

Työnohjaustoiminnan arviointi Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä

Työnohjaajien näkökulma

Kalle Ahonen
Jussi-Mikko Niemi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalous

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Ahonen, Kalle Niemi, Jussi-Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 13.11.2015
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työnohjaustoiminnan arviointi Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä Työnohjaajien näkökulma		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, koulutusyksikkö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sitä, millaiseksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työnohjaajat arvioivat työnohjauksen nykytilan. Arviointi oli jaettu kahteen osa-alueeseen: sairaanhoitopiirin tuen arviointiin sekä oman osaamisen arviointiin. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin koulutusyksikkö, jolla oli tarve opinnäytetyölle, koska aiheesta ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta. Työllä haluttiin selvittää myös mahdollisia kehityskohteita, mitä työnohjaajat näkisivät tarpeelliseksi. Tavoitteena oli tuottaa sairaanhoitopiirille sellaista tietoa, jonka avulla kehittää työnohjaustoimintaa yhä paremmaksi tulevaisuudessa.</p> <p>Keskeisimmät teoriakokonaisuudet tutkimukseen liittyen olivat työnohjaus sekä sen järjestäminen käytännössä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmä oli kysely ja tiedonkeruu suoritettiin sähköpostitse lähetettävän kyselyohjelman linkin avulla. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin työnohjaajat. Perusjoukkoon kuuluivat 28 sairaanhoitopiirin työnohjaajaa.</p> <p>Tulosten perusteella vastaajat kokivat organisaation tuessa olevan kehitettävää. Sen sijaan oma osaaminen arvioitiin todella korkeaksi. Toimeksiantajan on mahdollista käyttää tutkimustuloksia tukenaan kehittäessään työnohjaustoimintaa ja sairaanhoitopiirin henkilöstöä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Työnohjaus, hoitotyö, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, määrällinen tutkimus, terveydenhuolto, työnohjaaja, arviointi</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Ahonen, Kalle Niemi, Jussi-Mikko	Type of publication Bachelor's thesis	Date 13.11.2015
	Number of pages 72	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Evaluation of Professional Guidance in Central Finland Health Care District Counsellors' point of view		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Central Finland Health Care District, Educational Unit		
<p>Description</p> <p>The purpose of the thesis was to figure out how the professional guidance counsellors would evaluate the professional guidance in the Central Finland Health Care District. The evaluation was divided into two parts: the evaluation of the organizational support and the self-evaluation of how the counsellors' viewed their own abilities. The thesis was assigned by the Educational Unit of the Health Care District. The Educational Unit needed information about the subject because there was no previous research on it. The goal was to provide such information for the Health Care District that could help them develop professional guidance.</p> <p>The theoretical part of the thesis mainly concentrates on professional guidance and how it is organized in practice. The research approach was quantitative, and the data was collected by questionnaires. The target group consisted the 28 professional guidance counsellors of the Health Care District.</p> <p>According to the results, the respondents felt that there the organizational support needs improvements. In the self-evaluations, the respondents ranked their own abilities reasonably high. The Educational Unit can use the research results as a support tool in order to improve the professional guidance and enhance the knowhow of the personnel of the Health Care District.</p>		
<p>Keywords (subjects) professional guidance, care work, management, development of personnel, Central Finland Health Care District, quantitative research, health care, counsellor, evaluation, questionnaire</p>		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto.....	3
2 Tutkimusasetelma.....	4
2.1 Toimeksiantaja.....	4
2.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	6
2.3 Tutkimusote.....	7
2.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	10
2.5 Tutkimuksen toteutus.....	10
3 Työnohjauksen tausta ja teoria.....	12
3.1 Työnohjauksen historia Suomessa.....	12
3.2 Työnohjauksen käsite.....	14
3.3 Työnohjauksen toteutusmuodot.....	16
3.4 Lähikäsitteet.....	21
4 Työnohjauksen järjestäminen.....	24
4.1 Työnohjaajan toimenkuva.....	25
4.2 Työnohjauksen käynnistäminen.....	26
4.3 Työnohjaussopimus.....	29
4.4 Tavoitteet.....	30
4.5 Istunnot.....	32
4.6 Työnohjauksen arviointi.....	34
5 Tutkimustulokset.....	37
5.1 Taustatiedot.....	37
5.2 Organisaation tuen arviointi.....	38
5.3 Oman työnohjausosaamisen arviointi.....	41
5.4 Ristiintaulukoinnit.....	43
5.5 Avoin kysymys.....	53
6 Johtopäätökset.....	55
7 Pohdinta.....	59
Lähteet.....	65
Liitteet.....	67
Liite 1. Saatekirje työnohjaajille.....	67
Liite 2. Muistutusviesti.....	68
Liite 3. Kyselylomake.....	69

Kuviot

Kuvio 1. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio.....	5
Kuvio 2. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 1.....	54
Kuvio 3. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 2.....	54
Kuvio 4. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 3.....	55

Taulukot

Taulukko 1. Kauanko olet työskennellyt sairaanhoitopiirillä?.....	38
Taulukko 2. Kauanko olet toiminut työnohjaajana?.....	38
Taulukko 3. Kuinka monta työnohjausistuntoa sinulla oli vuonna 2014?.....	38
Taulukko 4. Organisaation tuen arviointi, kysymykset 1–4.....	39
Taulukko 5. Organisaation tuen arviointi, kysymykset 5–8.....	40
Taulukko 6. Oman työnohjausosaamisen arviointi, kysymykset 1–3.....	42
Taulukko 7. Oman työnohjausosaamisen kysymykset 4–6.....	43
Taulukko 8. Taustamuuttuja 1 verrattuna organisaation tuen kysymykseen 2.....	45
Taulukko 9. Taustamuuttuja 1 verrattuna oman ohjausosaamisen kysymykseen 1...	46
Taulukko 10. Taustamuuttuja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin.....	47
Taulukko 11. Taustamuuttuja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen 6.....	48
Taulukko 12. Taustamuuttuja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen 7.....	49
Taulukko 13. Taustamuuttuja 2 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 2.....	50
Taulukko 14. Taustamuuttuja 2 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 5.....	51
Taulukko 15. Taustamuuttuja 3 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen 8.....	52
Taulukko 16. Taustamuuttuja 3 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 6.....	53

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työnohjauksen nykytilaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyön toimeksianto on saatu Keski-Suomen sairaanhoitopiirin koulutusyksiköltä, jossa molemmat tutkijat ovat suorittaneet opintoihin liittyvän työharjoittelun. Työnohjaus on osa osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Aihe valikoitui, koska molempien opinnot ovat painottuneet esimiestyön ja johtamisen opintoihin. Opinnäytetyön aihe on läheisesti sidoksissa kyseisiin opintoihin. Opinnäytetyö toimii jatkona keväällä 2014 suoritetuille projektiopinnoille. Tämä projekti oli esitutkimus, jossa päivitettiin työnohjaajaluettelot, sopimuslomakkeet ja työnohjauksen pikaohje.

Henkilöstön suunnitelmallisella kehittämisellä on valtava merkitys organisaation toiminnalle. Työnohjaus on suosittu henkilöstön kehittämisen muoto erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla sekä kirkon piirissä. Tarkastelun kohteena on työnohjaustoiminnan nykytilan arviointi työnohjaajien näkökulmasta. Arviointi kohdistuu organisaation tukeen työnohjauksen suhteen sekä työnohjaajien omaan osaamiseen. Tutkimuksen on myös tarkoitus tuottaa konkreettista tietoa esimerkiksi ohjausistuntojen määrästä sairaanhoitopiirin käyttöön.

Opinnäytetyön alussa käydään läpi tutkimusteoriaa ja tutkimuksen toteuttamista sekä esitellään tarkemmin toimeksiantaja. Tämän jälkeen tulee opinnäytetyön tietoperusta, jossa avataan työnohjauksen käsitettä, historiaa, sen toteutusmuotoa, menetelmiä sekä lähikäsitteitä. Tarkoituksena on esitellä lukijalle, mitä työnohjauksella tarkoitetaan, mihin se pyrkii ja mihin sitä ei tule sekoittaa. Taustan ja teorian lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee työnohjauksen järjestämiseen liittyviä asioita, kuten työnohjaajan toimenkuvaa, ohjausprosessin käynnistämistä, tavoitteita ja arviointia. Kun teoreettinen viitekehys on käyty läpi, esitellään tutkimustyön tulokset vaihe vaiheelta. Tuloksia havainnollistetaan sanallisen ilmaisun lisäksi taulukoin, jotta lukijan on helpompi muodostaa kokonaiskuva tutkimustuloksista. Tämän jälkeen erillisessä Johtopäätökset-pääluvussa tuloksista

tuodaan esille niistä muodostuneita havaintoja ja tarkastellaan, kuinka tutkimuksessa esiin nousseet asiat kytkeytyvät opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Pohdinta-osuudessa käsitellään opinnäyteyötä kokonaisuudessaan, sen onnistumista ja luotettavuutta, verrataan tavoitteita työn tuloksiin sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimusasetelma

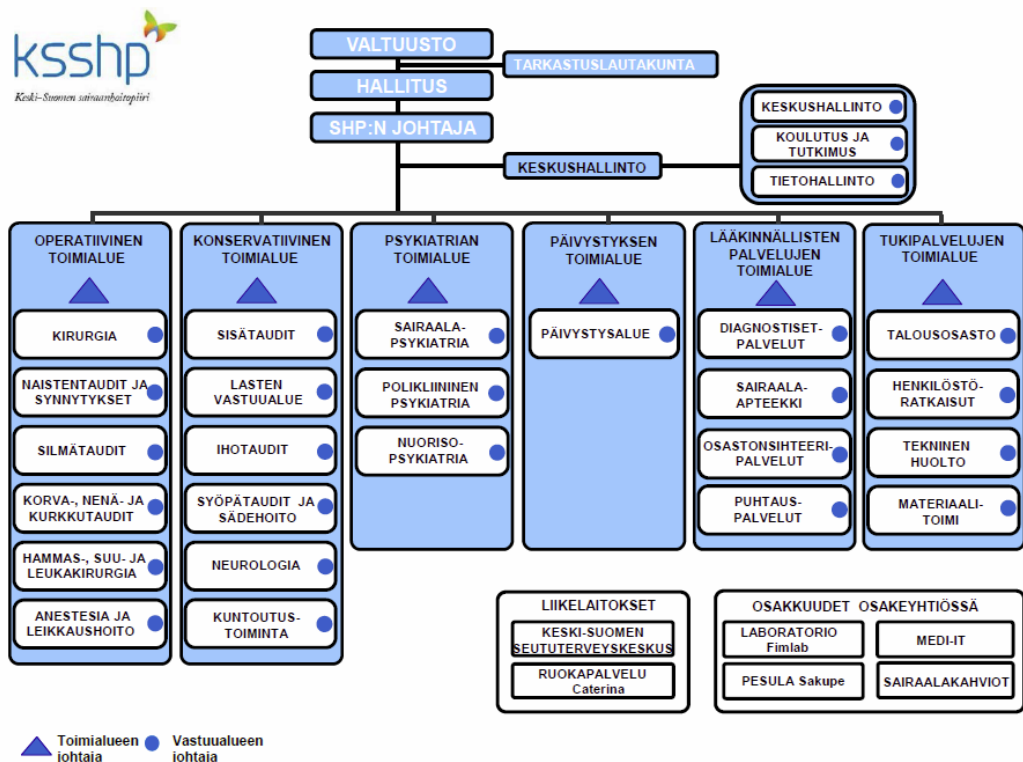
Tässä luvussa käydään läpi tutkimusasetelma. Luvun alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, minkä jälkeen käsitellään tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimusote, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimukseen tehdyt rajaukset. Lisäksi luku esittelee aiempia aiheesta julkaistuja tutkimuksia ja käy läpi kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaa.

2.1 Toimeksiantaja

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on maan suurin ei-yliopistollinen sairaanhoitopiiri. Lääketieteen erikoisaloista se kattaa lähes kaikki. Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri jaetaan kuuteen toimialueeseen. Nämä kuusi toimialuetta jaetaan edelleen 25 vastuualueeseen. Henkilöstöä sairaanhoitopiirillä on noin 4000 työntekijää. (Sairaanhoitopiiri 2015.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin koulutuspalveluista vastaa pääsääntöisesti koulutusyksikkö. Koulutusyksikön tehtävänä on sairaanhoitopiirin koulutustoiminnan kehittäminen oppivan organisaation periaatteiden, sairaanhoitopiirin strategisten linjausten, maakunnallisten sekä valtakunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon painopistealueiden mukaisesti. Koulutuspalvelut jaetaan sisäiseen täydennyskoulutukseen, Keski-Suomen alueelle suunnattuun täydennyskoulutukseen ja valtakunnalliseen terveydenhuollon täydennyskoulutukseen. Koulutusyksikkö vastaa näiden suunnittelusta, koordinoinnista, toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista eri yhteistyökumppaneiden avulla. (Koulutusyksikkö 2014.)

Kuten Kuviosta 1 käy ilmi, koulutusyksikkö sijoittuu organisaatiokaaviossa koulutuksen ja tutkimuksen vastuualueeseen. Työnohjauksen koordinoinnin vastuu siirtyi opinnäytetyön toimeksiantajalle, koulutussuunnittelija Helena Hakulinen-Enroosille keväällä 2014. Sairaanhoidopiirillä on tällä hetkellä 28 aktiivisesti toimivaa sisäistä työnohjaajaa, jotka ovat sijoittuneet organisaation eri toimialueisiin. Heissä on muun muassa sairaanhoitajia, terapeutteja ja psykologeja. He toteuttavat työnohjausta sivutoimisesti työnsä ohessa.



01/01/2015

Kuvio 1. Keski-Suomen sairaanhoidopiirin organisaatiokaavio (KSSHP 2014)

Henkilöstön kehittäminen sairaanhoidopiirillä

Henkilöstön kehittäminen jakautuu Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä sekä osaamisen varmistamisen että työelämän laadun ja työhyvinvointijohtamisen osa-alueisiin. Työnohjaus kuuluu tässä kokonaisuudessa osaamisen varmistamisen osa-alueeseen. Työnohjauksen ohella osaamisen varmistamiseen kuuluvat lisäksi muun muassa perehdytys, kehityskeskustelut, koulutus, verkko-oppiminen, henkilöstön liikkuvuus (vastavuoroinen työvaihto ja varjostamalla oppiminen) sekä coaching.

Lisäksi parhaillaan sairaanhoitopiirillä valmistellaan mentorointiohjelmaa.

Sairaanhoitopiirille tärkeä työelämän laadun mittari on henkilöstökysely. (Lauttamus 2015.)

2.2 Tutkimusongelma ja aiheen raja

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on vuoden 2014 aikana päivittänyt työnohjaukseen liittyvää opastusta muun muassa uudistamalla työnohjaajaluetteloaan, päivittämällä työnohjaussopimuksia ja ajanmukaistamalla aiheeseen liittyvä ohjeistusta. Samalla toimeksiantajalle on muodostunut tarve saada työnohjaajilta uutta, ajankohtaista tietoa työnohjaustoimintaan liittyen. Toimeksiantajan kannalta tärkeää tietoa on muun muassa, kuinka onnistuneesti sitä tällä hetkellä toteutetaan ja mitä kehitettävää toiminnassa on. Toimeksiannon tarkoituksena on halu suunnitella työnohjauksen jatkoa mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tiedolla. Tarvittavan tiedon määrittämisen jälkeen päätetään, mistä tieto hankitaan ja kuinka se kerätään. (Kananen 2008, 11.) Tutkimusongelman ratkaisua vaikeammaksi muodostuu usein sen muotoileminen ja asettelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125).

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelun pohjalta opinnäytetyölle muodostettiin tutkimusongelma. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi valikoitui: **millaiseksi työnohjaajat arvioivat työnohjaustoiminnan Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä.**

Tutkimusongelmasta johdettuja kysymyksiä ovat: minkälaisena työnohjaajat kokevat organisaation tuen sekä millaiseksi työnohjaajat arvioivat oman osaamisensa. Lisäksi selvitetään, miten työkokemus sairaanhoitopiirillä, kokemus työnohjaajana ja työnohjausistuntojen määrä vaikuttavat kyseisiin arvioihin. Tutkimustulosten avulla työnohjauksen koordinoinnista ja järjestämisestä vastuussa olevat ihmiset voivat tunnistaa kehityskohtia ja suunnitella työnohjauksen tulevaisuutta. Tavoitteena on siis löytää mahdollisia kehityskohtia ja sitä kautta saada aikaan parannuksia.

Aiemmat tutkimukset

Työnohjauksesta on julkaistu tutkimuksia myös aiemmin. Lukuisissa tutkimuksissa työnohjausta on kuitenkin arvioitu ainoastaan ohjattavien näkökulmasta. Esimerkiksi Hännisen (2012) opinnäytetyössä tutkittiin työnohjaukseen osallistuvien kokemuksia työnohjauksesta. Tutkimus toteutettiin kyselynä 10:lle työnohjaukseen osallistuneelle. Opinnäytetyön tutkimustuloksista kävi ilmi, että työnohjaukseen liittyvät kokemukset olivat pääasiassa positiivisia ja että ohjaukseen liittyvät odotukset täyttyivät lähes aina.

Mattila (2010) tutki opinnäytetyössään työnohjauksen vaikutusta paloiesimiesten työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen sekä esimiestyön tukeen. Tutkimus toteutettiin yksilötyönohjaukseen osallistuville paloiesimiehille teemahaastatteluin.

Tutkimuksessa tultiin myös siihen tulokseen, että työnohjaustoiminta koettiin positiiviseksi ja sen koettiin auttaneen oman perustehtävän selkiyttämässä sekä parantaneen työssäjaksamista.

Hakala (2009) selvitti opinnäytetyössään, millaisia kokemuksia hoitotyön lähiesimiehillä oli hallinnollisesta työnohjauksesta. Tutkimuksen tulosten mukaan ryhmätyönohjattavat hoitotyön esimiehet saivat työnohjauksesta merkittävää tukea muuten yksinäiseen työhönsä. Ohjattavat kokivat saavansa istuntojen avulla vertaistukea. He pystyivät refleктоimaan omia kokemuksiaan ja saivat oppia muilta.

2.3 Tutkimusote

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen menetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti eli tutkittavat asiat sekä niiden ominaisuudet käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla (Vilkkä 2007, 14).

Hirsjärven ja muiden (2011, 139) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on niin kutsuttu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus on ulkopuolisista havainnoitsijoista riippumaton. Tämän ajattelutavan taustalla on filosofinen suuntaus

nimeltään looginen positivismi. Loogisen positivismin mukaan kaikki tieto saadaan käyttämällä loogista päättelykykyä havainnoista. Kananen (2008, 10–13) toteaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä olevan tutkimustulosten yleistäminen. Sen perusidea on kysyä pieneltä joukolta tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä, joiden vastausten voidaan katsoa edustavan koko joukkoa. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, ja sen avulla on tarkoitus tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa.

Tutkimusaineisto kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään kysymyksillä. Tutkimuksen luotettavuus on riippuvainen kysymysten laadusta. Vastaajan täytyy ymmärtää kysymykset oikein, ja hänellä on oltava kysymysten edellyttämä tieto. Vastaajalla pitää olla myös tahto jakaa tämä tieto. (Kananen 2008, 25.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitellään numeroina eli esimerkiksi tunnuslukuina, ja tutkimuksen kannalta oleellinen tulkitaan ja selitetään sanallisesti. Jotta luonnonilmiöitä tai henkilöitä koskevia asioita voidaan tutkia, tulee tutkittava asia muuttaa rakenteellisesti eli toisin sanoen se operationalisoidaan ja strukturoidaan. (Vilkka 2007, 14–15.)

Operationalisointi on teoreettisten ja käsitteellisten asioiden muuttamista sellaiseen muotoon, jotta tutkittava voi ymmärtää sen arkiymmärryksellään. Strukturointi puolestaan tarkoittaa tutkittavan asian ja sen ominaisuuksien suunnittelua ja vakiointia. Sen avulla tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi siten, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja että ne voidaan kysyä jokaiselta vastaajalta samalla tavalla. Niin operationalisointi kuin strukturointikin on asioita, jotka tehdään ennen varsinaisen aineiston keräämistä. (Vilkka 2007, 14–15.)

Tiedonkeruu

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kannattaa tehdä kokonaistutkimus perusjoukon eli populaation ollessa pieni. Kokonaistutkimusta käytetään pääsääntöisesti aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. (Heikkilä 2004, 33.) Tutkimuksen näkökulmana ovat Keski-Suomen

sairaanhoidopiiriin sisäiset työnohjaajat. Tutkimusaineisto kerätään koko perusjoukolta, eli kyseessä on kokonaistutkimus. Kyselylomake lähetetään vastaajien työsähköpostiin.

Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava seikka. Myös lomakkeen ja kysymysten huolellisesti toteutettu suunnittelu parantaa myös tutkimuksen mahdollisuuksia menestyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 198.) Lomakkeen kysymykset etenevät niin, että alkupuolella ovat yleisemmät kysymykset ja loppupuolella spesifimmät. Arkoja asioita (ikä, tulot yms.) ei kysytä tarkasti, vaan vastaajalle esitetään valittavaksi ryhmä, johon sijoittaa itsensä. (Hirsjärvi ym. 2009, 203.)

Kyselylomakkeella voidaan kerätä tietoa mm. tosiasioista, vastaajien käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista ja asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeella voidaan pyytää vastaajalta myös perusteluja ja arviointeja toiminnoille ja mielipiteille. Täsmällisiä tosiasioita kysytään monivalintatyypillisesti tai avoimilla kysymyksillä, koska niitä ei ole mielekästä mitata asteikollisilla mittareilla. Lomakkeessa kysytään yleensä myös vastaajien taustatietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 197.)

Avoimia kysymyksiä käytetään, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Avoimet kysymykset ovat työläitä käsitellä, mutta niillä voidaan saada hyviä ideoita, joita ei oivallettu kysymyksillä tavoitella. Avoimet kysymykset on hyvä sijoittaa kyselylomakkeen loppuun. (Heikkilä 2004, 49.) Kyselylomakkeen loppuun on sijoitettu yksi avoin kysymys, jossa työnohjaajat voivat kertoa sanallisesti tuntemuksiaan työnohjauksesta.

Likertin asteikolla voidaan mitata vastaajan mielipidettä ja asennetta havaintoyksikön suhteen. Mittauksen perusteella saadut arvot ovat järjestyslukuja, joiden perusteella havaintoyksiköt voidaan asettaa järjestykseen mitatun ominaisuuden suhteen sen mukaan, pieneneekö vai kasvaako samanmielisyys. (Kananen 2008, 21–22.) Likertin asteikko on tavallisesti 5- tai 7-portainen, ja vaihtoehdot muodostavat laskevan tai nousevan järjestyksen (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Käytämme mittaamiseen Likertin 5-portaista asteikkoa. Vastausvaihtoehdot ovat välillä ”täysin samaa mieltä” ja ”ei

lainkaan samaa mieltä”. Vastausvaihtoehdot ovat myönteisestä kielteiseen. Uskomme yksinäisyyden ja pienemmän vastausvaihtoehtojen lukumäärän olevan helpompia hahmottaa vastaajille ja tätä kautta parantavan koko tutkimuksen luotettavuutta. Vaihtoehtona on myös ”en osaa sanoa” siltä varalta, että vastaajalla ei ole tarvittavaa tietämystä vastaamiseen.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisimman luotettavaa ja paikkansa pitävää tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Työn luotettavuuden arviointi kuuluu aina kvantitatiiviseen opinnäytetyöhön. (Kananen 2008, 79.) Reliaabelius tarkoittaa mittausten toistettavuutta, tutkimuksen tai mittauksen kohdalla tämä tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta toistettaessa sen voidaan todeta olevan reliaabeli, jos tulokset ovat samanlaisia. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä, mitä on tarkoituksin selvittää. Mittari ei välttämättä vastaa sitä, mitä tutkija halusi tietää, koska vastaaja on voinut käsittää kysymyksen eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tutkimuksen reliabiliteetti todennetaan dokumentoimalla tutkimuksen kaikki vaiheet riittävän tarkasti, jotta se pystyttäisiin tarvittaessa toistamaan (Kananen 2008, 83). Validiutta ei tarkastella jälkikäteen, vaan sitä koetetaan varmistaa etukäteen suunnittelun huolellisuudella ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymykset tehdään yksiselitteisiksi ja tutkimusongelman kattaviksi. Korkea vastausprosentti edesauttaa myös tutkimuksen validiutta. (Heikkilä 2004, 29.) Vastausprosenttia pyritään parantamaan saatekirjeen hyvällä suunnittelulla ja muistutuksella kyselyyn vastaamisesta. Hyvä saatekirje on motivoiva, kohtelias ja noin yhden sivun mittainen.

2.5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa elokuussa 2014 yhteisen palaverin myötä sairaanhoitopiirillä. Tässä palaverissa olivat läsnä molemmat tutkijat sekä opinnäytetyön toimeksiantaja Helena Hakulinen-Enroos. Työnohjauksen

koordinointivastuu oli siirtynyt toimeksiantajalle saman vuoden keväällä, ja häntä kiinnosti toteuttaa tutkimus työnohjauksesta. Tämän palaverin pohjalta tutkijat alkoivat rakentaa tutkimusongelmaa aiheeseen liittyen. Tutkijat osallistuivat myöhemmin syksyllä työnohjaajien verkostoitumisiltapäivään saadakseen ideoita opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Verkostoitumisiltapäivässä esittäytymällä saatiin myös toivon mukaan luotua hieman suhdetta kohdeyleisöön. Kyselyn lähettämistä edeltävää esittäytymistä tutkijat pitivät mahdollisena vastausprosentin korottajana. Ideaalimpaa olisi tietysti ollut lyhyempi aikaväli esittäytymisen ja kyselyn lähettämisen välillä.

Syyskuussa tutkijat hyväksyttivät aihe-ehdotuksen tutkinto-ohjelman yliopettajalla. Ohjaavaksi opettajaksi nimitettiin Maija Haaranen. Tutkijat järjestivät ohjaavan opettajan kanssa tapaamisen, jossa keskusteltiin opinnäytetyön toteuttamisesta. Molemmilla tutkijoilla oli syyslukukaudella opinnäytetyön lisäksi myös tutkinto-ohjelmaan kuuluvia ammattiopintoja, ja tämän vuoksi teoriaosuuden kirjoittaminen jäi vähäiseksi.

Tutkimusongelman tarkka muotoilu ja teorian kirjoittaminen aloitettiin perusteellisesti vuoden 2015 alussa. Kyselylomaketta alettiin suunnitella tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tarkennuttua. Ensimmäiset hahmotelmat tehtiin yhdessä papereille ja Word-tiedostoiksi. Maaliskuussa lähetettiin ensimmäinen luonnos kyselylomakkeesta toimeksiantajalle. Kävimme tämän jälkeen myös muokkaamassa kyselylomaketta sairaanhoitopiirillä yhdessä. Myös ohjaavan opettajan mielipidettä kysymyslomakkeesta ja erityisesti taustamuuttujista kysyttiin. Kysymyksiä tuli yhteensä seitsemäntoista kappaletta ja kyselylomake oli valmis huhtikuussa. Kyselylomaketta testattiin tutkijoilla itsellään ja toimeksiantajalla.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä kaikille tutkimuksille mukaan lukien opinnäytetyöt tarvitaan tutkimuslupa ennen kyselyn lähettämistä. Lupahakemus toimitetaan tutkimuspäällikölle. Lupahakemuksen kanssa on toimitettava kaikki tarpeelliset tutkimukseen liittyvät dokumentit. (Tutkimusluvut ja lausunnot 2014.) Ennen kyselylomakkeen lähettämistä työnohjaajille tutkijat tekivät

tutkimuslupahakemuksen. Tutkimusluvan saaminen viivästyi ja tätä kautta myös opinnäytetyöprosessi.

Kyselylomakkeen yhteydessä lähetettiin saatekirje (liite1). Toimeksiantaja lähetti myös oman tiedotteensa työnohjaajille kyselystä. Kyselylomake lähetettiin työnohjaajille viikon 21 alussa, ja vastausaikaa oli kymmenen päivää. Kyselyn vastausprosentin nostamiseksi lähetettiin myös kaksi muistutusviestiä.

Tuloksia alettiin käsitellä kesäkuussa. Vastaukset syötettiin Webropolista tilastointityökalu Sphinxin, koska tutkijoilla oli kyseiseen ohjelmaan paremmat ohjeet. Tähän siirtämiseen täytyi käyttää hieman ylimääräistä työtä ja aikaa, mutta siirtämisessä ei ollut ongelmia. Ohjelmaa käytettiin ristiintaulukointien ja khiin neliötestien tekemiseen. Analysoinnin jälkeen tutkimustulokset muunnettiin taulukkomuotoon ja siirrettiin Wordiin.

Tulosten esittämisessä käytettiin sanallista selittämistä ja taulukoita. Taulukoista ja sanallisista selityksistä pyrittiin tekemään lukijalle mahdollisimman selkeät ja ymmärrettävät. Tulokset saatiin käsiteltyä syksyn alussa. Tämän jälkeen tutkijat pääsivät kirjoittamaan johtopäätöksiä ja pohdintaa. Johtopäätöksiin koottiin tuloksista selkeimmin esiin nousseita kehityskohtia. Pohdinnassa tutkijat arvioivat tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä opinnäytetyön onnistumista kokonaisuutena.

3 Työnohjauksen tausta ja teoria

Tässä luvussa käsitellään työnohjauksen historiaa Suomessa, avataan työnohjauksen käsitettä ja sen toteutusmuotoja. Luku esittelee lisäksi työnohjauksen lähikäsitteitä, koska nämä saatetaan helposti sekoittaa työnohjaukseen.

3.1 Työnohjauksen historia Suomessa

Työnohjauksen historia Suomessa sijoittuu aina 1950-luvulle saakka, jolloin toiminta alkoi sosiaali- ja terveystoimen piirissä (Nummelin 2007, 133). Alkuaan työnohjausta

hyödynnettiin pääasiassa henkisesti hyvin kuormittavilla aloilla, kuten sosiaalityön, terapeutin hoitotyön ja kirkon puitteissa. Nykyisen pohdiskelevan ja suunnitelmallisen vuoropuhelun sijaan alkuaikojen työnohjaus oli lähinnä kokeneemman työntekijän nuoremmalle kollegalleen tarjoamaa opastusta ja koulutusta. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 15–16.)

Suomen evankelisluterilaisen kirkon piirissä perustettiin vuonna 1970 kirkon koulutuskeskus, joka alkoi järjestää työnohjauskoulutusta kirkon työntekijöille. Tämän toiminnan tarkoituksena oli luoda koko maan kattava työnohjaajien verkosto ja ohjata työnohjausta eri työntekijäryhmille kirkon sisällä. Kirkon ohjaajakoulutus suunniteltiin aluksi perheneuvojia ja sairaalasielunhoitajia ajatellen. (Ketonen & Korhonen 2007, 19–20.)

Työnohjaajien oma yhdistystoiminta alkoi muodostua, kun työnohjaajakoulutettavien opettajien keskuudessa perustettiin Opetusalan työnohjaajat ry vuonna 1982. Yhdistysrekisteriin se kirjattiin seuraavana vuonna. Perustamalla työnohjaajille oma yhdistys voitiin sen avulla ylläpitää työnohjaajien omaa osaamista ja mahdollistaa jatkokoulutus. Samalla yhdistyksen oli omalla toiminnallaan tarkoitus hälventää työnohjaukseen liitettäviä ennakkoluuloja ja levittää työnohjauksen sanomaa. (Ketonen & Korhonen 2007, 16–18.)

Opettajien aktiivisuus järjestää työnohjaajatoiminta oman yhdistyksen taakse perustui valtioneuvoston vuonna 1980 asettaman toimikunnan mietintöön, jossa ehdotettiin opettajille järjestettävää työnohjaajakoulutusta. Koulutus aloitettiin kokeiluluontoisena Kajaanissa opettajien täydennyskoulutuslaitoksessa syksyllä 1982, ja myöhemmin samalla vuosikymmenellä työnohjaajakoulutusta järjestettiin niin Helsingin kuin Tampereenkin yliopistojen täydennyskoulutuskeskuksissa. (Ketonen & Korhonen 2007, 21.) 1980-luvun alussa työnohjauksen kirjallisuutta ei ollut vielä suomenkielisenä. Kirkon työnohjauksen piirissä oli joukko erilaisia englannin kielestä käännettyjä oppimateriaaleja. Nämä oppimateriaalit olivat pääosin Yhdysvalloista, missä kirkon työnohjaajat olivat työnohjaajakoulutuksensa saaneet. Työvoima-, opetus- sekä sosiaali- ja terveysministeriöltä ilmestyivät työnohjausta käsittelevät

muistiot 1981–1983. Kirsti Aalto toimitti vuonna 1984 ensimmäisen suomenkielisen työnohjausta käsittelevän teoksen. 1990-luvun alussa työnohjauksen kirjallisuutta oli jo useita teoksia. (Paunonen-Ilmonen 2001, 24.)

1990-luku oli niin työnohjaustoiminnan kuin siihen liittyvän yhdistystoiminnankin kehittymisen vuosikymmen. Työnohjaustoiminta laajeni huomattavasti erityisesti vuonna 1992 Helsinki-instituutissa käynnistetyn johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutuksen ansiosta. Koulutus lisäsi merkittävästi työnohjauksen tunnettuutta ja esimerkiksi yhdistystoiminnan pariin saatiin huomattavasti muiden alojen ja yritysmaailman työnohjaajia. (Ketonen & Korhonen 2007, 33.)

Työnohjaajatoiminnan kasvaessa ja laajentuessa yhä uusille aloille otettiin tavoitteeksi näiden eri alojen työnohjaajien kokoaminen yhden yhteisen yhdistyksen piiriin ja *Opetusalan työnohjaajat ry*:n nimi päätettiin muuttaa yleispätevämmäksi ja paremmin kaikkia koskevaksi. Yhdistys nimettiin uudelleen *Suomen työnohjaajat ry*:ksi, uuden yhdistyksen säännöt hyväksyttiin yhdistyksen kokouksessa marraskuussa 1995 ja yhdistysrekisteriin se merkittiin seuraavana vuonna. Suomen työnohjaajat ry julkaisee *Osviitta*-nimistä jäsenlehteä. Sen julkaisu aloitettiin vuonna 1986, ja lehti ilmestyy nykyisin 4 kertaa vuodessa. (Ketonen & Korhonen 2007, 27, 33.)

3.2 Työnohjauksen käsite

Työnohjauksen käsitteen takana on hyvin erilaisia näkökulmia ja filosofisia ajattelumalleja. Työnohjaus ei perustu yhteen teoriaan ja malliin tai edes pieneen joukkoon teorioita ja malleja. Työnohjaustoiminta on jo pitkän aikaa perustunut työnohjaajan ammatilliseen koulutukseen, kokemukseen ja filosofisiin näkemyksiin. Tilaajaorganisaatiot ja ohjattavat eivät tavallisesti ole vaatineet ohjauksen teoreettisen viitekehyksen selvitystä eikä työnohjaussopimuksissakaan ole viitekehystä mainittu. Tarkan teoreettisen viitekehyksen tarvetta on pohdittu ja sen luominen todettu mahdottomaksi. Yhden spesifin teorian varjolla ei voida toteuttaa ohjattavan omaehtoista kehittymistä ja kasvua työssä ja ammatissaan. Työnohjauksen menetelmien ja aputekniikoiden rinnalle tarvitaan erilaisia teoreettisia lähtökohtia.

Menestykselliseen työnohjaukseen vaaditaan ohjaajan oman ohjausviitekehysten pohdintaa ja selkeyttämistä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 45.)

Taustateoriat

Työnohjauksen taustateorioita on useita. Niitä voidaan ryhmitellä perhedynaamisiin teorioihin ja oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemiteoreettisiin näkökulmiin.

Taustateorioita voivat olla myös psykoanalyttiset ja eksistentiaaliset näkemykset.

Oppimis- ja vuorovaikutusteoriat painottavat kykyjen ja taitojen konkreettista opiskelua ammattitoimintojen muuttamiseksi. Psykodynaaminen perusta painottaa yksilön tietoisuuden lisäämistä ja asioiden omaa oivallusta. Systeemiteoreettinen näkökulma edellyttää työnohjauksen ottavan huomioon ohjattavan ja tämän työn lisäksi koko työryhmän ja organisaation. Tässä näkökulmassa keskitytään kokonaisuuksien tarkasteluun. Eksistentiaalisessa näkökulmassa painotetaan ohjattavan omaa vastuuta ja valinnanvapautta oman tietoisuuden laajentamisessa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 46.)

Käyttöteoria

Käyttöteoria on Ojasen (2006, 86) sanoin ajattelun sisäinen ohjausjärjestelmä, ihmisen henkilökohtainen viitekehys. Käyttöteoria on eräänlainen ihmisen sisään rakennettu säännöstö, joka toimii enimmäkseen tiedostamattomalla tasolla. Ihmisen täytyy tarkastella ja kehittää käyttöteoriaansa. Tämä johtaa uskomuksien, ennakkoluulojen ja rutiinien parempaan ymmärtämiseen sekä ammattitaidon kehittymiseen. Tutkiessaan omaa käyttöteoriaansa ihminen alkaa ymmärtää, mihin arvoihin, uskomuksiin ja tietoihin hänen toimintansa perustuu. Nämä ovat ihmisen itsensä luomia merkityksiä ja käsityksiä, jotka ovat kehittyneet elämän kokemusten kautta. Käyttöteorian voidaan sanoa kehittyvän jatkuvasti uusien kokemusten myötä. Ohjaajalla on siis oma käyttöteoriaansa, joka hallitsee hänen kasvatuksellista toimintaansa (Ojanen 2006, 93).

Sisältö ja toiminnan luonne

Työnohjauksen sisältö ja toiminnan luonne kuvataan määritelmässä vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessina. Sisältö ja toiminnan luonne ovat sidottuja

työhön, jota ohjataan. Ohjaajaksi kuvataan yleensä ohjattavan oman ammattialan kokeneempi edustaja. Toinen yleinen määritelmä ohjaajalle on ihmissuhdeasiantuntija. Aikaulottuvuus kuvataan työnohjauksen määrittelyissä 1–3 vuotta kestäväenä prosessina. Kaikkien alojen työnohjausmääritelmissä painotetaan ohjattavien työn kehittämistä ohjattavien ehdoilla. Eri määritelmät painottavat eri asioita. (Paunonen-Ilmonen 2001, 32.)

Nummelinin (2007, 133) mukaan työnohjaus on inhimillisten voimavarojen kehittämismuoto, ja sen tavoitteena on ammatillisen kasvun tukeminen niin yksilö-, ryhmä- kuin yhteisötasollakin. Työnohjauksella pyritään lisäämään ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia reflektiivisen keskustelun keinoin. Se keskittyy niin työn kuin työntekijän itsensäkin tutkiskeluun, ja tavoitteena on työssä kehittyminen sekä toiminnan laadun varmistaminen. Tukemisen lisäksi sen tarkoitus on välttää rutinoitumista työhön ja kehittää ohjattavan stressinhallintakykyä. Työnohjauksessa on olennaista ohjattavan omaehtoisuus, aktiivinen ote sekä sitoutuminen toimintaan. Työnohjauksen tulee aina perustua työntekijän omaan tarpeeseen ja haluun saada työnohjausta. (Punkanen 2009, 7.)

Työnohjaus perustuu ohjaajan ja ohjattavan väliseen vuorovaikutukseen, joka voi liittyä esimerkiksi työhön liittyviin kysymyksiin ja mahdollisten ongelmien ratkaisuun. Työnohjaus on monitasoinen tapahtuma, joka on samalla vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessi. Työnohjaukseen liittyvät tapaamiset ohjaajan ja ohjattavan välillä ovat ennalta sovittuja ja säännöllisiä. Pääsääntöisesti tapaamisia on noin kerran kuukaudessa, ja tavallisesti työnohjauksen kesto voi vaihdella noin vuodesta kolmeen vuoteen. Työnohjaus, voi kuitenkin olla kestoaltaan ja toteuttamistavoiltaan hyvin moninaista, ja esimerkiksi hyvin lyhyetkin ja luonteeltaan konsultatiiviset työnohjausprosessit ovat mahdollisia. (Punkanen 2009, 7.)

3.3 Työnohjauksen toteutusmuodot

Suora työnohjaus

Suorassa työnohjauksessa ohjaaja ja ohjattavat ovat paikalla aidossa tapahtumatilanteessa toteamassa tapahtumia. Suorassa työnohjauksessa ei mennä

mihinkään spesifiin työnohjauspaikkaan tarkastelemaan ohjattavan selvitystä työstään. Työnohjaaja on läsnä ohjattavan kohtaamistilanteessa esimerkiksi asiakkaan kanssa. Ohjattava saa palautetta toiminnastaan sellaisena kuin ohjaaja sen ohjaustilanteessa itse näkee. (Paunonen-Ilmonen 2001, 54–55.)

Suoraan työnohjaukseen kuuluvat suunnitteluvaihe, toimintavaihe sekä aina tämän jälkeen tapahtuva reflektiivinen keskustelu. Etukäteissopimuksesta riippuen ohjaajalla voi olla varsinaisen toimintavaiheen aikana mahdollisuus keskeyttää tapahtuma ja antaa ohjeita tai esittää tilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Ohjaajan läsnäolosta sekä mahdollisesta väliintulosta sovitaan aina ennakoon sekä ohjattavan että ohjaustilanteessa mukana olevien asiakkaiden kanssa. (Punkanen 2009, 27–28.)

Suora työnohjaus vaatii ohjaajalta vankkaa ammattitaitoa, ja usein ohjaajalla on myös oltava sen alan koulutus, jolla suora työnohjaus tapahtuu. Useimmissa suorissa työnohjausprosesseissa on läsnä kaksi työnohjaajaa. Suorassa työnohjauksessa korostuu substanssiosaaminen. (Punkanen 2009, 28.)

Epäsuora työnohjaus

Epäsuora eli välillinen työnohjaus on tyypillisin työnohjauksen muoto (Punkanen 2009, 27). Epäsuoraan työnohjaukseen ohjattava tuo omat kokemuksensa ja näkemyksensä työstään. Ohjaaja ei ole epäsuorassa työnohjauksessa seuraamassa ohjattavan työtilannetta paikan päällä, vaan työnohjaus tapahtuu tilanteen ulkopuolella ennalta sovitussa paikassa, ennalta sovittuna aikana. Epäsuoran työnohjauksen heikkoutena on tapahtumien jälkikäteinen tarkastelu ja mahdollinen informaatiokato. (Paunonen-Ilmonen 2001, 54–55, 57.) Asiat, jotka ohjattava haluaa ottaa esiin myöhemmin työnohjausistunnoissa, kirjoitetaan muistiin, ja näten tilanteet voidaan reflektoida myöhemmin yhdessä ohjaajan kanssa (Paunonen 2009, 28).

Suoraa tai epäsuoraa työnohjausta voidaan käyttää yksilö-, ryhmäohjauksen tai työyhteisön työnohjauksessa. Työnohjausmuotoja ei voida laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan jokaisella on oma paikkansa tarkoituksen mukaan. Epäsuora ryhmätyönohjaus on nykyisin yleisin työnohjausmuoto. (Paunonen-Ilmonen 2001, 54, 58.)

Yksilötyönohjaus

Yksilötyönohjauksessa läsnä ovat työnohjaaja ja ohjattava. Yksilötyönohjauksella pyritään löytämään ratkaisuja ohjattavan työhön ja persoonaan liittyviin ongelmiin tai haasteisiin sekä vahvistaa hänen ammatillista identiteettiään. Ohjauksen on tarkoitus myös mahdollistaa ammatillinen kasvu niin työssä kuin työuran taitekohdissakin sekä auttaa suuntamaan ammatillinen kehittyminen haluttuun suuntaan. (Punkanen 2009, 28.)

Yksilötyönohjaus poikkeaa ryhmämuotoisista työnohjauksista monella tapaa, ja siten onkin tärkeää tiedostaa sen erityisluonne sekä ymmärtää sen sisältämät mahdollisuudet ja haasteet. Yksilötyönohjauksessa muodostuva ohjaajan ja ohjattavan suhde mahdollistaa hyvin monenlaisten ja tasoisten teemojen käsittelyn työnohjausistunnoissa. (Alhanen ym. 2011, 128.)

Koska yksilötyönohjauksen ohjaustilanne rakentuu kahdenväliselle suhteelle, voidaan siinä syventyä monipuolisesti ohjattavan yksilöllisiin ammatillisen kehityksen kysymyksiin. Tällöin myös oppiminen nivoutuu suoremmin ja avoimemmin ohjattavan henkilökohtaisiin elämänskysymyksiin kuin ryhmämuotoisessa työnohjauksessa. Yksilötyönohjausprosessissa huomio kiinnittyykin monesti hyvin henkilökohtaisella tavalla työn, oman kasvun ja ammatillisen vuorovaikutuksen teemoihin. Tällöin ohjattava uskaltaa tuoda vapaasti ja rehellisesti esiin omia epävarmuustekijöitään, huoliaan ja työyhteisöön liitettyjä hankaluuksia sekä ammatillisia haaveita ja unelmia. (Alhanen ym. 2011, 128.)

Yksilötyönohjaus edellyttää työnohjaajalta kykyä sovittaa oma persoonansa ja työskentelytapansa ohjattavan yksilöllisiin tarpeisiin. Koska työnohjaajan ja ohjattavan suhde muodostuu usein tiiviimmäksi kuin ryhmätyönohjauksessa, on ohjaajan kiinnitettävä erityistä huomiota ohjaussuhteen rajojen määrittämiseen ja varjelemiseen. Ohjauksen aikana muodostuvassa luottamussuhteessa ilmenee tyypillisesti niin vallankäyttöön, riippuvuuteen kuin hoivaankin liittyviä piirteitä, joten ohjaajan on hyvä olla tietoinen omista käytös- ja reagoititavoistaan. Työnohjaaja ei saa asettua ylivertaiseksi auktoriteetiksi, terapeutiksi tai ohjattavan

ongelmienratkaisijaksi vaan pikemminkin tukea ja edistää ohjattavansa itsenäistä toimijuutta. (Alhanen ym. 2011, 128.)

Yksilötyöohjauksessa muodostuva kahdenkeskinen suhde voi myös aiheuttaa sekä ohjaajalle että ohjattavalle ”sokeutumisen” ohjauksessa käsiteltäville asioille ja täten jättää työnohjausprosessin junnaamaan paikoilleen. Niinpä onkin hyvä jo etukäteen sopia ohjausprosessille selkeät tavoitteet sekä se, kuinka arviointi toteutetaan. (Punkanen 2009, 28.)

Ryhmänohjaus

Ryhmätyönohjaus sijoittuu yksilö- ja yhteistyönohjauksen välimaastoon. Se eroaa yhteistyönohjauksesta siinä, että siihen eivät vaikuta arjen työyhteisön vuorovaikutusilmiöt tai keskinäiset suhteet. Tässä mielessä ryhmäohjausmuotoisessa työnohjauksessa voidaan parhaimmallaan saavuttaa oppimisympäristö, joka on vapaa arkityön jännitteistä ja jossa osallistujat voivat käsitellä eri kysymyksiä vapaana huolista tai epävarmuustekijöistä. (Alhanen ym. 2011, 156.) Ryhmätyönohjaus on yksilötyönohjausta perustellumpi valinta silloin, kun on tarkoituksenmukaista sovittaa eri työntekijöiden työskentelyä yhteen. Ryhmäohjauksen selkeä etu on siinä, että siinä opitaan toisten kokemuksista ja voidaan jakaa sekä onnistumisia että erehdyksiä. (Punkanen 2009, 31–32.)

Ryhmätyönohjauksen kokoonpano on mahdollista muodostaa monin eri tavoin. Sen voivat koota joko ohjaaja, organisaatio tai ryhmän jäsenet itse. Tärkeää on, että ryhmätyönohjaustilanne säilyy mahdollisimman kannustavana, turvallisena ja vapaana oppimisympäristönä. Siksi onkin suositeltavaa, ettei samaan ryhmään oteta liian läheisiä työtovereita. Erityisesti esimies-alaisuus suhteet samassa ryhmätyönohjauskokoonpanossa voivat olla erityisen hankalia, koska ne haittaavat työnohjaukseen tuotujen työtilanteiden avointa käsittelyä. Lisäksi on suositeltavaa, että ohjattavilla olisi riittävän samanlaiset työtehtävät, jotta kiinnostus toisten kokemuksia kohtaan säilyy ja ohjattavat voivat oppia toisiltaan. (Alhanen ym. 2011, 156.)

Ryhmän kokoamisvaiheessa tulee myös ottaa huomioon osallistujien ammatillisen kehityksen eri vaiheet. Jos istunnoissa on sekä työuran alussa olevia henkilöitä että pitkän linjan ammattilaisia, on eritasoiset kokemukset hyvä huomioida ja sopia yhdessä, miten työskentely rakennetaan kaikkia osallistujia miellyttäväksi. Ryhmäkokoon hyvä pitää melko pienenä, jotta ohjaaja voi huomioida eri osallistujien odotukset istuntoja kohtaan. Suositeltava osallistujamäärä ryhmätyönohjauksessa onkin enintään 5 tai 6 henkilöä. (Alhanen ym. 2011, 156.)

Yhteisön työnohjaus

Yhteistyönohjausprosessiin osallistuu koko työyhteisö tai oman toiminnallisen kokonaisuuden muodostava työyhteisön osa. Sen tarkoitus on auttaa työyhteisöä perustehtävänsä toteuttamisessa sekä edistää työntekijöiden keskinäistä yhteistoimintaa. Yhteisön työnohjauksen avulla voidaan myös muun muassa selkeyttää arkityön tavoitteita ja edistää ammatillista vuorovaikutusta työyhteisössä. (Alhanen ym. 2011, 137.)

Koska yhteistyönohjauksessa ohjattavat toimivat ryhmänä myös työnohjausprosessin ulkopuolella, työyhteisön sisäinen dynamiikka on läsnä myös työnohjausprosessissa. Täten myös työyhteisön keskinäiset ihmissuhdeverkostot, alaryhmittymät, roolit, valtasuhteet ja jännitteet vaikuttavat työnohjausistuntoihin ja voivat tehdä työnohjauksesta ohjaajan kannalta todella haastavaa. (Alhanen ym. 2011, 138.)

Työnohjaajan tulisi olla perillä työyhteisödynamiikasta ja yhteisöjen kehitysvaiheista. Ohjaajan olisi hyvä kyetä arvioimaan, mikä on kulloisenkin ohjattavan yhteisön kehitysvaihe ja minkälaisia vaatimuksia se asettaa työnohjaukselle. (Alhanen ym. 2011, 138.)

Edellä mainitut asiat lisäävät yhteistyönohjauksen vaativuutta ohjaajan kannalta. Tähän työnohjauksen muotoon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet tai työyhteisöstä koottu, perusteltu toiminnallinen joukko. Työyhteisön kokonaistoiminnan ja perustehtävän kriittisyyden tutkiminen muodostaa työyhteisön työnohjauksen sisällön. (Paunonen-Ilmonen 2001, 59.)

Hallinnollinen työnohjaus

Hallinnollinen työnohjaus tunnetaan myös esimiestyönohjauksena. Viime vuosina sitä on alettu hyödyntää yhä enemmän organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen tukena. Sen yleistymisen taustalla on suomalaisen johtamiskulttuurin muuttuminen ja kehittyminen vuosikymmenten saatossa. Esimiestyönohjauksen lähtökohta on auttaa ohjattavaa näkemään itsensä johtajana. Työnohjauksen avulla esimies voi löytää oikeita toimintatapoja ja oppia jakamaan käytössä olevia voimavaroja työyhteisön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Alhanen ym. 2011, 167–169.)

3.4 Lähikäsitteet

Työnohjaus sekoitetaan helposti muihin osaamisen kehittämisen ja ohjauksen muotoihin hetkittäisten yhteisten piirteiden takia (Alhanen ym. 2011, 21).

Virtaniemen (1985, 17) mukaan työnohjausta kuvataan usein poissulkemalla näitä muita työn tekemistä edistäviä toimintamuotoja, jotka toiminnallisesti muistuttavat työnohjausta. Näillä lähikäsitteillä on tiettyjä liittymäkohtia työnohjaukseen, mutta samalla ne eroavat siitä periaatteessa ja käytännössä.

Työnjohtaminen

Esimiehen asemaan sisältyy työnjohtamiseen liittyviä hallinnollisia tehtäviä. Hallinnollisilla toimenpiteillä toteutetaan organisaation päämäärää. (Virtaniemi 1985, 17.) Työnohjauksessa käsitellään työhön liittyviä kysymyksiä ohjaajan ja ohjattavien välisessä tasa-arvoisessa vuorovaikutuksessa, jossa on mahdollisuus tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa (Piispanen & Sannamo 2010, 8). Työnohjaus ei voi perustua vallankäyttöön, eikä työnohjaaja anna ohjattaville valmiita ratkaisumalleja, mitä seurata. Työnohjauksessa luodaan puitteet työntekijän omien työongelmien ratkaisujen oivaltamisille. Työnohjattavan asioita voidaan viedä esimiehen tietoon vain ohjaajan ja ohjattavan keskinäisellä sopimuksella. Ohjattavan oppimisen ja kehittymisen tulee olla esteetöntä työnohjauksen monipuolisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies-alaissuhde ei tule kyseeseen, koska siinä on liikaa rajoittavia tekijöitä. (Virtaniemi 1985, 17–18.) Hierarkisessa esimiehen ja työntekijän suhteessa ei voi kehittyä tarvittavaa tasavertaista ohjaussuhdetta. Työnohjauksessa tarvitaan

riittävää etäisyyttä vuorovaikutussuhteen avoimuuden takaamiseksi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 65.)

Työhön perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttämisen kesto vaihtelee. Perehdyttäminen on suunniteltua työympäristön, organisaation ja tarpeellisten henkilöiden esittelyä. Perehdyttäminen itse työhön tulee kyseeseen, jos työntekijä on alalle täysin uusi. Tietyn mittaiselle ajalle suunnitellut perehdyttämiskaksot mahdollistavat työntekijän kuulluksi tulemisen ja asianmukaisten neuvojen ja tietojen saannin. Työhön perehdyttämisen päätavoite on uusien tehtävien tekninen oppiminen. Työnohjausta ei tavallisesti aloiteta uusille työntekijöille, vaan muutaman vuoden työkokemuksen katsotaan olevan tarpeen ohjauksen käynnistämiseksi. (Virtaniemi 1985, 18.)

Mentorointi

Mentoroinnille ja työnohjaukselle on yhteistä se, että molemmissa prosesseissa on kyse siitä, että niiden tuloksena syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen ansiosta jotakin uutta. Mentoroinnin ja työnohjauksen ero on siinä, että mentorointi fokusoituu ohjattavan urakehitykseen tai osaamisen/pätevyyden lisääntymiseen työnohjauksen keskittyessä laajemmin työhyvinvointiin tai työssä jaksamiseen. Mentorointi on työnohjausta parempi menetelmä esimiesten ja asiantuntijoiden valmentamisessa. Kun halutaan siirtää yrityksessä olevaa kokemusta ja tietoa eteenpäin uusille työntekijöille, on mentorointi hyvä keino. Useissa organisaatioissa ja työpaikoissa on paljon erityisesti sellaisia asiantuntijatehtäviä, joissa vuosien varrella hankittua kokemusta ja osaamista, ns. harmaata tietoa, voidaan siirtää eteenpäin ainoastaan keskustelemalla ja pohdiskelemalla asioita yhdessä. (Piispanen & Sannamo 2010, 9–10.)

Mentorointi on kahdenkeskeinen prosessi, kun taas työnohjaukseen voi osallistua koko työyhteisö tai työtiimi, jos halutaan selvittää koko työyhteisön tai tiimin toimintaa ja tätä kautta suunnata sen kehitystä tukemaan koko työyhteisöä. Toisaalta työnohjausryhmä voi myös koostua ainoastaan esimiehistä tai tietyn alueen asiantuntijoista, jos halutaan kehittää esimiestyötä, johtamista tai omaa

asiantuntijatehtävää ja jakaa niihin liittyviä kokemuksia. (Piispanen & Sannamo 2010, 10.)

Mentorointi, kuten myös työhön perehdyttäminen, olivat hyvin olennainen osa työnohjauksen tavoitteita sen varhaisvaiheissa, ja sitä saatetaan edelleenkin tilata kokeneelta ammattilaiselta. Tällaisen toiminnan tarkoituksena on tällöin opettaa työnteon käytäntöjä ja jakaa pitkän uran aikana kertynyttä kokemusta.

Parhaimmillaan tämä toiminta voi tuottaa sellaista aineistoa, jonka pohjalta ohjattava voi itsenäisesti kehittää omaa oppimistaan, mutta tällöin riskinä on myös se, että ohjattava kasvaa riippuvaiseksi työnohjaajan toimintaohjeista ja tämän auktoriteetista. (Alhanen ym. 2011, 21.)

Koulutus

Koulutuksesta työnohjaus eroaa siinä, ettei sillä ole mitään ennalta määrättyä, täsmällistä asiasisältöä, vaan sen sisällön muodostaa ohjattavien oma arkityö kokonaisuudessaan. Työnohjaajan tarkoitus ei myöskään ole parantaa ohjattavien asiantuntijuutta omaa työtään kohtaan tarjoamalla uutta tietoa vaan auttaa reflektoimaan heidän omaa toimintaansa, sen edellytyksiä ja seurauksia. (Alhanen ym. 2011, 21.)

Konsultointi

Konsultoinnin yleinen määritelmä on keskustelu tai keskustelujen sarja neuvottelevan asiantuntijan kanssa työn ongelmien selvittämiseksi. Konsultoinnilla voidaan mm. parantaa organisaation tehokkuutta ja ratkaista henkilöstön sisäisiä ristiriitoja. Työnohjauksen ja konsultoinnin menetelmät ja seuraukset voivat olla hyvinkin samankaltaisia. (Virtaniemi 1985, 20.)

Yrityksissä tapahtuvan konsultoinnin ja työnohjauksen ero on se, että työnohjauksen näkökulmana on huomioida laajemmin ohjattavan henkilön tai ryhmän jäsenten suhdetta työhönsä ja itseensä kuin konsultoinnissa. Työnohjaus on ajallisesti pitkä, usein 1–2 vuotta kestävä prosessi, jonka aikana ohjaaja tapaa säännöllisesti ohjaukseen osallistuvia henkilöitä. Konsultoinnissa ratkaistaan etukäteen rajattuja ongelmia tai yrityksen strategisia kysymyksiä työnohjauksen keskittyessä laaja-

alaisemmin ohjattavien henkilöiden ammatilliseen tai persoonalliseen kehittymiseen. (Piispanen & Sannamo 2010, 9.) Työnohjaaja toki tekee jatkuvaa analyysia ohjattaviensa työnteosta, sitä ympäröivästä organisaatioista ja vallitsevista olosuhteista, mutta ohjaaja ei pyri antamaan toimintaohjeita analyysinsa pohjalta. Sen sijaan ohjaaja tekee analyysia yhdessä ohjattavansa kanssa tavoitteenaan lisätä heidän arkityötä koskevaa ymmärrystä. (Alhanen ym. 2011, 21.) Konsultointi on monesti lyhytkestoinen ja tuloksiltaan mitattavissa oleva ja selkeästi määriteltävä toimintamuoto, mutta työnohjaus edellyttää pitkäkestoista ja suhteellisen säännöllistä yhdessä työskentelyä ohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien kanssa. Näin ollen tulee mahdolliseksi se, että ohjattavat aidosti avautuvat tutkimaan omaa toimintaansa ja tätä kautta syventävät suhdettaan itseensä ja tehtäväänsä omassa organisaatiossaan ja työyhteisössään. (Piispanen & Sannamo 2010, 9.)

Terapia

Terapian tavoitteena on henkilökohtaisten ongelmien selvittely sisäisten ristiriitojen ratkaisun avulla (Virtaniemi 1985, 18). Erityisesti yksilötyönohjauksen kyseessä ollessa on korostettava, että se ei ole terapiaa, vaikka yhteisissä ohjauskeskusteluissa käsitellään pitkälti ohjattavan henkilökohtaisia tunteita, mielikuvia ja kokemuksia. Yksilöllisessä työnohjauksessa keskustellaan ja käsitellään sellaisia luottamuksellisia asioita, joita on hankalaa työstää missään muussa yhteydessä. Määriteltäessä terapian ja työnohjauksen eroja korostetaan sitä seikkaa, että työnohjauksessa tarkastellaan ennen muuta ohjattavan suhdetta työhönsä ja omaan itseensä työssään ja työympäristössään. Työnohjauksessa työskennellään ennen muuta yksilön ammatillisen minän ja työntekijän työtehtäviin liittyvien asioiden puitteissa, kun taas terapiassa käsitellään ihmisen suhdetta lapsuuteen, omiin vanhempiin ja sisaruksiin, parisuhteeseen ja elämään kokonaisuudessaan. (Piispanen & Sannamo 2010, 12.)

4 Työnohjauksen järjestäminen

Tässä luvussa esitellään työnohjauksen järjestämiseen liittyviä asioita. Luku käy läpi työnohjaajan toimenkuvaa, työnohjaaja-nimikettä, koulutusta ja sitä, mitä se

edellyttää. Tämän jälkeen käsitellään työnohjauksen käynnistämistä organisaatiossa valmistelusta toimintaan käsittäen työnohjauspyynnön, alkukartoituksen ja mahdollisen ryhmän kokoamisen sekä työnohjaussopimuksen. Luvun loppupuolella tutustutetaan lukija työnohjauksen tavoitteisiin, istuntojen sisältöön ja siihen, kuinka työnohjausta voidaan arvioida.

4.1 Työnohjaajan toimenkuva

Työnohjaaja-nimikkeen käyttö ei ole laissa säädeltyä, ja kuka tahansa voikin nimittää itseään työnohjaajaksi. Työnohjaajina toimivien pohjakoulutukset vaihtelevat ja pääosa heistä toimii kasvatus-, sosiaali- ja terveysaloilla. Koska mikään pohjakoulutus ei itsessään valmista kovinkaan hyvin työnohjaajana toimimiseen, on työnohjaajaksi aikovan suositeltavaa suorittaa erillinen työnohjaajan koulutus. (Alhanen ym. 2011, 80.) Tällaisia koulutuksia järjestävät eri organisaatiot ja instituutiot, kuten yliopistojen täydennyskoulutusyksiköt, kesäyliopistot, eri yhdistykset ja sairaalaorganisaatiot (Paunonen-Ilmonen 2001, 207).

Pääsääntöisesti työnohjaajakoulutus kestää noin kaksi vuotta, jonka aikana opiskelija perehtyy muun muassa työnohjauksen lähtökohtiin, teorioihin, toteutusmuotoihin, menetelmiin ja etiikkaan. Työnohjaajakoulutuksia on Suomessa monenlaisia. Osa työnohjaajakoulutuksen koulutustarjonnasta kytkeytyy kiinteäksi osaksi jotain teoreettista viitekehystä, kuten psykoanalyysia, ratkaisukeskeisyyttä tai muuta vastaavaa kokonaisuutta. On myös olemassa eräänlaisia ”yleisluonteisia” koulutuksia, joissa esitellään useampia erilaisia työnohjauksen viitekehyksiä. *Suomen työnohjaajat ry* on määritellyt kriteerit laadukkaalle työnohjaajakoulutukselle ja ne painottavat muun muassa koulutuksen tavoitteellisuutta sekä tavoitteita palvelevaa rakennetta, sisältöä, kestoja, kouluttajien pätevyyttä, arviointia sekä opiskelijavalinnan huolellisuutta. (Alhanen ym. 2011, 80.) Koulutus on suunniteltu antamaan työnohjaajalle valmiudet toimia hyvin työnohjaajana. Työnohjaajalla tulee olla omasta alastaan hyvä arvo-, tieto- ja taitoperusta. Ohjaajalta edellytetään myös ihmisen käyttäytymisen teorioiden sekä ryhmädynamiikan tuntemista. Työnohjaajan täytyy voida ohjata ja johtaa työnohjausprosessia. (Paunonen-Ilmonen 2001, 208.)

4.2 Työnohjauksen käynnistäminen

Työnohjauksen kautta pyritään takaamaan se, että organisaation perustehtävä tulee hoidettua laadukkaasti. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, on työnohjaus valmisteltava huolellisesti ennen ohjausprosessin aloittamista. Työnohjauksen aloittaminen vaatii suhteellisen pitkän valmistelutyön, johon kuuluu kartoitusten ja erilaisten järjestelyjen tekeminen. Työnohjausta ei pidä käsittää keinoksi sovittaa organisaation eri yksiköiden mahdollisia henkilöristiriitoja tai keinoksi parantaa huono työilmapiiri eikä menetelmäksi vähentää henkilöstön stressiä tai työuupumusta. Edellä mainittuja ongelmia varten on olemassa johtamiseen liittyviä menetelmiä, joita tulee käyttää tarvittaessa suunnitelmallisesti aivan kuten työnohjaustakin. Työnohjaus on tehtävä omaehtoisesti, koska se on henkilöstön oman toiminnan arviointia ja tarkastelua sekä myös oman työn ohessa tapahtuvaa itsetarkastelua. On myös muistettava, että työnohjaukseen ei voida pakottaa ketään ja sitä ei voida tuloksetta käyttää ilman, että ohjattava on siihen motivoitunut ja sitoutunut. (Paunonen-Ilmonen 2001, 48.)

Valmistelu

Työnohjaus käynnistyy yleensä jonkin yksilön, yhteisön tai ryhmän kokemasta tarpeesta. Työnohjaus on erityisesti vaativilla ja kuormittavilla asiakastyön aloilla jatkuvasti käytetty apu niin työntekijän kuormituksen säätelyä kuin laadun varmistamiseksi. Työnohjaukselle voi muodostua tarve, kun työssä tai työyhteisössä tapahtuu muutoksia tai siinä kehittyi hankalia tilanteita. Myös esimiehet saattavat haluta oman johtamisensa tueksi työnohjausta. (Alhanen ym. 2011, 81.)

Työnohjauksen peruserä on selkeä: se on vapaaehtoista ja ihmisestä itsestä lähtevää oman itsensä ja työnsä tarkastelua. Työnohjauksen suunnittelulle on varattava aikaa, sillä liian pikainen aloitus ja vähäinen suunnittelu saattavat johtaa koko työnohjausprosessin epäonnistumiseen. Käytäntö on osoittanut, että suuressa organisaatiossa on varattava aikaa noin vuosi työnohjauksen valmistelua varten. Voidaan todeta, että valmistelu-aika korreloi ohjausprosessia toteuttava organisaation

koon ja henkilöstömäärän kanssa: mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän aikaa valmistelutyö vaatii. Informaation kulku suuressa organisaatiossa on hidasta ja näin ollen esimerkiksi työnohjausta varten annettu kirjallinen materiaali tavoittaa henkilöstön suuressa organisaatiossa verraten hitaasti. Koska työnohjauksesta on erilaisia käsityksiä ja epäselvyyttä, on tärkeää selvittää, mitä työnohjaus on, mitä siinä käsitellään, miten ohjauksesta annetaan palautetta ja miten ohjaus ylipäänsä vaikuttaa organisaatioon. Tämä on tarpeellista sen vuoksi, että työnohjaus vie aikaa, on suhteellisen kallista ja ennen kaikkea ohjattavilla on oikeus tietää, mihin he ryhtyvät työnohjaukseen sitoutuessaan. (Paunonen-Ilmonen 2001, 49.)

Työnohjauspyyntö

Työnohjauspyyntö tulee joko organisaation hallinnon edustajilta tai työntekijöiltä suoraan. Työnohjauspyynnössä on aina etukäteisinformaatiota. Yleensä se liittyy työhön ja sen tekijöihin, ja monesti se sisältää tyytymättömyyttä olemassa oleviin olosuhteisiin. Pyyntövaiheen informaatioissa voi olla sellaisia toiveita, joita ei voida työnohjauksen avulla toteuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi toiveet siitä, että työnohjaaja ratkaisisi ongelmat ja antaisi selkeitä toimintaohjeita organisaatiota varten. (Paunonen-Ilmonen 2001, 50.)

On mahdollista, että työnohjaaja tarjoaa palvelujaan ilman, että organisaatio niitä pyytää. Näissä tapauksissa organisaatiot voivat kiinnostua työnohjauksesta, vaikka eivät itse ole esittäneet ohjauspyyntöä tai tiedostaneet ohjaustarvetta ennen tarjouksen saamista. Työnohjausta tarjoavan tahon on varauduttava järjestämään työnohjausta käsitteleviä tiedotustilaisuuksia yhdessä organisaatioiden edustajien kanssa kiinnostuksen herättämiseksi. Työnohjaajaksi tarjoutuvan henkilön on osattava kertoa oma ohjausviitekehyksensä organisaation edustajille. Tämä sen vuoksi, että työnohjaajan tulee olla lojaali organisaation johdolle ja toimia organisaation perustehtävän suuntaisesti kaikissa tapauksissa. Jotta hän pystyisi näin toimimaan, on hänen oltava perillä organisaation tavoitteista ja suuntaviivoista. Työnohjauspyynnön jälkeen tavallisesti päädytään työnohjauksen aloittamiseen. Poikkeuksena ovat ne tapaukset, joissa on neuvotteluvaiheessa havaittu, että tavoitteet ja toiveet ovat sellaisia, joita ei työnohjauksen keinoin voida ratkaista.

Pyynnön ja aloittamisen väliaika on suuressa organisaatiossa usein yksi tai 1,5 vuotta, mutta pienessä organisaatiossa tai suuren organisaation pienessä ryhmässä työnohjaus voidaan aloittaa melko nopeasti. (Paunonen-Ilmonen 2001, 50.)

Alkuneuvottelu ja alkukartoitus

Kun työnohjausta hakeva on tiedostanut oman työnohjaustarpeensa ja ottanut yhteyttä työnohjaajaan, on syytä pitää yhteinen alkuneuvottelu ennen varsinaisen työnohjauksen käynnistämistä. Neuvottelun avulla voidaan selvittää, pystyykö työnohjaaja vastamaan asiakkaan ohjaustarpeeseen, eli käytännössä alkuneuvottelussa tulee käydä läpi se, mitä asiakas työnohjaukseltaan haluaa ja mitä työnohjaaja kykenee asiakkaalle tarjoamaan. Tämä auttaa työnohjauksen onnistumista ja sen arviointia jatkoa ajatellen sekä ennaltaehkäisee mahdollisten väärinkäsitysten muodostumista muun muassa siitä, mihin kaikkeen työnohjauksella voidaan vaikuttaa. (Alhanen ym. 2011, 81–82)

Alkuneuvottelun asemesta voidaan pitää myös alkukartoitus, johon kutsutaan kaikki työnohjaukseen osallistuvat. Istunnon aikana työnohjaaja selvittää työnohjaukseen liittyviä odotuksia niin henkilökohtaisella kuin ryhmätasollakin ja keskustelee ohjattavien kanssa muun muassa työskentelytavoista, yhteistyön mahdollisuuksista ja työnohjauksen onnistumisen edellytyksistä. Alkukartoituksessa voidaan myös miettiä työnohjauksen rakennetta ja sen kestoja. (Alhanen ym. 2011, 82.)

Ohjattavan mahdollisuus valita oma työnohjaajansa on yksi työnohjauksen peruseriaa-asteista. Ohjaajan tulee noudattaa omassa valinnassaan sopivuseriaa-asteita. Tällä valinnan mahdollisuudella varmistetaan henkilökemian ja ohjaajan tarvittavien ammatillisten ominaisuuksien riittävyys luottamukselliseen, turvalliseen ja tasavertaiseen vuorovaikutussuhteeseen. Tätä työnohjauksen peruseriaa-astetta ei ole aina mahdollista täydellisesti noudattaa, koska organisaatioilla on usein omat työnohjaajansa, joista työntekijät valitsevat työnohjaajansa. Ulkopuolisen työnohjaajan valintaan ei siis aina ole tilaisuutta. Periaatetta kannattaa kuitenkin noudattaa siinä määrin kuin se vain on mahdollista. Työnohjaajan valinnassa on pohdittava työnohjaajan ammattialaa. Yleisenä sääntönä pidetään sitä,

että työnohjaajana toimii ohjattavan omaa ammattialaa edustava henkilö. Oman alan ulkopuolista ohjaajaa voidaan perustella valeidentiteetin muodostumisen ja muista sidosryhmistä vieraantumisen riskien takia. Työnohjauksen tavoitteet määrittävät sen, valitaanko ohjattavan ammattialaa, jotain lähialaa tai aivan muuta alaa edustava ohjaaja. (Paunonen-Ilmonen 2001, 64–65.)

Ryhmien kokoaminen

Ryhmätyönohjaukseen osallistuvan ryhmän voi koota organisaatio, ryhmäläiset itse tai ohjaaja. Ryhmä kootaan pohtien etukäteen kyseisen kokoonpanon toimivuutta. Kokoonpanon suunnittelijan kannattaa aina ottaa työnohjaaja mukaan suunnitteluun kokoamisvaiheeseen. Ryhmän koko ei saisi olla suurempi kuin 5–6 ohjattavaa, koska ryhmätyönohjauksessa ohjaaja joutuu ottamaan huomioon kaikkien ohjattavien tarpeet. Suurempi ryhmä alkaa syödä ohjaajan taitoa ottaa kaikki tasavertaisesti huomioon. (Alhanen ym. 2011, 156–157.) Paunonen (2001, 59) toteaa ryhmän ihannekooksi 2–4 ohjattavaa.

Ryhmän toimivuutta on aina vaikea ennakoida, vaikka ohjaajalla olisikin mahdollisimman paljon tietoa ryhmän jäsenistä jo etukäteen. Ryhmän muodostuminen toimivaksi kokoonpanoksi tarvitsee aina oman aikansa, eikä mikä tahansa joukko ihmisiä yhteen koottuna ole vielä ryhmä. Ajan lisäksi ryhmän muodostumiseen tarvitaan keskinäistä vuorovaikutusta ja tässä tarvitaan työnohjaajan merkittävää panosta etenkin silloin, kun ryhmän jäsenet ovat toisilleen vieraita. (Punkanen 2009, 33.)

4.3 Työnohjaussopimus

Kun alkuneuvottelu tai -kartoitus on pidetty, tehdään työnohjauksesta kirjallinen työnohjaussopimus. Sen tarkoitus on määrittää työnohjauksen toteutustapa, ja se turvaa molempien osapuolten edut. Sopimukseen kirjataan myös muun muassa istuntojen pituudet, työnohjauskertojen määrä, hinta ja laskutus, mahdolliset matkakulut sekä työnohjauksen peruuntumisen ehdot. Mikäli asiakkaana on jatkuvasti työnohjausta käyttävä taho, ei alkuneuvottelu tai -kartoitus ole välttämätön, mutta tällöin on hyvä sopia varmuuden vuoksi koeajasta, jotta välttyään

mahdollisilta ongelmatilanteilta, mikäli ohjaajan ja ohjattavan välisessä työskentelyssä ilmenee joitain esteitä. Koeaika kirjataan työnohjaussopimukseen, ja sen kesto sovitaan yhdessä ohjattavan kanssa. (Alhanen ym. 2011, 82–83.)

Koeajan lisäksi on hyvä sopia myös tilaajayhteistyöstä. Tilaajayhteistyöllä tarkoitetaan sopimista siitä, miten ohjaaja pitää yhteyttä ohjauksen tilaajaan eli maksajaan. Ohjattava voi olla itse tilaaja, mutta usein työnohjauksen tilaaja on organisaatio, jossa ohjattava työskentelee. Tällaisessa tapauksessa on tärkeää sopia työnohjauksen toteutuksen arvioinnista tilaajan edustajan kanssa. Tilaajayhteistyö antaa tilaajalle tietoa ohjauksen vaiheista ja sujumisesta ja varmistaa organisaation tuen työnohjaukselle. (Alhanen ym. 2011, 83.)

Työnohjauskäytännöt on hyvä kirjata sopimukseen. Käytännöillä tarkoitetaan selvitystä työnohjauksen tavoitteista ja käytettävistä keinoista ja menetelmistä, joilla ohjattavat aikovat nämä tavoitteet saavuttaa. Asian yhteyteen liitetään työnohjauksen viitekehys ja työnohjaajan rooli ohjausprosessissa. Rooliin sisältyy vastuu ohjattavien tehtävien ylläpitämisestä ja prosessin johtamisesta. Työnohjauksen vaikutusten kirjaamista ei kannata sitoa sopimuksella, koska vaikutusten luotettava mittaaminen on vaativaa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 61.)

Sopimuksessa tulee mainita myös jokaisen ohjattavan oma vastuu oppimisestaan ja toimistaan. Sopimuksessa täytyy mainita myös kaikkia ohjausprosessissa ilmenneitä seikkoja koskeva vaitiolovelvollisuus. Kolmas tärkeä määriteltävä seikka on rajaus ohjauksen piiriin kuuluvista käsiteltävistä asioista, joita ovat ohjattavan työ, työstä esille tulevat piirteet ja ohjattavaan itseensä liittyvät seikat suhteessa työhön. Työnohjaussopimus selvittää työnohjauksen sisältöä ja erottaa sitä sen lähimuodoista. (Paunonen-Ilmonen 2001, 61.)

4.4 Tavoitteet

Työnohjaustoiminta tähtää ohjattavan kiinnostuksen ja motivaation ylläpitämiseen työtään kohtaan. Koska kaikki ihmiset eivät ole työssään itseohjautuvia, auttaa työnohjaustoiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ohjattavaa toteuttamaan

omaa oppimis- ja muutosprosessiaan. Jotta työnohjattavat voivat ottaa vastuun omasta asennoitumisestaan ja toiminnastaan työnohjausprosessin aikana, on heidän tärkeää tietää, mihin työnohjauksella pyritään. (Piispanen & Sannamo 2010, 19.)

Työnohjauksen tavoitteet liittyvät useimmiten perustehtävän selkiyttämiseen, yhteistyön toimivuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen tai työyhteisön uuden strategian käynnistämisen muutosprosessin tukemiseen. Näiden yhteisten tavoitteiden lisäksi asetetaan usein myös henkilökohtaisia tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi ammatilliseen kehitykseen ja persoonalliseen kasvuun. Viime aikoina on myös yhä enemmän kiinnitetty huomiota työntekijöiden mahdollisuuteen osallistua työnohjauksen avulla arvokeskusteluun ja nivoa se osaksi arkea sekä uusia käytäntöjä. Työnohjaukselta odotetaan nykyään myös yhä enemmän flow-kokemuksia sekä psyykkistä energiaa vahvistavaa tukea, ja sen avulla haetaan uutta, syvempää suhdetta työhön. (Piispanen & Sannamo 2010, 19.)

Piispanen ja Sannamo (2010, 20) tiivistävät työnohjauksen tavoitteet neljään eri osa-alueeseen:

- 1. Työntekijöiden ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittyminen*
- 2. Perustehtävän kirkastuminen*
- 3. Itseohjautuvuuden vahvistuminen*
- 4. Avoin tila ajankohtaisten asioiden yhdessä tapahtuvaan käsittelyyn*

Ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen tavoitteina liittyvät osallistujien mahdollisuuteen kehittää sosiaalisia taitojaan sekä luoda yhteistä pohjaa uudenkaltaiselle vuorovaikutuskulttuurille (Piispanen & Sannamo 2010, 21).

Perustehtävän kirkastuminen tavoitteena puolestaan liittyy nykyaikaisen palvelu- ja vuorovaikutusyhteiskuntaan ja sen mukana muuttuneisiin työtehtäviin ja rooleihin. Yksilöllistyminen on vahvistanut ihmisten minä-tietoutta ja lisännyt näkemyksiä siitä, mitä omaan työtehtävään kuuluu ja ei kuulu. Työohjaustilanne tarjoaa mahdollisuuden syventää kullekin työryhmälle tai työyhteisölle yhteisiä asioita ja auttaa näkemään, mikä on se perustehtävä, joka voidaan nähdä työyhteisön

olemassaolon tarkoituksena, ja mikä on kunkin oma tehtävä tämän päämäärän saavuttamiseksi. (Piispanen & Sannamo 2010, 21.)

Itseohjautuvuuden korostuminen ja itsenäiseen päätöksentekoon kykenevien tiimien muodostuminen ovat seurausta työyhteisöissä tapahtuneesta toimintakulttuurin muutoksesta. Tämän toteuttamiseen tarvitaan kokeneiden työnohjaajien ammattitaitoa. Johtajakeskeisestä työskentelyotteesta luopuminen voi olla vaikeaa sekä esimiehille että työntekijöille, jolloin kaikkien on yhdessä opeteltava uudenlainen työskentelyn ja yhteistyön kulttuuri. Tämä edellyttää vastuunottamisen, itseohjautuvuuden ja itsenäisen päätöksentekokyvyn kaltaisten asioiden käsittelyä. Hyvin ohjattu toimintakulttuurin muutos yhdistää sekä organisaation, tiimin että yksittäisen työntekijän tavoitteet. (Piispanen & Sannamo 2010, 21.)

Liian täsmälliseen muotoon asetetut tavoitteet voivat ehkäistä luovuutta ja johtaa jopa prosessin lukkiutumiseen. Tämän vuoksi hyvin ohjatulla, keskinäistä vuorovaikutusdynamiikkaa tarkastelevalla prosessilla, jossa ei esiinny velvoitteita tai suorittamisen pakkoa, voidaan saavuttaa todellista kehitystä ja kasvua. (Piispanen & Sannamo 2010, 21.)

4.5 Istunnot

Työnohjausta aloitettaessa, työnohjauksen muodosta riippumatta, työnohjaajan tulee käynnistää reflektiivisen oppimisen prosessi ja edistää sitä tukevaa dialogista vuorovaikutusta. Niin yksilöiden kuin ryhmienkin työnohjausistunnot etenevät pääsääntöisesti samalla tavalla. Istuntojen alussa ohjattavien oma arkityö sekä siihen liittyvät välittömät seikat pyritään siirtämään syrjään ja virittäydytään kohti reflektiota eli omien kokemusten selvittämistä tavoitteena uusien näkökulmien löytäminen. Työnohjaajan oma levollisuus ja virkeys sekä lyhyt alkukeskustelu ohjattavien juuri tämän hetkisestä tilanteesta auttavat rauhoittumaan ja virittäytymään istuntoa varten. (Alhanen ym. 2011, 85, 157.)

Erityisen suuri merkitys työnohjaustoiminnan onnistumiselle on sille varatulla tilalla. Tilan tulisi olla häiriötön ja sellainen, että siellä voi puhua luottamuksella asioista

ilman pelkoa niiden kantautumisesta ulkopuolisten kuuluville. On myös syytä pyrkiä järjestämään työnohjaustilanne jossain muualla kuin ohjattavien omassa työtilassa, jotta voidaan saada etäisyyttä työpaikan arkeen. Myös sen sijaan, että ohjattavat istuisivat pöydän ääressä, olisi parempi, että ohjattavat istuisivat kukin toisiaan vastakkain tuoleista muodostetussa ympyrässä. Näin saavutetaan parempi vuorovaikutus osallistujien kesken. Istuntoa voidaan myös aktivoida tuomalla paikalle kirjoitustaulu, johon voidaan purkaa joko kirjoittamalla tai piirtämällä istunnoissa käsiteltäviä teemoja ja tuoda esille erilaisia näkemyksiä. Varatun tilan on myös oltava riittävän suuri erityisesti toiminnallisia työnohjausistuntoja varten. (Alhanen ym. 2011, 86.)

Kun ohjattavien ajatukset on saatu itse välittömästi arkityöstä kohti ohjaustilannetta, voidaan aloittaa esille tulleiden asioiden käsittely. Työnohjaajan rooli on keskeinen näissä istunnoissa, jotta keskustelut eivät lähde rönsyilemään ja muutu sisällöltään toissijaisiksi. Kun työnohjaaja kykenee estämään tällaiset tilanteet napakalla ohjauksella, ohjattaville ei jää istunnon jälkeen sekavaa kuvaa, ja valittujen aiheiden perusteellinen pohdinta voidaan varmistaa. Yleensä tällaisia aiheita valitaan yksi tai kaksi ohjattavaa kohden, minkä jälkeen työnohjaaja ehdottaa tapaa, jolla valitut aiheet reflektoidaan. Käytännössä työnohjaus onkin tilanne, jossa ohjattavat tuottavat työskentelyn sisällön ja ohjaaja tuottaa muodon, jolla tuo sisältö työstetään. Istunnon loppuun yleensä varataan vielä muutama minuutti päätösosuukselle, jolla autetaan ohjattavia siirtämään istunnon antia omaan työhönsä. Tätä voidaan edistää kysymällä, mitä ohjattavat kokevat saaneensa istunnosta, mitkä asiat jäivät mietityttämään, minkälaisia ajatuksia istunto herätti ja kuinka ohjattavat toivovat käsiteltyjen asioiden siirtyvän arkeen. (Alhanen ym. 2011, 85.)

Istunnot vaihtelevat kestoltaan riippuen ohjattavien lukumäärästä ja ohjaustarpeesta. Yksilötyönohjaukselle sopiva aika voi olla 45 minuutista 1,5 tuntiin, mutta jos ohjattavia on useampia, on aikaakin hyvä käyttää enemmän. Pienryhmille eli alle kuudelle hengelle sopiva istuntojen pituus on noin kaksi tuntia, ja mikäli ryhmä on vielä isompi, niin aikaa voidaan käyttää jopa kolme tuntia yhtä istuntoa kohti. Näin

voidaan varmistua siitä, että kuhunkin istuntoon järjestyy tarpeeksi aikaa työn lomassa pysähtymiselle, kiireettömälle työstämiselle ja yhteisen aiheen löytymiselle. Lisäksi täten myös jokaiselle ryhmän jäsenelle jää tarpeeksi aikaa ilmaista omia näkemyksiään istunnon aikana. (Alhanen ym. 2011, 84–85)

Istuntojen tiheydellä on huomattava vaikutus työnohjauksen luonteeseen. Pääsääntöisesti työnohjausistuntoja järjestetään kerran kuukaudessa tai kolmen viikon välein. Tällöin työnohjausprosessista muodostuu mielekäs, jatkuva ja yhtenäinen kokonaisuus. Mikäli istuntoja on tätä harvemmin, ne jäävät usein helposti liian irrallisiksi eivätkä muodosta yhtenäistä oppimisprosessia. Työnohjaaja voi edistää istuntojen kytkeytymistä toisiinsa palauttamalla kysymyksien avulla mieleen edellisen istunnon teemoja ja tapahtumia sekä antamalla ohjattaville istuntojen välillä suoritettavia tehtäviä. (Alhanen ym. 2011, 86)

Tiheyden ohella toinen merkittävä vaikutus työnohjauksen onnistumiseen on istuntojen kokonaismäärällä. Jotta voidaan saavuttaa merkittävää ammatillista kehitystä, on työnohjausprosessin kestävä yli vuoden, ja oikeastaan ainoana poikkeuksena tähän ovat työtään aloittavat työnohjattavat. Työnohjausprosessin enimmäiskestolle ei ole olemassa mitään varsinaista rajaa. Mikäli työnohjauksen tarpeen on muodostanut jokin selkeä erityistilanne, on päättymisajankohtakin tällöin toki selkeä. Sen sijaan, mikäli asiakkaana on organisaatio tai työyhteisö, jossa työnohjaus on jatkuvaa, tulee mahdollinen ohjattavien ohjauksen lopettaminen tai ohjaajan vaihtaminen käsitellä aina tapauskohtaisesti. Yleensä tällainen tilanne muodostuu, kun työnohjaajan ulkopuolisuus on vähentynyt prosessin edetessä tai tilaaja tarvitsee uusia, erilaisia näkemyksiä työhön. Ajankohtaisiksi nämä seikat muodostuvat pääsääntöisesti viimeistään siinä vaiheessa, kun ohjaussuhde on kestänyt yli kolme vuotta. (Alhanen ym. 2011, 86)

4.6 Työnohjauksen arviointi

Arvioinnissa ja palautteenannossa täytyy säilyttää työnohjauksen luottamuksellisuus ja muistaa vaitiolovelvollisuus. Arviointi sovitaan etukäteen, ja palaute voidaan antaa esimiehille monella mahdollisella tavalla. Arviointi on yksi työnohjausprosessin osa ja

sopimuksentekovaiheessa on suunniteltava ohjauksen tilaajan ja ohjattavien kanssa siitä, miten arviointi hoidetaan. Arvioinnissa on kyse prosessiin osallistuvien (ohjattava/ohjattavat, hallinnon edustaja) mahdollisuudesta tarkastella ohjauksen vaikutuksia eri tasoilla suhteessa työnohjauksen tavoitteisiin perustehtävän laadun varmistamiseksi. Tasoja on kolme: yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotaso. (Paunonen-Ilmonen 2001, 62, 118–119.)

Arvioinnin tarkoituksena on todeta, ohjata ja motivoida sekä ennustaa. Toteamisen tavoitteena on arvioida tilanne senhetkiselä arviointihetkellä ohjattavan, tämän työn ja työryhmän osalta. Arviointi motivoi ohjattavaa eteenpäin kohti asetettuja tavoitteita. Ohjausta annetaan palautteen avulla, tukemalla ohjattavaa valintojen tekemisessä ja ongelmien ratkaisuisa. Ohjaus on samalla myös korjaamista perustehtävän parantamiseksi. Ennustamisella tarkoitetaan tulevan ennakoimista ohjattavan nähdessä palautteen kautta tulevan toimintansa laadun verrattuna nykyhetken tilanteeseen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 119.)

Työnohjauksen arvioinnin ajankohdilla on kolme tasoa. Jokaisessa työnohjausistunnossa on ohjattavan omaa arviointia tämän tutkiessa omaa toimintaansa ja itseään toimijana. Tämän lisäksi työnohjauksella on yleensä etukäteen suunnitellut ja ajallisesti sovitut väliarviointit ja loppuarviointi. Tavallisesti väliarviointi suoritetaan 3–6 kuukauden välein hallituksen edustajan ja ohjattavien yhteisessä istunnossa. Arviointi tehdään suullisesti, mutta siihen voidaan liittää myös kirjallinen raportointi. Väliarviointi sijoitetaan usein työnohjausprosessin puoleenväliin, kun istuntoja on ollut noin 20. Väliarviointeja voidaan pitää myös enemmän kuin yksi. Loppuarviointi tehdään työnohjausprosessin lopussa 30–40 istunnon jälkeen. Siihen kannattaa varautua yhdellä tai kahdella istunnolla. (Paunonen-Ilmonen 2001, 62, 119.)

Arvioinnin menetelmiä ei voida täysin erottaa työnohjausprosessista, vaan ne kaikki tukevat työnohjauksessa oppimista ja antavat palautetta ohjattaville ja työnohjaajalle. Arviointimenetelmiä on monenlaisia. Yleisimpinä mainittakoon havainnointi,

keskustelut, arviointilomakkeet, päiväkirjat ja analyysit. (Paunonen-Ilmonen 2001, 122.)

4.7 Työnohjauksen lopettaminen

Ryhmätyönohjauksen prosessin hyvin tehty lopettaminen auttaa ohjattavia jäsentämään prosessin oman ammatillisen kasvun osaksi ja antaa ryhmälle tilan käsitellä ryhmän hajoamiseen liittyviä tunteita, mielikuvia ja ajatuksia. Prosessia lopeteltaessa tulee ottaa huomioon useita eri asioita. Prosessin kokonaisuutta verrataan alussa ja väliarvioinnissa asetettuihin tavoitteisiin ryhmän ja yksilöiden osalta. Tämän lisäksi on hyvä keskustella siitä, mitä he ovat toisiltaan oppineet. Työnohjaajan kannattaa viedä tällainen työskentely läpi mahdollisimman konkreettisesti pyytämällä ohjattavia kertomaan niistä muiden ryhmäläisten ohjaustilanteista, jotka ovat jääneet heidän mieleensä. Viimeisen istunnon loppuun on hyvä varata aikaa myös ryhmäläisten keskustelulle ohjauksen loppumisen herättämistä tunteista. (Alhanen ym. 2011, 164–165.)

Yksilötyönohjauksen prosessin päättyessä loppuu myös kahden ihmisen välille luotu tärkeä suhde. Työyhteisö jatkaa yhdessä yhteistyönohjausprosessin loppuessa. Ryhmätyönohjauksessa syntyy usein merkittäviä työtoverien välisiä suhteita, jotka jatkuvat kauan työnohjauksen jälkeenkin. Yksilötyönohjauksen loppuessa ohjattava palaa yksin työyhteisöönsä ilman toisia, jotka olisivat jakaneet hänen kokemuksensa. Lopettamiseen varataan tarpeeksi aikaa ja se otetaan puheeksi hyvissä ajoin. Ohjauksen loppuminen on usein myös siihen sitoutuneelle työnohjaajalle luopumisen hetki. Ohjaajan olisi tärkeää pohtia ohjauksen loppumista etukäteen omasta ja ohjattavan näkökulmasta. Yksilötyönohjausta lopeteltaessa prosessia pohditaan alussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Katsotaan myös tulevaisuuteen sekä työstä reflektoinnin ja oppimisen keinojen jatkamisen että työnohjauksen mahdollisen seuraavan käytön suhteen. (Alhanen ym. 2011, 134.)

5 Tutkimustulokset

Keräyksellä saadun tutkimusaineiston tulkinta, analyysi ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia, johon tähdättiin tutkimusta alun perin aloitettaessa.

Analyysivaiheessa tutkijalle avautuu se, millaisia vastauksia hän saa asetettuihin ongelmiin. Analyysivaiheessa voi käydä myös niin, että huomataan, miten tutkimusongelman olisi voinut mahdollisesti asettaa paremmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Kysely lähetettiin 28 työnohjaajalle, ja vastauksia saatiin kaikkiaan 21. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 75 %. Kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä olivat taustatietoja, minkä jälkeen se eteni kahdeksaan organisaation tuen arvioinnin ja kuuteen oman osaamisen arvioinnin kysymykseen. Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin.

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi vastaajien taustatiedot suorina jakaumina. Vastaukset käsitellään kokonaistuloksina eikä yksittäisiä vastauksia tuoda ilmi. Tämän jälkeen vastauksia ristiintaulukoidaan. Viimeisessä luvussa esitellään avoimen kysymyksen kautta saatuja aihealueita.

5.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa ei kysytty vastaajien nimeä, puhelinnumeroa tai muitakaan henkilötietoja. Taustatiedoiksi valikoitui kolme eri tietoa:

1. Kuinka kauan vastaaja on työskennellyt sairaanhoitopiirillä?
2. Kuinka kauan vastaaja on toiminut työnohjaajana?
3. Kuinka monta työnohjausistuntoa vastaajalla oli vuonna 2014?

Vastaajista suurin osa (57,1 %) on työskennellyt sairaanhoitopiirissä yli 20 vuotta. 10–20 vuotta työskennelleet oli seuraavaksi suurin ryhmä (33,3 %). Alle 10 vuotta työskennelleitä oli selvästi vähiten (9,5 %). Jokaisesta ryhmästä löytyi kuitenkin vastaajia.

Taulukko 1. Kauanko olet työskennellyt sairaanhoitopiirillä?

N = 21	N	%
Alle 10 vuotta	2	9,5
10–20 vuotta	7	33,3
Yli 20 vuotta	12	57,1
Yht.	21	100

Lähes puolet vastaajista (47,6 %) on toiminut työnohjaajana alle 10 vuotta. Toiseksi suurin ryhmä (38,1 %) on toiminut työnohjaajana 10–20 vuotta. Yli 20 vuotta työnohjaajana toimineita oli vähiten (14,3 %). Jokaisessa ryhmässä oli vastaajia.

Taulukko 2. Kauanko olet toiminut työnohjaajana?

N = 21	N	%
Alle 10 vuotta	10	47,6
10–20 vuotta	8	38,1
Yli 20 vuotta	3	14,3
Yht.	21	100

Kolmas taustamuuttuja oli työnohjausistuntojen määrä vuonna 2014. Lähes puolella vastaajista (47,6 %) oli ollut alle 10 työnohjausistuntoa. 10–19 istuntoa oli ollut hieman yli joka neljännellä (28,6 %). Hieman vajaa neljännes (23,8 %) oli pitänyt yli 20 työnohjausistuntoa. Kaikissa kolmessa ryhmässä oli vastaajia.

Taulukko 3. Kuinka monta työnohjausistuntoa sinulla oli vuonna 2014?

N = 21	N	%
Alle 10	10	47,6
10–19	6	28,6
Yli 20	5	23,8
Yht.	21	100

5.2 Organisaation tuen arviointi

Organisaation tuen arvioimista selvitettiin kahdeksalla kysymyksellä. Kysymykset on jaettu kahteen taulukkoon. Ensimmäisessä taulukossa ovat työnohjaajien näkemykset

työnohjauksen tunnettuudesta, tavoitteista, seurannasta ja työnohjaukseen varattavasta ajasta. Keskiarvoa arvioidaan välillä 4–1.

Keskiarvoilla mitattuna työnohjauksen tunnettuuden (2.0) edistäminen sai alhaisimman arvion. Myös työnohjauksen seuranta (2.1) arvioidaan varsin alas. Vastaukset olivat painottuneet molemmissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoon ”Osittain eri mieltä”. Keskiarvoja pohdittaessa täytyy ottaa huomioon, että molemmissa kysymyksissä oli monta (9,5 %) vastaajaa, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen. Työnohjaustoiminnan tavoitteiden määrittely sai paremman keskiarvon (2,7), kuten myös organisaation työnohjaustoimintaan riittävä ajan varaaminen (2,5).

Taulukko 4. Organisaation tuen arviointi, kysymykset 1–4

	N	Täysin samaa mieltä (4) %	Osittain samaa mieltä (3) %	Osittain eri mieltä (2) %	Täysin eri mieltä (1) %	EOS (0) %	Ka
Työnohjauksen tunnettuutta sairaanhoitopiirillä on edistetty tarpeeksi	21	0(0)	28,6(6)	52,4(11)	9,5(2)	9,5(2)	2,0
Sairaanhoitopiirin työnohjaustoiminnalla on selkeästi määrittelyt tavoitteet	21	19,1(4)	42,7(9)	28,6(6)	4,8(1)	4,8(1)	2,7
Sairaanhoitopiirin seuranta on työnohjauksen osalta riittävää	21	4,8(1)	33,3(7)	38,1(8)	14,3(3)	9,5(2)	2,1
Työnohjaustoimintaan on varattu riittävästi aikaa	21	23,8(5)	28,6(6)	23,8(5)	19,1(4)	4,8(1)	2,5

Toisessa taulukossa ovat työnohjaajien näkemykset työnohjauksen kehittämisestä, verkostoitumisen tuesta, koulutuksen järjestämisestä ja yhteistyöstä työnohjaajien välillä.

Keskiarvoilla mitattuna sairaanhoitopiirin työnohjauskoulutuksien järjestämiselle (2,4) olisi eniten tarvetta. Työnohjaajien välinen yhteistyö arvioitiin jo hieman korkeammalle (2,7), vastausten painottuessa selvästi ”Osittain samaa mieltä” -vastaukseen. Molemmissa kysymyksissä oli myös ”En osaa sanoa” -vastauksia (9,5 %). Työnohjaajan mahdollisuus vaikuttaa työnohjauksen kehittämiseen arvioitiin toiseksi korkeimmalle joukosta (2,9). Kysymyksessä oli kuitenkin todella moni valinnut ”En osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon (19,1 %). Tuki ammatilliseen verkostoitumiseen sai huomattavan korkean keskiarvon (3,1) vastausten painottuessa selvästi ”Täysin samaa mieltä” sekä ”Osittain samaa mieltä” -vastauksiin. Huomionarvoista oli myös se, että vastauksissa ei ollut yhtään ”Täysin eri mieltä” tai ”En osaa sanoa” -vastausta.

Taulukko 5. Organisaation tuen arviointi, kysymykset 5–8

	N	Täysin samaa mieltä (4) %	Osittain samaa mieltä (3) %	Osittain eri mieltä (2) %	Täysin eri mieltä (1) %	EOS (0) %	Ka
Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työnohjauksen kehittämiseen sairaanhoitopiirillä	21	23,8(5))	33,3(7)	23,8(5)	0(0)	19,1(4))	2,9
Saan riittävästi tukea ammatilliseen verkostoitumiseen	21	38,1(8))	38,1(8)	23,8 (5)	0(0)	(0)	3,1
Sairaanhoitopiiri järjestää riittävästi työnohjauksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää koulutusta	21	19,1(4))	28,6(6)	33,3 (7)	9,5(2)	9,5(2)	2,4
Yhteistyö työnohjaajien välillä on sujuvaa	21	19,1(4))	52,4(11)	14,3 (3)	4,8(1)	9,5(2)	2,7

5.3 Oman työnohjausosaamisen arviointi

Oman työnohjausosaamisen arvioimista selvitettiin kuudella kysymyksellä. Kysymykset on jaettu kahteen taulukkoon. Ensimmäisessä taulukossa ovat työnohjaajien näkemykset työnohjauksen perustehtävän ymmärtämisestä, ohjattavan yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta ja ohjaajan oman työnohjauskäyttöteorian hahmottamisesta.

Työnohjausosaamisen keskiarvot ovat selvästi organisaation tuen keskiarvoja korkeampia. Taulukon kolmessa kysymyksessä ei ollut myöskään yhtään ”En osaa sanoa” -vastausta. Alimman keskiarvon sai ohjattavan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (3,3). Tätäkin keskiarvoa voidaan pitää varsin korkeana. Kaikki vastaukset sijoittuivat ”Täysin samaa mieltä” (33,3 %) ja ”Osittain samaa mieltä” (66,7 %) -kategoriaan. Työnohjauskäyttöteorian hahmottamista koskeva kysymys sai vielä korkeamman keskiarvon (3.5). Selvä enemmistö oli valinnut ”Täysin samaa mieltä” (57,1 %) ja ”Osittain samaa mieltä” (38,1 %) -vaihtoehdot. ”Osittain eri mieltä” oli vastattu (4,8 %) mutta muut kaksi vastausvaihtoehtoa jäivät ilman vastauksia. Korkeimman keskiarvon sai kysymys työnohjauksen perustehtävän ymmärtämisestä (3,9). Lähes kaikki olivat valinneet ”Täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehdon (90,5 %). Loput (9,5 %) olivat valinneet ”Osittain samaa mieltä” -vaihtoehdon.

Taulukko 6. Oman työnohjausosaamisen arviointi, kysymykset 1–3

	N	Täysin samaa mieltä (4) %	Osittain samaa mieltä (3) %	Osittain eri mieltä (2) %	Täysin eri mieltä (1) %	EOS (0) %	Ka
Ymmärrän työnohjaukseni perustehtävän	21	90,5(19)	9,5(2)	0(0)	0(0)	0(0)	3,9
Kykenen huomioimaan jokaisen ohjattavan yksilölliset tarpeet	21	33,3(7)	66,7(14)	0(0)	0(0)	0(0)	3,3
Kykenen hahmottamaan oman työnohjaus- käyttöteoriani	21	57,1(12)	38,1(8)	4,8(1)	0(0)	0(0)	3,5

Toisessa taulukossa on työnohjaajien näkemykset työnohjauksen erottamisesta sen lähikäsitteistä, työnohjauksen vaikutusten arvioinnista ja siitä, kuinka motivoitunut hän on toimimaan työnohjaajana jatkossa.

Alimman keskiarvon sai työnohjauksen vaikutusten arviointi (2,9). Yli puolet vastaajista (57,1 %) valitsi ”Osittain samaa mieltä” -vaihtoehdon. Huomionarvoista oli myös ”En osaa sanoa” -vastausten määrä (9,5 %). EOS-vastaukset viittaavat siihen, että työnohjaajilla ei ole joko halua tai mielestään tarpeeksi tietoa vastata kyseiseen kysymykseen. Työnohjauksen erottaminen sen lähikäsitteistä kysymys sai huomattavan korkean keskiarvon (3,5). Kaksi kolmasosaa (66,7 %) oli valinnut ”Täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehdon. Tässäkin kysymyksessä oli vastattu ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoon (4,8 %). Motivaatio toimia työnohjaajana sai varsin korkean keskiarvon (3,7). Selvä enemmistö oli valinnut ”Täysin samaa mieltä” (76,2 %) ja ”Osittain samaa mieltä” (19,1 %) -vaihtoehdot. ”Osittain eri mieltä” oli vastattu (4,8 %) muiden kahden vastausvaihtoehdon jäädessä ilman vastauksia.

Taulukko 7. Oman työnohjausosaamisen kysymykset 4–6

	N	Täysin samaa mieltä (4) %	Osittain samaa mieltä (3) %	Osittain eri mieltä (2) %	Täysin eri mieltä (1) %	EOS (0) %	Ka
Osaan erottaa työnohjauksen sen lähikäsitteistä	21	66,7(14)	23,8(5)	4,8(1)	0(0)	4,8(1)	3,5
Kykenen arvioimaan työnohjauksen vaikutuksia	21	23,8(5)	57,1(12)	9,5(2)	0(0)	9,5(2)	2,9
Olen motivoitunut toimimaan työnohjaajana	21	76,2(16)	19,1(4)	4,8(1)	0(0)	0(0)	3,7

5.4 Ristiintaulukoinnit

Suorien jakaumien esittämisen lisäksi haluttiin myös tietää, miten työkokemus sairaanhoitopiirillä, kokemus työnohjaajana ja työnohjausistuntojen määrä vaikuttavat arvioihin organisaation tuesta ja omasta osaamisesta. Tähän saatiin vastauksia ristiintaulukoimalla tutkimusmuuttujia taustamuuttujien kanssa. Taustamuuttujia oli kolme ja tutkimusmuuttujia neljätoista, joten taulukoita on yhteensä 42. Ei kuitenkaan ole mielekäästä esittää näin suurta määrää taulukkoja, joten opinnäytetyössä nostetaan esille merkitsevimmät. Keskiarvoa mitataan välillä 0–4 siten, että nolla on alhaisin ja neljä korkein mahdollinen keskiarvo. Ristiintaulukointien merkitsevyyttä testattiin khiin neliö-testillä.

Ristiintaulukointi on eräs käytetyimmistä ja yksinkertaisimmista analyysimenetelmistä. Analyysimenetelmänä se on selkeä, tehokas ja sen avulla on helppo hahmottaa tutkimusaineiston muuttujien suhteita, luonnetta ja jatkoanalysoinnin tarpeita. Ristiintaulukointi yhdistettynä khiin neliö-testiin sopii monen tutkimusongelman käsittelyyn. (Broberg, Laakkonen & Tähtinen. 2011, 123.)

Khi toiseen -testauksella voidaan tilastollisesti arvioida luokitellun aineiston kahden muuttujan keskinäistä riippuvuutta. Muuttujien mitta-asteikkona on luokitteluasteikko. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 233.) Vastaajia on luokiteltu osajoukkoihin taustamuuttujien perusteella.

Työnohjaajan työkokemus sairaanhoitopiirillä

Seuraavassa selvitetään, missä kysymyksissä sairaanhoitopiirillä työskennelleiden mielipide organisaation tuen tai oman ohjausosaamisen suhteen on erilainen kuin vähemmän aikaa työskennelleillä.

Taulukossa 8 tarkastellaan, vaikuttaako se, kuinka kauan työnohjaaja on työskennellyt sairaanhoitopiirillä, mielipiteeseen siitä, onko sairaanhoitopiirin työnohjaustoiminnalla selkeästi määrittelyt tavoitteet. Työnohjaajien vastauksia tarkasteltaessa on havaittavissa eroja. Keskiarvoilla tarkasteltuna alle 10 vuotta sairaanhoitopiirillä työskennelleiden arvio on todella alhainen (1.0). 10–20 vuotta työskennelleiden arvioiden keskiarvo on jo huomattavasti korkeampi (2.7) ja yli 20 vuotta työskennelleiden vielä edellistä hieman korkeampi (2.9).

Tilastollisesti erot työnohjaajien välillä ovat merkitseviä ($\chi^2 = 16,07$, $df = 8$). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, testin tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Taulukko 8. Taustamuuttuja 1 verrattuna organisaation tuen kysymykseen 2

(Dependence is significant. Chi2 = 16,07, df = 8, 1-p = 95,86 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta	10–20 vuotta	yli 20 vuotta	Kaikki
N=		2 %	7 %	12 %	21
Täysin samaa mieltä	(4)	0,0	0,0	33,3	19,1
Osittain samaa mieltä	(3)	0,0	71,4	33,3	42,9
Osittain eri mieltä	(2)	50,0	28,6	25,0	28,6
Täysin eri mieltä	(1)	0,0	0,0	8,3	4,8
EOS	(0)	50,0	0,0	0,0	4,8
Yht. (Ka)		100(1.0)	100(2.7)	100(2.9)	100

Taulukossa 9 tarkastellaan, vaikuttaako se, kuinka kauan työnhajaaja on työskennellyt sairaanhoitopiirillä, mielipiteeseen siitä, ymmärtääkö vastaaja työnhajauksensa perustehtävän. Työnhajaajien vastauksia tarkasteltaessa on havaittavissa eroja. Keskiarvoilla tarkasteltuna alle 10 vuotta sairaanhoitopiirillä työskennelleiden arvio on alhaisin, mutta sekin on silti korkea (3.5). 10–20 vuotta työskennelleiden arvioiden keskiarvo on hieman korkeampi (3.9) ja yli 20 vuotta työskennelleiden korkein (4.0).

Tilastollisesti erot työnhajaajien välillä ovat lievästi merkitseviä (Chi2 = 5,25, df = 2). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, testin tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Taulukko 9. Taustamuuttuja 1 verrattuna oman ohjausosaamisen kysymykseen 1

(Dependence is slightly significant. Chi2 = 5,25, df = 2, 1-p = 92,76 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta	10–20 vuotta	yli 20 vuotta	Kaikki
N=		2 %	7 %	12 %	21
Täysin samaa mieltä	(4)	50,0	85,7	100,0	90,5
Osittain samaa mieltä	(3)	50,0	14,3	0,0	9,5
Yht. (Ka)		100(3,5)	100(3,9)	100(4,0)	100

Työnohjaajan kokemus työnohjaajana

Seuraavassa selvitetään, missä kysymyksissä pidempään työnohjausta tehneiden mielipide organisaation tuen tai oman ohjausosaamisen suhteen on erilainen kuin vähemmän aikaa työskennelleillä.

Taulukossa 10 tarkastellaan sitä, kuinka työnohjauskokemus vaikuttaa siihen, kuinka työnohjaajat kokevat voivansa vaikuttaa työnohjaustoimintaan sairaanhoitopiirillä. Keskiarvoilla tarkasteltuna alle 10 vuotta työnohjaajina työskennelleet arvioivat mahdollisuutensa korkeimmalle (3.1). Tätä keskiarvoa hieman alemmaksi mahdollisuutensa arvioivat yli 20 vuotta työnohjaajina työskennelleet (2.7). Selkeästi alhaisimmaksi vaikutusmahdollisuutensa arvioivat työnohjaajina 10–20 vuotta toimineet (1.6).

Tilastollisesti erot ovat merkitseviä (Chi2 = 12,69, df = 6). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, tulee testin tuloksiin suhtautua kriittisesti.

Taulukko 10. Taustamuuttaja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin

kysymykseen 5

(Dependence is significant. Chi2 = 12,69, df = 6, 1-p = 95,18 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta	10–20 vuotta	yli 20 vuotta	Kaikki
N=		10 %	8 %	3 %	21
Täysin samaa mieltä	(4)	40,0	0,0	33,3	23,8
Osittain samaa mieltä	(3)	50,0	37,5	0,0	38,1
Osittain eri mieltä	(2)	0,0	25,0	66,7	19,1
EOS	(0)	10,0	37,5	0,0	19,1
Yht. (Ka)		100(3.1)	100(1.6)	100(2.7)	100

Taulukossa 11 tarkastellaan työnohjauskokemuksen vaikutusta siihen, kuinka työnohjaaja kokee saavansa tukea ammatilliseen verkostoitumiseen. Keskiarvoa tarkasteltaessa eniten tukea kokevat saavansa työnohjaajina alle 10 vuotta työskennelleet (3.6). Yli 20 vuotta työskennelleet ovat edellisen ryhmän kanssa myös melko samaa mieltä (3,3). Heikommaksi saamansa tuen arvioivat työnohjaajina 10–20 vuotta työskennelleet (2,5).

Tilastollisesti erot ovat merkitseviä (Chi2 = 11,79, df = 4). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, tulee testin tuloksiin suhtautua kriittisesti.

Taulukko 11. Taustamuuttuja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen
6

(Dependence is significant. Chi2 = 11,79, df = 4, 1-p = 98,10 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta 10 %	10–20 vuotta 8 %	yli 20 vuotta 3 %	Kaikki 21
N=					
Täysin samaa mieltä	(4)	60,0	12,5	33,3	38,1
Osittain samaa mieltä	(3)	40,0	25,0	66,7	38,1
Osittain eri mieltä	(2)	0,0	62,5	0,0	23,8
Yht. (Ka)		100(3.6)	100(2.5)	100(3,3)	100

Taulukossa 12 tarkastellaan työnohjauskokemuksen vaikutusta työnohjaajien näkemykseen siitä, järjestääkö sairaanhoitopiiri riittävästi työnohjaksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää koulutusta. Keskiarvolla tarkasteltuna kaikki vastaajaryhmät suhtautuivat väittämään varauksellisesti. Sekä yli 20 vuotta että 10–20 vuotta työnohjaajina työskennelleiden keskiarvo oli samaa luokkaa (2.0 ja 2.1). Hieman näitä ryhmiä suopeammin väittämään suhtautuivat alle 10 vuotta työnohjaajina toimineet (2.7).

Tilastollisesti erot ovat lievästi merkitseviä (Chi2 = 13,15, df = 8,1). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, tulee testin tuloksiin suhtautua kriittisesti.

Taulukko 12. Taustamuuttuja 2 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen
7

(Dependence is slightly significant. Chi2 = 13,15, df = 8, 1-p = 89,34 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta 10 %	10–20 vuotta 8 %	yli 20 vuotta 3 %	Kaikki 21
N=					
Täysin samaa mieltä	(4)	40,0	0,0	0,0	19,1
Osittain samaa mieltä	(3)	30,0	25,0	33,3	28,6
Osittain eri mieltä	(2)	10,0	62,5	33,3	33,3
Täysin eri mieltä	(1)	0,0	12,5	33,3	9,5
EOS	(0)	20,0	0,0	0,0	9,5
Yht. (Ka)		100(2.7)	100(2.1)	100(2.0)	100

Taulukossa 13 tarkastellaan työnohjauskokemuksen vaikutusta siihen, kykeneekö työnohjaaja huomioimaan jokaisen ohjattavan yksilölliset tarpeet. Keskiarvolla tarkasteltuna kaikissa kolmessa vastaajaryhmässä väittämään suhtaudutaan myönteisesti. Sekä alle 10 vuotta että 10–20 vuotta työnohjaajina työskennelleiden keskiarvo on miltei sama (3.2 ja 3.3.) Vielä näitä kahta ryhmää korkeampi keskiarvo on yli 20 vuotta työskenneillä (4).

Tilastollisesti erot ovat merkitseviä (Chi2 = 7,05, df = 2). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, tulee testin tuloksiin suhtautua kriittisesti.

Taulukko 13. Taustamuuttuja 2 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 2

(Dependence is significant. Chi2 = 7,05, df = 2, 1-p = 97,06 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta	10–20 vuotta	yli 20 vuotta	Kaikki
N=		10 %	8 %	3 %	21
Täysin samaa mieltä	(4)	20,0	25,0	100	33,3
Osittain samaa mieltä	(3)	80,0	75,0	0,0	66,7
Yht. (Ka)		100(3.2)	100(3.3)	100(4)	100

Taulukossa 14 tarkastellaan työnohjauskokemuksen vaikutusta siihen, kykeneekö työnohjaaja arvioimaan työnohjauksen vaikutuksia. Vastaajaryhmistä sekä yli 20 vuotta että 10–20 vuotta työnohjaajina toimineiden arvio on keskiarvolla tarkasteltuna sama (3,3). Sen sijaan alle 10 vuotta työnohjaajina toimineet arvioivat osaamisen huomattavasti alemmaksi (2,4).

Tilastollisesti erot ovat lievästi merkitseviä (Chi2 = 10,05, df = 6). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, tulee testin tuloksiin suhtautua kriittisesti.

Taulukko 14. Taustamuuttuja 2 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 5

(Dependence is slightly significant. Chi2 = 10,05, df = 6, 1-p = 87,72 %)

	Painoarvo	Alle 10 vuotta	10–20 vuotta	yli 20 vuotta	Kaikki
N=		10 %	8 %	3 %	21
Täysin samaa mieltä	(4)	10,0	25,0	66,7	23,8
Osittain samaa mieltä	(3)	60,0	75,0	0,0	57,1
Osittain eri mieltä	(2)	10,0	0,0	33,3	9,5
EOS	(0)	20,0	0,0	0,0	9,5
Yht. (Ka)		100(2,4)	100(3,3)	100(3,3)	100

Työnohjaajan työnohjausistuntojen määrä

Seuraavassa selvitetään, missä kysymyksissä enemmän työnohjausistuntoja tehneiden mielipide organisaation tuen tai oman ohjausosaamisen suhteen on erilainen kuin vähemmän työnohjausistuntoja pitäneiden.

Taulukossa 15 tarkastellaan, vaikuttaako se, kuinka monta työnohjausistuntoa työnohjaajalla oli vuodessa, mielipiteeseen siitä, onko yhteistyö työnohjaajien välillä sujuvaa. Alle 10 työnohjausistuntoa pitäneiden mielipiteiden keskiarvo oli korkein (3.3). Yli 20 työnohjausistuntoa pitäneiden keskiarvo oli hieman matalampi (2.8). Näiden välillä oleva 10–19 työnohjausistuntoa pitäneiden arvio oli matalin (1.5).

Tilastollisesti erot työnohjaajien välillä ovat lievästi merkitseviä (Chi2 = 13,32, df = 8). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, testin tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Taulukko 15. Taustamuuttuja 3 verrattuna organisaation tuen arvioinnin kysymykseen
8

(Dependence is slightly significant. Chi2 = 13,32, df = 8, 1-p = 89,87 %)

N=	Painoarvo	Alle 10 10 %	10–19 6 %	yli 20 5 %	Kaikki 21
Täysin samaa mieltä	(4)	40,0	0,0	0,0	19,1
Osittain samaa mieltä	(3)	50,0	33,3	80,0	52,4
Osittain eri mieltä	(2)	10,0	16,7	20,0	14,3
Täysin eri mieltä	(1)	0,0	16,7	0,0	4,8
EOS	(0)	0,0	33,3	0,0	9,5
Yht. (Ka)		100(3.3)	100(1.5)	100(2.8)	100

Taulukossa 16 tarkastellaan, vaikuttaako se, kuinka monta työnohjausistuntoa työnohjaajalla oli vuodessa, mielipiteeseen siitä, kuinka motivoitunut vastaaja on toimimaan työnohjaajana. Alle 10 työnohjausistuntoa tehneiden arvioiden keskiarvo on alhaisin, mutta sekin on silti korkea (3.5). 10–19 istuntoa tehneiden keskiarvo on hieman korkeampi (3.7). Yli 20 istuntoa tehneiden keskiarvo on korkein (4.0).

Tilastollisesti erot työnohjaajien välillä ovat lievästi merkitseviä (Chi2 = 7,66, df = 4). Koska testin kriteerit eivät pienen vastaajamäärän vuoksi täyty, testin tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Taulukko 16. Taustamuuttuja 3 verrattuna oman ohjausosaamisen arvioinnin kysymykseen 6

(Dependence is slightly significant. Chi2 = 7,66, df = 4, 1-p = 89,50 %)

N=	Painoarvo	Alle 10 10 %	10–19 6 %	yli 20 5 %	Kaikki 21
Täysin samaa mieltä	(4)	60,0	83,3	100	76,2
Osittain samaa mieltä	(3)	40,0	0,0	0,0	19,1
Osittain eri mieltä	(2)	0,0	16,7	0,0	4,8
Yht. (Ka)		100(3.6)	100(3.7)	100(4.0)	100

Ristiintaulukoinneista nähdään, miten työkokemus sairaanhoitopiirillä, kokemus työnohjaajana ja työnohjausistuntojen määrä vaikuttavat kyseisiin arvioihin.

Tuloksista voidaan havaita, että taustamuuttujat vaikuttavat joihinkin mielipiteisiin organisaation tuen ja oman ohjausosaamisen arvioinnista. Taustamuuttujien mukaan jaoteltuina vastaajat siis arvioivat tilastollisesti merkitsevästi korkeammalle joitain tuen ja osaamisen osa-alueita. Vastaajamäärät ovat kuitenkin sen verran pieniä, että tuloksiin täytyy suhtautua kriittisesti. Ristiintaulukointeja voidaan pitää suuntaa antavina sen suhteen, miten taustamuuttujat vaikuttavat työnohjauksen arviointiin.

5.5 Avoin kysymys

Kysymyslomakkeen viimeisessä osiossa vastaajille oli tarjottu mahdollisuus antaa toiveita ja kehitysideoita. Lähes puolet kyselyyn osallistuneista (9) vastasi tähän osioon. Tässä luvussa esitellään työnohjaajien avoimessa kysymyksessä esille nostamia asioita suoraan lainattuina. Vastaukset olivat kirjavia, mutta jonkinlaisen luokittelun teko oli myös mahdollista. Luokitus ei ollut ennalta määrätty, vaan se luotiin avoimeen kysymykseen saatujen vastausten sisällön pohjalta.

Kaksi toistuvaa teemaa vastauksissa olivat työnohjaajien verkosto ja koulutustilaisuudet:

”Hyvä, jos shp:llä edelleen esim. koulutusiltapäiviä työnohjaukseen liittyen työnohjaajille ja muille kiinnostuneille.”

” Työnohjaajat tarvitsevat verkoston ja koulutustilaisuuksia, jotta toiminta ei hiipuisi.”

” Työnohjaajien verkostotoiminta shp:ssä on tärkeä yhetistyöfoorumi meille työnohjaajille. Tuki, kannustus, asioiden jakaminen, yhdessä oppiminen ja työnohjaajina jaksaminen.”

” On upeaa, että työnohjaajilla on verkosto ja sille on annettu arvo!”

Kuvio 2. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 1

Nämä kaksi kohtaa nousivat eniten esille työnohjauksen toiveisiin ja kehitysideoihin liittyen. Koulutustilaisuuksien järjestämistä ja verkostotoimintaa pidettiin tärkeänä työnohjaustoiminnan ylläpidossa ja jatkamisessa. Nämä kaksi kohtaa nousivat esille positiivisena asiana.

Esille nousi myös työnohjaukseen varattu aika:

”Mielestäni olisi upeaa, että työnohjaajien työnohjauksiin käyttämää panosta arvostettaisiin eikä työnohjaajan tarvitsisi missään työpisteessä kokea huonoa omaatuntoa lähtiessään hoitamaan tehtäväänsä.”

”Saisi tehdä enempi työnohjauksia ja että se olisi mahdollista oman työyksikön puitteissa.”

”Työnohjaajille olisi hyvä olla riittävästi aikaa toimia työnohjaajana. Lisäksi työnohjaukseen pääsemiseen pitäisi löytyä aikaa irrottautua yksiköistä.”

Kuvio 3. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 2

Vastaajat olivat huolissaan työnohjaukseen varatusta ajasta. Työnohjaukseen menemiseen toivottiin riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Työnohjaukselle toivottiin myös enemmän arvostusta. Parempi joustavuus työnohjauksen tekemiseen nousi vastauksissa esille kehityskohtana.

Muissa vastauksissa pohdittiin tällaisia seikkoja:

”Myös rahallista kannustinta työnohjaajille vois harkita. Konsultaatiopalkkio tyyppinen korvaus aina pidetystä istunnosta vois aktivoida niitäkin jotka eivät tällä hetkellä tee ohjauksia.”

”Säästövaateita piirillä on, toivottavasti säästöjä ei oteta työnohjauskuluista, siinä tulisi euron säästöllä 10 euron vahinko pitkällä aikavälillä.”

”Työnohjauksessa on kehitettävää ja järjestämistä KSSH:ssä. Esim miten työnohjaajan löytää, millaista työnohjausta suositaan, pelisäännöt, tilastointi, työnohjauksen vaikuttavuus ja hyöty, tunnettavuus.”

”Caseluontoista ohjausta voisi käyttää paljon enemmän hyväksi kun on purkuja tai kinkkisiä tapauksia.”

”Kaikkiaan työnohjausta pitäisi enemmän käyttää hyväksi.”

Kuvio 4. Avoimen kysymyksen toiveita/ kehitysideoita 3

Kuvioon neljä on koottu vastauksia, joissa ei ollut selkeää sisällöllistä yhteneväisyyttä. Kahdessa vastauksessa nostetaan esille työnohjauksen taloudellinen puoli, mutta eri näkökulmista. Työnohjaajille ehdotetaan rahallisen kannustimen mahdollista lisäämistä. Toisessa vastauksessa kerrotaan työnohjaukseen mahdollisesti suunnattujen säästötoimenpiteiden kostauvan pitkällä tähtäimellä. Työnohjauksen kehittämiseen ja järjestämiseen liittyen nostettiin esille työnohjaajan löytäminen, työnohjausmuoto, pelisäännöt, tilastointi, vaikuttavuus, hyöty ja tunnettuus. Kehittämisen lisäksi todettiin, että työnohjausta pitäisi kaikkiaan käyttää enemmän hyväksi. Case-työnohjauksesta oltiin samaa mieltä.

6 Johtopäätökset

Tutkimusraportin lopussa on yhteenveto tutkimuksesta ja johtopäätökset sen tuloksista. Saatujen tulosten merkitystä pohditaan verrattuna työlle asetettuihin tavoitteisiin. Johtopäätöksiin sisältyy myös syvällisempää tulkintaa ja tutkijoiden henkilökohtaisia kannanottoja. Tuloksia tarkastellaan siis kriittisesti pohtien sitä, mistä tulokset johtuvat. Pohditaan myös sitä, mikä käytännön merkitys tuloksilla on kohteena olleelle organisaatiolle sekä miten tuloksia voidaan soveltaa ja hyödyntää. (Heikkilä 2004, 179.)

Tutkimusongelman ratkaisu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työnohjauksen nykytilaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä. Tutkimus toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin koulutusyksikölle. **Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, millaiseksi työnohjaajat arvioivat työnohjaustoiminnan Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä.** Näkökulmana tutkimuksessa olivat sairaanhoitopiirin omat, sisäiset työnohjaajat. Tutkittavien rajaaminen näin oli ilmiselvä ratkaisu. Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä olivat:

- Minkälaiseksi työnohjaajat kokevat organisaation tuen?
- Millaiseksi työnohjaajat arvioivat oman osaamisensa?

Tutkimusongelmaan saadaan vastaus vastaamalla ensin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kyselylomakkeella, jossa oli kahdeksan kysymystä liittyen organisaation tuen arviointiin ja kuusi kysymystä liittyen omaan työnohjausosaamiseen. Kysymyslomakkeessa ei pystytty kattamaan kaikkia mahdollisia organisaation tuen tai oman osaamisen muotoja. Osa-alueet, joita kysymykset käsittelivät, päätettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kiinnittää huomiota strukturoitujen kysymyksien lisäksi haluamiinsa kohtiin.

Kyselytutkimuksen kysymysten pitää tähdätä tutkimusongelman ratkaisuun. (Kananen 2008, 15). Vastaukset numeroitiin 0–4, joten keskiarvo-asteikko on myös 0–4. Nolla on alhaisin mahdollinen keskiarvo ja nelonen taas korkein mahdollinen. Tutkittavien korkea vastausprosentti (75 %) kertoo omalta osaltaan aiheen olevan työnohjaajille tärkeä. Korkea vastausprosentti nostaa myös tutkimuksen validiutta (Heikkilä 2004, 29). Lähes puolet vastaajista käytti myös aikaansa vastatakseen kyselyn viimeiseen, avoimeen kysymykseen. Vastausten perusteella pystytään tunnistamaan sekä työnohjauksen vahvuuksia että heikkouksia.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa huomattiin, että oman ohjausosaamisen keskiarvot olivat huomattavasti organisaation tuen keskiarvoja korkeampia. Oma työnohjausosaaminen arvioitiin korkealle organisaation tuen saadessa vertailussa

huomattavasti alemman keskiarvon. Organisaation tuella tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaation kaikkia toimia, kuten suunnittelua, organisointia ja päätöstentekoa työnohjauksen suhteen. Organisaation tuen arvioinnin kysymysten keskiarvot olivat 2.0, 2.7, 2.1, 2.5, 2.9, 3.1, 2.4 ja 2.7. Näiden arvioiden ja samalla koko organisaation tuen keskiarvo oli 2.55. Oman työnohjausosaamisen arvioinnin kysymysten keskiarvot olivat 3.9, 3.3, 3.5, 3.5, 2.9, 3.7. Näiden arvioiden ja samalla koko oman työnohjausosaamisen keskiarvo oli 3.43.

Vastausten perusteella organisaation tukea työnohjauksen suhteen kannattaisi parantaa. Täytyy myös pohtia syitä organisaation tuen ja oman osaamisen arvioiden väliseen eroon. Oman osaamisen arviointi on itsearviointia kun organisaation tuen arviointi on ulkoista arviointia. Kilpisen ja muiden (1995, 49–50) mukaan arvioinnin tulos on aina jossakin määrin yksipuolinen. Se on aina enemmän tai vähemmän subjektiivinen. Oma toimintaa pyritään usein näyttämään yksipuolisen myönteisessä valossa, ja tämä voi vääristää arviointitietoa. Tätä toimintaa kutsutaan positiivisen identiteetin pyrkimykseksi. Edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan mitätöi oman osaamisen arvioita. Tutkijoiden mielestä on kuitenkin syytä pohtia, selittääkö tämä osittain syvän kuilun oman osaamisen ja organisaation tuen arvioissa.

Vastauksista ei voida suoraan päätellä, mihin organisaation tuen alueisiin vastaajien mielestä kannattaisi kohdistaa parannuksia/uudistuksia, vaan millä tolalla mikäkin osa-alue heidän mielestään on. Toki voidaan ajatella, että arvoinnit ovat suuntaa antavia sen suhteen, mitkä osa-alueet vastaajien mielestä kaipaisivat parannusta. Organisaation tuen kysymyksistä erityisen alhaisen keskiarvon saivat työnohjauksen tunnettuuden edistäminen (2.0), työnohjauksen seuranta (2.1) ja työnohjaukseen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvän koulutuksen järjestäminen (2.4). Koulutusten järjestämisen tärkeyttä korostettiin myös avoimen kysymyksen vastauksissa. Tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin asettaa kehittämistarpeita juuri näihin osa-alueisiin. Organisaation tuki sai alhaisia keskiarvoja, mutta hieman yllättäen kohta viisi, minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työnohjauksen kehittämiseen sairaanhoitopiirillä, sai toiseksi korkeimman keskiarvon (2.7). Vastaajien mielestä organisaation tuki työnohjauksen suhteen kaipaasi parannuksia, mutta he kokevat

kuitenkin itsellään myös olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työnohjauksen kehittämiseen. Tuki ammatilliseen verkostoitumiseen arvioitiin myös korkealle (3.1). Verkostoitumista korostettiin myös avoimen kysymyksen vastauksissa.

Oman osaamisen kysymyksistä alhaisimmat keskiarvot saivat työnohjaajien kyky arvioida työnohjauksen vaikutuksia (2.9) sekä kyky huomioida jokaisen ohjattavan yksilölliset tarpeet (3.3). Nämäkin keskiarvot ovat korkeat, varsinkin kun niitä verrataan organisaation tuen kysymyksien saamiin keskiarvoihin. Voidaan päätellä, että vastaajien itsensä mukaan työnohjausosaaminen on hyvällä mallilla. Esiin ei nouse selkeitä kohteita osaamisen kehittämisen kannalta. Työnohjaajien kaikkia osaamisalueita voidaan pitää vahvoina.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi selvitettiin, miten työkokemus sairaanhoitopiirillä, kokemus työnohjaajana ja työnohjausistuntojen määrä vaikuttavat kyseisiin arvioihin. Ristiintaulukoinneilla ja khiin neliön -testillä saatiin selville, että tärkein arvioita selittävä muuttuja oli työnohjaajan kokemus työnohjaajana: vähemmän aikaa työnohjaajana toimineet arvioivat organisaation tuen korkeammalle verrattuna kauemmin työnohjaajana toimineisiin. Omaa ohjausosaamista arvioitaessa taas kauemmin työnohjaajana toimineet arvioivat osaamisena korkeammalle kuin vähemmän aikaa työnohjaajana toimineet. Tutkijat pitivät loogisena sitä, että kauemmin työnohjaajana toimineet arvioivat osaamisensa korkeammalle. Tämän voi perustella käytännön työn kokemuksen määrällä. Täytyy kuitenkin myöntää myös se, että pidempään työnohjaajana toimiminen ei automaattisesti tarkoita, että kokemusta on enemmän. Pääsääntöisesti näin voidaan kuitenkin olettaa olevan. Kahden muun taustamuuttujan kohdalla ei ollut selkeää korrelaatiota tutkimusmuuttujien suhteen.

Tutkimusongelmaan on vastattu siten, että työnohjaajien arvio sairaanhoitopiirin työnohjauksen nykytilasta on saatu ja että tätä kautta koulutusyksikölle on annettu tarvittava tieto sekä lisäedellytyksiä työnohjauksen kehittämiseksi. Tämä tutkimus on suoritettu yhden sairaanhoitopiirin alueella eikä sen tuloksia voida yleistää koskemaan työnohjausta muissa organisaatioissa. Tilanne työnohjauksen suhteen on

sairaanhoitopiirillä tietenkin myös jatkuvasti muuttuva. Tutkimus kuvaakin työnohjaajien sen hetkisiä kokemuksia ja henkilökohtaisia mielipiteitä sairaanhoitopiirin nykytilasta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi perustui toimeksiantajan eli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tarpeeseen saada uutta ja ajankohtaista tietoa työnohjaustoimintaan liittyen. Samalla, kun sairaanhoitopiiri ajanmukaisti työnohjaukseen liittyvää ohjeistusta, uudisti työnohjaajaluetteloaan ja päivitti työnohjaussopimuksiaan, muodostui ajankohtaiseksi tehdä aiheen tiimoilta myös tutkimus. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, millaiseksi työnohjaajat arvioivat työnohjaustoiminnan Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä. Tutkimus oli toteutukseltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, ja tutkimusaineisto kerättiin sairaanhoitopiirillä työskenteleville työnohjaajille suoritettuna kyselynä. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, minkälaiseksi työnohjaajat kokevat organisaation tuen sekä millaiseksi työnohjaajat arvioivat oman osaamisensa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, kuinka työkokemus sairaanhoitopiirillä, kokemus työnohjaajana ja työnohjausistuntojen määrä vaikuttavat kyseisiin arvioihin. Tavoitteena oli tutkimustulosten avulla tarjota työnohjauksen koordinoinnista ja järjestämisestä vastuussa oleville henkilöille sellaista tietoa, jolla tunnistaa työnohjaustoiminnan kehityskohtia ja suunnitella työnohjauksen tulevaisuutta

Tutkimusta aloitettaessa otettiin huomioon tutkimuksen kohderyhmän varsin rajallinen koko. Tiedettiin, että 28 mahdollisen vastaajasta olisi mahdollisimman moni saatava vastaamaan kyselyyn, jotta sen tuloksia olisi mielekästä analysoida ja jotta ne palvelisivat toimeksiantoa. Niinpä tulevasta tutkimuksesta tiedotettiin sähköpostitse sen kohderyhmää hyvissä ajoin ennen kyselyn lähettämistä sekä tutkijoiden että toimeksiantajan toimesta. Jälkikäteen arvioituna tästä haasteesta suoriuduttiin hyvin, ja kyselyyn saatiin annetun vastausajan puitteissa lopulta 21 vastaajaa. Tähän

lukemaan tuleekin olla erittäin tyytyväinen, eikä tutkimusta toistettaessaan todennäköisesti päästäisi tämän parempaan vastaajalukuun.

Kyselyn kysymyksenasettelu vaihtoehtoinen oli toinen haaste, jonka tutkijat kohtasivat. Kysymysten tuli palvella tutkittavaa aihetta, eikä ylimääräisiin kysymyksiin ollut varaa. Niinpä tutkijat miettivät tarkkaan kysymyspatteria ja konsultoivat sen sisällön suhteen myös toimeksiantajaa, jotta välttyttiin asiavirheiltä ja turhulta toistolta. Jälkikäteen voidaan todeta, että kysymyksiä oli analysoinnin kannalta liikaa. Kolmen taustamuuttujaa ja neljätoista tutkimusmuuttujaa oli taulukoissa esittämisen kannalta haaste. Tämä ratkaistiin yhdistämällä suorien jakaumien taulukoita sekä esittämällä ristiintaulukoinneista merkitsevimmät. Ilman tällaista ratkaisua taulukoita olisi tullut yli 60. Kysymysten asettelua mietittäessä oli myös huomioitava, että ne ja niiden avulla saavutettava tieto nivoutuisi osaksi teoreettista viitekehystä. Tutkimustuloksia analysoidessaan tutkijat havaitsivat, että johtopäätöksien tukeminen olemassa olevalla teorialla oli vaikeaa, sillä aiempia tutkimuksia, joissa työnohjaajat arvioivat työnohjausta niin osaamisen kuin organisaationkin näkökulmista, oli vaikeaa löytää.

Opinnäytetyö on opettanut tekijöitään ennen kaikkea tutkimuksen teosta. Tutkijat kokevat oppineensa paljon etenkin tutkimuksen teoriasta ja teoreettisen viitekehysten luomisesta. Lähdemateriaaliin perehtyessään tutkijat oppivat myös paljon käsiteltävästä aiheesta. Kummallakaan tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta tutkimustyöstä, joten opinnäytetyö oli valtava oppimisprosessi. Suunnitelmat saattoivat muuttua useasti opinnäytetyön teon aikana alkaen jo siitä, valitaanko tutkimusmenetelmäksi laadullinen vai määrällinen tutkimus tai onko tutkimuksen lähestymiskulma ohjaajissa vai ohjattavissa. Omia haasteitaan aiheuttivat myös muun muassa jotkin aikatauluihin liittyvät asiat, joista eräs tällainen oli tutkimusluvan hakeminen sairaanhoitopiiriltä. Luvan saaminen viivästyi erinäisistä viivytyksistä johtuen ja omalta osaltaan lykkäsi opinnäytetyön valmistumista. Näihin, kuten moniin muihinkin asioihin, olisi voinut valmistautua suunnittelemalla aikatauluun liittyviä asioita hyvissä ajoin valmiiksi. Opinnäytetyöprosessia viivästyttivät myös tutkijoiden kiireet henkilökohtaisessa elämässä, kuten työ. Nämä

seikat aiheuttivat ajoittaisia ongelmia ajankäytölle ja jaksamiselle. Jälkikäteen arvioituina koko prosessi antoi molemmille tutkijoille paljon sellaista kokemusta ja oppia, jota olisi ollut vaikea saada mitään muuta kautta.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tarkoitus on saavuttaa mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan ja tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2011, 118.)

Tutkimuksen validiteetista voidaan erottaa useita alalajeja. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraussuhdetta ja ulkoisella validiteetilla puolestaan saatujen tulosten yleistettävyyttä, eli sitä edustaako otos populaatiota. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista. Mittarit tulee laatia ja määrittää sen osat sekä rakenne tarkasti. Tavoitteena on se, että mittari mittaa oikeaa asiaa. (Kananen 2011, 121–122.) Ennustevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimusmenetelmän tai mittareiden avulla saavuttaa tuloksia, joilla on ennustearvoa. Esimerkki tällaisesta ovat oppilaitosten pääsykokeet (Tutkimuksen validiteetti 2007). Käsite- eli rakennevaliditeetti liittyy käsiteltävän aiheen teoriaan. Mittarin käsitevaliditeetti on hyvä, kun teoreettisen käsitteen operationalisoinnissa on onnistuttu. (Kananen 2011, 122.) Määrällisessä tutkimuksessa operationalisoinnilla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden muuttamista sellaiseen muotoon, että niitä voidaan empiirisesti mitata (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Käsitevaliditeetin onnistumiseen voidaan vaikuttaa varmistumalla siitä, etteivät tuntemattomat muuttujat vaikuta tuloksiin (Kananen 2011, 122). Kriteerivaliditeetissa tarkastellaan muiden vastaavien tutkimuksien tuloksia. Mikäli niistä voidaan todeta samat tulokset kuin tehdystä tutkimuksesta, on kriteerivaliditeetti tällöin hyvä (Kananen 2011, 123).

Arvioitaessa tutkimuksen sisäistä validiteettia, sen syy-seuraussuhteita voidaan todeta, että kyselylomake pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi, jotta vastaajat eivät ymmärtäisi kysymyksiä väärin. Samoin kyselyn vastausvaihtoehdot pyrittiin asettamaan mahdollisimman selkeiksi, jotta niiden avulla saataisiin esille juuri sellaista tietoa, jonka vastaaja haluaakin kertoa. Kyselyn toteutuksessa käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, joka miellettiin selkeäksi ja yksiselitteiseksi vastausmalliksi. Lisäksi konsultoitin toimeksiantajaa kyselylomakkeen sisällöstä, ja kyselylomakkeen toimivuus testattiin käytännössä erityistä testihenkilöä hyödyntämällä. Kysely toteutettiin ennalta annetun määräajan puitteissa, jotta aika ei muodostaisi vääristymää kyselystä saatuihin vastauksiin.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä voidaan puolestaan arvioida muun muassa sillä, että kyselyn koko populaatio oli 27 ja tuosta määrästä 21 henkilöä saatiin vastaamaan kyselyyn. Vastaajamäärän perusteella voidaan näin ollen todeta saatujen vastausten vastaavan hyvin sairaanhoitopiirin työnohjaajien näkemyksiä työnohjauksesta. Käsitevaliditeettia arvioitaessa voidaan todeta tutkijoiden tutustuneen tarkasti työnohjausta koskevaan kirjalliseen materiaaliin ja johtaneen siitä sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella kyselyn kysymykset.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä eli sitä, saadaanko tutkimusta toistettaessa samat tulokset. Reliabiliteettiin liittyy kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa, ja sitä voidaan nostaa suorittamalla mittauksia ajallisesti peräkkäin, mutta tämä ei ole opinnäytetyön kaltaisen prosessin kohdalla käytännössä mahdollista. Konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2011, 120.)

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa voidaan tarkastella opinnäytetyön ”tutkimusote”, ”tutkimuksen luotettavuus” sekä ”tutkimuksen toteutus” -lukuja, joihin on dokumentoitu tutkimuksen vaiheet, ja tutkimus on sieltä saatavilla olevien tietojen perusteella myös toistettavissa tarvittaessa uudelleen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös osaltaan se, että tutkijoita on ollut kaksi yhden sijaan. Kahden ihmisen läsnäolo pienentää riskiä tehdä virheitä tulosten tulkinnessa. Myös opinnäytetyön prosessissa on ollut hyötyä kahden ihmisen tuomasta kriittisyyden lisäyksestä. Kahden ihmisen näkemys vähentää putkinäköä. Kahden tutkijan suurin etu verrattuna yhteen onkin varmasti ollut keskustelu työstä ja yhdessä pohtiminen sekä arviointi.

Tulosten hyödynnettävyys sekä jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustuloksista on hyötyä toimeksiantajalle ja ajan myötä niin työnohjaajille kuin ohjattavillekin. Vastuu tuloksien hyödyntämisestä jää toimeksiantajaorganisaatiolle. Tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan eritellä mahdollisia kehittämiskohteita. Joidenkin osa-alueiden voidaan todeta toimivan organisaation tarpeisiin nähden tarpeeksi hyvin, eikä laajamittaista kehittämistyötä välttämättä tarvita. Organisaation tuen kehityskohtiin pureutumalla työnohjausta voidaan tehostaa ja tätä kautta edistää työhyvinvointia. Kehittäminen parantaa myös työnohjaajien motivaatiota työnohjaukseen. Sairaanhoitopiirin kannattaa laatia työnohjauksen kehittämiseen suunnitelma, jossa organisaation tuen parantaminen asetetaan keskeiseksi tavoitteeksi. Tämä kehittämissuunnitelma voisi olla yksi tämän tutkimuksen pohjalta tehtävistä jatkotoimenpiteistä. Koordinointivastuussa oleva Helena Hakulinen-Enroos tulee käymään tutkimuksen tulokset läpi joulukuussa sairaanhoitopiirin työnohjaajille järjestettävässä verkostotapaamisessa, ja jatkotoimenpiteet rakentuvat tämän tilaisuuden pohjalta.

Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten lisäksi saattaisi olla tarpeellista hankkia aiheesta lisätietoa täydentämällä tutkimustuloksia esimerkiksi haastatteluilla. Tutkimuksen laajennuksia pystyttäisiin toteuttamaan sairaanhoitopiirin organisaation sisällä. Aihe mahdolliselle jatkotutkimukselle voisi olla kyselyn toistaminen riittävän ajan kuluttua, jossa voitaisiin kysyä työnohjaajilta, onko sairaanhoitopiiri tehnyt muutoksia edellisessä kyselyssä esiin nousseisiin kehittämisen kohteisiin, sekä sitä, onko työnohjaajien omassa osaamisessa tapahtunut muutoksia. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voitaisiin myös selvittää työnohjattavien näkemystä työnohjauksen toteutuksesta sekä ohjaajien osaamisesta. Näin saataisiin laajempi

käsitys työnohjauksen toteutuksen onnistuneisuudesta Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Lähteet

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

Hakala, A. 2009. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, hoitotyön koulutusohjelma. Viitattu 22.4.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6256/Hakala_Annina.pdf?sequence=1

Broberg, M., Laakkonen, E., Tähtinen, J. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopisto.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uud. p. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M., Tenhunen, L., Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Yrityssanoma.

Hänninen, P. 2012. Asiakkaiden kokemuksia työnohjauksesta. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 22.4.2015.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49320/Oppari.pdf?sequence=1>

Kalliola, T., Kurki, A., Salmi, M. & Tamminen-Vesterbacka T. 2010. Matkalla ohjaajuuteen. Helsinki: Kirjapaja.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2014. Viitattu 26.10.2015.
<http://www.ksshp.fi/download/noname/%7B9B990FE1-E21E-4C6A-AA0D-E006CFE007D3%7D/33630>

Ketonen, Y. & Korhonen, M. (toim.) 2007. Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Helsinki: Suomen työnohjaajat.

Kilpinen B., Salmio K., Vainio L. & Vanne, A. (toim). 1995. Itsearviointin teoriaa ja käytäntöä. Helsinki: Opetushallitus.

Koulutusyksikkö. 2.6.2014. Viitattu 31.3. 2015. http://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Koulutus_ja_opiskelu/Koulutusyksikko%2844849%29

Lahtinen, P. 2003. Ihminen on tärkein instrumentti. Vantaa: SMS-tuotanto.

Lauttamus, U. 2015. Työnohjaus sairaanhoitopiirillä. Sähköpostiviesti 28.4.2015. Vastaanottaja Kalle Ahonen.

Mattila, T. 2010. "Tulee puitua ja käytyä läpi näitä asioita" – paloiesimiesten työnohjauskokeilu. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Kuntoutuksen ohjauksen ja – suunnittelun koulutusohjelma. Viitattu 22.4.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24924/mattila_tuula_samk_2010.pdf?sequence=1

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksista. Helsinki: WSOYPro.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uud. p. Helsinki: Yliopistopaino.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: WSOY.

Piispanen, R. 2003. Kohtaamisen iloa. Helsinki: Kirja kerrallaan.

Piispanen, R. & Sannamo, M. P. 2010. Työnohjauksen ABC. Helsinki: Tmi Ritva Piispanen.

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.09.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_2.html

Sairaanhoitopiiri. 27.1.2015. Viitattu 31.3.2015. <http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>

Tutkimusluvut ja lausunnot. 10.6.2014. Viitattu 29.4.2015. http://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Tieteellinen_toiminta/Tutkimuksen_valmistelu_ja_aloittaminen/Tutkimusluvut_ja_lausunnot%2844354%29

Tutkimuksen validiteetti. N.d. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 29.9.2015
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtaniemi, M-P. 1985. Mitä työnohjaus on. Teoksessa Työnohjaus ammatillisen kasvun avain. 2. painos. Toim. K. Aalto. Hämeenlinna: Karisto.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje työnohjaajille

Hyvä työnohjaaja, pyydämme sinulta suostumusta osallistua tutkimuksemme kyselyyn.

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötämme sairaanhoitopiirin koulutusyksikköön. Työmme aihealueet käsittelevät työnohjauksen arviointia omasta ja organisaation tuen näkökulmasta. Opinnäytetyön avulla sairaanhoitopiirin työnohjauksesta saadaan uutta hyödynnettävää tietoa. Tuloksia käytetään työnohjaustoiminnan kehittämiseen.

Tutkimus on määrällinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä on kyselylomake. Kaikki kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaminen on vapaaehtoista. Tutkimuksessa eivät käy ilmi vastaajien henkilötiedot ja tutkimusaineisto hävitetään välittömästi, kun saatu aineisto on analysoitu. Kyselylomakkeen tulokset esitetään kirjallisessa muodossa opinnäytetyössä.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain muutaman minuutin.

Ystävällisin terveisin,

Kalle Ahonen & Jussi-Mikko Niemi

Liite 2. Muistutusviesti

Hei.

Tämä on muistutusviesti työnohjauksen arviointi kyselyyn vastaamisesta.

Vastausprosentti on jäänyt alhaiseksi ja jokainen vastaus on meille hyvin tärkeä!

Vastaaminen kyselyyn kestää alle 5 minuuttia, henkilötietoja ei kysytä ja tulokset käsitellään muutenkin anonyymisti.

Muutammat vastaajat ovat ilmeisesti täyttäneet kyselyn, mutta eivät ole painaneet viimeiseltä sivulta lähetä-nappia ennen sivun sulkemista. Nämä vastaukset eivät ole tallentuneet. Jos sait tämän muistutusviestin, meillä ei ole vielä vastaustasi. Muista painaa lopuksi lähetä, vaikka et vastaisi viimeiseen kohtaan mitään!

Tuloksia käytetään työnohjaustoiminnan kehittämiseen. Vastauksillasi pystyt vaikuttamaan työnohjauksen kehittämiseen. Helena Hakulinen-Enroos on tämän työn toimeksiantaja ja hän suosittelee kyselyyn osallistumista.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Jussi-Mikko Niemi & Kalle Ahonen

Liite 3. Kyselylomake

Työnohjauksen arviointikysely

1. TAUSTATIEDOT

1. Kauanko olet työskennellyt sairaanhoitopiirissä

- ☐ Alle 10 vuotta
- ☐ 10-20 vuotta
- ☐ Yli 20 vuotta

2. Kauanko olet toiminut työnohjaajana

- ☐ Alle 10 vuotta
- ☐ 10-20 vuotta
- ☐ Yli 20 vuotta

3. Kuinka monta työnohjausistuntoa sinulla oli vuonna 2014

- ☐ Alle 10
- ☐ 10-19
- ☐ 20-29
- ☐ Yli 30

SAIRAANHOITOPIIIRIN TUEN ARVIOINTI

4. Työnohjauksen tunnettuutta sairaanhoitopiirillä on edistetty tarpeeksi

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

5. Sairaanhoitopiirin työnohjaustoiminnalla on selkeästi määrittelyt tavoitteet

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

☐ En osaa sanoa

6. Sairaanhoidopiirin seuranta on työnohjauksen osalta riittävää

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

7. Työnohjaustoimintaani on varattu riittävästi aikaa

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

8. Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työnohjauksen kehittämiseen sairaanhoidopiirillä

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

9. Saan riittävästi tukea ammatilliseen verkostoitumiseen

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

10. Sairaanhoidopiiri järjestää riittävästi työnohjauksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää koulutusta

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

11. Yhteistyö työnohjaajien välillä on sujuvaa

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

OMAN TYÖNOHJAUSOSAAMISEN ARVIOINTI

12. Ymmärrän työnohjaukseni perustehtävän

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

13. Kykenen huomioimaan jokaisen ohjattavan yksilölliset tarpeet

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

14. Kykenen hahmottamaan oman työnohjauskäyttöteoriani

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

15. Osaan erottaa työnohjauksen sen lähikäsitteistä (esim. mentorointi, konsultointi)

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

16. Kykenen arvioimaan työnohjaukseen vaikutuksia

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

17. Olen motivoitunut toimimaan työnohjaajana

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

TOIVEET JA KEHITYSIDEAT

18. Mitä muuta työnohjaukseen liittyvää haluatte kertoa
