



Työnohjaus Keskusrikospoliisissa – Prosessin toimivuus ja kehittäminen

Mikko Ahjokannas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Mikko Ahjokannas

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Työnohjaus Keskusrikospoliisissa – Prosessin toimivuus ja kehittäminen

Sivu- ja liitesivumäärä

47+2

Poliisityö on monelta osin vaativaa ja poliisit altistuvat työssään äkillisen stressin vaikutuksille. Poliisin kohdistetussa työsuojeluvalvonnassa kävi ilmi, että haitallista kuormitusta aiheuttaa erityisesti rikostutkinnassa kiire, työpaine ja työn jatkuva keskeytyminen. KRP:ssä lisäksi haastavissa asiantuntija- ja johtotehtävissä tarvitaan työnohjauksellisia menetelmiä muutostilanteiden lisääntyessä. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska työnohjauksen tarve tulee kasvamaan KRP:ssä työn määrän ja haasteellisuuden lisääntyessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka työnohjausta on toteutettu Keskusrikospoliisissa aikaisemmin, miten se on koettu, kuinka sitä voidaan hyödyntää KRP:ssä ennaltaehkäisevästi työssäjaksamisen tukena ja miten prosessia tulisi kehittää. Opinnäytetyön avulla KRP:n henkilökunnalle voidaan markkinoida työnohjauksen mahdollisuuksia ja selkeyttää mitä työnohjaukseen kuuluu ja mitä siihen ei kuulu.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimukseen haastateltiin viittä KRP:n työnohjaukseen osallistunutta työntekijää. Tutkimustulokset analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja syksyn 2021 aikana toimeksiantona KRP:lle.

Tutkimustulosten mukaan työnohjaukseen hakeuduttiin yleensä kovan työpaineen, henkisen jaksamisen, resurssipulan ja huonon työilmapiirin vuoksi. Työnohjaukseen liittyvässä tiedonkulussa havaittiin puutteita. Myös työnohjauksen tavoitteiden asettaminen, arviointi ja laadun varmistaminen nähtiin puutteellisina. Monen mielestä työnohjausprosessiin ei pääsyt vaikuttamaan riittävästi. Vahvuutena nähtiin se, että työnohjaus antaa mahdollisuuden ajattelemiseen ja avautumiseen, mihin omassa työyhteisössä ei ole aikaa ja tilaa. Lisäksi kiitosta sai ammattitaitoinen työnohjaaja, jonka avulla ongelmiin pääsi pureutumaan. Työnohjauksesta sai työkaluja oman työn hallintaan ja työyhteisön toimivuuteen.

Tutkimuksessa selvisi, että työnohjausta tulisi hyödyntää ennaltaehkäisevästi. KRP:ssä työnohjaus nähdään usein ongelmien jälkihoitona. KRP:n työnohjausta tulisi hyödyntää erilaisiin muutostilanteisiin, työyhteisön toimivuuteen, johtotehtäviin ja raskaisiin rikostutkinta-tehtäviin. KRP:ssä monella ei ole tietoa, mitä työnohjaus on ja mitä mahdollisuuksia se sisältää. Työnohjauksesta tulisi tiedottaa enemmän esim. intranetissä ja työnohjausluennoin. Lisäksi työnohjaajan ammattitaito tulisi varmistaa. Työnohjaajalla tulisi olla kyky ymmärtää poliisityötä ja osata käsitellä siihen liittyviä traumaattisiakin kokemuksia.

Prosessissa erityisesti jatkotoimenpiteet nähtiin puutteellisina. Tutkimustuloksia hyödyntäen KRP:lle laadittiin kehittämisohjelmaksi päivitetty työnohjausprosessi. Työnohjausprosessin loppuun lisättiin loppuarviotapaaminen, jossa työnohjattavat ja esimiehet saisivat arvioida työnohjausta ja antaa kehittämisohjeita johdolle. Prosessiohjeituksen mukaan 0,5-1 vuoden kuluttua tulisi tarkastella, miten työnohjaus on toiminut käytännössä ja arvioida työnohjauksen tarvetta jatkossa.

Asiasanat

Työnohjaus, työnohjausprosessi, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa tutkimukselle	1
1.2	Keskusrikospoliisin nykyinen työnohjausprosessi.....	1
1.3	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja käsitteet	3
2	Työnohjaus	6
2.1	Työnohjauksen kehityskaari.....	6
2.2	Työnohjausta sivuavat menetelmät.....	7
2.3	Työnohjauksen päämuodot.....	9
2.4	Työnohjausprosessi	11
2.5	Työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet.....	15
2.6	Työnohjauksen vahvuudet ja mahdollisuudet.....	16
3	Tutkimuksen toteutus	19
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	19
3.2	Tutkimusaineiston keruu	20
3.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	21
3.4	Tutkimuksen kulku	22
4	Tutkimustulokset	24
4.1	Webropol-tutkimus	24
4.2	Työnohjauksen lähtökohdat Keskusrikospoliisissa	26
4.3	Työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet Keskusrikospoliisissa	27
4.4	Työnohjauksen vahvuudet ja mahdollisuudet Keskusrikospoliisissa.....	28
4.5	Työnohjauksen hyödyntäminen ja tarve Keskusrikospoliisissa.....	30
4.6	Työnohjauksen kehittäminen Keskusrikospoliisissa	30
5	Pohdinta.....	32
5.1	Johtopäätökset.....	32
5.2	Kehittämisehdotukset.....	37
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet	45
	Liitteet.....	48
	Liite 1. Haastattelurunko.....	48
	Liite 2. Teemahaastattelun saatekirje	49

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työnohjausta tulisi toteuttaa Keskusrikospoliisissa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kysymällä KRP:n työnohjaukseen osallistuneilta kokemuksia työnohjausprosessista sekä näkemyksiä siitä, miten työnohjausta voisi hyödyntää ja kehittää. Opinnäytetyön aihe valikoitui KRP:n toimeksiannon mukaan. Lisäksi oma kiinnostus työnohjausta kohtaan ja asiantuntemus kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista motivoivat tutkimuksen toteuttamiseen. Keskusrikospoliisi on Suomen poliisin valtakunnallinen yksikkö, jonka tehtävänä on muun muassa torjua kansainvälistä ja järjestäytyntä rikollisuutta. (Poliisi 2021.) Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimuskysymykset, aiheen rajaus, opinnäytetyön rakenne ja käsitteet sekä toimeksiantajan esittely ja heidän työnohjausprosessinsa nykytila.

1.1 Taustaa tutkimukselle

Poliisityö on vaativaa. Poliisit altistuvat työssään äkillisen stressin vaikutuksille. Lisäksi rikostutkintaan liittyvät tilanteet aiheuttavat kuormitusta ja voivat johtaa kumulatiivisen eli kasautuvan stressin kehittymiseen. Kumulatiivinen stressi syntyy jatkuvan purkamattoman stressin seurauksena ja voi altistaa erilaisille fyysisille ja psyykkisille vaivoille. (Koskelainen 2016, 53-54.) Poliisin kohdistetussa työsuojeluvalvonnassa kävi ilmi, että haitallista kuormitusta aiheuttavat erityisesti rikostutkinnassa jatkuva kiire ja työpaine. Yleensä työpaikoilla tehdyt toimet kuormituksen vähentämiseksi ovat olleet riittämättömiä. (Työsuojelu.fi 2019.) Kumulatiivinen stressi on lisääntynyt myös KRP:ssä työmäärän, rajallisten resurssien ja henkisesti raskaiden rikostutkintatehtävien lisääntyessä. Stressin aiheuttavia tekijöitä voi lievittää ja ennaltaehkäistä työnohjauksen avulla.

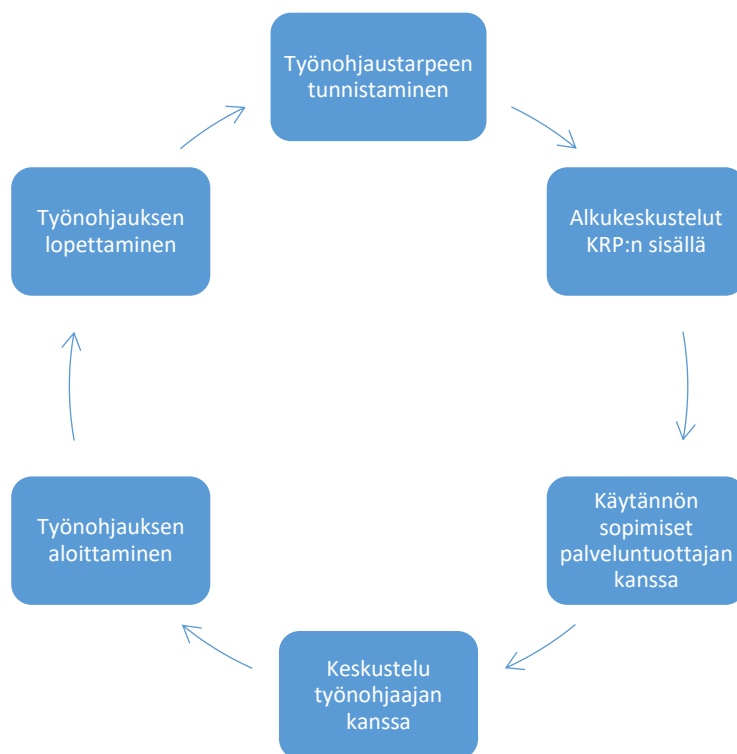
Lisääntynyt tarve työnohjaukselle on tiedostettu KRP:ssä jo useamman vuoden ajan. Toiminnan selkeät suuntaviivat ja työnohjausprosessi ovat olleet puutteellisia ja niiden seurauksena työnohjauksen toteuttaminen on ollut epäjohtonmukaista. Tutkimuksessa selvennetään työnohjauksen mahdollisuuksia, joista moni KRP:ssä ei ole tietoinen. Etenkin työnohjauksen ennaltaehkäisevään vaikutukseen tulee panostaa, jolloin ongelmiin voidaan puuttua jo hyvissä ajoin ennen kuin ne äityvät suuremmiksi. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska työnohjauksen tarve kasvaa. Idea tämän tutkimuksen aiheeseen syntyi tutkijan omasta mielenkiinnosta etenkin poliisin ammatin henkiseen puoleen.

1.2 Keskusrikospoliisin nykyinen työnohjausprosessi

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Keskusrikospoliisille (KRP), joka on Suomen poliisin valtakunnallinen yksikkö ja sen toimialueena on koko Suomi. KRP:n tehtävänä on tor-

jua kansainvälistä, ammattimaista, järjestäytyntä, taloudellista ja muuta vakavaa rikollisuutta, tutkia rikoksia sekä kehittää rikosten torjuntamenetelmiä. KRP:ssä työskentelee yhteensä noin 800 ihmistä erilaisilla koulutustaustoilla. KRP on perustettu vuonna 1955. (Poliisi 2021.)

KRP:n tämänhetkinen työnohjausprosessi on esitelty kuviossa 1. Työnohjausprosessi alkaa työnohjaustarpeen tunnistamisesta. Tyypillisesti KRP:ssä työntekijä tulee esittämään työnohjauskoordinaattorille tarpeen työnohjaukseen hakeutumisesta. Esimieheltä voi myös tulla yhteydenotto yksittäisen työntekijän tai ryhmän työnohjaustarpeesta. Tämän jälkeen esimies ja työnohjauskoordinaattori keskustelevat tarpeesta tarkemmin. Työnohjausta tarvitseva työntekijä on mukana neuvotteluissa vain yksilötyönohjauksen tarvetta arvioitaessa.



Kuvio 1. Keskusrikospoliisin nykyinen työnohjausprosessi

Keskustelun jälkeen sovitaan työnohjauksen käytännön järjestelyt palveluntuottajan kanssa. Siinä tarkastellaan työnohjaussopimusta, josta lopulta muodostuu kirjallinen sopimus. Ennen työnohjaustapaamisten aloittamista työnohjaaja, työnohjauskoordinaattori ja esimies keskustelevat käytännön järjestelyistä työnohjaajan kanssa. Siihen kuuluvat alkukartoitus, tavoitteet ja aikataulutus. KRP:n työnohjausprosessissa luonnollista on se, että prosessin vaiheet voivat kulkea päällekkäin. Esimerkiksi tarpeen tunnistamiseen voidaan palata myöhemmin uudelleen. KRP:n toiveena on saada työkaluja työnohjaustapaamisten jälkeisiin toimenpiteisiin, joihin kuuluvat työnohjauksen laadun varmistaminen, lopetustoimenpiteet ja jatkotoimenpiteet. Niiden avulla varmistetaan työnohjausprosessin oppien hyödyntäminen myös jatkossa.

1.3 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka työnohjausta on toteutettu Keskusrikospoliisissa aikaisemmin, miten se on koettu, kuinka sitä voidaan hyödyntää KRP:ssä työssäjaksamisen tukena ja miten sitä tulisi kehittää. Tutkimusta hyödyntäen oli tavoitteena kehittää ja selkeyttää KRP:n työnohjausprosessia, jotta työnohjaukseen hakeutuminen olisi kustannustehokasta, tavoitteellista ja kohderyhmiä palvelevaa. Opinnäytetyön avulla voidaan KRP:n henkilökunnalle markkinoida työnohjauksen mahdollisuuksia ja selkeyttää, mitä työnohjaukseen kuuluu ja mitä ei. Työnohjaukseen on hakeuduttu KRP:ssä yleensä vasta silloin, kun haasteet tai ongelmat ovat edenneet pidemmälle. Opinnäytetyö tarjoaa myös esimiehille ja johdolle mahdollisuuden ymmärtää työnohjauksen tarpeellisuus jo varhaisen välittämisen vaiheessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus kysymykseen ”*Miten työnohjausta tulisi toteuttaa Keskusrikospoliisissa?*”. Vastauksia pääkysymykseen etsittiin viiden alakysymyksen avulla:

1. Mitkä ovat olleet työnohjauksen lähtökohdat Keskusrikospoliisissa?
2. Mitä haasteita ja kehityskohteita Keskusrikospoliisin työnohjaukseen liittyy?
3. Mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia Keskusrikospoliisin työnohjaukseen liittyy?
4. Miten työnohjausta voi hyödyntää Keskusrikospoliisissa?
5. Miten työnohjausta tulee kehittää Keskusrikospoliisissa?

Työnohjausprosessin kehittäminen oli ajankohtaista nimenomaan KRP:ssä, joten tutkimuksesta jätettiin pois muut poliisilaitokset. Tutkimuksen tuloksia voivat kuitenkin mahdollisuuksien mukaan hyödyntää muutkin poliisilaitokset. Tutkimuksessa työnohjauksellisia asioita käsitellään vain toimintotasolla; niitä ei käsitellä operatiivisella tasolla niiden arkaluontoisuuden vuoksi. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitellä työnohjausprosessin kustannuksia.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja käsitteet

Opinnäytetyö etenee tutkimusraportin mukaisesti alkaen johdannosta edeten tietoperustaan. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä ja -tulokset. Viimeisenä on pohdinta. Opinnäytetyön tietoperustassa esitellään aluksi lyhyesti työnohjauksen elinkaarta historiasta tulevaisuuden näkyymiin. Sen jälkeen käsitellään työnohjausta sivuavia menetelmiä, kuten coachingia. Luvussa on tarkoitus selventää KRP:lle, mitä työnohjaus on ja mitä se ei ole. Näin KRP:ssä voidaan ymmärtää, että esimerkiksi coaching voi toimia työnohjausta täydentävänä, ei poissulkevana menetelmänä. Sivuvien menetelmien ymmärtäminen voi auttaa harkittaessa jotain muuta menetelmää työnohjauksen sijaan. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti työnohjauksen päämuodot, joita kaikkia KRP:ssä on toteutettu. Tämä auttaa

oikean työnohjausmuodon valinnassa. Työnohjausprosessia esittelevässä alaluvussa on ajateltu työnohjausprosessia KRP:n näkökulmasta siten, että KRP toimii järjestäjänä. Samalla tämä antaa hyvän pohjan KRP:n työnohjausprosessin kehittämiseksi yhdessä haastattelututkimuksen tulosten kanssa. Työnohjausprosessi palvelee eniten ryhmä- ja yhteistyötyönohjausta, jotka ovat ajankohtaisimpia toteutusmuotoja KRP:ssä. Tietoperustan lopussa esitellään työnohjauksen vahvuuksia, mahdollisuuksia, haasteita ja kehityskohteita, joiden avulla KRP:n henkilöstölle markkinoidaan työnohjauksen ulottuvuuksia. Lisäksi nämä tietoperustan alaluvut nivoutuvat hyvin haastattelututkimukseen.

Tietoperustan jälkeen luvussa kolme esitellään tutkimuksen toteutustapa ja perustellaan laadullisen tutkimusmenetelmän valinta. Lisäksi luvussa esitellään tavat, joilla tutkimusaineisto kerättiin, käsiteltiin ja analysoitiin. Lopuksi esitellään tutkimuksen aikataulu. Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset. Luvussa viisi on tutkimuksen tärkeimmät löydökset perusteltuna tietoperustan poiminnoilla. Kehittämisehdotuksena KRP:lle esitellään päivitetty työnohjausprosessi johtopäätöksiä hyödyntäen. Lisäksi annetaan jatkotutkimusehdotukset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja analysoidaan tutkijan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin edetessä.

Suomen työnohjaajat ry (2021) määrittelee työnohjauksen seuraavasti: ”Työnohjaus on oman työn arviointia, tutkimista ja kehittämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Se on ennen kaikkea omaan työrooliin, työhön ja työyhteisöön liittyvien kokemusten, kysymysten ja tunteiden jäsentämistä ja tulkitsemista.” Rothin (2017, 134) mukaan työnohjauksen tavoitteena on tukea ohjattavan oppimista ja hänen ammattipersonansa kehittymistä. Työnohjaus on käsitteenä vaikeasti avautuva ja se sekoitetaan helposti esim. perehdytykseen, työn tekemisen ohjaukseen tai konkreettisten työtehtävien opettamiseen (Piispanen & Sannamo 2010, 8). Se ei ole myöskään terapiaa, vaan pikemminkin tavoitteellinen, useamman tapaamiskerran oppimisprosessi. Työnohjauksen kohteena on aina ihmisen työ. (Punkanen 2009, 7–8.) Työnohjauksen tavoitteena on luoda puitteet sellaisten toimintatapojen tarkastelulle, jossa voidaan löytää muun muassa uusia työmenetelmiä, yhteistyömuotoja ja synnyttää omaan kehitykseen liittyviä oivalluksia työnohjaajan avustuksella. Työnohjaajan tehtävänä ei siis ole neuvoa tai opastaa, vaan synnyttää ohjattavissaan oivalluksia. (Torun 2013, 134; Piispanen & Sannamo 2010, 8; Junno 2015, 36.)

Uutta suomen kielen käsitettä työnohjaukselle ei ole vielä löytynyt. Englannin kielessä työnohjauksesta käytetään käsitettä work-counselling, counselling tai supervision. Useissa kielissä käsitteessä on mukana työ-sana – esim. work, arbet tai Arbeit. Tämä antaa selkeän suunnan sille, että työnohjauksen toiminta keskittyy työn tarkasteluun. (Punkanen 2009, 7.) Taulukossa 1 on kuvailtu opinnäytetyön peittomatriisi, jonka tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuskysymyksiin viittaava tietoperustan ja niihin saadut tulokset.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Päätutkimuskysymys: Miten työnohjausta tulisi toteuttaa Keskusrikospoliisissa?			
Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastatteluteemat
Mitkä ovat olleet työnohjauksen lähtökohdat Keskusrikospoliisissa?	2.1, 2.3, 2.4	4.1, 4.2	1, 2
Mitä haasteita ja kehityskohteita Keskusrikospoliisin työnohjaukseen liittyy?	2.5	4.3	3
Mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia Keskusrikospoliisin työnohjaukseen liittyy?	2.6	4.4	4
Miten työnohjausta voi hyödyntää Keskusrikospoliisissa?	2.1, 2.3	4.5	5
Miten työnohjausta tulee kehittää Keskusrikospoliisissa?	2.1, 2.4	4.6	6

2 Työnohjaus

Tässä luvussa esitellään työnohjauksen kehitystä vuosien varrella ja luodaan katse työnohjauksen tulevaisuuden näkymiin. Lisäksi esitellään työnohjausta sivuavia menetelmiä, työnohjauksen toteutuksen päämuotoja, työnohjausprosessia sekä työnohjauksen haasteita ja mahdollisuuksia.

2.1 Työnohjauksen kehityskaari

Työnohjaus on ollut osa työyhteisöjen toimintaa jo vuosikymmenien ajan. Työnohjauksen katsotaan alkaneen Euroopassa osana psykoanalytikkokoulutusta ja Yhdysvalloissa sosiaalityön keskuudessa 1920-luvulla. (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 33.) Yksilö- ja ryhmätyönohjausta on käytetty kirkollisessa työssä, sosiaalityössä ja psykoterapiatyössä 1950-luvulla, jolloin työnohjaus rantautui Suomeen Yhdysvalloista (Kankaanranta 2008, 13). Suomessa ensimmäisille työnohjaajille alettiin järjestää työnohjaajakoulutuksia 1980-luvun alkupuolella. Työnohjaukseen liittyvä suomenkielinen kirjallisuus yleistyi 1990-luvulla. (Holma 2015, 10.) Tämän jälkeen työnohjaus levisi monille toimialoille. Suomessa perustettiin vuonna 1982 järjestö nimeltä Suomen työnohjaajat ry. Sen tavoitteena on tutkia ja kehittää työnohjausta ja tukea sen jäsenten toimintaa. Lisäksi tavoitteisiin kuuluu työnohjaajien ammatillisen pätevyyden ja laadun seuranta. (Suomen työnohjaajat ry 2021.)

Vasta 1990-luvun loppupuolella työnohjaus tuli tunnetuksi talous- ja liike-elämässä (Punukanen 2009, 12). 2000-luvulle tultaessa työnohjauksen laatuun ja koulutukseen alettiin kiinnittää huomiota. Esimerkiksi erilaiset yliopiston täydennyskoulutukset olivat mahdollisia. (Holma 2015, 11.) Keskinen (2008, 5) mukaan tutkijoiden haasteena on ollut jo pidemmän aikaa työnohjauksen vaikuttavuuden todentaminen ja työ jatkuu edelleen.

Työnohjaus on pysynyt suosittuna menetelmänä työyhteisön ja työn kehittämisen saamaan aikaan, kuin mentorointi, coaching ja sparraus ovat saaneet paljon näkyvyyttä 2000-luvulla (Keskinen 2008, 5). Työnohjaukselle löytyy monia kilpailevia menetelmiä, mutta niitä voidaan pitää myös työnohjausta täydentävinä menetelminä (Keskinen 2008, 5-6; Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 10).

Keskinen (2008, 5-6) mukaan työnohjausprosessi tähtää joustavuuteen. Se määräytyy pitkälti osallistujien toimialan ja tarpeiden mukaan. Työnohjauksen levittäytyminen liike-elämään esimerkiksi asiantuntija- ja projektityöhön, on tehnyt ohjausprosesseista kohdenne-tumpia ja tavoitteellisempia, mutta samaan aikaan kestoltaan lyhyempiä. Immais (2008, 7) mukaan pidemmät, noin 2-3 vuotta kestävät, työnohjausprosessit ovat edelleen yleisiä aloilla, joilla työnohjaus on osa työtä. Työnohjausprosessi on keskimäärin säännöllinen 1-

3 vuotta kestävä kokonaisuus. Nämä ovat kuitenkin reunaehdoja; joskus työnohjaus voi olla konsultatiivista ja lyhytkestoista. (Piispanen & Sannamo 2010, 9; Punkanen 2009, 7.)

Työyhteisöissä työnohjausta on käytetty erilaisissa oppimis- ja kehittämisprosesseissa sekä muutostilanteissa. Työnohjaus antaa työkaluja ammatilliseen kasvuun, työssä jaksamiseen, itsensä johtamiseen ja työyhteisön kehittämiseen. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2019, 10.) Työnohjauksen tarve lisääntyy työelämän aiheuttaessa yhä enemmän epävarmuutta, työpainetta ja kiirettä (Torun 2013, 133). Kankaanrannan (2008, 13) mukaan työnohjausta on käytetty monilla aloilla, mutta vaikuttavuustutkimuksia ei olla tehty riittävästi. Ongelmana on myös se, että työnohjauksen teoreettinen tausta on vielä melko jäsentymätön ja kirjava. Rothin (2017, 134) mukaan työnohjaukselle ei ole olemassa selkeää taustateoriaa, vaan siihen hyödynnetään useita eri viitekehyksiä. Tutkimuksen lisäksi työnohjaajan kriittinen suhtautuminen työnohjauksen teoriaan on tärkeää.

Aikaisemmat tutkimukset työnohjauksesta ovat olleet vaikuttamassa työnohjauksen kehitykseen ja sen hyödyntämiseen yhtenä menetelmänä. Tämän vuosikymmenen aikana etenkin julkisen sektorin työnohjauksen kilpailutus uhkaa työnohjauksen sisällön laatua. Tämän vuoksi pelkkä hinta kilpailutuksessa ei saa olla määräävä tekijä. (Kärkkäinen 2019, 30; Kallasvuo ym. 2019, 301.)

Työnohjauksella on valoisa tulevaisuus edessään. Se edellyttää kuitenkin sitä, että työnohjaaja ymmärtää roolinsa yhä useammin niin sanottuna ”konsulttina” sisäistäen organisaation strategian ja sitoutuen pidempiaikaiseen yhteistyöhön. (Immaisi 2008, 7-8.) Lisäksi työnohjaajien on päivitettävä jatkuvasti osaamistaan työn haasteista, muutostilanteista ja tulevaisuuden osaamisista (Kallasvuo ym. 2019, 302). Uudet oppimismenetelmät ja opetusteknologia mahdollistavat entistä moniulotteisemmat työnohjausprosessit. Samalla myös etätyönohjukset yleistyvät. (Suomi & Valkama 2015, 173.)

2.2 Työnohjausta sivuavat menetelmät

Työnohjauksen sivuavia menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi työyhteisön kehittämisen apuvälineinä. Sivuavia menetelmiä ovat muun muassa mentorointi, coaching, konsultointi, psykoterapia ja koulutus. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 11; Roth 2017, 135.) Menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ennemminkin niitä tukevia. Olennaista on erotella menetelmät keskenään ja vetää raja siihen, mitä missäkin tilanteessa kannattaa käyttää.

Mentorointi tarkoittaa kokeneemman henkilön ura- tai roolimallin antamista vähemmän kokeneelle. Mentoroinnilla pyritään edistämään nuoremman urakehitystä. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 11; Kärkkäinen 2019, 28.) Rothin (2017, 135) mukaan työnohjaus eroaa mentoroinnista siinä, että työnohjaajalta edellytetään ohjauskoulutusta ja pätevyyttä, kun taas mentorilta ei. Etenkin yksilötyönohjaus muistuttaa mentorointia. Molemmissa ohjaaja kulkee ohjattavan rinnalla tukien tätä henkilökohtaisissa kehityspyrkimyksissä. Mentorisuhde on pitkäkestoinen ja perustuu osapuolten väliseen luottamukseen. Mentoroinnissa keskitytään pääsääntöisesti ohjattavan urakehitykseen ja työnohjauksessa taas voidaan käsitellä muun muassa työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia. (Piispanen & Sannamo 2010, 9-10.)

Coachingissa ja työnohjauksessa olennaista on ohjattavien oman potentiaalin nostaminen (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 10-11). Coachingissa ulkopuolinen valmentaja tulee ja ohjaa työhön liittyviä prosesseja. Tavoitteet sovitetaan yhteen yrityksen, esimiehen, valmentajan ja valmennettavan kanssa. (Kärkkäinen 2019, 28.) Coaching on työnohjaukseen verrattuna valmennuksellisempaa, vaikka työnohjauksessa on havaittavissa valmennuksellisia piirteitä. Coachingissa keskitytään ohjattavien yksilöllisiin voimavaroihin, vahvuuksiin ja heikkouksiin valmennuksellisten menetelmien avulla. (Piispanen & Sannamo 2010, 11; Hughes & Kinder 2007, 6.) Työnohjaus keskittyy enemmän ohjattavien ammatillisten ja persoonallisten ominaisuuksien parantamiseen työn ja työyhteisön laadun kehittämisessä. (Roth 2017, 135.)

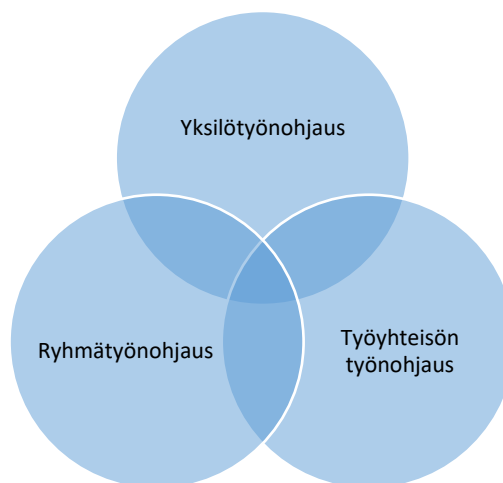
Konsultointi määritellään lyhytkestoiseksi, jopa ainutkertaiseksi. Sen avulla saavutetut tulokset ovat helposti mitattavissa. Konsultoinnin pyrkimys on ratkaista ennalta määriteltyjä haasteita ja ongelmia. Lisäksi konsultointi on hyvin asiantuntijavaltaista. (Roth 2017, 135; Piispanen & Sannamo 2010, 9; Kärkkäinen 2019, 27.) Konsultoinnissa tavoitteena on yrityksen strategiaan liittyvien haasteiden ratkaiseminen (Piispanen & Sannamo 2010, 9).

Työnohjaukselle ja psykoterapialle on yhteistä niiden samankaltaisuus ihmisten välisessä kommunikaatiossa tunteiden, kokemusten ja mielikuvien käsittelyssä. Erona on se, että psykoterapian tarkoituksena on pyrkiä lievittämään psyykkisiä terveysongelmia ja auttaa eheyttämään persoonallisuutta. Lähtökohtaisesti ihmistä pidetään sairaana menetelmän alkaessa. Psykoterapiaan liittyvät näkökohdat voivat esiintyä työnohjauksessa silloin, kun käsitellään esimerkiksi ihmisen suhtautumista poikkeuksellisen traumaattisiin kokemuksiin. Työnohjaajan on kuitenkin tärkeää osata erottaa työn käsittely ja työnohjattavan mahdollinen persoonallisuushäiriö, jotta hän voi myös tarvittaessa suositella ohjattavaa hakeutumaan terapeuttiseen hoitoon. (Kärkkäinen 2019, 27; Piispanen & Sannamo 2010, 12.) Työnohjaus ei ole terapiaa, eikä hoitotilanne ole tarkoitettu mielenterveyden ongel-

mista kärsiville henkilöille. Työnohjaus vaatii henkisiä voimavaroja asioiden työstämisessä, mitä uupuneilla tai mielenterveydestä kärsivillä ei ole. (Piispanen & Sannamo 2010, 12.) Työnohjaukseen verrattuna koulutuksen sisältö muodostuu selkeästä opetus-suunnitelmasta. Samaa työnohjauksessa ja koulutuksessa on se, että molemmat tähtäävät ammatilliseen tiedon ja taidon hankkimiseen. (Roth 2017, 135; Kärkkäinen 2019, 28.)

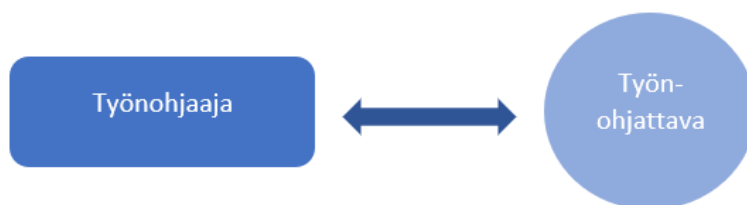
2.3 Työnohjauksen päämuodot

Kuvio 2 havainnollistaa työnohjauksen päämuotoja, jotka ovat yksilötyönohjaus, ryhmätyönohjaus ja yhteistyönohjaus. Työnohjauksen tulee aina painottua ohjattavan työhön ja siihen liittyviin tarpeisiin: sen tulee tukea työntekijän ammatillista kasvua, itseohjautuvuutta ja perustehtävän kirkastamista. (Punkanen 2009, 29; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 164.)



Kuvio 2. Työnohjauksen päämuodot

Yksilötyönohjauksessa on läsnä työnohjaaja ja yksi ohjattava. Yksilötyönohjaus kestää tyypillisesti 45-60 minuuttia kerralla ja koko prosessi 1-3 vuotta. Tapaamiset ovat noin kolmen viikon välein. (Kärkkäinen 2019, 18.) Kuviossa 3 on havainnollistettu yksilötyönohjaus toteutusmuotona.

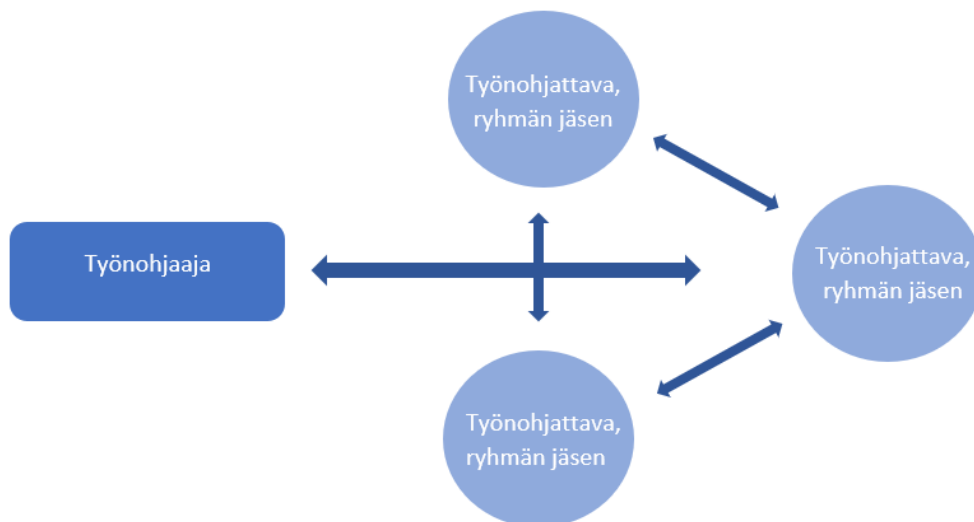


Kuvio 3. Yksilötyönohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)

Yksilötyönohjaus on hyödyllinen silloin, kun ohjattava haluaa syventyä ja löytää ratkaisuja vain omasta työstään nouseviin asioihin. Niitä ovat omaan työhön ja persoonaan liittyvät ongelmat ja haasteet, ammatti-identiteetin vahvistaminen sekä ammatillisen kasvun mah-

dollistaminen ja kehittäminen. Moni kykenee jäsentelemään asioita ja avautumaan paremmin kahdenkeskisissä tapaamisissa. Toisaalta yksilötyönohjauksesta puuttuu arvokas vertaistuki, eikä työyhteisön haasteita päästä käsittelemään. Yksilötyönohjaajalta vaaditaan erityisen kannustavaa asennetta ja taitoa huomata onnistumisen kokemukset. Yksilötyönohjauksessa olennaista on ohjaajan ja ohjattavan henkilökemia. (Kärkkäinen 2019,18; Punkanen 2009, 28-29.) Yksilötyönohjaus sopii hyvin vaativaa asiakastyötä tekeville, mutta myös johtajille.

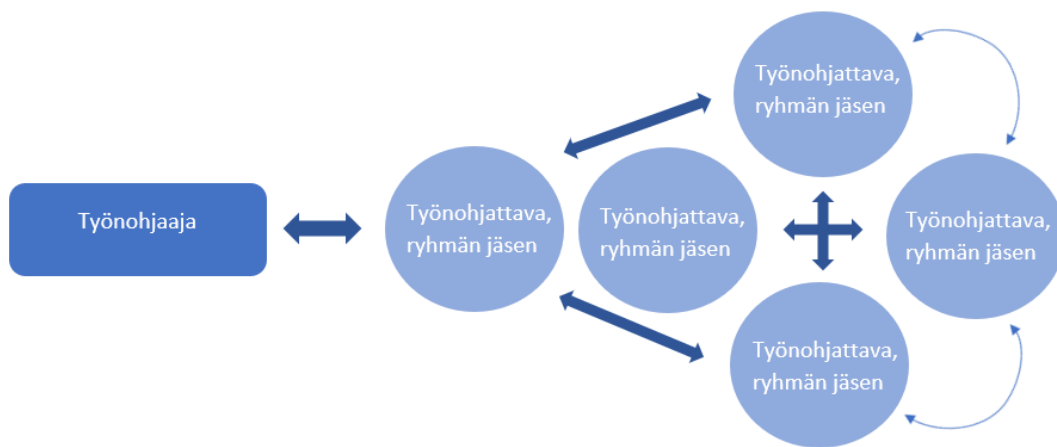
Ryhmätyönohjaukseen osallistuu työyhteisön sisältä tai eri työyhteisöistä koottu ryhmä, joka koostuu tyypillisesti saman alan edustajista (Holma 2015, 12; Punkanen 2009, 30-32; Kärkkäinen 2019, 18). Yksi tapaamiskerta on keskimäärin 90 minuuttia. Prosessin kesto on yhteensä 1–3 vuotta ja tapaamisia on 3-4 viikon välein. Ryhmätyönohjauksessa ohjattavien ryhmän ihannekoko on 3–8 henkilöä, jotta se aktivoi osallistumaan. Tärkeää on se, että jokainen tulee otetuksi huomioon ja käsiteltävät asiat edistävät yhteisiä tavoitteita. (Kärkkäinen 2019, 18; Punkanen 2009, 31.) Kuviossa 4 on havainnollistettu ryhmätyönohjaus toteutusmuotona.



Kuvio 4. Ryhmätyönohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)

Ryhmätyönohjauksessa ohjattavilla on mahdollisuus peilata omia ajatuksiaan ja työkäytäntöjään keskenään. Ohjauksessa on laadittava sekä henkilökohtaiset että ryhmän yhteiset tavoitteet. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat liittyä persoonallisiin tarpeisiin ja yhteiset tavoitteet esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin tai työprosessien parantamiseen. (Punkanen 2009, 30.) Karvinen-Niinikosken ym. (2007, 167) mukaan haasteena voi olla yksilöllisten tavoitteiden nivoutuminen ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmätyönohjaus on yleinen, mutta myös vaativa työnohjausmuoto, jossa ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää.

Työyhteisön työnohjauksessa ohjattavat tulevat samasta työyhteisöstä (Kärkkäinen 2019, 18; Punkanen 2009, 30; Holma 2015; 12). Ohjattavat toimivat yhteisönä myös työnohjauksen ulkopuolella, mikä taas ei ole tyypillistä ryhmätyönohjauksessa. Lisäksi työyhteisön työnohjauksessa on läsnä yksilöllinen ammatillinen kasvu ja työyhteisön toiminnan kehittäminen. (Junno 2015, 32-33.) Työyhteisön työnohjauksen kesto on 2-3 vuotta, tapaamisia on 3-4 viikon välein ja yhden tapaamisen kesto on normaalisti 1,5 tuntia. Pitkä työnohjausprosessi on suositeltava, jotta uudet toimintatavat ja näkemykset nivoutuvat työyhteisön arkeen ja toimintatapoihin. (Kärkkäinen 2019, 18; Kallasvuo ym. 2019, 289.) Kuviossa 5 on havainnollistettu työyhteisön työnohjaus toteutusmuotona.



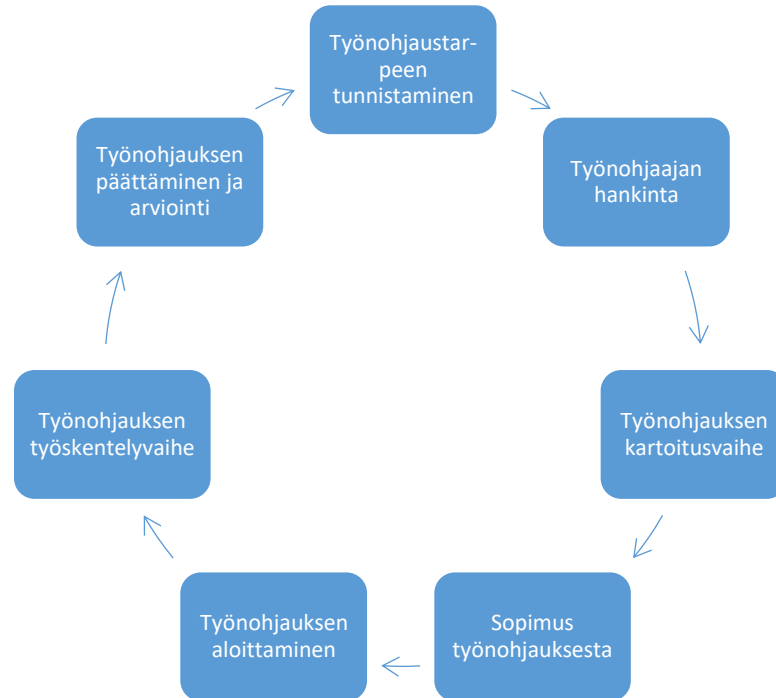
Kuvio 5. Työyhteisön työnohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)

Työyhteisön työnohjauksen tavoitteena on auttaa ohjattavia löytämään ratkaisuja työtilanteiden ja keskinäisen vuorovaikutuksen tuomiin haasteisiin. Ohjaus tarjoaa työkaluja työn tavoitteiden, työroolien ja työtehtävien kirkastamisessa sekä auttaa käsittelemään ristiriitoja ja tukemaan johtajuutta. Työyhteisön työnohjaus soveltuu myös erilaisiin muutostilanteisiin ja työpaineiden lievittämiseen. (Kärkkäinen 2019, 19.) Yksilölliset tavoitteet liittyvät ohjattavan ymmärrykseen itsestään, työstään ja työyhteisöstään. Työyhteisön työnohjaukseen voi osallistua koko työyhteisö ja tyypillisesti ainakin se osa työyhteisöstä, joka muodostaa yhdessä toiminnallisen kokonaisuuden. (Punkanen 2009, 30.) Karvinen-Niinikosken ym. (2007, 174) mukaan myös esimiesten osallistuminen työnohjaukseen nähdään tärkeänä, koska ohjauksessa keskustellaan koko työyhteisön asioista.

2.4 Työnohjausprosessi

Työnohjauksen keskeinen elementti on prosessuaalisuus eli ajallinen ja kehittyvä jatkumo. Säännölliset ja toistuvat työnohjaustapaamiset luovat prosessille raamit. Prosessissa toiminnot kuvataan peräkkäisinä tapahtumina, mutta todellisuudessa ne voivat toteutua päällekkäin ja eri järjestyksessä. Työnohjausprosessin vaiheiden tulisi silti olla tunnistetta-

vissa, vaikka ne eivät etenisikään kronologisesti. (Kallasvuo ym. 2019, 278; Karvinen-Niikoski ym. 2007, 149.) Kuviossa 6 on esitelty työnohjausprosessi. Sitä voi myös soveltaa yksilötyönohjauksiin.



Kuvio 6. Työnohjausprosessi (mukaiillen Kallasvuo ym. 2019, 279)

Työnohjausprosessi alkaa ohjaustarpeen havaitsemisesta. Tarve voi tulla ryhmän tai yksilön ehdotuksesta tai esimiehen arvioinnin ja havainnoinnin pohjalta. (Kallasvuo ym. 2019, 279; Punkanen 2009, 46.) Työnohjaustarve tulisi ottaa vakavasti heti alkuvaiheessa kriisien välttämiseksi. Olennaista tässä on ennaltaehkäisevä toiminta.

Tarpeen havaitsemisen jälkeen asiasta tulee keskustella työyhteisössä ja selvittää, ovatko työyhteisön muut jäsenet samaa mieltä työnohjaustarpeesta (Junno 2015, 34; Piispanen & Sannamo 2010, 21). Työnohjaus ei välttämättä ole paras keino vallitsevaan tilanteeseen, joten muita keinoja kuten sovittelumenettelyä, johtamista, koulutusta, asioiden uudelleen järjestelyä tai perehdytystä voi pohtia (Kallasvuo ym. 2019, 280-281; Piispanen & Sannamo 2010, 19).

Tämän jälkeen työyhteisön tulee löytää sopiva työnohjaaja. Ensimmäinen kysymys on, täytyykö työnohjaajalla olla alan tuntemusta. Entä halutaanko keskustelua tukeva ohjaaja vai annetaanko ohjattavien määrätä tahti työnohjaaja tulesa esiin vain kriittisissä tilanteissa? (Junno 2015, 34; Kallasvuo ym. 2019, 280-281.) Ammattitaitoisen työnohjaajan etsimisessä auttaa ohjattavien aikaisempien kokemusten ja kerätyn palautteen hyödyntäminen. Alussa olisi tärkeää, että ohjattavat pääsisivät tapaamaan työnohjaajaa. Muuttuva

työelämä asettaa haasteita työnohjaajalle, jolloin vaaditaan jatkuvaa kehittymistä. Työnohjaajalta voi esimerkiksi kysyä, että miten hän huolehtii ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Kallasvuo ym. 2019, 280-283.)

Työnohjausprosessin kartoitusvaihe on tärkeä koko prosessin onnistumisen kannalta. Kartoitusvaiheessa työnohjattavat ja esimiehet keskustelevat työnohjausprosessista työnohjaajan kanssa. Yleensä kartoitusvaiheen ensimmäisessä tapaamisessa ovat läsnä esimies ja työnohjaaja, jonka jälkeen he sopivat tapaamisen ryhmän kanssa. (Kallasvuo ym. 2019, 284.) Tapaamisissa esimies voi arvioida työnohjaajan sopivuutta työyhteisönsä ja esimiehellä on mahdollisuus tuoda esiin ajatuksia omasta roolistaan sekä ohjattavana, että esimiehenä (Junno 2015, 34; Kallasvuo ym. 2019, 285).

Ensimmäisessä tapaamisessa työnohjattavat voivat ryhmänä kertoa odotuksensa työnohjauksesta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 149-151). Myös ryhmän arvio sen hetkisestä tilanteesta on hyvä tuoda esille. Samalla tulee tarkentaa, mihin ja miksi työyhteisössä tarvitaan työnohjausta. (Junno 2015, 34; Kallasvuo ym. 2019, 285–286; Piispanen & Sannamo 2010, 21.) Kartoitusvaiheessa asetetaan prosessin tavoitteet, pelisäännöt ja sovitaan tapaamisajankohdat (Kallasvuo ym. 2019, 286). Tässä vaiheessa on tärkeää puhua työnohjauksen roolista työyhteisössä, kun otetaan huomioon organisaation muu kehittämistoiminta. Niitä voivat olla kehittämispäivät, koulutus tai muu toiminnan suunnittelu. (Punkanen 2009, 48; Kallasvuo ym. 2019, 287.)

Työtehtävien luonteen vuoksi voi olla haastavaa löytää sopivaa ajankohtaa tapaamisille. Prosessin alkuvaiheessa on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä: Onko työnohjausta mahdollista toteuttaa useammassa ryhmässä? Voiko osa olla mukana verkon välityksellä, jos ei pääse paikan päälle? Tulisiko ajoittain järjestää yhteisiä tapaamisia, joissa kerrataan aikaisempia asioita? (Kallasvuo ym. 2019, 300.)

Työnohjaussopimukseen tulee kirjata muun muassa tiedottamisesta, istuntojen aikataulu-
muutoksista, poissaolojen ilmoittamisesta ja muista käytännön järjestelyistä (Kallasvuo ym. 2019, 288-289; Junno 2015, 34). Lisäksi sopimukseen kirjataan työnohjausprosessin tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin voidaan päästä (Haapala 2012, 14). Etukäteen on sovittava kustannuksista ja siitä, miten työnohjaaja laskuttaa tekemästään työstä. Kustannussyistä voidaan sopia lyhyemmistäkin ohjausjaksoista. Jos työnohjaus koetaan toimivaksi menetelmäksi, sitä voidaan mahdollisuuksien mukaan jatkaa. Toisaalta lyhyet jaksot eivät ole prosessin sitoutumisen kannalta toivottavia. (Kallasvuo ym. 2019, 288-289.)

Sopimuksessa on myös hyvä todeta, miten työnohjauksen onnistumista arvioidaan. Tyypillisesti arviointi tehdään puolivuositain. Siihen kuuluvat ohjattavien yksilöllinen ja yhteinen työskentely sekä työnohjaajan toiminnan arviointi. Sopimusvaiheessa osallistujat tulee sitouttaa ja motivoida pitkäkestoiseen prosessiin, joka voi olla aikaa vievä ja haastava. Jokaisen läsnäolo ja sitoutuminen on tärkeää, jotta työnohjauksen maksimaalinen hyöty voidaan saavuttaa. (Kallasvuo ym. 2019, 288-290.)

Varsinaisessa työskentelyvaiheessa olennaista on istuntojen luottamuksellisuus. Tapauksissa käsiteltävistä asioista voi puhua istuntojen ulkopuolella vain erikseen sopimalla. (Kallasvuo ym. 2019, 290-291.) Työnohjausprosessin aikana voi esiintyä vastarintaa esimerkiksi silloin, kun esimies on tai ei ole mukana työnohjausistunnoissa. Vastarinta voi johtua myös huonoista kokemuksista tai tulehtuneesta tilanteesta työyhteisössä. Osa saattaa pelätä avautua esimiehen läsnä ollessa. Nämä seikat tulee tunnistaa välittömästi ja ottaa puheeksi työyhteisössä. (Kallasvuo ym. 2019, 291; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 150; Punkanen 2009, 57.)

Tyypillisesti tapaamisen alussa on lyhyt kuulumistenvaihtokierros, jonka jälkeen siirrytään melko nopeasti aiheeseen työnohjaajan johdattamana. Aiheen tulee olla ryhmän tai työyhteisön esiin nostama ja merkityksellinen tavoitteisiin nähden. Lopussa työnohjaaja kokoaa keskustelun vaiheet, nostaa ydinkohdat ja antaa palautteen yhteisen työskentelyn onnistumisesta. Keskeinen osa työnohjausprosessia on sen jatkuva arviointi. Jatkuvässä arvioinnissa korostetaan työnohjausprosessin vahvuuksia ja kehityskohteita. (Kallasvuo ym. 2019, 292-293.) Lisäksi arvioinnin avulla saadaan selville, mitä on saatu aikaan, ja mitkä asiat ovat kehittyneet prosessin edetessä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 153).

Lopussa ohjattavat jakavat kokemuksia oppimisestaan ja työnohjauksesta ylipäänsä. Samalla arvioidaan ryhmän ja työnohjaajan työskentelyä sekä annetaan palaute puolin ja toisin. Kirjallisen palautteen keräämisestä on hyvä pohtia etukäteen, miten se kootaan ja missä se säilytetään. Kirjallinen palaute on hyvä käsitellä työyhteisössä ja välittää eteenpäin organisaatiolle, jotta työnohjausprosessia voidaan kehittää. Työnohjausprosessin arviointia voi laajentaa haastatteleamalla myöhemmin työnohjauksessa käyneitä henkilöitä. (Kallasvuo ym. 2019, 294.) Junnon (2015, 35) mukaan arviointi kannattaa liittää alkukartoitukseen ja tavoitteiden asettamiseen. Työyhteisössä voidaan esimerkiksi pohtia, mitkä asiat ovat muuttuneet ja miten työnohjaus on auttanut työyhteisöä kehittymään.

2.5 Työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet

Coachingin, sparrauksen ja mentoroinnin suosio haastaa työnohjaajia hyödyntämään kokemustaan ja soveltamaan osaamistaan. Työnohjaajalta vaaditaan entistä tavoitteellisemmin suunniteltuja oppimis- ja ongelmanratkaisuprosesseja. (Immaisi 2008, 8-9; Kankaanranta 2008, 13-14.) Työnohjaajalla on haasteellinen tehtävä silloin, kun mukana on esimies. Tällöin työnohjaajan täytyy ottaa yhtä aikaa huomioon sekä alaisten, että esimiehen roolit. Tähän asiaan on hyvä kiinnittää huomiota heti alkuvaiheessa. Se testaa myös työnohjaajan ammattitaitoa. Hyvä työnohjaaja osaa esittää kysymyksiä myös esimiehelle hänen rooliinsa liittyen. (Junno 2015, 38.) Työnohjaajalta saatetaan vaatia ratkaisua konfliktitilanteisiin, mitkä ovat jo pitkälle kärjistyneitä, jolloin niitä ei voida enää ratkaista työnohjauksellisin menetelmin (Punkanen 2009, 44; Piispanen & Sannamo 2010, 48). Työnohjaajalle tilanne voi olla erityisen haastava. Työyhteisön sisällä olevat konfliktit eivät myöskään aina ole vain ihmisten välisiä, vaan taustalla voi esiintyä laajempia ongelmia johdossa tai koko organisaatiossa. (Kuismanen 2015, 84.)

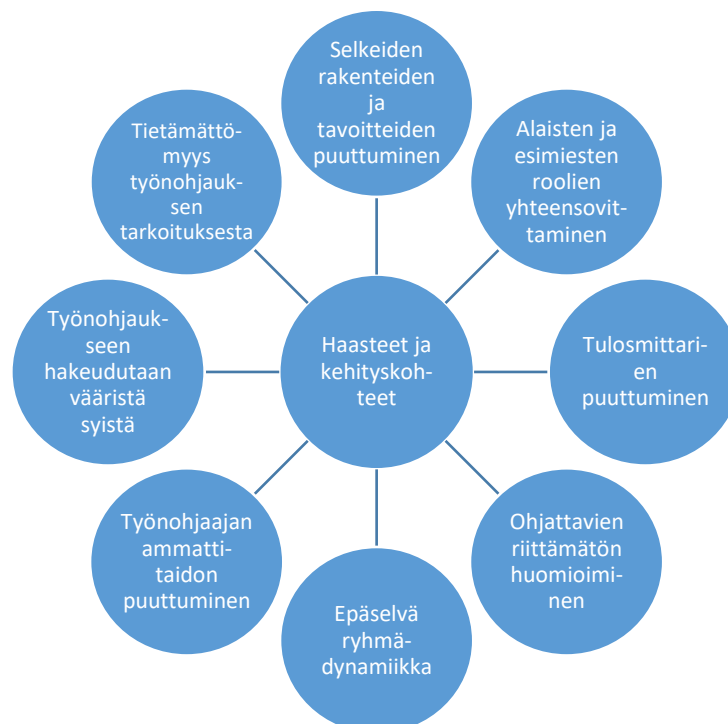
Työnohjauksen yksi epäonnistumisen syy on selkeiden rakenteiden ja reunaehtojen puuttuminen. Haasteita ilmenee, jos työnohjauksen tavoitetta ei olla määritelty, kohderyhmää huomioitu riittävästi, asetettu tulosmittareita toiminnalle tai arvioitu, kuinka usein kannattaisi tavata ja kuinka kauan prosessin tulisi kestää. (Piispanen & Sannamo 2010, 48.) Olennaista on se, että ohjattavat sisäistävät, mihin työnohjauksella pyritään, jotta he osaavat asennoitua oikein ja ottaa vastuun toiminnastaan heti prosessin alkuvaiheessa (Piispanen & Sannamo 2010, 19-21).

Yksilötyönohjauksesta puuttuvat ryhmä- ja yhteistyönohjaukselle tutut ryhmäilmiöt, esimerkiksi vertaistuki. Työnohjaajan ja ohjattavan ollessa vain kahden kesken, jää oivallusten tekeminen ja prosessin eteneminen heille. Riskinä on myös se, että prosessi jää junaamaan paikoilleen ja esille nousseet näkökulmat liian kapeiksi. (Punkanen 2009, 28-37.) Yksilötyönohjauksen lisäksi ryhmä- ja yhteistyönohjauksissa henkilöiden välinen dynamiikka voi muotoutua niin, että ohjaajan ja ohjattavan roolit muuttuvat ongelmallisiksi. Työnohjaajan tulee olla selvillä ohjattavan ryhmän ryhmädynamiikasta havainnoiden sitä jatkuvasti ja ohjaten sitä tarvittaessa. Ryhmädynamiikka ja roolit muuttuvat ja muotoutuvat ajan myötä. (Junno 2015, 30; Punkanen 2009, 28-37.)

Yksi työnohjauksen haasteista voi olla se, että työnohjaaja saattaa samaistua tiettyyn rooliin ja jäädä sen vangiksi. Autoritaarinen ohjaaja ei anna ohjattaville riittävästi tilaa ja yhteiset tavoitteet saattavat jäädä asettamatta. Toinen haaste liittyy työnohjaajan kaikkitietävään rooliin. Tällöin pitäisi muistaa, että ohjattavat ovat heitä, joiden tulisi löytää ratkaisu

käsiteltäviin asioihin. Työnohjaaja toimii pikemminkin ratkaisujen mahdollistajana, esimerkiksi esittämällä herätteleviä kysymyksiä. Vastakohtana näille rooleille on työnohjaajan matalan profiilin rooli. Se saattaa synnyttää vastustusta ja heikentää ryhmän luottamusta ohjaajaa kohtaan etenkin silloin, kun toiminnan raamit ovat epäselvät. Tällöin työnohjaukseen liittyvät vaikeat asiat saattavat jäädä käsittelemättä. (Piispanen & Sannamo 2010, 46.)

Työnohjauksen tuloksellisuus perustuu työnohjaajan ammattitaidon lisäksi ohjattavien aktiivisuuteen ja kiinnostukseen. Konflikteja syntyy, jos ihmisiä pakotetaan tai määrätään osallistumaan työnohjausprosessiin ilman ohjattavien omaa tahtoa ja kehittymishalua. (Piispanen & Sannamo 2010, 13.) Jos taas työnohjaukseen osallistuu vain osa työyhteisöstä, saattaa se herättää osassa työntekijöitä kateutta ja ihmettelyä. Näin työyhteisön sisällä saattaa muodostua erilaisia ryhmittymiä, jotka korostavat omaa paremmuuttaan suhteessa muihin, jolloin yhteisöllisyys kärsii. Tätä ilmiötä kutsutaan etnosentrisyydeksi, joka perustuu ihmisen tarpeeseen säilyttää minäkäsitys eheänä ylläpitämällä positiivista kuvaa omasta ryhmästään. (Punkanen 2009, 30-31.) Kuvioon 7 on hahmoteltu työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet.



Kuvio 7. Työnohjauksen keskeisimmät haasteet ja kehityskohteet

2.6 Työnohjauksen vahvuudet ja mahdollisuudet

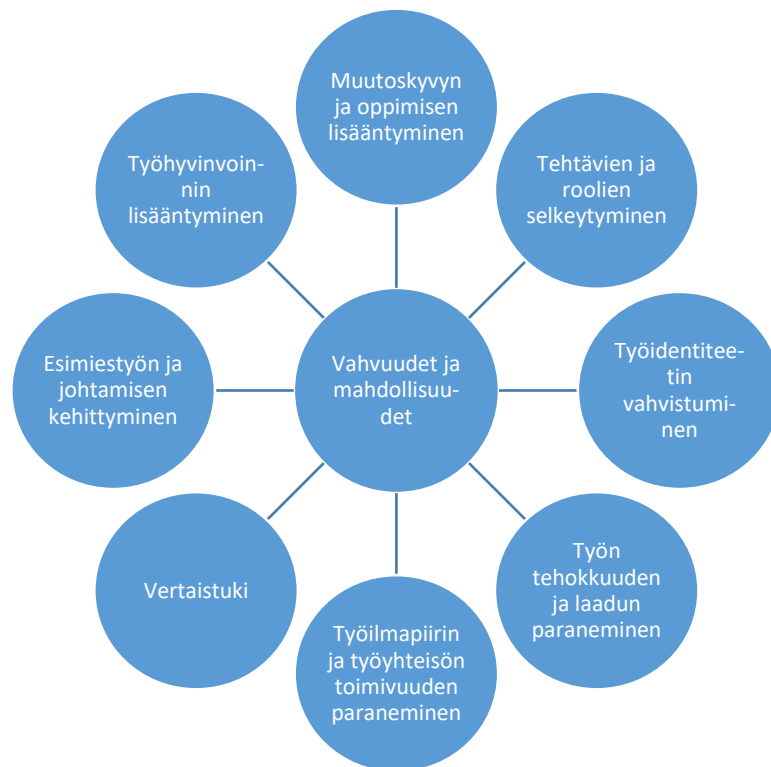
Oikein toteutettuna työnohjaus sisältää monia hyötyjä ja antaa mahdollisuuksia sekä yksilölle, että yhteisölle kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Niitä ovat muun muassa yhteisten

tavoitteiden, tehtävien ja roolien selkiytyminen sekä muutoskyvyn ja oppimisen lisääntyminen. (Suomen työnohjaajat ry 2021.)

Työnohjaus mahdollistaa johtamisen ja yhteistyön kehittymisen sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvun lisääntymisen. Niissä organisaatioissa, joissa työnohjausta on toteutettu, on myös löydetty yhteyksiä muun muassa työn laadun parantumiseen, työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistumiseen, työyhteisön ilmapiirin paranemiseen, poissaolojen vähenemiseen, esimiestyön ja johtamisen kehittymiseen sekä työntekijän perustehtävän kirkastumiseen. (Kärkkäinen 2019, 29; Suomen työnohjaajat ry 2021; Holma 2015, 95-97.) Työnohjauksessa käyneillä on keskimäärin positiivisempi asenne työhön ja parempi työn suorituskkyky (Torun 2013, 141). Tämä johtaa taas yrityksen parempaan tuottavuuteen (McLeod & Henderson 2003, 103; Hughes & Kinder 2007, 10). Parhaimmassa tapauksessa työyhteisön työntekijä kykenee liittämään oman ammatillisen kehityksensä koko työyhteisön kehittämisprosessiin ja kokee oppivansa osana työyhteisöä (Junno 2015, 33).

McLeod ja Hendersonin (2003, 103) mukaan työnohjaus antaa mahdollisuuden poistaa paineita johtajilta. Työnohjaus antaa työkaluja muun muassa siihen, miten käsitellä rakentavasti henkilöstöhaasteita ja täten työnantaja voi viestiä välittävänsä henkilöstöstään. Kärkkäisen (2019, 30) mukaan työnohjauksen avulla voidaan löytää uusia keinoja työn kuormittavuuden säätelyyn. Hyvin toteutettuna työnohjaus vastaa haastaviin ja muuttuviin työelämän tarpeisiin. Lisäksi Holma (2015, 95) toteaa, että työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden irtautua säännöllisin väliajoin omista työtehtävistä ja paikan pysähtyä. Työnohjattava saa pohtia häiriöttömässä tilassa omaa itseään työyhteisön jäsenenä ja työntekijänä. Myös arkaluontoisten asioiden käsittely on mahdollista turvallisessa ympäristössä. Ryhmä- ja työyhteisön työnohjauksissa vaaditaan kuitenkin turvallinen ilmapiiri ja joskus se on mahdollista vain yksilötyönohjauksissa.

Työnohjauksen tavoitteena on tarjota puitteet toimivalle työyhteisölle. Ryhmässä tapahtuvassa työnohjauksessa useammat henkilöt voivat oppia samanaikaisesti toistensa kokemuksista, kuulla muiden työskentelystä ja tavoista sekä jakaa omia ja toisten onnistumisia ja erehdyksiä. Vertaistuen merkitystä ei voi ylikorostaa. (Punkanen 2009, 32.) Miller (2002) haastatteli poliiseja, jotka olivat saaneet työnohjausta työhön liittyviin vaikeuksiin. Suurin osa heistä kertoi, että työnohjaus oli auttanut heitä voittamaan ongelman, johon he olivat hakeneet apua. Osallistujat myös kuvasivat oppineensa uutta ja hyödyllisiä asioita itsestään työnohjauksen ansiosta. Esimerkiksi yksi heistä totesi olevansa nyt 100 prosenttia parempi kuuntelija kuin aikaisemmin. (McLeod & Henderson 2003, 103.) Kuvioon 8 on hahmoteltu työnohjauksen keskeisimmät vahvuudet ja mahdollisuudet.



Kuvio 8. Työnohjauksen keskeisimmät vahvuudet ja mahdollisuudet

3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä tutkittiin KRP:n työnohjausprosessia haastattelemalla viittä KRP:n työntekijää, joilla oli kokemusta työnohjauksesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Teemahaastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2021. Teemahaastatteluja täydensi ennen tutkimuksen aloitusta tehty Webropol-kysely, joka toteutettiin KRP:ssä keväällä 2021. Webropol-kyselyä kutsutaan tässä työssä nimellä Webropol-tutkimus ja pää-tutkimusta, joka toteutettiin teemahaastatteluin, kutsutaan opinnäytetyötutkimukseksi. Webropol-tutkimus tehtiin tämän opinnäytetyön ulkopuolella, joten sen menetelmää ei analysoida tässä opinnäytetyössä. Sitä voitiin kuitenkin hyödyntää opinnäytetyötutkimuksen rinnalla ja tutkimustuloksissa, koska Webropol-tutkimuksessa käsiteltiin samoja teemoja työnohjaukseen liittyen. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät; tutkimusaineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen kulku.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Laadullisen tutkimuksen avulla kehitetään, parannetaan ja uudistetaan tutkittavaa kohdetta. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa tulkintoja, selittää ilmiöitä ja antaa asioille erilaisia merkityksiä. (Pitkäranta 2014, 9-13; Kananen 2019, 25.)

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta siten, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen tapaan tilastollisiin yleistyksiin. Määrällinen tutkimus taas edellyttää ilmiön tuntemista, toisin kuin laadullinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Kananen 2019, 25.) Määrällistä tutkimusta voi kuvata alusta loppuun melko suoraviivaisena työnä, joka toistuu vaihe vaiheelta. Laadullisessa tutkimuksessa jokin ajatus voidaan sijoittaa ympyrän keskelle. Sieltä se etenee eri suuntiin ja palaa sitten takaisin lähtöpisteeseen. Keskeltä eri suuntiin singahtelevat ajatukset kuvaavat ymmärryksen kasvamista. Tästä ilmiöstä käytetään myös nimitystä ”hermeneuttinen kehä”. (Pitkäranta 2014, 13.)

Opinnäytetyötutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet kirkastivat tutkimusmenetelmän valintaa, sillä KRP:n toiveena oli saada syvempi ymmärrys työnohjaukseen osallistuvien kokemuksesta. Pitkärannan (2014, 13) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Laadulliset menetelmät mahdollistavat vastausten syvemmän käsittelyn määrällisiin verrattuna. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkimustulok-

sia hyödyntäen kehittämisehdotus KRP:n työnohjausprosessiin ja tarjota henkilöstölle kokonaiskuva työnohjauksen mahdollisuuksista. Myös tämä tuki laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

3.2 Tutkimusaineiston keruu

KRP:n henkilöstön kehittämisen tiimissä laadittiin keväällä 2021 Webropol-kysely, jossa kerättiin kokemuksia työnohjaukseen osallistuneilta. Tavoitteena oli kartoittaa tämänhetkistä työnohjausta KRP:ssä. Kyselystä viestitettiin KRP:n intranet Sinetissä. Vastauksia kerättiin yhteensä 18 kpl. Kysely sisälsi 9 kpl avoimia kysymyksiä ja 2 kpl monivalintakysymyksiä. Webropol-tutkimus vahvisti KRP:n tarvetta tutkia ja kehittää työnohjausta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee henkilöstön kehittämisen tiimissä henkilöstösihteerinä ja oli mukana suunnittelemassa kyselyä. Tutkimuksen tekijä koosti kyselyn tulosten perusteella Powerpoint -raportin, joka sisälsi Webropol-tutkimuksen kyselyn keskeisimmät löydöt. Näitä löytöjä hyödynnettiin tutkimustuloksissa myös tässä opinnäytetyöraportissa.

Opinnäytetyötutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa edetään tutkimuksen kannalta keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelun vahvuutena on se, että haastattelussa voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastateltavien vastauksien mukaan. Teemahaastattelussa ei siis ole tarkoituksenmukaista edetä yksityiskohtaisten kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88; Hirsjärvi & Hurme 2015, 48; Pitkäranta 2014, 91.) Teemahaastatteluissa edettiin kuuden pääteeman mukaisesti (liite 1), jotka oli johdettu tutkimuksen alakysymyksistä. Haastatteluteemojen avulla pyrittiin selvittämään KRP:n työnohjausprosessiin hakeutumisen taustoja ja osallistumisen syitä. Tämän lisäksi kerättiin näkemyksiä muun muassa työnohjauksen odotuksista, kehityskohteista, vahvuuksista, tarpeesta ja työnohjausprosessin kehittämisestä KRP:ssä.

Kaikki teemahaastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastateltavien valintakriteerinä oli se, että he omasivat laajasti kokemusta KRP:n työnohjauksesta. Haastattelukysymykset annettiin haastateltaville etukäteen. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat saavat jäsennellä ajatuksiaan jo etukäteen ja ymmärtävät kysymykset oikein. (Pitkäranta 2014, 91; Tuomi & Sarajärvi 2018, 86-87.) Opinnäytetyötutkimuksen haastattelut etenivät lähtökohteisesti teemojen mukaisessa järjestyksessä, mutta teemahaastattelulle tyypillisesti teemojen ympäriltä poikettiin välillä ja palattiin takaisin myöhemmin. Esimerkiksi KRP:n työnohjauksen vahvuuksia nousi esille vielä lopussa, kun keskusteltiin kehittämisehdotuksista. Lisäkysymyksiäkin heräsi haastatteluiden edetessä. Pitkärannan (2014, 91) mukaan kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo oleelliseksi.

Viisi henkilöä teemahaastateltiin. Haastattelut pidettiin puhelimitse koronan takia. Haastatteluiden kesto vaihteli 35 minuutista 55 minuuttiin. Useampi haastateltava työskentelee poikkeuksellisen kuormittavissa työtehtävissä. Opinnäytetyötutkimukseen saatiin myös esimiesten näkökulmia työnohjauksesta. Haastateltavia ei kuvailla tämän tarkemmin tässä tutkimuksessa, koska informanttijoukko on pieni, jolloin haastateltavien anonymiteetti on vaarassa paljastua.

Teemahaastattelu valittiin tutkimukseen sen joustavuuden, syvällisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden vuoksi. Webropol-tutkimuksesta saatua aineistoa voitiin syventää teemahaastattelun avulla. Haastattelun aikana oli mahdollisuus selventää kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä, jolloin varmistettiin aineiston laatu ja monipuolisuus.

3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli muuttamalla haastattelut tekstimuotoon sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 31 sivua. Litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin. Kanasen (2017, 137) mukaan koodauksen tavoitteena on saada aineisto käsiteltävään muotoon. Koodaus toteutettiin niin, että aineistosta merkittiin samalla värikoodilla kaikki teemaan liittyvät nostot. Näin aineistoa saatiin tiivistettyä, yksinkertaistettua ja poimittua sieltä oleellisimmat asiat.

Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan. Tällä tavalla on mahdollista vertailla teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 105-107.) Opinnäytetyötutkimuksessa teemoittelu tapahtui haastattelun pääteemojen mukaan, jotka olivat työnohjauksen lähtötilanne, odotukset, kehityskohteet, vahvuudet, hyödyntäminen ja kehittäminen. Tämä vaihe oli suhteellisen nopea, sillä teemahaastattelurungossa aineisto oli jo valmiiksi omissa teemoissaan. Litteroinnissa, koodauksessa ja teemoittelussa käytettiin apuna Word-tekstinkäsittelyohjelmaa. Koodauksen jälkeen poimitut asiat koostettiin taulukkoon, jossa jokainen pääteema oli omassa sarakkeessa ja niiden sisällä oleellisimmat asiat poimittuina. Koodauksen avulla oli kätevää poimia litteroidusta tekstistä kaikki oleelliset asiat ja nostaa ne oikean teeman alle. Esimerkiksi haasteista ja kehityskohteista saatiin poimittua myös oivia kehittämissuhteita.

Opinnäytetyötutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jossa aiheeseen liittyvä teoria toimi haastatteluaineiston analyysin apuna, mutta analyysi

ei pohjautunut suoraan teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon ole-massaolo, joka ohjaa analyysiä ja auttaa synnyttämään uusia oivalluksia. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 109-110.)

3.4 Tutkimuksen kulku

Ennen opinnäytetyötutkimuksen aloitusta KRP:ssä havaittiin tarve kehittää organisaation työnohjausprosessia. Prosessi on ollut jo useamman vuoden epäselvä kokonaisuus. Työn kuormittavuus ja haastavuus on lisääntynyt aikojen saatossa koko organisaatiossa. Erityisesti poikkeuksellisen kuormittavissa tutkintatehtävissä olevalle henkilöstölle työnohjauksen tarve oli suuri. Tarpeen vuoksi KRP:ssä toteutettiin keväällä 2021 Webropol-kysely, jolla kerättiin vastauksia yhteensä 18 kpl. Vastausten perusteella havahduttiin siihen, että henkilöstön jaksaminen ja työilmapiiri olivat heikentyneet vuosien saatossa. Työnohjauksen laatuun ei myöskään oltu tyytyväisiä. Webropol-tutkimuksen tulokset vauhdittivat ajatusta siitä, että työnohjauksen kokemuksia pitää tutkia syvemmin ja sen tuloksia hyödyntäen kehittää KRP:n työnohjausprosessia.

Opinnäytetyötutkimus aloitettiin maaliskuun 2021 puolivälissä. Opinnäytetyötutkimuksen tekijä piti KRP:n hallinnon johdon ja työnohjauksen koordinaattorin kanssa kaksi palaveria tutkimukseen liittyen. Palaverissa tarkasteltiin KRP:n työnohjausprosessia ja tehtiin alustava suunnitelma haastatteluiden toteutuksesta; esimerkiksi mitä kokonaisuuksia kysytään ja keitä haastatellaan. Lisäksi selkeytettiin opinnäytetyötutkimuksen tavoitteet ja rajaus.

Huhtikuun 2021 alussa haettiin tutkimuslupa KRP:ltä. Opinnäytetyötutkimuksen tekijä piti KRP:n työnohjauskoordinaattorin kanssa vielä kaksi palaveria, joissa tarkennettiin tutkimuksen suuntaviivoja. Lisäksi opinnäytetyötutkimuksen tekijä tutustui aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä työnohjauksesta, että laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Opinnäytetyötutkimuksen tekijän aikaisempi työtausta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parissa vauhditti motivaatiota syventyä aiheeseen.

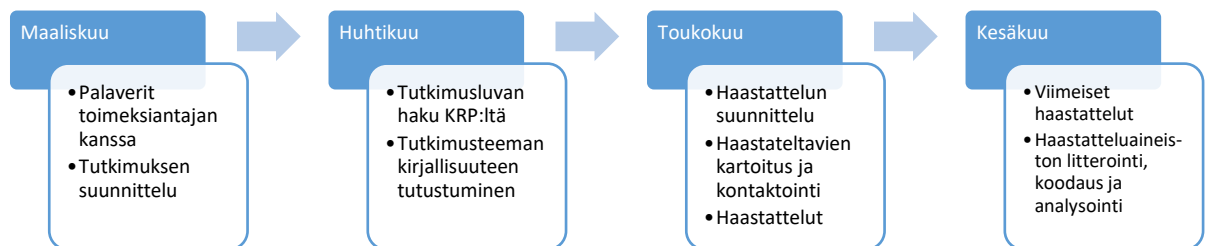
Huhti-toukokuun vaihteessa aloitettiin temahaastattelurungon suunnittelu. Teemat sopeutettiin palavereissa sovittuihin asioihin ja palvelemaan mahdollisimman hyvin opinnäytetyötutkimuksen tarkoitusta. Pääteemat olivat lähtötilanne, työnohjauksen odotukset, haasteet ja kehityskohteet, vahvuudet ja mahdollisuudet, hyödyntäminen ja tarve sekä kehittäminen tulevaisuudessa. Tämän jälkeen temahaastattelurunko testattiin vielä toimeksiantajalla, jotta oltiin yhtä mieltä sen sisällöstä, ja että kysymykset olivat ymmärrettäviä.

Toukokuun 2021 aikana kartoitettiin potentiaalisia haastateltavia opinnäytetyötutkimukseen. Tässä apuna olivat KRP:n työnohjauskoordinaattori ja henkilöstöhallinnon johto,

jotka osasivat suositella organisaation tahoja, joille haastattelututkimus olisi hyvä kohdentaa. Teemahaastattelun toteutuksesta laadittiin motivoiva saatekirje (liite 2), jossa kuvailtiin opinnäytetyötutkimuksen tausta, toteutustapa ja tarkoitus. Saatekirjeessä painotettiin haastattelun hyötyjä sekä osallistujille, että koko organisaatiolle. Olennaista oli myös tuoda esille kyselyn luottamuksellisuus ja anonymiteetti, koska työnohjauksessa nousee esille arkaluontoisia asioita.

Potentiaaliset haastateltavat kontaktoitiin toukokuun 2021 alussa. Tavoitteena oli saada erityisesti poikkeuksellisen kuormittavia työtehtäviä tekeviä henkilöitä haastateltavaksi, koska heillä työnohjauksen tarve on suuri. Aihetta haluttiin tutkia myös muista näkökulmista, koska KRP:n tavoitteena oli saada työnohjaus yhä useamman tietoon organisaation sisällä.

Henkilökohtaiset haastattelut tehtiin 12.5.-4.6.2021. Haastatteluiden litterointi koodaamista ja analysointia varten aloitettiin kesäkuun 2021 puolivälissä ja saatiin valmiiksi kesäkuun 2021 lopussa. Opinnäytetyötutkimuksen etenemistä havainnollistaa kuvio 9.



Kuvio 9. Opinnäytetyötutkimuksen eteneminen

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan sekä Webropol-tutkimuksen, että opinnäytetyötutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyössä haettiin vastausta pääkysymykseen: *”Miten työnohjausta tulisi toteuttaa Keskusrikospoliisissa?”* viiden eri teeman ja tarkentavien alakysymysten avulla. Aluksi esitellään Webropol-tutkimuksen ja sitten vasta varsinaisen opinnäytetyötutkimuksen tulokset. Molempien tutkimusten tulosten esittely tapahtuu seuraavasti: Ensimmäiseksi esitellään työnohjaukseen osallistuvien alkutilannetta ja odotuksia KRP:n työnohjaukseen liittyen. Seuraavaksi kuvataan KRP:n työnohjaukseen osallistuvien kokemuksia työnohjauksen haasteista ja kehityskohteista sekä vahvuuksista ja mahdollisuuksista. Sitten tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä työnohjauksen hyödynnettävyydestä ja tarpeesta KRP:ssä. Lopuksi pohditaan KRP:n työnohjauksen kehittämiskohteita.

4.1 Webropol-tutkimus

Webropol-tutkimuksen raportin mukaan kaksi kolmasosaa vastanneista kertoi, että työnohjauksiin hakeuduttiin pääsääntöisesti esimiehen tai muun johdon lähettämänä. Tyytymättömyyttä koettiin muun muassa siitä, että työnohjattavat eivät päässeet vaikuttamaan riittävästi työnohjausprosessin kulkuun. Alkuvaiheessa nykytilan kartoitus olisi pitänyt tehdä myös ohjattaville. Myös hankalat työtilanteet ja helpotus oman työn hallintaan olivat pääsyitä, miksi työnohjausta tarvittiin (5 mainintaa). Muita työhön liittyviä syitä olivat resurssipula ja korkea työpaine (4 mainintaa) sekä henkinen jaksaminen ja työhyvinvointi (4 mainintaa). Ohjattavien tyypillisimmät odotukset työnohjaukseen liittyen olivat se, että ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki paranisi työyhteisössä (7 mainintaa). Lisäksi työssä-jaksaminen ja työhyvinvoinnin parantaminen (6 mainintaa) sekä työn hallinnan (4 mainintaa) ja ryhmädynamiikan (4 mainintaa) parantaminen olivat yleisiä toiveita, joiden odotettiin edistyvän.

Työnohjausprosessin toivottiin olevan tavoitteellista ja rakentavaa (3 mainintaa). Ohjaustapaamisilta odotettiin avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä (4 mainintaa). Lisäksi työnohjausprosessin toivottiin antavan työkaluja resurssipulaan ja kiireeseen (2 mainintaa) sekä töiden tasapuolisempaan jakautumiseen ja työprosessien sujuvuuteen työyhteisössä (4 mainintaa). Muutama vastanneista odotti työnohjausta yleisesti mielenkiinnolla ja positiivisella asenteella, ja muutamalla ei ollut mitään odotuksia. Huomionarvoista oli se, kun kysyttiin, vastasiko työnohjaus ohjattavien odotuksia, yli puolet vastasi joko huonosti tai erittäin huonosti.

Selkeänä vahvuutena nähtiin se, että työnohjauksessa on mahdollista päästä puhumaan muustakin kuin työstä (7 mainintaa). Vapaalle keskustelulle ja paineiden purkamiselle oli

selvästi tarvetta. Työnohjaustapaamiset mahdollistivat asioihin syventymisen häiriöttömässä tilassa ja turvallisessa ympäristössä. Osa vastanneista totesi työnohjauksen pakottavan hyvällä tavalla tuomaan haasteelliset asiat esille. Lisäksi työnohjaajan ammattitaitoinen ja ratkaisukeskeinen ote sai kiitosta, tosin vain neljällä maininnalla. Työnohjaajan nähtiin vievän keskusteluja eteenpäin ja tekevän konkreettisia jatkotoimenpiteitä asioiden edistämiseksi.

Huolestuttavaa oli se, että haasteita ja kehityskohteita nousi selvästi enemmän. Lähes puolet vastanneista näki heikkoutena työnohjauksen laadun (8 mainintaa). Kolme vastanneista koki sen jäävän liian yleiselle tasolle. Kuusi mainintaa tuli siitä, että työnohjausprosessista puuttui selkeä tavoitteiden asettaminen ja alkukartoitus. Jos alkukartoitus tehtiin, osallisina olivat ainoastaan työnohjaaja ja esimies. Ohjattavat eivät saaneet ääntään kuuluviin. Ohjaustapaamisissa yleisin ongelmakohta oli avoimuuden puuttuminen osallistujien kesken (3 mainintaa), johdonmukaisuuden puute (2 mainintaa) ja huono ilmapiiri (3 mainintaa). Työnohjaustapaamiset tuntuivat irrallisilta sessioilta. Muutamat vastanneista kokivat prosessin olleen liian lyhytaikainen ja tapaamisvälien liian pitkiä. Lisäksi he kokivat, että työnohjauksen lopetusvaiheessa ei tehty jatkotoimenpiteitä, joilla varmistettaisiin työnohjauksissa opittujen käytäntöjen toimeenpano ja jatkuvuus.

Neljän vastannutta totesi, että työnohjaus oli liian esimieslähtöistä, jolloin osallistujien tarpeet jäivät vähälle huomiolle. Kolmella vastanneista heräsi tyytymättömyyttä heikkoon tiedonkulkuun esimiehen ja työnohjaajan välillä. Epäily heräsi siitä, menikö viesti ollenkaan perille. Toimenpiteitä asioiden edistämiseksi ei tehty. Kun kysyttiin yleisesti, tehtiinkö työnohjauksen ongelmiin korjaavia toimenpiteitä, yli puolet vastasi kielteisesti.

Vastanneista kuusi koki, että työnohjausta voisi hyödyntää KRP:ssä työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin parantamiseen sekä työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Neljä vastaajista näki työnohjauksen toimivan erilaisissa muutostilanteissa ja etenkin poikkeuksellisen kuormittavissa työtehtävissä. Muita muutostilanteisiin liittyviä tarpeita olivat uuden tiimin aloittaminen tai yksittäinen ongelma työilmapiirissä. Neljä vastaajaa koki, että työnohjausta voisi hyödyntää työtehtävien ja työtapojen hallintaan. Kolme painotti, että työnohjaus on koettu KRP:ssä enemmänkin jälkitoimenpiteenä, kuin ennaltaehkäisevänä menetelmänä. Työnohjauksen ei koettu olevan oikea toimenpide kriisiytyneen tilanteen hoitamiseen. Kolme vastaajista koki, että työnohjaus voisi olla hyvä menetelmä kehittämis- ja johtotehtävissä oleville.

Työnohjausprosessin kehittämistarve nousi esille moneen kertaan. Raportissa nousi esille muun muassa se, että työnohjaajan ammattitaito olisi tärkeä varmistaa (5 mainintaa),

osallistujien tarpeet ottaa paremmin huomioon (4 mainintaa) ja työnohjauksen tarve arvioida tarkemmin (4 mainintaa). Tärkeäksi nousi myös se, että organisaatiossa tulisi selkeyttää mitä työnohjaus on ja mitä se ei ole (4 mainintaa). Toivottiin myös sitä, että joku tulisi puhumaan työnohjauksesta ja siihen liittyvistä kokemuksista. Työnohjauksesta tulisi myös tiedottaa laajemmin henkilöstölle (3 mainintaa). Risuja ja ruusuja -osiossa neljä totesi, että työnohjauksesta oli hyötyä ja neljä, ettei siitä ollut hyötyä.

4.2 Työnohjauksen lähtökohdat Keskusrikospoliisissa

Haastateltavat aloittivat oman työnohjausprosessinsa erilaisista lähtökohdista. Myös odotukset työnohjausta kohtaan vaihtelivat. Haastateltavista neljä on tai on ollut ryhmätyönohjauksessa. Vain muutamalla haastateltavalla oli aikaisempaa kokemusta yksilötyönohjauksesta. Jokaisella heistä oli vähintään puolen vuoden kokemus työnohjauksesta. Työnohjauksen on tärkeää olla pitkäkestoinen tapahtuma, jotta haasteisiin päästään syventymään. Suuri osa haastateltavista työskentelee henkisesti haastavissa ja kuormittavissa työtehtävissä, jossa joutuu käsittelemään muun muassa kumulatiivista stressiä. Lähes kaikki hakeutuivat työnohjaukseen kovan työpaineen ja resurssipulan takia. Tämän lisäksi huono työilmapiiri ja ryhmädynamiikka olivat selkeitä yhdistäviä syitä, miksi työnohjaukseen hakeuduttiin. Kaikki haastateltavat pitivät itsestään selvänä sitä, että työnohjaukseen hakeutuessa on mahdollisuus päästä purkamaan sisäistä tunnekuormaa ja selkiyttämään omia ajatuksia. Yksi haastateltavista totesi työnohjausprosessin vaativan henkisiä resursseja.

"Paljon tulee uutta, toisaalta myöskin vaatii suurta rohkeutta hypätä vaan kylmästi mukaan. Eivät ne mitään kevyitä puolitoistatuntisia ollut. Vaatii rohkeutta avautua, mutta toisaalta kyllä se sitten antaakin"

Työnohjaukseen hakeutuessa kahdella haastateltavista ei ollut mitään tietoa työnohjauksesta ja suurimmalla osalla tieto oli virheellistä. Työnohjauksen luultiin esimerkiksi tarkoittavan työtehtävien opastamista. Kahden haastateltavan mukaan työnohjauksen käsite on väärä ja harhaanjohtava.

"Luulin aluksi, että vain työtehtävien opastusta. Lähes kaikki muutkin on sanonut samaa, että ihmisillä on täysin eri käsitys siitä työnohjauksesta, mitä se sitten loppuen lopuksi on."

Kolmella haastateltavista ei ollut odotuksia työnohjausprosessia kohtaan. Tämä selittyi sillä, ettei ymmärrystä työnohjauksen sisällöstä ollut. Odotukset ja ymmärrys työnohjausta kohtaan kuitenkin tarkentuivat kaikilla haastateltavilla prosessin edetessä. Kahdella haastateltavista oli odotuksena se, että työnohjauksessa pääsee käsittelemään haastavia asioita ammattilaisen ohjaamana. Toiveena oli ryhmään keskittyvä ohjaaja, joka osaa poimia

sekavistakin sanoituksista punaisen langan ja viedä keskustelua eteenpäin. Kun odotukset työnohjausta kohtaan kirkastuivat, kaikki haastateltavat kokivat, että odotuksiin pystyttiin vastaamaan.

4.3 Työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet Keskusrikospoliisissa

Kuvion 10 mukaisesti tutkimuksesta nousi yhteensä kuusi työnohjauksen haasteisiin ja kehityskohteisiin liittyvää pääteemaa, jotka olivat esimiehen riittämätön tuki ja epäselvä rooli, työnohjattavien riittämätön huomioiminen, korona ja sen vaikutus työskentelyyn, työnohjausprosessin jatkuvuuden puuttuminen, työnohjaustapaamisten johdonmukaisuuden puuttuminen sekä työnohjaajan, esimiehen ja johdon välinen työskentely.



Kuvio 10. Tutkimustuloksista nousseet työnohjauksen haasteet ja kehityskohteet

Haasteisiin ja kehityskohtiin liittyvien tutkimustulosten avulla voitiin löytää jo oivia kehittämissihtotuksia KRP:n työnohjaukseen. Neljä haastateltavaa koki, että työnohjausprosessista puuttui johdonmukaisuus ja jatkuvuus. Kolme heistä koki, että työnohjausprosessi olisi kaivannut jatkotoimenpiteitä. Työnohjaajalta toivottiin työskentelyyn liittyviä jatkotoimenpiteitä yksittäisten tapaamisten välille. Tapaamiset nähtiin ajoittain irrallisina kokonaisuuksina ja kaksi haastateltavaa olisi toivonut kunnollista koontia työnohjauskerroista. Työnohjausprosessin lopetusvaiheen aikana vaatimukset kohdistuivat taas KRP:n johdolle ja työnohjauskoordinaattorille.

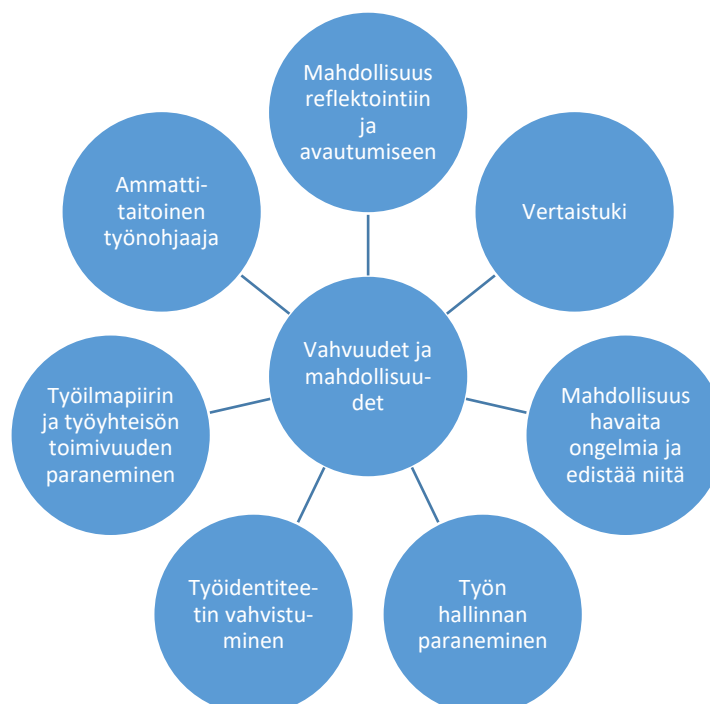
”Ehkä niissä tilanteissa, missä tulee paljon esille toiveita tai odotuksia tai tyytymättömyyttä, niin niissä jotenkin ois selkee, et okei, jos niitä tulee esiin niin voitais ottaa käsittelyyn vielä rakentavana sen jälkeen. Että ne ei jää pelkästään siihen.”

Neljä haastateltavaa koki työnohjaajan, esimiehen ja johdon välisen työskentelyn haasteelliseksi. Jatkoitoimenpiteet olivat toivottavia. Epäselvyyttä aiheutti muun muassa se, millä tavalla työnohjausasiat viestitään eteenpäin päällikölle. Kaksi haastateltavaa koki, että työnohjattavia ei kuunneltu ja huomioitu riittävästi. Yksi vastaajista koki, että ryhmä huomioitiin, mutta toimenpiteet olivat pintapuolisia. Useammat kokivat, että esimiehet olisivat tarvinneet enemmän tukea ja että esimiehen rooli oli epäselvä. Selkeä prosessi tai polku esimiehen työskentelylle työnohjausprosessissa oli toivottavaa. Kaksi haastateltavaa koki ohjattavien ja esimiehen odotusten välillä ristiriitaa.

Kolme haastateltavaa koki koronan tuoneen haasteita työnohjaustapaamisiin. Tiukempien rajoitusten aikaan tapaamisia ei voitu pitää kasvokkain. Etäyhteydellä tapaamisia pidettäessä yhteydet saattoivat katkeilla sekä äänessä ja kuvassa olla viivettä, joka johti päälle puhumiseen, keskittymisvaikeuksiin ja ärtyneisyyteen. Osa ei edes pystynyt pitämään kameroita auki, jolloin tärkeä non-verbaalinen viestintä jäi vähäiseksi. Tunnelmaa ei koettu samanlaisena kuin paikan päällä kasvotusten ollessa ja kynnyksellä puhua oli korkeampi.

4.4 Työnohjauksen vahvuudet ja mahdollisuudet Keskusrikospoliisissa

Kuvion 11 mukaisesti tutkimuksista nousi yhteensä seitsemän työnohjauksen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin liittyvää pääteemaa. Ne olivat mahdollisuus reflektointiin ja avautumiseen, vertaistuki, mahdollisuus havaita ongelmia ja edistää niitä, työn hallinnan paraneminen, työidentiteetin vahvistuminen, työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden paraneminen sekä ammattitaitoinen työnohjaaja.



Kuvio 11. Tutkimustuloksista nousseet työnohjauksen vahvuudet ja mahdollisuudet

Kaikki haastateltavat kokivat, että työnohjaus tarjoaa tilaisuuden pohtimiseen, ajattelemiseen ja avautumiseen, mihin omassa työyhteisössä ei ole aikaa tai tilaa. Yhden haastateltavan mukaan tämä onnistui yksilöohjauksessa selvästi paremmin. Toisaalta neljä haastateltavista painotti vertaistuen tärkeyttä ja arvokkuutta käsiteltäessä työyhteisön haasteita. Vertaistuki on erityisen tärkeä silloin, kun käsitellään haasteita, mihin suurin osa henkilöstöstä voi samaistua. Kolme haastateltavista piti tärkeänä sitä, että työnohjausprosessi tuo ongelmat esille ja antaa mahdollisuuden edistää niitä. Vastauksista nousi esille edelleen se, että jatkotoimenpiteitä tarvitaan. Kaksi haastateltavaa painotti ulkopuolisen ohjaajan tärkeyttä oivallusten synnyttämisessä ja työyhteisön todellisten ongelmien osoittamisessa.

Neljä haastateltavaa koki työnohjauksen tarjoavan työkaluja oman työn hallintaan. Kaksi heistä sai lisää rohkeutta ja itsetuottamusta. Lisäksi työn merkitys ja ammattitilpeys nousivat, kun työnohjaus antoi mahdollisuuden käsitellä työhön liittyviä ajatuksia. Heistä kaksi muuta sai apuja työroolin erottamiseen muusta elämästä sekä oman inhimillisyyden näkemiseen. Armollisuus itseään ja omaa työtään kohtaan koettiin vapauttavana asiana.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työnohjauksella saatiin parannettua työyhteisön toimivuutta. Kahden haastateltavan mukaan työilmapiiri parani ja kahden muun mukaan taas ryhmähenki. Yleisin näkemys oli ryhmädynamiikan selkeneminen työyhteisössä. Yksi haastateltavista sanoi, että työnohjauksessa heistä on muodostunut näkyvä ryhmä. Myös työyhteisön erilaisia osaamisia on tunnistettu työnohjauksessa.

”Jos sanois, että silloin kun mentiin ekaan tapaamiseen niin kyllähän se valo oli tosi himmee, jos sitä oli ollenkaan siellä tunnelissa. Vuos siitä eteenpäin, niin se valo oli aika kirkas. Et kyl se paransi kaikkien mieltä.”

Kahden haastateltavan mukaan työyhteisön palaverikäytännöt ovat kohdentuneet. Ennen palavereista on puuttunut selkeä runko. Asiasisältö on rönsyillyt ja palaverit venyneet. Nykyään selkeästi kirjatut asiat ja ennalta suunniteltu palaveri ovat auttaneet pysymään tiiviisti aiheessa.

Neljä haastateltavaa antoi erityistä kiitosta ammattitaitoiselle työnohjaajalle. Vaikka epäkohtiakin havaittiin, kokonaisuutena työnohjaajaan oltiin tyytyväisiä. Luottamuksen avulla rakennettu yhteys ohjaajien ja ohjattavan välillä mahdollisti onnistuneen työnohjausprosessin. Kaksi haastateltavista koki, että työnohjaajan ote oli ratkaisukeskeinen ja coachaava. Lisäksi työnohjaaja huomioi ryhmän yksilöllisesti ja kuljetti keskustelua oikeaan suuntaan. Kahden haastateltavan mukaan työnohjaaja tarjosi ohjattaville luottamuksellisen ilmapiirin ja siten mahdollisuuden nostaa esille omia toiveitaan.

4.5 Työnohjauksen hyödyntäminen ja tarve Keskusrikospoliisissa

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnohjausta tulisi toteuttaa ennaltaehkäisevästi. Ei siis vasta silloin, kun tilanne työyhteisössä on jo tulehtunut. Kun jännitteitä alkaa syntyä, tulisi ne tunnistaa heti. Työnohjaus toimii, kun asioita voi vielä käsitellä turvallisessa ympäristössä ilman pelkoa tulla tuomituksi tai leimatuksi. Useampi haastateltavista pohti sitä, voisiko työyhteisön tai yksilön ongelmakohtia hoitaa muilla keinoin ennen työnohjaukseen hakeutumista tai olisiko jokin toinen keino ylipäänsä parempi kuin työnohjaus. Kolme haastateltavaa koki, että työnohjausprosessin tulisi olla pitkäkestoinen, jotta työnohjaaja ja ohjattava oppisivat tuntemaan toisensa perusteellisemmin. Tällöin olisi helppompaa pureutua asioihin syvemmin.

Kolme haastateltavaa koki, että työnohjausta tulisi saada erityisesti ne, jotka kohtaavat työssään muutostilanteita. Ne voivat liittyä omiin työtehtäviin, organisaation muutostilanteisiin ja ylipäänsä erilaisiin muutospaineisiin. Kaksi haastateltavaa painotti työnohjauksen tärkeyttä projektituontoisissa ja case-tyyppisissä töissä. Peräti neljä haastateltavaa näki KRP:n työnohjauksen tärkeyden niille työntekijöille, jotka tekevät poikkeuksellisen kuormittavia työtehtäviä. Niitä ovat esimerkiksi raskaat rikostutkintatehtävät, joissa syntyy kumulatiivista stressiä ja kohdataan ääri-ilmiöitä. Haastateltavien mukaan traumatisoivissa ja psyykkisesti raskaissa työtehtävissä tarvitaan työnohjausta. Toisaalta kaksi haastateltavaa pohti sitä, onko työnohjaus paras menetelmä, vai tarvittaisiinko esimerkiksi traumaterapiaa.

Kolmen haastateltavan mukaan työnohjausta voisi hyödyntää henkilöstöhallinnossa esimerkiksi vastuullisissa johtotehtävissä. Johdon työnohjaus voisi auttaa erityisesti esimiehiä. KRP:ssä on esimiehiä, joiden alaisina saattaa olla sekä siviili-, että poliisivirkaisia henkilöitä. Johtamisessa voi joutua käyttämään erilaisia keinoja näille kahdelle ryhmälle. Yksi haastateltavista koki, että työnohjaus ei ole paras väline uudelle työntekijälle, vaan perehdytykseen tulisi panostaa. Toisaalta kahden haastateltavan mukaan työnohjaukselle on tarve sellaisissa uusissa työrooleissa, joissa työntekijä on jo oppinut tuntemaan organisaatiota ja vaihtaa vain sen sisällä työtehtävää. Toki perehdytys on olennainen osa tätäkin vaihetta, mutta työnohjaus voisi toimia perehdytyksen rinnalla tukien sitä.

4.6 Työnohjauksen kehittäminen Keskusrikospoliisissa

Haastattelun aikana useammassa teemassa nousi myös potentiaalisia kehittämissuhteita KRP:n työnohjausprosessille. Suurin osa haastateltavista koki, että KRP:n työnohjausprosessin tulisi olla selkeämmin kuvattu, jotta sen ymmärtäisi paremmin. Prosessi nähtiin monivaiheisena ja melko irrallisena kokonaisuutena. Etenkin jatkotoimenpiteille oli tarvetta. Työnohjaustapaamisiin toivottiin selkeämpää protokollaa ja ennakkovalmisteluita.

Kaksi haastateltavaa koki, että työnohjauksessa käsiteltävistä asioista olisi tärkeää tehdä yhteenvetoja. Sen voisi tehdä ulkopuolinen henkilö tai työnohjaaja.

Peräti neljä haastateltavaa koki, että työnohjauksesta tulisi tiedottaa enemmän henkilöstöä. Suurin osa heistä toivoisi työnohjauksen mahdollisuuksien parempaa mainostamista ja markkinoimista KRP:ssä. Haastateltavien mukaan monella ei ole edes käsitystä siitä, mitä työnohjaus on ja mitä siihen kuuluu. Kahden haastateltavan mukaan työnohjaus on nimenä väärä ja harhaanjohtava.

Osa haastateltavista toivoi, että työnohjauksesta pidettäisiin esittelytilaisuuksia henkilöstölle. Yksi haastateltavista ehdotti, että työnohjaajista koottaisiin niin sanottu ”työnohjaaja-pooli”, ja työnohjaajat voisivat kiertää eri poliisilaitoksilla pitäen työnohjauspäiviä ja kertoen työnohjauksen sisällöstä. Toinen haastateltava koki, että työhyvinvointipäivän yhteydessä tai muussa tilanteessa pidettäisiin niin sanottu tutustu työnohjaukseen -tapahtuma, johon jokainen voisi osallistua ja siten tutustua työnohjauksen mahdollisuuksiin.

”Sieltä vaikka tulis esittäytymään nämä ketkä työnohjausta tekee ja just tämmösiin mini-istuntoihin vaikka pääsis kattoo. Se voisi edes niinku siis myöskin viraston näitä ketkä asiasta päättää sitten, että hankitaanko tätä. Niin hekin voisi tutustua tähän.”

Kolme haastateltavaa koki, että esimiehet tarvitsevat tukea omaan johtamiseensa. Osa koki, että se voisi tapahtua esimiehille suunnatun työnohjauksen muodossa, osa taas pohti, olisiko esimerkiksi varhainen tuki esimiehille valmentavan johtamisen muodossa mahdollista työnohjauksen sijaan. Valmentava johtaminen on ollut ajankohtainen menetelmä KRP:ssä ja sitä pyritään edistämään jatkuvasti. Kolmen haastateltavan mukaan esimiehille voisi järjestää perehdytystä nykypäivän johtamismalleihin. Yhden haastateltavan mukaan olisi tärkeää herätellä ja markkinoida myös esimiehille työnohjauksen mahdollisuuksia.

Suurin osa haastateltavista koki, että työnohjaaja tulee valita tarkasti. Työnohjaajan tulee olla ryhmälle sopiva ja ammattitaitoinen. KRP:ssä monet työnohjaukseen hakeutuneet henkilöt joutuvat käsittelemään rankkoja asioita, joten työnohjaajan tulisi olla näistä tietoinen ja valmis ottamaan niitä vastaan. Kaksi haastateltavista koki, että työyhteisön sisällä voisi hyödyntää työnohjaukseen koulutettuja henkilöitä, joita KRP:Itä myös löytyy. Pohdintaa aiheutti kuitenkin se, onko tuttu henkilö paras ohjaaja vai näkisikö ulkopuolelta tullut ohjaaja asiat selkeämmin ja uudesta perspektiivistä. Kolme koki, että työnohjausta voisi järjestää matalammalla kynnyksellä työarjessa lyhyemmilläkin sessioilla, jolloin voidaan säästää resursseja. Pohdintaan jäi, kumpi lopulta palvelee enemmän: lyhyt vai pidempiaikainen prosessi.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa tietoperustaan. Ensimmäisestä alaluvusta löytyvät tutkimuksen johtopäätökset. Tämän jälkeen pohditaan kehittämisehdotuksia, jatkotutkimusehdotuksia ja tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä prosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Työnohjaus on tehokkainta, kun sitä ymmärretään hyödyntää silloin, kun ongelmat eivät ole vielä kärjistyneet (Punkanen 2009, 44; Piispanen & Sannamo 2010, 48). Webropol-tutkimuksessa kolme vastaajaa koki KRP:n työnohjauksen enemmän jälkitoimenpiteenä kuin ennaltaehkäisevänä menetelmänä. Työnohjauksen ei koettu olevan oikea toimenpide kriisiytyneen tilanteen käsittelyssä. Opinnäytetyötutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat, että KRP:n työnohjausta tulisi toteuttaa ennaltaehkäisevästi.

Tarkasteltaessa KRP:n työnohjausprosessia tutkimuksen alussa, monia hyviä elementtejä oli havaittavissa. Verrattaessa KRP:n työnohjausprosessia Kallasvuon ym. (2019, 279) esittämään työnohjausprosessiin, KRP:ssä työnohjaus alkaa samaan tapaan työnohjaustarpeen tunnistamisesta, johon liittyy keskustelu työnohjauskoordinaattorin ja esimiehen kanssa. Työnohjaukseen liittyvä tarve voi tulla ryhmän tai yksilön ehdotuksesta tai esimiehen arvioinnin ja havainnoinnin pohjalta. (Kallasvuo ym. 2019, 279; Punkanen 2009, 46.) Myös KRP:ssä yhteydenotto työnohjaustarpeesta tulee vaihtelevasti yksittäiseltä työnohjattavalta, ryhmältä tai esimieheltä.

Työnohjaustarpeen havaitsemisen jälkeen asiasta on tärkeää keskustella kaikkien osapuolten kanssa, jotta työyhteisössä on yhteinen näkemys tarpeesta (Junno 2015, 34; Piispanen & Sannamo 2010, 21). KRP:ssä ainoastaan yksilötyönohjauksia koskevissa neuvottelussa työnohjattava on tiiviisti mukana työnohjauksen kartoitusvaiheessa. Myös ryhmätyönohjauksissa olisi tärkeää, että jokainen työnohjaukseen hakeutuva pääsisi tapamaan työnohjaajaa, osallistumaan kartoitusvaiheeseen ja antamaan oman näkemyksensä asioihin. On tärkeää, että ohjattavat huomioidaan koko prosessin ajan heti alussa. (Piispanen & Sannamo, 2010, 48; Junno 2015, 34; Kallasvuo ym. 2019, 280-283.) Webropol-tutkimuksessa neljä vastaajista koki, että työnohjaus oli liian esimieslähtöistä, jolloin osallistujien tarpeet jäivät vähälle huomiolle. Opinnäytetyötutkimuksessa kaksi haastateltavaa koki, ettei ohjattavia otettu huomioon riittävästi.

Työnohjauksen haasteena nähtiin työnohjausprosessin tavoitteiden ja rakenteiden puuttuminen. Webropol-tutkimuksessa mainittiin peräti kuusi kertaa se, että selkeä tavoitteiden asettaminen ja alkukartoitus puuttui. Jos alkukartoitus tehtiin, osallisina olivat yleensä vain työnohjaaja ja esimies. Piispasen ja Sannamon (2010, 48) mukaan haasteita ilmenee, jos työnohjauksen tavoitteita tai selkeitä reunaehtoja ei ole määritelty työnohjausprosessin alkuvaiheessa. Kallasvuon ym. (2019, 284) mukaan kartoitusvaihe on tärkeä vaihe koko prosessin onnistumisen kannalta. Webropol-tutkimuksessa peräti kahdeksan vastaajaa koki, että työnohjauksen laatu oli heikko ja jäi liian yleiselle tasolle. Opinnäytetyötutkimuksen mukaan kolme haastateltavaa koki työnohjaustapaamiset ajoittain irrallisina kokonaisuuksina – tähän olisi voitu vaikuttaa selkeällä tavoitteenasettamisella.

Alkuvaiheessa olisi syytä pohtia, onko työnohjaus paras menetelmä, vai olisiko jokin muu, esimerkiksi sovittelumenettely, johtaminen, koulutus, asioiden uudelleenjärjestely tai pehdytys, parempia menetelmiä tilannetta korjattaessa (Kallasvuo ym. 2019, 280-281; Piispanen & Sannamo 2010, 19). Opinnäytetyötutkimuksessa useampi haastateltava pohti, voisiko haasteita ja ongelmakohtia hoitaa muillakin kuin työnohjauksellisilla keinoilla. Kaksi haastateltavaa pohti, voisiko raskaiden rikosten parissa työskentelevien henkilöiden harkita joissain tilanteissa esimerkiksi traumaterapiaa työnohjauksen sijaan.

Kallasvuon ym. (2019, 280-281) mukaan työnohjaajan hankintavaiheessa olisi tärkeää määritellä tarkasti, millainen työnohjaaja sopii ohjattavien tarpeisiin. Tässä voi auttaa ohjattavien aikaisempien kokemusten ja kerätyn palautteen hyödyntäminen. Tähän KRP:ssä tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Webropol-tutkimuksessa viisi ja opinnäytetyötutkimuksessa suurin osa painotti sitä, että työnohjaaja tulee olla ryhmälle sopiva ja ammattitaitoinen. KRP:ssä iso osa työnohjaukseen hakeutuneista henkilöistä joutuu käsittelemään rankkoja asioita, joten työnohjaajan tulisi olla tästä tietoinen ja valmis ottamaan niitä vastaan. Kallasvuon ym. (2019, 302) mukaan työnohjaajien on päivitettävä jatkuvasti osaamistaan uusiutuvan työn haasteista, muutostilanteista ja tulevaisuuden osaamisesta.

Tarkasteltaessa KRP:n työnohjausprosessia, selkeänä kehittämiskohteena nousivat toimenpiteet, jotka tapahtuvat työnohjausprosessin työskentelyvaiheen, loppuarvioinnin ja jatkotoimenpiteiden välillä. Opinnäytetyötutkimuksessa neljä haastateltavaa koki, että työnohjausprosessin aikana puuttui yleisesti johdonmukaisuus ja jatkuvuus. Kaksi haastateltavaa koki, että työnohjauksessa käsiteltävistä asioista olisi tärkeää tehdä yhteenvetoja. Kallasvuon ym. (2019, 292-293) mukaan on olennaista, että työnohjaustapaamisen lopussa työnohjaaja kokoaa keskustelun vaiheet ja poimii sieltä esiin ydinkohdat. Karvonen-Niinikosken ym. (2007, 153) mukaan keskeinen osa työnohjausprosessia on sen jatkuva arviointi. Arvioinnin avulla saadaan selville, mitä on saatu aikaan, ja mitkä asiat ovat kehittyneet prosessin aikana.

Sekä Webropol-tutkimuksesta, että varsinaisesta opinnäytetyötutkimuksesta nousi esille työnohjauksen lopetustoimenpiteiden tarpeellisuus. Yksi Webropol-tutkimukseen vastanneista totesi työnohjauksen loppuvan ”kuin seinään”. Kallasvuon ym. (2019, 294) mukaan kirjallinen palaute on tärkeä käsitellä työyhteisössä ja myös välittää eteenpäin organisaatiolle, jotta työnohjausprosessia voidaan kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi Junnon (2015, 35) mukaan työyhteisössä voidaan esimerkiksi pohtia, mitkä asiat ovat muuttuneet ja miten työnohjaus on auttanut työyhteisöä kehittymään. Työnohjauksessa palautetta tulee antaa sekä työnohjaajalle, työnohjattaville, että työnohjausta järjestävälle taholle.

KRP:n työnohjausprosessissa luonnollista on se, että prosessin eri vaiheet voivat kulkea päällekkäin ja esimerkiksi tarpeen tunnistamiseen voidaan palata myöhemmin uudelleen. Työnohjausprosessissa toiminnot kuvataan peräkkäisinä tapahtumina, mutta todellisuudessa tapahtumat saattavat olla päällekkäisiä tai toteutua eri järjestyksessä (Kallasvuo ym. 2019, 278; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 149). Toisaalta suurin osa haastateltavista koki, että KRP:n työnohjausprosessin tulisi olla selkeämmin kuvattu, jotta se olisi ymmärrettävämpi. KRP:n työnohjausprosessin kehittämisehdotus on esitelty luvussa 5.2.

Opinnäytetyötutkimuksessa neljä ja Webropol-tutkimuksessa viisi henkilöä hakeutui KRP:n työnohjaukseen pääsääntöisesti kovan työpaineen ja resurssipulan vuoksi. Webropol-tutkimuksessa viidellä vastaajalla hankalat työtilanteet, haasteet henkisessä jaksamisessa ja työhyvinvointi johtivat siihen, että he tarvitsivat työnohjausta. Työilmapiiri ja ryhmädynamiikka olivat lähes yhtä yleisiä syitä työnohjaukseen hakeutumiselle. Opinnäytetyötutkimuksessa ja Webropol-tutkimuksessa odotuksena oli, että työnohjaukseen hakeutuessa on mahdollisuus päästä purkamaan sisäistä tunnekuormaa ja selkeyttämään omia ajatuksiaan avoimessa ja luottamuksellisessa ympäristössä. Kun vastaajilta kysyttiin, vastasiko työnohjaus heidän odotuksiaan, Webropol-tutkimuksessa yli puolet vastasi kieltävästi, kun taas opinnäytetyötutkimuksessa kaikki vastasivat myöntävästi pienistä haasteista riippumatta. Webropol- ja opinnäytetyötutkimusten välille tehtyyn vertailuun on suhtauduttava kuitenkin varauksella, sillä työnohjaajat ja prosessi on muuttunut KRP:ssä matkan varrella.

Esimiehen, johdon ja työnohjaajan välinen työskentely nousi tutkimuksissa ongelmaksi. Webropol-tutkimuksessa kolme ohjattavista oli tyytymättömiä esimiehen ja työnohjaajan väliseen tiedonkulkuun. Epäilyksiä heräsi siitä, välitettiinkö viestejä ollenkaan perille asti. Opinnäytetyötutkimuksessa neljä haastateltavaa koki työnohjaajan, esimiehen ja johdon välisen työskentelyn haasteelliseksi. Epäselvyyttä aiheutti muun muassa se, miten työnohjausasioista viestitään.

Työnohjauksessa haasteena nähtiin myös alaisten ja esimiesten roolin yhteensovittaminen. Junnon (2015, 38) mukaan työnohjaajan täytyy ottaa yhtä aikaa huomioon sekä alaisten että esimiehen roolit, ja tähän tulee panostaa heti alkuvaiheessa. Osa ohjattavista saattaa vastustaa esimiehen läsnäoloa työnohjaustilanteissa. Osa taas voi pelätä avautua asioista, kun esimies on kuuntelemassa. (Kallasvuo ym. 2019, 291; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 150; Punkanen 2009, 57.)

Opinnäytetyötutkimuksessa useampi haastateltava koki esimiehen roolin epäselvänä ja, että työnohjaukseen osallistuva esimies olisi tarvinnut enemmän tukea. Webropol-tutkimuksessa kolme vastaajaa koki, että esimiehille voisi järjestää perehdytystä nykypäivän johtamismalleihin. Selkeä prosessi tai polku esimiehen työskentelylle työnohjausprosessin aikana oli toivottavaa. McLeod ja Hendersonin (2003, 103) mukaan työnohjaus antaa mahdollisuuden poistaa paineita johtajilta. Työnohjaus antaa työkaluja muun muassa siihen, miten käsitellä rakentavasti henkilöstöhaasteita. Johdon työnohjaus nousi tutkimuksessa esille moneen kertaan ja erityisesti ne esimiehet, joiden alaisena on sekä siviili, että poliisivirkaisia henkilöitä, voivat saada monipuolisia työkaluja johtamistapoihinsa työnohjauksesta. Opinnäytetyötutkimuksessa neljä haastateltavaa nosti valmentavan johtamisen ensisijaisena keinona esimiesten tukemiselle. Valmentava johtaminen voi toimia ikään kuin varhaisen välittämisen mallina, jolloin esimies ja alaiset voivat saada tarvittavia työkaluja päivittäiseen työskentelyyn, jolloin tarvetta työnohjaukselle ei välttämättä ole.

Webropol-tutkimuksessa peräti 7 vastaajaa koki vahvuutena sen, että työnohjauksessa on mahdollista päästä puhumaan muustakin kuin työstä. Opinnäytetyötutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat, että työnohjaus tarjoaa tilaisuuden pohtimiseen, ajatteluun ja avautumiseen, mihin omassa työyhteisössä ei ole aikaa tai tilaa. Holma (2015, 95) toteaa, että työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden irtautua säännöllisin väliajoin omista työtehtävistä ja paikan pysähtyä. Webropol-tutkimuksessa vapaalle keskustelulle ja paineiden purkamiselle nousi suuri tarve. Holman (2015, 95) mukaan työnohjauksessa työnohjattava saa pohtia häiriöttömässä tilassa omaa itseään työyhteisön jäsenenä ja työntekijänä. Opinnäytetyötutkimuksessa kolme ja Webropol-tutkimuksessa osa haastateltavista painotti sitä, että työnohjaus pakottaa hyvällä tavalla tuomaan hankalat asiat esille ja edistettäväksi. Holman (2015, 95) mukaan arkaluontoisten asioiden käsittely on mahdollista, jos ympäristö koetaan turvalliseksi. Lisäksi vertaistukea pidettiin arvokkaana käsiteltäessä työyhteisön haasteita. Mitä suurempi joukko pystyi samaistumaan käsiteltävään haasteeseen, sitä tärkeämmäksi vertaistuki koettiin. Punkasen (2010, 32) mukaan ryhmässä tapahtuvassa työnohjauksessa henkilöt voivat oppia toistensa työskentelytavoista ja jakaa onnistumisia ja erehdyksiä.

Opinnäytetyötutkimuksessa neljä haastateltavaa sanoi työnohjauksen tarjoavan työkaluja oman työn hallintaan. Kaksi heistä sai apua työroolin erottamiseen muusta elämästä ja näki oman inhimillisyyden haastavissa tilanteissa. Työnohjausta toteuttavissa organisaatioissa on löydetty yhteyksiä nimenomaan työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistumiseen. (Kärkkäinen 2019, 29; Holma 2015, 95-97.) Lisäksi työnohjauksen käyneillä on keskimäärin positiivisempi asenne työhön ja parempi työsuorituskyky (Torun 2013, 141).

Opinnäytetyötutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnohjauksella onnistuttiin parantamaan työyhteisön toimivuutta, kuten palaverikäytäntöjä. Yleisin positiivinen vaikutus oli ryhmädynamiikan selkeneminen. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisön työntekijä kykenee liittämään oman ammatillisen kehityksensä koko työyhteisön kehittämisprosessiin ja kokee oppivansa osana työyhteisöä (Junno 2015, 33). Kahden haastateltavan mukaan työilmapiiri ja ryhmähenki paranivat, mikä onkin Kärkkäisen (2019, 29) mukaan keskeinen työnohjauksen mahdollistava vaikutus. Myös työyhteisön erilaisia osaamisia on tunnistettu työnohjauksessa.

Webropol-tutkimuksessa neljä ja myös opinnäytetyötutkimuksessa neljä haastateltavaa kehui työnohjaajan ammattitaitoista ja ratkaisukeskeistä otetta. Opinnäytetyötutkimuksessa kaksi heistä painotti nimenomaan työnohjaajan coachaava otetta; työnohjaaja osaa parhaimmassa tapauksessa hyödyntää valmennuksellisia piirteitä työnohjauksessa. Coachingissa ja työnohjauksessa olennaista on ohjattavien oman potentiaalinen löytäminen ja kehittäminen (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 10-11). Kahden haastateltavan mukaan työnohjaaja tarjosi työnohjattaville luottamuksellisen ilmapiirin, jossa on mahdollisuus tuoda esille omia toiveitaan. Lisäksi ulkopuolisen ohjaajan tärkeys nähtiin keskeisenä oivallusten synnyttäjänä. Ulkopuolinen työnohjaaja näkee helpommin työyhteisön todelliset ongelmat, joihin helposti sokaistuu.

Työnohjauksen tarve lisääntyy työelämän aiheuttaessa enenevässä määrin epävarmuutta, työpainetta ja muutostilanteita (Torun 2013, 133; Kärkkäinen 2019, 19). Webropol-tutkimuksessa neljä ja opinnäytetyötutkimuksessa kolme haastateltavaa koki, että työnohjausta voisi hyödyntää KRP:ssä erilaisiin muutostilanteisiin. Esille nousivat organisaation muutostilanteet, erilaiset työtehtävien tuomat muutospaineet, uudessa tiimissä aloittaminen ja myös yksittäiset ongelmat työilmapiirissä. Webropol-tutkimuksessa peräti kuusi henkilöä korosti työnohjauksen hyödynnettävyyttä työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin parantamisessa. Opinnäytetyötutkimuksessa kaksi haastateltavaa painotti työnohjauksen tärkeyttä projektiluontoisissa ja case-tyyppisissä töissä. Kärkkäisen (2019, 19) mukaan erilaisiin muutostilanteisiin ja työpaineiden lievittämiseen tarvitaan usein työnohjausta.

Kova työpaine ja muutostilanteet näkyvät erityisesti poikkeuksellisen kuormittavia työtehtäviä tekevillä, jotka kohtaavat kumulatiivista stressiä ja ääri-ilmiöitä. Webropol-tutkimuksen ja opinnäytetyötutkimuksen mukaan juuri he tarvitsevat eniten työnohjausta. Tärkeää on kuitenkin asettaa raja siihen, milloin työnohjauksen sijasta tulisi harkita psykoterapiaa. Psykoterapiaan liittyvät näkökohdat voivat esiintyä työnohjauksessaakin silloin, kun käsitellään esimerkiksi ihmisen suhtautumista poikkeuksellisen traumaattisiin kokemuksiin. (Kärkkäinen 2019, 27; Piispanen & Sannamo 2010, 12.)

Opinnäytetyötutkimuksessa suuri osa ja Webropol-tutkimuksessa neljä haastateltavista sanoi, että henkilöstöllä ei ole käsitystä siitä, mitä työnohjaus on ja mitä siihen kuuluu. Rothin (2017, 134) mukaan työnohjaus on käsitteenä vaikeasti avautuva ja se sekoitetaan helposti esim. perehdytykseen, työn tekemisen ohjaukseen tai konkreettisten työtehtävien opettamiseen. Opinnäytetyötutkimuksessa peräti neljän haastateltavan ja Webropol-tutkimuksessa kolmen vastaajan mielestä työnohjauksesta tulisi tiedottaa selkeämmin henkilöstöä. Piispanen ja Sannamon (2010, 19-21) mukaan on tärkeää, että henkilöt sisäistävät, mihin työnohjauksella pyritään, jotta he osaavat asennoitua oikein ja ottaa vastuun toiminnastaan heti prosessin alussa. Moni toivoisi työnohjauksen mahdollisuuksien parempaa markkinoimista ja mainostamista KRP:ssä. Työnohjaus tulisi saattaa myös esimiesten tietoisuuteen, jolloin työnohjauksen tarvetta olisi helpompi arvioida. Toiveena oli muun muassa se, että joku tulisi puhumaan työnohjauksesta ja siihen liittyvistä kokemuksista esittelytilaisuudessa. Yksi haastateltavista ehdotti, että työhyvinvointipäivän yhteydessä pidettäisiin niin sanottu tutustu työnohjaukseen -tapahtuma.

5.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyötutkimuksen tuloksia hyödyntäen luotiin kehittämisehdotus KRP:n työnohjausprosessiin kuvion 12 mukaisesti. Prosessissa on otettu huomioon KRP:n työnohjauksen lähtötilanne sekä tutkimukseen liittyvä tietoperusta ja tutkimustulokset. Prosessin jokaisessa vaiheessa on korostettu tärkeimmät seikat huomioitavaksi.



Kuvio 12. Kehittämisehdotus KRP:n työnohjausprosessiin

Prosessi alkaa työnohjaustarpeen tunnistamisesta. Alkuvaiheessa tulee pohtia, onko työnohjaus oikea keino lähteä ratkomaan haasteita, vai olisiko esimerkiksi koulutus, valmentava johtaminen, asioiden uudelleenjärjestäminen tai perehdytys parempi vaihtoehto. Ne voivat toimia ainakin alkutoimenpiteinä ja varhaisen välittämisen keinoina ennen työnohjaukseen ryhtymistä. KRP:ssä työnohjaus tulee ymmärtää ennaltaehkäisevänä menetelmänä, ei pitkälle kärjistyneiden ongelmien jatkotoimenpiteenä.

Heti kartoitusvaiheessa KRP:ssä työnohjauskoordinaattorin ja esimiehen välisiin keskusteluihin tulisi ottaa mukaan myös työnohjattavat, jotta kaikilla on yhteinen näkemys tarpeesta. Tämä koskee koko työnohjausprosessia. Haastatteluissa ohjattavat kokivat vaikutusmahdollisuudet hyvin pieniksi. Lisäksi toiminnan tulisi olla läpinäkyvämpää henkilöstölle. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi ensimmäinen askel voisi olla työnohjaustarvekyselyn laatiminen henkilöstölle. Sitä ennen olisi hyvä järjestää esimerkiksi luento, jossa koulutettu työnohjaaja tulisi kertomaan työnohjauksen mahdollisuuksista. Myös työnohjauksen käyneet henkilöt voisivat kertoa kokemuksiaan samassa tilaisuudessa. Tilaisuus voitaisiin järjestää vaihtoehtoisesti tyhy-viikollakin. Ongelmana on ollut se, että suurella osalla henkilöstöstä ei ole tietoa, mitä työnohjaus on. Lisäksi työnohjausta tulisi markkinoida ja mainostaa muun muassa intranet Sinetissä.

Työnohjaajan hankintavaiheessa olisi tärkeää, että työnohjattavat pääsisivät tapaamaan työnohjaajaa ja kertomaan mielipiteensä, kun potentiaalista työnohjaajaa valitaan. Työnohjaajan tulee sopia ohjattavien tarpeisiin ja ennen kaikkea ammattitaito tulee varmistaa. Tässä apuna voi käyttää ohjattavien aikaisempien kokemusten ja kerätyn palautteen hyödyntämistä. KRP:ssä työnohjaajan tulee osata käsitellä rankkojakin asioita. Työnohjaajan perusteellinen haastattelu on siis paikallaan. Palveluntuottajan kanssa sopimusta tehtäessä on tärkeää ottaa huomioon kaupallinen näkökulma, ja pohtia tarkasti, millainen sopimus palvelee KRP:tä.

Työnohjauksen kartoitusvaihe tulisi nähdä tärkeänä koko prosessin onnistumisen kannalta. Tavoitteiden asettaminen ja alkukartoitus tulisi tehdä perusteellisemmin. Nykytilan kartoitus tulisi tehdä myös ohjattaville esimerkiksi alkukyselynä. Tällöin varmistetaan se, että työnohjaus on laadukasta, johdonmukaista ja kohderyhmää palvelevaa. Työnohjaussopimuksessa tulisi selkeästi määrittää myös pelisäännöt, tapaamisajankohdat ja muut käytännön asiat. Lisäksi alkuvaiheessa tulisi päättää, miten työnohjausta arvioidaan ja mitataan. Arvioinnin tulisi olla tiivis osa työnohjausta.

Arviointiin kuuluu työnohjaajan ja työnohjauksen laadun tarkkailu, mutta myös työnohjattavien työskentelyn arviointi. Palautetta tulisi kerätä tasaisin väliajoin esimerkiksi Webropol-kyselyllä. Kirjallinen palaute on tärkeä käsitellä työyhteisössä ja myös välittää eteenpäin organisaatiolle, jotta työnohjausprosessia voidaan kehittää tulevaisuudessa. Moni oli tyytymätön esimiehen, työnohjaajan ja johdon väliseen tiedonkulkuun, joten siihen tulisi KRP:ssä panostaa. Työnohjaukseen liittyvissä kysymyksissä tulisi sopia selkeä prosessi, miten asioita edistetään.

Moni työnohjattava toivoi yksittäisten tapaamisten välille jatkotoimenpiteitä. Yhteenvedot työnohjaustapaamisissa käsitellyistä asioista tulee vakiinnuttaa, jotta työnohjausprosessista saataisiin johdonmukaisempi. Yhteenvedot voi tehdä esimerkiksi ulkopuolinen tarkkailija, joka voi toimia myös viestinviejänä työnohjauksessa olevien tahojen välillä. Työskentelyvaiheessa tulee kiinnittää huomiota alaisten ja esimiesten välisiin rooleihin ja pohtia niiden vaikutusta toisiinsa. Tärkeä pohdinnan aihe on se, onko esimiehen hyvä olla aina mukana työnohjauksessa vai voisiko esimiehille järjestää myös omaa työnohjausta. Osalla saattaa olla kynnys avautua asioista esimiehen läsnä ollessa. Haastatteluiden mukaan esimiehet tarvitsevat enemmän tukea johtamiseensa, joten esimiesten työnohjausta on hyvä harkita.

KRP:n työnohjausprosessin suurin kehityskohde liittyy työnohjauksen päättämiseen, lopuarviointiin ja jatkotoimenpiteisiin. Haastatteluiden mukaan lopetusvaiheen jatkotoimen-

piteet jäivät puuttumaan. Niillä varmistettaisiin työnohjauksen oppien toimeenpano ja pysyvyys. Työnohjauksen lopussa olisi hyvä olla loppuarviointitapaaminen, jossa keskustellaan yleisellä tasolla työnohjauksen annista työnohjattavien näkökulmasta ja myös tiedustellaan esimiehiltä, miltä työnohjattavien tilanne työpaikalla vaikuttaa heidän näkökulmaansa. Tämä tukee työnohjauksen nivoutumista osaksi organisaation toimintaa.

Ryhmätyönohjausten lopussa toimintamalli voisi olla seuraava: Työnohjauksen tilauksesta vastaavat henkilöt voisivat tulla viimeiseen tapaamiseen osaksi aikaa kuulemaan ryhmän kokemuksia työnohjauksesta ja kehitysajatuksia työhön ja työyhteisöön liittyen. Tämän jälkeen työnohjattavat ja esimiehet voisivat jatkaa toiminnan kehittämistä. Tälle on hyvä varata riittävästi aikaa ja sopia vastuista. Toinen vaihtoehto voisi olla sellainen, että ryhmä saisi itse päättää, kenen se haluaa organisaatiosta tulevan palautetta kuulemaan. Esimerkiksi ylemmän johdon edustus tai HR. Tässä tapauksessa on tärkeää vielä erikseen varmistaa, että tieto tulee esimiestenkin tietoon, jos he eivät ole paikalla. Tämän jälkeen tulisi vielä sopia se, miten työnohjauksen opit ovat menneet käytäntöön. Tarkastelu voi tapahtua esimerkiksi puolen vuoden kuluttua työnohjauksen loppumisesta. Työnohjattavilta voi kysyä palautetta kirjallisesti tai pitää yksi ylimääräinen istunto, jossa keskustellaan työnohjauksen jälkeisestä ajasta työnohjaajan johdolla tai ilman. Samalla pohditaan, onko työnohjausta tarvetta jatkaa tai tehdä muita muutoksia.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työnohjausta voisi tutkia samoin menetelmin esimerkiksi lapsiin kohdistuvien rikosten kanssa työskentelevien parissa ja pohtia, miten työnohjaus ja mahdollisesti jokin muu menetelmä palvelisi traumaattisten asioiden käsittelyssä. Tutkimusaiheena voisi myös olla esimiesten työnohjaus KRP:ssä tai valmentavan johtamisen mahdollisuudet KRP:ssä. Valmentavan johtamisen avulla voisi tutkia, miten johtaminen tukee henkilöstön hyvinvointia ja miten se vähentää työnohjauksen tarvetta. Mentorointiin liittyen voisi tutkia, miten mentorointijärjestelmää voisi kehittää KRP:ssä. KRP:n työhyvinvointia voisi tutkia myös laajemmin ja pohtia toimenpiteitä, jotka edistävät henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163-164) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan pääsääntöisesti tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan sitoutumista, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tutkimuksen kestoja, aineiston analyysiä sekä tutkimuksen luotettavuutta ja raportointia. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, joten eri arviointikohtien tulee olla johdonmukaisessa suhteessa keskenään.

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti haastatteluaineiston laatu. Tutkimuksessa validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan tutkimusongelmaa eli onko aineistonkeruussa käytetty kysymyksiä, joilla tutkitaan oikeita asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186-188.) Tutkimuksen teemahaastattelurungossa tarkentavat kysymykset oli kirjattu muistiin ja tämän lisäksi pohdittu lisäkysymyksiä varalle. Toimeksiantaja testasi haastattelurungon ennen sen lähettämistä ja näin varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä.

Haastatteluvaiheen aikana on hyvä varmistaa, että tekninen laitteisto on kunnossa ja ylimääräiset häiriötekijät on suljettu pois. Tallennuksen lisäksi haastattelija voi pitää haastattelupäiväkirjaa, johon kirjaa tärkeitä huomioita. Haastattelun päättyessä haastateltavalle tulee antaa tilaa selventää muita ajatuksiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.) Laitteiston toimivuus ja kuuluvuus testattiin etukäteen ja haastattelutilanteessa käytettiin kahta eri nauhuria laadun varmistamiseksi. Haastattelut toteutettiin häiriöttömässä tilassa ja muut elektroniset laitteet asetettiin lentokonetilalle. Haastattelun aikana kirjattiin muistiin tärkeitä lisähuomioita. Haastatteluiden lopuksi tehtiin lyhyt yhteenveto ja tarjottiin haastateltavalle vapaa tila lisäkommenteille. Yhden haastattelun jälkeen haastateltava antoi arvokkaita lisäkommenteja sähköpostitse. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 185) mukaan haastattelu tulee litteroida niin nopeasti haastattelun jälkeen kuin mahdollista. Tutkimuksessa nauhoitusten litterointi aloitettiin saman viikon aikana, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaatiolla. Saturaatiossa aineisto alkaa toistaa itseään. Tällöin uudet haastateltavat eivät anna enää olennaista tietoa tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Tutkimuksen haastatteluissa saturaatiota esiintyi eniten kysyttäessä työnohjauksen haasteista ja kehityskohteista, vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä hyödyntämisestä ja tarpeesta. Myös näissä teemoissa oli tavoitteena saturaatio. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä henkilöä. Määrä oli pieni, mutta kohtuullisen riittävä saturaation näkökulmasta. Muutama lisähaastateltava olisi silti voinut olla tarpeen. Toisaalta Webropol-tutkimus vahvisti saturaatiota verrattaessa sitä opinnäytetyötutkimukseen. Triangulaatiossa haastatteleamalla saatuja tietoja verrataan muista lähteistä saataviin tietoihin eli tässä tapauksessa Webropol-tutkimukseen ja tietoperustaan. Tämän avulla saatiin vahvistettua monia tulkintoja.

Tutkimuksessa reliabeliudella tarkoitetaan sitä, kuinka luotettava tutkijan analyysi on aineistosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius voidaan todentaa tekemällä litterointi oikein menetelmin ja heijastamalla tulokset tutkittavien ajatusmaailmaan mahdolli-

simman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) Tutkimuksen litteroitu aineisto ja sitä seuranneet muistiinpanot koodattiin tarkasti ja tarkasteltiin useampaan otteeseen, jotta välttyttäisiin tulkintavirheiltä. Mitään osaa ei jätetty ottamatta huomioon tai pitämällä vähempiarvoisena.

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Työn suunnittelu alkoi ajatuksen tasolla jo tammikuussa 2021, kun mietimme työni yhteydessä KRP:ssä opinnäytetyöaihetta, joka palvelisi molempia osapuolia. Olen aikaisemmalta koulutukseltani liikuntaneuvoja ja personal trainer, joten toiveenani oli tutkia työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä kokonaisuuksia. Johdolta tuli ehdotus, että työnohjausta olisi tarve kehittää. Prosessi on ollut jo useamman vuoden epäselvä kokonaisuus ja työnohjausta oli toteutettu vain työntekijöiden keskuudessa. Työn kuormittavuus ja haastavuus on lisääntynyt ajan kuluessa koko organisaatiossa, joten tarve työnohjaukselle on lisääntynyt. Liikunta-alan ammattilaisena olen päässyt syventymään ennen kaikkea ihmisen fyysiseen puoleen. KRP:ssä työnohjaukseen liittyy vahvasti psyykinen puoli, joten myös se lisäsi kiinnostusta tutkia ja oppia lisää ihmismielestä. Sain tehdä arvokkaan tutkimuksen omalle työnantajalle ja se lisäsi motivaatiotani entisestään. Pääsin hyödyntämään oppejani kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja sen lisäksi liiketoiminnallista tietämystä tradenomiopintojeni ansiosta. Ilmoittauduin opinnäytetyöseminaariin helmikuun lopussa ja sain sieltä lisää ideoita tutkimuksen työstöön.

KRP:n toiveena tutkimukselle oli kerätä kokemuksia työnohjauksen käyneiltä henkilöiltä, kerätä yleistä tietoa työnohjauksesta ja kehittää niiden avulla nykyistä työnohjausprosessia. Kehittämisehdotusten myötä KRP:ssä on työkaluja toimivan työnohjausprosessin toteuttamiseen ja mahdollisuus kehittää prosessia entisestään. Alun perin tarkoituksena oli tutkia myös työnohjaukseen liittyviä kustannuksia, mutta tämä rajattiin tutkimuksesta pois. Sain mielestäni vastattua tutkimuskysymyksiini kattavasti ja se palveli KRP:n tarvetta erinomaisesti. Jälkikäteen ajateltuna rajaus olisi pitänyt olla vieläkin tarkempi. Olisin voinut syventyä esimerkiksi poikkeuksellisen kuormittavien työtehtävien parissa työskentelevien työnohjaukseen. Tutkimusongelma jäi moniulotteiseksi, vaikka se koskikin vain KRP:tä.

Tutkimus alkoi varsinaisesti helmikuun lopulla tutustuessani työnohjaukseen ja teema-haastatteluun liittyvään kirjallisuuteen. Teemahaastattelu valikoitui oikeaksi tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli tukea Webropol-tutkimusta syvällisemmällä tiedolla. Opinnäytetyöprosessi ei edennyt perinteiseen tapaan, koska työsuhteeni jatko KRP:ssä oli epävarmaa kesäkuun jälkeen. Tein teemahaastattelut ennen tietoperustan kirjoittamista, koska haastattelut olivat luontevin ja helpoin toteuttaa työsuhteessa. Touko-kesäkuun ai-

kana tein viisi teemahaastattelua ja syys-marraskuussa täydensin tutkimuksen tietoperustaa. Loka-marraskuussa analysoin ja raportoin tutkimustulokset, ja marraskuun lopulla viimeistelin pohdintaluvun. Työkiireiden vuoksi aikataulu muuttui matkan varrella. Heinäkuusta syyskuuhun opinnäytetyöni oli tauolla, kunnes löysin aikaa sen työstämiseen syyskuun loppupuolella. Tein silloin myös tietoisin päätöksen puristaa opinnäytetyöni valmiiksi kokopäivätyön ohella. Laadin uuden aikataulusuunnitelman niin, että opinnäytetyöni olisi valmis helmikuussa 2022, mutta innostuin opinnäytetyön tekemisestä niin, että se valmistui reilusti aikaisemmin. Onneksi minulla oli mahdollisuus tehdä opinnäytetyötä osittain työajalla. Tein muutaman kuukauden opinnäytetyötä aamusta iltaan sinnikkäästi.

Teemahaastattelun runkoon olen tyytyväinen. Valitut teemat vastasivat suoraan tutkimuskysymyksiä ja palvelivat tutkimuksen tarkoitusta. Teemojen tarkentavat kysymykset auttoivat haastateltavia selkeyttämään omia ajatuksiaan. Haastattelut etenivät tarkentavien kysymysten varassa. Olisin toivonut itseltäni rohkeampaa heittäytymistä etenemällä teemojen ulkopuolelle ja antamalla keskustelun johtaa vielä syvempiin pohdintoihin. Haastateltavien valintaan olen tyytyväinen, vaikka vastaajajoukko olisi voinut olla hieman suurempi. Haastateltavat edustivat tyypillistä työnohjausjoukkoa. Olen jopa yllätynyt, kuinka selkeitä yhtäläisyyksiä vastaajien välillä esiintyi tutkimustuloksia analysoitaessa. Myös haastatteluiden jälkeinen litterointi oli mielekästä. Oli mielenkiintoista nähdä, millaisia oivalluksia ja yhteneväisyyksiä puhtaaksi kirjoittaminen analysointivaiheeseen toi.

Tietoperusta oli työläin vaihe. Pyrin siihen, että yhtään turhaa lukua ei ollut, vaan jokaisella luvulla olisi osuus tutkimuskysymyksissä ja KRP:n tarpeessa. Olisin voinut käyttää enemmän vertaisarvioituja artikkeleita ja ulkomaalaisia lähteitä. Toisaalta työnohjaus voidaan nähdä erilaisena Suomessa kuin vaikkapa Yhdysvalloissa, joten koin suomalaisten lähteiden olevan luotettavia tässä tutkimuksessa. Lähteet olivat ajankohtaisia ja suurimmaksi osaksi alle 10 vuotta vanhoja.

Tutkimuskysymykset tarkentuivat prosessin edetessä ja oli hieno nähdä, kuinka tutkimus hahmottui päivä päivältä yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Olen tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyöprosessi oli omalta osin melkoista yksin puurtamista, mihin olen tottunut opintojen aikana. Toki suurempi vertaistuen hyödyntäminen olisi voinut saada tuoda uusia ajatuksia opinnäytetyöhön, mutta koin saavani niitä työyhteisöstäni. Olen aina ollut tehokas yksin työstäessäni ja omaan hyvät itseni johtamisen taidot, jotka kehittyivät entisestään prosessin aikana. Korvaamaton apu löytyi lähipiiristä, josta sain mentorointia opinnäytetyön rakenteen oivaltamiseen. Mentoroinnin ansiosta minulla oli koko prosessin ajan kirkkaana mielessä, mitä teen seuraavaksi. Mentori on tehnyt oman opinnäytetyönsä aiemmin ja jakoi minulle arvokkaita oppeja. Myös muut julkiset opinnäytetyöt olivat suuri apu rakenteen hahmottamisessa. Opinnäytetyöni ohjaaja oli suuri apu etenkin prosessin

loppuvaiheessa, jolloin sain häneltä kullanarvoisia korjausehdotuksia opinnäytetyön rakenteeseen, asiasisältöön ja selkokielisempään tekstiin.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Koin, että pääsin hyödyntämään kolmen vuoden aikana opittuja taitoja, kuten lähdekriittisyyttä, projektinhallintataitoja, päivä- ja viikkokohtaisten tavoitteiden tekemistä sekä analyyttistä ja selkokielistä kirjoittamista. Työn tehokkuuteen, sujuvuuteen ja palautumiseen käytin pomodoro-tekniikkaa. Tämän opinnäytetyön myötä ymmärrän tutkimuksen rajauksen tärkeyden vieläkin paremmin. Opin lisää ajanhallinta- ja tiedonhakutaitoja ja sain lisää itseluottamusta. Prosessi vahvisti sitä, että haluan työskennellä työhyvinvoinnillisten asioiden parissa myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Haapala, J. 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Luettavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11103/urn_nbn_fi_uef-20120591.pdf?sequence=-1. Luettu: 28.10.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Holma, A. 2015. Ammatillinen kasvu toiminnallisia menetelmiä käyttävien työnohjaajien kuvaamana. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97147/GRADU-1432291740.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 20.10.2021
- Hughes, R & Kinder, A. 2007. Guidelines for counselling in the workplace. The British Association for Counselling and Psychotherapy.
- Immaisi, A. 2008. Johdanto. Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työnohjaus: Mitä, missä, milloin? s. 7-10. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.
- Junno, J. 2015. Työyhteisön työnohjaus: kulttuurintutkijan silmälasit työnohjaajalla. Teoksessa Suomi, A & Valkama, S. (toim.). Työnohjauksen äärellä. s. 28-40. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2019. Lukijalle. Teoksessa Kärkkäinen, M. (toim.). Työyhteisön työnohjaus. s.10–11. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen. Helsinki.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kankaanranta, R. 2008. Mihin työnohjaus perustuu ja minkälaisia vaikutuksia sillä on? Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työnohjaus: Mitä, missä, milloin? s. 13-26. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Edita. Helsinki.

- Keskinen, S. 2008. Esipuhe. Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työnohjaus: Mitä, missä, milloin? s. 13-26. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.
- Koskelainen, M. 2016. Stressin käsittely osana poliisin työtä. Teoksessa Muttilainen, V & Potila, P. (toim.). Poliisin toimintaympäristö – Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016. s. 52-57. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.
- Kuismanen, S. 2015. Ryhmäilmiöt työnohjauksessa. Teoksessa Suomi, A & Valkama, S. (toim.). Työnohjauksen äärellä. s. 68-87. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kärkkäinen, M. 2019. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kärkkäinen, M. (toim.). Työyhteisön työnohjaus. s.16–31. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen. Helsinki.
- McLeod, J. & Henderson, M. 2003. Does workplace counselling work? British Journal of Psychiatry. Luettavissa: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3B251B759EB4D4850206C499DD045ECF/S0007125000269729a.pdf/does-workplace-counselling-work.pdf>. Luettu: 25.10.2021
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus: Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatioille. Sued Management OY. Helsinki.
- Piispanen, R. & Sannamo, M. 2010. Työnohjauksen ABC. Tmi Ritva Piispanen. Helsinki.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Jokioinen.
- Poliisi 2021. Mitä Keskusrikospoliisi tekee? Luettavissa: <https://poliisi.fi/mita-keskusrikospoliisi-tekee>. Luettu: 25.10.2021.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi. Helsinki.
- Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287/44284>. Luettu: 18.10.2021.
- Suomen työnohjaajat ry. 2021. Työnohjaus. Luettavissa: <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>. Luettu: 19.10.2021.

Suomi, A & Valkama, S. 2015. Yhteenvetoa. Teoksessa Suomi, A & Valkama, S. (toim.). Työnohjauksen äärellä. s. 166-176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Torun, A. 2013. Employee opinions about workplace counselling: a qualitative study. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. Luettavissa: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/40360>. Luettu: 2.11.2021

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työsuojelu.fi. 2019. Valvontahavainto: Poliisit kokevat kuormitusta erityisesti rikostutkin-
nassa ja pääkaupunkiseudulla. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/-/valvontahavainto-poliisit-kokevat-kuormitusta-erityisesti-rikostutkinnassa-ja-paakau-punkiseudulla>. Luettu: 24.11.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Lähtötilanne (lyhyesti)

- Millaisessa työnohjauksessa olet ollut (ryhmä vai yksilö?)
- Oletko vielä mukana työnohjauksessa?
- Mistä yksiköstä tulet? Missä roolissa olet/olit työnohjauksessa?
- Oletko esimies?
- Mitä tiesit työnohjauksesta ja mikä käsitys sinulla oli siitä ennen työnohjaukseen hakeutumista?
- Miksi hait työnohjaukseen?
- Kuinka kauan olet ollut työnohjauksessa?

2. Odotukset

- Mitkä olivat odotuksesi työnohjaukseen liittyen?
- Miten työnohjaus vastasi odotuksiasi?

3. Kehityskohteet

- Mitä haasteita ja kehityskohteita koit työnohjausprosessin eri vaiheissa?
 - hakeutumisvaiheesta tähän päivään
- Mitä olisi voinut tehdä toisin, jotta näissä osa-alueissa olisi onnistuttu paremmin?
- Tehtiinkö näihin korjaavia toimenpiteitä/muutoksia?

4. Vahvuudet

- Mitä vahvuuksia koit työnohjausprosessin eri vaiheissa?
 - hakeutumisvaiheesta tähän päivään

5. Hyödyntäminen / tarve

- Mitä oivalluksia/oppeja työnohjausprosessi tarjosi sinulle?
 - omiin työtehtäviin liittyen?
 - itsensä johtamiseen liittyen? (mieli, tunteet yms.)
- Millaisena näet poliisityössä yleisesti työnohjauksen hyödynnettävyyden?
- Millaisiin muihin eri tilanteisiin ja tarpeisiin työnohjausta voisi mielestäsi hyödyntää KRP:llä?
- Kenelle suosittelet työnohjausta KRP:llä?

6. Kehittäminen

- Miten työnohjausta voisi kehittää KRP:llä tulevaisuudessa?
- Mitä muuta haluaisit sanoa aiheeseen liittyen?

Liite 2. Teemahaastattelun saatekirje

Hei,

Olen HR ja esimiestyöhön suuntautunut liiketalouden opiskelija Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta ja nyt korkeakouluharjoittelijana Keskusrikospoliisissa henkilöstön kehittämisen tiimissä. Teen samalla opinnäytetyötäni toimeksiantona KRP:lle aiheena työnohjaus. Työni tavoitteena on tutkia, kuinka työnohjausta on toteutettu Keskusrikospoliisilla aikaisemmin, miten se on koettu, miten sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa ja kuinka sitä voidaan hyödyntää työssäjaksamisen tukemisena. Aihe syntyi KRP:n aidosta tarpeesta kehittää työnohjausta ja siihen liittyviä prosesseja.

Etsin tutkimukseeni haastateltavia, joilla on kokemusta työnohjauksesta KRP:llä. Haastateltava pääsee antamaan arvokasta tietoa organisaatiolle ja vaikuttamaan työnohjausprosessin kehittämiseen.

Tutkimukseeni liittyvät haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on rento keskustelunomainen haastattelutilanne, jossa keskusteltavat teemat on mietitty etukäteen ja niiden ympärillä keskustellaan. Alustava teemahaastattelun runko on liitteenä.

Teemahaastattelu on tarkoitus toteuttaa joko videoyhteyden välityksellä tai paikan päällä KRP-talolla. Yleensä haastatteluun menee aikaa 30–90 minuuttia riippuen siitä, kuinka kauan juttua riittää. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan eli kirjoittamaan puhtaaksi, jotta tarvittava tieto saadaan tutkimukseen.

Haastattelusta saatu aineisto säilytetään luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä saatetaan ainoastaan mainita haastattelusta ilmeneviä tärkeimpiä ydinkohtia, mutta kuitenkin niin, että vastauksissa ei tule ilmi henkilötietoja, eikä operatiiviseen tai taktiseen toimintaan liittyviä asioita. Kerättyjä tietoja on tarkoitus käyttää opinnäytetyön valmistumiseen asti, jonka jälkeen ne luovutetaan KRP:lle. Lopullisesta opinnäytetyöstä on tarkoitus tehdä kaksi versiota: krp:n sisäiseen käyttöön kokonainen versio ja pelkistetty versio opinnäytetöiden tietokanta Theseukseen.

Toivottavasti löydän osastoltanne innokkaita vapaaehtoisia! Mikäli kiinnostuit, ota yhteyttä minuun. Vastaan myös mielelläni kysymyksiin, mitä herää tutkimukseen liittyen. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Mikko Ahjokannas
Korkeakouluharjoittelija