

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Asikainen, L., Mielonen, J. & Laaksonen, H. (2018) Voimaannuttavalla johtamisella on yhteys ristiriitojen hallintaan esimiestyössä. Teos : terveydenhuollon osastonjohtajat, 2018:4, s. 12-14.

## **Voimaannuttavalla johtamisella on yhteys ristiriitojen hallintaan esimiestyössä**

*Laura Asikainen, Johanna Mielonen & Hannele Laaksonen*

Esimiehen rooli on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä enemmän työntekijöiden tukijaksi, sillä jaettu johtajuus sekä asiantuntijuuden tukeminen ovat tämän ajan johtajuutta myös sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi yhteiskunnalliset muutokset tuovat haasteensa alalle, jolloin osaava ja sitoutunut henkilökunta on tärkeässä roolissa. Voimaannuttava johtaminen nähdään nykyjohtamisena, jolla voidaan vastata haasteisiin ja sitouttaa henkilökuntaa organisaatioon. Esimiehen ristiriitojen hallinta on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja esimiehen tulee pyrkiä ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan työyhteisössä ilmenneitä ristiriitatilanteita.

Voimaantuminen on yksilön sisäistä voiman tunnetta ja myönteisyyttä itseään kohtaan. Voimaantumisella tavoitellaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä sekä tuetaan laadukasta hoitotyötä. Työyhteisöissä voimaantumisen avulla voidaan saada työntekijät tarkastelemaan työtään, sen vaatimuksia ja merkitystä sekä omaa osaamistaan. Voimaannuttavassa johtamisessa esimiehen olisi luotava luottamuksellinen ja avoin suhde työntekijöiden kanssa ja tuettava heitä itseohjautuvuuteen sekä itsenäiseen päätöksentekoon. Voimaannuttavalla johtamisella on vaikutusta myös muutostilanteissa, sillä esimiehen ymmärrys työntekijöiden tarpeista muutostilanteissa vähentää muutosvastarintaa ja valmentaa työntekijöitä kohtaamaan muutoksen.

Esimiehellä on suuri vaikutus ristiriitojen hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä, koska hän voi vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat herkästi ristiriitoja kuten vastuun jakautumiseen, tehtävänkuvaan sekä moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Esimies toimii työyhteisön esimerkin näyttäjänä ja on vastuussa työyhteisön toimintakulttuurin luomisesta. Hän vastaa yhteishengen luomisesta sekä perustehtävässä pysymisestä. Esimiehen on tärkeä huolehtia myös työkuorman tasaisesta jakautumisesta.

Heikosti hoidettu tai hoitamaton ristiriita heikentää sekä työyhteisön toimintaa että potilashoidon tasoa. Pitkään jatkunut ristiriitatilanne vähentää työntekijöiden työn iloa ja irtisanoutumiset lisääntyvät. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa suoralla ja toista osapuolta kunnioittavalla kommunikaatiolla on suuri merkitys. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja päätöksentekoon osallistaminen vähentävät ristiriitojen syntymistä. Työyhteisössä olisi hyvä olla yhteiset ohjeet ristiriitatilanteiden käsittelyyn.

### **Keskustelevalle työkuultuurilla voidaan ehkäistä ristiriitoja**

Tampereen ammattikorkeakoulussa toteutettiin valtakunnallinen tutkimus "Ihmisten ja osaamisen johtaminen" vuonna 2016, jossa yhtenä osana kartoitettiin kuvantamisen ylihoitajien, osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien voimaannuttavaan johtamista ja ristiriitojen hallintaa. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä kokonaisotantana (N=139), johon vastasi 45 esimiestä (39%). Tässä katsauksessa tarkastellaan tiivistetysti ilmiöiden välisiä yhteyksiä, millainen yhteys on voimaannuttavalla johtamisella ja ristiriitojen hallinnalla.

Tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli 52 vuotta. Vastaajilla oli esimieskokemusta keskimäärin 11 vuotta ja alaisia keskimäärin 48. Ylipistotutkinnon oli suorittanut heistä 35,6 % ja 6,7 % ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Lopuilla vastaajista oli ammattikorkeakoulu, opistoaste tai joku muu koulutuksena. Vastaajista 13,3 % työskenteli ylihoitajina, 55,6 % osastonhoitajina ja 22,2 % apulaisosastonhoitajina.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimiehet, jotka keskustelevalt paljon henkilökunnan kanssa, kohtaavat muita vähemmän vastuuseen tai työmenetelmien ja tehtävienjaon epäselvyyksiin liittyviä ristiriitoja, joita vähensi myös työyhteisön avoin tiedonkulku. Esimiehen aktiivisella toiminnalla ja keskustelevalta otteella on siis suuri vaikutus erilaisten ristiriitojen esiintymiselle. Henkilöstön sisäinen tasavertainen vuorovaikutus vähensi tutkimuksen mukaan eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja, vastuuta koskevia ristiriitoja ja sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja. Kommunikaatio ja hyvä vuorovaikutus ovat ratkaisevassa asemassa työyhteisön sisällä tapahtuvien ristiriitojen vähentämiseen. Ne esimiehet, jotka omasivat valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin, toteuttivat voimaannuttavaa johtamista sekä antoivat palautetta ja palkitsivat työntekijöitä. Yleisesti voimaannuttavan johtamisen keinoja käyttävällä esimiehellä oli paremmat valmiudet ratkaista ristiriitoja.

Tuloksista nousi esille se, että työyhteisöt, joissa ryhmässä toimiminen oli sujuvaa, omasi myös hyvät ristiriitojen ratkaisukeinot. Myös palaute ja palkitseminen sekä voimaannuttavan johtamisen toteuttaminen työyhteisössä olivat yhteydessä ristiriitojen ratkaisukeinoihin. Esimiehet, jotka ilmoittivat antavansa suullista palautetta, huomioivat henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja kokivat rakentavan palautteen antamisen ongelmattomaksi puuttuivat myös ristiriitatilanteisiin nopeasti.

Tulosten perusteella esimiesten olisi tärkeää kehittää omia vuorovaikutustaitojaan ja ohjata koko työyhteisöä avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Esimiehen taito antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta on tärkeä tekijä yleensä koko työyhteisön toiminnan näkökulmasta. Runsas vuorovaikutus edistää mielipiteiden ilmaisua ja osallisuuden kokemista sekä vaikutusmahdollisuuksia. Vilkkaassa keskustelukulttuurissa opitaan avoimesti jakamaan asioita ja pohtimaan näkökulmia sekä vaihtoehtoja, jolloin asiat eivät kärjisty ristiriidoiksi. Esimiehet tarvitsevatkin koulutusta voimaannuttavan johtamisen keinoista sekä ristiriitojen hallinnan ennaltaehkäisystä. Yhdessä luodut toimintatavat ja keskeiset pelisäännöt selkeyttävät toimintaa ja ehkäisevät eri työntekijöiden välisten ristiriitojen syntymistä. Työyhteisöjen, joissa ei vielä löydy kirjallisia pelisääntöjä ja ohjeita olisi hyvä luoda sellaiset helpottamaan koko työyhteisön yhteistyötä.

Lopuksi voidaan todeta, että voimaannuttavan johtamisen keinoilla saadaan toimivampi työyhteisö myös ristiriitatilanteiden kohtaamiseen ja hallintaan. Kun työyhteisössä vallitsee avoin, arvostava ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri, saadaan siitä toimiva myös haastavissa tilanteissa.

## Kirjoittajat:

Laura Asikainen, vs. aoh (röntgenhoitaja), Kuopion yliopistollinen sairaala, Kuopion yliopistollinen sairaala, PL 100, 70029 KYS [laura.asikainen@kuh.fi](mailto:laura.asikainen@kuh.fi)

Johanna Mielonen, vs. aoh, Tampereen yliopistollinen sairaala, Teiskontie 35, 33521 Tampere.  
Sähköposti: [johanna.mielonen@pshp.fi](mailto:johanna.mielonen@pshp.fi)

Hannele Laaksonen, HTT, terveysalan johtamisen yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu, Kuntokatu 3, 33521 Tampere. [hannele.laaksonen@tamk.fi](mailto:hannele.laaksonen@tamk.fi)

## Lähteitä:

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.

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.

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

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

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

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.

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.

MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F. & Suryaprakasn, 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.

Read, E. A. & Laschinger, H. K. S. 2015. The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on Nurses' Relational Social Capital, Mental Health, and Job Satisfaction over the First Year of Practice. *Journal of Advanced Nursing* 71(7), 1611–1623.