

Jarmo Ruotsalainen

# **ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUS PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSELLA**

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ensihoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen YAMK / Ensihoitopalveluiden  
johtaminen

Opinnäytetyö

26.5.2016

Tekijä	Jarmo Ruotsalainen
Otsikko	Ensihoitajien työnohjaus Pirkanmaan pelastuslaitoksella
Sivumäärä Aika	89 sivua + 3 liitettä 26.5.2016
Tutkinto	Ensihoitaja (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK
Suuntautumisvaihtoehto	Ensihoitopalveluiden johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Antti Niemi / Metropolia Ammattikorkeakoulu Kehittämispäällikkö Tiina Salminen / Pirkanmaan pelastuslaitos
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa Pirkanmaan pelastuslaitokselle soveltuvin ensihoitajien työnohjausmalli toimintamalleineen ja prosesseineen. Opinnäytetyön tavoitteita olivat työhyvinvoinnin edistäminen ja työnohjaustiedon lisääminen Pirkanmaan pelastuslaitoksella sekä työnohjauksen käyttöönotto Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille pysyvänä osana ensihoitajien työtä.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Opinnäytetyöprosessin vaiheet vastasivat opinnäytetyön kehittämistehtäviä. Kehittämistehtävinä oli kartoittaa Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien tietotaso ja odotukset työnohjauksesta, luoda Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille työnohjausmalli prosessikuvauksineen sekä jalkauttaa luotu työnohjausmalli käytäntöön. Jalkauttamisvaiheessa luotu työnohjausmalli arvioitiin Pirkanmaan pelastuslaitoksen asiantuntijaryhmässä.</p> <p>Kyselytutkimuksessa valtaosa ensihoitajista halusi, että Pirkanmaan pelastuslaitoksella järjestettäisiin työnohjausta. Ensihoitajat halusivat tukea työssäjaksamiseen. Kuormittaviksi tekijöiksi kuvattiin vastuullinen työ, jatkuvasti muuttuvat käytännöt, perehdytyksen puute ja se, ettei ensihoitotehtäviä pääse purkamaan yhdessä. Ensihoitajista yli puolet koki, että työnohjauksesta olisi apua kuormitusta aiheuttavissa asioissa.</p> <p>Ensihoitajien työnohjauksen menetelmäksi muotoutui ryhmätyönohjaus ja sisällöksi kollegiaalisen tuen mahdollistaminen sekä työuran eri vaiheissa tarvittava tuki. Kollegiaalisen tuen mahdollistamisen avulla ensihoitajat pääsevät jakamaan työhön liittyviä, mieltä vaivaamaan jääneitä ammatillisia ongelmatilanteita tai henkisesti raskaita ensihoitotehtäviä keskenään vertaisoppimisen ja vertaistuen kautta.</p>	
Avainsanat	Työnohjaus, ensihoito, työhyvinvointi, pelastuslaitokset, hoitohenkilöstö

Author	Jarmo Ruotsalainen
Title	The Work-counselling of Paramedics in Tampere Region Rescue Department
Number of Pages	89 pages + 3 appendices
Date	26 May 2016
Degree	Master's Degree Programme
Degree Programme	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership of Emergency Care Services
Instructors	Antti Niemi, Lecturer Tiina Salminen, Development Manager
<p>The aim of this thesis was to develop and design a model that would outline the framework and process of work-counselling within the Tampere region rescue department. The work aimed to: improve the well-being of paramedics at the Tampere region rescue department, increase the knowledge of work-counselling within the Tampere region rescue department and make work-counselling a more permanent practice at Tampere region rescue department.</p> <p>The thesis was performed using research based methods, in conjunction with the needs of the development project. The proposed subject of this thesis was brought about by a requirement for the services in question. The objective of this thesis was to map out the paramedics' know-how and expectations of work-counselling, and to outline and implement the developed method of work-counselling. This developed and tested model of practice was then reviewed by a panel of experts.</p> <p>In the questionnaires, most of the paramedics expressed an interest in having work-counselling. They wanted more support for their well-being at work. It was found that the paramedics' large number of responsibilities, regularly occurring changes in practices and policies, and a lack of introduction to work and debriefing were the causes for work related stress and burden. Over half of the study participants felt that work-counselling would help to reduce emotional stress and strain at work.</p> <p>The paramedics' work-counselling method was developed using group supervision, including peer support and support for paramedics who had varied levels of experience in the field, as the level and quality of support required varies accordingly with the different stages of career level. By utilizing peer support at work-counselling, paramedics can share and present professionally problematic, difficult or worrying situations that have caused emotional burden and stress.</p>	
Keywords	Work-counselling, Clinical supervision, Emergency medical service, Well-being at Work, Rescue Departments, Nursing Staff

## Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvoinnista yleisesti	2
2.2	Työhyvinvointi Tampereen kaupungilla	4
2.3	Työhyvinvointi Pirkanmaan pelastuslaitoksella	5
3	Ensihoitajan työ	7
3.1	Ensihoito ja ensihoitopalvelu	7
3.2	Ensihoitaja	7
3.3	Ensihoitajan työnkuva	8
3.4	Ensihoitajana Pirkanmaan pelastuslaitoksella	10
4	Työnohjaus	14
4.1	Työnohjauksen määritelmä	14
4.2	Työnohjausmuodot	17
4.2.1	Yksilötyönohjaus	17
4.2.2	Ryhmätyönohjaus	17
4.2.3	Yhteistöyönohjaus	18
4.2.4	Muita työnohjausmuotoja	19
4.3	Työnohjauksen prosessi ja käytännön asiat	20
4.4	Työnohjauksen haasteita ja karikoita	25
4.5	Työnohjauksen vaikuttavuudesta yleisesti	27
4.6	Työnohjaus hoitotyössä	31
4.7	Työnohjaus ensihoidossa ja lähialoilla	37
4.8	Työnohjaus Tampereen kaupungilla ja Pirkanmaan pelastuslaitoksella	44
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	45
6	Opinnäytetyön eteneminen ja vaiheet	46

7	Tulokset	48
7.1	Alkukartoitus	48
7.2	Työnohjaussuunnitelma	49
7.2.1	Työnohjaussuunnitelman rakenne	49
7.2.2	Ensihoitajien työnohjausmenetelmät	52
7.2.3	Ensihoitajien työnohjauksen sisältö	55
7.2.4	Työnohjausprosessi Pirkanmaan pelastuslaitoksella	62
7.3	Työnohjausmallin jalkauttaminen	68
8	Pohdinta	71
8.1	Opinnäytetyön tulosten pohdinta	71
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus	74
8.3	Opinnäytetyön eettisyys	77
8.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämishankkeet	79
9	Lähdeluettelo	83

#### **Liitteet:**

- Liite 1: Työnohjaussuunnitelma Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille
- Liite 2: Alkukartoituksen kyselylomake
- Liite 3: Suomen työnohjaajat ry: Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee työnohjausta. Tarkastelen sitä oman ammattini, ensihoitajan näkökulmasta, mutta myös organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta, sillä tämä opinnäytetyö on osa kehittämisen ja johtamisen YAMK-opintojeni Metropolia ammattikorkeakoulussa. Suuntaudun opinnoissani ensihoitopalvelujen johtamiseen, ja myös siksi opinnäytetyöni aihe kohdistuu juuri ensihoitajiin. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, minkä tuotos on ensihoitajien työnohjaussuunnitelma.

Työnohjaus on ennen kaikkea oppimistapahtuma, ja sen keskeisimpänä tavoitteena on työntekijän perustehtävän kirkastaminen. Työnohjaus on kasvatuksellista ja tavoitteellista toimintaa, mikä tulee käsittää omassa työssä oppimiseksi ja ammatilliseksi kehittymiseksi. Työnohjauksella on myös monia työhyvinvointia parantavia ulottuvuuksia. Ensihoitoon eikä pelastuslaitoksille työnohjaus ole kuitenkaan juuri löytänyt, mikä myös osaltaan kannusti minua tarttumaan tähän aiheeseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä ensihoitajien työnohjaussuunnitelma Pirkanmaan pelastuslaitokselle, jossa itsekkin ensihoitajana työskentelen. Tavoitteiksi tälle opinnäytetyölleni olen asettanut, että se lisää tietoutta työnohjauksesta ja sen mahdollisuuksista, tukee työhyvinvoinnin edistämistä ja kannustaa työnohjauksen käynnistämiseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella.

Työnohjaussuunnitelmaa varten olen tutkinut työhyvinvoinnin ja työnohjauksen teoriaa niin yleisellä tasolla kuin hoitotyössä ja pelastuslaitosten ympäristössä sekä tutustunut eri työnohjausmalleihin ja -suunnitelmiin. Lisäksi järjestin kyselyn Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille työnohjauksesta ja sen tarpeesta. Olen myös tutustunut Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen ohjeisiin ja suunnitelmiin työhyvinvoinnista ja työnohjauksesta. Näillä keinoilla uskon pääseväni asettamiini tavoitteisiin.

Työhyvinvointi on aina ollut minulle tärkeä aihe. Uskon, että hyvinvoiva työntekijä on avain organisaation menestymiseen, joten koin luontevaksi tehdä työhyvinvointiin liittyvän opinnäytetyön. Työhyvinvoinnin menetelmistä työnohjaus on minua jo kauan kiinnostanut, ja mitä enemmän asiaan opintojeni aikana tutustuin, sitä tarpeellisemmaksi sen koin juuri ensihoitoon. Siksi päätin tehdä työantajalleni suunnitelman ensihoitajien työnohjauksesta.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnista yleisesti

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi ja siinä onnistuminen vaikuttavat organisaation maineeseen, menestykseen ja kokonaiskuvaan. Kun työntekijät voivat hyvin, voi organisaatiokin hyvin. Yritys menestyy hyvinvoivan työyhteisön avulla. Työhyvinvointiin kuuluu ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Työterveyslaitos 2015.)

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden suorituskyky ja osaaminen, esimiesten johtamistaidot, työturvallisuus ja työterveyshuolto. Hyvin voivassa työyhteisössä työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, työ tukee työntekijän elämänhallintaa ja työyhteisön jäsenet pystyvät avoimeen vuorovaikutukseen yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Terveyttä edistävä työpaikka on sellainen, joka kannustaa osallistumaan, rohkaisee työntekijöitä itsensä kehittämiseen sekä kehittää työtä, työyhteisöä ja ympäristöä. (Österberg 2009: 158–159, 161, 165; Koivikko 2014: 4–5; Työterveyslaitos 2015.)

Kenties merkittävin työhyvinvoinnin peruspilareista on hyvä työn hallinta. Kun se on kunnossa, työntekijöillä on vähemmän stressiä, työsuoritukset ovat laadukkaita ja työntekijät sitoutuvat työhönsä. Työn hallintaan vaikuttavat puolestaan ammattitaito, työn määrä, työstä saatava arvostus ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön liittyviin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2003: 4–5.)

Työhyvinvointi on yhteinen asia. Se ei ole sattumaa, vaan se pitää tehdä. Työhyvinvointi ei myöskään ole mikään projekti, vaan jatkuva kokonaisprosessi. Sitä tulee seurata ja arvioida – sekä myös tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Hyvinvointimittauksia on turha tehdä, jos ne eivät aiheuta toimenpiteitä. Myöskään ilman koko työyhteisön osallistumista, työhyvinvoinnin ja työn kehittäminen ei onnistu. Se kuuluu kaikille. On kuitenkin myös niin, että työpaikan terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen osa johtamista, ja organisaatiossa esimies on työtä kehitettäessä avainasemassa. Johtamiseen kuuluu myös vuorovaikutus yksipuolisen sanelun sijaan; erilaisia mielipiteitä arvostetaan ja vakiintuneita tapoja pystytään kyseenalaistamaan. Ja näin kun avoin vuorovaikutus on johdon, ja siten koko työyhteisön yhteinen arvo, on myös toiminta ulospäin

sellaista. (Työturvallisuuskeskus 2003: 2, 4–5; Helsilä – Salojärvi 2009: 276–278; Österberg 2009: 159, 161; Koivikko 2014: 4–5)

Työhyvinvoinnin puute maksaa paljon ja se vaikuttaa organisaatioon talouteen merkittävästi. Kuluja tulee muun muassa sairauslomista, tapaturmista, henkilöstön vaihtuvuudesta, sijaisten hankkimisesta ja varhaisesta eläköitymisestä. Kun henkilöstöä vaihtuu, arvokasta osaamista katoaa. Poissaoloista seuraa muiden työntekijöiden työmäärän kasvaminen, mistä taas seuraa uusia jaksamiseen ja motivaatioon liittyviä ongelmia. Koko yrityksen yleinen ilme ja luotettavuus kärsivät, mikä taas heijastuu asiakassuhteisiin, mutta myös yhteistyöhön yhteistyökumppaneiden kanssa. Työntekijöiden uupuessa ja kärsiessä stressistä sairauspoissaolot kasvavat entisestään, ja työilmapiiri myös kyynistyy. Tämä johtaa laadun ja luovuuden heikkenemiseen. Kuormitettu työntekijä ei jaksakaan olla toista tukeva eikä hyväntuulinen, mikä entisestään kiristää ilmapiiriä koko organisaatiossa. (Österberg 2009: 159–160.)

Österbergin (2009) mukaan Työterveyslaitos on vuonna 2003 tutkinut huonon työilmapiirin työyhteisöissä olevan jopa 70 % enemmän sairauspoissaoloja kuin niissä työyhteisöissä, joissa on hyvä työilmapiiri. Tutkimuksen mukaan huonosta työilmapiiristä kärsivät henkilöt olivat keskimäärin kahdeksan työpäivää puolen vuoden aikana poissa. Heillä oli muihin verrattuna kolme kertaa enemmän jännittyneisyyttä, unettomuutta ja pitkäkestoista stressiä.

Työterveyslaitoksen (2013) työoloja koskeneessa tutkimuksessa todetaan, että työpaahoinvointi Suomessa maksaa 41 miljardia euroa joka vuosi. Kyseistä summaa voidaan kutsua puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksiksi eli kuluiksi, joihin työhyvinvoinnilla voitaisiin vaikuttaa. Sairauspoissaolot ovat yksi paljon kuluja tuottava tekijä – ennaltaehkäisy maksaisi paljon vähemmän. Toisaalta enemmän kuluja kuin sairauspoissaolot aiheuttaa presentismi eli sairaana tai muuten huonokuntoisena töihin tulo. Muita kuluja ovat ennenaikaisen eläkkeen kulut, työtapaturmat ja terveyden- ja sairaanhoitokulut. Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys niin kansantalouden kuin liiketaloudenkin kannalta. Suomalaiset työpaikat panostavat työhyvinvointiin varsin vähän, kun otetaan huomioon, että työhyvinvointiin panostettu raha on vähäistä suhteessa potentiaaliin hyötyihin. (Työterveyslaitos 2013: 11–12.)



## 2.2 Työhyvinvointi Tampereen kaupungilla

Tampereen kaupungin (2013a) kaupunkistrategiassa henkilöstön työhyvinvointia pidetään arvona, jonka avulla parannetaan kaupungin tuottamien palvelujen tuottavuutta. Vahvuudeksi lasketaan henkilöstö, joka on osaavaa ja haluaa kehittää omaa osaamistaan. Tavoitteeksi vuosille 2014–2017 on asetettu, että henkilöstön mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen parannetaan. Lisäksi osaamisessa ja osaamisen kehittämisessä on vastattava tulevaisuuden muuttuviin haasteisiin. (Tampereen kaupunki 2013a: 3, 7, 10, 18–19.)

Tampereen kaupungin strategiaa täydentävä toimintasuunnitelma on ”Organisaation toimintakykysuunnitelma” (Tampereen kaupunki 2013b), jossa työhyvinvoinnin tavoitteeksi asetetaan tavoitteellinen työhyvinvoinnin johtaminen. Osaavan henkilöstön nähdään vaikuttavan koko kaupungin menestymiseen merkittävästi. Työssä oppiminen on yksi toimenpide, jolla tähän tavoitteeseen päästään. Henkilöstön halutaan osallistuvan oman työn kehittämiseen. Koko henkilöstöä myös kannustetaan työhyvinvointiin ja työhyvinvointi nähdään yhteisenä asiana. Henkilöstön ja johdon vuoropuhelua tulee lisätä. (Tampereen kaupunki 2013b: 8–9, 11.)

Tampereen kaupungin (2014) työhyvinvointiohjelmassa tarkennetaan kaupungin strategiassa asetettuja työhyvinvoinnin tavoitteita ja keinoja. Työhyvinvoinnin merkitystä korostetaan edelleen, ja koko työuran kestävän työkyvyn ylläpitämistä pidetään tärkeänä. Työhyvinvoinnin parantamista vaaditaan entisestään, koska sairauspoissaolot ja työtapaturmat ovat jatkuvassa kasvussa. Ohjelma antaa välineitä ja malleja kaupungin eri yksiköiden käyttöön johdon näkökulmasta. Yhtenä johtamisen painotuksena pidetään työyhteisötaitoja. (Tampereen kaupunki 2014.)

Myös kunta-alan työmarkkinaosapuolet ovat sopineet yhteisiksi tavoitteisiksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työnlaadun kehittämisen kunnissa ja kuntayhtymissä. Eri-tyisenä tavoitteena mainitaan työhyvinvoinnin parantaminen ja työntekijöiden valmiudet muutoksiin ja niiden hallintaan. Työhyvinvointi, työelämän laatu ja työn sisältö myös mainitaan kuntien ja kuntayhtymien tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi tulevia vuosia varten, kun tarvitaan uutta ja osaavaa henkilöstöä. Kun työhyvinvointia kehitetään, ihmiset kiinnitetään psykologisesti organisaationsa tavoitteisiin. Työhyvinvointi on osa työpaikan osaamis pääomaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 3–5.)

### 2.3 Työhyvinvointi Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Pirkanmaan pelastuslaitokselle perustettiin vuonna 2012 laatu- ja työhyvinvointiyksikkö, jonka tehtävänä on osaamista ja työnhallintaa tukevien toimintamallien kehittäminen. Pelastuslaitokselle laadittiin ensimmäinen työhyvinvointisuunnitelma vuonna 2013 koskemaan vuosia 2014–2015. Yleisinä tavoitteina suunnitelmalle oli sen hetkisen työhyvinvoinnin tilan selvittäminen ja systemaattinen työhyvinvoinnin kehittämistyö Pirkanmaan pelastuslaitoksella. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2013: 3–5)

Kaksivuotisen kauden jälkeen laadittiin työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2016–2017. Suunnitelmassa mainitaan, että työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat merkittävästi johtamisen laatu sekä henkilöstön työyhteisötaidot. Hyvä johtaminen näkyy muun muassa organisaation arvojen ja strategian noudattamisena sekä varhaisen välittämisen huomioimisena. Työyhteisötaidot kuvastuvat hyvinä vuorovaikutustaitoina, huomaavaisuutena, kykyä ottaa ja antaa palautetta, aktiivisena osallistumisena kehittämistyöhön sekä sitoutumisena organisaation tavoitteisiin. Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä, jotta organisaatio toimii ja sen tavoitteet saavutetaan. Työhyvinvoinnin kannalta pidetään tärkeänä, että henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi. Osaamisen kehittämiskeinoiksi asetetaan mentorointi perehdyttämisen tukena ja sisäisten koulutusten laadunhallinta. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2015a: 4, 13–14.)

Sisäministeriön ja pelastuslaitosten valtakunnallisen työhyvinvointia kehittävän työryhmän yhteistyönä toteutettiin vuonna 2013 työhyvinvointikysely koskien kaikkia Suomen pelastuslaitoksia. Työhyvinvointikysely oli ensimmäinen pelastustoimessa toteutettu valtakunnallinen työhyvinvointitutkimus. Tavoitteena oli pelastuslaitosten työntekijöiden työhyvinvoinnin tilan selvittäminen ja kehittämiskohteiden kartoittaminen. Tutkimukseen osallistui 2 257 työntekijää. Vastausprosentti kyselyssä oli 48 %. Yhden vastaajaryhmän muodostivat pelastuslaitoksilla työskentelevät ensihoitajat, joiden osuus vastaajista oli 21 %. Tuloksissa työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi mainittiin osaaminen, työn yhteiset tavoitteet, korkea sitoutuminen työhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Sisäministeriö 2014.)

Kunta10-tutkimus on kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin selvittävä tutkimus. Kunta10-tutkimus toteutettiin viimeksi vuonna 2014. Tuloksissa Tampereen kaupungin työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa päätöksenteossa heikentyneen. Noin puolet

vastaajista ilmoitti, että omaa työtä koskevat muutokset tulevat yleensä yllättäen, ilman mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Päätöksenteko koettiin myös epäoikeudenmukaiseksi. Lisäksi työpaineet ja työstressi ovat lisääntyneet, mutta ilmapiirin koettiin kuitenkin parantuneen. (Tampereen kaupunki 2015.)

Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien vastauksissa esiin nousivat myös työpaineet ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Ensihoitajista 43 % vastasi, että työpaineita on paljon ja työn hallintaa vähän. Ensihoitajista 78,4 % koki, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskeviin muutoksiin. Työyhteisötaidoista etenkin innovatiivisuus ja kehittäminen koettiin heikoiksi. Päätöksenteon epäoikeudenmukaisuus nousi esille myös ensihoitajien vastauksissa. Merkillepantavaa on myös se, että kehityskeskusteluja ensihoitajista piti hyödyllisenä vain 13,8 prosenttia. (Tampereen kaupunki 2015.)

### 3 Ensihoitajan työ

#### 3.1 Ensihoito ja ensihoitopalvelu

Ensihoito on äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen potilaan hoitoa, jota toteuttaa asianmukaisen koulutuksen saanut henkilö asianmukaisten välineiden avustuksella. Ensihoito voidaan kuljettaa tapahtumapaikalle ja sitä voidaan antaa myös mahdollisen sairaalaan kuljetuksen aikana. Tätä järjestelmää kutsutaan ensihoitopalveluksi. Ensihoitopalvelu on terveydenhuollon päivystystoiminta ihmisten kodeissa, julkisilla paikoilla ja työpaikoilla. Ympäristö ja ensihoitotehtävien luonne muistuttavat pelastustoimen, poliisin ja muiden turvallisuustoimijoiden työtä, mutta ensihoitopalvelun on aina kunnioitettava kaikessa toiminnassaan terveydenhuollon arvoja ja lakeja sekä potilaan oikeuksia. Ensihoidon tehtävien kirjo on laaja. Se vaihtelee peruselintoimintojen vakavista häiriöistä heikentyneeseen yleistilaan, kaatumisista ja pienistä tapaturmista rajuun väkivaltaan, humalatilasta hengenvaarallisiin yliannostuksiin, sosiaalisesta häädystä ja yksinäisyydestä vakaviin mielenterveyden häiriöihin ja pienestä liikenneonnettomuudesta suuronnettomuuteen. Ensihoidon perusajatus on viedä hoito potilaan luo. Ensihoito pyrkii vakauttamaan potilaan tilan ja vain tarvittaessa potilas kuljetetaan ambulanssilla sairaalaan. (Kuisma – Holmström – Nurmi – Porthan - Taskinen 2013: 14, 17.)

Terveydenhuoltolaki (1326/2010) määrittelee ensihoitopalvelun sairaanhoitopiirien järjestämäksi toiminnaksi. Laissa todetaan, että sairaanhoitopiirin kuntayhtymä voi järjestää ensihoitopalvelun alueellaan tai osassa sitä hoitamalla toiminnan itse, järjestämällä ensihoitopalvelun yhteistoiminnassa alueen pelastustoimen tai toisen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kanssa taikka hankkimalla palvelun muulta palvelun tuottajalta. Sairanhoitopiiri tekee palvelutasopäätöksen, jossa määritellään ensihoitopalvelun järjestämistapa, palvelun sisältö, ensihoitopalveluun osallistuvan henkilöstön koulutus, tavoitteet potilaan tavoittamisajasta ja muut alueen ensihoitopalvelun järjestämisen kannalta tarpeelliset seikat.

#### 3.2 Ensihoitaja

Ensihoitoa toteuttavat ensihoitajat. Ensihoitaja voi olla joko perus- tai hoitotason ensihoitaja, minkä määrittää koulutuksen taso. Ensihoitoasetuksen (2011) mukaan ensihoitopalvelun yksiköllä tarkoitetaan ensihoitopalvelun operatiiviseen toimintaan kuuluvaa

kulkuneuvoa (ambulanssi) ja sen henkilöstöä. Ensihoitopalvelun yksikkö voi olla joko perus- tai hoitotason yksikkö. Perustason ensihoitopalvelun yksikön eli perustason ambulanssin henkilöstöstä vähintään toisen tulee olla terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on ensihoitoon suuntautuva koulutus. Tällöin työpari voi olla pelastajatutkinnon (palomies) suorittanut henkilö. Hoitotason ambulanssin vähintään toisella henkilöllä tulee olla ensihoitaja amk -tutkinto tai terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa tarkoitettu laillistettu sairaanhoitaja, joka on suorittanut hoitotason ensihoitoon suuntaavan vähintään 30 opintopisteen laajuisen opintokokonaisuuden yhteistyössä sellaisen ammattikorkeakoulun kanssa, jossa on opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksen mukaisesti ensihoidon koulutusohjelma. Myös hoitotason yksikössä voi työskennellä palomies ensihoitajan työparina, kunhan edellä mainittu ehto täyttyy. (Ensihoitoasetus 2011.)

Suomessa ei ole yhtä koulutusjärjestelmää tai tutkintoa ensihoidossa työskentelyyn. Henkilön koulutus voi olla esimerkiksi ensihoitaja (amk), sairaanhoitaja tai lähihoitaja. Joissakin paikoissa ensihoidossa työskentelevän ammattinimike voi myös olla eri, kuten esimerkiksi sairaanhoitaja. Toisaalta myös ensihoitaja (amk) -tutkinnon suorittanut henkilö voi työskennellä sairaalassa, sillä tutkinto sisältää sairaanhoitajan tutkinnon. (Kuisma ym. 2013: 17–18.) Uuden asetuksen myötä koulutuslinjat ovat käytännössä nykyään lähinnä ensihoitaja amk tai ensihoitoon suuntautunut lähihoitaja, joista ensin mainittu kouluttaa hoitotason ensihoitajia ja jälkimmäinen perustason ensihoitajia.

Tässä opinnäytetyössä ensihoitajalla tarkoitetaan ensihoitopalvelun ambulanssissa työskentelevää terveydenhuoltoalan koulutuksen saanutta henkilöä.

### 3.3 Ensihoitajan työnkuva

Tässä kappaleessa kuvaan ensihoitajan työn luonnetta yleisesti. Kuvaan ensihoitotyön kuormitustekijöitä sekä seikkoja, jotka asettavat haasteita muun muassa ensihoitajan työssä jaksamiselle.

Ensihoitajan työ on henkisesti ja fyysisesti kuluttavaa. Se on kurinalaista, ja työtä ohjaavat monet eri lait, säädökset ja ohjeet. Ensihoitaja ei hoida pelkästään vakavasti sairastuneita tai loukkaantuneita, vaan työssä kohdataan paljon myös mielenterveys- ja päihdetyön sekä sosiaalihuollon tarpeessa olevia asiakkaita. Tunteet kyvyttömyydestä

auttaa tarpeeksi potilasta ja hänen läheisiään voivat uuvuttaa ja turhauttaa ensihoitajaa. (Kuisma ym. 2013: 15.)

Osaava ensihoitaja käyttäytyy rauhallisesti ja määrätietoisesti myös yllättävissä ja potilaan henkeä uhkaavissa tilanteissa. Hänellä on lääketieteellistä ja hoidollista osaamista. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, hän osaa asiakaspalvelun ja käyttäytymisen säännöt haastavienkin potilaiden ja omaisten kanssa. Työhön kuuluu myös kuolleiden kanssa tekemisissä oleminen. Vainajat voivat olla pahasti silpoutuneita ja kuoleman kohtaamiseen kuuluu myös omaisten surun ja järkytyksen vastaanottaminen. (Kuisma ym. 2013: 751–752.)

Ensihoitajalla on oltava siisti ja luotettava olemus. Ensihoitajan tulee osata kuunnella, kannustaa, ohjata, viestiä selkokielellä, tehdä havaintoja, analysoida tilanteita ja hallita kokonaisvaltaisesti sekä johdonmukaisesti tilanteet. Työympäristö voi vaihdella saman työvuoron aikana ääripäästä toiseen, kuten esimerkiksi potilaan kodista moottoritiehen tai ostoskeskuksesta järven jäälle. Vuorokauden- ja vuodenaika voi olla mikä vain, mikä voi osaltaan muuttaa työympäristön valoisasta ja lämpimästä työympäristöstä pimeään ja kylmään. (Kuisma ym. 2013: 14, 751–752.)

Ensihoitajan tulee kyetä tekemään päätöksiä itsenäisesti, mutta myös sujuvan tiimityön tulee olla osa osaamiskenttää. Sosiaalisesti ensihoitajaa voi kuormittaa näin ollen esimerkiksi tiimityön toimimattomuus. Työtä tulee kyetä tekemään myös yleisön seuratesa. Ensihoitajiin ja heidän toimintaansa voi kohdistua kovaakin kritiikkiä jo tapahtumapaikalla ja yleisö voi pyrkiä ohjaamaan ensihoitajien työtä. Myös media on kiinnostunut työstä ja seuraa etenkin suuria onnettomuuksia reaaliajassa, koska kaikki poikkeava kiinnostaa suurta yleisöä. (Kuisma ym. 2013: 14, 752.)

Ensihoitotyö on osaltaan myös ensihoitajan turvallisuuden kannalta kriittistä työtä. Työhön kuuluu useita epävarmuustekijöitä, jotka voivat johtaa riskeihin ja poikkeamiin. Kuitenkaan työssä ei olisi varaa virheisiin. Työssä kohdataan henkistä ja fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Ensihoitaja asettaa itsensä alttiiksi tarttuville taudeille. Ensihoitajan tulee myös olla fyysisesti hyvässä kunnossa, ja silti tuki- ja liikuntaelinvaihoilta ei aina voi säästyä. Vuorotyö asettaa haasteita ensihoitajan vapaa-ajalle vaikuttaen mahdollisuuksiin osallistua esimerkiksi oman perheen arkeen ja omiin harrastuksiin. Työhön myös kuuluu epävarmuus työvuoron tarkasta päättymisajankohdasta: hälytystehtävä hieman ennen työvuoron loppumista pakottaa ensihoitajan ennalta suunnittelematto-

maan ylityöhön. Työssä ei myöskään ole säännöllisiä ruoka- ja lepotaukoja, ja ruokailu voi keskeytyä hälytystehtävään. (Kuisma ym. 2013: 751–752.)

Edellä mainituista seikoista osa voi toki olla monelle myös syy hakeutua alalle tai ne voivat pitää yllä työn motivaatiota, mutta ne myös altistavat ensihoitajan kuormitukselle. Etenkin vuosien kuluessa työtahti ja aikapaine kuormittavat. Ensihoitajan onkin kyettävä myös itse tunnistamaan työnsä vaatimuksia, kuormitustekijöitä sekä mahdollisia stressioireita, jotta hän voi kehittää itselleen hallinta- ja selviytymiskeinoja työssä jaksamista ajatellen. Kasautuvan psyykkisen kuorman vastapainoksi tarvitaan ehkäiseviä toimia. (Kuisma ym. 2013: 751–752.)

Aunola (2015) tutki YAMK-opinnäytetyössään ensihoitajien psyykkistä kuormittumista. Kohderyhmänä olivat erään pelastuslaitoksen ensihoitajat. Eniten psyykkistä kuormitusta aiheutti vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen omassa työssä. Esimerkiksi yli puolet vastaajista koki, että pääsee vain harvoin tai ei koskaan vaikuttamaan oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin. Yli 35-vuotiailla psyykkistä kuormitusta aiheutti myös jonkin verran työn ja kodin vuorovaikutus sekä työmotivaatio, kun taas alle 35-vuotiailla nämä tekijät aiheuttivat vähiten kuormitusta. Noin puolet vastaajista koki, että töitä on liikaa silloin tällöin tai usein. Reilut 80 % vastaajista koki, että työtehtävät vaativat kiinteää keskittymistä melko usein tai aina. (Aunola 2014: 25–26, 35.)

Koponen & Nieminen (2011) tutkivat ensihoitajien psyykkistä kuormittumista Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella. Merkittävimiksi tekijöiksi nousivat lähinnä organisaatioita johtuvat tekijät, kuten mahdolliset työmuutokset, kiire, epävarmuus tulevasta (esimerkiksi ensihoidon kilpailutukset), testaukset ja esimiesten toiminta. Vastaajista 42 % kertoi saavansa työhönsä tarvittaessa työnohjausta. Ensihoitajat vastasivat työnantajan keinoiksi työhyvinvoinnin lisäämisessä lisäämällä koulutusta ja tiedottamista, kehittämällä esimiestoimintaa ja työntekijöidensä aiempaa paremmalla huomioimisella. (Koponen – Nieminen 2011: 40, 44, 53.)

### 3.4 Ensihoitajana Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Pelastustoimi vastaa ihmisiin, omaisuuteen ja ympäristöön kohdistuvien onnettomuuksien ja poikkeusolojen uhkien edellyttämistä toimenpiteistä. Valtakunnan alue on jaettu 22 pelastustoimen alueeseen, joista yksi on Pirkanmaa. Pirkanmaan pelastuslaitos on hallinnollisesti Tampereen kaupunginhallituksen alainen Tampereen kaupungin taseyk-

sikkö. Pirkanmaan pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavat pelastustoimen valtakunnallinen strategia, pelastuslaitoksen palvelutasopäätös sekä Tampereen kaupungin strategia ja ohjelmat. Palvelutasopäätös uusitaan valtuustokausittain ja se toimii myös pelastuslaitoksen tuotantostrategiana. Pirkanmaan pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja. Pelastuslaitoksen oma organisaatio on jaettu kolmeen vastuualueeseen: Pelastustoiminta, Ennaltaehkäisy ja Ensihoitopalvelut. Kutakin vastuualuetta johtaa pelastuspäällikkö. Ensihoitopalvelujen vastuualue on oma toiminnallinen ja taloudellinen kokonaisuutensa. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2016a: 1–4, 12.)

Pelastuslaitos voi lisäksi suorittaa ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, jos ensihoitopalvelun järjestämisestä yhteistoiminnassa alueen pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kesken on sovittu (Pelastuslaki 2011). Pirkanmaan pelastuslaitos toteuttaa ensihoitopalveluja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti vastaten ensihoitopalvelusta Tampereen, Pirkkalan, Lempäälän, Nokian ja Valkeakosken kunnan alueilla. Pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa työskentelevät pelastuspäällikön lisäksi ensihoidon lääkäri, kaksi lääkintämestaria, neljä lääkintäesimiestä, ensihoitokouluttaja, toimistosiheteereitä, välinehuoltaja sekä tietysti ensihoitajat. Vuoden 2016 alussa Pirkanmaan pelastuslaitoksella oli 68 ensihoitajan virkaa, joista 44 on hoitotason ensihoitajan virkaa ja 24 perustason ensihoitajan virkaa. Perustason ambulansseja on neljä ja hoitotason ambulansseja kahdeksan. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2016a: 12.)

Työvuoro pelastuslaitoksilla yleisesti kestää useimmiten 12–24 tuntia. Pelastuslaitoksilla on aina käytetty laajasti poikkeusluvan mukaista 24 tunnin työvuoroa, missä työvuoroa seuraa lepopäivä ja kaksi vapaapäivää eli kaikkiaan vapaata työvuorojen välissä on 72 tuntia. Myös Pirkanmaan pelastuslaitoksella on käytössä 24 tunnin työvuoro. Viikko-työtunteja poikkeusluvan mukaisessa 24 tunnin työvuorossa kertyy keskimäärin 42 tuntia. Pirkanmaan pelastuslaitoksella työajan tasoitusjakso on yksi vuosi. Poikkeusluvan mukainen työaika edellyttää nimensä mukaisesti poikkeuslupaa. Luvan myöntää määrääjäksi aluehallintovirasto. Poikkeusluvan edellytyksenä on, että tehollinen työaika on enintään 12 tuntia 24 tunnin työvuorossa. Ylitöitä heti työvuoron jälkeen ensihoitajille saa aiheutua vain ensihoitotehtävästä. Pirkanmaan pelastuslaitoksen poikkeuslupa on voimassa tällä hetkellä vuoden 2016 loppuun. (Työaikalaki 605/1996, 14§, 36§; Aluehallintovirasto 2014).



Pelastuslaitoksella työntekijät on jaettu neljään eri työvuoroon eli jaokseen. Joka jaoksessa työskentelee 17 ensihoitajaa sekä yksi lääkintäesimies, joka toimii ensihoitajien lähiesimiehenä. Vakituudessa työsuhhteessa olevan ensihoitajan jaos ei pääsääntöisesti vaihdu eli toisin sanoen kukin ensihoitaja työskentelee 24 tuntia aina joka neljäs vuorokausi pois lukien lomat ja muut vapaat. Työaika on aamukahdeksasta seuraavaan aamuun kahdeksaan. Jokaiselle ensihoitajalle on määritetty oma kotiasemapaikka. Jokaisessa työvuorossa on kuitenkin neljä ensihoitajaa, joilla viranhoitamiseen kuuluu niin sanottuna sisäisenä sijaisena toimiminen eli asemapaikka vaihtuu usein. Sisäisillä sijaisilla paikataan muun muassa ensihoitajien talvilomakauden aikaiset vuosilomat. Asemapaikkana ensihoitajille toimivat Tampereen ulkopuolella kunkin kunnan paloasemat ja Tampereella työpisteitä ovat keskuspaloasema sekä Linnainmaan ja Hervannan paloasemat. Sisäiset sijaiset toimivat keskuspaloasemalta käsin.

Ensihoitajien tärkein työtehtävä on ensihoitotehtävien hoitaminen. Vuonna 2015 Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitoyksiköillä oli yhteensä 36 182 ensihoitotehtävää. Suunta tehtävämäärissä on ollut nouseva viime vuodet. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2016b). Koko työaikansa ensihoitajat ovat aina hälytysvalmiudessa eli niin sanottuja ”toimistopäiviä” ensihoitajilla ei ole. Työtehtäviin kuuluvat ensihoitotehtävien ohella myös ambulanssin hälytysvalmiuden ylläpito ja oman asemapaikan huolto- ja täydennystehtävät viikkotyöohjeen mukaisesti. Tällaisia töitä ovat muun muassa varasto-, lääke- ja happitilaukset sekä ambulanssien viikkodesinfioinnit. Työt tehdään tiettyinä päivinä hälytystehtävien lomassa. Operatiivisessa toiminnassa ensihoitajat toimivat ensihoidon kenttäjohtajan alaisuudessa. Ensihoidon kenttäjohtaja on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin viranhaltija, ja vastaa koko sairaanhoitopiirin ensihoidon operatiivisesta toiminnasta.

Ensihoitajien on myös osallistuttava erilaisiin koulutuksiin. Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitopalvelu järjesti vuonna 2015 henkilöstölleen sisäistä työvuorojen aikaista ensihoitokoulutusta yhteensä 460 kertaa (Pirkanmaan pelastuslaitos 2016b). Sisäisiin koulutuksiin osallistutaan hälytystehtävien salliessa eli ensihoitoyksikkö ei ole poissa hälytysvalmiudesta. Myös hoitotason ensihoitajat itse on veloitettu pitämään ensihoidon sisäisiä koulutuksia omalla asemapaikallaan muulle henkilöstölle, kuten esimerkiksi perustason ensihoitajat sekä palomiehet. Ensihoitajilla on myös velvollisuus osallistua opiskelijoiden ohjaukseen osana työntekoaan.

Ensihoitajilla on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin määrittämä velvoite osallistua tietyn tuntimäärän verran vuosittain sellaisiin koulutustilaisuuksiin, jotka sairaanhoitopiiri on ennalta hyväksynyt osaksi koulutusjärjestelmää ja joissa henkilö on poissa hälytysvalmiudesta. Perustason ensihoitajilla tämä määrä on 10 tuntia vuodessa ja hoitotason ensihoitajilla 20 tuntia vuodessa. Käytännössä koulutuksiin osallistutaan vapaapäivinä. Pelastuslaitoksen ensihoidossa työskentelevistä henkilöistä 153 osallistui Pirkanmaan sairaanhoitopiirin järjestämiin koulutuksiin vuonna 2015. Näitä koulutuksia järjestettiin 10 kertaa. Myös erilaisia pelastuslaitoksen sidosryhmien järjestämiä koulutuksia järjestetään ensihoitajien vapaapäivinä. Tällaisia ovat esimerkiksi hälytysajokoulutukset sekä uhka- ja väkivaltatilanteiden varalle järjestetyt koulutukset, mitä järjestettiin 36 kertaa 248 henkilölle vuonna 2015. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2016b).

Koska ensihoitajilla on koulutuksia vapaapäivinä, on Pirkanmaan pelastuslaitoksella kehitetty järjestelmä tasoittamaan työtaakkaa. Pelastuslaitoksella on käytössään koulutustasoisvapaajärjestelmä, mikä tarkoittaa sitä, että koulutuksista kertyneet tunnit voi pitää vapaana myöhemmin. Korvaava vapaa on pidettävä poikkeusluvan asettaman tasoisjakson aikana eli yhden vuoden kuluessa.

## 4 Työnohjaus

### 4.1 Työnohjauksen määritelmä

Työnohjaus on työelämässä toteutettavaa ammatillista toimintaa. Se toteutetaan sekä työnantajan että työntekijän intressien mukaisesti. Työnohjauksessa tarkastellaan työtä, ja sitä voidaan kutsua oman työn tutkimiseksi. Työnohjaus tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja siinä jaetaan kokemuksia ja ajatuksia niitä tutkien ja jäsentäen eri näkökulmista. Molemmilla osapuolilla – työntekijällä ja organisaatiolla – on oma tarpeensa saada työnohjausta. Tarve sisältää yleensä ajatuksen siitä, että johonkin asiaan tarvitaan muutosta, jotakin halutaan ehkäistä tai jotakin halutaan varmistaa. (Kallasvuo – Koski – Kyrönseppä – Kärkkäinen 2012: 32.)

Työnohjaus on ennen kaikkea oppimistapahtuma, minkä keskeisimpänä tavoitteena on työntekijän perustehtävän kirkastaminen. Se on kasvatuksellista toimintaa, ja työnohjaus tuleekin käsittää ennen kaikkea omassa työssä oppimiseksi ja ammatilliseksi kehittymiseksi. Työssä oppiminen sisältää useita eri tasoja. Kun opitaan hahmottamaan työelämän ilmiöitä ja omaa suhdetta niihin, voidaan selkiyttää oman työnteon päämääriä sekä myös keinoja saavuttaa niitä. Työnohjauksessa pyritään tulemaan tietoisiksi omasta tavasta tehdä työtä; opitaan omista ja toisten kokemuksista. Tavoitteena on ammatillisen arvo-, tieto- ja taitoperustan kasvattaminen eli oman ammatti-identiteetin edelleen kehittäminen. (Borgman – Packalén 2002: 77; Keski-Luopa 2007: 14; Punkanen 2009; 7; Alhanen, ym. 2011: 17; Kallasvuo ym. 2012: 32.)

Tavoitteena on muuttaa ohjattavan tai ohjattavien työtä siten, että muutoksen suunnasta voidaan käyttää sanaa kehittyminen. Työnohjauksessa opitaan syventämään työssäoppimista tapahtuvaksi myös ohjauksen ulkopuolella, jolloin opitaan refleктоimaan omaa työtä myös arkityön ohessa. Kun työntekijä oppii näkemään oman toimintansa seuraukset ja kykenee hahmottamaan ne monipuolisesti, vahvistuu hänen kokemuksensa omasta toimijuudestaan. Tällöin hän kykenee entistä selkeämmin käsittämään sen, mihin hän on työllään pyrkimässä ja mitä hänen työstään seuraa. Tietoinen vaikuttaminen oman työn tekemiseen lisääntyy ja mekaaninen suorittaminen vähenee. Työnohjausta ei suositella aivan vastavalmistuneille henkilöille, koska työnohjauksessa työntekijä nimenomaan oppii kokemiensa asioiden kautta. Työntekijällä olisi hyvä olla

vähintään 2–3 vuoden työkokemus alalta. (Paunonen 1989: 9, 13; Borgman – Packalén 2002: 73; Alhanen, ym. 2011: 17.)

Tarkoitus on käsitellä pelkästään ohjattavan tai ohjattavien työtä, ja keskipisteenä on työ vaatimuksineen, mahdollisuuksineen ja muutoksineen. Ongelmia tutkitaan älyllisesti ja tunneperäisesti. Yksityiselämän ongelmat eivät liity työnohjaukseen, mutta on kuitenkin muistettava, että ammatti-identiteetti rakentuu paljolti käsityksiin itsestä, joten esimerkiksi ohjattavan persoonaa käsittelevissä seikoissa ei voida tarkkaa rajausta tehdä. Kuitenkin voidaan todeta, että juuri työhön keskittyminen erottaa työnohjauksen esimerkiksi psykoterapiasta. Työnohjauksessa on tärkeää mahdollisimman yksityiskohtainen ja konkreettinen argumentointi. Pintapuolinen ja yleisten periaatteiden kohtelias näkemysten vaihto ei ole työn tutkimista eikä edistä työnohjauksen vaikuttavuutta. Työnohjauksen päämäärä voidaan ymmärtää erilaisten prosessien kautta. Näitä ovat vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessit. (Paunonen 1989: 7–8; Borgman – Packalén 2002: 74; Punkanen 2009: 7–8.)

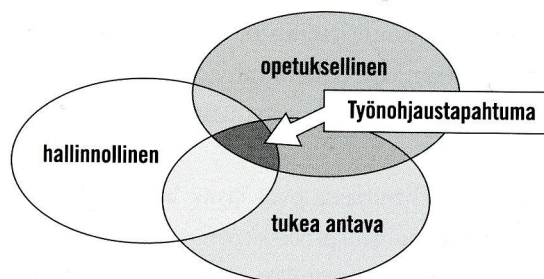
Työhyvinvoinnin paranemista pidettiin pitkään työnohjauksen sivutuotteena, mutta viime vuosina on tunnustettu työhyvinvoinnin edistämisen olevan työnohjauksen yksi tärkeä tehtävä. Työhyvinvoinnin edistäminen työnohjauksessa tapahtuu kehittämällä työtä ja työntekijän uudistumisena. (Koivu 2014: 111.)

Työnohjaus tulee erottaa eräistä muista työhyvinvointia parantavista prosesseista, joilla kyllä on toisinaan paljonkin yhteistä työnohjauksen kanssa, mutta jotka kuitenkin ovat omia osa-alueitaan. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, konsultointi, perehdytys, mentoointi, valmennus ja terapia. Helpoimmin rinnastettavia lähikäsitteitä työnohjaukselle näistä ovat opettaminen ja perehdyttäminen, joskaan työnohjaus ei missään nimessä sinällään kumpaankaan näistä ole. Myös konsultointi on joskus lähellä työnohjausta, mutta kuitenkin se on selkeästi erilaista, sillä konsultointi on lyhytaikaista ja joskus jopa ainutkertaista eikä sitä ole yleensä myöskään suunniteltu etukäteen tavoitteita asettaen. Työnohjaus ei myöskään ole valvontaa, kehityskeskustelua, kontrollointia, työnjoh-toa tai työsuojelua, vaan niitä ohjaavat omat lainalaisuutensa. (Borgman – Packalén 2002: 68; Alhanen ym. 2011: 21–22; Kallasvuo ym. 2012: 26–27.)

Työnohjaus tuli tunnetuksi jo 1920-luvulla Yhdysvalloissa ja Euroopassa lähinnä kirkon työntekijöiden ja psykoanalytikkojen käytössä. Hoitotyössä se on ollut käytössä kansainvälisesti katsottuna jo vuosikymmeniä, mutta Suomessa se on laajentunut koko

terveydenhuoltoon vasta 1980-luvulla. Käsite ja sisältö ovat kuitenkin poikenneet paljon eri aloilla ja myös alojen sisällä. Siihen on kuulunut paljon sellaista, mikä ei työnohjaukseen kuulu. Yhtenäistä käsitettä on rakennettu tutkijoiden keskuudessa pitkään, mutta edelleenkin ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää sille, mitä työnohjaus on. Epäselkeyttä lisäävät eri ammattialoilla käytettävän työnohjauksen erilaiset painotukset. Yleinen yksimielisyys vallitsee kuitenkin siitä, että työnohjauksessa on kyse aina ammatillisesta kehittämisestä. Ikaikainen kisälli-mestari-toiminta on työnohjauksen esiaste. (Paunonen 1989: 6–7; Borgman – Packalén 2002: 62; Punkanen 2009: 12.)

Yleisesti työnohjauksen kanssa tutkimusta ja opetustyötä tehneet ovat sitä mieltä, että työnohjaus sisältää kolme elementtiä, jotka ovat hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava. Jokaisessa työnohjauksessa ovat läsnä kaikki elementit, mutta niiden painotus vaihtelee työnohjausprosessin kestäessä (Kuvio 1). (Borgman – Packalén 2002: 63–64.)



KUVIO 1. Työnohjauksen elementit (Borgman – Packalén 2002: 63).

Hallinnolliseen elementtiin kuuluvat toimintaa ohjaavat lait, ohjeistukset ja dokumentit, joiden kautta työntekijä näkee, mihin kokonaisuuteen hänen työnsä ja osaamisensa liittyy. Tämän kautta työntekijä voi pohtia, miten hän edistää organisaationsa tavoitteita ja arvoja. Opetuksellisessa elementissä työntekijä oppii muiden kokemuksista ja omasta toiminnastaan etenkin ryhmätyönohjauksessa, kun kokemuksia voidaan jakaa ja eritellä. Muiden kokemuksilla voidaan esimerkiksi poistaa sokeita pisteitä eri tiedonaloilla. Tukea antava elementti kuvaa sitä, että jaetaan työhön liittyviä kysymyksiä ja ongelmia toisten kanssa. Yhteinen jakaminen vahvistaa itsetuntoa, ja työntekijälle tulee tunne, ettei ole yksin työhön liittyvien kysymysten kanssa. (Borgman – Packalén 2002: 63–64.)

Työnohjaus on edelleen käsitteenä varsin vaikea ja huonosti tunnettu, eikä se pelkkänä käsitteenä selkeää kuvaa annakaan. Työnohjauksen, supervision, kantasana on latinan

”super”, joka tarkoittaa ”yläpuolella” tai ”yli”. Sana ”vision” tulee sanasta ”videre” eli ”nähdä”, ”huomata” tai ”varmistua”. Se sekoitetaan usein esimerkiksi työnopastukseen. Englannin kielessä käytetään termejä work-counselling, supervision ja counselling. (Borgman – Packalén 2002: 62; Punkanen 2009: 7.)

Yleisimmät työhönohjausmuodot ovat yksilö-, ryhmä- ja yhteisötyöhönohjaus. Olipa toteuttamistapa mikä vain, työhönohjaus keskittyy kuitenkin aina ohjattavan tai ohjattavien työhön. (Punkanen 2009, 26; Kallasvuo ym. 2012: 32.)

## 4.2 Työhönohjausmuodot

### 4.2.1 Yksilötyöhönohjaus

Yksilötyöhönohjauksessa on läsnä työhönohjaaja ja yksi työntekijä, ja siinä korostuu kahden henkilön välinen dynamiikka. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ohjattavan omaan työhön ja persoonaan liittyviin haasteisiin. Ohjauksella vahvistetaan ohjattavan ammattitunteutta ja mahdollistetaan ammatillinen kasvu työuran taitekohdissa. Kahdenkeskisessä ohjauksessa on tärkeää noudattaa tavoitteita ja struktuuria, jotta asiat eivät jää junaamaan paikoilleen. Yksilötyöhönohjaus soveltuu hyvin esimerkiksi vaativaa asiakastyötä tekeville sekä johtajille. Tyypillisesti työhönohjausprosessi kestää 1–3 vuotta sisältäen tapaamisia keskimäärin 12 kertaa vuodessa. Yksilötyöhönohjaus ei riitä, jos haetaan ratkaisua työryhmää tai -yhteisöä koskevaan tilanteeseen. (Punkanen 2009: 28–29; Kallasvuo ym. 2012: 16.)

### 4.2.2 Ryhmätyöhönohjaus

Ryhmätyöhönohjausta annetaan nimensä mukaisesti ryhmille. On tärkeää huomata, että ryhmätyöhönohjaus ja ryhmän työhönohjaus ovat eri asioita. Ryhmätyöhönohjausta annetaan ryhmälle, johon on koottu työhönohjausta haluavia henkilöitä, ja henkilöt kokoontuvat ryhmänä vain työhönohjausta varten. Ryhmän työhönohjauksessa ryhmä on taas ollut olemassa jo ennen työhönohjausta, ja kyseessä on esimerkiksi työryhmä tai tiimi. Ryhmän työhönohjaukseen tulee mukaan ryhmän historia, ja se vaikuttaa muun muassa ryhmän dynamiikkaan. Tällöin puhutaan usein työyhteisön työhönohjauksesta tai yhteisötyöhönohjauksesta. (Keski-Luopa 2007: 438, 440–441, 448.)

Ryhmätyönohjaus ei kuitenkaan ole yksilöiden ohjaamista ryhmässä, vaan ohjattavat toimivat ryhmänä ja ryhmässä hyödynnetään vertaisoppimista huomioiden kunkin ohjattavan ammatillinen kehittyminen. Ryhmätyönohjaus on yksilö- ja yhteistyönohjauksen välimuoto. Se tarjoaa niin työyhteisölle kuin yksittäiselle työntekijällekin hyvän mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti, ja ryhmätyönohjaus onkin varsin kustannustehokas tapa lisätä ammatillista osaamista esimerkiksi vertaisoppimisen keinoin. Kokeusten jakaminen yhdessä pohtien auttaa ymmärtämään omaa työtä kollegoiden kautta ja myös toisinpäin. Yhteinen luottamus ja arvostus kasvavat työyhteisössä, mitä kautta erilaisuutta aletaan pitää voimavarana. Sen lisäksi ryhmässä voi oppia myös itsensä tuntemista. (Paajanen 2008: 55; Alhanen ym. 2011: 156; Kallasvuo ym. 2012: 16.)

Ryhmä voi koostua työyhteisön sisältä joko samaa tai eri ammattialaa edustavista henkilöistä. Se voidaan perustaa myös samaa alaa edustavista, mutta eri organisaatioista saapuvista henkilöistä. Ryhmää muodostettaessa kannattaa miettiä ohjattavien työkokemus, sillä työskentely voi olla haastavaa, jos samassa ryhmässä on sekä noviiseja että konkareita. Ohjattavien on niin sanotusti puhuttava samaa kieltä, jotta he jaksavat kuunnella toistensa pohdintoja. Joskin eripituiset työkokemukset voivat myös olla antoisaa ryhmässä tapahtuvan oppimisen kannalta; eritasoiset työkokemukset tulee vain huomioida alussa, ja sopia mielekkäät työskentelytavat. (Paunonen 1989: 17; Borgman – Packalén 2002: 73.)

Ryhmän kooksi suositellaan lähteestä riippuen 3–8 henkilöä. Ryhmää ei saa kasvattaa liian isoksi, sillä pieni ryhmä aktivoi osallistumaan ja myös kaikkien on päästävä osallistumaan. Tapaamisia järjestetään noin kolmen viikon välein ja usein ne koostuvat kahdesta 45 minuutin työnohjaustunnista. Työnohjausprosessi kestää tyypillisesti 1–3 vuotta. Kolmea vuotta pidempiä työnohjausprosesseja ei suositella. Ja toisaalta viiden tai kymmenen kerran työnohjaukset eivät ole tuottaneet näkyvää tulosta. (Borgman – Packalén 2002: 73; Punkanen 2009: 30–33; Alhanen ym. 2011: 156–157; Kallasvuo ym. 2012: 16.)

#### 4.2.3 Yhteistyönohjaus

Yhteistyönohjaus, josta voidaan käyttää siis myös nimitystä ryhmän työnohjaus tai työyhteisön työnohjaus, kohdistuu yhden tietyn työyhteisön tai työyhteisön sisällä olevan työryhmän jäseniin. Se on ryhmämuotoista työnohjausta, jossa ohjattava ryhmä

koostuu samassa työyhteisössä toimivista henkilöistä. Henkilöt tuntevat toisensa ja heillä on yhteistä työhistoriaa takanaan. Työyhteisön työnohjausprosessin kesto on 2–3 vuotta ja tapaamisia järjestetään 2–3 viikon välein niiden kestäessä tavallisimmin puolitoista tuntia. Järjestämishaasteita yhteistyönohjaukselle saattavat asettaa muun muassa vuorotyö sekä kiertävät lomat, mitkä hankaloittavat kaikkien ohjattavien paikalle pääsyä. (Keski-Luopa 2007: 441; Punkanen 2009: 30–33; Kallasvuo ym. 2012: 16–17.)

Jokaisella työntekijällä on työyhteisössä kaksi keskeistä tehtävää: oman erikoisosaaaminen toteuttaminen eli se työ, jota varten hänet on palkattu sekä työyhteisön jäsenenä toimiminen. Jälkimmäisessä tarvitaan työyhteisötaitoja. Näitä ovat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, joita yhteistyönohjauksella voidaan kehittää. Työnohjauksen perustavoitteiden lisäksi yhteistyönohjauksella voidaan hakea entistä parempaa ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan. Kun työyhteisö toimii sisäisesti, vaikuttaa se positiivisesti työn laatuun ja työviihtyvyyteen. Yhteistyönohjauksessa usein myös esimies osallistuu työnohjausprosessiin olemalla yksi ohjattavan ryhmän jäsen. Yhteistyönohjauksella voidaan vaikuttaa työpaikan kulttuuriin ja tavoitteena tulisikin olla aina työyhteisön kehittäminen. Yhteistyönohjaus on myös hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Punkanen 2009: 30–33; Kallasvuo ym. 2012: 34–37.)

Yhteistyönohjauksen tavoitteet ovat usein ryhmäidentiteetin tai ryhmän sisäisen yhteistyön kehittämistä, joten tällöin jokaisen työryhmän jäsenen on osallistuttava myös työnohjaukseen. Koska johtajuus on tärkeä osa ryhmän toimintaa, myös esimiehen tulee osallistua työnohjaukseen. Jos työnohjaus rajataan koskemaan vain jotakin tiettyä tehtäväaluetta työryhmän työssä, tällöin ohjaukseen osallistuvat vain ne, joita kyseinen tehtäväalue koskee. Käsiteltävistä aiheista voidaan sopia etukäteen, mutta aiheita voidaan nostaa esiin myös spontaanisti. (Keski-Luopa 2007: 440–441.)

#### 4.2.4 Muita työnohjausmuotoja

Yksi työnohjausmuoto on esimiestyönohjaus eli johdon työnohjaus. Siinä muun muassa vahvistetaan johtajuutta ja hallitaan muutosprosesseja. Johtajan työhyvinvoinnista hyötyvät myös alaiset. Työnohjausta voidaan järjestää myös työyhteisön konflikti- tai kriisitilanteissa, vaikkei työnohjausta varsinaisesti sitä varten olekaan kehitetty. Työnohjausta voidaan näissä tilanteissa kuitenkin järjestää, jos esimerkiksi kriisitilanne uhkaa työyhteisön perustehtävän suorittamista. Lisäksi on olemassa vertaistyönohjaus, jossa työntekijät toimivat toistensa työnohjaajina. Ryhmämuotoisena järjestettävässä



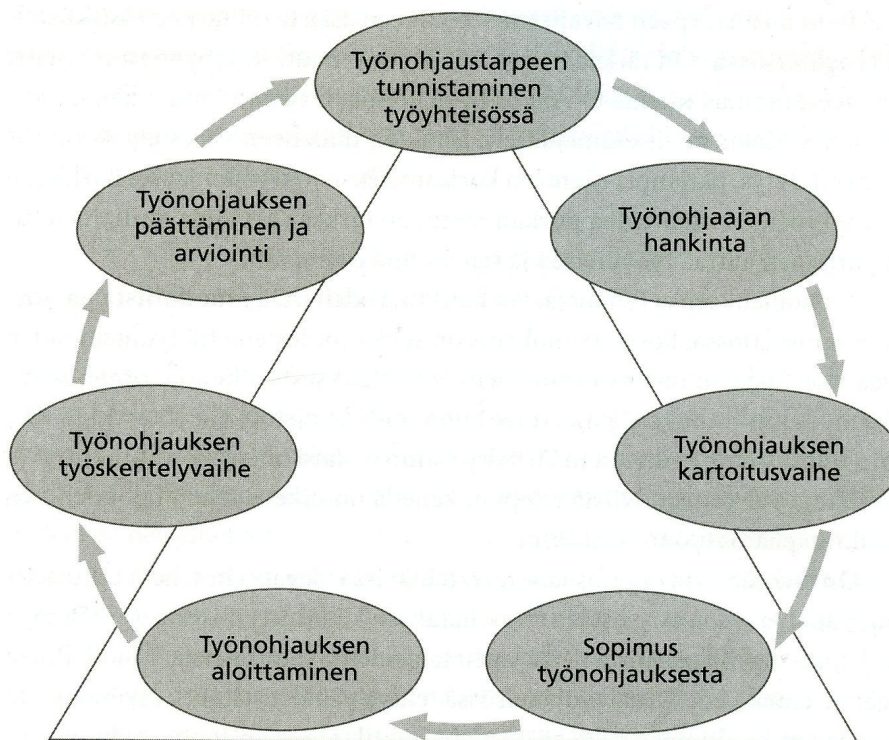
vertaistyönohjauksessa vaaditaan osallistujilta vankkaa ammattitaitoa, luottamusta ja avoimutta, sillä se järjestetään ilman työnohjaajaa. Työnohjaus on useimmiten välillistä eli työtilanteen ulkopuolista toimintaa. Sitä voidaan kuitenkin järjestää myös suorana työnohjauksena, jolloin työnohjaaja on läsnä työtilanteessa ja ohjattava saa palautteen myöhemmin. Se soveltuu käytettäväksi esimerkiksi uutta työmuotoa opeteltaessa. (Punkanen 2009: 26–28; Kallasvuo ym. 2012: 17–18.)

#### 4.3 Työnohjauksen prosessi ja käytännön asiat

Työnohjauksen käynnistäminen vaatii paljon vaivannäköä ja se vie paljon aikaa, mutta valmisteluihin kannattaa kuitenkin panostaa. Huolella suunnitellulla toiminnalla on suora yhteys työnohjauksen vaikuttavuuteen. Työnohjaukseen tulevilta vaaditaan sitoutumista, mutta ilman kunnon valmisteluja ei ole mihin sitoutua. Tärkeässä osassa ovat työnohjaukselle asetetut tavoitteet. (Borgman – Packalén 2002: 83.) Työnohjaus tulee valmistella huolellisesti, koska työnohjaus on organisaation perustehtävän laadun hallintamenetelmä. Isossa organisaatiossa valmistelutyöhön voi mennä vuosikin. (Paunonen-Ilmonen 2001: 48.)

Työnohjaus koetaan mielekkääksi vain, jos koko organisaatio johtoa myöten ymmärtävät työnohjauksen merkityksen, tarpeellisuuden ja tavoitteet. Organisaation johto vastaa työnohjauksen järjestämisestä ja käytännön asioista, kuten tiedottamisesta ja budjetoimisesta, mutta johdon tulee tehdä valmistelevat työt yhteistyössä henkilöstön kanssa, ja esimerkiksi työnohjaajan valinnassa on hyvä kuulla myös tulevia ohjattavia. (Paunonen 1989: 27; Toivakka 2005: 38.)

Työnohjausprosessi (Kuvio 2) käynnistyy työnohjaustarpeen havaitsemisesta eli tarve nousee työyhteisöstä. Tarve voi tulla yksittäisiltä työntekijöiltä tai esimerkiksi esimieheltä hänen havaittuaan siihen työyhteisössä tarvetta. Työyhteisössä ei välttämättä ole mitään kriisiä, mutta esimerkiksi toimintaympäristö on voinut muuttua siinä määrin, että vanhat keinot eivät päde. Tarpeen havaitsemisen jälkeen asiasta on tarpeellista keskustella ja miettiä myös muut vaihtoehdot, mitkä voisivat auttaa tilanteessa. Tarpeen havaitsemisen jälkeen organisaatiossa tehdään päätös työnohjauksen aloittamisesta, ja siitä edetään käytännön asioihin ennen varsinaisen ohjauksen aloittamista. (Kallasvuo ym. 2012: 297–298.)



KUVIO 2. Työnohjaus prosessina työyhteisössä (Kallasvuo ym. 2012: 297).

Mietittäväksi tulee myös työnohjausmuodon valinta. Tämä riippuu paljolti siitä, mitä työnohjauksella haetaan. Siihen vaikuttaa myös, onko tarkoitus järjestää organisaation työnohjauksesta jatkuva käytäntö tai esimerkiksi työnohjausprosessi jonkin akuutin muutostilanteen vuoksi. Tulee myös miettiä, osallistuvatko työnohjaukseen kaikki työntekijät. Yleisesti ottaen suositellaan, että työnohjaukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Työyhteisön työnohjauksessa voidaan kuitenkin joissain tapauksissa velvoittaa osallistumaan työnohjaukseen, jos henkilöiden poisjäänti aiheuttaa esteen organisaation kehittämistyölle. Yhtäältä asiaa tulisi tarkastella työntekijän henkilökohtaisten ja toisaalta ammatillisten oikeuksien ja velvollisuuksien kautta. Velvoittaminen on riski, koska työnohjaus voidaan kokea lisätyönä tai epäluottamuslauseena työntekijää kohtaan. Vapaaehtoisuus taas voi saada aikaan sen, että vain osa käyttää mahdollisuutta. Yhteisön jäsenten kesken tulisi pohtia, onko työnohjaus oikeus vai velvollisuus. Ammattihenkilöiden tulisi kuitenkin jatkuvasti kyetä vastaamaan työn eri vaatimuksiin, mihin työnohjaus antaa työntekijöille tukea. Työnohjaus on siten ammatillista toimintaa ja yhteistä kehittämistä. Työnohjaus tulee kuitenkin aina olla työaikaa, mikä osaltaan kannustaa osallistumaan siihen. (Räisänen – Snorr 2002: 83; Toivakka 2005:

38–39.) Paunonen-Ilmosen (2001, 48–49) mukaan vapaaehtoisuus ja itsestä lähtevyys ovat kuitenkin työnohjauksen peruseriaatteita, eikä niistä voida poiketa.

Oleellinen osa koko työnohjausprosessia on sopivan työnohjaajan valinta. Mitään säädestä työnohjaajan pätevydestä ei ole, mutta suositellaan, että työnohjaaja on aina asianomaisen koulutuksen saanut henkilö. Olisi myös tärkeää, että työnohjaukseen osallistuvat saisivat itse olla mukana valitsemassa tulevaa työnohjaajaansa. Käytännössä etenkin ryhmätyönohjausta järjestettäessä joudutaan kuitenkin tekemään aina kompromisseja työnohjaajan valinnassa. (Borgman – Packalén 2002: 73; Punkanen 2009: 46; Kallasvuo ym. 2012: 32, 298.)

Tärkeintä on valita henkilö, joka pystyy toimimaan työyhteisön asettamien tavoitteiden mukaisesti. Usein suositellaan, että työnohjaajan on oltava saman alan kokenut työntekijä. Kuitenkin on usein kyetty osoittamaan, ettei tämä aina takaa työnohjauksen toimivuutta. Etuina sille, että ohjaaja on samalta alalta, on yhteisen kielen löytyminen melko pian prosessin käynnistyttyä. Ohjattavien ei myöskään tarvitse tutustuttaa ohjaajaa omaan alaansa. Joka tapauksessa työnohjaajan on ainakin etukäteen tunnettava ohjattavien alan perussubstanssit esimerkiksi tutkimusten ja kirjallisuuden kautta. (Borgman – Packalén 2002: 73.) Usein alaa tuntematon työnohjaaja voi olla hyvä ratkaisu, jos ohjattavat ovat alalla pitkään työskennelleitä. Työuran alkuvaiheessa oleville suositellaan oman ammattialan henkilöä. (Kallasvuo ym. 2012: 299.) Samalta alalta olevan työnohjaajan valintaa voidaan perustella siten, että näin parhaiten tuetaan ammatti-identiteetin selkeyttämistä ja rakentumista, koska työnohjaaja tuntee tarkasti työn sisällön. Toisaalta toista alaa edustava työnohjaaja voi rikastuttaa työnohjauksessa syntyviä näkemyksiä. Etenkin vuosien jälkeen olisi hyvä kokeilla myös alan ulkopuolista työnohjaajaa. (Paunonen-Ilmonen 2001: 64–65)

Yleensä ei suositella sitä, että oma esimies toimii työnohjaajana. Tällöin on vaarana, että työnjohtajuus ja työnohjaus sekoittuvat keskenään. Hierarkkisissa suhteissa ei kehity tasavertaista suhdetta, mikä onnistuneen työnohjauksen edellytys on. Työnohjauksesta tulee vain peliä tai näytelmää. Myöskään läheisiä tuttuja ohjattavat ja työnohjaaja eivät saisi olla keskenään. Tällöin ohjaukseen voi tulla piirre, ettei kaikkea sanotakaan ääneen, kun oletetaan toisen jo tietävän ne. (Paunonen-Ilmonen 2001: 65; Borgman – Packalén 2002: 73–74.)

Työnohjausprosessin aluksi tehdään alkukartoitus. Kartoituksella selvitetään odotukset ja mielikuvat työnohjauksesta ja sen mahdollisuuksista. Kartoitusvaihe alkaa yleensä työnohjaajan ja esimiesten tapaamisella, jolloin työnohjaaja tutustuu organisaatioon. Voi olla myös tarpeen pitää samansuuntaisten käsitysten varmistamiseksi koulutustilaisuus, joka voi olla muodoltaan pelkästään keskustelutilaisuus. Tärkeää on kuitenkin varmistaa alusta lähtien yhteneväiset ajatukset työnohjauksesta. Kartoituskeskusteluilla on myös tärkeä tehtävä toimia osana työnohjaukseen sitouttamista. (Borgman – Packalén 2002: 72–73; Punkanen 2009: 46; Kallasvuo ym. 2012: 302–304, 306.) Yhteiset etukäteispohdinnat ja koulutus parantavat motivoitumista ja sitoutumista yhteiseen työnohjaukseen. Kun työnohjaus on tuttu jo ennen varsinaisen prosessin käynnistymistä, tarpeeton vierastaminen työnohjausta kohtaan vähenee. Erilaiset ennakkoluulot voivat olla myös suoranainen este työnohjausten tavoitteiden toteutumiseksi. (Paajanen 2008: 61–62.)

Työnohjaukselle on myös asetettava selkeät tavoitteet. Jos työyhteisössä aletaan järjestää työnohjausta jollekin tietylle ryhmälle, on työnohjauksen tavoitteina juuri tämän kyseisen ryhmän työhön liittyvät erityiset tavoitteet osana koko työyhteisön toimintaa. Kun kyseessä on moniammatillinen työyhteisö, tulee koko työyhteisön yhteisenä työnohjaustavoitteena pitää yhteistyön kehittämistä. (Paajanen 2008: 58–59.)

Työnohjauksesta sovitaan työnohjaajan ja organisaation välillä tehtävällä sopimuksella. Sopimukseen kirjataan muun muassa käytännön seikat, työskentelytavat ja tavoitteet. Suomen työnohjaajat ry:n 24.5.2014 julkaisema ”Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville”-julkaisu on tämän opinnäytetyön liitteenä kokonaisuudessaan (Liite 3). Siinä määritellään muun muassa työnohjauksen palvelukuvaus sekä työnohjaussopimuksen sisältö.

Työnohjaajan tavatessa ohjattavan tai ohjattavat ensimmäistä kertaa, on suositeltavaa tehdä vielä erillinen kirjallinen sopimus tavoitteista ennen varsinaisen työnohjauksen alkamista. Tämä motivoi ja sitouttaa. Sopimus tekee osaltaan työnohjauksesta osan työtä antaen toiminnalle raamit. Vaikka sopimus tehdäänkin ennen varsinaisia istuntoja, jo sopimuksen tekeminen käynnistää ohjaajan ja ohjattavien välisen vuorovaikutussuhteen, mikä luo otollista ilmapiiriä tulevia istuntoja varten. Näin myös työnohjaustyöskentely saa jo etukäteisesti koulutustilanteeseen sopivan luonteen. Sopimuksessa tulee olla täsmälliset ja yhdessä sovitut työnohjauksen tavoitteet sekä ohjauksen sisältö, kesto ja tiheys. Lisäksi on sovittava poissaoloista, työnohjauksen loppumisesta,

arvioinnin kohteista ja tavasta sekä työnohjauksen etenemisen tiedottamisesta. Vai- tiolovelvollisuus tulee myös erikseen sopia sopimuksessa. Näin jokaisella osallistujalla on etukäteen tiedossa käytännön seikat, joita voi osaltaan toteuttaa. (Borgman – Packalén 2002: 73.)

Tärkeää on myös käytännön asioiden pohdinta – etenkin, jos työnohjaus on organisaatiossa aivan uusi asia. Mietittävä asia on esimerkiksi fyysisten tilojen valinta, mikä onkin erityisen tärkeä asia. Sopiva tila on häiriötön, ja sellainen, missä voi luottamuksellisesti puhua työhön liittyvistä asioista. On myös syytä miettiä, vapauttaako työpaikan tiloista poistuminen puhumaan työasioista entistä luottamuksellisemmin. Tiloista tulee löytyä jonkinlainen kirjoitustaulu. Tila ei saa olla liian ahdas. Merkityksetöntä ei myöskään ole tilan esteettisyys ja istumamukavuus. (Paunonen-Ilmonen 2001: 52; Alhanen ym. 2011: 85–86.)

Työskentelyvaiheessa ohjattavat ja työnohjaaja luovat yhdessä rakenteet ja lopulliset toimintatavat työnohjaukselle. Työnohjaus on prosessinomaista, ja silloin siihen kuuluu säännöllinen arviointi. Jos kyseessä on ryhmämuotoinen työnohjaus, jokaisen osallistujan tulee päästä kertomaan kokemuksensa työskentelystä. Jokaisen tulisi pohtia, miten on itse osallistunut ja mitä on tuonut mukaan osaltaan. Arviointia tehdään joka istunnossa ja esimerkiksi puolivuositain. Arvioinnissa käydään läpi sekä omat että organisaation asettamat tavoitteet. Myös toiminnan edetessä tulee tehdä jatkuvaa arviointia, sillä usein tavoitteet muuttuvat prosessin kestäessä ja vaikuttaessa. Arvioinnissa on syytä pohtia, vastaako toiminta sitä, mitä on yhteisesti odotettu. On tärkeää myös muuttaa toimintatapoja, jos arvioinnissa todetaan, ettei tavoitteisiin ole päästy. (Borgman – Packalén 2002: 83; Kallasvuo ym. 2012: 311–312.)

Työntekijä arvioi itse prosessia, mutta myös organisaation ja sen johdon on osallistuttava työnohjauksen arviointiin kokonaisuuksien kautta. Työnohjattavien on raportoitava prosessin kestäessä toiminnan sisällöstä, kuten esimerkiksi käsitellyistä asiakokonaisuuksista. Kaikki esiin nousseet ongelmalliseksi koetut asiat, mihin ratkaisu on jokin muu kuin työnohjaus, on myös raportoitava eteenpäin. Nämä voivat olla esimerkiksi asioita, mitkä asettavat esteitä oman työn tekemiselle. Nämä asiat on saatettava johdon ja esimiesten tietoon, jotta asioihin voidaan puuttua. (Borgman – Packalén 2002: 83–83.)

Työnohjaus on ennalta suunniteltu prosessi, jolla on selkeä alkamis- ja päättymispiste. (Borgman – Packalén 2002: 82.) Päättämisprosessi aloitetaan jo muutama istunto ennen lopullista päätösisistuntoa. Lopuksi arvioidaan koko prosessi ja kerätään palautetta toiminnasta kokonaisuudessaan. Kokonaisarviointi antaa paljon tietoa organisaation johdolle. Joskus voidaan työohjauksen merkitystä vielä tutkia esimerkiksi puoli vuotta prosessin päättymisen jälkeen. (Kallasvuo ym. 2012: 312–314.)

#### 4.4 Työnohjauksen haasteita ja karikoita

Työnohjausta järjestettäessä organisaatiossa täytyy mieltää ajatus, että jos halutaan jotakin pysyvää muutosta toimintatavoissa ja etenkin kehittymistä työntekijän ja hänen työnsä välisessä suhteessa, se vaatii prosessinomaista työskentelyä ja se vie aikaa, sillä työnohjaus on nimenomaan prosessi. On olennaista huomata, että juuri työnohjauksen kesto erottaa sen omaksi kokonaisuudekseen verrattuna esimerkiksi perehdytykseen tai konsultaatioon. (Borgman – Packalén 2002: 71–72; Punkanen 2009: 7.)

On tärkeää, että vaikka työnohjaukselle voidaan asettaa organisaatiossa paljon odotuksia, siihen suhtaudutaan realistisesti ja jalat maassa -asenteella. On myös tärkeää, miten työnohjausta markkinoidaan työntekijöille. Työnohjaus ei lukuisista hyödyistään huolimatta ole kuitenkaan mikään taikatemppu, jolla kaikki työpaikan asiat järjestyvät hetkessä. Työnohjaus on prosessi, ja tulosten näkymiseen voi mennä parikin vuotta. (Borgman – Packalén 2002: 68.)

Työnohjaukseen ei pidä rynnätä suin päin. Työyhteisöissä on usein henkilöitä, jotka ovat innostuneita työnohjauksesta sen enempää miettimättä. Suuri osa työyhteisöstä ei kuitenkaan tunne koko asiaa, mutta esimerkiksi sosiaalisen paineen vaikutuksesta haluavat myös työnohjaukseen. Tällöin toiminta ei vastaa tarkoitustaan ja työnohjauksesta seuraa pettymyksiä ja vastustusta motivaation kadotessa, mikä taas haittaa ryhmän toimintaa. (Borgman – Packalén 2002: 70). On myös muistettava, että vaikka työnohjaus antaa voimavaroja, se myös vaatii voimia kaiken kehittymisen lailla. Jokaisen on siksi omalta kohdaltaan tehtävä päätös, lähteekö mukaan prosessiin ja haluaako työnohjausta vai ei. (Paajanen 2008: 61–62.)

Jos työnohjauksesta tehdään erillistä ja ulkopuolista toimintaa, mitä tarjotaan työntekijöille ikään kuin vain viihtyvyyttä ja jaksamista lisäävänä oheistoimintona, hukataan työnohjauksesta saatavat työn kehittämiseen liittyvät hyödyt. Työnohjaus onkin sovitet-

tava mahdollisimman mielekkääksi osaksi työntekoa ja se on oltava osa työpaikan arkea, jotta se todella tuntuu organisaation omalle toiminnalle. Henkilöstöasioista päättävien onkin luotava työnhjaukselle mahdollisimman mielekkäät puitteet. Omasta kehitymisestään kiinnostunut organisaatio on kiinnostunut myös oman organisaationsa työnhjauksesta. (Alhanen, ym. 2011: 20.)

Työnohjaus on usein liiaksi erotettu varsinaisesta käytännön työstä eikä sitä mielletä yhdeksi työn osaksi. Vaikka juuri sitä työnhjauksen nimenomaan pitäisi olla; osa työntekijän työtä. Työnohjaustilanne ei saisi olla ainoa paikka, missä työtä kehitetään. Keskustelua, palautteen antoa ja ideointia pitäisi tapahtua jatkuvasti, ja myös yhteisön jäsenet tarvitsevat tukemista ja tunteiden purkamista myös käytännön työn lomassa. Kehittämistyöhön tarvittavat edellytykset ovat olemassa, kun avoin keskustelu asioista tulee osaksi työtä. Työnohjaus voi kuitenkin muuttaa yhteisöä siihen suuntaan, että työnhjauksen elementtejä tulee mukaan jokapäiväiseen työntekoon. (Räisänen – Scnorr 2002: 83.)

Vaikka työnohjaus voi olla myös purkupaikka organisaation suunnalta tuleville kuormitaville asioille, työnhjauksesta ei saa muodostua työntekijöiden valituspaikkaa, missä otetaan esille pelkästään organisaation epäkohtia pohtimatta parannusehdotuksia. Myös tähän auttaa se, että työnohjaus mielletään alusta alkaen osaksi työntekijän työtä, minkä työnantaja järjestää, ja näin ollen epäkohtien yhteydessä on pohdittava myös omaa toimintaa ongelmatilanteissa. (Alhanen, ym. 2011: 19–20.) Työnhjauksesta ei myöskään saa seurata ilmiötä, jossa luotetaan pelkästään ulkopuolisiin apuihin organisaation kohdatessa ongelmia. Asioita täytyy pystyä selvittämään myös oman ryhmän voimin. Kaiken kaikkien työnhjauksen käyttöä ongelmatilanteiden ratkaisussa tulisi miettiä tarkasti. (Toivakka 2005, 46–47.)

Työnohjausta tulee valvoa johtotasolta säännöllisesti. Myös työnohjaajan on oltava yhteydessä organisaatioon johtoon oma-aloitteisesti. Muutoin vaarana on, että työnhjauksesta tulee tehotonta. Tiedetään työnhjausryhmiä, mitkä ovat kokoontuneet vain tavan vuoksi. Tämä tekee vahinkoa koko työnhjaustoiminnalle vieden siltä pohjaa ja uskottavuutta. (Toivakka 2005, 45–46.)

Työnohjaus voidaan pilata sillä, että luottamus ei toteudu työnhjauksen jossakin kohdassa: ehdoton luottamuksellisuus on tärkeimpiä elementtejä työnhjauksessa. Vaikka johdon onkin pidettävä tiivistä yhteyttä työnohjaajan kanssa, tulee se painottua vain

työnohjaukselle asetettujen tavoitteiden tarkasteluun yleisellä tasolla, sillä työnohjausintuntojen asiat eivät saa levitä käytäväkeskusteluihin. Luottamuksen menetyksellä työnohjausryhmän toiminta epäonnistuu ja myös tavoitteet epäonnistuvat. Työnohjauksen vuorovaikutus tulee olla myös tasavertaista ja vastavuoroista. Vaikka työnohjaajalla olisikin vankka toiminnan kohteena olevan alan substanssiosaaminen, ohjaajan ei tule olla auktoriteetti käsiteltävien asioiden suhteen. Työnohjauksessa oppiminen tapahtuu nimenomaan oman oivalluksen ja ryhmän yhteisten oivallusten kautta. (Borgman – Packalén 2002: 82–83.)

Työnohjauksen hyödyt saavutetaan vain, jos kaikki osapuolet sitoutuvat prosessiin. Hyödyntämisen tulee perustua suunnitelmallisuuteen ja perusteltuun työhön. Tulokset näkyvät vähitellen, ja vasta kun luottamuksellinen ilmapiiri on rakentunut. (Koivu 2014: 117.)

#### 4.5 Työnohjauksen vaikuttavuudesta yleisesti

Työnohjaustutkimustuloksista voidaan työnohjauksen vaikutukset erotella kolmeen pääluokkaan (Paunonen-Ilmonen 2001: 17):

- Työnohjaus on vaikuttanut työntekijän toimintaan työlaatua parantaen.
- Työntekijän ammatti-identiteetti on vahvistunut ja selkeytynyt.
- Työyhteisöjen toiminta on parantunut.

Työnohjaus on ennen kaikkea oppimistapahtuma, jossa ensisijaisesti keskitytään työssä syntyneiden kokemusten jakamiseen ja tutkimiseen. Näiden kokemusten yhdessä jakaminen lisää ammatillista osaamista. Muilta oppimisessa sisäinen voimantunne omasta osaamisesta kasvaa. Työnohjauksen ryhmäoppiminen on myös erittäin kustannustehokas tapa oppia. Ammatti-identiteetin kehittyessä kasvaa myös osaaminen. Oppimisprosessi perustuu Kolbin teoriaan kokemuksellisesta oppimisesta. Siinä kokemusten hankkiminen ja tarkastelu vuorottelevat. Tarkastelun avulla tehdään johtopäätöksiä, joita käytetään käytännön työssä. (Kallasvuo ym. 2012: 16, 28, 36, 47.)

Oppimista pidetään varsin pitkälle sosiaalisena prosessina, jossa isossa osassa on vuorovaikutus eli siis opimme ajattelemaan, toimimaan ja tuntemaan muiden kanssa yhdessä. Näin ollen, koska opimme paljolti sosiaalisesti, on tärkeää kiinnittää huomio-



ta, millaisia yhteisöjä työpaikoilla on ja mitä oppimisympäristöjä organisaatioilla on tarjota. Työnohjaus on parhaimmillaan kokonaisvaltainen oppimisprosessi, mikä tukee niin työntekijöiden ammatillista kasvua kuin myös varsinaisen työn kehittymistä. (Alhanen, ym. 2011: 28–29.)

Kun tehdään moniammatillista työtä, kuten usein muun muassa terveydenhuollossa, yhteistyöhön tulee ilmiöitä, joita ei välttämättä päivittäistä työtä tehdessä huomata tai ehditä ajattelemaan. Eri ammattikunnan edustajilla, jotka kuitenkin tekevät samaa työtä, voi esimerkiksi olla erilaisia näkemyksiä itse työstä ja sen tekemisestä eikä tiimi toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Mutta kun yhteiset arvot ja tavoitteet ohjaavat koko työyhteisöä, yksittäinen työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi työnkuvan selkeytyessä. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä ja tarkastella moniammatillisuuden tuomia haasteita yhdessä. (Paajanen 2008: 55–56; Borgman – Packalén 2002: 62–63.)

Työnohjaus on tehokas kokemuksellinen oppimisprosessi, ja se tukee ammatillista kasvua. Kokemus on viime vuosikymmeninä hyväksytty yhdeksi tärkeimmäksi oppimismenetelmäksi. Työntekijää tuetaan löytämään omat kyvyt, jotta työsuoritus paranee entisestään. Kokemusperäistä oppimista tapahtuu, kun työntekijä tarkastelee tekemäänsä työtään jälkikäteen ja ottaa työhönsä tekemänsä tarkastelussa syntyneet jhotopäätökset. Tieto rakentuu kokemuksen kautta. Tällainen oppiminen vaatii työntekijältä osaamista käyttää hyväkseen omaa välitöntä kokemustaan. Taitoa voi kehittää esimerkiksi työnohjauksessa. Työnohjaus auttaa työntekijää kehittämään ongelmanratkaisuvälmiutta sekä laajentamaan ajatteluaan ja pääsemään pois totutuista ajatusmalleista kehittäen vaihtoehtoisia reagointi- ja vastausmalleja. (Rinne 1996: 123, 125–126, 131.)

Työnteossa opitaan jatkuvasti kokemuksen kautta uutta, mutta välttämättä tätä kokemusten tuomaa tietoa ei osata hyödyntää. Työntekijälle voi jäädä vain tunne yrityksen ja erehdyksen varassa toimimisesta eikä toiminta ole tuottanut haluttua tulosta. Eri tapoja kokeiltuaan, työntekijä voi löytää toimivankin tavan, mutta hän ei kuitenkaan mieti tapahtumia taustalla, jolloin teot ja seuraukset saattavat jäädä irrallisiksi. Kokonaan uuden ongelman edessä työntekijä toistaa vanhoja ratkaisumalleja, ja toiminta on edelleen yrityksen ja erehdyksen vuorottelua, ja työntekijä turhautuu. Työnohjauksessa voidaan ehkäistä tällaisia joustamattomia ja yksilutteisia toimintatapoja, ja ohjata toiminta kohti tavoitteellista ja jäsentynyttä oppimista. Työnohjauksessa kokemuksista oppimisen prosessi on mielekästä. (Alhanen ym. 2011, 29–30.)

Työnohjaus lisää työhyvinvointia, ja kun henkilöstö voi hyvin, se myös tuottaa. Työnohjaus lisää myös henkilöstön ammattitaitoa, mikä vaikuttaa myönteisesti työn laatuun ja tehokkuuteen. Tiimityöskentely tehostuu, mikä on tärkeää tiimiorganisaatioiden lisääntymisessä. Työnohjaus lisää tuottavuutta myös kehittämällä johtajuutta. (Toivakka 2005: 41–42; Kallasvuo ym. 2012: 28; Koivikko 2014: 7.)

Työnohjaus parantaa myös työntekijöiden sosiaalisia taitoja, ja työntekijät oppivat jakamaan tietoa toistensa kesken. Kollegoiden käyttöön annettu tieto yhdenmukaistaa työkäytäntöjä. Ja kun työnohjaus selkeyttää myös organisaation yhteisen tavoitteen kaikille, voidaan todeta työnohjauksen saavan aikaan koko organisaation suoriutumista ja suorituskyvyn kasvamisen. Kaikella tällä on myönteisiä seurauksia myös organisaation maineelle ja imagolle. (Toivakka 2005: 41–42.)

Organisaation menestys perustuu paljolti siihen, miten organisaatio onnistuu hoitamaan oman perustehtävänsä ja miten kukin työntekijä hoitaa oman perustehtävänsä eli tosiasiallisesti tekee sen, mitä varten hänet on palkattu. Vaikka työntekijälle on laadittu toimenkuva eli määritelty ne työt, jotka hänen tulee tehdä ilman eri käskyä, tulee työelämässä usein vastaan tilanteita, että työntekijöitä joudutaan muistuttamaan perustehtävistä. Työnohjauksella työntekijä itse reflektoi, mitä hänen kyseisessä työssä tulee tehdä ja miksi hän on siihen tullut. Työntekijöitä on toki erilaisia: osa orientoituu paljon enemmän johonkin muuhun kuin työhön työajallaan ja toisille taas työ on miltei koko elämä. Työnohjauksella haetaan myös tasapainoa näiden kahden ääripään tavoille tehdä työtä. Toimivassa työyhteisössä pohditaan työn sisältöä ja perustehtävää. Keskustelua käydään eri tahoilla sekä annetaan palautetta ja arvioidaan toimintaa. (Punkanen 2009: 48–49.)

Työnohjauksen on todettu vaikuttavan työssä jaksamiseen positiivisesti. Kun työyhteisön ilmapiiri paranee, jaksaa jokaisen yhteisön jäsen paremmin. Jaksaminen lisääntyy, kun työssä löydetään yhteisiä merkityksiä ja työn laatua voidaan määritellä yhdessä. Perustehtävä selkiintyy ja organisaation moniammatillinen toiminta jäsentyy. Organisaatiossa kehittyy yhteinen, toimintaa ohjaava tieto. Työssä jaksamisen parantuessa vähenevät sairauspoissaolot. (Kallasvuo ym. 2012: 28.)

Tutkimuksissa työyhteisöistä yleisesti ottaen on todettu, että 90 prosenttia työpaikan ongelmista johtuu perustehtävän epäselvyydestä. Organisaatiossa työn kehittämisen

tärkeimpänä asiana tulisikin aina olla työntekijöiden perustehtävän selkeyttäminen. Oikean asennoitumisen löytäminen ja työhön motivoituminen ovat myös tärkeitä. (Paajanen 2008: 55–56.) Jos esimerkiksi organisaatiomuutoksen seurauksena työntekijä tulee epätietoiseksi omasta roolistaan yhteisössä, jaksaminen ja sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikeutuu. Kun jokainen tietää organisaationsa perustehtävän, on kunkin oman perustehtävän ymmärtäminen helpompaa. (Österberg 2009: 158–159.)

Usein ajatellaan, että työyhteisön ilmapiiriä parannetaan erottamalla parannustoimet työn tekemisestä järjestämällä esimerkiksi virkistyspäiviä ja huviretkiä. Nämä ovat hyödyllisiä ja edistävät esimerkiksi työntekijöiden tutustumista toisiinsa, mutta välttämättä ne eivät anna voimia yhteisön kykyyn kohdata vaikeita tilanteita ja käsitellä negatiivisia asioita. Työntekijöiden oppiessa työnohjauksen avulla antamaan palautetta toisilleen, he oppivat ottamaan sitä myös vastaan. Työnohjauksen aikaan saama sosiaalinen kehitys parantaa koko organisaation työilmapiiriä, kun vuorovaikutussuhteet parantuvat. Yhdessä pohtiminen tuo erilaisia näkökulmia ja ymmärrys toisia kohtaan kasvaa. Ristiriitoja opitaan selvittämään ja ne myös vähenevät yhteisten pohdintojen kautta. Kokonaisuutena ajatellen työssä viihtyminen paranee ja työntekijöiden henkinen paine vähenee, mikä osaltaan vähentää muun muassa työuupumisriskiä. (Toivakka 2005: 42; Paajanen 2008: 61–62; Kallasvuo ym. 2012: 39–40.)

Myös vaikeat asiat on päästävä jakamaan. On jaksamisen kannalta oleellista, että työyhteisö osaa ilmaista ja ottaa vastaan negatiiviset tunnekokemukset. Usein ajatellaan, että työ ja tunteet eivät kuulu yhteen, vaan työssä pitää keskittyä työasioihin. Kuitenkin työssä nousevat tunteet ovat yhtä oleellisia kuin työssä nousevat ajatukset ja ideat. Vuorovaikutuksessa syntyy tunteita, jotka taas motivoivat käyttäytymistä. Myönteisten tunteiden voimistuminen yhteisössä lisää viihtymistä ja jaksamista. Voidaankin sanoa, että työnohjaus lisää työyhteisön ahdistuksensietokykyä. (Punkanen 2009: 44; Kallasvuo ym. 2012: 40–41.)

Perustyön keskellä ei aina ole mahdollista ymmärtää työkaverin menettelytapoja eikä asian selvittämiseen välttämättä ole keinoja tai aikaa. Myös organisaation vuorovaikutuskulttuuri ei välttämättä tue ollenkaan asioiden esille ottamista, vaan päinvastoin asioista mieluummin vaietaan. Olisi kuitenkin tärkeää, että työntekijät ovat suvaitsevaisia suhteessa toisiinsa. Työnohjauksessa voidaan käsitellä niitä työyhteisössä sattuneita kokemuksia, jotka ovat jääneet painamaan mieltä tai herättäneet ihmetystä joko positii-

visessa tai negatiivisessa mielessä. Kun näistä asioista on päästy keskustelemaan, luottamus ja suvaitsevaisuus vahvistuvat yhteisössä, mikä vähentää vaikenemisesta syntyntä viileää työpaikan ilmapiiriä, ja hyvä ilmapiiri taas osaltaan tukee työssä jaksamista. Työnohjaus myös vapauttaa työntekijät tekemään arkityötä vieden työstä nousevien tunteiden ja kokemusten jakamisen niin sanotusti oikeaan paikkaan, missä niitä voidaan myös tutkia. (Kallasvuo ym. 2012: 41–42, 108.)

#### 4.6 Työnohjaus hoitotyössä

Kuvaan tässä kappaleessa työnohjausta erikseen hoitotyön osalta. Ensihoitaja on terveydenhuollon ammattilainen ja tekee hoitotyötä, vaikka työpaikka onkin pelastuslaitos. Pelastuslaitoksella ensihoitaja toimii hoitajana moniammatillisessa työyhteisössä.

Laki ei velvoita järjestämään työnohjausta hoitotyössä kuin pelkästään psykiatrisen hoitotyön osalta: mielenterveyslain (1990) neljäs pykälä ja kolmas momentti edellyttää toimivaa työnohjausjärjestelmää mielenterveyspalveluissa sekä mielenterveysasetus (1990) edellyttää työnohjauksen olevan sisällöltään sellaista, että se edistää henkilöstön valmiuksia työssään. Työnohjauksen tavoitteita voidaan kuitenkin poimia (hoito)työtä ohjaavista eri laeista. Työturvallisuuslaki (2002) edellyttää työnantajan huolehtimaan työntekijän terveydestä työssä. Laki myös edellyttää työnantajan jatkuvasti tarkkailemaan työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä (1994) mainitsee, että terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttämää ammattitaitoaan sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Laki edellyttää myös terveydenhuollon ammattihenkilön työnantajan luomaan edellytykset sille, että ammattihenkilö voi osallistua tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen.

Kansanedustaja Tuula Väättäinen teki vuonna 2010 yhdessä monen muun kansanedustajan kanssa toimenpideohjeen eduskunnalle työnohjauksen lakisääteisestä järjestämisestä myös somaattisessa hoitotyössä. Syiksi mainitaan, että koska hoitotyön työtahti on kiristynyt entisestään ja osaamisen vaatimukset ovat nousseet, työnohjaus osaltaan parantaisi työssä jaksamista, työviihtyvyyttä ja oppimista työssä. Väättäinen ym. (2010) olisivat halunneet työnohjauksen osaksi uutta terveydenhuoltolakia (2010). Aloitteessa uskottiin työnohjauksesta olevan hyötyä niin terveydenhuoltohenkilöstölle

kuin koko kansanterveydellekin. Eduskunnan arkistosta löytyvien asiakirjojen mukaan Sosiaali- ja terveystieteiden valtiokunta (2010) kuitenkin ehdotti aloitteen hylkäämistä sen kummemmin perustelematta. Myöhemmin eduskunta yhtyi valtiokunnan ehdotukseen toimenpideoitteen hylkäämisestä.

Työnohjausta terveydenhuoltohenkilöstölle suositellaan kuitenkin Sosiaali- ja terveysministeriön toimesta jo vuonna 1983. STM:n työnohjausta pohtinut työryhmä katsoo raportissaan työnohjauksen olevan tarpeellinen osa hoitajien työtä muun muassa poliklinikatyössä, kroonikko-osastoilla sekä henkisesti raskaissa työtehtävissä työskenteleville. Tällaisiksi mainitaan muun muassa kuoleman kanssa tekemissä olevat ja syöpäosastoilla työskentelevät hoitajat. Työnohjausta suositetaan, koska sen koetaan parantavan hoidon laatua sekä ehkäisevän hoitajien uupumusta. Esimiestyössä oleville hoitajille suositellaan työnohjausta apuvälineeksi johtamiseen ja työn organisointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983: 72–73.)

Työryhmä suosittaa ryhmämuotoista työnohjausta saman ammattialan hoitajille sekä myös työyhteisön työnohjausta. Joskin viime mainittuun suositus kokee ongelmalliseksi työaikajärjestelyt. Edelleen STM:n työnohjaustyöryhmän muistio suosittaa, että organisaatiossa nimetään työnohjauksen koordinoinnista ja kehittämisestä vastaava henkilö. Muistio mainitsee myös, että organisaatioiden tulisi varata talousarvioon määrärahat ulkopuolisten työnohjaajien palkkaamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983: 73.)

Mainittakoon STM:n suosituksesta vielä, että vaikka suosituksen antamisesta on aikaa, työnohjaustyöryhmä on määritellyt työnohjauksen aivan samanlaiseksi kuin se tässäkin työssä määritellään. Työryhmä myös mainitsee erikseen, että asiakas- ja hoitosuhdettyötä tekevä henkilö on itse työväline. Työntekijä toimii olennaisena osana vuorovaikutusprosessia, ja tätä prosessia tulee työntekijän säädellä ja ymmärtää. Tällä on merkitystä työn tuloksellisuuteen, työn laatuun ja työntekijän kestävyteen. Työnohjaus ei ole hoitajien omaa hoitoa tai terapiaa, mutta työnohjauksen avulla hoitajan itsetuntemus ja ongelmanratkaisukyky kasvaa. Suosituksessa käytetään työnohjauksesta termiä psyykinen työsuojelu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983: 3–11.)

Paunosen (1989: 1–2) väitöskirjan mukaan työnohjaus on yksi keskeinen menetelmä kehittää ammatissa jo toimivien hoitotyöntekijöiden ammattitaitoa. Se tarjoaa välineet niin teoreettisen kuin käytännönkin tiedon kehittämiseen. Kokemuksellisen oppimisen

metodi, minkä työnohjaus tarjoaa, mahdollistaa sen, että oman työn arvo-, tieto- ja taitoperusta voidaan hallita syvällisesti.

Hoitotyössä on runsaasti ihmiskontakteja ja hoitaja käyttää persoonaansa jatkuvasti työvälineenään, mikä aiheuttaa suuren alttiuden uupumiselle ja loppuunpalamiselle jo sinällään. Koettu uupumus ja stressi näkyvät kielteisinä vaikutuksina hoitotyössä muun muassa potilaiden välinpitämättömänä ja esineellisenä kohteluna. Tällöin hoitotyö ei ole hoitotyön arvojen ja tavoitteiden mukaista. Työnohjaus auttaa myös hoitotyöntekijöiden psyykkiseen jaksamiseen. Työnohjaus on siis väline myös hyvän hoidon toteutumiseen ja hyvään työnlaatuun juuri hoitotyössä. Yhdysvalloissa on työnohjausta tutkittu eri aloilla paljon, ja hoitotyössä sen on osoitettu vaikuttavan juuri niihin hoitajan vuorovaikutussuhteisiin, jotka edistävät potilaan paranemista. Kokemuksellisen oppimisen kautta on havaittu hoitotyöntekijöiden oppivan tehokkaammin kuin esimerkiksi organisaation ulkopuolisilla ja lyhytkestoisilla koulutuksilla. Myös monta muuta maailmanlaajuista tutkimusta osoittavat työnohjauksella olevan myönteisiä vaikutuksia hoitotyön kehittämiseen, työn laatuun ja työntekijöiden jaksamiseen. Työnohjauksen on myös todettu monessa kansainvälisessä tutkimuksessa ehkäisevän hoitajien stressiä ja uupumusta. (Paunonen 1989: 2; Paunonen-Ilmonen 2001: 16–17.)

Kun henkilö työskentelee ammatissa, joka edellyttää empaattista työtettä, hän voi helposti, etenkin työvuosien kuluessa, sijaistraumatisoitua. Ensihoitajan ammatti on juuri tällainen. Voidaankin sanoa, että ensihoitotyö on tasapainoilua empatian, etäisyyden ottamisen ja toimintakyvyn välillä. (Kuisma ym. 2013: 753.) Sijaistraumatisoituminen eli niin sanottu myötätuntouupuminen syntyy, kun työntekijä altistuu jatkuvasti työssään kohtaamiensa ihmisten traumoille. Empaattinen yhteys saa myös työntekijän ilman varsinaista traumakokemusta kokemaan ja tuntemaan samat ajatukset, tunteet ja kehoreaktiot kuin traumaattisen tilanteen kohdannut henkilö. Usein tämä tapahtuu työntekijän tiedostamatta. Työkyky alenee, ja henkilölle ilmaantuu myös sairauspoissaoloja fyysisten ja psyykkisten oireiden takia. Sijaistraumatisoituminen on eri ilmiö kuin työuupumus, joka taas on seurausta pitkään jatkuneesta haitallisesta työstressistä. Sijaistraumatisoitumisen ehkäisyssä avainasemassa on työnohjaus. (Hintikka 2011: 225–226.)

Voidaan siis todeta, että työnohjauksella on merkittävä ennaltaehkäisevä tekijä myös hoitajien jaksamista ajatellen. Työnohjauksen järjestäminen on sijaistraumatisoitumista ajatellen jo työsuojelunkin kannalta työnantajan velvollisuus. Työnohjauksessa tunnis-

tetaan sijaistraumatisoitumista ja lisäksi opetellaan itseä suojaavia työtapoja. (Hintikka 2011: 225–226.) Jos ensihoitaja käyttää sijaistraumatisoitumisen ehkäisemiseen ainoastaan etäisyyden ottamista, vaarana on kyynistyminen ja sen leviäminen omiin ihmissuhteisiin ja työyhteisöön. Lisäksi voi seurata turtumista, turhautumista ja masennusta. Kyynistyminen johtaa helposti erilaisiin riippuvuuksiin. (Kuisma ym. 2013: 753.)

Hyrkäs (2002) on hoitotyön työnohjausta tutkineessa väitöskirjassaan todennut, että työnohjauksen vaikutuksesta hoitajien keskuudessa kehittyi yhteinen toimintaa ohjaava jaettu tieto. Tällä todettiin olevan suora yhteys hoidon laatuun ja kollektiivisen tiedon todettiin olevan laadun perusta. Hoitajat kokivat myös, että työroolit selkeytyivät, sosiaaliset taidot paranivat ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisääntyivät. Työn hallinta kokonaisuudessaan parani. Tutkimus järjestettiin viidellä yliopistosairaalan osastolla, jossa lähes koko henkilökunta osallistui työnohjaukseen. Työnohjauksia järjestettiin 3–4 viikon välein puolitoista tuntia kerrallaan. (Hyrkäs 2002: 105–106, 131.)

Koivun (2013) väitöskirjassa hoitajien työnohjauksesta todettiin, että vaikutus näkyi muun muassa ammatillisen itsetunnon paranemisena ja työhyvinvoinnin lisääntymisenä, kun henkinen paine väheni. Työnohjauksen todettiin motivoivan työntekijöitä kehittämään itseään ja työtään entistä enemmän samalla, kun hoitajat kokivat omien vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneen. Työnohjauksen todettiin sitouttavan työntekijöitä työpaikkaansa. Esille nousi myös, että työnohjaus tarjoaa hyvää tukea organisaatiomuutoksiin ja kaikkiin muihinkin arkityön tilanteisiin, kun voimavarat ovat koetuksella. Tutkimuksen aineisto kerättiin Kuopion yliopistollisen sairaalan neljästätoista eri yksikössä vuosina 2003 ja 2007. (Koivu 2013: 31, 52–58.)

Hoitotyö aiheuttaa hoitohenkilökunnalle tunnetaakkaa, ja näistä syntyvissä stressitilanteissa hoitajia voidaan auttaa. Työnohjaus on turva hoitohenkilökunnalle ja se vaikuttaa työhön siten, että työntekijät uupuvat vähemmän ja työ paranee. Työnohjauksesta on vahva tuki hoitohenkilökunnalle. (Butterworth 1992: 3–7.)

Toivakka (2005) tutki pro gradu -tutkielmassaan työnohjausta johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa haastatteleamalla muun muassa terveysalan johto- ja esimiestyössä olevia. Tutkimustuloksissa tuli selkeästi ilmi se, että työnohjaus on ennen kaikkea ammatillisen kehittymisen väline. Työnohjaus on työtä tukevaa toimintaa ja se liittyy vahvasti työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän henkilökohtaisten ongelmien hoitokeino se ei ole, mutta työssä ilmenneiden ongelmien käsittely-

paikaksi se käy hyvin. Vaikkei työnohjaus olekaan yksittäisen työntekijän ongelmien selvittelyä, yksittäisen työntekijän toimiva kehittämiskeino se on. Yksittäisen työntekijän kehittymisen kautta kehittyy myönteisesti koko työyhteisö niin ammatillisesti kuin henkisesti. (Toivakka 2005: 35–41.)

Terveystieteiden johtajat pitivät tärkeänä työnohjausta erityisesti myös silloin, kun tehdään vaativaa ja raskasta työtä. Työnohjausta voidaankin käyttää ammatillisen kasvun lisäksi myös parantamaan työpaikan ilmapiiriä esimerkiksi eheyttämällä sitä. Työnohjaus tukee koko organisaatiota, ja näin ollen se on tarpeellista koko työyhteisölle. Toisin kuin terveydenhuollossa – psykiatrista hoitotyötä lukuun ottamatta, missä työnohjaus on selkeä osa työntekijän työtä – sosiaalialalla työnohjaus on ollut jo pitkään vakiintunut työmenetelmä, ja siellä se myös hyvin tunnetaan. Terveystieteidenhuollossakin työnohjausta kuitenkin kauttaaltaan halutaan työntekijöiden keskuudessa, mikä ilmenee työpaikkojen kokouksissa ja kehityskeskusteluissa. (Toivakka 2005: 37, 39–41.)

Hakala (2009) on opinnäytetyössään tutkinut Kuopion yliopistollisessa sairaalassa hoitotyön työnohjausta haastatteleamalla työnohjaukseen osallistuneita osastonhoitajia. Osastonhoitajat kuvasivat, että työnohjaus auttoi heitä purkamaan työn aiheuttamaa kuormitusta, kun työssä kohdattuja asioita pystyi jakamaan ja reflektoimaan kollegoiden kesken. Osastonhoitajan työ koettiin yksinäiseksi eikä arkisen työn keskellä ole mahdollisuutta kollegiaaliseen vertaistukeen. Osastonhoitajat löysivät selkeän yhteyden työnohjauksen ja työhyvinvoinnin väliltä. Heidän voimavaransa vahvistuivat ja kyky dialogisuuteen kasvoi. He pitivät tärkeänä, että työnohjauksessa pystyi jakamaan niitä asioita, joita ei muualle voi kanavoida. Työnohjaus tarjosi heille mahdollisuuden pysähtyä. Kaikki tämä auttoi heitä sietämään jatkossa paremmin työn yksinäisyyttä. Työnohjauksen ajateltiin vaikuttavan myönteisesti koko työyhteisöön. (Hakala 2009: 25–27.)

Oman perustehtävän hallinta parantui ja asioiden yhteisen käsittelemisen kautta oli mahdollisuus oppia kollegoilta. Työtapojen vertailu toi vahvistusta omalle toiminnalle ja työssä tehdyille ratkaisuille. Vastaajien mielestä oli antoisaa jakaa kokemuksia samojen ilmiöiden kanssa työskentelevien kanssa. Normaalisti he ovat asioiden kanssa yksin. (Hakala 2009: 27.)

Katainen & Kauppinen (2013) tutkivat opinnäytetyössään sekä psykiatrisen että somaattisen puolen hoitotyöntekijöiden työnohjausta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. He keräsivät työnohjauksen merkityksiä hoitajien kokemina työhyvinvoinnin näkö-



kulmasta. Hoitajat kokivat, että työnohjaus tuki hoitosuhdetyöskentelyä auttaen rakentamaan luottamuksellista hoitosuhdetta. Työnohjaus myös suuntasi heidän ajatuksiaan hoitotyössä antaen uusia näkökulmia, ja pohdinta auttoi ymmärtämään potilaan näkökulman ja hoidollisten ratkaisujen tekeminen helpottui. Työnohjaus auttoi purkamaan niitä asioita, jotka hoitajat kokivat liian raskaiksi pohdittavaksi yksin. Ammatillista kasvua hoitajat kokivat työnohjauksen tuoneen ammatti-identiteetin vahvistumisena ja itsearviointikyvyn kasvamisena. Työnohjaus auttoi jaksamaan, koska työtä pohdittiin myönteisestä näkökulmasta ongelmakeskeisyyden sijaan. Koko työyhteisölle ohjaus antoi avoimen keskusteluympäristön ja eri näkökulmien julkitulon. Vastaajat kokivat, että työnohjaus pitäisi olla jatkuvaa, ja sen pitäisi olla lakisäateistä myös somaattisessa hoitotyössä. Vastaajat kokivat, että ensisijaisesti työnohjausprosessin onnistumiseen vaikuttavat osallistujan oma aktiivisuus sekä työnohjauksen vapaaehtoisuus ja tarvelähtöisyys. Muita edellytyksiä olivat taitava työnohjaaja, sopiva paikka ja aika sekä esimiehen asenne. (Katainen – Kauppinen 2013: 28–31.)

Haapalan (2012) pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tuottaa tietoa työnohjauksen mahdollisista yhteyksistä sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Taustalla tutkimuksessa oli vuosina 2004–2006 Kuopion yliopistollisessa sairaalassa toteutettu työnohjauksen kehittämishanke, ja aineistona vuonna 2007 tutkimuksen yhteydessä työnohjaukseen osallistuneille sairaanhoitajille järjestetty kysely. Työnohjauksessa olleet sairaanhoitajat kokivat myönteisenä vaikutuksena lisääntyneen vaikutusmahdollisuuden omaan työhön liittyen ja työmotivaation lisääntymisen. Sairanhoitajat kokivat ilmapiirin parantuneen ja olevan entistä innovatiivisempi. Työnohjauksen havaittiin olevan yhteydessä vähäisempään työuupumukseen etenkin ammatillisen itsetunnon osalta. Taustatekijöillä ei havaittu olevan merkitystä työnohjauksen onnistumisessa. (Haapala 2012: 47, 52, 61–62.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä työnohjausta on käytetty koko sairaanhoitopiirin olemassaoloajan. Työnohjausta on aktiivisesti kehitetty 90-luvun alusta lähtien. Työnohjaustyöryhmä on toiminut 1991 lähtien ja myös työnohjaajakoulutuksia täydennyskoulutuksineen on toteutettu 1992 lähtien. Alusta lähtien on huomioitu myös somaattisen hoitotyön työnohjaustarve. PSHP on kouluttanut omia työntekijöitään talon sisäiseksi työnohjaajaksi ja tärkeänä nähdään alan koulutus ja riittävä kokemus hoitosuhdetyöstä. Työnohjaustyöryhmän tehtävänä on vastata sairaanhoitopiirin alueella työnohjaustoiminnan organisoimisesta, yhtenäisyydestä ja laadusta. (Julin ym.: 2001: 7, 13; Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä työnohjauksella tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus työssä kehittymiseen ja ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Työnohjaus myös parantaa hoidon laatua ja on osa henkistä työsuojelua auttaen jaksamaan. Työnohjaus on tarkoitettu kaikille, joiden työ sisältää asiakas- ja potilastyötä. Työnohjaukseen hakeutuvalla työntekijältä edellytetään vähintään puolen vuoden työkokemusta omasta työyksiköstä, luottamuksellisuutta ja sitoutumista työnohjaukseen ja sen tavoitteisiin. Esimies tunnistaa työnohjaustarpeen ja mahdollistaa työnohjauksessa käynnin. Tarvittaessa hän osallistuu työnohjauksen aloitukseen ja arviointeihin. (Julin ym.: 2001: 14–15; Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä yksilötyönohjausta suositellaan, jos työntekijä haluaa käsitellä luottamuksellisesti työnohjaajan kanssa omaan työhön liittyviä asioita, kuten esimerkiksi epävarmuuksia tai erehdyksiä. Tällöin voi käsitellä koko ajan nimenomaan omaan työhön liittyviä kysymyksiä. Ryhmätyönohjausta voidaan järjestää, kun halutaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokea keskinäistä tukea. Epävarmuuksien ja erehdysten jakamista suositellaan myös ryhmäohjauksessa; tällöin niitä on helpompi sietää, kun huomaa erehdyksiä sattuvan muillekin. Uraansa aloittelevalle hoitajalle suositellaan oman ammattiryhmään kuuluvaa työnohjaajaa esimerkiksi siten, että ensin hän käy yksilöohjauksessa, minkä jälkeen siirtyy ryhmätyönohjaukseen. Perehdyttäminen tulee olla suoritettu ennen työnohjaukseen menoa. Työyhteisön, kuten esimerkiksi koko osaston, työnohjaukseen suositellaan otettavaksi ulkopuolinen työnohjaaja. Yhteisön ohjauksissa tavoitteena voi olla esimerkiksi perustehtävän selkiyttäminen ja sitä kautta tuloksellisuuden lisääminen. (Julin ym.: 2001: 18–20.)

#### 4.7 Työnohjaus ensihoidossa ja lähialoilla

Työnohjausta spesifisti ensihoitotyössä ei ole juurikaan tutkittu. Hakuja tein eri tietokannoista laajasti. Lähinnä tuloksia sain Theseus-tietokannan amk-opinnäytetöistä. Syynä tähän on varmastikin ihan yksinkertaisesti se, ettei ensihoidossa ole juuri työnohjausta käytetty. Myös ensihoito itsessään on nuori ala. Joitakin amk-tasoisia tutkimuksia on olemassa.

Nurmela ja Sillanpää (2010) tekivät amk-opinnäytetyönsä yhteydessä haastattelututkimuksen työnohjaustarpeesta ensihoitotyötä tekeville. Tutkimus ei ollut laaja, ja siihen osallistui yhteensä 13 ensihoitotyötä tekevää henkilöä. Tutkimukseen osallistuneista

ensihoitajista 54 % oli jonkinlainen kuva työnohjauksesta, ja loput eivät tiedäneet, mitä työnohjaus on. Haastatelluista 92 % toivoi, että työnantaja järjestäisi säännöllistä työnohjausta. Sopivaksi työnohjauksen määräksi toivottiin muutama kerta vuodessa. Lisäksi haastateltavien toiveena oli pieni ryhmäkoko ja ensihoitotaustainen työnohjaaja.

Haataja ja Lappalainen (2011) tutkivat amk-opinnäytetyössään, mitkä asiat vaikuttavat ensihoitotyön työhyvinvointiin. Tutkimuksen yhtenä tutkittavana seikkana oli työnohjaus. Kyselytutkimuksen osallistuneista ensihoitajista 37 % oli osallistunut työnohjaukseen, ja heistä 89 % koki työnohjauksen parantavan heidän työhyvinvointiaan. Työnohjaus vaikutti heidän mielestään positiivisesti suhtautumisessa työpaikkaan, helpotti työskentelyä ja oli tärkeä osa kehitystä ja laatua. Niistä ensihoitajista, jotka eivät olleet osallistuneet koskaan työnohjaukseen, olisi halunnut työnohjausta 29 %. He uskoivat työnohjauksen edistävän työhyvinvointia työssäjaksamisen kautta ja muun muassa parantavan alais-esimies-suhdetta.

Auvinen, Palukka ja Tiilikka (2012) tuovat esille ensihoidon työ- ja toimintakäytänteitä selvittäneessä yliopistotutkimuksessaan, että tutkimushaastatteluissa ensihoitajat kokivat tarvetta käsitellä työssä esiin tulleita asioita jonkin työyhteisön ulkopuolisen tahon kanssa. Esille yksittäisesti nousee myös tarve työnohjaukselle, joka olisi säännöllistä. Tilannetta verrataan mielenterveystyöhön, jossa työnohjaus on pakollista. Tutkimuksessa nousee esiin kuitenkin myös toisenlainen ajatus, jonka mukaan työnohjausta ensihoitajien keskuudessa ei haluta. Tähän liittyy ajatus siitä, että ensihoito on ”kova maailma koville tyypeille”, missä tunteet täytyy pitää kurissa eikä asioita ole tarpeen puida jälkeenpäin. (Auvinen – Palukka – Tiilikka 2012: 74–75.)

Työnohjaus on Keski-Luopan (2007) mielestä saavuttanut suosiota etenkin juuri ihmishuolintoimittajilla – mitä ensihoitotyökin on. Näin siksi, että alalle hakeutuvilla on kutsumus työhönsä, ja he tekevät työtään siksi, että haluavat auttaa ja hoitaa toisia ihmisiä. Ihmissuhdealoilla työskentelevillä on poikkeuksellisen korkea työmoraali; he auttavat toisia ihmisiä paineen edessäkin, ja mieluummin uhrautuvat ja uupuvat itse kuin tinkivät eettisestä vastuustaan. Motiivi ihmishuolintoimittajilla hakeutua työnohjaukseen koostuu kahdesta seikasta. Näistä ensimmäinen on se, että heillä korkea työmoraali kuormittaa psyykkisesti helposti liikaa, ja he tarvitsevat työnohjausta löytääkseen työhönsä inhimilliset rajat. Toisena korkea työmoraali vaatii heitä panostamaan jatkuvasti itsensä kehittämiseen ammatissa, eivätkä he saa mielenrauhaa, jos kuvittelevat tekevänsä työnsä huonosti. (Keski-Luopa 2007: 42–43.)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on työnohjausta kokeiltu hyvin tuloksin vuonna 2010 lääkintäesimiehille. Tällöin aluksi vuoden kestäväksi suunniteltu työnohjaus kesti lopulta kaksi vuotta ohjattavilta saatujen hyvien kokemusten perusteella. Ohjattavat kokivat työpaineiden helpottuvan työnohjauksen ansiosta. Jo vuonna 2006 on työnohjausta kokeiltu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella myös ensihoitajille, mutta tämä kokeilu päättyi työnohjausprosessin keskeytymiseen. Työnohjausta ei koettu tarpeelliseksi ja työnohjauksen koettiin vähentävän vapaa-aikaa. Ensihoitajat myös kokivat, että työnohjaus sai heidät ajattelemaan työasioita myös vapaalla, mitä ei koettu mielekkääksi. Työnohjauksesta tehtiin näiden kokeilujen jälkeen pelastuslaitoksella vielä kysely työnohjaajan toimesta vuonna 2011, ja keskeytyneestä prosessista huolimatta kokemukset itse työnohjauksesta olivat melko hyviä. (Nuutinen 2012.)

Aunola (2013) on tehnyt työnohjaajakoulutuksen kehittämistehtävänä työnohjaussuunnitelman Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle, sillä aiempia henkilöstön työnohjauskokemuksia kokonaisuutena katsoen sille kuitenkin vaikutti olevan halua ja tarvetta myös Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Aunolan suunnitelmassa ajatuksena on, että työurien eri vaiheissa tarvitaan erilaista tukea, ja siksi työnohjauksen luonnekin on sidottu työurien pituuteen. Aunola katsoo, ettei ensihoidossa henkilön koulutustausta niinkään vaikuta työnohjauksen luonteeseen, vaan henkilö tarvitsee erilaista tukea eri ammatillisen kasvun vaiheissa. Suunnitelmassa kuvataan kolme erilaista työnohjausvaihetta. Eduksi tälle mallille mainitaan, että näin työnohjaus on työntekijän ulottuvilla koko henkilön työuran ajan. (Aunola 2013: 21, 27.)

Ensimmäinen työnohjausvaihe on työuraansa aloittelevat henkilöt, joilla työkokemusta on kertynyt 0–1 vuotta. Tässä vaiheessa työnohjaustarve tulee uuteen työyhteisöön liittymisestä ja oman ammatti-identiteetin kasvamisesta. Työnohjaus vahvistaa työssä jaksamista kuormittavissa tilanteissa jo ennalta. Menetelmänä tässä vaiheessa on ryhmätyönohjaus, ja työnohjausta voidaan toteuttaa myös eri pelastuslaitoksista koottuissa ryhmissä. Työnohjauksesta saadut yhdessä jaetut kokemukset antavat näkemystä koko alueen työkentästä. (Aunola 2013: 22.)

Toisessa vaiheessa työnohjausta annetaan henkilöille, joilla työkokemusta on viisi vuotta. Tällöin on tärkeää saada tukea perustyön tekemiseen ja sen mielekkyyteen. Usein tässä vaiheessa koetaan olevan omassa työssä vahva ammattilainen, mutta toisaalta myös kyynisyys ja turhautuminen voivat ruveta kasvamaan. Tässä vaiheessa työnohjaus on ryhmä- tai yksilötyönohjausta. Ryhmässä on mahdollisuus jakaa kasvat-

taa ammatti-identiteettiä kokemuksia jakaen. Yksilöohjaukselle voi tulla tarve, jos henkilö ei halua jakaa julkisesti kokemuksiaan. (Aunola 2013: 22–23.)

Kolmannessa vaiheessa työkokemusta on jo kymmenen vuotta. Työura on jo pidempi, ja henkilö tietää jo työn huonojakin puolia. Usein työn rinnalle on tullut perhe-elämä, ja se vaatii oman osansa. Työssä jaksamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota tässä vaiheessa, joten työnohjauskin keskittyy tässä vaiheessa työssä jaksamisen eri keinoihin. Ryhmätyönohjauksella voidaan tässä vaiheessa hakea työn sisältöön lisää merkitystä, ja yksilötyönohjauksella voidaan panostaa kokonaisvaltaisesti työssä jaksamiseen. (Aunola 2013: 23.)

Lisäksi Aunola (2013) mainitsee täydentävän työnohjauksen, jota voi olla esimerkiksi esimiestyönohjaus tai eri vaiheiden välillä järjestettävä työnohjaus esimerkiksi erilaisissa organisaation muutostilanteissa. Työnohjausta tulee arvioida koko ajan. Alussa laadittujen tavoitteiden toteutumista seuraa työnohjauksen vastuhenkilö. Myös ohjattavilta sekä työnohjaajalta pyydetään nimetön palaute. Työnohjaajan tulee laatia raportti työnohjauksesta. Palautteen avulla kehitetään toimintaa jatkossa. (Aunola 2013: 24.)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella henkilöstö työskentelee poikkeusluvnan mukaisesti eli työvuoro kestää 24 tuntia, mitä seuraa lepopäivä ja kaksi vapaapäivää. Työaika asettaa haasteita työnohjauksen toteuttamiselle. Suunnitelmassa työnohjaus on toteutettu vuorohenkilöstölle siten, että työnohjaus järjestetään työhöntuloaamuna ennen varsinaisten töiden aloittamista. Tähän on päädytty muun muassa sen takia, että monella on pitkä työmatka, joten työnohjauksen järjestäminen vapaapäivänä ei näiden henkilöiden kannalta olisi tarkoituksenmukaista. Tämä toteutetaan siten, että työvuorossa oleva jatkaa tunnin pidempään ja töihin tuleva henkilö tulee ylitöihin tuntia aiemmin. Näin työnohjauksesta aiheutunut ylityö jaetaan kahden henkilön kesken puoliksi. Haasteiksi mainitaan myös henkilöstön tiedon puute työnohjauksesta ja sen hyödyistä, mikä voi vaikeuttaa esimerkiksi henkilöstön työnohjaukseen sitoutumista. (Aunola 2013: 25–26.)

Kustannuksista Aunolan (2013: 26) työnohjaussuunnitelmassa mainitaan, että kustannuksia aiheuttavat henkilöstön ylityökulut ja työnohjaajan palkkiot. Suunnitelmassa mainitaan myös, että välittömästi maksettavat kulut työnohjauksesta eivät kuitenkaan ole ainoa kustannusvaikutus, vaan hyvällä työnohjauksella saatu parantunut jaksami-

nen vähentää muita kustannuksia eli tuo säästöä myöhemmin. Kokonaiskustannusten laskeminen onkin haasteellista etukäteen.

Mattila (2009, 2010) on tutkinut ja kehittänyt työnohjausta pelastusalalla. Työnohjaaja-opintojensa kehittämistehtävänä Mattila (2009) luennoi Helsingin pelastuslaitoksen operatiiviselle henkilöstölle työnohjauksesta. Tarkoituksena oli jakaa tietoa työnohjauksen mahdollisuuksista pelastusalalla sekä myös selvittää kyselytutkimuksella luentojen jälkeen, miten operatiivinen henkilöstö kokee työnohjauksen. Tarvetta työnohjaukselle koki 47 % vastanneista. Suurin tarve työnohjaukselle oli 21–30 vuotta työssä olleilla (53 %). Työnohjauksessa oli aiemmin ollut 23 % vastaajista. Kysyttäessä, mitä henkilöstö työnohjaukselta odotti, esiin nousivat oma työssäjaksaminen, urasuunnittelu ja ristiriitatilanteiden selvittäminen. Tarveteemat eivät juuri vaihdelleet vertailtaessa työvuosien määrää. (Mattila 2009: 21–22, 24.)

Jatkotoimenpiteinä kehittämistehtävälle Mattila (2010) toteutti työnohjauskokeilun ja tutkimuksen Helsingin pelastuslaitoksen paloesimiehille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko työnohjauksella vaikutusta paloesimiesten työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja esimiestyön tukemiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Helsingin pelastuslaitoksen paloesimiehet. Mattila toimii itse myös työnohjaajana, joten hän toimi tutkijana ja työnohjaajana, kun paloesimiehille järjestettiin kokeiluluonteisesti puolen vuoden mittainen yksilötyönohjauskokeilu. Työnohjausjakson päätyttyä hän järjesti osalle työnohjaukseen osallistuneista paloesimiehistä teemahaastattelut, joilla hän selvitti kokemukset käydystä työnohjauksesta.

Tutkimustuloksissa kuvataan, että paloesimiehille selvisi vasta työnohjauksen aikana, mitä työnohjaus oikeastaan on. He kuvasivat sen itseoivaltamiseksi, jossa täytyi analysoida itse omaa jaksamistaan ja työtään. Keskeiseksi hyödyksi he kuvasivat kuulluksi tulemisen. Esille nousivat myös oman työssäjaksamisen parantuminen ja se, että ylipäänsä alkoi pohtia enemmän käytännön työssä, miten jaksaisi aiempaa paremmin työssään. Vuosien aikana muuttuneeseen työnkuvaan ja organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin työnohjaus tarjosi tukea. Heidän perustehtävänsä oli selkeytynyt. He alkoivat miettiä, mitä voisi tehdä toisin. Työnohjauksen avulla he myös kyseenalaistivat, mistä opituista tavoista olisi mahdollista luopua ja miten töitään voisi priorisoida toisella tavalla, mikä taas vaikuttaa myös jaksamiseen. He myös arvelivat, että työnohjaus vähentää muutosvastarintaa ja auttaa muutoinkin ristiriitatilanteissa niitä vähentävästi luoden uudenlaista keskustelukulttuuria pelastusalalle. (Mattila 2010: 18, 20–23.)

Mattila (2010) selvitti myös paloiesimiesten ajatuksia työnohjouksen järjestämisestä. Haastateltavat kokivat, että kuukauden välein järjestetty työnohjaus oli hyvä. Työnohjouksen tulisi kuitenkin olla säännöllistä ja jatkuvaa. Työnohjouksen seurannan kautta he kokivat työnohjouksen tulevan merkitykselliseksi. Muutoin tavoitteet jäävät ilmaan roikkumaan. Työnohjoukselle tulee olla johdon tuki, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että työnohjoukselle varataan määrärahat, määrätty aika ja kunnolliset tilat. Työnohjoukseen tulisi päästä osallistumaan siten, ettei henkilö ole hälytysvalmiudessa. He myös pohtivat paljon, tulisiko työnohjaajan olla alan henkilö. Jos näin olisi, hän ymmärtäisi työn vaativuuden, työn aiheuttamat tunteet, mutta myös pelastusalalla vallitsevat jännitteet päällystön, alipäällystön ja miehistön välillä. Toisaalta alan ulkopuolelta tuleva toisi kenties uusia näkökulmia ja osaisi kyseenalaistaa opittuja tapoja. He kuitenkin kokivat, että ulkopuolisenkin ohjaajan tulisi tuntea perusasiat alalta, ja tultava ainakin tutustumaan vähäksi aikaa työhön pelastuslaitoksella. Heidän mielestään tulisi järjestää sekä yksilö- että ryhmätyönohjausta. (Mattila 2010: 24–25.)

Paloiesimiesten mielestä työnohjaus pelastusalalla on niin tärkeä asia, että se tulisi olla osa pelastuskoulun ja -opiston opetussuunnitelmia. Heidän mielestään tuleville pelastajille jo koulussa opetettu työnohjaus olisi näin luontevat palomiesten työtä jatkossa. Paloiesimiehille tulisi opiskeluvaiheessa kuulua ryhmätyönohjaus. Päälystökursseilla työnohjaus tulisi käydä tarkasti läpi hyötyineen ja käytäntöineen. Näin päällystö voisi omassa työssään tuoda työnohjouksen osaksi organisaatiotaan. Pelastuslaitoksilla nyt työnohjouksesta tulisi jalkauttaa tietoa henkilöstölle. Henkilöstön tulisi myös itse päästä suunnittelemaan omaa työnohjaustaan, mikä osaltaan innostaisi osallistumaan siihen. (Mattila 2010: 26.)

Yleisesti ottaen Suomessa käytetään pelastuslaitoksissa työnohjausta vielä varsin vähän, vaikka miltei kaikilla muilla ammattialoilla se on luonteva kehittämis- ja jaksamismenetelmä. Niissä tapauksissa, kun pelastuslaitoksissa työnohjausta on käytetty, sen tuomia mahdollisuuksia on kyetty hyödyntämään suppeasti. Pelastuslaitoksissa ei myöskään tunneta työnohjausta, vaikka sanana se tunnetaankin. Käsitukset vaihtelevat, ja usein se käsitetään esimerkiksi perehdytyksenä. Suomen pelastuslaitoksista vain seitsemässä oli vuonna 2013 ollut käytössä työnohjausta jossakin määrin. Helsingin Pelastuskoulussa työnohjaus on kuulunut paloiesimiesten opetussuunnitelmaan jo vuodesta 2003 lähtien. Pelastusopistolla Kuopiossa työnohjaus ei kuulu opetussuunnitelmaan, mutta siitä jaetaan tietoa opiskelijoille. (Tikkanen 2013: 34–37.)

Hallamaa-Numminen (2011) on tutkinut työnohjausta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin hätäkeskustyöntekijöiden keskuudessa. Hätäkeskuslaitoksessa päätettiin aloittaa työnohjaus vuonna 2010, koska edellisenä vuonna pidetyn työilmapiirikyselyn vastauksista voitiin päätellä työilmapiirin heikentyneen. Tavoitteiksi asetettiin muun muassa työyhteisön vuorovaikutuksen ja sisäisen luottamuksen parantuminen sekä työroolien selkeyttäminen. Lisäksi tavoitteena oli hallinnon ja hätäkeskuspäivystäjien välisen yhteyden parantumisen. Menetelmänä käytettiin ryhmätyönohjausta, ja mukana oli myös toiminnallisia elementtejä. (Hallamaa-Numminen 2011: 32–33.)

Kyselytutkimuksessa hätäkeskuksen työnohjauksessa olleiden osalta saatiin tulokseksi, että moni koki ilmapiirin parantuneen ja sillä oli myönteisiä vaikutuksia työpaikan avoimuuteen, tiedonkulkuun ja työn sisältöön. Muutos näkyy positiivisessa suhtautumisessa työtehtäviin. Myönteinen muutos näkyi myös työkavereissa. Vastajat olivat tyytyväisiä, että olivat tulleet kuulluiksi ja työnohjaus tarjosi mahdollisuuden nostaa vaikeita asioita esille. Kyselyssä nousi esille, että työn vaativuus jo sinällään edellyttää työnohjausta, ja erityisasemaan työnohjaus nousee työyhteisöissä, joissa sen jäsenet tapaavat toisiaan harvoin. Se osa, joka koki työnohjauksen hyödyttömänä tai negatiivisena, kertoi asioiden olevan esillä muutenkin. Lisäksi mainittiin, ettei johto sitoudu työnohjaukseen eikä esille nousseita ongelmia kuitenkaan korjata. Kuitenkin selkeä enemmistö koki työnohjauksen suurelta osin hyödylliseksi, ja vastanneista 90 % halusi, että työnohjausta järjestetään jatkossakin. (Hallamaa-Numminen 2011: 47–51, 55.)

Ensihoitajan lailla hälytysluonteista ja vuorovaikutteista työtä tekeville poliiseille on työnohjausta tarjottu jo 1990-luvun lopusta lähtien. Työnohjausprosessin kesto on ollut 1–2 vuotta ja ryhmät ovat kokoontuneet neljän viikon välein puolitoista tuntia kerrallaan. Poliisi on kouluttanut työyhteisöstään poliiseja omiksi työnohjaajikseen. Poliisissa työnohjaajana toimiva ylikonstaapeli Yrjö Ketonen Helsingistä kertoo, että suurin este työnohjauksen tavoitteiden saavuttamiselle on ollut ennakkoluuloinen asenne työnohjausta kohtaan. Hän myös kuvaa asiaa siten, että poliisi on tottunut ratkomaan muiden ongelmiaan, ei omiaan. Poliisien keskuudessa työnohjauksesta tyypillinen palaute on kuitenkin ollut positiivista ja kuulluksi tulemista on pidetty tärkeänä. On koettu positiivisena se, että on päässyt puhumaan ryhmässä kollegoiden kanssa työasioista, ja mielikin on keventynyt. Ketosen mielestä työnohjaus on hyödyksi kaikilla niillä aloilla, joilla ollaan työkseen ihmisten kanssa tekemisissä. Tällöin työrooli on pidettävä päällä lähes jatkuvasti, ja se kuormittaa. Ketosen mielestä työnohjaus on parasta henkistä työsuojelua. (Laine 2004: 16–17.)



#### 4.8 Työnohjaus Tampereen kaupungilla ja Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Tampereen kaupungilla on käytössä sisäinen työnohjaus, ja siitä on annettu toimintaohje 28.9.2011. Työnohjaus Tampereen kaupungilla tapahtuu työajalla. Työnohjaus määritellään oman työn tutkimiseksi, arvioinniksi ja kehittämiseksi, ja sitä voidaan antaa yksilö- ja ryhmäohjauksena. Ohjeessa mainitaan, että työnantaja saa jo kahdessa vuodessa käyttämänsä panoksen takaisin osaamisen ja jaksamisen lisääntyessä. Työnohjaustarvetta todetaan olevan kaikissa kaupungin yksiköissä ja työnohjaustoimintoja tulee kehittää siten, että työnohjauspalvelut ovat tulevaisuudessa koko henkilöstön saatavilla. Kaupungilla on käytössään noin 70 sisäistä työnohjaajaa. Työnohjauksen tarvitsijatahon tulee ottaa suoraan yhteyttä työnohjaajaan. (Tampereen kaupunki 2011.)

Pirkanmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtaja on antanut toimintaohjeen henkilöstökoulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä alkaen 1.1.2016. Henkilöstökoulutus määritellään osaksi strategista henkilöstöjohtamista ja suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Osaavaa henkilöstöä pidetään tärkeänä tekijänä osana organisaation toimintaa. Toimintaohjeessa määritellään henkilöstökoulutuksen tasot välttämättömään ja tarpeelliseen. Työnohjaus Pirkanmaan pelastuslaitoksella mainitaan tarpeelliseksi henkilöstökoulutuksen osaksi. (Pirkanmaan pelastuslaitos 2015b.)

Pirkanmaan pelastuslaitoksella on viime vuosina tehty muutamia pilottihankkeita työnohjauksesta. Tällä hetkellä on meneillään ryhmätyönohjaushanke lääkintäesimiehille. Ensihoitajille työnohjausta ei Pirkanmaan pelastuslaitoksella ole kokeiltu.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät**

**Opinnäytetyön tarkoituksena on** rakentaa Pirkanmaan pelastuslaitokselle soveltuvin ensihoitajien työnohjausmalli toimintamalleineen ja prosesseineen.

### **Opinnäytetyön tavoitteita ovat:**

1. Opinnäytetyö lisää tietoutta työnohjauksesta Pirkanmaan pelastuslaitoksella.
2. Työnohjaus otetaan käyttöön Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille, ja työnohjaus on jatkossa pysyvä osa ensihoitajien työtä Pirkanmaan pelastuslaitoksella.
3. Tekemäni työnohjaussuunnitelma tukee työhyvinvoinnin edistämistä Pirkanmaan pelastuslaitoksella.

### **Opinnäytetyön kehittämistehtäviä ovat:**

1. Kartoittaa Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien tietotaso ja odotukset työnohjauksesta.
2. Luoda Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille työnohjausmalli prosessikuvausineen.
3. Jalkauttaa luotu työnohjausmalli käytäntöön.

## 6 Opinnäytetyön eteneminen ja vaiheet

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Tutkimuksellisuus on laaja käsite, eikä se tarkoita pelkästään tutkimuksen toteuttamista esimerkiksi järjestämällä kysely. Se on lähestymistapa, jota tarvitaan myös työelämässä, ja tällöin tutkimuksellisuus on osa kehittämistoimintaa. Se tarkoittaa sitä, että kehittämistoiminta etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Se tarkoittaa myös sitä, että tehdyt ratkaisut perustuvat jo tutkitun tiedon päälle. Tarkoituksena on yhdistää teoria ja käytäntö. Kehittämistoiminnalla voidaan esimerkiksi ratkaista työelämän ongelmia sekä luoda uusia käytäntöjä. Kehittämistoimintaa tarvitaan esimerkiksi toiminnan tehostamiseen ja henkilöstön motivoimiseen toimivia rakenteita luomalla. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 12, 15, 21.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään tiedontuotantoon, mikä poikkeaa perustutkimuksessa tuotettavasta tiedosta. Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja sillä pyritään vastaamaan erilaisiin tehtäviin ja tilaajan vaatimuksiin. Tällaiseen tiedontuotantoon ei yleensä tarvita perinteistä tutkimusotetta, mutta kyse on kuitenkin systemaattisesta tiedontuottamisesta. Tiedon tuottamisella kehittämistoiminnassa voidaan tavoitella esimerkiksi työntekijöiden omaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Tiedon tuottamisella on merkitystä myös itse kehittämishankkeelle. Kehittämisen prosessissa esimerkiksi arviointi voi tuottaa uusia ideoita ja näkökulmia. Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään myös tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä: kun luodaan pysyviä käytäntöjä ja rakenteita, niitä voidaan siirtää muihin organisaatioihin. Kehittämistoiminnassa tiedon tuotantoa voidaan tarkastella myös osana julkista kehittämistä. Kehittämisessä syntyneitä arviointeja voidaan käyttää esimerkiksi suositusten antamisessa, ja näin kehittämistoiminnalla on myös poliittishallinnollinen ulottuvuus. (Toikko – Rantanen 2009: 113–115.)

Opinnäytetyön aineiston keruu ja analyysi etenivät vaiheittain tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti. Opinnäytetyöprosessin vaiheet vastaavat opinnäytetyön kehittämistehtäviä.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien tietotaso ja odotukset työnohjauksesta kyselylomakkeella. Alkukartoituksen yhteydessä haluttiin myös tietoa siitä, mihin ensihoitajat haluavat työssään tukea ja pitävätkö ensihoitajat työnohjausta yhtenä keinona lisätä työhyvinvointia. Kyselytutki-

mus oli tärkeää järjestää myös siksi, että tarvittaessa voidaan oikoa vääriä mielikuvia työnohjauksen luonteesta ja käytöstä ensihoitajien keskuudessa ennen varsinaisen työnohjauksen alkamista. Kyselyllä kartoitettiin myös ensihoitajien mielipiteitä työnohjauksen menetelmistä.

Kyselytutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi kehittämistoimintaan esimerkiksi jonkin ilmiön lähtötilanteen selvittämiseksi, ja kun halutaan kysyä jotakin samalla tavalla suurelta joukolta (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 41). Työhyvinvointiin kuuluu yleisesti ottaen myös se, että työntekijän mielipide otetaan huomioon uutta toimintaa suunniteltaessa. Näin jokaiselle annettiin mahdollisuus vaikuttaa asiaan hyvän kehittämissuunnitelman käytänteiden mukaisesti.

Työn toisessa vaiheessa alkukartoituksen tulosten sekä teoria- ja tutkimustiedon perusteella luotiin työnohjausmalli eli -suunnitelma prosessikuvauksineen. Työnohjaussuunnitelmassa kuvataan työnohjauksen menetelmät, sisältö, rakenne ja työnohjauksen käytännön toteuttamiseen liittyvät seikat. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostivat työhyvinvointi, ensihoito ja työnohjaus. Työnohjausta tarkastellaan yleisesti sekä hoitotyön, ensihoidon ja ensihoidon lähialojen näkökulmasta. Lisäksi hyödynnettiin benchmarking-menetelmää siten, että aineistona toimivat myös valmiit työnohjausmallit ensihoidosta ja hoitotyöstä.

Benchmarking (=”hyvät käytänteet”) tarkoittaa vertailukehittämistä. Menetelmässä ollaan kiinnostuneita, miten toiset toimivat ja menestyvä, ja se tuo tietoa ja näkemystä muun muassa erilaisten prosessien vertailun kautta. Jo aiemmin kehitettyä tietoa sovelletaan kehittämään tehokkaasti uutta toimintaa. Vertailukohteena voivat olla esimerkiksi toiset organisaatiot, kilpailijat tai oman organisaation eri osastot. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 163–164.)

Opinnäytetyön kolmas vaihe oli luodun työnohjausmallin jalkauttaminen. Jalkauttamisvaiheessa työnohjausmalli arvioitiin Pirkanmaan pelastuslaitoksen asiantuntijaryhmässä. Asiantuntijaryhmätyöskentelyn perusteella tehtiin tarvittavat muutokset työnohjausmalliin ja esitettiin toimenpide-ehdotukset työnohjaussuunnitelman jalkauttamisesta.

## 7 Tulokset

### 7.1 Alkukartoitus

Alkukartoituksen kyselytutkimus toteutettiin 20.2.–31.3.2014. Kysely järjestettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun E-lomaketta käyttäen. Linkki kyselyyn lähetettiin ensihoitajille sähköpostitse. Kohderyhmäksi valittiin kaikki Pirkanmaan pelastuslaitoksella työskentelevät 71 ensihoitajaa. Mukaan kyselyyn otettiin myös sijaiset. Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Kyselyyn vastasi 35 ensihoitajaa. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 49,3 prosenttia. Vastajista 10 oli naisia ja 25 miehiä. Vastajista 34,3 % työskenteli perustasolla ja 65,7 % hoitotasolla. Vakituksia työntekijöitä vastajista oli 77,1 prosenttia.

Vastanneista 48,6 % oli 31–40-vuotiaita. Alle 31-vuotiaita oli 31,4 % ja yli 40-vuotiaita 20 % vastajista. Alle viisi vuotta Pirkanmaan pelastuslaitoksella työskennelleitä vastajissa oli 51,4 % ja 5–15 vuotta työskennelleitä 40 %. Yli viisitoista vuotta työskennelleitä oli 8,6 %.

Kyselyyn vastanneista 77,1 prosenttia koki tietävänsä, mitä työnohjauksella tarkoitetaan, ja 17,1 prosenttia oli itse ollut työnohjauksessa. Vastajista 94,3 prosenttia oli halukas osallistumaan työnohjaukseen. Vastanneista yhtä vaille kaikki (97,1 %) vastasivat, että omassa päivittäisessä työssä oma perustehtävä on pääsääntöisesti selvillä.

Kysyttäessä soveltuvinta työnohjausmuotoa annettiin vaihtoehtoisiksi yksilötyönohjaus, ryhmätyönohjaus oman organisaation kollegoiden kesken, ryhmätyönohjaus oman organisaation sekä esimiehen kesken (yhteistyötyönohjaus) sekä työnohjaus, jossa kollegoita muista ensihoitoa tuottavista pelastuslaitoksista. Näistä eniten kiinnostusta herätti ryhmätyönohjaus esimiehen kanssa, mitä kannatti 40 prosenttia vastajista. Muunlaista ryhmätyönohjausta halusi 22,4 prosenttia vastajista. Ryhmässä toimiminen ylipäänsä oli siis selkeästi halutuin työnohjausmuoto. Myös yksilötyönohjausta halusi kuitenkin 37,1 prosenttia ensihoitajista.

Kysyttäessä, mihin ensihoitajat haluaisivat työssään tukea, nousi esille työssäjaksaminen. Kuormittaviksi tekijöiksi kuvattiin vastuullinen työ, jatkuvasti muuttuvat käytännöt

ja ohjeet, perehdytyksen puute uusissa hoitovälineissä ja lääkkeissä ja se, ettei ensihoitotehtäviä pääse purkamaan yhdessä. Myös joihinkin yksittäisiin asioihin kaivattiin lisää koulutusta. Kun kysyttiin, voisiko työnohjaus tuoda apua näihin asioihin, 68,6 prosenttia vastasi myöntävästi.

Vapaissa kommentteissa nousi halu osallistua työnohjaukseen ja ylipäänsä saada tukea nykyistä enemmän. Toivottiin myös mahdollisuutta purkaa ensihoitotehtävien tuomaa raskautta pitkän aikavälin jaksamiskeinona sekä saada palautetta ensihoitotehtävistä. Lisäksi toivottiin tukea hyvän työilmapiirin luomiseen ja tukea psyykkisten voimavarojen ylläpitämiseen. Työnohjaus nimettiin tarpeelliseksi työvälineeksi, ja siitä toivottiin pysyvää käytäntöä.

Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

## 7.2 Työnohjaussuunnitelma

### 7.2.1 Työnohjaussuunnitelman rakenne

Tämän opinnäytetyön tuotos on ensihoitajien työnohjaussuunnitelma. Tässä kappaleessa perustelen tekemäni valinnat ja kerron, miten suunnitelma on valmistunut. Käytän opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä perustelemaan ratkaisujani, ja viittaankin tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen esittäessäni faktoja tässä kappaleessa. Kappale sisältää toki myös paljon omaa pohdintaa. Valmis työnohjaussuunnitelma on prosessikäsikirja ensihoitajien työnohjauksen järjestämisestä Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Pelastuslaitoksella ei ole aiempia suunnitelmia tai ohjeita työnohjauksesta.

Valmis työnohjaussuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Työnohjaussuunnitelmassa kuvataan työnohjauksen menetelmät, sisältö, rakenne ja työnohjauksen käytännön toteuttamiseen liittyvät seikat. Se sisältää kansilehden ja sisällysluettelon lisäksi kymmenen kappaletta.

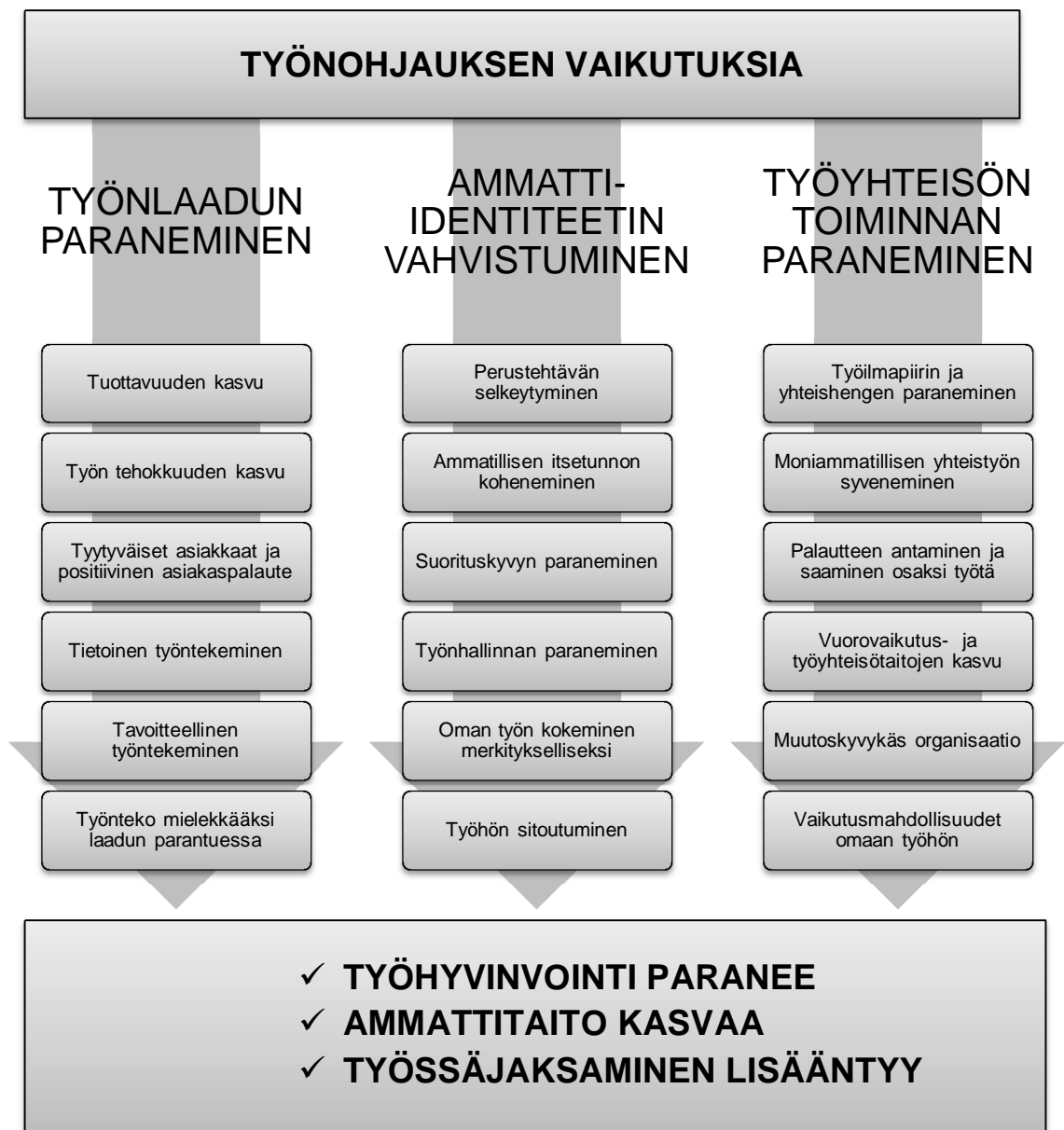
Kappaleet ovat:

1. Johdanto
2. Työhyvinvointi
3. Työnohjaus
4. Työnohjauksen vaikuttavuus
5. Ensihoitajien työnohjaustarve
6. Ensihoitajien työnohjausmenetelmät
7. Ensihoitajien työnohjauksen sisältö
8. Työnohjausprosessi Pirkanmaan pelastuslaitoksella
9. Lopuksi
10. Kirjallisuus

Kappale 1 on johdanto, mikä esittelee aiheen ja saa lukijan tutustumaan työhön. Sen jälkeisissä kappaleissa 2–5 esitellään tiivistetysti tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Työnohjaussuunnitelma sisältää teoriaa ja pohdintaa, jotta se on ehjä kokonaisuus sinällään ja jotta se toimii myös itsenäisenä tietopakettina. Tällöin se innostaa lukemaan koko opinnäytetyön. Itse työnohjaussuunnitelma on myös varmaankin se osa opinnäytetyöstä, joka saa eniten näkyvyyttä Pirkanmaan pelastuslaitoksella, joten on tärkeää, että se on toimiva kokonaisuus itsessään. Kaikki eivät myöskään ehdi tai halua tutustua koko opinnäytetyöhön.

Työnohjaussuunnitelmassa asioita esitetään tiivistetysti ja havainnollistaen, kuten esimerkiksi työnohjauksen vaikuttavuus kappaleessa neljä. Siinä työnohjauksen vaikutuksia on havainnollistettu jakaen ne kolmeen pääluokkaan sen mukaan, mitkä Paunonen-Ilmosen (2001: 17) mukaan ovat kaikista työnohjausta koskevista tutkimuksista esille nousevat kolme pääasiallista vaikutusta (Kuvio 3).

Olen asettanut nämä kolme päävaikutusta siis yläotsikoiksi kuviossa, ja jakanut sen alle muita työnohjaustutkimuksissa esitettyjä työnohjauksen vaikutuksia. Muodostamani jako on lähinnä havainnollistava; kaikki mainitut vaikutukset perustuvat kuitenkin niihin työnohjaustutkimuksiin, jotka muodostavat tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen. Havainnollistaminen on tarpeen, jotta työnohjausasiat voidaan esittää tiivistetysti ja lukijan kannalta helposti myös osana työnohjaussuunnitelmaa.



KUVIO 3. Työnohjauksen vaikutuksia.

Työnohjauksen vaikuttavuudet on tärkeää kertoa osana suunnitelmaa, koska ne ovat jo sinällään perusteita aloittaa työnohjaus. Sama kuvio esitetään myös suunnitelmassa.

Kappale 5 työnohjaussuunnitelmassa kuvaa juuri ensihoitajien yksilöllistä työnohjaustarvetta. On tärkeää, että myös se tulee huomioiduksi osana työnohjaussuunnitelmaa, sillä päätettäessä ensihoitajien työnohjauksen käynnistämisestä kyseiset asiat luovat tarpeen toiminnalle jo itsessään.



Kappaleet 6, 7 ja 8 muodostavat suunnitelman varsinaisen sisällön. Se, miten kyseisten kappaleiden sisällön olen muodostanut, esitellään seuraavissa kappaleissa.

Lopuksi-kappale (9) tiivistää suunnitelman sisältöä, sisältää pohdintaa, ottaa kantaa työnohjaustarpeeseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella sekä luo katsauksen tulevaisuuteen. Aivan työnohjaussuunnitelman loppuun on koottu kirjallisuus (10), minkä perusteella tämä opinnäytetyö on tehty. Näin työnohjauksesta lisää tietoa haluavan on helppo hankkia aiheesta lisää materiaalia.

### 7.2.2 Ensihoitajien työnohjausmenetelmät

Ensisijaisena työnohjausmuotona ensihoitajille Pirkanmaan pelastuslaitoksella tarjotaan ryhmätyönohjausta, koska sen hyödyt ovat juuri niitä, joita olen lähtenyt tällä opinnäytetyöprojektillani hakemaan. Ryhmätyönohjauksella voidaan saavuttaa ammatillista oppimista vertaisoppimisen kautta ja työssäjaksamista vertaistuen kautta. Kokemusten jakamisen ja yhdessä pohtimisen kautta ymmärretään omaa työtä kollegoiden kautta ja myös toisinpäin. Myös yhteinen luottamus ja arvostus kasvavat työyhteisössä, mitä kautta erilaisuutta aletaan pitää voimavarana. Ryhmätyönohjaus on myös kustannustehokas tapa lisätä osaamista organisaatiossa. Työntekijät osaavat työnohjauksen edessä entistä paremmin antaa ja ottaa vastaan palautetta. He rohkaistuvat keskustelemaan työstään entistä enemmän myös työnohjauksen ulkopuolella.

Myös ensihoitajat itse toivoivat alkukartoituksessa ryhmämuotoista työnohjausta. Tosin vastauksissa nousi esille suurimpana kiinnostus työnohjausmuotoon, jossa myös esimies on läsnä. Tässä työnohjausprosessissa työnohjausta ei kuitenkaan toteuta siten, koska esimiehen läsnäolo liittyy lähinnä niihin tilanteisiin, kun koko työyhteisölle järjestetään työnohjausta ja kun työyhteisössä on esimerkiksi jokin yhteisöä vaivaava ongelma. Nyt kysymyksessä on ensihoitajista koottu ryhmä, ja esimiehen läsnäolo ei ole välttämätöntä määrittelemieni tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen läsnäolo voi olla jopa vahingollista tavoitteiden saavuttamista ajatellen, sillä luottamuksellisia asioita on helpompi kertoa kollegalle ja samassa tilanteessa olevalle kuin esimiehelle. Esimiehen ollessa mukana työnohjauksesta voi jopa puuttua aitous eikä kaikkea sanota ääneen. Tämä vesittäisi työnohjauksen tavoitteita oleellisesti enkä siksi esitä esimiestä mukaan työnohjausprosessiin, koska nyt ei ole tarpeen ratkoa työyhteisöön liittyvää ongelmaa. Toki pelastuslaitoksen kannattaa pitää yhteistyönohjaus keinovalikoimassa tulevaisuutta ajatellen, jos koko työyhteisöä on tarpeen kehittää.

Ryhmät muodostetaan urasidonnaisen työnohjausprosessin (Aunola 2013) mukaisesti ja ensihoitajat jaetaan työnohjausryhmiin ensihoidon työkokemuksen mukaan. Kyseisenlainen työnohjausmalli on esimerkiksi myös Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle suunniteltu (Aunola 2013). Benchmarking-menetelmän mukaisesti kyseinen malli on huomioitu osana ensihoitajien työnohjausmallin sisältöä. Mallissa ajatellaan, että uran kussakin eri vaiheessa korostuu erilaisen tuen tarve, joten varsinaisesti se on työnohjauksen sisältö. Menetelmänä se pitää ottaa huomioon siksi, että ryhmät tulee muodostaa sen mukaan, miten paljon henkilöillä on työkokemusta alalta; tässä tapauksessa ensihoitoalalta. Otin sen yhdeksi työkaluksi, koska siinä saadaan kohdennettua täsmätukea ensihoitajille sen mukaan, millaista tukea he kussakin uran vaiheessa tarvitsevat. Lisäksi kirjallisuudessa korostettiin, että ryhmämuotoisessa työnohjauksessa tulee joka tapauksessa kiinnittää huomiota siihen, että ryhmäläiset ovat samassa ammatillisessa vaiheessa. Muutoin he eivät jaksa kuunnella toistensa ongelmia ja pohdintoja, eivätkä he niin sanotusti puhu samaa kieltä.

Aunolan (2013) mallissa huomioitiin vain omassa organisaatiossa tehty työkokemus. Mielestäni ensihoitokokemukseen tulee kuitenkin huomioida myös muualta saatu ensihoidon työkokemus, koska ensihoitajan ammatti-identiteetti ja ammattitaito kasvavat samalla tapaa kaikilla työnantajilla. Ajatuksena on kyse nimenomaan ammatillisesta kasvusta ensihoitajana yleisesti eikä niinkään kasvamisesta osana organisaatiota. Sekin toki tärkeä osa on, mutta mielestäni se tulee työnohjausprosessin kautta joka tapauksessa.

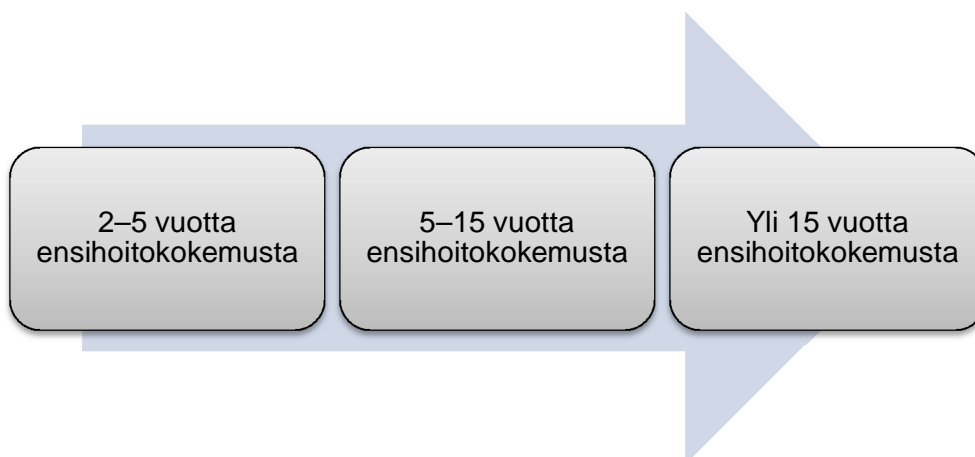
Urasidonnaisessa työnohjausprosessissa koulutustausta ei ole peruste jakaa ryhmiin eikä se ole sitä omasta mielestänikään. Näin ollen esimerkiksi se, työskenteleekö ensihoitaja perustason vai hoitotason tehtävissä, ei ole peruste jakaa henkilöitä työnohjausryhmiin. Yleisesti ottaen koulutustaustojen tulee olla vertailukelpoisia jaettaessa henkilöitä työnohjausryhmiin, mutta toisaalta prosessit ovat onnistuneet tutkimusten mukaan erilaisillakin taustoilla. Mallissani koulutustaustat ovat ensihoitajilla hieman erilaisia, mutta kaikki ovat kuitenkin kouluttautuneet ensihoitoalalle.

Työnohjausryhmien jaot tein siten, että ne mukailevat Aunolan (2013) kehittämistehtävässä esitettyä mallia. Kehittämistehtävästä käy ilmi, että kyseisen mallin on suunnitellut työnohjaajakoulutuksen käynyt henkilö, joka myös työskentelee ensihoidon parissa, joten sitä voidaan hyvin soveltaa osana tätä työtä. Benchmarking-ajatuksen mukaisesti tässä hyödynnetään jo valmiiksi kehitettyä ja tutkittua.

Selkeästi uraansa aloittelevat ovat omassa ryhmässään. Työnohjaukseen voi hakeutua mielestäni kuitenkin vasta kahden vuoden alan kokemuksen jälkeen, koska kirjallisuuden mukaan vastavalmistuneet eivät hyödy työnohjauksesta, sillä työnohjauksessa opitaan nimenomaan koettujen asioiden kautta. Toki uraansa aloittelevillekin on tärkeää järjestää työnohjausta, sillä epävarmuus omasta osaamisesta on vahvaa ensimmäisinä vuosina, mutta sitä ei tarvita heti valmistumisen jälkeen. Urallaan jo hieman kokemusta omaavat ovat toisena ryhmänä. Tällöin henkilöt alkavat kokea olevansa jo ammattilaisia, ja erilaisia on ehtinyt kertyä jonkin verran. Pitkään ensihoidossa työskennelleet muodostavat kolmannen ryhmän.

Kuviossa 4 on esitetty urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaisesti jaetut ensihoitajien työnohjausryhmät. Verrattuna Aunolan (2013) malliin muutin hieman ikäjakoja ja sen, etteivät vastavalmistuneet osallistu suunnitelmassani työnohjaukseen. Myös koko ensihoitoura lasketaan mukaan.

Prosessissa korostuu myös jatkuvuus: eri työuran vaiheissa korostuu erilaisen tuen tarve, joten henkilö hakeutuu aina työvuosiensa mukaiseen työnohjausryhmään. Työhyvinvoinnin kannalta jatkuvuus on tärkeä. Työhyvinvointi ei ole mikään projekti, vaan jatkuva kokonaisprosessi. Näin ollen on luontevaa, että myös työnohjaus yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena on sitä.



KUVIO 4. Ensihoitajien urasidonnainen työnohjausprosessi.

Tarkoitus on, että kussakin työnohjausryhmässä työskentelevät samat henkilöt koko prosessin ajan. Päällekkäisiä prosesseja voi olla meneillään useitakin. Ensihoitaja voi hakeutua oman työnohjausprosessin loputtua uudestaan työnohjaukseen. Uusi työnoh-

jausryhmä muotoutuu jälleen työvuosien mukaan. Maksimimäärää työnohjausprosesseja ei ole, vaan työnohjaukseen voi aina hakeutua, jos ensihoitaja kokee siihen tarvetta. On vain toivottavaa, että ensihoitaja on koko ajan työnohjauksen piirissä.

Ryhmän kooksi suositellaan lähteestä riippuen 3–8 henkilöä. Tärkeää on, ettei ryhmä kasva liian isoksi, jotta kaikki pääsevät osallistumaan. Pieni ryhmä myös aktivoi osallistumaan. Olen päätenyt ryhmän koossa suosituksen keskivaiheille, koska tasapuolista ja tuloksellista työskentelyä ajatellen kahdeksan hengen ryhmä on liian iso. Siksi suositelen ryhmän kooksi 5–6 henkilöä. Näin saadaan prosessista myös mahdollisimman kustannustehokas. Suositelen, että ensihoitajia otetaan työnohjausryhmään eri työvuoroista, jotta eri työvuoroissa olevat hyvät käytänteet otettaisiin käyttöön muissakin työvuoroissa. Työvuorot ovat kukin oma kokonaisuutensa ja omia käytäntöjä voi olla paljonkin. Työnohjausistuntojen frekvenssin ja keston olen ottanut suoraan työnohjauskirjallisuudessa olevista suosituksista: kuukauden välein kerrallaan 90 minuuttia. Lähteestä riippuen suositellaan pidettäväksi tauko istunnon aikana. Työnohjausprosessin luonne huomioon ottaen tauosta olisi kenties vain haittaa, sillä keskustelu jatkuisi tauolla ilman työnohjaajaa. Näin istunnosta myös saadaan intensiivinen ja yhtenäinen, kun istunnon aikana ei pidetä taukoa.

Olen myös huomionut yksilöllisen työnohjaustarpeen, koska alkukartoituksen perusteella yksilötyönohjausta niin moni ensihoitajista halusi. Ehdotan suunnitelmassani, että jatkossa ensihoitajille mahdollistettaisiin myös yksilötyönohjaus. Yksilötyönohjaus auttaa esimerkiksi vaativaa asiakastyötä tekeviä jaksamaan työssään. Siihen olisi soveltuva käyttää kaupungin sisäisiä työnohjaajia. Kyseinen järjestelmä esitellään tämän työn teoriaosuudessa. En ole tarkemmin eritellyt yksilötyönohjauksen tavoitteita, koska ne muodostuvat kunkin ensihoitajan yksilöllisen tarpeen mukaan työnohjaajan kanssa yhdessä miettien.

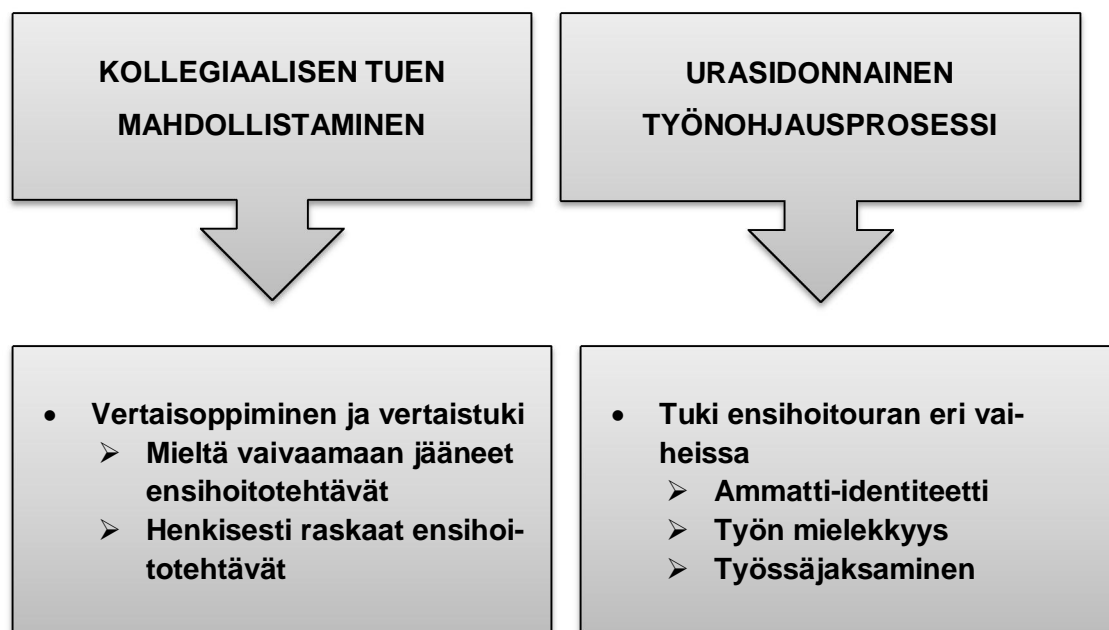
### 7.2.3 Ensihoitajien työnohjauksen sisältö

Työnohjaustarpeen herätessä on myös mietittävä tarkkaan, mihin tarpeeseen työnohjausta tarvitaan. Työnohjauksen hyötyjä lukiessa voi työnohjausta helposti pitää jonakin ihmeidentekijänä, joka tuo kaiken hyvän organisaatioon ja vieläpä ilman ponnisteluja. Täytyy ymmärtää, että työnohjaus on vain väline kehittämiseen, ja sitä on osattava käyttää ja hallita. Näin myös Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille on tarkoin mietittävä työnohjauksen sisältö eikä työnohjausta pidä lähteä summittaisesti järjestämään.

Koska työnohjaus on yleisesti ottaen myös purkupaikka kuormittaville asioille, työnohjauksesta ei saa muodostua pelkästään työntekijöiden valituspaikka. Kun työnohjaukselle luodaan selkeä sisältö ja tavoite, riski tähän pienenee.

On myös niin, että kun työyhteisössä aletaan järjestää työnohjausta jollekin tietylle ryhmälle, on työnohjauksen tavoitteina juuri tämän kyseisen ryhmän työhön liittyvät erityiset tavoitteet osana koko työyhteisön toimintaa. Perusajatuksena ensihoitajien työnohjauksen sisältöä muodostaessa on ollut se, millainen ensihoitajien työympäristö on ja millaista tukea ensihoitajat siitä johtuen tarvitsevat. Taustalla sisältöä pohtiessa on ollut myös yleiset työnohjauksen vaikutukset sekä työnohjauksen vaikutukset ja hyödyt hoitoalalla. Huomioon on erityisesti otettu ensihoitajan työn vaativuus.

Työnohjauksen sisällön muodostavat kollegiaalisen tuen mahdollistaminen sekä urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaan rakentuva, uran eri vaiheissa tarvittava tuki. (Kuvio 5).



KUVIO 5. Ensihoitajien työnohjauksen sisältö.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella ambulanssissa työskentelevät työparina lähes poikkeuksetta ensihoitaja ja palomies. Kollegiaalisen tuen mahdollistaminen ei ole epäluottamuslause voimassa olevaa järjestelmää kohtaan, sillä kokemus kauttaaltaan on ollut se, että ensihoitaja ja palomies muodostavat täysin pätevän ja ammattitaitoisen hoito-

tiimin. Kuitenkin etenkin hoitotason ensihoitajat tarvitsevat kollegiaalista tukea vaikkapa lääkehoitoon liittyvissä kysymyksissä. Ensihoitajat voivat näin varmistaa jälkikäteen toiselta ensihoitajalta toimintansa jollakin tietyllä ensihoitotehtävillä. Tavoite on, että jatkossa ensihoitajakollegalta voisi kysyä omista epävarmuuksistaan entistä rohkeammin. Ensihoitaja toimii hoitotiimissä ainoana ensihoitajana ja hän myös yleensä johtaa tiimin toimintaa, ja voi näin tarvita tekemiinsä päätöksiin purkumahdollisuutta ja vertais-tukea myöhemmin. Sivuasemilla työskentelee pääosin vain yksi ensihoitaja, joten tehtävänkään jälkeen keskustelumahdollisuutta ei juuri ole. Tutkimuksissa hoitajien työn-ohjauksesta on todettu, että työnohjaus auttoi purkamaan juuri niitä asioita, jotka hoita-jat kokivat liian raskaiksi pohdittavaksi yksin. Asiaa voidaan pohtia myös toisin päin siten, että palomiehetkin käyvät pelastustoimen tehtäviä läpi palomieskollegojen kes-ken, ja näissä keskusteluissa ei kenties ensihoitaja pystyisi ymmärtämään ja antamaan ammatillista tukea samalla tavalla kuin toinen palomies.

Kollegiaalisen tuen mahdollistaminen tarkoittaa siis sitä, että ensihoitajat pääsevät ja-kamaan työhön liittyviä, mieltä vaivaavia asioita keskenään vertaisoppimisen ja vertais-tuen kautta. Mieltä vaivaamaan jäänyt asia voi olla ammatillinen ongelmatilanne tai henkisesti raskas tehtävä. Jos ensihoitaja on esimerkiksi joutunut kriittisessä tilantees-sa tekemään nopeita ja itsenäisiä ratkaisuja, ja tilanteessa on ollut monta tilanteen kul-kuun vaikuttavaa seikkaa, asettuu tärkeään rooliin kollegan kanssa pohtiminen, sillä oppikirja ei mallivastausta voi antaa. Ensihoitaja voi työnohjauksessa kysyä luotetta-vassa ilmapiirissä esimerkiksi ”Teinkö oikein?”, ”Olisitteko tehneet samoin?” tai ”Huo-nonsinko vai paransinko potilaan tilaa teidän mielestänne?”. Vaikkei työnohjaustilan-teessa keksittäisikään lopullista ratkaisua johonkin tiettyyn tilanteeseen, voidaan aina keskustella, miten jatkossa pitäisi vastaavissa tilanteissa toimia, ja tällä on tällä amma-tillisen kasvun kannalta tärkeä merkitys. Tämä vaikuttaa myös työssäjaksamiseen ja siihen, että työ on mielekästä, kun asioita ei tarvitse kantaa mukanaan. Kaikkia amma-tillisiä ongelmia ei pysty ratkomaan pelkästään tutkimalla oppikirjoja tai hoito-ohjeita, sillä esimerkiksi olosuhteet asettavat päätöksenteolle aina omat haasteensa. Yhteiseen käyttöön jaettu tieto myös yhdenmukaistaa työtä.

Olen huomannut, että olipa mikä tahansa yhteinen ensihoitajien tilaisuus, ensihoitajat alkavat purkaa ensihoitotehtävillä sattuneita tapahtumia kollegoiden kanssa. Ensihoita-jat kyselevät toisiltaan, miten he toimivat vastaavassa tilanteessa. Myös työn raskau-teen liittyviä asioita saatetaan jakaa esimerkiksi koulutuspäivillä taukotilanteissa. Tun-tuma kollegiaalisen tuen lisäämisestä on siis vahva.

Ensihoitajan työn vaatimuksista voidaan erikseen mainita vielä itsenäinen päätöksentekokyky, ja samalla ensihoitajan on myös kyettävä sujuvaan tiimityöhön. Kun ensihoitajat saavat ”sparrata” ajatuksiaan ryhmässä, on päätöksenteko jatkossa entistä vahvempaa ja varmempaa. Tiimityöhön ryhmätyönohjaus kannustaa antamalla valmiuksia ammatilliseen vuorovaikutukseen. Kun vuorovaikutus on luontevaa, siihen ei erikseen tarvitse kiinnittää huomiota paineen alla. Ensihoitoalan ammattikirjallisuus toteaa, ettei ensihoitajan ammatissa ole varaa virheisiin. Tämä on varmasti stressaava asia lähtökohtaisesti, sillä virheitä kuitenkin sattuu uran aikana. Työnohjaus ja kollegiaalinen tuki voivat olla myös tässä asiassa tärkeässä roolissa antaen ensihoitajille armon. Kollega voi sanoa, ettei virheelle mitään mahtanut, ja se olisi voinut tapahtua kenelle vain. Virhetilanteet ovat omiaan lisäämään pelkoja tiettyjä työtilanteita kohtaan ja luomaan epävarmuuksia ensihoitajan ammattitaitoa ajatellen. Myös erilaisten skenaarioiden läpikäyminen työnohjauksessa on mahdollista; ensihoitajan tulee kyetä rauhalliseen toimintaan yllättävissäkin tilanteissa ja ensihoitajan tulee kyetä ottamaan tilanne haltuun joka tilanteessa, joten yksikin ennalta läpikäyty tilanne voi merkitä paljon tulevia työtilanteita varten.

Tukea näkemykselleni antaa myös alkukartoitus, jonka vapaissa kommentteissa ensihoitajat kokivat raskaaksi sen, ettei ensihoitotehtäviä pääse purkamaan yhdessä. Ensihoitajat myös kaipasivat mahdollisuutta purkaa ensihoitotehtävien tuomaa rasitusta. Kommentteissa tällainen asioiden jakaminen nähtiin pitkän aikavälin jaksamiskeinona. Lisäksi kaivattiin palautetta ensihoitotehtävistä. Yksi palautemuoto on kollegan palaute. Lisäksi toivottiin tukea hyvän työilmapiirin luomiseen ja tukea psyykkisten voimavarojen ylläpitämiseen. Myös näihin muodostamani työnohjaussisällöt tuovat tukea. Alkukartoituksessa oma perustehtävä oli selvillä 97,1 prosentilla vastaajista; työnohjauksen ei siis tarvitse lähteä siitä lähtökohdasta, ettei oma perustehtävä olisi selvillä, mikä myös sisältöön on vaikuttanut. Kun perustehtävä on selvillä, voidaan lähteä syventämään ammatillista identiteettiä esimerkiksi juuri vertaisoppimisen kautta.

Työhyvinvointiin kuuluu ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden suorituskyky ja osaaminen sekä erityisesti hyvä työn hallinta. Kollegiaalisella tuella haetaan myös entistä parempaa oman työn hallintaa, koska epävarmuuksia voidaan hälventää ja joistakin epävarmuuksista päästä eroon kokonaan vertaisoppimisen kautta. Asettamani tavoitteet parantavat myös työntekijöiden suorituskykyä ja osaamista. Työpaikan ilmapiiri paranee, kun ensihoitajat oppivat jakamaan asioita ja oppivat entistä syvempää vuorovaikutusta. Työn

teoriaosuudesta selviävät niin Tampereen kaupungin työhyvinvoinnin suunnitelma sekä Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma. Niiden tavoitteet muun muassa osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä, hyvistä vuorovaikutustaidoista, kyvystä ottaa vastaan ja antaa palautetta ja merkityksellisestä työstä tukevat myös työnohjaussuunnitelmani menetelmiä ja sisältöä. Tavoitteeni ovat myös Tampereen kaupungin strategian tavoitteita tukevia, mistä voidaan mainita esimerkiksi oman työn kehittämiseen osallistuminen sekä organisaatiossa tapahtuvan vuoropuhelun lisääminen.

Edellisen Kunta10-tutkimuksen tuloksissa Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien osalta nousivat työpaineet ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Uskon, että kollegiaalisella tuella työpaineita saadaan vähennettyä osaltaan. Myös vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät sen myötä, kun ensihoitajat voivat yhdessä viedä esimerkiksi jotakin epäkohdaksi huomattua asiaa eteenpäin. Mainittakoon vielä, että useissa tutkimuksissa hoitoalalta ja ensihoidon lähialoilta esille nousi työnohjattavien positiivinen kokemus kuulluksi tulemisesta yhtenä työnohjauksen antina. Kollegiaalinen tuki varmasti lisää myös kuulluksi tulemisesta yhdessä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen kanssa. Myös ensihoitajien psyykkistä kuormitusta tutkineissa tutkimuksissa vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen nousi esille.

Kollegiaalinen tuki lisää ammattitaitoa, kun ensihoitajat jakavat keskenään hyviksi kokeemiaan käytänteitä ja tapoja. Työhyvinvointi sinällään on myös osa työpaikan osaamis-pääomaa. Lisäksi, kun työhyvinvointia kehitetään, ihmiset kiinnitetään psykologisesti organisaationsa tavoitteisiin. Uskon näillä työnohjauksen sisällöillä myös olevan vaikutusta entistä parempaan työhyvinvointiin. Kirjallisuuden mukaan liian usein ajatellaan, että stressin ja uupumisen puuttuminen on jo merkki hyvinvoivasta työyhteisöstä. Työhyvinvoinniksi voidaan laskea kuitenkin paljon muutakin. Ja näin asiaa voidaan lähestyä positiivisesta näkökulmasta – mitä kaikkea hyvää organisaatiossa on, ja siksi yhteisö voi hyvin. Työhyvinvointia lisää myös, kun työyhteisön vuorovaikutustaitoja kehitetään, mikä puolestaan vähentää esimerkiksi ristiriitatilanteita.

Borgman – Packalénin (2002: 63–64) mukaan työnohjauksessa on aina mukana kolme elementtiä (Kuvio 1), joiden painotus vaihtelee. Elementit ovat hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava. Ensihoitajien työnohjauksen sisällöissä ovat läsnä etenkin opetuksellinen ja tukea antava. Ensihoitajat jakavat kokemuksiaan ja työhön liittyviä kysymyksiä. Muiden kokemuksilla voidaan esimerkiksi poistaa sokeita pisteitä eri tie-



donaloilla. Yhteinen jakaminen vahvistaa itsetuntoa, ja työntekijälle tulee tunne, ettei ole yksin työhön liittyvien kysymysten kanssa.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella on viime vuosina luotu järjestelmä ja puitteet defusing-toiminnalle. Henkisesti raskaat ensihoitotehtävät käsitellään asianmukaisen koulutuksen saaneiden defusing-ohjaajien toimesta. Defusing-istunnossa tuodaan esille tehtävällä esiin nousseet tunteet ja tuntemukset. Pirkanmaan pelastuslaitoksella on myös käytössä vaativien ensihoito- ja pelastustehtävien jälkeen niin sanottu tekninen purku, missä tehtävällä mukana olleet henkilöt käyvät läpi asiat siltä kannalta, miten tehtävässä onnistuttiin ja miten jatkossa voitaisiin toimia paremmin. Näiden kahden jaksamisen ja osaamisen työkalujen välimaastoon olisi luontevaa ottaa käyttöön työnohjaus.

Työnohjauksessa voitaisiin käydä läpi tunteita ja tuntemuksia sekä ammatillista problematiikkaa niiltä tehtäviltä, jotka eivät ole täyttäneet defusing-toiminnan tai teknisen purun käynnistämisen edellytyksiä, mutta jotka ovat kuitenkin jääneet vaivaamaan mieltä joko ammattiosaamisen tai henkisen jaksamisen kannalta. Verrattuna defusing-toimintaan ja tekniseen purkuun oleellista on myös se, että työnohjauksessa on käsiteltävänä ensihoitotyössä tapahtuvat asiat kokonaisuudessaan. Kunkin yksittäisen tapahtuman asiat ovat kuitenkin sidoksissa kaikkeen muuhunkin työssä tapahtuvaan. Yksittäistä asiaa tai tapahtumaa voidaan purkaa niitä varten järjestetyissä tilaisuuksissa, mutta työnohjauksessa yksittäinen tapahtuma on osa kokonaisuutta.

Urasidonnainen työnohjausprosessi mainittiin menetelmänä, mutta koska työnohjausluonne on hieman erilainen kussakin eri vaiheessa, on se näin ollen myös sisältö. Pohjana toimii Aunolan (2013) malli, koska siinä ajatellaan, että urasidonnaisesti toimiessa työnohjaus on ensihoitajan käytössä koko hänen työuransa ajan. Tämä on mielestäni kantava ajatus ajatellen pysyvää työnohjauskäytäntöä.

Urasidonnaisella työnohjauksella saadaan mukaan myös syvyyttä ensihoitajien työnohjaukseen, ja siksi se on tärkeää olla mukana osana ensihoitajien työnohjauksen sisällössä. Näin voidaan tukea ensihoitajien uran eri vaiheita täsmällisesti.

Seuraavat kuvaukset ensihoitajan uran eri vaiheiden työnohjaustarpeesta perustuvat Aunolan (2013) kehittämistyöhön:

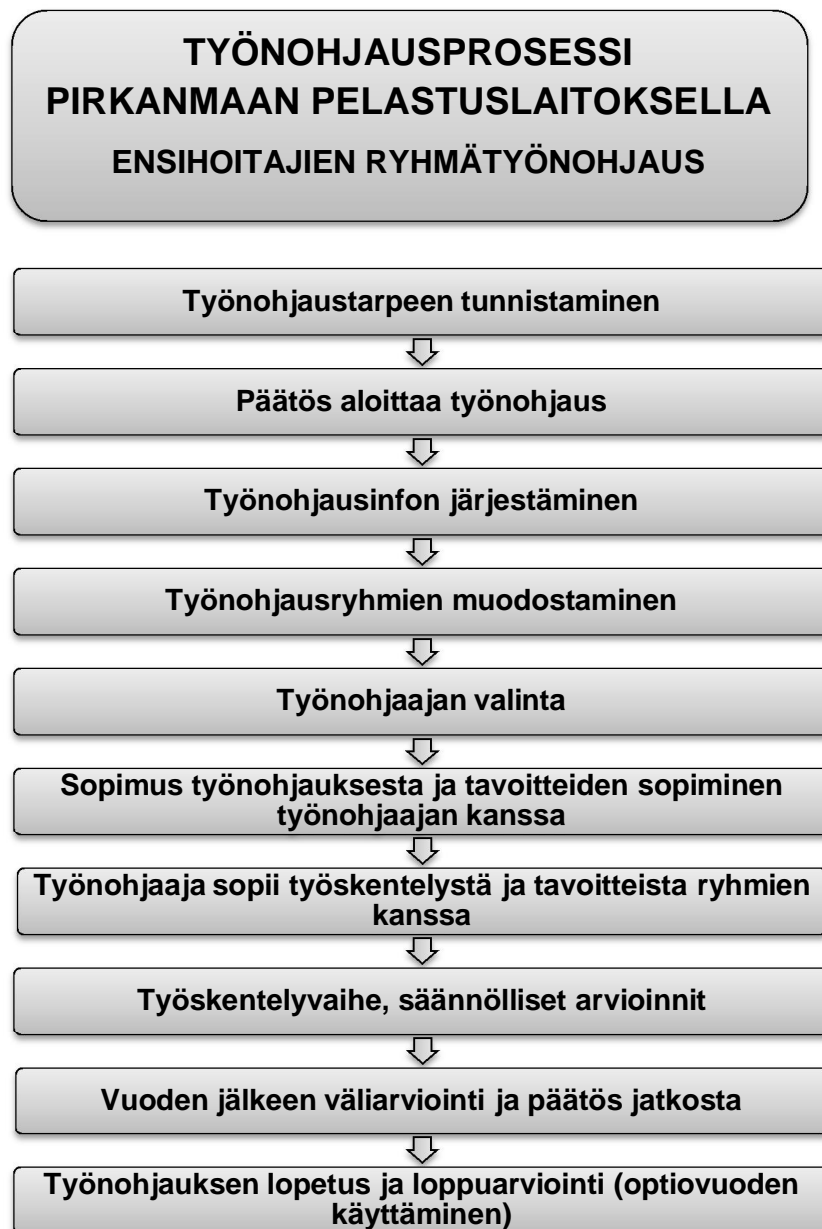
1. Ensimmäisessä vaiheessa eli uran alkuvaiheilla työnohjauksessa korostuu ammatti-identiteetin rakentumiseen liittyvät haasteet.
2. Toisessa vaiheessa eli 5–15 vuoden ryhmässä on tärkeää tukea työn mielekkyyteen liittyvissä asioissa. Myös kyynistymistä ja turhautumista tulee ehkäistä, sillä alkuinnostus ensihoitotyötä kohtaan on alkanut hävitä ja myös ensihoitotyön nurja puoli on alkanut näyttäytyä.
3. Pitkään alalla olleiden työnohjauksessa nostetaan erityisesti esille työssäjaksamiseen liittyviä asioita. Viimeistään nyt työn huonot puolet ovat tuttuja ja niihin liittyviä tuntemuksia voidaan käsitellä. Tässä ja edellisessä vaiheessa on myös monella haasteena perhe-elämän yhteensovittaminen työn kanssa, mikä tulee huomioida työnohjauksessa työssäjaksamisen kannalta.

Suunnitelmassani edellisten lisäksi korostuu pääasiallisena sisältönä kollegiaalinen tuen mahdollistaminen sisältäen vertaistuen ja vertaisoppimisen kaikissa uran vaiheissa.

Jos vielä peilaamme asettamiani sisältöjä työnohjauksen määritelmiin, joissa työnohjauksen tärkein tehtävä on perustehtävän kirkastaminen, ammatillinen kasvu, ammatti-identiteetin vahvistaminen, ammatillisen arvo-, tieto- ja taitoperustan vahvistaminen sekä kokemuksista oppiminen, päästään juuri siihen, mihin työnohjaus pyrkii. Ensihoitajien työtä pyritään muuttamaan juuri siten, että tavoitteena on kehittyminen ja kehittäminen. Ensihoitajien työnohjauksen sisällöt myös tukevat jaksamista ja tukevat työhyvinvoinnin paranemista.

#### 7.2.4 Työnohjausprosessi Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Työnohjausprosessiin Pirkanmaan pelastuslaitokselle suunnittelin usean eri kirjallisuuslähteen mukaan. Erityisesti itse prosessin kulussa pohjana oli Kallasvuon ym. (2012: 297) malli (Kuvio 2). Ohjaavana tekijänä työnohjausprosessin luomisessa oli se seikka, ettei Pirkanmaan pelastuslaitoksella ole aiemmin järjestetty systemaattista työnohjausta. Niinpä prosessissa tuli huomioida myös työnohjauksen käynnistäminen lähes nollassa tilanteesta. Työnohjausprosessin olen havainnollistanut alla (Kuvio 6).



KUVIO 6. Ensihoitajien ryhmätyönohjausprosessi Pirkanmaan pelastuslaitoksella.

Työnohjaus käynnistyy työnohjaustarpeen tunnistamisesta. Tässä kohtaa tarve on tunnistettu toimestani, ja tämän opinnäytetyön yksi tarkoitus on, että tarve tunnistetaan myös Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Yhtä kaikki; työnohjaus alkaa kuitenkin tarpeen tunnistamisesta. Seuraavaksi tulee tehdä päätös työnohjauksen käynnistämisestä, sillä työnohjausta ei voida suunnitella, jos ei ole päätöstä toiminnan käynnistämisestä.

Kenties tärkeimpänä kaikista työnohjausprosessin vaiheista varsinaisen työskentelyvaiheen lisäksi pidän seuraavaa vaihetta eli etukäteiskoulutusta työnohjauksesta, mitä myös kirjallisuus suosittaa. Olen nimennyt sen suunnitelmassa työnohjausinfoksi, joka on kuitenkin luonteeltaan koulutuksellinen. Vaikka alkukartoituksessa moni ensihoitaja ilmoittikin tietävänsä, mitä työnohjaus on, infotilaisuus työnohjauksesta on silti erittäin tarpeellinen työnohjauksen tavoitteita ajatellen. Tätä työtä aloittaessani luulin itsekin tietäväni, mitä työnohjaus on. Kuitenkin työnohjauksen varsinainen luonne on hahmotunut vasta asiaan tutustuessani. Infotilaisuus on hyvä paikka oikoa mahdollisia vääriä mielikuvia työnohjauksen luonteesta ja mahdollisuuksista. On suuri etu niin työnohjaukseen tuleville, organisaatiolle kuin itse työnohjauksellekin, että jokainen tietää, mitä työnohjaus on, mitä sillä haetaan ja mitä siitä halutaan. Myös kun työnohjaus on tuttu jo ennen varsinaisen prosessin käynnistymistä, tarpeeton vierastaminen työnohjausta kohtaan vähenee. Työnohjaus tulee markkinoida oikeutena osallistua, ettei sitä koettaisi ikävänä velvollisuutena. Se ei saa tuntua lisätyöltä.

On myös todettu, että yhteiset etukäteispohdinnat ja koulutus myös parantavat motivoitumista ja sitoutumista yhteiseen työnohjaukseen. Erilaiset ennakkoluulot voivat olla jopa este työnohjausten tavoitteiden toteutumiseksi, sillä työnohjauksen pitäminen esimerkiksi terapiana on yleistä, ja tällöin voi syntyä käsitys, että työnohjaukseen on tarvetta vain silloin, kun asiat ovat huonosti. Työnohjaukseen tulee kannustaa sen todettujen hyötyjen kautta. Edellisessä Kunta10-tutkimuksessa kehityskeskusteluja ensihoitajista piti hyödyllisenä vain 13,8 prosenttia. Jossakin on kenties epäonnistuttu organisaatiossa siltä osin. Nyt onkin työnohjauksen osalta tärkeää panostaa prosessin kaikkiin vaiheisiin.

Ja vaikka työntekijä olisi halukas työnohjaukseen, on koulutus silti tarpeellinen, sillä tilaisuutta ei järjestetä työnohjaukseen houkuttelemista varten, vaan yhteisen tietopohjan saamiseksi. On huomattu, että työyhteisöissä on usein henkilöitä, jotka ovat innostuneita työnohjauksesta sen enempiä miettimättä. Suuri osa työyhteisöstä ei kuitenkaan tunne koko asiaa, mutta esimerkiksi pelkästään innostuksesta uuteen tai sosiaali-

sen paineen vaikutuksesta halutaan mukaan työnohjaukseen. Tällöin toiminta ei vastaa tarkoitustaan ja työnohjauksesta seuraa pettymyksiä ja vastustusta motivaation kadotessa. Motivaatio-ongelmat ryhmässä voivat vaarantaa koko prosessin. Työnohjaukseen tulevilta vaaditaan sitoutumista ja motivaatiota, sillä vaikka työnohjaus antaa voimavaroja, se myös vaatii voimia kaiken kehittymisen lailla.

Koulutustilaisuus on samalla myös paikka, missä kukin voi ilmoittautua mukaan tulevaan työnohjaukseen. Yhteisessä tilaisuudessa voidaan tarvittaessa vielä erikseen kartoittaa ensihoitajien työnohjauksen sisältöjä keskustelujen pohjalta. Keskusteluissa voi esille nousta esimerkiksi jokin yhteinen teema, mikä olisi hyvä ottaa työnohjauksen sisällöksi. Tulee myös muistaa, että jos suunnitellaan jollekin kohderyhmälle järjestettävää työnohjausprosessia, kuten tässä ensihoitajille, on työnohjausprosessia vietävä alusta lähtien eteenpäin yhteistyössä ryhmän kanssa. Tilaisuus toimii myös ensihoitajien kuulemistilaisuutena osana prosessin käynnistämistä. Infossa voi myös joku jo työnohjauksessa ollut henkilö kertoa oman kokemuksensa työnohjauksesta.

Kaikkien infojen jälkeen työnohjaukseen ilmoittautuneet ensihoitajat jaetaan ryhmiin urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaisesti. Jos jokin ryhmä uhkasi jäädä vajaaksi, ikärajoissa voi joustaa. Esimerkiksi 10–15 vuotta alalla olleita voidaan yhdistää samaksi ryhmäksi. Ensihoitajien työajoista johtuen infoja tulee järjestää vähintään kaksi saman sisältöistä tilaisuutta tai sitten joka työvuoron ensihoitajille järjestetään oma tilaisuutensa.

Seuraava vaihe on työnohjaajan valinta. Ensihoitajien työnohjaajan tulee mielestäni olla ensihoitoalan henkilö, kun mietitään asettamiani työnohjauksen tavoitteita. Vertaisoppiminen ja vertaistukeminen pääsevät entistä parempaan asemaan, kun keskustelua johtaa alaa tunteva henkilö. Yhteinen kieli istunnoissa löytyy nopeasti, kun työnohjaaja on oman alan henkilö. Jos aikaa kuluisi paljon, olisi se kaikki pois ensihoitajilta. Tokikaan alan tunteminen ei sinällään takaa työnohjauksen toimivuutta, joten työnohjaajan etsimiseen tulee panostaa ja kriteereinä tulee olla muutakin kuin ensihoidon ymmärtäminen. Pitkään alalla olleiden henkilöiden työnohjaajana voi myös alaa tuntematon työnohjaaja tulla kyseeseen, sillä tällöin ensihoitajien työelämän haasteet eivät välttämättä liity pelkästään ensihoitajan substanssiosaamiseen, vaan esimerkiksi työsäjäksämiseen yleisesti sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseen liittyen. Tärkeää on myös se, että valitaan työnohjaaja, joka pystyy toimimaan työyhteisön asettamien tavoitteiden mukaisesti. Toki tätäkin asiaa vasten ensihoitoalan tunteva työnoh-

jaaja voi menestyä paremmin. Vähintään työnohjaajan tulee ymmärtää ohjaamansa alan perussubstanssit. Esimiehen toimimista työnohjaajana ei suositella; se voi johtaa työnjohtamiseen työnohjaamisen sijaan.

Helsingissä paloiesimiehet pohtivat omassa työnohjausprosessissaan (Mattila 2010), tulisiko työnohjaajan olla pelastusalan henkilö. Etuina olisi, että tällöin työnohjaaja ymmärtäisi työn vaativuuden, työn aiheuttamat tunteet sekä pelastusallalla vallitsevia lainalaisuuksia. Toisaalta alan ulkopuolelta tuleva toisi kenties uusia näkökulmia ja osaisi kyseenalaistaa opittuja tapoja. He kuitenkin kokivat, että ulkopuolisenkin ohjaajan tulisi tuntea perusasiat alalta, ja tultava ainakin tutustumaan vähäksi aikaa työhön pelastuslaitokselle. Nämäkin pohdinnat tukevat mielestäni sitä, että tässä kohtaa ja asettamalla ni tavoitteilla, on tarkoituksenmukaista valita ensihoitajille työnohjaajaksi ensihoitoalalla oleva tai aiemmin ollut henkilö.

Käytännön asioihin liittyy myös sopivan työnohjaustilan valinta. Työnohjaustilan tulee olla häiriötön tila. Erityisesti sen tulee olla sellainen, missä voi luottamuksellisesti puhua työhön liittyvistä asioista. Vaikka työnohjaus onkin osa työtä, työpaikalta poistuminen saattaa vapauttaa puhumaan työasioista entistä luottamuksellisemmin. Suosittelenkin jotakin ulkopuolista tilaa työnohjausistuntojen pitämiseen. Tiloista tulee löytyä myös kirjoitustaulu tai vastaava. Istumamukavuus ja tilan avaruus tulee huomioida, jotta istunnoissa viihdytään. Henkilöt voivat jäädä tulematta paikalle, jos siellä on hankala olla.

Kun työnohjaaja on valittu, tulee laatia sopimus. Sopimusta laatiessa sovitaan organisaation ja työnohjaajan väliset tavoitteet sekä käytännön asiat. En ole suunnitelmaan kirjannut kaikkia sopimuksessa sovittavia käytännön asioita, vaan olen viitannut Suomen Työnohjaajat ry:n (2014) julkaisemaan oppaaseen ”Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville”. Kyseisen tahon kautta on mahdollista saada myös valmiit sopimusmallit. Suositus on tämän työn liitteenä (Liite 3).

Tyypillisesti ryhmätyönohjausprosessi kestää 1–3 vuotta. Lyhyitä työnohjausprosesseja ei suositella, sillä tutkimusten mukaan viiden, eivätkä vielä kymmenenkään kerran työnohjukset ole tuottaneet tulosta. Työnohjausta järjestettäessä täytyy mieltää ajatus, että jos halutaan jotakin pysyvää muutosta toimintatavoissa ja etenkin kehittymistä työntekijän ja hänen työnsä välisessä suhteessa, se vaatii prosessinomaista työskentelyä ja se vie aikaa. Siksi heti alussa sovitaan kahden vuoden kestävästä prosessista siten, että vuoden jälkeen arvioidaan, onko ryhmällä edellytyksiä jatkaa vielä toinen

vuosi. Edellytyksiä ovat, että ryhmädynamiikka on toiminut, tavoitteisiin on päästy ja työskentely on ollut mielekästä.

Lisäksi varataan mahdollisuus jatkaa vielä kolmas vuosi saman ryhmän kanssa. Kolmas vuosi järjestetään, jos kahden vuoden jälkeen arvioidaan, että työnohjausprosessi tuntuisi jäävän oleellisesti kesken. Tämä tulisi lähinnä kyseeseen niiden ryhmien kanssa, joissa on kauan töissä olleita ohjattavia, sillä tällöin käsiteltävää voi olla paljon. Usein työuran alussa oleville voi riittää vuodenkin mittainen prosessi. Kolmea vuotta pidempiä työnohjausprosesseja ei suositella, joten työskentely lakkaa viimeistään kolmen toimintavuoden jälkeen.

Käytännön asioiden yhteydessä sovitaan myös työnohjauksen työskentelyajoista. Ensihoitajien työaikajärjestelyt asettavat haasteen työnohjauksen käytännön järjestämiselle. Ensihoitajat työskentelevät 24 tuntia joka neljäs vuorokausi, ja mitään ”toimistopäiviä” tai vastaavia ensihoitajilla ei ole, vaan ensihoitajat ovat hälytysvalmiudessa aina töissä ollessaan. Työvuorosta saa niin sanottua aktiiviyöaikaa olla 12 tuntia. Jos työnohjaus olisi työvuoron aikana, se toisi heti aktiiviyöaikaa lisää ja se olisi pois hälytysvalmiudessa olost. Ensihoitaja ei voi olla hälytysvalmiudessa työnohjaukseen osallistuessaan myöskään siksi, että osallistuminen olisi aina epävarmaa. Hälytys voisi myös tulla kesken työnohjausistunnon. Kuitenkin suositellaan, että työnohjaukselle varataan riittävästi aikaa ja paikalla tulee olla koko istunnon ajan. Tärkeää on myös orientoituminen työnohjaukseen, ja ettei ajatus ole muualla.

Ambulanssia ei voi ottaa pois hälytysvalmiudesta työnohjauksen vuoksi, sillä ambulansseja on rajallinen määrä, joten se olisi potilasturvallisuuden kannalta riski. Lisäksi palvelun tilaajan eli sairaanhoitopiirin kanssa on sovittu, että pelastuslaitoksella on tietty määrä ambulansseja koko ajan valmiudessa, eikä siitä ole mahdollista poiketa. Ensihoitajalle ei myöskään välttämättä löydy vaihtohenkilöä työnohjauksen ajaksi. Jokaisessa työvuorossa on kyllä enemmän ensihoitajia kuin ambulansseja, mutta lomat ja muut poissaolot aiheuttavat sen, että ensihoitajien kokonaisvahvuus vaihtelee ja joskus työvuorossa ei ole yhtään ”ylimääräistä” ensihoitajaa. Lisäksi ensihoitajia on sijoitettu asemille pitkin Pirkanmaata, joten siirtyminen asemilta työnohjauksen pitopaikkaan veisi aikaa. Myös logistiikka olisi haasteellista, sillä ensihoitajia ei voisi velvoittaa työvuoron aikana kulkemaan omilla autoillaan. Ensihoitajilla on myös paljon muitakin työtehtäviä työvuoron aikana kuin hälytystehtävät, joten myös työvuorojen aikainen kuormitus tulee huomioida.

Osallistuminen työnohjaukseen työvuoron aikana ei siis tule kyseeseen, kun kaikki olosuhdetekijät otetaan huomioon. Työnohjaus heti pitkän työvuoron jälkeen ei myöskään ole tarkoituksenmukaista eikä se lisäksi ole poikkeusluvan mukaan sallittuakaan. Ensihoitajien työnohjaus on siis sovittava pidettäväksi jompanakumpana vapaapäivänä (työvuoroa seuraava päivä ei ole vapaapäivä, vaan lepopäivä).

Laajasti suositellaan, että työnohjaukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja sitä se tulee olla myös Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Vapaaehtoisuudesta huolimatta työnohjauksen tulee olla työaikaa ja siitä tulee saada korvaus, ja näin myös ohjeistavat Tampereen kaupungin ohjeet. Pirkanmaan pelastuslaitoksella on käytössään koulutustasovapaajärjestelmä, mikä mielestäni soveltuu hyvin käytettäväksi myös työnohjauksen korvausjärjestelmäksi. Näin työnohjauksesta kertyneet tunnit voi pitää vapaana myöhemmin.

Ryhmiä muodostettaessa tulee huomioida myös se olennainen seikka, ettei työnohjausryhmässä voi olla osallistujia kaikista työvuoroista, vaan pelkästään niistä, joilla on vapaapäivä yhtä aikaa. Käytännössä esimerkiksi 1. ja 2. jaoksen ensihoitajat voivat pitää työnohjausta, kun 4. jaos on töissä. Jaoksista 3 ja 4 pitävät työnohjauksen, kun työvuoro 2 on töissä.

Kun työnohjaaja tapaa työnohjausryhmänsä ensimmäisen kerran, hän sopii ryhmien kanssa omat tavoitteet, joiden tulee olla yhteneväiset perusluonteeltaan organisaation kanssa laadittujen tavoitteiden kanssa. Työnohjaaja sopii myös työskentelytavoista ryhmien kanssa. Myös tällä alkutapaamisella on tärkeä rooli ajatellen ensihoitajien sitoutumista työnohjaukseen jatkossa.

Tämän jälkeen alkaa varsinainen työskentelyvaihe. Hyvään työnohjausprosessiin kuuluvat säännölliset arvioinnit, mitkä ovat osa työskentelyvaihetta. Ilman arviointeja ja seurantaa työnohjauksesta saattaisi tulla vain muun työn ohessa tapahtuvaa oheispuuhastelua. Työnohjausta tulee valvoa johtotasolta säännöllisesti. Vastuu tavoitteiden toteutumisesta on kuitenkin kaikilla prosessiin osallistuvilla, ja arvioinneissa työskentelyä ja työskentelytapoja tarkastellaan.

Kirjallisuus suosittaa tekemään jatkuvaa arviointia niin sanottujen virallisten väliarviointien lisäksi. Työskentelyvaiheen kestäessä järjestetään arviointeja ennalta sovitun mukaisesti ja työnohjaaja pitää oma-aloitteisesti ajan tasalla ensihoitopalveluiden pelas-



tuspäällikön tavoitteiden toteutumisen. Palaute organisaation suuntaan on yleisellä tasolla olevaa, jotta työnohjauksen luotettavuus säilyy. Työnohjaaja voi välittää organisaatiolle työnohjauksessa esille nousseita yksityiskohtaisiakin palautteita, mikäli ryhmäläiset niin yhdessä sopivat ja pyytävät.

Työnohjauksen päättyessä pidetään loppuarviointi. Tarvittaessa, ja jos ryhmä niin sopii, pidetään yhteispalaveri työnohjausryhmän, työnohjaajan ja ensihoidon pelastuspäällikön kesken. Voidaan myös tehdä niin, että työnohjaaja välittää tilaajalle työnohjausryhmän kokonaispalautteen.

Olen työnohjaussuunnitelmassa osana työnohjausprosessia pohtinut myös työnohjauksen tulevaisuutta Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Jatkuvan työnohjausmahdollisuuden ylläpitäminen asettaa omat haasteensa. Tein suunnitelman siitä lähtökohdasta, ettei ensihoitajille ole koskaan aiemmin järjestetty työnohjausta Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Jos työnohjaus olisi jatkuvasti tarjolla, tulisi vielä paljon pohdittavaa. Näitä olisivat esimerkiksi työnohjauskoulutusten frekvenssi ja rooli jatkossa sekä se, tarvittaisiinko työnohjaajia useita. Mielestäni ensihoitajia tulisi jatkossa kouluttaa omiksi, talon sisäisiksi työnohjaajiksi. Jonkun tulee myös koordinoida työnohjaustoimintaa. Suunnitelmassa totean, että nämä ovat asioita, jotka tulevat ratkaistavaksi tulevaisuudessa, jos ja kun työnohjaustoiminta muotoutuu osaksi ensihoitajien työtä. Olisi kuitenkin hyvä jo heti alkuvaiheessa ottaa näihin asioihin ainakin jonkinlainen linjaveto. Työnohjaaja-koordinaattorin nimeäminen on joka tapauksessa tehtävä heti alkuvaiheessa.

### 7.3 Työnohjausmallin jalkauttaminen

Jalkauttamisvaiheessa valmis työnohjaussuunnitelma arvioitiin asiantuntijaryhmässä. Ryhmään kutsuttiin Pirkanmaan pelastuslaitokselta kehittämispäällikkö Tiina Salminen sekä ensihoitopalvelujen vastuualueen pelastuspäällikkö Matti Isotalo. Työnohjaussuunnitelmaa arvioitiin ryhmäkeskustelun keinoin. Asiantuntijoille oli etukäteen lähetetty työnohjaussuunnitelman tutustuttavaksi.

Aluksi asiantuntijaryhmä totesi, että työnohjaussuunnitelma vaikuttaa valmiille, ja siitä selviävät hyvin työnohjauksen tarkoitus ja tavoitteet niin yleisesti kuin Pirkanmaan pelastuslaitoksellakin.

Työnohjaustarpeen tunnistamisesta Pirkanmaan pelastuslaitoksella keskusteltiin, koska siihen suunnitelma ei suoraan ottanut kantaa. Suunnitelmaan ehdotettiin lisäksi työnohjaustarpeen tunnistaminen jatkossa osana lääkintäesimiesten pitämiä kehityskeskusteluja. Mielestäni tämä oli hyvä huomio ja tarpeellinen lisäys. Työnohjauksen korvauskäytännön koulutustasoisuudenvapaaajärjestelmän kautta täsmensin suunnitelmaan käydyn keskustelun pohjalta.

Asiantuntijaryhmän mielipide työnohjauksen menetelmistä ja sisällöistä oli yhteneväinen suunnitelmani kanssa. Asiantuntijaryhmä oli samaa mieltä kanssani, että ensihoitajan työuraa laskettaessa huomioidaan myös muualla kuin Pirkanmaan pelastuslaitoksella hankittu ensihoitokokemus. Asiantuntijaryhmä mietti myös eri aloilla hankitun työkokemuksen laskemista mukaan, mutta tätä en muuttanut suunnitelmaani, koska perusajatus suunnitelmassani pohjautuu mielestäni niin paljon ensihoitajan ammattidentiteetin rakentumiseen, joten tältä osin on perusteltua pitäytyä suunnitelmassani. Suoranaisia muutoksia työnohjaussuunnitelmaan asiantuntijaryhmä ei esittänyt.

Todettiin, että asiantuntijaryhmällä on tahtotila viedä ensihoitajien työnohjausasiaa eteenpäin. Seuraavaksi asia etenee siten, että kehittämispäällikkö vie valmiin työnohjaussuunnitelman johtoryhmään esiteltäväksi. Kehittämispäällikkö esittää johtoryhmälle työnohjausta aloitettavaksi. Työnohjausta ei esitetä pelkästään ensihoitajille, vaan koko organisaation käyttöön, sillä valmis työnohjaussuunnitelma sovellettuna mahdollistaa työnohjaussuunnitelman käyttämisen myös laajennettuna. Tavoitteet vain määriteltäisiin kunkin kohderyhmän mukaan erikseen.

Lisäksi keskusteltiin vielä edellisestä liittyen työnohjauksen mahdollisista vastuhenkilöistä Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Jos työnohjaus päätetään käynnistää, kehittämispäällikkö toimii organisaation työnohjauskoordinaattorina. Hänen vastuullaan olisi jatkossa työnohjauksen arviointi ja työnohjaustoiminnan kehittäminen. Lisäksi keskusteltiin seurannasta, ja asiantuntijaryhmä esitti, että jos työnohjaus etenee, ensihoitajilta kerättäisiin vuoden jälkeen erillinen palaute koskien työnohjauksen tavoitteiden toteutumista. Tämän päätin myös lisätä suunnitelmaan osana arviointiprosessia.

Keskusteltiin myös siitä, että haasteita työnohjauksen järjestämiselle asettaa ensihoitajien työaikajärjestelyt, mitä itsekkin olin jo etukäteen pohtinut. Asiantuntijaryhmä myös pohdiskeli, että ensihoitajista kerättäisiin ensin pilottiryhmä, joille työnohjausta kokeiltaisiin. Tämä jää kuitenkin organisaation arvioitavaksi ja päätettäväksi sen jälkeen, kun johtoryhmä on tehnyt linjauksensa asiasta.

Kaiken kaikkiaan luotua työnohjaussuunnitelmaa pidettiin hyväksi. Se todettiin käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön tulos on työn tuotos eli valmis työnohjaussuunnitelma. Työnohjaussuunnitelma rakentui prosessina, jonka osia olivat alkukartoitus, tutkimus- ja teoria-tieto sekä työnohjaussuunnitelman jalkauttaminen. Viittaan työn tulosten pohdinnan ja tehtyjen ratkaisujen osalta myös tämän työn kappaleeseen 7.2, jossa perustelen tarkasti kaikki tekemäni ratkaisut erikseen kunkin menetelmän ja sisällön osalta.

Tässä kappaleessa tarkastelen opinnäytetyöntuloksia peilaamalla niitä opinnäytetyön tarkoitukseen, tavoitteisiin ja kehittämistehtäviin. Työn tuloksia pohditaan kokonaisuuk-sina.

Tarkoituksena oli rakentaa Pirkanmaan pelastuslaitokselle soveltuvin ensihoitajien työnohjausmalli toimintamalleineen ja prosesseineen. Työnohjaussuunnitelma mene-telminä ryhmätyönohjaus ja sisältönä kollegiaalisen tuen mahdollistaminen antaa Pir-kanmaan pelastuslaitokselle välineen kehittää ensihoitajien ammattitaitoa ja jaksamista monipuolisesti. Kuten toisaalla totesin, ensihoitajat työskentelevät hajallaan eikä kolle-gan tuki ole juuri koskaan käytössä. Tarvittiin siis välineitä ensihoitajille vertaistuen hyödyntämiseen. Totesin myös, että oma epävirallinen huomioni on ollut jo kauan se, että ensihoitajat ryhtyvät aina tilaisuuden tullen hyödyntämään kollegoitaan työstä nou-sevissa kysymyksissä, kuten esimerkiksi koulutustilaisuuksissa.

Nyt suunnittelemani kollegiaalinen tuki luo foorumin ensihoitajille, missä asioita voi pur-kaa ja saada tukea hallitusti. Jo se, että tietää työnohjauksen olevan tulossa ja että pian voi kollegan kanssa purkaa yhdessä asioita, voi auttaa ensihoitajaa jaksamaan. Myös koulutustilaisuuksien tarkoitus selkiintyy, kun työnohjaus ja kollegiaalinen tuki suuntaavat pohdinnat työnohjaukseen. Näin ensihoitajat myös vapautetaan keskitty-mään koulutustilaisuuksissa itse asiaan. Tällä hetkellä Pirkanmaan pelastuslaitoksella on työnohjausprosessi meneillään lääkintäesimiehille. Heidän kanssaan keskustelles-sani he ovat tykänneet työnohjauksesta, ja erityisesti juuri siitä, että kollegalle on voinut purkaa asioita ja kysyä mielipidettä omasta toiminnasta.

Jos vielä pohdimme sitä, miksei palomies kelpaa ensihoitajalle kollegiaaliseksi tueksi. Kysehän ei tietenkään ole kelpaamisesta, vaan palomies ja ensihoitaja käyvät kyllä

tehtäviä keskenään läpi paljonkin ja miettivät toimintaansa työparina kulloisellakin keikalla. Kyse on enemmänkin siitä, että ensihoitaja vastaa ensihoitoyksikön toiminnasta, ja erityisesti vastuu on se seikka, mikä luo tarpeen ensihoitajakollegan tuelle. Vastuu luo paineita, ja niitä tarvitsee purkaa vertaiselleen. Aivan kuten ensihoitaja ei voi antaa tukea palomiehelle esimerkiksi rakennuspalon sammutusteknisissä jälkiselvittelyissä, ei palomies välttämättä voi samalla tavalla antaa tukea esimerkiksi tehtyihin päätöksiin hoidosta pidättäytymisessä tai potilaan lääkehoidon toteuttamiseen liittyvässä problematiikassa. Ensihoitajat haluavat usein myös analysoida oman toimintansa kriittisen sairaan potilaan hoitamisessa hyvinkin tarkasti.

Ensihoitajat halusivat itse ryhmätyönohjausta ja yhteistä pohdintaa. Ehkä ihmetystäkin herätti se, miksi suurin osa ensihoitajista halusi työnohjaukseen mukaan esimiehen. Yleensä esimies on mukana työnohjauksessa vain työyhteisön työnohjauksessa, ja kun käsitellään jotakin yhteisöä koskevaa ongelmatilannetta. Vastaus voi selittyä sillä, ettei työnohjouksen luonnetta ole täysin tunnettu. Myös se voi olla syy, että ensihoitajat ovat paljon tekemisissä oman lähiesimiehensä kanssa. Suhde ensihoitajien ja lääkintäesimiesten välillä on mielestäni luottamuksellinen, ja ensihoitajat näkivät luontevana esimiehen läsnäolon. Kuitenkaan en suunnitelmassani tähän päätenyt, vaan menetelmäksi tuli ryhmätyönohjaus ensihoitajien kesken, koska sisältönä oleva kollegiaalinen tuki ei tue esimiehen läsnäoloa työnohjauksessa. Olen pohtinut tätä asiaa myös suunnitelman perusteluissa.

Alkukartoituksen tuloksia tarkasteltaessa pohdin myös, että ensihoitajat ovat pohtineet omaa jaksamistaan työvuosien kuluessa ja myös jonkinlainen huoli omasta jaksamisesta nousee esille, sillä työnohjouksesta odotettiin työkalua pitkän aikavälin jaksamiseen. Selkeästi ensihoitajilta vaikuttaisi puuttuvan pysyvä ja jatkuva tukistruktuuri ensihoitotehtävien purkamiseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Kuormittaviksi tekijöiksi kuvattiin vastuullista työtä, jatkuvasti muuttuvia käytäntöjä sekä sitä, ettei ensihoitotehtäviä pääse purkamaan yhdessä. Nämä tulokset ovat yhteneväisiä myös ensihoitokirjallisuudessa kuvatun ensihoitajan työnkuvan kanssa. Myös hyvän työilmapiirin luomiseen sekä tukea psyykkisen voimavarojen ylläpitämiseen kaivattiin. Ensihoitajat ovat siis tietoisia näiden merkityksestä osana työssäjaksamista.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella päädyn toteamaan, että opinnäytetyön tarkoitus on toteutunut ja suunnittelemani malli on soveltuvin malli, kun otetaan huomioon

omat havaintoni, alkukartoitus sekä asiantuntijaryhmän näkemys yhdistettyinä tutkimus- ja teorian tietoon.

Tarkasteltaessa opinnäytetyön tavoitteita, voidaan todeta, että opinnäytetyö on jo nyt lisännyt tietoutta työnohjauksesta Pirkanmaan pelastuslaitoksella herättämällä keskustelua. Tietoa on keskustelujen kautta viety kehittämisestä ja ensihoidosta vastaavien tietoon. Jatkossa työ ja suunnitelma jalkautetaan johtoryhmän hyväksymisen jälkeen koko organisaatioon. Tavoitteena oli myös se, että työnohjaus otetaan käyttöön Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille, ja työnohjaus on jatkossa pysyvä osa ensihoitajien työtä Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Asiantuntijaryhmän tahtotila oli tavoitteeni mukainen, ja suunnitelmani esitetään johtoryhmälle siten, että ensihoitajien työnohjausta esitetään käynnistettäväksi. Jos asia etenee siten, että työnohjaus otetaan käyttöön, opinnäytetyöni on selkeästi myös tukenut työhyvinvoinnin edistämistä Pirkanmaan pelastuslaitoksella.

Opinnäytetyön kehittämistehtävissä onnistuttiin kartoittamaan Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien tietotaso ja odotukset työnohjauksesta. Niitä käytettiin tärkeänä osana työnohjaussuunnitelmaa. Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille luotiin työnohjausmalli prosessikuvauksineen ja se myös jalkautettiin käytäntöön. Kehittämistehtävät muodostivat rungon koko opinnäytetyölle muodostaen myös opinnäytetyöprosessin vaiheet.

Kehittämistehtävissä onnistuttiin, ja tuloksena on tuotos eli työnohjaussuunnitelma Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille. Tähän näkemykseen yhtyi myös Pirkanmaan pelastuslaitoksen asiantuntijaryhmä.

## 8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki. Kehittämistoiminnassa luotettavuus on ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämisessä syntynyt tieto tulee olla hyödyllistä; ei pelkästään totuudenmukaista. Käyttökelpoisuus kehittämistulosten osalta tarkoittaa ennen kaikkea kehittämisprosessissa syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko – Rantanen 2009: 121–122.)

Opinnäytetyöprosessissa syntyneen kehittämistoiminnan käyttökelpoisuutta pohdittiin myös työn tuloksien yhteydessä. Kaikki työnohjaussuunnitelman ratkaisut on perusteltu erikseen tämän työn kappaleessa 7.2, ja myös kyseiset perustelut ottavat laajasti kantaa opinnäytetyöprosessissa syntyneen tiedon käyttökelpoisuuden.

Työnohjaussuunnitelman jalkauttamisvaiheessa asiantuntijaryhmä arvioi työnohjaussuunnitelman käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi. Alkukartoituksessa saatu tieto ensihoidtajista todettiin myös hyödylliseksi eli siis käyttökelpoiseksi. Alkukartoitus voi myös toimia pohjana, kun myöhemmin mahdollisesti selvitetään aloitetun työnohjaustoiminnan hyötyjä. Asiantuntijaryhmä myös suosittaa organisaation johdolla johtoryhmässä suunnitelman viemistä eteenpäin. Näin ollen työnohjaussuunnitelmaa voidaan pitää käyttökelpoisena, ja siten luotettavana, kun sitä tarkastellaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta.

Tilajana työnohjaussuunnitelmalle toimi Pirkanmaan pelastuslaitos. Käyttökelpoisuutta voi parhaiten arvioida juuri tilaaja, ja myös tämä tukee kehittämistoiminnan olleen luotettavuuden periaatteen mukainen. Yhtenä perustana työnohjaussuunnitelmalle olivat tieteellinen näyttö työnohjauksen hyödyistä niin yleisesti kuin hoitotyössäkin. Nämä hyödyt ovat useaan kertaan todennettuja, ja jo sinällään käyttökelpoisia. Koska tilaajalla ei ennestään ollut valmiita työnohjaussuunnitelmia, saivat he näin käyttöönsä koostettua tietoa työnohjauksesta sekä valmiin suunnitelman, miten työnohjaus toteutetaan. Näin hyöty organisaation kannalta on myös ilmeinen.

Kehittämisen kannalta luotettavuudessa voidaan pohtia myös tutkijan sitoutumista. Kehittäjän sitoutuminen vaikuttaa aineiston, metodin ja tuotoksen luotettavuuteen. (Toikko – Rantanen 2009: 124.) Opinnäytetyöprosessiin sitouduttiin ja kehittämistoiminta tehtiin huolella kuullen eri osapuolia ja huomioiden niin tilaajan kuin kohderyhmän tarpeet. Nämä varmistettiin alkukartoituksella sekä jalkauttamisvaiheen asiantuntija-

ryhmän tapaamisella. Työn tilaaja on myös pidetty ajan tasalla koko kehittämisprosessin ajan tekemällä tiiviistä yhteistyötä.

Tulee myös huomioida osana tämän työn luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta, että ammattikorkeakoulujen tutkimustyön tehtävänä on palvella työelämää. Työelämän tutkimusta kuvaavat käytännönläheisyys sekä työelämälähtöisyys. Tutkimuskohteita ovat esimerkiksi työelämän käytännöt, joita kehitetään, muutetaan tai jopa luodaan kokonaan uusia käytäntöjä. Perustutkimuksen sijaan mielenkiinto on esimerkiksi tuotetun tutkimustiedon soveltuvuus käytännössä ja uusien käytäntöjen luominen. Tärkeää on ajankohtaisuus. (Vilkkä 2005: 13.)

Alkukartoituksen kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajat. Kehittämistyössä voi olla perusteltua rajata tiedonkeruuta. Kehittämistyössä ei voida syventyä tiedon keräämiseen tutkimuksen lailla, mutta siinä tulee kuitenkin kyetä keräämään tietoa kehittämisen oman logiikan kannalta perustellusti. Kehittämistoiminnassa saattaa olla perusteltua keskittyä esimerkiksi vain työntekijöihin. Tällainen yhden kategorian asetelma tiedon keräämisessä tapahtuu yhden ominaisuuden suhteen homogeeniselta ryhmiltä tai henkilöiltä. (Toikko – Rantanen 2009: 119.) Oli perusteltua rajata koskemaan kysely juuri Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajia, sillä kehittämistyö koskee tässä tapauksessa juuri heitä ja heidän vastauksensa ovat oleellisia tässä kehittämistyössä. Alkukartoituksen tulokset olivat siis käyttökelpoisia, ja siten luotettavia katsoen asiaa kehittämistoiminnan kannalta.

Alkukartoituksen kyselytutkimuksessa oli sekä avoimia että strukturoituja monivalintakysymyksiä. Kyselytutkimuksen luotettavuutta tutkittaessa tulee mieltä myös tutkimuksen reliabiliteetti. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että mittaustulokset voidaan toistaa. Tarkastellaan siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta siten, että toinen tutkija on saanut samanlaisen tuloksen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 231.) Kyselytutkimus toteutettiin vain kerran eikä aiempia tutkimuksia vastaavia ole tehty Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille. Kyselytutkimuksella mitattiin ensihoitajien sen hetkistä tietotasoa ja odotuksia työnohjauksesta, mikä on ainutkertaista tietoa. Alkukartoitusta nollatilanteesta ei voida enää uudestaan muutoinkaan tehdä. Työnohjaustoiminnan aloittamisen jälkeen voidaan tutkia esimerkiksi työnohjauksen vaikutuksia ja sen hetkistä suhtautumista työnohjaukseen.



Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Tarkastelussa on käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön suhde. Tutkimus ei saa perustua keskenään ristiriitaisiin oletuksiin. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 231; Toikko – Rantanen 2009: 119.) Kyselytutkimuksen validiteettia pohdittaessa voidaan todeta, että tutkimuskysymykset on mietitty tarkkaan ja etukäteen testattu koehenkilöillä. Tutkimuksen kohderyhmä myös ohjeistettiin tarkasti kyselyn täyttämiseen. Kyselylomakkeessa käytettiin yhtenäistä ja yleistä termistöä, että vastaajat ymmärtäisivät asian samoin kuin tutkija.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin ensihoitajien tietotasoa työnohjauksesta. Suuri osa uskoi tietävänsä, mitä työnohjaus on. Juuri tähän kyseiseen tutkimustulokseen suhtaudun kriittisesti eikä tulosta kenties voida pitää kovin luotettavana. Uskoin itsekin työtä tekemään ryhtyessäni, että tiedän, mitä työnohjaus on. Kuitenkin sen todellinen luonne on paljastunut vasta työtä tehdessäni. Kysymys olisi kenties pitänyt olla sellainen, jossa pyydetään kuvailemaan työnohjausta. Tällöin olisi voitu tehdä analyysi, tietävätkö ensihoitajat todella asian. Sinänsä tämän työn tulosten kannalta ei ole merkitystä, vaikka kyseisen kysymyksen tuloksia ei voidakaan pitää luotettavana. Vastauksia kokonaisuutena tutkien voidaan kuitenkin todeta, ettei ensihoitajilla ollut negatiivista suhtautumista työnohjaukseen, vaan ainakin valtaosalla heistä oli positiivinen kuva työnohjauksesta, jos kohta se ei ehkä juuri se täsmällisin kuva ollutkaan. Toki ensihoitajat uskoivat, että työnohjaus voisi tukea heitä esimerkiksi työssäjaksamisessa, joten tämä osoittaa ensihoitajien tuntevan työnohjausta ainakin jonkin verran. Tämän kappaleen asiat voidaan kuitenkin vielä varmistaa etukäteisinfossa, jonka olen sisällyttänyt osaksi suunnitelmaa. Tällöin työnohjauksen luonne varmistetaan vielä erikseen eikä kenellekään jää vääriä odotuksia työnohjauksen annista.

Vapaissa kommentteissa nousi esiin paljon tämän työn sisältöjä tukevia seikkoja. Vastaukset tulee ottaa huomioon ensihoitajilta nousevina toiveina juuri Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajia koskien. Ne ovat luotettavia sinänsä, mutta tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia ensihoitajia eikä niitä voi sellaiseen siirtää. Kaikki vastaukset vapaissa kommentteissa ovat kuitenkin arvokasta materiaalia mietittäessä sopivia tukielementtejä ensihoitajien työhyvinvointiin Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Myös vapaat kommentit ovat luotettavia osana tätä kehittämistoimintaa. Kaiken kaikkiaan alkukartoituksesta voidaan sanoa, että se toimi tärkeänä osana kehittämisprosessia, ja kehittämistoiminnan kannalta se antoi luotettavaa ja ainutkertaista tietoa juuri siitä ryhmästä, joka oli kehittämistoiminnan kohteena.

Kehittämistoiminnassa siirrettävyyttä pohtiessa tulee ottaa huomioon kunkin organisaation ja kehittämisprosessin ainutkertaisuus. Toisenlaiseen ympäristöön voi olla vaikeaa siirtää muualla kehitettyä, koska kehittämisessä syntyneet tulokset ovat kuitenkin josakin määrin kontekstisidonnaisia. Edistyneisyys vaihtelee organisaatioissa. Kehittämistoiminnassa tutkija ei ole vastuussa kehittämisprosessin tulosten siirrettävyydestä, vaan olennaista on, että hän tuo työnsä toteutuksen avoimesti julki, jotta tulosten käyttökelpoisuutta voidaan helposti arvioida kehittämisen kohteena olleessa organisaatiossa. (Toikko – Rantanen 2009: 126.)

Tämän tuloksia ei voida sellaisenaan siirtää. Tekemääni työhjoaussuunnitelmaa sovitettaessa toiseen ensihoitoa tuottavaan organisaatioon, tulee ottaa huomioon esimerkiksi ensihoitajien työaikajärjestelyt, työhjoauksen yksilöllinen tarve sekä organisaation aiempi työhjoaushistoria. Kuitenkin esimerkiksi vertailukehittämisen kautta tämän työn kehittämisprosessissa syntyneitä tuloksia voidaan hyödyntää erittäin laajasti. Vertailukehittämistä käytettiin myös osana tämän työn prosessia huomioimalla hyviä käytänteitä muualta.

### 8.3 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta tärkeintä on, että tutkimuksessa on noudatettu eettisesti hyviä tieteellisiä menettelytapoja. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta niin tulosten tallentamisessa, arvioinnissa kuin esittämisessäkin. Tulosten julkaisussa tulee noudattaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja muiden tutkijoiden saavutuksia tulee kunnioittaa. Tutkimus tulee suunnitella ja raportoida huolellisesti. (Kuula 2006: 34–35.)

Hyvää tieteellistä käytäntöä voidaan loukata piittaamattomuutena eettisistä ohjeista, vilppinä tulosten esittämisessä, havaintojen vääristämisenä, plagiointina tai tutkimusidean anastamisena. Hyvää tutkimuskäytäntöä puolestaan edustaa tutkijan kyky ja halu keskustella myös mahdollisista kriittisistä kysymyksistä koskien omaa tutkimusta. (Kuula 2006: 36–39.)

Jokainen tutkittava saa ehdoitta päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä tulee kunnioittaa. Siihen kuuluu yhtäältä se, että tutkimukseen osallistuvat saavat itse määrittää, miten paljon he haluavat itsestään antaa

tietoa tutkimukseen. Toisaalta tutkimustuloksia ei saa esittää niin, että yksittäiset vastaajat olisi tunnistettavissa tuloksista. Tietosuojaa tulee noudattaa, ettei kukaan pääse käsiksi tutkimusaineistoon. (Kuula 2006: 64, 86.)

Tutkimukseen osallistuvilla on informoitava tarkasti tutkimuksen tavoite, kerättävien tietojen käyttötarkoitus, tutkimuksen kulku sekä tutkijan nimi yhteystietoineen. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tutkittavien anonyymiyys tulee erikseen mainita. (Kuula 2006: 101–102.)

Opinnäytetyöstä laadittiin sopimus Metropolia ammattikorkeakoulun sekä Pirkanmaan pelastuslaitoksen kesken. Tämän jälkeen haettiin tutkimuslupa Pirkanmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtajalta. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin tutkimussuunnitelma. Tutkimus toteutettiin Metropolia ammattikorkeakoulun E-lomaketta käyttäen. Linkki lomakkeelle lähetettiin ensihoitajille sähköpostitse. Kohderyhmän sähköpostiosoitteet saatiin ensihoidon pelastuspäälliköltä ja niitä ei luovutettu eteenpäin.

Kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselytutkimuksen kulku kuvattiin osallistujille. Kyselytutkimuksen tuloksia käsiteltiin koko prosessin ajan huolellisesti ja luottamuksellisesti, ja siten, etteivät ulkopuoliset pääse käsiksi yksittäisiin vastauksiin. Tutkimuksen tulokset olivat tallennettuina pelkästään Metropolia ammattikorkeakoulun E-lomakkeen sähköiseen järjestelmään eikä niitä tulostettu esille, mikä olisi turhaan vaarantanut tietoturvan ja anonyymiyden säilymisen. Kyselytutkimuksen tuloksia käsitellään tässä työssä kokonaisuuksina eikä yksittäisen henkilön vastausta voi tunnistaa.

Työnohjaustutkimuksista ja kaikesta muustakin tässä työssä käytetystä teorian tiedosta on tehty tarkat lähdeviittaukset, ja näin kunnioitettu toisten tutkijoiden työtä. Toisten tutkijoiden tutkimustulokset on esitetty huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Opinnäytetyö tarkistetaan Turnit-plagiaatintunnistusohjelmalla ennen työn palauttamista.

#### 8.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämishankkeet

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnohjaus on hyödyllistä ensihoitajille, mutta sitä on tarjolla valitettavan vähän. Työnohjaus ei ole löytänyt ensihoitoon eikä pelastuslaitoksille. Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajat olisivat kuitenkin halukkaita työnohjaukseen. Näitä johtopäätöksiä ajatellen olen tyytyväinen, että päätin tehdä tämän opinnäytetyön. Alun perin idea tällaisesta opinnäytetyöstä lähti omasta halustani tutustua työnohjaukseen. Olin myös vuosia miettinyt ja koettanut pitää ääntä, miksei ensihoitoalalla juuri työnohjausta ole, vaikka sille tilausta kyllä oman kokemukseni mukaan oli. Koin asian myös harmittavana seikkana, ja myös siksi päätin tehdä opinnäytetyön aiheesta, jotta työnohjaus tulisi kaikille entistä tutummaksi. Oma tuntumani vuosien takaa on tämän työn johtopäätöksiä tarkastella osoittautunut oikeaksi.

Työnohjausta ovat itseni lisäksi suositelleet jo paljon aiemmin myös moni muu taho. Sosiaali- ja terveysministeriön asettama työryhmä on jo vuonna 1983 suosittanut työnohjausta niille aloille, joihin myös ensihoito kuuluu. On myös lukuisia tutkimuksia, joissa työnohjauksen hyödyt on todennettu. Kuitenkaan ensihoidossa ei edelleenkään systemaattisesti järjestettyä työnohjausta ole eikä työnohjausta edes tunneta ja ymmärretä.

Ensihoitopalvelun järjestäminen kuuluu lain mukaan sairaanhoitopiireille. Pirkanmaalla vastuu asiasta on Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä, joka on toteuttanut työnohjausta jo kauan sairaaloidensa hoitajille. Työnohjaukselle on luotu selkeät suunnitelmat ja tavoitteet. Hyödyt työnohjauksesta on myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä myönnetty. Kuitenkaan ensihoitoon Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ei ole ollut työnohjausta aktiivisesti tuomassa. Vaikka sairaanhoitopiiri onkin vain palvelun tilaaja, tulisi sen silti olla aktiivisesti mukana mahdollistamassa palveluntuottajien toimivaa työnohjausjärjestelmää. Työnohjauksen ja ensihoidon liittäminen yhteen edellyttää myös kulttuurinmuutosta. Ja kun muutosta ryhdytään tekemään, on aina jonkun oltava edelläkävijä. Tässä onkin nyt tarjolla edelläkävijän paikka niin Pirkanmaan pelastuslaitokselle kuin Pirkanmaan sairaanhoitopiirillekin. Edelläkävijyydessä on tärkeää myös se, ettei mietitä ensimmäisenä kustannuksia, vaan lähdetään ennakkoluulottomasti kokeilemaan. Kokeilemalla voi syntyä jotakin suurta, joka palvelee paljon enemmän kuin alun perin osattiin edes odottaa.

Koen, että työnohjauksesta tulee järjestää jatkossa koordinoitusti paljon koulutusta. Tämä koulutus tulee olla sekä työnantajien että oppilaitosten vastuilla. Työnohjaukses-

ta tulee olla oma opintokokonaisuutensa esimerkiksi kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollon opintolinjoilla. Kenties työnohjauksen menetelmiä voitaisiin käyttää myös osana joitakin opintoja, sillä onhan se muutoinkin oppimistapahtuma ja väline ammatilliseen kasvuun. Tällöin se tulisi menetelmänä tutuksi jo opinnoissa muutenkin kuin teorian kannalta. Ja kun se olisi osa opintoja, olisi se jatkossa entistä helpommin myös osa työntekoa. Työnohjausta kohtaan on paljon ennakkoluuloja. Se on voinut saada terapian leiman tai sitä pidetään jonkinlaisena taikatyökaluna kaikkiin ongelmiin ja se otetaan pikaiseen käyttöön vain ongelmien ilmaantuessa. Vain lisäämällä tietoa hälvennetään ennakkoluuloja. Kun jokaisella on asiasta positiivinen kuva jo ammattikoulutuksen perusteella, se otetaan vastaan työelämässä siten, että se myös palvelee työnohjauksen tavoitteita.

Työnohjaus on toimiva väline myös työssäjaksamiseen. Etenkin pitkään uralla olleiden jaksamiseen se tuo työhyvinvoinnin elementin. Tällöin on työhaasteiden lisäksi haasteena usein myös perhe-elämä ja sen yhdistäminen työhön. Tämä voi joskus olla haasteellista etenkin vuorotyössä, kuten juuri ensihoitotyössä. Työnohjausta voitaisiin jatkossa markkinoida entistä enemmän myös työssäjaksamisen välineenä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2004) julkaisemassa raportissa käydään läpi työelämän muutoksia ja kehittämistarpeita valtioneuvoston Työterveys 2015 -periaatepäätöksen mukaisesti. Raportissa nousee esille, että tulevaisuudessa suomalaisessa työelämässä työntekijöiden perhe-elämän tarpeiden entistä parempi huomiointi työelämässä lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työelämän muutos nopeatahtiseksi ja epäsuunnolliset työajat ovat muutenkin vaikeuttaneet, ja edelleen vaikeuttavat työntekijöiden taitteita työn ja perheen välillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004: 20, 26.)

Työnohjaussuunnitelmaa tehdessäni pohdin paljon ensihoitajien työnohjauksen käytännön toteutusta ja etenkin sitä, että työnohjaus sekä paljon muita koulutuksia joudutaan järjestämään ensihoitajien vapaapäivinä. Työnohjauksen järjestäminen vapaapäivinä on jossakin määrin ristiriitaista työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia edistävä toimenpide voi käännyä rasitteeksi. Kuitenkaan nykyisellä järjestelmällä ei muunlainen käytäntö ole mahdollista, jos halutaan nimenomaan ryhmätyönohjausta. Yksilötyönohjaus työaikana varmasti onnistuisikin. Yksi ratkaisu voisi olla se, että yhdestä 24 tunnin työvuorosta pilkotaan kahdeksan tai kuuden tunnin koulutuspäiviä. Kahdeksan tunnin koulutuspäivät ovat jo käytössä Pirkanmaan pelastuslaitoksella paloiesimiehillä. Ensihoitajille voitaisiin järjestää esimerkiksi kuuden tunnin mittaisia työhyvinvointipäiviä. Ensihoitajat jaettaisiin kahteen osaan siten, että puolet ensihoitajista olisi aamupäivällä

työnohjauksessa ja toiselle puolelle järjestettäisiin muunlaista työhyvinvointiin liittyvää koulutusta, kuten esimerkiksi fyysisen toimintakyvyn parantamista tai itsepuolustus- ja turvallisuuskoulutusta. Iltapäivällä ryhmiä vaihdettaisiin.

Jatkokehittämishankkeena ehdotan Pirkanmaan pelastuslaitokselle omien sisäisten työnohjaajien kouluttamista. Näin työnohjauksen järjestäminen jatkossa olisi entistä helpompaa ja luontevampaa. Mietittäväksi tulee myös eri pelastuslaitosten välinen työnohjaus. Oppiminen syventyisi entisestään, kun eri pelastuslaitosten hyvät käytännöt jaetaan yleiseen käyttöön. Voi vain kuvitella, miten paljon kollegoilta eri organisaatioista ja eri ensihoitoalueilta voisi oppia. Tämä tukisi myös alkukartoituksen tuloksia, jossa ensihoitajat halusivat nimenomaan toimia ryhmässä.

Jatkotutkimuksena voisi nimenomaisesti Pirkanmaan pelastuslaitoksella tutkia, miten mahdollisesti käynnistävä työnohjaus on ensihoitajien työhyvinvointiin vaikuttanut esimerkiksi vuoden päästä aloituksesta. Olisi mielenkiintoista tietää, miten kollegiaalinen tuki on käytännössä toiminut ja miten se on tuonut varmuutta ensihoitajien työntekoon. Tämä samainen asia nousi esille myös asiantuntijaryhmän tapaamisessa. Myös laaja tutkimus työnohjauksesta ensihoidossa olisi tarpeen. Aika olisi nyt varmasti kypsä, sillä nykyisenlaista ensihoitoa on toteutettu jo usean vuoden ajan.

Oma tutkimuksensa on varmasti se, miksei pelastuslaitoksille ole muodostunut työnohjauskulttuuria, vaikka niin monella muulla alalla se on tullut osaksi toimintaa. Mattilan (2009, 2010) tutkimuksissa Helsingin pelastuslaitoksilta saatiin hyviä tuloksia työnohjauksesta. Luin Työterveyslaitoksen (Kallio – Airila – Lusa 2010: 101) julkaiseman oppaan, jossa annetaan toimintamalleja pelastuslaitoksen henkilöstön kokonaisvaltaista työterveyttä ja työturvallisuutta ylläpitävään toimintaan. Myös henkisestä jaksamisesta annetaan ohjeita, mutta vaikka opas on melko uusi, ei siinäkään työnohjausta mainita kuin yhdellä sivulla paloiesimiesten jaksamisen yhteydessä. Siinä työnohjausta esitetään hyväksi vertaistueksi paloiesimiehille, mutta samalla todetaan, että yhteisen ajan löytäminen on tosin haasteellista. Jäin miettimään, miksei edes Työterveyslaitos ymmärrä varauksetta suositella pelastuslaitoksille työnohjausta keinoksi työhyvinvointiin, vaikka tutkimuksia sen hyödyistä on paljon esitetty. Mielestäni jatkossa tulisi kaikissa mahdollisissa yhteyksissä ottaa huomioon myös työnohjaus työhyvinvoinnin elementtinä pelastuslaitosten. Tärkeässä roolissa ovat esimerkiksi juuri Työterveyslaitos sekä myös toimintaa ohjaavat ministeriöt.

Minulle työnohjaus näyttäytyy tällä hetkellä erinomaisena välineenä työhyvinvoinnin ja ammatillisen kasvun näkökulmista. Parhaimmillaan se on luonteva osa työtä ja se antaa paljon enemmän kuin vie. Prosessin aikana olen oppinut työnohjauksesta paljon. Voin myös todeta, että nyt vasta ymmärrän työnohjausta ja sen tarkoitusta. Se tosiasia, ettei työnohjauksen sisältöä ja tavoitteita juurikaan tunneta, päti siis myös omalla kohdallani.

Toivon, että tämä tekemäni opinnäytetyö tuo työnohjausta entistä lähemmäksi ensihoitoa ja osaltaan madaltaa kynnystä järjestää työnohjausta ensihoitajille niin Pirkanmaan pelastuslaitoksella kuin yleisestikin ensihoidossa.

## 9 Lähdeluettelo

Aluehallintovirasto 2014. Päätös Pirkanmaan pelastuslaitoksen työntekijöiden työajan poikkeusluvasta. Dnro LSSAVI/1014/04.07.02/2014.

Alhanen, Kai – Kansanaho, Anne – Ahtiainen, Olli-Pekka – Kangas, Marko – Soini, Tiina – Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Aunola, Anssi 2013. Työnohjaussuunnitelma Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle. Kehittämistehtävä. Työnohjaajakoulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Aunola, Anssi 2014. Ensihoitotyön psyykinen kuormittavuus. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Auvinen, Petra – Palukka, Hannele – Tiilikka, Tiina 2012. Palvelujärjestelmä murroksessa – Ensihoidon ja sairaankuljetuksen työ- ja toimintakäytänteet. Loppuraportti 10.12.2012. Tampere: Tampereen yliopisto ja Työsuojelurahasto.

Borgman, Merja – Packalén, Esa 2002. Työnohjaus sitoutumisen välineenä. Teoksessa Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Butterworth, Tony 1992. Clinical supervision as an emerging idea in nursing. Teoksessa Butterworth, Tony – Faugier, Jean – Burnard, Philip: Clinical supervision and mentorship in nursing. Lontoo: Chapman & Hall.

Ensihoitoasetus 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011.

Hakala, Annina 2009. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Haapala, Jari 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi – kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede, Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.



Haataja, Janne – Lappalainen, Tanja 2011. Työhyvinvointi ensihoidossa - Kyselytutkimus Oulun seudun ensihoito- ja sairaankuljetusyrityksille. Opinnäytetyö. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma.

Hallamaa-Numminen, Katja 2011. Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin – Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hintikka, Satu 2011. Traumojen kohtaaminen ja kehon merkitys työnohjauksessa. Teoksessa Ranne, Kaarina – Markkanen, Heikki – Malo, Tuula (toim.): Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C, Oppimateriaaleja 15. Tampere: TAMK.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.

Hyrkäs, Kristiina 2002. Clinical Supervision and Quality Care: Examining the Effects of Team Supervision in Multi-Professional Teams. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Julin, Anna-Maija – Kuronen, Mirja – Oksa, Lea – Roihankorpi, Tuula – Saha, Marja-Terttu – Sorri, Pentti – Yli-Koivisto, Marja 2001. Työnohjauksen koordinointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 4/2001. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Kallasvuo, Anita – Koski, Arja – Kyrönseppä, Ulla – Kärkkäinen, Maj-Lis (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kallio, Hannu – Airila, Auli – Lusa, Sirpa 2010. Hyvä työterveys- ja työturvallisuustoiminta pelastuslaitoksissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Katainen, Merja – Kauppinen, Tarja 2013. Hoitotyöntekijöiden näkemyksiä työnohjauksen merkityksestä psykiatrisessa ja somaattisessa hoitotyössä Kuopion yliopistollises-

sa sairaalassa – Työhyvinvoinnin näkökulma. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu.

Keski-Luopa, Leila 2007. Työnohjaus vai superviisaus – työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. 3. painos. Oulu: Metanoia Instituutti.

Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivikko, Asta 2014. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Koivu, Aija 2013. Clinical Supervision and Well-Being at Work: a Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Koivu, Aija 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Teoksessa Heroja, Tuija – Koski, Arja – Seppälä, Pekka – Säntti, Risto – Wallin, Aila (toim.): Parempaa työelämää tekemässä – Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

Koponen, Sami – Nieminen, Päivikki 2011. Ensihoitotyön psyykinen kuormittavuus ja työssä jaksaminen Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Ensihoidon koulutusohjelma. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Kuisma, Markku – Holmström, Peter – Nurmi, Jouni – Porthan, Kari – Taskinen, Tuomas 2013. Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla - Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Helsinki.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, Sari 2004. Työnohjaus on henkistä työsuojelua parhaimmillaan. Poliisi & Oikeus 10/2004.

Mattila, Tuula 2009. Työssäjaksaminen, pieni lisä tavoitteeseen oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen pelastuslaitos. Kehittämistehtävä. Työnohjaajakoulutus. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Mattila, Tuula 2010. ”Tulee puitua ja käytyä läpi näitä asioita” – paloiesimiesten työnohjauskokeilu. Opinnäytetyö. Kuntoutuksen ohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Mielenterveysasetus 1990. Annettu 21.12.1990/1247.

Mielenterveyslaki 1990. Annettu 14.12.1990/1116.

Nurmela, Sari – Sillanpää, Veera 2010. Työnohjauksen tarve ensihoidossa – Haastattelututkimus ensihoitotyötä tekeville. Opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma.

Nuutinen, Anniina 2012. Työnohjaus Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Ensihoidon koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro Oy.

Paajanen, Sirkku 2008. Moniammatillisuus työnohjauksessa. Teoksessa Kivinen, Pirkko (toim.): Työnohjauksen kolme tuolia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, Oppimateriaalit. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Paunonen, Marita 1989. Hoitotyön työnohjaus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio.

Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Pelastuslaki 2011. Annettu 29.4.2011/379

Pirkanmaan pelastuslaitos 2013. Työhyvinvointia yhdessä – Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2014–2015.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2015a. Työhyvinvointia yhdessä – Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2016–2017.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2015b. Pirkanmaan pelastuslaitoksen henkilöstökoulutus ja omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Toimintaohje 30.12.2015.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2016a. Toimintasääntö. Annettu 1.3.2016.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2016b. Pirkanmaan pelastuslaitoksen vuosikertomus 2015.

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013. Työnohjaus Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Ohje. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Punkanen, Tiina 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Rinne, Ulla 1996. Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa. Teoksessa Keskinen, Soili (toim.): Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B: Raportit ja selvitykset 12. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Räisänen, Ritva – Scnorr Mervi 2002. Työryhmän ja työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Hyrkäs, Kristiina – Munnukka, Terttu – Sorsa, Minna: Työnohjaus hoitotyössä: Pysyvä perusta vai turha taakka? Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus. Julkaisu 4/2002. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Sisäministeriö 2014. Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti. Sisäministeriön julkaisu 16/2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö 1983. Työnohjaustyöryhmän muistio. Työryhmämuistio 1983: 29.

Sosiaali- ja terveysvaliokunta 2010. Eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietintö 1.12.2010. StVM 40/2010 vp.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Valtioneuvoston periaatepäätös – Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämissuunnitelmat. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:3. Helsinki.

Suomen työnohjaajat ry 2014. Verkkodokumentti. Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/>

Tampereen kaupunki 2011. Tampereen kaupungin sisäinen työnohjaus. Ohje 29.8.2011.

Tampereen kaupunki 2013a. Tampereen kaupungin kaupunkistrategia 2013–2017 – Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki.

Tampereen kaupunki 2013b. Organisaation toimintakykysuunnitelma. Tampereen kaupungin toimintakykysuunnitelma. Konsernimääräys.

Tampereen kaupunki 2014. Työhyvinvoinnin ohjelma 2014–2017.

Tampereen kaupunki 2015. Intranet Looora. Kunta10-tutkimuksen tulokset vuodelta 2014.

Terveydenhuoltolaki 2010. Annettu 30.12.2010/1326.

Tikkanen, Salla 2013. Perustehtävän kirkastusta ja jaksamisen tukemista työnohjauksella. Pelastustieto 4/2013.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto.

Toivakka, Irja 2005. Työnohjaus johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu –tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Terveystieteellinen tiedekunta.

Työaikalaki 1996. Annettu 9.8.1996/605.

Työturvallisuuskeskus 2003. Työhyvinvointia hoiva- ja hoitotyöhön – Työprosessien kuvaaminen ja vaarojen arviointi työn kehittämisen välineenä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 2002. Annettu 23.8.2002/738.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.4.2015.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Väätäinen, Tuula 2010. Työnohjauksen tuominen somaattiseen terveydenhuoltoon. Toimenpidealoite eduskunnalle. TPA 19/2010 vp.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/eduskuntaaloite/Documents/tpa\\_19+2010.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/eduskuntaaloite/Documents/tpa_19+2010.pdf)

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

# TYÖNOHJAUSSUUNNITELMA

PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSEN

ENSIHOITAJILLE

Jarmo Ruotsalainen  
Ensihoitaja  
Pirkanmaan pelastuslaitos

Ensihoitaja YAMK

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
2 TYÖHYVINVOINTI	4
3 TYÖNOHJAUS	5
4 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUS	6
5 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUSTARVE	7
6 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUSMENETELMÄT	10
7 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUKSEN SISÄLTÖ	12
8 TYÖNOHJAUSPROSESSI PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSELLA	15
9 LOPUKSI	20
10 KIRJALLISUUS	22



## 1 JOHDANTO

Työnohjaus on ennen kaikkea oppimistapahtuma, ja sen keskeisimpänä tavoitteena on työntekijän perustehtävän kirkastaminen. Työnohjaus on kasvatuksellista ja tavoitteellista toimintaa, mikä tulee käsittää omassa työssä oppimiseksi ja ammatilliseksi kehittymiseksi. Työnohjauksella on myös monia työhyvinvointia parantavia ulottuvuuksia. Ensihoitoon ja pelastuslaitoksille työnohjaus ei kuitenkaan ole juuri löytänyt, mikä osaltaan kannusti minua tarttumaan tähän aiheeseen.

Työnohjaukseen liittyy paljon ennakkoluuloja, koska sen luonnetta ei tunneta. Työnohjaus tuleekin jatkossa käsittää aivan uudella tavalla. Se ei ole mitään oheispuuhastelua työn ohessa, vaan se on osa työtä. Työnohjauksesta hyötyvät niin työntekijä kuin työnantajakin – siis koko organisaatio. Yksi este työnohjauksen aloittamiselle voi olla pelko suurista kustannuksista. Kaikki kehittäminen toki maksaa, mutta työnohjauksen hyödyt on todennettu useassa tutkimuksessa, ja oikein käytettynä se maksaa itsensä nopeasti takaisin lisääntyneenä osaamisena ja työhyvinvointina. Organisaatioissa käytetään kuitenkin helposti rahaa esimerkiksi erilaisiin koulutuspäiviin ja monenlaisiin irrallisiin työhyvinvointi- ja kehittämisprojekteihin miettimättä tarkemmin niiden kokonaiskustannusvaikutuksia.

Tämä työnohjaussuunnitelma on osa kehittämisen ja johtamisen YAMK-opintojeni. Opintojeni opinnäytetyö ”Ensihoitajien työnohjaus Pirkanmaan pelastuslaitoksella” on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä, minkä tuotos tämä suunnitelma on. Suuntaudun opinnoissani ensihoitopalvelujen johtamiseen. Opinnäytetyötäni ovat ohjanneet Metropolia ammattikorkeakoulusta lehtori Antti Niemi ja Pirkanmaan pelastuslaitokselta kehittäispäällikkö Tiina Salminen. Kommentoijana työlleni on toiminut myös ensihoitopalvelujen pelastuspäällikkö Matti Isotalo. Kiitän heitä tuesta opinnäytetyöprosessin aikana. Kiitän myös työnantajaani Pirkanmaan pelastuslaitosta saamastani tuesta koko YAMK-opintojeni aikana.

Toivon, että jatkossa työnohjaus on luonteva osa ensihoitajien työtä Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Toivon myös, että opinnäytetyöni lisää henkilöstön ymmärrystä ja käsitystä työnohjauksen roolista ja sen merkityksestä työhyvinvointia tukevana elementtinä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi ja siinä onnistuminen vaikuttavat organisaation maineeseen, menestykseen ja kokonaiskuvaan. Kun työntekijät voivat hyvin, voi organisaatiokin hyvin. Yritys menestyy hyvinvoivan työyhteisön avulla. Työhyvinvointiin kuuluu ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden suorituskyky ja osaaminen, esimiesten johtamistaidot, työturvallisuus ja työterveyshuolto.

Kenties merkittävin työhyvinvoinnin peruspilareista on hyvä työn hallinta. Kun se on kunnossa, työntekijöillä on vähemmän stressiä, työsuoritukset ovat laadukkaita ja työntekijät sitoutuvat työhönsä. Työn hallintaan vaikuttavat puolestaan ammattitaito, työn määrä, työstä saatava arvostus ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön liittyviin asioihin. Hyvin voivassa työyhteisössä työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.

Työhyvinvoinnin puute maksaa paljon ja se vaikuttaa organisaatioon talouteen merkittävästi. Työterveyslaitoksen työoloja koskeneessa tutkimuksessa vuodelta 2013 todetaan, että työpaikoinvointi maksaa Suomessa 41 miljardia euroa joka vuosi. Kyseistä summaa voidaan kutsua puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksiksi eli kuluiksi, joihin työhyvinvoinnilla voitaisiin vaikuttaa. Suomalaiset työpaikat panostavat työhyvinvointiin varsin vähän ja työhyvinvointiin panostettu raha on erityisen vähäistä suhteessa potentiaaliin hyötyihin.

Työhyvinvointi on yhteinen asia. Se ei ole sattumaa, vaan se pitää tehdä. Työhyvinvointi ei myöskään ole mikään projekti, vaan jatkuva prosessi. Sitä tulee seurata ja arvioida jatkuvasti, ja myös tehdä tarvittavat korjausliikkeet. Hyvinvointimittauksia on turha tehdä, jos ne eivät aiheuta toimenpiteitä. Myöskään ilman koko työyhteisön osallistumista työhyvinvoinnin ja työn kehittäminen ei onnistu. Se kuuluu kaikille.

### 3 TYÖNOHJAUS

Työnohjaus on työelämässä toteutettavaa ammatillista toimintaa, jossa toteutuvat sekä työnantajan että työntekijän intressit. Työnohjauksessa tarkastellaan työtä, ja sitä voidaan kutsua oman työn tutkimiseksi, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa kokemuksia ja ajatuksia jakaen, tutkien ja jäsentäen eri näkökulmista. Työnohjaustarve sisältää yleensä ajatuksen siitä, että johonkin asiaan tarvitaan muutosta, jotakin halutaan ehkäistä tai jotakin halutaan varmistaa. Tavoitteena on muuttaa henkilöiden työtä siten, että muutoksen suunnasta voidaan käyttää sanaa kehittyminen.

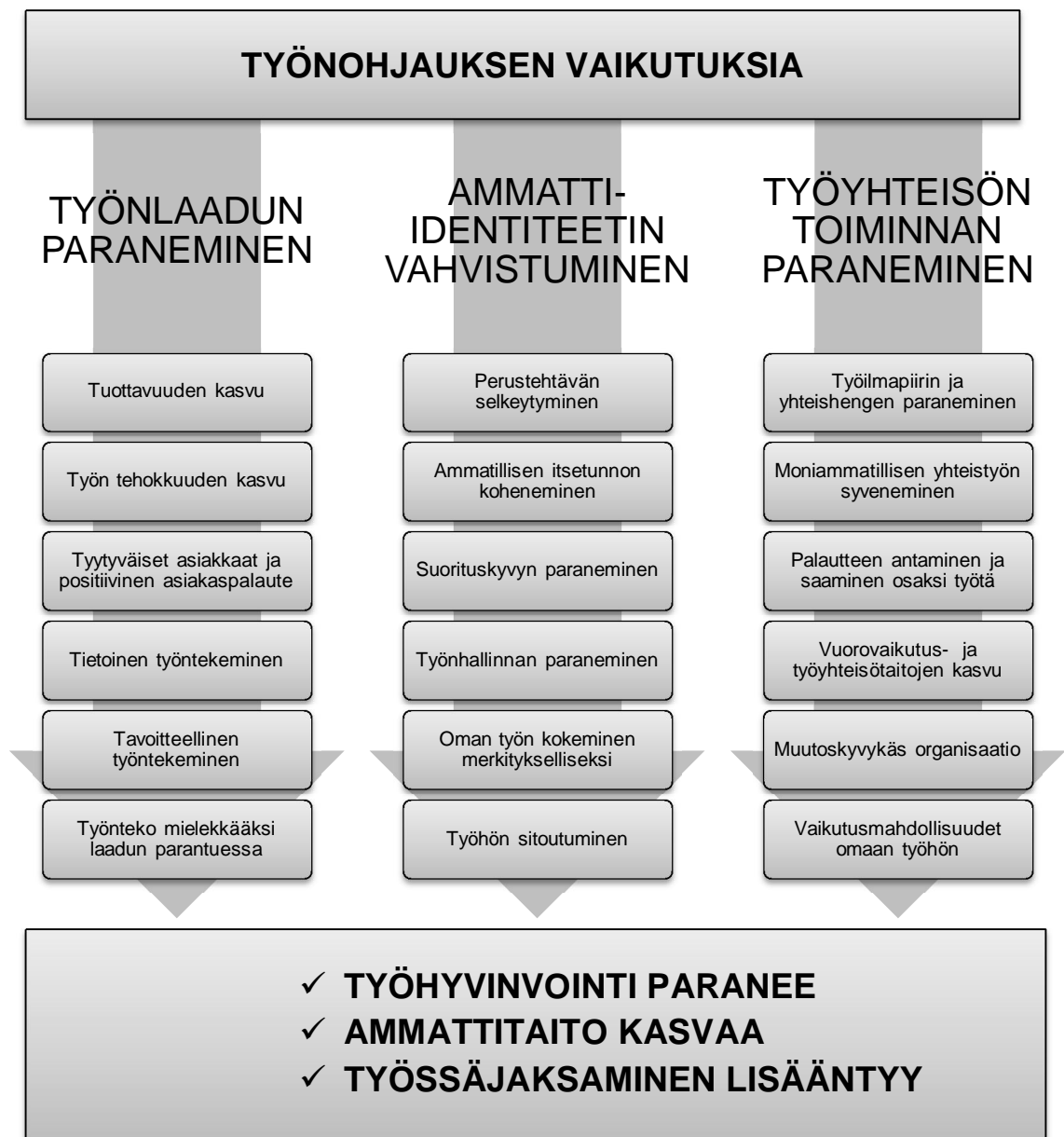
Työnohjaus tulee käsittää ennen kaikkea oppimistapahtumaksi. Se on kasvatuksellista toimintaa, minkä keskeisimpänä tavoitteena on työntekijän perustehtävän kirkastaminen. Työnohjauksessa pyritään tulemaan tietoiseksi omasta tavasta tehdä työtä oppien omista ja toisten kokemuksista. Tavoitteena on ammatillisen arvo-, tieto- ja taitoperustan kasvattaminen eli oman ammatti-identiteetin edelleen kehittäminen. Kun opitaan hahmottamaan työelämän ilmiöitä ja omaa suhdetta niihin, voidaan selkiyttää oman työnteon päämääriä sekä myös keinoja saavuttaa niitä. Työnohjauksessa opitaan syventämään työssäoppimista tapahtuvaksi myös ohjauksen ulkopuolella, jolloin mekaanisen suorittamisen tilalle tulee tietoinen työnte-ko.

Työnohjauksessa ovat esillä pelkästään ohjattavan tai ohjattavien työhön liittyvät asiat eivätkä yksityiselämän ongelmat sinällään liity työnohjaukseen, jos kohta ammatti-identiteetti rakentuu myös henkilön persoonasta. Kuitenkin juuri työhön keskittyminen erottaa työnohjauksen esimerkiksi psykoterapiasta. Työnohjaus ei ole myöskään perehdyttämistä, koulutusta, valmennusta, työnjohtoa, valvontaa tai kontrollointia.

Työnohjaus on edelleen käsitteenä varsin vaikea ja huonosti tunnettu, eikä se pelkkänä käsitteenä selkeää kuvaa annakaan. Tiivistetysti voidaan todeta, että työnohjaus on monitasoinen tapahtuma, joka sisältää vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessit. Tärkeää on mahdollisimman yksityiskohtainen ja konkreettinen argumentointi pintapuolisten näkemysten vaihdon sijaan. Ongelmia tutkitaan älyllisesti ja tunneperäisesti. Keskipisteenä on työ vaatimuksineen, mahdollisuuksineen ja muutoksineen.

## 4 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUS

Tehtäessä tutkimustarkastelua työnohjauksen vaikuttavuudesta voidaan todeta työnohjauksella olevan useita työtä ja työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Tulokset ovat yhteneväisiä suomalaisten ja kansainvälisten tutkimusten kesken. Alla olevassa kaaviossa (Kuvio 1) työnohjauksen vaikutuksia on havainnollistettu jakaen ne kolmeen pääluokkaan sen mukaan, mitkä myös tutkimusten mukaan ovat kolme pääasiallista vaikutusta.



KUVIO 1. Työnohjauksen vaikutuksia.

## 5 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUSTARVE

Jotta voimme ymmärtää ensihoitajien työnohjauksen välttämättömyyden, on tarpeen ensin tarkastella ensihoitajan työtä ja sen vaatimuksia. Ensihoitajan työ on kuormittavaa ja kuluttavaa. Työ on kurinalaista, ja työtä ohjaavat monet eri lait, säädökset ja ohjeet. Näistä etenkin ohjeisto päivittyy jatkuvasti. Ensihoitaja kohtaa työssään kaikkia potilasryhmiä kaikista eri sosiaaliluokista, ja hoidollisten taitojen lisäksi edellytetään myös lääketieteellistä osaamista. Myös vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä osassa. Osaava ensihoitaja käyttäytyy rauhallisesti, on määrätietoinen ja ottaa aina tilanteen haltuun. Ensihoitajan tulee kyetä tekemään päätöksiä itsenäisesti, mutta myös sujuvan tiimityön tulee olla osa osaamiskenttää. Työympäristö vaihtelee ääripäästä toiseen. Ensihoitaja on usein tekemisissä kuoleman kanssa, ja kuolleet voivat olla myös nuoria tai pahasti silpoutuneita. Työnohjaus antaa mahdollisuuden purkaa vaativan työn kuormituksia. Myös omaisten tunteet ja reaktiot on kestettävä joka tilanteessa. Erilaiset elämän kriisitilanteet ovat läsnä ensihoitajan työssä. Tunteet kyvyttömyydestä auttaa tarpeeksi potilasta ja hänen läheisiään eivät ole harvinaisia ensihoitajan työssä, mikä voi uuvuttaa ja turhauttaa. Työnohjaus voi osaltaan helpottaa näitä kyvyttömyyden tunteita esimerkiksi vertaistuen kautta.

Ensihoitotyö on tasapainoilua empatian, etäisyyden ottamisen ja toimintakyvyn välillä. Empaattista kykyä ensihoitaja tarvitsee voidakseen toimia vuorovaikutuksessa potilaiden kanssa. Kääntöpuoli asiassa voi olla työvuosien kuluessa syntyvä sijaistraumatisoituminen. Sijaistraumatisoituminen eli niin sanottu myötätuntuupuminen syntyy, kun työntekijä altistuu jatkuvasti työssään kohtaamiensa ihmisten traumoille. Empaattinen yhteys saa myös työntekijän ilman varsinaista traumakokemusta kokemaan ja tuntemaan samat ajatukset, tunteet ja keho-reaktiot kuin traumaattisen tilanteen kohdannut henkilö. Usein tämä tapahtuu työntekijän tiedostamatta. Työkyky alenee, ja henkilölle ilmaantuu myös sairauspoissaoloja fyysisten ja psyykkisten oireiden takia.

Sijaistraumatisoituminen on eri ilmiö kuin työuupumus, joka taas on seurausta pitkään jatkuneesta haitallisesta työstressistä. Sijaistraumatisoitumisen ehkäisyssä avainasemassa on työnohjaus, sillä työnohjauksen keinoilla voidaan opetella tunnistamaan sijaistraumatisoitumisen oireita sekä opetella itseä suojaavia työtapoja. Jos ensihoitaja käyttää sijaistraumatisoitumisen ehkäisemiseen ainoastaan etäisyyden ottamista, vaarana on kynnistyminen ja sen le-

viäminen omiin ihmissuhteisiin ja työyhteisöön. Kyynistyminen johtaa helposti erilaisiin riippuvuuksiin. Lisäksi voi seurata turtumista, turhautumista ja masennusta.

Kun ensihoitaja on asiakas- ja hoitosuhdetyötä tekevä henkilö, hän on tällöin itse työväline. Hoitaja toimii aina olennaisena osana vuorovaikutusprosessia, ja tätä prosessia tulee hänen itse osata säädellä ja ymmärtää. Tällä on merkitystä työn tuloksellisuuteen, työn laatuun ja hoitotyöntekijän kestävyyskykyyn. Tässä prosessissa voidaan työnohjauksella tukea henkilöä kehittämään itseään eli työvälinettä. Hoitotyössä ihmiskontakteja on runsaasti ja tämä hoitajan persoona on jatkuvasti käytössä, mikä aiheuttaa suuren alttiuden uupumiselle ja loppuunpalamiselle jo sinällään. Koettu uupumus ja stressi näkyvät kielteisinä vaikutuksina hoitotyössä muun muassa potilaiden välinpitämättömänä ja esineellisenä kohteluna. Tällöin hoitotyö ei ole hoitotyön arvojen ja tavoitteiden mukaista. Työnohjauksen on osoitettu vaikuttavan hoitotyössä juuri niihin hoitajan vuorovaikutustaitoihin, jotka edistävät potilaan paranemista.

Hoitajaksi hakeutuvilla henkilöillä on kutsumus työhönsä ja heillä on usein myös poikkeuksellisen korkea työmoraali; he auttavat toisia ihmisiä paineenkin edessä, ja mieluummin uhrautuvat ja uupuvat itse kuin tinkivät eettisestä vastuustaan. Tämä luonnollisesti kuormittaa psykisesti, ja he tarvitsevat työnohjausta löytääkseen työhönsä inhimilliset rajat. Korkea työmoraali vaatii heitä myös panostamaan jatkuvasti itsensä kehittämiseen ammatissa eivätkä he saa mielenrauhaa, jos kuvittelevat tekevänsä työnsä huonosti. Työnohjaus ei ole hoitajien omaa hoitoa tai terapiaa, mutta työnohjauksen avulla hoitajan ammatillinen osaaminen vahvistuu sekä itsetuntemus ja ongelmanratkaisukyky kasvavat. Työnohjauksen kokemuksellisen oppimisen metodi mahdollistaa sen, että oman työn arvo-, tieto- ja taitoperusta voidaan hallita syvällisesti. Kokemuksellisen oppimisen kautta on myös havaittu hoitotyöntekijöiden oppivan tehokkaammin kuin esimerkiksi organisaation ulkopuolisilla ja lyhytkestoisilla koulutuksilla. Työnohjaus on väline myös hyvän hoidon toteutumiseen ja hyvään työnlaatuun.

Työnohjaus ei kuitenkaan ole juuri löytänyt ensihoitoon useista hyödyistään huolimatta. Hyötyjä nimenomaisesti hoitotyöhön on paljon. Sosiaali- ja terveysministeriö on suosittanut työnohjausta terveydenhuoltohenkilöstölle jo vuonna 1983. Työnohjausta pohtinut työryhmä katsoi raportissaan työnohjauksen olevan tarpeellinen osa hoitajien työtä muun muassa poliklinikkatyössä sekä henkisesti raskaissa työtehtävissä työskenteleville. Tällaisiksi mainitaan muun

muassa kuoleman kanssa tekemissä olevat. Työnohjausta suositetaan, koska sen koetaan parantavan hoidon laatua sekä ehkäisevän hoitajien uupumusta. Suosituksessa puhutaan henkisestä työsuojelusta.

Yhtäältä työnohjaustarve ensihoitajilla nousee edellä mainituista spesifisti ensihoitajan työhön liittyvistä haasteista ja kuormitustekijöistä, mutta toisaalta myös yleisistä työnohjaustarpeista, joita voi tarkastella edellisen kappaleen työnohjauksen vaikutusten kautta.

Ensihoitajien työnohjaustarve voidaan todeta myös siten, että ensihoitajat kokevat itse siihen tarvetta. Pirkanmaan pelastuslaitoksen ensihoitajille järjestettiin kysely työnohjauksesta pohjaksi tämän suunnitelman laatimista varten. Kyselyyn vastanneista ensihoitajista 94,3 prosenttia oli halukas osallistumaan työnohjaukseen. Kysyttäessä, mihin ensihoitajat haluaisivat työssään tukea, nousi esille työssäjaksaminen. Kuormittaviksi tekijöiksi kuvattiin vastuullinen työ, jatkuvasti muuttuvat käytännöt ja ohjeet, perehdytyksen puute uusissa hoitovälineissä ja lääkkeissä. Myös se, ettei ensihoitotehtäviä pääse purkamaan yhdessä koettiin kuormittavaksi. Kun kysyttiin, voisiko työnohjaus tuoda apua näihin edellä mainittuihin asioihin, 68,6 prosenttia vastasi myöntävästi. Vapaassa tekstikentässä nousi esille tarve saada ylipäänsä tukea työhön nykyistä enemmän. Työnohjauksesta toivottiin pysyvää käytäntöä Pirkanmaan pelastuslaitoksella.

## 6 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUSMENETELMÄT

Työnohjausta voidaan järjestää joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Yksilötyönohjauksessa läsnä ovat työnohjaaja ja työntekijä. Se soveltuu esimerkiksi vaativaa asiakastyötä tekeville ja johtavassa asemassa oleville. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ohjattavan omaan työhön ja persoonaan liittyviin haasteisiin. Yksilötyönohjaus ei sovellu käytettäväksi, jos haetaan ratkaisua työryhmää tai -yhteisöä koskevaan asiaan.

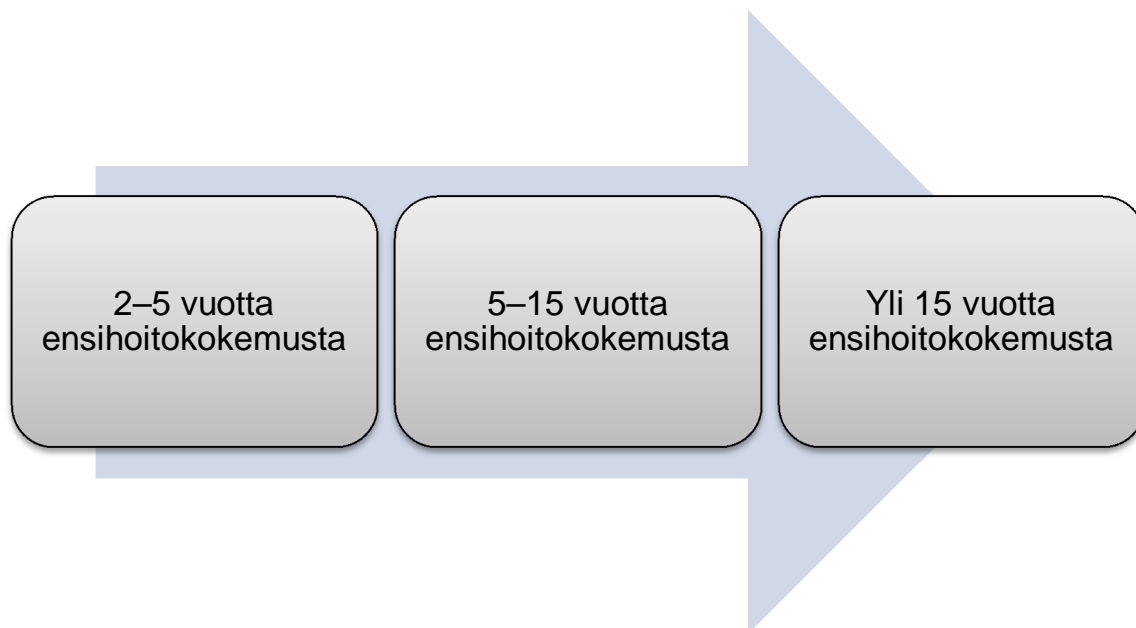
Ryhmätyönohjausta järjestetään nimensä mukaisesti ryhmille. Ryhmä voidaan koota saman työyhteisön sisältä tai se voidaan koota samaa ammattia edustavista henkilöistä, jotka tulevat kuitenkin eri organisaatioista. Ryhmätyönohjausta voidaan antaa myös ryhmälle, joka toimii päivittäisessäkin työssä ryhmänä (työryhmä tai koko työyhteisö). Tällöin käytetään nimitystä yhteistyönohjaus. Molemmissa ryhmämuotoisissa ohjauksissa hyödynnetään kuitenkin ryhmän dynamiikkaa ja vertaisoppimista sekä asioiden jakamista.

Ensisijaisena työnohjausmuotona ensihoitajille Pirkanmaan pelastuslaitoksella tarjotaan ryhmätyönohjausta. Ensihoitajat eivät toimi päivittäisessä työssään yhtenä työryhmänä, joten ei voida puhua yhteistyönohjauksesta, vaan kyseessä on ryhmätyönohjaus, johon kootaan ensihoitajia eri työpisteistä ja -vuoroista. Ensihoitajien työnohjauksessa ryhmän koko on 5–6 henkilöä. Ensihoitajien työnohjausta järjestetään noin kuukauden välein. Kerrallaan yksi työnohjaus kestää 90 minuuttia. Välissä ei pidetä taukoa, jotta istunnon intensiteetti ei katoa. Voisi myös käydä niin, että keskustelu asioista jatkuisi tauolla ilman työnohjaajaa.

Ryhmät muodostetaan urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaisesti. Ensihoitajat jaetaan työnohjausryhmiin ensihoidon työkokemuksen mukaan. Tällainen urasidonnainen malli on suunniteltu muun muassa Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle (Aunola 2013). Se perustuu ajatukselle, että työurien ja ammatillisen kasvun eri vaiheissa tarvitaan erilaista tukea, ja siksi työnohjauksen luonnekin on tarkoituksenmukaista sitoa työurien pituuteen. Ensihoitajia ei ryhmitellä koulutuksen perusteella eikä myöskään sen perusteella, toimivatko he perus- vai hoitotason ensihoitajana, sillä uran eri vaiheissa ilmeneviin haasteisiin ei vaikuta koulutustasua. Myös eri työnantajilta saatu ensihoitokokemus lasketaan mukaan.



Kuviossa 2 on esitetty urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaisesti jaetut ensihoitajien työnohjausryhmät. Prosessissa korostuu myös jatkuvuus: eri työuran vaiheissa korostuu erilaisen tuen tarve, joten henkilö hakeutuu aina työvuosiensa mukaiseen työnohjausryhmään. Työnohjausta ei suositella vastavalmistuneille henkilöille, koska työnohjauksessa työntekijä nimenomaan oppii kokemiensa asioiden kautta. Näin ollen työnohjaukseen hakeutuvalla henkilöllä tulisi olla alalta vähintään 1–2 vuoden työkokemus.



KUVIO 2. Ensihoitajien urasidonnainen työnohjausprosessi.

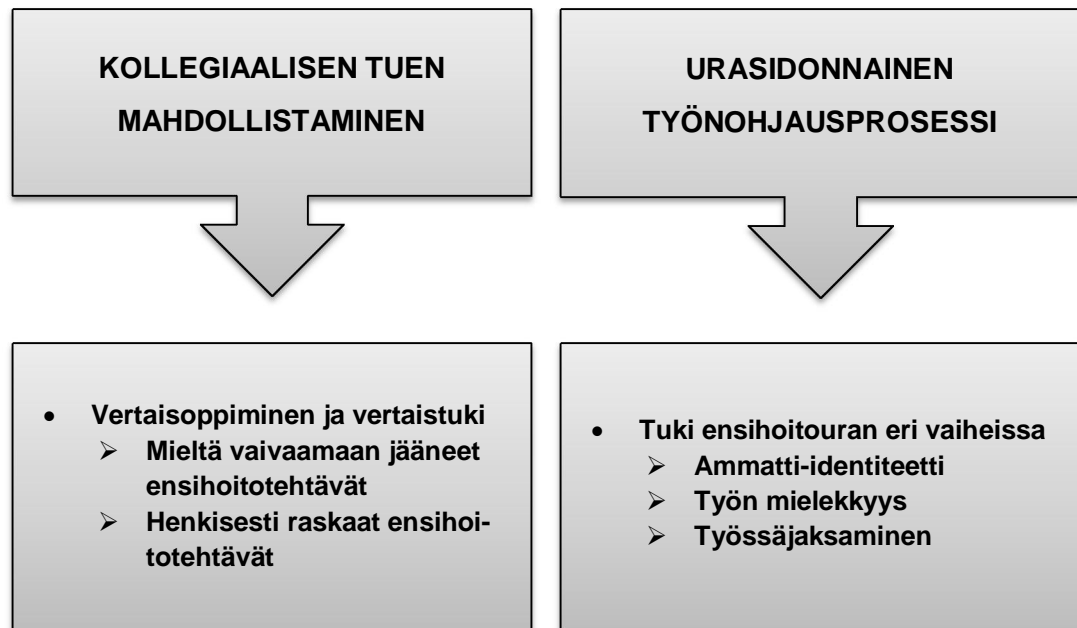
Urasidonnainen työnohjausprosessi on sekä menetelmä että sisältö, sillä uran eri vaiheissa korostuvat eri tarpeet. Työnohjausryhmiä voidaan toki muodostaa myös siten, että samaan ryhmään tulee pitkään ensihoitoalalla olleita henkilöitä ja myös juuri alalle tulleita. Tämä tulee kuitenkin sopia ryhmäläisten kanssa erikseen. Tällöin voi nimittäin olla vaarana, että pitkään alalla olleet turhautuvat uraansa aloittelevien ongelmiin. Ja toisaalta vasta alalle tulleet ja ammatti-identiteettiään rakentavat henkilöt eivät välttämättä osaa hahmottaa pitkään alalla olleiden ongelmia.

Yksilötyönohjausta ensihoitajille on saatavilla tarvittaessa. Tämä soveltuu käytettäväksi esimerkiksi jaksamisen välineenä työntekijän kuormittuessa. Henkilön, joka haluaa yksilötyönohjausta, tulee ottaa yhteyttä omaan esimieheensä. Yksilötyönohjauksessa voidaan hyödyntää Tampereen kaupungin työnohjausjärjestelmää ja kaupungin omia työnohjaajia.

## 7 ENSIHOITAJIEN TYÖNOHJAUKSEN SISÄLTÖ

Työnohjauksen sisältö ja tavoitteet laaditaan aina työnohjausta tilattaessa yhdessä työnohjaajan ja organisaation kesken. Tähän osallistuvat myös työnohjaukseen tulijat, sillä työnohjauksen suunnittelussa tulee olla mukana myös ohjattavat työntekijät. Lisäksi työnohjaaja sopii ryhmän kanssa omat sisällölliset organisaation kanssa laadittuja tavoitteita mukailevat tavoitteet tulevalle työnohjausprosessille.

Tässä ensihoitajien työnohjaussuunnitelmassa työnohjauksen sisällön muodostavat kollegiaalisen tuen mahdollistaminen sekä urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaan rakentuva, uran eri vaiheissa tarvittava tuki (Kuvio 3).



KUVIO 3. Ensihoitajien työnohjauksen sisältö.

Kollegiaalisen tuen mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että ensihoitajat pääsevät jakamaan työhön liittyviä, mieltä vaivaavia asioita keskenään vertaisoppimisen ja -tuen kautta. Mieltä vaivaamaan jäänyt asia voi olla ammatillinen ongelmatilanne tai henkisesti raskas tehtävä. Jos ensihoitaja on esimerkiksi joutunut kriittisessä tilanteessa tekemään nopeita ja itsenäisiä ratkaisuja, ja tilanteessa on ollut monta tilanteen kulkuun vaikuttavaa seikkaa, asettuu tärkeään rooliin kollegan kanssa pohtiminen, sillä oppikirja ei mallivastausta voi antaa. Ensihoitaja voi

työnohjauksessa kysyä luotettavassa ilmapiirissä esimerkiksi "Teinkö oikein?", "Olisitteko tehneet samoin?" tai "Huononsinko vai paransinko potilaan tilaa teidän mielestänne?". Vaikkei työnohjaustilanteessa keksittäisikään lopullista ratkaisua johonkin tiettyyn tilanteeseen, voidaan aina keskustella, miten jatkossa pitäisi vastaavissa tilanteissa toimia, ja tällä on tällä ammatillisen kasvun kannalta tärkeä merkitys. Tämä vaikuttaa myös työssäjaksamiseen ja siihen, että työ on mielekästä, kun asioita ei tarvitse kantaa mukanaan. Kaikkia ammatillisia ongelmia ei pysty ratkomaan pelkästään tutkimalla oppikirjoja tai hoito-ohjeita, sillä esimerkiksi olosuhteet asettavat päätöksenteolle aina omat haasteensa. Yhteiseen käyttöön jaettu tieto myös yhdenmukaistaa työtä.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella ambulanssissa työskentelevät työparina lähes poikkeuksetta ensihoitaja ja palomies. Kollegiaalisen tuen mahdollistaminen ei ole epäluottamuslause voimassa olevaa järjestelmää kohtaan, sillä kokemus on kauttaaltaan ollut se, että ensihoitaja ja palomies muodostavat täysin pätevän ja ammattitaitoisen hoitotiimin. Kuitenkin etenkin hoitotason ensihoitajat tarvitsevat kollegiaalista tukea vaikkapa lääkehoitoon liittyvissä kysymyksissä. Ensihoitajat voivat näin varmistaa jälkikäteen toiselta ensihoitajalta toimintansa jollakin tietyllä ensihoitotehtävillä. Tavoite on, että jatkossa ensihoitajakollegalta voisi kysyä omista epävarmuuksistaan entistä rohkeammin. Ensihoitaja toimii hoitotiimissä ainoana ensihoitajana ja hän myös yleensä johtaa tiimin toimintaa, ja voi näin tarvita tekemiinsä päätöksiin purkumahdollisuutta ja vertaistukea myöhemmin. Sivuasemilla työskentelee pääosin vain yksi ensihoitaja, joten tehtävänkään jälkeen keskustelumahdollisuutta ei juuri ole. Tutkimuksissa hoitajien työnohjauksesta on todettu, että työnohjaus auttoi purkamaan juuri niitä asioita, jotka hoitajat kokivat liian raskaiksi pohdittavaksi yksin. Asiaa voidaan pohtia myös toisin päin siten, että palomiehetkin käyvät pelastustoimen tehtäviä läpi palomieskollegojen kesken läpi, ja näissä keskusteluissa ei kenties ensihoitaja pystyisi ymmärtämään ja antamaan ammatillista tukea samalla tavalla kuin toinen palomies.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella on viime vuosina luotu järjestelmä ja puitteet defusing-toiminnalle. Henkisesti raskaat ensihoitotehtävät käsitellään asianmukaisen koulutuksen saaneiden defusing-ohjaajien toimesta. Defusing-istunnossa tuodaan esille tehtävällä esiin nousevat tunteet ja tuntemukset. Pirkanmaan pelastuslaitoksella on myös käytössä vaativien ensihoito- ja pelastustehtävien jälkeen ns. tekninen purku, missä tehtävällä mukana olleet henkilöt käyvät läpi asiat siltä kannalta, miten tehtävässä onnistuttiin ja miten jatkossa voitaisiin toimia

paremmin. Näiden kahden jaksamisen ja osaamisen työkalujen välimaastoon olisi luontevaa ottaa käyttöön työnohjaus.

Työnohjauksessa voitaisiin käydä läpi tunteita ja tuntemuksia sekä ammatillista problematiikkaa niiltä tehtäviltä, jotka eivät ole täyttäneet defusing-toiminnan tai teknisen purun käynnistämisen edellytyksiä, mutta jotka ovat kuitenkin jääneet vaivaamaan mieltä joko ammatti-osaamisen tai henkisen jaksamisen kannalta. Verrattuna defusing-toimintaan ja tekniseen purkuun oleellista on myös se, että työnohjauksessa on käsiteltävänä ensihoitotyössä tapahtuvat asiat kokonaisuudessaan; kunkin yksittäisen tapahtuman asiat ovat kuitenkin sidoksissa kaikkien muuhunkin työssä tapahtuvaan. Yksittäistä asiaa tai tapahtumaa voidaan purkaa niitä varten järjestetyissä tilaisuuksissa, mutta työnohjauksessa yksittäinen tapahtuma on osa kokonaisuutta.

Urasidonnaisessa työnohjausprosessissa työnohjausluonne on hieman erilainen kussakin vaiheessa.

4. Ensimmäisessä vaiheessa eli uran alkuvaiheilla työnohjauksessa korostuu ammatti-identiteetin rakentumiseen liittyvät haasteet.
5. Toisessa vaiheessa eli 5–15 vuoden ryhmässä on tärkeää tukea työn mielekkyyteen liittyvissä asioissa. Myös kynnistymistä ja turhautumista tulee ehkäistä, sillä alkuinnostus ensihoitotyötä kohtaan on alkanut hävitä ja myös ensihoitotyön nurja puoli on alkanut näyttäytyä.
6. Pitkään alalla olleiden työnohjauksessa nostetaan erityisesti esille työssäjaksamiseen liittyviä asioita. Viimeistään nyt työn huonot puolet ovat tuttuja ja niihin liittyviä tuntemuksia voidaan käsitellä. Tässä ja edellisessä vaiheessa on myös monella haasteena perhe-elämän yhteensovittaminen työn kanssa, mikä tulee huomioida työnohjauksessa työssäjaksamisen kannalta.

Kaikissa vaiheissa korostuu pääasiallisena sisältönä kollegiaalinen tuen mahdollistaminen sisältäen vertaistuen ja vertaisoppimisen.

## 8 TYÖNOHJAUSPROSESSI PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSELLA

Työnohjauksen käynnistäminen vaatii paljon vaivannäköä ja se vie paljon aikaa, mutta valmisteluihin kannattaa kuitenkin panostaa, sillä suunnitteluvaiheella on suora yhteys työnohjauksen vaikuttavuuteen. Myös ohjattavilta vaaditaan sitoutumista ja motivaatiota, sillä vaikka työnohjaus antaa voimavaroja, se myös vaatii voimia kaiken kehittymisen lailla.

Työnohjauksessa ensimmäinen vaihe on työnohjaustarpeen tunnistaminen. Tässä suunnitelmassa työnohjaustarve Pirkanmaan pelastuslaitoksella on jo tunnistettu ja perusteltu. Jatkossa lääkintäesimies on kehityskeskustelujen kautta tärkeässä roolissa ensihoitajien työnohjaustarpeen tunnistamisessa. Näin työnohjaustarve käydään läpi vuosittain jokaisen ensihoitajan kanssa. Lääkintäesimies voi myös kertoa työnohjauksesta ja sen eduista.

Kun päätös työnohjauksen käynnistämisestä on tehty, ensimmäisenä toimenpiteenä on työnohjausinfon järjestäminen. Ensihoitajien työajoista johtuen infotilaisuuksia tulee järjestää vähintään kaksi saman sisältöistä tilaisuutta. Tällainen infotilaisuus on tarpeen pitää, jotta mahdollisia vääriä mielikuvia työnohjauksen luonteesta ja mahdollisuuksista voidaan oikoa. Myös kun työnohjaus on tuttu jo ennen varsinaisen prosessin käynnistymistä, tarpeeton vierastaminen työnohjausta kohtaan vähenee. Työnohjaus tulee markkinoida oikeutena osallistua, ettei sitä koettaisi ikävänä velvollisuutena. Se ei saa tuntua lisätyöltä. Infossa myös joku työnohjauksessa ollut voi kertoa omista kokemuksistaan työnohjauksesta ja sen vaikutuksista. Infon sisältöjä voidaan lähettää ensihoitajille myös sähköpostitse.

On todettu, että yhteiset etukäteispohdinnat myös parantavat motivoitumista ja sitoutumista tulevaan työnohjaukseen. Erilaiset ennakkoluulot voivat olla jopa este työnohjausten tavoitteiden toteutumiselle, sillä työnohjauksen pitäminen esimerkiksi terapiana on yleistä. Voi myös olla vallalla käsitys, että työnohjaukseen on tarvetta vain silloin, kun asiat ovat huonosti. Työnohjaukseen tuleekin kannustaa sen todettujen hyötyjen kautta. On suuri etu niin työnohjaukseen tuleville, organisaatiolle kuin itse työnohjauksellekin, että jokainen prosessin osapuoli tietää, mitä työnohjaus on, mitä sillä haetaan ja mitä siitä halutaan.

Infossa voi kukin myös ilmoittautua mukaan tulevaan työnohjaukseen. Yhteisessä tilaisuudessa voidaan myös vielä erikseen kartoittaa ensihoitajien työnohjauksen luonnetta keskustelujen

pohjalta. Esille voi esimerkiksi nousta jokin yhteinen teema, mikä olisi hyvä ottaa työnohjauksen sisällöksi. Infojen jälkeen työnohjaukseen ilmoittautuneet ensihoitajat jaetaan ryhmiin urasidonnaisen työnohjausprosessin mukaisesti. Jos jokin ryhmä uhkasi jäädä vajaaksi, ikärajoissa voi joustaa etenkin pitkään alalla olleiden osalta.

Seuraavaksi valitaan työnohjaaja. Tulevasta työnohjaajasta tulee keskustella myös alkuinfossa. Tämä työnohjaussuunnitelma suosittaa, että pääsääntöisesti ensihoitajille valitaan työnohjaaja, jolla on ensihoitotausta. Tämä tukee ensihoitajien työnohjaukselle asetettuja tavoitteita. Pitkään alalla olleiden henkilöiden työnohjaajana voi myös ulkopuolinen työnohjaaja tulla kyseeseen, koska tällöin työn haasteet ja ongelmat eivät useinkaan liity pelkästään itse työhön, vaan esimerkiksi työssäjaksamiseen yleisesti. Myös uusia näkökulmia voi näin syntyä. Sopivan työnohjaajan etsinnässä voidaan hyödyntää Suomen työnohjaajat ry:n luetteloa työnohjaajista sekä muun muassa Pelastuslaitosten kumppanuusverkostoa.

Työnohjaajan valinnan jälkeen organisaatio laatii työnohjaajan kanssa sopimuksen työnohjauksesta. Tällöin sovitaan tavoitteet ja työskentelytavat työnohjaukselle. Lisäksi sovitaan kestosta, arviointitavoista ja aikatauluista. Sopimusta laadittaessa hyödynnetään Suomen työnohjaajat ry:n julkaisua "Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville".

Ensihoitajien työnohjausprosessin kestoksi sovitaan 1+1 vuotta, joista toinen vuosi järjestetään, jos vuoden jälkeen pidetyssä arvioinnissa todetaan tavoitteiden toteutuvan, ryhmän toimivan ja työnohjauksen ylipäänsäkin olevan mielekäs ja hyödyllinen tapa kehittää toimintaa juuri Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Ryhmän työskentelylle varataan vielä optiovuosi eli prosessin kokonaiskestoksi tulisi kolme vuotta. Kolmas vuosi järjestetään, jos kahden vuoden jälkeen arvioidaan, että työnohjausprosessi tuntuisi jäävän oleellisesti kesken.

Ensihoitajien työaikajärjestelyt asettavat haasteen työnohjauksen käytännön järjestämiselle. Ensihoitajat työskentelevät 24 tuntia joka neljäs vuorokausi, ja ensihoitajat ovat hälytysvalmiudessa aina töissä ollessaan. Työvuorosta saa aktiiviyöaikaa olla 12 tuntia. Työnohjaukseen osallistuessaan ensihoitaja ei kuitenkaan voi olla hälytysvalmiudessa, koska osallistuminen olisi aina epävarmaa. Hälytys voisi myös tulla kesken työnohjausistunnon eikä se olisi tarkoituksenmukaista työnohjauksen luonteen kannalta. Ambulanssia ei voi ottaa pois hälytysvalmiudesta työnohjauksen vuoksi, sillä ambulansseja on rajallinen määrä, joten se olisi potilasturval-

lisuuden kannalta riski. Lisäksi palvelun tilaajan eli sairaanhoitopiirin kanssa on sovittu, että pelastuslaitoksella on tietty määrä ambulansseja koko ajan valmiudessa, eikä siitä ole mahdollista poiketa. Ja kun kyseessä on ryhmätyönohjaus, ei kaikille ensihoitajille riitä vaihtohenkilöitä työnohjauksen ajaksi. Ensihoitajat myös työskentelevät eri toimipisteissä pitkienkin etäisyyksien päässä. Osallistuminen työnohjaukseen työvuoron aikana ei siis tule kyseeseen. Työnohjaus heti pitkän työvuoron jälkeen ei myöskään ole tarkoituksenmukaista eikä se lisäksi ole poikkeusluvan mukaan sallittuakaan.

Ensihoitajien työnohjaus on siis sovittava pidettäväksi vapaapäivinä (työvuoroa seuraava päivä ei ole vapaapäivä, vaan lepopäivä). Laajasti suositellaan, että työnohjaukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja sitä se tulee olla myös Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Vapaaehtoisuudesta huolimatta työnohjauksen tulee olla työaika ja siitä tulee saada korvaus, ja näin myös ohjeistavat Tampereen kaupungin ohjeet. Pirkanmaan pelastuslaitoksella on käytössään koulutustasoisuudenvapaaajärjestelmä, mitä sovelletaan myös työnohjauksen korvauskäytäntönä.

Ryhmiä muodostettaessa tulee huomioida myös se olennainen seikka, ettei työnohjausryhmässä voi olla osallistujia kaikista työvuoroista, vaan pelkästään niistä, joilla on vapaapäivä yhtä aikaa. Käytännössä esimerkiksi 1. ja 2. jaoksen ensihoitajat voivat pitää työnohjausta, kun 4. jaos on töissä. Jaoksista 3 ja 4 pitävät työnohjauksen, kun työvuoro 2 on töissä.

Työnohjaustilan tulee olla häiriötön tila. Erityisesti sen tulee olla sellainen, missä voi luottamuksellisesti puhua työhön liittyvistä asioista. Vaikka työnohjaus onkin osa työtä, työpaikalta poistuminen saattaa vapauttaa puhumaan työasioista entistä luottamuksellisemmin. Suosittelemme jotakin ulkopuolista tilaa työnohjausistuntojen pitämiseen. Tiloista tulee löytyä myös kirjoitustaulu tai vastaava.

Työnohjaaja tapaa ryhmät erikseen sovittavina ajankohtina ja sopii työskentelytavoista ja tavoitteista. Tavoitteet nousevat tämän suunnitelman sisällöstä, organisaation odotuksista sekä ryhmäläisten ajatuksista. Tämä jälkeen alkaa varsinainen työskentelyvaihe, minkä kestäessä järjestetään arviointeja ennalta sovitun mukaisesti ja työnohjaaja pitää ajan tasalla ensihoitopalveluiden pelastuspäällikön tavoitteiden toteutumisen. Palaute organisaation suuntaan on yleisellä tasolla olevaa, jotta työnohjauksen luotettavuus säilyy. Työnohjaaja voi välittää orga-

nisaatiolle työnohjauksessa esille nousseita yksityiskohtaisiakin palautteita, mikäli ryhmäläiset niin yhdessä sopivat ja pyytävät.

Työnohjauksen päättyessä pidetään loppuarviointi. Tarvittaessa, ja jos ryhmä niin sopii, pidetään yhteispalaveri työnohjausryhmän, työnohjaajan ja ensihoidon pelastuspäällikön kesken. Voidaan myös tehdä niin, että työnohjaaja välittää tilaajalle työnohjausryhmän palautteen.

Koska työnohjausryhmät muodostettiin urasidonnaisesti, tarkoitus on, että kussakin työnohjausryhmässä työskentelevät samat henkilöt koko prosessin ajan. Päällekkäisiä prosesseja voi olla meneillään useitakin. Ensihoitaja voi hakeutua oman työnohjausprosessin loputtua uudestaan työnohjaukseen. Uusi työnohjausryhmä muotoutuu jälleen työvuosien mukaan. Maksimimäärää työnohjausprosesseja ei ole, vaan työnohjaukseen voi aina hakeutua, jos ensihoitaja kokee siihen tarvetta. On vain toivottavaa, että ensihoitaja on koko ajan työnohjauksen piirissä.

Jatkuvan työnohjausmahdollisuuden ylläpitäminen asettaa tietysti omat haasteensa. Tämä suunnitelma lähtee siitä ajatuksesta, ettei ensihoitajille ole koskaan aiemmin järjestetty työnohjausta Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Jos työnohjaus olisi jatkuvasti tarjolla, mikä olisi työnohjausinfojen rooli jatkossa? Tarvittaisiinko työnohjaajia useita? Tulisiko ensihoitajia kouluttaa sisäisiksi työnohjaajiksi? Nämä ovat asioita, jotka tulevat ratkaistavaksi tulevaisuudessa, jos työnohjaustoiminta muotoutuu osaksi ensihoitajien työtä.

Jos ensihoitajien työnohjaus päätetään käynnistää, on syytä järjestää vuoden kuluttua erillinen kysely kaikille työnohjauksen piirissä oleville ensihoitajille työnohjauksen menetelmien ja sisältöjen toimivuudesta sekä tavoitteiden toteutumisesta.



Työnohjauksen prosessi on havainnollistettu alla olevassa kaaviossa (Kuvio 4).



KUVIO 4. Ensihoitajien ryhmätyönohjausprosessi.

## 9 LOPUKSI

Jos työnohjaus ei ole saanut arvoistansa sijaa ensihoidossa, ei se ole sitä tehnyt pelastuslaitoksilla muutoinkaan. Suomen 22 pelastuslaitoksesta vain seitsemässä oli vuonna 2013 ollut käytössä työnohjausta jossakin määrin. Yksi edelläkävijöistä on Helsingin pelastuslaitos, missä työnohjausta on kokeiltu eri tavoin jo usean vuoden ajan. Näiden työnohjausjaksojen jälkeen tehdyissä tutkimuksissa siitä on ilmennyt paljon positiivisia vaikutuksia, ja esimerkiksi työnohjaukseen osallistuneiden paloiesimiesten mielestä työnohjaus pelastusalalla on niin tärkeä asia, että se tulisi olla osa pelastusalan opintoja.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa vuosille 2016–2017 mainitaan tärkeinä työhyvinvoinnin tekijöinä henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön työyhteisötaidot, sitoutuminen sekä kehitysmuotoisuus. Kaikkia näitä tavoitteita työnohjaus tukee. Myös Tampereen kaupungin strategia pohjaa henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta saatavaan tuottavuuteen. Tavoitteeksi strategiassa vuosille 2014–2017 on asetettu, että henkilöstön mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen parannetaan, henkilöstö on osaavaa ja työkykyisyyttä parannetaan. Myös näitä kaikkia työnohjaus edistää. Edelleen kunta-alan työmarkkinaosapuolet ovat sopineet yhteisiksi tavoitteiksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työnlaadun kehittämisen sekä entistä paremman muutoskyvykkyyden.

Muutoskyvykkyyttä on tarvittukin, sillä useita viime vuosia on myös värittänyt muutos. Etenkin ensihoidossa on lakimuutosten seurauksena työntekijä tehnyt työtään maailmassa, jossa kaikki ympärillä oleva on tuntunut muuttuvan. Organisaatiomuutoksia on ollut myös Pirkanmaan pelastuslaitoksen sisällä. Tulevat sote-ratkaisut ja mahdolliset pelastuslaitosten yhdistämiset eivät myöskään vähennä tarvetta työntekijän muutoskyvykkyydelle. Työnohjaus auttaa muutostilanteiden lähestyessä, niiden aikana ja niiden jälkeen vähentäen muun muassa muutosvastarintaa. Sote-ratkaisuissa otetaan kantaa myös siihen, kuka tuottaa ensihoitopalvelut. Pelastuslaitos voi vahvistaa henkilöstönsä osaamista, jaksamista ja työkykyisyyttään järjestelmällisellä työnohjauksella, ja näin näyttäytyä entistä vahvempana ensihoidon palveluntuottajana.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella on tehty määrätietoisesti työtä työhyvinvoinnin parantamiseen. Laatu- ja työhyvinvointiyksikkö perustettiin vuonna 2012, ja tehtäviksi asetettiin osaamista ja työnhallintaa tukevien toimintamallien kehittäminen. Yksi konkreettinen panostus työhyvinvointiin viime vuosina on edellä mainittu koordinoitu defusing-toiminta. Työnohjaustoiminnan käyttöönotto on luonteva askel tässä kehityskaudessa. Pirkanmaan pelastuslaitoksella on nyt mahdollisuus olla edelläkävijä valtakunnan tasolla työnohjauksen vakiinnuttamisessa niin ensihoitajien työn osaksi kuin koko pelastustoimen operatiivisen henkilöstön osaksi.

## 10 KIRJALLISUUS

Tämä työnohjaussuunnitelma on osa opinnäytetyötä "Ensihoitajien työnohjaus Pirkanmaan pelastuslaitoksella". Alle on koottu kirjallisuusluettelo, johon kyseinen opinnäytetyö, ja siten myös tämä työnohjaussuunnitelma perustuvat. Opinnäytetyöhön voi tutustua Theseus-tietokannassa internetosoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

### Työnohjauskirjallisuus

Alhanen, Kai – Kansanaho, Anne – Ahtiainen, Olli-Pekka – Kangas, Marko – Soini, Tiina – Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Borgman, Merja – Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Heroja, Tuija – Koski, Arja – Seppälä, Pekka – Säntti, Risto – Wallin, Aila (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä – Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

Hyrkäs, Kristiina – Munnukka, Terttu – Sorsa, Minna 2002. Työnohjaus hoitotyössä: Pysyvä perusta vai turha taakka? Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus. Julkaisu 4/2002. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Kallasvuo, Anita – Koski, Arja – Kyrönseppä, Ulla – Kärkkäinen, Maj-Lis (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keski-Luopa, Leila 2007. Työnohjaus vai superviisaus – työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. 3. painos. Oulu: Metanoia Instituutti.

Keskinen, Soili (toim.) 1996. Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B: Raportit ja selvitykset 12. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Kivinen, Pirkko (toim.) 2008. Työnohjauksen kolme tuolia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, Oppimateriaalit. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Punkanen, Tiina 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Ranne, Kaarina – Markkanen, Heikki – Malo, Tuula (toim.) 2011. Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C, Oppimateriaaleja 15. Tampere: TAMK.

Tutkimukset, raportit ja opinnäytetyöt

Aunola, Anssi 2013. Työnohjaussuunnitelma Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle. Kehittämistehtävä. Työnohjaajakoulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Aunola, Anssi 2014. Ensihoitotyön psyykinen kuormittavuus. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Auvinen, Petra – Palukka, Hannele – Tiilikka, Tiina 2012. Palvelujärjestelmä murroksessa - ensihoidon ja sairaankuljetuksen työ- ja toimintakäytänteet. Loppuraportti 10.12.2012. Tampere: Tampereen yliopisto & Työsuojelurahasto.

Hakala, Annina 2009. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Haapala, Jari 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi – kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede, Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Haataja, Janne – Lappalainen, Tanja 2011. Työhyvinvointi ensihoidossa - Kyselytutkimus Oulun seudun ensihoito- ja sairaankuljetusyrityksille. Opinnäytetyö. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma.

Hallamaa-Numminen, Katja 2011. Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin – Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Hyrkäs, Kristiina 2002. Clinical Supervision and Quality Care: Examining the Effects of Team Supervision in Multi-Professional Teams. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Katainen, Merja – Kauppinen, Tarja 2013. Hoitotyöntekijöiden näkemyksiä työnohjauksen merkityksestä psykiatrisessa ja somaattisessa hoitotyössä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa – Työhyvinvoinnin näkökulma. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu.

Koivu, Aija 2013. Clinical Supervision and Well-Being at Work: a Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Koponen, Sami – Nieminen, Päivikki 2011. Ensihoitotyön psyykinen kuormittavuus ja työssä jaksaminen Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Ensihoidon koulutusohjelma. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Mattila, Tuula 2009. Työssäjaksaminen, pieni lisä tavoitteeseen oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen pelastuslaitos. Kehittämistehtävä. Työnohjaajakoulutus. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Mattila, Tuula 2010. "Tulee puitua ja käytyä läpi näitä asioita" – paloiesimiesten työnohjauskokeilu. Opinnäytetyö. Kuntoutuksen ohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Nurmela, Sari – Sillanpää, Veera 2010. Työnohjauksen tarve ensihoidossa – Haastattelututkimus ensihoitotyötä tekeville. Opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma.

Nuutinen, Anniina 2012. Työnohjaus Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Ensihoidon koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Paunonen, Marita 1989. Hoitotyön työnohjaus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio.

Toivakka, Irja 2005. Työnohjaus johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu –tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Terveyshallintotiede.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sisäministeriö 2014. Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti. Sisäministeriön julkaisu 16/2015.

#### Suositukset, lait ja ohjeet

Ensihoitoasetus 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011.

Julin, Anna-Maija – Kuronen, Mirja – Oksa, Lea – Roihankorpi, Tuula – Saha, Marja-Terttu – Sorri, Pentti – Yli-Koivisto, Marja 2001. Työnohjauksen koordinointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 4/2001. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla - Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Helsinki.

Mielenterveysasetus 1990. Annettu 21.12.1990/1247.

Mielenterveyslaki 1990. Annettu 14.12.1990/1116.

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013. Työnohjaus Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Ohje. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Sosiaali- ja terveysministeriö 1983. Työnohjaustyöryhmän muistio. Työryhmämuistio 1983: 29.

Sosiaali- ja terveysvaliokunta 2010. Eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietintö 1.12.2010. StVM 40/2010 vp.

Suomen työnohjaajat ry. Verkkodokumentti. Suositus työnohjauksen hankinnasta vastaaville.

Terveydenhuoltolaki 2010. Annettu 30.12.2010/1326.

Työaikalaki 1996. Annettu 9.8.1996/605.

Työturvallisuuslaki 2002. Annettu 23.8.2002/738.

Väätäinen, Tuula 2010. Työnohjauksen tuominen somaattiseen terveydenhuoltoon. Toimenneidealoite eduskunnalle. TPA 19/2010 vp.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/eduskuntaaloite/Documents/tpa\\_19+2010.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/eduskuntaaloite/Documents/tpa_19+2010.pdf)

#### Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen julkaisut

Pirkanmaan pelastuslaitos 2013. Työhyvinvointia yhdessä – Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2014–2015.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2015. Työhyvinvointia yhdessä – Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2016–2017.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2015. Pirkanmaan pelastuslaitoksen henkilöstökoulutus ja omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Toimintaohje 30.12.2015.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2016. Toimintasääntö. Annettu 1.3.2016.

Pirkanmaan pelastuslaitos 2016. Pirkanmaan pelastuslaitoksen vuosikertomus 2015.

Tampereen kaupunki 2011. Tampereen kaupungin sisäinen työnohjaus. Ohje 29.8.2011.

Tampereen kaupunki 2013a. Tampereen kaupungin kaupunkistrategia 2013–2017 – Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki.

Tampereen kaupunki 2013b. Organisaation toimintakyksusuunnitelma. Tampereen kaupungin toimintakyksusuunnitelma. Konsernimääräys.

Tampereen kaupunki 2014. Työhyvinvoinnin ohjelma 2014–2017.

Tampereen kaupunki 2015. Intranet Looora. Kunta10-tutkimuksen tulokset vuodelta 2014.

Muu kirjallisuus ja lehtiartikkelit

Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivikko, Asta 2014. Terveystuotopalvelujen työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus – TTK.

Kuisma, Markku – Holmström, Peter – Nurmi, Jouni – Porthan, Kari – Taskinen, Tuomas 2013. Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, Sari 2004. Työnohjaus on henkistä työsuojelua parhaimmillaan. Poliisi & Oikeus 10/2004.

Tikkanen, Salla 2013. Perustehtävän kirkastusta ja jaksamisen tukemista työnohjauksella. Pelastustieto 4/2013.

Työturvallisuuskeskus 2003. Työhyvinvointia hoiva- ja hoitotyöhön – Työprosessien kuvaaminen ja vaarojen arviointi työn kehittämisen välineenä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.4.2015.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.



## Alkukartoituksen kyselylomake

Arvoisa kollega,

teen YAMK-opintojeni opinnäytetyönä ensihoitajien työnohjaussuunnitelman Pirkanmaan pelastuslaitokselle. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ensihoitopalvelujen johtamista ja opinnäytetyöni on luonteeltaan organisaation kehittämistehtävä.

Kyselytutkimuksen avulla saan arvokasta tietoa laatiessani työnohjaussuunnitelmaa. On myös niin, että aina uutta kehitettäessä on tärkeää saada jokaisen ääni kuuluville. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat Pirkanmaan pelastuslaitoksen perus- ja hoitotason ensihoitajat.

Tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja kysymykset on laadittu siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tuloksia käsitellään kokonaisuuksina eikä yksittäisen henkilön vastauksia nosteta työssä esille. Kysymykset on laadittu siten, että aikaa vastaamiseen menee vain jokunen minuutti.

Työnohjaus on tärkeä osa työhyvinvointia ja lukuisten tutkimusten mukaan se parantaa työssä jaksamista ja auttaa työntekijää pysymään työkykyisenä. Olethan siis mukana vastaamalla kyselyyn!

Lisätietoja sähköpostilla [REDACTED] tai puhelimitse [REDACTED].

1. Sukupuoli

- a. Nainen
- b. Mies

2. Ikä

- a. – 30 v.
- b. 31 – 50 v.
- c. 51 v. –

3. Työskenteletkö pääsääntöisesti perus- vai hoitotasolla?

- a. Perustasolla
- b. Hoitotasolla

4. Kuinka kauan olet nyt yhtäjaksoisesti työskennellyt ensihoitotehtävissä Pirkanmaan pelastuslaitoksella (aiemmin Tampereen aluepelastuslaitos)?

- a. Alle 5 vuotta
- b. 5 – 15 vuotta
- c. Yli 15 vuotta

5. Tiedätkö, mitä työnohjauksella tarkoitetaan?

- a. Kyllä

b. En

→jos vastaa ei, seliteteksti: "Työnohjaus on väline työnhallintaan. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmätasolla ja se toteutetaan aina asianmukaisen koulutuksen saaneen ulkopuolisen työnohjaajan johdolla. Työnohjaus ei ole terapiaa, koulutusta tai perehdytystä, vaan ennen kaikkea se on väline oman työn oppimiseen ja oman perustehtävän selkiyttämiseen."

6. Oletko koskaan ollut työnohjauksessa?

- a. Kyllä
- b. En

7. Onko sinulle pääsääntöisesti selvää, mikä on perustehtäväsi päivittäisessä työssäsi?

- a. Kyllä
- b. Ei

8. Mihin asioihin haluaisit työssäsi tukea?

---

---

---

9. Uskotko, että työnohjaus voisi tuoda tukea edellä mainitsemiisi asioihin?

- a. Kyllä
- b. En

10. Olisitko halukas osallistumaan työnohjaukseen?

- a. Kyllä
- b. En

11. Mikä työnohjausmuoto sinua eniten kiinnostaisi?

- a. Yksilötyönohjaus (ohjaustilanteessa läsnä lisäksi työnohjaaja)
- b. Yhteistyötyönohjaus (ohjaustilanteessa läsnä lisäksi työnohjaaja sekä oman työyhteisösi eri edustajia esimies mukaan luettuna)
- c. Ryhmätyönohjaus (ohjaustilanteessa läsnä lisäksi työnohjaaja sekä kollegoita omasta organisaatiostasi)

12. Vapaa kenttä kommenteille

---

---

---



## SUOSITUS TYÖNOHJAUKSEN HANKINNASTA VASTAAVILLE

24.5.2014

Työnohjaus on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisen työelämän yhtenä keskeisenä laatutekijänä. Työnohjaus voidaan kohdentaa työelämän moninasiin haasteisiin ja työstä nouseviin ilmiöihin. Työnohjaus on aina sopimuksenvaraista toimintaa, johon toimijaosapuolet sitoutuvat ja jonka tavoitteet ja päämäärät nousevat sitä tilaavan osapuolen tarpeista.

Suomen Työnohjaajat ry toivoo, että työnohjauksen hankinnassa ensisijaiseksi kriteeriksi nostetaan työnohjauksen laatuun liittyvät näkökulmat. Laatutekijöistä keskeisin on työnohjaajan ammattitaito. Työnohjaus on asiantuntijapalvelu, jonka tuloksena syntyy vaikeasti mitattavaa aineetonta pääomaa. Suomen Työnohjaajat ry:n jäsenyys kertoo työnohjaajan osaamisesta. Jäsenyyden kriteereitä ovat työnohjaajakoulutus, työnohjauskokemus ja sitoutuminen toiminnassaan yhdistyksen laatimiin eettisiin periaatteisiin.

Suomen Työnohjaajat ry edistää omalla toiminnallaan työnohjauksen tutkimusta ja sen arviointi- ja kehittämistyötä. Yhdistyksen perustehtävää on jäsenistönsä ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen.

Yhdistys haluaa omalla toiminnallaan aktiivisesti kehittää laadukkaita työnohjauspalveluja. Yhdistys on valmis edistämään eri toimijaosapuolten välistä yhteistyötä työnohjauksen hankintaan ja kilpailuttamiseen liittyvissä menettelytavoissa.

Suomen Työnohjaajat ry suosittelee, että työnohjauksen hankinnassa noudatettaisiin sen lisäksi, mitä yleisessä hankintaa ja kilpailutusta koskevassa lainsäädäntö ja muussa ohjauksessa sanotaan, yhdistyksen laatimaa Työnohjauksen palvelukuvausta.

Liite 1 Työnohjauksen palvelukuvaus

Liite 2 Työnohjaussopimus - suositus keskeisestä sisällöstä



## Työnohjauksen palvelukuvaus (Liite 1)

- Yleistä
- Kesto
- Työnohjaajan positio
- Yleisimmät muodot
  - Yksilötyönohjaus
  - Ryhmätyönohjaus
  - Työyhteisön työnohjaus
  - Esimiesten työnohjaus
- Laatu
  - Työnohjaajan osaaminen
  - Työnohjausprosessin toteutus
  - Tilat ja muut fyysiset puitteet

### Yleistä

Työnohjaus on vakiinnuttanut paikkansa osana suomalaisen työelämän kehittämis- ja vaikuttamistyötä. Se on sopimukseen perustuvaa, tavoitteellista ammatillista toimintaa, jota ohjaavat sekä työnohjausta koskevat että kunkin toimialan yhteisesti hyväksytyt eettiset periaatteet, lähtökohdat ja arvot. Työnohjaaja ja ohjattavat sitoutuvat toiminnassaan niihin ja toimivat niiden suuntaisesti.

Työnohjaus on erilaisissa toimintaympäristöissä tapahtuvaa oman työn tutkimista arvioimista sekä kehittämistä työnohjauskoulutuksen saaneen työnohjaajan avulla. Työnohjaus auttaa siihen osallisena olevia tahoja löytämään uusia näkökulmia, lähestymistapoja ja ratkaisuja työhön ja siitä nouseviin haasteisiin. Työnohjauksen tavoitteet asetetaan osapuolten yhteisen työskentelyn tuloksena kulloiseenkin työnohjaukseen tarkoituksenmukaisiksi, realistisiksi ja niitä arvioidaan työnohjausprosessin kuluessa tarpeen mukaan kaikkien osapuolten kesken. Tavoitteiden määrittelemistä ohjaavat työnohjausta tilanneen tahon tarpeet.

### Kesto

Työnohjausta suositellaan toteutettavaksi pitkäkestoisena työtä ja työyhteisöä tukevana ohjausprosessina, suositusaika yhdestä kolmeen vuoteen.

### Työnohjaajan positio

Työnohjaaja kunnioittaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä.



## Yleisimmät muodot

### *Yksilötyönohjaus*

Henkilökohtaista, työnohjaajan ja ohjattavan välistä ammatillista vuorovaikutusta. Tavoitteena on ohjattavan ammatillinen tuki ja kehittyminen perustehtävässään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ohjaustyö lähtee ohjattavan näkemyksistä ja kokemuksista.

### *Ryhmätyönohjaus*

Ryhmätyönohjauksessa työvälineenä on vuorovaikutusprosessi. Ryhmän jäsenet tutkivat ja kehittävät yhteistä tai kunkin omaa työskentelyä määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti

### *Työyhteisön työnohjaus*

Työyhteisön työnohjauksessa esimies ja työyhteisön jäsenet yhdessä tutkivat ja kehittävät tavoitteita, visioita ja perustehtävää. Työyhteisön työskentelyyn, käytäntöihin, rakenteisiin, kulttuuriin ja vuorovaikutukseen liittyvien asioiden tutkiminen kuuluvat olennaisena osana työyhteisöjen työnohjauksen teemoihin. Henkilömäärän ylittäessä 12 henkeä suositellaan työnohjauksen toteuttamista työn-ohjaajaparin (2 ohjaaja) työnä.

### *Esimiesten työnohjaus*

Työnohjauksessa ohjattava tutkii omaa johtajuuttaan, itseään johtajana sekä suhdettaan johtamaansa työyhteisöön/työryhmään sekä omaan esimieheensä ja verkostoihin. Työnohjauksessa keskeistä on johtamistehtävässä toimivan henkilön oman henkilökohtaisen identiteetin sekä voimavarojen vahvistaminen ja johtamistaitojen kehittäminen organisaation tavoitteiden, arvojen ja visioiden suuntaisesti.



## Laatu

### *Työnohjaajan osaaminen*

Ammattitaitoisella työnohjaajalla on työnohjaajakoulutus, laaja-alainen kokemus työelämästä sekä erilaisten työelämän toimintaympäristöjen sekä organisaatioiden (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) tuntemus. Suomen työnohjaajat ry:n jäsenyyskriteereiden mukaan työnohjaajalla tulee olla vähintään kaksivuotinen prosessinomainen 60 opintopisteen tai 40 opintoviikon laajuinen työnohjaajakoulutus tai hänen tulee olla muuten käytännössä ansioitunut työnohjauksen ammattilainen. Suomen työnohjaajat ry:n jäsenyys on riittävä osoitus työnohjaajan ammatillisesta kelpoisuudesta, riippumatta siitä, miten opintopisteet tai opintoviikot on määritellyt aiemmissa työnohjaajakoulutuksissa.

Työnohjaajan ammatillisesta ja laadullisesta osaamisesta kertovia mittareita ovat lisäksi muun muassa työnohjauksen määrä ja monipuolisuus, oma työnohjaus, osallistuminen työnohjaajille suunnattuihin täydennys- ja jatkokoulutuksiin, erilaiset ihmissuhde- ryhmänohjaus- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutukset, työnohjausmuodot, alan seminaarit, mahdollinen julkaisutoiminta, muu ohjaajakoulutus ja referenssit toteutuneista työnohjausprosesseista.

### *Työnohjausprosessin toteutus*

Työnohjauksen prosessi toteutetaan hankintaa ja kilpailutusta koskevan lainsäädännön pohjalta ja siihen sitoutuen.

Työnohjaus aloitetaan tavoitteiden määrittämisellä, sovitaan työnohjauksen konkreettinen toteutumisen tapa, arviointiajankohdat ja arviointimenetelmät. Arviointi voi kohdentua työnohjauksen yhteisten tavoitteiden toteutumiseen, työnohjauksen yleiseen läpiviemiseen, toiveisiin ja jatkosuunnitelmiin sekä työnohjauksen toivottuihin vaikutuksiin. Pääsääntöisesti työnohjauksesta annetaan palautetta tilaajalle yhdessä työnohjattavien kanssa.

Työnohjauksesta laaditaan sopimus jonka mukaan toimitaan.

### *Tilat ja muut fyysiset puitteet*

Työnohjaus voidaan toteuttaa tilaajan tiloissa tai työnohjaajan toimitiloissa. Työnohjaukseen sopii parhaiten neutraali tila, joka ei ole kenenkään oma työhuone tms. Työnohjauksen tilan tulee pysyä pääsääntöisesti samana. Tilassa on oltava hyvä äänieristys ja tilan käyttö tulee rauhoittaa työnohjaukselle, ei saa olla läpikulkua tai muuta häiritsevää toimintaa. Teknisestä välineistöstä, esim. verkko-ohjausmahdollisuuksista, tulee erikseen sopia. Tarjouspyynnössä tulee huomioida tilojen käyttökustannukset, tarvittava tekninen välineistö ja muu tarvittava materiaali.



## Työnohjaussopimus - suositus keskeisestä sisällöstä (Liite 2)

- Sopimuksessa määritellään keskeiset sopimusehdot, kuten hinta, määrä, kesto, aloitusajankohta, kohderyhmä, asiakaspalaute, peruuntuminen ja sopimuksen purkaminen.
- Työnohjauskerroista työnohjaaja dokumentoi ajan, paikan, osallistujamäärän ja keston.
- Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus ja ehdoton luottamuksellisuus työnohjauksessa käsitellyistä asioista, työnohjattavista henkilöistä ja organisaatiosta, joka sitoumus jatkuu myös työnohjaussuhteen päättyttyä.
- Työnohjaussuhteen päättyessä kaikki työnohjausta koskevat tiedot passivoidaan tai tuhoetaan. Työnohjauksen sisällöstä ei synny arkistoa.
- Sovittuja työnohjauskertoja voidaan perua vain pakottavista syistä, tällaisia ovat: sairastapaus, esimiehen velvoittava työtehtävä tai muu ylivoimainen este. Työnohjattavan tulee ilmoittaa tuleva poissaolo viimeistään edellisessä työnohjaustapaamisessa tai muutoin välittömästi esteen ilmaantua työnohjaajalle.
- Sairastumisen sattuessa sovitaan uusi korvaava aika, ja varmistetaan, että toiminta jatkuu sopimuksen mukaisesti.
- Sopimusosapuolilla on oikeus purkaa sopimus, jos toinen osapuoli olennaisesti rikkoo sopimusvelvoitteen eikä kohtuullisessa ajassa korjaa laiminlyöntiään huomautuksesta huolimatta. Sopimuksen purkamisaika on molemmilla osapuolilla vähintään kaksi ohjauskertaa työnohjauksen päättämiseen.
- Peruutus- ja purkamisehdot määritellään sopimuksessa. Peruuttamattomista työnohjauksista laskutetaan kuten toteutuneesta.
- Työnohjaaja on velvollinen ilmoittamaan tilaajalle, mikäli palveluntuottamiseen ilmaantuu pidempiaikainen keskeytys tai este.
- Työnohjauksen aikayksikkö määritellään, esim. 45 min/60 minuuttia, samoin työnohjausistunnon kesto (pääsääntöisesti 1,5 -2 h) sekä tapaamistiheys (esimerkiksi 3 viikon välein). Työnohjaustarve ja -tilanteet määrittelevät edellä mainittuja ajallisia reunaehtoja.
- Hinnoittelu määräytyy sisällön vaativuuden mukaan. Ryhmätyönohjauksessa hintaan vaikuttaa ryhmän koko. Hintaan tulee sisältyä valmistelu, matka-aika ja työnohjausaika. Matkakustannukset maksetaan voimassa olevien yleisten matkustussääntöjen ja/tai sovittujen kustannusten mukaan.
- Laskutus perustuu sopimuksen mukaisiin ja työnohjauskaudella toteutuneisiin tapaamiskertoihin. Työnohjaaja ja tilaaja voivat sopia laskumenettelystä erikseen. Työnohjaajan tulee ilmoittaa laskun liitteenä erittely työnohjauskerroista, osallistujamäärä, työnohjauksen kesto, matkakustannukset ja arvonlisäverollinen hinta.