

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Himanen, S. (2022) Johdanto – Miksi esihenkilöosaamiseen kannattaa panostaa. Teoksessa Himanen, S. (toim.) Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä : digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 139, s. 7-10.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

# JOHDANTO

## – MIKSI ESIHENKILÖOSAAMISEEN KANNATTAA PANOSTAA

Sari Himanen

Jotta sosiaali- ja terveysalan toimintayksiköt säilyvät vetovoimaisina työnantajina ja elinvoimaisina organisaatioina, alalla tarvitaan entistä parempaa johtamis- ja esihenkilöosaamista. Hyvällä sote-alan esihenkilöllä on tavoite- ja vaikuttamishalukkuutta sekä suunnittelutaitoja ja aitoa kiinnostusta muiden johtamiseen. Toimivan työyhteisön aikaansaaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, toimivia pelisääntöjä sekä luottamuksellisen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin luomista. Esihenkilö on avainasemassa siinä, miten toimivaksi työyhteisö muodostuu ja millaisia asioita työskentelyssä arvostetaan ja sallitaan.

Hyvällä esihenkilöllä on kykyä kannustaa ja tukea tiimensä jäseniä niin arkisissa tilanteissa kuin ammatillisen kasvun ja hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöllä on halua antaa palautetta, rohkeutta puuttua haastaviin tilanteisiin ja keinoja palkitsemiseen. Hänestä välittyy reilu asenne ja arvostus niin työntekijöitä, työtä kuin asiakkaitakin kohtaan.

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien koulutus- ja kokemustausta on vaihteleva. Lähijohtajina ja tiiminvetäjinä voi olla lähihoitajia, sairaanhoitajia, sosionomeja tai muita sosiaali- ja terveysalan korkeakoulututkinnon suorittaneita. Koulutustaustasta riippumatta kaikilla esihenkilötehtävissä toimivilla ei välttämättä ole koulutusta henkilöstöhallinnollisiin tai johtamis- ja organisointitehtäviin. Tästä syystä esihenkilötyöhön liittyvä osaaminen, työn vastuun sisäistäminen ja merkityksellisiin tehtäviin tarttumiskyky saattavat olla puutteellisia. Esihenkilötehtävässä menestyminen ei ole helppoa koulutuksen käyneillekään, mutta esihenkilötyössä voi jokainen kehittyä. Se edellyttää oman toiminnan jatkuvaa reflektointia suhteessa työhön liittyviin odotuksiin ja vaihtoehtoihin toimintatapoihin.

Esihenkilövalmennus auttaa esihenkilöä kehittymään omassa työssään, lähtien liikkeelle esihenkilön itsensä johtamisen näkökulmista. Valmennusohjelma nostaa esiin tavanomaisia työhön liittyviä tilanteita, liittyen henkilöstön kohtamiseen, muutosten läpiviemiseen, haastaviin työyhteisötilanteisiin, esihenkilön vastuuseen työntekijöiden ja työympäristön turvallisuudesta ja laadukkaasti asia-

kastyön varmistamisesta. Valmennusohjelma haastaa osallistujan pohtimaan näitä tilanteita, omia tyyppillisiä ajattelu- ja työtapojaan ja näin tunnistamaan ja oivaltamaan omia muutos- ja kehittymistarpeita. (Dimes n.d.)

## **Esihenkilötyön ja -osaamisen puutteet näkyvät työyhteisöongelmina ja heikentyvänä työhön sitoutumisena**

Useissa tutkimuksissa on tunnistettu, että aliarvostetuissa ja epätarkoituksenmukaisesti organisoiduissa työolosuhteissa henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat heikkoa, hyvän hoidon tavoitteita ei saavuteta ja tällöin asiakkaiden tyytyväisyys palveluun heikkenee. Jaksamisongelmat ovat yleistyneet ja ne ovat usein yhteydessä sairauspoissaoloihin, joita Krögerin ym. (2018) mukaan Suomessa esimerkiksi kotihoidossa on enemmän muiden Pohjoismaiden työntekijöihin verrattuna. Toistuvat sairauspoissaolot saattavat horjuttaa koko työyhteisön jaksamista ja aiheuttaa merkittäviä kustannuksia niin työnantajalle kuin koko yhteiskunnalle.

Haastavien työtilanteiden käsitteleminen työyhteisössä on työntekijöiden mukaan aikaisempaa heikompaa ja lähiesihenkilöltä saadun tuen on koettu vähentyneen (Kröger ym. 2018), mikä ilmentää esihenkilöosaamisen puutteita. Räsänen (2011) mukaan jo pelkällä esimiehen ystävällisellä asenteella ja käyttäytymisellä on merkittävä positiivinen vaikutus hoito- ja palveluyhteisön henkiseen ilmapiiriin. Hyvä henkinen ympäristö heijastuu koko henkilöstön käyttäytymiseen, palvelun laatuun ja sen myötä asiakkaan elämänlaatuun. Täten yksinkertaisetkin esihenkilötyön valmiudet auttaisivat koko työyhteisöä jaksamaan paremmin. Pirhosen ym. (2018) mukaan jo pelkkä kiitoksen saaminen kollegoilta, esihenkilöltä ja asukkaiden läheisiltä tukisi hoitajien jaksamista.

## **Puutteellinen organisointikyky voi näkyä jatkuvana puheena kiireestä ja epäeettisenä toimintakulttuurina**

Useissa sote-alan toimintaympäristöissä on jaksamisongelmien ohella ongelmaksi mainittu kiire, joka voi olla todellinen tai näennäinen. Räsänen (2015) mukaan kiire voi olla keino välttää aitoja kohtaamisia ja asiakaslähtöisiä työmenetelmiä. Kiirettä voidaan käyttää myös vallan välineenä, kiireistä ihmistä ei ole helppo lähestyä, häiritä tai kuormittaa, ja hoitajan ilmaiseman kiireen vuoksi asiakas voi jättää omat tarpeensa ilmaisematta. Kiireen takana voi olla myös se, että aikaa käytetään perustehtävän kannalta tarpeettomaan tekemiseen.

Yksiköiden toimintakulttuurissa ja opituissa asenteissa saattaa olla tekijöitä, joille on sokeuduttu ja jotka jatkuvasti estävät toiminnan uudistamista ja tehokkuuden lisäämistä. Useissa työyhteisöissä esiintyy ongelmatilanteita, kuten erilaisia konflikteja, alisuoriutumista tai epäasiallista käyttäytymistä, joihin tulee puuttua (Järvinen 2017). Esihenkilöt tarvitsisivat uudenlaisia keinoja havaita ja tunnistaa näitä tekijöitä, sekä käytännöllisiä neuvoja miten niihin voisi rohkeasti, hienotunteisesti ja rakentavasti puuttua. Erityisesti vanhustyössä toimivien esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on nähty globaalina haasteena. Se nousi keskeisenä tuloksena Jarrin ym. (2019) tutkimuksessa, jossa tietoja oli kerätty 17 maan vanhusten kotihoidon kontekstissa toimivilta asiantuntijoilta.

Vanhusten hoivatyön organisointi ja toteutus ovat saaneet toistuvasti osakseen myös julkista kritiikkiä, riippumatta siitä, missä tai miten hoivapalvelu on tuotettu. Kritiikin kohteena on ollut niin julkisten kuin yksityisten palveluntuottajien yksiköitä. Puutteita on havaittu henkilökuntamäärissä, henkilökunnan osaamisessa ja toimintatavoissa, työntekijöiden vastuullisuudessa ja eettisyydessä, työn organisoinnissa ja johtamisessa, rakenteellisissa puitteissa jne. Perushoitotyön lisäksi monissa yksiköissä on lisääntynyt vaativamman terveyden- ja sairaanhoitotyön osuus, mikä on tuonut yhä suurempia vaateita myös henkilökunnan ammattitaidolle (Räsänen 2017). Lähijohtajilla on Himasen ja Nikkolan (2021) tutkimuksen mukaan hyvä käsitys siitä, millaisia asioita kehittämällä hoitotyön laatua voitaisiin parantaa, mutta lähijohtajat tarvitsisivat valmennusta työnjohdollisiin taitoihin, jotta nämä tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Pelkkään itseohjautuvuuteen ei voi luottaa, työn tuloksia ja laatua on valvottava.

Nyt on aika karistaa negatiivinen leima kaikista sosiaali- ja terveysalan työyhteisöistä. Johtamis- ja esihenkilöosaamista vahvistamalla löydetään oikea suunta työyhteisöjen kehittämiseksi, kohti kollegiaalista ja vastuullista työskentelyä ja eettisiä toimintakäytäntöjä. Hyvin johdetussa työyhteisössä jokaisen työntekijän on mahdollista tunnistaa työstä itselleen merkityksellisiä tekijöitä, joista löytyy työn imu ja ilo.

## LÄHTEET

Dimes (n.d.). Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana. Verkkosivu. Viitattu 1.3.2022. <https://projects.tuni.fi/dimes/valmennusteemat-esihenkilöille/>

Himanen, S. & Nikkola, R. 2021. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet lähijohtajien ja hoitohenkilökunnan arvioimana. *Gerontologia* 35(1), 63–71. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.92102>

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. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, M. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. YFI julkaisuja 6. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Jyväskylä: Atena.

Pirhonen, J., Saxen, H., Saxen, S., Sorri, A. & Lemivaara, M. 2018. Palvelutalojen arkietiikkaa kartoittamassa - raportti Bioetiikan instituutin raatihankkeesta. *Gerontologia*, 32(2), 143–146.

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja, Acta Universitatis Lapponiensis 210. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201110061173>

Räsänen, R. 2015. Kiirettä pitää vai pidetäänkö kiirettä? Kiire vanhusten hoitotyötä värittämässä. *Gerontologia* 29(1), 41–44. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1733199>

Räsänen, R. 2017. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. *Gerontologia*, 31(2), 116–132. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.64926>

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

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.