

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Johanna Erholtz, Maiju Halonen

TYÖNOHJAUKSEN PILOTOINNIN KÄYNNISTÄMINEN JA
PROTOKOLLAN LUOMINEN POHJOIS-KARJALAN
PELASTUSLAITOKSEN ENSIHOIDON KENTTÄJOHTAJILLE

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Johanna Erholtz, Maiju Halonen

Nimeke

Työnohjauksen pilotoinnin käynnistäminen ja protokollan luominen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajille

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan pelastuslaitos

Tiivistelmä

Työnohjausta käytetään nykyisin laajasti eri aloilla. Tutkimukset osoittavat, että sen avulla voidaan parantaa työhyvinvointia sekä työn laatua. Työnohjausta käytetään esimiehillä johtajuuden vahvistamiseen sekä luomaan tukea muuttuviin työelämän haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda työväline johtamisen kehittämiseen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajille. Tavoitteena on työhyvinvoinnin johtamisen parantaminen, kenttäjohtajien työn selkiyttäminen ja johtajuuden vahvistaminen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyömme tehtävät ovat luoda työnohjauksen protokolla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajille ja tuoda esille työnohjauksen merkitys esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa.

Kehittämistyön tuloksena syntyi työnohjauksen protokolla, jota Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajat voivat hyödyntää silloin, kun tulee tarve käynnistää työnohjaus paikallisesti. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, kuinka työntekijät ja esimiehet hyötyvät työnohjauksesta pelastuslaitoksissa.

Kieli

suomi

Sivuja 55

Liitteet 2

Liitesivumäärä 19

Asiasanat

työhyvinvoinnin johtaminen, työnohjaus, ensihoito, ensihoidon kenttäjohtaja



THESIS

May 2020

**Master's Programme in Development and
Management of Health Care and
Social Services**

Tikkarinne 9

FI-80200 JOENSUU

FINLAND

Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)

Johanna Erholtz, Maiju Halonen

Title

Piloting and Creating a Workplace Counselling Protocol for Emergency Care Field Supervisors in North Karelia Rescue Department

Commissioned by

North Karelia Rescue Department

Abstract

Workplace counselling is used widely in different fields. Research shows that with the help of workplace counselling wellbeing at work and the quality of work can be enhanced. Workplace counselling is used to reinforce leadership and to provide support with challenging changes occurring in working life. The work of supervisors is often lonely and with the help of workplace counselling peer support is enabled.

The purpose of this thesis was to create a tool for developing leadership among the emergency care field supervisors in the North Karelia Rescue Department. The aim of this thesis was to enhance the management of wellbeing at work, clarify the responsibilities of field supervisors, reinforce leadership and improve wellbeing at work through better interaction in the North Karelia Rescue Department. The objective of the thesis was to create a workplace counselling protocol for the North Karelia Rescue Department and highlight the significance of workplace counselling among the supervisors and employees.

Language

Finnish

Pages 55

Appendices 2

Pages of Appendices 19

Keywords

thesis, thesis process, written report, ethical questions in thesis

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Työnohjaus	5
2.1	Yksilötyönohjaus.....	7
2.2	Ryhmätyönohjaus	8
2.3	Yhteistyönohjaus	10
2.4	Kriisityönohjaus sekä toiminnalliset menetelmät työnohjauksen tukena	
2.5	Työnohjauksen historiaa sekä nykypäivää	13
3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	16
3.1	Nykypäivän esimiestyöskentelyn haasteita.....	19
3.2	Esimiesten työnohjaus.....	20
3.3	Työhyvinvoinnin ja henkilöstökehittämisen tuottavuusnäkökulma	21
4	Protokollat Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella	22
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	24
6	Opinnäytetyön kehittämisprosessi Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella	24
6.1	Ensihoidon kenttäjohtajan työnkuva Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella.....	25
6.2	Lineaarinen malli kehittämisprosessissa.....	25
6.3	Opinnäytetyön aikataulu lineaarisen mallin mukaan	27
7	Kehittämistyön menetelmät ja analyysi	30
7.1	Innopaja -menetelmä ja SWOT-analyysi	31
7.1.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi	32
7.2	Power Point -esitykset, aivoriihi ja päiväkirja	33
8	Toteutus.....	34
8.1	Työpaja 1.....	34
8.2	Työpaja 2.....	36
9	Tulokset.....	37
9.1	Valmis protokolla	39
9.2	Työnohjauksen tarve Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajilla	43
9.3	Työnohjauksen sopimuksen allekirjoitus.....	45
10	Pohdinta.....	46
10.1	Kehittämistoiminnan ja opinnäytetyöprosessin arviointia	46
10.2	Tulosten tarkastelu	48
10.3	Luotettavuus ja eettisyys	49
10.4	Työnohjauksen kehittäminen jatkossa pelastuslaitoksilla	51
	Lähteet:.....	52

Liite 1 PowerPoint Työnohjauksen info, työpaja 1 (sähköinen liite)

Liite 2 PowerPoint SWOT-analyysi, työpaja 1. (sähköinen liite)

1 Johdanto

Työnohjausta käytetään nykyisin laajasti eri aloilla, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Työnohjaajista löytyy myös eri alojen edustajia. Nykypäivänä työnohjauksen ei katsota enää kuuluvan ainoastaan kuormittavaa asiakastyötä tekeville. Työnohjauksen avulla voidaan tuoda esille organisaation kehittymismahdollisuuksia ja tutkimukset osoittavat sen parantavan ohjattavien työhyvinvointia sekä työn laatua. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini, & Soininen 2016, 16–17.) Työhyvinvoinnin ja hyvän yhteisöllisen toimintakulttuurin muodostuminen vaativat jokaisen työntekijän panosta. Organisaation johto luo kuitenkin suuntaviivat työhyvinvoinnin johtamiselle. Työnohjaus on tarkoitettu henkilökohtaisen ammatillisen kasvun, työelämän muutosten hallinnan ja haasteellisten työtilanteiden tueksi jokaiselle työelämässä mukana olevalle ihmiselle. Johdon ja keskijohdon työnohjaus voi auttaa koko työyhteisöä työhyvinvoinnin johtamista parantamalla. (Työturvallisuuskeskus 2017, 7-8; Suomen ryhmäpsykoterapia 2019.)

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka avulla pyrimme luomaan Pohjois-Karjalan pelastuslaitokselle paikallisen työnohjauksen protokollan ja käynnistämään työnohjauksen pilotoinnin ensihoidon kenttäjohtajille. Tällä hetkellä kyseisellä organisaatiolla ei ole käytössä ollenkaan työnohjausta työntekijöille eikä esimiehille. Tutkimukset puhuvat työnohjauksen tärkeydestä sosiaali- ja terveysalalla. Omassa opinnäytetyössämme haluamme tuoda esille teoretietoa, josta käy esille kuinka merkityksellistä työnohjaus voi parhaimmillaan olla ja tätä kautta vaikuttaa ihmisten asenteisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda työväline johtamisen kehittämiseen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajille. Tavoitteena on työhyvinvoinnin johtamisen parantaminen, kenttäjohtajien työn selkiyttäminen, johtajuuden vahvistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen paremman vuorovaikutuksen kautta Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyön

tehtävänä on luoda työnohjauksen protokolla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajille ja tuoda esille työnohjauksen merkitys esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa.

2 Työnohjaus

Työnohjauksella tarkoitetaan ammatillista kehittymistä, joka tapahtuu koulutetun ohjaajan avulla. Työnohjaus on erityisen tärkeää aloilla, jossa työskennellään omalla persoonalla sekä ollaan tekemisissä henkisten varustusten kanssa. Suomessa hoitoalalla sekä vaativassa ihmissuhdetyössä tämä on jo muodostunut pysyväksi osaksi käytäntöä. (Luopa-Keski 2018, 1.)

Suomen työnohjaajat määrittävät työnohjauksen ”useamman tapaamiskerran oppimisprosessiksi, jolle määritellään yhteisön toimintaa tukeva tavoite, jossa keskustellaan avoimesti ja luottamuksellisesti työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista ja kokemuksista ja jäsenetään eri näkökulmia koulutetun ohjaajan avulla, jossa etsitään ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseksi ja ammatillisen oppimisen edistämiseksi, jossa etsitään ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseksi ja ammatillisen oppimisen edistämiseksi, jonka tuloksellisuutta arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin” (Suomen työnohjaajat ry 2020.)

Työnohjaus voidaan suunnitella sisällöltään sellaiseksi, mitä ohjattava tai ohjattavat sillä hetkellä tarvitsevat ammatillisen identiteetin tukemiseksi ja vahvistamiseksi tai ohjaussuunnitelma voi myös tukea pidemmän ajan tavoitetta esimerkiksi organisaation sisällä. Työnohjauksen kohteena ei ole niinkään ohjattava vaan hänen työtehtäviensä ja työorganisaationsa välinen suhde. Näin ollen työnohjaus palvelee samalla myös koko työyhteisöä esimerkiksi tilanteissa, joissa mahdollisesti on ongelmia tehtäväkenttien hahmottamisessa. Joskus työntekijä tai työyhteisö ei ymmärrä työnohjauksen tarvetta eli keskustelun tarvetta, vaan ilmapiiri voi olla ahdistunut ja paikallaan junnaava kenenkään oikein ymmärtämättä miksi. (Suomen ryhmäpsykoterapia ry 2019.)

Työnohjausta voidaan järjestää yksilöille, ryhmille sekä yhteisöille. Se sopii kaikenlaisille toimialoille organisaatiosta riippumatta. Paras työskentelymuoto voidaan arvioida kartoittavassa keskustelussa. Työnohjaus on prosessi, joka perustuu aina luottamuksellisuuteen. Jokainen osallistuja saa itse päättää mitä työnohjauksessa kertoo ja kuinka avoimesti. (Suomen työnohjaajat ry 2020; Luopa-Keski 2018, 51.)

Työnohjauksen tulee palvella koko organisaatiota, olipa kyse sitten kyse ryhmä- tai yhteistöyönohjauksesta. Työnohjausta voi tilata myös yksittäinen ammattilainen, jolloin hän maksajana voi miettiä työnohjauksen omien tarpeidensa perusteella. Organisaatio, joka on kiinnostunut omasta kehittämisestään, mieltää yleensä myös työnohjauksen osaksi toimintaansa. (Alhanen ym. 2016, 19-20.) Työnohjauksen tutkimisessa haasteellista on se, että työnohjausprosessit ovat salassa pidettäviä sekä yleensä ajallisesti pitkäkestoisia. Työnohjausta voidaan tutkia käyttäjäkohtaisesti, jolloin saadaan kokemuksia tietyn ammattiryhmän hyötymisestä tavoiteltuun muutokseen. (Heroja, Koski, Seppälä, Sänntti & Wallin 2014, 52.)

Koivu (2013) on osoittanut väitöskirjassaan, että onnistunut työnohjaus voi ylläpitää ja edistää hoitajien työhyvinvointia. Tutkimuksessa oli pitkä seuranta-aika ja poikkeuksellisen laaja aineisto. Terveysthuolto on jatkuvassa muutoksessa ja hoitajia huolestuttaa potilaiden saaman hoidon säilyminen korkeatasoisena. Työnohjauksen on koettu lisäävän hoitajien työhyvinvointia sekä kohottavan ammatillista itsetuntoa sekä psyykkisen rasittuneisuuden vähenemistä. Myös omien vaikutusmahdollisuuksien koettiin lisääntyvän. Työnohjaus on yksi työhyvinvoinnin edistämiskeinoista. Tutkimuksessa tulee esille, että onnistunut työnohjaus maksaa itsensä takaisin ehkäistessään työyhteisöjen ristiriitoja sekä stressiä. Mielenterveystyössä työnohjaus on lakisääteistä työn henkisen kuormittavuuden takia. (Koivu 2013).

2.1 Yksilötyönohjaus

Yksilötyönohjaus on suosittua erityisesti esimiesten keskuudessa sekä organisaatioissa, joissa ei ole samassa asemassa olevia henkilöitä. Työnohjausta haetaan silloin, kun töissä tapahtuu suuria muutoksia, jotka ovat ammatillisesti haastavia. Työnohjauksen alussa kartoitetaan, miksi työnohjausta haetaan ja onko halu siihen lähtenyt työntekijältä itseltään vai onko työnantaja kehottanut hakeutumaan siihen. Taustalla voi olla erilaisia syitä, esimerkiksi työuupumus. Alkukartoituksen yhteydessä on hyvä sopia koeajasta, koska kyseessä on kahdenkeskinen, luottamuksellinen suhde, jossa on tärkeää, että työnohjaaja pystyy vastaamaan ohjattavan tarpeeseen. (Alhanen ym. 2016, 132–133; Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 32.)

Työnohjauksen avulla voidaan käsitellä ohjattavan ammatillista kasvua ja mieltä, kuinka persoonallinen kasvu liittyy siihen. Yksilötyönohjauksessa ohjattavan ja ohjaajan välinen suhde on tiiviimpi kuin muissa ohjausmuodoissa ja siellä voidaan mieltä myös asioita, jotka koskevat omaa elämää: mikä on tärkeää ja mitä elämältä haluaa. Ammatilliset kysymykset voivat liittyä siihen, kuinka toimia hankalissa tilanteissa. Omaa jaksamista sekä omaa roolia työssä on myös hyvä mieltä. Työnohjaaja voi auttaa miettimään kuinka nämä asiat vaikuttavat toisiinsa. (Alhanen ym. 2016, 134–136.)

Työnohjausprosessin lopettamisesta on hyvä keskustella etukäteen. Työnohjaajan ja ohjattavan on hyvä mieltä, tulivatko tavoitteet täytettyä ja milloin voisi harkita mahdollisesti uuden työnohjauksen aloittamista. Työnohjaussuhteesta on voinut tulla ohjattavalle hyvin merkityksellinen ja sen päättyminen voi herättää monenlaisia tunteita (Alhanen ym. 2016, 139.)

2.2 Ryhmätyönohjaus

Ryhmän olisi hyvä koostua saman organisaation sisältä kootusta 3-8 hengestä tai eri organisaatioista olevista työntekijöistä, jotka edustavat samaa ammattialaa. Työnohjaus kestää keskimäärin 1-3 vuotta. Toivottavaa olisi, että ryhmässä olisi aina läsnä samat henkilöt. Eri työpaikoilta olevilla henkilöillä on mahdollisuus oppia toisiltaan ja näin vahvistaa myös omaa ammatillista kehittymistä. (Kallasvuo ym. 2012, 16.)

Ryhmätyönohjaukseen osallistuvien olisi hyvä olla samankaltaisessa asemassa organisaatiossaan, koska esimerkiksi esimies-/työntekijäasetelma voi estää toisilta oppimisen eikä työtilanteita voida käsitellä niin avoimesti kuin pitäisi. Työnohjauksen alussa muodostetaan yhteiset tavoitteet ja luodaan turvallinen ja avoin ilmapiiri. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen työnohjaaja voi kertoa erilaisista mahdollisista työskentelymuodoista, joita ovat prosessikeskeisyys, tapausten käsittely ja teematyöskentely. (Alhanen ym. 2016, 161–162.)

Teematyöskentely sopii hyvin ensimmäiseksi teemaksi, erityisesti silloin kun ohjattavilla ei ole aiempaa kokemusta työnohjauksesta. Seuraavalle ohjaukskerralle valitaan etukäteen teema, jonka avulla kokemuksia voi liittää henkilökohtaisiin kokemuksiin ja auttaa hahmottamaan asioita kokonaisvaltaisemmin. Päivystyksellistä työtä tekeville tällainen teema voisi olla esimerkiksi ”kuinka selvitä jatkuvan kiireen kanssa”. (Alhanen ym. 2016, 165–166.)

Myöhemmässä vaiheessa, kun ryhmässä on riittävän turvallinen ilmapiiri, voidaan käyttää tapaustyöskentelyä. Sen avulla on mahdollista käsitellä haastavia työtilanteita. Tällainen tilanne voisi olla muun muassa sellainen, jossa esimies on joutunut antamaan työntekijälle kirjallisen varoituksen. Prosessikeskeinen työskentelytapa sopii enemmän akuuttien tilanteiden käsittelyyn. (Alhanen ym. 2016, 167.)

Työnohjauksen päätyttyä mietitään, kuinka tavoitteet täyttyivät ja mitä ryhmäläiset ovat toisiltaan oppineet. Yhdessä voidaan miettiä tulevaa; kuinka omaa oppimista töissä voi edelleen edistää ja voisiko työnohjaukseen hakeutua vielä uudelleen. Vapaalle keskustelulle varataan aikaa omien tunteiden esille tuomiseen. (Alhanen ym. 2016, 169.)

Luukko (2016) on tehnyt selvityksen Talentian jäsenten osallistumisesta työnohjaukseen. Kysely on teetetty sosiaalialan ihmisille, joista suurin osa (25,19 %) oli sosiaalityöntekijöitä. Kyselyssä selvitettiin, kuinka moni työntekijä on osallistunut työnohjaukseen edeltävän muutaman vuoden aikana. Ryhmätyönohjaukseen kertoi osallistuneen 80 prosenttia vastaajista. Vastaajista 68 % koki työnohjauksen vastanneen tarpeisiin melko hyvin tai täysin. Vastaajat olivat tyytyväisempiä silloin, kun saivat itse valita työnohjaajan. Vastauksissa tuli esille, että työnohjaus edistää työssäjaksamista sekä työhyvinvointia. (Luukko 2016, 3, 5-7.)

Haapalan (2012) Pro gradu -tutkielmassa ”Työnohjaus ja työhyvinvointi” selvitettiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien työhyvinvointia ja sitä, voidaanko työnohjauksen avulla edistää työhyvinvointia. Työnohjaus toteutettiin vuosina 2004-2006 ryhmätyönohjauksena. Kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia keväällä 2007, käyttäen apuna erilaisia mittareita, muun muassa MCSS -mittaria (Manchester Clinical Supervision Scale). Työnohjausta toteutettiin operatiivisilla ja konservatiivisilla osastoilla ja poliklinikoilla. (Haapala 2012, 47-48.)

Haapalan (2012) tutkimuksen mukaan työnohjaus oli yhteydessä esimiestukeen sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Hoitajat kokivat olevansa hyvin sitoutuneita organisaatioon sekä haluavansa tehdä mahdollisimman hyviä työsuorituksia. Heidän työnhallinnan tunteensa lisääntyi ja tätä kautta myös työstressi vähentyi. Mitä onnistuneemmaksi hoitaja työnohjauksen koki, sitä

parempi hänen ammatillinen itsetuntonsa oli ja he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. Hoitajat kokivat olevansa hyviä työssään, sekä ammatillinen pätevyys oli lisääntynyt työnohjauksen myötä. Työnohjaukseen osallistuneet hoitajat kokivat vähemmän uupumista työpäivän aikana sekä vähemmän loppuun palamisen tunnetta. (Haapala 2012, 66-71.)

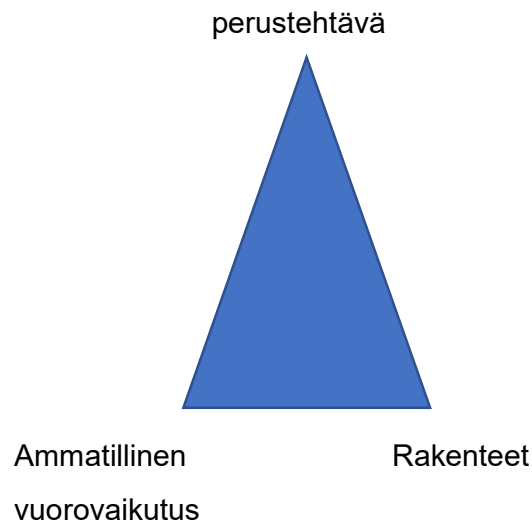
2.3 Yhteistyönohjaus

Yhteistyönohjaus on tarkoitettu työyhteisölle, joten siihen voivat osallistua esimiehet sekä työntekijät. Ohjauksessa voidaan käsitellä työyhteisön perustehtävää sekä yhteisön toimivuutta. Kyseessä on ryhmä, joka työskentelee ja toimii yhdessä myös ohjausten ulkopuolella, joten ryhmän keskinäiset suhteet voivat näkyä ohjausistunnoissa. Työnohjaajan tulee ottaa nämä huomioon ja viedä työyhteisön kehitystä oikeaan suuntaan. (Keski-Luopa 2007, 441.)

Tavoitteena on kehittää ja tukea työyhteisöä sekä auttaa ratkaisemaan työssä ilmeneviä ongelmia. Yhteistyönohjauksen avulla voidaan myös tehostaa ryhmän sisäistä kommunikaatiota sekä kehittää työn sujuvuutta arjessa. Työnohjaajan tulee huomioida, että ohjauksissa on mukana myös esimies, joten se aiheuttaa omat erityispiirteet ohjauksille. Esimies on työnohjauksessa yksi ohjattavista, koska ”tilannejohtajuuden” tulee olla työnohjaajalla. (Alhanen ym. 2016, 149–150.)

Työnohjaaja voi pitää yhteyttä esimieheen istuntojen välillä. Tämä on suotavaa erityisesti silloin, kun organisaatiossa on suuria muutoksia tai esimies on uusi tehtävässään. Työnohjaajan tulee omaksua perustiedot työyhteisöstä ja organisaatiosta ennen ohjauksen aloitusta. Työnohjauksen alussa ohjattavat saavat kertoa keitä he ovat ja millaista heidän työnsä on, jotta työnohjaajalle hahmottuu työyhteisön perustehtävä paremmin. (Alhanen ym. 2016, 151.)

Alkukartoituksessa voidaan käyttää apuna niin sanottua kolmiomallia (kuvio 1.) Perustehtävän kartoituksen jälkeen käsitellään rakenteita, jotka liittyvät yhteisön työntekoon. Siihen liittyvät muun muassa johtamisrakenteet sekä suunnitteluun, päätöksentekoon, työnjakoon ja viestintään liittyvät asiat.



Kuvio 1. Yhteisötyönohjauksen kolmiomalli (mukaillen Alhanen ym. 2016, 153.)

Ammatillista vuorovaikutusta pohtiessa voidaan miettiä, kuinka hyvin tiedonkulku työpaikalla toimii, kuinka usein kokouksia tai tiedotustilaisuuksia pidetään ja millaisiksi työntekijät kokevat työpaikkansa vuorovaikutussuhteet. Kolmiomallin avulla voidaan pohtia perustehtävän, rakenteiden ja ammatillisen vuorovaikutuksen välisiä suhteita ja työnohjaaja pystyy paremmin hahmottamaan millä alueella ongelmia on ja mitä kannattaisi käsitellä ensimmäisenä. (Alhanen ym. 2016, 153–154.)

2.4 Kriisityönohjaus sekä toiminnalliset menetelmät työnohjauksen tukena

Kriisityönohjaus on lyhytkestoisempaa, kuin muut työnohjaukset. Keskimäärin tarvitaan muutamia ohjauksetoja. Kriisityönohjauksen syitä voivat olla muun muassa kuolemantapaus, yllättävät ei-toivotut muutokset työolosuhteissa, työtapaturma, kuormittava asiakassuhde, erimielisyydet työyhteisössä sekä vakava sairastuminen. On tärkeää aloittaa työnohjaus mahdollisimman pian, jotta henkilön ammatillisuus pystytään säilyttämään, purkaen kriisistä aiheutuvia tunnetiloja (ahdistuneisuus, pelko, viha, suru). (Kriisityönohjaus 2020.)

Toiminnallisten menetelmien avulla voidaan päästä käsittelemään syvemmällä olevia kokemuksia, joihin ei perinteisen työnohjauksen keinoin välttämättä yletä. Toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa tarkoittavat, että kirjoittamisen ja puhumisen lisäksi työskennellään myös muilla tavoin ja parhaimmillaan kokemuksesta laajenee merkittävästi. Toiminnallisten menetelmien käyttö edellyttää työnohjaajalta lisäkoulutusta. Menetelmiä ovat symbolit, suhteiden konkretisointi, tyhjät tuolit sekä roolinvaihto. Vaativin näistä on roolinvaihto, kun taas symbolit ovat yksinkertaisimmista päästä. (Alhanen ym. 2016, 110-113.)

Istunnon alussa voidaan käyttää symboleja, koska niiden avulla asettuminen ohjaustilanteeseen helpottuu. Pienet esineet muun muassa jääkaappimagneetit tai kuvakortit voivat toimia symboleina, joille annetaan merkitys ohjattavien toimesta. Suhteiden konkretisointia voidaan käyttää yksilö- sekä ryhmätyönohjauksessa ja sen avulla voidaan kuvata erilaisia toimijoiden ja henkilöiden välisiä asetelmia. Verkostokarttaa sekä erilaisia sektoreita ja janoja voidaan käyttää työvälineenä suhteiden konkretisoinnissa. (Alhanen ym. 2016, 113, 117.)

Tyhjät tuolit ovat toiminnallinen menetelmä, jonka avulla erilaisia ilmiöitä sekä teemoja voidaan kuvata. Tavallisesti tuntemuksista sekä keskeneräisistä asioista

puhuminen on helpompaa. Työskentely on hitaampaa, joten jäsentymättömät kokemukset pääsevät esille. Roolinvaihdossa on kyse siitä, että eläydytään jonkun toisen ihmisen kokemukseen. Roolinvaihto työnohjauksessa on hyvä erityisesti silloin, kun halutaan tarkastella tiettyä ihmissuhdetta, koska sen avulla voidaan asettua jonkun toisen asemaan. (Alhanen ym. 2016, 120-121.)

Holma (2015) on tehnyt pro gradu- tutkielman ”Ammatillinen kasvu toiminnallisia menetelmiä käyttävien työnohjaajien kuvaamana”. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelun avulla sitä, minkälaisen merkityksen toiminnallisia menetelmiä käyttävät työnohjaajat antavat menetelmälleen. Vastauksia haettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Toiminnallisten menetelmien käyttö koettiin selkeänä keinona syventää sekä rikastuttaa työnohjausprosessia. Niiden avulla pystyi paremmin hahmottamaan asioita, joita työnohjauksessa käsitellään sekä valmistelemaan ryhmää tulevaan toimintaan. Toiminnallisuus tarjoaa erilaisen tavan oivaltaa asioita sekä tarkastella niitä. (Holma 2015, 39,41, 97-98.)

2.5 Työnohjauksen historiaa sekä nykypäivää

Työnohjauksen voidaan ajatella saaneen alkunsa Yhdysvalloissa vuonna 1925. Silloin kiinnostuttiin psykoanalytikkokoulutuksesta sekä neuvontapsykologiasta, jonka erityisalaksi katsottiin kuuluvan ammatillinen kasvu, koulutus sekä työnohjaus. Osallistuva havainnointi liittyy vahvasti työnohjaukseen ja se on 1990-luvulla otettu mukaan työnohjauksen teorian rakentumiseen. Osallistumista havainnointiin tarkoitetaan laaja-alaista osallistumista tutkittavan yhteisön elämään ja tätä kautta havaintojen keräämistä. (Heroja ym. 2014, 56–57.)

Työnohjauksellinen toiminta on tullut ensimmäisenä sosiaali- sekä terveydenhuoltoon, jonka jälkeen sen ottivat käyttöön muun muassa A-Klinikkasäätiö, Kirkon perheasiaintoimisto sekä Pelastakaa lapset ry. Ensimmäisiä työnohjaajia ryhdyttiin kouluttamaan 1980-luvun alussa, jonka jälkeen se myös levisi monille eri aloille. Kirjallisuutta alkoi tulla markkinoille ja

1990-luvulla ilmestyivät ensimmäiset suomenkieliset kirjat työnohjauksesta. Ensimmäisiä opinnäytetöitä aiheesta alkoi muodostua. 2000-luvulla työnohjauksen laatuun ja koulutukseen ryhdyttiin kiinnittämään enemmän huomiota sekä erilaisia täydennyskoulutuksia muun muassa yliopistolla oli mahdollista käydä. (Holma 2015, 10–11.)

Vuonna 1982 perustettiin yhdistys Suomen työnohjaajat ry, jonka tarkoituksena on kehittää ja tutkia työnohjausta sekä tukea jäsenten toimintaa. Laadun seuranta sekä työnohjaajien ammatillisen pätevyyden edistäminen kuuluvat Suomen työnohjaajat ry:n tavoitteisiin. Yhdistys järjestää koulutuksia sekä konferensseja ja kehittämispäiviä. Jäsenten tulee sitoutua yhdistyksen eettisiin periaatteisiin. (Suomen työnohjaajat ry 2019.)

Perinteisen työnohjauksen lisäksi on olemassa myös niin sanottu johdon työnohjaus eli keino, jolla voidaan kehittää johtamis- ja esimiestaitoja. Johdon työnohjaajilla on oma yhdistys, joka on perustettu vuonna 2004. Sen tavoitteena on edistää hyvää johtamista sekä työyhteisön hyvinvointia työnohjauksen avulla. Tämä on tarkoitettu nimenomaan johdolle ja esimiehille. Johdon työnohjauksen toimivuus on tieteellisesti todistettu. (Johdon työnohjaajat ry 2019.)

Haake (2018) on todennut pelastuslaitosten työnohjauksesta, että työnohjauksesta löytyy joitakin kokeiluja, mutta malli ei ole vakiintunut käytäntöön. Pelastuslaitokset koetaan suljetuiksi yhteisöiksi, joihin on hankala tuoda ulkopuolisia toimijoita. Työhyvinvointiin on erityisesti viime vuosina alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja työnohjaus nähdään tarpeellisena ensihoidossa ja pelastustoimessa, jossa autetaan hädänalaisia ihmisiä. Väärät uskomukset ja huonot aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa siihen, ettei siitä ole tullut käytäntöä pelastuslaitoksille. (Haake 2018, 12.)

Laki työnohjauksesta on suppea ja ainoastaan mielenterveysasetuksessa on säädetty, että ” palvelua on tarjottava henkilöstölle, joka tuottaa kunnassa tai kuntayhtymässä mielenterveyspalveluita asukkailleen”. Psykiatrisella puolella on myös eroja siinä, kuinka työnohjaus on järjestetty. (Louhivuori 2018, 18-19.)

Mielenterveyslaissa sanotaan, että kunnan tai kuntayhtymän on toteuttaessaan mielenterveyslain (1116/90) 4 §:n 3 momentissa edellytettyä työnohjauksen järjestelmää huolehdittava siitä, että työnohjaus on sisällöltään sellaista, että se edistää henkilöstön valmiuksia antaa väestön tarvitsemia mielenterveyspalveluja. (Mielenterveyslaki 1990/1116.)

Sosiaali- ja terveysministeriö suosittelee työnohjausta myös terveydenhuoltohenkilöstölle. Työnohjaus on tarpeellinen osa hoitajien työtä muun muassa poliklinikkatyössä, henkisesti raskaissa työtehtävissä työskenteleville sekä kroonikko-osastoille linjaa Suomen sosiaali- ja terveysministeriön työnohjausta pohtinut työryhmä raportissaan. Esimiehille työnohjaus toimii apuvälineenä työn organisointiin ja johtamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983, 72–73.)

Numminen-Hallamaan (2011) tutkimuksessa Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa on työnohjauksella osoitettu olevan merkitystä työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Länsi-Uudenmaan hätäkeskus halusi työnohjauksen avulla muun muassa parantaa työssäjaksamista ja työilmapiiriä, vahvistaa yhteistyötä sekä parantaa keskinäistä vuorovaikutusta. Ajatus työnohjauksesta lähti liikkeelle vuonna 2009 teetetystä työilmapiiritutkimuksesta, jossa tulokset olivat aiemmasta heikentyneet. Esimiesten ja alaisten välillä koettiin jännitteitä, eikä esimiehiltä koettu saavan riittävästi tukea työhön. (Numminen-Hallamaa 2011, 31-32.)

Numminen-Hallamaan (2011) mukaan tutkimuksen päätyttyä suurin osa osallistujista halusi jatkaa työnohjausta ja koki sen hyödylliseksi. Ilmapiirin

työpaikalla koettiin parantuneen sekä yhteishenki ja luottamus olivat kehittyneet paremmiksi. Lähtötilannetta työnohjaaja kommentoi kireäksi ja henkilöstösuhteissa oli vaikeuksia. Johdon kanssa tehtiin myös yksilötyönohjauksia. Työnohjauksen avulla työhyvinvointi lisääntyi sekä asioista keskustelemisen taito lisääntyi. Työnohjauksen avulla voidaan myös tukea muutosjohtamista. Muutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja sen takia on tärkeää hallita muutoksia mahdollisimman hyvin. Työnohjauksen myötä työntekijät kokivat, että esimieheltä saatu tuki on lisääntynyt. (Hallamaa-Numminen 2011, 47, 51-53, 55.)

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työskentelyä, joka mahdollistuu hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden tekemänä. Hyvinvoiva henkilöstö kokee työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, jolloin työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009, 17; Heroja ym. 2014, 110.) Organisaatioiden työhyvinvointia seurataan usein erilaisilla henkilöstölle tehtävillä kyselyillä ja esille nousee yhtenä tärkeimpänä tekijänä johtamisen oikeudenmukaisuus. Työhyvinvointia uhkaavana tekijänä pidetään myös työssä tapahtuvia muutoksia ja muutosjohtamisessa työnohjaus on esimiehille tärkeä väline. Muutosten ymmärtäminen henkilöstön keskuudessa on tärkeää ja riittävä tiedon jakaminen auttaa sitouttamaan asiaan ja hyväksymään sen. Muutosjohtamisessa ja sen onnistumisessa esimiehet ovat avainasemassa. Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi on tutkimusten mukaan osoitettu työn palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet, työn määrä sekä sosiaalinen tuki. (Heroja ym. 2014, 110–111.)

Merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä on työhyvinvoinnin johtaminen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen vaatii hyvinvoivan esimiehen. Työhyvinvointi kuuluu myös työntekijöille ja molemmat ovat vastuussa sen edistämisestä. (Makkonen 2018, 6-7.) Työnohjauksen avulla esimies voi saada tukea hankaliin työtilanteisiin. Johtajien yhteisessä työnohjauksessa pystytään oppimaan

yhdessä, vertailemaan kokemuksia sekä pohtimaan ja rakentamaan yhtenäisiä, oikeudenmukaisia pelisääntöjä. (Ranne, Markkanen & Malo 2011, 40.)

Lehdon (2014) tekemän haastattelututkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kannalta kahdeksi tärkeimmäksi asiaksi nousi osaamisen kehittäminen työpaikalla sekä esimiestyö ja johtaminen. Hyvällä johtamisella todettiin olevan suora yhteys siihen, minkälaiseksi työhyvinvointi koettiin organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan kuuden Satakunnan alueella toimivan asiantuntijaorganisaation työhyvinvointimenetelmiä. Organisaatioissa oli panostettu esimiestyön kehittämiseen sekä kiinnitetty huomiota työpaikan ilmapiirin parantamiseen, mutta organisaatioilla ei ollut selkeää strategista suunnitelmaa asioiden toteuttamiseen. Jokaisessa organisaatiossa ymmärrettiin työhyvinvointiin panostamisen tärkeys sekä hyödyt, jota sen avulla voidaan saavuttaa sekä tiedostettiin että ylimmällä johdolla on vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta. (Lehto 2014, 45, 56, 83.)

Kesti (2012) on osoittanut väitöskirjatutkimuksessaan yhteyden työhyvinvoinnin johtamiskulttuurin sekä organisaation paranemisen välillä. Työhyvinvoinnin kehittämisen muotona työnohjaus ei ole ratkaisu siihen, että ratkaistaan työpaikan kriisejä, vaan se tukee työyhteisöä tarkastelemaan toimintaansa laajemmalla näkökulmalla, jolloin oppiminen sekä muutосkyky lisääntyvät. Tulokset eivät synny hetkessä ja työnohjausta tulisi tarjota ennakoiden, koska sillä on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa sekä sairastavuuteen. Laadukkaalla työnohjauksella voidaan tuoda näin ollen myös säästöjä sekä auttaa esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden haasteita sekä tunnistamaan työhyvinvointia tuottavia malleja. (Kesti 2012, 111-113).

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään tulevaisuudessa osana päivittäistä- sekä kokonaisvaltaista johtamista. Sen tarpeet elävät työelämän muuttuessa ja organisaation jatkuva kehittyminen on tärkeää. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia ja innovatiivisia, joten organisaatiot todella hyötyvät hyvinvoivasta

työyhteisöstä sekä pystyvät vastaamaan markkinoiden ja toimintaympäristöjen muutoksiin ja tarpeisiin. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.)

Roth (2012) on tehnyt laadullisen tutkimuksen työnohjauksesta. Aineisto tutkimukseen on kerätty vuosina 2012-2014. Vastauksia haettiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Johtajien syy hakeutua työnohjaukseen ja kuinka työnohjaus tukee ammatti-identiteetin kehittymistä johtajalla. Ensimmäinen tutkimusaineisto pitää sisällään ryhmätyönohjauskokemukset seitsemältä henkilöltä, jotka työskentelevät johtotehtävissä eteläsuomalaisessa kaupungissa. Toisessa tutkimusaineistossa käsitellään työnohjauskokemuksia kahdeksalta johdon työnohjaajana toimivalta henkilöltä. Aineistot on kerätty strukturoidun teemahaastattelun avulla. Kaikilla haastatelluilla johtajilla oli suoritettu johtamisopinnot tai he olivat suorittamassa niitä. Kaikilla oli vähintään kahden vuoden ajalta johtamiskokemusta. Haastatellut työnohjaajat olivat toimineet vähintään neljä vuotta työssään. (Roth 2017, 135).

Rothin (2012) mukaan esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen, koska halusivat kehittää oma työtään sekä johtajat, joilla oli vielä melko lyhyt kokemus esimiestyöstä, kokivat että työnohjauksen avulla pystyi paremmin integroitumaan työyhteisöön. Työnohjaajien mukaan keskeisin työnohjaukseen hakeutumisen syy oli yksinäisyys sekä halu jakaa kokemuksia toisten kanssa ja oppia tätä kautta. Ihmisten johtamisen haasteet, esimieheen liittyvät odotukset sekä johtamiseen liittyvä tunnekuorma olivat työnohjaajien mukaan myös työnohjauksen hakeutumisen syitä esimiehillä. Osa esimiehistä oli kokenut työnsä perustehtävän ja tavoitteet epäselviksi ja työnohjauksen avulla ne kirkastuivat. Työnohjauksessa käsitellään melko paljon johtajien perustehtäviä työnohjaajien mukaan. (Roth 2017, 140-142.)

Rothin (2012) tutkimuksen mukaan työnohjaukseen osallistuminen ei edellytä mitään akuuttia ongelmaa, vaan siihen voidaan hakeutua monien erilasten syiden takia. Esimiehet kokivat tärkeänä luottamuksellisuuden ja sen, että työnohjaaja vei prosessin tavoitteellisesti läpi. Ryhmätyönohjauksen avulla he saivat

mahdollisuuden oppia toisiltaan, kehittää omaa työtä sekä ammatillisuutta sekä purkaa johtajuuteen liittyviä raskaita asioita. Tutkimuksen perusteella esimiehet selkeästi hyötyivät työnohjauksesta ja huomasivat sen vaikutukset ammatillisen identiteettinsä kehittymiseen. (Roth 2017, 143.)

3.1 Nykypäivän esimiestyöskentelyn haasteita

Nykypäivän johtajilta odotetaan muutosjohtajuutta ja heiltä odotetaan kykyä tehdä muutoksesta siedettävää alaisilleen. Ainut pysyvä asia on muutos ja myös johtajien on pystyttävä muuntautumaan. (Praszkier 2018, 14.) Johtajuuteen kohdistuu erilaisia odotuksia, joita pidetään yleisen hyvän johtajuuden merkkeinä. Johtajilta odotetaan lopullisen vastuun kantajan roolia ja lopullisen päätöksen teon kykyä. Johtajilta odotetaan lopullisen päämäärän saavuttamisen kykyä alaisiin vaikuttamisen kautta ja johtajien pitäisi pystyä nykyäsitäytksen mukaan suunnittelemaan, koordinoimaan ja kontrolloimaan työskentelyä. Johtajuus siis nähdään laajemmassa perspektiivissä. Johtajuusodotukset tosin vaihtelevat ympäristön ja kontekstin mukaan. Jotta johtajuus voisi toteutua laajemmassa perspektiivissä, on johtajan myös kehityttävä itsensä johtamisessa, valtuuttamisessa ja alaistaidoissa. (Mäki 2017, 9-12.)

Nykypäivänä keskijohto ja operatiivinen johto on joutunut ajattelemaan omaa johtajuuttaan eri lailla kuin johtajuuden yksilö- ja asemalähtöisenä aikakautena totuttiin ajattelemaan. Keski johdolta odotetaan itseohjautuvampaa otetta ja kokonaisuusien hahmottamiskykyä kuitenkin pienemmällä autonomiavallalla eli parempia tuloksia odotetaan pienemmillä resursseilla. (Mäki 2017, 11-12.)

Shirey, Ebright ja Mcdaniel (2013) tekivät tutkimuksen hoitotyön johtajien päätöksentekokyvystä stressin ja paineen alaisena Yhdysvalloissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto perustui kahdenkymmenen hoidotyön johtajan haastatteluun kolmesta eri sairaalasta. Tutkimuksessa päästiin sellaiseen johtopäätökseen, että

päätöksentekoprosessiin vaikuttavat eniten työkokemus, organisaation tuntemus ja yksittäiseen päätöksentekotilanteeseen vaikuttavat ympäröivät tekijät. Samoin tutkimuksessa todetaan, että krooniselle stressille altistuva hoitotyön johtaja vaikuttaa päätöksenteollaan negatiivisesti potilastyöhön ja organisaation menestykseen. (Shirey, Ebright & Mcdaniel, 2013.)

3.2 Esimiesten työnohjaus

Työnohjaus on erinomainen keino auttaa esimiestä huolehtimaan työyhteisön hyvinvoinnista sekä auttaa henkilöstöä kehittymään työssään. Työnohjauksen avulla esimiehen voimavaroja voidaan suunnata oikeisiin asioihin ja tunnistaa niitä asioita, joihin ei kannata haaskata energiaa. Esimiehelle tärkeää on vallankäytön oikeanlainen hallinta. He usein tietävät organisaation asioista paljon sellaista, mitä eivät voi jakaa työntekijöille. Tämä voi aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta, jota voidaan työnohjauksen avulla helpottaa. Esimiehet joutuvat myös tekemään vaikeita ja itsenäisiä päätöksiä, joihin hyvällä työnohjauksella voi saada tukea. (Alhanen ym. 2016, 181–183.)

Esimiesten työkuva voi usein olla yksinäistä ja tukea työhön ei ole saatavilla riittävästi. Tuloksia pitäisi saada ja resursseja ei välttämättä ole riittävästi. Ongelmien kanssa jäädään helposti yksin. Johtajille suunnatusta työnohjauksesta esimies voi hyötyä paljon, muun muassa saada tukea hankaliin työtilanteisiin. Johtajien yhteisessä työnohjauksessa pystytään oppimaan yhdessä, vertailemaan kokemuksia sekä pohtimaan ja rakentamaan yhtenäisiä, oikeudenmukaisia pelisääntöjä. (Ranne ym. 2011, 40.)

Työnohjaajan tulee olla organisaation ulkopuolelta, jotta esimiehellä on mahdollisuus puolueettomasti kertoa esimiestoimintaan liittyvistä asioista. Työkuva nykypäivänä on haasteellinen muuttuvan kentän sekä taloudellisten paineiden takia, joten esimiehen vahvan ammatti-identiteetin säilyttäminen voi

tarvita tukea. Työnohjauksen avulla työn hallittavuuden tunteen lisääntyminen kasvaa sekä oma stressi lievittyy. (Ranne ym. 2011, 40.)

3.3 Työhyvinvoinnin ja henkilöstökehittämisen tuottavuusnäkökulma

Työhyvinvointiin panostaminen tuo organisaatioille suuria hyötyjä, muun muassa sairauspoissaolojen väheneminen, työkyvyttömyydestä johtuvien eläkekustannusten pieneneminen sekä työn tehokkuuden paraneminen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä kaikkienensa myös työntekijöiden vaihtuvuus pienenee, työn laatu paranee sekä luovuus kasvaa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisellä ja parantamisella on tarkoitus turvata henkilön työkykyisyys ja näin ollen mahdollistaa organisaation sujuva toiminta. Työkykyä ylläpitävä toiminta tulisi olla osa organisaation jatkuvaa toimintasuunnitelmaa. Organisaation perustehtävän ympärille rakentuu työhyvinvoinnin suunnittelu ja organisointi ja työhyvinvoinnin johtamisella pystytään hallitsemaan muutosta ja samalla mahdollistetaan toiminnan tuloksellisuus. (Kumpulainen 2013, 65.)

“Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto” (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen 2014, 5.)

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 -tutkimusraportissa todetaan, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ponnistelevat organisaation tavoitteiden eteen. Yrityksellä on mahdollisuus menestyä, kun henkilöstövoimavarat ovat kunnossa ja työyhteisö on mahdollisimman yhtenäinen. Tutkimus osoittaa, että strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on

parantunut yrityksissä, mutta edelleen vain kolmasosassa se on johdettuna selkeästi. Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan käyttää tukena kirjallista kehittämissuunnitelmaa sekä erilaisia hyvinvoinnin mittareita. (Aura ym. 2014, 45-49.)

Kesti (2014) on kehittänyt yleispätevän teoria henkilöstökehittämisen taloudellisesta vaikuttavuudesta organisaatiolle laskennallisen kaavan mukaisesti. Kyseistä kaavaa kutsutaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioksi ja se on saanut kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksynnän. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa organisaation henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämistä tarkastellaan työelämän laadulla. Työelämän laatu taas erottaa työajasta tehokkaan työajan, jolla taloudellinen vaikuttavuus tapahtuu. Kuntaorganisaatioissa ei tehdä liikevaihtoa ja tavoitella ensiarvoisesti voittoa, jolloin toimintakapasiteetti määritetään kustannusrakenteen mukaan. (Kesti 2014, 13.)

Suomalaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä on alettu nähdä tärkeänä johtajuuden kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtaminen hyvinvoivan esimiehen johtamana on sidottava organisaatiostrategiaan ja ymmärrettävä sen positiivinen taloudellinen merkitys organisaatiolle. (Työterveyslaitos 2013, 8.) Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on vahvistaa organisaatiokulttuuria ja näin ollen vaikuttaa myönteisesti jatkuvaan muutokseen antamalla työntekijöille työkaluja heidän ammatillisen kehittymisensä tueksi. (Kesti 2012, 218.)

4 Protokollat Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella

Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella on käytössään useita erilaisia protokollia eli toimintaohjeita. Hoitoprotokollat ohjaavat työntekijöitä oikeanlaiseen ja yhtenäiseen toimintaan sekä sujuvoittavat työskentelyä. Hoitoprotokollia on tehty muun muassa saattohoito-, elvytys-, aivoverenkiertohäiriö-, yleistilan lasku sekä akuutinsydäninfarktin potilaille. Protokollat toimivat muistin tukena ja niiden avulla

varmistetaan, että tärkeimmät tehtävät tulevat tehtyä sekä inhimillisiltä virheilta välttyään.

Ensihoitomestarin mukaan protokollien avulla voidaan parantaa potilasturvallisuutta sekä parantaa laadunhallintaa ja laadun seurantaa. Työnantaja vastaa työntekijän perehdytyksestä ja sisäisessä koulutuksessa voidaankin käydä läpi protokollia, jotta jokainen osaa hyödyntää niitä omassa työssään. Protokollien avulla minimoidaan virheet ja parannetaan hoidon laatua. Uusien protokollien luominen ja kehittäminen on tärkeää. Vanhoja protokollia päivitetään vastuuhenkilöiden toimesta aina tarvittaessa. (Törrönen 2020.)

Toimintaohjekortista käytetään myös nimitystä varmistuslista tai työlista. Oleellista kaikille on se, että niistä löytyvät kriittisimmät asiat, jotka ohjaavat toimintaa. Varmistuslistoja voidaan käyttää sairaalamaailmoissa esimerkiksi ennen kirurgista toimenpidettä, jotta voidaan välttyä mahdollisilta komplikaatioilta. (Kinnunen & Peltomaa 2009, 99-107.) Ilmailualalla huomattiin 1970-luvulla, että lento-onnettomuuksien taustalla olivat johtamiseen, päätöksentekoon sekä epäonnistuneeseen viestintään liittyvät asiat. Kehitettiin Crisis Resource Management (CRM) periaate, jossa toimintaohjeet ovat osana vähentämässä inhimillisten virheiden mahdollisuutta. CRM on havaittu hyväksi myös muilla aloilla ja siitä on kehitetty erilaisia malleja käytäntöön. (Helovuo, Kinnunen, Peltomaa & Pennanen 2011, 183-184; Nyström 2013, 101-102.)

Toimintaohjeet ja protokollat toimivat apuna turvallisuuskriittisillä aloilla, jossa ympäristö voi olla kiireinen ja joudutaan toimimaan stressaavissa tilanteissa. Työssä voi tulla erilaisia keskeytyksiä sekä melu ja ääni voivat vaikuttaa muistamiseen ja havainnointiin. On tärkeää ennaltaehkäistä inhimillisiä virheitä erilaisten apuvälineiden avulla. (Helovuo ym. 2011, 79.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda työväline johtamisen kehittämiseen esimiehillemme eli Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajille.

Tavoitteena on työhyvinvoinnin johtamisen parantaminen, kenttäjohtajien työn selkiyttäminen, johtajuuden vahvistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen paremman vuorovaikutuksen kautta Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella.

Opinnäytetyömme tehtävänä on luoda työohjauksen protokolla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajille ja tuoda esille työohjauksen merkitys esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa.

6 Opinnäytetyön kehittämisprosessi Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella

Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen johtajana toimii pelastusjohtaja. Pelastuslaitoksen vastuulla on pelastustoiminta, varautuminen, turvallisuus sekä ensihoitopalvelut. Ensihoito voidaan jaotella perustason- sekä hoitotason ensihoitoon ja näitä tukevaan ensivastetoimintaan. Sairaanhoidopiirillä on vastuu ensihoidon järjestämisestä. Kerran vuodessa tehdään palvelutasopäätös, jossa määritellään muun muassa ensihoidon järjestämistapa, ensihoitohenkilöstön kelpoisuusvaatimukset, potilaiden saavuttamisajat eri riskiluokissa, ensihoidon sisältö sekä muut ensihoitoon liittyvät toiminnot. Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella työskentelee noin 250 päätoimista ja 500 sivutoimista henkilöä ensihoidossa ja pelastuksessa. Organisaatiossa on käytössä niin kutsuttu hybridimalli eli ensihoitaja ja pelastaja työskentelevät yhdessä työparina sekä ensihoidossa että pelastuksen puolella. (Pohjois-Karjalan Pelastuslaitos 2019.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittää, että ensihoitoa on äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen potilaan kiireellisen hoidon antaminen ja tarvittaessa potilaan kuljettaminen hoitoyksikköön. Ensihoitopalvelu ja siihen liittyvä sairaanhoito ovat osa terveydenhuoltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

6.1 Ensihoidon kenttäjohtajan työnkuva Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella

1) ylläpitää toiminta-alueensa ensihoitopalvelun tilannekuvaa ja määrätä ensihoitopalvelun päivittäistoiminnassa, päivittäistoiminnan ruuhkatilanteissa sekä usean yksikön ja moniviranomaistilanteissa toiminta-alueensa ambulanssien ja ensihoitoajoneuvojen käytöstä. (Laki terveydenhuollosta 585/2017.)

2) ohjata hätäkeskusta tilanteissa, joissa sairaanhoitopiirin ja Hätäkeskuslaitoksen välillä ennalta sovitusta päivittäistoiminnan ohjeistuksista joudutaan poikkeamaan, kuten tilanteissa, joissa ensihoitopalvelujen kysyntä ylittää käytettävissä olevat voimavarat. (Laki terveydenhuollosta 585/2017.)

3) tarvittaessa hoitotason ensihoitajana osallistua ensihoitotehtävien hoitamiseen tässä pykälässä tarkoitettujen muiden tehtävien hoitamista vaarantamatta. (Laki terveydenhuollosta 585/2017.)

Ensihoitopalvelun kenttäjohtajan on oltava ensihoitaja-AMK taikka 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. Lisäksi kenttäjohtajalla on oltava riittävä ensihoidon hallinnollinen ja operatiivinen osaaminen ja tehtävän edellyttämä kokemus. (Laki terveydenhuollosta 585/2017.)

6.2 Lineaarinen malli kehittämisprosessissa

Kehittämisprosessia eli tässä tapauksessa opinnäytetyötämme voidaan hahmotella erilaisten mallien avulla, jotka Toikko & Rantasta (2009) mukaillen

ovat lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen malli. Olemme valinneet opinnäytetyöllemme lineaarisen mallin koska se kuvastaa mielestämme parhaiten kehittämistyötämme kaikessa yksinkertaisuudessaan.

Lineaarisisessa mallissa kehitysprosessi etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen sekä lopulta arviointiin. Lineaarinen malli on hyvin suoraviivainen ja se saattaa ulkopuolisen silmään vaikuttaa liiankin suoraviivaiselta, mutta sisältö on monitasoisempi muun muassa tavoitteiden alatavoitteineen. (Toikko & Rantanen 2009, 64-66; Salonen 2013.)

Lineaarisen mallin mukaan (kuvio 2.) kehitystyölle määritellään yksinkertainen idea ja tavoite tunnistetun tarpeen periaatteella. Tavoite määritellään selkeästi rajaten yhteistyössä toimijoiden kanssa. Suunnitteluvaiheessa tehdään tarkennettu kehitysprojektisuunnitelma, joka sisältää aikataulun, budjetin, riskianalyysin, resurssianalyysin, työsuunnitelman ja viestintä-/dokumentaatioanalyysin. Toteutusvaiheessa tapahtuu usein elämistä, mutta se kuuluu asiaan. Muuttujien toteutuessa voidaan suunnitelmaa tehdä tarpeelliset muutokset. (Toikko & Rantanen 2009, 64-66.)



Kuvio 2. Lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64).

6.3 Opinnäytetyön aikataulu lineaarisen mallin mukaan

Syksyllä 2018 juttelimme Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen pelastusjohtajan kanssa halustamme kehittää työhyvinvoinnin johtamista työnohjauksen aloittamisen muodossa pelastuslaitoksella. Saimme pelastusjohtajan suostumuksen asialle ja aloimme tarkentaa kohderyhmäämme organisaatiossa. Kohderyhmäksi valikoituivat ensihoidon kenttäjohtajat ja ajatuksena oli, että työnohjaus vakiintuisi aikanaan koko henkilöstön työvälineeksi. Saimme rahoituksen syksyllä 2019 varmistumaan omalta organisaatioltamme ja rahoitus kattoi työnohjaajakulut.

Opinnäytetyön idea oli jo valmiiksi mielessämme aloittaessamme sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutuksen syksyllä 2018. Työnohjausta ei ollut ollenkaan käytössä Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella kehittämistyön käynnistyessä. Halusimme kehittää työhyvinvoinnin johtamista työpaikallamme ja työnohjauksen puuttuminen oli mielestämme suuri puute. Aloitimme opinnäytetyömme valmistelemisen syksyllä 2018 (taulukko 1.) keskustelemalla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen pelastusjohtajan kanssa työnohjauksen puuttumisesta pelastuslaitoksella.

Taulukko 1. Kehittämispöcessin ja opinnäytetyön aikataulu.

Ajankoh ta	Tehtävä	Tekijä	Menetelmä	Tuotos
Elokuu 2018	Kehittämistyön ideointia	Kehittämistyön tekijät ja toimeksiantaja	Tapaaminen pelastusjohtaja Markus Viitaniemen kanssa.	Kehittämistyön tarve tiedossa.
Syyskuu 2019	Aiheen rajaus	Kehittämistyön tekijät	Keskustelua	Aiheen rajaus tehty
Touko- kuu - Marrask uu 2019	Teoreettisen viitekehysten muodostaminen.	Teoreettisen viitekehysten muodostaminen.	Teoreettisen viitekehysten muodostaminen.	Kehittämistyön teoreettinen viitekehys työn alla.
Lokakuu -Marras- kuu 2019	Strategianmietintää	Kehittämistyön tekijät	Menetelmien mietintää	Menetelmät valittuna
Marras- kuu 2019	Rahoituksen varmistuminen.	Kehittämistyöntek ijät.	Neuvottelut pelastusjohtaja Markus Viitaniemen kanssa.	Rahoitus työnohjaajan palkkaamiselle pilotoinnin ajaksi hankittu.
Joulukuu 2019	Kehittämissuunnitel man valmistuminen.	Kehittämistyön tekijät.	Työn lähettäminen arviointityöryhm älle.	Kehittämissuunnitel ma.
Tammi- kuu 2020	Työpajojen suunnittelua sekä kirjallisen työn kirjoittamista.	Kehittämistyön tekijät.	Aikataulujen selvittäminen, yhteydenotot asianomaisiin.	Aikataulujen valmistuminen.
Helmi- kuu 2020	Työpaja 1.	Kehittämistyöntek ijät ja ensihoidon kenttäjohtajat.	Kokoontuminen ennalta sovittuna aikana.	SWOT:n valmistuminen.

Huhtikuu 2020	Työpaja 2.	Kehittämistyön tekijät, ensihoidon kenttäjohtajat, työnohjaaja ja Markus Viitaniemi.	Kokoontuminen ennalta sovittuna aikana.	Työnohjauksen tavoitteiden tarkentuminen.
Huhtikuu 2020	Kehittämistyön kirjallisen osuuden viimeistelyä.	Kehittämistyön tekijät.	Itsenäinen kirjoittaminen ja yhteydenpito ohjaavan opettajan kanssa.	Valmis kehittämistyö.
Touko- kuu 2020	Työnohjauksen pilotointi alkaa Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella.	Kenttäjohtajat ja työnohjaaja.	Johdon ryhmätyönohjauks sovittuna ajankohtana.	Ensimmäinen työnohjauskerta.
Touko- kuu 2020	Opinnäytetyö palautus.	Kehittämistyön tekijät.	Opinnäytetyön lähettäminen arvioitavaksi.	Opinnäytetyö hyväksytty läpi.

Keväällä 2019 etsimme teoretietoa työnohjauksesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta sekä aloimme kirjoittaa opinnäytetyömme suunnitelmaa. Syksyllä 2019 työskentelymme lähti kunnolla käyntiin ja opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisen lomassa aloimme tehdä käytännön valmisteluita. Käytännön osuus opinnäytetyössä vaati paljon aikaa, koska pidimme yhteyttä työnohjauksen vapaaehtoisryhmään, joka koostui Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen viidestä ensihoidon kenttäjohtajasta. Yhteydenpito oli aktiivista myös Siun Sote kilpailutuksen kautta valikoituneeseen työnohjaajaan, Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen pelastusjohtajaan sekä ensihoitomestariin. Tieto kulki meidän kauttamme ihmisten kesken ja yhteydenpitovälineinä käytettiin WhatsApp-sovellusta, puheluita ja Teams-sovellusta.

Muodostimme ensihoidon kenttäjohtajista työryhmän syksyllä 2019, jota osallistimme myöhemmin työnohjauksen tarpeen määrittämisessä ja työnohjauksen protokollan luomisessa työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli saada kenttäjohtajien ääni kuuluviin heidän työskentelyään koskevissa asioissa ja niiden suunnittelussa. Työnohjauksen protokolla valmistui keväällä 2020 työpajatyöskentelyn jälkeen. Protokollan sisällön luomisessa osallistimme ensihoidon kenttäjohtajia erilaisilla kehittämismenetelmillä.

Työnohjaus on opinnäytetyössämme ryhmätyönohjausta ja tapaamisten kesto tuli olemaan n. 1-1,5 tuntia kerrallaan 4 viikon välein. Ryhmän ihannekooksi on määritelty kirjallisuudessa 3-6 henkilöä ja kehittämistyömme pilotointiin oli osallistumassa viisi kenttäjohtajaa, joista kaksi viransijaista. Työnohjaus alkoi keväällä 2020.

7 Kehittämistyön menetelmät ja analyysi

Osallistava kehittäminen on hyödyllinen kehittämistoimintamalli silloin, kun projekteissa ja prosesseissa halutaan huomioida mahdollisimman hyvin yhteistyötahojen tarpeet ja mielenkiinnon kohteet. Lisäämällä yhteistyötahojen osallistumista ja osallistamista kehittämiseen, parannetaan samalla heidän sitoutumistaan kehittämisprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 90). Osallistaminen on tapa toimia, kun halutaan hyödyntää yhteistyökumppaneiden tietoja, taitoja, valmiuksia ja osaamista yhdessä sovitun tavoitteen saavuttamiseksi. Osallistaminen on konkreettinen käytännön toteutus kehitettäessä työyhteisöä. Osallistaminen on avointa vuoropuhelua ja innovaatiota. (Auvinen & Liikka 2015, 5-6).

Kehittämisprosessissamme pääkehitysmenetelmät ovat Innopaja-menetelmä ja SWOT-analyysi, jotka olivat vahvasti osallistavia menetelmiä. Innopajan sisällä

kokonaisuuteen kuuluvat myös Power Point –esitykset ja aivoriihi. Kehittämisprosessin suunnitelman pitävyyttä ja kulkua arvioimme päiväkirjan muodossa. Laadullista tutkimusmenetelmää ja laadullista aineiston analyysia käytimme herättämään lukijan miettimään ensihoidon kenttäjohtajien työympäristöä ja organisaatorakennetta.

7.1 Innopaja -menetelmä ja SWOT-analyysi

Innopaja-menetelmässä suunnitellaan etukäteen työpajoja, joissa esimerkiksi ammattilaiset, organisaation johto ja asiakkaat työskentelevät yhdessä moninäkökulmaisen kehittämisen saavuttamiseksi. Yksilöiden erilaiset näkökulmat parantavat kehittämistyötä ja laajentavat haluttua kokonaiskuvaa. (Innokylä 2019.)

Swot – analyysin eli nelikenttäanalyysin avulla voidaan hahmottaa kehittämiskohteen neljä eri osa-aluetta (taulukko 2.). Osa-alueet ovat Vahvuudet (Strengths), Heikkoudet (Weaknesses), Mahdollisuudet (Objectives) ja Uhat (Threats). SWOT-analyysiä voidaan käyttää sekä kehittämisen tarpeen arviointiin että esimerkiksi organisaation itsearviointiin. SWOT-analyysissä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia voidaan miettiä esimerkiksi kehittämiskohteen rakenteiden, ominaispiirteiden ja toimintakulttuurin kautta. Mahdollisuuksien ja uhkien puolestaan ajatellaan olevan ulkoisia ja ovat tavoiteltavia ja vältettäviä asioita. Kehittämistoiminnassa SWOT-analyysia tehdessä kannattaa suunnata ajatukset juuri kyseiseen kehittämisen aihealueeseen, jotta analyysi on apuna juuri oikeassa asiassa. (Opintokeskus Sivis 2019; Innokylä 2019)

Taulukko 2. SWOT-analyysimalli

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

7.1.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan ja mietitään sosiaalisia ja ihmisten välisiä merkityksiä. Laadullisen tutkimusmenetelmän kokonaismerkitykset koostuvat ihmisten välisistä kokemuksista, ajatuksista, toiminnoista, tavoitteiden asetteluista ja toisaalta yhtä lailla jo olemassa olevista yhteiskunnan rakenteista ja säännöistä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkijoiden täytyy tietää, tutkitaanko kohderyhmän kokemuksia vai käsityksiä. Kokemus on yksilön oma totuus asiasta ja käsitys määräytyy usein yhteisön perinteistä ja totutuista toimintatavoista. Näiden kahden asian ero vaikuttaa suuresti, kun mietitään tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymystä. Tutkijan on myös yritettävä pysyä omalta merkitysmaailmaltaan erillisenä suhteessa tutkittavaan. (Vilkkä 2015.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän periaatteita noudatimme SWOT-analyysin tuloksien tarkastelussa, jossa myös löydettiin tarve työnohjauksen aloitukselle. Laadullinen tutkimusmenetelmä käy mielestämme työpajatyöskentelyn tarkasteluun parhaiten koska lopullisen tarkastelun kohteena olivat ensihoidon kenttäjohtajien omat yksilölliset käsitykset työnohjauksesta SWOT-analyysissa.

SWOT-analyysin tuloksien tarkastelu on opinnäytetyössämme empiiristä tutkimusta mukaileva, jonka mukaisesti lukijalle kerrotaan aineiston keräämis- ja analyysimetodit. Näiden avulla lukija voi arvioida tutkimusta ja tulosten uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 25-26.)

7.2 Power Point -esitykset, aivoriihi ja päiväkirja

Työpajassa 1 pidimme kaksi Power Point -esitystä ja jaoimme tietoa luentomaisesti työnohjauksen tarkoituksesta ja hyödyistä. Kävimme myös läpi SWOT-analyysin tarkoituksen ja täyttämisohteet. Power Point -esitykset toimivat työpajassa johdatuksena teoriasta käytäntöön siten, että työnohjauksen Power Point alusti työnohjauksen aloitusta ja SWOT Power Point alusti SWOT-analyysin tekemistä.

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun työkalu tilanteisiin, joissa halutaan keksiä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä johonkin tiettyyn tarpeeseen osallistamalla kaikkia ryhmän jäseniä. (Innokylä 2019) Työpaja 1:ssä osallistimme ensihoidon kenttäjohtajia työnohjauksen protokollan suunnittelussa aivoriihikeskustelun kautta. Esittelimme heille ajatuksemme protokollasta ja kerroimme sen tarkoituksen, jonka jälkeen kysyimme heiltä mitä heidän mielestään protokollan pitäisi pitää sisällään. Keskustelu aivoriihessä oli vapaata ja kirjoitimme kaikki heidän ideansa ylös paperille, jonka jälkeen valitsimme yhdessä työryhmän kanssa parhaimmat ideat.

Keväältä 2019 alkaen pidimme päiväkirjaa muistiinpanojen avulla kulloisenkin kehittämisprosessin vaiheen ollessa meneillään. Päiväkirjan avulla pystyimme vertaamaan suunnitelman pitävyyttä käytännön toteutukseen. Päiväkirja toimi kehittämisprosessissamme suunnitelman pitävyyden arviointimenetelmänä.

8 Toteutus

Pidimme tammikuun ja maaliskuun 2020 välisenä aikana kaksi työpajaa Innopaja-menetelmää mukaillen, joissa ensihoidon kenttäjohtajista muodostuva työryhmä osallistettiin työnohjauksen tarpeen määrittelyyn ja protokollan kehittämiseen. Kehittämismenetelminä työpajan sisällä käytimme SWOT-analyysia, Power Point -esityksiä ja aivoriiveä. Tarkempaa analyysia näiden menetelmien valossa pystyimme tekemään SWOT-analyysin tuloksien kohdalla.

SWOT-analyysi laadittiin helmikuussa 2020 Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajien kanssa yhdessä työpajatyöskentelyssä. SWOT-analyysi laadittiin laadullista tutkimusmenetelmää mukaillen ja tuloksia tarkasteltiin laadullisen analyysin näkökulmasta.

8.1 Työpaja 1.

Ensimmäinen työpaja järjestettiin 28.2.2020. Paikalla oli meidän kehittämistyöntekijöiden lisäksi kenttäjohtajista koostuva viiden hengen työnohjauksen pilotointiin osallistuva vapaaehtoisryhmä. Tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia aikaa ja paikkana oli Joensuun paloaseman neuvotteluhuone. Paikalla olevista kenttäjohtajista yksi oli kyseisenä päivänä työvuorossa, joten hän joutui välillä vastaamaan puheluihin sekä seuraamaan operatiivista tilannetta kentällä. Henkilöiden esittelyä emme pitäneet, koska kaikki osallistujat tunsivat toisensa.

Työpajan alussa laitoimme taululle näkyviin Power Point esityksen, jonka avulla halusimme tuoda kenttäjohtajille teoretietoa työnohjauksesta ja sen merkityksestä. Toimme esille myös tutkimuksia, joiden avulla voidaan todistaa työnohjauksen merkitys todellisuudessa. Power pointissa oli yhteensä kaksitoista diaa: mitä työnohjaus tarkoittaa, miksi työnohjausta käytetään, historia vs. nykypäivä, johdon työnohjaus, työnohjauksen muodot, työnohjauksen haasteita

sekä lopuksi yhteenveto. Diat muodostuivat lähinnä tukisanoista ja lyhyistä lauseista, koska pystyimme itse hyvin tietopohjamme perusteella kertomaan kyseisistä asioista ja tutkimuksista. Tämän teoriaosuuden läpikäymiseen meni noin 40 minuuttia ja tilaa jäi myös kysymyksille. Tämän teoriaosuuden tavoitteena oli tuoda esille se, kuinka merkityksellistä ja kannattavaa työnohjaus on sekä saada kenttäjohtajien tietoon se, kuinka paljon he todella voivat hyötyä johdon työnohjauksesta.

Seuraavana kävimme läpi SWOT-analyysin teoriaa, koska aioimme teettää kenttäjohtajille yksilö- sekä ryhmä SWOT-analyysin. Kaikille osallistujille kyseinen analyysi oli tuttu, mutta Power Pointin avulla kävimme pääkohtia läpi. Power Point oli seitsemän diaa ja se koostui seuraavista asioista; SWOT-analyysin alkuperä, SWOT-taulukko (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat), esimerkkikysymyksiä SWOT-analyysiin (kuvio 3.), miksi niitä kysytään sekä viimeisenä analysointi. Teoriaosuuden läpikäymisen jälkeen annoimme kenttäjohtajille ohjeet tehdä yksilö- sekä ryhmä- SWOT-analyysit. Näiden tavoitteena oli osoittaa työnohjauksen tarve ja saada tulokset työnohjaajan hyödynnettäväksi tulevia työnohjauksia ajatellen. SWOT- esimerkkikysymykset laadittiin esimiestyöskentelyn näkökulmasta analysoiden omaa työskentelyä ja persoonaa ja sitten ryhmän toiminnan dynamiikkaa ja ominaisuuksia, mutta yksilön näkökulmasta. SWOT- analyysit tehtiin nimettöminä, koska halusimme mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia ja toisaalta tilanne oli näin osallistujille helpompi.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - ASIAT, JOISSA OLEN HYVÄ - YDINOSAAMISENI - "TÄSTÄ VOIN OLLA YLPEÄ" - OMINAISINTA MINULLE HYVÄSSÄ MIELESSÄ 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - ASIAT, JOISSA ON TARVETTA KEHITTYÄ - OSAAMINEN ON PUUTTEELLISTA - EN OSAA - OMINAISINTA MINULLE HUONOSSA MIELESSÄ
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - ASIAT, JOISSA NÄEN KEHITYSMÄHDOLLISUUKSIA - OSAAMINEN, JOTA VOISIN KEHITTÄÄ - KIINNOSTAVIA, KEHITTÄVIÄ ASIOITA, JOITA HALUAISIN OPPIA 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - ASIAT, JOTKA KOEN UHKAAVINA TAI PELOTTAVINA - OSAAMINEN, JOKA VOI VANHETA - "JOS EN ONNISTUKAAN NIIN MITÄ TAPAHTUU?"

Kuvio 3. Esimerkkikysymyksiä SWOT-analyysiin.

Viimeisen puolen tunnin aikana pidimme kenttäjohtajille ideariihen protokollan suunnitteluun liittyen. Kysyimme kenttäjohtajien mielipiteitä siitä, mitä työnohjauksen protokollan tulisi pitää sisällään. Esille nousi muun muassa keneen ottaa yhteyttä, kun työnohjausta käynnistetään, työnohjauksen budjetti, mistä löytää sopiva työnohjaaja sekä milloin työnohjauksen voi käynnistää. Työnohjauksen protokollasta toivottiin selkeää ja loogisesti etenevää. Työpajaan varattu kahden tunnin aika oli tämän jälkeen käytetty ja olimme saaneet käytyä kaikki suunnitellut asiat läpi.

8.2 Työpaja 2

Toinen työpaja järjestettiin 7.4.2020 Teams-sovelluksen välityksellä. Suomessa keväällä 2020 vallinneen Covid 19 -epidemian takia emme voineet tavata alkuperäisen suunnitelman mukaisesti Joensuun paloasemalla, koska ihmisten kokoontumisia pyrittiin välttämään viruksen leviämisen ehkäisemiseksi.

Varasimme työpajalle aikaa yhden tunnin. Paikalla olivat kehittämistyön tekijät, kenttäjohtajaryhmä sekä johdon työnohjaaja.

Työpajassa vetovastuu oli työnohjaajalla. Aluksi hän kertoi omasta työhistoriastaan ja -kokemuksestaan, yrityksestään sekä myös itsestään. Työnohjaaja kävi läpi lyhyesti työnohjauksen merkitystä johdon näkökulmasta. Tämän jälkeen jokainen kenttäjohtaja esitteli itsensä ja kertoi, onko aiempaa kokemusta työnohjauksesta. Kahdella kenttäjohtajalla oli yksi aiempi kokemus työnohjauksesta ja se oli jäänyt negatiivisena mieleen. Työnohjaaja halusi myös tietää kenttäjohtajien odotuksia tulevan työnohjauksen suhteen. Työpajan lopussa sovittiin vielä työnohjauksen aloitusajankohta ja kenttäjohtajien puolelta nousi selkeästi esille se, että työnohjauksen haluttiin alkavan mahdollisimman pian. Aloitusaikakohdaksi valikoitui toukokuu 2020 ja alustavasti sovittiin, että työnohjatukset toteutetaan Teams-sovelluksen kautta niin kauan kun Covid 19 -epidemian aiheuttamat tapaamisrajoitukset ovat voimassa. Yleinen mieliala tapaamisessa oli innostunut ja kenttäjohtajat olivat odottavaisia työnohjauksen alkamisen suhteen.

9 Tulokset

Projekteissa, joissa on hyödynnetty osallistamista, on oltava selkeät tavoitteet, joita yritetään saavuttaa. Tavoitteiden saavuttaminen on edellyttänyt erilaisia toimia, joiden tekeminen ja tulokset on saatava näkyviksi. Tulokset on tehtävä ymmärrettäviksi ja jaettaviksi projektin päättämisen mahdollistamiseksi. Projektien tuloksia ovat dokumenttien lisäksi myös mahdollisesti syntyneet uudet toimintatavat. (Auvinen & Liikka 2015, 39-40).

Opinnäytetyömme tähtäsi työnohjauksen aloitukseen ja työnohjauksen protokollan luomiseen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella (kuvio 4.). Kokosimme ensihoidon kenttäjohtajista vapaaehtoisryhmän, joka aloitti työnohjauksen toukokuussa 2020. Työpajatyöskentelyjen tarkoituksena kaikkineen oli antaa

kenttäjohtajille tietoa työnohjauksesta, selvittää työnohjauksen tarve ja osallistaa ryhmä protokollan suunnittelussa. Esittelemme tarkemmin luodun työnohjauksen protokollan periaatteita ja SWOT-analyysin tuloksia, jotka ovat suoraan verrannollisia työnohjauksen tarpeeseen. Protokolla annetaan Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen käyttöön työnohjauksen aloituksen työkaluksi ja SWOT-analyysien vastaukset annetaan työnohjaajan käyttöön, jolloin hän voi käyttää vastauksia hyväkseen työnohjauksen suunnittelussa ja työnohjauksen tarpeen määrittämisessä. Kaikki vastaukset ovat anonyymeja eikä kukaan vastaaja henkilöidy. Ennen SWOT-analyysin tekoa kaikki kenttäjohtajat antoivat luvan tulosten hyödyntämiseen työnohjauksen suunnittelussa.

Tavoitteen määrittely: Keskustelut työnantajan/toimeksiantajan edustajan kanssa. Tavoitteena työohjauksen alkuun saattaminen ja tarpeen määrittely/todentaminen sekä työohjauksen protokollan luominen Pohjois-Karjalan pelastuslaitokselle.



Kehittämisen suunnitelma >teoreettisen viitekehyksen valmistelu, menetelmien valinta, sopivan työohjaajan valinta, aikataulujen suunnittelu, yhteydenpito työpajoihin tähdäten.



Työpajatyöskentely ensihoidon kenttäjohtajien ja valitun työohjaajan kanssa työohjauksen tarpeen määrittelyssä ja työohjauksen protokollan luomisessa.



Kehittämisen prosessi päättyy työohjauksen alkamiseen Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella ja valmiin protokollan käyttöön ottamiseen. Kehittämisen lopussa arvioidaan tuliko työohjauksen tarve näytettyä toteen ja saatiinko työohjaus aloitettua suunnitellusti kehittämisen lopulla. Arvioidaan myös, sujuiko koko kehittäminen suunnitelmien mukaisesti.

Kuvio 4. Kehityksen kulku lineaarisesta mallista mukaisesti.

9.1 Valmis protokolla

Opinnäytetyömme tuotos on työohjauksen protokolla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajille ja samalla koko organisaation esimiehille. Loimme uuden protokollan, jota esimiehet voivat käyttää tukena työohjauksen tarpeen arvioinnissa ja työohjauksen aloituksessa paikallisesti. Protokolla ohjaa esimiehiä työohjaukseen tilanteissa, joissa ei ole yhteistä ohjeistusta ja yksittäinen kenttäjohtaja joutuu tekemään oman ratkaisun tilanteen selvittämiseksi. Protokollan avulla voidaan käynnistää työohjaus myös silloin,

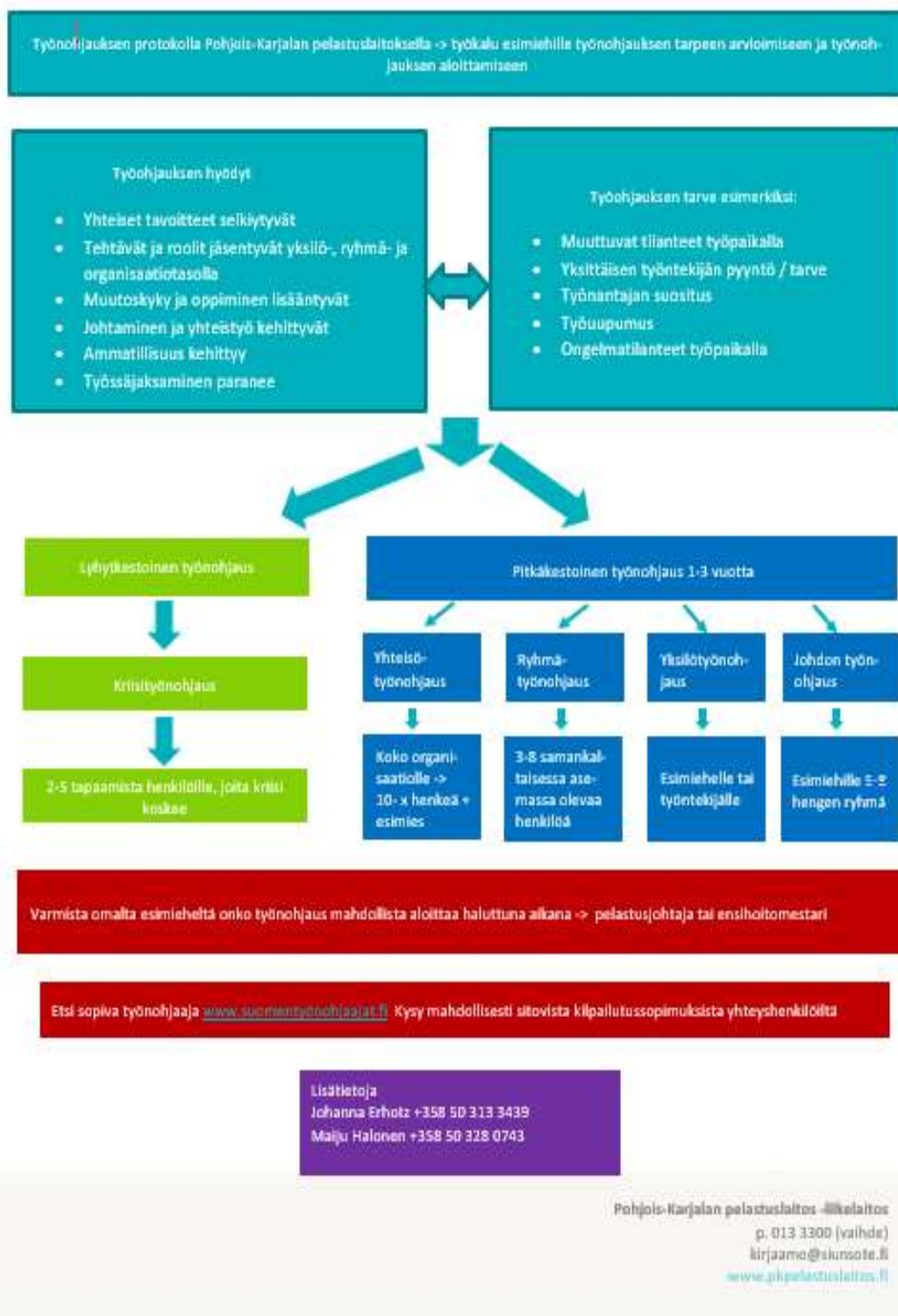
kun organisaatiossa tarvitaan ulkopuolisen apua yksittäisen ongelmatilanteen selvittämiseksi.

Työnohjauksen protokolla (kuva 1.) on selkeä A4-kokoinen laminoitu ohje, josta löytyvät selkeät ohjeet, kuinka työnohjaus käynnistetään yksilö-, ryhmä-, yhteisö tai johdon työnohjaukselle. Ohjeessa on tarvittavat puhelinnumerot ja keneen ottaa yhteys riippuen siitä minkälaista työnohjausta ollaan käynnistämässä. On tärkeää, että protokolla on selkeä ja helppolukuinen ja siitä löytyvät vain oleelliset asiat. Työnohjauksen protokolla on suunnattu käyttöön erityisesti esimiehille Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella, koska työnohjaus käynnistyy aina heidän toimestaan, ei yksittäisten työntekijöiden toimesta.

Työnohjauksen protokolla alkaa otsikolla "Työnohjauksen protokolla --> työkalu esimiehille työnohjauksen tarpeen arvioimiseen ja työnohjauksen aloittamiseen." Otsikon alapuolelle ovat työnohjauksen hyödyt sekä työnohjauksen tarve, kumpikin omassa laatikossaan. Protokolla etenee loogisesti alaspäin nuolien avulla. Työnohjauksen hyödyissä on lueteltu seuraavat asiat: yhteiset tavoitteet selkiytyvät, tehtävät ja roolit jäsentyvät yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla, muutoskyky ja oppiminen lisääntyvät, johtaminen ja yhteistyö kehittyvät, ammatillisuus kehittyä sekä työssäjaksaminen paranee. Työnohjauksen tarpeessa ovat muuttuvat tilanteet työpaikalla, yksittäisen työntekijän pyyntö tai tarve, työnantajan suositus, työuupumus sekä ongelmatilanteet työpaikalla.

Seuraavaksi on jaoteltu lyhytkestoinen työnohjaus sekä pitkäkestoinen työnohjaus (1-3 vuotta). Lyhytkestoinen työnohjaus tarkoittaa kriisityönohjausta, joka sisältää tavallisesti 2-5 tapaamista henkilöille, joita kriisi koskettaa. Pitkäkestoinen työnohjaus jakaantuu yhteisö-, ryhmä-, yksilö- sekä johdon työnohjaukseen ja jokaisen alapuolelle on määritelty, keitä kyseinen työnohjaus koskee.

Sopivan työnohjausmuodon valinnan jälkeen seuraa kohta, jossa esimiestä kehoitetaan varmistamaan ensihoitomestarilta tai pelastusjohtajalta, onko työnohjaus mahdollista aloittaa haluttuna ajankohtana. Luvan saatuaan esimies voi etsiä sopivaa työnohjaajaa www.suomentyönohjaajat.fi -sivustolta. Viimeisessä laatikossa tässä protokollassa on meidän kehittämistyön tekijöiden nimet sekä puhelinnumerot, koska olemme mielestämme työpaikallamme työnohjauksen aloituksen asiantuntijoita ja uskomme, että voimme olla hyödyksi etsittäessä sopivaa työnohjaajaa tai työnohjauksen aloituksen suunnittelussa. Työnohjauksen protokollan sisällön on hyväksynyt Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoitomestari ja yksityiskohtia olemme miettineet yhdessä hänen kanssaan käytäntöön sopiviksi.



Kuva 1. Työnohjauksen protokolla Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella

9.2 Työnohjauksen tarve Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ensihoidon kenttäjohtajilla

Korhonen & Lång (2006) tutkivat pitkäaikaisen työnohjauksen vaikutusta ammatilliseen kasvuun, työssä jaksamiseen ja persoonalliseen kasvuun. Heidän tutkimuksensa mukaan työnohjauksella koettiin olevan suuri vaikutus henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun ja sen koettiin parantavan myös ihmissuhdetaitoja. Työssäjaksamisella ja työnohjauksella nähtiin keskenään selvä korrelaatio. Työnohjaus oli auttanut tutkimuksen haastatteluryhmää rajaamaan ja hallitsemaan työtään paremmin. (Korhonen & Lång 2006, 80-81).

SWOT-analyysin avulla saimme todennettua työnohjauksen tarpeen vapaaehtoisen ensihoidon kenttäjohtajaryhmän keskuudessa. SWOT-analyysin tulosten perusteella heikkouksia olivat muun muassa heikko kommunikaatio, epätasalaatuisuus työskentelyssä, yhteisten toimintalinjojen puuttuminen ja heikko jaksaminen töissä. Uhkina nähtiin esimerkiksi työnkuvan liiallinen paisuminen, motivaation häviäminen ja työuupumus. SWOT-analyysin kirjoitus tapahtui käsin ranskalaisilla viivoilla esimerkkikysymysten avulla. Yksilö SWOT-analyysissä vastaukset jakaantuivat seuraavalla tavalla; vahvuudet 30 kappaletta, heikkoudet 24 kappaletta, mahdollisuudet 14 kappaletta ja uhat 19 kappaletta. Ryhmä SWOT-analyysissä vastaukset jakaantuivat seuraavalla tavalla; vahvuudet 16 kappaletta, heikkoudet 18 kappaletta, mahdollisuudet 10 kappaletta ja uhat 18 kappaletta.

Vahvuuksiksi SWOT-analyysissä koettiin muun muassa hyvä ryhmähenki, korkea osaamisen taso, pitkä työkokemus ja ahkeruus. Tällainen lähtöasetelma on hyvä pohja lähteä kehittämään työyhteisöä. Mahdollisuuksina nähtiin muun muassa hyvän tilannetajun kehittäminen, kommunikaation parantaminen ja laadunhallinnan parantaminen. Näistä asioista on hyvä ammentaa voimaa ja positiivisuutta työnohjaukseen.

SWOT-analyysin tuloksiin vaikuttaa jokaisen ensihoidon kenttäjohtajan oma kokemuspohja ja toisaalta yhteisö, jossa on kasvanut ja työyhteisö missä on työskennellyt pitkäänkin sekä jossa on kasvanut ja kasvatettu työelämään. Tulkitsimme vastauksia fenomenologian ajatusmallin mukaisesti, jonka mukaan ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, jossa he ovat eläneet ja jota he myös itse koko ajan rakentavat. Jokaisella ihmisellä on oma erilainen suhde asioihin omassa elinpiirissään samoin kuin toisiin ihmisiin ja sosiaalisiin tapahtumiin. (Valli 2018, 30.) Tuloksia mietitään siis fenomenologian kautta, mutta tässä tulosten analyysissä nivomme vain samankaltaisuudet yhteen ja toisaalta esitämme poikkeavuudet omana alueenaan, jos niitä ilmenee.

Vapaaehtoisesti työnohjaukseen osallistuva kenttäjohtajaryhmä on työskennellyt vuosia samalla työnantajalla ja heidän oma lähiesimiehensä on jokaisen kenttäjohtajan työuran aikana vaihtunut yhden kerran. Nykyisen muotoinen kenttäjohtajajärjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2012 alkaen ja kenttäjohtajat ovat kehittäneet järjestelmää paljon itse. Väitämme, että johtaminen on tapahtunut ainakin alkuun pitkälti jokaisen omalla persoonalla kuitenkin niin, että yhteinen tärkein tavoite eli operatiivisen johtamisen onnistuminen kentällä on ollut etusijalla. Jokainen kenttäjohtaja on työskennellyt ensin ensihoidon kentällä, jonka jälkeen on siirtynyt kenttäjohtajan tehtäviin osa vakituisesti ja osa viransijaisen asemassa. Kenttäjohtajaryhmä on pieni, joten kaikki tuntevat toisensa. Johtamisjärjestelmän ollessa nuori olisi yhteisen suunnan hakeminen tärkeää.

Yksilövahvuuksiksi moni mainitsi sosiaalisuuden, tasapuolisuuden, hyvän koulutuksen, pitkän työkokemuksen ja ahkeruuden. Ryhmän vahvuuksina kaikki sanoivat olevan hyvän ryhmähengen, ahkeruuden, koulutus pohjan ja kehittämismyönteisyyden.

Yksilöheikkouksia olivat muun muassa huono kommunikaatio esimiestilanteissa, huono henkinen jaksaminen töissä, alituinen kiire, heikko hallinnollisten tehtävien hallinta ja heikko kokonaiskuvan hallinta. Ryhmän heikkouksina vastaajat näkivät tasalaatuisuuden puutteen, yhteisten toimintalinjojen puuttumisen, liiallisen joustamisen ja työnkuvan liiallinen paisuminen ryhmänä.

Yksilömahdollisuuksina nähtiin halu päästä ensihoidon käytännön kentälle pitämään yllä ensihoidon osaamista. Lisäksi kenttäjohtajat haluavat kehittyä hallinnollisissa tehtävissä, mielenhallinnassa, tilannetajun luomisessa ja laadunhallinnassa. Työhyvinvointi kaikinensa oli kaikille tärkeä mahdollisuus. Ryhmän mahdollisuutena koettiin ryhmätyöskentelyn kehittäminen yleensäkin, johon kuuluu kommunikaation parantaminen, tietotaidon jakaminen ja eri prosessien yhdistäminen.

Uhkana yksilöanalyysissa nähtiin työnkuvan liiallinen kasvaminen ja pirstaloituminen liittyen vahvasti mahdolliseen työpisteen muutokseen kauemmas alaisista. Moni pelkää työn kiinnostavuuden katoavan uuden työnkuvan myötä. Samoin moni kokee, että työtä ei arvosteta ja kyynisyys uhkaa. Työuupumuksen pelko esiintyi monessa vastauksessa. Osaamisen tason huonontuminen esimiestyöskentelyssä ja myös ensihoidon kentällä huolestutti montaa. Ryhmäanalyysissa esiintyivät pitkälti samat uhat kuin yksilöanalyysissa, mutta ennen kaikkea yksilöuhkien toteutuminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti koko ryhmän vuorovaikutukseen.

9.3 Työnohjauksen sopimuksen allekirjoitus

Huhtikuun 21. päivänä tehtävään valikoitunut työnohjaaja kävi tapaamassa työnohjauksen sopimuksesta vastannutta ensihoitomestaria Joensuun paloasemalla. He laativat sopimuksen työnohjauksesta ja allekirjoittivat tarvittavat paperit. Työnohjaussopimus on tällä hetkellä laadittu vuoden 2020

loppuun, joten työnohjauksen jatkoa ja tarvetta tulee kenttäjohtajien arvioida viimeistään marras-joulukuussa 2020.

10 Pohdinta

Kehittämisen prosessin arviointi on Toikko & Rantasen (2009) mukaan analyttisin vaihe koko prosessissa. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja kohdistua kaikkiin kehittämistoiminnan vaiheisiin. Arvioinnin avulla ja takia voi kehittämistoiminnan perustelu, toiminta tai tavoitekin muuttua kehittämiskaaren aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 82-83).

Arvioimme kehittämisen prosessin ja opinnäytetyön kulkua koko prosessin aikana muun muassa päiväkirjamaisesti matkan varrella syntyneiden dokumenttien, yhteistyökumppaneiden avulla ja tarpeilla. Kerätty aineisto vaikutti opinnäytetyön kirjalliseen osaan, joka taas vaikutti lopulta käytännön toimintaan siten, että vain perusteltu tieto ja menetelmät pystyttiin siirtämään mukaan käytännön toimintaan.

10.1 Kehittämistoiminnan ja opinnäytetyöprosessin arviointia

Opinnäytetyömme ja kehittämistoiminta piti sitoa yhteen alusta alkaen. Välillä tuntui, että kehittämistoiminta lähti omaan suuntaansa ja opinnäytetyö eli omaa elämäänsä. Ajoittain täytyi kirkastaa näiden kahden yhteistä tavoitetta. Aloimme tehdä teoreettista viitekehystä jo opinnäytetyön suunnitelmaan mikä aiheutti sen, että sitä piti muokata vielä paljon itse kehittämisen prosessin loppuvaiheen alkaessa. Käyttämämme lähteet ovat korkeatasoisia ja suurin osa riittävän tuoreita. Käytännön osuudet kuten yhteydenpidot, tilavaraukset sekä työpajojen suunnittelu sujuivat meiltä hyvin yhteistyössä. Vapaaehtoisen kenttäjohtajaryhmän, pelastusjohtajan ja ensihoitomestarin kanssa työskentely sujui vaivattomasti ja he olivat helposti tavoitettavissa. Tämän lisäksi kehittämismyönteisyys Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella on ihailtavan

positiivista. Neuvotteleva arviointi heidän kanssaan organisaation tarpeista johdatti kehittämisprosessia alusta alkaen. Sopivan johdon työnhajaajan etsiminen alkoi jo syksyllä ja Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen ollessa osa Siun sotea, työnhajaajan valintaa sitoi Siun soten työnhajaajakilpailutus. Sopiva työnhajaaja valikoitui kilpailutuksen kautta ja kävimme etukäteen katsomassa valikoituneen johdon työnhajaajan työnäytteen Suomen työnhajaajat ry:n järjestämässä koulutuspäivässä. Kaikki viestintä työnhajaajan, pelastusjohtajan, ensihoitomestarin ja ensihoidon kenttäjohtajaryhmän välillä kulki meidän kauttamme työnhajauksen sopimuksen kirjoittamiseen asti.

Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistoimintana oli meille varsin tuntematon alue yleisesti kehittämisprosessista puhumattakaan. Kehittäminen kiinnosti kovasti ja aihe oli alkuun tunteenpaloa ennen ymmärrystä niinpä koko kehittämisprosessin kaari tuli tutuksi vasta asteittain eri vaiheiden kautta. Oppimista prosessin eri vaiheista tapahtui koko ajan ja alusta asti piti turvautua tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteisiin eri lähteiden kautta. Opinnäytetyön edetessä meitä välillä harmitti, kun aikataulut eivät edenneet suunnittelemlamme tavalla, mutta kärsivällisyys kasvoi tässäkin suhteessa.

Koulutusohjelmamme Karelia ammattikorkeakoulussa on kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, joten mielestämme oli tärkeää, että kehittäminen tapahtui nimenomaan esimiestasolla. Koemme, että jokaisen työntekijän asemastaan huolimatta tulisi saada työnhajausta. Koulutuksen tuoma tietotausta auttoi tuomaan kehittämistyöhömmme esimiesnäkökulmaa ja se auttoi näkemään esimiestyöskentelyn laadun vaikutukset koko organisaatioon. Opinnäytetyömme on vaatinut monen eri toimijan yhteistyötä ja se on opettanut meille koordinoitua monessa eri asiassa kuten ajan hallinnassa, viestinnässä ja käytännön toimenpiteissä. Opinnäytetyössä ja koko kehittämisprosessissa korostui vahvasti ratkaisukeskeisyys silloin, kun asiat eivät edenneet suunnitellusti. Tavoitteenamme oli kokonaisuutena työhyvinvoinnin johtamisen parantaminen, kenttäjohtajien työn selkiyttäminen, johtajuuden vahvistaminen ja työhyvinvoinnin

edistäminen paremman vuorovaikutuksen kautta Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella. Mielestämme pääsimme asetettuun tavoitteeseen.

10.2 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyössämme on tuotu esille teoretietoa sekä tutkimuksia työnohjauksen merkityksestä ja hyödyistä. Hyvinvoivan henkilöstön on todettu tarvitsevan hyvinvoivan esimiehen. Kesti (2012) on väitöskirjassaan osoittanut yhteyden työhyvinvoinnin johtamiskulttuurin sekä organisaation paranemisen välillä. (Kesti 2012, 111-113.) Tiedämme esimiehillämme, eli Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajilla olevan hankaluuksia yhteisen ajan löytämisessä. Työnkuva on myös melko yksinäinen, koska vuorossa on ainoastaan yksi kenttäjohtaja kerrallaan ja fyysisesti hän on eri tiloissa kuin ensihoitajat eli työkaverinsa.

Roth (2012) on osoittanut tutkimuksessaan, että yksi syy esimiesten hakeutumisessa työnohjaukseen oli yksinäisyys, sekä halu jakaa kokemuksia toisten kanssa. Esimiehet halusivat myös kirkastaa perustehtävänsä sekä tavoitteita, jotka olivat epäselviä. Työnohjauksen avulla ammatillinen identiteetti kehittyi ja esimiehet saivat selkeitä hyötyjä työnohjauksesta (Roth 2017, 140-142.) Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajilla ei ole yhtenäisiä ohjeita monenkaan tilanteen hoitamiseen, vaan jokainen hoitaa ongelmakohtia ja tilanteita omalla kokemuksellaan ja sillä hetkellä parhaaksi katsomallaan tavalla. Työnohjauksen avulla kenttäjohtajat saavat vertaistukea toisiltaan sekä pystyvät purkamaan johtajuuteen liittyviä raskaita asioita. Toukokuussa työnohjauksen aloittavaan Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen kenttäjohtajien vapaaehtoisryhmään kuuluu myös kaksi viransijaista ja Rothin (2017) tutkimus osoittaa, että lyhyemmän esimieskokemuksen omaavat henkilöt pystyvät työnohjauksen avulla paremmin integroitumaan työyhteisöön. (Roth 2017, 140-142.)

Aloittaessamme tekemään opinnäytetyötä, pohdimme miksei Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella ole työnohjausta käytössä. Mietimme eikö tarvetta todella ole. Työpajatyöskentelyssä teettämämme SWOT-analyysin ja kenttäjohtajien kanssa käymiemme keskustelujen perusteella pystyimme selkeästi toteamaan työnohjauksen tarpeen. Asenteet ja entiset huonot kokemukset ovat vaikuttaneet työnohjauksen aloittamiseen negatiivisesti ja vaikuttaisi siltä, että aiemmin henkilöstöllä ei ole ollut kunnollista käsitystä siitä, mitä työnohjaus todellisuudessa on. Tuotuamme henkilöstölle tietoa työnohjauksesta, olemme huomanneet asenteissakin muutoksen parempaan päin.

Työnohjauksen protokolla on suunniteltu yhdessä Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksen pelastusjohtajan ja ensihoitomestarin kanssa. Suunnittelussa otettiin huomioon myös ensihoidon kenttäjohtajien mielipiteitä, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin käyttäjiään ja olisi hyvin käytäntöön sopiva. Opinnäytetyön kirjallisen osan tuotoksena toimiva protokolla ei ollut Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella ensisijainen kehittämistyön kohde vaan se oli työnohjauksen aloitus ja työnohjauksen hyötyjen sekä tarkoituksen esiin tuominen esimiesten keskuudessa. Kehittämistyön tuotokset voidaan jakaa käytännön toiminnaksi eli työnohjauksen aloitukseksi ja kirjalliseksi osioksi eli työnohjauksen protokollaksi, joka ohjaa myöhemmin käytännön toimintaa. Kehittämisprosessin alussa oli tarkoitus, että protokolla ja työnohjauksen aloitus kulkisivat rinnakkain toisiinsa nivoutuneena, mutta prosessin aikana huomasimme, että ne on parempi pitää erillisinä kehittämisen kohteina. Ne molemmat kyllä ovat työhyvinvointia edistäviä asioita, mutta toinen on kohdistettu suoraan esimiehille ja toinen on esimiesten työkalu, joka palvelee koko henkilöstöä. Kehittämistyömme aihe kaikinensa on mielekäs ja tärkeä koska siinä voidaan vaikuttaa myönteisesti työssäjaksamiseen koko organisaatiossa ja kehittää tätä tärkeää osa-aluetta omalla työpaikallamme.

10.3 Luotettavuus ja eettisyys

Terveystieteidenhuollossa on sekä yksikkökohtaisia että yleisiä eettisiä periaatteita, jotka osa kohdistuvat potilaan saamaan hoitoon ja kohteluun ja osa työntekijöiden

ammattitaitoon ja keskinäiseen toimintaan. Työyhteisön hyvinvointia ja potilaiden hyvää kohtaamista parantavaan ammattitaitoon kuuluvat työyhteisövalmiudet. (Korhonen, Jylhä & Korhonen 2018, 24, 27.) Kehittämistoiminnassa luotettavuutta mitataan myös toimivuudella tai toimimattomuudella. Kehittämistoimintaan yhdistetyn teoreettisen viitekehyksen tulee olla käyttökelpoista myös käytännön maailmassa. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Laadullisen tutkimuksen peruseriaatteita ovat tutkimusaineiston läpinäkyvyys niin tutkimusmateriaaleissa, tutkimuskysymysten määrittelyssä kuin tutkimustulosten käsittelyssä ja analyysissäkin. (Vilka 2015) Kehittämistoimintamme tuloksissa esitämme kehittämismenetelmien käyttöä ja niillä saavutettujen tulosten analyysin.

Noudatimme kehittämistyössämme hyvää tieteellistä käytäntöä. Pyrimme huolellisuuteen ja rehellisyyteen sekä tarkkuuteen. Kunnioitamme ihmisarvoa mm. siten, että työnohjaukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kehittämistyömme aihe on mielestämme ajankohtainen, koska työnohjaus liittyy läheisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen ja Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella ei ole työnohjausta käytössä tällä hetkellä missään muodossa.

Tutkimuksen raportoinnissa on kyse muun muassa siitä, että tutkimuksen aineisto esitetään lukijalle niin, että tutkittavan maailma avautuu lukijalle mahdollisimman totuudenmukaisena ja näin ollen lukija voi yhdistää tulokset tutkittavien käytännön maailmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 191).

Kehittämistyön luotettavuutta lisää se, että käytimme mahdollisimman uusia lähteitä ja etsimme niitä luotettavista paikoista. Lähdemerkinnät teimme asianmukaisesti ja käytimme myös kansainvälisiä lähteitä. Yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä pyrimme välttämään, mutta joissakin aiheissa niiden käyttö oli perusteltua. Työnohjauksessa olleen vapaaehtoisryhmän eli ensihoidon

kenttäjohtajat pidimme ajan tasalla kehittämistyön etenemisestä ja esimerkiksi kevään työpajoista tiedotimme mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

10.4 Työnohjauksen kehittäminen jatkossa pelastuslaitoksilla

Työnohjaus on mielestämme tärkeää alasta riippumatta, mutta erityisen tärkeää se olisi hoitoalalla, jossa työn tekemisen kohde ovat potilaat eli ihmiset. Tällöin on todella tärkeää, että työntekijät itse voivat hyvin ja jaksavat motivoida itseään sekä työkavereitaan hyvään työsuoritukseen. Tutkimusten mukaan työnohjaus voi tuoda organisaatiolle huomattaviakin säästöjä muun muassa sairaspotilaiden vähenemisellä ja nykypäivän kiristynyt taloustilanne huomioon ottaen tämäkin seikka puhuu työnohjauksen puolesta.

Työnohjausta on kokeiltu pelastuslaitoksissa vuosien ajan, mutta se ei ole vakiintunut toimintamalliksi minnekään. Esteeksi työnohjauksen onnistumiselle on noussut muun muassa yhteisen ajan puuttuminen sekä asenteet. Työnohjaajien ei ole koettu ymmärtävän alaa ja työnohjaus on koettu turhaksi. (Haake 2018, 12.) Uskomme vahvasti, että työnohjauksella voi olla suuri merkitys siihen, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen aletaan kiinnittää enemmän huomiota eri pelastuslaitoksilla. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, kuinka työntekijät ja esimiehet hyötyvät työnohjauksesta pelastuslaitoksilla.

Lähteet:

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Kangas, M., Ahtiainen, O., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Books on Demand
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2014. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen suomessa 2014. Helsinki: Pohjola vakuutus oy ja Suomen terveystalo.
- Auvinen & Liikka. 2015. Osallistamisen käsikirja. Suomen eOppimiskeskus ry. Hämeenlinna.
- Haake, N. 2018. Pelastustieto. Työnohjauksella ei tulipaloja sammuteta. https://www.suomentyönohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta1_pelastusala.pdf 25.8.2019.
- Haapala, J. 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi – kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro-gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120591/urn_nbn_fi_uef-20120591.pdf
- Heikkilä A., Jokinen P., Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki.
- Helovuori, A. Kinnunen, M. Peltomaa, K. & Pennanen, P. 2011. Potilasturvallisuus. Helsinki: Fioca Oy.
- Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Helsinki: United Press Global.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Holma, A. 2015. Ammatillinen kasvu toiminnallisia menetelmiä käyttävien työnohjaajien kuvaamana. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201505221494>
- Innokylä 2019. Innopaja: käytäntöjen yhteiskehittämisen työpaja. <https://www.innokyla.fi/web/malli109497> 2.10.2019.
- Johdon työnohjaajat ry. 2019. Johdon työnohjaus. <https://www.johdontyönohjaajat.fi/etusivu>. 26.9.2019.
- Keski-Luopa, L. 2007. Työnohjaus vai superviisaus -työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia instituutti.
- Kesti M., 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

- Kesti M., 2012. The tacit signal method in human competence based organisation performance development. Väitöskirja. Lapin yliopisto, sosiaalitieteet. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-577-9>
- Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, M. & Peltomaa, K. 2009. Potilasturvallisuus ensin – hoitotyön vuosikirja 2009. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Koivu, A. 2013. Väitöskirja. Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston terveystieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1148-3>
- Korhonen A., Jylhä V., Korhonen T., Holopainen A. 2018. Näyttöön perustuva toiminta: tarpeesta tuloksiin. Suomi:Skhole Oy.
- Korhonen M., Lång M. 2006. Työnohjaus ammatillisen ja persoonallisen kasvun sekä työssä jaksamisen edistäjänä. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma. Erityispedagogiikan laitos. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2006431>
- Kumpulainen K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf
- Laki mielenterveydestä. 1990/1116. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901247?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Mielenterveysasetus 14.5.2020.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901247?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Mielenterveysasetus%2014.5.2020)
- Laki terveydenhuollosta 585/2017.
- Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatioissa. Pro Gradututkielma. Turun yliopisto. Liiketaloustiede. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014052225985>
- Luppa-Keski, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Jyväskylä: Metanoia instituutti.
- Louhivuori, J. 2018. Osviitta, 4/18. Suojaako laki työnohjausta. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta4.2018suojaakolaki.pdf>. 17.1.2020.
- Luukko, T. 2016. Sosiaalialan työnohjaus – Vuoden 2016 selvitys Talentian jäsenten osallistumisesta työnohjaukseen.
- Makkonen, R. 2018. Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Työhyvinvoinnin johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Laurea ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149555/Riikka_Makkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mäki A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihtentymä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

- Numminen-Hallamaa, K. 2011. Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin - Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus. Laurea ammattikorkeakoulu.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011112415414>
- Nyström, P. 2013. CRM ja ei-tekniset taidot ensihoidossa. Teoksessa M. Kuisma, P. Holmström, J. Nurmi, K. Porthan & T. Taskinen (toim.) Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Opintokeskus Sivis. 2019. SWOT-analyysi.
<https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/swot-analyysi.html>. 14.10.2019.
- Pohjois-Karjalan Pelastuslaitos. 2019. Ensihoitopalvelu.
<https://www.pkpelastuslaitos.fi/ensihoidopalvelu>. 25.8.2019.
- Praszkier R., 2018. Empowering Leadership of tomorrow. Cambridge University Press.
- Puttonen S., Hasu M. & Pahkin K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Ranne, K., Markkanen, H., Malo, T. 2011. Työnohjaus- ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus 15(2) 2017.
- Salonen K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu.
- Shirey M., Ebright P. & Mcdaniel A. 2013. Nurse manager cognitive desision-making amidst stress and work complexity. University of Southern Indiana College of Nursing and Health Professions.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Ensihoito. <https://stm.fi/ensihoito>. 27.8.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 1983. Työnohjaustyöryhmän muistio. Työryhmämuistio 1983: 29.
- Suomen ryhmäpsykoterapia ry. 2019. Työnohjaus, mitä se on? <https://www.suomenryhmäpsykoterapia.fi/mita-teeemme/tyonohjaus-mita-se-on/> 20.10.2019.
- Suomen työnohjaajat ry 2020. Työnohjaus. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>. Luettu 3.5.2019.
- Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi->

uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu
14.5.2020.

- Toikko T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere:
Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen analyysi ja sisällönanalyysi.
Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint
Oy. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> 21.2.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen
tunnistamiseen ja ratkaisemiseen.
[https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-
_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf)
f. 25.11.2019.
- Törrönen, K. 2020. Ensihoitomestari. Pohjois-Karjalan pelastuslaitos.
Haastattelu 20.3.2020.
- Valli R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vilkkä H. 2015. Tutki ja kehity. E-kirja. Jyväskylä.