

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Himanen, S. (2021) Tiiminvetäjän osaamiseen investointi on panostus tulevaan. TAMKjournal, 17.8.2021.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tiiminvetajan-osaamiseen-investointi-on-panostus-tulevaan/>

Tiiminvetäjän osaamiseen investointi on panostus tulevaan | Sari Himanen

17.8.2021



Digitaalinen valmennusohjelma Dimes on erityisesti vanhustyön tiiminvetäjille ja lähijohtajille tarkoitettu työvälina esihenkilötyössä tarvittavan osaamisen vahvistamiseen. Useimmat valmennusohjelman sisällöt soveltuvat hyvin myös muissa sote-alan työyksiköissä toimiville esihenkilöille. Sisältö koostuu kymmenestä teemasta, jotka käsittelevät muun muassa valmentavaa johtamista, työntekijän kohtaamista, oman itsen, työyhteisön tai uudistusten johtamista, esihenkilön vastuuta ja omavalvontaa. Dimes-valmennusohjelman voi läpikäydä itsenäisenä digitaalisena opiskeluna. Se on pilottikäytössä 11 pirkanmaalaisessa palvelutalossa kevääseen 2022 saakka.

Tiiminvetäjän suuret saappaat

Useiden tutkimusten mukaan itseohjautuvassa tiimissä työskentely koetaan mielekkääksi ja motivoivaksi. Vahva kokemus työn omistajuudesta lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Työskentely ketterässä tiimissä luo työn imua, eli myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen kokemusta. Itseohjautuvuuden myötä tiimiläiset ovat työhönsä sitoutuneempia ja tiimissä toimiminen antaa virtaa yksilön oman jaksamisen ollessa koetuksella. (Salovaara ym. 2019.)

Itseohjautuvuus tiimitasolla edellyttää uudenlaista organisoitumista. Työhön liittyvät ratkaisut, resurssit, ohjaus ja vastuu siirtyvät esihenkilöiltä lähemmäs työntekijöitä ja heidän muodostamiaan tiimejä. Nämä ovat nyt juuri ajankohtaisia haasteita useissa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä, sillä siirtyminen tiimiorganisaatiomalliin on vilkasta. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että täydellinen itseohjautuvuus ei kaikilla aloilla toimi.

Yhteistä päämäärää tavoitellakseen tiimit tarvitsevat ammattitaitoisen ja hyvän tiiminvetäjän.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä tiiminvetäjä toimii samoissa asiakastehtävissä kuin muutkin tiimiläiset ja siksi hänen ammatillisen osaamisensa pitää olla hyvällä tasolla. Häneltä edellytetään lisäksi tavoite- ja vaikuttamishalukkuutta, suunnittelutaitoja ja kiinnostusta muiden johtamiseen. Tiiminvetäjällä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, kyky motivoida tiiminsä muita jäseniä ja antaa palautetta, rohkeutta puuttua haastaviin tilanteisiin ja mahdollisuuksia palkita onnistumisista. (Koivukoski & Palomäki 2009, Salminen 2013.)

Todelliseen testiin tiimit joutuvat sellaisissa ongelmatilanteissa, jotka esihenkilö on aiemmin hoitanut. Niitä ovat esimerkiksi erilaiset konfliktit, alisuoriutuminen tai epäasialliseen käyttäytymiseen liittyvät tilanteet, joihin tulee puuttua. (Järvinen 2017.) Uhkana on tilanteiden paheneminen, konfliktien lisääntyminen tai lipsumisia sallivan kulttuurin muodostuminen, jos tilanteisiin ei puututa ajoissa.

Osaamisen vahvistamiselle on selkeä tilaus

Odotukset ja vaateet tiiminvetäjän osaamiselle ovat korkeat, mutta käytännössä on usein tilanteita, joissa tiiminvetäjillä ei ole muodollista koulutusta vastuutehtäväänsä. Vetäjät ovat yleensä nousseet tehtävään rivityöntekijöiden joukosta. He tuntevat työyhteisön tehtävät, tarpeet ja tiimin muut työntekijät, joten heillä on sinänsä hyvät mahdollisuudet toimia yksikön toiminnan laadusta huolta kantavina ja tavoitteellista kehittämistoimintaa stimuloivina suunnannäyttäjinä.

Yksiköiden toimintakulttuurissa ja opituissa asenteissa saattaa olla tekijöitä, joille on sokeuduttu ja jotka estävät toiminnan uudistamista ja tehokkuuden lisäämistä. Tiiminvetäjät ja esihenkilöt tarvitsisivat valmennusta havaitakseen ja tunnistaakseen näitä tekijöitä sekä neuvoja siihen, miten niihin hienotunteisesti ja rakentavasti puututaan. Vanhustyössä toimivien esihenkilöiden osaamisen kehittämistarve on tunnistettu globaaliksi haasteeksi. Tätä vahvistavat Jarrin, Pouladin ja Madigan (2019) tutkimustulokset, joihin kerättiin tietoja 17 maan vanhusten kotihoidon kontekstissa toimivilta asiantuntijoilta.

Dimes-valmennusohjelmasta eväät esihenkilötehtäviin

TAMKIn toteuttamassa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana -hankkeessa (2019-2022) on kehitetty digitaalinen valmennusohjelma Dimes, jolla tuetaan tiiminvetäjien ja lähijohtajien osaamista. Dimes on interaktiivinen sovellus (kuva 1), joka sisältää tiiviitä teoretieto-osuuksia ja käytännöllisiä vinkkejä sekä monenlaisia aktiviteetteja, joilla käyttäjää haastetaan pohtimaan omia toimintatapojaan arjen tilanteissa ja jakamaan kokemuksiaan kollegoiden kanssa. Dimes on kehitetty erityisesti vanhustyön lähijohtajille, mutta monet sisällöt soveltuvat muihinkin sote-alan esihenkilötehtäviin.

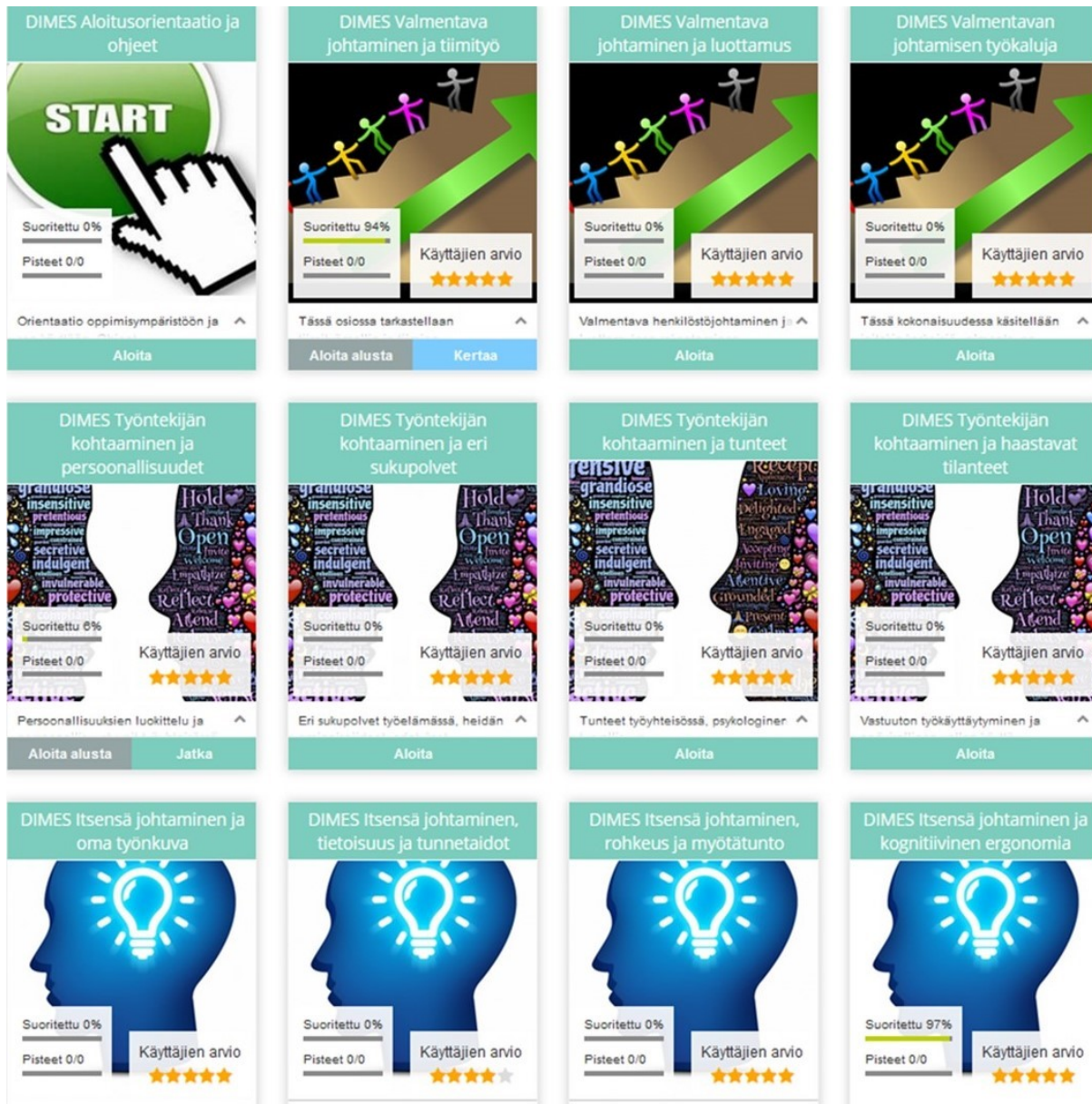
Dimes-valmennusohjelman sisältöjen valintaa varten kerättiin käyttäjälähtöistä tietoa. Tiiminvetäjien ja lähijohtajien osaamista kartoittavaa sähköiseen kyselyyn tuli 31 vastausta. Osaamisen kehittämistarpeita kartoittavaan työpajaan osallistui niin ikään 31 tiiminvetäjää tai lähijohtajaa. Palvelutaloissa pidettyihin työpajoihin, joissa kartoitettiin työntekijöiden odotuksia tiiminvetäjää tai esihenkilöä kohtaan, osallistui yhteensä 41 henkilöä. Lisäksi sisältöjen valinnassa huomioitiin alan tutkimustieto.

Dimes-valmennusohjelman teemoja ovat

- valmentava johtaminen
- työntekijän kohtaaminen
- ammatillisen kehittymisen tukeminen
- työyhteisön johtaminen
- itsensä johtaminen
- esihenkilön vastuut
- uudistava johtaminen
- asiakaslähtöisyyden johtaminen
- omavalvonta
- itsearviointimittarit

Jokaiseen teemaan on laadittu sisältöä neljästä näkökulmasta. Yksittäisen osion itseopiskeluun kuluu aikaa noin 30 minuuttia, jolloin yhden teeman opiskelu kestää noin kaksi tuntia. Sovelluksessa voi edetä haluamassaan järjestyksessä itselleen mielenkiintoisia sisältöjä poimien ja teemoja on mahdollista kerrata yhä uudelleen.

Pelkkä digitaalinen oppimateriaali ei tee sovelluksesta digitaalista mentoria, vaan kaikissa sisällöissä pyritään toteuttamaan valmentavaa otetta. Dimes-valmennusohjelmassa pyritään tukemaan käyttäjien kykyä tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittymiskohteitaan, tarjoamaan vaihtoehtoisia näkökulmia sekä kannustamaan oman työn reflektointiin ja asioiden prosessointiin niin itsekseen kuin oman tiimin kesken. Osallistujia kannustetaan positiivisten näkökulmien löytämiseen, palautteen jakamiseen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa. Asioiden merkityksellisyyttä korostamalla pyritään vahvistamaan asioiden sisäistämistä sekä lisäämään motivaatiota, uskoa ja halua toimintojen uudistamiseen. Tiiminvetäjien ja esihenkilöiden valmennuksella tavoitellaan myös työntekijöiden kehittymistä ja siten koko organisaation kehittymistä, mikä näkyy vanhusten saaman palvelun paranemisena.



Kuva 1 Kuvakaappaus Dimes-sovelluksen näkymästä

Dimes-valmennusohjelmaa pilotoidaan 11 pirkanmaalaisessa palvelutalossa. Pilottiin osallistujat arvioivat valmennusohjelmaa oman kokemuksensa pohjalta käyttäen viisiportaista arviointiasteikkoa (5= vahvasti samaa mieltä, 1= vahvasti eri mieltä). Alustavien käyttäjäpalautteiden keskiarvojen perusteella valmennusohjelma on koettu erinomaiseksi. Tiiminvetäjät ja lähijohtajat (n=14) arvioivat sisällöt mielekkäiksi (4,5), valmennusohjelman sisältämät osiot sopivan pituisiksi (4,5) sekä sopivasti teoriatietoa (4,2) ja aktiiviteettejä (4,0) sisältäviksi. Vastaajat kokivat saavansa valmennusohjelman sisällöistä hyödyllistä tietoa käytännön työhön (4,6) ja suosittelevat vahvasti Dimes-valmennusohjelmaa myös kollegoilleen (4,8).

Miksi Dimes?

Jaksamiongelmat ovat vanhustenhoidossa yleisiä, siksi johtamiseen ja hyvään henkilöstön kohtaamiseen kannattaa panostaa. Työvoimapulan vuoksi käytänteitä on uudistettava ja

prosesseja kehitettävä. Tiiminvetäjät ja esihenkilöt ovat tässä avainasemassa ja heidän osaamiseensa panostamalla mahdollistetaan alan veto- ja pitovoima sekä vanhustyön korkea laatu. Dimes-valmennusohjelma antaa tiiminvetäjille ja lähijohtajille eväitä kehittää vanhustyöhön työyhteisöjä, joissa on tekemisen meininki, uudistava ote ja omaa työtään arvostava henkilökunta. Valmennusohjelman myötä tiiminvetäjillä ja esihenkilöillä on rohkeutta haastaa nykyisiä toimintakäytänteitä ja ymmärrystä tukea yhteisöllisyyden vahvistamista.

Lähteet

Jarrin, O., Pouladi, F. & Madigan, E. 2019. International priorities for home care education, research, practice, and management: Qualitative content analysis. *Nurse Education Today* 73, 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.11.020>

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Turenki: Hansaprint Oy.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 96-122.

Kirjoittaja

Sari Himanen

Hoitopedagogiikan yliopettaja
Sosiaali- ja terveysala
TAMK
sari.himanen@tuni.fi

Lisätietoja hankkeesta <https://projects.tuni.fi/dimes/>

Kuvituskuva: TAMK/Saara Lehtonen