

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kiljunen, S. & Himanen, S. (2022) Esihenkilöosaamisen kehittäminen digitaalisella valmennuksella. TAMKjournal. 16.6.2022.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamkjournal/esihenkiloosaamisen-kehittaminen-digitaalisella-valmennuksella-sirpa-kiljunen-ja-sari-himanen/>

Esihenkilöosaamisen kehittäminen digitaalisella valmennuksella | Sirpa Kiljunen ja Sari Himanen

16.6.2022



TAMKjournal | Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden osaamisvaateet lisääntyvät muuttuvien rakenteiden ja epävakaan työvoimapolitiittisen tilanteen myötä. Toisaalta esihenkilöosaamista on moitittu monissa yhteyksissä heikoksi jo ennestään, joten sen kehittämiskeinoille on selkeästi tilausta. Voisiko yhtenä ratkaisuna olla virtuaalivalmennus? Tässä artikkelissa tarkastellaan kymmenen sosiaalialan ammattilaisen osallistumista digitaaliseen esihenkilövalmennukseen ja heidän kokemuksiaan valmennuksen vaikuttavuudesta minäpystyvyyteen ja esihenkilöosaamisen kehittymiseen.

Työelämätaidot ja ammatillinen osaaminen ovat esihenkilöosaamisen kivijalka

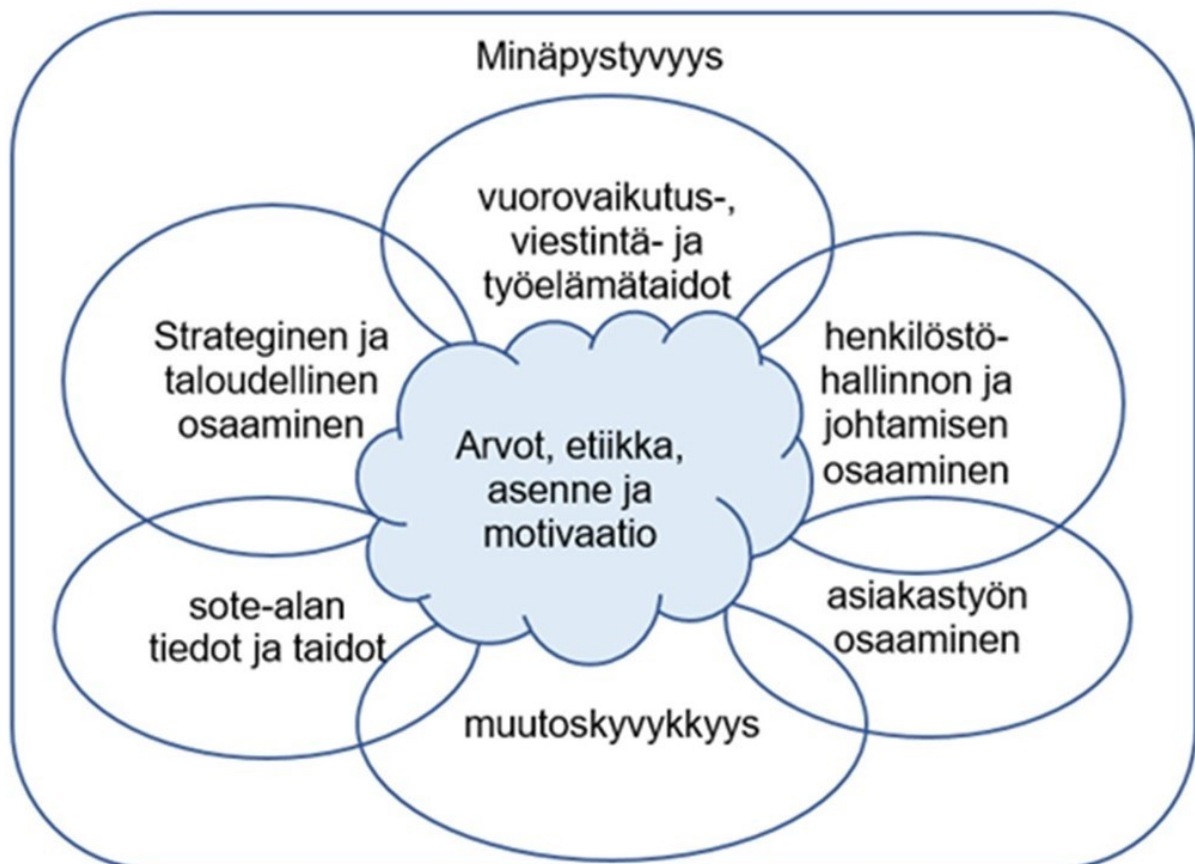
Osaaminen voidaan nähdä yksilön pätevyytenä saavuttaa haluttu tavoite ja sitä voidaan kuvata kokonaisuutena, johon yhdistyvät ammatillinen osaaminen, työelämäosaaminen ja sote-osaaminen. Ammatilliseen osaamiseen yhdistyvät sosiaali- ja terveysalalla vaadittavat tiedot, taidot, asenne, kokemus minäpystyvyydestä ja etiikka. (Kangasniemi ym. 2018, 12–13; Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 153–154.) Sote-osaamisessa taas korostuvat asiantuntijoiden kyky tunnistaa, toteuttaa ja jakaa kokemuksiaan, tietojaan ja taitojaan

asiakkaan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Työelämäosaaminen taas koostuu geneerisistä taidoista, joita yksilö hyödyntää työuransa hallinnassa työyhteisössä.

Työelämä- ja sote-alan ammatillisen osaamisen lisäksi esihenkilö tarvitsee johtamisosaamista, johon sisältyvät henkilöstöhallinnon osaaminen, arvot ja eettiset valmiudet, strategiset ja taloudelliset taidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtaminen sekä muuttumiskyky (Kantanen 2017, 22; Kangasniemi 2018, 12–13). Johtamisosaamisen tarpeet vaihtelevat organisaatioiden tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti ja niitä voidaan opiskella ja oppia (Rousu 2021, 20; Bhugra & Ventriglio 2016, 228). Kykyjen ohella johtamistyöstä selviytymiseen vaikuttaa vahvasti myös motivaatio (Kantanen 2017, 22).

Osaaminen voidaan nähdä yksilön pätevyytenä saavuttaa haluttu tavoite.

Sote-alan esihenkilöltä edellytettävän osaamisen olemme kiteyttäneet kuvaan 1. Halu toimia hyvänä esihenkilönä on lähtökohtana menestykselle esihenkilötyölle ja siihen ovat yhteydessä arvot, etiikka, asenne ja motivaatio. Toimintaympäristöön liittyvänä osaamisena esihenkilöiltä edellytetään sote-alan tietojen ja taitojen hallintaa sekä asiakastyön osaamista. Vuorovaikutus-, viestintä ja työelämätaidot luovat pohjan henkilöstöhallinnon ja johtamisen osaamiselle. Lisäksi esihenkilö tarvitsee strategista ja taloudellista osaamisesta ja muutoskyvykkyyttä. Osaaminen koetaan minäpystyvyytenä.



Kuva 1 Sote-alan esihenkilön ammatillinen osaaminen

Digitaalinen esihenkilövalmennus

Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana -ESR-hankkeessa (2019–2022) on tuotettu Dimes-valmennusohjelma, jolla pyritään vahvistamaan esihenkilöiden arjessa tarvitsemia tietoja ja taitoja. Valmennusohjelma sisältää interaktiivista monimediaista oppimateriaalia kymmenestä aiheesta (kuva 2), jotka ovat työyhteisön johtaminen ja työhyvinvoinnin mittaaminen, työntekijän kohtaaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen, asiakaslähtöisyyden johtaminen, uudistava johtaminen, omavalvonta, esihenkilön vastuut ja valmentava johtaminen. (Dimes n.d.)



Kuva 2 Digitaalisen esihenkilövalmennusohjelman sisältämät aiheet

Valmennusohjelma on ollut pilottikäytössä marraskuusta 2020 alkaen ja sitä on testattu ikääntyvien asumispalveluja tuottavissa organisaatioissa sekä TAMKin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa ohjelmissa. Valmennusohjelmalla on ollut tähän mennessä yli 200 käyttäjää.

Tutkimuksen toteuttaminen

Kesällä 2021 Dimes-valmennusohjelmaa testasi noin 50 yamk-opiskelijaa. Heistä kymmenen opiskeli sosiaalialan ylempää tutkinto-ohjelmaa ja he muodostivat tämän tutkimuksen kohderyhmän. He työskentelivät ikääntyneiden, kehitysvammaisten, vammaisten tai nuorten sosiaalipalveluissa. Osalla vastaajista oli kokemusta esihenkilötyöstä ja erilaisista luottamustehtävistä, osalla ei.

Tulosten mukaan tutkittavat arvioivat minäpystyvyytensä vahvistuneen valmennuksen aikana.

Valmennusohjelman (5 op) läpikäytyään opiskelijat (n=10) kirjoittivat kokemuksistaan esseeseen, jossa he refleктоivat opiskelukokemustaan ja kuvasivat, miten valmennus vahvisti heidän osaamistaan. Tutkimusaineistoa kertyi 30 sivua ja se analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä (ks. Kiljunen 2022).

Valmennus haastoi asenteita ja vahvisti minäpystyvyyttä

Dimes-esihenkilövalmennus perustuu valmennettavan tarpeeseen kehittyä. Valmentaja, digitaalinen mentori, tarjoaa rikasteita oman ajattelun aktivoimiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2018). Valmennuksessa fasilitoidaan oppimista, kehittymistä ja uutta tapaa toimia (Leigh, Littewood & Lyons 2019). Erään osallistujan lausuma kuvastaa tässä onnistumista:

”Tykkäsin siitä, että valmennusjakso oli rakennettu muuttamaan asenteita”.

Ammatillisella reflektiolla pyritään ymmärryksen lisääntymisen myötä osaamisen kehittymiseen (Peura, Kaila & Helin-Salmivaara 2020, 530), jolloin ajattelun kehittyminen voi näkyä muutoksina oppijan tiedoissa, taidoissa ja asenteissa (Rouvinen-Wilenius, Santamäki & Ahokas 2021, 26, 37). Tulosten mukaan valmennus auttoi analysoimaan omaa toimintaa ja tunnistamaan siinä kehittymiskohteita, ja toisaalta vahvisti tutkittavien mielikuvaa hyvästä esihenkilöstä:

”esihenkilö on rakentava ja esimerkillinen voima työyhteisön jäsenten välillä”

Kangasniemi ym. (2018, 12–13) kuvaavat minäpystyvyyttä muuttavana ominaisuutena, mikä kuvastaa yksilön käsitystä itsestään ja omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Se kattaa yksilön toimia ja valintoja (Sexton & Orchard 2016, 317), joilla voi olla merkitystä yksilön oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen (Rouvinen-Wilenius ym. 2021, 28). Tulosten mukaan tutkittavat arvioivat minäpystyvyytensä vahvistuneen valmennuksen aikana. He kokivat saaneensa uskallusta niin esihenkilötehtäviin hakeutumiseen ja niissä toimimiseen kuin laajemminkin tulevaisuuden työelämän haastavissa tilanteissa selviytymiseen:

”Itse sain tästä kuitenkin arvokasta vahvistusta omille tuntemuksille ja tietynlaista varmuutta myös vaikeiksi koettuihin tilanteisiin, kuten puheeksiottoon...”.

Valmennusohjelma sisälsi näyttöön perustuvaa tietoa tiiviissä muodossa kymmenestä aiheesta (kuva 2). Osaamisen kehittyminen voidaan nähdä tapahtuvan oppimisprosessin kautta, jossa oleellista on tietojen lisääntyminen, asioiden ymmärtäminen ja kyky soveltaa tietoa (Rouvinen-Wilenius ym. 2021, 22). Tulosten mukaan tutkittavien ymmärrys erilaisista esihenkilötehtävissä vaadittavista tiedoista karttui digitaalisen esihenkilövalmennuksen aikana. Rouvinen-Wilenius ym. (2021, 22) kuvaavat oppimista ajattelun muuttumisena, minkä myötä yksilö kykenee näkemään asioita uudella tavalla, jolloin saavutettuja tietoja tai osaamista voi olla vaikea edes sanoittaa, mitä kuvastaa erään tutkittavan lausuma:

”Tavalla tai toisella tämä kurssikokonaisuus on ollut kasvattava enkä välttämättä osaa pukea sitä edes sanoiksi, kuinka paljon se on minua opettanut ja auttanut oivaltamaan asioita...”

Valmennus haastoi pohtimaan keskeisiä sote-alan esihenkilön osaamisalueita

Tutkittavat kokivat oppineensa ja oivaltaneensa paljon vuorovaikutus-, viestintä- ja työelämätaidoista osana esihenkilöroolia. Dialogisuus, kyky olla läsnä, kuunnella, kysyä ja ymmärtää ovat avainasioita yhteisymmärryksen saavuttamiseksi:

”Esihenkilönä ei voi toimia mekaanisesti jonkin kirjan mukaan, vaan johtaminen on vuoropuhelua, jota kautta pyritään muodostamaan yhteisymmärrys yhdessä tavoiteltavista asioista.”

Henkilöstöhallinnollisesta osaamisesta esiin nousi esihenkilön kyky toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työntekijöitä kohtaan. Toisaalta kommentoitiin eri ikäisten johtamisen taitoja ja ymmärrystä työuran eri vaiheissa olevien erilaisista tarpeista ja niiden tukemisesta. Ihmisten johtamisessa korostuivat aineistossamme työntekijän kohtaamisen taidot:

”esimiehellä on oltava mielestäni aito halu kohdata työntekijänsä ja oppia tuntemaan heidät”.

Ammatillisen kehittymisen tuen näkökulmasta korostui esihenkilön kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä selkeä palaute koettiin työntekijöille merkityksellisenä. Positiivisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi, ja rakentavan palautteen antaminen nähtiin asiana, jota on hyvä harjoitella tulevaisuudessa:

”itse olen antanut ehkä liiankin suoraa palautetta...”.

Työyhteisön hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä valmennus nosti esiin tunnejohtamisen taidot ja esihenkilön kyvyn luoda psyykkistä turvallisuutta. Osallistujat kokivat, että esihenkilöiden nykyistä parempi tunnejohtamisen osaaminen ja valmius haastavien asioiden käsittelyyn parantaisivat työhyvinvointia:

”Esihenkilöllä tulisi olla riittävät valmiudet tunnetaitoihin, tunteiden tunnistamiseen ja erilaisiin lähestymistapoihin kohdata tunnetiloiltaan erilaisia ihmisiä.”

Työyhteisön ilmapiiriä johtaessaan esihenkilön tulee olla osallistujien näkemysten mukaan kannustava, mutta sopivassa määrin jämäkkä. Työyhteisöön tarvitaan selkeät roolijaot ja pelisäännöt, jotka turvaavat työnjaon mielekkyyden ja työn teon johdonmukaisuuden. Valmennus korosti esihenkilön työssä vaadittavaa rohkeutta, ja toisaalta luottamusta ja kykyä tulkita ihmisiä:

”sillä, että esimies kykenee muodostamaan tiimensä kanssa luottamuksellisen ilmapiirin, voitetaan monta haastetta.”

Strategiseen osaamiseen ja uudistavaan johtamiseen liittyvistä valmiuksista osallistujat nostivat esiin oikea-aikaisen viestinnän. Heikko tiedottaminen voi aiheuttaa epätietoisuutta, mikä taas voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Osallistujat havaitsivat jatkuvan oppimisen olevan edellytyksenä kaikelle kehittämiselle ja urautumisen taas esteenä uudistumiselle. Esihenkilön tulee osata arvioida, miksi organisaatiossa tehdään mitään asioita ja tunnistaa kohtia, jotka kaipaavat parannusta:

”tärkeää on oppia ennakoimaan toiminnan muutoksia ja ennaltaehkäisemään riskejä.”

Sote-alan ja asiakastyön osaamisesta valmennus vahvisti erityisesti sosiaali- ja terveysalan ja sen lainsäädännön tuntemusta, asiakaslähtöisyyttä sekä ymmärrystä omavalvonnasta, ikääntyneiden palveluista ja esihenkilön vastuista. Valmennuksen jälkeen osallistujat uskovat ymmärtävänsä paremmin esihenkilön työssä esiintyviä kiireitä ja paineita, sillä he oivalsivat, että esihenkilön tulee ymmärtää oman työnsä sisällön lisäksi siihen liittyvät ohjeet ja hallita työn organisointi:

”Esihenkilöllä tulee olla tiedossa palvelutoiminnan ja työnantajan lakisääteiset velvoitteet sekä oikeudet, mitkä tulivat hyvin esiin valmennuksen osa-alueissa.”

Itsereflektio on avain uudistumiseen

Valmennusohjelma haastoi osallistujien totuttuja ajattelutapoja, kannusti reflektioon ja ohjasi parempaan itsensä johtamiseen. Muutos lähtee itsestä, ja tulos voi näkyä uudenlaisena osaamisena esihenkilötyössä:

”Opin myös tämän valmennusjakson aikana paljon itsestäni...”

Tutkittavat kokivat saaneensa digitaalisesta esihenkilövalmennuksesta konkreettisia työvälineitä etenkin kehittämisen ja muutosjohtamisen näkökulmasta sekä taitoja käyttää niitä omassa työssään. Taito voidaan nähdä kykyä jonkin asian tekemiseen, ja se rakentuu asian kognitiiviselle hahmottamiselle ja vähitellen se näkyy osaamisena henkilön toiminnassa. Yhteenvetona voidaan todeta, että valmennusmenetelmä sopii hyvin esihenkilötaitojen vahvistamiseen, ja valmentajana voi hyvin toimia myös digitaalinen mentori.

Tuloksista voi lukea lisää opinnäytetyöstä (Kiljunen 2022) ja esihenkilövalmennuksesta hankkeen [www-sivuilta](#) (Dimes n.d.).

Lähteet

Bhugra, D. & Ventriglio, A. 2016. Medical leadership in the 21st century. Australian psychiatry, 24(3), 228–230. <https://doi.org/10.1177/1039856216641308>

Dimes n.d. Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana -hanke. Verkkosivu. Viitattu 6.6.2022. <https://projects.tuni.fi/dimes/>

Kangasniemi, M. Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, S., Kärki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-545-7>

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Kiljunen, S. 2022. Kokemuksia digitaalisesta esihenkilövalmennuksesta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (yamk). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060315230>

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.

Leigh, J., Littlewood, L. & Lyons, G. 2019. Reflection on creating a coaching approach to student clinical leadership development. British journal of nursing, 28 (17), 1124-1128. DOI: [10.12968/bjon.2019.28.17.1124](https://doi.org/10.12968/bjon.2019.28.17.1124)

Peura, A., Kaila, M. & Helin-Salmivaara, A. 2020. Ammatillinen reflektio kehittää lääkärin osaamista. Duodecim, 136(5), 530–535.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Rousu, S. 2021. Mitä johtaminen on? Teoksessa: Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4>

Rouvinen-Wilenius, P., Santamäki, I. & Ahokas, J. 2021. Osaamisen kehittäminen välityömarkkinoilla. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys Oy. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-SOSTE-julkaisu-Osaamisen-kehittaminen-valityomarkkinoilla-netti.pdf>

Sexton, M. & Orchard, C. 2016. Understanding healthcare professional's self-efficacy to resolve interprofessional conflict. Journal of professional care, 30 (3), 316-323. <http://dx.doi.org/10.3109/13561820.2016.1147021>

Kirjoittajat

Sirpa Kiljunen

Työfysioterapeutti, OMT (AMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

[sirpakiljunen\(at\)gmail.com](mailto:sirpakiljunen(at)gmail.com)

Sari Himanen

Yliopettaja, FT

Sosiaali- ja terveysala
TAMK
sari.himanen(at)tuni.fi
ORCID:0000-0002-5367-0337

Kuvituskuva: Jonne Renvall/Tampereen yliopisto