen keskittäminen voi aiheuttaa kuvantamisessa resurssipulaa laitekannassa ja henkilökunnassa. Tulevaisuudessa onkin entistä tärkeämpää saada sitoutettua osaava henkilökunta organisaatioon sekä vetovoimaisuuden lisääminen uuden henkilökunnan rekrytoinnissa. Näihin voidaan vaikuttaa johtamisella, kuten voimaannuttavalla johtamisella ja hyvällä henkilöstöjohtamisella, johon kuuluu ristiriitojen hallinta.

Perinteisten johtamismallien rinnalle on noussut johtaminen, jossa esimies tukee ja motivoi työntekijöitä arvostaen työntekijöiden asiantuntijuutta (Kolari 2010, 13). Voimaannuttava johtaminen pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon (Laaksonen 2008, 68-70; Laschinger & Fida 2015, 276). Voimaantumista voidaan pitää työkaluna, jonka avulla työntekijöitä kannustetaan tarkastelemaan ja kehittämään työtään (Brunetto, Shacklock, Bartram, Leggat, Farr-Wharton, Stanton & Casimir 2012, 4-5). Jatkuvat muutokset ja paineet työyhteisössä altistavat ristiriidoille. Tehokas ristiriitojen ratkaiseminen vaati esimieheltä aktiivista puuttumista työyhteisöä kuormittaviin tilanteisiin. (Järvinen 2014, 79.) Pahimmillaan ratkaisemattomat ristiriidat johtavat sairauspoissaoloihin tai työpaikan vaihtoon. Hyvin ratkaistusta ristiriidasta voi oppia uutta ja se voi voimaannuttaa työyhteisöä. (Pehrman 2010, 135.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten ristiriitojen hallinnan sekä voimaannuttavan johtamisen taitoja ja näiden johtamisen osa-alueiden tulevaisuuden haasteita. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, onko näillä tekijöillä yhteyttä toisiinsa. Tutkimus on osa Tampereen ammattikorkeakoulun hanketta ”Ihmisten ja osaamisen johtaminen” ja se perustuu vuonna 2016 kerättyyn aineistoon. Tutkimus antaa tietoa myös ammattikorkeakouluille johtamisen koulutusohjelman sisällön kehittämiseen. Tutkimuksen tekemiseen tekijät ovat saaneet stipendin Tampereen ammattikorkeakoulun säätiön kautta.

Tutkimuksen tekijöiden mielenkiinto aiheeseen on syntynyt omien töiden kautta erikoissairaanhoidossa, jossa on nähtävissä selkeästi muutosta johtamistavoissa sukupolvien välillä. Tällä hetkellä johtamisessa nähdään rinnakkain vanhakantaisia johtamismalleja sekä nykyaikaisia henkilöstön ja vetovoimaisuuden huomioivia kuten magneettisairaalamalli ja voimaannuttava johtaminen. Tulevaisuuden mahdollisina esimiehinä toimiessa näemme uudet ja kehittävät johtamistavat tärkeäksi osaksi muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tämän ajatuksen myötä tutkimus on tekijöiden näkökulmasta tärkeä ja mielenkiintoinen.

## **2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten ristiriitojen hallintaa, osaamisvajeita sekä voimaannuttavan johtamisen keinoja. Tutkimuksessa selvitetään myös, millainen yhteys voimaannuttavalla johtamisella ja ristiriitojen hallinnalla on.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia ristiriitatilanteita kuvantamisen esimiehet kohtaavat?
2. Mitä keinoja kuvantamisen esimiehet käyttävät ristiriitojen ratkaisemiseksi?
3. Mitä keinoja kuvantamisen esimiehillä on käytössä voimaannuttavassa johtamisessa?
4. Millainen yhteys on voimaannuttavalla johtamisella ja ristiriitojen hallinnalla?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kuvantamisen esimiesten voimaannuttavasta johtamisesta ja ristiriitojen hallinnasta sekä esittää ehdotuksia näiden johtamisalueiden kehittämiseksi esimiestyössä. Toisena tavoitteena on tuottaa tietoa johtamiskoulutuksen kehittämistarpeisiin ammattikorkeakouluissa.



### 3 SUOMEN YLIOPISTO- JA KESKUSSAIRAALAT SEKÄ KUVANTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Suomessa yliopisto- ja keskussairaalat vastaavat vaativasta lääketieteellisestä hoidosta. Sairaaloiden toiminnasta säädetään Erikoissairaanhoitolaissa (1062/1989) ja sairaaloiden toiminnasta Terveydenhuoltolaissa (1326/2010). Suomi jakautuu yhteensä kahteenkymmeneen sairaanhoitopiiriin, joiden alueella on vähintään yksi keskussairaala. Sairaanhoitopiirit jakautuvat erityisvastuualueisiin, jotka on jaoteltu yliopistosairaaloiden mukaan. Jokainen kunta kuuluu johonkin sairaanhoitopiiriin ja kunnan vastuulla on järjestää asukkailleen tarvittava erikoissairaanhoito. Erikoissairaanhoito tarkoittaa erikoislääkäreiden sairaalassa suorittamaan hoitoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Eri sairaaloiden jakautuminen Suomessa on esitetty kuvassa 1 (Maakunta- ja Sote-uudistus n.d.).



KUVA 1. Eri tasoisten sairaaloiden jakautuminen Suomessa (Maakunta- ja Sote-uudistus n.d.).

Yliopistosairaalat on sijoitettu lääkärikoulutusta antavien yliopistojen mukaan Helsinkiin, Turkuun, Tampereelle, Kuopioon ja Ouluun (Erikoissairaanhoitolaki 1062/1989).

Osa erikoissairaanhoidon vaativista hoidoista ja tutkimuksista on keskitetty tiettyihin yliopistosairaaloihin. Tällä pyritään parantamaan hoidon laatua, potilasturvallisuutta ja kustannustehokkuutta. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/2010.) Toisaalta keskittäminen asettaa haasteita toimintoille esimerkiksi resursseissa, osaavan henkilökunnan rekrytoinnissa ja sitouttamisessa sekä kuvantamisessa riittävässä laiteresursseissa.

Röntgenhoitajat vastaavat Suomen terveydenhuollossa kuvantamistutkimuksista yhdessä radiologien kanssa. Kuvantamisessa röntgenhoitajat työskentelevät säteilyn asiantuntijoina radiologian- (röntgen-, ultraääni-, magneettitutkimukset) ja isotooppiosastoilla. (Savonia ammattikorkeakoulu 2017.) Potilaiden hoito ja kohtaaminen ovat keskeisessä roolissa kuvantamisessa (Valta 2012, 11). Työtä ohjaavat muun muassa Säteilylaki (592/1991), Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetus säteilyn lääketieteellisestä käytöstä (423/2000) ja Säteilyasetus (1512/1991).

Kuvantamisen kehittyessä kasvavat tavoitteet muun muassa kustannustehokkuudesta ja potilaslähtöisyydestä (Walta 2012, 11). Röntgenhoitajilta vaaditaan myös vahvaa osaamista ja kiinnostusta laitetekniikkaan sekä fysiikkaan (Ammattinetti n.d.). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tuo terveydenhuoltoalalle muutoksia lähivuosina muun muassa palvelurakenteisiin, lainsäädäntöihin ja rahoitukseen (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö n.d.). Yhtenä esimerkkinä voidaan esittää tulossa oleva säteilylain uudistus. Laissa määritetään, että röntgenhoitaja voi oikeuttaa röntgentutkimuksia radiologin ohella. Röntgenhoitaja voi jatkossa toimia myös säteilyturvallisuusvastaavana natiivi-, hammas- ja eläinkuvantamisessa. (Oikeutetusti – Tunne säteilylain muutokset n.d., 3-5.) Kuvantamisen hoitohenkilöstön esimiehinä toimivat ylihoitajat, osastonhoitajat sekä apulaisosastonhoitajat. Muulla henkilöstöllä (lääkärit, fyysikot, kemistit) on omat johtamisjärjestelmänsä, joita ei käsitellä tämän tutkimuksen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa näkökulmana on ristiriitojen hallinta ja voimaannuttava johtaminen kuvantamisen näkökulmasta. Vaikka tässä tutkimuksessa tutkitaan yliopisto- ja keskussairaالاتasoista johtamista, on tieto sovellettavissa muihinkin kuvantamisen yksiköihin.

## 4 RISTIRIIDAT TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Aiemmat tutkimukset

Kirjallisuuskatsaus tähän tutkimukseen liittyen toteutettiin alkuvuodesta 2018 kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tarkoituksena oli löytää tutkimustietoa liittyen terveydenhuollon esimiesten kohtaamiin ristiriitoihin ja niiden hallintaan. Käytettyjä tietokantoja olivat Cinahl, Medline ja Medic. Hakulausekkeina olivat: (ristiriit\* OR konflikt\* OR conflict\*) AND (managemen\* OR control\* OR leadership\*) AND (terveydenhuol\* OR “health service\*” OR “health care” OR “public health\*”).

Sisäänottokriteereinä olivat joko suomen tai englannin kielinen tutkimus ja julkaisu vuoden 2007 jälkeen tiedon ajantasaisuuden vuoksi. Tutkimusten tuli olla tieteellisiä tutkimuksia, liittyä terveystieteen johtamiseen ja niiden tuli olla kokonaan saatavissa sähköisesti. Poissulkukriteereinä olivat yli 10 vuotta vanhat tutkimukset, muu kuin suomen tai englannin kieli ja ei-sähköisesti saatavissa oleva. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit näkyvät liitteessä 1. Hyväksytyjä tutkimuksia löytyi mukaan 5 kappaletta ja mukaan valitut tutkimukset näkyvät liitteessä 2. Kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetty tutkimukset on sisällytetty lähdemateriaaliin ja lisäksi tutkimuksen edetessä hakua laajennettiin eri hakusanoilla sekä käsihaulla lisätiedon saamiseksi.

### 4.2 Ristiriitojen jaottelu

Konflikti tulee latinan kielen sanasta ”conflictus”, joka tarkoittaa yhteentörmäystä (Hammarlund 2010, 204). Ristiriidasta voidaan käyttää nimitystä konflikti, riita, kiista tai erimielisyys. Ristiriitatilanne voi olla kahden tai useamman henkilön välinen ja koskettaa jopa koko työyhteisöä. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 22.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ristiriita tai konflikti.

Ristiriita määritellään kahden ihmisen ajatusten väliseksi negatiiviseksi eroavaisuudeksi. Ristiriidat voivat syntyä monista tekijöistä kuten ihmisten erilaisuudesta, puhetyylien eroavaisuudesta, arvojen tai asenteiden eroavuuksista, yksilön ongelmista, johtamisen heikkoudesta, yhteistyövaikeuksista tai kilpailusta. (Aulankoski 2016, 9-10.) Ristiriidat

syntyvät yleisesti hyvin pienistä asioista ja väärinkäsityksistä. Puhumattomuus ja väärät tulkinnat vaikeuttavat asian selvittämistä. Vuorovaikutuksen ongelmilla on suuri merkitys ristiriitojen syntymiselle. (Pehrman 2010, 135, 141.)

Ristiriidan ja työpaikkakiusaamisen ero voi olla vaikea määritellä. Työpaikkakiusaaminen vaatii nopeampaa puuttumista, mutta yhtä lailla ristiriita voi kuluttaa työntekijän voimavaroja. Työpaikkakiusaaminen on loukkaavaa, halventavaa tai vihamielistä käytöstä. Se perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen, eikä ole näin selkeästi määriteltävissä. Kiusaaminen on usein jatkuvaa ja se heikentää työntekijän hyvinvointia. Kiusaamista on mm. tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen, liiallisen työkuorman antaminen, eristäminen työyhteisön ulkopuolelle, sanallinen haukkuminen, naurunalaiseksi tekeminen, aiheettomien syytösten esittäminen tai perättömien juorujen levittäminen. Kiusaaja voi olla kuka tahansa työyhteisöstä. Kaikki ristiriitatilanteet eivät kuitenkaan ole kiusaamista, eikä esimiehen johtamisvelvollisuuteen kuuluvia yleisiä toimenpiteitä voida pitää kiusaamisena. Esimiehen tulee kuitenkin toimia kaikissa tilanteissa tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. (Skurnik-Järvinen 2011, 55-58.)

Työyhteisöjen ristiriitatilanteet voidaan jakaa muutos- ja kriisitilanteisiin, rakenteellisiin ongelmiin ja epäselvyyksiin, henkilöistä johtuviin ongelmiin sekä kärjistyneisiin tilanteisiin. Muutos koetaan usein uhkana, johon henkilöt reagoivat vaihtelevasti. Kriisitilanne työyhteisössä tarkoittaa tilannetta, johon työyhteisöllä tai sen jäsenillä ei ole aikaisempia toimintamalleja. Kriisitilanne on siis uusi ja odottamaton. (Järvinen 2014, 106, 108.) Ristiriitatilanteet voivat kärjistyä esimiehen ja alaisen välillä, eri tiimien välillä tai työntekijän ja ryhmän välillä. Myös johto voi riidellä keskenään, esimerkkinä kahden yksikön esimiehet. (Järvinen 2014, 116; Ahlroth & Havunen 2015, 123.)

Yksi tapa jaotella ristiriitoja on jakaa ne kognitiivisiin, interpersonaalisiin ja normatiivisiin konflikteihin. Kognitiivisissa ristiriidoissa tiedon ymmärtäminen tai tiedonkulku on heikentynyt. Henkilöiden väliset eli interpersonaaliset konfliktit aiheutuvat henkilöiden välisistä suhteista ja liittyvät usein valtaan tai pätevyYTEEN. Normatiivinen konflikti liittyy roolien ristiriitaisuuksiin tai rooleihin liittyviin odotuksiin. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 103-105.) (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Ristiriitojen jaottelu

KOGNITIIVISET RISTIRIIDAT	INTERPERSONAAISET RISTIRIIDAT	NORMATIIVISET RISTIRIIDAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäasiallinen kommunikointi</li> <li>• Huomioimattomuus</li> <li>• Negatiivinen palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaiset elämäntilanteet/arvot</li> <li>• Ikä</li> <li>• Sukupuoli/sek-suaalinen häirintä</li> <li>• Etninen tausta</li> <li>• Näkemuserot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakäytäntöjen vaihtelu</li> <li>• Rooliepäselvyydet</li> <li>• Epäselvyydet vastuun jakautumisessa</li> <li>• Epäselvä johtaminen</li> <li>• Työnkuvausten puuttuminen</li> <li>• Työnjaon epäselvyydet</li> <li>• Liiallinen työkuorma</li> <li>• Autoritääriinen johtamistapa</li> <li>• Vallan väärinkäyttö</li> </ul>

Erilaiset ristiriitatyyppit voidaan jakaa eri tavalla riippuen näkökulmasta. Kuitenkin hyvin usein yksittäisessä ristiriidassa saattaa olla montaa erilaista piirrettä, kuten esimerkiksi epäasiallista kommunikointia ja työnkuvan epäselvyyksiä eli kognitiivisia ja normatiivisia ristiriitoja. Toisaalta esimerkiksi negatiivinen palaute voi kuulua sekä kognitiivisen ristiriidan että normatiivisen ristiriidan alle, jos jälkimmäisessä sen ajatellaan kuuluvan johtajanvallan väärinkäyttöön. Erilaisten ristiriitojen jaottelu ei ole siis yksiselitteinen asia.

### 4.3 Ristiriitoja aiheuttavat tekijät

#### 4.3.1 Henkilöistä johtuvat ongelmat

Ristiriita johtuu hyvin usein negatiivisesta uskomuksesta toista osapuolta kohtaan (Jabe 2017, 221). Ristiriitatilanne muodostuu, kun henkilö tulkitsee asian omista lähtökohdistaan, joihin vaikuttavat kokemukset, asenteet, tunteet ja arvot. Kyseinen henkilö tekee asiasta myös oletuksia ja johtopäätöksiä, joista syntyy uskomus. Työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja ikä vaikuttavat ristiriitojen syntymiseen (Aarnikoivu 2008, 74, 76).

Konflikteja voivat aiheuttaa myös sukupuoli tai etninen tausta (Viitala 2009, 237). Toisaalta kulttuurieroista johtuvat ristiriidat ovat yleensä varsin harvinaisia (Pehrman 2010, 147). Ristiriitatilanteita tapahtuu usein johdon tai oman osaston henkilökunnan kesken ja työntekijät kokevat tilanteita jopa useita kertoja viikossa (Pavlakis, Kaitelidou, Theodorou, Galanis, Sourtzi & Siskou 2011, 244-245). Yksittäisen ihmisen aiheuttamaan epäasialliseen käytökseen tulee puuttua välittömästi. Asiaton käytös on esimerkiksi huutamista, nimittelyä, perättömien huhujen levittämistä tai passiivista käytöstä. Epäasiallista kohtelua voi ilmetä myös esimiestä kohtaan. (Aulankoski 2016, 25-27.) Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijän tulee välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai epäasiallista kohtelua.

Monet ristiriitatilanteet syntyvät kommunikaatio-ongelmien vuoksi (Salminen 2014, 98; Kaitelidou, Kontogianni, Galanis, Siskou, Mallidou, Pavlakis, Kostagiolas, Theodorou, Liaropoulos 2012, 576). Epäkunnioittava tapa kommunikoida lisää stressiä ja altistaa ristiriidoille. Kommunikointityylillä voi joko ratkaista tai pahentaa ristiriitatilanteita. Erityisesti esimiesten antama negatiivinen palaute ja työntekijöiden huomioimattomuus muutostilanteessa aiheuttaa ristiriitatilanteita. (Moreland & Apker 2016. 817, 819.) Tällä hetkellä nopeat muutokset terveydenhuoltoalalla ovat yleisiä ja esimiesten tuleekin kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden informointiin ja mukaan ottamiseen muutoksen suunnitteluun liittyen. Tällä tavalla pystytään vähentämään työyhteisön toimintaan negatiivisesti vaikuttavia ristiriitatilanteita.

### **4.3.2 Rakenteelliset ongelmat**

Ristiriidat työyhteisössä voivat johtua erilaisista arvoista, toimintakäytännöistä tai tunteista (Jabe 2017, 221). Nykyisin terveydenhuoltoalalla tehdään yhä enemmän moniammatillista yhteistyötä ja eri ammattiryhmien väliset ristiriidat ovat entistä yleisempiä. Ristiriitoja aiheuttavat rooliepäselvyydet, toimiala ja vastuun jakautuminen, jotka johtuvat usein huonosta johtamisesta. (Brown, Lewis, Ellis, Stewart, Freeman & Kasperski 2011, 6; Järvinen 2014, 109.) Tiimityöskentely lisää yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen merkitystä (Pehrman 2010, 146) ja tarkkojen työnkuvausten puuttuminen ja työnjaon epäselvyydet ovatkin suurin syy eri ammattiryhmissä aiheuttamaan ristiriitoja (Moisoglou, Panagiotis, Galanis, Siskou, Maniadakis, Kaitelidou 2014, 78; Pavlakis ym. 2011, 245; Kaitelidou, Kontogianni, Galanis, Siskou, Mallidou, Pavlakis, Kostagiolas, Theodorou,

Liaropoulos 2012, 574-575). Näkemyseroja esimerkiksi potilaan hoitoon liittyen ilmenee erityisesti asiantuntijatyössä eri ammattiryhmien kesken, kun erilaiset tavat tehdä työtä altistavat ristiriidoille. Erilaisiin toimintatapoihin vaikuttaminen on kuitenkin vaikeaa. (Aulankoski 2016, 25-26.) Jokaisella ammattiryhmällä on yleensä tietty tavoite omalle työlleen, mutta ristiriitatilanteiden välttäminen vaatii potilaslähtöistä ajattelua ja hyvää yhteistyötä sekä kommunikaatiota. Lisäksi selkeät työnkuvaukset ja roolijako helpottaa asioiden hoitamista.

Ristiriitoja voi syntyä, jos esimies on hankalasti tavoitettavissa, mutta myös jos hän toimii liian lähellä. Esimiehen asemalla työyhteisössä on siis suuri rooli. Esimies itse voi myös käytöksellään tai toiminnallaan aiheuttaa ristiriitatilanteita. (Järvinen 2014, 83, 115.) Esimies toimii työyhteisössään ikään kuin esimerkin näyttäjänä ja työyhteisön tunteiden välittäjänä. Hänen tulee pitää huolta omalta osaltaan työyhteisön hyvästä yhteishengestä sekä auttaa työntekijöitä keskittymään perustehtäväänsä. Esimiehen tulee pyrkiä viemään työyhteisöä kohti yhteisesti määriteltyjä strategisia tavoitteita. Liiallinen työkuorma lisää tyytymättömyyttä ja altistaa työyhteisön ristiriitojen kehittymiselle (Amestoy, Backes, Thofehn, Martini, Meirelles & Trindade 2014, 84), joten esimiehen on huolehdittava työn tasaisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken.

Ristiriitojen syntymiseen vaikuttaa esimerkiksi organisaatorakenne, vähäinen budjetti, rooliepäselvyydet, autoritäärinen tapa johtaa, vallan väärinkäyttö tai henkilökunnan huomioimattomuus. Työn luonteellakin on merkitystä; pitkät työvuorot, yötyö ja jatkuva henkilökunnan vaihtuminen altistavat ristiriidoille. (Deghan Nayeri & Negarandeh 2009.) Yhteenvedona voidaan ajatella, että esimiehen olisi hyvä pyrkiä mahdollisimman paljon vaikuttamaan jo etukäteen tiedossa oleviin ristiriitoja aiheuttaviin tilanteisiin ja siten ennaltaehkäistä riitojen syntymistä. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on pyrkiä pitämään huolta yksittäisen työntekijän sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista.

#### **4.4 Ristiriitojen vaikutukset työyhteisölle ja työntekijälle**

Erityisesti terveydenhoitoalalla esimiehet käyttävät paljon aikaa ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Huonosti hoidettu ristiriita vaikuttaa työntekijän moraliin, aiheuttaa irtisanomisia ja heikentää potilashoitoa. (Amestoy ym. 2014, 81; Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 579; Deghan Nayeri & Negarandeh 2009). Jopa potilasvahinkotapausten on

todettu yleistyvän ristiriitaisissa työyhteisöissä (Sexton & Orchard 2016, 318). Pitkittyneet ristiriidat heikentävät työyhteisön tehokkuutta ja tuottavuutta. Energiaa kuluu ristiriidan ylläpitämiseen, eikä työn tekemiseen. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 29.) Taulukkoon 2 on koottu yhteenvedona ristiriitojen haitallisia vaikutuksia sekä työyhteisölle että yksittäiselle työntekijälle.

TAULUKKO 2. Ristiriitojen vaikutukset työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle

TYÖYHTEISÖ	TYÖNTEKIJÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irtisanomiset</li> <li>• Potilashoito heikkenee</li> <li>• Potilasvahingot lisääntyvät</li> <li>• Tuottavuus heikkenee</li> <li>• Tehokkuus heikkenee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heikentää moraalialia</li> <li>• Välinpitämättömyys</li> <li>• Irtisanoutuminen</li> <li>• Sairauslomat</li> <li>• Työkyvyttömyys</li> <li>• Unettomuus</li> <li>• Masennus</li> </ul>

Hyvin hoidettu ristiriitatilanne voi johtaa työyhteisön kehittymiseen ja uudistumiseen (Jabe 2017, 224). Ristiriitojen ratkaisemattomuudella taas voi olla vakavia seurauksia, kuten työpaikan vaihtaminen, pitkät sairauslomat (Hammarlund 2010, 218), masennus, unettomuus ja työkyvyttömyys (Pehrman 2010, 148). Ristiriitojen haitallisia vaikutuksia tarkastellessa voidaan todeta, että sekä tehoton ja tuottamaton työyhteisö että sairauslomalla oleva henkilökunta tulee taloudellisesti kalliiksi. Turhat ja ratkaisemattomat ristiriidat saattavat kuluttaa yllättävästi yksikön budjettia.

#### 4.5 Keinoja ristiriitatilanteiden ehkäisemiseen ja ratkaisuihin

Ristiriitojen ratkaiseminen vaatii niiden esille ottamista ja rakentavaa käsittelyä. Tilanteessa on tärkeää kuunnella kaikkien osapuolten mielipiteet asiasta ja osoittaa arvostusta kaikkia osapuolia kohtaan. (Salminen 2014, 102-103.) Tärkein yksittäinen asian ristiriitojen ratkaisemisessa on kommunikaation parantaminen (Hammarlund 2010, 219;



Moisoglou ym. 2014, 81). Ristiriitatilanteissa tulisi suosia suoraa, kunnioittavaa ja rehellistä kommunikaatiota (Moreland & Apker 2016, 819). Muutostilanteissa ristiriitojen mahdollisuus vähenee, jos henkilöstö otetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan muutoksen suunnitteluun (Ahlroth & Havunen 2015, 125). Hyvä toimintatapa ristiriitojen ratkaisuun on osallistava ja keskusteleva johtamistyyli. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden vapautta osallistua päätöksentekoon ja näin vähentää ristiriitatilanteiden kehittymistä. (Amestoy ym. 2014, 83.)

Ihmiset suhtautuvat ristiriitoihin usein vetäytymällä, sovittelemalla, kompromisseilla, muuttamalla aggressiiviseksi eli taistelemalla tai ratkaisemalla ongelmat yhdessä (Jabe 2017, 221-222). Suurin osa terveydenhuoltoalan työntekijöistä välttelee ristiriitatilanteita tai pyrkii neuvottelemalla löytämään yhteisen ratkaisun. Esimiesasemassa olevat henkilöt pyrkivät panostamaan ristiriitojen ratkaisuun työntekijöitä enemmän. Tehokkaimmat tavat ehkäistä haitallisia ristiriitoja ovat hyvät johtamistaidot ja yhteistyö. Erityisesti terveydenhuoltoalan esimiehet tarvitsevat tietoa ristiriitojen ratkaisukeinoista ja koulutusta. (Moisoglou ym. 2014, 79-81.) Ristiriidan ratkaisukeinon valintaan vaikuttaa tilanteen merkitys itselle ja toiselle osapuolelle, riitatilanteen luonne ja asiayhteys sekä henkilökohtaiset motiivit (Leever, Hulst, Berendsen, Boendemaker, Roodenburg & Pols 2010, 619).

Monissa työyhteisöissä on selkeät säännöt ja periaatteet ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Ohjeet on laatinut joko esimies yksin tai yhdessä työyhteisön kanssa. (Hyvönen & Koskinen 2010, 162.) Selkeät työnkuvaukset ja yhteiset toimintatavat työyksikössä vähentävät koettuja ristiriitoja (Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 578). Kaikkien tiedossa olevat periaatteet ja käytännöt helpottavat tilanteiden selvittelyä (Skurnik-Järvinen 2011, 55). Valitettavan harvoin kuitenkaan toimitaan ohjeiden mukaan (Järvinen 2014, 105). Yhteiset kokoukset koko työyhteisön kesken ovat yksi hyvä tapa hoitaa ristiriitoja (Jabe 2017, 226). Hyvin ratkaistussa ristiriitatilanteessa työyhteisö saa onnistumisen kokemuksia ja mahdollisesti oppii uutta aikaisemmista virheistään. Lisäksi ristiriitatilanteiden yhteisöllinen ratkaiseminen on mahdollisuus uusien toimintamallien kehittämiseen ja käyttöönottoon.

#### 4.5.1 Esimiehen rooli ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa

Ristiriitojen hallinta ja ratkaiseminen ovat osa esimiehen perustehtävää ja paras keino ristiriitojen ratkaisemisessa vaikuttaakin olevan kannustaminen itseohjautuvuuteen esimiehen ohjauksessa. (Aulankoski 2016, 25, 29.) Esimies on velvollinen puuttumaan työturvallisuuslain perusteella välittömästi tietoonsa tulleeseen epäkohtaan (Työturvallisuuslaki 738/2002). Laki ei kuitenkaan velvoita esimiestä toimimaan tietyllä tavalla ristiriitatilanteiden yhteydessä (Hyvönen & Koskinen 2010, 160). Terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilökunta koki esimiehen usein välttelevän riitatilanteisiin puuttumista, mutta toisaalta esimiehiltä toivotaan ristiriitojen ratkaisemista ja ratkaisukeinojen kehittämistä. Ristiriitojen kehittävää ratkaisemista parantaa sekä työyhteisön toimintaa että potilashoitoa. (Brown ym. 2011, 7-9.) Toisaalta ristiriitatilanteet voivat ratketa myös itsestään, eikä esimiehen tarvitse välttämättä puuttua kaikkiin tilanteisiin (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 23). Puuttumista vaativan tilanteen tunnistaminen voi olla vaikeaa. Siksi erityisesti terveydenhuoltoalan esimiehille tulisi järjestää säännöllistä koulutusta ristiriitatilanteisiin liittyen.

Esimehen apuna ristiriitatilanteissa ovat esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, luottamusmies ja työterveyshuolto (Järvinen 2014, 80). Työterveyshuollon asiantuntijan mukana olo on perusteltua, jos tilanteesta on aiheutunut esimerkiksi sairauspoissaoloa. Lisäksi apuna voi käyttää myös työsuojeluvaltuutettuja tai työsuojelupäällikköä. Toisinaan saatetaan tarvita jopa ulkopuolista asiantuntijaa erityisesti, jos esimies on osallisena ristiriitatilanteessa. (Hyvönen & Koskinen 2010, 157, 165.) Ulkopuoliset tahot voivat tukea työyhteisöä ongelman ratkaisussa, mutta eivät ratkaista ongelmatilanteita yksin (Skurnik-Järvinen 2011, 55). Esimiehelle itselleen jää siis iso vastuu ristiriitatilanteiden käsittelyssä, vaikka tukea onkin tarjolla runsaasti (kuvio 1).



KUVIO 1. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa auttavat tahot

Ristiriitojen käsittelyyn on olemassa yhteisiä toimintamalleja kuten kehityskeskustelut tai puheeksiottaminen kahden kesken (Aulankoski 2016, 41). Kehityskeskustelussa esimies voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen aikaansaamista. Esimiehet saattavat kokea kehityskeskustelut vaikeiksi ja haastaviksi ja siksi vältellä niiden järjestämistä. (Aarnikoivu 2008, 115.) Puheeksiottamisen aiheita ovat esimerkiksi henkilön työssä suoriutuminen, päihteiden käyttö tai ristiriitatilanteet työyhteisössä. Koko työyhteisö voidaan ottaa mukaan ristiriitatilanteiden käsittelyyn, mikäli riita on selkeästi koskettanut koko yksikköä tai vaikuttanut sen toimintaan. Yleensä on kuitenkin järkevintä hoitaa sovittelutilanne ristiriidan osapuolten kesken. (Aulankoski 2016, 43, 50.)

Sairaanhoitajat kokivat saavansa esimiehiltä liian vähän tukea ristiriitatilanteissa. Esimiehiltä toivottiin erityisesti selkeää ja tasapuolista kohtelua, esimerkin näyttämistä, kuuntelutaitoa ja työntekijöiden arvostamista. Ristiriitojen ehkäisykeinoina vahva johtajuus ja

kommunikaation parantaminen nousivat esiin. Hoitajien esimiesten pitää kiinnittää huomiota oman käytöksensä vaikutuksiin työyhteisössä. Heidän tulisi olla kannustavia, kuuntelevia ja tarvittaessa saatavilla. (Moore, Leahy, Sublett & Lanig 2013, 175-178.) Työntekijät toivovat esimieheltä enemmän vastuun ottamista ja käytännön toimenpiteitä ristiriitatilanteiden keskellä. Lisäksi esimiesten vastuulla on lisätä ja kehittää työntekijöiden ristiriitojen ratkaisutaitoja. (Ahanchian, Emami Zeydi & Armat 2015, 144.) Eri ammattiryhmien välisissä konflikteissa yhteistyön lisääminen on tärkeää. Lisäksi johtamiseen, kommunikaatioon ja oikeudenmukaisuuteen tulee kiinnittää esimiestoiminnassa huomiota. (Higazee 2015, 4.; Deghan Nayeri & Negarandeh 2009) Esimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiirin luomiseen. Esimiehen vääränlainen käytös voi heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä. (Moore, Leahy, Sublett & Lanig 2013, 175.) Pavlakisin ym. (2011, 245) tutkimuksen mukaan esimiehet suosivat ristiriitojen ratkaisua yhdessä henkilökunnan kanssa.

Ristiriitojen ratkaisukeinoihin ei vaikuta vain esimieskokemus vaan myös esimiehen persoona ja esimiestaidot. Yleisesti koetaan, että esimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta ristiriitojen ratkaisemisesta. (Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 578.) Esimiehellä on siis käytössään runsaasti toimintatapoja ja apua työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisemiseen. Lopulta kuitenkin päätös tilanteeseen puuttumisesta ja toimintatavan valinnasta on esimiehellä itsellään. Esimies on myös vastuussa sekä omasta että työyhteisön koulututtamisesta ristiriitoihin liittyen. Mitä paremmin esimies osaa itse tunnistaa ristiriitatilanteita, sitä nopeampi niihin on puuttua ja tilanteet pystytään ratkaisemaan ennen kuin ne alkavat vaikuttaa haitallisesti koko työyhteisöön.

#### **4.5.2 Ristiriitatilanteiden puuttumisen haasteet**

Työyhteisön arjesta vieraantunut esimies saattaa kuvitella, ettei omassa yksikössä ole ristiriitoja. Hän saattaa kuvitella, että ristiriidat ratkeavat itsestään ja vältellä niihin puuttumista. Hyvä esimies tunnistaa puuttumista vaativat tilanteet yksikössään. (Aarnikoivu 2008, 73-74.) Esimiehet saattavat vältellä ristiriitatilanteiden käsittelyä myös työläyden tai vastuiden epäselvyyksien vuoksi tai vähätellä niitä (Järvinen 2014, 82, 122). Esimiehet välttelevät ristiriitoihin puuttumista, koska heillä ei ole tehokkaita keinoja niiden ratkaisemiseen (Ahlroth & Havunen 2015, 126). Brownin ym. (2011, 6-7) tutkimuksessa havaittiin ristiriitojen ratkaisemista heikentäviä tekijöitä olevan erityisesti ajan puute ja työn

kuormittavuus, ammattiasema, motivaation puute puuttua ristiriitoihin ja pelko toisen osapuolen henkisestä loukkaamisesta.

Terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat saaneensa huonosti tai ei ollenkaan koulutusta ristiriitatilanteista (Pavlakis ym. 2011, 244; Kaitelidou ym. 2012, 574). Ylipäätään terveydenhuoltoalan työntekijät eivät luota omiin ristiriitojen ratkaisutaitoihinsa. Mitä enemmän työntekijät kokivat saaneensa koulutusta ristiriidoista ja luottivat omiin kommunikointitaitoihinsa, sitä enemmän he kokivat pystyvänsä hallitsemaan ristiriitatilanteita työyhteisössä. Yleisesti ottaen kaikki terveydenhuoltoalan työntekijät tarvitsevat kuitenkin enemmän koulutusta ristiriitojen ratkaisemisesta, koska koulutuksen yhteydessä ei ohjata tarpeeksi riitatilanteiden kohtaamista. (Sexton & Orchard 2016, 320-322.) Sosiaali- ja terveysalan koulutuksen yhteydessä tulee jatkossa kiinnittää huomiota työelämässä vastaan tuleviin ristiriitatilanteisiin sekä peruskoulutuksen että johtamiskoulutuksen yhteydessä.

## 5 VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

### 5.1 Aiemmat tutkimukset

Kirjallisuuskatsaus tehtiin kuvailevana katsauksena, jonka tarkoituksena oli etsiä aiempaa tutkimustietoa voimaannuttavasta johtamisesta terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin tammikuussa 2018. Tietokannat olivat Medic, Melinda, Scopus ja Cinahl. Hakulausekkeet olivat: (voimaannutt\* OR voimista\* OR vailtaistava OR empowerment) AND (johtami\* OR leadership) AND (tervey\* OR “health care”) sekä (voimaannutt\* OR voimista\* OR vailtaistava OR empowerment) AND (johtami\* OR leadership) sekä empowerment AND leadership AND “health care”.

Tutkimusten sisäänottokriteerit on esitetty liitteenä 1. Kriteerit olivat tutkimusten tuoreus eli vuosina 2007-2018 julkaistut tutkimukset. Tutkimusten kielen tuli olla suomi tai englanti. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin väitöskirjat ja vertaisarvioidut artikkelit, jotka olivat saatavilla sähköisesti. Poissulkukriteereinä olivat yli 10 vuotta vanhat tutkimukset, kieli muu kuin suomi tai englanti ja ei-sähköisesti saatavilla olevat (Liite 1). Tähän tutkimukseen hyväksytyt materiaalit on esitetty liitteenä 3. Suomalaisia tutkimuksia mukaan otettiin kaksi ja kansainvälisiä kolme tutkimusta.

Kirjallisuuskatsauksessa löydetyt tutkimukset on sisällytetty lähdemateriaaleihin. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen valikoitiin käsihaulla tutkimustietoa kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelta, jotta saatiin mahdollisimman kattava teoriapohja. Lähteisiin hyväksyttiin osittain tutkimuksia muilta kuin terveydenhuollon aloilta, jos niiden katsottiin sisältävän yleisesti soveltuvaa tietoa aiheesta.

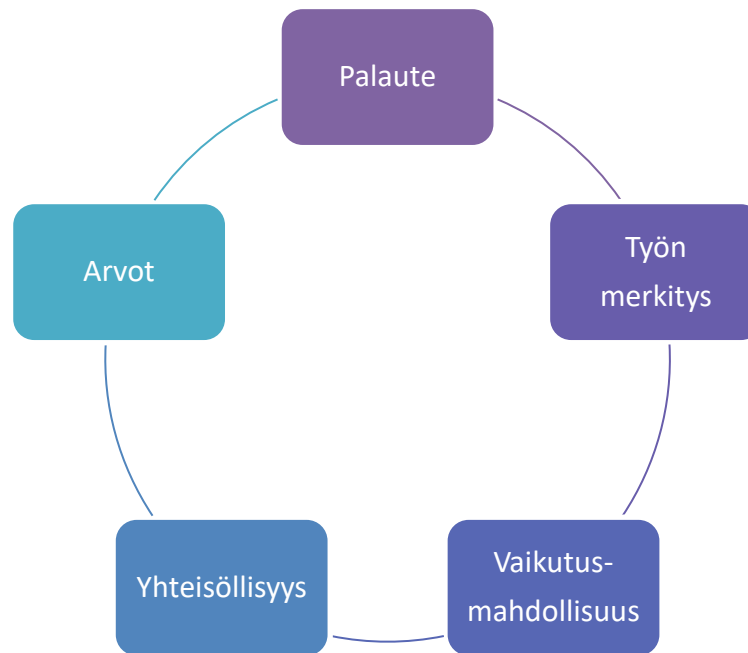
### 5.2 Voimaantumisenkäsite

Voimaantumiselle on olemassa erilaisia määritelmiä, eikä sille ole olemassa yhtä teoriaa (Mahlakaarto 2010, 25; Rautio 2015, 46). Historiassa sitä on esitetty muun muassa seuraavilla lähestymistavoilla: sosiaaliteoriassa pyrittiin parantamaan sorrettujen ja vähemmistöryhmien elinoloja, organisaatioteoriassa pyrittiin lisäämään osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä sosiaalipsykologia, jonka tavoitteena oli yksilön kehittyminen (Mahlakaarto

2010, 25). Suomessa voimaantumista on määritellyt Siitonen (1999) väitöskirjassaan Voimaantumisteorioiden hahmottelua.

Suomessa empowerment on käännetty useiksi eri sanoiksi kuten valtautuminen (Kivipelto 2008; Mahlakaarto 2010, 25), toimintavoiman lisääntyminen, voimavaraistuminen (Kivipelto 2008, 26), voimaantuminen (Mahlakaarto 2010, 25) sekä työn hallinta (Korpela, Suominen, Kankkunen & Doran 2010). Voimaantuminen voidaan nähdä prosessina, jossa ihminen kokee voimaantumista saaden siitä energiaa ja kyvykkyyttä toimimiseensa tai tuloksena jostain toiminnasta (Mahlakaarto 2010, 25-26). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä voimaantuminen, joka nähdään prosessina työntekijän ja työyhteisön voimaantumisessa.

Voimaantumista voidaan tarkastella yhteisöllisestä tai yksilön näkökulmasta. Ryhmässä tai organisaatiossa yhteisenä tavoitteena voidaan kuitenkin katsoa olevan yksilön voimaantuminen. (Rautio 2015, 45.) Voimaantuminen voidaan ajatella sosiaalisena ja persoonallisena prosessina (Mahlakaarto 2010, 26-27), jonka tulee lähteä yksilöstä itsestään. Yksilön näkökulmasta katsottuna voimaantuminen sisältää muun muassa myönteisyyttä, vapautta ja vastuuta. (Lassander, Solin, Tamminen & Stengård 2013, 685-686.) ja ihmisen tietoisuus itsestään lisääntyy (Mahlakaarto 2010, 28). Sen voidaan ajatella olevan kykyä omata ja käyttää omia resursseja haluttuihin tavoitteisiin pyrkimisessä (Stewart, McNulty, Quinn Griffin & Fitzpatrick 2010, 28). Arvot, osaaminen, työn merkitys ja vaikutusmahdollisuudet ovat yksilön voimaantumiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta työntekijä kokee motivaatiota ja työhyvinvointia (Lashinger, Nosko, Wilk & Finegan 2013, 1617-1618). Positiivinen palaute ja yhteisöllisyyden tunne ovat myös edistäviä tekijöitä voimaantumisessa. Nämä voimaantumiseen vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 2. Voimaantunut ihminen jakaa energisyyttä ja hyvää tunnetta muille yhteisön jäsenille. Hän arvostaa ja kunnioittaa työkavereitaan. (Kokonaho 2008, 13-18.)



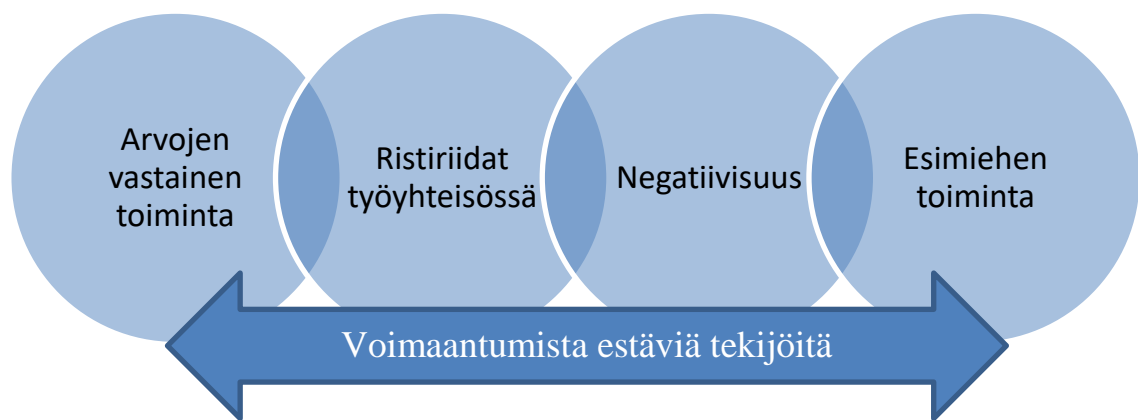
KUVIO 2. Voimaantumiseen vaikuttavat tekijät

Yhteisöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna voimaantumisen voidaan ajatella olevan yhteisiin tarpeisiin vastaamista erilaisilla toiminnoilla. Sitä voidaan pitää työyhteisön työvälineenä, jonka avulla työntekijöitä kannustetaan tarkastelemaan työtään muun muassa sen vaatimuksia, merkitystä ja osaamistaan. (Brunetto ym. 2012, 4-5.) Voimaantumisella tavoitellaan sitoutumista, uudistavia työtapoja, kehitystä ja hyvinvointia (Lassander, Solin, Tamminen & Stengård 2013, 685-686). Se lisää tehokkuutta ja tuottavuutta, sekä vaikuttaa positiivisesti ryhmässä toimimiseen (Laaksonen 2008, 68-70). Yhteisöllinen voimaantuminen antaa ryhmälle vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksia (Laaksonen 2008, 68-69; Hokkanen 2009, 317-319). Tärkeää onkin vuorovaikutuksellisuus ja osallisuus ryhmässä. Ryhmän sisällä tulisi vallita avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, jotta voimaantuminen on mahdollista. (Mahlakaarto 2010, 29-30.) Yhteisöllisessä voimaantumisen prosessissa korostuu vahvuuksien näkeminen, osallistava työympäristö, yhteisöllisyys ja jaettu johtajuus (Rautio 2015, 51).

Voimaantumista estäviä tekijöitä on esitetty kuviossa 3. Näitä ovat muun muassa omien arvojen vastaisuus, negatiivisuus sekä työyhteisön ristiriidat. Kielteisesti asioiden kokeminen voi saada aikaan kyynisyyttä ja innostuksen puutetta. Työntekijä, joka kokee asiat negatiivisuuden kautta tartuttaa helposti tuntemukset muihin työyhteisön jäseniin. Voimattomuuden myötä suojausmekanismit voivat aiheuttaa turhautuneisuuden tunteita ja ristiriitoja muiden kanssa. (Kokonaho 2008, 12-15.) Työntekijät saattavat kokea kilpailu-



tilannetta ja pitää osaamistaan itsellään, jolloin voimaantumiseen tarvittava tiedon jakaminen ei toteudu työyhteisössä. Esimiehen epävarmuus jakaa vastuuta ja epäluottamus työntekijöiden kykyä kohtaan voi olla myös voimaantumisen esteenä. Esimies saattaa myös pelätä työntekijöille annetun vapauden vähentävän organisaation parhaaksi toimimista. (Laaksonen 2008, 106-108.) Voimaantumista estävät tekijät voivat siis olla työntekijöistä, esimiehestä tai työyhteisön kulttuurista ja tavoista johtuvia. Jotta voimaantuminen olisi mahdollista nämä tekijät tulisi minimoida ja vahvistaa voimaannuttavia tekijöitä.



KUVIO 3. Voimaantumista estäviä tekijöitä

Yksilön ja yhteisön voimaantumisen perustana voidaan näin sanoa olevan yhteiset arvot, joihin lukeutuu luottamuksellinen suhde työyhteisössä. Tiimityön merkitys ja vuorovaikutus sekä palaute nähdään tärkeäksi osaksi voimaantumisessa. Tässä tutkimuksessa syvennytään voimaannuttavaan johtamiseen näiden aihealueiden kautta.

### 5.3 Voimaannuttava johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan toimia, joilla esimies ohjaa työntekijöitä toimimaan organisaation päämäärien mukaisesti (Kolari 2010, 13, 18). Vahvalla johtamisosaamiselle on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen, laadun ylläpitämiseen ja potilastyytyväisyyteen (Curtis & O'Connell 2011, 32). Johtamiskäyttäytyminen on yksi vaikuttava tekijä työntekijöiden kokemaan motivaatioon, työn energiaan ja voimaantumiseen työssä (Kolari 2010, 13,

18). Nykyisin organisaatioissa korostuu itseohjautuvuus ja asiantuntijuus (Ketonen 2010, 57-58), joten johtajilta edellytetään kykyä motivoida ja valtuuttaa työntekijöitä (Curtis & O'Connell 2011, 32). Perinteisten johtamismallien rinnalle onkin noussut johtaminen, jossa esimies tukee ja motivoi työntekijöitä arvostaen työntekijöiden asiantuntijuutta (Kolari 2010, 13).

Voimaannuttavassa johtamisessa esimies mahdollistaa ilmapiirin voimaantumiselle pyrkien poistamaan sitä estäviä tekijöitä. Voimaantuminen on kuitenkin yksilöstä itsestään lähtevää, joten esimies ei varsinaisesti voimaannuta. (Kiikkala 2008, 21-22; Kuokkanen, Leino-Kilpi, Katajisto 2012, 4-5.) Esimies ja työntekijät jakavat johtajuutta avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen kautta. Virheistä oppiminen, toisten kunnioitus, välittäminen ja vuorovaikutus luovat arvopohjan voimaantumiselle. (Kiikkala 2008, 21-22; Laschinger & Fida 2015, 278.) Tavoitteena voimaannuttavassa johtamisessa on saada työyhteisö motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä sekä organisaation tavoitteisiin (Laaksonen 2008, 68-70; MacPhee, Skelton-Green, Bouthillette & Suryaprakasn 2011, 167; Laschinger & Fida 2015, 276). Samalla tuetaan myös laadukasta hoitotyötä (Laschinger & Fida 2015, 281-282).

Esimiehen omat arvot ovat merkittävä tekijä johtamisessa. Tunneälyn, kokemusten ja koulutuksen avulla esimies voi ohjata työyhteisöä kohti tavoitteita. Täysin erilainen arvomaailma esimiehen ja työyhteisön välillä voi aiheuttaa ristiriitoja. (Ketonen 2010, 58-59.) Esimiehen tulee miettiä omia arvojaan, isetuntemustaan ja johtamistyyliään, jotta hän kykenisi voimaannuttavaan johtamiseen. Voimaantunut esimies kykenee jakamaan vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia alaisilleen. (MacPhee ym. 2011, 159, 167-168.) Arvojen kautta esimies ansaitsee työntekijöiden luottamusta ja heidän välilleen syntyy liitto, jossa voimaantuminen on mahdollista (Kiikkala 2008, 21; Laschinger & Fida 2015, 278).

Voimaannuttavalla johtamisella on vaikutusta myös muutostilanteissa. Esimiehen ymmärrys työntekijöiden tarpeista muutostilanteissa vähentää muutosvastarintaa ja valmentaa työntekijöitä kohtaamaan muutoksen. (Montani, Courcy, Giorgi & Boilard 2015, 2138.) Muutostilanteet synnyttävät erilaisia tunteita työntekijöissä. Esimiehen olisi tällöin tärkeä osata hyödyntää tunneälyä, jolloin hän aistii muiden tuntemuksia ja antaa niille tilaa. (Kehusmaa 2010, 224-225.) Muutostilanteissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja hyvä motivaatio voivat vähentää muutosvastarintaa. Näin ne ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumiselle. (Curtis & O'Connell 2011, 34.)

Yhteenvedona voimaannuttavasta johtamisesta pyritään jaettuun johtajuuteen, jossa työntekijöiden motivaatio olisi korkea työtä kohtaan. Näin ollen voidaan ajatella, että voimaannuttavalla johtamisella on suurta hyötyä myös tulevaisuuden muutostilanteiden kohtaamisessa. Yksilön ja yhteisön näkökulmasta voimaantumisen merkittävänä tekijänä ovat arvot ja ryhmässä toimiminen. Johtamisesta tärkeänä nähdään myös palautteen antaminen. Voimaannuttavassa johtamisesta pyritään vahvistamaan työntekijöiden ja yhteisön voimaantumista ja poistamaan sitä estäviä tekijöitä.

### 5.3.1 Arvot organisaatiossa

Arvot koostuvat tiedosta ja tunteesta ja ne ovat ihmisen henkilökohtaisia käsityksiä asioista. Arvot ovat melko pysyviä, hitaasti muuttuvia näkemyksiä, joiden avulla ihminen voi motivoitua johonkin asiaan. (Honkanen 2016, 104-105.) Ihminen ei aina toimi arvonsa mukaisesti, mutta ne ohjaavat toimintaa (Ollila, 2010, 102). Perusarvoihin voidaan luokitella muun muassa valta, suoriutuminen, itseohjautuvuus ja turvallisuus (Honkanen 2016, 104-105). Näitä arvoja sisältyy myös voimaantumiseen. Työyhteisön arvomaailma ja eettiset lähtökohdat luovat pohjan työyhteisön toiminnalle (Kiikkala 2008, 19). Työntekijä voi joutua miettimään arvomaailmaansa, mikäli se ei kohtaa työyhteisön arvojen kanssa. Esimiehellä tämä voi vaikuttaa uskottavuuden puutteena niin henkilökohtaisesti kuin laajemmin organisaation näkökulmasta. (Ollila 2010, 98-99.) Organisaatioissa yhteisiksi koetut arvot edistävät voimaantumista. Työntekijät kokevat tasavertaisen kohtelun ja luottamuksen tärkeiksi arvoiksi organisaatiossa. (Kuokkanen ym. 2012, 4-6.)

Esimies voi ansaita työntekijöiden luottamusta arvostuksen kautta. Arvostus on aina ihmisten välistä, molemmin puolin tapahtuvaa, ja se tulee ansaita. Ihmiset, jotka omaavat hyvän omantunnon, kykenevät arvostamaan muita ihmisiä. Heidän ei tarvitse nostaa itseään muita ylemmäs vaan he voivat kokea yhdessä arvostavaa ilmapiiriä. (Kokonaho 2008, 16.) Esimies voi rakentaa luottamusta omalla toiminnallaan. Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa omalla esimerkillä johtaminen, toisten tarpeiden asettaminen omien edelle sekä kannustaminen sopivaan riskinottoon. (Kolari 2010, 40.) Luottamukseen liittyy vapaus, jolloin esimies antaa työntekijöille vapauden toteuttaa työtään tiettyjen raamien mukaisesti. Tämä lisää työntekijöiden uskallusta innovatiivisuuden työssään. (Laaksonen 2008, 66-67.)

Oikeidenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu ovat voimaannuttamisen arvoja. Työntekijät tulisi kohdata tasavertaisesti, päätösten tulisi olla puolueettomia ja organisaatiossa tulisi noudattaa kaikkiaan johdonmukaisia toimintatapoja. Esimies voi lisätä luottamusta johtamalla oikeudenmukaisesti. (Laaksonen 2008, 67.)

### **5.3.2 Tiimityö ja vuorovaikutus organisaatiossa**

Tiimityö tarvitsee työntekijöitä, joilla on halu vuorovaikutukseen suhteessa muihin. Itsensä johtaminen on lähtökohtana myös tiimityölle. Itseen johtava työntekijä arvostaa itseään ja työtään toimien asiantuntijana pyrkiessään kohti tavoitteita. Hän myös kykenee arvostamaan muita työntekijöitä, mikä lisää vuorovaikutusta työyhteisössä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 127-128.) Esimiehen ja työntekijöiden kesken vallitseva tiimityö on merkittävä tekijä voimaantumisen ja siten lisää sitoutuneisuutta organisaatioon (Kuokkanen yms. 2012, 8; Yang ym 2012, 54). Voimaantumista ja yhteisöllisyyttä lisää organisaation sisäiset verkostot. Yhteisöllisyys organisaatiossa kehittää muun muassa vuorovaikutuksellisuutta, erilaisuuden näkemistä, yhteistä osaamisen ja tiedon lisäämistä ja sitoutuneisuutta. Yhteiset arvot toimivat yhteisöllisyyden perustana. (Kehusmaa 2010, 227-229.)

Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, jolla vaikutetaan osallisiin. Vuorovaikutus voi olla toisilta oppimista ja omien näkemysten hahmottamista tai muuttamista. Vuorovaikutuksessa osapuolet saattavat tulkita toisiaan väärin omien uskomusten perusteella, jolloin tulokset eivät ole toivottuja ja voi syntyä ristiriitoja. Osapuolten tulisivat selventää ja kysyä avoimesti tarvittaessa toisiltaan, jotta vuorovaikutus olisi onnistunutta eikä väärää ymmärryksiä pääsisi syntymään. Sanaton viestintä on myös suuressa roolissa vuorovaikutustilanteissa. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 118-120.)

### **5.3.3 Palaute ja palkitseminen organisaatiossa**

Työntekijöillä voi olla hyvin erilaisia odotuksia työstään ja elämästä yleensä. Odotukset kohdistuvat muun muassa työn määrään ja sisältöön sekä työkaluun. Organisaatioissa

olisikin hyvä selvittää, mikä motivoi työntekijöitä työssä, jotta johtaminen ja palkitseminen olisi heille oikeanlaista. Motivaatio koostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka ohjaavat työntekijöitä kohti tavoitteita. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat arvot ja psykologiset tekijät, ulkoisiin taas ympäristö- ja tilannetekijät muun muassa johtaminen ja palkitseminen. Organisaatiossa tulisi olla selkeä palkitsemisstrategia, josta tulisi selvitä perusteet palkitsemiselle. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. (Kauhanen, 2015.) Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa arvostus, mahdollisuus kehittyä työssä, palaute ja vaikutusmahdollisuudet. Aineellisia ovat esimerkiksi palkalliset vapaat, bonukset sekä erilaiset rahanarvoiset tavaraedut. (Ponteva 2010, 72-73.)

Palautteen saaminen lisää oppimista työssä ja kehittää organisaation toimintaa. Hyvin annettu palaute on vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista. Etenkin rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi olla haastavaa ja se vaatii harjoittelua työyhteisössä. Palaute tulisi antaa tasavertaisesti, jolloin osapuolet voivat ilmaista mielipiteensä asiaan. Näin mahdollistetaan avoin, oppiva ilmapiiri. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat myös osa itsensä johtamista. Työntekijän on hyvä ymmärtää, ettei palaute ole arvostelua vaan rakentavaa keskustelua ja arvostuksen osoitusta. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120-122.) Voimaantumisessa työntekijät tarvitsevat palautetta työssään. Esimiehen on tarjottava etenemismahdollisuuksia ja tukea työntekijöille. (Kuokkanen ym. 2012, 4-5; Lashinger ym 2013, 166-167.)

## 6 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään muuttujat, käytetään tilastollisia menetelmiä ja tarkastellaan muuttujien välisiä yhteyksiä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 55). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu tietojen esittämiseen numeerisesti ja tulokset esitetään tunnuslukuina. Ennen tutkimuksen tekemistä muuttujat pitää muuttaa mitattavaan muotoon. (Vilka 2007, 14-15.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ilmaistaan usein taulukkoina ja kuvoina (Heikkilä 2014, 15).

Tutkimus on kokonaistutkimus, jossa tarkoituksena on tutkia kaikki perusjoukkoon kuuluvat. Kokonaistutkimukseen päädytään, mikäli perusjoukko on pieni. Perusjoukko on se ryhmä, josta tietoa halutaan kerätä. (Heikkilä 2014, 31-32.) Tässä tutkimuksessa perusjoukkona toimivat kaikkien Suomen yliopisto ja keskussairaaloiden kuvantamisen ylihoitajat, osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat (N=139).

### 6.2 Aineiston kerääminen

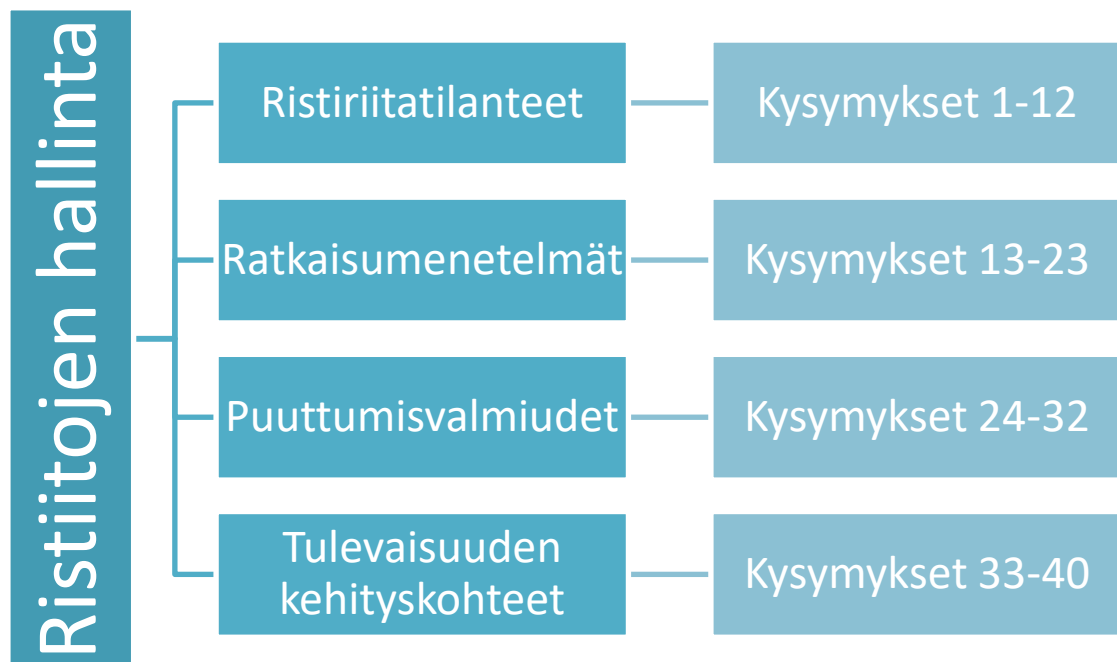
Tutkimuksen kyselylomakkeen ovat laatineet Kekäläinen, Roppo ja Saloniemi vuonna 2016 hankkeessa Ihmisten ja osaamisen johtaminen. Pohjana kyselylomakkeelle oli laadittu teoreettinen viitekehys, joka sisälsi kolme eri aihealuetta; voimaannuttavan johtamisen keinot, ristiriitojen hallinta sekä osaamisen johtaminen (Kekäläinen 2016, 34; Roppo 2016, 34; Saloniemi 2016, 28). Kaikki osa-alueet kysyttiin kuvantamisen, perusterveydenhuollon ja kotihoidon esimiehiltä, jolloin eri osioita syntyi yhdeksän. Osa-alueet on jaettu, siten että yhdelle opiskelijalle on yksi osa-alue käsiteltäväksi. Jatkossa myös eri toimintaympäristön osa-alueita on mahdollista vertailla. Tähän tutkimukseen käytettiin kokonaishankkeesta kerättyä valmista aineistoa, jonka aihealueet voimaannuttava johtaminen ja ristiriitojen hallinta kuvantamisen näkökulmasta olivat vielä analysoimatta. Aineisto saatiin Hannele Laaksoselta, joka toimi kokonaishankkeen vetäjänä. Tutkimuslupa tutkimukselle saatiin 26.04.2018 (Liite 4).

Kyselylomake on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä (Heikkilä 2014, 13). Kyselyssä vastaajilta kysytään samat asiat samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Vilka 2007, 27). Haasteena liian pitkässä kyselyssä on vastaajan mielenkiinnon loppuminen kyselyn edetessä. Tässä kyselyssä tekijät olivat laittaneet aihealueet ensi sijaiseen järjestyksen oman aiheen mukaisesti. Kuvantamisen esimiesten kyselyssä osaamisen johtaminen oli sijoitettu taustatietojen jälkeen, sitten voimaannuttava johtaminen ja ristiriitojen hallinta. Kyselylomake luotiin TAMK:n e-lomake editorilla sähköiseen muotoon niin, ettei siitä pysty tunnistamaan vastaajia. (Kekäläinen 2016, 35-36.) Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä kaikille Suomen yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen ylihoitajille, osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille. Sähköisestä kyselylomakkeesta ei jäänyt salassa pidettävää materiaalia. Internet-kysely on nopea tiedonkeruumenetelmä, jossa tieto kyselystä ja linkki vastaamaan on lähetetty yleensä kaikille perusjoukon jäsenille (Heikkilä 2014, 66).

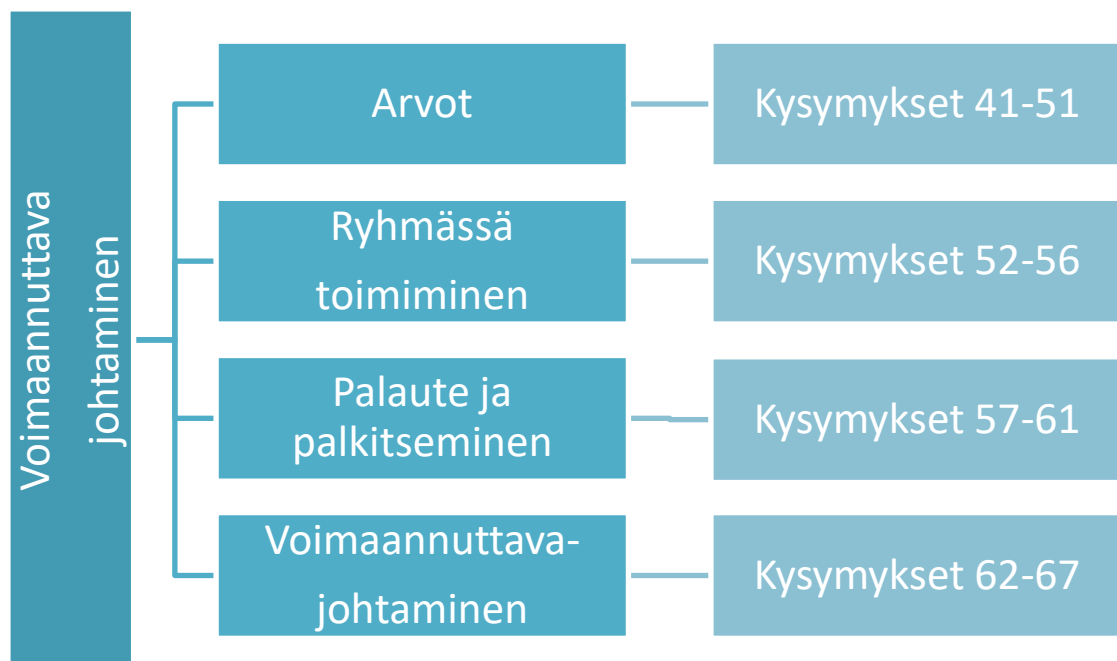
Lomakkeessa kysyttiin aluksi vastaajien taustatietoja kahdeksalla kysymyksellä (ikä, koulutustausta, sukupuoli, ammattinimike, valmistumisajankohta, työkokemus esimiestyössä työnkuva sekä alaisten määrä). Kysely sisälsi viisi väittämäosiota liittyen ristiriitihin työyhteisössä (neljä määrällistä ja yksi laadullinen) ja viisi väittämäosiota liittyen voimaannuttavaan johtamiseen.

Likertin asteikko on järjestysasteikko, joka sopii muun muassa mielipideväittämiin. Asteikko koostuu väittämistä, jotka lähtevät keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaen ja toiseen suuntaan erimielisyys kasvaen. (Vilka 2007, 46.) Voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan osa-alueet kysyttiin monivalintakysymyksinä. Voimaannuttavassa johtamisessa asteikkona oli viisiportainen Likertin asteikko sisältäen täysin samaa mieltä - osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä - osittain eri mieltä - täysin erimielistä vastausvaihtoehdot. Ristiriitojen hallinnan kysymyksissä on käytetty neljäportaista Likertin asteikkoa; täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi vastausvaihtoehtoihin on lisätty "en osaa sanoa" -vaihtoehto. Erilaisten ristiriitatilanteiden yleisyyttä kysyttiin asteikoilla; "viikoittain, kuukausittain, vuosittain, ei ollenkaan" ja ratkaisukeinojen valintaa asteikolla: "aina, usein, harvoin, ei koskaan". Lisäksi molempiin väittämäosiioihin oli lisätty "en osaa sanoa" -vaihtoehto. Tämän tutkimuksen kyselylomake löytyy liitteenä 5.

Kyselylomakkeessa olevat ristiriitojen hallinnan kysymykset käsittelivät erilaisten ristiriitatilanteiden esiintyvyyttä, ristiriitojen ratkaisumenetelmiä, työyhteisön valmiuksia ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen sekä tulevaisuuden kehityskohteita. Voimaannuttavan johtamisen kysymykset käsittelivät työyhteisön arvomaailmaa, ryhmässä toimimista, palautetta ja palkitsemista. Lisäksi oli yksi kysymysosio, joka käsitteli voimaannuttavaa johtamista itsessään. Väittämien jakautuminen aihealueittain on esitetty kuvioissa 4 ja 5.



KUVIO 4. Ristiriitojen hallinnan kysymysten jakautuminen



KUVIO 5. Voimaannuttavan johtamisen kysymysten jakautuminen



Alkuperäisessä kyselylomakkeessa oli yksi kvalitatiivinen avoin kysymys liittyen ristiriitojen hallinnan haasteisiin, mutta se jätettiin analysoimatta tämän tutkimuksen yhteydessä, koska tutkimus haluttiin pitää täysin kvantitatiivisena tutkimuksena. Voimaannuttavassa johtamisessa alkuperäiskyselyssä oli huomioitu työtyytyväisyys ja hyvinvointi. Tämä osio jätettiin tässä tutkimuksessa analysoimatta, koska teoreettisessa tarkastelussa sen ei katsottu liittyvän voimaannuttavaan johtamiseen.

### 6.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa on kiinnostuttu eri asioiden vaikutuksista toisiinsa, näitä voidaan tarkastella muuttujien välisiä yhteyksiä. (Karjalainen 2015, 120). Tämän tutkimuksen raportissa käytetään sekä ristiriitojen hallinnan että voimaannuttavan johtamisen osioissa suoraa jakaumaa eli yksiulotteista frekvenssijakaumaa. Se kertoo muuttujan eri luokkien yleisyyden aineistossa. Arvot on kuvattu käyttäen pylväskuviota, joka korostaa määrää ja sen muutosta ja sopii hyvin myös luokkien kuvaamiseen. Lisäksi raportissa käytetään piirakkakuviota tai donitsikuviota. Piirakkakuviota tai donitsikuviota kertoo kokonaisuuden jakautumisesta osiin ja sopii prosentiosuuksien kuvaamiseen. (Heikkilä 2014, 144, 150, 155.)

Tutkimuskysymysten reliabiliteettia voidaan tarkastella korrelaatiokertoimen avulla. Yleisin reliabiliteettia mittaava kerroin SPSS-ohjelmassa on Cronbachin alfa (Heikkilä 2014, 178), jota myös tässä tutkimuksessa on käytetty. Reliabiliteettikerroin on välillä 0-1 ja suurempi kertoimen arvo tarkoittaa korkeampaa reliabiliteettia. (Heikkilä 2014, 178.) Uusille mittareille hyväksytään korrelaatiokerroin, joka olisi 0,7 (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 149).

Voimaannuttavan johtamisen (taulukko 3) kysymysosioiden *Työyhteisön arvomaailma* ja *Voimaannuttava johtaminen* olivat Cronbachin alfa arvoiltaan yli 0,7. Myös lähes kaikkien ristiriitojen hallinnan kysymysosioiden Cronbachin alfat olivat lähellä vaadittua 0,7-tasoa. Ristiriitojen hallinnassa (taulukko 4) *Työyhteisön puuttumisvalmiudet* -osion ja voimaannuttavan johtamisen *Palaute ja palkitseminen*- sekä *Ryhmässä toimiminen*- osioiden väittämät otettiin mukaan summamuuttujien muodostamiseen, koska arvo oli kuitenkin yli 0,5.

TAULUKKO 3. Ristiriitojen hallinnan kysymysosioiden Cronbachin alfa

<b>KYSYMYSSOSIO</b>	<b>CRONBACHIN ALFA</b>
Ristiriitojen esiintyminen (12 väittämää)	,663
Ristiriitojen ratkaisumenetelmät (11 väittämää)	,667
Työyhteisön puuttumisvalmiudet (9 väittämää)	,536
Tulevaisuuden hallintakeinot (8 väittämää)	,667

TAULUKKO 4. Voimaannuttavan johtamisen kysymysosioiden Cronbachin alfa

<b>KYSYMYSSOSIO</b>	<b>CRONBACHIN ALFA</b>
Palaute ja palkitseminen (5 väittämää)	,567
Ryhmässä toimiminen (6 väittämää)	,575
Työyhteisön arvomaailma (11 väittämää)	,762
Voimaannuttava johtaminen (5 väittämää)	,834

Määrällisessä tutkimuksessa yhden tai kahden muuttujan välisiä suhteita voidaan ilmaista tunnuslukujen avulla ja laskemalla korrelaatiokerroimen (Vilkka 2007, 118). Tässä tutkimuksessa tunnuslukuina on käytetty keskiarvoa ja minimi- ja maksimiarvoa. Pearsonin korrelaatiota käytettiin tutkimuksessa analysoitaessa voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan välistä yhteyttä. Pearsonin korrelaatio testaus sopii välimatka-asteikko aineistolle (Heikkilä 2014, 90-91). Spearmanin korrelaatiokerrointa käytettiin järjestysasteikollisille muuttujille. Korrelaatiokerroin on välillä -1 ja +1, jolloin miinusmerkkinen korrelaatio kertoo negatiivisesta yhteydestä ja plusmerkkinen positiivisesta. Korrelaatiokerroimen yhteydessä ilmoitetaan myös muuttujien välisen yhteyden tilastollinen merkisyys eli p-arvo. Muuttujien välisten yhteyksien tarkasteluun käytetään yleisesti myös

ristiintaulukointia, mutta se vaatii suuremman kuin 50 vastaajan otoksen ja testin edellytyksenä on myös, että kuhunkin soluun tulee vähintään viisi havaintoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 143, 146.) Vastaajien määrän ollessa 45, ei tässä tutkimuksessa ole käytetty ristiintaulukointia.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tilastollisen merkitsevyyden arviointi esimerkiksi p-arvoa mittaamalla. ”Yleisimmin käytetty p-arvo on alle 0,05, joka tarkoittaa, että tutkijalla on viiden prosentin virhemarginaali, kun hän yleistää tuloksiaan perusjoukkoon.” (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 61.) Tähän tutkimukseen hyväksyttiin väittämät, joiden p-arvot olivat tilastollisesti erittäin merkitsevä (p-arvo ,000 - ,001), tilastollisesti merkitsevä (p-arvo ,002 - ,010) ja tilastollisesti melkein merkitsevä (p-arvo ,011 - ,050).

Summamuuttujat sopivat erityisen hyvin hoitotieteellisiin tutkimuksiin. Summamuuttujan laatimisen edellytyksenä on muuttujien keskinäinen korrelaatio ja riittävä reliabiliteetti, joka tässä tutkimuksessa selvitettiin käyttämällä Cronbachin alfaa. Summamuuttujan laskemisen edellytyksenä on, että kaikki alkuperäiset muuttujat mittaavat tutkittavaa ilmiötä samaan suuntaan eli esimerkiksi arvo 5 tarkoittaa kaikissa suurinta mahdollista arvoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 149.) Tässä tutkimuksessa on muodostettu summamuuttujat kaikista ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen osa-alueista näiden välisten yhteyksien vertailemiseksi. Erilaisten ristiriitojen esiintymisen osiossa vastaukset on koodattu siten, että suurin arvo tarkoittaa ristiriidan esiintymistä harvoin ja pienen arvo ristiriidan yleistä esiintyvyyttä eli haitallista tilannetta. Kaikissa muissa kysymysosoissa suurin arvo tarkoittaa yleisintä toimintatapaa tai ”täysin samaa mieltä” -vastausta.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmaa (Statistical Package for Social Sciences) ja kaaviot tehtiin Exel2016-ohjelmistolla.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

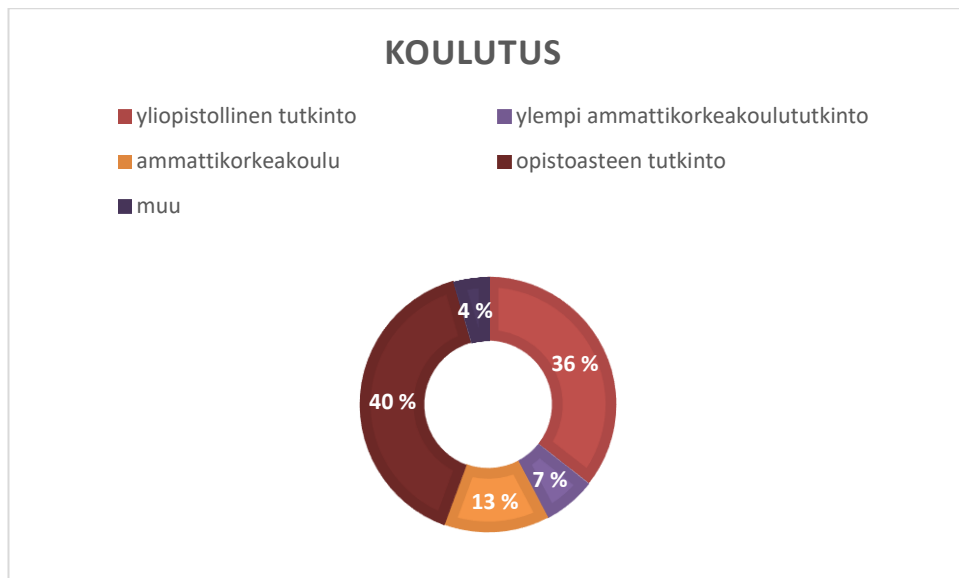
### 7.1 Taustatiedot

Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 139 Suomen yliopisto ja keskussairaaloitten kuvantamisen ylihoitajalle, osastonhoitajalle ja apulaisosastonhoitajalle. Kyselyyn vastasi esitetien osalta 45 esimestä (n=45) ja väittämaösioon 44 esimestä (n=44), joten vastausprosentiksi muodostui 31,7 %. Vastaajista 93,3 % oli naisia ja 6,7 % miehiä. Tuloksia on käsitelty yleisellä tasolla, ei eri sukupuolten kesken, koska miesvastaajia oli niin vähän. Tulokset on esitetty prosenttiosuiksina. Alaisten määrä vaihteli 0-350 välillä, keskiarvo oli 48 alaista. Vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta. Nuorin vastaaja oli 36-vuotias ja vanhin 61-vuotias. (taulukko 5)

TAULUKKO 5. Vastaajien taustatietoja

<b>Ikä (n=41)</b>	<b>v.</b>	<b>Sukupuoli (n= 45)</b>	<b>%</b>
Keskiarvo	52	Nainen	93,3%
Nuorin vastaaja	36	Mies	6,7%
Vanhin vastaaja	61		
<b>Alaisten määrä (n=43)</b>	<b>hlö</b>	<b>Esimeskokemus (n=37)</b>	<b>v.</b>
Keskiarvo	48	Keskiarvo	11
Minimi	0	Minimi	1
Maximi	350	Maximi	31

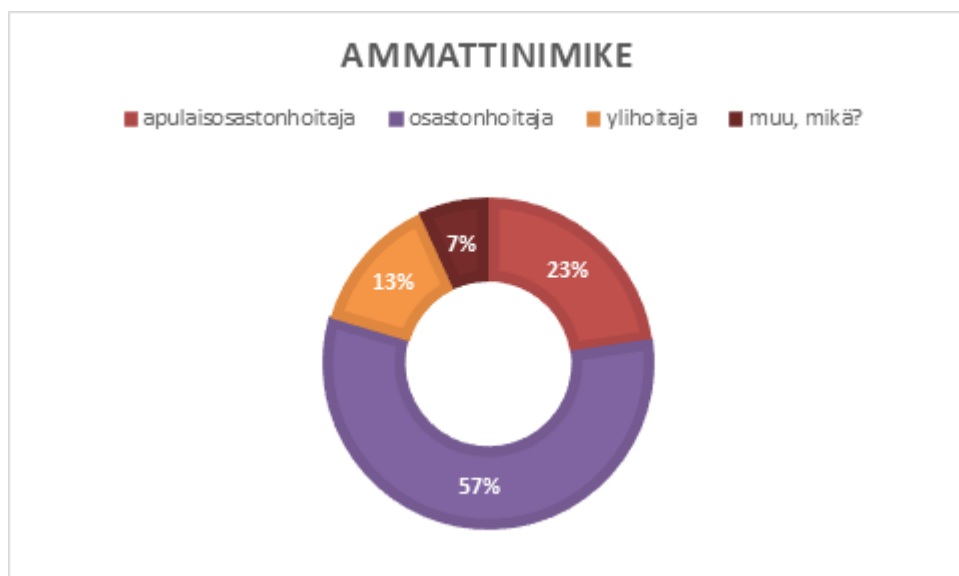
Vastaajilta kysyttiin heidän koulutustaustastaan ja kysymykseen vastasivat kaikki tutkimukseen osallistuneet (n=45). Suurin osa vastaajista eli 40 % oli suorittanut opintoasteen tutkinnon. Lisäksi 35,6 % oli suorittanut yliopistollisen tutkinnon, 13,3 % ammattikorkeakoulututkinnon ja 6,7 % ylempään ammattikorkeakoulututkinnon. Vastaajista 4,4 %:lla oli joku muu tutkinto (kuvio 6).



KUVIO 6. Vastaajien koulutustausta prosentteina (n=45)

Kuvantamisen esimiesten aikaisin valmistumisvuosi oli 1977 ja myöhäisin 2013 (n=45). Keskimäärin vastaajat olivat valmistuneet noin vuonna 1993. Vastaajien esimieskokemus vaihteli yhden ja 31 vuoden välillä. Keskimäärin vastaajilla oli esimieskokemusta 11 vuotta (n=37) (taulukko 5).

Ylihoitajana työskenteli kyselyyn vastanneista 13,3 %, osastonhoitajina 55,6 % ja apulaisosastonhoitajina 22,2 %. Vastaajista 6,7 %:n ammattinimike oli joku muu ja yksi oli jättänyt vastaamatta kysymykseen (kuvio 7).



KUVIO 7. Vastaajien ammattinimike prosentteina (n=44)

Vastaajista 66,7 % teki kokoaikaista hallinnollista johtamistyötä ja 31,1 % teki esimies-tehtävänsä lisäksi myös käytännön kuvantamistyötä (kuvio 8). Vastaajista 2,2 %:n työnkuva ei vastannut kumpaakaan edellä mainituista vaihtoehdoista.

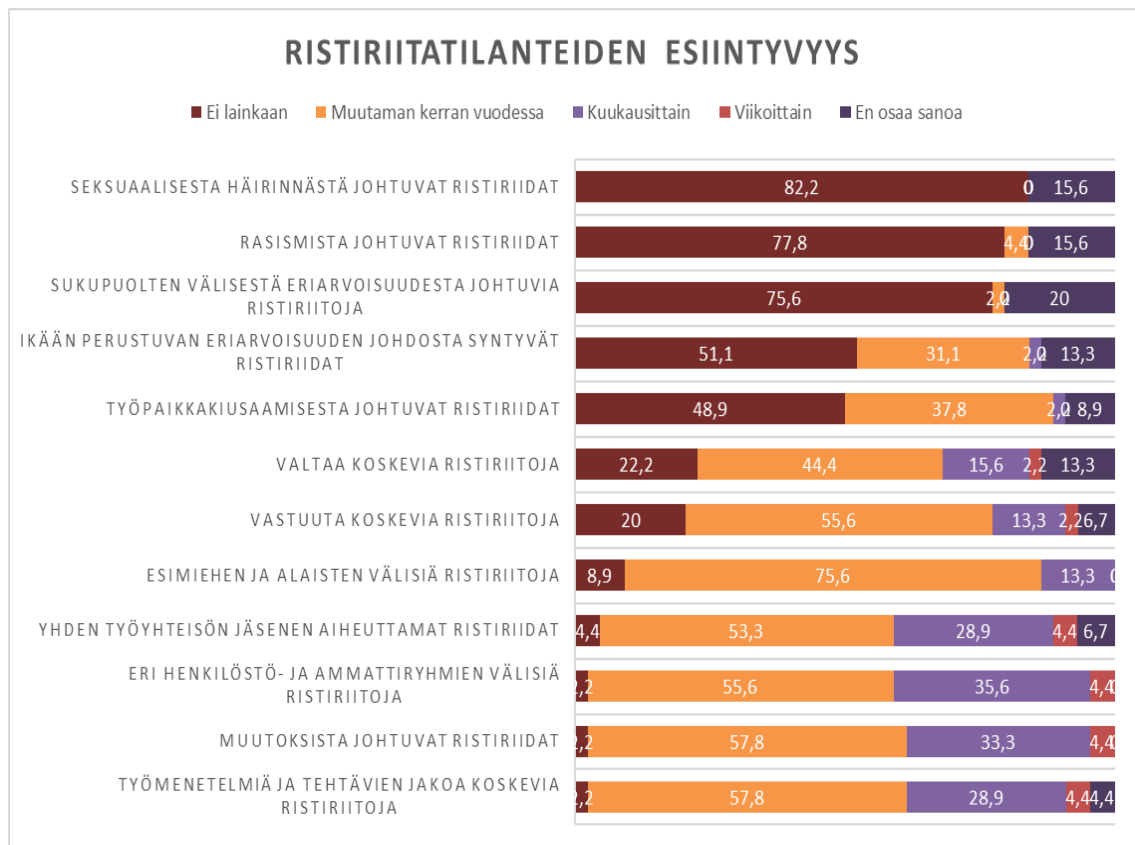


KUVIO 8. Vastaajien työnkuva prosentteina esitettynä (n=44)

## 7.2 Ristiriitojen hallinta kuvantamisen esimiehillä

### 7.2.1 Ristiriitatilanteiden esiintyminen

Erilaisten ristiriitatilanteiden esiintymistä kysyttiin yhteensä 12 eri väittämän avulla. Kuvantamisen esimiehet kokivat yleisimmin ristiriitoja aiheutuvan eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välille, muutoksista johtuen, työmenetelmiin ja tehtävänjakoon liittyen tai yhdestä henkilöstä johtuen, tässä järjestyksessä. Kaikista kyselyyn vastanneista 4,4 % koki tällaisia tilanteita esiintyvän viikoittain. Lisäksi 2,2 % kysymykseen vastanneista koki valtaan tai vastuuseen liittyviä ristiriitoja olevan viikoittain. Kuukausittain eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja esiintyi 35,6 % vastaajan mielestä, muutoksista johtuvia ristiriitoja 33,3 % mielestä, työmenetelmiin ja tehtävänjakoon liittyviä 28,9 % mielestä ja yhden henkilön aiheuttamia ristiriitoja 28,9 % mielestä. Kuukausittain valtaan liittyviä riitatilanteita esiintyi 15,6 % mielestä ja vastuuseen liittyviä 13,3 % mielestä (kuvio 9).

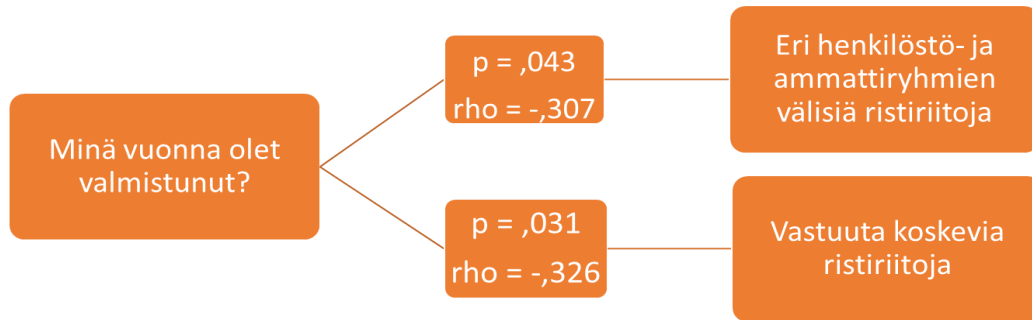


KUVIO 9. Vastaajien arvio erilaisten ristiriitatilanteiden esiintyvyydestä (n=44)

Harvimmin ristiriitatilanteita syntyi seksuaaliseen häirintään, rasismiin tai sukupuolten väliseen eriarvoisuuteen liittyen, tässä järjestyksessä. Ristiriitatilanteita ei ilmennyt ollenkaan seksuaalisesta häirinnästä johtuen 82,2 %, rasismista johtuen 77,8 % ja sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuen 75,6 % mielestä. Toisaalta näiden väittämien kohdalla myös vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, oli varsin usein valittu.

Vastaajan iällä vaikutti olevan melkein merkitsevä yhteys eri henkilöstö ja ammattiryhmien välisten ristiriitojen kokemiseen ( $p = ,012$ ,  $\rho = ,392$ ). Nuoremmat esimiehet kokivat ristiriitatilanteita eri ammattiryhmien kesken vanhempia kollegojaan enemmän.

Vastaajan valmistumisvuodella oli melkein merkitsevä yhteys eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisten ristiriitojen kokemiseen ja vastuuta koskevien ristiriitatilanteiden kokemiseen (kuvio 10). Mitä vähemmän aikaa valmistumisesta oli kulunut, sitä enemmän esimiehet kokivat eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja tai vastuuseen liittyviä ristiriitoja.



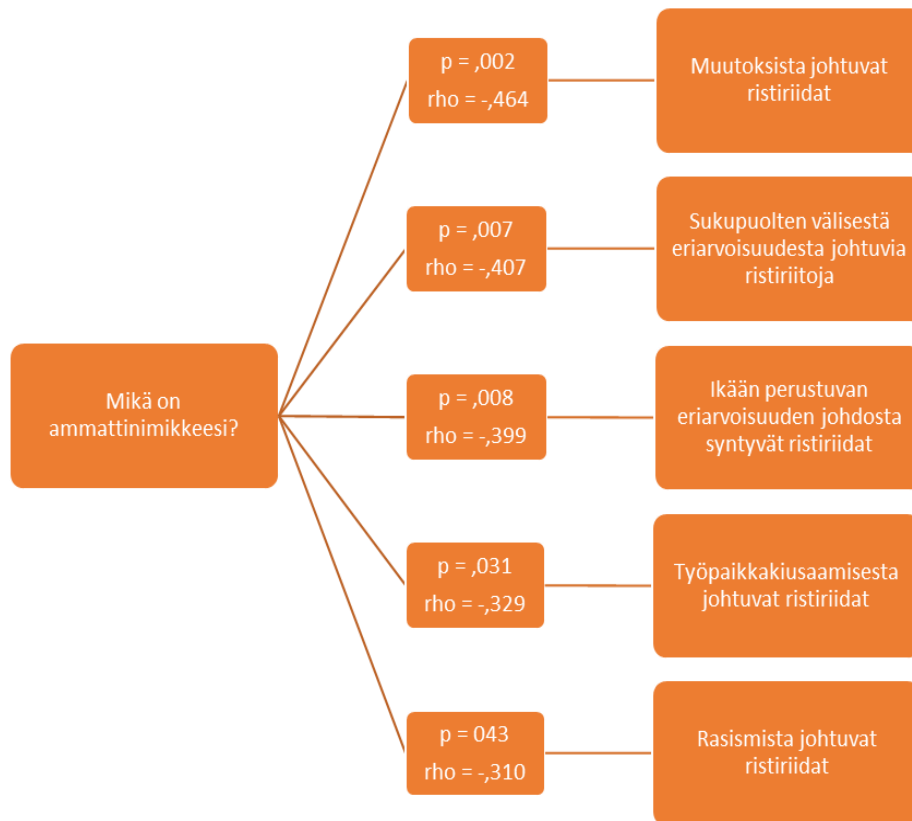
KUVIO 10. Vastaajan valmistumisvuoden yhteys erilaisten ristiriitojen kokemiseen (n=44)

Vastaajan alaisten määrällä oli melkein merkitsevä yhteys ikään liittyvästä eriarvoisuudesta johtuvien ristiriitojen kokemiseen ( $p = ,049$ ,  $\rho = ,309$ ). Mitä enemmän esimiehellä oli alaisia, sitä vähemmän he kokivat ikään perustuvasta eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja.

Esimieskokemuksen määrällä oli melkein merkitsevä yhteys työpaikkakiusaamisesta johtuvien ristiriitojen kokemiseen ( $p = ,015$ ,  $\rho = -,386$ ). Pidemmän esimieskokemuksen omaavat vastaajat kokivat työyhteisössään olevan muita useammin työpaikkakiusaamisesta johtuvia ristiriitoja.

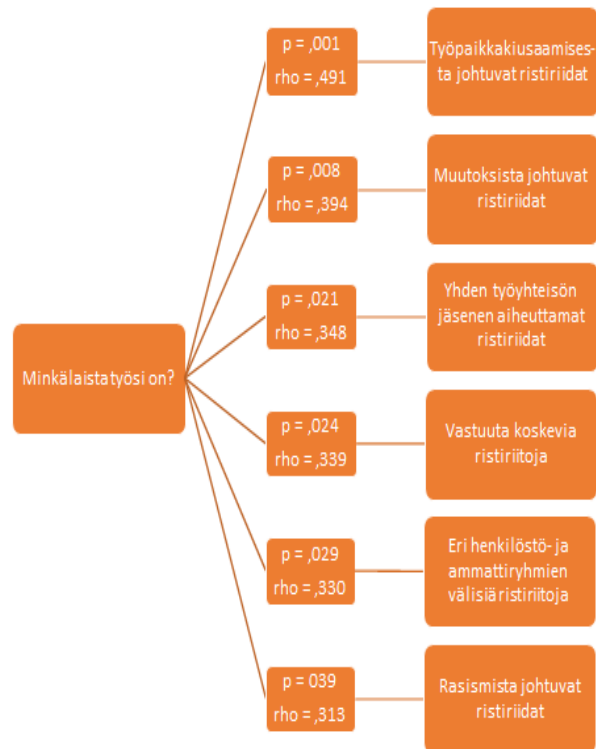
Vastaajan ammattinimikkeellä oli merkitsevä yhteys muutoksista johtuvien, sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvien sekä ikään perustuvasta eriarvoisuudesta johtuvien ristiriitojen kokemiseen. Lisäksi vastaajan ammattinimikkeellä oli melkein merkitsevä yhteys työpaikkakiusaamisesta sekä rasismista johtuvien ristiriitojen kokemiseen (kuvio 11). Ylihoitajat kokivat muita ammattinimikkeitä enemmän edellä mainittuja ristiriitoja.





KUVIO 11. Vastaajan ammattinimikkeen yhteys erilaisten ristiriitojen kokemiseen (n=44)

Vastaajan työnkuvalla oli erittäin merkitsevä yhteys työpaikkakiusaamisesta johtuvien ristiriitojen kokemiseen. Lisäksi työnkuvalla oli merkitsevä yhteys muutoksista johtuvien ristiriitojen kokemiseen sekä melkein merkitsevä yhteys eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiin, vastuuseen liittyviin, yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamiin ja rasismista johtuviin ristiriitoihin (kuvio 12). Kokoaikaista hallinnollista tai johtamistyötä tekevät esimiehet kokivat edellä mainittuja ristiriitoja muita vastaajia useammin.

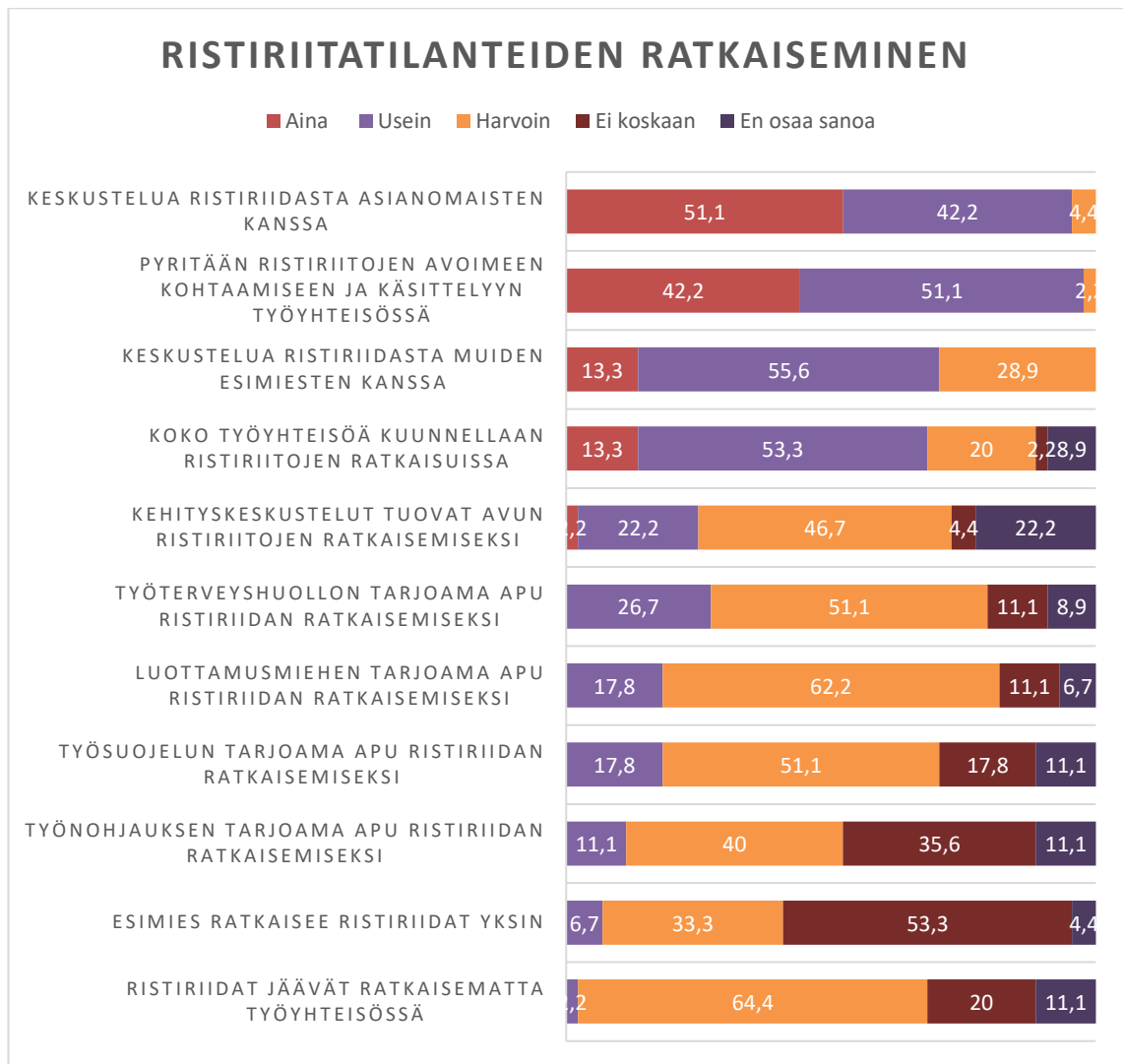


KUVIO 12. Työnkuvan yhteys koettuihin ristiriitoihin (n=44)

Vastaajan koulutustaustalla ei ollut yhteyttä erilaisten ristiriitatilanteiden koettuun esiintymiseen.

### 7.2.2 Ratkaisukeinojen valinta

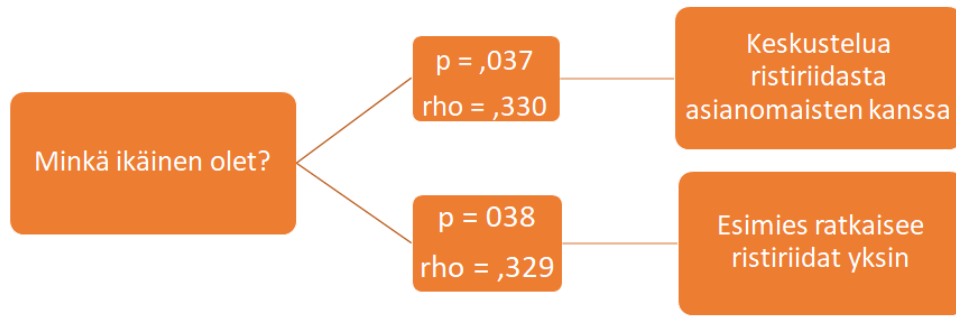
Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinojen yleisyyttä kysyttiin yhteensä 11 väittämän avulla. Kuvantamisen esimiehet käyttivät yleisimmin ristiriitojen ratkaisukeinoina keskustelua asianosaisten kanssa, ristiriitojen avointa kohtaamista ja käsittelyä työyhteisössä sekä keskustelua ristiriidoista muiden esimiesten kanssa. Vastanneista esimiehistä 51,1 % kertoi aina keskustelewansa ristiriidasta asianosaisten kanssa, 42,2 % kertoi aina kohtaamaan ristiriidat avoimesti työyhteisössä ja 13,3 % keskusteli aina ristiriidoista muiden esimiesten kanssa (kuvio 13). Esimiehet vaikuttavat siis yleisesti käsittelevän ristiriitoja työyhteisöissään varsin avoimesti ja ottavan usein myös koko työyhteisön mukaan riitatilanteiden käsittelyyn. Yli puolet vastaajista käsitteli tilanteen aina asianosaisten kesken ja 42,2 % teki niin usein.



KUVIO 13. Erilaisien ristiriitatilanteiden ratkaiseminen vastaajien (n=44) mielestä

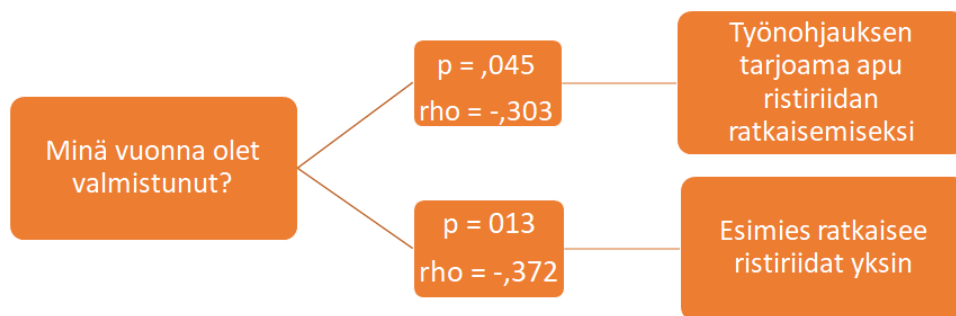
Esimiehet kokivat harvoin jäävänsä ristiriitatilanteissa yksin. Vastanneista 53,3 % koki, ettei koskaan joutunut ratkaisemaan ristiriitoja yksin. Toisaalta edelleen 6,7 % kertoi tekevänsä niin usein. Erilaisista esimiehen apuvälineistä työnohjauksen käyttäminen ristiriitojen ratkaisemisessa oli kaikista harvinaisin. Vastaajista 35,6 % ei käyttänyt koskaan työnohjauksen tarjoamaa apua ristiriitatilanteissa. Ristiriitatilanteet ratkeavat työyhteisöissä varsin suurella prosentilla ja vain 2,2 % koki ristiriitojen jäävän usein ratkaisematta työyhteisöissä. Jopa 64,4 % koki tällaisen tilanteen tulevan vastaan harvoin.

Vastaajan iällä oli melkein merkitsevä yhteys ristiriitojen ratkaisemiseen asianosaisten kanssa keskustelemalla ja esimiehen yksin tekemällä ristiriitojen ratkaisulla (kuvio 14). Mitä enemmän vastaajalla oli ikää, sitä useammin hän suosi keskustelevaa ratkaisutapaa tai ristiriitojen ratkaisua yksin.



KUVIO 14. Iän yhteys ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan (n=44)

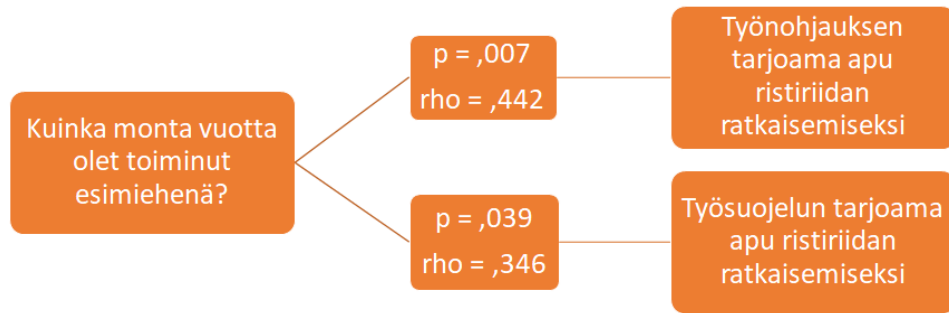
Vastaajan valmistumisvuodella oli melkein merkitsevä yhteys työhöjauksen tarjoaman avun käyttöön ristiriitojen ratkaisemisessa ja toisaalta esimiehen yksin tekemään ristiriitojen ratkaisuun (kuvio 15). Vastaajat, joilla valmistumisesta oli kulunut pidempään, suosivat työhöjauksen tarjoamaa apua tai ristiriidan ratkaisemista yksin.



KUVIO 15. Valmistumisvuoden yhteys ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan (n=44)

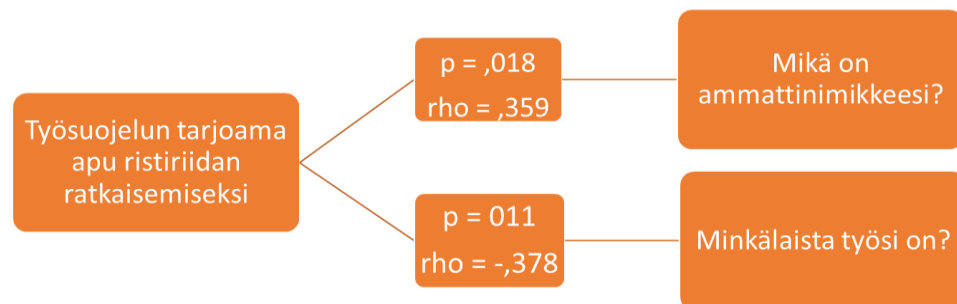
Alaisten määrällä oli merkitsevä yhteys ristiriitojen avoimeen kohtaamiseen ja käsitteilyyn työyhteisössä ( $p = ,006$ ,  $\rho = -,425$ ). Esimies koki työyhteisön ristiriitatilanteet kohdattavan avoimemmin, mitä vähemmän alaisia hänellä oli.

Vastaajan esimieskokemuksella oli merkitsevä yhteys työhöjauksen tarjoaman avun käyttöön ja melkein merkitsevä yhteys työsuojelun tarjoaman avun käyttöön ristiriitojen ratkaisemisessa (kuvio 16). Erityisesti pidemmän esimieskokemuksen omaavat vastaajat käyttivät näitä keinoja muita useammin.



KUVIO 16. Esimieskokemuksen yhteys ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan (n=44)

Vastaajan ammattinimikkeellä ja työnkuvalla oli melkein merkitsevä yhteys työsuojelun tarjoaman avun käyttöön ristiriitatilanteissa (kuvio 17). Erityisesti ylihoitajat suosivat työsuojelun käyttämistä muita ammattinimikkeitä enemmän. Vain hallinnollista työtä tekevät vastaajat käyttivät myös työsuojelun apua muita enemmän.



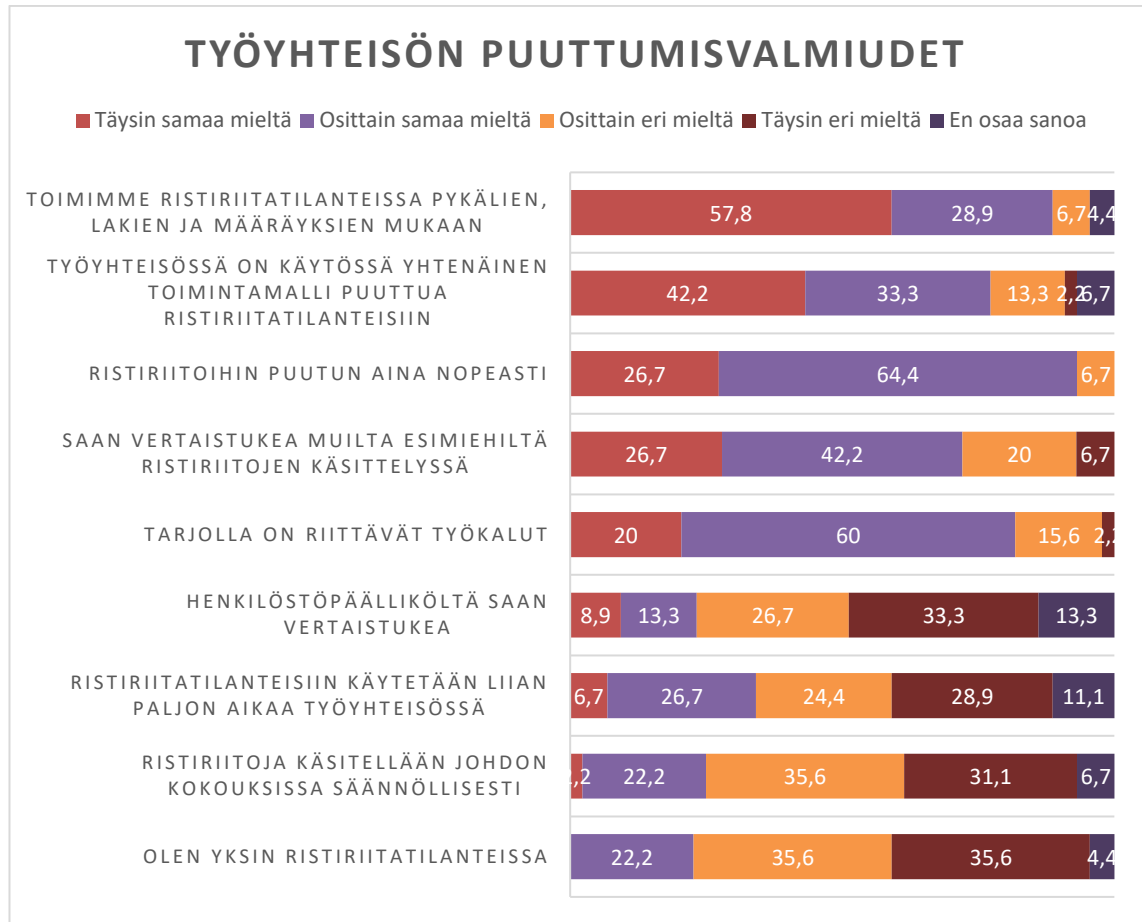
KUVIO 17. Ammattinimikkeen ja työnkuvan yhteys työsuojelun tarjoaman avun käyttöön ristiriitatilanteessa (n=44)

Vastaajan koulutustaustalla ei ollut yhteyttä ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan.

### 7.2.3 Työyhteisön valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin

Kuvantamisen esimiehiltä kysyttiin myös neliportaista Likertin asteikkoa käyttäen heidän asennettaan liittyen oman työyhteisönsä puuttumisvalmiuksiin ristiriitoihin liittyen yhteensä yhdeksän väittämän avulla. Vastaajista 57,8 % koki olevansa täysin samaa mieltä väittämän *Toimimme ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräysten mukaan*. Lisäksi lähes puolet vastaajista (42,2 %) oli samaa mieltä väittämän *Työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin* kanssa. Esimiehet kokivat myös

puuttuvansa ristiriitoihin nopeasti. Vastaajista 26,7 % oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 64,4 % osittain samaa mieltä (kuvio 18).

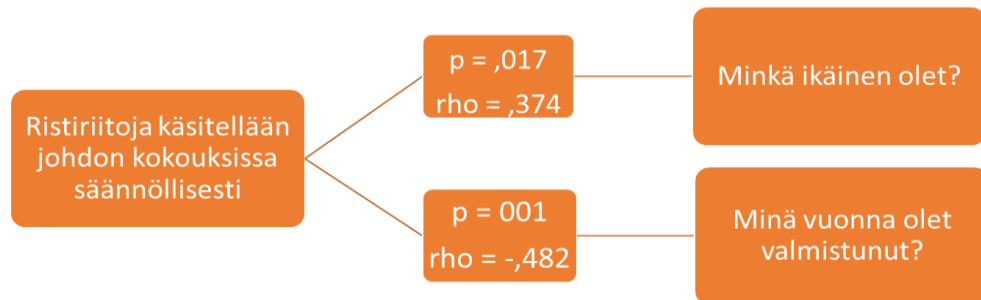


KUVIO 18. Työyhteisön puuttumisvalmiudet ristiriitatilanteisiin vastaajien (n=44) mielestä

Vastaajat kokivat jäävänsä harvoin yksin ristiriitatilanteissa, sillä 35,6 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Toisaalta monet esimiehet toivoivat saavansa enemmän tukea henkilöstöpäälliköltä tai ylemmältä johdolta. Vastaajista 33,3 % oli täysin eri mieltä väittämän *Henkilöstöpäälliköltä saan vertaistukea* ja 31,1 % väittämän *Ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti* kanssa. Toisaalta 8,9 % koki saavansa henkilöstöpäälliköltä vertaistukea, joten tämä väittämä jakoi vastaajia. Vastaajista 33,4 % koki olevansa joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väittämän *Ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä* kanssa.

Vastaajan valmistumisvuodella oli erittäin merkitsevä yhteys ja iällä melkein merkitsevä yhteys ristiriitojen säännölliseen käsittelyyn johdon kokouksissa (kuvio 19). Erityisesti

vanhemmat vastaajat kokivat tämän toimintatavan olevan käytössä nuorempia vastaajia useammin, samoin vastaajat, joiden valmistumisesta oli kulunut pidempään.



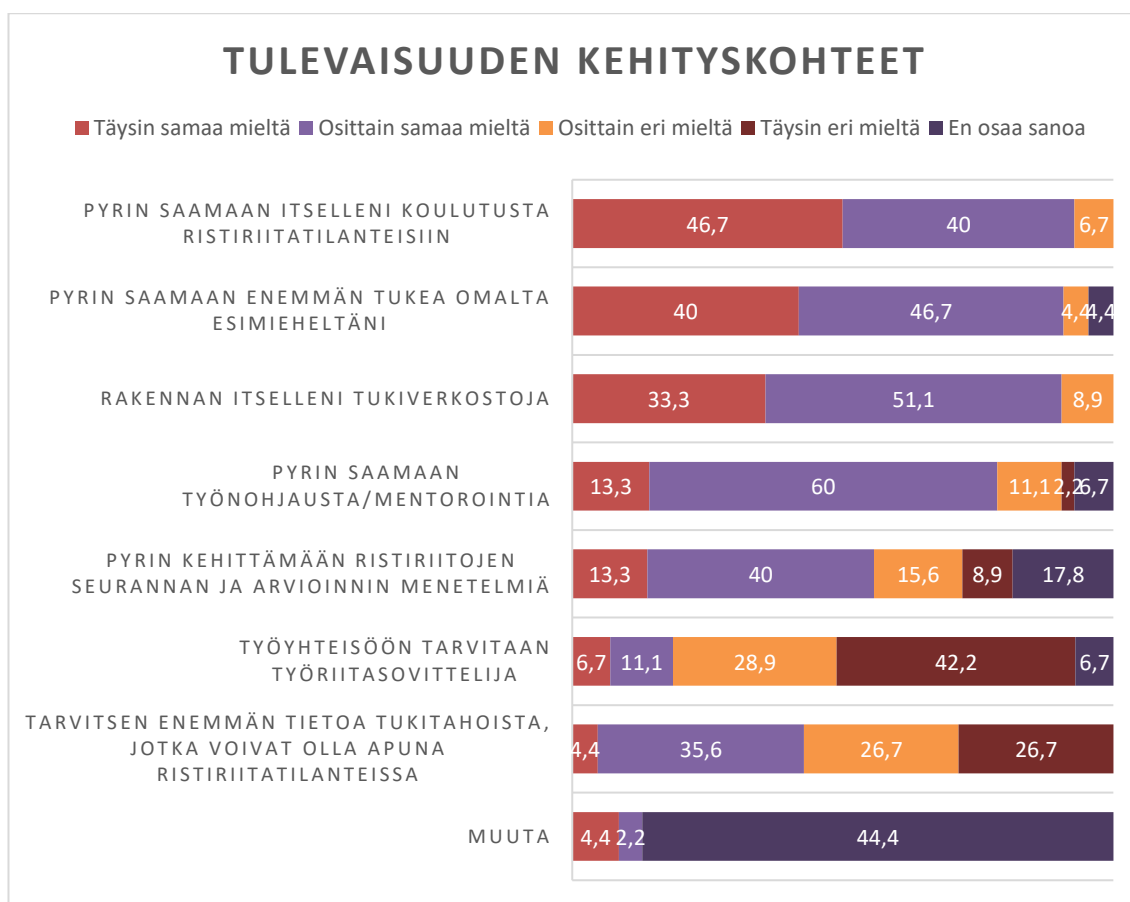
KUVIO 19. Vastaajan iän ja valmistumisvuoden yhteys ristiriitojen käsittelyyn johdon kokouksissa (n=44)

Vastaajan esimieskokemuksella oli melkein merkitsevä yhteys kokemukseen ristiriitojen käsittelyyn kuluvasta ajasta työyhteisössä (p = ,015, rho = ,401). Pidempään esimiehenä olleet kokivat ristiriitojen käsittelyyn käytettävän paljon aikaa.

Vastaajan koulutustaustalla, alaisten määrällä, ammattinimikkeellä tai työnkuvalla ei ollut yhteyttä työyhteisön ristiriitatilanteiden puuttumisvalmiuksiin.

#### 7.2.4 Tulevaisuuden kehityskohteet ristiriitatilanteisiin liittyen

Tulevaisuuden kehityskohteita ristiriitatilanteisiin tiedusteltiin yhteensä kahdeksan väittämän avulla. Vastaajista 86,7 % oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän *Pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin* kanssa. Lisäksi 86,7 % koki olevansa täysin tai osittain samaa mieltä väittämän *Pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni* kanssa ja 84,4 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän *Rakennan itselleni tukiverkostoja* kanssa (kuvio 20).



KUVIO 20. Vastaajien (n=44) kokemat tulevaisuuden kehityskohteet ristiriitoihin liittyen

Erilaiset tukitahot ristiriitojen käsittelyyn jakoivat vastaajia. Vastaajista 53,4 % oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän *Tarvitsen enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa* kanssa eli heillä vaikutti olevan varsin hyvin tietoa mahdollisista esimiesten tukitahoista. Toisaalta 40 % vastaajista oli saman väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Yleisesti lähes puolet vastaajista (42,2 %) eivät kaivaneet työyhteisöönsä erillistä työriitasovittelijaa.

Vastaajan alaisten määrällä oli melkein merkitsevä yhteys tukiverkoston rakentamisen kehittämiseen ( $p = ,022$ ,  $\rho = -,365$ ). Mitä vähemmän vastaajalla oli alaisia, sitä enemmän hän pyrki jatkossa kehittämään itselleen tukiverkostoja.

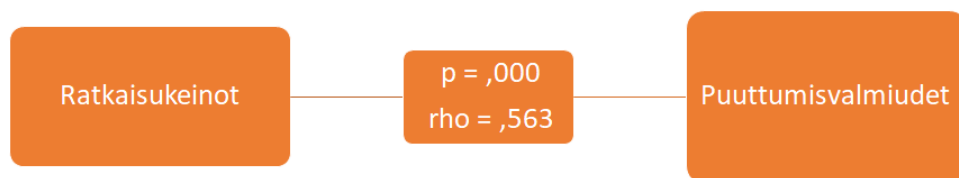
Vastaajan esimieskokemuksen määrällä oli melkein merkitsevä yhteys ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmien kehittämisyhteyteen ( $p = ,046$ ,  $\rho = ,340$ ). Erityisesti pidempään esimiehenä olleet pyrkivät kehittämään näitä menetelmiä enemmän tulevaisuudessa.



Vastaajien iällä, koulutustaustalla, valmistumisvuodella, ammattinimikkeellä tai työnkuvalla ei ollut yhteyttä ristiriitojen hallinnan tulevaisuuden kehityskohteisiin.

### 7.2.5 Ristiriitojen hallinta kuvantamisen esimiehillä

Ristiriitojen hallinnan osa-alueilla vaikutti olevan erittäin merkitsevä yhteys vain ristiriitojen ratkaisukeinojen ja puuttumisvalmiuksien välillä (kuvio 21). Esimiehet, jotka kokivat työyhteisössään olevan paremmat valmiudet puuttua ristiriitoihin, käyttivät myös enemmän erilaisia ratkaisukeinoja ristiriitatilanteissa.

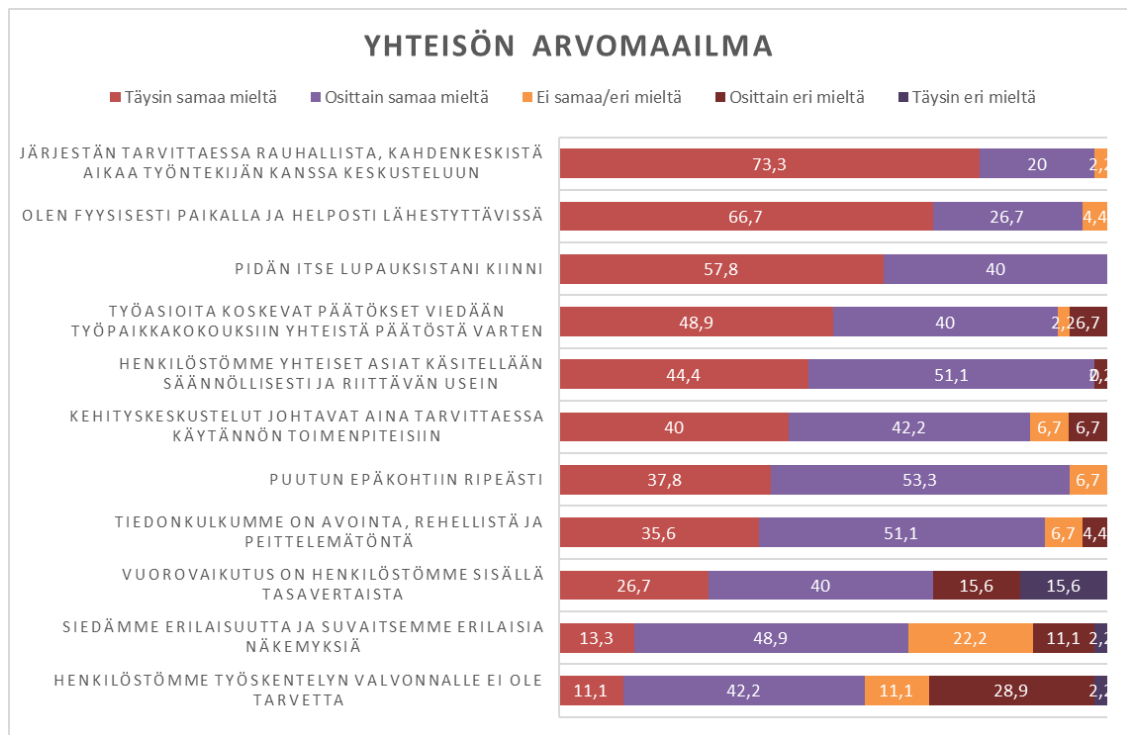


KUVIO 21. Ristiriitojen ratkaisukeinojen ja työyhteisön puuttumisvalmiuksien välinen yhteys (n=44)

## 7.3 Voimaanuttava johtaminen kuvantamisen esimiehillä

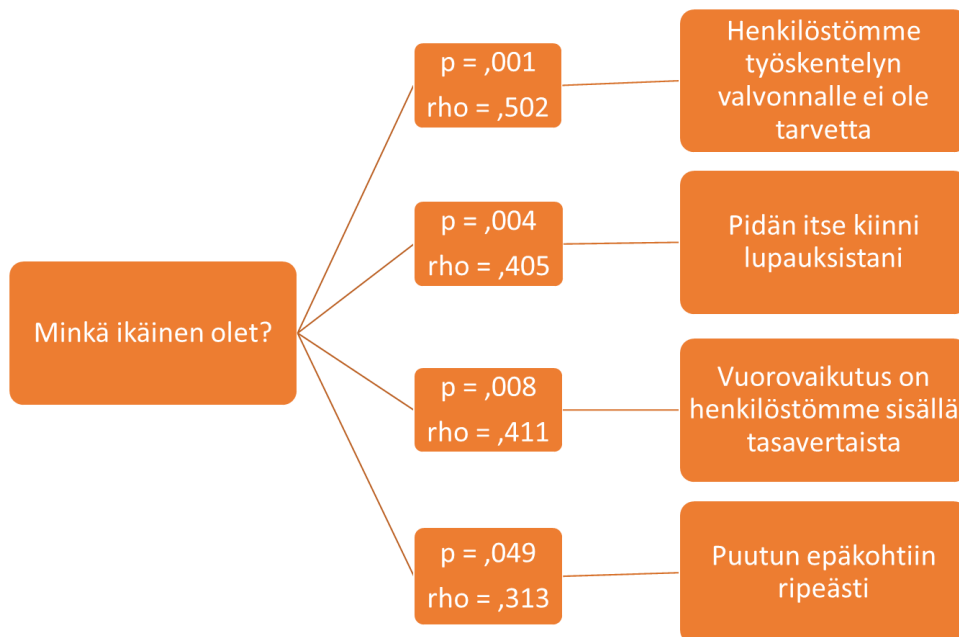
### 7.3.1 Yhteisön arvomaailma

Yhteisön arvomaailmaa kysyttiin 11 väittämän kautta. Lähes kaikkiin väittämiin vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Eniten eri mieltä (osittain eri mieltä/täysin eri mieltä) vastaajat olivat väittämissä *Henkilöstömme työskentelyn valvonalle ei ole tarvetta* (31,3 %) sekä *Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista* (31,2 %). Väittämässä *Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä*, oli eniten ei samaa/eri mieltä vastauksia (22,2 %) (kuvio 22).



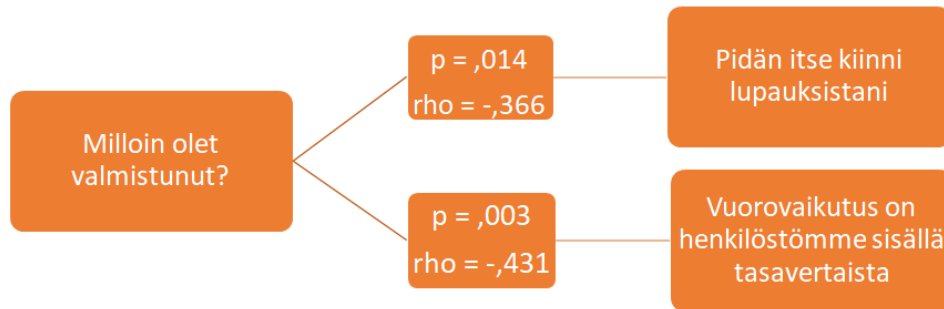
KUVIO 22. Yhteisön arvomaailma (n=44)

Tarkasteltaessa yhteisön arvomaailman väittämiä esimiehen iällä löytyi tilastollinen yhteys neljään väittämään, jotka ovat esitetty kuviossa 23. Tuloksista näkyy, että iän kasvaessa tasavertaisuus, henkilöstön valvonta, epäkohtiin puuttuminen ja lupauksen pitäminen voi helpottua.



KUVIO 23. Ikä suhteessa yhteisön arvomaailman väittämiin (n=44)

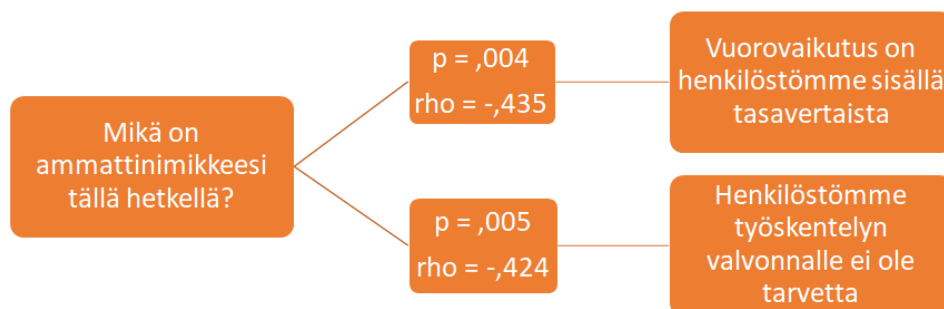
Esimiehen valmistumisvuodella löytyi yhteys tasavertaiseen vuorovaikutukseen henkilöstön kesken. Mitä aiemmin esimies oli itse valmistunut, sen paremmin hän koki pitävänsä itse lupauksensa ja koko henkilöstön välisen vuorovaikutuksen tasavertaisena (kuvio 24).



KUVIO 24. Vastaajien valmistumisvuoden yhteys arvomaailmaan (n=44)

Alaisten määrällä löytyi melkein merkitsevä yhteys ( $p = ,029$ ,  $\rho = ,346$ ) kehityskeskusteluiden käytännön toimenpiteisiin johtamiseen. Työyksiköissä, joissa oli enemmän alaisia saattaa kehityskeskustelut olla enemmän käytännön toimenpiteisiin johtavia.

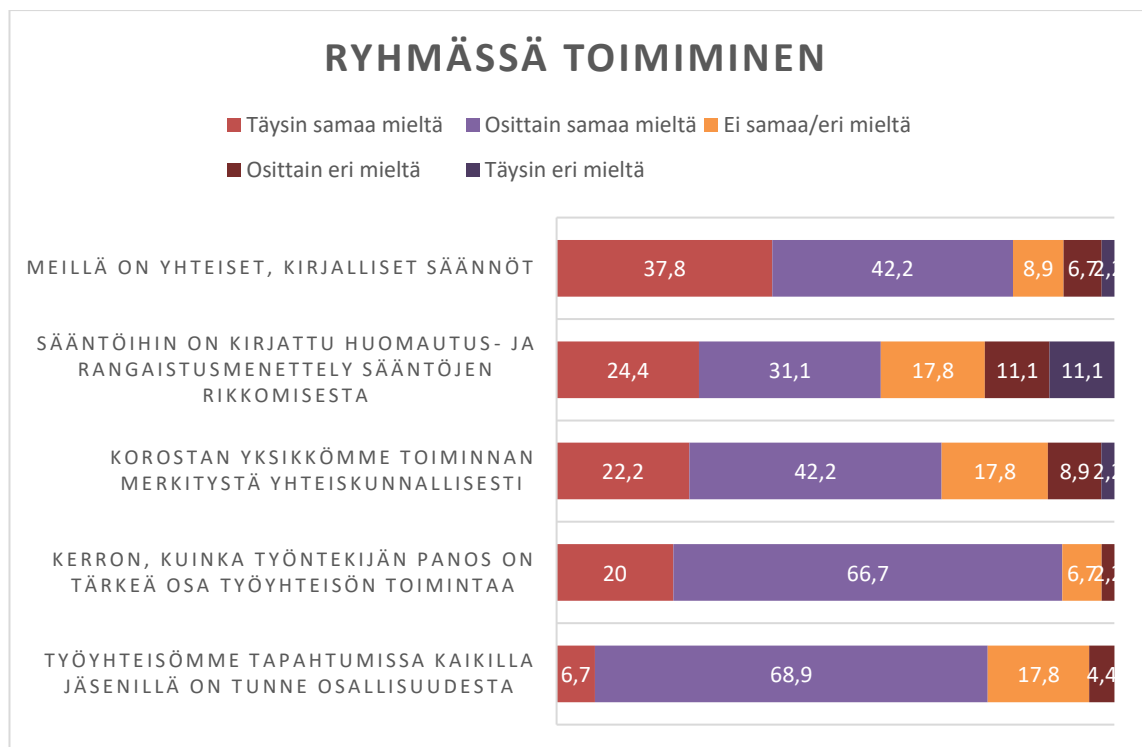
Esimiehen ammattinimikkeellä löytyi yhteys, miten esimies kokee tarpeen henkilöstön valvonnalle ja pitääkö hän vuorovaikutusta henkilöstön sisällä tasavertaisena. Ylemmin koulutetut esimiehet saattavat kokea vähemmän tarvetta valvonnalle (kuvio 25). Myös esimiehen työnkuvalla oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p = ,049$ ,  $\rho = ,302$ ) yhteys henkilöstön valvonnan tarpeelle. Esimiehet, jotka tekivät vain hallinnollista työtä, kokivat henkilöstön työn valvonnalle vähemmän tarvetta.



KUVIO 25. Ammattinimikkeen yhteys arvomaailman väittämiin (n=44)

### 7.3.2 Ryhmässä toimiminen

Ryhmässä toimimista kysyttiin viidellä väittämällä. Lähes kaikkiin väittämiin vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Eniten eri mieltä (osittain eri mieltä/täysin eri mieltä) vastaajat olivat väittämässä; *Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta* (22,2 %). Väittämistä kolmessa oli vastaajista 17,8 % myös ei samaa/eri mieltä vastauksia; *Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta, Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti ja Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta* (kuvio 26). Ryhmässä toimimisen väittämällä ei löytynyt tilastollisesti yhteyksiä taustamuuttujien kanssa.

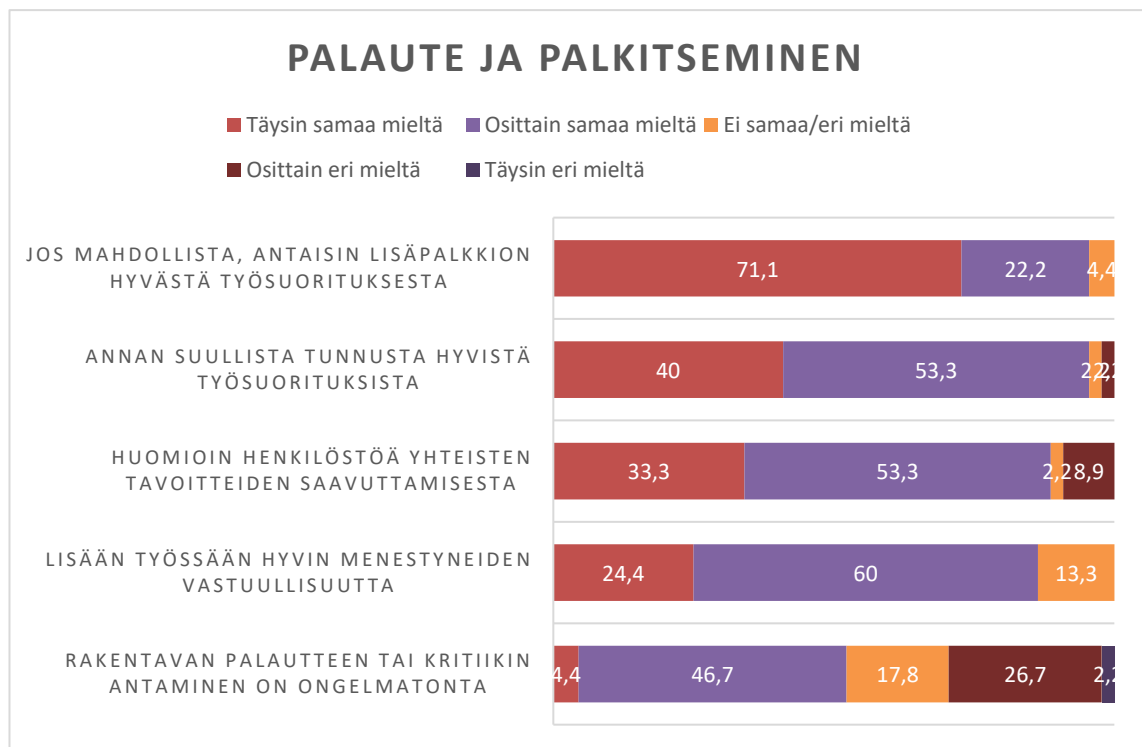


KUVIO 26. Ryhmässä toimiminen (n=44)

### 7.3.3 Palaute ja palkitseminen

Palautetta ja palkitsemista mitattiin viidellä väittämällä. Lähes kaikki vastaajat antavat suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista (93,3 %), sekä antaisivat lisäpalkkioita hyvästä työsuorituksesta, jos se olisi mahdollista (93,3 %). Eniten hajontaa oli väittämässä

Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmaton, noin puolet (51,1 %) vastaajista olivat samaa tai osittain samaa mieltä 29 % osittain tai täysin eri mieltä ja 17,8 % ei osannut sanoa (kuvio 27).

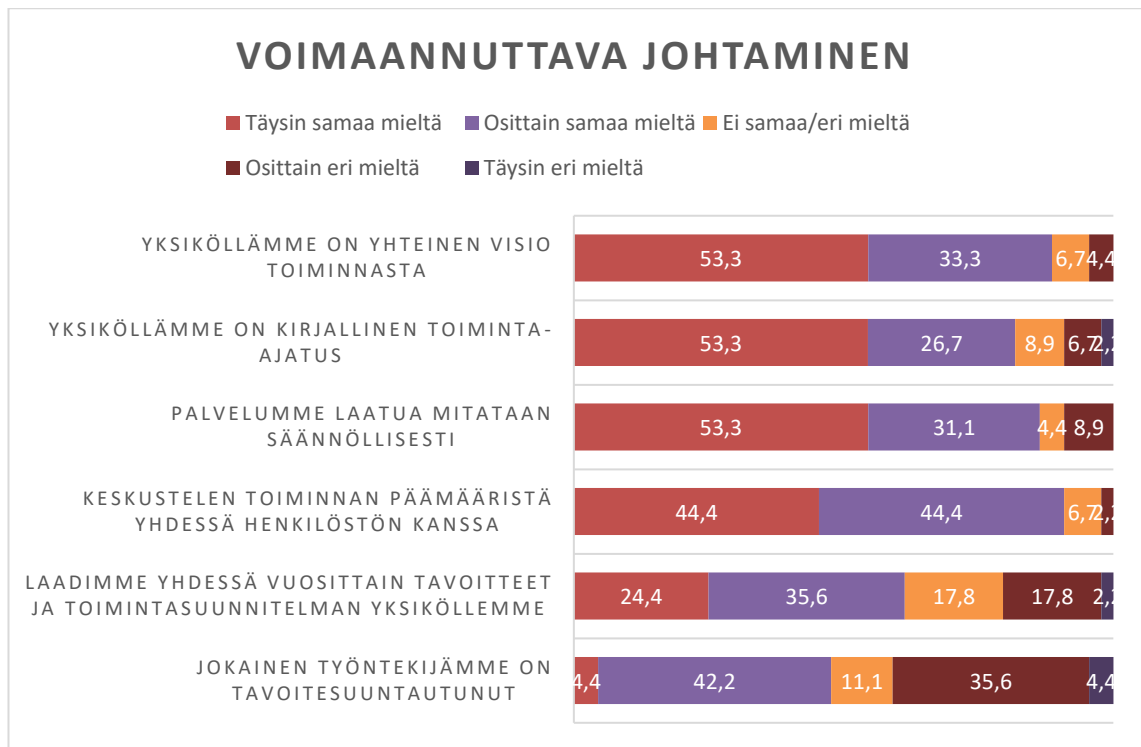


KUVIO 27. Palaute ja palkitseminen (n=44)

Esimiehen iällä ja huomioiko hän henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ( $p = ,021$ ,  $\rho = ,365$ ). Iän karttuessa esimies kykenee huomioimaan henkilöstöään tavoitteissa paremmin.

#### 7.3.4 Voimaannuttava johtaminen

Voimaannuttavan johtamisen väittämiä oli kuusi. Eniten eri mieltä tai osittain eri mieltä (40 %) vastaajat olivat väittämässä; *Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut*, kuitenkin 46,6 % oli myös samaa tai osittain samaa mieltä väittämästä. Täysin samaa mieltä kyseisessä väittämässä oli vain 4,4 %. Väittämässä *Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksiköllemme* oli myös hajontaa muita väittämiä enemmän (60 % samaa/osittain samaa mieltä, ei osaa sanoa 17,8 % ja eri tai osittain eri mieltä 20 %). Muutoin väittämistä oltiin enimmäkseen samaa tai osittain samaa mieltä (kuvio 28).

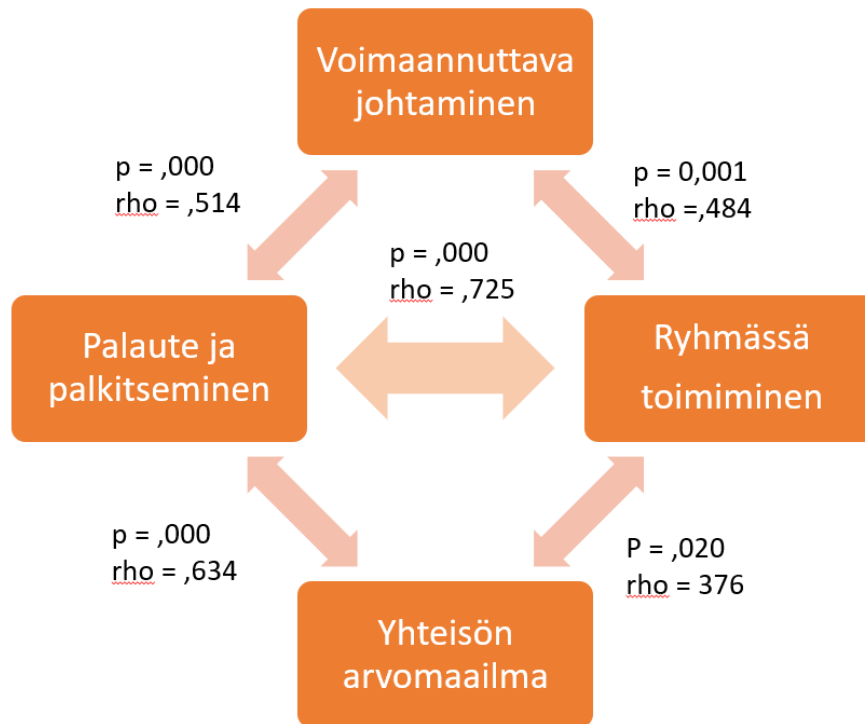


KUVIO 28. Voimaannuttava johtaminen (n=44)

Esimiehen iällä löytyi yhteys henkilökunnan tavoitesuuntautuneisuuteen ( $p = ,043$ ,  $\rho = ,322$ ). Esimies saattaa kokea henkilökuntansa tavoitesuuntautuneisuuden paremmaksi mitä enemmän hänellä on ikää.

### 7.3.5 Voimaannuttava johtamisen eri osa-alueiden yhteys

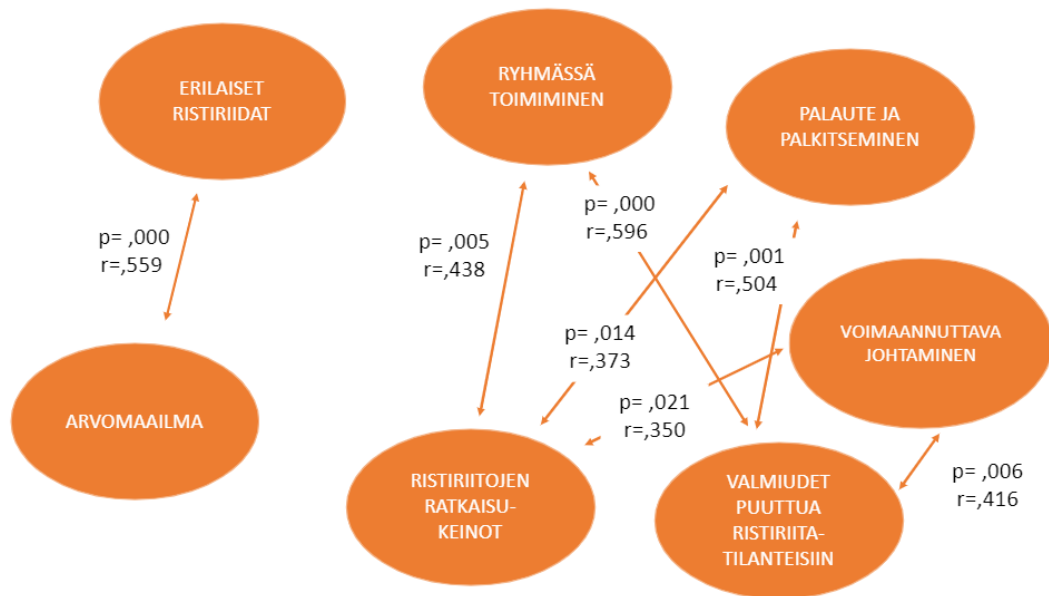
Tarkasteltaessa voimaannuttavan johtamisen eri osioista tehtyjä summamuuttujia havaittiin tilastollinen yhteys kaikkien muiden osioiden välillä paitsi voimaannuttava johtaminen – yhteisön arvomaailma (kuviot 28 ja 29). Tuloksissa näkyy tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ja vahva korrelaatio palautteella ja palkitsemilla kaikkiin muihin osa-alueisiin. Myös ryhmässä toimimisen yhteys oli vastaava, paitsi arvomaailmaan löytyi melkein merkitsevä yhteys. Tuloksista voidaan todeta, että lähes kaikki osa-alueet tukevat voimaannuttavassa johtamisessa toisiaan.



KUVIO 29. Voimaannuttavan johtamisen osioiden väliset yhteydet (=44)

#### 7.4 Voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan välinen yhteys

Ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen eri osioista tehtyjä summamuuttujia tarkasteltiin suhteessa toisiinsa kuviossa 30. Mikäli esimies kokee omaavansa voimaannuttavan johtamisen keinoja hän omaa paremmat valmiudet puuttua ristiriitoihin ja ratkaista niitä. Ryhmässä toimimisella ja palautteella ja palkitsemisella löytyi yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoihin ja valmiuteen puuttua niihin. Yhteisön arvomaailman ja erilaisten ristiriitojen esiintymisen välillä löytyi myös yhteys.

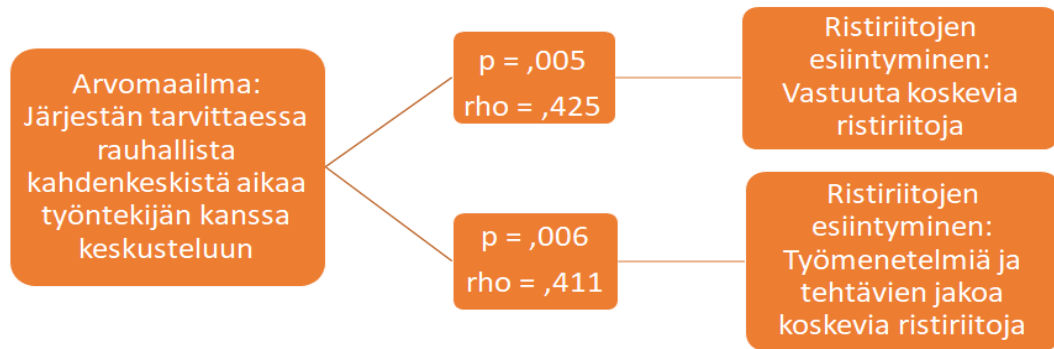


KUVIO 30. Ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen yhteys (n=44)

Alla on esitetty muutamia selkeimmät (erittäin merkitsevät ja merkitsevät) yhteydet, jotka nousivat ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen aihealueiden yhdistämisestä.

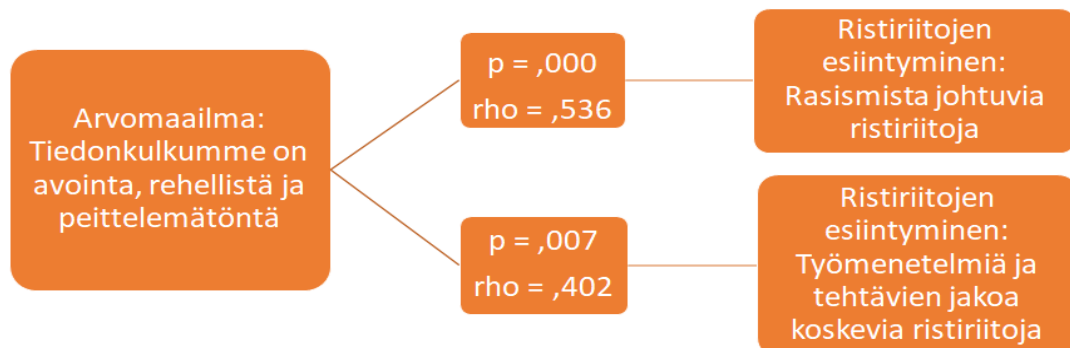
Arvomaailmaa mittaavan osa-alueen väittämällä *Järjestän tarvittaessa rauhallista kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun* oli merkitsevä yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymistä mittaavan osa-alueen väittämän *Vastuuta koskevia ristiriitoja* ja väittämän *Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja* kanssa (kuviokuva 31). Esimiehet, jotka keskustelevat usein alustensa kanssa kahden kesken, kokevat muita harvemmin vastuuseen tai työmenetelmiin ja tehtävien jakoon liittyviä ristiriitoja.





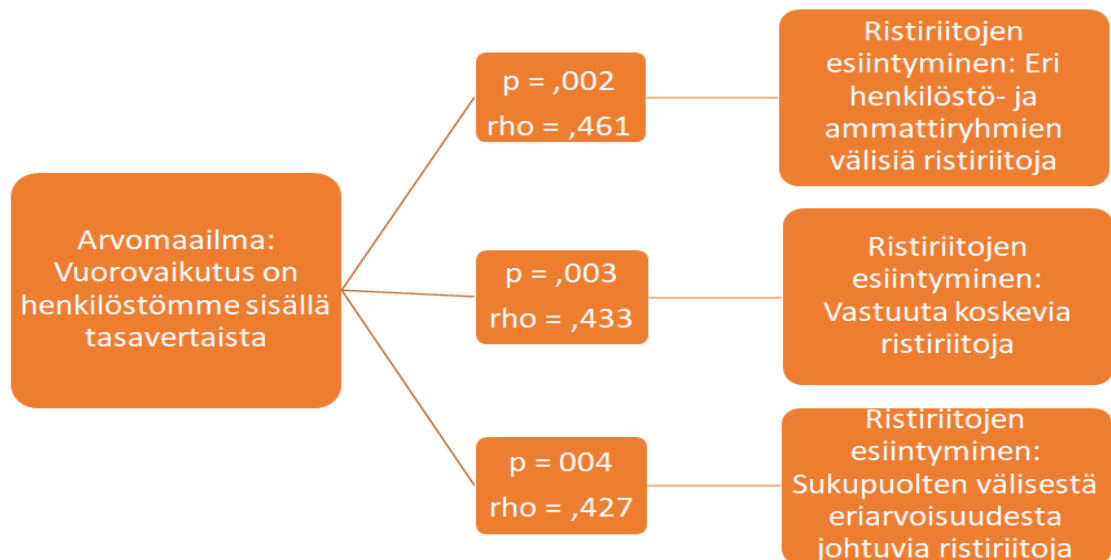
KUVIO 31. Kahdenkeskisen keskustelun yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymiseen (n=44)

Arvomaailmaa mittaavan osa-alueen väittämällä *Tiedonkulumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä* oli erittäin merkitsevä yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymistä mittaavan väittämän *Rasismista johtuvat ristiriidat* sekä merkitsevä yhteys väittämän *Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja* kanssa (kuvio 32). Työyhteisöissä, jossa esimies koki tiedonkulun olevan avointa ja rehellistä, esiintyi vähemmän rasismista tai työmenetelmistä ja tehtävien jaosta johtuvia ristiriitoja.



KUVIO 32. Tiedonkulun avoimuuden yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymiseen (n=44)

Arvomaailmaa mittaavan osa-alueen väittämällä *Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista* oli melkein merkitsevä yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymistä mittaavien väittämien *Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja*, *Vastuusta koskevia ristiriitoja* sekä *Sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja* kanssa (kuvio 33). Mikäli vastaaja koki työyhteisönsä sisäisen vuorovaikutuksen olevan tasavertaista, ilmeni edellä kuvattuja ristiriitoja myös harvemmin.

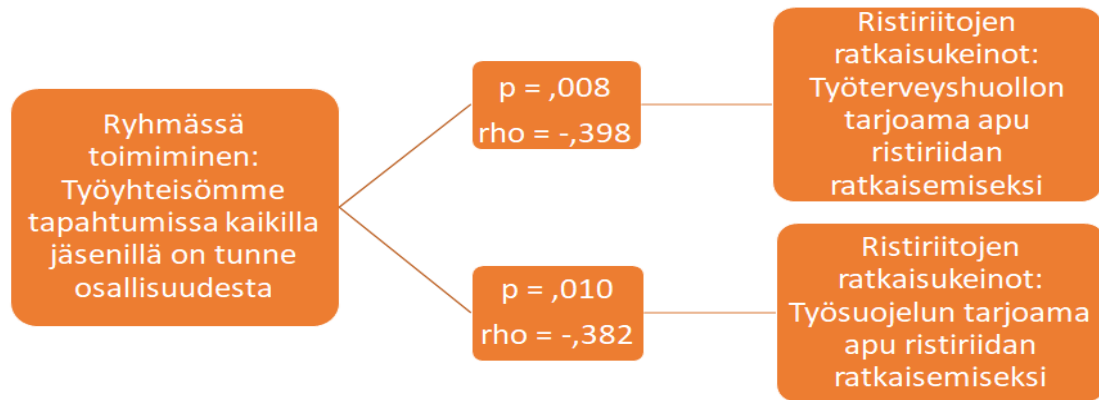


KUVIO 33. Henkilöstön sisäisen vuorovaikutuksen tasavertaisuuden yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymiseen (n=44)

Arvomaailmaa mittaavan osa-alueen väittämällä *Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä* oli erittäin merkitsevä yhteys erilaisten ristiriitojen esiintymistä mittaavan osa-alueen väittämän *Rasismista johtuvia ristiriitoja* kanssa ( $p = ,000$ ,  $\rho = ,504$ ). Työyhteisöissä, joissa siedetään paremmin erilaisuutta, esiintyy harvemmin myös rasismista johtuvia ristiriitoja.

Ryhmässä toimimista mittaavan osa-alueen väittämällä *Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoja mittaavan osa-alueen väittämän *Luottamusmiehen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi* ( $p = ,002$ ,  $\rho = ,455$ ). Mikäli työyhteisössä oli selkeästi kirjatut huomautusmenettelyt, käytti esimies ristiriitatilanteessa herkemmin luottamusmiehen apua.

Ryhmässä toimimista mittaavan osa-alueen väittämällä *Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoja mittaavan osa-alueen väittämien *Työsuojelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi* ja *Työterveyshuollon tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi* (kuvio 34). Työyhteisöissä, jossa niiden jäsenillä oli suurempi tunne osallisuudesta, esimies käytti vähemmän edellä mainittuja tukitahoja ristiriitojen ratkaisemiseksi.



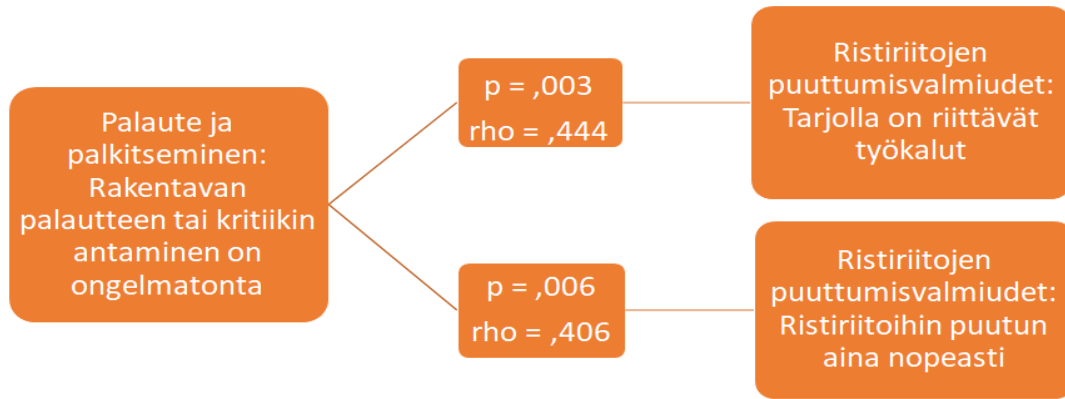
KUVIO 34. Osallisuuden tunteen yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoihin (n=44)

Ryhmässä toimimista mittaavan osa-alueen väittämällä *Työyhteisöemme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittaavan osa-alueen väittämän *Tarjolla on riittävät työkalut* kanssa ( $p = ,004$ ,  $\rho = ,424$ ). Mikäli työyhteisön jäsenillä oli tunne osallisuudesta, koki esimies hänellä olevan tarpeeksi työkaluja myös ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen.

Ryhmässä toimimista mittaavan osa-alueen väittämällä *Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittaavan osa-alueen väittämän *Ristiriitoihin puutun aina nopeasti* kanssa ( $p = ,003$ ,  $\rho = ,442$ ). Jos esimies pyrki pitämään avointa kommunikaatiota yllä alaisten kanssa ja kertomaan heille työpanoksen tärkeydestä, pyrki esimies puuttumaan myös ristiriitoihin nopeasti.

Ryhmässä toimimista mittaavan osa-alueen väittämällä *Meillä on yhteiset kirjalliset säännöt* oli erittäin merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittaavan osa-alueen väittämän *Työyhteisössämme on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin* ( $p = ,000$ ,  $\rho = ,515$ ). Mikäli työyhteisössä oli käytössä kirjalliset säännöt, oli siellä useammin myös laadittu toimintamalli ristiriitojen ratkaisemiseksi.

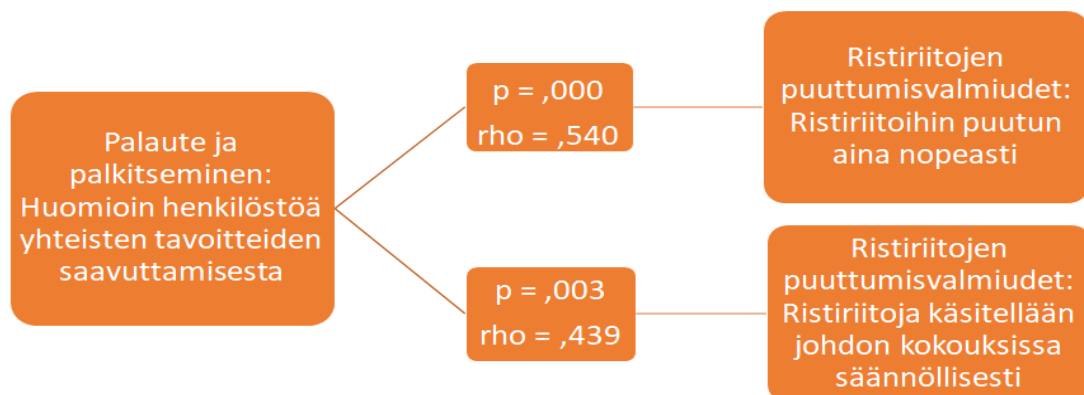
Palautetta ja palkitsemista mittaavan osa-alueen väittämällä *Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmaton* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittavan osa-alueen väittämien *Tarjolla on riittävät työkalut* sekä *Ristiriitoihin puutun aina nopeasti* kanssa (kuvio 35). Mikäli esimies koki palautteen antamisen olevan ongelmaton, oli hänellä yleisesti käytössään riittävät työkalut puuttua ristiriitatilanteisiin ja hän myös suosi nopeaa puuttumistapaa.



KUVIO 35. Rakentavan palautteen antamisen yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksiin (n=44)

Palautetta ja palkitsemista mittaavan osa-alueen väittämällä *Annan suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittaavan osa-alueen väittämän *Ristiriitoihin puutun aina nopeasti* kanssa ( $p = ,008$ ,  $\rho = ,397$ ). Esimies, joka antoi herkemmin suullista tunnustusta hyvin tehdystä työstä, pyrki herkemmin puuttumaan ristiriitatilanteisiin nopeasti.

Palautetta ja palkitsemista mittaavan osa-alueen väittämällä *Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta* oli erittäin merkitsevä yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksia mittaavan väittämän *Ristiriitoihin puutun aina nopeasti* ja merkitsevä yhteys väittämän *Ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti* kanssa (kuvio 36). Mikäli esimies pyrki huomioimaan aktiivisesti henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta, hän puuttui ristiriitoihin myös nopeasti ja toi niitä esiin johdon kokouksissa.



KUVIO 36. Henkilöstön huomioinnin yhteys ristiriitojen puuttumisvalmiuksiin (n=44)

Palautetta ja palkitsemista mittaavan osa-alueen väittämällä *Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta* oli merkitsevä yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoja mittaavan osa-alueen väittämän *Työterveyshuollon tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi* kanssa ( $p = ,004$ ,  $\rho = ,422$ ). Esimiehet, jotka olivat valmiita antamaan lisäpalkkion, käyttivät enemmän myös työterveyshuollon apua ristiriitatilanteissa.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Eettinen tarkastelu

Tutkimuksen eettisyyttä ohjaa hyvä tieteellinen käytäntö, johon sisältyy rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksen avoimuus, sekä tiedon esittäminen yksityiskohtaisesti ja perustellusti, jotta sen validiteettia voidaan arvioida. (Ronkainen, Pehkonen, Linblom-Yläne & Paavilainen, 2011, 152-153.)

Yhtenä tutkimuksen eettisenä lähtökohtana on tutkimuksesta saatava hyöty (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Tämän tutkimuksen hyötynä on esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksen saama lisätieto ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen haasteista ja koulutuksen kehittäminen saadun tiedon perusteella. Tutkimuksen tekemisessä pyritään tarpeettoman haitan, kuten sosiaalisen tai taloudellisen minimointiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Tässä tutkimuksessa tutkittaville ei tullut tutkimukseen osallistumisesta taloudellisia kustannuksia ja sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli tehty mahdollisimman vaivattomaksi. Sähköisen kyselyn kautta saatu tieto on koodattu siten, ettei vastaajien henkilöllisyys käy vastauksista ilmi.

Tutkimukseen osallistuminen tulee olla tutkittaville vapaaehtoista ja heille tulee antaa mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai keskeyttää tutkimus koska tahansa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 219). Kyselyyn vastaaminen oli tutkittaville vapaaehtoista ja sen pystyi keskeyttämään koska tahansa. Tutkimukseen osallistuneita ei palkittu kyselyyn vastaamisesta. Tutkimukseen osallistuneet saivat vastaamislinkin yhteydessä myös tutkimuksen saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista. Tässä tutkimuksessa ei käytetty erillistä suostumuslomaketta vaan vastaaminen kyselytutkimukseen tulkittiin suostumukseksi tutkimukseen osallistumiseen.

Tutkimuksen eettisyyttä ohjaa hyvä tieteellinen käytäntö, johon sisältyy rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksen avoimuus, sekä tiedon esittäminen yksityiskohtaisesti ja perustellusti, jotta sen validiteettia voidaan arvi-

oida. (Ronkainen, Pehkonen, Linblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 152-153.) Tämän tutkimuksen jokaisessa tutkimusvaiheessa on pyritty noudattamaan tarkkuutta ja huolellisuutta.

## 8.2 Luotettavuus tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat termit reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti kertoo yleisesti tutkimuksen laadusta, onko tutkimus mitannut sitä mitä on ollut tarkoitus eli vastaako tutkimus tutkimuskysymyksiin. (Ronkainen ym. 2011, 130.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta eli toistettavuutta. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta samoilla tutkimusyksiköllä eli tutkimuksen voisi uusia toinen tekijä samoin tuloksin. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa mittausasetelman toistamista esimerkiksi toisen tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksessa saattaa syntyä satunnais- ja systemaattisia virheitä. Systemaattisia virheitä ei saisi tutkimuksessa olla, jotta sitä voidaan pitää pätevänä. Virheitä voi syntyä muun muassa kyselyssä väittämien erilaisena ymmärtämisenä vastaajien ja tutkijoiden välillä. (Heikkilä 2014, 176-178.) Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät edustava ja tarpeeksi suuri otos, korkea vastausprosentti ja oikeita asioita mittaavat tutkimuskysymykset (Heikkilä 2014, 178).

Tämän tutkimuksen tekijät eivät rakentaneet kyselylomaketta eivätkä toteuttaneet kyselyä, joten he eivät ole voineet vaikuttaa näihin luotettavuuden tekijöihin. Tutkijat ovat perehtyneet hankkeen alkuperäistutkimuksiin, joissa kysely on toteutettu ja vakuuttuneet, että kysely on toteutettu huolellisesti ja luotettavuusnäkökulma huomioiden. Tutkijat harjoittelivat SPSS-ohjelmiston käyttöä ennakkoon, jotta virheen mahdollisuus analysointivaiheessa pieneni. Analyysit tehtiin kahden tutkijan toimesta, jolla pyrittiin välttämään näppäilyvirheet.

Tutkimuksen vastausprosentti (n. 32 %) jäi varsin alhaiseksi, joka heikentää jonkin verran tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat lisäksi vastanneet kysymyksiin oman mielipiteensä perusteella, joten ei voida olla täysin varmoja siitä, että kyseisellä tavalla todella toimitaan koko työyhteisössä. Kyselyssä kysyttiin kolmen eri aihealueen väitteitä, joten kyselystä muodostui melko pitkä, mikä saattaa myös heikentää luotettavuutta.

Objektiivisuus tutkimuksessa tarkoittaa tutkijoiden puolueettomuutta, eli etteivät he vaikuta tuloksiin (Vilkkä 2007, 13). Tutkijoiden omat poliittiset tai moraaliset asenteet eivät saa näkyä tutkimuksessa (Heikkilä 2014, 28-29). Tämä tutkimus tehtiin objektiivisesti ja tulokset esitetään totuudenmukaisesti.

### 8.3 Keskeiset tulokset

#### 8.3.1 Ristiriitojen hallinta

Ristiriitojen hallinnan näkökulmasta tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuvantamisen esimiesten ristiriitojen hallintataitoja ja tulevaisuuden kehityskohteita. Tutkimuskysymyksenä olivat: Millaisia ristiriitatilanteita kuvantamisen esimiehet kohtaavat? Mitä keinoja kuvantamisen esimiehet käyttävät ristiriitojen ratkaisemiseksi?

**Ristiriitatilanteiden esiintymisen** suhteen tutkimuksesta käy ilmi, että kuvantamisen esimiehet kokevat yleisimpinä ristiriitoja aiheuttavina tekijöinä eri henkilöstö- ja ammattiryhmien väliset konfliktit sekä muutokset. Samanlainen yhteys on löytynyt myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Higazee 2015, 3; Brown ym. 2011, Moreland & Apker 2016, 817; Amestoy ym. 2014, 79). Osa tämän tutkimuksen vastaajista koki tiettyjä ristiriitatyyppejä jopa viikoittain. Kansainväliset tutkimukset tukevat väitettä, että esimies joutuu kohtaamaan erilaisia ristiriitatilanteita varsin usein (Amestoy ym. 2014, 82; Pavlakis ym. 2011, 245). Yliopisto ja keskussairaaloissa kuvantamistyötä tekevät työntekijät joutuvat työskentelemään yhteistyössä monen eri ammattiryhmän kesken ja ristiriitatilanteita nousee herkästi erilaisista työ- ja toimintatavoista johtuen. Työnjaon epäselvyydet ovat aina yksi suuri tekijä ristiriitojen kehittymiselle kaikissa ammattiryhmissä (Moisoglou ym. 2014, 78; Kaitelidou ym. 2012, 574). Tällä hetkellä koko sosiaali- ja terveysalan kenttä on jatkuvassa muutoksessa, mikä altistaa ristiriitojen kehittymiselle. Muutostilanteessa korostuu esimiehen muutosjohtamisen ja kommunikoinnin taidot sekä työyhteisön osallistaminen muutokseen.

Erityisesti nuoremmat esimiehet tai vasta valmistuneet kokivat enemmän yllä mainittuja ristiriitoja. Toisaalta pidemmän esimieskokemuksen omaavat kuvantamisen esimiehet kokivat enemmän työpaikkakiusaamisesta johtuvia ristiriitoja. Alaisten lukumäärällä oli



merkitystä vain ikään perustuvasta eriarvoisuudesta syntyviin ristiriitoihin, jolloin isommissa työyhteisöissä näitä koettiin olevan pienempiä yksiköitä vähemmän. Harvinaisimpina ristiriitatyyppinä tämän tutkimuksen mukaan olivat seksuaalisesta häirinnästä, sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta tai rasismista johtuvat ristiriidat.

Esimiehen työnkuvalla ja ammattinimikkeellä oli yhteyttä monien ristiriitatilanteiden kokemiseen. Erityisesti ylihoitajat kokivat enemmän muutoksista johtuvia ristiriitoja ja vain hallinnollista työtä tekevät esimiehet kokivat hyvin monenlaisia ristiriitoja esimerkiksi muutokseen, vastuun jakautumiseen ja yhteen työyhteisön jäsenen liittyen muita enemmän. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että työskentely työyhteisön keskellä, mahdollisesti potilastyössä, helpottaa esimiehen kokemukseen ristiriitojen syntymisestä. Esimies on ehkä enemmän osa työyhteisöä ja toiminnan keskiössä eikä niin irti arjen työstä ja tapahtumista. Hallinnollista työtä tekevä esimies ja esimerkiksi ylihoitaja voivat olla mukana muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta heillä ei ole välttämättä niin hyvää käsitystä käytännön työstä, joten he joutuvat kokemaan muutoksiin ja vastuuseen liittyviä ristiriitatilanteita muita herkemmin.

**Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen** suhteen vastaajat suhtautuivat ilmenneisiin ristiriitatilanteisiin avoimesti koko työyhteisössä ja pyrkivät keskustelemaan ristiriidasta sekä sitä koskevien henkilöiden kanssa että muiden esimiesten kanssa. Yli puolet (51,1 %) vastaajista keskusteli ristiriidasta aina asianosaisten kanssa ja 42,2 % suosi aina ristiriitojen avointa käsittelyä työyhteisössä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu suoran keskustelun ja avoimen ristiriitoihin puuttumisen olevan paras ratkaisu (Brown ym. 2011; Moreland & Apker 2016, 819; Amestoy ym 2014, 79; Moore ym. 2013, 176) ja myös oman esimiehen tukea suositaan vaikeissa ristiriitatilanteissa (Pavlakis ym. 2011, 245). Tutkimuksen mukaan kuvantamisen esimiehet kokivat erittäin harvoin jäävänsä yksin ristiriitatilanteiden kanssa, tai että tilanteet jäivät ratkaisematta.

Ahanchianin ym. (2015, 144) mukaan ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan vaikuttaa asema työyhteisössä. Tässäkin tutkimuksessa ylihoitajat ja vain hallinnollista työtä tekevät esimiehet käyttivät esimerkiksi työsuojelun apua ristiriitatilanteissa muita useammin. Tässä tutkimuksessa vanhemmat esimiehet sekä iältään että ammattivuosiltaan ratkaisivat ristiriitoja herkemmin yksin ja keskustelivat tilanteesta nuorempia esimiehiä herkemmin riidan osapuolten kesken. Losa Iglesiaksen & Becerro de Bengoa Vallejon (2012, 78) tutkimuksessakin nuoremmat esimiehet pyrkivät enemmän välttelemään riitatilanteita tai

muodostamaan kompromissiratkaisun riidan osapuolten välille. Esimieskokemus tuo siis varmuutta ja rohkeutta ristiriitatilanteisiin puuttumiseen ja ratkaisemiseen ja nuoremmat esimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta aiheesta (Sexton & Orchard 2016, 321). Tämän tutkimuksen perusteella pienemmissä työyhteisöissä ristiriitoja käsiteltiin avoimemmin koko työyhteisön kesken.

**Ristiriitatilanteiden puuttumisvalmiuksien** suhteen kuvantamisen esimiehet kokivat 57,8 % tapauksista toimivansa pykälien, lakien ja asetusten mukaan ja 42,2 % työyhteisöissä oli yhtenäinen toimintamalli ristiriitatilanteiden varalle. Työturvallisuuslaki (2002/738) onkin tärkeä esimiehen toimintaa ristiriitatilanteissa ohjaava laki ja yksikön yhtenäiset toimintatavat helpottavat riitatilanteiden ratkaisemista (Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 578). Kuvantamisen esimiehet kokivat puuttuvansa ristiriitatilanteisiin nopeasti, sillä 90,1 % oli väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Esimiehet toivoivat saavansa enemmän tukea henkilöstöpäälliköltä tai ylemmältä johdolta ristiriitojen suhteen, mutta kokivat kuitenkin erittäin harvoin jäävänsä tilanteissa yksin. Kuvantamisen esimiehillä vaikuttaakin olevan sekä yliopisto- että keskussairaالاتasolla käytössä hyvät valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin. Vanhemmat esimiehet veivät nuoria herkemmin ristiriidat käsiteltäviksi johdon kokouksiin, mutta pidemmän esimieskokemuksen omaavat kokivat myös ristiriitojen käsittelyyn käytettävän työyhteisössä paljon aikaa.

**Tulevaisuuden haasteena** tämän tutkimuksen mukaan on esimiehen kouluttautuminen ristiriitojen varalle ja tukiverkoston kehittäminen esimerkiksi hankkimalla omalta esimieheltä lisää tukea ristiriitatilanteiden kohtaamiseen. Vastaajista 86,7 % oli näiden väittämien kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Yleisesti tutkimuksissa on todettu esimiehen kouluttautumisen olevan tärkeä ristiriitojen tehokkaan ratkaisemisen mahdollistamiseksi (Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 578). Vastaajat eivät kokeneet tarvitsevansa lisää tietoja tukitahoista ristiriitatilanteissa tai että työyhteisöihin tarvittaisiin työriitasovittelijaa. Mitä vähemmän esimiehellä oli alaisia, sitä enemmän hän koki tarvetta tukitahoille ristiriitatilanteisiin jatkossa. Kansainvälisissä tutkimuksissa on esimiehen kouluttautumisen lisäksi noussut esille myös ristiriitojen ratkaisumenetelmien kehittäminen (Higazee 2015, 4; Brown ym. 2011), jota myös tämän tutkimuksen vastaajat pitivät tärkeänä, mutta eivät kuitenkaan nostaneet tärkeimpien asioiden joukkoon. Pidempään esimiehenä olleet vastaajat pyrkivät enemmän kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä. Jatkossa tärkeää on myös nuorien esimiesten ristiriitojen kohtaamiseen valmentavan koulutuksen lisääminen (Moisoglou ym. 2014, 81) sekä opiskelujen

aikana että työelämässä, sillä opiskelun aikana saatava koulutus saattaa olla riittämätöntä käytännön tilanteiden kohtaamiseen (Sexton & Orchard 2016, 322).

### 8.3.2 Ristiriitojen hallinnan kehittämiskohteet

Tämän tutkimuksen perusteella kuvantamisen esimiesten ristiriitojen hallinnan kehittämiskohteiksi nousivat taulukossa 6 esitetyt asiat. Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien väliset ristiriidat olivat tutkimukseen vastanneiden mielestä yksi suurimmista ristiriitoja aiheuttavista tekijöistä. Yliopisto- ja keskussairaaloissa potilashoito on moniammatillista, joten yhteistyön lisääminen eri ammattiryhmien välillä voisi poistaa vastakkainasettelua ja siten mahdollisia ristiriitoja. Lisäksi työmenetelmien ja tehtävienjaon selkeyttäminen voisi tuoda apua myös eri ammattiryhmien välisiin ristiriitoihin. Prosessikuvaukset olisi hyvä kirjoittaa selkeästi auki ja laatia henkilöstöryhmille tarkat työnkuvaukset.

Työyhteisössä tapahtuvan kommunikoinnin parantamisella vältetään oletuksista ja huhupuheista johtuvat ristiriidat sekä parannetaan yhteishenkeä ja mahdollisesti eteen tulleiden ristiriitojen nopeaa ratkaisemista. Avoin kommunikointi on tärkeää myös muutosjohtamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osallistaminen muutokseen ja esimiehen oma esimerkki ja selkeä ja oikea-aikainen viestintä muutostilanteissa vähentää niihin liittyviä ristiriitoja. Tässä tutkimuksessa erityisesti ylihoitajat tai muuten vain hallinnollista työtä tekevät esimiehet kokivat ristiriitoja muita esimiehiä enemmän, joten esimiehen olisi hyvä pysyä tietyllä tapaa mukana yksikön toiminnassa ja potilastyössä ylimääräiset ristiriidat välttääkseen. Tärkeimpänä tekijänä nousi esille monien väittämien yhteydessä kokemuksen ja iän tuoma varmuus sekä ristiriitojen kokemiseen että niiden ratkaisemiseen. Sekä nuoret että uudet esimiehet tarvitsevat siis tulevaisuudessa enemmän koulutusta työyhteisön ristiriitoihin liittyen.

TAULUKKO 6. Ristiriitojen hallinnan kehittämiskohteet

<b>RISTIRIITOJEN HALLINNAN KEHITTÄMISKOHTEET</b>
Eri ammattiryhmien välisen yhteistyön lisääminen
Työmenetelmien ja tehtävänjaon selkeyttäminen
Kommunikoinnin parantaminen työyhteisössä
Muutosjohtamisen kehittäminen
Pelkän hallinnollisen työn välttäminen
Lisäkoulutukset esimiehille ristiriitojen hallintaan liittyen

### 8.3.3 Voimaannuttava johtaminen

Voimaannuttavan johtamisen näkökulmasta tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuvantamisen esimiesten voimaannuttavan johtamisen keinoja. Tutkimuskysymyksenä oli Mitä keinoja kuvantamisen esimiehillä on käytössä voimaannuttavassa johtamisessa? Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kuvantamisen esimiesten voimaannuttavasta johtamisesta ja nostaa esille mahdollisia kehittämiskohteita. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa ammattikorkeakoulujen johtamiskoulutuksen kehittämiseen.

**Yhteisön arvomaailman** väittämässä kysyttiin vastaajilta muun muassa luottamuksesta, tasavertaisuudesta ja vuorovaikutuksesta. Vastaajat kokivat yhteisön arvomaailman olevan hyvä voimaannuttavan johtamisen näkökulmasta. Osa väittämistä koski esimiesten omaa toimintaa. Vastaajista yli puolet (57 %) oli osastonhoitajia ja 23 % apulaisosastonhoitajia mikä varmasti näkyy tuloksissa, jotka koskivat esimiehen omaa toimintaa muun muassa lupauksen pitäminen, fyysinen läsnäolo ja tarvittaessa ajan antaminen keskusteluille olivat väittämiä, joista ei juurikaan oltu erimielisiä. Nämä ammattiryhmät ovat usein selvemmin läsnä työyksiköissä kun vertaa esimerkiksi ylihoitajiin.

Työntekijät kokevat tasavertaisen kohtelun ja luottamuksen tärkeiksi arvoiksi organisaatiossa (Kuokkanen ym. 2012, 4-6). Aiemmin on myös todettu, että vuorovaikutuksen tulee olla vastavuoroista, tasavertaista ja siitä tulee löytyä muun muassa empaattisuutta, luottamusta ja joutavuutta. Tällaisella vuorovaikutuksella voidaan ajatella olevan sitouttavia ja motivoivia tekijöitä työyhteisöön. (Kolari 2010, 177-178.) Mielenkiintoista arvomaailman tuloksissa oli, että reilu 30 % vastaajista ei kokenut henkilöstön sisäistä vuorovaikutusta tasavertaiseksi. Tarkasteltaessa väittämää taustatekijöiden kanssa tuloksissa

ilmeni iän ja työvuosien merkitys tasavertaisuuden kokemiseen. Enemmän kouluttautuneet esimiehet kokivat tasavertaisuuden parempana työyhteisössä. Tästä voidaan päätellä, että kokemus lisää tasavertaisuuden tuntemusta.

Erilaisuuden suvaitseminen ja valvonnan tarve jakoi vastaajien mielipiteitä. Esimiehet, jotka työskentelevät vain hallinnollisissa töissä ja/tai olivat käyneet yliopisto- tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, kokivat vähemmän tarvetta työntekijöiden valvonalle. Kertooko myös kokemuksen tuomasta varmuudesta, koska usein sairaalamaailmassa esimiestyössä edetään portaittain, jona aikana kokemus ja ikä karttuvat.

Voimaannuttavassa johtamisessa merkittäviä arvoja ovat luottamus, tasavertaisuus, toisten kunnioitus ja avoin vuorovaikutus (Kiikala 2008, 21-22; Laschinger & Fida 2015, 278). Tulokset osoittavat, että kokemus (ikä ja valmistumisvuosi) ja koulutustausta ovat yhteydessä voimaannuttavan johtamisen arvoihin. Tämä varmastikin kertoo luottamuksesta omaan ja muiden osaamiseen. Voisi ajatella myös ajanhallinnan helpottuvan kokemuksen myötä, jolloin henkilöstön aidolle kohtaamiselle löytyy enemmän aikaa.

**Ryhmässä toimimista** kysyttiin viidellä väittämällä. Taustamuuttujien kanssa ei löytynyt tässä tutkimuksessa yhteyksiä. Voimaantumisen nähdään esimiehen ja työntekijöiden tiimityö merkittävänä tekijänä, joka lisää sitoutuneisuutta organisaatioon (Kuokkanen yms. 2012, 8; Yang ym. 2012, 54). Tulosten perusteella ryhmätyön nähdään olevan hyvällä tasolla kuvantamisyksiköissä. Kirjallista huomautus- ja rangaistusmenettelyä ei kuitenkaan n. 22 % vastaajien yksiköistä löytynyt.

Väittämistä kolmessa oli vastaajista 17,8 % myös ei samaa/eri mieltä vastauksia; *Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta, Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti ja Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta*. Voidaanko tässä miettiä, onko väittämät ymmärretty oikein tai ovatko väittämät sisällöltään haastavia hahmottaa omassa yksikössä. Tarvitsisiko esimiehet koulutusta esimerkiksi yksikön toiminnan merkityksellisyydestä ennen kuin voivat jakaa tietoa henkilöstölle? Väittämä, jossa kysyttiin *tunne osallisuudesta* voi ehkä heijastaa myös esimiehen heikkoa tuntemusta alaisistaan, osaako hän ”lukea” heitä ja keskustella kokemuksista.

**Palaute ja palkitseminen** kysyttiin viidellä väittämällä. Voimaannuttavassa johtamisessa esimiehen on tarjottava etenemismahdollisuuksia ja tukea työntekijöille. (Kuokkanen ym. 2012, 4-5; Lashinger ym. 2013, 166-167.) Vastausten mukaan esimiehet huomioivat hyvin työntekijöitä hyvistä suorituksista, sekä antavat lisävastuuta menestyneille työntekijöille ja haluaisivat palkita heitä lisäpalkkioilla, mikäli se olisi mahdollista. Haastavana nähtiin rakentavan palautteen antaminen. Noin puolet kokivat rakentavan palautteen antamisen olevan helppoa, loput vastaajista kokivat sen haasteeksi tai eivät osanneet vastata. Iän merkitys henkilöstön huomioimisessa nousi esille. Tässäkin kohtaa jo arvoissa käyty kokemuksen tuoma varmuus näkyy.

**Voimaannuttavan johtamisen** väittämät koskivat tavoitteellisuutta, visiota ja toiminta-ajatusta ja näissä henkilökunnan huomioimista. Suurimmasta osasta kuvantamisen yksiköistä löytyy kirjallinen toiminta-ajatus ja visio. Yksiköissä keskustellaan henkilöstön kanssa päämääristä ja toiminnan laatua mitataan säännöllisesti. Kuitenkaan henkilöstä ei oteta mukaan tavoitteiden ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Voimaannuttavassa johtamisessa kuitenkin työn merkitys ja vaikutusmahdollisuudet ovat yksilön voimaantumiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta työntekijä kokee motivaatiota ja työhyvinvointia (Lashinger, Nosko, Wilk & Finegan 2013, 1617-1618), sekä sitoutuu työhönsä (Yang ym. 2012, 51-52). Vain alle puolet n. 44 % vastaajista koki työntekijät tavoitesuuntautuneiksi.

Voimaannuttavan johtamisen tuloksissa mielenkiintoista on, että yksiköiden tavoitteet, visiot ja toiminta-ajatuksot koetaan olevan selkeitä, mutta niiden tekoon ei osallisteta henkilöstöä. Henkilökuntaa ei myöskään pidetty tavoitesuuntautuneena, joten voisiko tässä olla yhteys näiden kahden asian välillä. Kasvaisiko tavoitesuuntautuneisuus, jos osallistettaisiin henkilöstä enemmän suunnitteluun mukaan? Visio ja toiminta-ajatus voi olla esimiestyössä konkreettisempia ja enemmän arjessa näkyviä asioita kuin koko henkilöstölle. Aiemmin on todettu, että esimies ei välttämättä osaa viestiä henkilöstölle arvoja ja strategiaa tai hän ei kykene soveltamaan tietoa mikä saattaa johtaa haasteisiin työyhteisössä (Kolari 2010, 177). Näin ollen henkilöstön voi olla haastava toimia tai nähdä oma toimintansa niiden mukaisesti, vaikka se sitä olisikin. Sama myös, kuinka esimies voi arvioida henkilöstön tavoitesuuntautuneisuutta.

### 8.3.4 Voimaannuttavan johtamisen kehittämiskohteet

Tulosten perustella kehittämiskohteiksi nousevat taulukossa 7 esitetyt kohteet. Henkilöstö tulee ottaa mukaan entistä paremmin suunniteltaessa ja kehittäessä yksikön toimintaa muun muassa toiminta-ajatusta. Tällöin henkilöstölle sisäistyisi paremmin yksikön toiminnan tausta, joka antaisi pohjan myös tavoitesuuntautuneisuudelle. Myös kuulluksi tuleminen ja arvostuksen tunne voisi lisääntyä henkilökunnan keskuudessa. Tuloksista nousi esille tasavertainen vuorovaikutus, rakentavan palautteen antaminen ja erilaisuuden arvostaminen. Voisivatko esimiehet saada lisäkoulutusta näihin osioihin, jotta heidän olisi helpompaa johtaa näissä osa-alueissa voimaannuttavan johtamisen mukaisesti? Tuloksissa ilmenee kokemuksen ja koulutuksen tuoma varmuus. Esimiesten kouluttautuminen lisää heidän valmiuksiaan käyttää työssään voimaannuttavaa johtamista (MacPhee ym. 2011, 167-168).

Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tekevästä vain 43 % oli ylempi ammattikorkeakoulutai yliopistotutkinto, joten lisäkoulutuksen tarve esimiestyöstä ja johtamisesta voisi olla hyvä. Toisaalta tutkimuksessa ei kysytty millaisia muita koulutuksia esimiehet ovat suorittaneet. Yksiköistä tulisi löytyä kirjallisesti ohje sääntöjen rikkomisesta, jolloin henkilökunnan kohtelu olisi tasavertaisempaa ja kaikille olisi selvää, kuinka tilanteissa menettellään.

TAULUKKO 7. Voimaannuttavan johtamisen kehittämiskohteet

<b>VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISEN KEHITTÄMISKOHTEET</b>
<b>Esimiestyön/johtamisen koulutus (joilta puuttuu)</b>
<b>Rakentavan palautteen antaminen</b>
<b>Osallistava johtaminen kehittämisessä ja työn suunnittelussa</b>
<b>Kirjalliset ohjeet sääntöjen rikkomisesta</b>
<b>Erilaisuuden arvostus</b>
<b>Tasavertainen vuorovaikutus henkilöstön kesken</b>

### 8.3.5 Voimaannuttavan johtamisen ja ristiriitojen hallinnan välinen yhteys

Ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen yhteyttä tutkittiin yhdellä tutkimuskysymyksellä: Millainen yhteys on voimaannuttavalla johtamisella ja ristiriitojen hallinnalla?

Työyhteisön arvomaailmalla oli yhteyttä ristiriitojen esiintymiseen. Työyhteisöissä, jossa arvomaailma koettiin hyvänä, ilmeni myös vähemmän erilaisia ristiriitatilanteita. Mikäli esimies suosi kahden keskiä keskustelua alaisen kanssa, hän koki harvemmin vastuuseen tai työmenetelmiin ja tehtävien jakoon liittyviä ristiriitoja. Keskusteleva esimies on usein työnjakoon tai vastuuseen liittyvissä kysymyksissä selkeämpi ja tällöin välttyään turhilta ristiriidoilta. Esimies on suuressa vastuussa työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja vaikuttaa näin suoraan koko työyhteisön hyvinvointiin. Esimiehen tulisi osata kuunnella, näyttää itse esimerkkiä ja kohdella työntekijöitä tasapuolisesti sekä olla tarvittaessa saatavilla ja osa työyhteisöä. (Moore ym. 2013, 175, 178.) Työyhteisön yleinen avoin tiedonkulku vähensi myös rasismista tai työmenetelmistä ja tehtävien jaosta johtuvia ristiriitoja. Erilaisuuden sieto vähensi ymmärrettävästi rasismin ilmenemistä työyhteisössä.

Ylipäättään hyvät esimiestaidot ja yhteistyö henkilökunnan kesken auttaa ristiriitojen ratkaisemisessa (Moisoglou ym. 2014, 81). Mikäli esimies koki työyhteisössään olevan tasa-arvoista vuorovaikutusta koko henkilöstön kesken, oli tällaisissa yhteisöissä vähemmän henkilöiden välisiä ristiriitoja (eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä sekä sukupuolen välisestä eriarvoisuudesta johtuvia) ja vastuuta koskevia ristiriitoja. Avoin vuorovaikutus sekä esimiehen ja alaisten välillä että yleisesti työyhteisön kesken vähentää ristiriitoja ja parantaa työyhteisön hyvinvointia.

Tuloksissa näkyy vahvasti esimiehen kommunikointitaitojen yhteys ristiriitojen hallintaan. Esimiehet jotka osaavat antaa palautetta ja ovat läsnä onnistuvat myös paremmin ristiriitatilanteiden hallinnassa. Mikäli esimies kokee rakentavan palautteen antamisen ongelmattomaksi omaa hän myös paremmat valmiudet puuttua ristiriitoihin ja löytää erilaisia ratkaisukeinoja. Myös hyvällä tiimityöllä on vaikutusta näihin. Mikäli työyhteisön jäsenillä on vahva tunne osallisuudesta työyhteisössä, voidaan tarvita erilaisia tukitahoja (kuten työsuojelua tai työterveyshuoltoa) muita harvemmin.



Lisäksi työyhteisön kirjalliset säännöt ja kirjallinen yhteinen puuttumismalli ristiriitalanteisiin olivat yhteydessä toisiinsa. Työntekijöiden panoksen tärkeyttä esiin tuovat esimiehet puuttuvat muita nopeammin ristiriitalanteisiin. Esimiehen persoona ja esimiestaidot vaikuttavat myös ristiriitojen ratkaisukeinojen valintaan (Al-Hamdan, Shukri & Anthony 2011, 578). Keskusteleva esimies pyrkii ratkaisemaan ristiriidat herkemmin yhteistoiminnallisesti ja työntekijöitä kuunnellen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että voimaannuttavan johtamisen keinoilla on yhteys ristiriitojen hallinnan kanssa. Tulosten mukaan voisi ajatella, että työyhteisöt, joissa työntekijät kokevat voimaantumista ja esimies käyttää voimaannuttavan johtamisen keinoja kykenevät ratkaisemaan paremmin ristiriitoja ja niitä esiintyy harvemmin. Henkilökunnan sekä esimiehen ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus ja yhteiset arvot nousivat tuloksista vahvasti esille.

Yhtenä tavoitteena oli tutkimuksessa tuottaa tietoa **ammattikorkeakoulujen johtamisen koulutusohjelmien** tarpeisiin. Esille tutkimuksessa nousi sekä ristiriitojen hallinnan että voimaannuttavan johtamisen osa-alueista esimiesten kaipaama lisäkoulutuksen tarve näihin tekijöihin liittyen. Ikä ja kokemus tuo varmuutta kummassakin henkilöstöjohtamisen osa-alueessa, mutta ammattikorkeakoulut voisivat hyvin kohdennetulla ja oikea-aikaisella koulutuksella lisätä myös nuorempien esimiesten ristiriitojen hallinnan ja voimaannuttavan johtamisen taitoja. Erityisesti voimaannuttava johtaminen on varsin uusi, mutta yhä suosittumaksi tuleva johtamismalli, joten siihen kouluttaminen ja kannustaminen voisi lisätä myös esimiesten työyhteisössä kokemien ristiriitojen ilmenemistä. Ammattikorkeakoulut tarjoavat nykyisin kattavasti erilaisia täydennyskoulutuksia, joten voisiko johtamiskoulutusta nostaa myös näihin omaksi kokonaisuudekseen.

#### 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen ollessa osa suurempaa hanketta *Ihmisten ja osaamisen johtaminen*, jossa on tutkittu kolmen erilaisen terveydenhuollon toimintaympäristön johtamista samoilla teemoilla (osaamisen johtaminen, ristiriitojen hallinta ja voimaannuttava johtaminen) voisi olla mielenkiintoista tehdä yhteenvedo näistä kaikista. Terveydenhuollon ollessa muutoksessa tulevana vuosina voisi sama kysely olla mielenkiintoinen myös toteuttaa esimerkiksi

viiden vuoden päästä ja selvittää tällöin, onko johtamisessa tapahtunut selkeitä muutoksia.

Tämän tutkimuksen suuntaus oli kuvantamisen esimiehet, joten voisi olla mielenkiintoista tehdä sama tutkimus työntekijöille ja verrata heidän näkemyksiään esimiesten näkemyksiin. Yliopisto- ja keskussairaaloissa kuvantaminen on moniammatillista, joten yhtenä mielenkiintoisena aiheena voisi olla toteuttaa sama kysely muiden ammattiryhmien esimiehille (fyysikot/lääkärit/kemistit), jolloin nähtäisiin, onko eri ammattiryhmien välillä johtamisessa eroavaisuuksia. Tässä työssä tutkittiin vain yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiehiä, joten esimerkiksi yksityispuolella koetut johtamisen haasteet ristiriitojen hallinnassa ja voimaannuttavassa johtamisessa voivat olla täysin erilaiset.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent Oy

Ahanchian, MR., Emami Zeydi, A. & Armat, MR. 2015. Conflict management styles among Iranian critical care nursing staff. *Dimensions of Critical Care Nursing* 34(3), 140-145.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum

Al-Hamdan, Z., Shukri, R. & Anthony, D. 2011. Conflict management styles used by nurse managers in the Sultanate of Oman. *Journal of Clinical Nursing* 20, 571-580.

Amestoy, SM., Backes, VMS., Thofehn, MB., Martini, JG., Meirelles, BHS., Trindade, LdeL. 2014. Conflict management: challenges experienced by nurse-leaders in the hospital environment. *Revista Gaúcha de Enfermagem* 35(2), 79-85.

Ammattinetti. N.d. Luettu 19.5.2018. [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/15/3/227\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/15/3/227_ammatti)

Aulankoski, S. 2016. Törmäyksistä työniloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Helsinki: Duodecim

Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, TR. & Kasperski, MJ. 2011. Conflict on interprofessional primary health care teams – can it be resolved? *Journal of Interprofessional Care* 25, 4-10.

Brunetto Y, Shacklock K, Bartram T, Leggat S, Farr-Wharton R, Stanton P & Casimir G. 2012. Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention. *The International Journal of Human Resource Management* 23(11), 2238-2255.

Curtis E & O'Connell R. 2011. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing management* 18(5), 32-35.

Deghan Nayeri, N. & Negarende, R. 2009. Conflict among Iranian hospital nurses: a qualitative study. *Human Resources for Health*, 7(25).

Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1987/1062

Hammarlund, C-O. 2010. Kriisikeskustelu: Kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Helsinki: Edita

Higazee, MZA. 2015. Types and levels of conflict experienced by nurses in the hospital settings. *Health Science Journal* 9(6), 1-6.

- Hokkanen, L. 2009. Empowerment valtaistumisen ja voimaantumisen dialogina. Teoksessa Mäntysaari, M., Pohjola, A. & Pösö, T. (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hyvönen, A. & Koskinen, S. Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa: Poikela, E. 2010. Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä: Ps-kustannus
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY
- Jabe, M. 2017 Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Helsinki: Työterveyslaitos
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum
- Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Kostagiolas, P., Theodorou, M. & Liaropoulos, L. 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management* 20, 571-578.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. 2.painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Waasa Graphics.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - Organisaation voimanlähde. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kekäläinen, K. 2016. Yliopisto- ja keskussairaaloitten kuvantamisen esimiesten osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäyte-työ.
- Ketonen, S. 2010. Johtaminen ja johtaja muutoksessa. Teoksessa Teleranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kiikkala, I. 2008. Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa – menestymisen ja menestymättömyyden ydin. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H & Rantala, T. Osastonhoitaja ja johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kustannussakeyhtiö Tammi.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Työpapereita 17. Helsinki: Stakes.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H & Katajisto, J. 2012. Valtaistumista edistävät ja estävät tekijät sairaanhoitajan työssä. Tutkiva hoitotyö 10 (3), 4-11.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Hallintotieteiden tiedekunta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Lashinger H., Nosko, A., Wilk, P. & Finegan, J. 2014. Effect of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unite effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. *International journal of nursing studies*. 51, 1615-1623.
- Laschinger, H. & Fida, R. 2015. Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction the role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *The journal of nursing administration* 45 (5), 276-283.
- Lassander, M., Solin, P., Tamminen, N. & Stengård, E. 2013. Asiakkaan voimaantuminen mielenterveyspalveluissa, Tarkastelussa WHO:n voimaantumisen indikaattorit. *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (6), 685-691.
- Leever, AM., Hulst, MVD., Berendsen, AJ., Boendemaker, PM., Roodenburg, JLN. & Pols, J. 2010. Conflicts and conflict management in the collaboration between nurses and physicians – a qualitative study. *Journal of Interprofessional Care* 24(6), 612-624.
- Maakunta- ja Sote-uudistus. N.d. Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely. Luettu 25.6.2018. <https://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>
- Maakunta- ja Sote-uudistus. N.d. Päivystys- ja erikoissairaanhoidon rakenneuudistus. Luettu 26.6.2018. <https://alueuudistus.fi/erikoissairaanhoido-ja-paivystys>
- Mahlakaarto, Salme. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F. & Suryaprakas, N. 2011. An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence. *Journal of advanced nursing* 68(1), 159-169.
- Moisoglou, I., Panagiotis, P., Galanis, P., Siskou, O., Maniadakis, N. & Kaitelidou, D. 2014. Conflict management in a Greek public hospital: collaboration or avoidance? *International Journal of Caring Sciences* 7(1), 75-82.
- Montani, F., Courcy, F., Giorgi, G. & Boilard A. 2015. Enhancing nurses empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. *Journal of advanced nursing* 71(9), 2129-2141.
- Moore, LW., Leahy, C., Sublett, C. & Lanig, H. 2013. Understanding nurse-to-nurse relationships and their impact on work environments. *Medsurg Nursing* 22(3), 172-179.

Moreland, JJ. & Apker, J. 2016. Conflict and stress in hospital nursing: Improving communicative responses to enduring professional challenges. *Health Communication* 31(7), 815-823.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa *Hoitotyön vuosikirja 2014 – Työhyvinvoinnin keinot*. Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Porvoo: Bookwel Oy.

Oikeutetusti – Tunne säteilylain muutokset. N.d. Tehy & Suomen röntgenhoitajaliitto. Luettu 25.6.2018. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/esite/oikeutetusti\\_-\\_tunne\\_sateilylain\\_muutokset\\_id\\_11911.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/esite/oikeutetusti_-_tunne_sateilylain_muutokset_id_11911.pdf)

Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P. & Siskou, O. 2011. Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review* 58, 242-248.

Pehrman, T. Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa: Poikela, E. 2010. *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. 1.painos. Helsinki: WSOY PRO.

Rautio, E. 2015. Avaimia sisäiseen vahvistumiseen – Elämän avaimet koulutus ohjausinterventiona. *Kasvatustieteiden tiedekunta*. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Linblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. 1.painos. WSOYpro Oy

Roppo, H. 2016. *Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Salminen, J. 2014. *Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja*. 2. painos. Helsinki: Multiprint Oy

Saloniemi, A-M. 2016. *Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Savonia ammattikorkeakoulu. 2017. Opetussuunnitelmat. Luettu 25.6.2018. <http://portal.savonia.fi/amk/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat?yks=KS&krtid=1097>

Sexton, M. & Orchard, C. 2016. Understanding professionals' self-efficacy to resolve interprofessional conflict. *Journal of Interprofessional Care*, 30(3), 316-323.

Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Skurnik-Järvinen, H. 2011. *Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet*. Helsinki: Kauppamari

Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. *Sairaalat ja erikoissairaanhoito*. Luettu 12.6.2018. <http://stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoito>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sairaaloiden työnjako uudistuu vuonna 2018 - tiettyjä leikkauksia ja vaativaa hoitoa keskitetään. Päivitetty 24.8.2017. Luettu 25.6.2018. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/sairaaloiden-tyonjako-uudistuu-vuonna-2018-tiettyja-leikkauksia-ja-vaativaa-hoitoa-keskitetaan](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sairaaloiden-tyonjako-uudistuu-vuonna-2018-tiettyja-leikkauksia-ja-vaativaa-hoitoa-keskitetaan)

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus säteilyn lääketieteellisestä käytöstä 10.05.2000/423.

Stewart J, McNulty R, Quinn Griffin M & Fitzpatrick J. 2010. Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* 22, 27-34.

Säteilyasetus 20.12.1991/1512.

Säteilylaki 27.03.1991/592.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 1. – 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Walta, L. 2012. Potilaan hoitaminen diagnostisessa radiografiassa ja sen kuormittavuus röntgenhoitajan arvioimana – tavoitteena inhimillinen ja turvallinen kuvantamistapah-tuma. Lääketieteellinen tiedekunta Hoitotieteen laitos. Turun yliopisto Väitöskirja

Yang, J., Yanhui, L., Chunping, H. & Lefeng, Z. 2013. Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach. *International Journal of Nursing Practice* 19 (1), 44–55.

**LIITTEET**

## Liite 1: Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Ristiriitojen hallinta ja voimaannuttava johtaminen	
<b>SISÄÄNOTTOKRITEERIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuore tutkimus, julkaistu vuosina 2007-2018</li> <li>- Kielenä suomi tai englanti</li> <li>- Väitöskirja, vertaisarvioitu artikkeli</li> <li>- Saatavilla sähköisesti</li> <li>- Aihealueena terveysalan johtaminen</li> </ul>
<b>POISSULKUKRITEERIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimus yli 10 vuotta vanha</li> <li>- Kielenä muu kuin suomi tai englanti</li> <li>- Ei saatavilla sähköisesti</li> </ul>



## Liite 2. Kirjallisuuskatsaus ristiriitojen hallinta

1(3)

<b>Tutkimuksen tekijät, vuosi, otsikko ja maa</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>	<b>Aineisto ja tutkimusmenetelmät</b>	<b>Keskeiset tulokset</b>
Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, TR. & Kasperski, J. 2011. Conflict on interpersonal primary health care teams – can it be resolved? Kanada	Tutkia moniammatillisten terveydenhoitoalan ammattilaisten kokemia ristiriitoja ja niiden ratkaisemista moniammatillisessa työyhteisössä.	Kvalitatiivinen puoli-strukturoitu haastattelu 16 eri moniammatilliselle tiimille, yhteensä 121 vastaajaa.	Ristiriitatilanteita tapahtuu säännöllisesti moniammatillisissa tiimeissä. Tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat roolipäselvyydet, toimiala ja vastuun jakautuminen. Ristiriitojen ratkaisemista hidastavat: ajan puute ja työn kuormittavuus, ammattiasema, motivaation puute puuttua ristiriitoihin ja pelko toisen osapuolen henkisestä loukkaamisesta.
Leever, AM., Hulst, MVD., Berendsen, AJ., Boendermaker, PM., Roodenburg, JLN. & Pols, J. 2010. Conflicts and conflict management in the collaboration between nurses and physicians – a qualitative study. Hollanti	Tutkia, kuinka sairaanhoitajat ja lääkärit toimivat ristiriitatilanteissa ja mitkä tekijät vaikuttavat toimintatavan valintaan.	Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu 6 sairaanhoitajalle ja 6 lääkärille yhdeltä osastolta.	Ristiriitatilanteita joko vältellään tai ne kohdataan. Kohtaaminen voi olla välitön ristiriidan osapuolten välillä tai toisen henkilön välityksellä. Välttelemiseen tai kohtaamiseen vaikuttaa tilanteen vaikutus itsen, vaikutus vastapuoleen, ristiriitatilanteen luonne, tilanteen asiayhteys sekä henkilökohtaiset motiivit.

(jatkuu)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, otsikko ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Ahanchian, MR., Zeydi, AE. & Armat, MR. 2015. Conflict management styles among Iranian critical care nursing staff. Iran	Tutkia sairaanhoitajien ristiriitojen ratkaisukeinoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.	Kvantitatiivinen tutkimus neljän eri sairaalan vuodeosastojen sairaanhoitajille. Tutkimukseen vastasi 149 osallistujaa.	Terveystieteiden alan henkilökunta pyrkii ratkaisemaan ristiriitatilanteita yhteistyössä. Asema työyhteisössä ja vuorotyö vaikuttavat ratkaisumenetelmän valintaan. Esimiehiltä toivottiin enemmän vastuuta ristiriitojen ratkaisemiseen ja käytännön toimenpiteitä ristiriitatilanteiden ehkäisemiseksi. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota myös alaisensa ristiriitojen ratkaisutaitoihin.
Moreland, JJ. & Apker, J. 2016. Conflict and stress in hospital nursing: Improving communicative responses to enduring professional challenges. USA	Tarkoitus oli tutkia, miten hoitajat kokevat kommunikaation ristiriitatilanteissa ja kuinka he sanallisesti hoitavat ristiriitatilanteita.	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa 135 hoitajaa vastasi avoimeen kysymykseen identiteetistä, kommunikointitavoista ja ristiriitojen kokemuksesta.	Epäasiallinen kommunikointi ja huomioimattomuus lisää hoitajien kokemaa stressiä ja altistaa ristiriitatilanteille. Kommunikointityylillä voi joko ratkaista tai pahentaa ristiriitatilanteita. Ristiriitatilanteissa tulisi suosia suoraa, kunnioittavaa ja rehellistä kommunikointia.

(jatkuu)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, otsikko ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P. & Siskou, O. 2011. Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. Kypros.	Tarkoituksena oli tutkia terveydenhuoltoalan henkilöstön kokemaa ristiriitojen ilmenemiseen vaikuttavia tekijöitä ja heidän käyttämiään ratkaisukeinoja.	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa 1037 terveydenhuoltoalan työntekijää eri ammattiryhmistä vastasi sähköiseen kyselylomakkeeseen.	Suurin osa terveydenhuoltoalan henkilöstöstä ei ole saanut koulutusta ristiriitojen hallintaan. Terveystieteiden alan työntekijät kokivat eniten ristiriitatilanteita johdon tai oman osastonsa henkilökunnan kesken. Terveystieteiden alan henkilökunta kokee ristiriitatilanteita varsin usein, jopa useita kertoja viikossa. Ristiriitoihin johtavat yleisimmin organisaation epäselvyydet ja huono kommunikaatio tai sen puute. Ristiriitojen vähentämisessä tärkeää on kommunikaation parantaminen ja yhteistyön kehittäminen henkilökunnan kesken. Myös tasa-arvoiseen ja puolueettomaan johtamiseen tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi selkeät työnkuvaukset estävät epäselvien tilanteiden syntymistä.

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Kuokkanen L, Leino-Kilpi H &amp; Kattajisto J Valtaistumista edistävät ja estävät tekijät sairaanhoitajan työssä, 2012, Suomi</p>	<p>Selvittää sairaanhoitajien valtaistumisen edistäviä ja estäviä tekijöitä</p>	<p>Tilastollinen analyysi, n=551, hoitajille</p>	<p>-Työssä koettiin melko paljon valtaistumiseen vaikuttavia tekijöitä -Eniten edistäviä tekijöitä löytyi kategorioissa persoonan vahvuus -Eniten estäviä tekijöitä oli kategoriassa sosiaalisuus -voimistavia elementtejä työssään kokevat hoitajat kokivat olevansa tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä, kokivat vähemmän stressiä ja työuupumusta -voimistumiseen voidaan vaikuttaa työympäristön, johtamisen ja koulutuksen kehittämällä</p>
<p>Laaksonen H Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi, 2008, Suomi</p>	<p>Tarkastella voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Kysely julkisen sektorin dementiayksikön työntekijöille.</p>	<p>Tilastollinen analyysi SPSS, toteutettu kysely n=537</p>	<p>-Voimaannuttava johtaminen tarvitsee rinnalleen välineitä, henkilöstötoimintoja. Näiden yhteistekijänä mahdollistuu työntekijöiden voimaantuminen</p>

(jatkuu)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Lashinger H., Nosko, A., Wilk, P. & Finegan, J. Effect of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unite effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study, 2013, Kanada	Voimaannuttavan mallin testaus	Tilastollinen tutkimus, N=545, hoitajille	-sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat yksilölliset ja kontekstuaaliset tekijät, joilla on merkitystä tyytyväisyyteen ja tehokkaseen hoitoon
Laschinger, H. & Fida, R. Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction the role of authentic leadership and empowering professional practice environments, 2015, Kanda	Teoriamallin testaus, vaikuttaako ympäristö positiivisesti työviihtyvyyden ja laatuun	N=723, hoitajille	-luottamuksellisella johtamisella on merkitystä voimaantumiseen -vaikutus työhyvinvointiin

(jatkuu)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Yang, J., Yanhui, L., Chunping, H. & Lefeng, Z. Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach, 2013, Kiina	Rakenteellisen voimaantumisen integrointi magneettisen sairaalan ominaispiirteisiin	Tilastollinen, N=608, hoitajille	-Voimannauttavalla johtamisella voidaan lisätä tyytyväisyyttä ja sitoumista -Yhdistämällä rakenteellista voimaantumista ja magneettisairaalamallia saadaan lisättyä positiivista suhtautumista työhön

## Liite 4. Tutkimuslupa

TAMK TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 1 (2)

Hakijan tiedot	Nimi Laura Asikainen, Johanna Mielonen		
	Osoite Haapaniementie 3 a 8	Postinumero 70100	Postitoimipaikka Kuopio
	Puhelin 0442978262	Sähköpostiosoite laura.asikainen@soc.tamk.fi	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö TAMK	Hakijan tehtävä/virka-asema Opiskelija	
	Toimeksiantaja TAMK		
Tutkimuksen toimeksiantaja	Yhteystiedot		
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Tampere 13/04/2018	Allekirjoitus Laura Asikainen Johanna Mielonen	
	Tutkimusluvan myöntäminen <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä Myöntämisen ehdot: <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla. <input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti <input type="checkbox"/> Muut ehdot  Perustelut myöntämättä jättämiselle  Päätäjän nimi HANNELE LITTONEN		
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Tampere 26.4.18	Allekirjoitus Hannele Littonen	
Tiedottaminen päätöksestä	<input type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> yksikön johtajalle/johtajille <input type="checkbox"/> henkilöstöpäällikölle <input type="checkbox"/> muu, nimi:		

**1. Taustatiedot**

1. Mikä on sukupuolesi? \_\_\_\_\_ Nainen \_\_\_\_\_ Mies

2. Kuinka vanha olet? \_\_\_\_\_

3. Mikä on koulutuksesi?

\_\_\_\_\_ opistoasteen tutkinto

\_\_\_\_\_ ammattikorkeakoulu

\_\_\_\_\_ ylempi ammattikorkeakoulu

\_\_\_\_\_ yliopistotutkinto

\_\_\_\_\_ muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Milloin olet valmistunut? \_\_\_\_\_

5. Kuinka monen työntekijän esimies olet? \_\_\_\_\_

6. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä? \_\_\_\_\_

7. Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?

\_\_\_\_\_ apulaisosastonhoitaja

\_\_\_\_\_ osastonhoitaja

\_\_\_\_\_ ylihoitaja

\_\_\_\_\_ muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Minkälaista työsi on?

\_\_\_\_\_kokoaikaista hallinnollista työtä ja/tai johtamistyötä

\_\_\_\_\_sekä hallinnollista ja/tai johtamistyötä että käytännön kuvantamistyötä

\_\_\_\_\_täysin käytännön kuvantamistyötä

\_\_\_\_\_muuta, mitä? \_\_\_\_\_

(jatkuu)



## 2. Ristiriitojen hallinta

2(6)

**Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteiden esiintyvyyttä. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

Työyhteisössä esiintyy ajoittain erilaisia ristiriitatilanteita. Minkälaisia ristiriitatilanteita olet tunnistanut omassa työyhteisössäsi ja kuinka usein niitä on ilmennyt?

	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan	En osaa sanoa
1.Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	1	2	3	4	0
2.Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja	1	2	3	4	0
3.Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja	1	2	3	4	0
4.Vastuuta koskevia ristiriitoja	1	2	3	4	0
5.Valtaa koskevia ristiriitoja	1	2	3	4	0
6.Sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja	1	2	3	4	0
7.Yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamat ristiriidat	1	2	3	4	0
8.Ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyvät ristiriidat	1	2	3	4	0
9.Työpaikkakiusaamisesta johtuvat ristiriidat	1	2	3	4	0
10.Rasismista johtuvat ristiriidat	1	2	3	4	0
11.Seksuaalisesta häirinnästä johtuvat ristiriidat	1	2	3	4	0
12.Muutoksista johtuvat ristiriidat	1	2	3	4	0

**Seuraavat väittämät koskevat ristiriitojen ratkaisemista. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

Mitä menetelmiä käytät ristiriitojen ratkaisukeinoina?

	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
13.Keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa	4	3	2	1	0
14.Keskustelua ristiriidasta muiden esimiesten kanssa	4	3	2	1	0
15.Luottamusmiehen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
16.Työterveyshuollon tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
17.Työnohjauksen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
18.Työsuojelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0

(jatkuu)

3(6)

19.Pyritään ristiriitojen avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn työyhteisössä	4	3	2	1	0
20.Ristiriidat jäävät ratkaisematta työyhteisössä	4	3	2	1	0
21.Kehityskeskustelut tuovat avun ristiriitojen ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
22.Koko työyhteisöä kuunnellaan ristiriitojen ratkaisuisissa	4	3	2	1	0
23.Esimies ratkaisee ristiriidat yksin	4	3	2	1	0

**Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteita.  
Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

Mitkä valmiudet työyhteisössä on puuttua ristiriitatilanteisiin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
24.Tarjolla on riittävät työkalut	4	3	2	1	0
25.Olen yksin ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
26.Ristiriitoihin puutun aina nopeasti	4	3	2	1	0
27.Ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti	4	3	2	1	0
28.Saan vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä	4	3	2	1	0
29.Henkilöstöpäälliköltä saan vertaistukea	4	3	2	1	0
30.Työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
31.Toimimme ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräyksien mukaan	4	3	2	1	0
32.Ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä	4	3	2	1	0

Kirjoita kolme (3) asiaa mitkä ovat olleet haasteellisia ristiriitatilanteiden hallinnassa?

1)

---



---

2)

---



---

(jatkuu)

3)

---



---

**Seuraavat väittämät koskevat tulevaisuutta.  
Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

Miten pyrit hallitsemaan ristiriitatilanteita tulevaisuudessa paremmin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
33.Rakennan itselleni tukiverkostoja	4	3	2	1	0
34.Pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
35.Pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni	4	3	2	1	0
36.Pyrin saamaan työnohjausta/mentorointia	4	3	2	1	0
37.Työyhteisöön tarvitaan työristiriitasovittelija	4	3	2	1	0
38.Tarvitsen enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
39.Pyrin kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä	4	3	2	1	0
40.Muuta, mitä?	4	3	2	1	0

(jatkuu)

### 3. Voimaannuttava johtaminen

5(6)

#### Yhteisön arvomaailma

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
41.Henkilöstömme yhteiset asiat käsitellään säännöllisesti ja riittävän usein	4	3	2	1	0
42.Työasioita koskevat päätökset viedään työpaikkakokouksiin yhteistä päätöstä varten	4	3	2	1	0
43.Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun	4	3	2	1	0
44.Kehityskeskustelut johtavat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin	4	3	2	1	0
45.Olen fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä	4	3	2	1	0
46.Tiedonkulkumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	4	3	2	1	0
47.Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta	4	3	2	1	0
48.Pidän itse kiinni lupauksistani	4	3	2	1	0
49.Puutun epäkohtiin ripeästi	4	3	2	1	0
50.Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista	4	3	2	1	0
51.Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä	4	3	2	1	0

#### Ryhmässä toimiminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
52.Meillä on yhteiset, kirjalliset säännöt	4	3	2	1	0
53.Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta	4	3	2	1	0
54.Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta	4	3	2	1	0
55.Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa	4	3	2	1	0
56.Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti	4	3	2	1	0

(jatkuu)

6(6)

## Palaute ja palkitseminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
57.Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmaton	4	3	2	1	0
58.Annan suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista	4	3	2	1	0
59.Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta	4	3	2	1	0
60.Lisään työssään hyvin menestyneiden vastuullisuutta	4	3	2	1	0
61.Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta	4	3	2	1	0

## Voimaannuttava johtaminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
62.Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus	4	3	2	1	0
63.Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta	4	3	2	1	0
64.Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henkilöstön kanssa	4	3	2	1	0
65.Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksiköllemme	4	3	2	1	0
66.Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti	4	3	2	1	0
67.Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut	4	3	2	1	0