Tampereen ammattikorkeakoulu

Oltiin kaikki aidosti läsnä, vaikka oltiinkin etänä

Työnohjattavien kokemuksia lähi- ja etätyönohjauksesta

Pauliina Mikkonen

Satu Kalliokoski

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkimusohjelma
Sosionomin ylempi tutkimusohjelma

MIKKONEN, PAULIINA &
KALLIOKOSKI, SATU:
”Oltiin kaikki aidosti läsnä, vaikka oltiinkin etänä”
Työnohjattavien kokemuksia etä- ja lähityönohjauksesta

Opinnäytetyö 107 sivua, joista liitteitä 22 sivua

Opinnäytetyö toteutettiin osana Etänä enemmän - sote-työ uudistuu -hanketta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia etätyönohjauksesta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata onnistunut etätyönohjausprosessi palvelupolun muodossa. Opinnäytetyö oli luonteeltaan laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa Etänä enemmän -hankkeeseen osallistunutta sosiaali- ja terveysalan esimiestä ja kolmea hankkeen ulkopuolista esimiestä, jotka olivat saaneet vuoden 2020 aikana etätyönohjausta. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina etäyhteyden välityksellä. Saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimusaineistosta nousi suureen rooliin luottamus, jonka koettiin olevan edellytys onnistuneeseen etätyönohjaukseen. Etätyönohjauksen valintaan vaikutti muun muassa Covid-19 tuoma poikkeustilanne, joka vaikutti opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuuteen. Tuloksista nousi etä- ja lähitapaamisten tärkeänä eroavaisuutena alun ja lopun vapaamuotoiset hetket, joissa osallistujien välillä oli vapaata keskustelua. Luottamus oli merkittävä yksittäinen seikka, joka toteutuessaan motivoi ja sitoutti osallistujia.

Johtopäätöksinä voitiin todeta, että etänä pidettävää työnohjausta voidaan pitää hyvänä lisänä työnohjausprosessissa ja esimiehet saivat kaipaamaansa tukea ja vaihtelua omaan työnkuvaansa. Jatkotutkimuksena voisi tekemämme palvelupolun toimivuutta mitata. Lisäksi voisi tutkia mikä merkitys olisi työnohjattavien yhteisellä taustalla työnohjauksen onnistumisen kannalta. Oletettavasti etätyönohjauksen lisäännyttyä, sen vaikutuksia työnohjauskulttuuriin voisi myös tutkia.

Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö myönsi tutkimuksen tekijälle stipendin opinnäytetyötä varten.

Asiasanat: johtaminen, esimies, työnohjaus, etätyönohjaus

ABSTRACT

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

MIKKONEN, PAULIINA &
KALLIOKOSKI, SATU:
We Were Genuinely Present
Experiences of Remote Work Supervision

Master`s thesis 107 pages, appendices 22 pages
May 2021

The purpose of this thesis was to find out the experiences of supervisors working in the social- and healthcare field in remote work supervision. The thesis is a part of the national EU funded Project More Remotely – Work in Social and Health Care is Changing. The aim was to represent successful remote supervision process as a customer journey.

The data in this qualitative study were collected by interviewing eight supervisors, which were a part of the program and three supervisors outside of the program. Interviews were established with remote access and those were individualized thematic interviews. The data were analyzed through content analysis.

Remote work supervision was seen as a good addition to the supervision process. To maintain trust, close meetings were needed alongside remote control, where e.g., supervisors felt supported and got change in their own job description. Supervisors' preparation for the remote supervision sessions appeared to play a major role in the success of the sessions. Trust was a significant single factor, which motivated and engaged participants. The first supervision session had an important role to gain an employee's trust. With the help of the obtained results, the successful remote supervision process as a journey map was described.

The Tampere University of Applied Sciences Support Foundation awarded the researcher a scholarship for a thesis.

Keywords: supervisor, management, remote, remote work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 8
3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT 9
3.1 Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu -hanke 9
3.2 Covid-19 9
4 TYÖNOHJAUS JOHTAMISEN TUKENA 11
4.1 Kirjallisuuskatsaus 11
4.2 Työnohjauksen muodot 13
4.2.1 Yksilötyönohjaus 15
4.2.2 Ryhmätyönohjaus 16
4.2.3 Yhteisötyönohjaus 16
4.2.4 Johdon työnohjaus 17
4.3 Esihenkilöiden tuen tarve 18
4.4 Luottamus työnohjauksessa 20
4.5 Motivaatio työnohjauksessa 23
4.6 Työnohjaukseen sitoutuminen 24
4.7 Etäympäristön käyttö 26
4.8 Kommunikointi etäympäristössä 28
5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT 29
5.1 Laadullinen tutkimus 29
5.1.1 Teemahaastattelu 30
5.1.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi 32
5.2 Palvelumuotoilu 36
6 TULOKSET 41
6.1 Etätyönohjauksen tarve 41
6.2 Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät 43
6.3 Luottamus etätyönohjauksessa 44
6.4 Sitoutuminen etätyönohjauksessa 48
6.5 Motivaatio etätyönohjauksessa 50
6.6 Vuorovaikutus etätyönohjauksessa 53
6.7 Onnistuneen etätyönohjauksen edellytykset 55
6.7.1 Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen 55
6.7.2 Etätyönohjaustapaamisen runko 59
6.7.3 Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila 63
7 POHDINTA 67
7.1 Tulosten tarkastelu 67

7.1.1 Etänä pidettävän työnohjauksen valintaan vaikuttavat tekijät 67
7.1.2 Huomioitavia tekijöitä etätyönohjausta toteuttaessa 68
7.1.3 Eroavaisuudet etä- ja lähityönohjauksessa 70
7.1.4 Yhteenveto 72
7.2 Luotettavuus ja eettisyys 73
7.3 Itsearviointi 78
7.4 Jatkotutkimusaiheet 81
LÄHTEET 82
LIITTEET 86
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset 86
Liite 2. Pääteemat ja alaotsakkeet apukysymyksineen 91
Liite 3. Saatekirje 92
Liite 4. Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa 93
Liite 5. Kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta 94
Liite 6 Etätyönohjauksen tarve 95
Liite 7. Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät 96
Liite 8. Luottamus etätyönohjauksessa 97
Liite 9. Sitoutuminen etätyönohjauksessa 99
Liite 10. Motivaatio etätyönohjauksessa 100
Liite 11. Vuorovaikutus etätyönohjauksessa 102
Liite 12. Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen 103
Liite 13. Etätyönohjaustapaamisen runko 105
Liite 14. Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila 107

1 JOHDANTO

Työnohjaus on yksi työnantajan tarjoamista menetelmistä, jossa keskustelun avulla tapahtuu muun muassa työn ongelmien ratkaisua, reflektointia ja ammatillista kasvua. Esimiesten työnohjausta voidaan pitää omana erityisalana, jonka keskiössä ohjauksen sisältönä on johtaminen ja johtajuus eli näiden tutkiminen ja tukeminen turvallisessa ja asiantuntevassa ohjauksessa. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020.)

Keväällä 2020 maailmanlaajuinen pandemiaksi luokiteltu koronavirus SARS-CoV-2 vaikeutti ja kuormitti myös Suomen sosiaali- ja terveysalaa. Lähikontaktissa tarttuva sairaus COVID -19 toi tullessaan merkittävästi lisääntyneen tarpeen käyttää erilaisia palveluja etäympäristössä. Suomen hallituksen (2020) suosituksen mukaan työpaikoilla täytyi pyrkiä järjestämään työnteko ja yhteydenpito etämenetelmin. (Työterveyslaitos 2020.) Etäpalveluiden tarjoaminen on myös digitalisaation myötä jatkuvasti kasvavassa asemassa (Casey, Clark & Gould 2018). Digitalisaation lisääntyminen näkyy sosiaali- ja terveysalalla mahdollisuutena kehittää toimintaa ja laatua. Kyseessä on työ- ja toimintakulttuurin muutos, joka edellyttää jo olemassa olevan osaamisen vahvistamista sekä uudenlaista johtamista. Uudistuvassa sotessa muun muassa moni esimies tulee työskentelemään hajautetussa organisaatiossa, missä esimiehen alaisuudessa olevia työyksikköjä on maantieteellisesti hajallaan. Tällöin erilaisten etäalustojen tarve korostuu osana työtä, sekä työn johtamista ja kehittämistä. (Etänä enemmän 2019.)

Etänä enemmän hankkeessa vastataan sote-työn muutokseen juuri etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea sekä muutosjohtamista kehittämällä sekä em. kehittämiskohtiin liittyvää osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote- alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hankkeen toiminta-aika on 1.1.2019 – 31.12.2022. (Etänä enemmän 2019.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia etätyönohjauksesta. Tavoitteena on kuvata palvelupolkuna

hyvin toimivan etätyönohjauksenprosessi. Toimeksiantajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulu.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia etätyönohjauksesta sekä koota heidän ajatuksiaan hyvin toimivasta etätyönohjausprosessista / palvelupolusta.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat:

1. Millaisia ovat työnohjaukseen osallistuvien kokemukset etätyönohjauksesta?
2. Miten toteutetaan onnistunut etätyönohjaus?

Tavoitteena on tuottaa etätyönohjauksen toimintamalli, jota voidaan hyödyntää etätyönohjausprosessia suunniteltaessa ja toteuttaessa. Tutkimuksen tuloksista hyötyvät työnohjaajat sekä työnohjauspalvelua käyttävät työyhteisöt. Lopputulos kuvataan palvelupolkuna, josta käy ilmi miltä näyttäisi onnistunut etätyönohjausprosessi.

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu -hanke

Tämä tutkimus on osa valtakunnallista Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu -hanketta. Etänä Enemmän hankkeessa vastataan sote-työn muutokseen juuri etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea sekä muutosjohtamista kehittämällä sekä em. kehittämiskohtiin liittyvää osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. (Etänä enemmän 2019.)

Haastateltavat työskentelivät tutkimuksen aikana Pirkanmaalla sosiaali- ja terveysalan esimiehinä. Haastateltavista kahdeksan osallistui Etänä enemmän hankkeeseen ja tuli mukaan tutkimukseen sitä kautta. Kolme haastateltavista oli hankkeen ulkopuolisia sosiaali- ja terveysalan esimiehiä, jotka olivat saaneet vuoden 2020 aikana etätyönohjausta.

3.2 Covid-19

Kiinassa todettiin joulukuussa 2019 uuden, aiemmin tuntemattoman viruksen SARS-CoV-2 aiheuttamia keuhkokuumetapauksia. Asiantuntijat arvioivat taudin olevan lähtöisin yksittäisestä tartunnasta, joka on tarttunut eläimestä ihmiseen. SARS-CoV-2 niminen virus aiheuttaa COVID-19 nimistä tautia. Virustaudin oireet ovat hyvin moninaiset, jolloin sen kantaja voi olla oireeton tai kärsiä pelkästään lievistä hengitystieinfektioista. Pahimmillaan virusinfektio aiheuttaa tehohoidon tarvetta sekä ennenaikaista kuolemaa. Korona tarttuu pääsääntöisesti pisaratartuntana eli kun sairastunut henkilö esimerkiksi aivastaa tai yskii. Tehokkaina suojautumiskeinoina pidetään kasvomaskin käyttöä sekä 2 metrin turvaväliä, riittävää ilmanvaihtoa sekä ihmismäärien rajoittamista samassa tilassa. (Työterveyslaitos 2020.)

Työyhteisön ja organisaation menestyksen ajatellaan olevan yhteydessä toimintaympäristöön ja siellä tapahtuviin muutoksiin. Jatkuvat muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia vaatimuksia ja paineita organisaatiolle sekä yksilölle – niin alaiselle kuin johtajallekin. Tämä haastaa henkilön jatkuvaan pois oppimiseen ja uuden oppimiseen. (Keskinen 2008, 27–28.) Nopeasti maailmalla leviävä virus pakotti myös suomalaiset opettelemaan nopealla aikataululla etätyöskentelyn kotoa käsin. 13.8.2020 Suomen hallitus on tehnyt periaatepäätöksen, jossa hallitus suosittelee, että alueilla, joilla terveysviranomaiset toteavat covid-19-epidemian olevan alueellisesti kasvussa, siirrytään etätyöhön työtehtävien niin salliessa. Lisäksi työpaikoilla täytyy edistää työjärjestelyjä, joilla pyritään vähentämään lähikontakteja ja muita riskitekijöitä. Tämän takia, myös työnohjaus on jouduttu järjestämään etämenetelmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

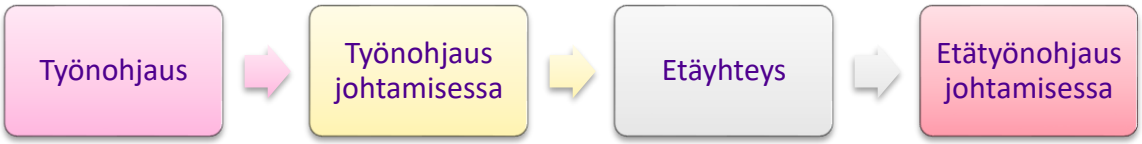
Etänä enemmän - sote-työ uudistuu hankkeeseen kuuluvat valmennustapaamiset ja työnohjausistunnot toteutuivat pääsääntöisesti lähitapaamisina maaliskuuhun 2020 asti, jonka jälkeen jouduttiin siirtymään pelkästään etätapaamisiin.

4 TYÖNOHJAUS JOHTAMISEN TUKENA

4.1 Kirjallisuuskatsaus

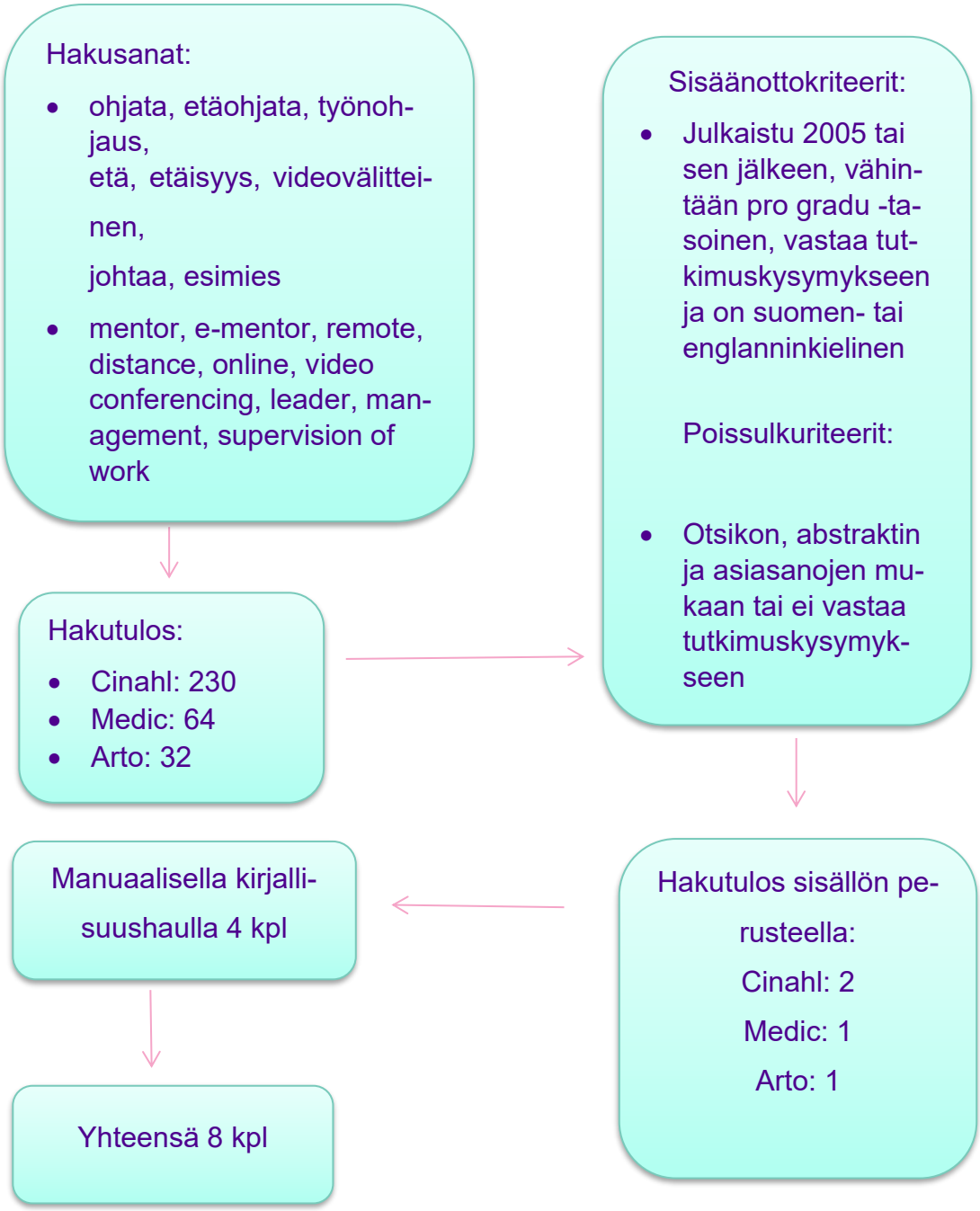
Tutkimuksen teoria termillä tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, tutkimuksen teoreettista osuutta. Tutkimuksessa tarvitaan teoriaa metodien, tutkimus etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen, ylipäätään tutkimuskokonaisuuden mieltämiseen. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehys muodostaa tutkimusta ohjaavan metodologian sekä sen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19.)

Teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi määrittelimme työnohjauksen, työnohjauksen johtamisessa ja etäyhteyden käytön työmenetelmänä. Etäyhteyden käytöstä menetelmänä saimme määriteltyä vielä etätyönohjauksen johtamisessa (kuvio 1). Nämä olivat käsitteet, jotka määrittelivät kirjallisuuskatsauksessa tehtyjä kirjallisuus- ja tutkimushakuja. Lopulta kävi ilmi, että johdon etätyönohjauksesta ei tutkimuksen tuossa vaiheessa ollut saatavilla tietoa.



KUVIO 1. Teoreettisen viitekehyksen muodostumisen vaiheet

Kirjallisuuskatsaukseen haettiin tietoa, kuinka etäympäristö työskentelymenetelmänä on koettu sekä millaisissa tilanteissa sitä on käytetty. Haut tehtiin käyttämällä Cinahl, Arto ja Medic –tietokantoja. Hakutuloksista hyväksyttiin julkaisuja, jotka täyttivät sisäänotto- ja poissulkukriteerit ja olivat julkaistu vuoden 2005 jälkeen. Hyväksyttäviä tutkimuksia olivat tieteelliset artikkelit ja vähintään Pro Gradun tasoiset tutkimukset. Lopullinen valinta tehtiin tulosten otsikko- ja abstraktitason tarkastelulla, ja sisällöltään sopivimmat alkuperäistutkimukset valikoitiin mukaan. Hakuprosessi on avattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi

Asiasanoja ja tiedonhakua tehtäessä opinnäytetyön tekijät hyödynsivät Tampereen ammattikorkeakoulun informaatikon palveluja, jolla varmistettiin, että varsinaista työnohjausta etänä annettuna palveluna ei ole semmoisenaan tutkittu. Tulokset ovat taulukoituna liitteessä 1. Kirjallisuushaussa mukaan valikoitui lopulta neljä tutkimusta. Manuaalinen haku tuotti vielä neljä tutkimusta lisää. Tutkimuksen edetessä mukaan valikoitui vielä joitakin katsauksen ulkopuolisia tutkimuksia.

4.2 Työnohjauksen muodot

Työnohjaus on käsitteenä käytetty jo 1800-luvulta lähtien, mutta ilmiönä työnohjaus on vuosituhansia vanha. Ikiaikainen mestari-kisälli-toiminta, jossa kokeneempi osaaja opastaa aloittelijaa, on nykymuotoisen työnohjauksen esiaste. (Punkanen 2009, 12.) Mestari-kisällisuhde ei kuitenkaan ole kovin osuva työnohjaussuhteesta yleisesti puhuttaessa, koska työnohjattava voi olla hyvin kokenut alansa edustaja. Etenkin johtotasontehtävissä työskentelevä voi olla hyvinkin kokenut oman alansa erinomainen asiantuntija. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 105.)

Suomen työnohjaajat (2020) määrittelevät työnohjauksen oman työn tutkimiseksi, arvioinniksi ja kehittämiseksi, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avustuksella. Se on omaan työrooliin, työhön ja työyhteisöön liittyvien kokemusten, kysymysten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjaus on usean tapaamisen ohjausprosessi. (Suomen työnohjaajat 2020.) Työnohjaus on alun perin syntynyt ammatillisen kehityksen tueksi haasteellista asiakastyötä tekeville. Siinä keskitytään työhön sekä työn ja yksilön itsensä tutkiskeluun. (Ruutu & Salmimies 2015, 15–16.)

Suomessa työnohjauksen kehityksen vilkkain aikakausi on ollut 1980-luvulla. Tätä ennen 1920-luvulta lähtien työnohjaus on ollut pääasiallisesti ainoastaan sosiaali-, terveys- ja opetusaloilla. Suomessa työnohjaus tunnetaan parhaiten sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, erityisesti psykiatrian erikoisalalla. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 105.)

Työelämä muuttuu nykyään paljon, sekä työelämän asiantuntijuutta korostetaan. Tämä tuo työntekijöille haasteita, jotka saattavat olla kuormittavia. Työntekijöiltä odotetaan asiantuntijuutta, itseohjautuvuutta, oman ammattitaidon kehittämistä sekä sopeutumista muutokseen. Tämä parhaimmillaan innostaa ja lisää motivaatioita työtä kohtaan, kun taas toisaalta työntekijän perustehtävä saattaa hämärtyä ja työstä tulee kuormittavaa ja liian haastavaa. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011 14–16.) Työnohjaus on yksi organisaation tukitoimista, joilla voidaan yrittää estää työntekijöiden loppuun palamista. (Keskinen 2002, 267).

Työnohjaus voi olla ryhmässä tai yksilötasolla tapahtuvaa reflektiivistä keskustelua. Keskustelujen tavoitteena on lisätä ohjattavien ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia, kehittää vuorovaikutustaitoja, parantaa työn ongelmien hallintaa, lisätä itsetuntemusta sekä henkistä kasvua. Lisäksi työnohjaajan tehtävänä on pyrkiä laajentamaan ohjattavansa näkökulmia, auttaa ohjattavaa tarkastelemaan kriittisesti omia ajattelumallejaan ja uskomusjärjestelmiään sekä muuttamaan niitä tarvittaessa. Työnohjauksella tulee aina pyrkiä ohjattavan vastuullisen toimijuuden vahvistamiseen. (Ruutu & Salmimies 2015, 15–16.) Lisäksi toivottavaa on, että ohjattava tulee tietoiseksi omasta tavastaan tehdä työtä ja oppii myös toisten kokemuksista. Päätavoitteena on oman ammatti-identiteetin kehittäminen. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 3.)

Työnohjauksen prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen, jonka ensimmäisessä vaiheessa, eli liittymisen vaiheessa muodostetaan yhteistyösuhteen pohja rakentaen luottamusta. Luottamuksen syntyminen työnohjauksessa luo tilan puhua aidosti esimerkiksi omista kokemuksistaan, tunteistaan ja arvoistaan työnohjauksessa. Työnohjauksen onnistumisen edellytykset ovat ohjattavan ja ohjaajan välinen vuorovaikutussuhde. Työnohjaajan roolissa korostuu kuuntelijan rooli. Toisessa vaiheessa kirkastetaan päämääriä. Ohjattavan omien tavoitteiden asettaminen muodostaa työnohjauksen lähtökohdat. Ohjattava on oman kokemuksensa asiantuntija. Työnohjaaja kuljettaa työnohjausprosessia luotaajan roolissaan hyödyntäen ohjattavan päämääriä. Vaiheessa kolme määritellään motivaation suunta, ohjattavan vahvuuksien tunnistaminen ja toiveikkuuden ylläpitäminen. Ratkaisukeskeinen työnohjaus pyrkii positiivisen psykologian keinolla rakentamaan onnistumista, vahvuuksia sekä merkityksellisyyden tunnetta, joiden kautta muutos toiminnassa mahdollistuu. Vaiheessa neljä pääosassa on oivallus, näkökulmien laajentaminen, ymmärryksen kasvattaminen ja uusien ratkaisuvaihtoehtojen ideointi, jotka sopivat ohjattavat tavoitteisiin. Tässä vaiheessa tarvitaan työnohjaajan aktivoijan roolia. Viidennessä vaiheessa sovelletaan opitut ja oivalletut asiat käytännön tilanteisiin ja tämä onkin työnohjauksen keskeinen tavoite. Tässä vaiheessa on hyvä tehdä työnojauksesta yhteenveto ja antaa palautetta onnistumisesta. (Ruutu & Salmimies 2015, 2.) Työnohjaus auttaa ohjattavaa tutkimaan, kehittämään ja arvioimaan omaa työtään koulutetun työnohjaajan johdolla. Reflektoinnin avulla ohjattava oppii tulkitsemaan työhön, työyhtei-

söön, työrooliin liittyviä kokemuksia ja tunteita, jolloin mahdollistuu uusien toimintamallien omaksuminen. (Alhanen ym. 2011, 17.) Kallasvuo, ym. 2012 mukaan työnohjauksen prosessissa on oleellinen osa työnohjaajan ja työnohjaustavan valinnalla. Kuviossa 3 on työnohjauksen prosessin viisi vaihetta.

KUVIO 3. Työnohjauksen prosessi (Ruutu & Salmimies 2015)

4.2.1 Yksilötyönohjaus

Yksilötyönohjaus sopii erityisesti tilanteisiin, joissa esimerkiksi työntekijän rooli tai asema työyhteisössä on sellainen, ettei vertaisia löydy, kuten esimerkiksi esimiesasema. Yksilötyönohjauksessa on helpompaa syventyä yksilöllisesti ammatillisiin kehitystarpeisiin ja prosesseihin. (Alhanen ym. 2011, 127.)

Työnohjaajan ja työnohjattavan välille muodostuu luottamussuhde, jolloin ohjattava uskaltaa tuoda esille myös tavoitteiden sekä toiveiden lisäksi epävarmuuksia ja huolia. Työnohjaajalta vaaditaan tilannetajua ja itsetuntemusta. (Alhanen ym. 2011, 127–128.) Tavoitteena on löytää työntekijän ratkaisuja omaan työhön ja persoonaan liittyen. Työnohjaus vahvistaa ammatti-identiteettiä ja tukee ammatillista kasvua. (Punkanen 2009, 28–29.)

4.2.2 Ryhmätyönohjaus

Ryhmätyönohjaus tarjoaa työyhteisölle kuin yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti, ja on varsin kustannustehokas tapa lisätä ammatillista osaamista vertaisoppimisen keinoin. (Alhanen ym. 2011, 156.) Ryhmätyönohjauksessa luottamus ja arvostus kasvavat työyhteisössä, mikä lisää työyhteisön voimavaroja. Ryhmässä voi lisäksi oppia itsetuntemusta. (Kallasvuo ym. 2012, 16.)

Työnohjaajalla on suuri merkitys ohjaajana, jotta vuoropuhelu pysyisi aktiivisena. (Kallasvuo ym. 2012, 16). Ryhmän koon suositellaan olevan kolmesta kahdeksaan henkilöä. Ryhmä ei saa olla liian suuri, sillä pienempi ryhmä aktivoi osallistumaan ja kaikkien osallistujien on tärkeää saada osallistua keskusteluun. (Punkanen 2009, 30–33.)

4.2.3 Yhteisötyönohjaus

Yhteisötyönohjaus on yhtä kuin työyhteisön työnohjaus. Se on ryhmän työnohjausta, joka koostuu toisensa tuntevista saman työyhteisön jäsenistä. Erona ryhmätyönohjaukseen on se, että ohjattavat ovat vuorovaikutuksessa myös työnohjauksen ulkopuolella. Työyhteisössä vallitseva dynamiikka on aina ohjauksissa läsnä. Työntekijällä on työyhteisössä kaksi tehtävää, oman työn toteuttaminen, jota varten hänet on palkattu ja työyhteisön jäsenenä toimiminen. Yhteisötyönohjauksella voidaan kehittää työntekijän tarvitsemia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Tavoitteena on lisätä ammatillista vuorovaikusta, selkeyttää perustehtävää sekä pyrkiä löytämään ratkaisuja työn tekemiseen, toimintamalleihin ja mahdollisiin jännitteisiin. (Alhanen ym. 2011, 137–152; Punkanen 2009, 30–33.)

Työnohjauksen järjestämiselle asettavat haasteita muun muassa vuorotyö ja lomat. Ne hankaloittavat kaikkien ohjaukseen osallistuvien paikalle pääsyä. (Kallasvuo ym. 2012, 17.)

4.2.4 Johdon työnohjaus

Johdon tai hallinnon työnohjausta voidaan pitää työnohjauksen erityismuotona, jossa keskiössä ohjauksen sisältönä on johtaminen ja johtajuus eli näiden tutkiminen ja tukeminen. Johdon työnohjausta on alettu toteuttaa muusta työnohjauksesta erillisenä 2000-luvun alussa. Johtamisen työnohjaus on siis melko uusi asia tällä hetkellä, mutta sen hyötyihin on alettu heräämään ja sitä ollaan omaksumassa niin sosiaali- ja terveysalalle, kuin myös liike- ja talouselämään. Johdon työnohjaus tapahtuu koulutetun ja mielellään johdon työnohjaajaksi kouluttautuneen kanssa. Ulkopuolisena työnohjaaja näkee ja kokee asiat eri lailla ja osaa tarvittaessa johdatella työnohjattavaa omaa oivallusta kohti. Tämän takia työnohjausta ei voi korvata esimerkiksi jonkun toisen esimies kollegan kanssa juttelemalla. (Paunonen-Ilmonen, & Heinonen 2020, 104–105, 108.) Roth (2019) tutki johdon työnohjausta ja sai selville, että työnohjaajat näkivät johtamistyöhön liittyvän problematiikan ymmärtämisen olevan tärkeä johdon työnohjaajan osa-alue (Roth 2019, 143).

Työnohjaus on esimiehelle prosessi, joka tukee ammatillista kasvua (Keskinen, Romana & Leimala 2005, 16). Rothin (2019) tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat työnohjauksen prosessina, jonka aikana työnohjattava tutkii, reflektoi ja rakentaa sekä persoonallista että ammatillista identiteettiään yhdessä työnohjaajan kanssa. Tämän prosessin onnistumisen edellytyksenä esimiehet pitivät työnohjauksen luottamuksellisuuden lisäksi työnohjaajan roolia sen läpiviejänä. Erityisen tärkeänä nähtiin prosessin tavoitteellisuus. (Roth 2019, 144.)

Silloin kun esimies on itse hakeutunut työnohjaukseen, on hän motivoitunut pohtimaan omaa johtamistaan ulkopuolisen henkilön kanssa. Esimiehet asettavat itselleen tavoitteita työnohjausta koskien, joita voivat olla esimerkiksi esimiesroolin kehittäminen, ongelmatilanteiden pohtiminen ja oman ammattitaidon kehittäminen. Johdon työnohjaus voi olla yksilö-, ryhmä- tai työyhteisö työnohjausta. Ohjausistuntojen väli olisi hyvä olla enimmillään kolme viikkoa, jotta työnohjattava kokisi jatkuvuuden tunteen ja näin voisi saavuttaa työnohjaukselle asetetut tavoitteet. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 16). Työnohjaajalla voi olla erilaisia rooleja toimiessaan esimiehen työnohjaajana, kuten esimerkiksi sparraaja, opettaja, tukija, konsultti tai arvioija. (Keskinen ym. 2005, 71–83.)

4.3 Esihenkilöiden tuen tarve

Johtamistyö eroaa työntekijöiden työstä monessa suhteessa, ja tämä eroavaisuus tuo omat haasteensa johtamiseen. Esimiehen ja johtajan valta sekä vastuu ovat eriarvoistavia ja erilaistavia tekijöitä muihin työyhteisön työntekijöihin nähden. Lisäksi johtajuuteen kuuluu luoda omalla toiminnalla edellytykset perustehtävän toteutumiselle, hänen on hallittava toiminnan kokonaisuus ja oltava suunnannäyttäjä tulevaisuuteen sekä rohkeutta käyttää lain antamaa työnjohto-oikeutta ja velvollisuutta. Johtaja on rajapinnalla organisaation sisällä ja toimii työnantajan edustajana organisaation ulkopuolella erilaisissa verkostoissa ja sosiaalisissa kentissä. (Paunonen-Ilmonen, & Heinonen 2020, 12–13, 105.)

Esimiehiin kohdistetaan oikeutettuja, mutta toisinaan myös kohtuuttomia odotuksia. Heihin liitetään kaikki, mikä heijastaa organisaation toimintatapoja, esimerkiksi muutoksessa. Se miten esimies kohtaa nämä kaikki hänelle kohdistetut odotukset ja vaatimukset, vaikuttavat sekä hänen omaan, että muun työyhteisön jaksamiseen. (Keskinen 2002, 267.)

Hallinnollisessa työnohjauksessa on keskeisenä lähtökohtana auttaa esimiestä näkemään itsensä johtajana ja auttaa esimiestä johtamaan yhteistä työntekoa kohti organisaation asettamia tavoitteita. Esimies oppii käyttämään keinoja, joilla vahvistetaan ja kehitetään työyhteisön toimintaa. (Alhanen ym. 2011, 168–178.) Lyhyesti määriteltynä johtamisen työnohjaus on esimiehen ja johtajan oman työn sekä oman itsensä tutkimista. Tämän tutkimisen ja tarkastelun tuloksena saavutetaan johtamisen aiempaa parempi hallinta, oman itsen ammatti-identiteetin vahvistuminen ja selkeytyminen. Työnohjaus antaa varmuutta sekä helpottaa vaikeiden asioiden ratkaisujen tekemistä, ja näin se vaikuttaa päätösten laatuun. (Paunonen-Ilmonen, & Heinonen 2020, 105, 107–108.)

Ihmisten tuloksellinen johtaminen edellyttää tiettyä etäisyyden ottamista työyhteisöstä. Ikäviin asioihin ja asenteisiin, virheisiin ja laiminlyönteihin on vaikea puuttua, jos ollaan kovin läheisiä. Tämän takia esimiehen ja johtajan työ on yleensä yksinäistä. Yksinäisyys tuo työhön sen, että johtaja ei voi kertoa jonkin työntekijän asioita eikä sälyttää murheitaan työyhteisöön. Näitä asioita johtaja tai esimies voi luottamuksellisesti puhua oman työnohjaajan kanssa saaden niihin apua ja uusia

näkökulmia. Johdon ja esimiesten työnohjausprosessissa vahvistuu esimerkiksi samaistumisprosessin avulla johtajan rooli ja sen kautta johtaminen. (Paunonen-Ilmonen, & Heinonen 2020, 12–13.)

Roth (2019) tutki miksi esimiehet hakeutuvat työnohjaukseen. Hän selvitti, että työnohjauksen hakeutumisen taustalla on yleensä muu syy, kuin jokin ilmeinen ongelma. Ryhmätyönohjaukseen hakeutuneet esimiehet hakivat työnohjaukselta ensisijaisesti vertaistukea ja vinkkejä johtamisen tyypillisiin tilanteisin. Työnohjaajan näkökulmasta motivaatio työnohjaukseen löytyi esimiestyön yksinäisestä työnkuvasta, joka loi tarpeen jakaa johtamisen haasteita luotettavan, asiaa ymmärtävän tahon kanssa. Työnohjaajat näkivät työnohjauksen tukevan esimiestä myös johtamistyöhön sisältyvien haastavien vuorovaikutustilanteiden ja hänen omaan rooliinsa sekä sen asettamiin vaatimuksiin liittyvien tilanteiden reflektoimisessa. Tässä tutkimuksessa työnohjattavat eivät tunteneet toisiaan ja he olivat erityyppisissä organisaatioissa sekä olivat hyvin eri vaiheissa johtajan urallaan. Tämä nähtiin positiivisena seikkana, koska tämä tarjosi mahdollisuuden tarkastella asioita hyvinkin erilaisista näkökulmista. Tämänkaltainen asetelma tarjosi mahdollisuuden tarkastella myös johtajuutta käsitteenä. Jos ryhmässä oli esimiehiä, jotka eivät olleet omasta roolistaan, tavoitteistaan tai perustehtävästään perillä, tarjosi ryhmä lisäksi reflektoivaa dialogia. (Roth 2019, 143–144.)

Johdon työnohjaukselle on tyypillistä, että siinä voidaan korjata erilaisia johtamistoiminnon vajeita ja johtajuustoimintaan liittyviä puutteita. Tämmöisiä vajeita tai puutteita voivat olla esimerkiksi tilanteet, joissa esimies on noussut asiantuntijatehtävistä esimieheksi ilman esimies koulutusta tai esimieskoulutuksessa on opiskeluissa painotettu vain johtamista vuorovaikutuksellisen osaamisen sijaan. Johtajalle on tärkeää kehittää itsetuntemustaan ja sitä voi oppia empatian kehittymistä myöten johdolle suunnatussa työnohjauksessa. Hyvän ja vankan oman itsetuntemuksen kautta voi ymmärtää toisia ihmisiä, heidän kokemuksiaan ja tunteitaan. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 15–16.) Myös erilaiset johtamistilanteet voivat aiheuttaa syyllisyyden ja häpeän tunteita, jolloin luottamuksellinen johdon työnohjaus tarjoaa turvallisen ympäristön näiden asioiden käsittelyyn. (Paunonen-Ilmonen, & Heinonen 2020, 12–13.)

Johtajan tai esimiehen työnohjaus eroaa alaisten työnohjauksesta myös siinä, että johtajan tehtävänä on hallita ryhmädynaamiset ilmiöt niin hyvin, että hän pystyy pitämään riittävän etäisyyden johdettaviin, kokemaan itsensä ryhmän ns. ulkopuoliseksi siinä määrin, että pystyy analysoimaan ryhmän tapahtumia ja auttamaan ryhmää kohti kypsää ryhmätyöskentelyä. Hyvin toimiva työryhmä on tuloksellinen ja sen jäsenet ovat sitoutuneita sekä motivoituneita työhönsä ja stressaantumista voidaan näin ennaltaehkäistä. Johtajan on tunnettava omat vastuunsa ja valtansa sekä johtajuuden rajat. Näissä asioissa johdon työnohjaus voi selventää erilaisia tilanteita ja tukea niissä. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 16.)

Esimiehille on tärkeää mahdollistaa työnohjaus, jossa voi pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaansa. (Keskinen, toim. 2008, 204.) Esimiehelle reflektointi on tärkeä taito itsetutkiskelussa, koska oma persoonallisuus on esimiehellä johtamisen työkaluna. (Sydänmaalakka 2006, 34). Esimiehen jaksamisen tuki on ensiarvoisen tärkeää koko työyhteisön kannalta. Hallinnollista työnohjausta voidaankin kutsua johtamisen apuvälineeksi ja se antaa lisäarvoa johtamistyöhön. (Keskinen toim. 2008, 202, 57.)

Sirola-Karvinen (2008) mukaan hoitotyön johtajilla tulee olla entistä enemmän valmiuksia ennakoida kehitystä ja terveyspalveluiden muuttuvia vaatimuksia ja yksi tapa auttaa selviytymään työstään on hallinnollinen työnohjaus. Esimiehet tarvitsevat tukea selviytyäkseen jokapäiväisistä työpaineistaan. Hallinnollisessa työnohjauksessa esimies saa peilata ja tarkastella työn tavoitteita, joita voi hyödyntää omassa johtamistyössään. Tutkimuksessa voitiin todeta, että esimiehet kokevat työnohjauksen myönteisenä ja valtaosa esimiehistä arvioi ammattitaidon parantuneen työnohjauksen myötä. (Sirola-Karvinen 2008.)

4.4 Luottamus työnohjauksessa

Luottamus muodostuu moniulotteisesti ja kuvaa suhtautumista itseensä. Luottamus voidaan jakaa yhdeksään eri osa-alueeseen, joista ensimmäinen on molemminpuolisuus eli vastavuoroisuus esimerkiksi vuorovaikutuksessa. Toisena on ihmisen muodostama kuva omasta työstä, arvioiden itseään suhteessa työhön,

joka sisältää myös käsityksen työyhteisön asettamista odotuksista. Kolmantena on käsitys omista kyvyistä, kuinka ihminen kokee kykynsä suhteessa omiin vastuihinsa. Neljäntenä minäkuva, millaisena ihminen näkee itsensä. Viides on itseluottamus, tietoisuus omasta osaamisesta ja vahvuuksista. Kuudentena tyytyväisyyden tunne, seitsemäntenä innostuneisuus. Kahdeksantena ulottuvuutena luottamuksessa on ammatillinen itsetunto, käsitys omasta ammatillisuudesta ja siitä mihin suuntaan haluaa kehittyä. Yhdeksäntenä on luovuus ja uskallus ongelman ratkaisuun. (Keskinen toim. 2008, 213–215.)

Luottamuksellisessa suhteessa tiedämme mitä voimme odottaa toiselta vuorovaikutustilanteessa. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40–41.)

Luottamus vaatii vuorovaikutuksellista suhdetta, jossa molemminpuolisilla odotuksilla, sitoumuksilla ja toiminnoilla on tärkeä asema. Luottamus syntyy säännöllisillä tapaamisilla, yhteistyön, kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena. Se on ansaittava omalla käytöksellä. Kun ihminen oppii luottamaan toiseen, hän uskoo pystyvänsä luottamaan myös ventovieraaseen. Tätä kutsutaan yleistäväksi (generalized) luottamukseksi. Luottamukseen vaikuttavat vahvasti ihmisen käyttäytymisen piirteet. Annisin ja Wildford (1998) tunnistivat terveydenhuollon henkilökunnassa seitsemän luottamusta lisäävää luonteenpiirrettä.

1. Sitoutuminen
2. Tunteminen
3. Vastuullisuus
4. Rehellisyys
5. Johdonmukaisuus
6. Avoin kommunikaatio
7. Taito sovitella

Luottamus motivoi tekemään työnsä paremmin ja kehittämään työtään. Luottamuksellinen ilmapiiri kannustaa jakamaan ideoita ja kokemuksia. Vahva luottamus motivoi, kannustaa ja sitouttaa työpaikan yhteisiin tavoitteisiin ja saa työntekijät saavuttamaan tavoitteet. Luottamus on pääoma, joka on olennainen osa ih-

misen arkea ja vaikuttaa vaistomaisesti tehtäviin valintoihin, päätöksiin ja käyttäytymiseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 23, 29–42.) Useat tutkijat ovat liittäneet luottamuksen sosiaalisen pääoman yhteyteen. Luottamus edesauttaa sosiaalista vastavuoroisuutta ja yhteistoimintaa. (Ilmonen & Jokinen 2002, 85.)

Edellä mainitut seikat näkyvät myös työnohjauksessa luottamusta rakennettaessa. Luottamus on onnistuneen työnohjauksen edellytys. Luottamuksellinen yhteistyösuhde vaatii aitoa kohtaamista. Aito kohtaaminen on ohjaajan ja ohjattavan ihmisyyden ja ammatillisuuden tasapainoista ja luontevaa rytmittämistä koko ohjausprosessin ajan. Ohjattavaa kuullaan ihmisenä ja yksilönä, ei vain hänen työnsä kautta. (Ruutu & Salmimies 2015, 73–75.)

Luotettava ilmapiiri antaa tilaa spontaaniudelle ja herkkyydelle. Ohjaaja pystyy edistämään tätä ja viemään ohjausta syvemmälle tasolle omalla avoimuudellaan ja olemalla oma itsensä. Ohjaajalta odotetaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Tämä mahdollistaa ohjaussession aikaisen tunteiden käsittelyn ja ehkäisee sen, ettei työnohjaus jää yksinomaan rationaaliselle tasolle tai pelkästään akateemiseksi pohdiskeluksi. Luottamukseen työnohjauksessa liittyy myös luottamusten pitäminen, avoin tiedonkulku, salassapito, suoraselkäisyys ja arvostava vuorovaikutus, jossa voidaan luottaa toisen hyviin tarkoitusperiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 73–76.)

Ensimmäisen tapaamisen merkitys luotettavan työnohjaussuhteen luomiselle on merkittävä. Tapaamisen ensimmäiset minuutit ovat ratkaisevassa asemassa yhteyden synnyttämisessä, ja työnohjasprosessissa kaikkein suurin yksittäinen vaikuttava tekijä on vuorovaikutuksen yhteensopivuus. Alkuun on myös hyvä käydä läpi tavoitteet ja odotukset. (Ruutu & Salmimies 2015, 74.)

Luottamuksen rakentamisessa on kysymys kyvystä luoda turvallinen, toista kannusta ilmapiiri, jossa kaikki osapuolet kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä emotionaalisesti turvallisessa ympäristössä. Ilman luottamusta työnohjauksella ei ole pohjaa, jonka päälle tuottavaa ja innovatiivista toimintaa voitaisiin rakentaa. (Ruutu & Salmimies 2015, 75.)

4.5 Motivaatio työnohjauksessa

Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdonalaista, kontrolloitua toimintaa. Motivaatio määrää, millä aktiivisuudella yksilö toimii. Myös motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin, kun taas sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että toiminta itsessään palkitsee tekijänsä. (Keskinen 2002, 14–15.)

Motivaatio työnohjaukseen lähtee siitä, että yksilöllä on työhön liittyviä tarpeita, esimerkiksi tarve kehittyä omassa työssä tai ratkaista paremmin joitakin työhön liittyviä ongelmia. Motivaatio voi työnohjauksen alkuvaiheessa lähteä omasta tarpeesta eli olla sisäistä motivaatiota tai jonkun toisen tarpeesta tai odotuksista, esimerkiksi esimiehen, jolloin motivaatio on ulkoista. Jonkun muun aloitteesta työnohjaukseen tuleva yksilö ei välttämättä koe olevansa motivoitunut ja tällöin työnohjaajan on hyvä käyttää aikaa yksilön sisäisen motivaation löytämiseen. Sitoutuminen, vastuunottaminen ja todellinen yhteistyö ohjaajan kanssa vaatii sisäistä motivaatiota. Lisäksi yksilöllä tarvitsee olla tieto, että työnohjaus saattaisi vastata edellä mainittuihin tarpeisiin. (Keskinen 2002, 15–17.)

Yksilö voi myös odottaa työnohjaajalta nopeaa ongelmien ratkaisua, ottamatta ollenkaan huomioon omaa panostaan. Näiden seikkojen läpikäyminen, tarkentaminen, työstäminen, realisoituminen sekä siihen liittyvä mahdollinen pettyminen voivat aiheuttaa yksilössä motivaation laskua, mutta silti tämä on välttämätön prosessi. Motivaatio on tärkeä tekijä sitoutumisessa. Motivaatioperustan ollessa epäselvä tai riittämätön, ei sitoutumisprosessi käynnisty kunnolla. Tämä voi näkyä poisjäämisinä tai työnohjauksen keskeyttämisenä. (Keskinen 2002, 15–17.)

Sellaisilla aloilla, joissa työnohjaus ei ole vakiintunut käytäntö, motivaation vähyys saattaa olla tavallisempi ilmiö. Tietämättömyys saattaa ruokkia mielikuvitusta, synnyttää ylisuuria odotuksia ja pelkoja sekä riippuvuutta ja lapsenomaista asennoitumista työnohjausta kohtaan. Tällaisessa tilanteessa sitoutuminen tapahtuu lähinnä sopimuksen kautta. Sopimus tehdään yleensä ennen työnohjausprosessin alkua ja se antaa yhteiselle toiminnalle tavoitteellisuutta. Sen puuttu-

minen taas vuorostaan voi johtaa ajelehtimiseen, epämääräisyyteen ja epävarmuuteen. Etukäteen annettu tieto työnohjauksesta vahvistaa realistista ja yhteistyöhön valmista suhtautumista yksilössä. Tällä puolestaan on positiivinen vaikutus sitoutumiseen. (Keskinen 2002, 16–17, 28–29.)

4.6 Työnohjaukseen sitoutuminen

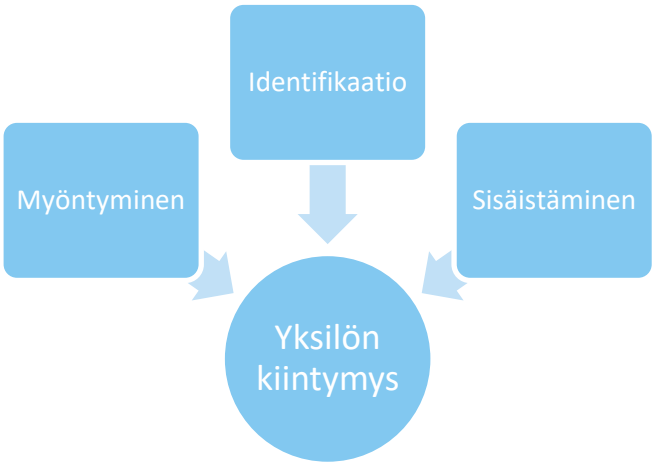
Motivaatio ja sitoutuminen ovat käsitteitä, jotka ovat lähellä toisiaan. Niiden erottelu toisistaan voi olla hankalaa ja jopa tarpeetontakin. Motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista. Kielitoimiston sanakirjan mukaan sitoutua määritelmä on luvata sitovasti ja antaa sitoumus. Esimerkiksi sitoutua sopimukseen. (Kielitoimiston sanakirja, 2020.) Voidaan siis ajatella sitoutumisen velvoittavan. Sitoutumiseen liitetään yleensä pakko, vapauden rajoitus, itsehillintä ja -kontrolli. Vähintään sitoutuminen sisältää esimerkiksi työnohjauksesta puhuttaessa, että henkilö toimii ilman ulkopuolista kontrollia. (Keskinen 2002, 12–13.)

Sitoutuminen voidaan jaotella sisäiseen sekä ulkoiseen sitoutumiseen. Sisäisessä sitoutumisessa motivoitunut tila jatkaa samanlaista toimintaa, koska toiminta kuvastaa toimijan sisäistettyjä tavoitteita, normeja ja arvoja. Ulkoisessa sitoutumisessa ulkoiset olosuhteet vaikuttavat tietyn toiminnan jatkumisen, käyttäytymiseen tai yhteyteen muiden ihmisten tai sosiaalisten järjestelmien kanssa. Työnohjaukseen liitetty sitoutumisen käsite korostaa ulkopuolisesta kontrollista vapaata omaehtoista toimintaa. Ulkoisen kontrollin avulla työnohjaksen tavoitteet, kuten muutos, uuden oppiminen sekä kasvu ja kehitys eivät voi tapahtua. (Keskinen 2002, 13.)

Sitoutumisen edellytys on, että ennen työnohjausprossin alkua tulisi aina olla vähintään yksi tapaamiskerta, jossa puhutaan työnohjauksen tarpeesta ja tavoitteista sekä menetelmistä, joita käytetään. Lisäksi ensimmäisellä tapaamisella tullaan tutuksi puolin ja toisin, jolla voidaan selvittää työnohjaajan ja -ohjattavan yhteensopivuutta. Työnohjausprosessin toteutuminen ja järjestelykysymykset ovat

työnohjaajan vastuulla. Epäonnistunut perusta ohjauksessa voi hiertää koko ohjausprosessin ajan ja näin vaikuttaa esimerkiksi motivaatioon. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 110–111.)

O´Reilly ja Chatmanin teorian mukaan (1986) organisaatioon sitoutumisen keskeinen teema on yksilön psykologinen kiintymys. Teoriassa on löydettävissä kolme eri tekijää, jotka edistävät sitoutumista (Kuvio 4). Myöntyminen tarkoittaa sitä, että yksilö suostuu tiettyihin sääntöihin, koska tämä saavuttaa sillä ulkoisia palkkioita. Identifikaatio perustuu yhteisyyden tunteeseen, haluun kuulua juuri tiettyyn organisaatioon. Sisäistäminen perustuu siihen, että yksilön päämäärät ja arvot ovat yhteneväiset sitoutumisen kohteen kanssa, kuten organisaation kanssa. Mitä enemmän yksilön arvot ja päämäärät kohtaavat organisaation arvojen ja päämäärien kanssa, sitä enemmän yksilö on valmis uhraamaan resursseja, kuten aikaa ja ponnisteluja. Sitoutumisen ollessa tarpeeksi voimakasta, yksilö on valmis tekemään organisaation puolesta jopa enemmän kuin velvollisuus edellyttäisi. (O`Reilly, Chatman 1986, 492–499.)



KUVIO 4. Sitoutumista edistävät tekijät mukaillen (O`Reilly & Chatman 1986)

Myös Kanferi (1972) jaotteli sitoutumisen saavuttamiseen tarvittavat tekijät kolmeen luokkaan, jotka tukevat O´Reillyn & Chatmanin teoriaa (1986). Kanferi jaottelemat tekijät;

1. instrumentaalinen sitoutuminen, joka liittyy saatuihin materiaalisiin etuihin.

2. affektiivinen sitoutuminen perustuu positiivisiin tunteisiin, jotka yhteisöön liittyminen aiheuttaa.
3. moraalinen sitoutuminen perustuu arvioivaan suhtautumiseen, minkä seurauksena yksilö voi arvostaa itseään sekä tuntea ylpeyttä ja luottamusta yhteisönsä tavoitteiden ja arvojen puolesta. (Kanferi 1972.)

Työnohjauksessa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät saattavat kuitenkin vaihdella työnohjauksen eri vaiheissa ja eri ohjattavien välillä. Työnohjaukseen sitoutumiseen harvoin kuitenkaan yhdistetään materiaalisia etuja. Työnohjaus itsessään on väline työn kehittämiseen ja yksilön kehittymiseen, mutta siihen ei liity ulkoista palkkiota. Todennäköisesti voimakas sitoutuminen sisältää emotionaalisen osatekijän, vaikka työnohjauksen tavoitteelliseen ja päämäärätietoiseen luonteeseen tuntuisi liittyvän parhaiten sitoutuminen, jonka perusta on älyllinen. (Keskinen 2002, 14.)

4.7 Etäympäristön käyttö

Digitaalisen teknologian käyttöönottoa edistetään ja kannustetaan maailmalla. Erilaiset digitaaliset palvelut ja alustat ovat avainasemassa osana terveydenhuollon opetus- ja oppimisratkaisuja. Digitaalisessa ympäristössä tapahtuva opetus katsotaan yhtä tehokkaaksi kuin perinteisessä luokkamalissa tapahtuva opetus. (Casey ym. 2018.)

Vuononvirta tutki väitöskirjassaan (2011) etäpalvelun käyttöönottoon motivoivia tekijöitä. Tuloksista selvisi, että ennakkoasenteet eivät vaikuttaneet lopputulokseen, mutta suhtautuminen etäalustojen käyttöönottoon vaihteli ja mikäli järjestäjä osasi ottaa tämän huomioon, lisäsi se motivaatiota jatkaa etäpalvelun käyttöä. Esimerkiksi alkuun täytyi kartoittaa etäalustan käytön osaaminen. Käyttöönoton onnistumisessa painottuivat etenkin organisaatioon ja hankkeen organisoimiseen liittyvät tekijät, kuten tarve käyttöönotolle ja etäkonsultaatioiden järjestäminen säännöllisiksi prosesseiksi, joissa on pysyvät työntekijät ja joissa teknologian saatavuudesta sekä toimivuudesta oli pystytty huolehtimaan. (Vuononvirta 2011.)

Digialustojen koetaan helpottavan yhteydenpitoa ja helpottavan maantieteellisistä haasteista johtuvia ajallisia hankaluuksia (Herman, Carey, Zucca, Boyd & Roberts 2019). Hall (2018) on tutkimuksessaan todennut, että maantieteellisesti haastavissa ympäristöissä käytetyt etäpalvelut lisäävät käyttäjien välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Samalla omien kokemuksien jakaminen laajemman ryhmän kanssa mahdollistuu. (Hall 2018.) Rohatinsky & Ferguson (2013) sai tutkimuksessaan vastaavanlaisia tuloksia. Etäyhteys poisti muun muassa matkustusaikaan menevät kulut, jolloin yrityksillä oli mahdollisuus tarjota ammatillista osaamista kehittävää toimintaa etänä paljon useammin. Etäyhteyksillä pystyttiin saavuttamaan laajempi osallistujakunta maantieteellisistä haasteista huolimatta. (Rohatinsky & Ferguson 2013.)

Church, Heath, Curran, Bethune, Callanan & Cornish (2010) totesivat etäkoulutusta käsittelevässä tutkimuksessaan, että etäyhteyttä työkaluna pidetään hyvänä, mutta edellytyksenä on toimiva teknologia ja hyvät laitteet. Laitteiden toimimattomuus oli turhauttava tekijä. Etätapaamisissa koettiin olevan ehdottoman tärkeää, että niillä on selkeä vetäjä, joka tunsi osallistujat hyvin. Tämä lievitti käytetyn teknologian mukanaan tuomia haasteita, esimerkiksi jos joku osallistujista ei hallinnut laitteiden käyttöä niin hyvin. Ryhmän vetäjän pysyessä samana koko prosessin ajan osallistujien luottamus kasvoi ohjausten aikana. Osa osallistujista ei aluksi halunnut jakaa tapahtumiaan työstään, mutta luottamus ryhmän vetäjää kohtaan rohkaisi heitä avautumaan. Osallistujat kokivat tärkeäksi, että osa tapaamisista olisi kasvokkain. (Church ym. 2010.)

Mäenpää-Moilanen, Hannonen, Laitinen & Salmi tutki hankkeessaan (2017) naisyrittäjien työelämän työssäjaksamisen tukemisen keinoja. Yksi menetelmä oli videovälitteisen vertaistuen käyttöönotto. Hankkeeseen osallistuneilla yrittäjillä oli hyvin samankaltaisia haasteita ja ongelmia. (Mäenpää-Moilanen, Hannonen, Laitinen & Salmi 2017, 36–37.)

Tuloksissa kävi ilmi, että pienryhmien vetäjät eivät kokeneet eroavaisuuksia ryhmäytymiselle etäistuntojen ja lähi-istuntojen välillä. Hankkeessa jokainen istunto aloitettiin samanlaisella orientoitumisharjoitteella, jolloin osallistuja sai suunnattua ajatuksensa ryhmätapaamiseen. Tämän jälkeen oli vuorossa mahdollinen kotitehtävän purku. Kotitehtävillä ylläpidettiin prosessia tapaamisten välissä. Myös

istunnon päätteeksi tehtiin rentoutusharjoitus, jotta ryhmätapaamiselle saatiin selkeä päätös. Hankkeeseen osallistuneet yrittäjät kokivat saaneensa etänä tukea jaksamiseen sekä kokivat tulleensa kuulluiksi, mutta kuitenkin konkreettisia keinoja etäistunnoista ei niinkään saatu. (Mäenpää-Moilanen yms. 2017, 36–37.)

Kodatta, Shenkb, Williamsc & Horvathb, tutkivat (2014) kuinka HIV-positiiviset potilaat kokivat etänä saadun ohjauksen ja sen käytön kokemusta muun muassa luottamuksen osalta. Tuloksista paljastui, että näinkin henkilökohtaisesta aiheesta pystyy keskustelemaan etäalustalla. Edellytyksenä oli, että ympäristöstä oli luotu turvallinen ja osallistujat olivat sitoutuneita ohjaukseen. Turvallisuuden tunnetta lisäsi esimerkiksi luottamusta herättävä ryhmän vetäjä. Motivaatio osallistumiseen löytyi henkilökohtaisen hyödyn saamisesta, joka tässä tapauksessa oli vertaistuki. (Kodatta, Shenkb, Williamsc & Horvathb 2014.)

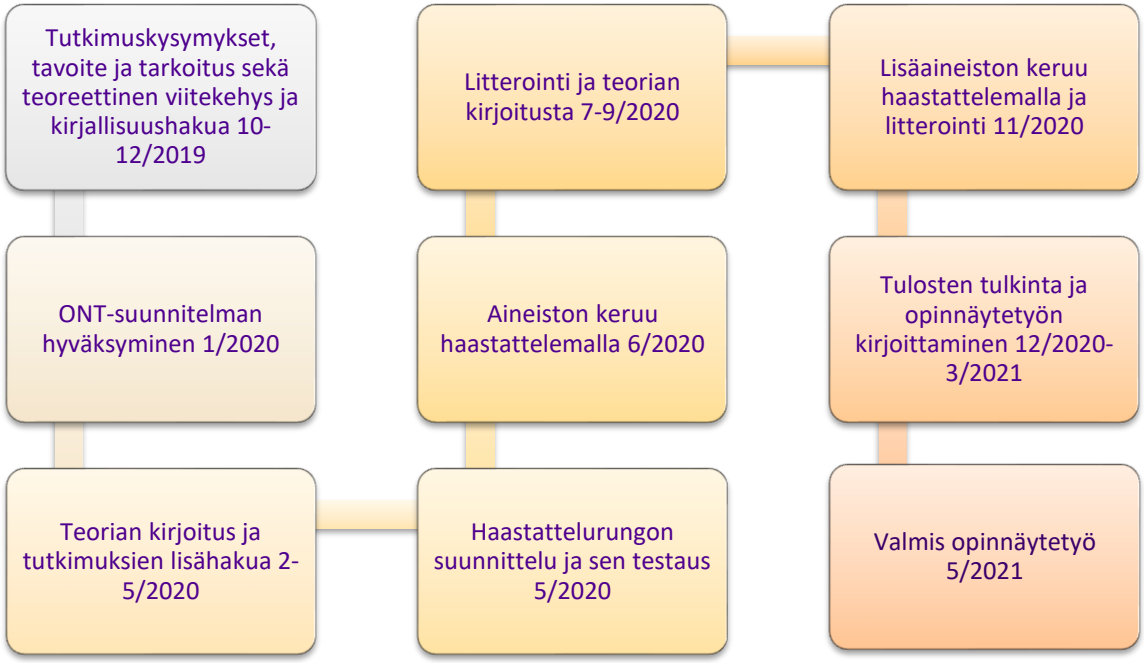
4.8 Kommunikointi etäympäristössä

Yhteistyön ja ihmisten välisten vuorovaikutuksen merkittävä osa on kommunikaatio. Kommunikaation avulla ajatukset välittyvät ihmiseltä toiselle ja yhteisten päämäärien tavoittelu mahdollistuu (Valls, González-Romá & Tomás 2016.)

Kommunikaatiota on kaikki ihmisten välinen viestintä, ja se voi olla kielellistä tai ei-kielellistä kuten eleet ja kehon asennot. Teknologian kehittyessä vuorovaikutustilanteet ja niissä esiintyvä kommunikaatio on yhä enenevissä määrin muutakin kuin vain kasvokkain tapahtuvaa, vaan virtuaalinen vuorovaikutus ääni- ja videopuhelun sekä viestintäsovellusten kautta on yleisempää. Tutkimuksissa on pystytty havaitsemaan joitakin eroavaisuuksia kasvokkain ja etänä tapahtuvan kommunikoinnin välillä. Etäistunnoissa ryhmien suoritus on heikompaa, niissä ollaan tehottomampia ja tehtävien tekemiseen kuluu enemmän aikaa. (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke 2002, 156–179.) Kasvokkain tapahtuvaa istuntoa pidetään tehokkaana ja esimerkiksi päätöksenteko on ollut helpompaa (O’Neill, Hancock, Zivkov, Larson & Law 2015).

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyö toteutettiin kuvion 5 mukaan. Aiheen valinnan jälkeen muodostettiin tutkimuskysymykset, tavoite ja tarkoitus. Tämän jälkeen muodostettiin teoreettinen viitekehys esimiesten työnohjaukselle sekä suoritettiin kirjallisuushaku. Haetun kirjallisuuden perusteella kirjoitettiin teoriaa ja luotiin opinnäytetyösuunnitelma. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen haettiin lisää teoriatietoa sekä suunniteltiin ja testattiin teemahaastattelurunko. Aineiston keruu sekä litterointi tapahtuivat kahdessa osassa, jonka jälkeen suoritettiin aineiston analysointi ja tulosten kirjoittaminen.



KUVIO 5. Opinnäytetyön prosessi

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on saada ihmisen oma kuvaus kokemastaan todellisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttaviin motiiveihin. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää

ja pyrkii tutkittavan kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen mahdollisimman objektiivisesti. (Vilkka 2015, 118.)

Laadullinen tutkimus ja etäyhteys esimerkiksi videovälitteisen puhelun muodossa sopivat yhteen. Tällöin haastatteluaikojen sopiminen on joustavaa ja hyvä menetelmä kun esimerkiksi maantieteelliset etäisyydet ovat suuret. Etäyhteys antaa haastateltavalle yksityisyyttä. Tällöin haastattelijan roolissa korostuu kuunteleminen. On tärkeää korostaa kuuntelemistaan ja kiinnostustaan esimerkiksi äänensävyillä ja lisäkysymyksillä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 282.) Laadullisen menetelmän valikoituminen tähän tutkimukseen oli selkeä, koska halusimme selvittää esimiesten kokemuksia ja vallitsevan tilantee takia videovälitteinen haastatteleminen soveltui hyvin menetelmän kanssa yhteen.

5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Haastattelu etenee kuitenkin tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Tutkija pyrkii vuorovaikutuksen keinoin saamaan haastateltavalta selville tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat (Valli & Aaltola 2018, 27.) Teemahaastattelulla voidaan tutkia haastateltavan ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia. Se tuo subjektiivisen kokemuksen esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Teemahaastattelu etenee etukäteen mietittyjen teemojen mukaan. Sen etuna on, että voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä saatujen vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Lisäksi muihin aineistonkeräysmenetelmiin verrattuna aineistonkeruuta voi säädellä joustavasti, vastaajia myötäillen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 192). Teemoja voidaan muodostaa intuition perusteella, etsiä aiemmista tutkimuksista tutkittuja asioita ja teemoja tai johtaa teemat teoriasta. Kysymysten asetteluun kannattaa kiinnittää huomiota, koska vastaajan ei haluta vastaavan vain kyllä tai ei silloin, kun tutkitaan kokemusta ja ilmiötä. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.) Teemat ja apukysymykset (Liite 2) muodostuivat teoreettisesta viitekehyksestä tulleen teorian pohjalta, Kysymyksiin vaikutti myös tutkijoiden oma intuitio, joka oli muodostunut tutkijoiden omasta työnohjattavana olemisen kokemuksesta sekä Työnohjaajat Facebook-ryhmän avulla. Tutkijan on

hyvä tiedostaa, että täydellinen objektiivisuus on haastavaa, koska oman ajattelun pois sulkeminen olisi mahdotonta. Riittää, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat asenteet ja uskomuksensa sekä koettaa parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne vaikuta tutkimukseen liikaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20.) Kysymyksiä testasimme toisillamme sekä yhdellä tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä. Tällä halusimme varmistaa sen, että vastaaja joutuisi selittämään ja kuvaamaan kokemustaan sen sijaan, että tämä vastaisi vain kyllä tai ei vastauksilla.

Tutkijan kannattaa pohtia etukäteen millä tavoin ottaa kontaktia haastateltavaan ja miten motivoi häntä osallistumaan haastateltavaksi. Haastatteluun lupautunutta motivoi yleensä sen tuoma mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään. Kohderyhmän mukaan mietitään, onko ensimmäinen kontakti esimerkiksi puhelu tai sähköposti. Siihen kuinka monta haastattelua tulisi tehdä, ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan määrä vaihtelee esimerkiksi tutkimuksen aiheen ja oppilaitoksen suositusten mukaan. Yhtenä mittarina voidaan pitää saturaatiota eli kyllääntymisen ajatusta, kun haastatteluissa ei ilmene enää uutta tietoa, niin niitä on todennäköisesti riittävästi. (Valli & Aaltola 2018, 39–41.)

Keräsimme tutkimusmateriaalimme haastattelemalla Pirkanmaan alueen sosiaali- ja terveysalan esimiehiä. Haastattelukutsuja laitoimme yhteensä 16 ja 11 esimiestä vastasi haastattelukutsuun. Etänä enemmän-hankkeen piiristä tutkimukseen osallistui kahdeksan esimiestä ja hankkeen ulkopuolelta osallistui kolme esimiestä. Yhteystiedot saimme heidän työnohjaajiltaan. Lähestyimme haastateltavia sähköpostitse, jossa esittelimme itsemme ja tutkimuksen aiheen sekä yhteystietojen antajan. Sähköpostiin liitimme myös saatekirjeen (liite 3), jossa kerroimme haastattelujen aikatauluista ja kulusta sekä saadun haastattelumateriaalin säilytyksestä ja hävittämisestä. Haastateltavat saivat myös allekirjoitettavaksi sopimuksen (liite 5), jossa he antoivat luvan käyttää saatuja tuloksia tutkimuksessaan

Toteutimme haastattelut vallitsevan tilanteen takia etäyhteydellä käyttäen Teams -sovellusta kahdessa osassa kesäkuussa ja marraskuussa 2020. Koimme, että haastattelutilanne on rauhallisempi, jos jokainen osallistuja haastatellaan yksin. Jokaiseen haastatteluun oli varattu noin tunti aikaa ja yhdenkään kohdalla tämä

aika ei ylittynyt. Lyhin haastattelu oli 28 minuuttia. Työnjako muodostui niin, että toinen tutkijoista suoritti haastattelut ja toinen litteroi tallenteet. Haastatteluiden aluksi esittäydyttiin puolin ja toisin sekä käytiin vapaata keskustelua. Haastateltaville kerrottiin haastattelun kulusta, sen nauhoittamisesta, materiaalin säilytyksestä sekä mahdollisuudesta lopettaa haastattelu ja tutkimukseen osallistuminen koska tahansa. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Litteroitua tekstiä tuli kaiken kaikkiaan fonttikokoa 12 käyttäen 121 sivua.

5.1.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan analysoida erilaisia aineistoja ja tiivistää niitä karsimalla tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois. Tarkoituksen on saada poimittua aineistotekstissä esiintyvät merkitykset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133–135.) Teoriaohjaavalla tarkoitetaan sitä, että analyysin aikana ajattelua ohjaavat vuoroin aineisto ja teoria. Sen voi toteuttaa alkuun aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sitoutetaan teoriaan. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–115.)

Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymykset ja siinä analysoitavasta aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen osa pois. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineiston pelkistetyt alkuperäisilmaukset käydään läpi. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään ja niille nimetään sisältöä kuvaava käsite. Aineiston ryhmittelyn jälkeen se abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Näin aineisto saadaan vielä tiivistettyä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 115.) Opinnäytetyössä käyttämämme teoriaohjaavan sisällönanalyysin kulku kuvattu kuviossa 6.

KUVIO 6. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Luimme aineiston useaan kertaan läpi ja poimimme tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tekstistä käyttämällä korostustusseja. Tämän jälkeen kirjoitimme alkuperäisen sekä pelkistetyn tekstin omana tiedostonaan, joka on nähtävissä taulukossa 1. Lopuksi tulostimme ja leikkelimme jokaisen pelkistyksen yksittäisiksi osioiksi.

TAULUKKO 1. Alkuperäinen ilmaisu ja pelkistys

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS
” En tienny yhtään mitä odottaa, ku se tuli jotenkin äkkiä.”	Ei tiennyt mitä tulee tapahtumaan
”En muista oliko tästä mitään tietoa, mut ehkä joku esite sit ois ollu hyvä, johon ois voinu sit aina palata.”	Jäi kaipaamaan kattavaa esitettä etätyönohjauksesta
”Siinä (esitteessä) ois voinu sit olla siitä etäjutustakin tai niistä välineistä.”	Etäalustan käyttöön olisin tarvinnut kirjallisen ohjeistuksen.

Ryhmittelyn toteutimme leikkaa liimaa - tekniikalla. Yksittäiset pelkistykset alkoivat muodostaa ryhmiä niissä toteutuneiden yhtäläisyyksien, samankaltaisuuksien ja toistuvuuden näkökulmasta. Pelkistyksistä muodostuneet ryhmät kuvattiin tiiviimmässä tekstimuodossa eli alaluokkana. Alaluokkia yhdistämällä tuloksia muokattiin jälleen tiiviimpään muotoon ryhmittelemällä niitä ja keksimällä ryhmälle yhteinen nimitys eli yläluokka. Tämän jälkeen tulokset supistettiin pääluokiksi, joista nousi tutkimuksen tulosten otsikot. Vaihetta kuvataan taulukossa 2. Sisällönanalyysissä uudelleen ryhmittely ja erilaisten näkökulmien kokeilu kävi helposti, koska kaikki oli tulostetussa muodossa ja ryhmittelyn pystyi tekemään pöydällä konkreettisesti.

TAULUKKO 2. Pelkistyksien ryhmittely ala-, ylä- ja pääluokkiin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Hyväksytyksi kokemisen tunne	Kokemus etätyönohjauksesta	Etätyönohjauksen tarve
Arvostuksen tunne		
Virkistävä		
Positiivinen		
Läsnäolo		
Luonteva		
Lähiohjaus ensisijainen	Menetelmän merkitys	
Menetelmällä ei väliä		
Nykyaikainen menetelmä	Etäalusta nykyaikainen menetelmä	
Menetelmän hallinta		
Aiemmalla työnohjauskokemuksella ei merkitystä etätyönohjauskokemukseen	Aiemman työnohjauskokemuksen merkitys	
Aiheissa ei eroa	Mitä asioita etätyönohjauksessa voi käsitellä	
Vaikeat aiheet vaativat vuorovaikutusta	Vaikeiden aiheiden käsittely etänä	
Vaikeat aiheet vaativa etänä hyvää näkö ja kuuloyhteyttä		
Luottamuksen merkitys vaikeita aiheita käsiteltäessä		
Raskaan aiheen loppuun käsittely		
Raskaan aiheen jälkeinen kevennys		

Analysoinnissa tunnistettiin olemassa oleva teoriatieto, mutta aineisto kuitenkin ohjasi analysointia. Analysointivaiheessa pohjana käytettiin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja tuloksia peilattiin niihin jatkuvasti. Ryhmittelyssä kriteerinä olivat aiheen vastaaminen tutkimuskysymyksiin. Näin pystyttiin jättämään epäolennaiset aiheet sivuun ja löydettiin aineistosta yhdistäviä tekijöitä sekä uusia näkökulmia tutkittuun aiheeseen. Aineistoa luettiin uudelleen koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Ryhmittelyihin tuli muutoksia vielä tuloksia kirjoittaessakin. Tulokset kirjoitettiin uudelleen, pienin ryhmittely muutoksin yhteensä neljä kertaa. Taulukossa 3. on nähtävissä yläluokat, joista muodostui yhdeksän pääluokkaa.

TAULUKKO 3. Yläluokat ja niiden mukaan muodostuneet pääluokat

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
- Kokemus etätyönohjauksesta - Menetelmän merkitys - Etäalusta nykyaikainen menetelmä - Aiemman työnohjaus kokemuksen merkitys - Vaikeiden aiheiden käsittely etänä	1.Etätyönohjauksen tarve
- Aikataulun merkitys luottamuksessa - Lähitapaamisen merkitys luottamuksen rakentumisessa - Osallistujien vaikutus luottamukseen - Kuvayhteyden vaikutus luottamukseen - Luottamuksen merkitys vuorovaikutukseen - Luottamusta lisäävät tekijät - Epäonnistumisen vaikutus luottamukseen - Luottamuksen merkitys sitoutumiseen ja motivaatioon	2. Luottamus etäohjauksessa
- Sitoutumisen merkitys etäohjauksessa - Etäohjaustapaamiselle varattu aika - Työyhteisön tuen merkitys sitoutumiseen - Sitoutumista edistävät tekijät - Kuvayhteyden merkitys sitoutumiseen - Sitoutumista heikentävät tekijät	3. Sitoutuminen etätyönohjaukseen
- Motivaation merkitys etätyönohjauksessa - Motivaatiota lisäävät tekijät - Kuvayhteyden merkitys motivaatioon - Motivaatiota heikentävät tekijät	4. Motivaatio Etätyönohjauksessa
- Keskustelun intensiivisyys etätyönohjauksessa - Etäyhteyden suoja vuorovaikutuksessa - Etänä kuvayhteyden merkitys vuorovaikutukseen - Etämenetelmän vaikutus työnohjauksen ulkopuoliseen keskusteluun	5. Vuorovaikutus etätyönohjauksessa
- Työnohjausprosessiin valmistautuminen - Motivaatio - Ensimmäisen tapaamisen merkitys - Ryhmän elementit	6. Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen
- Etätyönohjauksen aloitus - Käsiteltävät asiat - Välitehtävät - Käsiteltävät aiheet - Etätyönohjausistunnon lopetus - Toimivan verkkoyhteyden merkitys etätyönohjauksessa - Etäalustan toimintojen merkitys etätyönohjaukseen - Ympäristön merkitys etätyönohjausistunnossa - Työnohjaajan rooli	7. Etätyönohjaustapaamisen runko
- Etätyönohjauksen jälkeinen tunnetila - Vapaan keskustelun merkitys - Orientoituminen etätyönohjauksen jälkeen	8. Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila
- Menetelmän valintaan vaikuttavat tekijät - Tarve - Hyödyt	9. Etämenetelmän valintaa vaikuttavat tekijät

5.2 Palvelumuotoilu

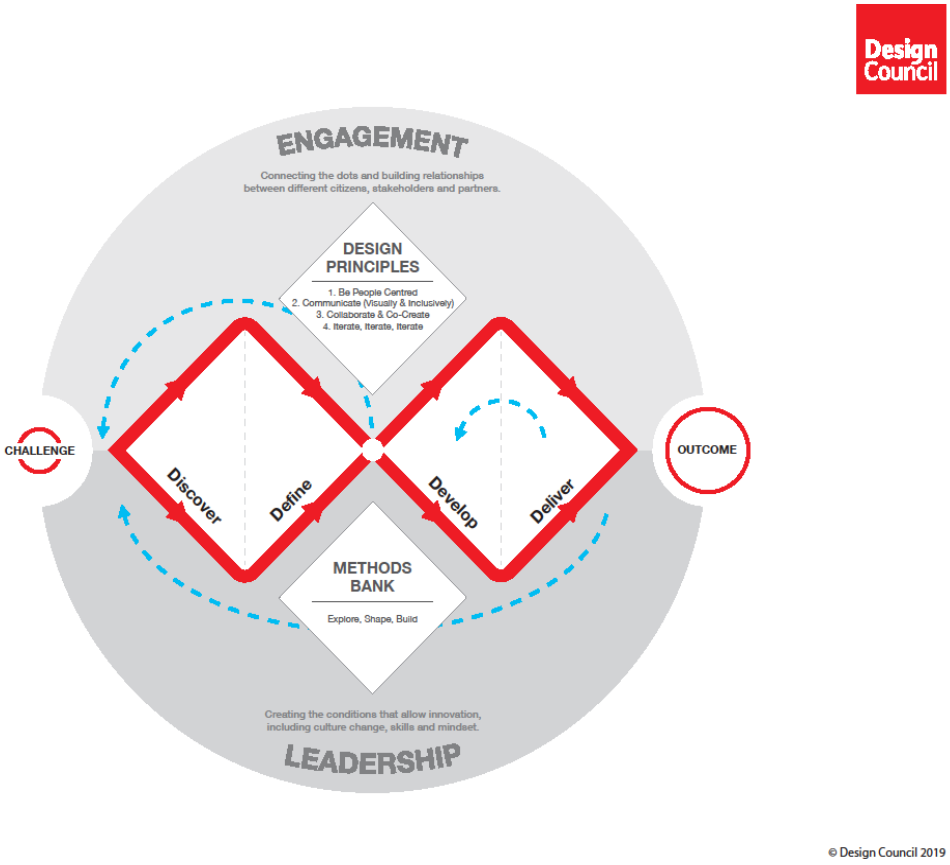
Palvelumuotoilu on ajattelutapa kehittämisen prosessiin sekä työkaluvalikoimaan, jonka omaksumiseen menee paljon aikaa. Palvelumuotoilussa on tavoitteena kehittää palvelu vastaamaan käyttäjän tarvetta. (Design Counciling 2011, 3–4.) Hyvin suunniteltujen palveluiden käyttö on asiakkaille intuitiivista, jolloin väärille poluille ajautumisen todennäköisyys laskee. Palvelumuotoilua käytettäessä käyttäjätyytyväisyys kasvaa, virheet vähenevät sekä turhien osien jäädessä pois, voidaan panostaa palvelun niihin osiin, jotka asiakas kokee itselleen merkitykselliseksi. (Palvelumuotoilun opas 2014, 5.)

Palvelumuotoilu on prosessi, jonka määrittää kosketuspisteet ja jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa sekä käyttäjän kanssa. On tärkeää pitää mielessä kuka tai ketkä ovat käyttäjiä. Ovatko ne esimerkiksi henkilöstö vai asiakkaat. Palvelumuotoilua käyttämällä voidaan saavuttaa perusteellinen ymmärrys kohteen käyttäytymisestä, tarpeista ja mieltymyksistä. Näin voidaan mahdollistaa uusien ratkaisujen löytäminen palvelun kehittämisessä. Palvelumuotoilussa voidaan kehittää jo olemassa olevaa tai luoda kokonaan uusi palvelu. Palvelumuotoilu on aina ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa tehdään jokin ilmiö todeksi ja näkyväksi, asiakaslähtöistä ja tulevaisuuteen suuntautuvaa, asiakkaan osallistamista. (Design Counciling 2011, 3–4.)

Palvelumuotoilussa paljon käytetty muotoilutyökalu ns. Double Diamond (Kuva 1) jakaa kehittämisen neljään erilaiseen vaiheeseen, joita ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ennen tuottamisvaihetta voidaan tarvittaessa toistaa aiempia vaiheita. (Design Counciling 2011, 6.)

1. Löydä - auttaa ymmärtämään ilmiötä ennemminkin, kuin oletettaisiin jotakin. Tietoa haetaan mahdollisimman laajasti. Siinä puhutaan ja vietetään aikaa ihmisten, jotka ovat tekemisissä ilmiön kanssa. Haetaan asiakasymmärrystä
2. Määritä - löytövaiheessa kerätty tieto voi auttaa määrittelemään haasteen eri näkökulmasta.

3. Kehitä - kannustaa ihmisiä antamaan vastauksia selvästi määriteltyihin ongelmiin, etsimään inspiraatiota muualtakin sekä suunnittelemaan eri ihmisten kanssa. Tehdään erilaisia prototyyppejä ja tarvittaessa palataan vaiheissa takaisin päin.
4. Tuota - erilaisten ratkaisujen testaamista sekä valikoituneiden ratkaisujen parantamista. (Design Counciling 2011, 6.)



Kuva 1. Double diamond prosessi. (Design Counciling 2011, 6)

Lisäksi innovaatiossa hahmotellaan neljä keskeistä periaatetta, joita ovat:

1. Aseta ihmiset etusijalle.
2. Ymmärrä palvelua käyttäviä ihmisiä.
3. Viesti visuaalisesti ja osallistavasti. Auta ihmisiä saamaan yhteinen käsitys ongelmasta ja ideoista.
4. Tee ja luo yhteistyötä. Inspiroidu siitä, mitä muut tekevät. Toista, toista ja toista. Näin mahdollisestaan virheiden havaitseminen mahdollisimman varhain. (Design Counciling 2011.)

Hyödynnämme palvelumuotoilua menetelmänä tässä opinnäytetyössä, kun kuvaamme tutkimuskysymykseen kaksi saatuja vastauksia. Visuaalinen palvelupolku kertoo, miten toteutetaan onnistunut etätyönohjaus.

Palvelumuotoilussa (engl. Service design) hyödynnetään useita erilaisia työkaluja ja prosesseja palveluiden luomisessa, kehittämisessä ja suunnitellussa. Yksi parhaiten tunnetuista palvelumuotoilun prosessityökaluista on palvelupolku (engl. Customer journey), joka on visuaalinen ja järjestelmällinen tapa kuvata asiakkaan kulkema ja kokema matka tarkasteltavan palvelun alusta loppuun (Tuulaniemi 2011, luku 2).

Palvelupolun avulla voidaan tunnistaa ja visualisoida palvelukokonaisuus näkyväksi kaikkine sen vaiheineen. Erityisesti aineettomat palvelukokonaisuudet saadaan työkalun avulla havainnollistettua kaikille kehitystyöhön osallistuville. Lisäksi varsinainen kehitystyö sekä ongelmanratkaisu helpottuvat, kun kaikki palvelun vaiheet ovat koko ajan kaikkien nähtävillä. Tämä vähentää myös riskiä siitä, että jokin palvelun vaihe jäisi tunnistamatta. Yksinkertaisen palvelupolun voidaan ajatella koostuvan ajasta ennen palvelua, sen aikana ja palvelun jälkeen. Asiakasarvon näkökulmasta palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin seuraavasti:

Esipalveluun sisältyy erilaiset valmistelut ennen arvon muodostumista, ydinpalvelu on varsinainen asiakkaalle luotava arvo ja jälkipalvelu on yhteydenottamista palveluntapahtuman jälkeen. Esimerkkinä voidaan käyttää tapahtumalipun ostamista, jossa esipalvelu on verkkokaupan ostotapahtuma, ydinpalvelu on tapahtuma itsessään ja jälkipalvelu tapahtuman jälkeen osallistujalle lähetettävä asiakaspalautekysely. (Tuulaniemi 2011, luku 2.)

Asiakkaan kokemus koostuu usein erilaisista tapahtumista, vaiheista ja prosesseista sekä voi sisältää vuorovaikutusta erilaisten palvelun osien kanssa. Usein puhutaankin palvelupolusta, joka sisältää palvelutuokioita (engl. Service moments) ja kontaktipisteitä (engl. Service touchpoints). (Palvelumuotoiluopas 2015,14.) Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi ympäristöt, ihmiset, esineet tai toimintatavat (Kuva 2) (Tuulaniemi 2011, luku 2).

Kuva 2. Palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2011, luku 2)

Safferin (2007) mukaan suunnittelutyössä kannattaa keskittyä etsimään erityisesti sellaisia palvelutuokioita, joissa voidaan tuottaa asiakkaalle mahdollisimman suuri lisäarvo mahdollisimman kustannustehokkaasti (Saffer 2007, 156).

Tutkimuskysymyksen kaksi osalta aineisto analysoitiin palvelumuotoilua hyödyntäen. Tässä tutkimuksessa kontaktipisteet nousevat haastateltavien antamasta materiaalista. Kiinnitämme tuloksissa huomiota mahdollisten kontaktipisteiden toistuvuuteen sekä siihen, kuinka suuren hyödyn ne tuottavat toteutuessaan käyttäjälleen eli työnohjattavalle. Palvelupolkua kuvataan koko etätyönohjausprosessin näkökulmasta, kuin myös yksittäisen etätyönohjausistunnon näkökulmasta.

Tulokset esitetään niin, että lukijalle paljastuu onnistuneen etätyönohjausprosessin vaiheet kronologisessa järjestyksessä. Kronologista järjestystä lähdettiin muodostamaan poimimalla tuloksista kontaktipisteitä, eli etätyönohjausprosessissa vaikuttaneita seikkoja, joilla oli ollut haastateltaville merkitystä. Nämä kontaktipisteet asetettiin janaksi käsin kirjoittamalla paperille. Lopuksi muodostettiin prosessia kuvaava kuvio (kuvio 7), joka on nähtävissä kappaleessa 6.1. Lopputuloksesta pystytään näkemään vaiheittain, mitä missäkin vaiheessa tulisi huomioida, jotta pystytään toteuttamaan onnistunut etätyönohjaus. Tuloksia käsitellään kappaleessa 6.1. onnistuneen etätyönohjauksen edellytykset, johon sisältyy

etätyönohjausprosessiin valmistautuminen, etätyönohjaustapaamisen runko sekä etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila.

6 TULOKSET

Tässä kappaleessa esitämme tutkimuksen tuloksia. Tutkimuskysymyksemme olivat, millaisia ovat työnohjaukseen osallistuvien kokemukset etätyönohjauksesta sekä miten toteutetaan onnistunut etätyönohjaus. Analyysissä muodostui yhdeksän pääluokkaa, joita ovat etätyönohjauksen tarve, etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät, luottamus etätyönohjauksessa, sitoutuminen etätyönohjauksessa, motivaatio etätyönohjauksessa, vuorovaikutus etätyönohjauksessa, etätyönohjausprosessiin valmistautuminen, etätyönohjaustapaamisen runko ja etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila.

6.1 Etätyönohjauksen tarve

Etätyönohjauksen tarve muodostui kuudesta yläluokasta, jotka puolestaan muodostuivat kolmestatoista alaluokasta (taulukko 3). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 6).

TAULUKKO 3. Etätyönohjauksen tarve

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Hyväksytyksi kokemisen tunne	Positiiviset kokemukset etätyönohjauksesta	Etätyönohjauksen tarve
Arvostuksen tunne		
Hyvä kokemus		
Etätyönohjaus ei ensisijainen valinta, mutta tyhjää parempi	Menetelmän merkitys	
Nykyaikainen menetelmä	Etäalusta nykyaikainen menetelmä	
Menetelmän hallinta		
Aiemmalla työnohjauskokemuksella ei merkitystä etätyönohjauskokemukseen	Aiemman työnohjauskokemuksen merkitys	
Aiheissa ei eroa	Mitä asioita etätyönohjauksessa voi käsitellä	
Vaikeat aiheet vaativat vuorovaikutusta	Mitä vaikeiden aiheiden käsittely etänä ollessa vaatii	
Vaikeat aiheet vaativa etänä hyvää näkö ja kuuloyhteyttä		
Luottamuksen merkitys vaikeita aiheita käsiteltäessä		
Raskaan aiheen loppuun käsittely		
Raskaan aiheen jälkeinen kevennys		

Etätyönohjauksen koettiin pääsääntöisesti olleen positiivinen kokemus. Positiiviseen kokemukseen vaikutti koettu arvostus ja hyväksytyksi tuleminen. Haastatteluissa tuli esiin vahva käsitys siitä, että lähityönohjausta pidetään etäohjausta parempana vaihtoehtona. Etätyönohjaus miellettiin kuitenkin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin jättää työnohjaus kokonaan väliin.

> *”Jos olisi mahdollisuus valita, niin kyllä menisin ihan kasvokkain pidettyyn työnohjaukseen. Toki jos ei oo mahdollista, nii kyllä tuo etänä oleminen on parempi ku jos ei olis sit ollenkaan.”*

Erilaiset digialustat koettiin melko vieraiksi. Monelle oli Covid-19 myötä tulleet ensimmäiset kosketukset etämenetelmiin eri digialustoilla. Kuitenkin etäyhteydellä toteutettavat erilaiset istunnot koettiin olevan tätä päivää ja tulevaisuudessa lisääntyvän niin työelämässä kuin vapaa-ajan toiminnassakin. Etämenetelmien arkipäiväistyminen oli voinut olla yksi syy osallistua etätyönohjaukseen. Aikaisemmalla kokemuksella työnohjauksesta ei juurikaan ollut merkitystä siihen millainen kokemus etätyönohjaus oli ollut.

Haastatteluissa tuli esiin kokemus lähi- ja etätyönohjauksen menetelmien tasaarvoisuudesta. Etätyönohjaus koettiin luontevaksi, eikä käsiteltävillä asioilla ollut juuri eroa lähi- ja etänä pidetyn työnohjauksen välillä. Raskaiden tunnepitoisten aiheiden käsittelyyn kaivattiin lähikontaktia, koska tuen saanti koettiin tällöin paremmaksi. Tosin, hyvin toimiva verkkoyhteys, aktiivinen vuorovaikutus ja kameroiden jatkuva päällä pitäminen edistivät tuen saamisen tunnetta etänä ollessa. Etätyönohjauksessa tätä tukea saatiin varsinaisen työnohjauksen jälkeen otetulla uudella etäyhteydellä ilman työnohjaajaa. Tuossa uudelleen otetussa yhteydessä ei varsinaisesti enää ollut tarvetta avata raskasta asiaa, vaan enemmänkin keventää tunnelmaa. Tällöin edellytyksenä oli, että työnohjaukseen osallistujat tunsivat toisena jo melko hyvin sekä luottamus oli saatu rakennettua.

6.2 Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät

Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät muodostuivat kolmesta yläluokasta ja kymmenestä alaluokasta (taulukko 4). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 7).

TAULUKKO 4. Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Oma kiinnostus	Menetelmän valintaan vaikuttavat seikat	Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät
Ulkopuolinen päätös		
Etämenetelmän yleistyminen		
Tilanteen pakottama		
Tarve	Tarve	
Resurssitehokas	Hyödyt	
Tehokas		
Vaivaton		
Maantieteelliset haasteet poistuvat		
Yhteistyö ja verkostoituminen		

Etätyönohjauksen valintaan vaikuttivat työnantajan päätös osallistumisesta Etänä enemmän-hankkeen työnohjaukseen, oma kiinnostus sekä Covid-19 tuoma poikkeustilanne, jolloin ei ollut mahdollisuutta lähitapaamisiin. Poikkeusolot olivat tuoneet esimiesten hektiseen työhön lisääntynyttä vertaistuen tarvetta. Etätyönohjaus koettiin resurssitehokkaaksi ajankäytöllisesti, jolloin tämä mahdollisti osallistumisen hieman kiireisempänäkin aikana.

> *”…Oli älyttömän hyvä kyllä ku jos olis oltu kasvokkain, ni ois eka pitäny matkustaa … ja sit vielä takasin omalle pisteelle. Semmoset päivät on vähän rankempia sit.”*

Etätyönohjaus koettiin myös kiinnostavaksi, koska siitä ei ollut haastatelluilla aikaisempaa kokemusta. Sen kuitenkin arveltiin lisääntyvän tulevaisuudessa. Työnohjaus koettiin tärkeäksi tueksi esimiestyössä, tässä etäohjausta pidettiin

hyvänä vaihtoehtona silloin, kun lähitapaamisia ei pystytty toteuttamaan tai osallistujien fyysinen sijainti oli kaukana. Etänä pidetty työnohjaus myös mahdollisti laajemmin erilaiset näkökulmat eri ammattikuntien ja yhteistyötahojen välillä.

> *”…Etänä voin olla osa suurempaa ryhmää, et semmosten kanssa pääsi pitämään työnohjausta, joita ei normaalisti näe, kun ei ole aikaa. Oli tosi kiva, päästä kuulemaan miten sit heillä tehdään ja tuli tosi hyviä ratkasuja omiin ongelmiin.”*

6.3 Luottamus etätyönohjauksessa

Luottamus etätyönohjauksessa muodostui yhdeksästä yläluokasta ja kolmestakymmenestäkahdesta alaluokasta (taulukko 5). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 8).

TAULUKKO 5. Luottamus työnohjauksessa

ALAUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Rutiinin ja säännöllisyyden vaikutus luottamukseen	Aikataulun merkitys luottamuksessa	Luottamus etätyönohjauksessa
Luottamus vaatii aikaa		
Lähitapaamiset edistävät luottamusta	Lähitapaamisten merkitys luottamuksen rakentumiseen	
Koko ihmisen näkeminen		
Osallistujien näkeminen lähitapaamisessa		
Ryhmän osallistujien valinnan merkitys luottamukseen	Osallistujien vaikutus luottamukseen	
Osallistujien alan merkitys luottamuksen rakentamisessa		
Ryhmä lisää luottamusta		
Työnohjaaja edisti luottamusta		
Työnohjaaja huolehti prosessista		
Oman esimiehen läsnäolo vaikutti osallistumiseen		
Ympäristön vaikutus luottamukseen	Ympäristön vaikutus luottamukseen	
Ylimääräisten henkilöiden vaikutus luottamukseen		
Yhteisen näyttöpäätteen vaikutus luottamukseen		
Kuvayhteyden puute laskee luottamusta	Kuvayhteyden vaikutus luottamukseen	
Arvelutti		
Epäilytti		
Ei nähnyt mitä toinen teki		
Pystyi puhumaan	Luottamuksen merkitys vuorovaikutukseen	
Pystyi olemaan eri mieltä		
Ensimmäisen lähitapaaminen lisäsi luottamusta	Luottamusta lisäävät tekijät	
Yhteisen tavoite lisäsi luottamusta		

Yhteiset arvot lisäsivät luottamusta		
Ensimmäisellä tapaamisella aletaan muodostamaan luottamusta		
Ensimmäisellä lähitapaamisella aletaan muodostamaan luottamusta		
Ensimmäisen tapaamisen onnistumisen merkitys luottamukseen		
Vaikutti koko loppu prosessiin	Epäonnistumisten vaikutus luottamukseen	
Epäonnistunut etätapaaminen laski luottamusta		
Odotuksena epäonnistuminen		
Turhautuminen		
Luottamuksen merkitys motivaatioon	Luottamuksen merkitys sitoutumiseen ja motivaatioon	
Luottamuksen merkitys sitoutumiseen		

Luottamus nousi haastatteluissa suureen rooliin. Muut osatekijät vahvistivat luottamuksen syntymistä ja säilymistä ryhmän sisällä. Luottamus koettiin edellytykseksi etätyönohjauksen ja työnohjauksessa tapahtuvan dialogin onnistumiseksi. Haastatteluista nousivat kokemukset aidosta kohtaamisesta ja kuulluksi tulemisesta luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa uskalsi tuoda esiin vaikeitakin asioita. Parhaimmillaan etätyönohjauksen kautta oli syntynyt ystävyyssuhteitakin.

> *” En kyllä keksi mitä semmosta olis ollu mistä ei olis voitu puhua. Tunnettiin niin hyvin toisemme, että pysty kyllä mistä vaan puhumaan ja itkemäänkin jos olis ollu siihen tarvetta. ”*

> *” Hyväksytyksi tulemisen tunnetta, tunnetta siitä, että mun mielipiteet on oikeita vaikka olikin eriäviä mielipiteitä.”*

Toinen vahvasti haastatteluissa esiin tullut asia oli ensimmäisen tapaamisen merkitys luottamuksen rakentajana. Ensimmäisen ryhmän tapaamiskerran on hyvä olla kasvokkain sekä siinä tulisi käydä läpi ryhmän tavoitteita ja arvoja. Yhteinen tavoite selkiytti ja lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ensimmäisellä tapaamisella

on suuri merkitys loppuprosessin onnistumiseen. Mikäli ensimmäinen tapaaminen kasvokkain jäi toteutumatta, aiheutti se jännitystä osallistujissa, koska he eivät tienneet, kuinka yhteinen dialogi lähtisi etänä sujumaan.

> *” Kyllä oli kivempi mennä ekaan etätapaamiseen, kun ne osallistujat oli tullu jo tutuiks siellä ekalla tapaamisella.”*

> *” Ei se luottamus oikein voi syntyä jos aina vaan ollaan etänä. Olis ollu hyvä, ku kaikki olis päässy sinne ekaan tapaamiseen, ni ois vähän edes oppinu tuntemaan. Ei me oikein sit ryhmäydytty”*

> *” Se alun lähitapaaminen oli hyvä. En tiiä olisinko ollu ilman sitä miten motivoitunu. ”*

Myös ensimmäinen etätyönohjausistunto oli merkityksellinen. Ensimmäisellä istuntokerralla tulleet mahdolliset negatiiviset kokemukset vaikuttivat vahvasti kokemukseen myöhemmistäkin etätyönohjausistunnoista. Toteutumattomat odotukset ja koetut negatiiviset kokemukset vaikuttivat vahvasti kokemukseen etätyönohjauksesta suurimmassa osassa haastatteluissa, erityisesti silloin kun nämä liittyivät ensimmäiseen työnohjaus istuntoon.

> *” Se ensimmäinen kerta oli ihan epäonnistunut. Tuli kyllä olo, että jos tää on tätä koko ajan, niin eipä kiinnosta osallistua. Joka kerta sai jännittää, että onkohan taas samanlainen tapaaminen ku sillon. Kyllä se turhautti älyttömästi. ”*

Luottamus nousi kaikissa haastatteluissa suureen merkitykseen etätyönohjauksen onnistumiseksi. Luottamuksen rakentamisen koettiin pelkästään etätyönohjauksessa vaativan useamman istuntokerran. Osan mielestä luottamusta ei pystynyt luomaan pelkästään etänä, vaan se vaati myös lähitapaamiset.

> *” Ei sitä luottamusta voi luoda pelkästään etänä. Olis se vaatinu siihen väliin kasvokkain tapaamisia. ”*

Ryhmän jäsenten tuntemisella oli suuri merkitys luottamuksen syntymisessä, koska etätyönohjaus istunnoissa mennään syvälle työpaikan- ja henkilökohtaisiin ongelmiin sekä haasteisiin. Vuorovaikutuksen koettiin olevan avain luottamukseen. Haastatteluista välittyi, että luottamusta voi etänäkin vahvistaa ja edistää.

> *”Tuli rehellinen olo, ei tarvinnut pelätä, että vuotaako jotku asiat ulkpuolelle.”*

Luottamusta heikentävinä asioina ilmeni osallistuminen rauhattomassa tilassa, jossa oli mahdollisesti ulkopuolisia kuulemassa tai muuten häiritsemässä. Oman esimiehen osallistuminen samaan etätyönohjausryhmään koettiin ristiriitaiseksi. Sen koettiin vähentävän vapautta käsitellä asioita ja kertoa omaa mielipidettään. Jos joltain ryhmäläiseltä jostain syystä puuttui kamerayhteys, koki muut osallistujat, että ei tiennyt mitä vastapuoli teki. Tekikö hän mahdollisesti esimerkiksi töitä samaan aikaan. Vieraassa ryhmässä tunnustettiin olevan varovaisia. Kehon elekielen puuttuminen koettiin häiritseväksi, mutta etenkin jos koko kuvayhteyttä ei ollut, koettiin tilanne hyvin epämiellyttäväksi.

> *” Ilman videoo ei tiennyt mikä toinen on miehiään. ”*

> *” Yhdellä ei ollu kameraa käytössä. Joutui kyllä koko ajan miettimään, että mitä siellä tapahtuu ja keskittyykö toinen sit ollenkaan. ”*

Työnohjaajalta odotettiin vahvaa roolia käsitellyiden asioiden jäsentelyssä sekä työnohjausistunnon rungon rytmittämisessä. Myös työnohjaajalla oli vaikutusta siihen, millainen luottamus ryhmässä saadaan aikaiseksi. Työnohjaajan rauhallinen olemus loi ryhmään luottamuksen ilmapiiriä.

> *” Se työnohjaaja oli tosi rauhallinen ja tuntu, et senkin takia pysty puhumaan mistä vaan. ”*

6.4 Sitoutuminen etätyönohjauksessa

Sitoutuminen etätyönohjauksessa muodostui seitsemästä yläluokasta ja kahdestakymmenestäkolmesta alaluokasta (taulukko 6). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 9).

TAULUKKO 6. Sitoutuminen etätyönohjauksessa

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Edellytys onnistumiselle	Sitoutumisen merkitys etätyönohjauksessa	Sitoutuminen etätyönohjauksessa
Motivaatio	Motivaation merkitys sitoutumiseen	
Ryhmä motivoi		
Oma motivaatio		
Sitoutuminen vaatii motivaatiota		
Aikataulu	Etätyönohjaus tapaamiselle varattu aika	
Kalenterivaraus		
Töiden järjestely		
Työyhteisön tuki	Työyhteisön tuen merkitys sitoutumiseen	
Esimiehen tuki		
Vertaistuki	Sitoutumista edistävät tekijät	
Hyöty		
Oman osallistumisen merkitys		
Tavoitteet		
Arvostus		
Pieni ryhmä		
Tutut osallistujat		
Sanaton viestintä	Kuvayhteyden merkitys sitoutumiseen	
Kuvayhteys		
Ei osallistumisvelvoitetta	Sitoutumista heikentävät tekijät	
Ryhmän vaikutus		
Ryhmän koostumus		
Aiheet		

Onnistumisen kokemuksia lisäsivät selvästi ryhmän sitoutuneisuus työnohjaukseen, saatu vertaistuki, kokemusten vaihto samankaltaisissa asioissa ja ehdotuksien sekä ratkaisujen saaminen sekä antaminen liittyen erilaisiin haastaviin johtamistilanteisiin. Tärkeää oli tuntea toiset ryhmäläiset sekä työnkuvien samankaltaisuus.

Sitoutumisen koettiin olevan edellytys, että etätyönohjaus on tavoitteellista. Se koettiin helpommaksi pienessä ryhmässä, varsinkin silloin kun ryhmän jäsenet olivat motivoituneita työnohjaukseen. Sitoutumisen puutteen koettiin hajottavan

ryhmää ja sen sisäistä luottamusta. Ilman osallistumispakkoa oli helppo jäädä pois etätyönohjaus istunnosta. Työnantajakin oli saattanut laittaa kalenteriin palaverin samaan aikaan. Työorganisaation työkulttuurilla oli vaikutus tähän ja työnantajalta toivottiinkin ymmärrystä tähän.

> *"…Meillä on työohjaus sovittu ja se on sillon. Ja sillä pitäs niinku sillä työnohjauksella olla veto-oikeus."*

> *" Ku ei ollu pakko osallistua, ni etätapaamisista oli sit helppo jäädä pois. "*

Kun ryhmässä oli jäsen, joka ei ollut sitoutunut heikensi se myös muiden ryhmän jäsenten sitoutumista ja motivaatioita. Omassakin keskittymisessä tunnustettiin olleen puutteita, ymmärrettiin, että keskittymällä työnojaukseen olisi saanut paremman hyödyn.

> *" Mikäli olisin keskittynyt siihen hommaan, niin olisin varmasti sen hyödyn saanut."*

Kuvayhteyden tärkeys liitettiin myös sitoutumiseen, koettiin että kuvayhteydellä pystyi havaitsemaan paremmin ryhmän jäsenten sitoutuneisuuden.

6.5 Motivaatio etätyönohjauksessa

Motivaatio etätyönohjauksesta muodostui neljästä yläluokasta ja kolmestakymmenestäkuudesta alaluokasta (taulukko 7). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 10).

TAULUKKO 7. Motivaatio etätyönohjauksessa

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Sitouttaa	Motivaation merkitys etätyönohjauksessa	Motivaatio etätyönohjauksessa
Vaikutukset ryhmän henkeen		
Etänä korostunut merkitys		
vaatii lähitapaamisia	Motivaatiota lisäävät tekijät	
Tutut ryhmän jäsenet		
Ryhmä motivoi		
Säännöllisyys		
Avoin asenne		
Oma innostus		
Tavoitteet		
Mielenkiintoinen menetelmä		
Tauko päivittäisestä työstä		
Esimies motivoi		
Esimiehen tuki		
Ensimmäisen tapaamisen merkitys		
Tutustuminen		
Ajan antaminen		
Lähitapaaminen merkittävä		
Ensimmäinen tapaaminen ryhmäytti		
Yhteishenki		
Tavoitteiden läpi käyminen		
kiinnostuneet ryhmän jäsenet		
Yhtenäiset tavoitteet		
Ensimmäisellä tapaamisella tavoitteiden läpikäynti		
Pelisääntöjen sopiminen		
Yhteisymmärrys		
Välillä pidetyt lähitapaamiset motivoivat		
Ei nähnyt onko muut sitoutuneita	Kuvayhteyden merkitys motivaatioon	
Motivaatio näkyi		
Ei nähnyt kiinnostiko muita		
Kuvayhteydellä näki kiinnostuksen		
Ei hyötynyt	Motivaatiota heikentävät tekijät	
Oma keskittyminen		
Muiden keskittyminen		
Tavoitteet ei olleet selvillä		
Muiden sitoutumattomuus		

Motivaation merkitys etätyönohjauksessa on korostunut. Motivaation muodostumiseen ja ylläpitoon nähtiin vaikuttavan lähitapaamiset ennen etätyönohjauksen aloittamista ja etäistuntojen välissä. Ensimmäisellä tapaamiskerralla koettiin olevan suurin merkitys etätyönohjaukseen motivoitumisella. Ennen etätyönohjauksen aloittamista haluttiin tavata kasvokkain, jotta saa tutustua ryhmän jäseniin.

Pelkästään kameran välityksellä tavatut ihmiset eivät jää samalla tavalla mieleen, kuin kasvokkain tavatut. Ryhmädynamiikan ja yhteishengen koettiin olevan parempi, kun ryhmäjäsenet tunsivat toisensa ja se motivoi. Etätyönohjausistunnoissa oli koko ryhmää koskevia yleisiä tavoitteita ja osallistujien henkilökohtaisia tavoitteita, joiden toteutumista arvioitiin. Ryhmän yhteiset pelisäännöt olivat tärkeät ja niillä rakennettiin yhteistä ymmärrystä. Hyvin toimivasta ryhmästä sai omaan työhön ja johtamisen haasteisiin vinkkejä sekä tukea, jolla oli motivoiva vaikutus

Haastateltavat kertoivat, että pelkästään etänä toteutettavilla tapaamisilla on motivaatiota vaikea pitää yllä, varsinkin jos tulee olo, että muut eivät ole sitoutuneita. Etänä tuon olon koettiin tulevan helpommin verrattuna lähitapaamisiin, koska aina ei nähnyt muiden osallistujien reaktioita ja keskittymistä aiheeseen.

> *” Kuvayhteydellä näki, ettei se ehkä kaikkia kiinnosta, ni tuli siinä itelle vähän semmonen olo, että ei huvita sanoa mitään. Se hajotti sitä ryhmää. ”*

> *” Lähiohjauksessa huomaa heti, jos se toinen ei ole motivoitunut siihen hommaan. Etänä se on vähän arvailua. ”*

Omien ja osallistujien arvoilla oli vaikutusta motivaatioon. Työkulttuuri omassa organisaatiossa vaikutti siihen, oliko työnantajan puolelta riittävät resurssit työnohjaukseen osallistumiseen. Arvojen puute heijastui ryhmädynamiikkaan ja sitoutumiseen niitä heikentäen.

> *” Kyllä se oma esimies kannusti osallistumaan ja oli kiva ku ties, että tähän saa nyt paneutua. Lisäs se omaa motivaatiotakin sit. ”*

> *” En oikein kokenu omaks jutuks tätä.”*

Omaan motivaatioon kerrottiin vaikuttavan avoin asenne etätyönohjaukseen. Kun ryhmän jäsen koki kykenevänsä asettamaan itselleen tavoitteet etätyönohjauk-

seen, toi se motivoituneen kokemuksen. Etäyhteyksien käytön taidot ja oppiminen sekä ymmärrys siitä, että etäyhteydet ovat tätä päivää liitettiin motivoivaksi seikaksi.

6.6 Vuorovaikutus etätyönohjauksessa

Vuorovaikutus etätyönohjauksesta muodostui neljästä yläluokasta ja kahdestakymmenestäyhdestä alaluokasta (taulukko 8). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 11).

TAULUKKO 8. Vuorovaikutus etätyönohjauksessa

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Intensiivinen	Keskustelun intensiivisyys etätyönohjauksessa	Vuorovaikutus etätyönohjauksessa
Keskustelu vähemmän syvällistä		
Pysytään asiassa		
Voi olla etäisempi	Etäyhteyden suoja vuorovaikutuksessa	
Luo turvallisuuden ja suojan tunnetta		
Helpompi jakaa vaikeita asioita		
Tulkinnan varaa	Etänä kuvayhteyden merkitys vuorovaikutukseen	
Kuvayhteys		
Tunnepitoiset asiat lähitapaamisessa		
Väsyneeseen ja uupuneeseen ei saa kontaktia		
Toimiva kuvayhteys		
Reaktioiden näkeminen kuvayhteyden kautta		
Vuorovaikutus täydentyy kuvayhteydellä		
Näkee, että muut kuuntelevat ja ovat läsnä		
Kuvayhteyden kautta välittyy ilmeet, eleet ja ympäristö		
Vuorovaikutus riittävää työnohjaukseen		
Kokonaisuus jää pois		
Ei näe kokonaan henkilöä		
Vapaa keskustelu puuttui	Etämenetelmän vaikutus työnohjauksen ulkopuoliseen keskusteluun	
Alun vapaa keskustelu puuttui		
Lopun vapaa keskustelu puuttui		

Kontaktin merkitys nousi tunnepitoisissa asioissa korkealle. Väsyneenä ja uupuneena koettiin lähikontaktin olevan helpompaa sekä hyvin tunnepitoisia ja pitkäkestoisia asioita käsiteltäessä kaivattiin lähikontaktia. Etäohjaus koettiin kuitenkin

intensiivisemmäksi, mutta toisaalta mahdollisuudeksi pysyä etäisenä. Etenkin vieraammassa ryhmässä etäyhteys koettiin turvalliseksi, jos käsiteltiin kovin vaikeita aiheita.

> *”No en sillon kyllä ajattele, et olis hyvä olla etänä jos porukka on kovin väsynyttä. Sillon sen huomaa, ettei sitä kontaktia oo eikä sitä saa.”*

> *” Se varmaan tavallaan oli myös sitä turvallisuutta, että jos oli niin vaikea asia, ni siinä oli kuitenkin se etäisyys. ”*

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisella tulee olla kuvayhteys. Kuvayhteys kavensi eroja lähi- ja etätyönohjauksen välillä. Sillä saatiin rikastettua vuorovaikutusta sekä osallistujat kokivat miellyttäväksi saadessaan nähdä vastapuolen sanatonta viestintää heidän sanallisen viestintänsä aikana.

> *” Näytöltä näki, että se toinen kuuntelee, kun se reagoi vaikka nyökyttelemällä. Paljon kivempi se on semmoselle puhua sit. ”*

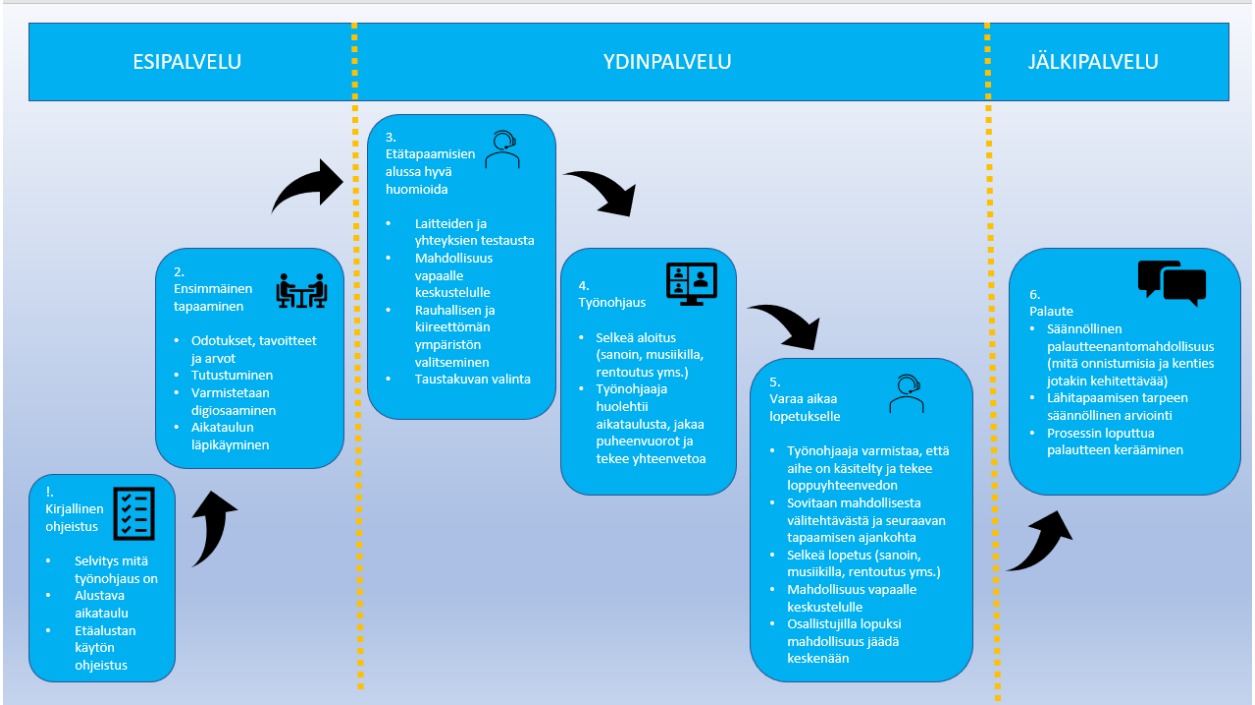
> *”Heti ku näki kaikki ja se juttu pääs alkuun, ni kameroiden kautta näki, et oltiin kaikki aidosti länä, vaikka oltiinkin etänä.”*

Vuorovaikutuksesta etätyönohjauksessa toi esiin erilaisia mielipiteitä. Etäyhteyden ei koettu rajoittavan keskustelua tai keskustelun aiheita. Suurimmat erot vuorovaikutuksessa koettiin olevan aloituksessa ja lopetuksessa, joissa jäi vapaa keskustelu vähemmälle. Osa toi haastattelussa esiin vuorovaikutuksen olevan etäohjauksessa suurpiirteisempää ja vähentävän syvällistä keskustelua, kun taas toisaalta tuli esiin etäohjauksen olevan aiheessa pysyvämpää ja intiimimpää. Yleinen näkemys oli kuitenkin, ettei etäohjauksen vuorovaikutus täysin korvaa lähiohjauksessa käytyä vuorovaikutusta.

> *”Kyllä etänäkin pysty saamaan sen vuorovaikutuksen, mut etänä se kokonaisuus siitä jää. Ei just vaikka nää koko henkilöä päästä varpaisiin.”*

6.7 Onnistuneen etätyönohjauksen edellytykset

Tässä osiossa vastaamme kysymykseen, kuinka toteutetaan onnistunut etätyönohjaus. Tutkimuskysymyksen vastaus esitetään käyttämällä palvelumuotoilumenetelmää, jossa etsitään kontaktipisteitä, joista muodostetaan palvelupolku. Palvelupolku sisältää esipalvelun eli etätyönohjausprosessiin valmistautumisen, mihin sisältyy erilaiset työnohjaajan tekemät valmistelut ja ensimmäinen työnohjaus tapaaminen. Ydinpalvelu eli etätyönohjaustapaamisen runko on varsinainen asiakkaalle luotava arvo, mikä tarkoitta itse etätyönohjausistuntoa. Jälkipalvelu eli etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila on osallistujilta palautteen keräämistä. Palvelupolkukuvio on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Onnistuneen etätyönohjausprosessin elementit

6.7.1 Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen

Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen muodostui viidestä yläluokasta ja neljästäkymmenestäkahdeksasta alaluokasta (taulukko 9). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 12).

TAULUKKO 9. Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Suunnittelu ja valmistelut	Työnohjausprosessiin valmistautuminen	Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen
Toimiva etäalusta ja välineet		
Etäalustan käytön hallinta		
Digikoulutus		
Puutteet digiosaamisessa		
Esite etätyönohjauksesta		
Kirjallinen ohjeistus etämenetelmästä		
Aikataulu prosessin edetessä		
Aikataulun läpikäyminen alussa		
Odotukset	Motivaatio	
Motivaatio		
Innokkuus		
Etäalustan käytön osaamattomuus		
Turhautti		
Ärtymys		
Kasvokkain tapaaminen	Ensimmäisen tapaamisen merkitys	
Tutustuminen ensimmäisellä tapaamisella		
Lähitapaaminen luo luottamusta		
Ryhmään ja työnohjaajaan tutustuminen		
Tavoitteet		
Odotukset		
Arvot		
Ensimmäinen tapaaminen etänä		
Ei tuntenut osallistujia		
Muiden tunteminen edisti luottamusta		
Arvot ja odotukset luottamuksen luojana		
Tutustuminen motivoi		
Sama ryhmä	Ryhmän elementit	
Ryhmän koko		
Pieni ryhmä		
Enintään viisi osallistujaa		
Suuressa ryhmässä puheenvuoron saanti		
Sama ala		
Sama työnantaja		
Sama työnantaja		

Näkökulmien laajeneminen		
Ulkopuolisuus		
Samat haasteet		
Samat haasteet		
Ääniyhteys		
Helppo tutustua		
Helppo tutustua		
Puheenvuorot		
Ruutunäkymä		
Suuri ryhmä passivoi		
Kuvayhteys	Sovittavat asiat	
Mikrofoni		
Pelisääntöjen sopiminen		

Etätyönohjauksen onnistumisen edellytykset ovat hyvin suunniteltu ja valmisteltu prosessi, ryhmän elementit, toimiva etäalusta ja välineet sekä niiden hallinta. Haastatteluista kävi ilmi, että aivan kaikki eivät tienneet mitä etätyönohjausprosessiin osallistuminen tulisi heidän kohdallaan tarkoittamaan. Tietämättömyys vaikutti siihen, ettei osallistujilla ollut muodostunut mitään ennakko-odotuksia ja mielenkiinto työnohjausta ja etämenetelmää kohtaan ei herännyt. Joku haastateltavista kertoi, että oli saanut jotakin tietoa etukäteen kirjallisesti, mutta se oli ollut hyvin pintapuolista. Haastateltavat jäivät kaipaamaan kattavampaa esitettä tulevaan työnohjausprosessiin liittyen, josta kävisi ilmi koko työnohjausprosessin alustava aikataulu. Myös kirjallinen ohjeistus etäalustan käyttöön koettiin tarpeelliseksi.

Ensimmäisen tapaamisen merkitys nousi jokaisessa haastattelussa useaan otteeseen esiin. Kävi ilmi, että työnohjausprosessin alku oli jonkin verran poikennut ryhmien välillä. Osa ryhmistä oli aloittanut prosessin tapaamalla kasvokkain alkutapaamisessa, ja osalla tätä tapaamista ei ollut ennestään lainkaan. Pääsääntöisesti tämä oli johtunut vallitsevasta koronatilanteesta. Tapaamisessa työnohjaukseen osallistuvat tutustuivat toisiinsa sekä työnohjaajaan, jonka koettiin madaltavan kynnystä osallistua seuraavaan tapaamiseen, joka pidettiin etänä.

Osa haastateltavista kertoi, että ensimmäisessä tapaamisessa he olivat käyneet läpi omia tavoitteitaan ja ryhmän yhteisiä tavoitteita, lisäksi läpi käytiin arvoja ja odotuksia. Tämän keskustelun käyminen tai käymättä jättäminen vaikutti esimerkiksi prosessin luottamuksen syntymiseen. Haastateltavat toivoivat, että ensimmäisellä tapaamisella olisi yhdessä halukkaiden kanssa käyty läpi etäalustan

käyttöä. Mikäli jonkun digitaidot olivat puutteelliset, aiheutti se etätapaamisissa joissakin osallistujissa ärtymistä ja turhautumista.

> *” Turhauttaa älyttömästi semmonen ja olis ehdottomasti pitänyt olla joku koulutus tähän Teamsiin, että varsin kaikki sit osaa sitä käyttää.”*

Ensimmäisellä tapaamiskerralla jossakin ryhmässä oli mietitty alustavia pelisääntöjä, kuten pidetäänkö kuvayhteyttä jatkuvasti päällä. Ryhmät, jotka eivät olleet sopineet pelisäännöistä, kertoivat, että joitakin asioita sovittiin prosessin edetessä sitä mukaa, kun ne tulivat aiheellisiksi. Tämän oli muutama haastateltava kokenut aikaa vieväksi itse asiasta, he pohtivatkin, olisiko niin sanotut pelisäännöt ollut hyvä sopia ensimmäisellä tapaamiskerralla.

Ryhmän toivottiin pysyvän samana koko prosessin ajan. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että muilla ryhmäläisillä on samankaltainen työ ja esimerkiksi asiakaskunta oli suunnilleen samanlaista. Jotkut ryhmistä olivat koottu jopa niin, että heillä kaikilla oli sama työnantaja. Tämä lisäsi luottamusta ja verkostoitumista, mutta taas toisaalta haastateltavat toivat esiin sitä, että jäikö näkökulmat tämmöisessä ryhmässä turhan yksipuolisiksi.

> *”Tuli siinä mieleen, et ei ne raukat varmaan saa tästä mitään, kun ei ne osallistunu oikein mihinkään keskusteluun. Ja meillä oli niin paljon asiaa niistä meidän omista jutuista, et ei ne ois varmaan ees saanu sit suunvuorookaan.”*

> *”Tiesin kyllä tarkalleen mitä se niiden työ on ja et samat haasteet on niilläkin.”*

Pieni ryhmän koko, enintään viittä osallistujaa työnohjaaja mukaan lukien pidetiin sopivana kokona. Pienessä ryhmässä oli helppo tutustua kaikkiin ryhmän jäseniin ja jokainen sai oman mielipiteensä helposti kuuluviin, kun mikrofoneja pystyi pitämään koko ajan päällä. Pieni ryhmä lisäsi luottamusta ja helpotti keskustelua, sekä se oli helposti hallittavissa.

”Suuremmissa ryhmissä on kyllä hankala saada puheenvuoroa, ni ei sit sillein viitti sanoa kaikkea. Tai sillein kaikkeen ei ehkä ihan ota kantaa.”

”Ku on vaan muutama, ni pysyy se ruutunäkymä simppelinä.”

6.7.2 Etätyönohjaustapaamisen runko

Etätyönohjaustapaamisen runko muodostui yhdeksästä yläluokasta ja viidestäkymmenestäneljästä alaluokasta (taulukko 10). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 13).

TAULUKKO 10. Etätyönohjaustapaamisen runko

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Selkeä aloitus	Etätyönohjausistunnon aloitus	Etätyönohjaustapaamisen runko
Nimenhuuto		
Kuulumiskierros		
Yhteyksien toimivuuden testaus		
Työnohjaajan rooli		
Napakka aloitus		
Nopea aloitus		
Käsiteltävät asiat		
Rentoutus		
Merkki aloituksesta		
Alkuun musiikkia		
Seuraavan kerran aihe	Käsiteltävät asiat	
Etukäteen mietitty aihe		
Työnohjaajalle aiheen ehdotus		
Työryhmän kanssa aiheen miettiminen		
Välitehtävät motivoivat	Välitehtävät	
Välitehtävät orientoivat		
Ei välitehtäviä		
Työasia	Käsiteltävät aiheet	
Henkilöstöjohtaminen		
Akuutit asiat		
Muutokset		
Haasteet		
Aikataulu pitää	Etätyönohjausistunnon lopetus	
Istunnon lopetus		
Loppuun kuulumiskierros		
Asioiden loppuun käsittely		
Rutiinit		
Rentoutus		
Toimivat yhteydet	Toimivan verkkoyhteyden	
Ongelmat laskivat motivaatiota		

Yhteysongelmat häiritsivät	merkitys etätyönohjauksessa	
Helppokäyttöinen alusta	Etäalustan toimintojen merkitys etätyönohjauksessa	
Kamerayhteys		
Mikrofonit auki		
Motivoi		
Etäalustan työkalut veivät aikaa		
Taustakuvat hauskoja		
Häiritsevät taustakuvat		
Taustakuvien häiriöt		
Sopimattomat taustakuvat		
Taustat ärsyttivät		
Kuulokkeiden käyttö		
Rauhallinen ja häiriötön ympäristö	Ympäristön merkitys etätyönohjausistunnossa	
Rauhallinen tila		
Keskittyminen parempaa		
Viesti muulle työryhmälle		
Kotoa osallistuminen		
Turvallinen ympäristö		
Aikatalutus	Työnohjaajan rooli	
Yhteenveto		
Ohjaaja		
Rooli		

Etätyönohjaus istunnot olivat kaiken kaikkiaan hyvin identtiset keskenään. Kerrottiin olevan selkeä aloitus, jossa oli varmistettu kaikkien olevan paikalla ja yhteyksien toimivan. Alussa työnohjaaja oli ottanut haastateltavien kuvailun mukaan puheenjohtajamaisen roolin ja kävi osallistujien kesken kuulumiskierroksen, sekä sopi mitä asioita istunnossa käsiteltäisiin. Aloituksen koettiin olevan etäohjauksessa napakampi, jossa ylimääräiset puheet jäivät vähemmälle.

Etätyönohjauksen sisällöt olivat työhön, työn sisältöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Työnohjaajalle pystyi lähettämään etukäteen toiveita käsiteltävistä aiheista. Aktiivisissa ryhmissä ryhmän jäsenet lähettelivät etätyönohjaus kertojen välissä toisilleen ehdotuksia käsiteltävistä aiheista. Joissakin ryhmissä aihetta oli mietitty edellisen ohjauskerran lopuksi. Tällöin osallistujille pystyi antamaan välitehtäviä tapaamisien välille. Valmiiksi valittu aihe motivoi osallistumaan tapaamisiin sekä välitehtävä lisäsi orientoitumista jo ennen etätyönohjus tapaamisen alkua. Orientaatiota olisi voinut lisätä myös alkuun sijoitettu lyhyt rentoutuksen tapainen ohjelmanumero.

> *”Siinä alussa olis ollu hyvä, ku olis ollu vaikka joku musiikki siinä. Semmonen rento. Tai vaikka ihan joku semmonen lyhyt rentoutus. Sit aina tietäs, et nyt alkaa tää homma ja se keskittyminen olis siinä jutussa.”*

Käsiteltäviä teemoja sai vapaasti tuoda esiin myös tapaamisien aikana, koska työssä tilanteet vaihtelivat ja akuutteja aiheita nousi käsiteltäviksi. Vaikka oli etukäteen tuotuja aiheita, koettiin akuuttien asioiden käsittelyn menevän edelle muista aiheista.

Napakka asialista ja työnohjaajan huolehtima punainen lanka käsiteltävistä asioista koettiin tärkeäksi. Toisaalta haastateltavat kokivat, ettei etänä ollessa aiheet rönsyilleet niin paljoa kuin kasvokkain tapahtuvissa työnohjauksissa.

> *”…aikataulu piti aina kyllä hyvin. Ehkä sit kuitenki, ku etänä oli, ni tavallaan se oli semmosta napakampaa ku jos olis oltu kasvotusten.”*

> *”Normaalisti ku tavataan, ni kyllä se juttu lähtee helposti laukalle ja ei sit tuu keskityttyy siihen juttuun tai siihen aiheeseen. Et on siinä sen vetäjänkin tai sen työnohjaajan sitten huolehdittava, et pysytään aiheessa. Et se punanen lanka säilyy.”*

Etätyönohjauksissa toteutui selkeä lopetus, jossa työnohjaaja teki yhteenvetoa ja varmisti, että halutut aiheet oli käsitelty tai haluttiinko tuoda vielä esiin jotain asioita. Lopuksi kuultiin vielä jokaisen osallistujan tuntemuksia ja ajatuksia sisältöön liittyen. Tämä oli luonut haastateltaville tunteen siitä, että käsitellyt asiat olivat nyt käsitelty ja etätyönohjaus on päättymässä.

> *”Se työnohjaaja sitten lopussa kysy, et onko vielä mitä ja mitä ollaan puhuttu. Se niinku summas sen. Se oli hyvä, ku siitä tuli sit itselle olo, et joo nyt nää asiat on käsitelty eikä jääny keskeneräsiä ajatuksia.”*

Onnistumisen yhdeksi merkittäväksi edellytykseksi nousi digi- ja verkkoyhteyksien toimivuus. Mikäli näissä oli koettu ongelmia jossain vaiheessa prosessia itsellä tai jollain muulla ryhmän jäsenellä, vaikutti se negatiivisesti loppu prosessiin

ja mielikuvaan etänä pidettävästä työnohjauksesta. Osallistuminen etätyönohjaukseen oli koettu helpoksi, koska ei tarvittu kuin tietokone. Digialustaksi valikoitui Teams, koska haluttiin kamerayhteys sekä se koettiin melko helppokäyttöiseksi digialustaksi. Etukäteistä ohjeistusta tai harjoittelua digialustan käytöstä pidettiin tärkeänä, ettei varsinainen työnohjaus aika kuluisi tähän, siksi suosittiin yhteyksien toimivuuden varmistamista jo ennen istunnon alkua. Muutama haastateltavista kertoi, että verkkoyhteysongelmia oli ilmennyt osassa etäistunnoissa. Ne koettiin hyvin häiritseviksi ja ne haittasivat istuntojen toteutumista.

> *” No kyllä se ärsytti ja turhautti ihan älyttömästi, kun toinen ei saanu millään niitä laitteita toimimaan. ”*

Mikrofonit pidettiin pääsääntöisesti koko etäohjauksen ajan auki. Tämän koettiin helpottavan oman puheenvuoron ottamista sekä se viestitti muulle ryhmälle, että kaikki keskittyvät etätyönohjaukseen. Kuulokkeiden käyttö auttoi keskittymisessä etenkin silloin kun ympäristössä oli häiriötekijöitä.

Kamerayhteys tuotiin esiin tärkeänä ja sitä pidettiin luottamuksen kannalta välttämättömänä. Digialustan työkalu- ja taustatoimintoja oli kokeiltu, mutta niihin kului liikaa aikaa, koska kaikilla osallistujilla ei ollut tarvittavaa osaamista toimintojen käyttöön. Digialustan taustakuvat olivat haastateltavien mielestä ihan hauskoja, mutta poistivat välillä osallistujalta osan kehosta pois kuvasta, mikä koettiin häiritseväksi. Lisäksi työasioissa koettiin paremmaksi pysyä asialinjalla ja rantakuvien sopivan paremmin vapaa-aikaan.

> *“...se vie huomiota väärällä lailla siitä itse jutusta et sitten keskittyy niihin tausta ilmapalloihin tai maisemiin tai mitä niitä ikinä kenelläkään on, tai sitten kun mäkin mä heilun niin välillä, kun se käsi häipyy tai puolipäätä häipyy siitä niin mua häiritsi se oikeesti.”*

> *”Puhuttiin kuitenkin työjutuista, ni en töitä tehdessä halua katella mitään maisemakuvia Balin rannalta. …Ehkä sit kuitenkin ihan vaan se valkonen tausta. Joo, valkonen tausta on semmonen neutraali.”*

”…semmonen maalaismaisema, ni sehän olis semmonen oikein meidän yhteiskuntakulttuuriin sopiva.”

Etätyönohjaukseen osallistuessa fyysisen ympäristön häiriöttömyys ja rauhallisuus koettiin merkitykselliseksi etätyönohjauksen onnistumisen kannalta. Mikäli työhuone oli häiriötön ja sai laittaa ”punaisen valon” päälle, niin etäohjaukseen osallistuttiin mielellään työpaikalta käsin. Haastateltavat, joiden työpisteessä oli häiriötekijöitä, osallistuivat tai olisivat halunneet osallistua etäohjaukseen kotoa käsin, missä uskaltaisi vapaasti puhua ilman keskeytyksiä.

”Kaikki ties, ku laitoin vaan punasen valon päälle, et nyt ei saa häiritä.”

”No se tila on tämmönen… et tässä tällein saatto joku käydä. Kyllähän se aina sit keskeytti sitä juttua.”

”Päätin alusta asti, et tuun aina kotiin, ku tiedän et ei siellä kopissa oo rauhallista. Täällä voi sit puhua ihan mitä vaan, ei tarttee pelätä, että ois joku sit kuulemassa.”

6.7.3 Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila

Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila muodostui kolmesta yläluokasta ja kahdestakymmenestä alaluokasta (taulukko 11). Analyysitaulukko on nähtävillä pelkistyksineen liitteissä (liite 14).

TAULUKKO 11. Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Hämmentynyt olo	Etätyönohjauksen jälkeinen tunnetila	Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila
Voimaantunut olo		
Arki tuntui kevyemmältä		
Tyytyväinen olo		
Vaikeat asiat jäivät mieleen		
Tunnetila sama lähi- ja etätyönohjauksen välillä		
Intensiivisempää		
Tunne kuulluksi tulemisesta		
Hyöty		
Äkillinen päättyminen harmitti		
Virallisen osuuden jälkeen käyty vapaa keskustelu	Vapaan keskustelun merkitys	
Istunnon äkillinen päättyminen oli liian nopea		
Yhteyden päättyminen		
Alun vapaa keskustelu		
Lopun vapaa keskustelu		
Ei vapaata keskustelua ja kuulumien vaihtoa		
Työtehtäviin palaaminen istunnon jälkeen	Orientoituminen etätyönohjauksen jälkeen	
Tapaamisen jälkeinen orientoituminen		
Tauko tapaamisen jälkeen		
Sitoutuminen		

Etätyönohjauksen jälkeiseksi tunnetilaksi kerrottiin hämmennystä, huojennusta, hyvää oloa sekä voimaantumista. Nämä tunnetilat nousivat kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemuksesta. Osallistujat saivat etätyönohjausistunnoissa purettua mieltä askarruttavia asioita ja tämän seurauksena työarki tuntui kevyemmältä.

> *” Tais olla joka kerta, et sen jälkeen oli ihan hyvä olo. Oli saanu kertoo ne omat jutut ja kuulla sit, et muillakin on vähän sen tai saman suuntasta sit. Ja kyllä sieltä sit itelleen jäi ne napsitut vinkit.”*

Äkkinäinen istunnon päättyminen harmitti osaa haastatelluista, varsinkin silloin, kun istunnossa oli käsitelty vaikeita aiheita. Joissain tilanteissa osallistujat olivat kokeneet tarpeelliseksi ottaa loppuun vielä puhelinkontaktin, jossa oli käsitelty työnohjausta. Haastatteluissa tuli esiin, että istunnon päättäminen napin painalluksella tapahtui liian nopeasti ja moni jäi kaipaamaan keskustelua istunnon tiimoilta, varsinkin kun oli ollut tunnepitoinen aihe. Aihetta ei sinänsä ollut tarvetta enää avata uudestaan, mutta etätyönohjauksen tehokkuutta ja onnistumista olisi haluttu virallisen osuuden jälkeen kommentoida vapaamuotoisemmin pelkästään esimiesten kesken. Lisäksi etätyönohjauksessa jäätiin kaipaamaan, ei pelkäs-

tään lopun vapaata keskustelua, mutta myös alun niin sanottuja alkulöylyjä. Lähitapaamisissa saatettaisiin takkia riisuttaessa ja paikkaa etsiessä vaihtaa muutama sana kuulumisista ja käydä hyvin vapaamuotoista keskustelua. Tämä jäi etäistunnoista kokonaan pois.

> *”…siinä sit lopetettiin ja sanottiin heipat, ni sit oli niin ku siinä. Et sit oli vaan se pimee ruutu. Ni tuli olo… tuli vaan et oisko pitäny vielä soittaa. Et ei etänä siinä oo lopussa semmosta vapaata keskustelua.”*

> *”…Ku normaalisti saattaa ottaa sen kupin kahvia ja samalla sit höpötellä jotain, ihan ei edes aiheeseen liittyvää, mut niitä näitä, ni ei etänä tämmösiä oo. Semmoset alku- ja jälkilöylyt jäi kokonaan.”*

Etätyönohjauksen jälkeen pääsi nopeasti palaamaan oman työnsä ääreen ja siihen oli helppo orientoitua. Päivä jatkui monella oman kalenterin mukaan. Osa olisi kuitenkin kaivannut itsekseen pientä rauhallista hetkeä etätyönohjauksen jälkeen, jotta olisi voinut jäsennellä istunnon aikana käsitellyt asiat. Kiireinen aikataulu kuitenkaan harvoin mahdollisti omaa rauhallista hetkeä. Etänä pidetty työnohjaus koettiin hyvin intensiivisiksi ja loppujen lopuksi tunnetila istunnon jälkeen oli sama lähi- ja etäistuntojen jälkeen.

> *”Ehkä semmonen vähän kevyempi tai selkeämpi olo, jollain tapaa helpompi tarttua seuraavaan tehtävään.”*

> *”…Ei siinä kyl varmaan oo eroa…joo ihan samalla tavalla etänä siinä sai sen saman fiiliksen, mitä ku jos oltas oltu kasvotusten. Et ei mulle oo väliä kummin ollaan.”*

Kiireisenä päivänä osallistuminen etätyönohjaukseen saattoi olla vaakalaudalla, mutta jälkeenpäin oli tyytyväinen olo, että oli osallistunut. Työkiireiden nähtiin olevan hyvin yleinen syy jättäytyä pois etätyönohjaus tapaamisista.

> *”…Meinasin eka, et jätän osallistumasta, ku koko ajan tää korona toi jotain, mut oli kyllä aina lopuks älyttömän hyvä fiilis ku olikii sit antanu tälle aikaa.”*

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että tiettyjen edellytysten täyttyessä etänä annettava työnohjaus on osallistujalle antoisaa ja tarjoaa johtamistyöhön kaivattua tukea. Onnistuessaan se voi olla yhtä tehokasta, kuin lähitapaamisin toteutettu työnohjaus. Työnohjauksella oli suuri merkitys esimiesten kokemukseen tuen saannista. Tukea kaivattiin erityisesti haastaviin työtilanteisiin ja hektisestä arjesta selviytymiseen. Muiden osallistujien toivottiin olevan saman alan esimiehiä, jolloin kyettiin saamaan vertaistukea. Tukea koettiin saatavan paremmin silloin, kun ohjattavien välisessä vuorovaikutuksessa oli luottamuksellinen ilmapiiri ja ryhmän jäsenet olivat sitoutuneita työnohjausprosessiin.

Osallistujilla ei juurikaan ollut ennakkoasenteita etänä pidettävää työnohjausta kohtaan. Vuononvirran (2011) tutkimuksen mukaan etäalustojen käyttöönottoon voi liittyä ennakkoasenteita, mutta jos nämä osataan ottaa huomioon jo prosessin alussa, saadaan kasvatettua motivaatiota etämenetelmää kohtaan. (Vuononvirta 2011). Tässä tutkimuksessa etäalustojen käytön nähtiin olevan tätä päivää ja etenkin Covid -19 pandemian myötä, moni uskoi etämenetelmien tulleen lopullisesti yhdeksi työvälineeksi johtamisessa.

7.1.1 Etänä pidettävän työnohjauksen valintaan vaikuttavat tekijät

Etänä pidettävä työnohjaus koettiin resurssitehokkaaksi vaihtoehdoksi. Tulokset paljastavat, että etäistuntoon on helppo tulla, sen aikana suorittaminen on tehokasta sekä tapaamisen päätyttyä osallistuja pystyi vaivattomasti palaamaan oman päivittäisen työnsä pariin. Vielä vuonna 2015 O'Neill ym. totesivat tutkimuksessaan, että etänä tapahtuvaa istuntoa pidetään tehottomana ja esimerkiksi päätöksenteko etänä on koettu olevan vaikeampaa, kuin kasvokkain tapahtuvan päätöksenteon. (O'Neill ym. 2015.) Voidaan siis todeta, että etäalustojen ja -taitojen hallinnassa on tapahtunut kehitystä, jolla on ollut tähän vaikutusta. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei tullut esiin, että päätöksenteko etänä olisi koettu haastavammaksi kuin lähitapaamisissa.

Casey & Gould (2018) sekä Herman yms. (2019) totesivat omissa tutkimuksissaan, että digialustat helpottavat yhteydenpitoa ajallisista ja maantieteellisistä hankaluuksista huolimatta. (Casey ym. 2018; Herman yms. 2019). Rohatinsky & Ferguson (2013) sai tutkimuksessaan vastaavanlaisia tuloksia. Etäyhteys poisti muun muassa matkustus aikaan menevät kulut, jolloin yrityksillä oli ollut mahdollisuus tarjota etänä ammatillista osaamista kehittävää toimintaa paljon useammin. Etäyhteyksillä pystyttiin saavuttamaan laajempi osallistujakunta maantieteellisistä haasteista huolimatta. (Rohatinsky & Ferguson 2013.) Tämä nousi tuloksista yhdeksi suurimmaksi syyksi, miksi esimies valitsisi etänä pidettävän työnohjauksen lähitapaamisen sijaan. Tulosten perusteella etänä pidetty työnohjaus ei kuitenkaan lisännyt esimiesten aikaa siinä määrin, että he olisivat osallistuneet etänä pidettävään istuntoon lähitapaamista aktiivisemmin, vaan työnohjaukselle järjestyi aikaa, jos siihen oli motivoitunut ja sitoutunut, olipa tapaaminen järjestetty kummin tahansa. Myös omat, esimiehen ja työyhteisön arvot vaikuttivat motivaatioon osallistua etätyönohjaukseen. Jos osallistuja ja tämän esimies ymmärsi työnohjauksen merkityksen ja arvon johtamisen työvälineenä, lisäsi se motivaatiota osallistua tapaamisiin. Työyhteisön ymmärrys johdon työnohjauksen tärkeyttä kohtaan näkyi siinä, että esimiestä ei häiritty etätyönohjauksen aikana.

7.1.2 Huomioitavia tekijöitä etätyönohjausta toteuttaessa

Tuloksien perusteella haastateltavat halusivat ryhmän koostuvat saman tyyppisten organisaatioiden edustajista. Tämän koettiin lisäävän ymmärrystä ja vertaistukea, mutta myös verkostoitumiseen saman alan osaajien kanssa tarjoutui madollisuus. Toisen alan edustajat jäivät helposti sivuun ja aina ei ollut ihan selkeää, tuliko itse ymmärretyksi tai vastavuoroisesti ymmärsikö itse, mitä eri alan ammattilainen yrittää kertoa.

Rothin (2019) tutkimuksessa työnohjattavat eivät tunteneet toisiaan, ja he olivat erityyppisissä organisaatioissa sekä olivat hyvin eri vaiheissa johtajan urallaan. Tämä nähtiin positiivisena seikkana, koska tämä tarjosi mahdollisuuden tarkastella asioita hyvinkin erilaisista näkökulmista. (Roth 2019, 143–144.) Tuloksista

nousi pohdintaan tämäkin näkökulma, mutta se jäi pelkän pohdinnan tasolle. Esimiehet kokivat ryhmäytymisilmiön kärsivän liian erilaista työtä tekevien ryhmässä, kun kyseessä oli etänä toteutettava työnohjus. Mäenpää-Moilanen ym. (2017) tutki pienyrittäjien kokemuksia videovälitteisestä vertaistukiryhmästä. Eroavaisuuksia ryhmäytymiselle etäistuntojen ja lähi-istuntojen välillä ei ollut, koska osallistujat pystyivät samaistumaan toistensa työssä kohtaamiin haasteisiin. (Mäenpää-Moilanen ym. 2017.)

Tuloksista pystyi havaitsemaan, että osallistujat olivat kokeneet etänä ollessaan hyväksytyksi tulemisen tunteita sekä tunsivat tulleensa kuulluiksi. Tämä on linjassa Mäenpää-Moilasen ym. (2017) saatujen tulosten kanssa, jossa hankkeeseen osallistuneet yrittäjät olivat kokeneet, että he saivat etänä tukea jaksamiseen sekä kokivat tulleensa kuulluiksi. Kuitenkaan konkreettisia keinoja etäistunnoista ei niinkään saatu. (Mäenpää-Moilanen ym. 2017, 36–37.) Sen sijaan tässä tutkimuksessa paljastui, että osallistujat olivat pystyneet jakamaan omia konkreettisia vinkkejään, sekä olivat niitä itse pystyneet keskusteluista poimimaan. Työnohjaajan aktiivisella roolilla esimerkiksi asioiden yhteenvetäjänä oli positiivinen vaikutus tähän kokemukseen. Myös jatkuva kuvayhteyden päällä pitäminen oli vaikuttanut kokemukseen positiivisesti. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet pitivät kuitenkin vuorovaikutuksen kannalta lähitapaamisia etätapaamisia merkittävämpänä.

Yhteisiä pelisääntöjä ei monikaan ryhmä ollut ainakaan sopinut prosessin alussa. Tulokset kertovat, että muutaman etänä pidetyn työnohjaus kerran jälkeen joitakin asioita oli ollut tarpeen sopia. Haastatteluissa toistui kerta toisensa jälkeen, kuinka etänä on tärkeää työnohjauksellisista asioista puhuttaessa pitää jatkuvaa kuvayhteyttä päällä. Kuvayhteys viestitti, että osallistuja kuuntelee ja seuraa aktiivisesti keskustelua. Toisaalta kun kuvayhteys oli päällä, ei osallistuja myöskään pystynyt samalla tekemään katseilta suojassa jotakin työnohjaukseen kuulumatonta, kuten päivittäisiä töitään ja tämä edisti aiheeseen keskittymistä. Myöskään samalta näyttöpäätteeltä osallistumista ei pidetty luottamuksen kannalta hyvänä asiana. Tällöin voi helposti tulla tunne, että samalta koneelta osallistuvat eivät keskity itse työnohjaukseen, vaan käyvät toistensa kanssa keskustelua ja vaihtavat katseitaan.

Toinen tärkeä sovittava asia oli mikrofonin päällä pitäminen. Kun ryhmä ei ollut suuri, pystyivät kaikki osallistujat pitämään mikrofonejaan auki. Myös puheenvuoron pitäminen helpottui, kun mikrofoni oli valmiiksi päällä eikä osallistujan tarvinnut erikseen pyytää puheenvuoroa.

7.1.3 Eroavaisuudet etä- ja lähityönohjauksessa

Onnistunut etätyönohjaus on kehittyvä prosessi, jossa korostuu luottamuksellisen ympäristön merkitys. Etänä tapahtuvassa työnohjauksessa luottamuksen luominen koettiin haastavammaksi, kuin pelkästään lähitapaamisin toteutettu työnohjaus. Tuloksista nousi luottamuksen kehittymisen ja prosessin onnistumisen näkökulmasta merkittäväksi yksittäiseksi tapahtumaksi ensimmäinen tapaaminen. Tapaamisen ensimmäiset minuutit ovat ratkaisevassa asemassa yhteyden synnyttämisessä, ja työnohjasprosessissa kaikkein suurin yksittäinen vaikuttava tekijä on vuorovaikutuksen yhteensopivuus. Alkuun on myös hyvä käydä läpi tavoitteet ja odotukset. (Ruutu & Salmimies 2015, 74.)

Alun tapaamiseen toivottiin myös tekniikan ja laitteen hallinnan tarkistusta. Church yms. (2010) totesivat etäkoulutusta käsittelevässä tutkimuksessaan, että etäyhteyttä työkaluna pidetään hyvänä, mutta edellytyksenä on toimiva teknologia ja hyvät laitteet (Church ym. 2010). Tuloksista käy ilmi, että mikäli osallistuja koki etänä pidettävässä työnohjauksessa tietoteknisiä ongelmia, leimasi epäonnistumisen tunne koko loppu prosessia. Menetelmästä aiheutuneet ongelmat nousivat suureen rooliin, kun kyseessä oli luottamuksen luomiseen tai ylläpitämiseen liittyvät seikat. Luottamusta horjutti paitsi yhteysongelmat, mutta myös kuvayhteyden puuttuminen ja se, että osa osallistujista saattoi olla samalla koneella. Mikäli osallistuja koki sitoutumattomuutta, tuntui etänä pidettävästä tapaamisesta pois jääminen helpommalta kuin sovitusta kasvokkain tapahtuvasta tapaamisesta.

Luottamus, motivaatio ja sitoutuminen toteutuessaan ruokkivat toinen toisiaan ja näin muodostavat jatkuvasti kehittyvän prosessin. O´Reilly ja Chatmanin teorian mukaan (1986) sitoutumista edistävät kolme eri tekijää, joita ovat sovittuihin sääntöihin suostuminen, yhteisyyden tunne ja ryhmässä omien arvojen ja päämäärien kohtaaminen. (O`Reilly, Chatman 1986, 492–499.) Osallistujat, joilla oli

prosessin aikana toteutunut edellä mainitut tekijät sekä pohja luottamuksen rakentamiselle oli olemassa, motivaatio ja sen myötä sitoutumisen tunne kasvoi.

Sitoutuminen saattoi olla niinkin korkeatasoista, että ryhmän jäsenet tekivät etätyönohjausprosessin onnistumisen varmistamiseksi enemmän kuin oli sovittu. Tästä ilmiöstä on myös O´Reilly ja Chatman kertoneet teoriassaan. Sitoutumisen ollessa tarpeeksi voimakasta, yksilö on valmis tekemään organisaation puolesta jopa enemmän kuin velvollisuus edellyttäisi. (O`Reilly, Chatman 1986, 492–499.)

Rothin (2019) tutkimuksen mukaan työnohjausprosessin onnistumisen edellytyksenä esimiehet pitivät työnohjauksen luottamuksellisuuden lisäksi työnohjaajan roolia sen läpiviejänä. (Roth 2019, 144). Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että etänä pidettävä työnohjaus vaatii aktiivisen työnohjaajan, joka toimii puheenjohtajamaisesti jakaen puheenvuoroja ja toimii asioiden yhteenvetäjänä. Työnohjaaja toimii myös luotettavan ympäristön luojana, esimerkiksi kuuntelemalla ja olemalla rauhallinen.

Etänä pidetty työnohjaus noudattaa melko tarkasti tiettyä kaavaa, eikä haastateltavien kertoman mukaan niin sanottua rönsyilyä tule samalla tavalla kuin lähitapaamisissa. Tämä tekee etätyönohjauksesta tehokkaan ja napakan tuntuisen kokonaisuuden. Etätyönohjaustapaamisissa toistui tietyt toistuvat elementit, joita olivat aloitus, itse työnohjaus ja lopetus.

Aloitukseen kaivattiin jotakin toistuvaa merkkiä, josta kaikki osallistujat tietäisivät, että virallinen ohjausosuus on alkamassa. Tämmöinen merkki voi olla vaikkapa rentoutus, musiikki tai työnohjaaja voisi puheellaan alustaa ja kertoa, että työnohjaus on alkamassa. Tämä rauhoittaa ryhmää ja suuntaa keskittymistä alkavaan työnohjaukseen. Mäenpää-Moilanen yms. (2017) kertoi tutkimuksessaan, että vertaistukiryhmän etätapaamiskerroilla ollut selkeä, toistuva aloitus ja lopetus oli aiheuttanut osallistujissa samankaltaista reaktiota.

Itse työnohjausosuus koettiin sisällöltään hyvin samanlaiseksi, kuin lähitapaamisin toteutettu työnohjaus. Tässä tutkimuksessa osallistujat eivät olleet juurikaan

kokeilleet erilaisia työskentelymenetelmiä, kuten kirjoitusalustoja. Osallistujat eivät kokeneet kaipaavansa lisätyökaluja tapaamisiin, vaan hyvää ja vuorovaikutuksellista keskustelua pidettiin tärkeämpänä.

Työnohjaajan odotettiin vievän prosessia eteenpäin ja huolehtivat myös aikataulusta. Myös työnohjauksen loppuosaan toivottiin selkeää merkkiä siitä, että työnohjaus on loppumassa. Tämän merkin lisäksi loppuun on hyvä varata aikaa lyhyelle yhteenvedolle ja viimeisille puheenvuoroille. Jälleen merkki voi olla esimerkiksi rentoutus, musiikki tai sanallinen alustus tapaamisen loppumiselle.

Virallisen osuuden jälkeen on hyvä antaa tilaa vapaalle keskustelulle ja tällöin työnohjaaja voi poistua etätapaamisesta, jotta osallistujat voivat halutessaan vielä jäädä keskenään käymään vapaamuotoista keskustelua.

Toisaalta työnohjaus voi joskus olla kokemuksena melko rankka ja silloin ohjattavat kaipaisivat tiukan asian lisäksi myös vapaampaa keskustelua etenkin tapaamisen loppupuolella. Tämä jäi etänä ollessa pois. Tuloksista nousi tärkeänä eroavaisuutena etä- ja lähitapaamisen välillä tapaamisen alun ja lopun vapaamuotoiset hetket. Lähityönohjauksessa osallistujat saapuvat työnohjaustilaan ja saattavat takkia pois ottaessaan ja kahvia kuppiin kaataessaan käydä keskenään hyvin vapaamuotoista keskustelua. Sama vapaamuotoinen keskustelu ja tapahtuma käydään yleensä myös työnohjauksen jälkeen ja nyt etänä ollessa tämä jää kokonaan pois. Esimiehet pitivät tätä yhtenä tärkeänä tapahtumana ja osana työnohjausta. Tämä myös vähitellen suuntasi ajatuksia kohti tulevaa työnohjausta. Työnohjauksen lopussa tällä taas oli merkitystä siihen, että osallistuja pääsee irtautumaan intensiivisestä työnohjauksesta.

7.1.4 Yhteenveto

Loppujen lopuksi etänä pidettävää työnohjausta pidettiin hyvänä lisänä työnohjausprosessissa. Selkeästi se kuitenkin kaipasi rinnalleen myös lähitapaamisia, jotta saavutettua luottamusta pystyttiin ylläpitämään, millä taas oli vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaihtelut etä- ja lähitapaamisien välillä tuo myös kaivattua vaihtelua esimiehen työnkuvaan, jossa muutoinkin on paljon näyttöpäätteellä istumista.

Työnohjaajan valmistautuminen ja rooli ovat avain asemassa prosessin onnistumisen kannalta. Myös ensimmäiseen tapaamiseen kannattaa panostaa ja jo tuolloin huomioida kenestä ryhmä koostuu, ryhmän koko, käydä läpi osallistujien tavoitteet ja odotukset sekä kartoittaa tietotekninen osaaminen ja käytössä olevat laitteet ja etäalustat. Tässä vaiheessa tulevat tapaamiskerrat voidaan sopia ja se tavataanko etänä vai fyysisesti kasvokkain. Myös joitakin pelisääntöjä on hyvä sopia, kuten kuvayhteyden ja mikrofonin päällä pitäminen.

Etätyönohjaus on työnohjaajan rytmittämä ja hän vie keskustelua eteenpäin muun muassa tekemällä yhteenvetoa ja jakamalla puheenvuoroja. Etänä ollessa on hyvä kiinnittää huomiota, että työnohjaaja viestii selkeästi, mitä milloinkin tapahtuu ja mikä prosessin vaihe on kyseessä esimerkiksi aloitus ja lopetus. Osallistujilta säännöllinen palautteen kerääminen kehittää ja vie prosessia eteen päin entisestään

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa tutkimuseettiset ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Kaikki tieteenalat noudattavat Suomessa HTK:n ohjetta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimusetiikan perustana ja lähtökohtana on tutkimuksen hyödyllisyys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu rehellisesti arvioimaan jokaisen vaiheen ja tekemänsä ratkaisun luotettavuutta (Vilkka 2015, 196). Tutkija muun muassa varmistaa tutkimuksen eettisyyden useaan kertaan, suojelee tutkittavien yksityisyyttä sekä pitää yllä kompetenssit tutkimusaiheeseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176.) Tutkimus on osa Etänä enemmän -hanketta, joka vastaa sotetyön muutokseen. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote- alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. (Etänä enemmän

2019.) Tarve tutkimukselle on olemassa muuttuvan sote-työn, lisääntyvän digitalisaation ja etäjohtamisen myötä. Myös tutkimuksen aikana puhjenneen maailmanlaajuisen pandemian myötä lähikontaktien pakollinen karsiminen ositti tarpeen tämän kaltaiselle tutkimukselle.

Lähteiden luotettavuutta voidaan arvioida kustantajan tai artikkelin julkaisseen lehden perusteella. Lähteen luotettavuutta voidaan lisätä valitsemalla vertaisarvioituja lähteitä. Myös lähteen tuoreus on yksi luotettavuuden merkki. Jotkin aiheet voivat olla vähän tutkittuja tai tieto uudistuu hitaasti, jolloin vanhatkin lähteet voivat olla käyttökelpoisia. Myös vanhat klassikkoteokset voivat olla päteviä niiden iästä huolimatta. Tutkijan kannattaa huomioida, että tämä käyttäisi alkuperäislähteitä aina kun se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Etsimme aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta aiheeseemme liittyen Tampereen ammattikorkeakoulun tietokannoista. Tutkimukseen liittyvän teorian ja vastaavien tutkimusten etsiminen osoittautui haastavaksi, koska työnohjaus käsitteenä on vieraskielissä lähteissä hieman erilainen ja etänä annettavaa työnohjausta ei ole myöskään Suomessa aiemmin tutkittu. Kirjallisuushakua tehdessä käytimme Tampereen ammattikorkeakoulun informaatikon palveluja sekä hyödynsimme ohjaavan opettajan vinkkejä.

Lähteitä etsiessä meillä oli lähdekritiikki, jolla varmistimme luotettavuutta. Haut tehtiin käyttämällä Arto, Cinahl ja Medic –tietokantoja. Hakutuloksista hyväksyttiin julkaisuja, jotka täyttivät sisäänotto- ja poissulkukriteerit ja olivat julkaistu vuoden 2005 jälkeen. Hyväksyttäviä tutkimuksia olivat vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit ja vähintään Pro Gradu tasoiset tutkimukset. Löytämämme ulkomaiset lähteet toivat kansainvälistä tutkittua tietoa aiheeseen liittyen.

Käytetyt lähteet ovat pyritty valikoimaan niin, että ne olisivat mahdollisimman tuoreita. Osa lähteistä on hieman vanhempia, mutta kuitenkin 2000-luvulta. Tämmöisiä lähteitä ovat esimerkiksi menetelmästä kertova kirjallisuus, johon ei sinänsä tule kovin usein muutoksia. Teoriaosuudessa on kaksi hieman vanhempaa lähdettä, jotka valikoituvat mukaan. Kyseiset lähteiden teoriat ovat edelleen hyvin käytettyjä tutkittaessa ja kirjoitettaessa luotettavuudesta ja sitoutumisesta.

Tutkimustekstissä täytyy voida kuvata ja perustella valittuja menetelmiä ja ratkaisuja sekä tämän lisäksi valintojen osuvuutta täytyy arvioida tekstissä (Vilkka 2015, 197). Menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena oli kerätä kokemusperäistä tietoa. Laadullisen tutkimuksen myötä tiedonkeruu menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemat haastattelukysymyksiin nousi kirjallisuudesta ja tutkijoiden omasta intuitiosta. Intuitiota ohjasivat tutkijoiden omakohtainen kokemus työnohjauksesta sekä työnohjaajien Facebook -ryhmässä käydyt keskustelut. Koronarajoitusten myötä kokemusta ehti tulla myös etänä pidettävästä työnohjauksesta. Kysymysten asetteluun kannattaa kiinnittää huomiota, koska vastaajan ei haluta vastaavan vain kyllä tai ei silloin, kun tutkitaan kokemusta ja ilmiötä. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.) Kysymyspatteristoa tutkijat harjoittelivat toisillaan sekä yhdellä tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä.

Haastattelututkimuksessa luottamuksen säilyminen haastattelijan ja haastateltavien välillä on tärkeää luotettavan tutkimustuloksen aikaansaamiseksi (Kuula 2013, 104–105). Yhteydenotto Etänä enemmän -hankkeeseen osallistuneisiin esimiehiin tapahtui sähköpostitse. Sähköpostitiedot saatiin hankkeeseen osallistuneilta työnohjaajilta. Sähköpostissa kerroimme, keitä olemme, miksi otamme yhteyttä ja keneltä yhteystiedot on saatu. Mukaan liitimme saatekirjeen, josta käy ilmi mistä tutkimuksessa on kysymys, ketkä ovat tutkimuksen osapuolet, kuka tai ketkä ovat tutkimuksen rahoittajia, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään, kuka tai ketkä käyttävät tutkimuksen tuloksia, mihin tutkimuksen tuloksia käytetään, aikataulu, missä valmiiseen tutkimukseen voi tutustua, mitä tapahtuu tutkimuksen aineistolle esimerkiksi nauhoituksille, miksi vastaaminen on tärkeää sekä mahdolliset ohjeistukset palautukseen liittyen ja tutkijoiden sekä vastaavan organisaation yhteystiedot.

Haastatelluille sähköpostitse lähetetty saatekirje sisälsi suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuksessa korostui luottamuksellisuus ja vapaaehtoisuus. Saatekirje ja sen mukana lähetetty tieto oli hyvän tieteellisen käytännön mukainen, koska siitä haastateltava sai kaiken oleellisen tiedon tutkimuksesta, sen kulusta ja luotettavuudesta. Saatekirjeessä oli logojen muodossa esitelty yhteistyökumppanit, jonka myös katsotaan olevan osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Saatekirjeen ja muut sen mukana annetut tiedot olivat allekirjoitettu tutkijoiden tiedoilla eikä esimerkiksi tässä tapauksessa Tampereen ammattikorkeakoulun.

On tärkeää antaa kasvot ja nimi tutkimukselle, koska sillä on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuden luomiseen. (Vilkka, 2015, 190–191.)

Tutkimukseen oli alun perin tarkoitus haastatella ainoastaan Etänä enemmän -hankkeen etätyönohjaus ryhmiin osallistuneita. Haastateltavien määrä jäi kuitenkin odotettua suppeammaksi, eikä aineiston laajuus olisi ollut riittävä. Lopulta päädyimme kysymään hankkeen ulkopuolisia kohderyhmään sopivia haastateltavia. Yhteystiedot hankkeen ulkopuolisiin esimiehiin antoi toisen tutkijan oma työnohjaaja. Ennen yhteydenottoa työnohjaaja oli varmistanut työnohjattaviltaan, että tiedot sai antaa. Kaikessa sähköisessä viestittelyssä otettiin huomioon osallistujien yksityisyys niin, että ryhmäsähköposteja ei lähetetty.

Saimme hankkeen ulkopuolelta riittävän määrän haastateltavia ja aineisto voitiin todeta olevan tarpeeksi kattava, kun saadut vastaukset eivät enää tuottaneet uutta tietoa vaan alkoivat toistaa itseään. Hankkeen ulkopuolelta tulleet haastattelut lisäsivät aineistoon uutta näkökulmaa, mutta myös luotettavuutta, koska hankkeen ulkopuolisista etätyönohjauksista nousi hyvin samankaltaisia asioita esiin kuin hankkeen työnohjausryhmistä.

Haastattelut toteutettiin vallitsevan korona tilanteen vuoksi etänä. Tutkimusaineiston keräämisen ajankohta voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Siksi on hyvä kiinnittää huomiota, millainen on vallitseva tilanne ja ajankohta. (Vilkka, 2015.) Ajankohta määräytyi pitkälti haastateltavien oman aikataulun mukaan ja tämä tuntui vaikuttaneen monella siihen, että haastattelutilanteesta saatiin rauhallinen. Maailmanlaajuinen pandemia alkoi kesken tutkimuksen teon ja monella haastateltavalla oli ollut omassa työssään kiireiset kuukaudet takanaan. Tämä ei kuitenkaan tutkijoiden arvioiden mukaan vaikuttanut tuloksiin heikentävästi, vaan ennemminkin työnohjaus oli saanut tämän myötä enemmän arvoa ja se oli lisännyt osallisuutta ohjaukseen.

Etäalustaksi valikoitui Teams sovellus, koska se oli haastattelijalle ennestään tuttu alusta. Ennen haastattelun aloitusta haastateltavan kanssa käytiin vielä suullisesti läpi tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja luotettavuuteen vaikuttavat seikat. Haastateltavalle selvitettiin, että haastattelu tallennetaan ja tallennetta käsittelevät ainoastaan nimetyt tutkijat. Lisäksi haastateltavalle selvitettiin suullisesti, että

tallenne litteroidaan tekstimuotoon, josta se pelkistetään niin, ettei niistä voida tunnistaa haastateltavaa.

Tallenteet ja kaikki haastattelusta syntynyt kirjallinen materiaali kerrottiin säilytettävän asianmukaisesti ulkopuolisten saavuttamattomissa ja näin myös toimittiin. Haastateltaville kerrottiin, että materiaalit tullaan tuhoamaan tutkimuksen hyväksymisestä kahden viikon jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti, ja että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tutkijan on tarkasteltava vastaavatko hänen käsitteellisyytensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 2005, 210–211). Etänä pidetty yksilöhaastattelu tarjosi hyvän mahdollisuuden varmistaa, että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät toisiaan. Myös tarkentavien kysymysten esittäminen ja toisaalta avoimempi tiedonanto tuli mahdolliseksi puolistrukturoidun haastattelun myötä.

Litteroinnilla on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa suuri merkitys. Haastattelut on avattava sanasta sanaan muuttamatta niiden alkuperäistä merkitystä. (Vilkka 2015, 137.) Lopulliseen tutkimukseen lainataan alkuperäisiä ilmauksia niin, että niistä ei voida tunnistaa haastateltavaa. Haastateltavien tiedot ovat anonymisoitu, eikä niitä enää tulkita henkilötiedoiksi, eikä niihin silloin sovelleta tietosuojasäädöksiä. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2019.) Litteroinnin suoritti toinen tutkijoista noudattaen tarkasti alkuperäisiä tallenteita.

Litteroitu teksti pelkistettiin ja luokiteltiin sisällönanalyysin avulla. Pelkistyksessä täytyi huolehtia, että pelkistyksestä ei jää tutkimuksen kannalta mitään oleellista tietoa pois (Vilkka 2015) ja tästä johtuen pelkistys jouduttiin joidenkin tulosten osalta toteuttamaan uudelleen. Alkuun pelkistyksistä tuli liian yksinkertaisia ja niihin jäi osittaista tulkinnanvaraa. Tulosten luotettavuus oli havaittavissa, kun pelkistyksistä löytyi samankaltaisuuksia, toistoa ja muita yhdistäviä tekijöitä. Tutkimustuloksia on lukenut läpi kaksi henkilöä, millä voitiin vahvistaa tulkintakäsitystä.

Tuloksia kuvatessa on oltava avoimen rehellinen ja tuotava tulokset esiin. Tekstin on oltava hyvän tieteellisen käytännön mukaista. Tekstissä tulee olla kriittinen, arvioiva ja argumentoiva ote. On hyvä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulos ei ole sellaisenaan toistettavissa, koska kyseessä on ainutlaatuisen kokemuksen tutkiminen. (Vilkka 2015, 198–199.)

Tuloksia kuvattaessa tekstistä on käytävä ilmi, kuinka saatuihin tuloksiin on päädytty. Tekstin tukena on hyvä käyttää apuna erilaisia taulukoita ja prosessikaavioita, joilla eri vaiheita lukijalle avataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen tulosten vaiheiden kuvaukseen on hyödynnetty taulukoita, joista käy ilmi eri vaiheet. Myös erilaisia kaavioita on pyritty hyödyntämään helpottamaan lukijan ymmärrystä.

Tutkimus noudattaa Tampereen ammattikorkeakoulun laatimia kirjallisia ohjeita, jotka noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Teksti sisältää ohjeistuksen mukaisen rakenteen, joka muodostuu johdannosta, käsittelyosasta, tuloksista ja niiden tarkastelusta. Lähdetekstejä referoitiin alkuperäisiä lähteitä kunnioittaen ja lähdeviitteet merkittiin asianmukaisesti. Ulkomaisia lähteitä kääntäessä apuna oli useampi kääntäjä, jotta käännös olisi mahdollisimman lähellä alkuperäisen tekstin sisältöä. Hyödynsimme koko prosessin ajan ohjaavan opettajan sekä opponentin palautetta. Saatu palaute oli rakentavaa, ja se ohjasi tutkimuksen rajaamisessa, rakenteessa ja sisällössä.

7.3 Itsearviointi

Opinnäytetyö prosessi on ollut haastava ja mielenkiintoinen matka, josta on saanut laajempaa näkökulmaa ja kasvua omaan ammatilliseen ajatteluun. Tampereen ammattikorkeakoulu tarjosi tutkimuksen aihetta, tutkimus on osa Etänä enemmän sote-työ uudistuu – hanketta. Aihe sopi meille hyvin, koska me molemmat arvotamme työnohjauksen tärkeäksi työhyvinvoinnin ja työssä kasvamisen välineeksi. Tutkimusta aloittaessa etätyönohjaus oli vähemmän käytetty työskentelymuoto, mikä näkyi vastaavien tutkimusten niukkuutena. Covid-19 pandemia vauhditti vastaavanlaisten tutkimusten ilmestymistä merkittävästi ja tällöin huomasimme myös, kuinka ajankohtainen aiheemme on.

Haastetta tutkimukseen toi jo aiemmin mainittu lähteiden ja tutkitun tiedon vähäinen saatavuus. Pandemian myötä tulleiden poikkeusolojen jatkuessa huomasimme, että tutkittua tietoa alkoi olla saatavilla. Teoria täydentyi jonkin verran tämän myötä, mutta aikarajoitusten tullessa vastaan, oli uusien tutkimusten etsiminen lopetettava.

Opinnäytetyöhön valittujen ulkomaalaisten lähteiden lukeminen ja kääntäminen osoittautuivat hyvin haastaviksi ja aikaa vieviksi. Pyrimme parhaamme mukaan tutkimuksessamme kunnioittamaan alkuperäistä lähdetekstiä.

Meidän yhtenä tavoitteenamme oli huolehtia viittaukset ja lähdemerkinnät työhön heti sitä mukaan, kun niitä käytimme. Tyytyväisenä saamme todeta, että tässä onnistuimme mielestämme hyvin.

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimusaineiston keräämiseen käytimme teemahaastattelua. Kysymyksiä pohdittiin teorian ja intuition pohjalta, sekä tietenkin mielessä pidimme tutkimuskysymykset. Idea toisen tutkijan liittymisestä työnohjaajien Facebook-ryhmään osoittautui hyväksi, ja sitä kautta saimme vahvistusta sekä näkökulmaa omaan intuitioomme. Lisäksi toinen tutkijoista osallistui palvelumuotoilun kurssille, josta oli merkittävää hyötyä menetelmän hallitsemisessa. Tässä olisi voinut hyödyntää palvelumuotoilun ammattilaisia enemmän, etenkin palvelupolun kuvaamisessa.

Haastateltavien saanti aiheutti haasteita. Lähetimme haastattelukutsut toukokuussa 2020. Haastattelujen tekeminen ajoittui kesälomakaudelle, joten kaikkia potentiaalisia haastateltavia ei tavoitettu ensimmäisellä viestillä. Tämän aikataulu haasteen olisimme voineet huomioida etukäteen paremmin. Olisimme voineet miettiä aikataulua paremmin ja esimerkiksi aikaistaa haastattelujen aloittamista kuukaudella. Haastattelukutsut lähetimme vielä kesän aikana ja alkusyksyn aikana uudelleen. Syksyllä ohjaavan opettajan kanssa keskustelun jälkeen totesimme, että hankkeen kautta saadut haastattelut eivät ole tutkimukseen riittävät. Tästä syystä päädyimme kutsumaan haastateltavia hankkeen ulkopuolelta. Lopulta onnistuimme saamaan tarvittavan määrän haastateltavia. Hankkeen ulko-

puolisten haastatteluiden myötä tulimme lopputulokseen, että ulkopuoliset haastateltavat toivat tutkimukseen lisää näkökulmia sekä toistettavuutta, mitkä toivat lisäarvoa tutkimukselle.

Aikataulullisesti vielä marraskuussa tehdyt haastattelut viivästyttivät opinnäytetyön valmistumista alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Saatekirjeessä haastateltaville olimme ilmoittaneet tutkimuksen valmistumisesta joulukuussa 2021, jonka jälkeen olemme luvanneet hävittää haastattelumateriaalin. Aikataulu kuitenkin viivästyi, ja siksi pohdimme, olisiko meidän pitänyt ilmoittaa aikataulun tuomat muutokset haastateltaville.

Työnjakomme toimi siten, että toinen tutkija haastatteli ja toinen litteroi nauhoitetut haastattelut, jonka myötä haastatteluista tuli yhteneväiset ja loogisesti etenevät. Samalla haastattelumateriaali tuli molemmille hyvin tutuksi ja sitä oli helppo lähteä yhdessä työstämään.

Aineiston analyysiä työstimme runsaasti suhteessa muuhun työskentelyyn. Tuloksia kirjoitettiin uudelleen yhteensä neljä kertaa, aina pienin analyysimuutoksin. Oli haastavaa päättä, milloin tulokset asettuvat lopulliseen muotoonsa ja analyysin tekeminen voitaisiin lopettaa. Tuloksia kirjoittaessamme huomasimme, että luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista oli ollut vaikea erottaa toistaan. Jälkeen päin mietimme, että ehkä niiden erottaminen toisistaan ei olisi edes ollut tarpeellista. Olimme nostaneet teoriaan nämä omina kappaleinaan, joten voi olla, että loppujen lopuksi tämä teoriaosuus oli kuitenkin ohjannut aineiston analyysiä. Tämä toisaalta sopii hyvin teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

Tutkimustulosten valmistumisen jälkeen nähtiin tarve tehdä vielä kirjallisuushakuja työnohjauksen prosessista, joista kirjoitimme teoriaosuuteen täydennystä. Teoriaa pyrimme hiomaan etenkin esimiestyön näkökulmasta. Mielestämme onnistuimme erityisen hyvin nostamaan esiin onnistuneen etätyönohjauksen edellytykset. Palvelupolku, jolla prosessia kuvataan, olisi voinut olla visuaalisempi, mikäli tähän olisi ollut osaamista.

Tutkimustuloksista on varmasti hyötyä suunniteltaessa ja toteuttaessa etätyönohjausta. Työnohjaajien Facebook -ryhmässä keskusteluja seuranneena havaitsimme, että varsinaista ohjetta etätyönohjaukselle ei ole. Etänä pidettävässä työnohjauksessa tietty runko ja tapaamisen sisällä tapahtuvat vaiheet nousivat kuitenkin vahvasti tässä tutkimuksessa esiin. Tutkimus toteutettiin Etänä enemmän sote-työ uudistuu -hankkeen alla ja siitä on hyötyä myös hankkeelle.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tutkimme sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia etänä annetusta työnohjauksesta. Lopputuotoksena kuvasimme palvelupolun muodossa onnistuneen etätyönohjauksen prosessin. Olisi mielenkiintoista, jos tätä palvelupolkua kokeiltaisiin erilaisissa testiryhmissä, ja sen tehokkuutta mitattaisiin. Olisi myös mielenkiintoista tietää, mikä merkitys työnohjattavien yhteisellä taustalla olisi työnohjauksen onnistumisen kannalta tai muuttuisivatko tulokset paljon, kun työnohjaajien taustat otettaisiin tutkittaviksi.

Jatkotutkimuksena voisi olla etätyönohjauksen vaikutukset työnohjaus kulttuuriin, esimerkiksi onko etätyönohjaus lisännyt työpaikoilla saatavaa työohjausta. Toivomme, että tutkimusta voisivat opiskelijat käyttää lähteenä ja inspiraationa jatkotutkimuksia ajatellen. Opinnäytetyömme täydentää vähäistä tutkimustietoa etätyönohjauksesta.

LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Verkkosivu luettu 29.3.2021. https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/

Baltes, B.B., Dickson, M.W., Sherman, M.P., Bauer, C.C., & LaGanke, J.S. 2002. Computermediated communication and group decision making: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 87 No1, 156–179.

Casey, D., Clark, L. & Gould, K. 2018. Developing a digital learning version of a mentorship training programme. British journal of nursing Mark Allen Publishing 1/2018.

Church, E., Health, O., Curran, V., Belthune, C., Callanan, T. & Cornish, P. 2010. Rural professionals' perceptions of interprofessional continuing education in mental health. Health Soc Care Community 18(4)

Design Counsiling. 2011. Keeping connected business challenge. Design methods for developing services. Swindon: Technology Strategy Board. Luettu 14.2.2020. http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J.2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus.

Etänä enemmän. 2019. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu 19.3.2020. https://www.etanaenemman.fi/

Hall, I. 2018. Implementing a sustainable clinical supervision model for Isles nurses in Orkney. British Journal of Community Nursing Vol. 23, No. 3

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus, pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Herman, A., Carey, M. L., Zucca, A. C., Boyd, L. AP. & Roberts, B. J. 2019. Australian GP's perceptions of barriers and enablers to best practice palliative care: a qualitative study. BMC Palliative Care (2019) 18:90.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikandery, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino Tampere.

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U., Kärkkäinen, M-L. (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kalliomaa, S. Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kanfer, R.M. 1972. Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective. Teoksessa Keskinen, S (toim.) Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet 2002. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 15. Turku: Painosalama Oy

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. Helsinki: WSOY

Keskinen, S. (toim.) 2002. Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 15. Turku: Painosalama Oy

Keskinen, S. (toim.) 2008. Työnohjaus - Mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 23. Turku: Pallosalama Oy

Keskinen, S. Leimala, L. Romana, A. (toim.) 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja B: 20. Turku: Pallosalama Oy

Kodatta, S.A., Shenkb, J.E., Williamsc, M.L. & Horvathb, K.J. * 2014. Leadership qualities emerging in an online social support group intervention. Sexual and Relationship Therap. Vol. 29, No. 4, 467–475

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. 2020. Kielitoimiston sanakirja. WWW: https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/sitoutua

Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. 2. Vantaa: Vastapaino

Mäenpää-Moilanen, E., Hannonen, H., Laitinen, J. & Salmi, A. 2017. Videovälitteinen ryhmäohjaus antaa uutta virtaa terveyden ja työkyvyn tukemiseen. Terveydenhoitaja, 7, pp. 36–37.

O'Neill, T.A., Hancock, S.E., Zivkov, K. Larson, N.L. & Law, S.J. 2015. Team Decision Making in Virtual and Face-to-Face Environments. Group Decis Negot 25. Verkkojulkaisu. Luettu 12.12.2020. https://doi.org/10.1007/s10726-015-9465-3

O´Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Teoksessa Keskinen, S (toim.) Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet 2002. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 15. Turku: Painosalama Oy

Palvelumuotoilun opas. 2014. Ladattava pdf -tiedosto. Ladattu 16.5.2020. http://pages.ed-design.fi/palvelumuotoilu_opas

Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 3. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatiolle. Sued Management.

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset johdon ja esimiesten työnohjauksessa. Sued Management.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rohatinsky, N. & Ferguson, L. 2013. Mentorship in Rural Healthcare Organizations: Challenges and Opportunities. Verkkolähde. Journal of rural nursing and health care 13(2): 149–172

Roth, S. 2019. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus. Vol 15 Nro. 2.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto kvalimotv. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.

Saffer, D. 2009. Designing for Interaction: Creating Innovative Applications and Devices, Second Edition. Berkeley CA: New Riders.

Sirola-Karvinen, P. 2008, Hallinnollinen työnohjaus inhimillisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa, Kuopio: Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Etätyöt koronavirustilanteessa. Päivitetty 24.11.2020. Luettu 10.12.2020. https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa

Suomen työnohjaajat ry. 2020. Työnohjaus. Luettu 15.5.2020. https://www.suomentyonohjaajat.fi/työnohjaus

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012–2014. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 29.03.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos. 2020. Ohje etätyön tekemisen tueksi. Verkkosivu. Päivitetty 27.3.2020. Luettu 15.5.2020. https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon

Työterveyslatos. 2020. Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika. Verkkosivu. Päivitetty 10.12.2020. Luettu 10.12.2020. https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika

Valli, R & Aaltola, J. 2015. toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Bookwell Oy, Juva.

Valls, V., González-Romá, V. & Tomás, I. 2016. Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. Journal of occupational and organizational psychology, Vol. 89, No. 4.

Valtioneuvosto. N.d. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä siirretään perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. luettu 24.1.2020. https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuononvirta, T. 2011. Etäterveydenhuollon käyttöönotto terveydenhuollon verkostoissa. Oulun yliopisto. Oulu.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisukanava (lehti), maa	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Church, E.; Heath, O.; Curran, V.; Bethune, C.; Callanan, T.; Cornish, P. Rural professionals' perceptions of interprofessional continuing education in mental health. Health Soc Care Community. 2010 Kanada	Tarkoituksena selvittää kuinka etäyhteytenä toteutettu koulutusmenetelmä palveli haja-asutusalueiden terveydenhuoltoalan ammattilaisia.	Kyselylomake ja ryhmähaastattelu. tutkimukseen osallistui 125 henkilöä.	Etäyhteydellä pidetty koulutus lisäsi ammattilaisten välistä vertaistukea, menetelmää oltiin valmiina käyttämään jatkossakin. Vähiten tyytyväisyyttä sai osakseen etäyhteydessä käytetty tekniikka. Tekniikan toimivuutta pidettiin edellytyksenä menetelmän toimivuudelle.

Casey, Debbie; Clark, Liz; Gould, Kathryn Developing a digital learning version of a mentorship training programme. 2018 UK	Tarkoituksena selvittää opiskelijoiden kokemuksia digitaalisessa ympäristössä tapahtuvasta opetuksesta	Anonyymi kyselylomake, johon vastasi 15.	Kokemukset olivat myönteisiä, teknisiin ongelmiin oli varauduttu etukäteen ja sitä pidettiin tarpeellisena. Huonona asiana pidettiin sitä, että ei tullut henkilökohtaista vuorovaikutusta.
Hermann, Anne; Carey, Mariko L.; Zucca, Alison C.; Boyd, Lucy AP; Roberts, Bernadette J. Australian GP's perceptions of barriers and enablers to best practice palliative care: a qualitative study. 2019 Australia	Tavoitteena tutkia Australian yleislääkäreiden näkemyksiä paliatiivisen hoidon esteistä ja mahdollisista mahdollisuuksista hajaasutusalueilla.	Laadullinen puolistrukturoitu puhelinhaastattelu. 25 osallistujaa.	mm. pidempiaikaisiin ja toistuviin tapaamisiin soveltuva digitaalisesti järjestetty tapaaminen helpottaa aikataulupaineita etenkin, kun on maantieteellisiä haasteita.
Hall, Ian Implementing a sustainable clinical supervision model for Isles nurses in Orkney,	Kuinka hoitajat kokivat etäyhteyden työssään.	Laadullinen, kyselylomake, johon osallistui 15.	Yhteistyö ja vertaistuki lisääntyy.

2018 UK			
Kodatta, S.A., Shenkb, J.E., Williamsc, M.L. & Horvathb, K.J. * 2014. Leadership qualities emerging in an online social support group intervention. Sexual and Relationship Therap.	Tarkoituksena oli arvioida, millaisia johtajuusominaisuuksia syntyy etäympäristössä ja kuinka HIV -positiiviset henkilöt kokevat annetun etäohjauksen ja etäalustan käytön. .	66 osallistujan viestejä koodattiin	Tulokset osoittivat, että verkkoympäristö tarjoaa paremman mahdollisuuden suuremmalle osallistujakunnalle. Etäyhteys koettiin hyväksi lähitapaamisten rinnalle, mutta kokonaan se ei lähitapaamisia korvaa. Osallistujat onnistuivat luomaan etäalustalla luotettavan ilmapiirin vertaistuen avulla.
Mäenpää-Moilanen, E., Hannonen, H., Laitinen, J. & Salmi, A. 2017. Videovälitteinen ryhmäohjaus antaa uutta virtaa terveyden ja työkyvyn tukemiseen. Terveydenhoitaja.	Tavoitteena arvioida ja kehittää osallistava ja motivoiva verkkoviestintäpohjainen toimintamalli työkyvyn tukemiseen	Tavallisia ohjausryhmiä oli viisi ja tämän lisäksi oli kolme kohdennettua ryhmää	Ryhmäläiset kokivat saaneensa luotettavassa ympäristössä vertaistukea sekä tulleensa kuulluksi. Konkreettista apua ryhmistä ei saatu.

Rohatinsky, N. & Ferguson, L. 2013. Mentorship in Rural Healthcare Organizations: Challenges and Opportunities. Verkkolähde. Journal of rural nursing and health care	Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajien käsitykset roolinsa luomisessa mentorointi kulttuureissa, löytää keinoja luoda mentorointikulttuuria	Tutkimus oli laadullinen ja siihen osallitui 27 esimiestä	Etäyhteydellä annettu ammatillinen tuki eri yksiköiden välillä lisäsi ammatillista osaamista. Etäyhteys poisti mm. matkustus aikaan menevät kulut, jolloin yrityksillä oli mahdollisuus tarjota ammatillista osaamista kehittävää toimintaa etänä paljon useammin. Etäyhteyksillä pystyttiin saavuttamaan laajempi osallistujakunta maantieteellisistä haasteista huolimatta.
Sirola-Karvinen Pirjo Hallinnollinen työnohjaus hoitotyönjohtajien Kokemana. 2007 Suomi	Tarkoituksena kuvata hoitotyönjohtajien kokemuksia saamastaan hallinnollisesta työnohjauksesta.	Valmis laadullinen aineisto. Käytetty valmista työnohjauksen evaluointimittaria.	Hallinnollisen elementin osalta: Työnohjauksen koettiin selkeyttävän ja tehostavan koko toimintaa.
Vuononvirta, Tiina. Etätervey-denhuollon käyt-	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata etätervey-	Laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin	Tuloksissa selvisi millaiset tekijät motivoivat etäyh-

töönotto terveydenhuollon verkossa. Oulun yliopisto. Oulu, 2011.	denhuollon käyttöönottoa yhdessä suomalaisessa etäterveydenhuoltohankkeessa. Tarkoituksena oli myös selvittää, miksi osa etäterveydenhuollon sovelluksista loppui kokeiluvaiheen jälkeen	teemahaastatteluilla. Lisäksi dokumenttiaineistoa käytettiin täydentämään haastatteluaineistoa. Haastatteluihin osallistui terveyskeskusten ja erikoissairaanhoidon työntekijöitä (n = 41). Osa työntekijöistä haastateltiin kahteen kertaan, joten kokonaisuutena tutkimusaineisto käsitti 55 haastattelua	teyden käyttöönottoon sekä sen käyttämiseen jatkossakin. Lisäksi tutkimuksessa arvioitiin etäyhteyden hyötyjä.

Liite 2. Pääteemat ja alaotsakkeet apukysymyksineen

1. Millaisia ovat työnohjaukseen osallistuvien kokemukset etätyönohjauksesta?
    - 1.1. Ensivaikutelma ja aiempi työnohjushistoria
        - 1.1.1. Kuinka tulit mukaan tähän hankkeeseen? Miksi?
        - 1.1.2. Millainen on aiempi työnohjaushistoria?
        - 1.1.3. Millainen ennakkokäsitys sinulle muodostui?
        - 1.1.4. Millaisia odotuksia sinulla oli? Täyttyivätkö ne?
        - 1.1.5. Millaisia tavoitteita oli? Täyttyivätkö ne?
    - 1.2. Miksi valita etätyönohjaus?

2. Miten toteutetaan onnistunut etätyönohjaus?
    - 2.1. Kuvailisitko hankkeen prosessia ja tapaamiskertoja?
        - 2.1.1. Kuvailisitko tyypillisen etätyönohjaus istunnon?
            - 2.1.1.1. Millaisia sääntöjä etätyönohjausistunnoissa oli?
            - 2.1.1.2. Millaisia haasteita kohtasit? Kuinka ne ratkottiin?
            - 2.1.1.3. Millaisia eroavaisuuksia etä- ja lähityönohjauksessa on?
            - 2.1.1.4. Käsiteltävien asioiden sisältö?
            - 2.1.1.5. Millaisia asioita ei voi etänä käsitellä?
            - 2.1.1.6. Millaista dialogi oli?
            - 2.1.1.7. Kuinka ryhmäytyminen onnistui?
            - 2.1.1.8. Kuvaile etätyönohjauksen aikaisia tunteita
            - 2.1.1.9. Kuinka sitoutuminen onnistui?
            - 2.1.1.10. Miltä tuntui ja mitä teit etätyönohjausistunnon jälkeen?
        - 2.1.2. Millainen oli työnohjaajan rooli?
    - 2.2. Mitä tekisit toisin? Jäitkö kaipaamaan vielä jotakin?

Liite 3. Saatekirje

Saatekirje 21.5.2020

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Lähestymme sinua, koska olet osallistunut Tampereen ammattikorkeakoulun hallinnoimaan Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeeseen ja siihen liittyvään työnohjaukseen. Olemme saaneet nimesi sekä yhteystietosi hankkeen työnohjaajilta Pirkko Kiviseltä ja Outi Wallinilta. Sinua pyydetään osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia olet saanut nimenomaan etänä toteutetusta työnohjauksesta ja mitkä asiat tukevat onnistunutta etätyönohjausta. Tutkimusta varten aineisto kerätään teemahaastattelun avulla.

Pirkanmaan kunnat ovat hankkeen alussa myöntäneet tutkimusluvat hankkeen alku-, väli- ja loppukartoituksille. Tampereen ammattikorkeakoulu vastaa Pirkanmaan alueen kaikista kartoituksista hankesuunnitelman mukaisesti ja on myöntänyt meille luvan toteuttaa tämä kartoitus. Opinnäytetyön ohjaajana toimi työnohjaaja, lehtori Pirkko Kivinen.

Haastattelut toteutetaan joko yksilöhaastatteluina tai pienryhmähaastatteluna. Keskustelut tapahtuvat joko Teams -videotapaamisina tai kasvotusten toteutettuina, turvavälit huomioiden. Yksilöhaastattelulle varataan aikaa noin 1 tunti ja ryhmähaastatteluille noin 1.5 tuntia. Haastattelutilanteet nauhoitetaan ja tallenteet litteroidaan. Tutkimuksen tulokset käsitellään ryhmätasolla, eikä yksittäistä vastaajaa näin ollen pysty tunnistamaan. Toteutamme lähihaastattelut joko sinulle sopivassa paikassa, kuten työpaikallasi tai voimme varata tilan Tampereen ammattikorkeakoululta osoitteesta Kuntokatu 3, 33520 Tampere. Haastattelupäiviä olemme suunnitelleet kolme. Toivottavasti sinulle sopisi jokin alla olevista päivistä ja kellonajoista. Ilmoitathan sopivan päivän ja kellonajan sähköpostitse pauliina.mikkonen@tuni.fi

Perjantai 29.5. klo.12 – 18

Keskiviikko 3.6. klo.12 – 18

Perjantai 12.6. klo.12 – 18

Valmis opinnäytetyö on luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa. Haastatteluaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijöiden hallussa 2 viikkoa opinnäytetyön hyväksymisestä, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti. Osallistumisenne on täysin vapaaehtoista ja voitte kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Pauliina Mikkonen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
ylempi AMK -opiskelija
Tampereen ammattikorkeakoulu
pauliina.mikkonen@tuni.fi
puh. xxx xxxx xxx

Satu Kalliokoski
Sosionomi ylempi AMK -opiskelija
Tampereen ammattikorkeakoulu
satu.kalliokoski@tuni.fi
puh. xxx xxxx xxx

Liite 4. Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Henkilötietojanne käsitellään suostumuksellanne ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemistä varten. Antamianne tietoja ei siirretä muihin järjestelmiin. Teillä on oikeus peruuttaa suostumuksenne henkilötietojen käsittelyyn milloin tahansa. Voitte tehdä peruutuksen ilmoittamalla siitä kirjallisesti tai suullisesti opinnäytetyön tekijöille. Tutkimusryhmä ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnisteellisia tietoja eteenpäin.

Tutkimuksen kesto on kahdeksan kuukautta, päättyen joulukuussa 2020. Henkilötietojanne käsitellään tietosuoja huomioiden. Kerättyä aineistoa ei käsitellä muussa yhteydessä. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimusryhmällä. Tutkimuksen päätyttyä kaikki kerätty aineisto hävitetään. Teillä on oikeus tarkastaa opinnäytetyöhön antamanne teitä koskevat rekisteritiedot ja saada niistä pyydettäessä kopiot. Teillä on oikeus vaatia itseään koskevan virheellisen tiedon korjaamista sekä teillä on oikeus saada poistetuksi opinnäytetyöhön antamanne rekisteritiedot. Pyynnöt tulee osoittaa tämän opinnäytetyön tekijöille, jotka ovat tämän rekisterin ylläpitäjiä. Teillä on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelystä valvontaviranomaiselle.

Liite 5. Kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta

KIRJALLINEN SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Osallistun vapaaehtoisesti haastateltavaksi YAMK-opiskelijoiden Pauliina Mikkosen ja Satu Kalliokoski tutkimukseen Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeeseen ja siihen liittyvään työnohjaukseen. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tiedotteen. Opinnäytetyöstä olen saanut tietoa etukäteen ja tiedän, että haastattelut nauhoitetaan. Olen tietoinen opinnäytetyön luottamuksellisuudesta ja minulle on selvitetty, ettei henkilöllisyyttäni pystytä tunnistamaan. Tiedän, että haastattelutallenteet hävitetään asianmukaisesti. Minulla on oikeus keskeyttää osallistumiseni opinnäytetyöhön milloin tahansa.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen opinnäytetyön tekijöille. Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön.

_____ _____

Paikka Aika

_____

Allekirjoitus

_____

Nimen selvennys

_____

Pauliina Mikkonen Tampereen Ammattikorkeakoulu puh. XXX XXXX XXX

_____

Satu Kalliokoski Tampereen ammattikorkeakoulu puh. XXX XXXX XXX

Liite 6 Etätyönohjauksen tarve

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tuntui, että mielipiteet hyväksyttiin	Hyväksytyksi kokemisen tunne	Kokemus etätyönohjauksesta	Etätyönohjauksen tarve
Tuntui, että ei vähätelty	Arvostuksen tunne		
Tuntui, että arvostettiin			
Kokemus oli virkistävä	Virkistävä		
Positiivinen kokemus	Positiivinen		
Läsnäolon tunne	Läsnäolo		
Etänä oli luontevaa	Luonteva		
Lähiohjaus ensisijainen	Lähiohjaus ensisijainen	Menetelmän merkitys	
Ei väliä onko työnohjaus etänä	Menetelmällä ei väliä		
Ei eroa tarkoitukseltaan kasvokkain tapahtuvasta työnohjauksesta			
Etänä oleminen on tätä päivää	Nykyaikainen menetelmä	Etäalusta nykyaikainen menetelmä	
Etätyö lisääntynyt esimiestyössä			
Halu opetella käyttämään etäalustoja	Menetelmän hallinta		
Pääsi harjoittelemaa etäalustan käyttöä			
Ei merkitystä aiemmalla työnohjauskokemuksella	Aiemmalla työnohjauskokemuksella ei merkitystä etätyönohjauskokemukseen	Aiemman työnohjauskokemuksen merkitys	
Aiempi kokemus ei vaikuttanut osallistumiseen			
Työnohjausta ei ole ollut aiemmin			
Etänä voi käsitellä kaikkia aiheita	Aiheissa ei eroa	Mitä asioita etätyönohjauksessa voi käsitellä	
Lähitapaamissa on parempi vuorovaikutus, jolloin vaikeiden asioiden käsittely helpompaa	Vaikeat aiheet vaativat vuorovaikutusta	Vaikeiden aiheiden käsittely etänä	
Vaikeita asioita voi käsitellä etänä, mutta täytyy nähdä ja kuulla vastapuoli	Vaikeat aiheet vaativa etänä hyvää näkö ja kuuloyhteyttä		
Vaikeat asiat parempi käsitellä niin, että näkee toisen			
Luotettavassa ryhmässä pystyi puhumaan vaikeista asioista	Luottamuksen merkitys vaikeita aiheita käsiteltäessä		
Raskaan etätyönohjauksen jälkeen täytyi ottaa uudelleen yhteyttä	Raskaan aiheen loppuun käsittely		
Vaikean aiheen jälkeen halusi keventää tunnelmaa puhumalla muista asioista	Raskaan aiheen jälkeinen kevennys		

Liite 7. Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Etätyönohjaus tuntui kiinnostavalta, koska ei aikaisempaa kokemusta	Oma kiinnostus	Menetelmän valintaan vaikuttavat seikat	Etämenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät
Esimies päätti osallistumisen	Ulkopuolinen päätös		
Etämenetelmän yleistyminen	Etämenetelmän yleistyminen		
Etämenetelmät lisääntyvät tulevaisuudessa			
Hyvä vaihtoehto kun poikkeustilanteen vuoksi ei ollut mahdollisuutta lähitapaamisiin	Tilanteen pakottama		
Poikkeustilanteen myötä esimiesten lisääntynyt tuen tarve	Tarve	Tarve	
Työnohjaus tärkeä tuki esimiehille			
Ajan käytöllisesti resurssitehokas tapa työnohjaukseen	Resurssitehokas	Hyödyt	
Matkoihin ei kulu aikaa	Tehokas		
Osallistuminen vaivatonta	Vaivaton		
Etätyönohjaus mahdollistaa työnohjauksen, kun osallistujat fyysisesti kaukana toisistaan	Maantieteelliset haasteet poistuvat		
Etätyönohjaus tuo laajemmat näkökulmat ja yhteistyön eri ammattikuntien ja yhteistyötahojen välillä	Yhteistyö ja verkostoituminen		

Liite 8. Luottamus etätyönohjauksessa

PELKISTYS	ALAUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Luottamuksen rakentaminen vaatii useamman tapaamiskerran	Rutiinin ja säännöllisyyden vaikutus luottamukseen	Aikataulun merkitys luottamuksessa	Luottamus etätyönohjauksessa
Luottamus rakentuu rutiinille			
Luottamus vaatii aikaa tutustua	Luottamus vaatii aikaa		
Luottamuta ei voi luoda olemalla pelkästään etänä	Lähitapaamiset edistävät luottamusta	Lähitapaamisten merkitys luottamuksen rakentumiseen	
Luottamuksen rakentaminen helpompaa lähitapaamisessa			
Ei nähnyt toista kokonaan	Koko ihmisen näkeminen		
Pitää nähdä osallistujat kokonaan, jotta luottamus voi syntyä	Osallistujien näkeminen lähitapaamisessa		
Luottamusta lisäsi, että ryhmässä oli tuttuja	Ryhmän osallistujien valinnan merkitys luottamukseen	Osallistujien vaikutus luottamukseen	
Luottamusta lisäsi, että ryhmässä oltiin saman henkisiä			
Luottamusta lisäsi, että oltiin kaikki saman alan esimiehiä	Osallistujien alan merkitys luottamuksen rakentamisessa		
Eri erityisalan esimiehet jäi taka-alalle			
Luottamus kasvaa ryhmässä	Ryhmä lisää luottamusta		
Luotettavassa ryhmässä luottamusta voi kehittää			
Työnohjaajan rauhoittava olemus loi luottamusta	Työnohjaaja edisti luottamusta		
Työnohjaajan pystyi luottamaan			
Tiesi, että työnohjaaja vie eteenpäin	Työnohjaaja huolehti prosessista		
Oman esimiehen läsnä ollessa mietti mitä sanoi	Oman esimiehen läsnäolo vaikutti osallistumiseen		
Oman esimiehen läsnäolo jännitti			
Rauhattomassa tilassa ei voi puhua luottamuksellisesti	Ympäristön vaikutus luottamukseen	Ympäristön vaikutus luottamukseen	
Rauhaton ympäristö heikentää luottamusta			
Taustalla näkyi ylimääräisiä henkilöitä	Ylimääräisten henkilöiden vaikutus luottamukseen		
Yhteinen näyttöpäätе heikentää ryhmän luottamusta	Yhteisen näyttöpäätteen vaikutus luottamukseen		
Kuvayhteyden puute vähentää luottamusta	Kuvayhteyden puute laskee luottamusta	Kuvayhteyden vaikutus luottamukseen	
Ilman kuvaa ei muodostu luottamus			
Kuvayhteyden puute arveluttii	Arveluttii		

Kuvayhteyden puute epäilytti	Epäilytti		
Tuntui, että toinen teki omia hommia samalla	Ei nähnyt mitä toinen teki		
Luotettavassa ilmapiirissä pystyi puhumaan mistä tahansa	Pystyi puhumaan	Luottamuksen merkitys vuorovaikutukseen	
Luotettavassa ilmapiirissä uskalsi olla eri mieltä	Pystyi olemaan eri mieltä		
Ensimmäinen tapaaminen vaikuttaa siihen alkaako luottamus rakentua	Ensimmäisen lähitapaaminen lisäsi luottamusta	Luottamusta lisäävät tekijät	
Ensimmäinen tapaaminen ei voi olla etänä			
Yhteinen tavoite edistää luottamusta	Yhteisen tavoite lisäsi luottamusta		
Yhteinen tavoite ryhmäytti			
Yhteiset arvot edistävät luottamusta	Yhteiset arvot lisäsivät luottamusta		
Ensimmäisellä tapaamisella tullaan tutuksi mikä lisää luottamusta	Ensimmäisellä tapaamisella aletaan muodostamaan luottamusta		
Ensimmäinen lähitapaaminen lisäsi luottamusta	Ensimmäisellä lähitapaamisella aletaan muodostamaan luottamusta		
Ensimmäinen etätapaaminen epäonnistui	Ensimmäisen tapaamisen onnistumisen merkitys luottamukseen		
Epäonnistunut tapaaminen leimasi loppu prosessia	Vaikutti koko loppu prosessiin	Epäonnistumisten vaikutus luottamukseen	
Epäonnistunut etätapaaminen vei luottamuksen menetelmää kohtaa	Epäonnistunut etätapaaminen laski luottamusta		
Epäonnistumisia odotti koko ajan	Odotuksena epäonnistuminen		
Luottamuksen puute turhautti	Turhautuminen		
Luottamus tuntui hyvältä, jolloin halusi olla osa ryhmää	Luottamuksen merkitys motivaatioon	Luottamuksen merkitys sitoutumiseen ja motivaatioon	
Luottamuksen puute vähensi motivaatiota			
Ilman luottamusta ei sitoutunut	Luottamuksen merkitys sitoutumiseen		
Ei kokenut tarvetta osallistumiselle, kun ei voinut puhua kaikesta			

Liite 9. Sitoutuminen etätyönohjauksessa

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Ilman sitoutumista etätyönohjaus ei onnistu	Edellytys onnistumiselle	Sitoutumisen merkitys etätyönohjauksessa	Sitoutuminen etätyönohjauksessa
Sitoutuminen vaatii motivaatiota	Motivaatio	Motivaation merkitys sitoutumiseen	
Ryhmäläisten motivaatio sitoutti	Ryhmä motivoi		
Oma motivaatio sitoutti	Oma motivaatio		
Ilman motivaatiota ei ollut sitoutunut	Sitoutuminen vaatii motivaatiota		
Aikataulun sopiminen sitoutti	Aikataulu	Etätyönohjaus tapaamiselle varattu aika	
Kalenteriin varattu aika sitoutti	Kalenterivaraus		
Omia töitä oli liikaa	Töiden järjestely		
Työyhteisö ymmärsi tapaamisien merkityksen	Työyhteisön tuki	Työyhteisön tuen merkitys sitoutumiseen	
Esimies ymmärsi tapaamisien merkityksen	Esimiehen tuki		
Oma esimies kannusti			
Esimies oli tuplabuukannut työtehtäviä			
Vertaistuki sitoutti	Vertaistuki	Sitoutumista edistävät tekijät	
Saadut hyödyt sitouttivat	Hyöty		
Sai apua hankaliin tilanteisiin			
Omasta kokemuksesta oli apua muille ryhmän jäsenille	Oman osallistumisen merkitys		
Yhteiset tavoitteet lisäävät sitoutumista	Tavoitteet		
Työnohjauksella pitäisi olla veto-oikeus	Arvostus		
Työnohjaus on aina ainutkertaista			
Pienessä ryhmässä lojaaliuden kokemus muita kohtaan	Pieni ryhmä		
Tunsi muut osallistujat	Tutut osallistujat		
Näki, että toinen on sitoutunut, kun reagoi puheeseen	Sanaton viestintä	Kuvayhteyden merkitys sitoutumiseen	
kuvayhteydestä näki sitoutumisen			
Näki ettei muut tee muita oheistöitä samalla	Kuvayhteys		
Etätyönohjauksesta oli helppo jäädä pois, kun ei ollut pakko osallistua	Ei osallistumisvelvoitetta	Sitoutumista heikentävät tekijät	
Kaikki ei olleet sitoutuneita	Ryhmän vaikutus		
Muut ryhmässä olivat eri erikoisalan esimiehiä	Ryhmän koostumus		
Keskustellut asiat eivät koskettaneet omaa työtä	Aiheet		

Liite 10. Motivaatio etätyönohjauksessa

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Motivaatio sitouttaa	Sitouttaa	Motivaation merkitys etätyönohjauksessa	Motivaatio etätyönohjauksessa
Motivaation puute hajotti ryhmää	Vaikutukset ryhmän henkeen		
Motivaatiolla on etätyönohjauksen onnistumisessa korostunut merkitys	Etänä korostunut merkitys		
Motivaation ylläpito vaatii lähitapaamisia etätapaamisien välissä	vaatii lähitapaamisia	Motivaatiota lisäävät tekijät	
Tutut ryhmän jäsenet motivoivat	Tutut ryhmän jäsenet		
Toisten motivaatio vaikutti omaan motivaatioon	Ryhmä motivoi		
Tapaamisien täytyy olla säännöllisiä	Säännöllisyys		
Oman asenteen pitää olla avoin	Avoin asenne		
Oma innostus työnohjausta kohtaan	Oma innostus		
Omien tavoitteiden miettiminen	Tavoitteet		
Mielenkiinto menetelmää kohtaan	Mielenkiintoinen menetelmä		
Hengähdystauko töistä	Tauko päivittäisestä työstä		
Esimies motivoi	Esimies motivoi		
Oma esimies järjesti etätapaamisille aikaa	Esimiehen tuki		
Ensimmäinen lähitapaaminen motivoi	Ensimmäisen tapaamisen merkitys		
Tutustuminen ryhmän jäseniin	Tutustuminen		
Sai rauhassa tutustua muihin	Ajan antaminen		
Lähitapaamisessa jäi muut paremmin mieleen	Lähitapaaminen merkittävä		
Ryhmäytyminen alkoi ensimmäisellä tapaamisella	Ensimmäinen tapaaminen ryhmäytti		
Hyvä yhteishenki motivoi	Yhteishenki		
Tavoitteita käytiin alussa läpi	Tavoitteiden läpi käyminen		
Omat tavoitteet kiinnostivat toisia	kiinnostuneet ryhmän jäsenet		
Tavoitteet olivat yhtenäiset	Yhtenäiset tavoitteet		
Olisi pitänyt käydä alussa läpi tavoitteita, joka olisi motivoinut	Ensimmäisellä tapaamisella tavoitteiden läpikäynti		
Etätyönohjauksen edetessä sovittiin joitain asioita	Pelisääntöjen sopiminen		
Alussa olisi pitänyt tehdä jotkin pelisäännöt			
Kaikki tiesi kuinka toimia	Yhteisymmärrys		
Pelkästään etänä on motivaation ylläpito haastavaa	Välillä pidetyt lähitapaamiset motivoivat		
Epäilytti, että toiset eivät ole sitoutuneita	Ei nähnyt onko muut sitoutuneita	Kuvayhteyden merkitys motivaatioon	
Ei nähnyt onko muut motivoituneita	Motivaatio näkyi		

Ei tiennyt kiinnostaako muita	Ei nähnyt kiinnostiko muita		
Kuvayhteydellä näki, että kaikkia ei kiinnostanut	Kuvayhteydellä näki kiinnostuksen		
Kokemus, ettei saanut etänä työnohjaksesta mitään	Ei hyötynyt	Motivaatiota heikentävät tekijät	
Ei ollut keskittymistä	Oma keskittyminen		
Toiset ryhmäläiset eivät keskittyneet	Muiden keskittyminen		
Ei tiennyt mitä tavoitellaan	Tavoitteet ei olleet selvillä		
Toisten sitoutumattomuus laski motivaatiota	Muiden sitoutumattomuus		

Liite 11. Vuorovaikutus etätyönohjauksessa

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Etätyönohjauksen keskustelut ovat intensiivisiä	Intensiivinen	Keskustelun intensiivisyys etätyönohjauksessa	Vuorovaikutus etätyönohjauksessa
Etänä ei aina viitsinyt sanoa, mitä ehkä olisi sanonut lähitapaamisessa	Keskustelu vähemmän syvällistä		
Etätyönohjauksessa pysytään asiassa	Pysytään asiassa		
Etätyönohjaus ei rönsyillyt			
Etätyönohjauksessa helppo olla tarvittaessa etäisempi	Voi olla etäisempi	Etäyhteyden suoja vuorovaikutuksessa	
Etänä sai jäädä etäiseksi			
Etäyhteys luo turvallisuutta	Luo turvallisuuden ja suojan tunnetta		
Etänä oleminen suojaa			
Etänä yksityisessä tilassa helpompi jakaa kipeitä asioita	Helpompi jakaa vaikeita asioita		
Etätyönohjauksessa tulee helpommin tulkittua	Tulkinnan varaa	Etänä kuvayhteyden merkitys vuorovaikutukseen	
Tunnepitoiset asiat vaativat kuvayhteyttä	Kuvayhteys		
Tunnepitoiset asiat parempi käsitellä lähitapaamisessa	Tunnepitoiset asiat lähitapaamisessa		
Väsyneeseen vaikea saada kontaktia etänä	Väsyneeseen ja uupuneeseen ei saa kontaktia		
Uupuneeseen ei saa etänä kontaktia			
Toimiva kuvayhteys on edellytys etätyönohjaukselle	Toimiva kuvayhteys		
Ilman kuvayhteyttä ei näe toisen reaktioita	Reaktioiden näkeminen kuvayhteyden kautta		
Vuorovaikutus jää vajaaksi ilman kuvaa	Vuorovaikutus täydentyy kuvayhteydellä		
Kuvayhteyden kautta näkee, että muut kuuntelevat	Näkee, että muut kuuntelevat ja ovat läsnä		
Läsnäolon näki kuvayhteydenkautta			
Kuvan kautta välittyy ilmeet	Kuvayhteyden kautta välittyy ilmeet, eleet ja ympäristö		
Kuvan kautta välittyy eleet			
Kuvan kautta välittyy miljöö			
Etäyhteyden vuorovaikutus on riittävää	Vuorovaikutus riittävää työnohjaukseen		
Etätyönohjauksesta ei jää merkittäviä elementtejä pois			
Etänä jää kokonaisuus pois	Kokonaisuus jää pois		
Etänä ei näe henkilöä kokonaan	Ei näe kokonaan henkilöä		
Jäi kaipaamaan vapaata keskustelua	Vapaa keskustelu puuttui	Etämenetelmän vaikutus työnohjauksen ulkopuoliseen keskusteluun	
Alun vapaamuotoinen keskustelu jäi pois	Alun vapaa keskustelu puuttui		
Lopun vapaa keskustelu jäi pois	Lopun vapaa keskustelu puuttui		

Liite 12. Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työnohjauksen tulisi olla hyvin suunniteltu	Suunnittelu ja valmistelut	Työnohjausprosessiin valmistautuminen	Etätyönohjausprosessiin valmistautuminen
Hyvin valmisteltu			
Toimiva etäalusta	Toimiva etäalusta ja välineet		
Toimivat välineet			
Etäalustan ja välineiden hallinta	Etäalustan käytön hallinta		
Koulutus olisi ollut tarpeellinen	Digikoulutus		
Osalla oli puutteellinen osaaminen	Puutteet digiosaamisessa		
Jäi kaipaamaan kattavaa esitettä etätyönohjauksesta	Esite etätyönohjauksesta		
Etäalustan käyttöön olisin tarvinnut kirjallisen ohjeistuksen	Kirjallinen ohjeistus etämenetelmästä		
Aikataulu selvisi prosessin myötä	Aikataulu prosessin edetessä		
Olisin halunnut tietää työnohjausprosessin aikataulun ennakkoon	Aikataulun läpikäyminen alussa		
Ei tiennyt mitä tulee tapahtumaan	Odotukset	Motivaatio	
Mielenkiinto ei herännyt	Motivaatio		
Ei kiinnostusta etätyönohjausta kohtaan			
Odotti innolla ensimmäistä etätapaamista	Innokkuus		
Etäalustan käytössä osaamattomuutta	Etäalustan käytön osaamattomuus		
Osaamattomuus turhautti	Turhautti		
Osaamattomuus aiheutti ärtymystä	Ärtymys		
Ensimmäinen tapaaminen oli kasvokkain	Kasvokkain tapaaminen	Ensimmäisen tapaamisen merkitys	
Ensimmäisellä kerralla tutustuminen tärkeää	Tutustuminen ensimmäisellä tapaamisella		
Ensimmäisellä lähitapaamisella luotiin luottamusta	Lähitapaaminen luo luottamusta		
Ensimmäisellä kerralla oli ryhmän tutustuminen	Ryhmään ja työnohjaajaan tutustuminen		
Työnohjaajaan tutustuminen			
Alussa asetettiin ryhmälle tavoitteet	Tavoitteet		
Omat tavoitteet			
Odotukset	Odotukset		
Arvot	Arvot		
Ensimmäinen kerta oli etänä koronatilanteen vuoksi	Ensimmäinen tapaaminen etänä		

Ei tiennyt osallistujista mitään	Ei tuntenut osallistujia		
Osallistujien tunteminen auttoi luottamuksen syntymiseen	Muiden tunteminen edisti luottamusta		
Luottamukseen vaikutti keskustelu arvoista ja odotuksista	Arvot ja odotukset luottamuksen luojana		
Tutustuminen madalsi kynnystä osallistua seuraavalla kerralla	Tutustuminen motivoi		
Ryhmän pitäisi pysyä samana koko prosessin ajan	Sama ryhmä	Ryhmän elementit	
Pienessä ryhmässä luottamus parempi	Ryhmän koko		
Pieni ryhmä on hyvä	Pieni ryhmä		
Ryhmässä saisi olla enintään viisi osallistujaa	Enintään viisi osallistujaa		
Suuressa ryhmässä on vaikeampi saada puheenvuoroa	Suuressa ryhmässä puheenvuoron saanti		
Meillä oli samankaltainen työ	Sama ala		
Osallistujat olivat saman työnantajan palveluksessa	Sama työnantaja		
Osallistujat olivat saman työnantajan palveluksessa	Sama työnantaja		
Erilaisuus olisi saattanut laajentaa näkökulmia	Näkökulmien laajeneminen		
Eri alan edustajat jää ulkopuoliseksi	Ulkopuolisuus		
Samanlainen työ, samat haasteet	Samat haasteet		
Samanlainen työ, samat haasteet	Samat haasteet		
Mikit voi pitää auki	Ääniyhteys		
Helppo tutustua	Helppo tutustua		
Helppo tutustua	Helppo tutustua		
Ei päällekkäin puhumista	Puheenvuorot		
Ruutunäkymä pysyy simppelinä	Ruutunäkymä		
Suuressa ryhmässä osallistuminen passiivisempaa	Suuri ryhmä passivoi		
Kuvayhteydestä sovittiin yhdessä	Kuvayhteys		
Pelisäännöt olisi ollut hyvä sopia ensimmäisellä kerralla	Pelisääntöjen sopiminen		
Asioista sovittiin prosessin edetessä			
Pelisääntöjen sopiminen vie aikaa työnohjukselta			

Liite 13. Etätyönohjaustapaamisen runko

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Istunnoissa oli selkeä aloitus	Selkeä aloitus	Etätyönohjausistunnon aloitus	Etätyönohjaustapaamisen runko
Alussa oli aina nimenhuuto	Nimenhuuto		
Kerrottiin kuulumiset	Kuulumiskierros		
Etäyhteyksien toimivuutta testattiin	Yhteyksien toimivuuden testaus		
Työnohjaaja otti puheenjohtajan roolin	Työnohjaajan rooli		
Etäohjauksen aloitus oli napakka	Napakka aloitus		
Aloitus tapahtui nopeasti	Nopea aloitus		
Sovittiin käsiteltävistä asioista	Käsiteltävät asiat		
Alkuun rentoutus	Rentoutus		
Alkuun jokin merkki, että ollaan aloittamassa työnohjausta	Merkki aloituksesta		
Alkuun musiikkia	Alkuun musiikkia		
Aiheita mietittiin ohjauskerran päätteeksi	Seuraavan kerran aihe	Käsiteltävät asiat	
Käsiteltiin etukäteen mietittyjä aiheita	Etukäteen mietitty aihe		
Aiheita sai lähettää työnohjaajalle etukäteen	Työnohjaajalle aiheen ehdotus		
Aiheita mietittiin etäistuntojen välissä	Työryhmän kanssa aiheen miettiminen		
Annetut tehtävät istuntojen välillä motivoi	Välitehtävät motivoivat	Välitehtävät	
Välitehtävät orientoivat	Välitehtävät orientoivat		
Ei ollut mitään välitehtäviä	Ei välitehtäviä		
Käsiteltiin työhön liittyviä asioita	Työasia	Käsiteltävät aiheet	
Henkilöstöjohtamisen haasteet	Henkilöstöjohtaminen		
Akuutit asiat otettiin käsittelyyn ensin	Akuutit asiat		
Koronan tuomat muutokset	Muutokset		
Työn haasteet	Haasteet		
Pysyttiin hyvin aikataulussa	Aikataulu pitää	Etätyönohjausistunnon lopetus	
Selkeä lopetus	Istunnon lopetus		
lopuksi kierros istunnon tuomista tunnetiloista	Loppuun kuulumiskierros		
Asioiden käsittely loppuun, ettei jää negatiivisa tunnetiloja	Asioiden loppuun käsittely		
Varmistettiin, että kaikki halutut aiheet on käsitelty			
Jokin rutiini lopettaa etätyönohjauksen virallisen osuuden	Rutiinit		
Rentoutus loppuun	Rentoutus		

Toimivat verkkoyhteydet ovat edellytys toimivalle työnohjaukselle	Toimivat yhteydet	Toimivan verkkoyhteyden merkitys etätyönohjauksessa	
Ongelmat verkkoyhteyksissä vaikutti negatiivisesti mielikuvaan etätyönohjauksesta	Ongelmat laskivat motivaatiota		
Verkkoyhteysongelmat haittasivat istuntoja	Yhteysongelmat häiritsivät		
Teams helppo käyttää	Helppokäyttöinen alusta	Etäalustan toimintojen merkitys etätyönohjauksessa	
Haluttiin kamerayhteys	Kamerayhteys		
Mikrofonit olivat pääsääntöisesti auki koko istunnon ajan	Mikrofonit auki		
Mikrofonien päällä pitäminen viestitti osallistumisesta	Motivoi		
Työkalujen käyttö oli aikaa vievää	Etäalustan työkalut veivät aikaa		
Taustakuvat olivat hauskoja	Taustakuvat hauskoja		
Taustakuvat häiritsivät	Häiritsevät taustakuvat		
Jossain taustakuvassa välillä osallistujan kehonosia puuttui	Taustakuvien häiriöt		
Merenrantamaisemat sopivat paremmin vapaa-aikaan	Sopimattomat taustakuvat		
Jotkin taustat ärsyttivät	Taustat ärsyttivät		
Kuulokkeet auttoivat keskittymään	Kuulokkeiden käyttö		
Etätyönohjauksessa ympäristön täytyy olla häiriötön ja rauhallinen	Rauhallinen ja häiriötön ympäristö	Ympäristön merkitys etätyönohjausistunnossa	
Oma työhuone rauhallinen	Rauhallinen tila		
Etänä helpompi keskittyä	Keskittyminen parempaa		
Laitoin työhuoneen ovelle Älä häiritse viestin	Viesti muulle työryhmälle		
Osallistuin kotoa työnohjaukseen, koska työpaikalla häiriöitä	Kotoa osallistuminen		
Häiriöttömässä tilassa uskaltaa puhua vapaasti	Turvallinen ympäristö		
Työnohjaaja huolehtii aikataulusta	Aikatalutus	Työnohjaajan rooli	
Työnohjaaja summaa keskustelua	Yhteenveto		
Työnohjaaja ohjaa keskustelua	Ohjaaja		
Työnohjaajan rooli puheenjohtajamainen	Rooli		

Liite 14. Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Etätyönohjauksen jälkeen hämmentynyt olo	Hämmentynyt olo	Etätyönohjauksen jälkeinen tunnetila	Etätyönohjaustapaamisen jälkeinen tunnetila
Oli huojentunut ja voimaantunut olo	Voimaantunut olo		
Arki tuntui kevyemmältä, kun on saanut purkaa mieltään	Arki tuntui kevyemmältä		
Aina ei olisi ollut aikaa osallistua, mutta jälkeenpäin oli tyytyväinen, että oli osallistunut	Tyytyväinen olo		
Varsinkin vaikeat aiheet jäivät mieleen	Vaikeat asiat jäivät mieleen		
Tunnetila oli samanlainen lähi- ja etäistuntojen jälkeen	Tunnetila sama lähi- ja etätyönohjauksen välillä		
Etäohjaus oli intensiivisempää	Intensiivisempää		
Tuntui, että oli tullut kuulluksi	Tunne kuulluksi tulemisesta		
Saadut vinkit jäivät mieleen	Hyöty		
Äkkinäinen istunnon päättyminen harmitti	Äkillinen päättyminen harmitti		
Työnohjauksen jälkeen olisi halunnut puhua muiden osallistujien kanssa	Virallisen osuuden jälkeen käyty vapaa keskustelu	Vapaan keskustelun merkitys	
Puhelinkeskustelu toisen osallistujan kanssa olisi ollut tarpeen			
Istunnon päättyminen napin painalluksella oli liian nopea	Istunnon äkillinen päättyminen oli liian nopea		
Jäi vain musta ruutu ja se oli siinä	Yhteyden päättyminen		
Lähitapaamisten vapaata keskustelua alussa jäi kaipaamaan	Alun vapaa keskustelu		
Lähitapaamisen vapaata keskustelua lopussa jäi kaipaamaan	Lopun vapaa keskustelu		
Vapaamuotoinen keskustelu ja kuulumisten vaihto jäi puuttumaan	Ei vapaata keskustelua ja kuulumien vaihtoa		
Ajatukset pystyi suuntaamaan omaan työhön	Työtehtäviin palaaminen istunnon jälkeen	Orientoituminen etätyönohjauksen jälkeen	
Helppo orientoitua takaisin työtehtäviin	Tapaamisen jälkeinen orientoituminen		
Jäi kaipaamaan pientä rauhallista hetkeä jäsennellä asioita ennen töihin palaamista	Tauko tapaamisen jälkeen		
Työkiireet saattoivat estää osallistumisen	Sitoutuminen		