

# Kokemuksia työnohjauksesta Joensuun pitkäkestoisessa rikostutkinnassa

Haastattelututkimus  
Antti Kamppuri

03/2024

# TIIVISTELMÄ

**Tekijät:** Kokemuksia työnohjauksesta Joensuun pitkäkestoisessa rikostutkinnassa

**Opinnäytetyön muoto:** haastattelututkimus

**Julkisuusaste:** Julkinen

**Ohjaaja:** yliopettaja Tiina Koivuniemi

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Tässä haastattelututkimuksessa on pyritty selvittämään yhden poliisiyksikön kokemuksia työnohjauksesta. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla yksikön työntekijät, päällystöesimiehet sekä työnohjaajana toiminut työnohjaaja. Tutkimuksella on pyritty vastaamaan kysymykseen, millainen kokemus työntekijöillä on ollut työnohjauksesta ja pohtimaan, millainen merkitys sillä on ollut työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksella on haettu vastausta siihen, millainen merkitys sillä on ollut organisaatiolle.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työntekijät puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella, jossa perustietojen jälkeen oli neljä avointa kysymystä. Vastausprosentti oli erittäin korkea ja vastauksien sisältö oli varsin kertovaa ja kuvailevaa. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka avuksi oli otettu muutamia kohtia kvantitatiivisesta tutkimusmetodista. Tällaisesta metodista voidaan käyttää nimitystä mixed methods.

Työnohjauksen vaikutusta työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin on tehty vähän Poliisiammattikorkeakoulussa. Työnohjaus on myös laajemmassa käytössä vielä harvinaista poliisihallinnossa, mutta esimerkiksi lapsirikostutkijoiden keskuudessa arkipäivää. Tulevaisuus näyttää yleistyykö työnohjaus työhyvinvointia tukevana menetelmänä myös laajemmin poliisihallinnossa.

---

**Sivumäärä:** 57+5

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:** 2024

**Avainsanat:** työnohjaus, työhyvinvointi

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	3
2 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymys ja tutkimuksen toteutus .....	5
2.1 Aikaisempi tutkimus työnohjauksesta .....	6
2.2 Tutkimuksen toteutus .....	9
3 Työhyvinvoinnin merkitys .....	13
3.1 Työhyvinvointia tuottavat tekijät .....	15
3.2 Työsuojelu .....	16
3.3 Työhyvinvointi poliisissa .....	17
4 Työnohjaus .....	17
4.1 Työnohjauksen muodot .....	19
4.2 Työnohjausprosessi .....	24
4.3 Työnohjauksen mahdollisuudet .....	29
4.4 Työnohjauksen haasteet .....	30
5 Työnohjauksen toteutus ja kokemukset .....	31
5.1 Tutkittava yksikkö ja yksikön henkilöstö .....	31
5.2 Taustaa työnohjaukselle .....	33
5.3 Työnohjauksen toteuttaminen ja päällystön näkemys .....	33
5.3.1 Työnohjaajan näkemys .....	36
5.4 Työntekijöiden kokemukset tehdyn kyselyn perusteella .....	38
5.4.1 Mitä olet kokenut saaneesi työnohjauksesta? .....	39
5.4.2 Miten työnohjaus on vaikuttanut työssäjaksamiseen? .....	43
5.4.3 Oletko kokenut työnohjausta haastavaksi ja millä tavoin? .....	45
5.4.4 Mitkä ovat parhaat asiat, joita työnohjaus on tuonut työpaikallasi? .....	49
6 Johtopäätökset .....	51
6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	54
6.2 Suosituksia jatkotoimenpiteiksi .....	56
LÄHTEET .....	58
LIITE 1 (haastattelulomake) .....	62

# 1 JOHDANTO

Tämän YAMK-opinnäytetyön aiheena on kokemukset työnohjauksesta. Idea opinnäytetyön aiheeksi tuli aiemman opinnäytetyöni pohjalta, jossa käsittelin työnhyvinvointia ja siitä tehtyjä tutkimuksia Poliisiammattikorkeakoulussa. Tuon opinnäytetyön tuloksena oli työnhyvinvoinnin kasvava merkitys poliisihallinnossa ja sen tuomat hyvät puolet työn tehokkuuteen.

Työnohjaus on varsin uusi menetelmä poliisissa, jossa johdetun keskustelun avulla tapahtuu työn ongelmien ratkaisua, reflektointia ja ammatillista kasvua. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden näkemykseen työnohjauksesta, koska esimiesten työnohjausta voidaan pitää omana erityisalana. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020.)

Vaikka työnohjausta on käytetty Suomessa jo 1950-luvulta lähtien työn olosuhteiden kehittämiseksi, on sen käyttäminen poliisissa vielä varsin harvinaista. Aluksi työnohjaus Suomessa oli käytössä kirkon sielunhoitotyön tukena, sosiaalityössä asiakastyön kehittämiseksi sekä terapeuttisen hoitotyön kiinteänä osana. Myöhemmin sen käyttö levisi terveydenhuollon sekä kasvatus- ja opetustoimen kentälle. Vasta 2000-luvulla työnohjaus on saanut jalansijaa myös valtionhallinnossa ja liiketalouden piirissä. (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, Alhainen ym. 2011.)

Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolleen tärkeä voimavara ja siitä huolehtiminen organisaatiolle erittäin tärkeää. Koska poliisin henkilöstöjohtamisessa ei pystytä vaikuttamaan työnsisältöön tai palkkaukseen paljoa, tulee erilaiset henkilöstön johtamiseen ja työnhyvinvointiin liittyvät toimet olla kunnossa. Työnohjaus on todettu tarpeelliseksi lapsiin kohdistuneiden rikosten tutkinnassa työskenteleville jo pidemmän aikaa, mutta esimerkiksi kenttätoiminnassa tai muussa rikostutkinnassa työnohjausta voidaan pitää vielä harvinaisena työn tukemisen muotona.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska poliisiorganisaatio on jatkuvan tehostuksen kohteena kasvavan työmäärän vuoksi. Lisäksi monet rikostutkijat ovat kuormittuneita suuren työmäärän keskellä ja joutuvat päivittäin tekemään priorisointia töidensä suhteen. Työnohjaus on nähty Joensuuassa yhtenä keinona antaa työntekijöille työkaluja hallita paremmin omaa työtään ja kehittää omaa yksikköään. Kun asioista puhutaan johdetusti, on mahdollista saada työntekoon tehokkuutta ja edistää työnhyvinvointia. On tärkeää, että työyhteisöt kehittyvät jatkuvasti ja niiden sisällä työntekijät voivat hyvin. Tästä syystä työnohjauksen tutkiminen on tärkeää, jotta saadaan ajantasaista tietoa siitä, kuinka se on vaikuttanut työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työviihtyvyyteen.

Työnantajaa veloitetaan huolehtimaan työntekijöidensä työhyvinvoinnista lainsäädännöllä ja määräyksillä. Näistä keskeisin poliisissa on työturvallisuuslaki (738/2002), jonka lisäksi sitä on ohjeistettu Poliisihallituksen määräyksellä 2020/2012/668. Sen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveellisyydestä töissä. Lisäksi terveydenhuoltolain (30.12.2010/1326) mukaan väestön hyvinvointia, sosiaalista turvallisuutta, terveyttä ja toiminta- ja työkykyä tulee ylläpitää ja edistää (työterveyshuoltolaki 12§). Kun oman koulutuksen päässä siintää tulevat esihenkilötehtävät, on tärkeää tietää, olisiko työnohjaus yksi mahdollinen väline omien työntekijöiden työhyvinvointiin.

Poliisi käyttää erinomaisesti erilaisiin akuutteihin traumatilanteisiin soveltuvia purku- ja jälkipuinti-keskusteluja. Näiden keskustelujen tarpeellisuus on hyvin tunnistettu ja vaikutuksen stressiin sekä työssäjaksamiseen ovat selviä. Kumulatiiviseen työstressin hallintaan olevat työkalut ovat vielä hallinnossa uudempia ja erilaiset työnohjaustyökalut voisivat olla käyttökelpoisia. Nämä työkalut tulisi olla käytössä päivittäisessä työelämässä jo ennen kuin mitään merkittävää ongelmaan olisi käsillä. Työnohjaus voi olla oppimiskokemus siitä, miten tehdä asioita paremmin ja samalla kehittää jo ennestään hyvin toimivasta ryhmästä tai organisaatiosta vieläkin parempi.

Tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen on ollut määrä selvittää yhden työyksikön kokemuksia työnohjauksesta ja siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneen työnohjauksen vaikuttaneen omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Vaikka tutkittava joukko ei ole kooltaan ollut merkittävä, on sillä varmasti merkitys tutkittaessa sitä, voisiko työnohjaus tulevaisuudessa olla yhä useamman ryhmän tai organisaation rutiininomaisuus.

Työnohjaus voi olla oikein käytettynä erittäin hyvä mahdollisuus parantaa kaikkia poliisityön osa-alueita eri yksiköissä, mutta sen muotoon ja järjestämiseen liittyy piirteitä ja yksityiskohtia, joiden on syytä olla kohdallaan. Poliisin henkilöstö on kriittistä ja arvotus omaa tekemistä on kova, joten työnohjaukseltakin vaaditaan paljon. Työnohjaukseen pätee sama sanonta kuin poliisin työhön ylipäätään: "jos joku asia on tekemisen arvoista, se tehdään kunnolla".

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, TUTKIMUSKYSYMYS JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

*Satojen tutkimusten ja jopa kymmenien tuhansien työntekijöiden tietojen perusteella voidaan siis päätellä, että työoloilla, työhyvinvoinnilla ja työntekijöiden suorituksella on keskenään selvä yhteys (Eskelinen, Ilmakunnan, Kuula 2022, 17).*

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta poliisin tuottavuuteen. Poliisi toimii ympäristössä, jossa sillä ei ole suurta mahdollisuutta vaikuttaa sille tulevaan työn määrään. Tästä syystä poliisin tuottavuuden on pystyttävä vastaamaan työn määrään kaikissa olosuhteissa niin, ettei työnlaatu tai oikeudellinen perusta vaarannu. Tämä tarkoittaa suoraan sitä, että poliisin työhyvinvoinnin on oltava korkealla tasolla kaikissa työtehtävissä ja mahdollisesti esiin tuleviin epäkohtiin ja kuormitustekijöihin on puututtava tehokkaasti. Vain hyvinvoiva ja työssään viihtyvä poliisimies pystyy tulevaisuudessa vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin.

Poliisin henkilöstön motivoimiseksi olevat käytännöt ovat selvästi yksityistä puolta vähäisemmät. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi palkkaus ja muut edut, ovat tarkasti määriteltäviä virkamiesoikeudellisia asioita ja niiden suuret muutokset eivät ole mahdollisia. Sen vuoksi työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee käyttää muita keinoja, joista työnohjaus on yksi.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään yhden työhyvinvointia tuottavan keinon vaikutuksia yhteen työyhteisöön ja sen työntekijöihin.

Tutkimuskysymyksiksi tulivat teorian pohjalta:

1. Kuinka työnohjaus on vaikuttanut työhyvinvointiin Joensuun pitkäkestoisessa tutkinnassa?
2. Kuinka työnohjaus on vaikuttanut työntekijöiden henkilökohtaiseen jaksamiseen?
3. Mitä merkitystä työnohjauksesta on ollut organisaatiolle?

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui Joensuun poliisiasemalla työskentelevä noin 15 henkilön ryhmä. Ryhmä tutkiin Joensuun ja Pohjois-Karjalan alueella tapahtuvia rikoksia, joiden tutkinta vaatii pitkäjännitteisyyttä ja laajempaa työhön paneutumista. Rikostutkijan työ kyseisessä yksikössä vaatii runsaasti kokemusta rikostutkinnan eri vaiheista ja laajaa näkemystä poliisityöstä. Rikostutkijat näkevät työssään paljon väkivaltaa ja ovat päivittäin tekemisissä akuutin ja kumulatiivisen työstressin kanssa.

Joensuun pitkäkestoisen rikostutkinnan yksikössä on työnohjaus käytössä jo pitkään. Tämä tutkimus pyrkii kiteyttämään nämä kokemukset ja tätä kautta saamaan tietoisuutta työnohjauksen mahdollisista vaikutuksista työnohvyinvointiin.

Tutkimuksella pyritään selvittämään myös, mitä merkitystä työnohjauksella on ollut organisaatiolla ja pohtimaan sitä, voisiko työnohjauksella olla laajempaa käyttöä poliisissa. Lisäksi avataan työnohjauksen työnohvyinvoinnin teoriaa ja käsitettä sekä tarkastellaan työnohjauksen toteuttamismuotoja.

## **2.1 Aikaisempi tutkimus työnohjauksesta**

Aiempaa tutkimusta työnohjauksen kokemuksista poliisissa on verrattaan vähän. Poliisiammattikorkeakoulussa on tehty työnohjauksesta suoraan kaksi AMK-tasoisia opinnäytetyötä, joissa molemmissa on selvitetty lapsirikostutkijoiden jaksamista ja kuinka työnohjaus on ollut tukemassa sitä (Suhonen, S 2023, Penttilä, J 2017). Lisäksi Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa on tehty AMK-opinnäytetyö Keskusrikospoliisin työnohjauksesta (Ahjokangas, M 2021) sekä Laurea ammattikorkeakoulussa AMK-opinnäytetyö Työnohjauksen kehittämisestä Sisä-Suomen poliisilaitoksella (Anttikoski, J, 2023). Sami Suhosen opinnäytetyö ei ollut julkinen.

Jenni Penttilän (2017) opinnäytetyön "Työnohjaus lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkijoiden tukena" toteutus on varsin mielenkiintoinen. Tutkimukseen oli kerätty aineisto 25 rikostutkijan ideoivassa työpajassa. Tutkimukseen osallistuneet rikostutkijat tutkivat pääsääntöisesti lapsiin- ja nuoriinkohdistuvia rikostutkintoja. Tutkimuksessa he olivat pohtineet pienryhmissä heille annettuja aiheita ja tuottaneet sen perusteella kirjallista ja suullista materiaalia. Tästä materiaalista tutkija oli tuottanut analyysia ja vastauksia tutkimustehtäväänsä.

Tutkimuksessa suurimmaksi kuormitustekijäksi nousi työn suuri määrä. Suuren työmäärän lisäksi rikostutkijat tunsivat olevansa kuormittuneita aikataulutuksien kanssa, joka aiheutti jatkuvaa kiirettä ja stressiä. Hyvin monet kokivat myös, että esihenkilöiden toiminnassa ja johtamisessa oli haasteita ja kaikki esihenkilöt eivät tuntuneet tajuavan lapsiin- ja nuoriinkohdistuvien rikostutkintojen erityisasetmaa. Lisäksi rikostutkijat olivat kokeneet turhautumista ja puutumista käsitellessään jatkuvasti rankkoja aiheita. Tämä turhautuminen ja puutuminen oli aiheuttanut käytöksessä monella kärttyisyyttä ja väsymystä. (Penttilä 2017, 17-19.)

Tutkimuksessa tutkittavat rikostutkijat olivat itse nostaneet työnohjauksen yhdeksi mahdolliseksi tavaksi helpottaa rikostutkijoiden työtä. Osalla näistä rikostutkijoista oli ollut jo kokemuksia työnohjauksesta ja he olivat pitäneet näitä kokemuksia positiivisena. Ryhmässä oli kuitenkin painotettu voimakkaasti sitä, että työnohjausta tekevän henkilön tulisi olla sopiva työskentelemään poliisin

kanssa ja hänen tulisi olla poliisiorganisaation ulkopuolelta. Tämän tutkittavan ryhmän mielestä ulkopuolinen ohjaaja pystyisi katsomaan asioita objektiivisesti. Lisäksi tutkittava ryhmä oli toivonut esimiehille omaa työnohjausta ja sitä kautta parempaa kykyä hallinnoida ja johtaa lapsiin ja nuoriin kohdistuvien rikosten tutkintaa. (Penttilä 2017, 20-21.)

Kaikki tutkimukseen osallistuneet rikostutkijat tiesivät mitä työnohjaus on. Vaikka kaikissa ryhmissä ei tuolloin vielä järjestetty säännöllistä työnohjausta, olisivat kaikki osallistuneet sellaiseen, jos sitä olisi järjestetty. Vaikka kaikki olivat ilmoittaneet halustaan osallistua työnohjaukseen, oli tutkittava ryhmä pitänyt tärkeänä sitä, että osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista. (Penttilä 2017, 24.)

Mikko Ahjokankaan opinnäytetyö (2021) Työnohjaus Keskusrikospoliisissa – Prosessin toimivuus ja kehittäminen kävi läpi tapoja, kuinka työnohjausta käytetään Keskusrikospoliisissa ja mitä kehitettävää siinä olisi.

Tutkimuksen mukaan, Keskusrikospoliisissa oli tunnistettu samoja työn tuottamia stressitekijöitä, kuin muualla poliisihallinnossa. Työn suuri määrä, jatkuva kiire ja paine sekä vakavien rikosten jatkuva tutkiminen oli aiheuttanut työntekijöille niin henkisiä- ja kuin fyysisiä oireita ja ongelmia työssä-jaksamisen suhteen. Tämä oli tiedostettu Keskusrikospoliisissa jo useamman vuoden ajan, mutta työnohjausta oli käytetty epäsäännöllisesti ja epäjohdonmukaisesti ongelmien ratkaisemiseen ja hoitamiseen. Monesti tilanteet olivat jo ehtineet niin pitkälle, että työnohjaus oli ollut väärä työkalu asioiden hoitoon. Tästä syystä työnohjauksen etupainotteisuutta pyrittiin tuomaan tutkimuksessa esille. (Ahjokangas 2021, 1.)

Keskusrikospoliisin työnohjaus ei ollut tietylle ryhmälle järjestettyä työnohjaamista vaan sinne oli jokainen työntekijä saanut hakeutua, jos oli tuntenut tarvetta työnohjaukselle. Harvalla työnohjaukseen osallistuvalla oli ollut ennakkokäsitystä työnohjauksesta ja syyt hakeutumiselle olivat olleet moninaiset. Toiset olivat kokeneet esihenkilöiden työskentelemisen puutteelliseksi, toiset taas tuntsivat olevansa jatkuvan työpaineen alla. Henkilöt olivat siis hakeutuneet työnohjaukseen hyvin erilaisista lähtökohdista. (Ahjokangas 2021, 27.)

Ahjokangas oli haastatellut neljää työnohjaukseen osallistunutta henkilöä. Kaikki nämä henkilöt kokivat, että työnohjauksella oli saatu parannettua työyhteisön toimivuutta. Kaikki neljä olivat myös sitä mieltä, että työilmapiiri ja yhteishenkilö työpaikalla oli noussut työnohjauksen ansiosta. Lisäksi oli koettu, että työnohjaus oli tuonut järkevyyttä ajan käyttämiseen ja muun muassa palaverien kestoon oli tullut muutoksia. (Ahjokangas 2021, 29.)

Tutkimukseen haastatellut olivat kaikki sitä mieltä, että työnohjausta tulisi käyttää ennakkoivasti, eikä vasta sitten kun ongelmia työyhteisössä ilmenee. Heidän mukaansa työnohjausprosessin tulisi olla pitkäkestoinen ja sillä tulisi pyrkiä löytämään työkaluja asioiden parempaan hoitamiseen jokapäiväisessä työskentelyssä. Työnohjaus nähtiin tärkeänä erilaisten muutosten keskellä ja silloin jos



työskentelee jatkuvasti erilaisten projektien kanssa. Lisäksi tuotiin esille työnohjauksen tärkeys erityisen vaativaa rikostutkintaa tekevien kohdalla, jotta työssä kasaantuva henkinen paine saataisiin hallitusti purettua. (Ahjokangas 2021, 30.)

Tutkimuksen parannusesityksinä ehdotettiin työnohjauksen lisäämistä Keskusrikospoliisissa. Lisäksi painotettiin työnohjauksen etupainotteisuutta, jotta ongelmat eivät ehtisi muodostua liian suuriksi, koska tällöin ongelmien hoitaminen työnohjauksella voi olla vaikeaa. Lisäksi erilaisissa esihenkilötehtävissä oleville suositeltiin omaa työnohjausta, joka voisi keskittyä erilaisten johtamismallien opetteluun. Lisäksi tutkimuksessa painotettiin oikeanlaisen työnohjaajan merkitystä ja sen tarkkaa valintaa, kun työnohjausta halutaan järjestää poliisissa. (Ahjokangas 2021, 31.)

Jaana Anttikosken (2023) opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työnohjaus on järjestetty Sisä-Suomen poliisilaitoksella ja laatia sen käytöstä ohje. Työn lähtökohtana tutkija piti sitä, että työnantajalla tulisi olla velvollisuus järjestää työnohjausta kaikille, jotka tuntevat sitä tarvitsevan. Varsinaista määräystä tai lakia työnohjauksen järjestämisestä poliisille ei ollut, mutta työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain näkökulmasta Poliisihallitus oli laatinut ohjeen, jossa poliisilla tulisi olla mahdollisuus osallistua työnohjaukseen. Syynä pidettiin poliisin poikkeuksellisen kuormittavaa työnkuvaa ja työtehtäviä, joihin liittyy henkisesti raskaita kohtaamisia. (Anttikoski 2023, 4.)

Anttikosken tutkimuksessa tuodaan esille hyvin samankaltaisia merkkejä poliisityön rankkuudesta. Kiire ja jatkuva paine ovat läsnä nykyisin aina rikostutkijoiden arjessa. Lisäksi johtamisen ongelmat kulminoituvat monesti työntekijöihin erilaisten palaverien ja muiden aikaa vievien tilaisuuksien muodossa. Tällaisten ongelmien todettiin laskevan työviihtyvyyttä ja tätä kautta myös tehokkuutta. (Anttikoski 2023, 30.)

Sisä-Suomen tilanne rikostutkinnassa oli hyvin kuormittava. Jatkuva kiire ja erilaiset keskeytykset häiritsivät tutkintarauhaa päivittäin. Työjärjestysten suunnitteleminen on hankalaa, koska kesken päivän rikostutkijat saattavat joutua hoitamaan aivan erilaisia tehtäviä, kuin mihin olivat päivän alussa valmistautuneet. Lisäksi rikostutkinnassa lisääntyneet monialatehtävät koettiin hyvin pirstaleisiksi ja keskittyminen hankalaksi jatkuvien muutosten vuoksi. Tutkijan mukaan tällaisten tehtävien ja ongelmien ratkaisemiseen työnohjauksella oli pyritty saamaan vastauksia. (Anttikoski 2023, 15.)

Tutkimuksessa todettiin, että Poliisihallitus oli ohjeistanut poliisilaitoksia työnohjauksen järjestämisessä, mutta näiden ohjeiden jalkauttaminen käytäntöön ei ollut toteutunut ohjeen mukaan. Sisä-Suomessa työnohjausta oli saatavilla vakavaa rikostutkintaa tekeville henkilöstölle, mutta muilla sektoreilla toimivilla poliisimiehillä ei tällaista mahdollisuutta ollut. Tätä käytäntöä tulisi siis muuttaa Sisä-Suomessa siihen suuntaan, että kaikilla poliisityötä tekeillä, olisi mahdollisuus osallistua työnohjaukseen. (Anttikoski 2023, 31.)

## 2.2 Tutkimuksen toteutus

### *Laadullinen tutkimus ja mixed methods*

Kuten Jari Metsämuuronen kirjassaan "Laadullisen tutkimuksen käsikirja" toteaa: Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Syrjälä 1994, 13, Metsämuuronen 2006, 88). Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmin ja laajemmin kuin määrällinen tutkimus. Siinä pyritään selvittämään ilmiöiden merkityksiä, kokemuksia, tulkintoja ja sosiaalista rakentumista. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään usein haastattelujen, havainnoinnin tai aineistojen analyysin avulla. Tutkimusaineistoa voidaan tulkita ja tehdä johtopäätöksiä monipuolisesti, eikä sillä ole tavoitteena yleistettävyyden saavuttaminen, vaan syvällisen ymmärryksen. (Vilkkä 2015, 118.)

Vaikka lomakehaastattelu ei ole käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, päädyttiin tässä tutkimuksessa käyttämään sitä henkilöstön osalta. Henkilöstö on kooltaan 14 ihmistä ja sellaisen määrän henkilökohtaisesti haastattelemisen olisi ollut ajankäytöllisesti varsin haastavaa. Lomakehaastattelu järjestettiin lähettämällä kaikille työntekijöille vastauskaavake, jossa oli taustatietojen lisäksi neljä puoli strukturoitua haastattelukysymystä. Näihin kysymyksiin toivottiin laajempia ja taustoittavia vastauksia, joiden avulla olisi mahdollista tehdä analyysia siitä, miten työnohjaus oli koettu ja mitä hyötyjä tai haittoja siitä oli saatu. Lomakehaastattelun lisäksi tehtiin neljä teemahaastattelua, yksikönjohtajalle, kahdelle yksikön tutkinnanjohtajalle sekä työnohjaajana toimineelle henkilölle. Teemahaastattelussa pyrittiin saamaan syvällistä tietoa tutkittavien kokemuksista, mielipiteistä ja ajatuksista. Teemahaastatteluissa haastateltavat voivat vapaasti jakaa omia näkemyksiään ja kertoa tuntemuksistaan. (Tuomi & Sarajärvi, 87-89.)

Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukava tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Kaikille kysymyksille siis pitää löytyä tutkimuksesta viitekehys ja peruste. Avoimessa teemahaastattelussa, eli puoli strukturoidussa haastattelussa, ollaan lähellä syvähaastattelua. Tällöin edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Lomakehaastattelussa ei tosin voida tehdä tarkentavia kysymyksiä, toisin kuin haastattelussa, mutta kysymyksen pyritään laatimaan niin avoimiksi, että tarvittaessa haastateltava pystyy avaamaan niihin mielipiteidensä taustoja laajemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa. Tutkijan tulisi luoda haastateltaville ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat antaa reilusti mielipiteensä ja kaikki tutkittavat pystyvät luottamaan siihen, että tuloksista ei ole yksilöitävissä yksittäisten henkilöiden mielipiteitä. Haastattelutilanne on myös haastateltavalle paikka koota ajatuksiaan käsiteltävästä aiheesta ja muodostaa sekä muokata omaa käsitystään siihen muotoon, että se on tutkimuksessa käytettävissä. Vaikka lopulta tutkija analysoi ja kokoaa aineiston, on tärkeää, että tutkittavien henkilöiden luottamus mahdollistaa oikean ja rehellisen tiedon antamisen ja aineistoon voi näin ollen luottaa. Kun haastattelut tehdään sähköpostilla, voi jokainen haastateltava valita vastaamisen ajankohdan ja paikan itselleen sopivaksi. (Puusa & Juuti 2020, 110.)

Koska noin 15 ihmisen haastattelemisen lomakkeella ei suoranaisesti ole laadullisen tutkimuksen, eikä määrällisen tutkimuksen perusidean mukaista, voidaan puhua myös tutkimusmenetelmien yhdistämisestä, eli mixed methodsista. Tämä metodi ei poista kahtiajakoa laadullisen ja määrällisen välillä, mutta hylkää vastakkainasettelun tai näkemyksen, että jompikumpi lähestymistapa olisi periaatteellisesti "parempi". (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Mixed methods on monimenetelmäinen lähestymistapa tutkimukseen, joka yhdistää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa haastatellaan neljä henkilöä laadullisen teemahaastattelun keinoin ja 14 ihmistä lomakehaastattelussa, jossa käytetään puolistrukturoituja kysymyksiä. Tällaisen aineiston lähestymistavaksi onkin luontevaa valita joustavampi tutkimusmuoto, joka mahdollistaa laajemman näkökulman ja syvemmän ymmärryksen tutkimusaiheesta. Yleisesti ottaen mixed methods-tutkimuksessa aineisto kerätään sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti ja nämä tiedot yhdistetään analyysissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

#### *Haastattelujen toteutus (puoli strukturoituhaastattelulomake)*

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä ja sen toteuttamismuodoksi valittiin lomakehaastattelu, joka sisälsi neljä dikotomista avointa kysymystä. Kysymysten tarkoituksena oli saada tutkittavat henkilöt kertomaan omista kokemuksista työnohjausta kohtaa, ilman että kysymyksen asettaisivat ennakko oletaman. Tällaisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastatteluna, koska sen vastausvaihtoehdot puuttuivat ja sen tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisimman vähän ennakko-olettamuksia (Kananen 2008, 73).

Menetelmää valitessa haluttiin haastatteluun osallistuvan koko Joensuun pitkäkestoisen rikostutkimusryhmä. Tämä nähtiin tärkeänä sen vuoksi, että haastatteluilla haluttiin erilaisia näkemyksiä työnohjauksen merkityksestä ja siitä vaikuttaako esimerkiksi tutkittavien virkaikä kokemukseen työnohjauksesta. Lomakehaastatteluun motivoitiin tutkimukseen osallistuvia puheella, jossa kerrottiin juuri heidän kokemuksensa olevan tärkeä, kun jatkossa mietitään työnohjausta työhyvinvointia

tukevana keinona. Motivoinnin lisäksi vastauksia ei haluttu rajata erilaisilla valmiilla vaihtoehdoilla, vaan mahdollistettiin vastata vapaasti kokemuksistaan avoimilla kysymyksillä. Tällaisen lomakehaastattelun riskinä voidaan pitää sitä, että siihen vastataan hyvin suppeasti, mutta riskiä pyrittiin minimoimaan hyvällä motivoinnilla. (Puusa & Juuti, 111.)

Haastattelu toteutettiin alkuvuodesta 2024. Haastattelu aikaa jatkettiin vielä kuukaudella, koska työkiireiden ja muiden syiden takia haastatteluun tuli alkuperäisessä aikataulussa vähän vastauksia. Lopulta vastauksia tuli hyvin ja vastausprosentiksi muodostui 92 prosenttia (13/14). Vastaukset litteroitiin samanlaiseen muotoon ja niistä koostettiin samanlaisia tekstiedostoja, koska haastattelujen palautusvaihtoehtoina oli ollut lomakkeen täyttäminen käsin tai tietokoneella. Tämän jälkeen vastauksen koodattiin niin, että samoihin kysymyksiin tulleet vastaukset maalattiin samalla värillä ja näin ollen samojen teemojen vastaukset pystyttiin erottamaan helpommin tutkittavaan muotoon. Näin aineisto saatiin tiiviiksi ja siitä oli helpompaa erottaa oleelliset ja tärkeät seikat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.)

Rikostutkijoille tehdyn lomakehaastattelun lisäksi haastateltiin yksikön tutkinnanjohtajat ja heidän esimiehensä sähköpostilla. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli saada työnjohdollinen näkemys työnohjauksen toimivuuteen, jotta sitä pystyttiin vertaamaan työntekijöiden kokemuksiin. Tässä haastattelussa esitettiin kymmenen kappaletta strukturoitua kysymystä, joista osa koski työnohjauksen järjestelyä ja niiden toimivuutta. Lisäksi työnjohdolta pyrittiin selvittämään, millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut yksikkö tasolla. Näiden kysymysten menetelmää voidaan pitää hyvin samanlaisena kuin työntekijöille esittelyjen kysymysten, vaikka niillä haettiin aihepiiriin erilaista näkökulmaa. (Kananen 2008, 73.)

Työnjohdon lisäksi haastateltiin työnohjausta tehnyt Terveystalon psykologi. Tässä haastattelussa pyrittiin saamaan työnohjaajan näkemys siitä, onko poliisille pidettävän työnohjauksen toteutuksessa joitain erityspiirteitä tai poikkeavuuksia verrattaessa muihin työyhteisöihin. Haastattelu suoritettiin sähköpostilla ja siinä esitettiin kuusi puolistrukturoitua kysymystä, joihin pystyi vastaamaan vapaasti.

### *Aineiston analyysi*

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointia kuvaa vähän kerrallaan tapahtuva tutkimuksellinen kehittyminen. Kun asian taustaa ja siihen liittyvää teoriaa kerätään, niin samaan aikaan siitä tehdään analyysia, joka antaa suuntaa tutkimuskysymykselle ja täsmentää tutkimuksen tarkoitusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on analyyttistä ja sitä tehdään jäsentäen ja luokitellen (Valli & Aarnos 2018, 67-69).

Tutkimusaineistoa on mahdollista analysoida erilaisin menetelmin, kuten tekstianalyysin, teemoittelun, sisällönanalyysin tai diskurssianalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tavoitellaan tutkittavan ilmiön laajempaa esittämistä. Sen tuloksena muodostuu käsitejärjestelmiä, -luokituksia, -karttoja tai -malleja. Sisällönanalyysillä voi tiivistää, järjestää ja kuvailla tutkittavaa aineistoa ja ilmiötä, työnohjauksen merkitystä työhyvinvoinnille. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen (induktiivinen) tai teorialähtöinen (deduktiivinen). Tässä työssä käytetään induktiivista lähestymistapaa. Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaa tutkimuksen tutkimusongelmat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 222).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi, joka tässä tutkimuksessa on kyseessä, on jaettavissa kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston pelkistämiseen 2) aineiston ryhmittelyyn ja 3) teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämisessä aineiston tieto tiivistetään niin, että tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto jää pois. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka avulla litteroidaan tai koodataan olennaiset ilmaisut. Litteroinnin ja taulukoinnin avulla pyritään löytämään tutkimustehtävän kysymyksillä ilmaisuja, jotka kuvaavat niitä. Ilmauksia voidaan merkitä esimerkiksi eri väreillä, jonka jälkeen niistä voidaan muodostaa lista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-110.)

Aineiston ryhmittelyssä etsitään eroavaisuuksista ja/tai samankaltaisuuksista kertovia käsitteitä aineistosta nostetuista alkuperäisilmauksista. Aineiston ryhmittelyä ohjaa se mitä ollaan aineistosta etsimässä. Kun vastauksista saadaan yhteneviä ilmaisuja, niiden perusteella voidaan luoda ilmiötä kuvaava ominaisuus ja tehdä analyysi. Luokittelussa tiivistetään tutkittava aineisto ja yksittäiset asiat yhdistetään yleisemmän tason käsitteeseen. Tästä muodostuu perusta tutkimuksen rakenteelle, jota tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-112.)

Aineiston erottamisessa edetään alkuperäisistä ilmaisuista johtopäätöksiin ja teoreettisiin käsitteisiin. Tässä työssä ei pyritty saamaan aikaan uusia käsitteitä, vaan aineiston pohjalta saatuja. Käsitteiden yhdistämisen avulla saadaan kuvaus tutkimuskohteesta ja vastauksia tutkimustehtäviin. Ryhmittelyn tuloksena saadaan muodostettua käsitteitä, teoreettinen malli tai luokitteluja. Analyysia jatketaan tarkastellen muodostunutta tulkintaa peilaten sitä teoreettiseen viitekehykseen, aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. Tässäkin työssä edetään edellä mainitun kuvauksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-112.)

Kysymysten asettelussa pyrittiin välttämään ennakko-olettamaa ja kysymysten avoimuudella haluttiin saada kaikkien rehellinen mielipide asiasta, olipa se sitten työohjausta tukevaa tai kritisoivaa. Tässä onnistuttiin varsin hyvin, koska mielipiteitä oli paljon ja niitä oli molempiin suuntiin. Mielipiteitä perusteltiin kohtuullisen hyvin ja niitä oli pohdittu. Vaikka kysely tehtiin varsin tiiviille ryhmälle,

oli niiden henkilökohtaisuus positiivinen yllätys. Moni oli pohtinut kysymyksiä varsin henkilökohtaisesti, joka antoi tutkimukselle erittäin paljon. Avointen kysymysten hyvä puoli on siinä, että jokainen pystyy selittämään oman kokemuksensa ja siihen liittyvät tuntemuksen haluamallaan tavalla.

Vastausten analysointi tehtiin talvella 2024, kun kaikki vastaukset oli saatu. Vastaukset litteroitiin ja anonymisointiin ja niistä koostettiin Excel-taulukko, sekä Word-tiedosto. Analysoinnissa tunnistettiin olemassa oleva teorialieto ja saatuja vastauksia pyrittiin peilaamaan se huomioon ottaen. Analyysin pohjana käytettiin tutkimuskysymyksiä ja näin pyrittiin jättämään epäolennaiset aiheet sivuun ja löytämään aineistosta yhdistäviä tekijöitä sekä uusia näkökulmia. Aineistoa muodostui yhteensä 32 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 oleelliset asiat.

Analysointia tehtiin varsin paljon jakaen vastauksia sen mukaan, oliko saatu kokemus positiivinen vai negatiivinen. Osaa vastauksista ei pystytty kategorisoimaan näin helposti ja niitä käsiteltiin monesti osiossa, ei mielipidettä asiasta. Näiden vastausten sisällä saattoi olla mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta jos varsinaisen ydinkysymyksen kohdalla jäätin epäselväksi mielipiteestä, käsiteltiin vastauksia "ei mielipidettä" kohdassa.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Muutosta on paljon ja se sisältää sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Muutokseen vaikuttaa yhteiskunnan kehittyminen ja sen arvomaailman muuttuminen. Tätä kehitystä tarkastellessa on otettava huomioon, että paljon on saatu aikaiseksi ja parempaan suuntaan, mutta kehityksen on jatkuttava, jotta pystytään vastaamaan aina uusiin haasteisiin ja kehitykseen (Koivuniemi 2012, 11).

Hyvä työympäristö on muutoksen kourissa olevien organisaatioiden kannalta äärimmäisen tärkeä. Jotta muutoksiin voidaan suhtautua positiivisesti ja niillä saadaan muutoksia, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ja tulokseen, on työpaikoilla oltava työhyvinvointi kunnossa. Työhyvinvoinnilla on nähty olevan kiinteä suhde tuottavuuteen, tuloksellisuuteen, laatuun, kustannuksiin, lain velvoittamiseen, yhteiskuntavastuuseen ja etiiikkaan, työnantajakuvaan sekä inhimillisyyteen, joten mistään mitättömästä asiasta ei ole kysymys. (Rauramo 2008, 18.)

*"Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita"* (Viita, R 2009, 212). Jos henkilöstö on liian ko-

villa liian pitkään, lisää se sairauslomia ja madaltaa kynnystä jäädä sairauslomille. Toisaalta vaaka-kupissa on myös sairaana töihin saapuminen, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen ja on omiaan lisää-mään muiden työntekijöiden sairastumisen riskiä. Sairauslomien syyt ovat monenlaisia, mutta on selvää, että työhyvinvoinnin ollessa korkealla, sairauslomia on selvästi vähemmän. (Viita, 213.)

Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että investoinnin ihmisiin on verrattavissa kaikkiin muihin inves-tointeihin, joilla haetaan tuottavuutta. Työhyvinvointiin tehtävistä investoinneista puolet eduista tu-lee kustannussäästöistä, joita ovat ammattitautien, sairauslomien, työtapaturmien vähenemiset. Toinen puoli eduista tulee työterveyslaitoksen mukaan paremmasta tuottavuudesta. (Kehusmaa 2011, 81.)

Vaikka työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella eri lailla, ei se poista sitä tosiasiaa, että tarpeel-linen resurssien määrä on äärimmäisen tärkeä yksittäinen tekijä työhyvinvoinnissa, kun tarkastel-laan työuupumusta ja työn aiheuttamaa väsymystä. Kansainvälisen tutkimusryhmän tutkimus poli-i-sien työhyvinvoinnista Saksan poliisissa vuonna 2018 osoittaa selvästi sen, että vaikka muita toi-mia tehtäisiin kuinka paljon, on tarpeellisten resurssien oleminen välttämätöntä. Tutkimuksen mu-kaan, jos halutaan saavuttaa tuloksia työuupumuksen ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi, on henkilöstön määrään ja käytettävissä oleviin resursseihin panostettava niin paljon, että työkuorma ei kasva jatkuvasti yli suureksi. Tutkimuksessa korostetaan myös muiden työhyvinvointia paranta-vien asioiden merkitystä, mutta resurssien merkitys on korostetun suuri. (Wölter ym. 2018, 58.)

Työhyvinvoinnin käsite kattaa laajan kirjon eri ulottuvuuksia. Sitä voidaan kuvata henkilökohtaisena hyvinvoinnin tilana, johon vaikuttavat sekä fyysiset että psyykkiset tekijät, kuten työkyky, terveys, työympäristö, ihmissuhteet ja organisaation käytännöt. Lisäksi se sisältää työntekijän terveyden, työssä jaksamisen, turvallisuuden, hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön elementit sekä mah-dollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Kokonaisvaltaisesti työhyvinvointi tarkoittaa positiivista ja kannustavaa työympäristöä, joka edistää työntekijän hyvinvointia ja luovuutta. (Mäkikangas ym. 2017, 13.)

Työhyvinvoinnin edistämiseen on erilaisia lähestymistapoja, mutta perustana on se, että se luo myönteisen ja voimauttavan kokemuksen työssä. Työhyvinvoinnin vastakohtana ovat tekijät kuten työpaikkakiusaaminen, työuupumus ja johtamisongelmat, jotka heikentävät sitä. Työhyvinvointi kat-taa laajasti kaiken toiminnan työpaikoilla, olipa se sitten suoraan kytköksissä työtehtäviin tai niiden ulkopuolelle sijoittuvaa. Tällaisia toimintoja kutsutaan usein nimillä TYKY (työkunnon ylläpitävä ta-pahtuma) tai TYHY (työhyvinvointia edistävä toiminta). (Työterveyslaitos 2022.)

Mäkikankaan, Maunon ja Feldin kirjassa "Tykkää työstä" käsitellään useita työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Tutkimustulokset vahvistavat, että työntekijöiden energisyys, omistautuneisuus ja keskittymiskyky ovat suoraan yhteydessä heidän tuottavuuteensa ja kykyynsä uusiutua. Riippumatta työtehtävästä tai työpaikan luonteesta, olipa kyse sitten yksityisestä tai julkisesta sektorista, työntekijän hyvinvointi on keskeinen osa hyvää työkykyä ja siten myös tuottavuutta. Tästä syystä olisi tärkeää sisällyttää erilaisiin tuottavuusohjelmiin elementtejä, jotka edistävät työhyvinvointia ja voivat näin parantaa tuottavuutta samalla tavoin kuin muut säästötoimet. (Mäkikangas ym. 2017, 120.)

Näiden syiden perusteella voidaan vakuuttavasti todeta, että työpaikoilla ei ole tapahtumia tai työtehtäviä, joita voitaisiin käsitellä ilman työhyvinvoinnin huomioimista. On tärkeää ymmärtää, että kun työhyvinvointi on kunnossa, koko asia saattaa tuntua etäiseltä, mutta kun hyvinvointi puuttuu, se vaikuttaa työntekijään monella eri tavalla. (Kaunisto ym. 2021, 372.)

Marja-Liisa Manka korostaa teoksessaan "Työn ilo työhyvinvoinnista", että työn tulisi tuottaa tekijälleen kokonaisvaltaista iloa ja voimaantumista. Hän näkee työn ilon voimavarana, joka edistää hyvinvointia, tehostaa työsuoritusta ja auttaa selviytymään vaikeuksista. Manka painottaa, että on ensisijaisen tärkeää ymmärtää työn tekemisen arvo sinänsä, sillä se on merkittävä voimavara ja elämän ohjaava tekijä. (Manka, 2011, 139.)

### **3.1 Työhyvinvointia tuottavat tekijät**

Riitta Hyppänen on kirjassaan Työhyvinvointi johtaa tuloksiin (2010, 19) koonnut parhaita työhyvinvointia lisääviä käytäntöjä kymmenen vuoden ajalta. Kirjassa käydään läpi "henkilöstöteko" -kilpailuja, joissa on etsitty keinoja parantaa työhyvinvointia erilaisissa työpaikoissa. Kilpailuissa on tehty valtavat määrät ehdotuksia ja parannusideoita työpaikoille. Niiden keskeinen sisältö on ollut työajan joustavuudessa, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitämisessä sekä työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa päivittäiseen työhön. (Hyppänen 2010, 102.)

Parannusehdotuksista suosittuja ovat olleet erilaisten työaikapankkien rakentamiset, alaistaitojen kehittäminen ja johtamista helpottavat ryhmäkeskustelut. Hyvin menestyneiden ehdotusten joukossa on ollut myös erilaisia koulutukseen liittyneitä uudistuksia, joiden perussisältö on tiedon siirtyminen kokeneemmalta joukolta nuoremmalle. Kilpailuissa on ollut mukana myös runsaasti julkisia organisaatioita, valtion laitoksia, kuntia, liittoja ja järjestöjä. Näistä menestystä parhaiten saavutti Vantaan kaupunki vuonna 2005 voittamalla kilpailun työssä jaksamisen projektillaan "Tuolin vie-mää". Kilpailutyönä oli tuolloin kehittää henkilöstölle malli hyvin muutoksiin ennakoidusta ja oppivasta henkilöstöstä. (Hyppänen 2010, 103.)



Uusina työhyvinvointia tukevinä keinoina on otettu käyttöön viime vuosina erilaiset työnohjaukset. Niissä työyhteisön ulkopuolisen, koulutetun henkilön kanssa käydään läpi työpaikan työhön, henkilöstöön ja työntekijöiden omaan rooliin liittyviä asioita. Työnohjauksen tarkoituksena on tuoda esiin työpaikan ongelmia ja pyrkiä ratkaisemaan niitä keskustelujen avulla. Työnohjauksen tarkoitus ei ole toimia johtamisvälineenä, vaan sen on tarkoitus tuoda ratkaisuja arjen ongelmiin ja vähentää henkistä kuormitusta työpaineiden alla. (Keski-Luopa, 2018.)

Hyvinvoiva työntekijä on selvästi tuottavampi. Jos työntekijät eivät voi hyvin ja tuottavuus laskee, yhden huonosti voivan työntekijän panos on vain murto-osa siitä, mitä hyvinvoiva työntekijä voi saavuttaa. Siksi työhyvinvoinnin merkitystä, sekä fyysisellä että henkisellä tasolla, ei voida koskaan aliarvioida, kun pyritään tehostamaan toimintaa tai tekemään säästöjä. On välttämätöntä ottaa huomioon, miten muutokset vaikuttavat jäljelle jäävään henkilöstöön ja miten työhyvinvointia voidaan ylläpitää, jos osa henkilöstöstä joudutaan siirtämään tai irtisanomaan säästöjen vuoksi. Tämä näkökulma on erityisen merkityksellinen pyrittäessä tehostamaan toimintaa ja tuomaan uusia työskentelymalleja työpaikoille. (Hyppänen 2010, 90.)

### 3.2 Työsuojelu

Koska työhyvinvointi koetaan koko organisaatiota palvelevaksi hyveeksi, on sen valvomiseen perustettu työsuojelua tukevia toimintoja. Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoinnista annetun lain 26 § (2006/44) sisältää velvollisuuksia aina työterveyteen, työoloihin, suojavälineisiin ja muihin hyvin tärkeisiin työhyvinvointiin liittyviin lakisääteisiin määräyksiin. Näitä lain suojaamia asioita, ei voida laiminlyödä työpaikoilla, vaan niitä on noudatettava ja lain kirjaimmen noudattamista valvoo työsuojelutarkastaja. Myös erilaiset lait lomista ja työajoista ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnissa ja niiden puuttuminen tai rikkeet kuuluvat työsuojelun piiriin. (Tarkkonen 2014, 64.)

Työsuojelusta vastaa monilla työpaikoilla esimiesten lisäksi erillinen työsuojeluvaltuutettu. Työsuojelun tehtävän on tuoda julki mahdollisia epäkohtia työpaikalla, sekä valvoa prosesseja epäkohtien ilmetessä. Monesti epäkohdat ovat kiinteästi liittyneet esimiesten toimiin ja tästä syystä työsuojelulle tarvitaan myös erillinen organisaatio. Työsuojelua tukee työpaikoilla monesti myös luottamusmies, jonka rooli on työsuojelullinen ja työntekijää suojeleva. Luottamusmies on liittoutuneiden työntekijöiden edustaja ja hänet voidaan tarvittaessa kutsua ratkomaan ongelmia, joita ilmenee työnantajan ja työntekijän välillä. Työturvallisuuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoinnista muodostavat työsuojelun yhteistoiminnan lakisääteisen perustan. (Työterveyslaitos, 2022.)

### 3.3 Työhyvinvointi poliisissa

Poliisi toimii tietointensiivisenä palveluorganisaationa, jossa henkilöstö on mittakaavaltaan suurin ja merkitykseltään keskeisin resurssi. Poliisitoimen menoista lähes 80 % kohdistuu henkilöstökuluihin (Poliisi 2020, 16). Koska henkilöstö on poliisin tärkein voimavara, sen hyvinvoinnilla tai pahoinvoinnilla on ratkaiseva vaikutus siihen, pystyykö poliisi suorittamaan laissa määrätty tehtävät. Suomen poliisi joutuu kohtaamaan tilanteen, jossa henkilöstöltä vaaditaan jatkuvasti enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävien ja tutkintatoimien rajoittaminen sekä priorisointi ovat arkipäivää. Siksi on selvää, että työhyvinvoinnin on oltava henkilöstön keskuudessa erittäin korkealla tasolla, jotta lisääntyvistä tehtävistä selviydytään. Poliisi ei voi ajautua konkurssiin ja lopettaa toimintaansa; sen on kyettävä suoriutumaan tehtävistään kaikissa olosuhteissa ja käytettävissä olevilla resursseilla. (Mansikka-Aho 2021, 30.)

Poliisin työhyvinvoinnin tilasta on saatu huolestuttavia tutkimustuloksia sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa. Näyttää siltä, että poliisin työhyvinvointi kehittyy eri suuntaan kuin valtavirta, mikä heikentää työn tehokkuutta. Tulevaisuudessa on tärkeää kiinnittää enemmän huomiota tähän haasteeseen ja lisätä resursseja. Lisäksi poliisin on tehostettava omia toimintojaan varmistukseksi, että työtyytyväisyys pysyy korkealla tasolla. On myös tarpeen laatia kokonaisvaltaisia suunnitelmia poliisien työuria varten, jotta työtyytyväisyys säilyy korkeana koko uran ajan. (Kaunisto ym., 2021, 428.)

Poliisin rahoitusta ollaan lisäämässä pysyvästi 70 miljoonaa euroa vuonna 2024 ja poliisien määrä pyritään nostamaan nykyisen hallituskauden (2023) aikana 8000 henkeen. Lisäksi poliisi on saamassa lisää rahaa erilaisiin nuorisorikollisuutta koskeviin projekteihin. Tämän lisäyksen myötä poliisi saa lisää sille kaipaamaansa resurssia, mutta niukkojen aikojen myötä syntyneitä rästitehtäviä on myös jäänyt paljon. Esimerkiksi Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella on rikosilmoituksia avoimena noin 20 000 kappaletta ja niiden kaikkien saaminen aktiivisen tutkinnan alle tulee vaatimaan paljon lisää resursseja ja aikaa. Poliisin johdolla onkin nyt näyttämisen paikka, miten se pystyy ottamaan käyttöönsä uudet tulevat poliisiresurssit. Samoin nähtäväksi jää, pystytäänkö uusilla resursseilla panostamaan myös poliisin henkilöstön työhyvinvointiin ja parantamaan työssäjaksamista. (Helsingin sanomat 2023, Sisäministeriö 2023.)

## 4 TYÖNOHJAUS

Työnohjaus on syntynyt aikoinaan kirkon, terapeutin hoitotyön ja sosiaalityön piirissä, mistä se on vähitellen levinnyt laajemmin muille työelämän kentille. Yhdistävänä tekijänä on ollut aluksi vaativa asiakastyö, jossa on koettu henkistä kuormitusta etenkin uran alussa. Työnohjaus oli alun perin

kokeneemman nuoremmalle kollegalle antamaa koulutusta ja opastusta. Työnohjauksen muoto onkin kehittynyt ammatillisen kasvun ja laadun kehittämisen välineeksi, jolloin työnohjaajan ei välttämättä tarvitse olla alan ammattilainen vaan riittää, että on kyvykäs auttamaan ohjattavia kehittämään valitsemissaan tarpeissa (Alhanen, ym., 2016, 16). Työnohjauksen on todettu parantavan työhyvinvointia saamalla henkilön sitoutumaan organisaatioonsa paremmin. Tämän lisäksi työnohjaus motivoi työntekijää kehittämään itseään ja työtään. (Koivu, 2013, 60.)

Työnohjaus voidaan määritellä monella tavalla, mutta käytetyin on varmasti Suomen työnohjaajat ry:n (STO ry) oma määritelmä: Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua sekä jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen. Suomen työnohjaajilla on työnohjausta koskevat eettiset ohjeet, oma eettinen neuvottelukunta, tutkimusfoorumi ja koulutusohjeet. Yhdistys järjestää myös suuren osan työnohjaajien täydennyskoulutuksesta, johon kunkin työnohjaajan oletetaan sitoutuvan. (Suomen työnohjaajat ry, 2023.)

Työnohjaus on ammatillista ohjausta ja neuvontaa, joka keskittyy työhön ja työympäristöön liittyviin kysymyksiin. Se on tarkoitettu erityisesti ammattilaisille, jotka tarvitsevat tukea ja ohjausta työssään. Työnohjaus auttaa työntekijöitä kehittämään ammatillisia taitojaan, käsittelemään työhön liittyviä haasteita ja ongelmia sekä parantamaan työssä jaksamista. Työnohjauksen tavoitteena on edistää työntekijöiden ammatillista kasvua, itsensä kehittämistä sekä työn laadukkuutta. Se voi myös auttaa työyhteisöjä toimimaan tehokkaasti ja parantamaan vuorovaikutusta. Työnohjaus perustuu yksilönoppimiseen, kehitykseen ja muutokseen liittyviin teorioihin ja sille ei ole selkeää yhteistä teoriapohjaa. Yleisimpinä teoriaina on systeemiteoria, psykodynaaminen teoria ja ratkaisukeskeisyys (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen, 2007, 24). Teoriat ovat kuitenkin suuntaa antavia ja käytäntö muotoutuu aina työnohjausta saavan työyhteisön tarpeiden ja erityislaaduisuuden mukaan. Työnohjauksessa käytetäänkin monenlaisia tulkintoja ja työnohjaamista tekevillä henkilöillä voi olla ohjaamistavoissa huomattavia eroavaisuuksia. (Keski-Luopa, 2001, 24.)

Työnohjaus on vakiintunut tapa edistää työntekijän ammatillista kasvua ja kehittää ammatillista identiteettiä. Sen keskeinen tavoite on tukea yksilön ammatillista kehitystä vuorovaikutuksellisen oppimisprosessin avulla, joka tapahtuu työnohjaajan ja ohjattavan välillä. Työnohjauksen päämääränä on ennaltaehkäistä työuupumusta sekä tarjota mahdollisuus reflektoida ja jäsentää omia kokemuksia, tunteita ja kysymyksiä. (Ruutu & Salmimies 2015, 15–16.)

Työnohjauksessa voidaan ohjata niin työntekijöitä kuin yksilöitä. Molemmissa tapauksissa ohjaaja pyrkii reflektiivisten keskustelujen avulla lisäämään ohjattaviensa ammatillisia ja persoonallisia vahvuuksia. Tavoitteena voi olla myös esimies- ja alaistaitojen kehittäminen ja tätä kautta työpaikan

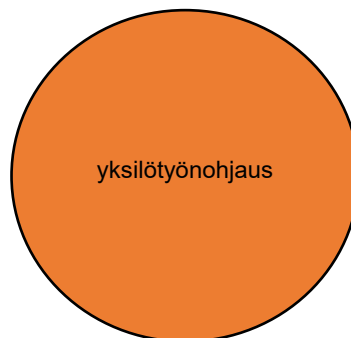
vuorovaikutussuhteiden parantaminen. Työnohjaus luo valmiuksia kohdata erilaisia muutostilanteita sekä auttaa selviämään paremmin stressaavista tilanteista. (Ruutu & Salmimies 2015 15–16, 26.)

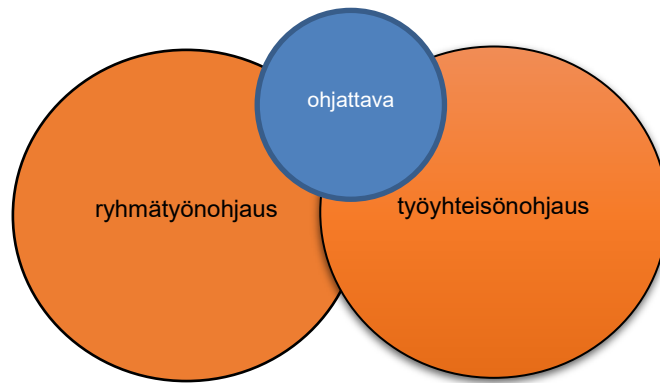
Työnohjauksessa pyritään vaikuttamaan työyhteisöön epäsuorasti, jotta työntekijät keksisivät itse ratkaisuja työpaikkansa ongelmiin. Työnohjaus on vapaaehtoista ja siinä vältetään negatiivista ilmapiiiriä ja tämän vuoksi käskeminen sekä pyytämättä neuvominen eivät kuulu työnohjauksen työkaluihin. Johdon tuella on suuri merkitys ohjauksen onnistumiseen. Johdon oman työnohjauksen puuttuminen voi koitua ongelmaksi, koska silloin johdon valmiudet ymmärtää työnohjausta ovat heikot ja merkitys jää pinnalliseksi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 33.)

Työnohjaajat tapaavat nykypäivänä yhä useammin työn uuvuttamia ihmisiä, jotka ovat liian suurien tulostavoitteiden ”uhreja”. Yhteiskunnassa onkin alkanut tulla esiin uusia ilmiöitä helpottamaan työelämän pahoinvointia, kuten downshifting eli elämän kohtuullistaminen. Ilmiötä kutsutaan myös vapaaehtoiseksi niukkuudeksi. Downshifting on alun perin Yhdysvalloissa syntynyt ilmiö, jolla tarkoitettiin ylemmän keskiluokan muuttamista vapaaehtoisesti halvemmille asuinalueille. Tarkoitus on ollut mielekkäämmän elämänrytmin löytäminen työntekoa ja kuluttamista vähentämällä, äärimmilleen niin sanotusta oravanpyörästä pois pääsemistä. (Rytikangas 2011, 146 – 152.)

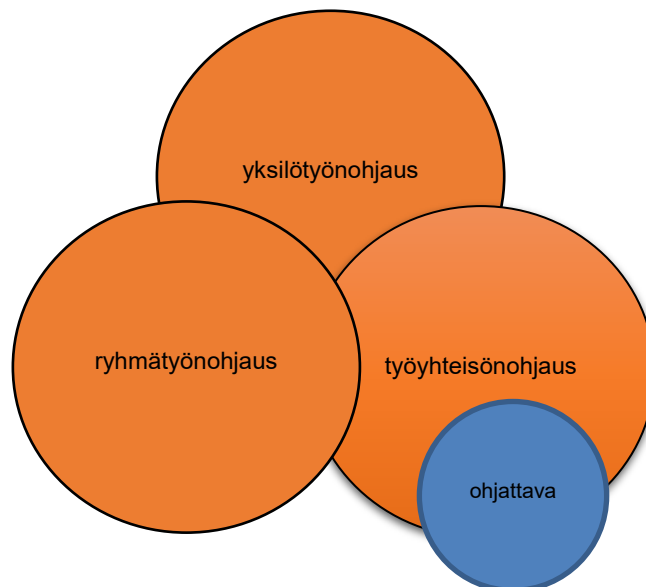
#### 4.1 Työnohjauksen muodot

Työnohjauksen päämuotoina voidaan pitää yksikö-, ryhmä- ja yhteisötyönohjausta. Työnohjaus tulisi aina sopeuttaa työhön ja sen liittyviin tarpeisiin. Työnohjauksen tulisi tukea työntekijän ammatillista kasvua, itseohjaavuutta ja perustehtävän kirkastumista. Kaikkia työnohjauksen muotoja ei ole tarpeen käyttää kaikissa työyhteisöissä. Käytössä voi olla vain ryhmätyönohjaus tai työyhteisöohjaus. On myös mahdollista tehdä vain henkilökohtaisia ohjauksia tai kaikkia kolmea työnohjauksen muotoa. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 164.)

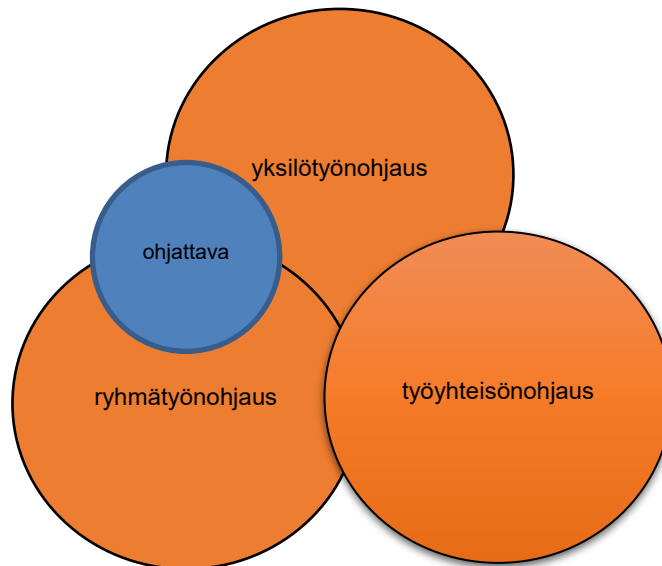




*Työnohjaukseen osallistuva työntekijä voi olla kaikkien kolmen työnohjausmuodon piirissä*



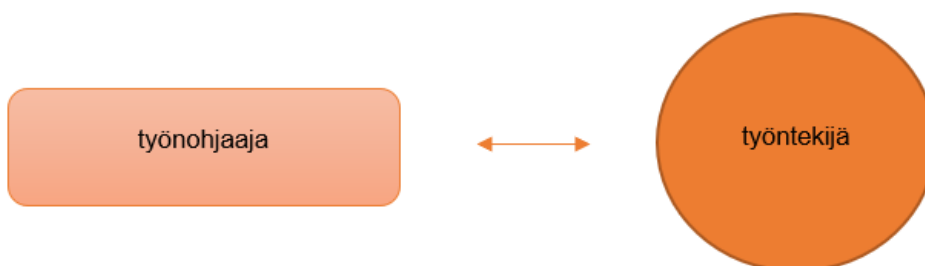
*Työnohjaukseen osallistuva työntekijä voi olla vain yhden työnohjausmuodon piirissä*



*Työnohjaukseen osallistuva työntekijä voi olla kahden työohjausmuodon piirissä, vaikka työpaikalla olisi käytössä kaikki työnohjauksen muodot.*

Jokaiselle työntekijälle tulisi löytää paras mahdollinen tapa osallistua työnohjaukseen ja sen eri muotoihin. Valintoja tehdessä on otettava huomioon yksilölliset ja työyhteisön tarpeet. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 164.)

### *Yksilötyönohjaus*

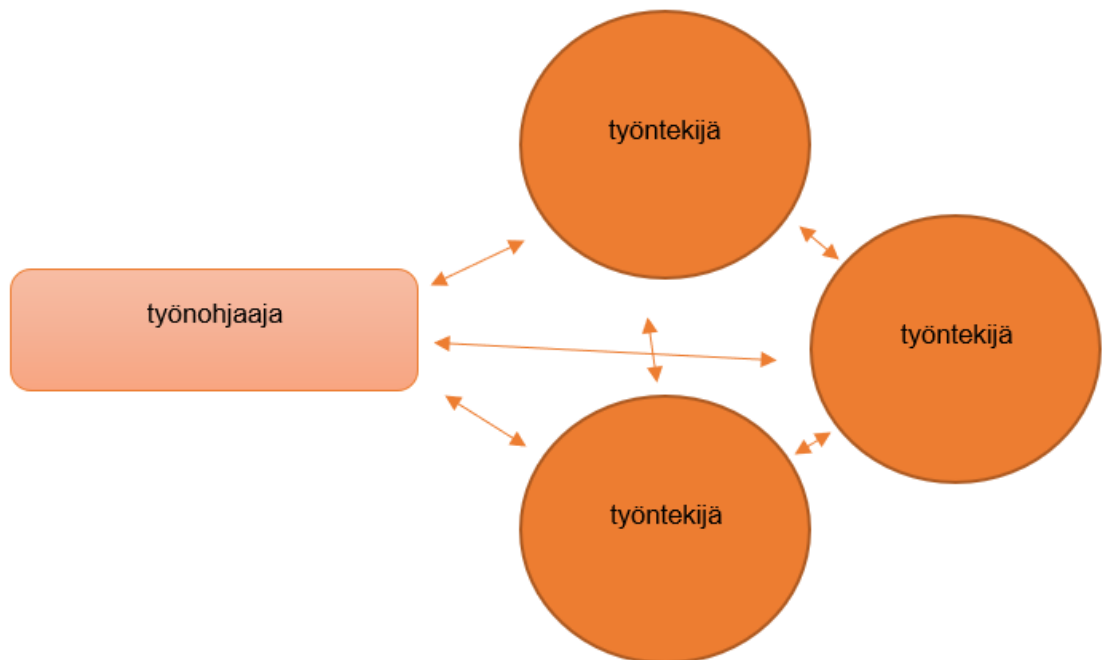


*Yksilötyönohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)*

Yksilötyönohjauksessa on läsnä vain työnohjaaja ja yksi ohjattava. Ohjaus kestää normaalisti noin 45-60 minuuttia ja tapaamisia järjestetään noin kolmen viikon välein. Koko prosessi kestää nor-

maalisti 1-3 vuotta ja siinä tulee käydä läpi kaikki työntekemisen osa-alueet. Yksilöohjauksessa pyritään syventämään työstä löytyviä asioita ja löytämään asioihin ratkaisuja. Näillä tapaamisilla pyritään pääsemään sisälle jokaisen ohjattavan persoonaan työntekijänä sekä kasvattamaan ja kehittämään ammatillista-identiteettiä. Monelle henkilökohtaiset tapaamiset ovat helpompia, kun keskitytään työssä tehtävien asioiden jäsentämiseen ja erilaisten ongelmien käsittelyyn. Näissä tapaamisissa työnohjaajalta vaaditaan kannustavaa asennetta ja taitoa huomata edistymisen ja siihen liittyvät positiiviset tuntemukset. Yksilöohjauksessa korostuvat ohjaajan ja ohjattavan henkilökohtaiset ominaisuudet ja ihmissuhdetaidot. Yksilöohjauksen on katsottu sopivan erityisen hyvin vaativaa asiakastyötä tekeville ja johtajille. (Kärkkäinen 2019,18.)

### *Ryhmätyönohjaus*



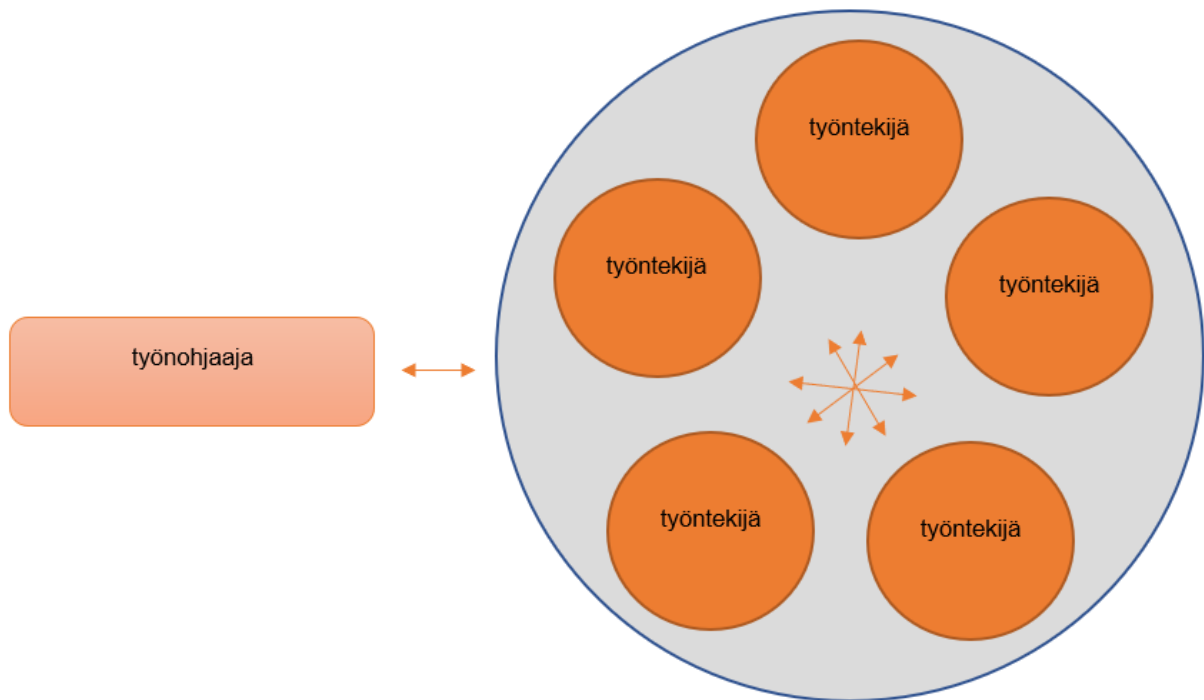
### *Ryhmätyönohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)*

Ryhmätyönohjauksessa kerätään työyhteisöstä tai eri yksiköistä ryhmä, jonka koko on normaalisti 3-8 henkeä. Tärkeää olisi, että näiden henkilöiden työnkuva tai tehtävä olisi samanlainen, jotta työntekeistä voidaan verrata henkilöiden kesken. Yhden tapaamisen kesto on noin 90 minuuttia ja tapaamisia pyritään järjestämään noin 3-4 viikon välein. Myös tässä ohjaamismuodossa prosessin kesto on noin 1-3 vuotta. Tärkeää on, että jokainen ryhmän jäsen tulee otetuksi huomioon omana persoonanaan ja käsiteltävät asiat edistävät yhteistä asiaa. (Kärkkäinen 2019, 18.)

Ryhmätyönohjauksessa ryhmän jäsenet peilaavat omia toimintamalejaan ja vertaavat niitä samaa työtä eri ympäristössä toimivien toimintatapoihin. Ohjeuksessa voidaan laatia henkilökohtaisia tai

yhteisiä tavoitteita, joita kohden edetään. Tavoitteena ohjauksessa voi olla työyhteisön ilmapiiri tai työprosessien parantaminen. Ryhmätyönohjaus on yleinen, mutta vaativa työnohjauksen muoto, jossa ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen on tärkeää. (Karvinen-Niinikosken ym. 2007, 167.)

### *Työyhteisön työnohjaus*



### *Työyhteisön työnohjaus (mukaillen Kärkkäinen 2019, 17)*

Työyhteisön työnohjauksessa olisi tärkeää laatia ohjaukselle tietty yhteinen tavoite, johon ohjauksella pyritään. Tavoitteet voivat olla jokaiselle henkilökohtaisia tai ryhmä vai laatia tavoitteet kaikille ohjaamiseen osallistuville. Tärkeää olisi, että tavoitteiden keskiössä olisi ammatillinen kasvu ja työyhteisön kehittäminen oman toiminnan kautta. Myös oman roolin ymmärtäminen osana työyhteisöä ja sen kehittymistä olisi tärkeää. Ryhmätyönohjauksen tulisi kestää niin kauan, että ohjauksessa opittavat uudet tavat ja käytännöt tulisivat jäädäkseen työskentelytapoihin ja ne nivoutuisivat osaksi työyhteisön arkea ja toimintatapoja. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 174.)

Työyhteisön työnohjauksessa on tavoitteena löytää ratkaisuja työtilanteiden asettamiin haasteisiin ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Ohjauksessa tarjotaan työkaluja työntavoitteiden,



työroolien ja työtehtävien kirkastamiseen sekä autetaan käsittelemään ristiriita tilanteita. Lisäksi ohjauksessa pyritään tukemaan johtamista ja pyritään parantamaan alaistaitoja. Tämä työnohjauksen muoto soveltuu hyvin erilaisiin muutostilanteisiin ja rakennemuutoksiin sekä työpaineiden lievittämiseen. Työyhteisön työnohjaukseen tulisi osallistua koko työyhteisö tai ainakin suuri osa sitä, jotta yhdessä tehtyihin päätöksiin sitoutuminen olisi mahdollisimman kattavaa. Työyhteisöön kuuluvan esihenkilön osallistuminen tähän työnohjauksen muotoon olisi myös suotavaa. (Kärkkäinen 2019, 19.)

## 4.2 Työnohjausprosessi

Työnohjauksen keskeinen elementti on ajallinen ja kehittyvä jatkumo eli prosessuaalisuus. Työnohjauksessa keskeisessä roolissa on sen säännöllisyys ja säännönmukaisuus, joka luo työnohjaukselle raamit ja pelisäännöt, joissa toimitaan. Tässä prosessissa tapahtuu monia päällekkäisiä tai perättäisiä vaiheita, jotka eivät välttämättä etene kronologisesti. Vaiheet tulisi kuitenkin olla tunnistettavissa ja niiden aloitus ja päätös tulisi olla kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa. Kallasvuo ym. kuvaa kirjassaan Työyhteisön työnohjauksesta (2019) prosessin eri vaiheita, jotka yleensä alkavat ohjaustarpeen havaitsemisesta. Prosessi päättyessään voi olla uuden prosessin alkamisen ketju, joten työnohjaus voi olla tapa luoda uutta ja tunnistaa uusi ongelma, jota ryhdytään hoitamaan seuraavassa vaiheessa.

Työnohjausprosessi:

- Työnohjaustarpeen tunnistaminen
- Työnohjaajan hankinta
- Työnohjauksen kartoitusvaihe
- Sopimus työnohjauksesta
- Työnohjauksen aloittaminen
- Työnohjauksen työskentelyvaihe
- Työnohjauksen päättäminen ja arviointi



*Työnohjausprosessi (mukaillen Kallasvuo ym. 2019, 279)*

Normaalisti työnohjausprosessi alkaa ohjaustarpeen havaitsemisesta. Tarve voi tulla esihenkilön havaintojen perusteella tai jonkun ryhmässä toimivan aloitteesta. Yleensä havainto tällaisesta on jo

merkki sille, ettei ennakointia ole ollut asiassa tarpeeksi. Olipa havainnot ohjaustarpeesta tulleet työntekijöiltä tai esihenkilöiltä, olisi tärkeää aloittaa asioiden selvittäminen ja kartoittaa mahdollisuudet työnohjaukseen. Nopea reagointi tässä vaiheessa voi estää negatiivisten asioiden kasvamisen sekä asioiden kärjistymisen ja mahdollisuudet hyviin tuloksiin ovat helpommin saavutettavissa. (Kallasvuo ym. 2019, 279.)

Kartoitus tulisi tehdä yhdessä toimivan ryhmän tai yksilöiden kanssa. Keskusteluissa tulisi päästä kiinni asioiden juurisyihin ja miettiä onko työnohjaus paras keino tilanteen hoitamiseksi. Muita keinoja erilaisten työyhteisössä olevien ongelmia hoitamiseen voi olla sovittelumenettely, johtamisen koulutus, asioiden uudelleen järjestely tai erilaiset perehdytykset. (Kallasvuo ym. 2019, 280-281.)

Tarpeen tunnistamisen jälkeen tulisi löytää sopiva työnohjaaja. Varsinkin poliisissa työnjohtajan tulisi tuntea organisaatio ja sen toimintatavat jo valmiiksi, jotta työnohjaus lähtisi sujuvasti käyntiin. Samoin mahdollisen ohjaajan kanssa tulisi keskustella, kuinka ohjaaminen toteutetaan aikataulullisesti ja toimiiko ohjaustilaisuuksien aikataulujen sopijana esihenkilö vai ohjaaja suoraan. Myös ennen varsinaista ensimmäistä työnohjausta ohjattavan ryhmän tulisi tutustua työnohjaajaan ja hänen taustaansa sekä toimintatapaansa. Tällöin varsinaisten ohjaustapaamisten alkaessa päästään heti kiinni varsinaiseen asiaan, eikä aikaa kulu turhaan erilaisiin vakuutteluihin. (Kallasvuo ym. 2019, 280-281.)

Kun työnohjaaja on löytynyt, aloitetaan esihenkilöiden ja työnohjaajan kanssa kartoitus siitä, mitä työnohjauksella pyritään saavuttamaan. Näissä kartoitustilaisuuksissa on tärkeää käydä läpi työyhteisön mahdolliset ongelmat ja työnohjaajan mahdollisuudet sen hoitamiseksi. Työnohjaaja voi myös esittää omia näkemyksiään siitä, millaisia asioita on järkevää hoitaa työnohjauksella ja mitä keinoja tulisi käyttää, jos työnohjauksen keinot ovat riittämättömät. Kun esihenkilöt ja työnohjaaja ovat saaneet näkemyksensä valmiiksi, olisi se hyvä käydä läpi tulevien ohjattavien kanssa, jotta kaikki prosessiin liittyvät ovat samalla sivulla asioiden tilasta ja tavoitteista, joihin työnohjauksella pyritään. (Junno 2015, 34; Kallasvuo ym. 2019, 285.)

Ensimmäisessä työnohjauksessa tulisi käydä rehellinen keskustelu ohjaajan ja ohjattavien välillä, siitä missä työyhteisössä mennään ja mihin asioihin työnohjauksella pystytään vaikuttamaan. On täysin selvää, että esimerkiksi työn määrä ja työskentelevät henkilöt ovat sellaisia asioita joihin työnohjauksella ei ole mahdollista vaikuttaa. Sen sijaan siihen kuinka työtä tehdään ja kuinka sen eri osia ryhmän sisällä jaetaan, voidaan työnohjauksella tarjota vaihtoehtoja. Samalla on hyvä käydä läpi prosessin tavoitteet, pelisäännöt työnohjaukselle ja tapaamisajankohdat sekä niiden säännöllisyys, jotta mahdollisimman monet voivat osallistua ohjauksiin. (Kallasvuo ym. 2019, 286-287.)

Jos työyhteisön työvuorot ovat epäsäännöllisiä tai ryhmän koko on hyvin suuri, tulee keskustella siitä, olisiko työnohjausta mahdollista tehdä pienemmissä ryhmissä. Tämä voi helpottaa asioista keskustelua ja niiden läpikäyntiä, jos ryhmän koko pysyy pienempänä. Jos kysymys on kuitenkin yhtenäisestä ryhmästä, tulisi pienryhmä tapaamisten lisäksi pyrkiä tapaamaan välillä koko ryhmällä, jotta kaikki tieto välittyy kaikille. Näin myös vältetään erilaiset "kuppikuntien" syntyminen. Ryhmien sisällä tapahtuva vaihto voi olla järkevää, jos työnohjaus kestää ajallisesti hyvin pitkään. Myös erilaiset etäosallistumiset tulisi ottaa huomioon, jotta mahdollisimman moni pystyisi osallistumaan tapaamisiin. (Kallasvuo ym. 2019, 300.)

Istunnoissa olennaista on luottamus, jonka tärkeyttä tulee alussa painottaa voimakkaasti. Jokaisen istuntoon osallistuvan on koettava olonsa turvalliseksi, jotta kaikista käsiteltävistä asioista pystytään puhumaan. Tähän luottamuksen ilmapiiriin monesti vaikuttaa myös se, onko kaikki osallistujat samassa asemassa vai onko paikalla esihenkilöasemassa olevia työntekijöitä. Tämä asia kannattaa harkita tarkkaa ennen istuntojen aloittamista ja varsinkin esihenkilöiden tulee tarkkaan miettiä, onko heidän paikkansa ohjauksessa vai ei. (Kallasvuo ym. 2019, 291; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 150.)

Tyypillisessä istunnossa aloitetaan kuulumisten vaihtamisesta. Se on nopea kierros, jonka jälkeen pyritään pääsemään käsiteltävän asian äärelle. Käsiteltävä aihe tulisi olla työyhteisön esille tuoma ja sille pyritään löytämään ratkaisu. Tämän jälkeen käydään läpi edellisiä ongelmia ja kuinka niihin tehdyt ratkaisut ovat käytännössä toimineet sekä arvioidaan prosessin kulkua. Istunnoissa tehdään myös väliarvioita ja muutetaan tarvittaessa toimintamalleja. Tavoite pyritään pitämään samana vaikeuksista huolimatta. Lopussa kootaan arviot keskeneräisistä asioista sekä uudet suunnitelmat yhteen ja varmistetaan, että kaikilla osallistujilla on yhteneväinen kuva tilanteesta. Välillä on hyvä kerätä palautetta ohjaamisesta myös kirjallisesti sekä nimettömänä, jotta varmistutaan siitä, ettei kenenkään jää "hampaan koloon" asioita. Myöhemmin ohjaustilaisuuksia voidaan käyttää myös arvioimaan sitä, miten ohjaustilaisuudet ovat sujuneet. Tällöin voidaan todeta, mitkä toimintamallit ovat juuri tälle ryhmälle sopivat ja onko jotain malleja, jotka tuottavat vaikeuksia. Kun parhaat toimintamallit saadaan käyttöön, voidaan työnohjauksen työkaluilla hoitaa hyvinkin hankia asioita. (Kallasvuo ym. 2019, 291; Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 150.)

### *Luottamus työnohjauksessa*

Luottamuksellisessa suhteessa tiedämme, mitä voimme odottaa toisilta henkilöiltä vuorovaikutustilanteessa. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40–41.)

Luottava ilmapiiri antaa tilaa herkkyydelle ja heittäytymiselle. Työnohjausta pystytään viemään sitä syvemmälle, mitä herkemmin ja luottavaisemmin ohjattavat siihen syventyvät. On tärkeää, että tapaamisiin saadaan oikea ilmapiiri heti alusta lähtien. Sen vuoksi ensimmäisen tapaamisen merkitys on korostunut. Alussa on tärkeää luoda yhteys ohjaajan ja ohjattavien välille sekä käydä läpi odotukset ja tavoitteet. Tämän jälkeen on tärkeää saada luotua vuorovaikutus, jossa on läsnä luottamus ja toisten kunnioitus. Ilman luottamusta työnohjauksella ei ole pohjaa, jonka päälle tuottavaa ja innovatiivista toimintaa voitaisiin rakentaa. (Ruutu & Salmimies 2015, 75.)

Työelämässä luottamus on tärkeää. Kun puhutaan työnohjauksesta, luottamuksen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Luottamuksen rakentaminen työnohjauksessa on erityisen tärkeää ja sen on kestävä kaikki vaikeatkin keskustelut sekä erilaiset mielipiteet. Luottamus vaatii luottamuksellista suhdetta molempiin suuntiin ja se syntyy säännöllisillä tapaamisilla, yhteistyön, kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena. Luottamus on jokaisen ansaittava omalla käytöksellään ja sen rikkominen jättää pysyvät jäljet ihmissuhteisiin. Luottamus vaatii aitoa kohtaamista ja siksi sen molemminpuolisuus on tärkeää. Aito kohtaaminen on ohjaajan ja ohjattavan ihmisyyden sekä ammatillisuuden tasapainoista ja luontevaa rytmittämistä koko ohjauksen ajan. (Ruutu & Salmimies 2015, 73–75.)

Työnohjauksen ohjaajalta odotetaan rehellisyyttä, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi ohjaajan odotetaan pystyvän käsittelemään erilaisia asioita ja ihmisiä niin, ettei kenenkään mielipiteitä tai persoonaa altisteta kritiikille tai arvostelun kohteeksi. Tämä on tärkeää, koska vain näin mahdollistetaan ohjaussessioiden aikana tunteiden käsittelyn ja ehkäistään se, ettei työnohjaus jää vain rationaaliselle tasolle tai pelkästään akateemiseksi pohdiskeluksi. Luotettavaan työnohjaukseen sisältyy myös luottamus salaisuuksien pitämisestä ja suoraselkäisyys yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta. (Ruutu & Salmimies 2015, 73–76.)

### *Motivaatio työnohjauksessa*

Motivaatiolle on tyypillistä, että se perustuu vapaaehtoisuuteen ja se on yksilön tahdonalaista kontrolloitua toimintaa. Motivaatio toimii mittarina sille, millä tasolla yksilö kulloinkin toimii. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa palkkio tekemisestä tai toiminnasta tulee ulkopuolelta, mutta sisäisessä motivaatiossa itse toiminta palkitsee tekijäänsä. (Keskinen 2002, 14–15.)

Työnohjauksen motivaatio lähtee siitä, että työntekijällä on tahtotila tehdä työtään tai osaa siitä paremmin kuin aikaisemmin. Tämä motivaatio voi olla työntekijän omaa aikaansaannosta tai se voi tulla ulkopuolelta, muualta työyhteisöstä tai esihenkilöiltä. Jos motivaatio tulee ulkopuolelta, voi

työnohjauksen motivointi työntekijälle olla hankalaa, ainakin alkuun. Tästä syystä sisäisen motivaation löytyminen työnohjaukseen antaisi kaikista hedelmällisimmän lähtökohdan työnohjauksen onnistumiselle. Lisäksi työntekijän tulisi ymmärtää, tulipa motivaatio mistä hyvänsä, että työnohjauksella voidaan päästä annettuun tavoitteeseen ja saada työ tai osa siitä toimimaan paremmin. (Keskinen 2002, 15–17.)

Työntekijä voi odottaa työnohjauksen tarjoavan hänelle valmiiksi pureskeltuja toimintamalleja. Vaikka apua ja ideoita annetaankin, on tärkeää muistaa, että viime kädessä prosessin keskiössä on työntekijä itse. Yleensä asioiden ja ongelmien läpikäyminen antaa jo työntekijälle itselleen ratkaisumalleja mahdollisiin ongelmiin ja tätä kautta ratkaisu voi tulla työntekijältä itseltään. Kaikissa vaihtoehdoissa on kuitenkin välttämätöntä, että työntekijällä on motivaatio tehdä asiat uudella tavalla ja koittaa ratkaista itse kohtaamiaan ongelmia. Motivaatioperustan ollessa puutteellinen, ei prosessi uudistumisesta ja asioiden parantamisesta käynnisty kunnolla. Näissä tapauksissa motivaation puute näkyy yleensä pois jäänteinä istunnoista ja mahdollisesti työnohjauksen keskeyttämisestä. (Keskinen 2002, 15–17.)

Työnohjaus voi olla motivaation kannalta vaikeaa aloittaa yhteisöissä, joissa se ei ole laajalti käytössä. Tietämättömyys työnohjauksesta ja sen toimintatavoista, voi aiheuttaa epäluuloa ja huonoa motivaatiota, joka näkyy asenteellisena ja sitoutumattomuutena työnohjausta kohtaan. Näissä tapauksissa motivaatio työnohjaukseen jää usein hyvin ulkopuoliseksi ja lähtökohdat ohjauksen onnistumiselle ovat heikot. Hyvä etukäteen annettu tieto työnohjauksesta ja sen toimintatavoista voi auttaa oikean motivaation syntymiseen ja tätä kautta parempaan lopputulokseen. (Keskinen 2002, 16–17, 28–29.)

### *Työnohjaussopimus*

Esihenkilöiden tulisi laatia työnohjauksesta sopimus. Sopimuksesta tulisi ilmetä ainakin seuraavat seikat:

- Istuntojen aikataulut ja tiheys
- Tavoitteet ja keinot
- Kustannukset
- Mahdolliset muutokset
- Mahdollinen työnohjauksen jatkaminen

Sopimus antaa raamit työnohjaajan ja palvelun ostajan välille. Sopimuksessa pyritään avaamaan, kuinka työnohjauksen onnistumista arvioidaan ja kuinka sen katsotaan toimineen niihin haasteisiin, joita varten se on päätetty aloittaa. Lisäksi sopimus tuo turvaa niin työnohjaajalle kuin sen hankkineelle esihenkilölle siihen, että prosessin kestoa ei katsota liian lyhyellä aikaperspektiivillä, vaan saadaan asialle työrauha. On tärkeä ymmärtää, että työnohjaus voi olla pitkä prosessi ja siihen tulee pyrkiä sitouttamaan kaikki siihen osallistujat, jotta hyöty olisi mahdollisimman suuri. (Kallasvuo ym. 2019, 288-289; Junno 2015, 34.)

#### **4.3 Työnohjauksen mahdollisuudet**

Työnohjaus tarjoaa monia mahdollisuuksia työntekijöille ja työyhteisöille. Se voi auttaa työntekijöitä kehittämään ammatillista osaamista, käsittelemään työssä esiin tulevia haasteita ja parantamaan työhyvinvointia. Työnohjaus voi myös edistää tiimien ja ryhmien yhteistyötä sekä auttaa ratkaisemaan työn liittyviä ongelmia. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden reflektioon ja omien toimintatapojen arviointiin. Yhteenvetona työnohjaus siis voi tuoda lisäarvoa työntekijöiden kehitykselle. (Suomen työnohjaajat ry 2024)

Työnohjauksella on monia mahdollisuuksia, mutta tärkeimpiä niistä lienee johtamisen ja yhteistyön kehittymisen ja tätä kautta tuottavuuden lisääntymisen. Tämä on erittäin tärkeä asia ymmärtää poliisissa, koska mahdollisuudet tuottavuuden lisäämiseen muilla keinoilla ovat rajalliset. Kun työilmapiiri paranee, niin poissaolot vähenevät, esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus paranee sekä kaikkien perustehtävät kirkastuvat. Työnohjauksessa käyneillä on keskimäärin positiivisempi asenne työhön ja tästä syystä parempi suorituskky. (Kärkkäinen 2019, 29; Holma 2015, 95-97.)

Työnohjaus poistaa painetta esimiestyöltä ja antaa työkaluja siihen, kuinka käsitellä henkilöstöhaasteita. Työnohjauksessa käsitellään työnkuormittavuutta ja voidaan löytää uusia keinoja sen vähentämiseen ja töiden uudelleen organisointiin. Hyvin toteutettuna työnohjaus voi vastata työn muutoksiin ja mahdollisiin haasteisiin tuomalla niihin uusia toimintatapoja ja menetelmiä. Lisäksi työnohjauksen kautta on mahdollista tarkastella omia työtehtäviään säännöllisesti ja tarvittaessa koittaa muuttaa työtapojaan. Työohjattava saa työnohjauksessa myös pohtia häiriöttömässä tilassa oman työnsä lisäksi omaan roolia työyhteisössä ja organisaatiossa. Lisäksi työnohjauksessa on mahdollista käsitellä arkojakin aiheita, jos ilmapiiri saadaan turvalliseksi ja sellaiseksi, jossa kaikilla on luottamus asioiden hyvään käsittelyyn. (Holma 2015, 95, Hudes & Kinder 2007, 10.)

Työnohjauksen tavoitteena on tarjota työkaluja toimivalle työyhteisölle. Ryhmässä tapahtuvassa ohjauksessa saadaan paljon vertaistukea ja voidaan oppia toisten kokemusten kautta. Työnohjauksen positiiviset vaikutuksen voidaankin luetella seuraavalla tavalla:

- Vertaistuki
- Työhyvinvoinnin lisääntyminen
- Tehtävien ja roolien sisäistäminen
- Oman tehtävän ja työn arviointi
- Työn tehokkuuden ja laadun parantaminen
- Työilmapiirin paraneminen
- Esihenkilötyön paraneminen
- Muutosvastaisuuden väheneminen
- Työtehtävän selkeentyminen

(Holma 2015, 97-100.)

#### 4.4 Työnohjauksen haasteet

Vaikka työnohjauksessa on paljon mahdollisuuksia, on siinä myös omia haasteitaan. On ymmärrettävä, ettei ketään voida ohjata väkisin. On otettava huomioon, että jo pelkkä työnohjaukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja siihen osallistuvilla tulisi olla halu kehittyä ja oppi tekemään asioita uudella tavalla (Piispanen & Sannamo 2010, 13). Lisäksi haasteena on työyhteisöiden lukitautuneet tavat tehdä asioita ja niiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Jos työyhteisö on toiminut pitkään samalla tavalla, voi oman roolin ja varsinkin sen muuttamisen suhteen olla vahvoja ennakkoluuluja sekä muutosvastarintaa. Tämän vuoksi työnohjauksen aloittaminen olisi hyvä sijoittaa muiden muutosten yhteyteen, eikä vain irrallisena uutena keinona vanhojen toimintamallisen keskelle. Tämä helpottaisi myös työnohjaajan työtä, koska alkuun olisi helpompi päästä käsittelemällä sen hetkisiä tapahtumia. Tällöin muihin, jo kenties pitkään vaivanneisiin ongelmiin, voitaisiin paneutua työnohjauksen saatuaan muotonsa kyseisessä yksikössä. (Piispanen & Sannamo 2010, 13, 19-21.)

Työnohjaukselle olisi tärkeää määritellä tavoitteita ja raameja, joissa toimitaan. Tulisi sopia erilaisista mittareista, joilla työnohjauksen tuloksellisuutta voidaan arvioida. Kysymys "voimmeko tänään paremmin kuin vuosi sitten", voi olla työnohjauksen aloituksen kannalta erittäin tärkeä. Jatkuvuuden kannalta kysymys voisi työnohjauksen myötä muuttua muotoon "haluammeko voida paremmin vuoden päästä tästä hetkestä". (Piispanen & Sannamo 2010, 21, Junno 2015, 34). Olisi myös tärkeää jaksottaa asioita ajallisesti ja keskittyä aina erikseen muutosta tai keskustelua vaativiin asioi-

hin. Tällä tavoin pystytään luomaan keskusteluille raamit, joiden sisällä käsitellään aina teema jaksoittain, ennen kuin siirrytään seuraavaan. Työnohjauksen positiivisuus tuleekin ymmärtää hieman pidemmällä aikavälillä, toisin kuin esimerkiksi akuutteihin ongelmiin tarttuvat purkukeskustelut. (Piispanen & Sannamo 2010, 13, 30-31.)

Työnohjauksen haasteet voidaankin luetella seuraavasti:

- Selkeiden tavoitteiden puuttuminen
- Raamien ja mittareiden puuttuminen
- Työnohjaajan ammattitaidon puute
- Tietämättömyys työnohjauksen tarkoituksesta
- Huono ryhmädynamiikka
- Alaisten ja esihenkilöiden roolien epäselvyydet
- Työnohjauksen käyttäminen väärään tarkoitukseen (akuutit ongelmat)

(Piispanen & Sannamo 2010, 13.)

## **5 TYÖNOHJAUKSEN TOTEUTUS JA KOKEMUKSET**

### **5.1 Tutkittava yksikkö ja yksikön henkilöstö**

Pitkäkestoiset rikostutkinnat toimivat Itä-Suomen poliisilaitoksen kolmen suurimman poliisiaseman yhteydessä (Kuopio, Mikkeli ja Joensuu). Pitkäkestoiset tutkinnan vastaavat maakuntiensa vaativammasta rikostutkinnasta ja tutkittavien rikosten kirjo on laaja. Tyypillisimpiä rikosnimikkeitä pitkäkestoisessa tutkinnassa ovat erilaiset henkirikokset ja törkeät väkivaltarikokset. Nykyisi myös paljon työtä tuottavat lapsiin- ja nuoriin kohdistuvien rikosten tutkinta. Lisäksi yksikön tehtäviin kuuluu erilaisten juttusarjojen tutkiminen, jotka voivat olla varsin työläitä ja pitkäkestoisia tutkinnoiltaan. Pitkäkestoinen tutkinta käyttää paljon pakkokeinoja ja sen tutkimien rikosten selvittäminen on kestoiltaan ja vaativuudeltaan selvästi korkeampi kuin perusrikostorjunnan. Pitkäkestoiseen rikostutkintaa pyritään saamaan kokeneempia rikostutkijoita ja perehtyminen tehtäviin kestää vuodesta kahteen. (Itä-Suomen poliisi 2022.)

Joensuun pitkäkestoisessa rikostutkinnassa työskenteli tutkimuksen teko aikaan 14 rikostutkijaa. Rikostutkijoista kolme on ylikonstaapeleita, joista yhdellä on niin sanottu työnjohdollinen rooli päivit-



täisjohtamisessa. Lisäksi yksikössä on kaksi tutkinnanjohtajaa, joista toinen on erikoistunut lapsirikostutkintaan. Rikostutkijan tulee omata hyvät taidot rikostutkinnasta ja erilaisista tiedon hankinta-keinoista, hoitaakseen työnsä menestyksekkäästi. Pitkäkestoisessa rikostutkinnassa onkin jatkuva paine rikosten selvittämisen suhteen ja työssä joudutaan tekemään priorisointia, mitä asioita tutkitaan ja missä järjestyksessä. Tutkijoiden työ on henkisesti kuormittavaa ja tutkittavat rikokset ovat laadultaan sen muotoisia, että niiden jatkuva käsitteleminen voi aiheuttaa kumulatiivista stressiä ja henkistä kuormitusta.

Tutkimukseen vastanneiden poliisien keskimääräinen virkaikä oli noin 12 vuotta. Joukossa oli vain pari vuotta poliisina työskennelleitä ja jo pitkään, 20 vuotta poliisina toimineita. Yksikön työntekijöiden virkaikää voidaan pitkää kokeneena, mutta ottaen huomioon yksikön vaativat tehtävät, se on varsin ymmärrettävää. Pitkäkestoiseen rikostutkintaan hakeudutaankin yleensä kokemuksen karttuessa ensin muissa rikostutkinnan yksiköissä. Harva pitkäkestoisen rikostutkija on tullut yksikköön suoraan Poliisiammattikorkeakoulusta valmistumisen jälkeen.

Virkaikää paremmin yksikössä työskentelevien kokemusta kuvaa työskentely vuodet vaativassa rikostutkinnassa, joka oli tutkittavien kesken yli neljä vuotta. Myös yksikössä työskentelevien iässä oli paljon hajontaa, osa oli vasta aloittaneita ja osa ollut yksikössä koko sen olemassaolon, eli 13 vuotta. Sitä ennen vaativa rikostutkinta oli eri yksiköiden alla ja organisaation uusituessa siitä tuli pitkäkestoinen rikostutkintayksikkö. Keskimääräistä neljän vuoden kokemusta ei voida pitää kovin suurena, mutta yksikön sisällä oleva hajonta kertoo, että kokemusta on paljon.

Suurimalla osalla yksikössä työskentelevillä työntekijöillä oli poliisin peruskoulutus, joka vanhana perusmuotoisena tai uudempaan ammattikorkeakoulutasoisena. Varsinaisen alipäällystökoulutuksen kertoi käyneensä vain yksi henkilö. Koulutusta kysyttiin vain liittyen poliisitutkintaan, eikä tutkimuksessa eritelty erilaisia poliisin erityis- ja ammattikursseja. Ehkä hieman yllättäen, muiden alojen suoritettuja ammattikorkeakoulututkintoja ei ollut kenelläkään, eikä myöskään valmiita tutkintoja yliopistosta. Yksikössä monet ovat suorittaneen oikeuspsykologisia opistoja Joensuun yliopistolla, mutta loppututkintoihin ei ollut vielä suorittanut. Tutkimuksen aikaa monilla oli kuitenkin erilaisia opintoja kesken niin poliisihallinnossa kuin sen ulkopuolellakin.

Työntekijöiden osallistumisessa työnohjaukseen oli suuria eroja. Yhdellä ei ollut kokemusta työnohjauksesta vielä yhtään, kun toisilla käyntikertoja oli useampi kymmenen. Ero oli suoraan verrattavissa työntekijän kokemukseen vaativasta rikostutkinnasta. Lisäksi kertoja oli reilusti enemmän, jos työntekijällä oli taustaa lapsirikostutkinnassa, jossa työnohjaus on ollut käytössä pidempään.

## **Joensuun pitkäkestoisen rikostutkinnan henkilöstö:**

<b>Keskimääräinen virkaikä</b>	<b>n. 12 vuotta</b>
<b>Työskennellyt pitkäkestoisessa rikostutkinnassa</b>	<b>n. 4 vuotta</b>
<b>Keskimääräinen työnohjauskertojen määrä</b>	<b>8,7 kertaa</b>

### **5.2 Taustaa työnohjaukselle**

Taustaa työnohjaukselle saatiin tutkintayksikön johtajalta, joka oli ollut käynnistämässä työnohjausta Joensuussa jo yli kymmenen vuotta aiemmin. Työnohjaus rikostutkinnassa oli aloitettu Joensuussa jo Pohjois-Karjalan poliisilaitoksen aikaan, eli aiemmin kuin vuonna 2014. Vuonna 2014 Joensuun poliisilaitoksesta tuli Poliisin rakenneuudistuksen jälkeen osa Itä-Suomen poliisilaitosta. Työnohjaus suunnattiin jo tuolloin vaativaan ja pitkäkestoiseen rikostutkintaan ja painotuksessa huomioitiin lapsirikostutkijat sekä tutkintasihteerit. Syy aloittamiseen oli tuolloin henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen, vertaistuki ja ulkopuolisen näkemyksen saaminen henkilöstön hyvinvointiin sekä konsultointi mahdollisissa ongelmissa. Kokemukset olivat jo tuolloin varsin positiivisia ja haittoina oli vain hieman menetettyä työaika. Menetetty työaika kuitenkin koettiin saavan moninkertaisesti takaisin työn tehostuessa ja ilmanpiirin parantuessa, koska työnohjauksella saatiin parannusta työssä viihtyvyyteen. Työnohjauksen kautta työntekijöille on tullut myös aito tunne siitä, että esihenkilöt välittävät työntekijöistään ja heidän ongelmia ja epäkohtia työpaikalla pystytään ratkomaan.

### **5.3 Työnohjauksen toteuttaminen ja päällystön näkemys**

Tutkimusta varten haastateltiin työntekijöiden lisäksi yksikön kaksi tutkinnanjohtajaa, sekä tutkintayksikönjohtaja, joka oli aiemmin toiminut tutkinnanjohtajana vaativan rikostutkinnan yksikössä. Kaikilla päällystöön kuuluvilla oli varsin positiiviset kokemukset työnohjauksesta.

Työnohjausta toteutetaan tällä hetkellä Joensuussa pitkäkestoisessa rikostutkinnassa 2-4 kertaa vuodessa. Toteuttajana on poliisilaitoksen työterveyskumppani Terveystalo ja siellä toimiva työterveyspsykologi. Mitään säännöllistä viikonpäivää ei ole käytössä, mutta työnohjausta järjestään koko ajan säännöllisesti tai tarvittaessa liittyen johonkin ongelmiin tai tilanteisiin työpaikalla. Yksikön toinen tutkinnanjohtaja kertoo järjestelyjen olevan hyvin joustavia ja tarvittaessa tapahtuma saadaan nopeasti järjestettyä:

*Pääsääntöisesti ryhmänjohtaja katsoo listasta sopivan päivän työnohjaukselle ja tämän jälkeen varaa kyseiseen päivään meille työnohjauksen. Tullevaisuudessa on ehkä syytä miettiä, tarvitaanko ns. kohdennettua työnohjausta esimerkiksi jonkin raskaan casen päätteeksi.*

Vaikka työnohjaukselle hyvä paikka onkin järjestää se vaativat tilanteen tai jutun päätteeksi, ei sitä tule sotkea poliisissa käytössä olevan purkukeskustelun välineeksi. Työnohjauksen tulee tällaisessa tapauksessa keskittyä työn järjestelyihin ja muihin käytäntöön sidottuihin toimiin työpaikalla ja jättää henkisen akuutin stressin purku sille erikseen valittavaan tilaisuuteen. Vaikka töiden uudelleen organisointi ja järjestäminen voi hyvinkin vaikuttaa parempaan ilmapiiriin ja työviihtyvyyteen työpaikalla, on traumaattisten ja kuormittavien henkisten tilanteiden purkuun käytettävä muita menetelmiä ja työkaluja.

Tutkinnanjohtaja on kokenut työnohjauksen vaikuttamaan työilmapiiriin hyvin positiivisesti ja toteaa nykytilanteesta seuraavasti:

*Työnohjauksella on ollut pelkästään positiivisia vaikutuksia, koska työn tekeminen ja samalla esimiehen(kin) näkemys tehokkaammasta ja tarkoituksenmukaisemmasta työotteesta on kaikkien lapsitutkijoiden tiedossa. Samalla lapsitutkijat tietävät, mitä heiltä vaaditaan ja miten tavoitteeseen päästään kenties helpommin.*

Työnohjauksesta on tullut arkipäivää pitkäkestoisessa rikostutkinnassa ja sen tuomia hyötyjä molemmat nykyiset tutkinnanjohtajat pitävät suurina. Molemmat tutkinnanjohtajat ovat tulleet toimeensa, kun työnohjus on ollut jo käytössä yksikössä. Molemmat totesivat kuitenkin työnohjauksen tuovan ratkaisuja kysymyksiin, joita muissa yksiköissä on jouduttu hoitamaan eri menetelmin. Yksikön toinen tutkinnanjohtaja kiteyttääkin tuntemuksensa asiasta seuraavasti:

*Työnohjauksella on saatu selkeytettyä ajatuksia lapsitutkinnan haasteellisuudesta ja kenties saatu ”suoristettua mutkia” yksinkertaistamalla ajatusta lapsitutkinnan prosessista.*

Vaativa rikostutkinta vaatii nykypäivänä jokaiselta työntekijältä hyvää ajanhallintaa ja oman työn organisointi kykyä. Jokainen tutkija joutuu rytmittämään aikatauluansa juttujen tärkeyksien mukaan ja sen tekeminen vaatii kokemusta ja näkemystä ja on työnsujuvuuden kannalta hyvin tärkeää. Vaikka työn varsinainen priorisointi kuuluu tutkinnanjohtajille, on jokaisella tutkijalla oltava käsitys yksikössä meillä olevista tutkinnoista ja niiden tärkeysjärjestyksestä. Työnohjauksella myös tätä asiaa on mahdollista helpottaa ja saada työntekijät ymmärtämään yksikön toimintaa kokonaisuutena. Tämä

ajatuksen ymmärtäminen keventää tutkijoiden työkuormaa, kun priorisointia ja harkintaa jaetaan laajemmalle. Työnohjaus on omiaan tällaisten asioiden pohdinnassa ja uudelleen järjestelyissä (Kallasvuo ym. 2019, 291). Toinen tutkinnanjohtaja kertoi myös, että työnohjauksella pyritään selvittämään paljon ihan tavalliseen arkeen liittyviä ongelmia:

*Työnohjaus on auttanut selkeyttämään sitä, miten työtä tulisi tehdä tehokkaasti ja mitkä asiat työyhteisössä tukevat työn tehokasta tekemistä sekä sitä, mitkä konkreettiset asiat tukevat positiivisesti työn tekoa.*

Tutkintayksikönjohtaja onkin yrittänyt viedä ajatusta eteenpäin siitä, että työnohjouksen tulisi olla laajemmin käytössä myös muilla sektoreilla, kuin vain pitkäkestoisessa rikostutkinnassa:

*...kyseinen toiminto tulisi olla säännöllistä jokaisessa ryhmässä. Jos tarvetta ei nähdä, se tulisi joka tapauksessa testata jokaisessa ryhmässä, onko siitä saatavissa hyötyjä ryhmän toimintaan.*

Työyhteisön ei tarvitse olla ongelmallinen, vaikka työnohjausta järjestettäisiin. On erotettava työnohjouksen ja erilaisten kriisitilanteiden hallinta työpaikoilla. Työnohjaus voi olla väline työyhteisössä tehdä asioita vielä entisestäänkin paremmin ja saada työilmapiiriä muuttumaan entistä positiivisempaan suuntaan. Työnohjouksen kautta voidaan puuttua myös ongelmiin, jo hyvin varhaisessa vaiheessa, jotta ne eivät ehdi kriisiytyä ennen esille tulemistä. Olisikin tärkeää, että työnohjaus olisi osa luonnollista arkea, eikä kaikkien odottama tilaisuus päästä purkamaan paineita väärin tai huonosti toimivista asioista työpaikoilla. (Suomen työnohjaajat ry. 2024)

Pohdittaessa työssäjaksamista, mittarina voi toimia yksikön sairauslomien määrä. Tutkittaessa vain yhtä pientä yksikköä Itä-Suomen poliisilaitoksessa, tilastoa kyseisen yksikön sairauslomista ei ole käytössä. Samoin sairauslomien syy ei ole tilastoitava asia, mutta kaikilla esihenkilöillä oli näkemys asiasta. Yksikönjohtaja kertoi oman näkemyksensä:

*Työviihtyvyys on parantunut. Samoin alaisille on tullut tunne, että esimiehet välittävät aidosti heidän työhyvinvoinnistaan. Sairauslomien vähenemisestä ei ole dataa.*

Yksikön tutkinnanjohtajan näkemys asiasta oli hyvin samansuuntainen:

*Tilastollisesti en pysty sanomaan, onko työnohjaus vaikuttanut sairauslomien määrään. Uskon kuitenkin, että työnohjaus on luonut turvallisempaa ilmapiiriä työyhteisöön. Lisäksi uskon, että työnohjaus on kannustanut*

*työntekijöitä tuomaan esiin työhön liittyviä epäkohtia ja niitä on mahdollisesti saatu myös työnohjauksen ansiosta parannettua.*

Toinen tutkinnanjohtaja taas ei nähnyt suoraa yhteyttä sairauslomien ja työnohjauksen välillä, koska piti omia työntekijöitään hyvin motivoituneina muutoinkin. Sitä hän ei arvellut, onko motivaation ylläpitämisen taustalla myös hyvä työnohjaus:

*Sairauslomiin ei ole ollut vaikutusta, tutkijat ovat motivoituneita ja ahkeria.*

Niin tutkinnanjohtajat kuin yksikönjohtaja painottivat hyvin työnohjaajan merkitystä työnohjauksen onnistumisessa. Yksikönjohtaja painottaa, että työnohjaajan tulisi tuntea yhteisö, jossa työnohjausta toteuttaa ja sen vuoksi pitää työterveyspsykologin pitämään työnohjausta varsin toimivana ratkaisuna:

*Työnohjaajan tulee olla henkilö, jolla on jonkinlainen käsitys organisaatiostamme ja hän tuntee ja tietää työssämme vallitsevat haitat ja kuormittavuudet. Täysin ulkopuolinen työnohjaaja, jolla ei ole käsitystä työstämme, ei ole samalla lailla hyödyllinen. Tämän vuoksi työterveyspsykologi on loistava henkilö pitämään työnohjausta*

*Terveystalo tarjosi ohjaajan, joka todettiin hyväksi. Lisäksi on ollut myös muita kokeiluja, mutta ne on ainakin toistaiseksi hylätty.*

### **5.3.1 Työnohjaajan näkemys**

Koulutettuja työnohjaajia rekisteröidä eikä työnohjaajan pätevyydestä ei ole lakisääteisiä säädöksiä. Suomen työnohjaajat ry on kartoittanut työnohjaajakoulutusta antavat instituutiot ja myös suurimmaksi osaksi kaikki koulutetut työnohjaajat. (Paunonen-Ilmonen 2001, 195.)

Työnohjaajan pätevyysvaatimuksille lähtökohtana on se, että työnohjaaja on suorittanut työnohjaajakoulutuksen. Tämän lisäksi työnohjaajalla olisi hyvä olla kokemuksen ja ammattitaidon lisäksi erilaisia persoonallisia ominaisuuksia, jotka auttavat työskentelyssä erilaisten ihmisten kanssa. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa kuuntelemisen ja kuulemisen taito, jonka lisäksi tulisi omata empatiisuutta, luotettavuutta, monipuolinen tietämys yleis- ja erityisasioista sekä omata vahva ammatti-identiteetti sekä aito ja avoin luonne. Hyvän työnohjaajan kyky on muodostaa luottamuksellinen ja tukea antava vuorovaikutussuhde sekä taito kuunnella ja sitoutua vuorovaikutusprosessiin.

Työnohjaajan tulisi lisäksi omata hyvät tieto- ja taitoperusta sekä osata suhtautua työnohjattaviin ja tuntea heidän työskentelyolosuhteensa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 199.)

Joensuussa työnohjausta piti työterveyspsykologi. Häntä haastateltiin hänen antamastaan työnohjauksesta poliiseille. Hän kertoi toimineensa poliisien työnohjaajana oman arvionsa mukaan noin 5-6 vuotta. Hän kertoo toimineensa työnohjaajana myös muille poliiseille, kuin Joensuun pitkäkestoisen rikostutkinnan henkilöstölle. Tyypillisenä toimintatapana hän pitää työnohjauksen järjestämistä noin neljä kertaa vuodessa ja näissä tapaamisissa on ollut hyvin vaihtelevia ryhmäkokoja ja istuntotähteyksiä. Tapaamiset ovat muodoltaan hyvin erilaisia, johtuen hyvin erilaisista työluonteista ja niiden tuomista tarpeista.

Työnohjaajana toiminut työterveyspsykologi on hyvin saamaa mieltä, kuin poliisissa haastatellut esihenkilöt siitä, että työnohjaajan toimiessa poliisien kanssa, on hyvä tuntea poliisiorganisaatio ja sen tavat. Lisäksi työssä on erittäin suurena etuna se, että työnohjaajalle on poliisin työn sisältö tuttu ja erilaiset nimikkeet ja toimintatavat selkeitä. Hän kertoi haastattelussa työnohjauksen järjestämisestä poliiseille seuraavaa:

Hän on hyvin saamaa mieltä, kuin poliisissa haastatellut esihenkilöt siitä, että työnohjaajan toimiessa poliisien kanssa, on hyvä tuntea poliisiorganisaatio ja sen tavat. Lisäksi työssä on erittäin suurena etuna se, että työnohjaajalle on poliisin työn sisältö tuttu ja erilaiset termit sekä toimintatavat selkeitä. Hän kertoi haastattelussa työnohjauksen järjestämisestä poliiseille seuraavaa:

*Työnohjaajan on hyvä tuntea organisaatiota ja työn sisältöjä. Työnohjaaja auttaa ryhmää tunnistamaan ja nostamaan yhteiseen käsittelyyn asioita, jotka ovat ryhmälle merkityksellisiä ja ajankohtaisia. Työnohjauksen tavoitteet luodaan yhdessä. Työnohjaajan mahdolliset ennako-oletukset työstä eivät saa lähteä ohjaamaan työskentelyä. Työnohjaaja on joustava reagoimaan prosessin aikana ryhmästä nouseviin tarpeisiin.*

Työnohjaaja kertoi suhteutumisen työnohjaukseen olleen varsin positiivista poliisissa. Hän kertoi poliisien työnohjauksen olevan hyvin ratkaisukeskeistä ja käytännönläheistä, joka suurella määrällä kuvaa myös poliisien perusarkea. Hänen kommentit työnohjauksen sujuvuudesta ja keinoista olivat seuraavanlaisia:

*Mahdollisuus pysähtyä työn äärelle ryhmänä sekä mahdollisuus tarkastella ja jäsenellä työhön liittyviä asioita ohjatusti rauhallisessa tilassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, voi olla osaltaan tukemassa työssä jaksamista.*

*Se voi tuottaa uusia näkökulmia omaan työskentelyyn tai lisätä tai vahvistaa esimerkiksi keinoja oman palautumisen tukemiseksi. Kollegoiden antama vertaistuki voi olla merkittävä. Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus.*

*Työnohjaukseni perustuu ratkaisukeskeiseen työskentelytapaan. Työskentelytapa on tavoitteellinen ja käytännönläheinen. Työnohjauksessa pyritään rakentamaan ratkaisuja, kirkastamaan tavoitteita ja toiveita, tunnistamaan toimivia käytäntöjä ja hyödyntämään olemassa olevia vahvuuksia. Lisäksi tavoitteena on tukea yhteisöä rakentamaan ja ylläpitämään toimivaa yhteistyötä.*

#### **5.4 Työntekijöiden kokemukset tehdyn kyselyn perusteella**

Työntekijöiden kokemuksia työnohjauksesta kysyttiin neljällä eri avoimella kysymyksellä. Kysymykset olivat:

*Mitä olet kokenut saaneesi työnohjauksesta?*

*Miten työnohjaus on vaikuttanut työssäjaksamiseen?*

*Oletko kokenut työnohjausta haastavaksi ja millä tavoin?*

*Mitkä ovat parhaat asiat, joita työnohjaus on tuonut työpaikallasi?*

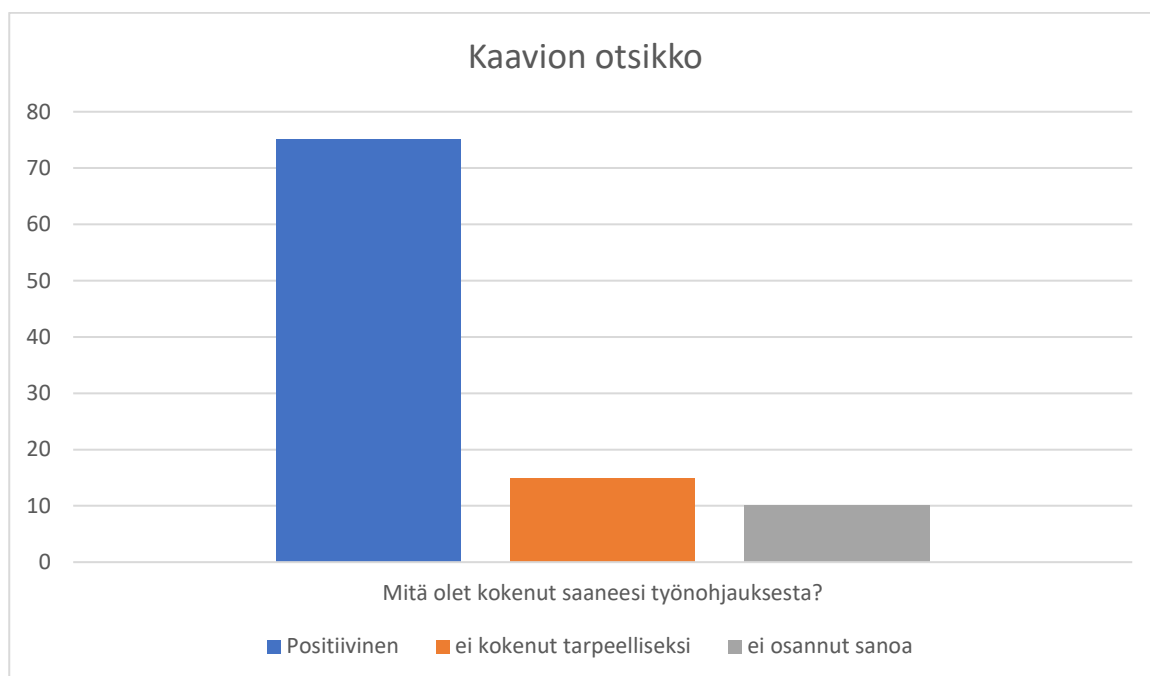
Kysymysten asettelussa pyrittiin välttämään ennakko-olettamaa ja kysymysten avoimuudella haluttiin saada kaikkien rehellinen mielipide asiasta, olipa se sitten työnohjausta tukevaa tai kritisoivaa. Tässä onnistuttiin varsin hyvin, koska mielipiteitä oli paljon ja niitä oli molempiin suuntiin. Mielipiteitä perusteltiin kohtuullisen hyvin ja niitä oli pohdittu. Vaikka kysely tehtiin varsin tiiviille ryhmälle, oli niiden henkilökohtaisuus positiivinen yllätys. Moni oli pohtinut kysymyksiä varsin henkilökohtaisesti, joka antoi tutkimukselle erittäin paljon. Avointen kysymysten hyvä puoli on siinä, että jokainen pystyy selittämään oman kokemuksensa ja siihen liittyvät tuntemuksen haluamallaan tavalla.

### 5.4.1 Mitä olet kokenut saaneesi työnohjauksesta?

Kysymykseen mitä koet saaneesi työnohjauksesta, vastasivat kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Vastauksista oli selvästi erotettavissa kolme erilaista vastaustyyppiä. Vastaukset luokiteltiin kategorioihin seuraavasti:

- Saanut selkeästi hyötyä työnohjauksesta
- Ei ole kokenut työnohjausta tarpeellisena
- Ei osaa sanoa, onko hyötynyt tai kokenut tarpeellisena.

Taulukko vastausten jakautumisesta:



Selvästi suurin osa vastaajista kertoi saaneensa selkeästi hyötyä työnohjauksesta. Tähän ryhmään kuului vastaajista noin 75 prosenttia. Yleisimmin työnohjaus koettiin paikkana, jossa sai uusia työkaluja omaan työhallintaan ja sitä kautta työstressi helpotti. Yksi vastaaja kertoi työnohjauksesta seuraavasti:

*Käytännön vinkkejä ja tutkittuun tietoon perustuvia näkemyksiä siihen, miten hallita työstressiä. Jossain kohtaa työtilanne oli valtavan kuormittava ja työnohjaus auttoi purkamaan sitä tilannetta siten, että ryhmänä istuttiin yhdessä alas ja keskusteltiin toimintatavoista jne. Nyt myöhemmin, kun ti-*



*lanne stressin kanssa ei ole ollut enää työnohjauksen pääpointti, on työnohjauksessa saanut suunniteltua yhteisiä toimintamalleja, kun ryhmä itsessään on kokenut valtavasti muutoksia.*

Pelkästään jo tämän vastauksen perusteella voi sanoa, että työnohjauksella on ollut isoa merkitystä kyseisen henkilön työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työnohjaus on selkeästi tuonut uusia ajatuksia työn suorittamiseen ja työssä käytetyn ajan hallintaan. Myös avoimuuden lisääntyminen ja siitä saatu positiivinen kokemus on ollut hänelle erittäin tärkeä ja ryhmädynamiikan paraneminen on varmasti auttanut hänen lisäksi myös koko ryhmän toimintaa. Toinen vastaaja kuvaili työnohjauksen tuomia positiivisia asioita seuraavasti:

*Työnohjaus on pääasiassa antanut yhden mahdollisuuden purkaa työssä olevaa yleistä ahdistusta ja kiirettä. Ei sitä varsinaisesti käytetty mihinkään yksittäisen jutun purkamiseen, vaan enemmän sellaiseen yleiseen yleismaailmalliseen keskusteluun työnteosta.*

Työnohjaus tulee erottaa selvästi erilaisista purku- ja debriefing istunnoista. Kuten aiemmin toerissa käytiin läpi, työnohjauksella ei pyritä tietyn yksittäisen tapauksen jälkipuintiin vaan siinä keskittään laajemmin kokonaisuutena parantamaan työn tehokkuutta ja laatua. Lisäksi työnohjaus pyrkii avoimempaan työilmapiiriin ja työyhteisötaitojen parantamiseen.

Tässäkin tapauksessa, vaikka ensiolettama lienee ollut tapausten käsitteleminen, on vastaaja nähnyt työnohjauksen positiivisena asiana. Monesti työnohjauksessa esiin nousevat asiat voivat olla tietyn tapauksen esiin tuomia, mutta niiden konteksti on nähtävä laajemmin. Vaikka tapauksen mukana tullut ongelmaa käsiteltäisiinkin laajasti, on työnohjauksen tehtävänä tuoda asiaan laajempi ja pidempikestoinen ratkaisu, kuin vain tämän yksittäisen tapauksen yhteydessä esiin nostettu ongelma. Työnohjaus siis pyrkii siihen, että jatkossa toimintamallit olisivat sellaisia, ettei kyseisiä ongelmia syntyisi. Kolmas vastaaja kiinnitti huomiota parantuneeseen ryhmädynamiikkaan:

*Olen saanut työnohjauksesta apua moniin asioihin. Olen saanut työkaluja työnhallintaan ja työssäjaksamiseen liittyen, siellä on purettu ja läpi käyty esimerkiksi tiettyyn juttuun liittyviä asioita (lähinnä lapsirikostutkinnan työnohjaus), ryhmädynamiikkaan liittyviä asioita jne. Useita työnohjauksissa esille tulleita kehitysideoita on kokeiltu käytännössä ja toimitapoja sitä kautta saatu kehitettyä eteenpäin. Työnohjauksen kautta on myös joskus viety asioita eteenpäin talon johdolle asti esimerkiksi työstä selviytymiseen/ työtilanteeseen liittyen ja esitetty myös sitä kautta kehitysideoita.*

Vastauksissa pidettiin myös tärkeänä sitä, että työnohjauksessa saatiin tieto siitä, miten työkaverit jaksoivat ja kuinka he näkivät työntekemisen. Tämä tieto auttoi monia vertaamaan omaa tekemistään ryhmän sisällä ja antamaan käsityksen omasta jaksamisesta suhteessa muihin työntekijöihin.

*Ymmärrystä myös muiden tutkintaryhmän tutkijoiden mielentilasta / henkisesti jaksamisesta ja ajatuksista. Ehkä jollakin tapaa myös hieman silmiä avaavaa keskustelua myös ollut.*

*Ajatuksia ryhmäntoiminnasta ja dynamiikasta. Siitä millä tavalla ryhmässä ajatellaan eri asioista ja näkökulmia siihen, miten meidän kannattaisi kehittää omaa toimintaa.*

*Työnohjauksessa ollaan yhdessä keretty istua alas, pohtimaan työskentelytapoja ja näin ollen olemme saaneet kehitettyä toimintaamme eteenpäin. Selkeyttä ryhmän kanssa toimintaan ns. yhteisten pelisääntöjen löytäminen, työkaluja työhyvinvoinnista huolehtimiseen.*

Tämä kommenttia voi pitää erittäin merkittävä asia, joka on tullut työnohjauksen kautta esille. On erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja pääsee vaikuttamaan oman työyhteisönsä sisällä. Koska ihmisiä on hyvin monen tyyppisiä ja toisille kuulluksi tuleminen ei ole itsestään selvää, on hyvin tärkeää, että on olemassa hetkiä, jossa jokaista kuullaan. On tärkeää, että jokainen pääsee ilmaisemaan omat tunteuksensa ja mahdolliset kehittämistoiveensa niin, että se tulee kaikille tietoon ja kuulluksi. Vain näin on mahdollista vaikuttaa ryhmän toimintadynamiikkaan ja saada aikaan oikeaa vuorovaikutusta työntekemiseen ja työpaikalla olemiseen liittyen.

Vastaajista 15% ei kokenut työnohjausta tarpeellisena. Näitä vastauksia yhdisti se, että työnohjaus tuntui muiden mielipiteiden kuuntelemiselta, eikä sen katsottu koskettavan omaa toimintaan. Eräs vastaajista kertoi näkemyksen työnohjauksesta seuraavalla tavalla:

*Muutaman kerran tuo meidän työnohjaus on ollut vähän yhtä tyhjän kanssa (tai ainakin se on tuntunut siltä) kun kuunnellut parin henkilön yksinpuhelua työstä ja työn haastavuudesta yms.*

Niin tässä, kuin toisissakin vastauksissa ei kuitenkaan nähty työnohjausta pelkästään negatiivisena asiana. Toisessa vastauksessa pohdittiin asiaa seuraavalla tavalla:

*Kuulee ainakin muiden fiiliksiä. Itse en koe työnohjauksia tarpeellisena. Ennemmin pidän tärkeänä, että työyhteisössä keskustellaan keskenään asioista ja varsinkin niistä asioista, jotka hiertää.*

Molemmissa vastauksissa vastaaja on kokenut olevansa keskustelun ulkopuolella. On siis ollut keskustelua jostain, mutta sen ei ole katsottu koskevan omaa tekemistä tai semmoista osaa ryhmän tekemisestä, jolla olisi ollut vaikutusta itseensä. Voi olla, että tällaiset tapauksia oikeasti on, jossa keskustelu ei ole jonkin työntekijän työnkuvaa koskettavaa tai sen aihepiiri on erilainen kuin työntekijän oma tehtävän kuva.

Yksi vastaaja oli pitänyt työnohjauksen pitotapaa puutteellisen ja verrannut sitä vaimonsa työpaikalla tapahtuvaan työnohjaukseen. Tällainen vertaus lienee kuitenkin vaikeaa, jos ei ole itse osallistunut tuon työpaikan istuntoihin ja tieto niistä on tullut välikäsien kautta:

*Hieman kateellisena olen seurannut vierestä, kun vaimollani on aivan erilainen työnohjaus, missä käydään oikeasti psykologiaakin läpi ja mietitään mistä jokin ongelma voi esimerkiksi johtua.*

*Meidän työnohjaus on ollut lähinnä vaan sitä, että on saanut sanoa jos on ollut jotain sanottavaa ja se siitä.*

Varsinkin poliisiuran alkuvaiheessa on tärkeää saada tietää, miten vanhemmat ja kokeneemmat kollegat tuntevat asioista ja kuinka he kommunikoivat työpaikalla mahdollisien parannusehdotusten kanssa. Tunne voi kertoa paljon siitä, millaisen painoarvon kuka mille asialle antaa. Sen vuoksi tunteiden, "fiilisten", kuuleminen on tärkeää ja voi antaa paljon mietittävää oman työn ja sen viihtyvyyden kannalta.

*Työnhallintaan vinkkejä- kuinka oman työn saa organisoitua ja kuinka jutut saadaan eteenpäin tehokkaasti*

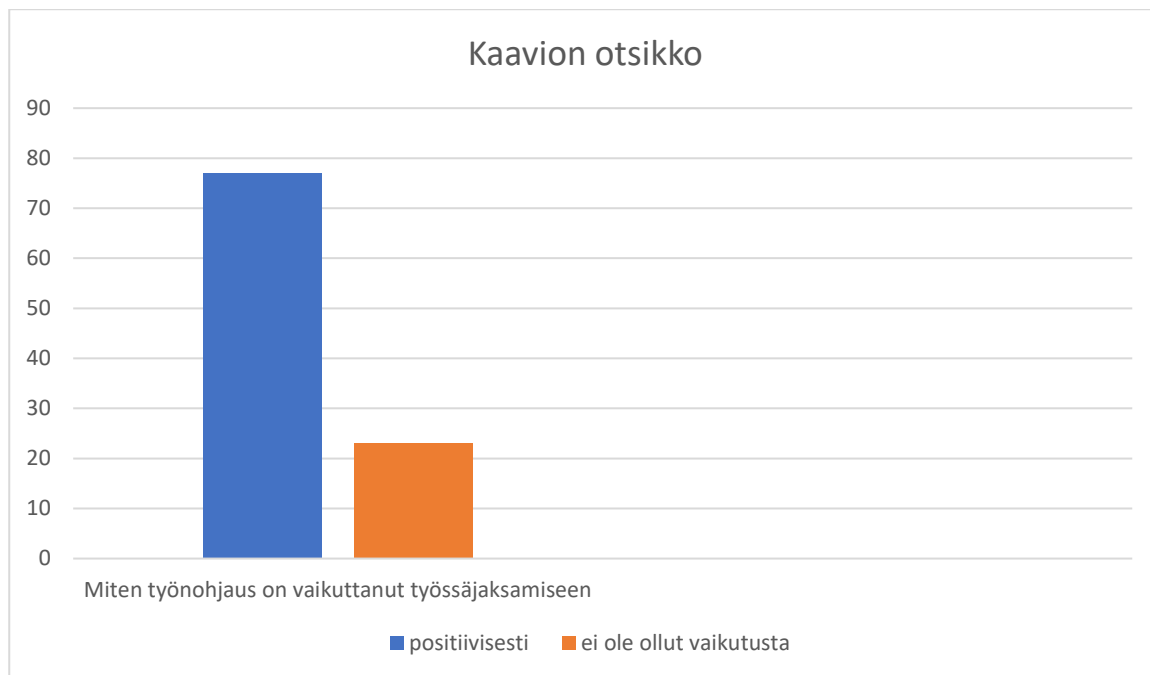
*Työnohjauksessa työntekijät kertovat omia kokemuksiaan ja tarpeitaan, joista saa vastaavasti infoa mitä tutkijat toivovat ryhmän- ja tutkinnanjohtolta*

### 5.4.2 Miten työnohjaus on vaikuttanut työssäjaksamiseen?

Kysymykseen miten työnohjaus on vaikuttanut työssäjaksamiseen, vastasivat kaikki tutkimukseen vastanneet henkilöt. Vastauksista oli selvästi erotettavissa kaksi erilaista vastaustyyppiä ja vastaukset jaettiin seuraaviin kategorioihin.

- työnohjaus on vaikuttanut positiivisesti työssäjaksamiseen
- työnohjauksella ei ole ollut vaikutusta työssäjaksamiseen

Taulukko vastausten jakautumisesta:



Suurin osa vastaajista, 77 prosenttia, kertoi työnohjauksen vaikuttaneen positiivisesti työssäjaksamiseen. Työssäjaksaminen oli monella parantunut paremman työn- ja ajanhallinnan kautta.

*Työnohjaus on auttanut siihen, miten suunnittelee omia töitä ja sitä kautta varmasti sillä on ollut pitkällä aikavälillä vaikutusta työssäjaksamiseen*

*Koen, että työnohjaus on enemmän antanut avaimia oman työn organisointiin, mikä antanut lisää hallinnantunnetta omassa työssä.*

*Positiivisesti. Työnohjauksessa on saatu työnohjauksen vetäjältä ohjeita, vinkkejä, neuvoja työssäjaksamiseen sekä vertaistukea ja vinkkejä kollegoilta työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen*

Monet vastaajat tunsivat myös, että eräänlainen paineiden hallittu purkaminen oli antanut positiivista tunnetta jaksamiseen ja sitä kautta jaksaminen oli parantunut. Lisäksi vastauksissa on korostunut vertaistuki ja muiden kokemukset työstä ja siihen liittyvästä ajanhallinnasta.

*Sillä on ollut pieni positiivinen vaikutus. Enemmän koen itseni olevan kykenevä vaikuttamaan omaan työssäjaksamiseen. Koen että työssäjaksamisen parantaminen tapahtuu pääasiassa omassa päässä, toki työnantaja luo siihen puitteet, miten sitä on mahdollista kehittää. Tietysti näitä asioita käydään työnohjauksessa läpi, että mitä työnantajan pitäisi tehdä sen eteen, että työssäjaksaminen olisi parempi*

*Kun työnohjaus on ollut säännöllistä, koen saaneeni sitä kautta apua työssäjaksamiseen. Koen, että sen avulla on saatu asioita eteenpäin, työnhallintani on parantunut, kehitysideoita syntynyt ja niitä viety käytäntöön asti. Työnohjauksessa on voinut käsitellä myös mieltä vaivanneita asioita. Tämä kaikki on auttanut työssäjaksamiseen.*

*Positiivisella tavalla, koska työnohjauksessa on saanut puhua asioista rakentavassa hengessä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Riittävän usein tapahtuvalla työnohjauksella ehkä saa ylimääräistä marmatusta kitkettyä, kun on oikea aika ja paikka puhua kaihertavista asioista.*

Vaikka työnohjauksessa voidaan ohjata niin työntekijöitä kuin yksiköitä on molemmissa tapauksissa ohjaajan pyrittävä reflektiiviseen keskusteluun ja sen avulla lisäämään ohjattaviensa ammatillisia ja persoonallisia vahvuuksia. Työnohjaus voi luoda tätä kautta valmiuksia kohdata erilaisia muutostilanteita sekö auttaa selviämään paremmin stressaavista tilanteista. (Ruutu & Salmimies 2015 15–16, 26.)

Aiemmin esitetyssä kysymyksessä "mitä koet saaneesi työnohjauksesta" moni korosti saaneensa apua ryhmän kehittymisen kautta ja siitä, että oma yksikkö oli oppinut toimimaan paremmin. Kysyttäessä työssäjaksamisesta korostui oman työn hallinta ja ajan käyttäminen.

*Oman työn hallinnan tunne auttaa työssäjaksamiseen*

*Antanut pientä toivon kipinää tulevaan.*

Vaikka kukaan ei ollut kokenut työnohjausta työssäjaksamisen kannalta negatiivisena, oli vastaa-  
jista 23 prosenttia sitä mieltä, ettei työnohjauksesta ollut mitään hyötyä työnjaksamisen kannalta.  
Yksi vastaaja piti työnohjausta hyödyllisenä välineenä paineiden purkuun ja siihen, että erilaisista  
asioista päästiin puhumaan. Hän ei kuitenkaan nähnyt tällaisella purkamisella yhteyttä työssä jak-  
samiseen.

*En nyt varsinaisesti sano, että tämä olisi vaikuttanut työssäjaksamiseen.  
Onhan se tietty purkuventtiili, jossa voi puhua ehkä avoimemmin asioista  
kuin normaalisti työpaikalla. En koe saaneeni työnohjauksesta lisää virtaa  
työntekoon tai työssä jaksamiseen. Mutta hyvä se on ollut, keskustelutilai-  
suutena, jossa voi keskustella vapaasti asioista.*

*Koen, että työnohjaus auttaa jaksamaan paremmin töissä, jos työnohjaus  
on toimivaa ja työnohjaaja on hyvä. Pelkkä voivottelu ja yhdessä marma-  
tus ei vie asioita eteenpäin, joten työnohjaajalla on valtavan suuri merkitys  
siinä, että työnohjauksesta on hyötyä. Työnohjauksen pitäisi olla säännöl-  
listä ja siellä keskittyä käsittelemään tiettyä asiaa, ei kaikkia maailman asi-  
oita.*

Vaikka osan kohdalla työnohjaus ei saanut täysin varauksetonta kannatusta, ei sitä kuitenkaan  
nähty millään tapaa negatiivisena asiana. Vastauksissa pidettiin hyvänä, että oli saatu esille ongel-  
mia, mutta niiden ongelmien hoitaminen oli jäänyt puolitiehen. Työnohjauksessa esille tulleiden  
epäkohtien ratkaiseminen olisikin hyvin tärkeää, jotta työnohjaus pystyttäisiin näkemään tilaisuu-  
tena tehdä asiat jatkossa paremmin.

*Osittain auttanut, keskustelut ovat kuitenkin vertaistuellistakin toimintaa.  
Toisaalta työnohjaus on jättänyt myös jaksamiseen "rasitteita", koska  
näissä työnohjaus sessioissa ei kuitenkaan ole selkeästi tehty päätöksiä  
ryhmän toiminnan osalta, joka ei ole edistänyt ehkä avoimuutta keskus-  
te-  
luissa riittävälle tasolle.*

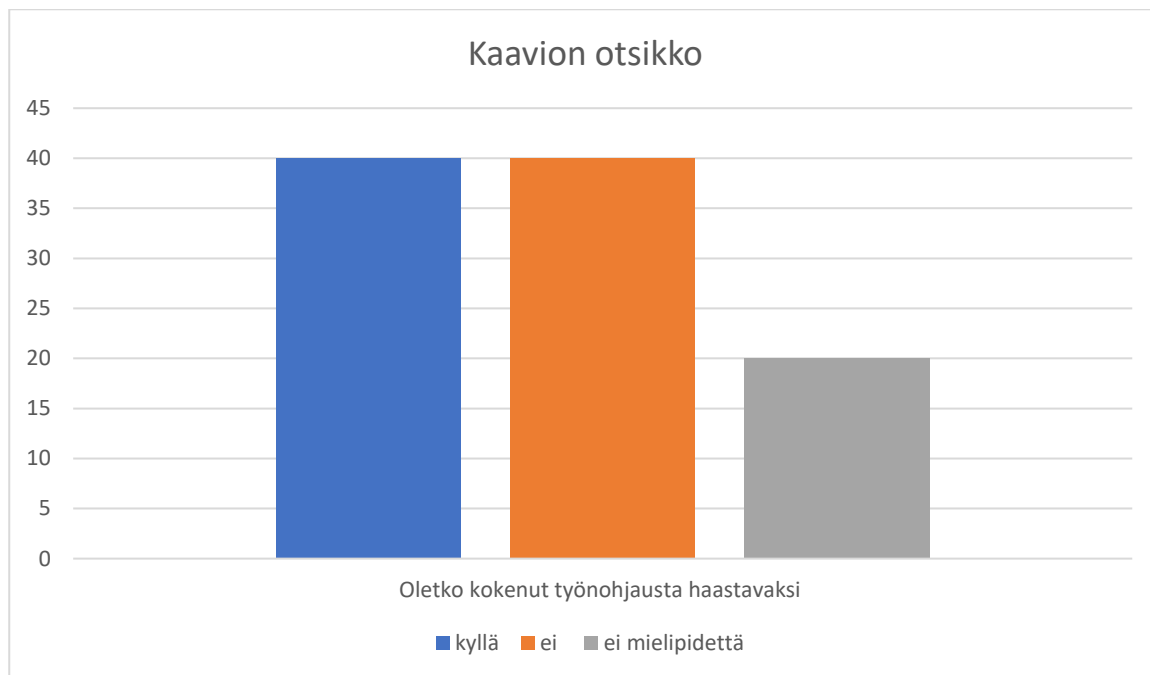
#### **5.4.3 Oletko kokenut työnohjausta haastavaksi ja millä tavoin?**

Kysymys siitä, onko vastaajat kokeneet työnohjausta haastavaksi, antoi hyvin monen muotoisia  
vastauksia. Selvien kyllä- ja ei-vastusten lisäksi oli paljon erilaisia asioita, joita pidettiin haastavana  
työnohjausta järjestettäessä, vaikka itse työnohjaus koettiin hyödylliseksi. Vastaajista noin 40 pro-  
senttia koki haasteita työnohjauksessa, toinen 40 prosenttia ei kokenut työnohjauksessa haasteita

ja loppu 20 prosenttia ei osannut muotoilla kantaansa selkeästi puolesta tai vastaan. Vastaukset luokiteltiin tässä kysymyksessä seuraavalla tavalla:

- koki työnohjauksen tai sen järjestelyt haastavaksi
- ei kokenut työnohjausta haastavaksi
- ei osannut sanoa

Taulukko vastausten jakautumisesta:



Haasteita työnohjauksessa nähtiin monia. Usein haasteet liittyivät järjestelyihin ja siihen, että työpaikan asioita ja järjestelyjä sovittaessa kaikkien tulisi olla paikalla. Lisäksi painotettiin sitä, että työnohjaukseen tulisi sitoutua kaikkien ryhmässä toimivien. Yksi vastaajista, joka tunsikin kokeneensa työnohjauksen haastavaksi, kertoi asiasta näin:

*Ehkä se, jos joku ryhmästä on toistuvasti pois työnohjauksesta. Tuolloin hän jää tärkeiden keskustelujen ulkopuolelle ja niitä on vaikea avata tälle pois jääneelle enää uudestaan myöhemmin. Minun mielestä työnohjaus tulisi järjestää niin, että koko ryhmä osallistuu jokaiseen ja se toki haastavaa työvuorojen yms. suunnittelussa.*

Lisäksi vastauksissa otettiin paljon kantaa siihen, kuinka työnohjausta järjestetään ja mitä keskusteluja siellä käydään.

*Työnohjauksen onnistuminen riippuu sen vetäjästä. En ole valittanut työuupumusta näissä palavereissa. Olen silti saanut psykologilta palautetta, että töitä voisin tehdä vähemmän. En ymmärrä tätä???? Enemmän tuollainen palaute ahdistaa.*

*Joissain kohtaa työnohjaus tuntui olevan vain valittamista eikä siellä keskitytty siihen, mihin me tosiasiallisesti voimme vaikuttaa. Myöhemmin käymämme työnohjaukset ovat muuttuneet käytännönläheisemmiksi'.*

Monet haastavat kokemukset työohjauksesta tuntuvat liittyvän siihen tapaan, miten työnohjausta pidetään. Työnohjauksen keskustelut ja parannusehdotukset eivät saisi livetä aihealueesta kovin kauaksi ja fokuksen tulisi pysyä siinä, että työpaikka tapahtuvien asioiden hoitamista pyritään parantamaan.

On selvää, että ihmiset työpaikalla ovat erilaisia ja heidän tapansa kertoa ongelmista ja parannusehdotuksista ongelmiin ovat erilaisia. Tämän erilaisuuden ymmärtäminen tulisi olla kaikkien työnohjaukseen osallistuvien mielessä ja jokaisen pitäisi pystyä olemaan tapaamisissa oma itsensä.

*Olo on vähän kuin AA kokouksissa, joissa jokainen kertoo omaa tarinaansa ja sitten on seuraavan vuoro.*

Vastaajat, jotka eivät kokeneet työnohjausta haastavaksi, olivat varsin tyytyväisiä. Yksi vastaaja koki kuitenkin, että oli kokenut turhautumisen hetkiä työnohjauksessa, koska asioissa ei oltu päästy eteenpäin.

*Ei se haastavaa ole. Välillä ehkä enemmänkin turhauttavaa. Monta kertaa olemme menneet työnohjaukseen keskustelemaan asioista ajatuksella, että nyt saadaan sanoa mistä kenkä puristaa ja olemme toivoneet keskustelua aiheesta ym.*

*Ainut vika, että tuo keskustelu jää yleensä pois tai se on hyvin suppea.*

Muiden vastaajien kohdalla, jotka eivät kokeneet työnohjausta haastavaksi, vastaukset kertoivat työnohjauksen onnistumisesta ja sen tärkeydestä yhtenä työkaluna työyhteisön hyvinvoinnissa.

*Ei lainkaan haastavaksi, päinvastoin erittäin helpoksi ja hyödylliseksi ja etenkin lapsirikostutkinnan oman työnohjauksen olen kokenut jollain tapaa jopa välttämättömäksi toteuttaa aika-ajoin.*



*Työnohjausta en ole kokenut haastavaksi, vaan sieltä on tullut vastaavasti ajatusmalleja helpottamaan työntekoa.*

Vastaajat, jotka eivät suoraan osanneet kertoa työnohjauksen mahdollisista haasteista, antoivat hyvin mielenkiintoisia vastauksia. Yksi vastaajista kävi paljon läpi työnohjauksen toteuttamista ja koki sen toimimattomaksi. Vastaaja näki puutteita niin työnohjaukseen osallistumisen suhteen, kuin myös siellä käytävien keskustelujen suhteen:

*Jos työnohjaaja ei ohjaa tai ota ns. ohjia käsiinsä, työnohjaus voi helposti mennä sellaiseksi kahvipöytämarmatukseksi ja poliisit kyllä ottavat sitten ohjat käsiinsä. Silloin työnohjaus ei ole toiminut niin hyvin kuin se olisi voinut toimia. Sen olen kokenut ehkä suurimmaksi haasteeksi ja sen, että jokainen malttaa ottaa oikeasti sen ajan työnohjausta varten eikä hoidella samaan aikaan jotain työasioita toisella korvalla/ silmällä. Tai raivaa kalenterista tilaa työnohjaukselle. Jos kaikki eivät osallistu työnohjaukseen, vaikuttaa se väistämättä työnohjauksen onnistumiseen.*

Toinen vastaajista oli samoilla linjoilla ja kertoi omassa vastauksessaan haasteeksi sen, että työnohjauksen suhteutuminen oli hyvin erilaista eri henkilöillä.

*Ainakin alkuun oli vähän semmoinen tunne, että en hirveästi halunnut tuoda omia mielipiteitäni ryhmässä esille, ja olen kokenut, että keskustelun alulle lähteminen on ollut vähän haastavaa. Jossakin kohtaa "jää" on murtunut ja ehkä uskaltanut keskustelemaan. Joillakin henkilöillä asenne myös on vaikuttanut työnohjauksen kulkuun/mukavuuteen, lähinnä sillä, että ovat tuoneet omalla verbaalisella ja non-verbaalisella viestinnällään ilmi, että pitäisi olla työn teossa eikä "mussukkakeskustelussa".*

Kokemuksen työnohjauksen haasteellisuudesta ovat siis vaihdelleen melko voimakkaasti. Osa on kokenut työnohjauksen hyvinkin tarpeellisenä, kun taas toisille sillä ei ole ollut paljoa väliä. Kokemukset ovat kuitenkin hyvin monen mielestä auttaneet parantamaan ryhmän toimivuutta, joten tästä näkökulmasta voidaan työnohjauksen katsoa toimineen myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät sitä varsinaisesti ole kokeneet hyödyttäväksi. Kun ryhmä toimii paremmin, on jokaisella ryhmän työntekijällä mahdollisuus onnistua työssään paremmin.

*Työnohjaukselle tulisi asettaa selkeät tavoitteet mihin sillä pyritään, sen ollessa tällä hetkellä enemmän abstraktia, omiaan luomaan puitteita mutta ei selkeitä raameja.*

#### **5.4.4 Mitkä ovat parhaat asiat, joita työnohjaus on tuonut työpaikillesi?**

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin parhaita asioita, joita työnohjaus oli tuonut työpaikalle. Vaikka aiemmissa vastauksissa olikin nähty paljokin haasteita työohjauksen suhteen, oli tässä vastauksessa niin paljon hyviä asioita, että niistä osankin toteutuminen työpaikalla on varmasti parantanut työskentelyä ja työilmapiiriä runsaasti. Joukossa oli hyvin käytännönläheisiä asioita, eli miten työtä tehdään, mutta myös laajemmin työilmapiiriä käsitteleviä huomioita. Vain yksi vastaaja oli kertonut, että näitä tuloksia olisi ollut mahdollista saada aikaan ilman johdettua työnohjausta, vain keskustelemalla työntekijöiden kesken.

*Varmaan joitakin käytännön asioita on saatu sovittua, mutta ne olisi voitu sopia omallakin porukalla.*

Muut vastaukset kertoivat paljon onnistumisista ja hyvästä ilmapiiristä, joka tuntui vallitsevan työnohjauksen parissa:

*Yhdessä tekemisen henki, ryhmäytyminen, luottamuksellinen ilmapiiri, turvallisuuden tunne*

*Tuntuu, että olemme saaneet itse ryhmänä vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. Se on selkeyttänyt työtä ja toimenkuvaa. Tiedän nyt paremmin mitä meiltä halutaan ja on hyvä motivaatio tehdä, kun on itse saanut olla suunnittelemassa ja pohtimassa asioita.*

Eräs vastaaja kiinnitti huomiota siihen, että säännöllisen työnohjauksen ansiosta samojen asioiden jokapäiväinen käsittely oli jäänyt vähäisemmälle, kun kaikki tiesivät työnohjauksen tulevan säännöllisesti ja jättivät jokin työpaikkaa koskevan asian käsittelyn sinne.

*Ehkä työrauha lisääntynyt*

*Työnohjaus on tuonut tiettyjä hyviä toimintatapoja työpaikalle. Siellä on esitetty jotain ajatuksia, joita on jalostettu työtä tehostamaan. Lisäksi se on tietyllä tapaa ollut sellainen rennohko keskustelutilaisuus, jossa kukaan ei räplää puhelinta, vaan kuuntelee ja osallistuu keskusteluun*

Poliisi kaipaa keskustelua työstään ja näkemyksiä omasta työnteostaan säännöllisesti. Ennen aikaan poliisiyhteisöt olivat hyvin tiivis yhteisö, jossa lomiakin vietettiin työporukalla ja erilaiset yhteismökit ja yhdistysten yhteiset ajanviettopaikat olivat yleisiä. Oman kokemuksen perusteella tällainen toiminta on ollut vähenemään päin poliisissa jo pitkään, mutta osassa vastauksissa tällaiselle yhteisöllisyydelle ja yhdessä poliisiasioista puhumiselle nähtiin edelleen tilausta:

*Vinkkejä työnhallintaan. Ryhmäläiset kertoneet omia kokemuksiaan työstä ja sen tekemisestä.*

*Kehittää ryhmädynamiikkaa paremmaksi ja on ollut ainoa tilaisuus, jossa lähikollegoiden kanssa pääsee jakamaan ajatuksia siten että mahdollisimman moni paikalla yhtä aikaa.*

Tärkeänä nähtiin myös ryhmän luottamus siihen, että myös negatiivisia asioita uskallettiin tuoda työnohjauksessa ilmi. Tämä on todella tärkeää ja kypsä tapa käsitellä ongelmia yhdessä. Erilainen asioista huomauttelu ja viisastelu aiheuttaa monesti todella negatiivisia asioita työyhteisössä ja niillä on tapana kohota työyhteisössä isoon merkitykseen.

*Oman ryhmän kehittyminen sekä tilaisuus, missä voidaan avoimesti jutella asioista. Niin positiivisista kuin negatiivisista.*

*Varmastikin avoimuus ja mahdollisuudet kuulla toisten ajatuksia samoista asioista minkä kanssa työskentelemme.*

Tärkeänä nähtiin myös tilaisuuksien säännönmukaisuus ja se, että tällaista huolien ja murheiden purkamista pystyttiin tekemään tietyin väliajoin. Tähän luottamukseen on varmasti osaltaan vaikuttanut se, että esiin tuotuja asioita on pyritty parantamaan ja viemään uusiksi toimintamalleiksi. Tämä on tärkeää, jotta työohjauksen uskottavuus säilyy ja siitä saadaan irti se hyöty, jota varten sitä järjestetään.

*Saa ylipäättään säännöllisen epäsäännöllisesti keskustella avoimesti asioista kaikkien kanssa. Toivoisin kuitenkin, että tämä kehittyisi.*

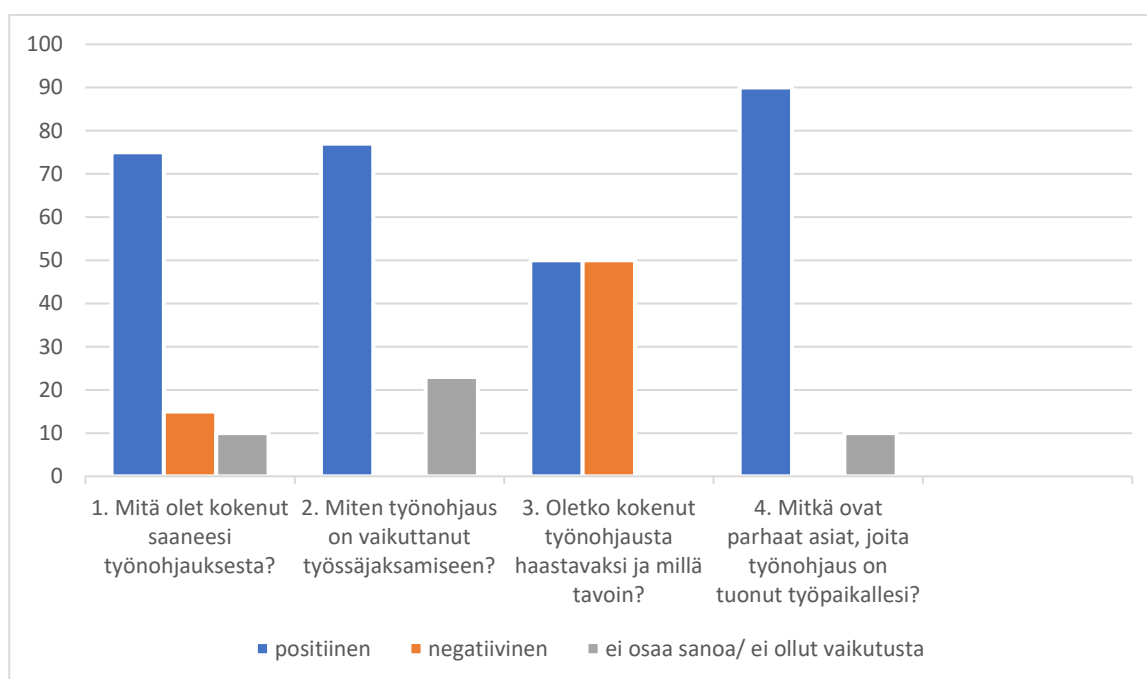
Näiden vastausten lisäksi oli pohdintoja työnohjauksesta yleensä ja ohjaajan toimimisesta työnohjaustilaisuuksissa. Monissa vastauksissa myös korostettiin sitä, että työnohjaus oli tilaisuus, johon koko henkilöstö osallistui. Kun poliisityö oli nykyisin kovasti hektistä, nähtiin sille iso painoarvo, että

kokoonnuttiin yhteen keskustelemaan oma työpaikan asioista ja haluttiin tehdä omasta työpaikasta kaikille mukava ja toimiva yksikkö.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa on johtopäätöksiä opinnäytetyön tuloksista. Tutkimuskysymykset olivat, kuinka työnohjaus on vaikuttanut työhyvinvointiin Joensuun pitkäkestoisessa tutkinnassa, kuinka työnohjaus on vaikuttanut työntekijöiden henkilökohtaiseen jaksamiseen ja mitä merkitystä työnohjauksesta on ollut organisaatiolle. Tehty haastattelututkimus vastasi näihin kysymyksiin hyvin ja tulokset olivat varsin selkeitä. Tutkimustuloksen arvoa nostaa vielä sen korkea vastausprosentti 92 prosenttia, jolloin voidaan katsoa, että koko henkilöstön mielipide saatiin tutkittua.

Tutkimuksessa keskityttiin yhden yksikön kokemuksiin työnohjauksesta. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on helppo todeta työnohjauksen olleen pääosin positiivinen asia Joensuun pitkäkestoisen rikostutkinnan henkilöstölle. Oheisissa taulukoissa on selvennetty sitä, miten vastaukset jakaantuivat:



Kun vastauksia haetaan puolistrukturoidulla haastattelulla, on suorien negatiivisten ja positiivisten kommenttien hakeminen aina myös tulkintaa. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin helppo todeta kommenttien olleen niin selkeästi puolesta tai vastaan, että tällaisen taulukoinnin uskaltaa tehdä. Tästä taulukosta on selvää, että valtaosa työntekijöistä on kokenut työnohjauksen positiiviseksi asiaksi, jolla on saatu aikaa positiivisia asioita työpaikalla. Huomion arvoista on myös se, ettei kukaan ole kokenut työnohjauksen aiheuttavan suoraan negatiivisia asioita työssäjaksamiseen. Toki

on myös todettava se, että vastaajista moni koki olonsa työpaikalla olevan positiivinen ilman työnohjaustakin, joten työnohjauksen merkitys jäi näissä tapauksissa auki. Positiivinen työntekijä voi olla työssään aivan hyvin tyytyväinen ja jaksava, vaikka ei koskaan osallistuisikaan työnohjaukseen.

Lisäksi todella moni vastaaja on sitä mieltä, että työnohjaus on tuonut hyviä, uusia työskentelytapoja. Lisäksi moni painotti ryhmädynamiikan parantuneen sekä omien voimavarojen lisääntyneen, kun oma ajankäyttö ja hallinta oli parantunut.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, kuinka työntekijät olivat kokeneet työnohjauksen. Lisäksi pyrittiin selvittämään mikä on ollut heidän tarpeensa työnohjaukselle sekä selvittää työnohjauksen merkitystä työhyvinvoinnille. Haastateltavien näkemykset työnohjauksen tarpeellisuudesta olivat pääosin samankaltaisia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Työnohjaus koettiin tarpeelliseksi, koska siitä on saatu hyviä kokemuksia. Ne, jotka eivät kokeneet tämän hetkistä työnohjausta tarpeelliseksi, kertoivat edelleen olevan motivoituneita työhönsä eivätkä tarvinneet työnohjausta tukemaan tätä asiaa. Haastatteluun osallistujien kokemusten kautta selvisi työntekijöiden näkemykset työnohjauksesta todella hyvin. Tämän opinnäytetyön mukaan työntekijä koki saavansa työnohjaajalta tukea toimintatapojensa tarkasteluun ja uusia näkökulmia toimintatapoihinsa, minkä työntekijä koki lisäävän ammattitaitoa, oppimista, hallinnan tunnetta ja työssäjaksamista.

Merkittävänä huomiona voidaan myös pitää sitä, että työnohjauksen työhön tuomien uusien toimintatapojen lisäksi, työyhteisö tunsu yhtenäistymistä ja dynamiikan paranemista työnohjauksen kautta. Tämä yhteisöllisyyden tunne maksaa itsensä takaisin kiireen ja hektisten tapahtumien keskellä, kun jokaiselta työntekijältä vaaditaan joustamista ja heittäytymistä yhteisen päämäärän eteen. Tämä yhteisöllisyyden kasvu on voimavara, jonka mittaaminen on erittäin vaikeaa, mutta sen puute johtaa moniin käytännön ongelmiin työpaikoilla. Ryhmädynamiikan puute johtaa joustamattomuuteen, heikkenevään työtehoon ja ajatuksen kääntymistä vain omiin työtehtäviin. Vanha sanonta "ryhmä on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki" tulee testatuksi silloin, kun kiire ja stressi on kovimmillaan ja jokaisen tulee antaa panoksensa ryhmän teen.

Kun nykyajan poliisi on yhä kiireisempi ja tehtäviä joudutaan priorisoimaan niin poliisin kenttä- ja hälytystoiminnassa kuin rikostutkinnassa, on oma työnhallinta ensiarvoisen tärkeää. Kun työnhallinta on järjestyksessä, on työstä aiheutuva paine vähäisempää ja ajan hallinta on helpompaa. Lisäksi erilaiset työkalut ryhmän sisällä toimimisesta auttavat kiireisessä arjessa.

Poliisi on viime vuosina panostanut erilaisten nopeiden ja akuuttien tehtävien hoitamiseen, johtuen toimintaympäristön muutoksista. Uusiksi valitettaviksi tehtäviksi on tunnistettu erilaiset terroristi- ja kouluampumistilanteet sekä vieraan valtion aiheuttamat uhkatilanteet. Muutos rikostutkinnassa ja

sen tehtävissä on tapahtunut hitaammin ja muutokseen on johtaneet esimerkiksi säätöjä ajaneet henkilöstö vähennykset. Lisäksi uusi lainsäädäntö ja muutoseikkojen lisääntyminen ovat lisänneet työmäärää jatkuvasti. Tämän tutkimuksen perusteella työnohjausta voisi kuvitella varsin toimivaksi työvälineeksi vastaavissa muutoksissa tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa työnohjaus on antanut hyviä tuloksia, juuri töiden uudelleen järjestelyissä ja ajanhallinnassa, joka on muuttunut rikostutkinnassa ajan myötä paljon.

Myös uudet työntekijät hyötyvät työnohjauksesta. Kun työnohjauksessa keskustellaan omasta työnohjustuksesta ja ryhmässä tekemisestä sekä ryhmän ajanhallinnasta, on kokeneempien työkavereiden mielipiteet ja kokemukset varmasti uusille työntekijöille tärkeitä. Näissä tapauksissa vanhemmasta työntekijästä asiasta keskusteleminen voi tuntua turhalle, mutta uudesta työntekijästä varsin hyödylliselle. Kun kokemuksia jaetaan, voi työnohjaus auttaa kokemattomaa työntekijää reilusti enemmän kuin vanhempaa. Toisaalta, uudet työntekijät voivat tuoda juuri oppimiaan asioita käytäntöön työpaikoille ja jakaa näitä asioita vanhemmille kollegoille juuri työnohjauksen keskusteluissa. Tällöin, jos keskustelua syntyy vanhempien työntekijöiden kokemuksilla ja uusien työntekijöiden juuri opituilla taidoilla höystettynä, voi tulla uusia innovaatioita, jotka taas auttavat kaikkia tekemään työnsä paremmin.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli mitä hyötyä työnohjauksesta on ollut organisaatiolla. Kun tarkastellaan henkilöstön vastauksia, on selvää, että työnohjaus on parantanut työilmapiiriä ja työhyvinvointia Joensuun pitkäkestoisessa rikostutkinnassa. Organisaatio on siis saanut paremmin voimia työntekijöitä, joka on tutkitusti tuottavuutta lisäävä tekijä. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ole voitu arvioida tuottavuuden lisääntymistä, lienee sitä kuitenkin tapahtunut. Lisäksi hyvin työssään viihtyvä ja jaksava työntekijä on vähän poissa työstä ja töissä ollessaan ahkera. Hän pystyy järjestelemään työnsä niin, ettei stressi pääse kasaantumaan. Hyvinvoiva työntekijä on lisäksi joustava ja pystyy sopeutumaan hyvin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.

Työntekijöille tehtyjen haastattelujen lisäksi esihenkilöiden haastatteluissa tuli paljon positiivisia asioita työnohjauksen merkityksestä organisaatiolle. Esihenkilöt olivat huomanneet työilmapiirin parantumisen lisäksi uusia työskentelytapoja, jotka olivat tehostaneet työskentelyä. Tällaisten innovatiivisten ratkaisujen myötä on mahdollista kehittää organisaatiota laajemmin, ei vain siinä yksikössä, jos oivaltamista tapahtuu. Jokin hyvä käytäntö on mahdollista ottaa käyttöön toisessakin yksikössä ja sillä voidaan näin tehostaa toimintaa laajemmin.

Esihenkilöt olivat myös kokeneet, että johtaminen yksikössä, jossa henkilöstä voi hyvin, on helpompaa. Säännölliset keskustelut avaavat kanavan, jossa erilaisia epäkohtia käydään läpi ja tämä pätee myös johtamiseen. Jos ryhmä kokoontuessaan tuo jonkin epäkohdan johtamisesta esihenkilön

tietoon, voi olettaa sen olevan hyvin mietitty ja siihen kannattaa suhtautua vakavasti. Tämä on tuonut myös luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välille, jonka voi katsoa olevan organisaatiolla suureksi eduksi.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Suomessa on laadittu tutkimuseettiset ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeet on laatinut Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Kaikki tieteen alat noudattavat TENK:n ohjetta, jossa korostuvat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus niin tulosten tallentamisessa kuin esittämisessäkin. Perustana tutkimukselle tulee olla sen hyödyllisyys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu arvioimaan jokaisen vaiheen ja tekemänsä ratkaisun luotettavuutta silmällä pitäen. On hyvin tärkeää, että arviot perustuvat tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin ja niitä käsitellään objektiivisesti, ilman ennakko-olettamaa. Lisäksi tutkija muun muassa varmistaa tutkimuksen eettisyyden sekä suojelemaan tutkittavien yksityisyyttä. (Vilka 2015, 196, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Lähteiden luotettavuutta voi arvioida sen kustantajan tai artikkelin julkaisseen lehden perusteella. Luotettavuutta voidaan lisätä valitsemalla vertaisarvioituja lähteitä sekä valitsemalla tuoreita lähteitä. Vaikka lähteen tuoreus onkin tärkeää, vanhat klassikkoteokset voivat olla päteviä lähteitä niiden iästä huolimatta. Osa aiheista voi olla vähän tutkittuja ja tästä syystä niiden tieto uudistuu hitaasti ja sen vuoksi tuoreiden lähteisen saaminen voi olla hankalaa. Tutkijan kannattaa pyrkiä alkuperäisille lähteille aina kun se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40-42.)

Tutkimuksen alkutilanteessa tarkasteltiin aiempia tutkimuksia samasta aiheesta. Kun kokonaiskäsitys oli syntynyt siitä, kuinka aihetta oli Suomessa tutkittu, alettiin tutustua aiheen teoriaan. Teoriaa oli saatavilla hyvin ja se oli tuoretta. Teoriasta syntyi käsitys tutkittavasta aiheesta ja sen perusteella runko siitä, miten asiaa olisi syytä tutkia. Tutkimusmenetelmä pyrittiin valitsemaan sen mukaan, mikä palvelisi parhaalla tavalla vastauksien saamiseksi tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan tietyn ihmisjoukon kokemuksia tietyistä asiasta ja heidän näkemyksiään sen toimivuudesta työyhteisössä. Sen vuoksi tietojen saamiseksi valittiin haastattelututkimus.

Työntekijöiden haastattelut toteutettiin sähköpostilomakkeella, koska haastateltavien joukko oli sen verran suuri (14 henkilöä). Haastateltavat saivat palauttaa vastauksensa joko paperilomakkeella omassa yksikössä olleeseen palautelaatikkoon tai sähköpostilla kyselyn lähettäjälle. Sähköpostilla saapuneet vastauksen tallennettiin eri numeroilla tietokantaan, jotta niiden alkuperäiset vastaajat jäivät nimettömiksi. Lisäksi paperilla vastanneiden lomakkeet litteroitiin puhtaaksi ja tallennettiin samaan tietokantaan. Litteroinnilla on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa iso merkitys ja siksi

haastattelut on avattava sanasta sanaan muuttamatta niiden alkuperäistä merkitystä. (Vilkkä 2015, 137.)

Kuvatessa tuloksia, on oltava rehellinen ja avoin sekä tuotava tulokset esiin niin kuin ne tutkimuksesta ilmenevät. Lisäksi tekstistä tulisi ilmetä, kuinka kyseisiin tuloksiin on päädytty ja millaisia päätelmiä siitä on tehty. Tekstin tulisi olla hyvän tieteellisen käytännön mukaista, argumentoivaa ja tieteellistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulos ei välttämättä ole sellaisenaan toistettavissa, koska kyseessä on ainutlaatuisen kokemuksen tutkiminen. Tekstin tukena on hyvä käyttää apuna erilaisia taulukoita ja tilastoja niin, että ne avaavat lukijalle eri vaiheita ja kuvaavat tutkimuksen tuloksia visuaalisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110, Vilkkä 2015, 198–199.)

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa, mutta erittäin antoisaa. Tutkittava aihe oli jatkumoa aiemmalle tutkimukselleni työhyvinvoinnista ja sen vuoksi perustietoa aiheesta olin jo lukenut runsaasti. Työnohjaus ei ole laajalti käytössä vielä poliisissa ja oli kiinnostava selvittää tutkimuksen kautta, mitä mieltä yhden yksikön tutkijat olivat sen vaikutuksista omaan yksikköönsä. Työyhteisössä tutkimukseen suhtauduttiin positiivisesti ja lupien ja haastattelujen tekeminen sujui lopulta ilman ongelmia. Toivon tämän tutkimuksen antavan myös viitteitä siitä, että uusien keinojen käyttäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi on kannattavaa ja joskus asioiden pohtiminen ja parantaminen etukäteen on järkevää.

Edellisen tutkimuksen jälkeen ja tulevana esihenkilönä näin tärkeänä työnhyvinvoinnin merkityksen työyhteisöissä. Uskon vakaasti siihen, että tuottavuuden lisääminen ja jopa säästöjen saaminen ihmisten työhyvinvointia lisäämällä on järkevää. Lisäksi työhyvinvoinnin parantaminen vähentää turhautumista ja uupumista työpaikoilla ja voi vaikuttaa näin positiivisesti sairauspoissaoloihin ja työilmapiiriin. On tärkeää ollut huomata, että hyvin voiva työntekijä on työnantajalle erittäin tärkeä ja sen eteen nähty vaiva palaa työnantajalle moninkertaisesti takaisin joustavuutena ja tehokkaana työntekemisenä. Erilaisten säättöohjelmien ja muiden muutosten luomat paineet olisikin syytä käsitellä niin, että työnhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin puututtaisiin mahdollisimman vähän.

Opinnäytetyön aihe ja rajaaminen onnistui mielestäni hyvin. Onnistuin saamaan ryhmältä hyvät kommentit aiheesta, josta heillä selvästi oli sanottavaa. Samoin työnjohdon näkemys oli asiasta selkeä ja ansaitsi tulla kuulluksi myös tässä opinnäytteessä. Tulokset olivat yllättävän selkeitä ja niiden avulla on helppo perustella jatkossa itselleen ja omille esimiehilleen työnohjauksen tarvetta työtä kehittävänä toimenä. On myös tärkeää muistaa, ettei työnohjaus pysty paikkaamaan huonoa johtamista tai muita ongelmia työpaikalla, mutta oikein käytettynä se voi olla loistava lisä työyhteisön kehittämisessä. Lisäksi työnohjausta tulisi muistaa käyttää, jo ennen kuin mitään ongelmia on havaittavissa, ikään kuin ennakkoiden. Tällöin jo viriävät ongelmat ovat ratkottavissa, ennen kuin ne kasvavat siihen mittaan, että työnohjaus voi olla jo turhaa.



Kun työn tekemisen tahti ja kiire on arkipäivää poliisissa, on tärkeää, että henkilöstö pystyy tarvittaessa venymään ja joustamaan. Kun asiat kasaantuvat ja ruuhkautuvat, on henkilöstön joustaminen arvossaan ja kannattelee vajavaisia resursseja. Tästä syystä erilaiset vastakkaisasettelut työntekijöiden ja työnantajan välillä on erittäin turmiollisia. Työnantajan tulisikin ymmärtää ja pyrkiä siihen, että vastavuoroisuus tulisi olla mahdollisimman hyvää työpaikoilla. Tämä on asia, johon ainakin omalla esihenkilöurallani pyrin. Omat kokemukseni erilaisesta joustamisesta ja luottamuksesta työntekijöiden ja työnantajan välillä ovat hyviä ja antaneet omalla työurallani voimia päivittäiseen jaksamiseen. Tämä kokemus on sellainen, että hyvän työilmapiirin, luottamuksen ja joustamisen tulee olla läsnä joka päivä myös toimiessani esihenkilönä tulevilla tehtävillä.

## 6.2 Suosituksia jatkotoimenpiteiksi

Työnohjausta poliisissa on tutkittu vähän ja syynä lienee tähän, ettei työnohjaus ole poliisissa laajalta vielä käytössä. Työnohjaus on kuulunut vielä pääsääntöisesti lapsiin- ja nuoriin kohdistuvien rikostutkijoiden rutiiniin, mutta sen laajentamista kannattaisi harkita myös muissa yksiköissä. Koska kynnys työnohjauksen järjestämiselle ei tulisi olla korkea, sen yleistyminen on lähinnä esihenkilöistä ja rahasta kiinni. Työnohjaus tarvitsisi markkinointia työntehostamisen keinona ja hyviä kokemuksia tulisi jakaa laajalti. Työnohjauksen tarvetta ei helposti tunnisteta ja sen käyttöä ajatellaan vasta sitten, kun jokin on alkanut työyhteisössä oireilla tai haitata joka päiväistä työntekoa. Olisikin tärkeää ymmärtää työnohjaus tapana kehittää toimintaa ja saada hyvin toimiva työyhteisö toimimaan vielä paremmin. Lisäksi kaikki työyhteisön dynamiikkaa parantavat asiat ovat tärkeitä henkilöstön viihtyvyyden ja työilmapiirin vuoksi. Tässä suhteessa esihenkilöiden tulisi ymmärtää, että hyvin voiva työyhteisö tarvitsee vähemmän perehdytystä ja rekrytointeja, jotka taas säästävät resursseja.

Työnohjaus on vähän resurssia vievä työhyvinvoinnin parantamismuoto. Tämän tutkimuksen kohteessa, Joensuun Pitkäkestoisessa rikostutkinnassa, työnohjausta järjestettiin noin neljä kertaa vuodessa. Siitä vastasi työterveydenhuolto ja kaikkineen järjestelyt olivat melkoisen helpot. Kun tuloksista pystyy varsin selvästi lukemaan työnohjauksen olleen varsin positiivisen asian, olisi sitä helppo kokeilla myös laajemmin. Moni yksikkö voisi tehostaa toimintaansa ja saada henkilöstön ääntä paremmin kuuluviin työnohjauksen kautta. Silloin kun henkilöstö pystyisi itse vaikuttamaan oman yksikkönsä sisällä työskentelytapoihin ja työn organisointumiseen olisi tulokset varmasti hyvin. Työnohjaus olisi siis hyvä mahdollisuus lisätä yksiköiden tuottavuutta, ilman merkittäviä panostuksia henkilöstö määrään tai muihin kustannuksiin aiheuttaviin asioihin.

Ne poliisiyksiköt, joissa olen työskennellyt, ovat kaikki kärsineet tietyllä tavalla samanlaisesta ongelmasta. Työt ja tehtävät eivät ole jakaantuneet tasaisesti eri työntekijöiden kesken. Osa on osaa-

misen ja koulutusten kautta saanut enemmän vastuuta ja tehtäviä, kun taas osalla saattaa olla vaikeuksia selviytyä vähemmästäkin. Töiden tasaisempi jako olisi varmasti asia, jota poliisissa pystyttäisiin parantamaan ja työnohjaus voisi olla tähän sopiva keino puuttua. Joka vuotiset kehityskeskustelut ja ryhmäkeskustelut eivät avaa tätä yhtälöä tarpeeksi ja niissä lähdetään yksittäisen ihmisen kautta parantamaan tuloksellisuutta.

Työnohjaus ei ole kallista, eikä siihen kulu paljoa aikaa. Joensuussa sitä järjestettiin neljä kertaa vuodessa ja siihen kerralla käytetty aika oli noin puolitoista tuntia. Lisäksi työnohjausta oli johtamassa työterveyspsykologi, joka oli poliisille työterveyspalveluja tuottavan yrityksen työntekijä. Kun tätä panostusta verrataan tuloksiin, joita tässä opinnäytetyössä saatiin, on helppo todeta työohjauksen olevan erittäin kustannustehokas tapa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisätutkimuksilla ja laajemmilla työnohjauskokeiluilla saadaan varmasti lisätietoa, hyötyvätkö kaikki poliisin yksiköt työohjauksesta ja kuinka sitä tulisi minkäkin yksikön kanssa tehdä. Varmaa kuitenkin on se, että jokainen yksikkö voi toimia paremmin ja jokaisessa yksikössä on asioita, joita läpikäymällä ja puhumalla saadaan aikaan parempia tuloksia ja parempi työilmapiiri. Se tulisi olla kaikkien esihenkilöiden priorisoinnissa korkealla, koska paremmin työhyvinvoiva henkilöstö on paremmin tuottava.

## LÄHTEET

- Ahjokangas, M 2021: Työnohjaus Keskusrikospoliisissa – Prosessin toimivuus ja kehittäminen. Haaga-Helia AMK-opinnäytetyö
- Alhainen, K., Kansanaho, A, Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T.& Soininen, J. 2016: Työnohjauksen käsikirja. Helsinki, Aretai Oy.
- Anttikoski, J 2023: Työnohjauksen kehittäminen Sisä-Suomen poliisilaitoksella. Laurea-ammattikorkeakoulu AMK-opinnäytetyö.
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P., Kuula, M. 2022: Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Akava works Artikkelit 1/2022. <http://www.akavaworks.fi/>
- Helsingin Sanomat 2023: Itä-Uudenmaan poliisilaitos ajautui kriisiin: [Itä-Uudenmaan poliisilla on suuria vaikeuksia selvittää tehtävistään, laitos kirjelmöi Poliisihallitukselle - Kotimaa | HS.fi](#)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holma, A. 2015. Ammatillinen kasvu toiminnallisia menetelmiä käyttävien työnohjaajien kuvaamana. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Luettavissa: [GRADU-1432291740.pdf \(tuni.fi\)](#). Luettu: 20.01.2024
- Hudges, R & Kinder, A. 2007. Guidelines for counselling in the workplace. The British Association for Counselling and Psychotherapy.
- Hyppänen, R. 2010: Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki, Talentum.
- Itä-Suomen poliisi 2022: Poliisipalvelulinja työjärjestys
- Junno J. 2015. Työyhteisön työnohjaus: kulttuurintutkijan silmälasit työnohjaajalla. Teoksessa Suomi, A & Valkama, S. (toim.). Työnohjauksen äärellä. s. 28-40. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kalliomaa, S. Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2019. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki.

Kananen, J. 2008: Kvali. Jyväskylä, Jyväskylän yliopistopaino.

Kamppuri, A 2022: Työhyvinvointi poliisissa -kirjallisuuskatsaus poliisin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, Poliisiammattikorkeakoulu AMK-opinnäytetyö

Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M. & Salonen, J. 2007: Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki, Edita.

Kaunisto, J.& Hyyti, J.& Koskelainen, M. ja Nieminen, A. 2021: Poliisityön psykologia. Vaasa, Grano.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy Kehusmaa, K 2011.

Keski-Luopa, L 2018: Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa - Työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina. BoD – Books on Demand E-kirja <https://kirja.elisa.fi/ekirja/kohti-kokonaisvaltaista-tyonohjauksen-teoriaa-tyonohjaus-intersubjektiivisena-kehitysprosessi>, luettu 18.4.2022

Keski-Luopa L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Lahti: Metanoia-instituutti

Keskinen, S. (toim.) 2002. Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 15. Turku: Painosalama Oy

Koivu, A. 2013. Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses. Väitöskirja. Kliininen lääketiede. Lääketieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences., no 175. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. Haettu 28.10.2023 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1148-3>

Koivuniemi, T 2012, Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Tallinna, Kustannus Siipipyörä.

Kärkkäinen, M. 2019. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kärkkäinen, M. (toim.). Työyhteisön työnohjaus. s.16–31. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen. Helsinki.

Manka M-L. 2011: Työn ilo. Helsinki, WSOY pro 1.–2. painos

Manka, M-L & Manka, M 2016: Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Pro.

Mansikka-Aho, H. 2021: Poliisi, mistä tulet, minne menet? Valtionhallinnon rakenneohjelmien tavoitteiden toteutumisen arviointi poliisin hallintorakenneuudistuksissa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 467 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/134277>

Metsämuuronen, J 2006: Laadullisen tutkimuksen käsikirja, Jyväskylä Gummerus, 1 painos

Mäkikangas, A., Mauno S. ja Feld T. 2017: Tykkää Työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä, PS-kustannus.

Poliisihallitus 2012: Kriittisten tilanteiden jälkitoimet poliisihallinnossa. Määräys 2020/2012/668

Paunonen-Ilmonen, M 2001: Työnohjaus – Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. TummaVuoren Kirjapaino Oy, Vantaa

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset johdon ja esimiesten työnohjauksessa. Sued Management.

Penttilä, J 2017: Työnohjaus lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkijoiden tukena. Poliisiammattikorkeakoulu AMK-opinnäytetyö

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

Puusa, A & Juuti, P 2020: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna, Gaudeamus.

Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiala, K. (toim.) 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla – Katse tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen työnohjaajat.

Rauramo, P 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki, Edita Prima, 1. painos.

Ruutu, S & Malmimies, R. 2015: Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Hansaprint Oy, Vantaa.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

- Suhonen, S 2023: Työnohjaus Tampereen pääpoliisiasemalla lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoilla. Poliisiammattikorkeakoulu AMK-opinnäytetyö.
- Suomen työnohjaajat ry. 2024. Luettu 24.02.2024. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>
- Syrjälä, L. 1994: Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy
- Tarkkonen, J. 2014: Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. UNIpress.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/ 2010: [Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/2010 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/19.4.2020>
- Työterveyslaitos 2022: Työhyvinvointi ja työkyky <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky> , luettu 16.10.2022
- Työturvallisuuslaki, [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto, 2023: Sisäministeriön tiedote 9.10.2023: Hallitus panostaa sisäiseen turvallisuuteen ja lisää pelastajakoulutusta. [Hallitus panostaa sisäiseen turvallisuuteen ja lisää pelastajakoulutusta - Sisäministeriö \(intermin.fi\)](#) Luettu 9.12.2023
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Viita, R 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki Edita Prima oy.
- Wolter, C & Santa Maria, A & Wörfel, F & Gusy, B & Lesener, T & Kleiber, D & Renneberg, B. Job Demands, Job Resources, and Well-being in Police Officers a Resource-Oriented Approach Published online: 10 April 2018

## LIITE 1 (HAASTATTELULOMAKE)

Arvoisa vastaanottaja

Oheinen kyselylomake liittyy Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyöhön "Kokemuksia työnohjauksesta Joensuun pitkäkestoisessa rikostutkinnassa". Tutkimuksessa pyrimme selvittämään työntekijöiden kokemuksia työnohjauksesta ja kartoittamaan, millaisia muutoksia sillä on ollut työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Ainoina kriteereinä tutkimukseen osallistumiseen on, että kyselyyn vastaaja on tutkimuksen teko hetkellä vakituisessa virassa pitkäkestoisessa rikostutkinnassa ja hänellä on jonkinlainen kokemus työnohjaukseen osallistumisesta.

Usein työtehtävät voivat olla hyvinkin kuormittavia ja henkisesti raskaita pitkäkestoisessa rikostutkinnassa ja tutkimuksen tarkoitus on selvittää, onko työnohjauksella ollut vaikutusta jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Kyselylomake on täysin anonyymi eikä siinä kerätä nimi- tai henkilötietoja. Tutkimuksen tulokset esitetään ja analysoidaan niin, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa tutkimuksesta. Aineistonkeruu suoritetaan niin, ettei aineistoa keräävää tutkijakaan pysty yksilöimään vastauksia yksittäisiin henkilöihin.

Aineisto säilytetään tietoturvallisesti. Aineisto tuhotaan heti kun se on analysoitu ja tulokset raportoitu. Pyydämme, että vastaisit tähän kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen vie noin 2–8 minuuttia.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen on mahdollista 8.12.2023 asti.

Kiitän jo etukäteen vastaamisesta!

Kuinka pitkään olet työskennellyt poliisina: \_\_\_\_\_

Kuinka pitkään olet työskennellyt Joensuun Pitkäkestoisessa rikostutkinnassa: \_\_\_\_\_

Kuinka monta kertaa olet osallistunut työnohjaukseen (arvio): \_\_\_\_\_

Mikä on koulutuksesi,	Poliisin perustutkinto	___	
	Poliisin perustutkinto AMK	___	
	Alipääälystötutkinto	___	
	muu AMK-tutkinto	___	mikä _____
	YlempiAMK	___	mikä _____
	Yliopistotutkinto	___	mikä _____

Mitä olet kokenut saaneesi työnohjauksesta:

Miten työnohjaus on vaikuttanut työssäjaksamiseen:

Oletko kokenut työnohjausta haastavaksi ja millä tavoin:

Mitkä ovat parhaat asiat, joita työnohjaus on tuonut työpaicallesi: