

HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA HALLINNOLLISESTA TYÖNOHJAUKSESTA KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

Annina Hakala

Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

Hoitotyön koulutusohjelma
Hyvinvointiyksikkö



Tekijä(t) HAKALA, Annina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.10.2009
	Sivumäärä 40+11	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa		
Koulutusohjelma Hoitotyön koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HOPIA, Hanna & HUUSKOLA, Katri		
Toimeksiantaja(t) Kuopion yliopistollinen sairaala, psykiatrian klinikka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työnohjaus on keskeinen esimiestyön laadun varmistamisen sekä työssä uudistumisen ja työssäjaksamisen tukikeino. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa hoitotyön lähiesimiesten työnohjauskokemuksista kuvaavaa tietoa, jota voidaan käyttää hallinnollisen työnohjauksen kehittämisessä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS). Tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähiesimiehillä on hallinnollisesta työnohjauksesta. Tutkimus oli laadullinen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin kesällä 2009. Tutkimuksen osallistajat työskentelivät osastonhoitajina KYSin psykiatrian klinikassa. Tutkimusaineisto käsiteltiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kollegiaalinen vuorovaikutus ryhmätyönohjauksessa oli merkittävä tuki hoitotyön esimiehille, joiden työ muutoin on yksinäistä. Työnohjauksessa pohdittiin ja käsiteltiin esimiestyöhön ja sen haasteisiin liittyviä teemoja. Ohjauksessa oli mahdollista saada vertaistukea, oppia muilta sekä reflektoida omia kokemuksia työstä. Työnohjauksen ajateltiin vaikuttavan työhyvinvointiin ja ammatilliseen kasvuun sekä näkemyksiin johtajuudesta. Henkilöstöhallintoon sekä organisaation muutoksiin liittyvät asiat olivat keskeisiä sisältöjä ohjauksessa.</p> <p>Esimiestason työnohjauksen kehittämistyössä vastaajat näkivät tärkeänä resurssien turvaamisen sekä sen, että työnohjaajalla on esimiestyöhön liittyvää osaamista.</p> <p>Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia muiden tulosalueiden hoitotyön esimiesten saamaa hallinnollista työnohjausta. KYSin moniammatilliseen työnohjaajakoulutukseen osallistuvien ammatillista kehitystä olisi myös tutkittava ja koulutuksen päättyessä arvioitava KYSin sisäiset työnohjausvoimavarat.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työnohjaus, hallinnollinen työnohjaus, hoitotyön esimies, esimiestyö		
Muut tiedot		

Author(s) HAKALA, Annina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.10.2009
	Pages 40+11	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title First- line nurse managers' experiences of administrative clinical supervision in Kuopio University Hospital		
Degree Programme Degree Programme of Nursing		
Tutor(s) HOPIA, Hanna & HUUSKOLA, Katri		
Assigned by Kuopio University Hospital, Psychiatric clinic		
<p>Abstract</p> <p>Clinical supervision is a key method of quality management, taking care of well-being at work and renewing working resources. The aim of this study was to examine first-line nurse managers' experiences of administrative clinical nursing. The purpose of this study was to produce descriptive information that can be used in developing administrative clinical supervision in Kuopio University Hospital.</p> <p>The study was qualitative and the data was collected by using thematic interviews. Five charge nurses from Kuopio University Hospital Psychiatric clinic were interviewed in the summer of 2009 for the study. The data was processed by using theory-guided content analysis.</p> <p>According to the study results, interaction between colleagues in a clinical supervision group meant a significant support to the first-line nurse managers whose work otherwise is relatively lonely. Managerial work and its challenges were discussed and processed in the group sessions. These sessions facilitated peer support, learning from colleagues and reflection on one's own experiences of managerial work. Clinical supervision was seen to affect on well-being at work, professional growth and perceptions of leadership. Personnel administration and changes in the working organization were central issues discussed in the clinical supervision group.</p> <p>According to the respondents, ensuring financial resources is essential in developing administrative clinical supervision. It was also seen important to ensure that the clinical supervision group supervisors have professional skills of managerial work.</p> <p>In the future it would be essential to study the clinical supervision experiences of first-line nurse managers who work in the other divisions of the organization. It would also be important to study the professional development of those who participate in Kuopio University Hospital's multidisciplinary clinical supervision education. After the education is finished, Kuopio University Hospital's clinical supervision resources should also be evaluated.</p>		
Keywords Clinical supervision, administrative clinical supervision, first- line nurse manager, managerial work		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
2	HOITOTYÖN LÄHIJOHTAMINEN- ESIMIES LÄHELLÄ PERUSTEHTÄVÄÄ	3
2.1	Esimiehen monet roolit	5
2.2	Hoitotyön johtaminen Kuopion yliopistollisessa sairaalassa	7
3	HOITOTYÖN TYÖNOHJAUS	7
3.1	Hoitotyön työnohjauksen perusilmiöt	10
3.2	Yksilötyönohjaus, ryhmätyönohjaus ja työyhteisön työnohjaus	12
3.3	Hallinnollinen työnohjaus	13
3.4	Työnohjaus Kuopion yliopistollisessa sairaalassa	13
3.5	Työnohjauksen vaikutukset ja niiden mittaaminen	14
4	ESIMIESTYÖN VAHVISTUMINEN JA KEHITTYMINEN TYÖNOHJAUKSESSA	17
4.1	Ammatti- identiteetin vahvistuminen ja oman persoonan tutkiminen	17
4.2	Oppiminen työnohjauksessa	18
4.3	Inhimillisten voimavarojen johtaminen	19
4.4	Vuorovaikutuksen kehittyminen yksilö- ja työyhteisötasolla	20
4.5	Työnohjauksen suhde hoidon laatuun	20
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	21
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
6.1	Tutkimuksen osallistujat	21
6.2	Aineiston keruu	22
6.3	Aineiston analyysi	23
7	TUTKIMUSTULOKSET	25
7.1	Työnohjauksesta koettu hyöty	25
7.2	Työnohjauksen vaikutukset ammatilliseen kasvuun ja johtajuuden kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen	27
7.3	Työnohjauksen keskeiset sisällöt ja esimiestyön ongelmien käsittely työnohjauksessa ..	29
7.4	Yksilöllisen ja ryhmämuotoisen työnohjauksen edut	29
7.5	Strategianäkökulmien yhteydet työnohjaukseen	30
7.6	Näkemykset KYSin työnohjausvoimavaroista ja työnohjauksen kehittämisestä	31
8	POHDINTA	32
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	32
8.2	Tutkimuksen eettisyys	34
8.3	Tutkimustulosten tarkastelu	34
8.4	Johtopäätökset	36
8.5	Jatkotutkimusehdotukset	37
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	41
	Liite 1. Taustatietokysymykset	41
	Liite 2. Haastattelurunko	42
	Liite 3. Tietoon perustuva suostumus	43
	Liite 4. Kategoriat	44
	Liite 5. Tutkimuslupa	49

1 JOHDANTO

Hoitotyön johtajien hyvinvointi on vahvasti sidoksissa nykyisiin terveydenhuollon muutospaineisiin ja johtamisosaamisen vaatimuksiin. Parhaimmillaan hoitotyön johtaminen on hyvää vuorovaikutusta kollegojen, alaisten, esimiesten ja eri verkostojen kanssa. (Suonsivu 2006, 23.)

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS) työnohjaus nähdään henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämisenä, jolloin henkilökunta osallistuu työnsä kehittämiseen ja ammattitaitonsa parantamiseen. Koska julkinen terveydenhuolto on taloudellisesti haastavina aikoina monien muutosten keskellä, tarvitaan työn laadun varmistamiseksi sekä työssä uudistumisen ja työssäjaksamisen tueksi työnohjausta. Tähän haasteeseen KYS organisaatio vastaa lähivuosina (2009- 2012) järjestämällä moniammatillista työnohjaajakoulutusta. (Psykiatrian klinikan tiedotuslehti 2009, 7.) Koulutuksen voidaan ajatella olevan yhdensuuntaista toimintaa KYSin hoitotyön strategian kanssa, kun strategisena näkökulmana on henkilöstön osaaminen ja uudistuminen (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2008, 6). Valmisteilla olevaan, uuteen Pohjois- Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategiaan 2009-2011 työnohjaus on nousemassa yhdeksi näkökohdaksi.

Hoitotieteen tutkimus on ollut viime vuosina kiinnostunut työnohjauksesta, sen eri muodoista ja vaikutuksista. Myös yhteyksiä työnohjauksen ja hoitotyön johtajuuden välillä on tutkittu Suomessa (mm. Laaksonen 1999, Lohiniva & Purola 2004, Toivakka 2005, Sirola- Karvinen 2008).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Kuopion yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa hoitotyön lähiesimiesten työnohjauskokemuksista kuvaavaa tietoa, jota voidaan käyttää hallinnollisen työnohjauksen kehittämisessä KYSissä. Tutkimalla aihetta pyritään muodostamaan kuvaa työnohjauksen merkityksestä hoitotyön esimiehille, jotka ovat avainasemassa sekä hoitotyön että organisaation kehittämistyössä.

2 HOITOTYÖN LÄHIJOHTAMINEN- ESIMIES LÄHELLÄ PERUSTEHTÄVÄÄ

Hoitotyön johtamisen toimintajärjestelmässä tekijänä on hoitotyön johtaja ja kohteena potilas tai asiakas. Johtaja on jäsen moniammatillisessa työyhteisössä, jonka toimintaa ohjaavia sääntöjä ovat muun muassa potilaan oikeudet, asetetut määräykset ja normit sekä taloudelliset reunaehdot. Työnjako eri johtamisen tasojen välillä ja suhteessa muihin ammattiryhmiin tulee olla selvä. Johtajan välineinä ovat substanssiosaaminen, hoitotieteellinen tutkimustieto, hallinnon taidot, kehittämis- ja muutosjohtamisen taidot sekä yhteiset välineet työyhteisön kanssa. Tuloksena johtamisesta on hoitotyön käytännön edistyminen ja sitä kautta potilaiden/ asiakkaiden terveyden edistyminen. (Kinnunen & Vuori 1999, 21.)

Lähijohtaminen terveydenhuollossa tarkoittaa sairaaloiden osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä. Lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöä, jonka koko on tyypillisesti muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijään. Julkisen hallinnon ja terveyshallinnon tuntemuksen lisäksi lähiesimiehen tulee ylläpitää ammattietiikkaa ja ohjata yksikössä vallitsevan strategian toteutumista. Keskeisintä lähijohtamistyössä on kuitenkin oman yksikön toiminnan johtaminen; henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen ja prosessien hallinta. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 1999, 10.)

Onnistunut esimiestyö rakentuu systemaattisen johtamiskoulutuksen pohjalta hankittuun tieto- taitoon. Terveydenhuollon lainsäädännön, ohjeistojen ja valvonnan eurooppalainen, valtakunnallinen ja paikallinen tunteminen on perusosaamista. Terveydenhuollon ammattiryhmän (hoitotyö) eettiset ohjeet, periaatteet ja sitoumukset ovat perustana esimiestyölle. Koulutus, ammattitaito ja kliininen osaaminen tarjoavat esimiehelle vision esimiestyön toteuttamisesta. (Telaranta 1999, 10, 12.)

Laaksonen ym. (1999) tuovat esille Hersey'n ja Blanchardin teorian vallasta ja vastuusta terveydenhuollon lähijohtajuudessa. Esimiehellä on asemansa puolesta laillistettu valta, joka on saatu organisaatiolta. Toimivalta perustuu esimiehen asemaan ja pätevyyteen, päätösvalta on erikseen määriteltä. Palkitsemisvallassa korostuu ainakin henkiset palkkiot. Rankaisuvallaa esimies voi käyttää havaitessaan ei-toivottua käyttäy-

tymistä. Kokemus ja asiantuntemus ovat esimiehen asiantuntijavallan perusta. Esimiehellä on lisäksi henkilösuhdevaltaa. (Laaksonen ym. 1999, 74.)

Lähiesimiehen vallan puitteissa vastuu delegoinnista, päätöksenteosta, työtehtävien jaosta, työntekijöiden sijoittamisesta ja ohjauksesta kuuluvat johtamisvastuuseen. Lisäksi lähiesimiehen vastuulla on valvontavelvollisuus yksikössä, työn ja työajan seuranta ja tarvittaessa epäkohtiin puuttuminen. (Laaksonen ym. 1999, 75.)

Lähiesimiehen päävastuulla on yksikön toiminnan suunnittelu ja valvonta. Ajan tasalla pidettävään yksikkökohtaiseen toimintasuunnitelmaan kuuluvat yksikön toiminta-ajatus, tavoitteet ja päämäärät, henkilöstön kuvaus, vahvuudet, kehittämishaasteet, koulutustarpeet ja kustannukset. Keskeinen sisältö on palvelutoiminnan ja kustannusten kuvaus. Myös työn kehittämistoimet ja tutkimustoiminta sekä kokonaistoiminnan seurantajärjestelmät kuuluvat toimintasuunnitelmaan. Lähiesimies valvoo suunnitelman mukaisen toiminnan toteutumista ja tuloksia. (Laaksonen ym. 1999, 78-80.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia toiminnan sujuvuudesta organisaatiossa ja siitä, että ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä. Lisäksi esimiehen vastuulla on varmistaa, että osaaminen uudistuu ja toiminta kehittyy organisaatiossa. (Piili 2006, 14.) Esimiehen näkökulmasta on toivottavaa, että henkilökunnan osaamisen kehittämistä ohjaavat strategiset linjat, mutta myös yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet. Johtaja pyrkii mahdollistamaan henkilökunnan osaamisen kehittämisen suunnitellusti ja osana työtä. Ammatillisten taitojen lisäksi johtaja huolehtii henkilökunnan prosessiosaamisen ja toimintatapojen uudistumisesta. (Kinnunen & Lammintakanen 2006, 17.)

Esimies toimii kolmen toimintajärjestelmän rajapinnalla: ympäristö, organisaatio ja suhde itseen. Näistä tehdyt tulkinnat vaikuttavat kaikki esimiehen päätöksentekoon. Sijoittuminen toimintajärjestelmien rajapinnalle vaatii esimieheltä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, joten hänen on jatkuvasti suodatettava tietoa. Luottamus omaan hahmotuskykyyn auttaa esimiestä johtamaan toimintaa linjakkaasti ja perustehtävän suuntaisesti. (Nummelin 2007, 21.)

2.1 Esimiehen monet roolit

Esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia ovat muun muassa sosiaaliset taidot yksilöiden kanssa ja ryhmissä, kokonaisuuksien hallinta sekä organisointikyky. Esimiehellä tulee olla kyky sietää ristiriitoja ja erilaisuutta. Oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja joustavuus ovat myös kriittisiä ominaisuuksia. Esimiehen on kyettävä arvioimaan omaa toimintaansa ja uudistettava sitä. (Piili 2006, 15- 16.)

Esimies on alaisilleen suunnannäyttävä ja myönteisten mielikuvien luoja. Hän organisoii onnistumista luomalla toiminnalle edellytyksiä. Esimies koordinoi yksilöiden ja ryhmien toimintaa ja johtaa suorituksia. Viestintä organisaatiossa, yhteydenpito sidosryhmiin ja tiedonkulun ja dialogin edistäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Esimies valmentaa, innostaa, antaa palautetta ja tukee henkilöstöä. Esimies hoitaa ihmissuhteita ja hallitsee ristiriitoja työyhteisössä. Esimies huolehtii osaamisen ja sen jakamisen varmistamisesta ja tukee oppimisprosesseja. Toiminnan kehittäminen, uudistaminen ja muutosten hallinta ovat esimiehen vastuualueita. Lisäksi hänen tulee johtaa itseään ja kehittää itseään esimiehenä. (Piili 2006, 19-20.)

Osastonhoitajien kokemat roolit hoitotyön johtajina jakautuvat Lintulan (2001) tutkimuksessa henkilöstöjohtamiseen, asiajohtamiseen ja hoitotyöhön.

Rooli	Henkilöstöjohtaminen	Asiajohtaminen	Hoitotyö
Tehtävät	-viestintä johdon ja työntekijöiden välillä, tiedonjakaminen - henkilökunnan tukeminen, kannustaminen, opettaminen - yhteishengen luominen	- vaikuttaja - vastuunkantaja - kokonaisuuksien hallinta - päätökset	- luovuus ja laadunhallinta - hoitotyön asiantuntijuus - ryhmän vetäminen - tiimin jäsenyys

Taulukko 1. Osastonhoitajan roolit ja tehtävät. (Lintula 2001, 28-29.)

Surakan (2006) tutkimuksessa osastonhoitajat määrittivät työlleen monia yhtäaikaistakin esiintyviä rooleja, joiden kaikkien perustana pidettiin roolia hoitotyöntekijänä välittömän ja välillisen hoitotyön muodossa, hoitotyön asiantuntijana ja yleismiehenä.

Esimiestyön lähtökohtien tunnistamiseen sisältyi arvopohja, hiljainen tieto, koulutus, oman työn perusteet, itsensä kehittäminen ja oma jaksaminen. Tietokeskuksen roolissa osastonhoitajat näkivät itsensä tiedon saajina, hankkijoina ja tuottajina sekä ongelmien tunnistajina. Johtaminen, talousasiat, suunnittelu, arviointi, työolot, potilasvirrat ja oman työn järjestäminen olivat kaikki sisältönä järjestelijän roolissa. (Surakka 2006, 87.)

Tukijoina osastonhoitajat osoittivat välittämistä, ohjasivat dialogia ja reflektiota osastolla sekä huolehtivat henkilökunnan jaksamisesta. Osaamisen varmistamiseen kuului perehdyttäminen, ohjaaminen, valtuuttaminen, koulutus, työnohjaus ja opiskelijat. Kehittäjän roolissa esille nousivat näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen ja ongelmanratkaisu. Laatu, uudistaminen ja tulevaisuus olivat sisältönä eteenpäin suuntautujan roolissa. (Surakka 2006, 87.)

Lehdon ja muiden tutkimuksessa(2007) lähiesimiehet määrittivät johtamistyötä useiden erilaisten viitekehysten kautta. Perustaksi johtamistyölle oli kuitenkin aina johdettavissa asiantunteva hoitotyö ja tavoite tuottaa potilaille laadukasta hoitoa. Organisaation näkökulmasta osaksi johtajuutta oli omaksuttu laadunhallinta, osaamisen johtaminen ja kustannustehokkuus. (Lehto, Tampusi- Jarvala, Viitanen & Wiili- Peltola 2006, 117.) Seuraavassa kuviossa esimiesten erilaiset roolit johtajina.

Lähiesimiehen rooli	”Hoivaava äiti”	Hallinnollinen johtaja	Rationaalinen tuottaja	Asiantuntija ja kehittäjä
keskeisin tehtävä	tukeminen, kannustaminen, motivoiminen	koordinointi, valvonta, kokonaisvastuu	tuotannon varmistaminen	koulutuksen järjestäminen, hoidon kehittäminen
tavoite	hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi	henkilökunta keskittyy perustehtävän hallintaan	oikea- aikaiset ja tehokkaat palvelut	laadukas hoito, osaava henkilökunta

Taulukko 2. Lähiesimiesten määrittelemät johtajuuden roolit. (Lehto ym. 2007, 118.)

2.2 Hoitotyön johtaminen Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön strategiassa 2008-2012 linjataan hoitotyön johtamista. Johtamisen tulee tukea hoitotyön prosesseja, jolloin potilaat saavat ihmisläheistä, turvallista ja laadukasta hoitoa. Tavoitteena strategiassa on inhimillisten voimavarojen johtaminen johtamismenetelmänä, samalla organisaatiomallia kehitetään vastaamaan hoitotyön prosessimallia. Johtamisen kehittämisen menetelminä on kuvattu muun muassa suunnitelmallinen täydennyskoulutus ja työnohjaus. Tuloksina odotetaan osaavaa, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta henkilökuntaa, jonka työtyytyväisyys lisääntyy. Johtamisen kehittämisen tavoitteita on määrää mitata työnohjauksen osalta työnohjausrekisterillä, hoitotyön osalta potilastyytyväisyysarvioilla ja työhyvinvointia henkilöstötyytyväisyyskyselyillä. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2008, 13, 16.)

3 HOITOTYÖN TYÖNOHJAUS

Kliininen työnohjaus tarkoittaa yleensä ihmisiin kohdistuvan työn työnohjausta, jossa kokeneet ammattilaiset vaihtavat ajatuksia tavoitteenaan ammattitaidon kehittäminen. Vieraskielisiä synonyymejä ja lähikäsitteitä työnohjaukselle ovat ”*supervision*”, ”*counselling*”, ”*work- counselling*”, ”*mentoring*” ja ”*assessoring*”. Työnohjauksen teoreettisia taustoja on löydettävissä vuorovaikutus- ja systeemiteorioista, perhedynaamisista teorioista sekä psykoanalyttisistä ja eksistentiaalisista näkökulmista. (Paunonen- Ilmonen 2001, 28, 46.)

Työnohjaus on työhön sitoutumisen ja työorientaation kehittämisen väline. Painotuksena työskentelyssä voi olla työ tai ohjaus, joista ensimmäinen on vähemmän yksilöity ja jälkimmäinen enemmän humanismiin perustuva suunta. Kehittävä työntutkimus on yksi keskeinen näkökulma työnohjaukseen. (Borgman & Packalèn 2002, 60-62.) Organisaation näkökulmasta työnohjaus voidaan nähdä organisaation perustehtävän laadun hallintana ja varmistuksena sekä keinona tukea ohjattavan urakehitystä. (Paunonen- Ilmonen 2001, 29.)

Yleisiä työnohjauksen määrittelyperusteita ovat *työnohjauksen tarkoitus, tavoite tai päämäärä sekä työnohjaustoiminnan luonne ja sisältö*. Ammattitaitojen ja – tietojen

lisäys, henkinen kehittyminen ja persoonallisuuden kasvu ovat työnohjauksen tavoitteita, tarkoituksia ja päämääriä. Lisäksi tavoitteisiin lukeutuu tunne- elämän ja ammatti- identiteetin tuki, selkeytys ja vahvistus. Sisältönä toiminnassa ovat vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessi, ohjattavan työ ja ohjattavan oma persoona suhteessa työhön. (Paunonen- Ilmonen 2001, 30-31.)

Kärkkäinen (2005) määrittelee työnohjauksen hoitotyön kehittämismenetelmäksi psykologisen, pedagogisen, laadullisen ja ammatillisen kasvun näkökulmasta. Työnohjauksprosessi edellyttää ohjattavan (tai ohjattavien) muutoksen tarvetta heidän työhönsä liittyvien kysymysten suhteen. Sekä ohjattavan että ohjaajan on sitouduttava prosessiin. (Kärkkäinen 2005, 28, 48)

Psykologisesta näkökulmasta hoitotyön työnohjaus tarkoittaa hoitajien tukea ja mahdollisuutta tunteiden käsittelyyn. Työnohjauksessa tarkastellaan potilaan tai toiminnan muutosten aiheuttamia tunteita, jolloin on mahdollista vapautua emotionaalisesta taakasta. Pedagoginen ulottuvuus liittyy vuorovaikutukseen, jonka sisässä tapahtuu jatkuvaa oppimista. Vuorovaikutuksessa tutkitaan omaa toimintatapaa, tunnistetaan se ja kehitetään sitä. (Kärkkäinen 2005, 28.)

Hoitotyön työnohjauksessa tarkastellaan käytäntöjä ja toimintatapoja, tietoja ja taitoja hyvästä hoidosta sekä turvallisesta tuottamisesta. Ohjattavan herkkyys tunnistaa potilaan tarpeet ja toiveet kehittyä, kun potilaan saama hyvä hoito ja hoitajan kyky vastata hyvän hoidon vaatimuksiin ovat tarkastelun kohteena. Näin työnohjaus palvelee laadunvarmistamista. (Kärkkäinen 2005, 28, 48.)

Keskeinen hoitotyön työnohjaustoiminnan tavoite, ammatillinen kasvu, tapahtuu käsiteltäessä kliinisestä työstä syntyviä kysymyksiä. Samalla kehittyy ohjattavan eettinen valveutuneisuus. Ammatillinen kasvu johtaa ammatillisen autonomian kehittymiseen. Työnohjauksessa ohjattavan ammatti- identiteetti, kompetenssi, taidot, etiikka ja reflektointitaito kehittyvät. Kasvu ja kehittyminen tapahtuvat turvallisessa, selkeässä ja luotettavassa vuorovaikutuksessa. (Kärkkäinen 2005, 28, 48.)

Työnohjaukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kun työnohjattavan rooli on yhteistyösuhteessa omaehtoinen, aktiivinen ja vastuullinen, tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu. Prosessissa ohjattava motivoituu ammatilliseen ja persoonallisuuden

kehittymiseen. Työnohjausta saavalla on oikeus valita työnohjaajansa, joka on erillisen työnohjauskoulutuksen saanut henkilö. (Paunonen- Ilmonen 2001, 37.)

Paunonen- Ilmonen tiivistää työnohjauskäsitteen seuraavaan määritelmään:

Työnohjaus on terveydenhuollon toiminnan laadun hallintaan sisältyvä ja sitä varmistava ja tukeva ohjattavan oman työn ja ammattipersonan kehittämisprosessi. Tavoitteen saavuttaminen tapahtuu toimintaa analysoivassa, reflektioivassa ohjattavan ja ohjaajan vuorovaikutuksessa ennalta sovittuna, säännöllisesti määrääjain toistuvana, 1-3 vuotta kestävässä prosessina sisältyen ohjattavan työhön. (Paunonen- Ilmonen 2001, 43.)

Työnohjausprosessilla on Paunonen- Ilmonen (2001) mukaan kolme keskeistä funktiota: opetuksellinen, hoidollinen ja työsuojelullinen. Opetuksellisen funktion tavoitteena on turvata uuden tiedon ja taidon oppiminen työn laadun varmistamiseksi. Hoidollisesta aspektista tarkasteltuna työnohjaus voi esimerkiksi parantaa hoidon laatua työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksen kehittymisen myötä. Uupumuksen, stressin ja rutinoitumisen ehkäisy toteutuu työsuojelullisena funktiona, jolloin ohjattavan huomio kohdistuu perustehtävän toteuttamiseen. (Paunonen- Ilmonen 2001, 33, 36.)

Borgman & Packalèn (2002) jakavat työnohjauksen elementit hallinnolliseen, opetukseen ja tukea- antavaan. Hallinnollinen näkökulma tutkii organisaation toimintamallin suuntaista toimintaa, jolloin yksilön panos sijoittuu kontekstiinsa. Borgman & Packalèn korostavat, että opetuksellisessa elementissä ei ole kyse varsinaisesta opiskelusta, vaan tiedon soveltamisen harjaantumisesta. Erityisesti ryhmässä omia kokemuksia on mahdollista verrata muiden kanssa ja jakaa tietotaitoa. Työstä heräävien ongelmien ja kysymysten käsittely on työnohjauksen tukea antava muoto. (Borgman & Packalèn 2002, 63- 64.)

Yksittäisestä työnohjausprosessista voidaan erottaa viisi osaa: 1) alkutilanne, 2) syvenevä yhdessä työskentely, 3) selkiytymisvaihe, 4) työnohjaustavoitteiden ja todellisen työskentelyn vaihe sekä 5) lopettamis- ja irtautumisvaihe. (Paunonen- Ilmonen 2001, 43-44.)

Alkuvaiheessa ohjattava empii sitoutumistaan alkavaan työskentelyyn, jolloin ohjaaja korostaa vaitiolovelvollisuuden merkitystä luottamuksellisen suhteen rakentumiseksi.

Yhteisen työskentelyn syvetessä luottamus, turvallisuus, avoimuus ja rehellisyys kuvaavat vuorovaikutusta. Vähitellen ohjattava kykenee kohdistamaan voimia todelliseen työskentelyyn. Selkiytymisvaiheessa ohjattavan näkökulmat jo aukeavat, ymmärrys ja itsetuntemus kehittyvät. Työskentelyvaiheessa toiminta on tavoitteiden suuntaista, jolloin yhdessä löydetyistä ratkaisuvaihtoehdoista löytyy aineksia ohjattavan omaan työhön. Lopetusvaihe on luonteeltaan eräänlainen suruprosessi, jonka tulee olla ennakoitu ja yhteistyössä valmisteltu. (Paunonen- Ilmonen 2001, 43-44.)

Borgman ja Packalèn tuovat esille työnohjausprosessissa pitkällä aikavälillä havaittavat laadulliset muutokset, jotka peilaavat työntekijän ammattiuran kehitystä. Lähtötilanteessa uransa alussa oleva työntekijä on ammatillisesti perustasolla, jolloin opetuskellinen ja tukea antava elementti painottuvat työnohjauksessa. Perustason ylittää ohjauksen työskentelytaso, jota seuraa itsenäisen työskentelyn taso. Itsenäisesti työskennellessään työntekijällä on jo käsitys toiminnastaan osana työyhteisöä tai organisaatiota, ja mahdollisuus kantaa vastuuta itsenäisistä päätöksistään. Ammattitaidon saavuttamisen taso on kaikkien tasojen yläpuolella, ja vaikka sen saavuttaminen ei koskaan ole täysin mahdollista, sitä voidaan lähestyä työnohjausprosessin edetessä aina paremmin ja paremmin. Hallinnollisten elementtien osuus on sitä korostuneempi, mitä lähemmäksi ammattitaidon saavuttamisen tasoa edetään. (Borgman & Packalèn 2002, 65-66.)

Laitilan ja Valon (2002) tutkimuksessa hoitotyöntekijöiltä selvitettiin työnohjauskeskustelujen tyypillisimpiä sisältöjä. Eniten työnohjausistunnoissa käsiteltiin vastausten perusteella vuorovaikutussuhteisiin liittyviä asioita. Hoitotyön potilaskohtainen reflektio oli toinen laaja sisältö. Ammatillinen kehittyminen ja eettiset kysymykset olivat myös usein käsiteltyjä aiheita. (Laitila & Valo 2002, 55.)

3.1 Hoitotyön työnohjauksen perusilmiöt

Hoitotyön työnohjauksen keskeisiä käsitteitä ovat Severinssonin (2001) mukaan vahvistuminen, merkitykset ja tietoisuus. Työnohjaussuhteessa ohjattava saa vahvistusta hyvälle pyrkimyksilleen ja halulle toimia oikein hoitotyössä, jolloin hän kokee saavansa tukea perustehtävän hallintaan. Luodessaan merkityksiä yhteistyössä työnohjaaja pyrkii valjastamaan osaamisensa ohjattavan käyttöön huomioiden ohjattavan emotionaalisen ja kognitiivisen tyylin. Työnohjaaja käyttää erilaisia vuorovaikutuskeinoja

ohjatesaan tilannetta kehitystä suuntaavaksi. Samalla ohjattavan kasvava itseluottamus ja autonomia saa tukea. (Severinsson 2001, 39-40.)

Oppimisen kannalta merkitystä on etenkin henkisen ja tunnetason ulottuvuuksilla ohjattavan ammatillisessa kehityksessä. Merkitystä on myös ohjauksessa ilmenevän välittämisen rinnakkaisuudella hoitamisen taitoon ja hoidollisiin prosesseihin. Työnohjaus tukee ohjattavan mahdollisuuksia tehdä itsensä arvokkaana pitämää hoitotyötä. (Severinsson 2001, 40-41.)

Tietoisuuden laajeneminen tapahtuu työnohjauksessa rakentamalla yhteistä kieltä hoitamisen ilmiöistä ja käsitteistä. Käsitteiden hahmottuminen vaikuttaa ajatteluun, jolloin ohjattava tulee tietoisemmaksi omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista. Laajentuva käsitys itsestä kehittää vuorovaikutustaitoja perustehtävässä. Tiedostaminen johtaa eri vaiheiden kautta reflektioon, joka heijastelee monipuolisesti hoitotyön toimintaa ja sen taustalla olevaa kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä. (Severinsson 2001, 42-43.)

Työohjauksessa hoitajan eettisen päätöksenteon perusteet kehittyvät. Keskeiset arvot 1) vastuullisuus, 2) arvokkuus, 3) hyveellisyys ja 4) välittäminen, ovat rinnasteisia hoitotyön toimintojen yhteydessä tehtävään päätöksentekoon. Vastuullisuus on hoitamisen perusta ja sille luo edellytyksiä hoitajan tietotaito ja tarjolla olevat resurssit. Vastuullinen hoitaminen on myös lakien ja eettisten normien noudattamista, eettiset koodistot lukeutuvat itsessään hoitotyöhön. Arvokkuus on ihmiselämän arvossa pitämistä, hyveellisyys ilmenee hyvinä aikeina ja oikein toimimisena. (Barbosa da Silva, Berggren & Severinsson 2005, 26.)

Kun työnohjauksessa tarkastellaan kliinisiä tilanteita ja hoitajien yksilöllisiä tapoja toimia niissä, eettinen arvopohja tulee tunnistetuksi samalla kun empaattinen kapasiteetti lisääntyy. Moraalisten kysymysten käsittely työnohjauksessa kehittää hoitajan moraalista identiteettiä. Hoitotyössä moraaliset ratkaisut voivat olla intuitiivisia, kriittisiä, heikosti integroituneita tai vahvasti integroituneita, joista jälkimmäiset liittyvät erityisen haastaviin ja monimutkaisiin tilanteisiin. Etenkin eettisesti vaikeista tilanteista selviytymisen kannalta työnohjauksella on merkityksensä eettisen kompetenssin kehittäjänä. (Barbosa da Silva ym. 2005, 26-27.)

Välittäminen hoitotyössä nousee ansaitsemaansa arvoonsa välittämisen ollessa olennaisen substanssi työnohjauksessa. Keskeisin tapa osoittaa välittämistä on aito kohtaaminen työnohjaussuhteessa, mikä simuloi aidon kohtaamisen merkitystä kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Aitoon kohtaamiseen sisältyy uskoa, toivoa, osallistamista ja vahvistamista. Kohdatessaan ohjattavan aidosti ohjaaja välttää ennakkoluuloja ja korostaa sen sijaan mahdollisuuksia ja voimavaroja. Näin potilaskin kohdataan aidosti. (Holm, Johansson, Lindqvist & Severinsson 2006, 646-647.)

Oman ja toisen arvopohjan tunnustaminen on välittämistä arvojen heijastellessa pyrkimystä hyvään ja oikeaan. Vahvistamisen ja oppimisen näkökulmasta työnohjaaja osoittaa välittämistä olemalla halukas ja rohkea yhteistyösuhteen ohjaamisessa. Lohduttaminen on myös osa välittämistä. (Holm ym. 2006, 647.)

3.2 Yksilötyönohjaus, ryhmätyönohjaus ja työyhteisön työnohjaus

Yksilöllistä työnohjausta toteutetaan suorana ja epäsuorana työnohjauksena, joista ensiksi mainitussa ovat läsnä työntekijä, potilas (asiakas) ja työnohjaaja. Epäsuora, eli välillinen työnohjaus tapahtuu todellisen toimintaympäristön ulkopuolella, jolloin ilmiöiden tarkastelu on retrospektiivistä. Välillinen yksilöllinen työnohjaus on työntekijälle turvallinen paikka tutkia omaa työtään. (Paunonen- Ilmonen 2001, 54, 57.)

Ryhmätyönohjauksen etuja ovat taloudellisuus, ja mahdollisuus oppia ryhmässä ja ryhmästä. Isossa ryhmässä yksilöt ja käsiteltävät teemat on syytä huomioida aikajaossa. Ryhmän ihannekokona pidetään 2-4 ohjattavaa, jolloin jokaisen ohjattavan ajatukset saavat tilansa. (Paunonen- Ilmonen 2001, 53, 59.)

Työyhteisön työnohjaus on työpaikan toiminta- ajatuksen selkeyttämiseen ja perustetävän kriittisen tarkasteluun tähtäävää henkilöstön työnohjausta, johon osallistuu koko henkilöstö tai osa siitä. Jälkimmäisessä tapauksessa työnohjaukselle on sovittu joku erityistavoite työyhteisön toiminnan kokonaisuudesta. Työyhteisön työnohjaus asettaa työnohjaajalle erityisen suuria haasteita, jolloin työnohjaajapari voi olla avuksi ohjauksessa. (Paunonen- Ilmonen 2001, 53, 59.)

Appelqvist- Scmidlechner ja muut (2002) ovat tutkineet moniammatillisen työryhmän työnohjauksen onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Osallistujien puutteelliset ja virheelliset tiedot työnohjauksen sisällöstä, vaikeudet luottaa ohjaajiin ja erot ohjattavien ja ohjaajien tavoitteiden välillä estivät prosessia. (Appelqvist- Scmidlechner, Hyrkäs ja Paunonen- Ilmonen 2002, 390.)

Työryhmän ilmapiirillä ja sisäisillä suhteilla näytti olevan suuri merkitys työnohjauksen onnistumiselle. Vaikka työryhmien sisäiset konfliktit vaativat työnohjaajilta rajaamista ja neutraalia suhtautumistapaa, vuorovaikutussuhteet kehittivät myönteiseen suuntaan työnohjausprosessin aikana. Ratkaisuja etsivä ja avoimempi asenne tuli näkyväksi. Yhteenkuuluvuuden tunne ja keskinäinen kunnioitus lisääntyivät, kun ihmisten erilaisuus ja erilainen tapa olla suhteessa muihin olivat tarkastelun kohteen työskentelyssä. Työnohjauksessa ammatti- identiteetin kehitys yksilötasolla ja oman roolin selkiytyminen suhteessa työryhmään mahdollistuivat. Työnohjauksen sisällä osallistujat ryhtyivät myös arvioimaan kriittisemmin omassa työryhmässä vakiintuneita toimintatapoja. (Appelqvist- Schmidlechner ym. 2002, 394-395.)

3.3 Hallinnollinen työnohjaus

Hallinnollinen työnohjaus on esimiestason työnohjausta, joka toteutetaan pääsääntöisesti epäsuorana työnohjauksena. Painopisteenä ovat hallinnolliset kysymykset, kuten organisaation toiminta, palvelut ja ihmissuhteet. Työskentelyssä hyödynnetään organisaatioteorioita, hallintotieteitä ja sosiaalipsykologiaa. Hallinnollisessa työnohjauksessa työnohjaajan roolissa ilmenee konsultin ja muutosagentin piirteitä. (Paunonen- Ilmonen 2001, 53, Borgman & Packalèn 2002, 68-69.) Termi *hallinnollinen työnohjaus* on alun perin muodostunut tilanteessa, jossa terveydenhuollon esimiehet toimivat virkamiehinä nimenomaan hallinnon piirissä. On huomattava, että hallinnollinen elementti on läsnä myös muissa työnohjauksen muodoissa (Keski- Luopa 2001, 41-42.)

3.4 Työnohjaus Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS) työnohjaus toteutetaan tulosalueiden (operatiivinen, konservatiivinen, diagnostinen, psykiatria) sisäisinä toimintoina ja osaksi yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Jokaisen tulosityksikön koulutus- ja työnohjauspolitiikka opastaa työnohjaukseen hakeutumiseen ja määrittelee päätöksenteon

periaatteet. Työnohjauksella on oma asiantuntijatyöryhmä, johon kuuluu puheenjohtajan ja sihteerin lisäksi jäsenet ja varajäsenet jokaiselta tulosalueelta. Työnohjauksen asiantuntijaryhmä koordinoi, seuraa ja kehittää KYSissä tapahtuvaa työnohjausta ja työnohjaajakoulutusta. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2009a; Kuopion yliopistollinen sairaala 2007, 1-2.)

Työnohjauksen avulla KYSin työntekijällä on mahdollisuus:

- oppia käyttämään itseään paremmin ammattihenkilönä
- vahvistaa omaa persoonaa työntekijänä
- syventää hoidollisia taitoja
- oppia kestämään paremmin emotionaalisesti rasittavia työtilanteita
- pitää työ elävänä
- selkeyttää ja vahvistaa ammatti- identiteettiä
- parantaa oman työn hallintaa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2009b.)

Työnohjaus alkaa työnohjausinfosta. Työryhmä (työyhteisö) jää pohtimaan työnohjauksen mahdollisuuksia ja halukkuutta osallistumiseen. Tämän jälkeen otetaan yhteys työnohjauksen yhdyshenkilöön, ja hänen kauttaan tavoitetaan mahdollinen työnohjaaja. Alkukartoituksessa mietitään työnohjauksen tarpeet, tavoitteet ja käytännön toteutus. Työnohjaussopimus solmitaan kalenterivuosittain, osapuolina ovat ohjaaja, ohjattava ja esimiestahot. Sopimuksen laatimisen jälkeen työnohjaustoiminta voi alkaa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2009c.)

3.5 Työnohjauksen vaikutukset ja niiden mittaaminen

Kun arvioidaan työnohjauksen tavoitteiden suuntaista toimintaa, keskeistä on arvioida, miten työnohjaus on osaltaan vaikuttanut ryhmän tai työyhteisön tavoitteisiin pääsyyn. Onko osoitettavissa, että työnohjausprosessi edistää koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamista? (Suomen työnohjaajat ry 2009.) Arvioitaessa työnohjauksen vaikutuksia on voitu havaita yhteyksiä työnohjaustoiminnan ja seuraavien ilmiöiden välillä:

Yleisesti	Yksilötasolla	Työyhteisötasolla	Johdon tasolla
- työn laadun ja tehokkuuden paraneminen - asiakastyytyväisyyden paraneminen	- ammatti- identiteetin vahvistuminen, ammatillinen kasvu - työssä jaksamisen vahvistuminen, sisäisen voimantunteen kasvu - poissaolojen vähentyminen	- moniammatillisen toiminnan jäsentyminen - toimintaa ohjaavien periaatteiden ja niiden merkitysten tunnistaminen - perustehtävän jäsentyminen, työn laadun määrittely yhdessä - myönteisen ilmapiirin kehittyminen	- esimiestyön kehittämisen - hyvä johtaminen

Taulukko 3. Työnohjauksen vaikutuksia (Suomen työnohjaajat ry 2009).

Työnohjauksen onnistumiseen vaikuttavat työnohjausistuntojen toteutusväli, istunnon sijainti ja valittu työnohjaaja (Adams, Burnard, Cooper, Coyle, Hannigan, Edwards & Fothergill 2005, 411-412; Appelqvist- Scmidlechner, Hyrkäs & Haataja 2006, 532). Merkitystä on myös istuntojen pituudella, vähintään 60 minuuttia kestävä istunto on havaittu tehokkaimmaksi. Tapaamisten tulisi toteutua kuukausittain. Istunnon toteutuksessa työympäristön (esimerkiksi sairaalan osasto) ulkopuolella työskentelyn intensiteetti paranee, koska häiriöttömyys on turvattu ja kyky syventyä työskentelyyn mahdollistuu. Kun ohjattava valitsee itse ohjaajan, henkilökohtaisten asioiden käsittely ja syvä reflektointi helpottuvat. Työnohjauksen onnistuminen on tällöin varmempaa. Toistaiseksi on epävarmaa, onko ryhmämuotoinen työnohjaus tehokkaampaa kuin yksilöohjaus. (Adams ym. 2005, 411-412.)

Toivakan (2005) tutkimuksessa vastaajien mielestä onnistuessaan työnohjaus vaikuttaa työntekijän ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen sekä sosiaalisiin taitoihin. Työyhteisötason vaikutuksina vastaajat näkivät työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja työn tavoitteellisuuden lisääntymisen. Organisaation näkökulmasta työn laadun ja organisaation imagon katsottiin parantuvan, joista osoituksena nähtiin myönteinen asiakaspalaute. (Toivakka 2005,49.)

Bègatin ja Severinssonin (2006) mukaan hoitajien hyvinvointi ja psykososiaalinen ympäristö kohentuvat työnohjauksen vaikutuksesta. Hoitajien ahdistus, fyysiset oireet ja kontrollin tunteen puute vähenevät ja voimaantumisen tunne lisääntyy työnohjauk-

nessa. Keinot lähestyä potilasta, ymmärtää hänen tarpeitaan ja olla yhteistyössä, kehittyvät, jolloin hoidon laatu paranee. (Bègatin & Severinssonin 2006, 613, 615.)

Työnohjauksen yhteys työtyytyväisyyteen, uupumukseen ja hoidon laatuun käy ilmi Appelqvist- Scmidlechnerin ja muiden (2006) tutkimuksessa. Työnohjaukseen luottavaisesti suhtautuneet vastaajat olivat tyytyväisempiä työhönsä. Positiivinen kokonaisarvio työnohjauksesta oli yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen, mutta toisaalta myös henkilökohtaiseen onnistumiseen. Ne vastaajat, jotka arvioivat työnohjauksen tehokkaaksi, pitivät arvossaan työntekijän hoitotyöhön liittyviä ominaisuuksia, ihmiskesteistä toimintaa ja potilaiden omien voimavarojen tukemista osana laadukasta hoitoa. (Appelqvist- Scmidlechner ym. 2006, 530-531.)

Hyrkkään (2006) tutkimuksessa työnohjausvaikutukset kytkeytyvät hoidon laatuun moniammatillisen tiimin työnohjauksessa. Ohjaukseen osallistuneiden mielestä yhteisesti käydyissä työnohjauskeskusteluissa työyhteisössä kehitetty ja jaettu kollektiivinen asiantuntemus näyttäytyi hoidon laadun perustana. Laadukkaan tuottamisen katsottiin edellyttävän jokaisen työyhteisön jäsenen panosta ja näin ollen yhteisiä määrittelyjä ja toimintaohjeita pidettiin tarpeellisina hoidon laadun varmistamiseksi. Työnohjauksen laatuominaisuutena oli myös sen käyttökelpoisuus työyhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten käsittelyssä; muutosten sietäminen helpottui, kun niitä voitiin tutkia työnohjauksen sisällä. (Hyrkäs 2006, 45, 126.)

Manchester Clinical Supervision Scale on alun perin Englannissa kehitetty mittari, joka on sopeutettu suomalaisen työnohjauskäytännön arviointiin. MCSS koostuu viidestä osa- alueesta, joilla arvioidaan työnohjauksen laadukkuutta ja onnistumista seuraavasti:

- a. työnohjaajan ja ohjattavan välinen luottamus ja yhteistyösuhde
- b. työnohjaajan antama tuki ja neuvot
- c. ammattitaidon paraneminen työnohjauksen avulla
- d. työnohjauksen tärkeys ja arvo
- e. henkilökohtaisesti tärkeiden työasioiden käsitteleminen ja reflektointi.

MCSS mittarin avulla työnohjausta arvioineet hoitotyön johtajat kokivat Sirola- Karvisen tutkimuksen perusteella työnohjauksen myönteisesti. Valtaosa vastaajista koki

luottamussuhteen kehittyneen hyväksi, he olivat saaneet tukea ja neuvoja johtamistyöhön liittyviin kysymyksiin ja heidän ammattitaitonsa oli kehittynyt prosessin aikana. Kaikki vastaajat olivat kokeneet työnohjauksen jossain mielessä tärkeänä itselleen, noin puolet jopa erittäin tärkeänä. Vastaajat olivat tyytyväisiä ohjauksen aikana tapahtuneeseen reflektioon. (Sirola- Karvinen 2008, 54, 64-70.)

Hyrkäs ja muut (2001) tutkivat moniammatillisen tiimin työnohjauksen kustannus-hyötyjä. Kustannusten ja hyötyjen vertailumallissa työnohjaajien palkkioita ja henkilökunnan käyttämää aikaa vertailtiin potilashoidon, koulutuksen ja sairaspäivien suhteen saavutettaviin hyötyihin. Hyöty painottui tutkimuksessa etenkin vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja hyödyt ohittivat kustannukset tutkimuksessa. (Hyrkäs, Lehti & Paunonen- Ilmonen 2001, 263, 266-267.)

4 ESIMIESTYÖN VAHVISTUMINEN JA KEHITTYMINEN TYÖNOHJAUKSESSA

Hallinnollinen työnohjaus on käytännön johtamisen kehittämiskeino, joka lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista. (Hyrkäs & Sirola- Karvinen 2006, 605.) Työnohjauksen ollessa keskeinen henkilöstön henkisten resurssien kehittämismenetelmä se palvelee myös esimiestä hänen henkilökohtaisessa kehityksessään johtajana. (Nummelin 2007, 136). Esimiehet toimivat usein paineen alla monimuotoisessa ihmissuhdeverkostossa. Työnohjauksessa esimies oppii sietämään epävarmuutta, ja tutkimaan ja löytämään itse ratkaisuja työssä esille nousseisiin asioihin. Ohjattavan oma persoona, työrooli ja taustaorganisaatio, sekä näiden väliset suhteet saavat selkeyttä. (Piili 2006, 170-172.) Työnohjaus vahvistaa esimiehen muutoskykyä (Nummelin 2007, 135).

4.1 Ammatti- identiteetin vahvistuminen ja oman persoonan tutkiminen

Työnohjauksessa esimiehellä on mahdollisuus pohtia syvällisesti itseään ja työtään, jolloin omasta kokemuksesta oppiminen heijastuu esimiestyöhön. Itsereflektion tavoitteena on tasapainoisempi ja vähemmän kuluttava suhde työhön. Koska esimiehen on asemassaan säilytettävä tietty distanssi työntekijöihin, työnohjaus tarjoaa puolueettoman maaperän tarkastella syvimpiä tunteita ja omaa ammatillista kehittymistä. Hallittu tunteiden säätely ja rakentava ilmaisu kehittyvät työnohjauksessa. Turvallinen ilmapiiri-

ri, joka työnohjauksessa pyritään tavoittamaan, antaa esimiehelle mahdollisuuden avata myös työhön liittyviä vaikeita kokemuksia ja muokata niitä kehitysvoimaksi.

(Kumpula 2005, 29; Nummelin 2007, 134-135.) Työnohjauksessa esimies voi tuntea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi (Kumpula 2005, 30; Virtanen 2002, 97).

Tukea antavassa muodossaan johtajan työssä suoriutuminen ja työn asettamista haasteista selviytyminen helpottuu työnohjauksen vaikutuksesta. Itsetuntemus, itseluottamus ja kyky ottaa toiset huomioon, kehittyvät. Johtaja oppii erittelemään työtään ja työskentelytapojaan sekä ymmärtämään oman persoonansa vaikutusta toiminnassa (Lohiniva & Purola 2004, 6). Oman työn hallinta ja itsensä johtaminen vahvistuvat. Stressinhallinta paranee työhön liittyvän uupumuksen vähetessä. (Hyrkäs & Sirola-Karvinen 2006, 606.) Osallistumalla työnohjaukseen esimies huolehtii omasta jaksamisestaan (Kumpula 2005, 37.).

Laaksosen (1999) tutkimuksessa vastaajat kokivat saaneensa hallinnollisesta työnohjauksesta tukea johtajuudelle ja oman työn objektiivinen arviointi ja delegointi lisääntyivät. Vastaajien mielestä heidän itsetuntemuksensa kehittyi ja tämä välittyi heidän käsityksensä mukaisesti henkiseen hyvinvointiin, voimavarojen kasvuun ja johtaja-identiteettiin. (Laaksonen 1999, 62-64.)

Appelqvist- Scmidlehnerin ja muiden(2005) tutkimuksessa vastaajat kokivat, että mahdollisuus jakaa yhteisiä kokemuksia työnohjauksessa auttoi kestämaan yksinäisyyttä ja haastavia tilanteita työssä. Luottamus kollegoihin vahvistui. Lähiesimiehet kevensivät itseensä kohdistamia vaatimuksia ja oppivat priorisoimaan työssään. Omista myönteisistä kokemuksistaan oppineina lähiesimiehet pyrkivät kannustamaan myös alaisiaan osallistumaan työnohjauksen ja tukivat osallistumista. (Appelqvist- Scmidlehner, Hyrkäs & Kivimäki 2005, 215.)

4.2 Oppiminen työnohjauksessa

Opetuksellisesta näkökulmasta hallinnollinen työnohjaus lisää ja kehittää johtamistaitoja. Uusia ongelmaratkaisu-, vuorovaikutus- ja reflektiotaitoja syntyy samalla kun itsearviointitaito ja voimavarojen tunnistaminen kehittyvät. Työnohjauksessa johtaja arvioi omia tietotaitojaan ja asemaansa työyhteisössä. Johtamistyön ponnistukset suuntautuvat tehokkaammin. (Hyrkäs & Sirola- Karvinen 2006, 605.)

Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa vastaajat kokivat saavansa työnohjauksesta tukea asioiden johtamisen taitoihin. Vaikutuksen katsottiin koskettavan muun muassa tiedonkulun paranemista, strategista suunnittelua ja johtamista sekä päivittäisjohtamista. (Lohiniva & Purola 2004, 8.)

4.3 Inhimillisten voimavarojen johtaminen

Hallinnollisesta näkökulmasta työnohjaus valaisee johtajuutta uusilla tavoilla ja laajentaa näkökulmia johtamistyöhön. Se parantaa inhimillisten voimavarojen ja arvopohjaista johtamista ja selventää johtamisen periaatteita. Johtamisen tavoitteet ja eettiset lähtökohdat selkiytyvät työnohjauksessa. Strateginen suunnittelu ja muutoksen johtaminen sekä tiimityöskentely tehostuvat. (Hyrkäs & Sirola- Karvinen 2006, 605.)

Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa ihmisten (inhimilliset voimavarat) johtamisen taidot kehittivät ryhmäilmioiden hallinnan ja yhteistyön lisääntymisen myötä. Kyky huomioida toiset ihmiset, muutosten johtaminen sekä työyhteisön johtaminen ja kehittäminen olivat myös ihmisten johtamisen alueita, joiden koettiin kehittyvän työnohjauksessa. (Lohiniva & Purola 2004, 8.)

Sirola- Karvisen (2008) rakentamassa synteessissä työnohjaus kytkeytyy inhimillisten voimavarojen johtamiseen (HRM) rinnakkaisten ja päällekkäisten ilmiöiden muodossa. Hallinnollinen työnohjaus vaikuttaa edullisesti rekrytointiin imagokysymyksenä; mahdollisuus työnohjaukseen on osoitus siitä, että organisaatio huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja ammatillisesta kehittymisestä. Työnohjaus kytkeytyy koulutukseen ja kehittämiseen organisaation pyrkiessä työnohjauksella takaamaan henkilökunnan persoonallisen ja ammatillisen kehityksen ja kasvun. (Sirola- Karvinen 2008, 48.)

Palkitsemisen ja motivoinnin näkökulmasta työnohjaus on Sirola- Karvisen mukaan organisaation keino sijoittaa henkilökuntaansa. Työnohjauksen ja työhyvinvoinnin yhteys on ilmeinen; työnohjaus keventää psyykkistä kuormitusta ja stressiä, ja mahdollistaa voimavarojen uudistumisen. Vuorovaikutustaitojen kehittyminen työnohjauksessa välittyy organisaation viestinnän ja kommunikaation laatuun. (Sirola- Karvinen 2008, 48-49.)

4.4 Vuorovaikutuksen kehittyminen yksilö- ja työyhteisötasolla

Hallinnollinen työnohjaus kehittää johtajan kykyä selvittää ongelmatilanteita, mikä heijastuu työyhteisön hyvinvointiin (Laaksonen 1999, 64; Virtanen 2002, 97; Toivakka 2005, 39; Hyrkäs & Sirola- Karvinen 2006, 605.) Yhteistyötaitojen kehittyminen välittyy työyhteisöön sen sisäisen koheesion vahvistuessa. Työyhteisön jäsenten joustavuuden lisääntyessä jäsenet antavat tilaa toistensa ajatuksille ja ilmapiiri kehittyy myönteiseen suuntaan. (Hyrkäs & Sirola- Karvinen 2006, 605-606.)

Appelqvist- Schmidlechnerin ja muiden (2005) tutkimuksessa lähiesimiehet havaitsivat tutkimusjakson aikana työnohjauksen aktivoimia muutoksia etenkin vuorovaikutustaitojen alueella ilmaisukyvyyn ja kuuntelemisen taidon kehittyessä. Vastaajat kokivat tämän vaikuttaneen osaston sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön. (Appelqvist- Schmidlechner ym. 2005, 215). Myös Laaksosen (1999) tutkimuksessa vastaajat kokivat tunteiden ilmaisemisen sekä palautteen antamisen ja saamisen tulleen aiempaa helpommaksi työnohjauksen vaikutuksesta. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittyminen oli keskeinen vaikutus niin ikään Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa työnohjauksen asemasta esimiestyön tukena. (Lohiniva & Purola 2004, 7.)

4.5 Työnohjauksen suhde hoidon laatuun

Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa potilaan asema vakiintui hoitotyön laadun lähtökohdaksi esimiesten työnohjauksessa. Välillisesti vaikutukset hoidon laatuun ilmenivät yhteistoiminnan ja tiimityötaitojen kehittymisenä työnohjausprosessissa. Hoitotyön laadun kannalta tärkeänä pidettiin sitä, että hoitotyön johtajat olivat oppineet tarkastelemaan toimintoja prosessien, asiakkaan, henkilökunnan ja talouden näkökulmista samalla kun kokonaistilanteen hallintavalmiudet kehittyivät työnohjauksessa. Laatonäkökulmasta tarkasteltuna työnohjauksessa kehittyivät myös johtajien keinot hallita henkilöstöresursseja. (Lohiniva & Purola 2004, 9.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hoitotyön lähiesimiesten työnohjauskokemuksista kuvaavaa tietoa, jota voidaan käyttää hallinnollisen työnohjauksen kehittämisessä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähiesimiehillä on hallinnollisesta työnohjauksesta.

Tutkimustehtävä:

- 1) Miten hoitotyön lähiesimiehet kokevat hallinnollisen työnohjauksen?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, koska tiedonhankintaa on mahdollista suunnata haastattelutilanteessa. Ihminen on haastattelututkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelussa voidaan selventää ja syventää saatavia tietoja. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tutkittavien tulkinnat asioista ja asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, jolloin tutkittavien ääni tulee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35, 48.)

Tähän tutkimukseen teemahaastattelu oli tarkoituksenmukainen valinta, koska menetelmänä se tarjoaa mahdollisuuden tutkia ilmiöitä nimenomaan kokemuksellisesta näkökulmasta, jolloin ihmisen rooli ilmiöiden peilaajana korostuu. Valitsemalla menetelmäksi nimenomaan teemahaastattelun oli mahdollista toisaalta rajata tutkittavia ilmiöitä, mutta samalla säilyttää joustavuus aineiston keruuvaiheessa.

6.1 Tutkimuksen osallistujat

Tyypillisesti tutkimuksen osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella, jolloin osallistuvilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Koska laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä pyritään keräämään mahdollisimman rikas aineisto, osallistujia on yleensä vähän. (Kylmä & Juvakka 2007, 26.)

Tämä tutkimus toteutettiin yhteistyössä Kuopin yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan kanssa. Haastateltavat henkilöt (n=5) ovat hoitotyön esimiehiä, jotka ovat

osallistuneet ryhmämuotoiseen hallinnolliseen työnohjaukseen, joten heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat henkilöt valikoituivat KYSin yhteyshenkilön kautta, ja heidän kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä sekä tavoitettavuus vaikuttivat valintaan.

Tutkimukseen osallistui 5 osastonhoitajaa, jotka työskentelevät Kuopion yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan yksiköissä. Taustatietokysymykset ovat luettavissa liitteestä 1. Vastajat olivat keski-ikäisiä ja esimiestyökokemusta heillä oli keskimäärin kymmenen vuoden ajalta. Keskimääräinen työkokemus KYSissä oli parikymmentä vuotta samoin kuin kokemus hoitotyön työnohjauksesta. Esimiestyön yksilöllisestä työnohjauksesta vastaajilla oli muutamien vuosien kokemus, ryhmämuotoisesta esimiestyön työnohjauksesta kokemusta oli kertynyt parin vuoden ajalta. Osa vastaajista osallistui epäsäännöllisesti myös työyhteisön työnohjaukseen omassa yksikössään. Teemahaastattelussa (liite 2) vastajat arvioivat kokemuksiaan ensisijaisesti ryhmämuotoisesta hallinnollisesta työnohjauksesta.

6.2 Aineiston keruu

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastattelijaan että haastateltavaan liittyy rooliodotuksia. Haastattelija toimii tehtäväkeskeisesti, osoittaa luotamuksellisuutta ja pyrkii samalla olemaan sekä osallistuva että tutkiva persoona. Haastateltavalta odotetaan pääasiassa tutkimustapahtumassa tietojen antamista tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelut tallennetaan tyypillisesti nauhurille, jolloin kommunikaatiotapahtumasta saadaan säilytetyksi olennaisia seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000,92, 94-95, 98.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kesä- ja heinäkuussa 2009 yksilöllisin teemahaastatteluin (liite 2) haastateltavien omissa työyksiköissä. Ennen haastatteluja vastajat olivat saaneet sähköpostilla tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot ja tietoon perustuvan suostumuslomakkeen (liite 3), johon heillä oli siis mahdollisuus tutustua etukäteen. Haastattelun sisällöstä vastajat tiesivät vain aiheen etukäteen, joten haastattelutilanteissa teemoista syntyi autenttista pohdintaa. Yhden haastateltavan kanssa tutkimuksen tekijä oli ollut aiemmin yhteistyössä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella (liite 3). Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia.

Haastattelutilanteissa haastattelijan ja haastateltavan välille syntyi luonteva ja joustavasti etenevä dialogi. Sen sijaan, että kysymykset olisi esitetty toistensa perään, syntyi rikasta keskustelua, ja haastateltavat toivat aktiivisesti esille käsityksiään tutkittavista teemoista. Haastattelun aikana haastateltavalla oli mahdollisuus palata jo käsiteltyihin teemoihin, tarkentaa ja lisätä tietoja, ja lopussa vielä täydentää näkökulmaansa. Haastattelija antoi sekä haastattelujen alussa että lopussa haastateltavalle mahdollisuuden kysymysten esittämiseen.

6.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu sanoista ja niistä rakentuvista teksteistä. Aineiston tarkastelussa tutkija kysyy aineistolta, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Analysointi tiivistää aineiston ja kohottaa sen abstraktiotasolle. (Kylmä & Juvakka 2007, 66-67.)

Laadullisen aineiston analyysitekniikat ovat moninaisia, eikä yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa voida määrittää. Tutkijan on mahdollista aineistoa käsitellessään kokeilla erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta aiemman tiedon ohjatessa tai auttaessa analyysiä. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatuseria luova tutkijan yhdistellessä prosessissa aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. Analyysiprosessin alussa aineisto hajotetaan osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96- 97, 108.)

Aineiston analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Haastatellessaan tutkija tekee havaintoja ilmiöistä muun muassa niiden useuden, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella, samalla hän voi alustavasti hahmotella malleja havainnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Jokaisen haastattelun kohdalla ilmiöiden jäsentely eteni huomioiden tietyt painotukset haastateltavan kerronnassa. Jo toisen haastattelun kohdalla samankaltaisuuksia alkoi esiintyä toistuvasti.

Aineiston käsittely alkaa litteroinnista, joka voidaan tehdä valikoiden haastatteludialogista teema- alueet viitekehystenä. Aineiston purkamisvaiheessa on usein samalla jo lukemis- ja analyysivaiheen alku tutkijan pyrkiessä tavoittamaan haastatteluväs-

tauksen olennaisia sisältöjä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138, 142.) Litterointi tehtiin kohdennetusti valitsemalla kirjalliseen muotoon vain juuri keskeisimpiä ydintietoja, ja koska haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa, tarvittavia yhtenäisiä dialogin osia oli helppo valita mukaan purkuvaiheessa. Litteroinnista syntyi 17 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1,5) tiivistelmiä haastatteluista. Litterointi tehtiin valikoiden tarkoituksenmukaisuuden takia; ääniaineistosta saatiin purettua näin hallitavampaa kirjallista aineistoa analysointia varten. Litteroinnin viitekehyksenä oli kautta linjan tutkimustehtävä, joten kaikki tehtävän kannalta epäolennainen aines seuloittiin jo tässä vaiheessa pois aineistosta (muun muassa osapuolten käymä keskustelu yleisistä ajankohtaisista aiheista psykiatrisen hoitotyön parissa sekä haastateltavien kuvaukset muista kuin teemoihin liittyvistä asioista).

Analyysin vaiheisiin kuuluvat aineiston tiivistäminen, luokittelu, teemoittelu, ja tulkinta. Teemoittelu on aineistosta nousevien piirteiden tarkastelua siten, että kiinnitetään huomiota niihin piirteisiin, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Lähtökohatemojen (teemahaastattelun teemojen) lisäksi aineistosta voi tulla esille muita teemoja. Yhtä kaikki esiin nostetut teemat ovat tutkijan tulkintoja haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Tässä tutkimuksessa analyysiteknikka oli teoriaohjaava. Teemahaastattelun runko toimi pääsääntöisesti teemoittelun lähtökohatana, koska haastateltavat tuottivat aineistoa nimenomaan teemojen kautta. Teemat olivat tässä tapauksessa ne ”mallit”, jotka suuntasivat teoriaohjaavaa analyysiä (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97). Haastattelutilanteissa jotkut haastateltavat olivat tuoneet esille, että käyty keskustelu oli ”tyhjentävä”, he kokivat tuoneensa esille keskeiset ilmiöt. Tämä tulkittiin tässä vaiheessa onnistumiseksi haastattelurungon suhteen.

Haastatteluaineistosta esiin nousseiden seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa voi edetä tyypittelemällä, jolloin ilmiöitä määritellään ryhmiin tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. Tällöin tapauksen muut tarkastelun kannalta epäolennaiset piirteet jätetään huomiotta ja muiden tapausten kanssa yhteiset piirteet muodostavat yhdistävän tekijän. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 174.) Tutkimustehtävä (*miten hoitotyön lähesimiehet kokevat hallinnollisen työnohjauksen?*) oli analysointivaiheessa ankkuri ajatustyölle. Esittämällä kysymyksiä aineistolle haastatteluista nousseet samankaltaisuudet tulivat selkeästi esille: Mitä työnohjauksessa tapahtuu? Mikä merkitys ohjaukseen osallistumisella on ollut juuri ko. henkilölle(vastaajalle)? Mitä vastaaja nostaa esille omista työnohjauskokemuksistaan? Miten vastaaja liittyy esimiestyön ja työn-

ohjauksen toisiinsa? Millä tavoin työnohjaus on tukenut vastaajaa? Missä asioissa vastaaja on tukea kaivannut? Mitä esimiestyön ilmiöitä vastaaja on käsitellyt työnohjauksessa? Miten esimiestyön ilmiöitä on käsitelty työnohjauksessa? Miltä osin vastaaja toivoo työnohjauksen kehittyvän ja miten?

Ilmiöitä jäseneltiin teemojen sisällä. Esimerkiksi *työnohjauksesta koettuun hyötyyn* liittyvät kokemukset muodostivat joukkoja, samoin kuin *työnohjauksen ja ammatillisen kasvun* välisen yhteyden sisältä oli johdettavissa samankaltaisten ilmiöiden joukkoja. Tässä analyysin vaiheessa tekniikka ei ollut jäykkä, vaan eteni etsimällä aineistosta jatkuvasti tutkimusilmiöiden ”ydinaineista”.

Aineiston käsittelyn syventyessä tiettyjä haastattelujen osia kuunneltiin useaan kertaan, ja litteroinnin tuottamia tiivistelmiä luettiin toistuvasti. Yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien hahmottaminen aineistosta eteni melko suoraviivaisesti; eri haastateltavien ilmaukset ja kuvaukset ilmiöistä olivat yhdensuuntaisia. Kerronta tuotti jokaisen haastateltavan kohdalla vahvistusta yhdenmukaisiin kokemuksiin.

Ilmiöiden ryhmittely eteni kategorioiden muodostamiseen ryhmien sisältä. Kategorisointi on esitelty liitteessä 4. Jokaiseen kategoriaan sisältyi lukuisa joukko pelkistettyjä ilmauksia, joista muutamia luonnehtivia ilmauksia on valittu kutakin kategoriaa edustamaan.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitetään kategorisoinnin pohjalta (liite 4) ja edellä tulokset on nimetty syntyneiden ryhmien perusteella.

7.1 *Työnohjauksesta koettu hyöty*

Työnohjauksesta yksilötasolla koettu hyöty jakautui vastausten perusteella kollegiaalisuuteen, dialogisuuteen, (esimiesaseman) yksinäisyyden käsittelemiseen, voimavarojen vahvistumiseen ja voimaantumiseen sekä työn reflektointiin. Työnohjauksen ja työhyvinvoinnin väliltä löydettiin yhteys. Ohjaus arvotettiin henkilökohtaisesti tärkeäksi ja liitettiin osaksi omaa työtä.

Vastaajat kokivat työohjauksen tarjoavan mahdollisuuden työn tuottaman kuormituksen jakamiselle samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa (kollegiaalisuus). He toivat esille, että keskustelu oman työn sisällöstä kollegoiden kanssa on keskeistä työohjauksessa, ja että työohjaustuokiassa oli mahdollista tyhjentää asioita, joita ei voi muualle kanavoida (dialogisuus). Vastaajat korostivat esimiestyön olevan yksinäistä, joten työohjauksesta he kokivat saavansa tukea työlle vuorovaikutuksessa ohjaajan ja kollegoiden kanssa. Työohjauksessa oli mahdollista kehittää kykyä sieittää, käsitellä ja hyväksyä esimiesaseman tuomaa yksinäisyyttä.

(...) kollegoiden tuki, se, että voidaan jakaa niitä asioita, on semmoinen paikka, jossa niitä voi jakaa (...)

.(...) tulee paljon asioita, jotka mielellään käsittelee siellä (työohjauksessa (...))

(...) osastonhoitajan työ on aika yksinäistä... (...)

Työohjauksessa vastaajat kokivat saavansa tilan pysähtymiselle ja tunnekuorman purkamiselle (voimavarojen vahvistuminen ja voimaantuminen). Ohjauksessa mahdollistui oman työn reflektointi ryhmään ja ohjaajaan peilaten.

(...) asiat menee oikeaan mittakaavaan (...)

(...) tärkeätä on purkaminen ja puhaltaminen (...)

(...) testata, olenko minä ollenkaan oikeilla jäljillä...peilata toisen ja työohjaajan kautta sitä omaa tapaansa tehdä työtä (...)

Työohjaus vaikutti vastaajien mielestä työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Työohjauksen kokemuksellinen hyöty ulottui myös esimiehen ympärille, ohjauksesta saadun tuen työhön ajateltiin vaikuttavan välillisesti myönteisesti myös työyhteisöön.

(...) säilyttääkseen työkykyisenä itsensä (...)

(...) että jaksan tätä työtä tehdä...hyöty tulee tietysti myös työyhteisölle... (...)

Työnohjauksen vastaajat kokivat arvokkaana ja hyödyllisenä. Ohjauksen ajateltiin kuuluvan itsestään selvästi osaksi työtä.

(...) koen erittäin suurta hyötyä (...)

(...) se on ollu niin itsestään selvää, oon puhunut sen puolesta aina...tarpeelliseksi koettu juttu (...)

7.2 Työnohjauksen vaikutukset ammatilliseen kasvuun ja johtajuuden kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen

Vastaajien mielestä työnohjaus vaikutti oman työn (perustehtävän) hallitsemiseen ja ohjaamiseen. Asioiden yhteinen käsitteleminen tarjosi mahdollisuuden oppia muilta.

(...) voi kalibroida oman työkalunsa (...)

(...) oppii toisilta, miten niitä asioita voi pähkäillä, miettiä ja ratkoa(...)

Johtajuuden kehittymiseen työnohjaus vaikutti vastaajien mielestä antamalla rohkeutta, varmuutta ja vahvistusta työssä tehtäviin ratkaisuihin ja päätöksiin. Työtapojen vertailu sekä oman kokemuksen jakaminen vaikutti vastaajien mielestä varmuuteen omasta työskentelystä ja antoi tukea ja vahvistusta omalle työskentelylle. Yhteisen pohdinnan kautta vähemmän työkokemusta omaavat kokivat saavansa johtajuuteen ja ammatti-identiteetin kehitykseen tukea muilta. Johtamiseen liittyviä erilaisia toimintatapoja ajateltiin myös voitavan kokeilla omassa yksikössä ottamalla mallia toisesta.

(...) uskallusta...työnohjaus antaa henkistä, omaan persoonaan sopivaa vahvuutta (...)

(...) tekee niin kun varmemmalla otteella (...)

(...) nuori tässä esimiestehtävässä...ammatillisen identiteetin kasvu...kehityn tässä (...)

(...) katsoa miten toiset menettelee jossain tietyssä tilanteessa (...)

Ohjauksessa oli mahdollista pohtia, mitä esimiestyö ja johtajuus ovat, ja näiden kysymysten äärellä keskustella erilaisista toimintatavoista. Kokeneen työnohjaajan ohjauksessa oli mahdollista tavoittaa kokemustietoa, ja vuorovaikutuksessa ohjaajan ja ryhmän kanssa miettiä omia toimintatapoja.

(...) yleensä mitä esimiestyö on? mitä se johtaminen on? miten toiset kuvaa, joilla on kenties pitempi kokemus esimiestyöstä (...)

(...) mielelläni otan sitä käytännön kokemusta, miten asioita on tehty (...)

Johtajuuden muuttumista kuvattiin muun muassa näköalan laajentumisena työnohjauksessa sekä valaistumisena oman johtajuuden suhteen. Tapa, jolla hoitaa esimiehen ja alaisten vuorovaikutusta, kehittyi ohjauksessa.

(...) näköalojen laajennus...jotenkin tarvitaan semmosta metatasolle nousua...(...)

(...) esimiestyö on hirveän paljon vuorovaikutusta alaisten kanssa...millä tavalla niitä asioita vie, miten hoitaa (...)

Tavoitteiden saavuttamiseen ohjaus vaikutti joidenkin vastaajien mielestä vain välillisesti. Etenkin haastavien asioiden hoitamiseen henkilöstön kanssa työnohjauksesta koettiin hyötyä esimiehenä. Vaikutusta arvioitiin olevan esimerkiksi tilanteessa, jossa oma työ ei ole konkreettisesti näkyvää ja esimies kokee, ettei hänellä ole näyttöä asioiden hoitamisesta suhteessa alaisiin. Ohjauksen koettiin antavan tukea omalle työkentelylle epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa.

(...) kun tekee semmoista työtä, joka ei oikeastaan näy mihinkään, ja sitten kun on joku ongelma, henkilökunta voi kokea, ettei asialle tehdä mitään...tullut semmonen apu työnohjauksesta...ei tämä ole kuitenkaan turhaa (...)

Oman toiminnan saadessa taustaa työnohjauskeskustelussa tavoitteiden saavuttamisen ajateltiin edistyvän. Merkitysten ja menetelmien pohtimisen ajateltiin vaikuttavan tavoitteisiin pyrkimiseen, kun yhteinen pohdinta antoi tukea työlle.

(...) sille tulee niin kun joku semmonen tausta sille toimimiselle, kun on pohdittu...työnohjausryhmän kanssa niitä asioita...merkitykset jotenkin niin kun kirkastuu...tuuppaa minua eteenpäin siinä tavoitteeseen pyrkimisessä...voin tukeutua siihen mitä ollaan pohdittu. (...)

7.3 Työnohjauksen keskeiset sisällöt ja esimiestyön ongelmien käsittely työohjauksessa

Keskeisin ja eniten käsitelty sisältö ohjauksessa oli vastaajien mukaan henkilöstöhallinto. Esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, työryhmään ja työpaikan ilmapiiriin liittyi samalla ongelmallisimmat ilmiöt esimiestyön näkökulmasta. Vastajaat kokivat, että henkilöstöhallinto on työn haastavin alue. Tilanteet, joissa esimies joutuu jollain tapaa puuttumaan työryhmän tai jonkun alaisen työskentelyyn, koettiin hankalina, ja näihin menettelyihin ohjauksesta saatiin tukea.

(...) henkilöstöön liittyvät ongelmat (...)

(...) työkaluja siihen, että uskaltaa myös niihin vaikeimpiin asioihin puuttua...kun jotkut asiat ei oo mennyt hyvin, on pakko jotenkin reagoida (...)

(...) työpaikan ilmapiiri, kun toimitaan moniammatillisena tiiminä (...)

Sisältönä ohjauksessa mainittiin olevan myös perustehtävän arjen sekä eri esimiesten yksilölliset tilanteet perustehtävässään. KYSin organisaation ajankohtaiset asiat ja strategiat sekä eri yksiköiden tilanteet mainittiin myös sisältöinä. Etenkin organisaation sisällä tapahtuvat muutokset nousivat vastaajien mielestä keskusteluihin. Ohjauksessa näiden muutosten käsitteleminen ja pohtiminen vaikutti vastaajien mielestä esimiehen mahdollisuuksiin viedä asioita eteenpäin omassa yksikössä.

(...) pohditaan ihan niitä päivän arkeen kuuluvia (...)

(...) organisaation kehittymiseen ja muutokseen liittyviä asioita, jotka kuohuttaa meitä tai haastaa meitä (...)

(...) semmoset asiat, jotka niin kun vyöryy tässä organisaatiossa meille tehtäväksi, eli semmosia, joihin me ei voida esimiehenä vaikuttaa...näihin niin kun voi hakea sitä tukea (...)

7.4 Yksilöllisen ja ryhmämuotoisen työnohjauksen edut

Yksilöllisen työnohjauksen etuna vastaajat pitivät työnohjaajan täyden ajan ja panoksen saamista. Etenkin uran alkuvaiheessa, esimiestehtäviin siirryttäessä yksilöllisen ohjauksen koettiin olevan erityisen tärkeää. Mahdollisuus keskittyä omiin asioihin, vapautuneisuus sekä palautteen saaminen ohjaajalta mainittiin yksilöllisen ohjauksen etuina.

(...) työnohjaajalta sen palautteen saaminen on tärkeää (...)

(...) vapaammin kuitenkin niikun päästää ittestäs sen, miltä sinusta tuntuu tässä ja nyt...sun ei tarvii siinä sitten antaa aikaa toisille (...)

Ryhmäohjauksen keskeisimmäksi eduksi nousi vertaistuki, jonka ryhmätyöskentely tarjoaa esimiehelle. Esimiesasemansa puolesta vastaajat kokivat työskentelevänsä hyvin samankaltaisten ilmiöiden parissa, jolloin ryhmässä voitiin pohtia esimiestyöhön liittyviä teemoja. Vastaajat kokivat saavansa mahdollisuuden jakaa työssään vaikeina kokemiaan asioita ryhmässä, ja yhdessä asioiden käsitteleminen tuntui huojentavan yksilöiden kuormaa pulmatilanteissa. Mahdollisuus oppia muilta ja erilaisten näkemysten kirjo nähtiin ryhmätyöskentelyn etuina.

(...) saa paljon myös siitä, kun kuulee, että muut kamppailevat samojen ongelmien kanssa, samantyylliset asiat heitä puhututtaa...en oo yksin (...)

(...) pystyy jakamaan ja saa vinkkejä toisilta (...)

(...) vertaistuki...ajatusten, käsitysten, näkemysten rikkaus (...)

7.5 Strategianäkökulmien yhteydet työnohjaukseen

Henkilöstön oppiminen ja uudistuminen hoitotyön strategisena painotuksena ei ollut vastaajien mielestä suoranaisesti yhteydessä työnohjaukseen. Välillisiä yhteyksiä vastaajat näkivät muun muassa oman työhyvinvointinsa kautta; hyvin voivan esimiehen ajateltiin jaksavan paremmin johtamistyötä. Strategioiden suuntaisen toiminnan näkökulmasta vastaajat kokivat tärkeänä, että organisaation sisäisistä muutoshasteista ja muutosten aiheuttamista tunteista oli mahdollista puhua työnohjauksessa. Työnohjauksesta vastaajat kokivat saavansa tukea ja vahvistusta inhimillisten voimavarojen johtamiseen.

(...) jos esimies voi hyvin ja voimaantuu jostain asiasta, niin siitä hyötyy...myös hoitotyön strategia (...)

(...) jonkun verran pystytty käsittelemään tätä tahtia, missä tahdissa tällä hetkellä oletetaan ihmisten uudistuvan, kouluttautuvan ja kehittävän (...)

(...) aatellen näihin inhimillisiin voimavaroihinkin liittyen jotain, ettei olla pelkästään jotenkin sen strategian vallassa, vaan meillä täytyy olla myös omaa ajattelua (...)

7.6 Näkemykset KYSin työnohjausvoimavaroista ja työnohjauksen kehittämisestä

KYSin sisäisten työnohjausvoimavarojen ajateltiin pääsääntöisesti olevan riittämättömät, mutta toisaalta osa vastaajista ajatteli voimavarojen vahvistuneen kuluneina vuosina. Psykiatrian klinikka nähtiin voimavarana työnohjauksen suhteen, koska työnohjausta annetaan sieltä käsin muihin tulosyksiköihin. Voimavarojen koordinoinnin ajateltiin olevan hyvällä tasolla KYSin sähköisen työnohjaajaluettelon ansiosta. KYSissä käynnistyvä moniammatillinen työnohjaajakoulutus nähtiin vahvistuksena voimavaroihin, toisaalta osa vastaajista toi esille työnohjaajien kapea- alaisuuden (esimerkiksi analyttinen painotus ohjauksessa).

(...) niitä on liian vähän (työnohjaajia) (...)

(...) ei ne hirveän suuret ne resurssit ole (...)

(...) nyt alkaa taas työnohjauskoulutus...että sieltä tulee sitten uusia työnohjaajia (...)

Resurssien riittävyyden takaaminen oli vastaajien mielestä tärkeintä lähiesimiesten työnohjauksen kehittämistyön kannalta. Työnohjaukseen panostamisen ajateltiin olevan tärkeää johtamisen näkökulmasta huomioiden johtamistyön vahvan kehittämispainotuksen KYSissä. Esimiesten työnohjausta toivottiin nostettavan laajemmin esille, etenkin apulaisosastonhoitajille suunnatulle ohjaukselle ajateltiin olevan tarve. Työnohjauksen kehittämisessä pidettiin tärkeänä työnohjaajien koulutusta nimenomaan esimiesten työnohjaukseen.

(...) määrärahat ois sen verran suuret, että kaikilla ois mahdollista tämmöseen, pitäis olla (...)

(...) sitten se vois työnohjaaja olla niin kun silleen pitemmälle koulutettu näissä työnjohdollisissa asioissa...johtamistyön asiantuntijana vois niin kun työnohjata (...)

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohtana oli Kuopion yliopistollisen sairaalan ja tutkimuksen toteuttajan välille laadittu yhteistyösopimus sekä hyväksytty hoitotieteellisen tutkimuksen hakemus (liite 5).

Laadullisen tutkimuksen laadun arviointiin kuuluu aineiston keruun ja käsittelyn laaduntarkkailu. Aineiston keruun laadukkuuteen vaikuttaa keskeisesti haastattelijan koulutus sekä haastattelurunko. Aineiston käsittelyvaiheessa laatuun vaikuttaa haastattelujen ja litteroinnin välinen aika sekä aineiston käsittelijä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184-185.)

Opinnäytetyön tekijällä ei ole haastattelijakoulutusta, mutta haastattelutilanteet tuntuivat etenevän tutkimustavoitteen suuntaisesti ja keskustelu oli tilanteissa sujuvaa. Litterointi tapahtui lyhyen ajan sisällä haastatteluista, joten haastatteluista oli säilynyt mielessä tunnelmat ja keskeisin sisältö.

Haastattelujen jälkeen teemahaastattelurunkoa arvioitaessa voidaan todeta epäluotettavuustekijä: kysymykset eivät tarjoa puhtaan objektiivista asetelmaa ja näin ollen on epävarmaa, olisivatko toisenlaiset valinnat teemojen suhteen tuottaneet toisenlaisia kuvauksia tutkittavista ilmiöistä. Teemahaastattelurungon kehittämisessä objektiivisuutta olisi voinut lisätä toinen opinnäytetyön tekijä.

Tutkimusaineiston on käsitelty vain yksi henkilö, mikä osaltaan heikentää luotettavuutta. Objektiviteetin näkökulmasta pulman aineiston käsittelyyn tuo lähtökohtaisesti jo haastattelurunko, josta perusteellisempi muokkaaminen ja huolellisemmat kysymyksenasettelut olisivat voineet tehdä luotettavamman. Aineiston käsittelyssä luotettavuutta uhkaa tutkijan valitsema tekniikka; teoriaohjaava analyysi on vaativa kokemattomalle käyttäjälle, koska teorian ”ohjautuvuutta” ja aineiston tulkitsematonta sisältöä voi olla vaikeaa suhteuttaa toisiinsa. Teoria voi hallita työskentelyä aineiston ainutlaatuisuuden kustannuksella. Aineiston käsittelyn luotettavuuden lisäämisessä olisi ollut etua riittävän pitkälle aikavälille ulottuvalla työskentelyllä, jolloin analyysi

olisi mahdollisesti syventynyt ja tarkentunut. Tässä tutkimustyössä reunaehdoja asettivat prosessin luonne (oppimisprosessi) ja aikataululliset rajoitukset.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi voidaan nimetä riippumattomuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139.) Näiden kriteerien valossa tässä tutkimuksessa on ongelmia etenkin riippumattomuuden suhteen; tutkija ei osannut huomioida kaikkia ulkoisia ja tutkimuksesta itsestään johtuvia tekijöitä. Tutkijan oma osuus tutkimusprosessissa heikensi luotettavuutta tutkijan kokemattomuuden takia.

Siirrettävyyden arvioinnissa on huomioitava tutkimuksen olosuhteet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Samankaltainen haastattelututkimus olisi mahdollista toteuttaa vastaavan tyyppisen tutkimusjoukon keskuudessa (esimerkiksi saman sairaalan muun tulosalueen osastonhoitajia osallistujina).

Uskottavuuden arvioimiseksi tutkimustuloksista olisi ollut tarpeen käydä keskustelua tutkimukseen osallistuneiden kanssa, mutta tässä tutkimuksessa se ei tutkimuksen muodon (opinnäytetyö) huomioiden ollut mahdollista. Tutkittavasta ilmiöstä tutkija kävi keskustelua muun muassa samansuuntaista aihetta tutkivan hoitotieteen opiskelijan kanssa.

Tutkimuksen vahvistettavuuden näkökulmasta tässä tutkimuksessa prosessi on kuvattu tarkoin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139) huomioiden myös prosessin ongelmakohdat (haastattelurunko ja valittu analyysitekniikka). Vahvistettavuuden syvempään arviointiin tarvittaisiin rinnalle vastaavissa olosuhteissa toteutettu tutkimusasetelma ja vaihtoehtoinen tekniikka.

Triangulaatio on keino arvioida tutkimuksesta saatujen tietojen luotettavuutta yhdistämällä niitä tutkimuksessa eri tiedonlähteisiin tai teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatio (kappale 8.2), jolla peilataan tulosten yhteyttä kirjallisuuteen. Lähteiden relevanssia lisää niiden julkaisujankohdat ja –paikat, useimmat tutkimuksista ovat 2000- luvulla tuotettuja ja osa löydettävissä referee- julkaisuista.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikan kannalta on keskeistä, että tutkimukseen osallistujien suostumus perustuu tietoon. Osallistujan on oltava tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta, kestosta, menettelytavoista sekä siitä, mihin tarkoitukseen tutkimustietoa tullaan käyttämään. Lisäksi osallistujan on tiedettävä tutkimuksen vastuuhenkilö ja osallistujien valintakriteerit sekä tutkimuksesta potentiaalisesti koituvat haitat ja hyödyt. (Kylmä & Juvakka 2007, 149.)

Luottamuksellisuuden, nimettömyyden ja yksityisyyden suojan takaamisesta on syytä keskustella osallistujan kanssa. (Kylmä & Juvakka 2007, 149.) Tietoon perustuvassa suostumuksessa osallistuja allekirjoittaa suostumuslomakkeen saatuaan kaiken olennaisen tiedon omasta osallistumisestaan tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 149; Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 8). Opinnäytetyön tekijä sekä kaikki tutkimuksen vastaajat allekirjoittivat tietoon perustuvan suostumuksen (liite 3) ja haastattelujen alussa käytiin läpi kaikki tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaiset seikat (tarkoitus, tulosten hyödyntäminen, raportointi, anonymiteetti).

Eettisen tarkastelun kannalta tutkimuksesta saavutettavien hyötyjen tulisi ohittaa haitat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 2). Tämän tutkimuksen tutkittaville aiheuttama vaivannäkö ei ollut mittava eikä tutkimukseen osallistuminen aiheuttanut heille haittaa. Tietojenkäsittelyn luottamuksellisuus ja tietojen suojaus ovat eettisiä näkökohtia tutkimukselle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 5-6). Kaikki haastatteluissa kerätty tieto on käsitelty luottamuksellisesti kunnioittaen vastaajien anonymiteettiä. Nauhoitetut haastattelut muutettiin litterointivaiheessa koodatuiksi (haastattelu 1, 2, 3...) ja tallennetut tiedostot hävitettiin prosessin loppuvaiheessa. Tulosten yhteydessä käytetyistä lainauksista ei voi erottaa yksittäisiä vastaajia.

8.3 Tutkimustulosten tarkastelu

Toivakan (2005) tutkimustulosten perusteella onnistuessaan työnohjaus vaikuttaa esimiehen ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen (Toivakka 2005,49.) Myös tässä tutkimuksessa vastaajien kokemukset antoivat viitteitä ammatillisesta kehitymisestä työnohjauksessa. Johtajuuden selkiytyminen ja oman toiminnan tiedostaminen olivat keskeisiä oppimiskokemuksia Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa (Lohiniva &

Purola 2004, 6), ja nämä asiat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa vastausten perusteella. Työnohjauksessa johtamistyötä oli eritelty yhdessä ja oman toiminnan vaikuttumia oli tutkittu. Uransa alussa olevat osastonhoitajat kokivat hyötyvänsä työnohjauksessa pitempään esimiehenä työskennelleiden sekä työnohjaajan kokemuksesta. Vastaajat toivat esille, että työnohjauksessa heidän oli mahdollista saada tukea ja neuvoja johtamistyöhön liittyviin kysymyksiin. Samansuuntainen tutkimustulos käy ilmi Sirola- Karvisen (2008) tutkimuksessa (Sirola- Karvinen 2008, 67).

Hoitotyön johtamisen voidaan ajatella parhaimmillaan olevan hyvää vuorovaikutusta kollegojen, alaisten ja esimiesten kanssa (Suonsivu 2006, 23.) Laaksosen (1999) ja Appelqvist- Schmidlechnerin ja muiden (2005) tutkimuksissa työnohjausvaikutukset ulottuivat ohjausta saaneiden vuorovaikutustaitoihin. (Laaksonen 1999, 62; Appelqvist- Schmidlechner ym. 2005, 215.) Tässä tutkimuksessa vastaajat toivat esille vuorovaikutuksen olevan keskeinen johtamistyön elementti. Työnohjauksessa heillä oli mahdollista pohtia niitä keinoja, joilla esimies kommunikoi rakentavasti työryhmän kanssa.

Kumpulan (2005) mukaan esimies joutuu sietämään yksinäisyyttä asemansa puolesta (Kumpula 2005, 28.) Järvinen (1998) tuo esille, että esimiehen yksinäisyys syvenee etenkin tilanteissa, joissa esimies joutuu ainoana edustamaan niitä realiteetteja, joita henkilöstön on vaikea ymmärtää tai hyväksyä. (Järvinen 1998, 198.) Tässä tutkimuksessa vastaajat korostivat kokemaansa yksinäisyyttä. Kuten vastaajien kokemuksista tuli esille, työnohjauksessa esimies voi tuntea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi (Kumpula 2005, 30; Virtanen 2002, 97). Mahdollisuus jakaa muiden samassa asemassa olevien kanssa omaan työhön liittyviä asioita lievitti vastaajien mielestä taakkaa; muutkin ovat samojen haasteiden äärellä. Sama ilmiö on tullut esille myös Appelqvist- Schmidlechnerin ja muiden (2005) tutkimuksessa (Appelqvist- Schmidlechner, Hyrkäs & Kivimäki 2005, 215).

Lähiesimiehen työn haastavuus perustuu asemaan johdon ja työntekijöiden välissä: lähiesimies pyrkii sovittamaan ylhäältä asetetut tavoitteet hoitotyön käytäntöön henkilöstön huomioiden. (Lehto ym. 2007, 119.) Tässä tutkimuksessa vastaajat toivat esille tämän kahden rajapinnan välissä toimimisen; organisaatiomuutosten hallittu toteuttaminen henkilöstön voimavarat huomioiden koettiin haastavana. Hyrkkään ja Sirola- Karvisen tutkimuksessa (2006) hallinnollisen työnohjauksen yhtenä vaikutuksena oli

strategisen suunnittelun ja muutoksen johtamisen tehostuminen (Hyrkäs & Sirola-Karvinen 2006, 605.) Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimuksessa muutosten johtamisen koettiin kehittyvän työnohjauksessa (Lohiniva & Purola 2004, 8). Tässä tutkimuksessa vastaajat eivät niinkään korostaneet em. toimintojen tehostumista, mutta strategioiden ja muutoksen johtamisen reflektion he toivat esille työnohjauskokemuksistaan. Työnohjaus oli tarjonnut mahdollisuuden muutosprosessien ja etenkin niiden herättämien tunteiden käsittelyyn.

Lohinivan ja Purolan (2004) tutkimustulosten perustella työnohjaus helpottaa työn asettamista haasteista selviytymistä. Hyrkään ja Sirola-Karvisen (2006) mukaan työnohjaus valaisee johtajuutta uusilla tavoilla ja laajentaa näkökulmia johtamistyöhön sekä kehittää uusia ongelmanratkaisutaitoja. (Hyrkäs & Sirola-Karvinen 2006, 605.) Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat niin ikään työnohjauksen laajentavan johtamistyön näkökulmia. He kokivat myös, että työnohjauksessa yhteinen pohdinta synnytti uusia keinoja ratkaista työn sisältä nousevia ongelmia.

Kumpulan (2005) mukaan työnohjauksessa tapahtuvan itsereflektion tavoitteena on tasapainoisempi ja vähemmän kuluttava suhde työhön ja osallistumalla työnohjaukseen esimies huolehtii omasta jaksamisestaan (Kumpula 2005, 30, 37.) Laaksosen (1999) tutkimuksessa työnohjaus vaikutti ohjausta saaneiden esimiesten itsetuntemukseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Laaksonen 1999, 64). Myös Lohinivan ja Purolan (2003) tutkimuksessa itsetuntemus ja varmuus kehittyvät työnohjauksen vaikutuksesta (Lohiniva & Purola 2004, 8). Tässä tutkimuksessa vastaajat toivat esille, että työnohjaus antaa varmuutta esimiestyöhön sekä tukea omaan työssä jaksamiseen. Työnohjauksen vastaajat kytkivät osaksi esimiehen työhyvinvoinnista huolehtimista.

8.4 Johtopäätökset

Yksilötason kokemuksellinen hyöty hallinnollisesta ryhmätyönohjauksesta näyttäytyi tutkimustulosten valossa vahvana. Erityisesti esille nousi kollegiaalisen vuorovaikutuksen merkitys muuten työssään yksinäiselle osastonhoitajalle; työnohjauksesta saadulla vertaistuellalla on keskeinen merkitys hoitotyön esimiehelle.

Ryhmämuotoisessa työnohjauksessa käytävä dialogi vaikutti tarjoavan monipuolista sisältöä ohjaukseen osallistuville; muilta oppiminen, kokemusten vertaileminen ja

työn reflektointi, esimiestyöhön liittyvien kysymysten erittely ja näkemysten laaja kirjo olivat työnohjauksen antia. Yhteisen työskentelyn lomassa kehittyi yksilötasolla tapa tehdä johtamistyötä ja työnohjauksen koettiin edistävän ammatillista kasvua sekä tarjoavan tukea esimiestyön toteuttamiseen.

Työnohjauskeskusteluissa painottuivat esimiestyön haasteet. Tämä lienee tavoitteiden suuntainen ilmiö; halu kehittyä esimiehenä ilmeni pyrkimyksenä prosessoida nimenomaan työssä esille nousevia ongelmia. Tutkimustulosten perusteella henkilöstöhallinnon hoitaminen asettaa esimiehelle suurimmat vaateet. Haasteita esimiehelle lisäävät organisaation sisäiset muutokset, joiden hallitun toteutumisen valvominen työyhteisötasolla on esimiehen vastuulla. Tutkimusajankohdan aikana meneillään olevia muutoksia oli runsaasti, mikä motivoi osaltaan hallinnollisen työnohjauksen toteuttamista.

Työnohjausperinne on vahva psykiatrian klinikalla KYSissä. Esimiestason työnohjaukseen toivottiin kuitenkin tutkimustulosten perusteella panostuksia: riittävät resurssit ja tarpeisiin soveltuvat ohjausmenetelmät (esimiestyön asiantuntijuus) takaisivat hallinnollisen työnohjauksen tuloksellisen toteutumisen.

8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen vastaajat työskentelivät kaikki psykiatrian yksiköissä, mutta suurin osa KYSin osastonhoitajista ja apulaisosastonhoitajista työskentelee muilla tulosalueilla. Näin ollen muiden tulosalueiden lähiesimiesten työnohjauskokemuksia olisi syytä tutkia. Saavatko esimerkiksi konservatiivisten tai diagnostisten alojen yksiköissä työskentelevät lähiesimiehet ylipäätään hallinnollista työnohjausta ja missä muodossa ohjaus toteutuu? KYSissä alkaneen moniammatillisen työnohjaajakoulutuksen edistyminen ja osallistujien ammatillinen kehittyminen työnohjaajiksi olisi myös syytä selvittää tutkimuksen muodossa. Tulevien työnohjaajien saadessa koulutuksensa päätökseen on varmasti tarpeen tutkia perusteellisesti KYSin työnohjausvoimavarat. Selvitystyö tarjonnee tukea työnohjauksen asiantuntijaryhmälle, jolloin panostukset jakautuvat tasaisesti kaikkien KYSin hoitotyöntekijöiden eduksi.

LÄHTEET

- Adams, J., Burnard, P., Cooper, L., Coyle, D., Hannigan, B., Edwards, D. & Fothergill, A. 2005. Factors influencing the effectiveness of clinical supervision. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 2005, 12, 4, 405-414.
- Appelqvist- Schmidlechner, K., Hyrkäs, K. & Haataja, R. 2006. Efficacy of clinical supervision: Influence on job satisfaction, burnout and quality of care. *Journal of Advanced nursing* 2006, 55, 4, 521-535.
- Appelqvist- Schmidlechner, K., Hyrkäs, K. & Kivimäki, K. 2005. First- line managers views' of the long- term effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing management* 2005, 13, 3, 209- 220.
- Appelqvist- Schmidlechner, K., Hyrkäs, K. & Paunonen- Ilmonen, M. 2002. Expert supervisors views' of clinical supervision: a study of factors promoting and inhibiting the achievements of multiprofessional team supervision. *Journal of Advanced nursing* 2002, 38, 4, 387-397.
- Barbosa da Silva, A., Berggren, I & Severinsson, E. 2005. Core ethical issues of clinical nursing supervision. 2005. *Nursing and health sciences* 2005, 7, 1, 21-28.
- Bègat, I. & Severinsson, E. 2006. Reflection on how clinical nursing enhances nurses' experience of well- being related to their psychosocial work environment. *Journal of Nursing management* 2006,14, 8, 610-616.
- Borgman, M. & Packalèn. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer- Paino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holm, A-K., Johansson, I., Lindqvist, I. & Severinsson, E. 2006. The value of caring in nursing supervision. *Journal of Nursing management* 2006, 14, 8, 644-651.
- Hyrkäs, K. 2006. Clinical supervision and Quality care. Examining the Effects of Team Supervision in Multi- professional Teams. Academic dissertation. Tampere university, Department of Nursing science.
- Hyrkäs, K. & Sirola- Karvinen, P. 2006. Clinical supervision for nurses in administrative positions: a systematic literature view of the studies focusing on administrative clinical supervision. *Journal of Nursing management* 2006, 14, 8, 601-609.
- Hyrkäs, K., Lehti, K. & Paunonen- Ilmonen, M. 2001. Cost- benefit analysis of team supervision: the development of an innovative model and its application as a case study in one Finnish university hospital. *Journal of Nursing management* 2001, 9, 5, 259-268.
- Kinnunen, J. & Lammintakanen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystalveissa. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2006. Toim. H. Ho-

- pia, L. Koponen, M. Miettinen & K. Wilskman. Helsinki: Suomen Sairaanhoitajaliitto, 9-28.
- Kinnunen, J. & Vuori, J. 1999. Hoitotyön johtamisen perusulottuvuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa Hoitotyötä johtamaan. Toim. R. Kangas, J. Ranta & Simoila, R. Tampere: Tammerpaino, 26- 52.
- Keski- Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Kirjapaino Kaleva.
- Kumpula, H. 2005. Sielun kumppanuus- työnohjaus esimiestyön tukena. Oulun yliopiston Opetuksen kehittämiskeskuksen julkaisuja. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Kuopion yliopistollinen sairaala. 2009a. Viitattu 3.4.2009. Intranet. [Http://intra.kys.fi](http://intra.kys.fi), henkilöstön KYS, työnohjaus, yhdyshenkilöt.
- Kuopion yliopistollinen sairaala. 2009b. Viitattu 3.4.2009. [Http://www.psshp.fi](http://www.psshp.fi), hoitotyön www-sivut, KYS työnantajana, työnohjaus.
- Kuopion yliopistollinen sairaala. 2009c. Viitattu 3.4.2009. Intranet. [Http://intra.kys.fi](http://intra.kys.fi), henkilöstön KYS, työnohjaus.
- Kuopion yliopistollinen sairaala. 2007. Aikuispsykiatrian tulosityksikkö. Koulutus – ja työnohjauspolitiikka. Hallinnollinen ohje. 11.6.2009.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Kärkkäinen, M-L. 2005. Käsitemallin analyysi hoitotyön työnohjaus- käsitteestä. Pro gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos.
- Laaksonen, H., Niskanen, Ollila, Risku. 1999. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Laaksonen, M. 1999. Vuoden kestäneen hallinnollisen työnohjauksen vaikutukset osastonhoitajien työhön- Työnohjausvaikutukset osastonhoitajien itsearvioimina. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos.
- Laitila, M. & Valo, H. 2002. Evaluaatiomittarin kääntäminen ja validointi- pilottitutkimuksen kuvaus. Teoksessa Työnohjaus hoitotyössä: pysyvä perusta vai turha taakka? Toim. K. Hyrkäs, T. Munnukka & M. Sorsa. Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos. Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus, julkaisuja 4. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, 49-58.
- Lehto, J., Tampusi- Jarvala, T., Viitanen, E. & Wiili- Peltola, E. 2007. First- line nurse managers in university hospitals- captives to their own professional culture? Journal of Nursing management 2007, 15, 1, 114-122.
- Lintula, H. 2001. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Lohiniva, V. & Purola, H. 2004. Hallinnollinen työnohjaus johtamistehtävän tukena hoitotyössä. Hoitotiede 2004, 16, 1, 2-13.

- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö- Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell.
- Paunonen- Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus- toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet- Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Pohjois- Savon sairaanhoitopiiri. 2008. Hoitotyön strategia 2008-2012. Kuopion yliopistollinen sairaala. Kuopio: Kuopion yliopistollisen sairaalan monistamo.
- Psykiatrian klinikan tiedotuslehti. 3/2009. 17.2.2009 KYS. Kuopion yliopistollinen sairaala.
- Severinsson, E. 2001. Confirmation, meaning and self- awareness as core concepts of the nursing supervision model. *Nursing Ethics* 2001, 8, 1, 36-44.
- Sirola- Karvinen, P. 2008. Hallinnollinen työnohjaus inhimillisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa. Pro gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto, terveyshallintotiede, terveyshallinnon ja -talouden laitos.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001. Muistilista eettisten toimikuntien jäsenille ja tutkijoille. ETENE/ Lääketieteellinen tutkimuseettinen jaosto. 7.2.2001. Pdf- tiedosto.
- Suomen työnohjaajat ry. 2009. Viitattu 17.3.2009. [Http://www.suomentyönohjaajat.fi](http://www.suomentyönohjaajat.fi), työnohjaus, työnohjauksen vaikutukset.
- Suonsivu, K. 2006. Hoitotyön johtajien jaksaminen ja hyvinvoinnin esteet. *Sairaanhoitaja* 2006, 76, 6-7, 21-23.
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990- luvulla ja 2000- luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere: Tammer- Paino.
- Toivakka, I. 2005. Työnohjaus johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja -talouden laitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Virtanen, H. 2002. Hoitotyön johtajan työnohjaus- johtajuuden taakaan apua työnohjauksesta. Teoksessa työnohjaus hoitotyössä: pysyvä perusta vai turha taakka? Toim. K. Hyrkäs, T. Munnukka & M. Sorsa. Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos. Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus, julkaisuja 4. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, 92-97.

LIITTEET

Liite 1. Taustatietokysymykset

TUTKITTAVAN TAUSTATIEDOT

Ikä

Ammattiasema

Työkokemus (esimiestyöstä)

Työkokemus Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kokemukset työnohjauksesta: (osallistumiskerrat tai vuosina)
Yksilötyönohjaus (hoitotyö/ hallinto)

Ryhmätyönohjaus (yhteistyönohjaus/ hallinto)

Liite 2. Haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

- 1) Millaista hyötyä koet työnohjauksesta esimiesasemasi puolesta? Miksi osallistut työnohjaukseen?
- 2) Miten työnohjaus kehittää esimiestyötä?
 - ammatillisen kasvun näkökulma
 - johtamisen näkökulma
- 3) Onko työnohjaus vaikuttanut työssä asettamiisi tavoitteisiin pääsyyn, ja jos on niin miten?
- 4) Onko työnohjaus muuttanut tapaa tehdä esimiestyötä, ja jos niin miten?
- 5) Millaisia asioita lähiesimiesten työnohjauksessa on sisältönä?
- 6) Millaisia ongelmia hoitotyön lähiesimiehet kohtaavat työssään asemansa puolesta ja miten niitä käsitellään työnohjauksessa?
- 7) Mitä etuja hoitotyön lähiesimiehelle on yksilötyönohjauksesta?
- 8) Mitä hyötyä on ryhmätyönohjauksesta hoitotyön lähiesimiehille?
- 9) Miten lähiesimiesten työnohjaus palvelee KYSin hoitotyön strategiaa henkilöstön oppimisen ja uudistumisen sekä inhimillisten voimavarojen johtamisen näkökulmasta?
- 10) Millaisina näet KYSin sisäiset työnohjausvoimavarat?
- 11) Pitäisikö lähiesimiesten työnohjausta kehittää KYSissä ja jos, niin miten?

Liite 3. Tietoon perustuva suostumus

TIETOON PERUSTUVA SUOSTUMUS

Hyvä osallistuja

Tämä tutkimus tuottaa aineistoa opinnäytetyöhön (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, hoitotyön koulutusohjelma). Aiheena on hoitotyön lähiesimiesten kokemukset työnohjauksesta esimiestyön näkökulmasta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimus on laadullinen ja toteutetaan yksilöllisinä teemahaastatteluina. Tutkimusjoukon (n=5) muodostavat hoitotyön lähiesimiehet. Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetyön raportissa, joka luovutetaan sähköisessä muodossa KYSille.

Osallistuminen haastattelututkimukseen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tietoiseen suostumukseen. Kaikki tutkimukseen liittyvät kysymykset voitte esittää opinnäytetyön tekijälle (haastattelijalle), joka kantaa vastuun aineistonkeruusta, käsittelystä ja julkaisusta. Voitte keskeyttää haastattelun missä tahansa vaiheessa ja Teillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta halutessanne. Haastattelut nauhoitetaan. Opinnäytetyön tekijä sitoutuu käsittelemään tutkimusaineistoa tutkimuseettisesti hyväksyttävällä tavalla kunnioittaen haastateltavien anonymiteettiä ja toimien luottamuksellisesti tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyön tekijä vakuuttaa allekirjoituksellaan edellä mainitut asiat

Kuopiossa X.X.XXXX

Allekirjoituksella vahvistatte suostumuksenne tutkimukseen osallistumiseen ja haastatteluun

Aika ja paikka

Kategoriat (1/6)

Työnohjauksesta koettu hyöty:

Pelkistetty ilmaus/ilmaukset

...kollegoiden tuki/ ...hyvä vertaistuki

...voi jakaa asioita/ ...vuorovaikutus / ...puhutaan samalla kielellä

...esimiestyö on yksinäistä/ ... antaa kykyä sietää/ ...

...saa ventiloida asioita/ ...purkaminen ja puhaltaminen/ ...hengähdystauko

...säilyttää itsensä työkykyisenä/ ...jaksaa tehdä työtä

...voi peilata toisen kautta omaa tapaansa/ ...tekeekö oikealla tavalla?

...kokenut erittäin arvokkaana/ ... hengissäpitävä voima

...kokenut itsestään selvänä

Liite 4. Kategoriat

Kategoria

Kollegiaalisuus

Dialogisuus

Yksinäisyyden hyväksyminen
ja sietäminen

Voimavarojen vahvistuminen ja
voimaantuminen

Työhyvinvointi

Reflektointi

Henkilökohtainen arvo

Työhön sisältyminen

Kategoriat (2/6)

Työnohjauksen vaikutukset ammatilliseen kasvuun, johtajuuden kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen:

Pelkistetty ilmaus/ ilmaukset

...voi kalibroida oman työkalunsa/ ...toinen kysyy erilaisia asioita ja tarkennuksia

...miten toiset ratkoo ongelmia?/ ...voi hyödyntää muiden näkökulmia

... miten asioita ratkoa/ ...varmuus ratkaisuihin

...tukee työtä/ ...tekee varmemmalla otteella/ ...uskallusta, vahvuutta

...en ole niin pitkään ollut osastonhoitajana/ ...yhteisen pohdinnan ja oivalluksen saaminen auttaa omassa kehittämisessä

... voi muuttaa omaa toimintamallia/ ... mitä on johtaminen?

... hiljaisen tiedon valossa/ ...miten toiset kuvaavat asioita, joilla pitempi kokemus?

...pitää nähdä laajempia yhteyksiä/ ...erilaisia johtamistapoja

...millä tavalla asioita vie...vuorovaikutusta alaisten kanssa / ...vuorovaikutus, se mitä pitää huoltaa ja ylläpitää

...työkaluja siihen, että uskaltaa vaikeimpiin asioihin puuttua

...ei vaan toimi, toimimiselle tulee tausta

Kategoria

työn hallitseminen ja ohjaaminen

muilta oppiminen

ratkaisu- ja päätöksentekotaidon kehittyminen

tuen, varmuuden ja vahvuuden saaminen työskentelyyn

ammatti- identiteetin kehittyminen

esimiestyön ja toimintatapojen pohtiminen

kokemustiedon tavoittaminen

johtamistyön näköalojen laajentaminen

vuorovaikutus työyhteisön kanssa

haastavien tilanteiden hoitaminen

toiminnan taustojen pohtiminen

Kategoriat (3/6)

Työnohjauksen keskeiset sisällöt ja esimiestyön ongelmien käsittely työnohjauksessa:

Pelkistetty ilmaus/ ilmaukset

Kategoria

...liittyy henkilöstöjohtamiseen

henkilöstöhallinto

...päivän arkeen kuuluvia asioita/ ...voi purkaa omaa nykyhetkeä

perustehtävän arki ja yksilölliset tilanteet

...organisaation strategiat ja niiden vaikutukset / ...organisaation kehittymiseen tai muutokseen liittyviä

organisaation sisäiset muutokset

...miten lähestyä ihmistä/ ...alaisen työskentelyyn puuttuminen ja menettelytavat

henkilöstöön liittyvät ongelmat

Kategoriat (4/6)

Yksilöllisen ja ryhmämuotoisen työnohjauksen edut (1= yksilöllinen vrt. 2= ryhmäohjaus):

Pelkistetty ilmaus/ ilmaukset

Kategoria (1)

...ei tarvitse jakaa työnohjaajaa

työnohjaajan aika ja panos

...uudessa asemassa tulee kaikkea mihin ei ole varautunut/ ...konkreettista tukea tarvitsee alussa

tuki uran alkuvaiheessa

...ei tarvitse olla pidäkkeitä

vapautuneisuus

...palautteen saaminen on tärkeää

yksilöllisen palautteen saaminen

...vertaistuntuma / ... en ole yksin

...onko muilla samansuuntaisia ajatuksia suhteessa esimiestyöhön?/ ...samojen ilmiöiden parissa

...muut kamppailevat samojen asioiden kanssa, tulee lohdullinen olo/
...yksin asiat pysyisivät liian kauan mielessä

...saa vinkkejä/ ... ajatusten, käsitysten ja näkemysten rikkaus

Kategoriat (5/6)

Strategianäkökulmien yhteydet työnohjaukseen:

Pelkistetty ilmaus/ ilmaukset

...jos esimies voi hyvin... siitä hyötyy koko hoitotyön strategia

...peilaamme sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu

...henkilöstö on tärkeä resurssi/ ...auttaa inhimillisten voimavarojen johtamisessa

(2)

vertaistuki

esimiestyöhön liittyvien ilmiöiden käsitteleminen

kuormituksen väheneminen

muilta oppiminen ja näkemysten kirjo

Kategoria

esimiehen hyvinvointi
→ vaikutus johtamiseen

muutoshaasteiden käsitteleminen

tuki ja vahvistus inhimillisten voimavarojen johtamiseen

Kategoriat (6/6)

Näkemykset KYSin työnohjausvoimavaroista (1) ja työnohjauksen kehittämisestä (2):

Pelkistetty ilmaus/ ilmaukset

...riittämättömät/ ...rajalliset/ ...ei ole tarpeeksi ohjaajia tarpeeseen nähden

... ohjaajia on jaettu myös somatiikan puolelle

... KYS työnohjaajaluettelo mahdollistaa sen, että voi kysellä ohjaajia

... nyt alkamassa koulutus

...määrärahat riittäviksi/ ... budjettiin pitäisi varata rahaa

...työnohjaus on se keino ja menetelmä...auttaa johtamisen edistymistä

... apulaisosastonhoitajille/ ... esimiestyönohjausta ei ole välttämättä kaikilla

... pitäisi tuoda näkyvämmäksi/ ... viedään tietoa yksiköihin

... kuka voi antaa esimiesten työnohjausta?/ ... ohjaajat pitää olla pidemmälle koulutettu

Kategoria (1)

riittämättömät resurssit

psykiatrian klinikka voimavara

työnohjausvoimavarojen koordinointi → työnohjaajaluettelo

moniammatillinen työnohjaajakoulutus → voimavara

(2)

resurssien takaaminen

johtamisen kehittämisen yhteys työnohjaukseen

apulaisosastonhoitajien työnohjaus

esimiestason työnohjauksen esille tuominen

ao. tehtävään koulutetut työnohjaajat

Liite 5. Tutkimuslupa

1/3



Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri
KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA

HOITOTIETEEN JA MUIDEN TERVEYS-
TIETEIDEN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Nro _____ / 20 ____

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Hoitotieteen ja muiden terveystieteiden tutkimuksen ohjeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa". Hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma aineiston keruulomakkeineen ja saatteineen, rahoitussuunnitelma.

HAKIJA

Vastuullinen tutkija

Annina Hakala

Nimi

Muut tutkijat

Niiralankatu 19 A 16 70600 Kuopio, D2445@jamk.fi

Osoite, puh, s-posti

Työ- tai opiskelupaikka

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, hoitotyön koulutusohjelma

Virka/toimi (ei koske opiskelijoita)

Opiskelupaikka AMK mikä _____

yliopisto mikä _____ muu mikä _____

Suoritettava tutkinto

Sairaanhoitaja (amk)

TUTKIMUS

Tutkimuksen nimi

Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia työnohjauksesta esimiestyön näkökulmasta

Tutkimuksen lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Kuopion yliopistollisen sairaalan hoito-työn lähiesimiesten työnohjauskokemuksia. Tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähiesimiehillä on työnohjauksesta esimiestyön näkökulmasta. Tutkimusote on laadullinen ja aineistokeruumenetelmänä yksilölliset teemahaastattelut. Aineiston analysointi tapahtuu laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen aihe on muodostettu yhteistyössä Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Aihe on ajankohtainen huomioiden mm. KYSan Hoitotyön strategian 2008 ja Henkilöstöstrategian 2009-2012. Hyvä johtaminen ja esimiestyö ja toisaalta työnohjauksen merkitys ammatillisen kasvun tukena tunnustetaan KYSSsa.

Tutkimuksen osallistajat (N=5) ovat valikoituneet KYSan yhdys henkilön välityksellä tarkoituksenmukaisuuden perusteella; henkilöt ovat hoitotyön lähiesimiehiä, joilla on yhteisiä työnohjauskokemuksia. Tutkimukseen osallistuminen perustuu tietoiseen suostumukseen ja vapaaehtoisuuteen.

Tutkimus raportoidaan sähköisessä muodossa Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytännön mukaisesti. Alustavan aikataulun mukaan aineistonkeruu ajoittuu kesä- elokuulle, käsittely elo- syyskuulle ja raportointi lokakuulle 2009.

Tutkimus on

amk-tutkinto

ylempi amk-tutkinto

pro gradu

lisensiaattityö

väitöskirja

muu, mikä _____

Monikeskustutkimus

ei

kyllä

kansallinen

kansainvälinen

Tutkimuksen kokonaisaikataulu
1.6-09-31.12.09

Aikataulu KYSSissä
1.6.09-30.9.09

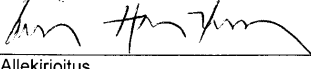
Kustannukset

Arvio KYSSille koituvista kustannuksista _____ €

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.

Ei aiheuta kustannuksia KYSSille

Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu	
Toimikunta _____	Lausunto nro _____ pvm _____
Johtajayliääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu	
pvm _____	
STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input checked="" type="checkbox"/> ei ole haettu	
pvm _____	
Henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten	
<input type="checkbox"/> annettu <input checked="" type="checkbox"/> käsittelyssä <input type="checkbox"/> ei ole haettu	
pvm _____	
Muu lupa (mikä)	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä	
Opinnäytetyön tuotoksen käyttöoikeus luovutetaan KYSille	
<input checked="" type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	
ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS	
Allekirjoittaneet tutkijat sitoutuvat noudattamaan tulosyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaihtolovelvollisuutta ja lähettämään tutkimusraportin yksikköön jossa tutkimus on tehty sekä luvan myöntäjälle.	
14.6.2009	
	
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
Annina Hakala	
Nimen selvennys	Nimen selvennys
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
Nimen selvennys	Nimen selvennys
OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT	
	
Ohjaajan allekirjoitus	Ohjaajan allekirjoitus
Hanna Hopia	Katri Huuskola 0400 976773
Nimen selvennys	Nimen selvennys
Osoite, puhelin, s-posti	Osoite, puhelin, s-posti
hanna.hopia@jamk.fi	katri.huuskola@jamk.fi
PUOLTO Potilastutkimuksissa puolto tarvitaan joko tulosyksikön ylilääkäreiltä (yksi tulosyksikkö), tulosaluejohtajalta (useita tulosyksiköitä) tai johtajayliääkäreiltä (useita tulosalueita).	
<input type="checkbox"/> Puollan hakemusta	
<input type="checkbox"/> En puolla, perustelut	
___ / ___ 20___	
Allekirjoitus	
Nimen selvennys, virka-asema	

PÄÄTÖS	
<input type="checkbox"/>	Myönnän tutkimusluvan
<input checked="" type="checkbox"/>	Myönnän tutkimusluvan, mutta ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle tulee hakea tutkimuseettisen toimikunnan lausunto / johtajayliääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten / STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten / KYS:n henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten / muu lupa, mikä
<hr/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Tulosyksikön / -alueen ylihoitajan / hallintoylihoitajan päätös nro <u>2/2009</u>
<u>16.6.2010</u>	
	Allekirjoitus <u>KAISA HAATAINEN</u>
	Nimen selvennys
YHTEYSHENKILÖ KYSISSÄ (Tulosyksikön /-alueen ylihoitaja tai hallintoylihoitaja nimeää)	
Kaisa Haatainen	<u>3700</u>
Nimi	Työyksikkö
kaisa.haatainen@kuh.fi	<u>044 717 2054</u>
S-posti	Puhelin

LIITTEET

<input checked="" type="checkbox"/>	Tutkimussuunnitelma	<u>35</u>	sivua
<input type="checkbox"/>	Rahoitussuunnitelma	<u> </u>	sivua
<input type="checkbox"/>	Muita liitteitä	<u> </u>	sivua