

TYÖNOHJAUKSEN KEHITTÄMISSELVITYS

Maarit Hamunen

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä
Pohjois-Karjalan keskussairaala, Tieteellinen kirjasto
Tikkamäentie 16
80210 JOENSUU

ISBN: 978-952-9793-47-1 (nid.)
ISBN: 978-952-9793-48-8 (pdf)
ISSN: 1796-2714

Sähköinen julkaisu
http://www.pkssk.fi/tieteellinen_kirjasto/julkaisutoiminta_julkaisuluettelo.html

Joensuu 2008

Tekijät Hamunen, Maarit PsL		
Julkaisun nimi Työnohjauksen kehittämisselvitys		
ISSN: 1796-2714	ISBN: 978-952-9793-47-1 (nid.) ISBN: 978-952-9793-48-8 (pdf)	Kokonaissivumäärä: 72
Toimintayksikkö: Muut palvelutoiminnot yhteiset		
Tiivistelmä: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on järjestetty henkilökunnan työnohjausta ja koulutusta reilun kolmen vuosikymmenen ajan. Taustaksi oman organisaatiomme työnohjaustoiminnan kehittämiseksi kuvataan tässä selvityksessä työnohjauksen valtakunnallisia ohjeistuksia, syntyneitä käytäntöjä ja haasteita eri toimialoilla. Samalla avataan järjestäytyneen työohjaustoiminnan viriämistä ja kehittymistä maakunnassamme ja omassa organisaatiossamme. Nykypäivän toiminnan tarkastelu sanoin ja luvuin ja havaitut kehittämiskohteet suuntaavat tulevaan. Kuntayhtymässämme on aiemmin tehty kolme laajempaa kehittämisselvitystä ja järjestetty 1980- ja 1990 -luvuilla kolme sisäistä työnohjaajakoulutusta, joista kustakin on valmistunut noin 20 uutta työnohjaajaa. Tämänhetkinen selvitys syntyi huolesta riittävätkö työnohjaajat tulevaisuudessa, kun sisäisten, noin 50 työnohjaajan rivit, ovat harvenemassa eläköitymisen myötä. On myös hyvä aika selvittää tarkemminkin työnohjauksen tilaa, kun aiemmasta selvityksestä on vierähtänyt 10 vuotta. Aiemmin havaittu ja koettu muodostaa vertailupohjan nykyisyydelle. Psykiatrisen hoitotyön alueella työnohjauksen käytöllä on jo pitkät perinteet ja mielenterveyslain velvoitekin, mutta työnohjausta osataan kysyä jo muillakin potilastyön tehtäväkentillä ja yleensäkin työn ja työyhteisöjen kehittämisessä. Kuntayhtymän työnohjaajat ovat antaneet työnohjausta omalle henkilöstölle ja mahdollisuuksien mukaan myös alueen peruskuntiin. Sopivan työnohjaajan ja ohjattavan kohtaaminen on ollut aina haasteellista, ja alueellamme on pyritty helpottamaan tätä etsintätyötä sekä läänintasoisella että sairaanhoitopiirin työnohjaajarekistereillä ja vastuuhenkilöiden nimeämisellä koordinoituihin. Tämän selvityksen aineistona on käytetty työnohjaustutkimus- ja muuta alan liittyvää kirjallisuutta, kuntayhtymässä ja yhteistyöverkostoissa kertynyttä monipuolista työnohjausmateriaalia, kuten kerättyä tilastotietoa, tehtyjä raportteja, työnohjausesitteitä, artikkeleita, kokouspöytäkirjoja ja työnohjaustyössä kertynyttä laaja-alaista kokemuksellista tietoa. Varsinaiseen kysely- tai haastattelututkimukseen ei tämän selvityksen yhteydessä lähdetty. Työnohjauksen kautta voidaan saavuttaa sekä tulokellisuutta että henkilöstön hyvinvointia. Vuorovaikutuspainotteisissa työtehtävissä sekä asiakkaan/potilaan kokemus että työntekijän ja työyhteisön ammattitaito ja kyky arvioida ja tarpeen mukaan myös muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa on keskeistä hoidon laadun kannalta. Työnohjaajakoulutus ja -osaaminen rakentuvat kunkin ammattihenkilön perusosaamisen päälle, ja työnohjattava tuo työnohjaukseen yhdessä käsiteltävän materiaalin. Työnohjaustaitoja voidaan monin tavoin hyödyttää myös varsinaisessa työtehtävässä. Pitkälti työnohjaus perustuu perustehtävän arjen kysymyksistä käytävään luottamukselliseen keskusteluun ja kokemukselliseen oppimiseen. Ryhmätyönohjaus mahdollistaa vertaistuen ja toisilta oppimisen. Työnohjaus tarjoaa myös mahdollisuuden muutosten hallintaan ja esimiestyön tukemiseen. Työnohjauksen vaikuttavuudesta on tehty jo lukuisia väitöskirjatasoisia tutkimuksia Suomessa ja maailmalla. Työnohjaajakoulutukset ovat yleensä noin kaksivuotisia, prosessinomaisia ja oman perustehtävän ohella suoritettavia koulutuksia. Ne koostuvat teoriaopinnoista, työnohjausharjoituksista ja niiden työnohjauksista. Työnohjaajakoulutuksia järjestetään useiden koulutusyhteisöjen toimesta. Tämän työn keskeinen suositus on sisäisen työnohjaajakoulutuksen suunnittelun käynnistäminen työnohjaustoiminnan turvaamiseksi myös tulevaisuudessa.		
Avainsanat: työnohjaus, kehittäminen		
Julkaisija Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Tikkamäentie 16 80210 JOENSUU		Tilausosoite Pohjois-Karjalan keskussairaala Tieteellinen kirjasto Tikkamäentie 16 80210 JOENSUU Puh. 013 171 2045, Faksi. 013 171 2595 S-posti. kirjastopalvelut@pkssk.fi

JULKAISUN LAJI

Alkuperäisjulkaisut

Selvitykset, raportit ja mietinnöt

Audiovisuaaliset tuotteet

SISÄLTÖ

Johdanto	7
1. Työnohjauksen taustaa ja nykypäivän haasteita eri toimintakentillä	7
1.1. Työnohjaus sisäistämisen ja muutoksen hallinnassa	8
1.2. Työnohjaus potilas-hoitajasuhteen laadun ja työntekijän jaksamisen edistäjänä	9
1.3. Työnohjaus kirkon, koulun ja järjestöelämän kentillä	11
1.4. Työnohjaus organisaatioiden kehittämisessä ja esimiestyössä	12
2. Työnohjaajien alueellinen ja valtakunnallinen organisoituminen	13
2.1. Läänin asiantuntijatyöryhmä ja työnohjaajarekisteri	13
2.2. Työnohjausvastaavan tehtävä ja kuntayhtymän työnohjaajarekisteri	14
3. Työnohjauksen ja sen koulutuksen moninaisuus	14
3.1. Työnohjaajakoulutuksen sisältöjä	15
3.2. Työnohjaajakoulutettavan edellytyksiä	16
4. Työnohjauksen käsite ja sen rajaus	16
4.1. Työnohjauksen määritelmä ja teoriatausta	17
4.2. Työnohjauksen vaikutukset ja tavoitteet	19
4.3. Mennyt ja tuleva työnohjauksessa	21
4.4. Työnohjauksen muodot	22
5. Työnohjausprosessi: työnohjaussopimus ja työliitto	23
5.1. Työnohjauksen integratiivinen malli	24
5.2. Reflektion arvo työskentelymenetelmänä	25
5.3. Työnohjaus huomion ja kunnioituksen antajana	25
5.4. Työnohjauksen esteitä	26
5.5. Työnohjauksen eettiset periaatteet	27
6. Aiemmat työnohjausselvitykset kuntayhtymässämme ja niistä nostetut kehittämis ehdotukset ja niiden toteuma	27
7. Kuntayhtymän työnohjaajarekisterissä olevat työnohjaajat	31
8. Työnohjauksen toteuma tilastoina	32
8.1. Eri vastuuyksikköjen työnohjaajien antama työnohjaus	33
8.2. Eri vastuuyksiköiden saama työnohjaus	33
8.3. Kuntayhtymän työnohjaajien antama ja kuntayhtymän henkilöstön saama työnohjaus	34
8.4. Ulkopuolisten ohjaajien käyttö	37

9. Työnohjauksen hinnoittelu	37
10. Miksi työnohjausta edelleen tarvitaan?	37
11. Ehdotukset työnohjauksen mahdollistamiseksi ja kehittämiseksi	38
Tiivistelmä ehdotuksista	41

Lopuksi

Taulukot:

Taulukko 1. Kuntayhtymän työnohjaajat vastuuyksiköittäin ja työnohjaajien antama työnohjaus	33
Taulukko 2. Eri vastuuyksiköiden saama sisäinen ja ulkopuolelta ostama työnohjaus	33
Taulukko 3. Kuntayhtymän työnohjaajien antama yksilö- ja ryhmämuotoinen työnohjaus omalle henkilöstölle ja peruskuntiin vv. 1995-2007.	34
Taulukko 4. Kuntayhtymän henkilöstön saama sisäinen ja ulkoinen työnohjaus yhteensä vv. 2002-2007.	35

Liitteet:

Liite 1. Hallintoylihoitaja Pirkko Keskisärkän (2005) artikkeli työnohjaustoiminnan kehittymisestä	42
Liite 2. Mielenterveyslaki ja -asetus 1§ ja 4§	44
Liite 3. Pohjois-Karjan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen työhyvinvoinnin tasapainomalli	45
Liite 4. Työnohjaajakoulutuksen laatuksikriteeristö	46
Liite 5. Työnohjauksen ja sen lähikäsitteiden vertailua	53
Liite 6. Työnohjauksen kuntahinnasto PKSSK:ssa	56
Liite 7. Suomen työnohjaajat ry:n viitteellinen suositus työnohjaushinnoiksi	58
Liite 8. Työnohjaussopimuslomake	59
Liite 9. Sopimuslomake ulkopuolista työnohjausta varten	60
Liite 10. Työnohjaajan ilmoituslomake laskutusta varten	63
Liite 11. Työnohjauksen eettiset periaatteet	64
Liite 12. Esitys työnohjaajakoulutuksen suunnittelun käynnistämiseksi	66
Kuvio 1. Työnohjaajan taidot ja asiakastahon odotukset	24

Lähteet

Johdanto

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen johtoryhmä antoi 12.6.07 (§ 142) työn- ohjauksen vastuuhenkilönä tehtäväkseni laatia selvityksen työnohjauksen kehittamisestä. Saatteena oli, että ”Työnohjaajia on eläköitymässä, ja pyritään huolehtimaan työnohjaajien kouluttamisesta”. Työlle ei asetettu määräaikaa. Raportointi on perusteltua tehdä nyt alkuvuodesta, kun koko viime vuoden tilastointi työnohjauksen toteumasta on käytettävissä. Aiemmat laajemmat työnohjaus- selvitykset ovat vuosilta 1991, 1995 ja 1998.

Tavoitteena on annetun tehtävän lisäksi laatia työnohjauspalveluja käyttäviä ja kuntayhtymän työnohjaajia hyödyttävä työnohjauksen historiaa ja nykypäivän käytäntöjä ja kehittämiskohteita kuvaava kooste. Samalla selvitystyö sekä mahdollistaa että velvoittaa oman vastuualueen arkityötä tarkemman analysoinnin.

Tässä selvityksessä pyritään antamaan vastauksia ja näkökulmia työnohjaukseen liittyviin keskeisiin kysymyksiin:

- miten työnohjaus on Suomessa ja omalla alueellamme/organisaatiossamme kehittynyt?
- mitä työnohjaus on?
- mihin työnohjauksella pyritään?
- onko työnohjaus tuloksellista ja miten sitä arvioidaan?
- kenelle työnohjausta tulisi antaa?
- kuka antaa työnohjausta?
- kuka työnohjauksesta päättää?
- kuinka työnohjaus käytännössä järjestetään?
- kuinka työnohjauksen kustannukset huomioidaan?
- miten työnohjaus on toteutunut PKSSK:ssa
- miten työnohjaustoimintaa tulisi edelleen kehittää?

1. Työnohjauksen taustaa ja nykypäivän haasteita eri toimintakentillä

Työnohjauksella on Suomessa Paunonen-Ilmosen (2007, 76 -77) mukaan pitkät perinteet lähinnä sosiaali-, terveys- ja opetusaloilla. Työnohjaus sai alkunsa 1920-luvulta sosiaalityön piiristä ja laajeni 1950- ja 1960-luvulla hoito- ja kasvatustyöhön ja 1980-luvulla edelleen ammatillisen kehittymisen välineeksi muillekin ammattialoille (Keski-Luopa, 2003, 5). Myös kirkon ja järjestötoiminnan piirissä työnohjaus on löytänyt paikkansa toisaalta perinteiden vaalimisessa ja toisaalta muuttuvan toimintaympäristön, uusien rooliodotusten ja toimintamallien ristipaineessa. Omassa organisaatiossamme työnohjaus käynnistyi 1970-lvulla (Keskisärkkä, 2005; Kurkko, 1989, 4). Liitteenä 1. on hallintoylihoitaja Pirkko Keskisärkän artikkeli työnohjaustoiminnan kehittymisestä kuntayhtymässämme.

Maamme kunnissa ja kaupungeissa työskentelee runsaat neljäsataatuhatta työntekijää eikä Paunonen-Ilmosen (emt.) mukaan suinkaan ole samantekevää, miten nämä organisaatiot toimivat, minkälatsuista toiminta on ja kuinka motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta henkilöstö on. Työtyytyväisyys ei myöskään ole väheksyttävissä oleva asia yleensäkään näin suuressa ryhmässä. Julkishallinnon toimintakenttä on laaja ja haasteellinen sekä työnohjaukselle että työnohjaajille. Refleksiivisyyden tarve (re-flektio = muuttaa mieli) kasvaa Hurskaisen (2007, 102) mukaan oleellisesti aina monimutkaisemmassa ja nopeatempoisemmaksi muuttuvassa maailmassa.

Työnohjauksen tutkimus on Suomessa vielä Karvinen-Niinikosken (Karvinen 1996, 2004, 5) mukaan nuorta, vaikka kiinnostus on jo parin viime vuosikymmenen ajan ollut kasvavaa, ja monta mielenkiintoista väitöskirjaa on eri tieteenaloilla julkaistu. Työnohjausprosessit ovat tutkimuskohteina pienimuotoisia ja pitkäkestoisia, joten tutkimustietoa kertyy suhteellisen hitaasti. Silti Suomessa ollaan kohta siinä tilanteessa, että työnohjauksen tutkimuksesta saadaan aikaan sen olemusta erittelevää metataseista tietoa (mm. Hyrkäs, 2002). Karvinen-Niinikoski (emt., 7) kaipaa myös työnohjauksen todellisuutta ja sen vaikutuksia laajemminkin (kuin yksittäisen työnohjausprosessien) osalta tarkastelevaa empiiristä tutkimusta. Työnohjauksen laajentuminen erilaisille uusille aloille ja työnohjaajien professionalistumispyrkimys yleistetyn työnohjaajapätevyyden nimissä on jatkossa erityisen kiinnostava tutkimuksen kohde. Myös kysymykset millaista merkitystä työnohjauksella on työn kehittämisen kannalta eri aloilla ja millainen on ns. yleistyneen työnohjauskäsityksen suhde tiiviimmin asiayhteyteensä kiinnittyvän ohjauskulttuuriin, ansaitsevat tutkimuksellisen mielenkiinnon.

1.1. Työnohjaus sisäistämisen ja muutoksen hallinnassa

Muutostilanne voi aktivoida kunkin työntekijän psyykkisissä rakenteissa esiintyviä puutteita (Lönngqvist, 1994, kirjassa Hyyppä & Miettinen, 2000, 79). Nykyisin yhä selvemmin aletaan tunnistaa mukaan organisaatioiden todellisuus: ne ovat jatkuvassa muutoksessa kuten niiden toimintaympäristökin. Ihmiset eivät ole suhteessa vain organisaation todellisuuteen, vaan myös useisiin yhtä aikaa vaikuttaviin erilaisiin ympäristöihin. Johtajalla on Lindströmin (1994, 175 -176) mukaan muutostilanteissa ristiriita: yhtäältä ylläpitää sitoutumista valittuun toimintalinjaan ja toisaalta kyetä käynnistämään vaihtoehtoisia linjoja. Yhteisön jäsenille muutos merkitsee työn tekemistä ohjaavien sisäisten mallien muuttumista. Muutostilanteissa tulehtunut ja ongelmallinen työyhteisö ei pysty tarjoamaan jäsenilleen keskinäistä tukea, mitä muutosmurroksessa usein syvästi kaivataan. (Lindström, 1994, 147). Yhteisön ulkopuolinen konsultti tai työnohjaaja voi auttaa yhteisön jäseniä rakentamaan erimielisyyteen ja keskinäisen tuen mahdollistamisen.

Työnohjaajalta edellytetään Siltalan mukaan (1993, 11-12) kärsivällisyyttä ja eläytymiskykyä ohjattaviaan ja heidän riippuvaisuuttaan, vastarintaansa, erilaisia tunnetilojaan ja oppimisen vaikeuksia kohtaan. Motiivina työnohjauspyynnössä voi muutostilanteissa myös olla toive palauttaa entinen ”järjestys”.

Työyhteisöjen muutostilanne merkitsee usein aiemmin vallinneen turvallisuuden ja luottamuksen tunteen uudelleenarviointia, sen säilymistä tai järkkymistä. (Mayer et al. 1995, Miettinen, 2000, 151) Muutostilanteissakin luottamuksen kehittyminen ei onnistu ilman aktiivista työskentelyä. Se on ansaittava uudelleen. Luottamusta on kuvattu jopa yhteisön jäseniä yhdessä pitävänä ”liimana”. Jos ohjattavien ja ohjaajan välille kertyy riittävästi turvallisuutta, työnohjaustilanteessa on tilaa myös tietämättömyyden ja avuttomuuden tunteille. (Siltala, 1993, 11) Työnohjaajan rooliin kuuluu omalla toiminnallaan edistää ohjattavan ryhmän ja ohjaajan välistä luottamusta mm. tasapuolisuudella ja sovitusta käytännöistä kiinnipitämisellä.

Karvinen-Niinikoski (2004) näkee työnohjauksen keinona ammatillisen tieto- ja teoriapohjan jäsentämiseen ja ammatilliseen sosialisointiin. Työnohjaus mahdollistaa työtoiminnan moniulotteisen analyysin ja työorientaation tutkimisen ja rakentamisen: ohjattavan yksilöllisen kehityksen ja kokemuksen ehtojen tutkimisen ja kehittämisen suhteessa toiminnan kokonaisuuteen. Työnohjaus on viime aikoina ollut myös kansainvälisesti voimakkaasti sen perinteisen sovellusalojen rajoja ylittävää, laajentuvaa toimintaa. (Karvinen-Niinikoski, 2004, 5)

Keski-Luopa (2005) ennustaa puhuessaan riski- ja sivuvaikutusten yhteiskunnasta, että työnohjaajien rooli tulee tulevaisuudessa vieläkin merkittävämmäksi, kun yhteiskunnassa tapahtuva muutos murentaa niitä syvärakenteita, joiden varaan nykyihmisen identiteetti on rakentunut. Keski-Luopan (emt.) mukaan työnohjaajien tulisikin erityisen herkin silmin ja korvin seurata ajassa tapahtuvaa muutosta. Sekä yksittäisten työntekijöiden että kokonaisten työyhteisöjen olisi löydettävä toimiva identiteetti myös aivan uudenlaisessa toimintaympäristössä.

Nykypäivän työyhteisöissä on Pekka Huuhtasen (2005, 6; 1985) mukaan samanaikaisesti käynnissä monia eritasoisia ja toisiinsa kytköksissä olevia muutoksia. Mm. uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa on tyypillistä, että ne koskettavat tietoteknisten työvälineiden lisäksi työyhteisöjen toimintatapoja, työnjakoa, töiden sisältöjä ja ammattitaitovaatimuksia. Teknologian kehittymiseen liittynyt uhkakuva automaation töiden sisältöä köyhdyttävästä vaikutuksesta ei sellaisenaan onneksi toteutunut. Erityisen ajankohtaiseksi Huuhtanen (emt.) näkee työelämän muutosten tarkastelun siksi, että työorganisaatioissa kohtaavat nyt ”siirtyvät sukupolvet”, tulokkaat ja lähtijät. Huuhtanen (emt.) summaa muutosta seuraavasti: ”Teknisesti kehittyneimpiinkin tieto- ja viestintätekniologioihin perustuvissa muutoksissa on lopulta kyse sosiaalisista innovaatioista, uusien järjestelmien tuottavuus- ja psykososiaaliset tekijät tasapainoisesti huomioonottavista sovellutuksista arjen työssä.”

Onnismaa (2007, 28) puolestaan kiinnittää huomionsa tämän päivän työelämässä ilmiöön, että luomme illuusiota elämän hallinnasta, ja jatkuvasti julkaistaan reseptimäisiä oppaita siitä, miten tehdään hyvä elämä. Elämän hallinnan vaatimukset ovat tulleet myös johtamiseen ja ”itsensä johtamiseen”. Myös asiantuntijatehtäviä standardisoidaan, ulkoistetaan ja pirstotaan niin pieniin kokonaisuuksiin, että on sama missä päin maailmaa työ hoidetaan. Virtuaalinen ja fyysinen verkostoituminen tekee niin ihmis- kuin työolosuhteistakin pirstaleista ja hajanaista. Elämä on jatkuvaa alusta asti aloittamista, uudelleen koulututtautumista ja uusien taitojen omaksumista, ikään kuin kulutusta. Erilaisin töihin ja taitoihin voidaan suhtautua kuin heräteostoksiin. Ammatillinen kasvu merkitsee jatkuvaa itsensä ja oman osaamisensa käsitteellistämistä suhteessa työhön, ympäristöön, tarkoitukseen ja omaan itseen. Onnismaan (emt.) mukaan tarvitaan kykyä nähdä itsen ulkopuolelle, mutta myös omien tarpeidemme ja hyvinvointimme edellytysten äärelle pysähtymistä..

Sisäministeri Anne Holmlund (2007) korosti työnohjaajille suunnatussa juhlaseminaaripuheessaan, että työelämä tarvitse tuoreita näkökulmia ja erityisesti kuntapuoli vetovoimaaisuutta. Työministeriön työolobarometrin mukaan koko 2000-luvun aikana työn koettu mielekkyys on mennyt huonompaan suuntaan, ja erityisesti kunta-alalla. Myös laadullisten mittareiden huomiointi on tärkeää, kun työelämässä mukanaolevien määrä tulee laskemaan ja useammilla aloilla tullaan kärsimään työvoimapulasta. Holmlund jatkaa (emt.), että parhaimmillaan työ on paitsi toimeentulon, myös motivaation lähde, joka antaa elämällemme myönteistä energiaa, haasteita ja onnistumisia, ja hyviä ihmissuhteita. Toimiva työyhteisö tukee työntekijän jakamista arjen pyörittäksessä.

1.2. Työnohjaus potilas-hoitajasuhteen laadun ja työntekijän jaksamisen edistäjänä

Tiuraniemi (2008, 13) kuvaa ammatillisuuden kehittymisen vaiheita asiakastyössä, ja toteaa niitä edeltäväksi vaiheeksi ns. maallikkoauttajuuden, jossa auttajan stereotypia saa etsimään ongelmiin nopeita ratkaisuja, neuvomaan oman (arki-) kokemuksen pohjalta ja antaman voimakasta emotionaalista tukea. Vielä nykyäänkin työnohjaajalta saatetaan odottaa näitä. Tiuraniemi (emt.) suosittelee jatkuvaa oman pätevyyden arviointia ja listaa seuraavat asiakastyön taidot ylitse muiden: epävarmuuden sietokyky, uskallus nähdä monimutkainen tilanne monimutkaisena, kyky käyttää

teoriaa ja tekniikoita joustavasti, realistinen näkemys omasta pätevyydestä ja ennen kaikkea reflektiivisyys. ”

Erityisesti **mielenterveystyön alueella** hoitajan ja potilaan välisen vuorovaikutussuhteen laadulla on hoidon onnistumisen kannalta keskeinen merkitys. Vuoden 1991 alusta voimaantullut mielenterveyslain 4 § (liite 2.) toteaa mielenterveyspalvelujen antamisen edellyttävän toimivaa työnohjausjärjestelmää. Mielenterveystyön latusuosituksissa (STM, 2002, 64) myös todetaan, että henkilöstön tulisi saada koulutusta, konsultointimahdollisuuksia ja työnohjausta päätetyn suunnitelman mukaan. Koulutuksen sisällöistä ja työnohjauksen toteutustavasta tulisi päättää yleisesti koulutussuunnitelmassa ja henkilötasolla työntekijän ja työnantajan kesken neuvotellen. Kuntayhtymämme psykoterapeuteista 98 %:lla oli tehdyn selvityksen (Hamunen, 2007) mukaan voimassa oleva työnohjaussuhde.

Myös **somaattisen hoidon ja tutkimuksen parissa** hoitavan/tutkivan tahon ja potilaan kohtaamisessa kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemus on merkittävässä asemassa, kun potilas arvio tyytyväisyyttään saamaansa palveluun. Potilaiden lisääntynyt tietämys ja uskallus kyseen alaistaa saamaansa hoitoa ja palvelua, asettaa työntekijöille ja organisaatiolle omat haasteensa ja usein luo myös tarpeen käsitellä näitä tilanteita työnohjauksessa. Fysioterapeutit Kedrin, Hakkola ja Hirvonen (2004, 19) pohtivat työnohjauksen mahdollisuuksia fysioterapeuttin työn ammatillisena tukena seuraavasti: ”Työnohjausryhmä tulee avuksi ammatillisen, elävän vuorovaikutuksen tutkimiseen, rajojen etsimiseen omalle työlle ja jaksamiselle. Näin ryhmän jäsen tarkistaa oman instrumenttinsa sointia ja viritystä yhteisessä orkesterikokoonpanossa – siis ei yksin vaan yhdessä”. He kuvaavat työnohjausprosessin alun tunnelmaa sanomalla, että pitäisi tarttua johonkin asiaan, joka sekä pelottaa että kutsuu.

Myös ns. Balint-työnohjausryhmät lääkärien keskuudessa ovat keskittyneet erityisesti tähän lääkäri-potilas - vuorovaikutuksen kokemukselliseen puoleen ja sen jakamiseen ja siitä oppimiseen toisten ryhmässä olijoiden kanssa. (Makkonen, Nick & Siimes, 2006). Hoitotieteen alueella on julkaistu lukuisia (mm. Lohiniva & Purola, 2003; Hyrkäs, 2003; Hyrkäs & Lehti, 2003; Hyrkäs 2002; Härmä, 2002; Hyrkäs & Paunonen-Ilmonen, 2001; Tihinen, 2001; Kilpiä & Virta, 1997; Laaksonen, 1999; Swaljung, 1995; Paunonen, 1991, 1989, Aavarinne, 1992) sekä opiskelijoiden, työyhteisöjen että hoitotyön johdon työnohjaukseen liittyviä tutkimuksia. Suomen työnohjaajat ry:n tutkimusryhmä päivittää luetteloa työnohjaustutkimuksista.

Kirsi Aholan (2007) tuoreen väitöskirjan mukaan työuupumus on vahvasti yhteydessä huonoon terveyteen ja se on vahva hälytysmerkki, johon pitäisi reagoida nopeasti. Hänen mukaansa työuupumus syntyy monen tekijän tuloksena. Perinteisesti työuupumus on liitetty masennuksen, mutta laajassa kansanterveyslaitoksen keräämässä Terveys 2000 aineistossa myös somaattiset sairaudet olivat uupuneilla hyvin yleisiä. Vähän koulutusta saaneet naiset ja ikääntyminen korreloi myös positiivisesti työuupumuksen kanssa. Työuupumus kertoo ennen kaikkea liiallisesta työkuormituksesta, joka on haitta terveydelle ja työkyvylle. Jos työolosuhteet ovat hyvät, yksilön piirteet eivät yksin näyttäisi selittävän työuupumusta. Jos työolot ovat huonot, voivat henkilökohtaiset ominaisuudet vauhdittaa työuupumusta ja –stressiä. Em. tutkija myös pohtii, kumpi on ensin: työuupumus vai huono terveydentila? Hän pääättelee, että yhteydet voivat toimia molempiin suuntiin. Ahola (emt.) edelleen painottaa ennen muuta riskien aikaista havaitsemista ja kuormituksen säännöllistä arviointia ja pohdintaa miten työtapoja ja -oloja voidaan muuttaa. Tutkijan viesti on, että työuupumusta voidaan ja pitää ehkäistä.

Vaikka työnohjauksen yksi tavoite on edistää työntekijän työhyvinvointia, lakisääteisen työterveyshuollon kautta ei korvata työnohjausta, vaan sen katsotaan kuuluvan organisaatioiden

vastuulla olevaksi työn ja henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointityöksi. Lyhyemmät työyhteisöjen työolosuhdeselvitykset ja kriisitilanteisiin liittyvä konsultaatiotyypinen yksilö- ja ryhmäohjaus ja tuki sen sijaan kuuluvat Kelan osin korvaaman työterveyshuollon piiriin.

Vuonna 2007 tehdyssä kuntayhtymän työhyvinvointikyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin useita kertoja esille työnohjauksen tarve ja ohjaajien saamisen vaikeus. Henkilökunnan kohtaamien traumaattisten työtilanteiden jälkipurkuun on monilla työyhteisöillä omat, ns. jälkipuinti- ja purkuapua tarjoavat työryhmät. Oman kuntayhtymämme henkilökunnan noin 20 hengen kriisiryhmittä koordinoi terveydenhuollon palveluissa preventiopsykologi ja sosiaalipalveluissa työterveyshoitaja. Yhteyden molempiin ryhmiin saa työterveyshuollon kautta.

1.3. Työnohjaus kirkon, koulun ja järjestöelämän kentillä

Sosiaali- ja terveydenhuollon ohella myös **kirkolla** on pitkät vuosikymmenten perinteet työnohjauksen saralla. Ahteenmäki-Pelkonen (2006, 20) toteaa kirkon työnohjauksen teoreettisia viitekehyksiä käsittelevän väitöskirjansa ”Mikä ohjaa työnohjaajaa” esittelyn yhteydessä, että kirkon työnohjaukselle ovat ominaista vahva työnohjauskulttuuri ja –perinne sekä työnohjaajien keskinäinen läheisyys, jota luodaan ja ylläpidetään työnohjaajien neuvottelupäivillä. Kirkon työnohjaus on lähtenyt sielunhoidon perustalta. Kirkko on kouluttanut omia sisäisiä työnohjaajiaan jo vuosikymmeniä oman Koulutuskeskuksensa kautta ja kirkon työntekijöille ohjaus on maksutonta. Omien työnohjaajien suosimista perustellaan sillä, että kirkon organisaatiota ja toimintaa ei voi oppia ulkopäin, vaan se pitää kokea.

Voisi olettaa, että kirkon ja hoitotyön työnohjauksissa on paljon yhteistä kun työssäkin on pitkälti kyse asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaamisesta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kuinka tärkeä rooli sitten teologisilla ja hengellisillä kysymyksillä on näissä kirkon työnohjauksissa? Ahteenmäki-Pelkonen (2006, 21 - 22) mukaan ne otetaan huomioon, mikäli ohjattava niin haluaa. Ja hän lisää, että substanssiosaamista pohtiville kirkon työnohjaajakoulutuksissa sielunhoidon ja seurakuntatyön työnohjaajakoulutukset on eriytetty jo 1990-luvun alussa. Kirkon ohjausten omaleimaisuus näyttäytyy mm. ohjausten tavoitteissa ja sisältökysymyksissä. Työnohjauksissa on läsnä työn laaja-alainen ja intiimi luonne, joka on työntekijälle iso kuormittaja: työ tulee koko olemukseen ja muodostaa haasteen myös ajankäytön hallinnalle. Kirkon työntekijöiden rooli on myös muuttumassa enemmän virkamiesmäiseksi. Kirkon työnohjaukselle on ominaista yksilöohjauksen yleisyys: arviolta puolet ohjauksista on yksilöohjausta. Kuntayhtymässämme toimii kaksi työnohjaajakoulutuksen omaavaa sairaalateologia.

Koivu (2004, 15) kuvaa omakohtaisia havaintojaan ja esittelee tutkimustietoa **koulumaailman** työnohjauksesta. Hän toteaa, että opettajat kaipaavat työnohjausta jaksamisongelmiinsa, ja tarkemmin asiasta keskusteltaessa usein paljastuu, että esille nousee pettymys työyhteisöön, opettajainhuoneeseen. Koulusta puuttuu Koivun (emt.) näkemyksen mukaan yhteisön tasolla omista lähtökohdista nouseva pedagoginen keskustelu. Yksittäisen opettajan on vaikea ylittää oman luokkahuoneen yksityisyyden ja työyhteisön julkisen areenan välistä rajaa. Koivu (emt.) viittaa Willmanin (2001) väitöskirjaan, joka käsittelee opettajien pyrkimyksiä parantaa sosiaalisia ja kasvatuksellisia käytäntöjään sekä ymmärtää niitä ja tai toimintaolosuhteitaan entistä syvällisemmin. Nämä ovat Koivun mukaan juuri teemoja, joita kohdataan toistuvasti opettajien työnohjauksissa. Willman (emt.) tiivistää johtopäätöksensä, että opettajien yhteistyössä tarvitaan ennen kaikkea siirtymistä epäonnistumisten välttämiseksi epävarmuuden hallintaan. Haasteellisten oppilaiden hoidon kautta myös opettajien työnohjaus- ja konsultaatiotarpeet tulevat myös erikoissairaanhoidon työntekijöiden tietoisuuteen. Maakunnallinen työnohjaajarekisteri voisi tuoda helpotusta myös kouluhenkilöstön esiintuomaan työnohjaustarpeeseen.

Ns. **kolmannen sektorin toimijat** ja palvelut tuovat tärkeän lisän julkisten palvelujen rinnalle. Yhdistysten työnohjauksen kentällä haasteena ja mahdollisuutena ovat toimintaa toteuttavat eri-ikäiset ja erilaisella koulutus- ja kokemustaustaltaan olevat ihmiset. Ruoho & Laikio (2006, 8-10) jatkavat, että Suomessa on arviolta 123 000 yhdistystä, ja osassa niistä työnohjausta on käytetty jo kauan ja joissakin se on vielä täysin vieras menetelmä. Yhdistystoiminnassa vapaaehtoistoiminta yhdistyy julkisen ja yksityisen sektorin toimintamalleihin ja ilmiöiden ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi. Työsuhteisten työntekijöiden määrä yhdistyksissä on kasvanut, ja palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan erottaminen yhdistyksessä voi olla joskus vaikeaa. Yhdistyksen jäsen voi olla myös monessa eri roolissa, kuten päätöksentekijänä ja palveluiden käyttäjänä, mikä voi aiheuttaa ristiriitaa. Jäsenistö, asiakkaat, rahoittajat, hallitus, toimihenkilöt, vapaaehtoistoimijat ja yhteistyökumppanit kohdistavat odotuksia erityisesti johtajan rooliin. Nämä odotukset voivat olla ristiriitaisia, ja siksi työnohjaus yhtenä menetelmänä voi selkeyttää yhdistyksen toimintaa ja auttaa sekä palkattuja työntekijöitä että vapaaehtoistoimijoita toteuttamaan perustehtävänsä.

Yksi työnohjauksen haasteita onkin (emt., 10) ottaa huomioon yhdistyksen visiot, strategiat ja taloudelliset tekijät sekä yhdistää henkilöstön ammattitaito, vapaaehtoistojen kokemukset ja toiminta. Työnohjaus voi tukea johtoa toiminnan suunnittelussa käsittelemällä yhdistyksen rakenteita, voimavaroja ja tarpeita. Yhdistystoiminnan työnohjauksessa voi parhaimmillaan nähdä yhteisen oppimis- ja kasvuprosessin, jossa kaikki toimijat yhdessä suuntaavat kohti uusia tavoitteita ja toimintamalleja. Yhdistysten vahvuus julkiseen sektoriin verrattuna on niiden toiminnan joustavuus muuttuvissa tilanteissa, mikä puolestaan luo sekä mahdollisuuksia että vaateita yhdistystoimijoille. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden käsitellä toimijoiden erilaisia arvoja, asenteita, odotuksia ja ihanteita. Kun ohjattavat voivat jakaa erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja voimavaroja, on mahdollista löytää yhteistä kieltä ja ymmärrystä. Tämä puolestaan realisoi odotuksia ja vaatimuksia sekä kehittää toimijoiden kysyä ymmärtää itseä ja muita. Kunta-yhtymämme työnohjaajat ovat antaneet yksilö- ja ryhmätyönohjausta joillekin alueellamme toimiville järjestöille, joiden kanssa on tiivistä potilas- ja/ tai omaisyhteistyötä.

1.4. Työnohjaus organisaatioiden kehittämisessä ja esimiestyössä

Organisaatiokulttuurisen ja prosessikonsultaation lähestymistavan kautta työnohjauksessa pyritään työnohjaajan (konsultin) ja johdon avulla diagnosoimaan organisaation ongelmia ja kehittämään niihin yhdessä ratkaisuja. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä jonkun ryhmän yhteisesti jaetuksi oppimistulokseksi, jossa paljastuu mm. tavat käyttäytyä, vallitsevat arvot ja jaetut perusolettamukset.). Prosessikonsultaatiomallin soveltamisella on pitkät perinteet yhteisöjen ja organisaatioiden (OD) kehittämisessä. (Vapaavuori, 2001, Schein, 1987a)

Eri sektoreilla toimivien työntekijöiden ohella myös esimiehillä on omat muutospaineensa ja usein ristiriitaiset rooliodotuksensa tämän päivän työelämän pyörteissä. Miten heidän ahdistustaan ja yksinäisyyttään voidaan jakaa? Hurskainen (2007, 98) toteaa, että johtajat tietävät, mitä on ”sosiaalinen vilu”. Johtavassa asemassa olevilla ei välttämättä ole kumppania, jonka kanssa paineita voisi jakaa. Monenlaiset sopimussuhteet, sitoumukset ja rajat aiheuttavat ahdistusta osoittamalla työn riskit ja päätöksenteon paikat. Työnohjaus voi palvella johtajuutta lujittavana toimintona. Työnohjaus on luottamukseen perustuva oppimistapahtuma. Se on tavoitteellista niin organisaation perustehtävän kuin sitä toteuttavan ohjattavan kannalta. Johtajalla on Lindströmin (1994, 175 -176) mukaan muutostilanteissa ristiriita: yhtäältä ylläpitää sitoutumista valittuun toimintalinjaan ja toisaalla kyetä käynnistämään vaihtoehtoisia linjoja.

Marita Paunonen-Ilmonen kertoo (2007) kiinnostuneensa tutkimaan, miten maamme julkishallinnossa eri aloilla tunnetaan työnohjausta ja mikä sen mahdollinen tarve on. Pontimena selvitystyölle oli yleiset, julkishallinnossa esitetyt väitteet siitä, miten aikaa vievää, vaivalloista ja kallista työnohjaus on. Paunonen-Ilmonen (emt.) tutki kunnan ja kaupunginjohtajille suunnatussa kyselyssään, miten he ymmärtävät työnohjauksella, mikä on työnohjauksen tarve ja käyttävätkö he itse ja heidän organisaationsa työnohjausta. Tulokseksi tuli, että kunnanjohtajat tunsivat menetelmän, pitivät työnohjausta tarpeellisena ja monilla oli omakohtaista kokemusta työnohjauksesta samoin kuin heidän organisaatioidensa työntekijöillä.

Hurskainen (2007, 102) vetää yhteen, että muutosta ei ole ilman johtajuutta. Johtajuus toteutuu muutoksessa. Johdon oma muutos vaikuttaa koko systeemin muutokseen. Systeemin muutos voi tapahtua vain niissä rajoissa, missä johdon oma kehitys tapahtuu. Johtavassa asemassa oleva joutuu usein pohtimaan monimutkaisia eettisiä kysymyksiä, ja on erityisen tärkeää pyrkiä selkiinnyttämään itselleen mitä arvostaa. Työnohjaus voi osaltaan palvella tätäkin tavoitetta.

2. Työnohjaajien alueellinen ja valtakunnallinen organisoituminen

2.1. Läänin asiantuntijaryhmä ja työnohjaajarekisteri

Pohjois-Karjalan läänihallituksen sosiaali- ja terveystoimi on pitänyt työnohjausta tärkeänä henkilöstön kehittämismenetelmänä. Osoituksena tästä on 1980-luvulla perustettu työnohjauksen asiantuntijatyöryhmä, joka seurasi työnohjauksen tilaa ja piti yllä Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystoimen työnohjaajarekisteriä, johon voivat ilmoittautua läänin alueella toimivat työnohjaajapätevyyden hankkineet työnohjaajat. Vuonna 1990 läänihallituksen kokoamassa sosiaali- ja terveydenhuollon työnohjaajarekisterissä oli kaikkiaan 94 työnohjaajaa eri kunnista.

Asiantuntijaryhmä antoi panoksensa myös 1980-luvun lopulla järjestetyn työnohjaajakoulutuksen suunnitteluun, ja Siltala ym. (1993) raportoi toteutuneen koulutuksen kokemuksista nimellä ”Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi”. Lääninhallitus järjesti lisäksi työnohjaajille kerran vuodessa täydennyskoulutusta. (Keskisärkkä & Tolvanen-Sarkkinen, 1997). Asiantuntijatyöryhmä lakkasi virallisesti olemasta Pohjois-Karjalan läänin lakkauduttua 8/1997. Läänin työnohjaajarekisteriä päivitettiin vielä vuoteen 2002, minkä jälkeen se on valitettavasti lakkautettu resurssipulan ja läänin lakisääteisin tehtäviin kuulumattomuuden vuoksi. Selkeä tarve maakunnalliselle rekisterille on kuitenkin edelleen olemassa. Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirissä on pidetty sisäistä työnohjaajarekisteriä 1980-luvulta lähtien. Vuonna 1988 mielisairaanhoidon tehtävälalalla oli 32 sisäistä työnohjaajaa, 16 avohoidossa ja 16 sairaaloissa. Kautta työnohjauksen historian työnohjaajia tarvitsevien ja soveltuvan työnohjaan kohtaaminen on koettu haasteelliseksi tehtäväksi.

Myös työnohjaajana toimivat tarvitsevat keskinäistä tukea ja jatkuvaa uuden oppimista. Suomen ensimmäinen ja nykyisin suurin moniammatillinen työnohjaajien valtakunnallinen yhdistys, Suomen työnohjaajat ry, juhli viime vuonna 25-vuotistaivaltaan. Työnohjaajiksi juuri valmistuneiden opettajien perustamaan yhteenliittymään on vuosien saatossa löytänyt sekä julkisen puolen, työnohjaajayrittäjien, järjestöjen, kirkon että kouluttajatahojen ja eri pohjakoulutuksen omaavia, vähintään 2-vuotisen työnohjaajakoulutuksen läpikäyneitä työnohjaajia. Vuonna 1998 jäsenmäärä oli 124 ja vuoden 2008 alussa noin 1.100. Yhdistys julkaisee Osviitta-nimistä lehteä, joka valottaa eri aloilla toimivien ja eri ammattitaitausta edustavien työnohjaajien tietotaitoa ja kokemuksia työnohjauksen kentillä. Myös tässä selvityksessä on viitattu lehden lukusiin, mielenkiintoisiin artikkeleihin.

2.2. Työnohjausvastaavan tehtävä ja kuntayhtymän työnohjaajarekisteri

Suurimman panoksen työnohjauksen toteutumiseen antavat ohjattavat itse, työnohjaajat ja esimiehet ja itse organisaatio, joka mahdollistaa työnohjaukseen osallistumisen. Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirissä on haluttu edistää työnohjauksen mahdollistumista ja koordinointia nimeämällä työlle selkeä vastuuhenkilö. Työnohjausvastaavan tehtävästä oli huolehtinut 1980-luvulta lähtien psykologi Pirjo Nykänen ensin mielenterveystyön alueella ja sittemmin kuntayhtymässä. Työnohjauksen keskeinen puolestapuhuja oli tätä ennen mm. edesmennyt johtava psykologi Terttu Mollnar. Työnohjaustyön kehittämisestä ja toiminnan tukemisesta ansaitsee kiitokset myös hallintoylihoitajat Eila Kurkko ja Pirkko Keskisärkkä sekä ylihoitaja Kaija Nuutinen ja psykiatrian vastaava ylilääkäri Pekka Ropponen, jotka ovat mahdollistaneet työnohjauksen saatavuutta henkilöstölleen että toimineet itse työnohjaajina. 1990-luvun alussa oli nimetty työnohjausvastaavat toimintayksiköittäin: sairaanhoitoon, hallintoon ja huoltoon, kuntoutumisklinikkaan ja siivous-huoltoon. Mielenterveystyön alueella työnohjauksen yhdyshenkilöinä ovat viimeisimmiksi toimineet mm. sh Liisa Solaranta ja sh Pirjo Seppänen, jonka työn jatkaajaksi on nimetty v. 2008 sh Pasi Kinnunen ja somaattisella alueella sh Hillevi Rautiainen. Kuntayhtymän työnohjauksen toteutumisen seurantaan varten alettiin kehittää sähköistä työnohjaajarekisteriä ja tilastointi-järjestelmää, joka otettiin käyttöön vuonna 1996. Valmistelutyöstä vastasivat atk-suunnittelija Aarre Karvinen, sosiaalityöntekijä Toini Koistinen sisällöntuntijana ja atk-suunnittelija Kirsi Nevalainen.

Johtoryhmä nimesi kuntayhtymän työnohjausvastaavana pitkään toimineen vastaava psykologi Pirjo Nykäsen työn jatkaajaksi vuonna 2002 preventiopsykologi Maarit Hamusen. Kuntayhtymän työnohjausvastaavan tehtävän tarkoitus ja päämäärä on työnohjaustoiminnan kehittäminen ja koordinointi sairaanhoitopiirissä. Käytännössä tämä tarkoittaa työnohjaajien kokousten, koulutusten ja vertaistapaamisten järjestämistä ja yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötyönohjauksen toteuttamista sekä erikoissairaanhoidon että perustason henkilöstölle. Työnohjausvastaava tuottaa työnohjaajien käyttöön työnohjaukseen liittyvää materiaalia, antaa pyydettyä työnohjaustodistuksia (mm. koulutuksiin haku, Kela-pätevyys), pitää pyydettyä osastotunteja (muiden työnohjaajien ohella) työnohjauksesta ja antaa sekä työnohjausta haluaville että itse työnohjaajille neuvontaa ja ohjausta. Työnohjausvastaava päivittää sisäistä työnohjaajarekisteriä ja työnohjauksen kotisivuja. Viimeisen, vuonna 1995 järjestetyn sisäisen työnohjaajakoulutuksen jälkeen työnohjaajien määrä on pysynyt suhteellisen vakiona noin 50 ohjaajassa. Kuntayhtymän uudessa työhyvinvoinnin toimenpide-ohjelmassa vuosille 2007 - 2009 on esitetty työnohjaajakoulutuksen käynnistämistä. Työnohjausvastaavan tehtäviin kuuluu lisäksi vuosittain työnohjaustilastojen kokoaminen ja niiden toimittaminen henkilöstökertomukseen ja työnohjaushinnastoon liittyvien esitysten tekeminen.

3. Työnohjauksen ja sen koulutuksen moninaisuus

Kirjavuutta työnohjauskäytäntöihin näyttää tuottaneen Keski-Luopan (2001, 10) mukaan ennen kaikkea se, että työnohjausta on kehitetty itsenäisesti eri ammattialoilla. Hoito- ja sosiaalialoilla on omat käytäntönsä ja koulutuksensa, kirkolla omansa, opettajilla omansa jne. Laajasta menetelmän soveltamisesta huolimatta työnohjaajakoulutukselle ei ole virallista standardointia tai auktorisointia eikä valtakunnallisesti hyväksyttyjä laatukriteerejä. Tuodakseen oman toimialansa työnohjauskäytäntöihin selkeyttä ja samalla edistääkseen työnohjauksen käyttöönottoa, asianomaiset ministeriöt ovat määritelleet käyttämänsä työnohjauksen kriteerit (Työvoimaministeriö 1982, Opetusministeriö 1982, Sosiaali- ja terveysministeriö 1984). Vuonna 1970 perustettu Kirkon koulutuskeskus alkoi järjestää työnohjaajien koulutusta kirkon työntekijöille. (Peltola, 2007, 19). Suomessa kaivattaisiin tuoreempaa valtakunnallista ohjeistusta työnohjauskäytäntöihin ja koulutusten laadunvalvontaan.

3.1. Työnohjaajakoulutuksen sisältöjä

” Työnohjaajakoulutukseen tulisi sisältyä työnohjauksen luonteen, tavoitteiden, prosessin-omaisuuden, muotojen ja sisältöjen opettelu. Erityisesti tarpeen on käydä lävitse työnohjaajan velvollisuuksia, vastuuta ja ammatteettisia kysymyksiä sekä painottaa tarvetta olla selvillä työnohjausta haluavan organisaation päämääristä, toimintatavasta, työskentely tavasta ja rakenteesta. Sikäli kun on kysymyksessä ryhmäohjaajaksi harjaantuminen, on koulutuksessa syvennyttävä perusteellisesti myös ryhmädynaamisiin tekijöihin ja annettava opiskelijoille mahdollisuus omaan ryhmäkokemukseen. ”

Näin todetaan vuonna 1983 STM:n raportissa, mikä vastaa edelleenkin hyvin työnohjaajakoulutuksen keskeisimpiä sisältöjä.

Työnohjaajakoulutukset ovat maassamme olleet alkutaivalta lukuun ottamatta aina pitkäkestoisia, 2-3 –vuotisia ja volyymiltaan laajoja sekä sisällöllisesti pääasiassa samansuuntaisia. Koulutuksen viitekehykset ja siten painotukset ovat olleet erilaisia riippuen vastuukouluttajan ja järjestävän tahon taustasta ja koulutuksen tavoitteista. Johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutukset ja ns. pitkät pääasiallisesti sosiaali-, terveys- ja opetusaloille suunnatut koulutukset ovat eronneet sisällöllisesti ainoastaan sen osalta, että em. keskeinen painotus kohdentuu työnohjauksen oppimisen lisäksi johtamiseen ja esimiestyöhön. (Paunonen-Ilmonen, 2007, 79)

Lukuisia työnohjaaja- ja konsulttikoulutuksia ja –kurseja vetäneen Harri Hyypän (2006, 20-22) mukaan työnohjaajakoulutuksen nykytilanne sisältää sekä mahdollisuuksia että riskejä. Hyvänä asiana hän näkee sen, että koulutuksessa on astuttu askel ammatilliseen suuntaan ja koulutukset alkavat muistuttaa toisiaan; on mm. otettu käyttöön ja yleisesti hyväksytty opintoviikot – ja pisteet. Samalla työnohjauksen idea on tullut tunnetummaksi ja työnohjauskentällä toimivien määrä on monipuolistunut. Työnohjauskentällä on Hyypän (emt.) mukaan kuitenkin paljon ristiriitaisuutta ja suorastaan ammatillista huijausta. Erilaisista rahoitusratkaisista johtuen toimintaympäristö on osaltaan sekoittanut tilannetta. Hyypän (emt.) mukaan työnohjaajien yhdistystoiminnan tulisi keskittyä laadun ja tutkimuksen kysymyksiin ja se voisi laatia myös työnohjauskoulutukselle peruskriteerit. Laadukkaan työnohjaajakoulutuksen tunnusmerkeiksi Hyypä (emt.) listaa pääkouluttajan vahvan osaamisen ja koulutuksen rakenteen: sen tulisi tuoda näkyviin työnohjauksen eri puolet ja toteutua prosessina.

Työnohjaajakoulutusten toteuttajina ovat olleet viime vuosikymmeninä mm. eri organisaatiot omille työntekijöilleen, täydennyskoulutuskeskukset, ammattikorkeakoulut, järjestöt ja yksityiset kurssien vetäjät. Koulutusten kokonaishinnat vaihtelevat nykypäivänä n. 4.000 – 6.000 euron välillä sisältäen teoriaopetuksen ja työnohjaukset.

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirissä on järjestetty kaikkiaan kolme organisaation sisäistä työnohjaaja koulutusta: vuosina 1980 - 81 (22 koulutettua), 1986 - 1988 (20 koulutettua) ja 1993 - 1995 (24 koulutettua). Lisäksi osa työnohjaajistamme on hankkinut koulutuksen muiden kouluttajatahojen järjestämänä. Hoito-organisaation ohella myös kuntayhtymän henkilöstöhallinto on huomionnut tämän kehittämismenetelmän: työnohjaus sisältyy nykyisin yhtenä menetelmänä ja toimintamallina Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen työhyvinvoinnin tasapainomalliin. (liite 3.)

Pitkistä perinteistä huolimatta työnohjaajan ammattinimike ei ole suojattu, ja eri tahoilla on edellä kuvatusti kannettu huolta työnohjaajakoulutusten laadunvarmistuksesta ja pyritty vaikuttamaan koulutusten tasoon. Allekirjoittanut on toiminut valtakunnallisen Suomen työohjaajat ry:n koulutustyöryhmän puheenjohtajana vuosina 2005 - 2007, jolloin tehtävänä oli laatia laadukkaan työohjaajakoulutuksen kriteerit. Tavoitteena oli käynnistää keskustelua työnohjaajakoulutusten sisältövaatimuksista, edistää työnohjaajaopiskelijoiden oikeusturvaa eri koulutusten arvioinnissa ja antaa järjestön tasolta suositus työnohjaajakoulutuksen opetussuunnitelmaksi. Työ valmistui loppuvuodesta 2007 (Hamunen, 2007, liite 4.), ja kriteeristöä on mahdollisuus hyödyntää eri tavoin painottuneiden työnohjaajakoulutusten koulutussuunnittelun pohjana. Mikäli kuntayhtymässämme käynnistyy sisäisen työnohjaajakoulutuksen suunnittelu, tämä opetussuunnitelma ja laatukriteeristö on hyvänä pohjana valmistelutyölle. Suomen lääkärien Balint-yhdistys ry valmistelee muiden lääkäriyhdistysten kanssa esitystä lääkärien työnohjauksen erityispätevyydestä.

3.2. Työnohjaajakoulutettavan edellytyksiä

Työnohjaajakoulutukseen pääsyn edellytyksenä on yleisesti ammatillinen peruskoulutus, useamman vuoden työkokemuksen tuoma ammattitaito omalta ammattialalta (yleisimmin asiakas/hoitosuhteyöhön liittyvä) ja henkilökohtainen soveltuvuus.

Julin ym. (2001) toteavat Siltalaa (1990) lainaten työnohjaajan ammatin motiiveiksi tiedonhalun, uteliaisuuden itseä ja toisia kohtaan. ”Työnohjaajan identiteetti, kuten yleensä hoitotyötä tekevän identiteetti, sisältää pyrkimyksen myös totuuteen ja kyllin korkeatasoiseen moraalisiin. Se sisältää myös sympaattisuutta ja kriittisyyttä sekä kyvyn käyttää elävää kieltä”.

Niskanen ym. (1988) edellyttävät lisäksi työnohjaajalta:

- kykyä tehdä ohjaussuhteesta luottamuksellinen, avoin ja riittävän tasavertainen
- kykyä omaksua ohjaussuhteessa sopivan autoritäärinen ote
- tervettä itsetuntoa
- kykyä sietää frustraatiota
- odottamisen taitoa
- pitkäjänteisyyttä
- kykyä nähdä keskeiset asiat
- järjestelykykyä
- yhdistelykykyä
- ihmistuntemusta
- luovuutta

4. Työnohjauksen käsite ja sen rajaus

Työnohjauksen taustateoria on Totron (2007) mukaan se käsitteiden kokonaisuus, joka ohjaa ajattelua ja toimintaa taustalla eli vaikuttaa ”pinnan alla”. Viitekehys on puolestaan sen näkökulma, josta ilmiötä katsotaan. Näkökulma määrää, mihin ohjaaja kiinnittää huomiota ja sitä kautta sen, mitä näkee ja kuulee.

Työnohjaus sekoitetaan ajoittain vielä moniin sen lähikäsitteisiin (liite 5.), kuten koulutukseen tai psykoterapiahoitoihin, mitä se ei varsinaisesti ole - vaikkakin sisältää kokemuksellista oppimista ja usein myös vaikeiden työtilanteiden jakamiseen liittyviä terapeuttisia elementtejä. Työnohjaus

voidaan nähdä yhtenä tärkeänä työikäiseen väestöön kohdentuvana ennaltaehkäisevän mielen-terveystyön muotona eikä vain yksilö- tai työyhteisötason korjaavana toimintana.

Yksittäinen työnohjattava, työryhmä tai työyhteisö tuo Keskinen ym. (2004, 2-5) mukaan työnohjaukseen tarkastelun kohteeksi omat tarinansa. Työnohjaus on työn sanallistamista, työhön liittyvien sisäistyneiden kokemusten ääneen puhumista ja myös niihin liittyvien tunteiden käsittelyä. Yleensä ohjaukseen valikoituvat ns. ongelmatarinat, ja työnohjaaja mielletään usein avunantajaksi ongelmiin. Ongelmia työssä synnyttävät mm. puutteellisten rakenteiden, resurssiongelmien, johtamisen, tiedonkulun jne. lisäksi tapahtumille annetut erilaiset merkitykset. Kuvitellaan että vain oma tarina on totta eikä kuunnella muiden tarinoita samasta tilanteesta. Jokainen tarina on samalla myös kokemus henkilön rajoitteista ja mahdollisuuksista toimia kyseisessä tilanteessa. Ohjaan tehtäväksi Keskinen (emt.) antaa näiden tarinoiden kuuntelemisen ja toiminnallaan uuden ja entistä paremman tarinan mahdollistamisen ja kehittymisen. Työnohjaajan tehtävä on ohjata ohjattava näkemään kyseinen tilanne eri näkökulmista, tehdä mahdolliseksi toisenlaisten, ehkä vähemmän ongelmia synnyttävien tulkintojen tekeminen.

Karvinen-Niinikoski (2004, 6) toteaa kansainvälisessä sosiaalityön työnohjauksen tutkimuksessa (mm. Belardi, 2002) havaitun trendin, että työnohjauksen ammatillistuessi sillä on taipumus irtautua sovellusalueestaan alasta riippumatta periaatteessa samalla tavalla sovellettavaksi menetelmäksi ja yritystoiminnaksi. Ohjauksen painopistealueeksi nousee tällöin ammatillista kehittymistä ajatellen vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja ohjattavan itsetuntemuksen kasvattaminen ja työyhteisön dynamiikka. Karvinen-Niinikoski (emt., 7) peräänkuuluttaa selvemmän huomion kiinnittämistä itse ohjattavan työn substanssiin.

4.1. Työnohjauksen määritelmä ja teoriatausta

Vuonna 1988 kunnalliset keskusjärjestöt sekä Kunnallinen työmarkkinalaitos katsoivat työnohjausta käsittelevässä muistiossaan (10.10.1988) aiheelliseksi kuvata yleiset periaatteet työnohjauksen järjestämiseksi. Samassa kirjelmässä määritellään työnohjaus – osin edelleen käyttökelpoisesti - seuraavasti:

” Työnohjaus on oman ammattialan kokeneemman ja työnohjauskoulutuksen omaavan viranhaltijan tai työntekijän tai ihmissuhdealan asiantuntijan antamaa suhteellisen pitkäaikaista (1-3 vuotta kestävä) säännöllistä ja prosessiluontoista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työn ongelmien erittelyssä sekä niiden ratkaisemiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työnohjauksen käyttö tulee kysymykseen silloin, kun tavanomaiset henkilöstön kehittämisen keinot eivät yksinään riitä. Työnohjausta tarvitaan erityisesti sellaisissa tehtävissä, joihin liittyy keskimääräistä raskaampia asiakas-/potilassuhteita ”.

Työnohjauskäsitettä on sittemmin rajattu suhteessa sen vanhempiin ja uudenpiin lähikäsitteisiin, kuten konsultointi, koulutus, mentorointi, perehdytys ja uusimpiin valmennustermeihin kuten coaching ja sparraus. Työnohjaajille asetetaan nykyisin myös pidemmät koulutusvaatimukset; pelkästään ihmissuhdealan tuntemus ei useinkaan riitä. Työnohjaus suomenkielisenä käsitteenä ei ole paras mahdollinen, ja se saatetaan helposti mieltää niin, että joku ulkopuolinen tulee ohjaamaan työtäni. Työnohjaus- käsitteelle on yritetty pitkään kehittää tuloksetta paremmin kuvaavaa käsitettä. Työnohjauksen käsitteen ja menetelmän tunnettuuden lisääminen julkishallinnon eri sektoreilla vaatii edelleen työtä. Työnohjauskäsitettä rajataan ja tarkennetaan jokaista työnohjausprosessia ja sen tavoitteita ja sisältöjä suunniteltaessa.

Työnohjauksen taustalla on Totron (2007, 125 – 127) mukaan useita erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, kuten systeemis-psykodynaaminen, humanistinen psykologia, kognitiivinen, kehittävän työntutkimuksen, systeeminen, ratkaisu/voimavarakeskeinen, narratiivinen, ilmaisullinen ja kaaos- ja kompleksiivisuusteoria. Karvinen-Niinikoski (2004) jakaa työnohjausteoriat ohjattavakeskeisiin (mm. Ojanen 2000, Keski-Luopa 2001) ja toimintateoreettisiin/kokonaisvaltaista lähestymistapaa (mm. Karvinen 1993, Engeström & al. 1987 - 1996, Kolb 1984) edustaviin teorioihin. Hämäläinen ja Kiiskilä (2006) ovat kartoittaneet kysely- tutkimuksella työnohjaajien taustateorioita, viitekehyksiä ja menetelmiä sekä ihmiskäsitystä ja -kuvaa. Erilaisia lähestymistapoja käytetään usein rinnakkain ohjattavan pulmien ja ohjaajan osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, ja siten on vaikea tarkalleen erotella miten eri ohjaus- suuntauksset vaikuttavat.

Ojanen (1984) asettaa työnohjauksen taustateorialle ainakin seuraavat kriteerit:

Työnohjauksen tulisi:

- tavoittaa työnohjauksen terapeutin prosessiluonne
- valotta ihmisen tunne-elämään ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä, auttaa ohjattavia ymmärtämään itseään, persoonallisuuttaan ja sen kautta ymmärtämään toisia
- keskittyä tutkimaan yksilön rinnalla samanaikaisesti vuorovaikutusta meneillään olevissa tilanteissa, kahden ihmisen tai ryhmän välisessä interaktiossa
- olla sopusoinnussa työn asettamien tavoitteiden kanssa

Karvinen-Niinikoski (2004, Karvinen, 2003, 12) määrittelee työnohjauksen seuraavasti:

”Työnohjaus on keskeinen osa sitä oppimis- ja kehittymisprosessia, jossa työntekijän pätevyys ja itseyymmärrys työn toteuttamiseen ja kehittämiseen muotoutuu. Työnohjaus on toimintana organisaation muuta ohjaustoimintaa tukeva ja täydentävä ohjauskäytäntö, jonka avulla voidaan edistää työyhteisön ja organisaation tarkoituksenmukaista toimintaa sekä edistää organisaatio-kulttuurin myönteistä muodostumista.”

Työnohjaus perustuu (emt.) työnohjaajan ja työntekijän/työntekijäryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämän suhteen sisältönä on työstä nousevan arkikokemuksen ja työntekijän henkilökohtaisen motivaation ja toiminnan tarkasteleminen suhteessa toimintajärjestelmän kokonaisuuden vaatimuksiin. Yksittäisen työntekijän kannalta on oleellista hänen ammatillisen toimintansa ja subjektiivisen elämänalueensa välisen suhteen tarkastelu voimavarojen kohtuullisen ja oikean ja oikeutetun kohdistamisen turvaamiseksi. Kaiken kaikkiaan työnohjauksessa on kysymys työntekijän työorientaation kehittämisestä.

Hurskainen (2007, 99) toteaa johdon konsultointityön näkökulmasta kriittisesti, että kun työnohjaus on käynnistynyt pääsoin terapeuttien ansiosta, ovat myös kieli ja ammattitausta vaikuttaneet työnohjauksesta syntyneeseen mielikuvaan. Työnohjauksessa hänen mukaansa korostunut psykologisointi toisaalta ja toisaalta eristäytyminen johdon ulottumattomiin, ovat synnyttäneet aiheellistakin epäluuloa työmenetelmää kohtaan.

Työnohjaajan työssä näkyy Totron (2007, 128) mukaan havaintojen ja niihin pohjaavan käytännön työotteen teoria- ja käytäntöpitoisuus. Onnismaan (2003.) mukaan teorioiden tuntemus antaa työnohjaajalle ammatillista itseluottamusta, mutta on kyseenalaista onko ohjauksesta olemassa ”suurta teoriaa” ja jos sellainen olisikin, voisiko sitä soveltaa käytännön työnohjaustilanteissa? Keski-Luopa (2001, 12 - 15) puolestaan korostaa työnohjauksen taustateorioina kehityspsykologista ja kasvatustieteellistä viitekehystä seuraavasti: ”Jotta työnohjaus löytäisi kasvatustapahtumana oikeutuksensa, se edellyttää hyvin syvällistä ja huolellista arvokysymysten ja ihmiskäsitysten

pohdintaa. Kasvattajana työnohjaajalla on moraalinen vastuu. Työnohjaajan tulee myös voida perustella toimintansa niin, että sekä ohjattava että hänen työnantajansa kykenevät luomaan luotettavan mielikuvan siitä, miten he ohjausta voivat käyttää ja mitä he siitä voivat hyötyä”.

4.2. Työnohjauksen vaikutukset ja tavoitteet

Työnohjauskäsitteen hankalasta määriteltävyydestä huolimatta työnohjaus on emeritusprofessorin ja työnohjauksen uranuurtajan, Marita Paunonen-Ilmosen (2007, 76), mukaan edennyt hyvin erinomaisena työn ja työntekijän kehittämismenetelmänä. Tähän hän olettaa vaikuttaneen sen, että työnohjauksen vaikuttavuutta on tutkittu myös tieteellisesti vakuuttavan kokemustiedon lisäksi. Työnohjauksen kansainväliset tutkimukset tuloksineen ovat pystyneet kiistatta osoittamaan kolme keskeistä vaikutusalueita:

- työnohjaus vaikuttaa selkeästi toimintaan sitä tehostaen ja parantaen toiminnan laatua
- työnohjaus vaikuttaa työntekijään siten, että työntekijä on työssään aikaisempaa motivoituneempi, sitoutuneempi ja stressaantuu vähemmän. Lisäksi vaikutus näkyy ammatti-identiteetin selkeytenä ja vahvistumisena
- työnohjaus auttaa koko organisaatiota ja sen työyhteisöjä työskentelemään joustavasti ja hyvässä yhteistyössä ymmärtäen kunkin työyhteisön jäsenen toiminnan arvon.

Hoitotyön työnohjauksesta on kertynyt myös Suomesta jo runsaasti tutkimustietoa (kts. s. 10).

Helsingin yliopiston Konstikas sosiaalityö - tutkijaryhmän jäsen Jari Salonen teki työnohjaukseen osallistuneille sosiaalityöntekijöille (n =443) kyselytutkimuksen. Sen mukaan työnohjaus sai tässä aineistossa arvosanaksi 8+. Hieman alle kolmasosa oli sitä mieltä, että työnohjaus on vastannut hyvin heidän odotuksiaan. Sosiaalitoimistoissa työnohjauksen koettiin antaneen tukea stressinhallintaan, työhön kuuluvien ratkaisujen oikeellisuuden pohdintaan ja työtehtävien rajaamiseen. Lähes 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että työnohjaus on sosiaalityöntekijöille välttämätöntä. Vaikka sosiaalityöntekijät arvostavat ja haluavat työnohjausta, se ei kuitenkaan parhaalla mahdollisella tavalla vastannut ammattitaidon, oman osaamisen kehittymisen ja omien sokeiden kohtien tunnistamiseen ja oman työ kehittämiseen liittyviin tarpeisiin. Voikin olettaa, että työnohjauksella on sellaisia myönteisiä vaikutuksia, jotka eivät liity sen suoraan hyödynnettävyyteen arkityössä. Myös sosiaalityöntekijöiden työn sisällöt poikkeavat kovastikin toisistaan eri toimipisteissä. (Karvinen-Niinikoski, 2004, 5-6).

Balint-ryhmätyöllä on pitkät kansainväliset perinteet (Makkonen, Nick & Siimes, 2006, Vento, 2008), ja se on yksi perusmenetelmä työnohjauksessa. Lääkäreiden työnohjausta on Balint-ryhmissä tehty Suomessa jo kolme vuosikymmentä, ja kokemukset potilaiden hoitamisesta ovat hämmästyttävän samanlaisia ympäri maailman. Tutkimukset ovat osoittaneet, että Balint-ryhmätyö parantaa työntekijän hyvinvointia, lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työn hallinnan tunnetta. Kun työnohjaus lisää potilas- tai asiakastyön keinoja ja uudistaa työtä koskevia asenteita ja odotuksia, se tukee työntekijää ja saattaa ehkäistä työuupumusta. Yleislääkäri Dorte Kjeldmand (2006) toteaa lääkärien Balint-ryhmien toiminnasta tekemänsä väitöskirjan "The Doctor, the Task and the Group: Balint Groups as a Means of Developing New Understanding in the Physician-Patient Relationship" mukaan potilas-lääkärisuhteen parantuneen työnohjausryhmien myötä.

Työnohjauksesta tarvitaan näistä hyvistä näytöistä huolimatta edelleen lisää tieteellisiä tutkimuksia sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin. Näytöt vaikuttavuudesta ovat kuitenkin jo sitä luokkaa, että niillä voi työnohjauksen aloittamista ja sen kustannuksia perustella. Kuitenkin jo nyt voi sanoa, että työnohjauksen kustannuspanostuksille saadaan katetta. (Paunonen-Ilmonen, 2007, 76)

Tiuraniemi (2002) määrittelee työnohjauksen tehtävät seuraavasti: 1) taitojen kehittyminen, 2) käsitteellistämisen hallitseminen, 3) ammatillisen roolin sisäistäminen, 4) emotionaalinen tietoisuus omasta vaikuttavuudesta sekä 5) oman ammatillisen toiminnan arviointi ja reflektointi. Työnohjauksen toiminnot voivat toteutua 1) yhteisen arvioinnin ja ohjattavan sisäisten prosessien monitoroinnin kautta, 2) ohjaajan neuvonnalla ja ohjauksella, 3) työnohjaajan oman toiminnan kautta tarjoaman mallin pohjalta, 4) konsultatiivisen lähestymistavan avulla tai 5) työnohjaajan tarjotessa tukea ohjattavalle ja jakaessa tämän työprosessiin liittyviä oloja.

Marita Paunonen-Ilmosen (2007, 80) mukaan eräs keskeinen ongelma työnohjauksen vaikuttavuutta arvioidessa on se, että organisaatioissa ja henkilöstön osalta oletetaan kaiken muuttuvan nopeasti ja kun tuloksia ei nopeasti saavuteta, ollaan menetelmään pettyneitä ja kohdistetaan syy ohjaajaan. Kuitenkin on kyse ihmisistä ja isoista organisaatioista. Kasvu ja kehittyminen ihmisillä ovat hitaita prosesseja. Niitä ei voi myöskään ulkopuolelta ohjailla, jos ohjattavalla ei ole itsellään mahdollisuuksia kehittymiseen juuri nyt tai olosuhteet eivät tue riittävästi tätä muutosta. Hyvin integroitu koulutus- ja ohjausmalli ja johtamisen tukimenetelmät tulisikin (emt.) suunnitella harkitusti ja kokonaisuus ei ole välttämättä nopein ja halvin, mutta voi tuottaa parhaan tuloksen!

Filosofi Ville-Matti Vilkkä (2007, 20) peräänkuuluttaa alustuksessaan `Projektit ja prosessit polttavat nopeasti´ työnohjaajan perehtymistä työelämän todellisuuteen seuraavasti: ”Menestyvä työnohjaus tarvitsee pohjakseen vahvan tajun siitä, miten työn tekeminen ja yhteiskunta muuttuvat ja missä ajassamme mennään. Projekteja ja prosesseja täynnä oleva työ kuormittaa tekijäänsä. Jatkuva kehittäminen ja uusien käytäntöjen käyttöönotto luo kierteen, jossa työtä tekevät ei saa kokea loppuun saatetun työn tuomaa tyydytystä. Työ on enemmän työyhteisöissä, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa käytävää dialogia. Työn tekemisessä korostuu vahvasti yksilön, mutta myös työyhteisön kyky käyttää uskottavasti ja taitavasti hyväkseen eri informaatiokanavia. Työnohjauksen tulisi kyetä tukemaan uuden median tarjoamia kanavia, jotka liittyvät reaaliaikaiseen viestintään ja kuvainformaation kanssa. Monipuoliset tieto- ja informaatiokanavat tekevät oman ja yhteisön työn helpommaksi hallita. Työnohjaus joutuu kohtaamaan haasteen, jossa työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja eri perusarvot omaavista työntekijöistä”.

Keski-Luopa (2001, 11) puolestaan toteaa, että työnohjaukselle näyttää selvästi olevan sosiaalinen tilaus. Laaja kiinnostus sitä kohtaan viestittää kiistatta, että yhteiskunnassamme tapahtunut kehitys on nostanut esille sellaisia tarpeita, joihin perinteiset, meillä tähän saakka käytössä olleet menetelmät ja instituutiot eivät vastaa. Niihin haetaan työnohjauksesta vastausta. Aina työnohjasta harkittaessa olisi tärkeää tunnistaa ne tarpeet, jotka ajavat asiakkaat työnohjauksen piiriin ja pysähtyä analysoimaan, mitä työnohjauksesta haetaan ja mitä se voisi antaa.

Suomen työnohjaajat ry on määritellyt esitteessään (2007) työnohjauksen tavoitteet seuraavasti:

Työnohjaus

- auttaa ohjattavaa onnistumaan ja jaksamaan työssään
- auttaa tunnistamaan työhön liittyviä kuormittavia tekijöitä ja käsittelemään niitä
- kehittää ohjattavan kykyä käsitellä ristiriitoja ja pulmia sekä taitoa kuunnella toisia ihmistä
- avaa työhön liittyviin asioihin uusia näkökulmia
- auttaa sovittamaan toimivalla tavalla yhteen oma ammattiosaaminen, työn vaatimukset ja käytettävissä oleva aika
- tukee ohjattavaa kehittymään/kasvamaan ihmisenä, työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä

Edellisiin tuoreempiin määritelmiin peilaten Sosiaali- ja terveysministeriön työnohjaustyöryhmä vuodelta 1983 toteaa (STM, 57) tekemänsä kartoituksen ja selvityksen pohjalta, että

*” Työryhmä näkee työnohjauksen eräänä välttämättömänä toiminnan kehittämismuotona sosiaali- ja terveydenhuollossa. Edelleen ”Työryhmä katsoo että jokaisella hoito/asiakassuhdetyössä olevalla työntekijällä tulisi olla mahdollisuus ohjaukseen koko aktiivielämän ajan. Lähtökohtana on työntekijän halu hakeutua työnohjaukseen. Työnohjauksen tulisi lähteä vapaaehtoisuuden pohjalta. Työyksikön työnohjauksessa työyksikön yhteinen päätös työnohjauksen hankkimisessa koskee kaikkia niitä työntekijäryhmiä, joiden osallistuminen katsotaan tärkeäksi. Työnohjauksen käyttöä (laatua, määrää, muotoa) säätelevät organisaation ja työyksikön tavoitteet. Työnohjausjärjestelmää kehitettäessä yksikkö/organisaatio joutuu tavoitteidensa perusteella priorisoimaan ne ammattiryhmät ja työntekijät, joille työnohjaus katostaan ensisijaiseksi. **Ensisijaisena kriteerinä työnohjaukseen pääsulle nähdään vaativa asiakastyö.** Muita keskeisiä kriteerejä ovat itsenäinen työ, asiakas-/potilaskontaktien suhteen erityisen raskas ja psyykkisesti vaativat työ, kuten psykoterapia.*

Eri aikakausina kirjattuja työnohjauksen tavoitteita tarkasteltaessa voi todeta, että niistä on löydettävissä paljon yhteistä ydintä. Yksilöllisyyttä painottavien mallien rinnalle ovat vahvistuneet yhteisö- ja organisaatiotasoa korostavat mallit.

4.3. Mennyt ja tuleva työnohjauksessa

Kun työntekijät työnohjausistunnossa ollessaan kuvaavat työtään, toimintatapojaan ja työyhteisön elämää, voidaan kuvausta hahmottaa narratiivina, tarinana. Työyhteisön jäsenet muodostavat mielessään kuvan tehtävästään, työyhteisöstä ja koko organisaatioista, jossa he elävät ja työskentelevät. Työntekijälle sisäistyy vähitellen kuva myös työyhteisön kulttuurista ja sille ominaisista piirteistä (Keskinen ym., 2004, 4 ja Schein, 1985).

Työtehtävä, organisaatio ja johtaminen eivät ole Hyypän (2000) mukaan vain ulkoisia realiteetteja vaan samaan aikaan myös yksilön sisäisiä prosesseja ja mielen luomuksia. Yksittäinen työnohjattava, työryhmä tai työyhteisö tuo työnohjaukseen tarkastelun kohteeksi omat tarinansa. Peavyn (1999) mukaan keskeistä tarinoissa on se, että ne määrittelevät keitä me olemme ja ne ohjaavat toimintaamme. Uudet tarinat voivat johtaa uudenlaiseen (ehkä parempaan) toimintaan. Työnohjaaja voi nähdä tarinoissa niihin jo valmiiksi rakennettua tietoa ja taitoa ratkaista pulmatilanteita.

Salmela-Aro ja Nurmi (2002, 159) ovat kriittisesti todenneet, että psyykkisen hyvinvoinnin ilmiöitä on perinteisesti tarkasteltu yksilön menneisyyden näkökulmasta, suhteellisen pysyvänä ilmiönä. Modernin motivaatiopsykologian mukaan sen sijaan psyykkinen hyvinvointi on yhteydessä siihen, minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita henkilö itselleen asettaa ja miten hän näitä tavoitteitaan arvioi. Viimeaikaiset tutkimukset ovatkin osoittaneet, että psyykkinen hyvinvointi ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat monin tavoin yhteydessä.

Vuonna 1991 sosiaali- ja terveyshallituksen tekemään kyselyyn työnohjauksesta saadusta palautteesta löytyi seuraava positiivisten kokemusten ja saavutettujen tavoitteiden yhteenveto (PKSHP:n psykiatrian avohoito): ”Työntekijät ovat oppineet käyttämään työnohjausta ammattitaitonsa kehittämiseen kriittisesti ja tehokkaasti. Työnohjaus pitää tiedot ja taidot ajan tasalla. Teoriakoulutukset siirtyvät työnohjauksessa ammattitaidoksi. Uusia työtapoja uskaltaa lähteä paremmin toteuttamaan työnohjauksen tuella. Työnohjaus auttaa hahmottamaan työtä ja asettamaan tavoitteita tärkeysjärjestykseen. Työilmapiiri pysyy vireänä ja aktiivisena, työn kuormittavuus vähenee, energia riittää paremmin ja työkuunto säilyy”.

4.4. Työnohjauksen muodot

Työnohjausta järjestetään yksilö-, ryhmä ja työyhteisötyönohjauksena. Sisällöllisesti se voi olla asiakas/hoitosuhteen, esimiestyön tai työyhteisön työnohjausta.

Yksilötyönohjaus toteutuu työnohjattavan ja työnohjaajan kahdenkeskisenä työnohjausistuntona, jonka kesto on tavallisesti 45 - 60 min. kerrallaan. Työnohjausprosessin kesto on tavallisesti 1-3 vuotta, ja istuntoja sovitaan pidettäväksi noin kerran kuukaudessa ja yhteensä noin 10 tapaamista/vuosi. Yksilötyönohjauksessa on se etu, että ohjattava saa keskittyä juuri itselle tärkeisiin, työstä nouseviin kysymyksiin ja ohjaajan kanssa kahdenkesken voi olla helpompi käsitellä vaikeilta tuntuvia aiheita.

Ryhmätyönohjauksella tarkoitetaan puolestaan työnohjausprosessia, johon osallistuu tietyn työyhteisön sisältä koottu tai koko pienestä työyhteisöstä muodostuva ryhmä tai eri työyhteisöiden jäsenistä koottu (samaa tai eri ammattialaa edustava) ryhmä, joka kokoontuu tavallisesti kaksi työnohjaustuntia (2 x 45 min.) kerrallaan ja jonka kokonaiskesto on keskimäärin 1-3 vuotta.

Työyhteisön työnohjaus kohdistuu nimensä mukaan tietyn työyhteisön jäseniin ja on siten myös ryhmässä tapahtuvaa. Tämän työnohjausmuodon tavoite ja myös haasteellisuus (mm. vuorotyön vuoksi) muodostuu siitä, että kaikkien ryhmän jäsenen ja usein myös esimiehen on suositeltavaa olla läsnä. Työyhteisön muutosprosessit ovat myös hitaita, mikä edellyttää kärsivällisyyttä sekä ohjattavilta että ohjaajalta. Perinteisen potilastyöhön osallistuneet työnohjaajat (usein psykoterapia-koulutustaustaista ja kokemus yksilötyönohjauksista) tarvitsevat lisäkoulutusta työyhteisöjen työnohjaamiseen niiden haasteellisuuden vuoksi.

Asiakas/hoitosuhteen työnohjauksessa kokeneempi saman alan työntekijä tai ihmissuhdealan asiantuntija antaa säännöllistä, prosessiluontoista ohjausta ja tukea työongelmien selvittelyssä, oman toiminnan arvioinnissa ja jatkotoimenpiteiden suunnittelussa. Keskeistä on potilassuhteeseen liittyvän vuorovaikutuksen käsittely ja työn laadun edistäminen.

Hallinnollisessa työnohjauksessa esimies tai esimiestyöryhmä voi saada tukea, palautetta ja uusia näkökulmia omien ja työyhteisön ongelmien ratkaisemisessa. Muutosprosessien hallinta ja työyhteisön ihmissuhdekysymykset ovat keskeisiä nykyjohtamisen haasteita ja työnohjauksen sisältöjä. Johtajan työhyvinvoinnista hyötyvät myös työntekijät.

Työyhteisön sisäinen toimivuus on laadukkaan työn ja työviihtyvyyden keskeinen edellytys. Työn tavoitteiden selkeys, toimiva työnjako, tukipalvelut, ristiriitojen käsittelykyky, tiedotuksen sujuvuus ja johtajuuden toimivuus ovat jatkuvasti arvioitavia tekijöitä. Niillä on työn sujuvuuteen ja perustehtävässä onnistumiseen olennainen merkitys. Erilaisten muutostilanteiden ja työpaineiden alla kehitys saattaa pysähtyä ja saatetaan tarvita ulkopuolisen ohjaamaa **työnyhteisöön kohdistuvaa työnohjausta**. Keskeistä siinä on yhteistyön tarkastelu suhteessa perustyyöhön.

Työyhteisötyönohjaukseen voidaan velvoittaa silloin, kun jonkin jäsenen poisjäännin voidaan haittaavan esim. yhteistä kehittämistyötä tai kriisitilanteen selvittelyä. (mm. Julin, ym. 2001, 4-5)

Työnohjaaja voidaan kutsua työyhteisöön myös silloin, kun konfliktitilanne ihmisten välillä on niin kärjistynyt, että se uhkaa vakavasti perustehtävän suorittamista. Tällöin voidaan puhua **konfliktitai kriisitilanteen työnohjauksesta**. (Hammarlund, 2004). Etukäteen sovittu työnohjaustilanne voi muuttua työyhteisön akuutin kriisitilanteen vuoksi sovitusti kriisitilanteen puruksi, tai kriisinkäsittely sovitaan toisten vetäjien vastuulle, ja työnohjausta jatketaan seuraavalla tapaamisella alkuperäisen suunnitelman mukaan.

5. Työnohjausprosessi: työnohjaussopimus ja työliitto

Työnohjaus alkaa työnohjaussopimuksen tekemisestä (liite 8.). Ennen tätä on kartoitettu/todettu työnohjaustarve ja löydetty mahdollisesti käytettävissä oleva työnohjaajaehdokas.

Työnohjaussopimuksen osapuolina ovat ohjaaja, ohjattava ja tämän esimies. Silloin kun ohjaukseen tulee kokonainen työyksikkö, työryhmä tai tiimi, sopimusosapuolina ovat työryhmän johtaja työryhmän edustajana, tämän esimies, ja työnohjaaja. Sopimus koskee koko työryhmää.

Työnohjaussopimuksen tarkoitus on varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet yhteistyön ja sen tavoitteet yhdenmukaisella tavalla. Toiseksi sen avulla määritellään ne ulkoiset puitteet (mm. tiheys, kesto, aika, paikka, palkkiot), jotka muodostavat reunaehdot, miten työskennellään. Kolmanneksi työnohjaussopimuksessa määritellään työnohjauksen tavoitteet ja käytettävät menetelmät. Työnohjaussopimuslomakkeessa on esimiehen allekirjoitus (myös yksilöohjauksissa) sen vuoksi, että esimies siten puoltaa ja mahdollistaa työnohjaukseen osallistumisen tehdyn suunnitelman mukaisesti. Ulkopuolisen ohjaajan kanssa tehtävää sopimusta varten on kuntayhtymässämme oma sopimuslomake (liite 9.) Työnohjaaja ilmoittaa antamansa laskutettavat työnohjaustunnit omalla lomakkeellaan (liite 10.).

Työnohjauksen käynnistyttyä työnohjaajan velvollisuus on huolehtia rajoista ja johtaa työnohjausprosessin etenemistä. Työnohjaajan on tarkoituksenmukaista asettua erilaisiin, työnohjausprosessin edellyttämiin rooleihin (mm. arvioija, tukija, säilöjä) ohjauksen tavoitteenmukaiseksi etenemiseksi. Työnohjauksen tutkimusmenetelmänä toisen ihmisen persoonaan on eläytyvä kuuntelu. Työliiton syntyminen on Siltalan ym. (1993, 10-13) mukaan välttämätöntä: siinä työnohjaaja ja ohjattava sitoutuvat yhdessä perustehtävän ympärille. Tavoitteellisuus ja vastuu jaetaan yhdessä. Työnohjaaja antaa ammattitaitonsa yhteistyön palvelukseen ja ohjattava voi pysähtyä ja jakaa itselleen tärkeitä työkokemuksia luottamuksellisessa ilmapiirissä. Työnohjaajan tulee olla valmis arvioimaan omaa toimintaansa koko työnohjausprosessin ajan ja hakemaan itselle tarvittavaa tukea, kuten omaa työnohjausta ja konsultaatiota työn laadun varmistamiseksi.

Kataisen (2004, 4) mukaan työnohjaussuhteen kannalta autonomia on sekä ohjaajana toimimisen kysymys, ohjaussuhteen dynamiikkaan vaikuttava ilmiö että ohjattavan ammatillisen kasvun keskeisiä kysymyksiä. Onko yksilöllä mahdollisuus toteuttaa omaa elämäänsä ja olla mahdollisimman luovalla tavalla yhteydessä toisiin? Kjellqvistiä (2000, 2001) lainaten Katainen (emt.) määrittelee aikuisen yksilön autonomian kyvyksi tunnistaa omat tarpeensa ja tunteensa ja samalla hallita niitä niin, että oma käyttäytyminen ei ole niiden ohjaama. Lisäksi autonominen ihminen ei ulkoisten vaatimusten paineessa toteuta vain ulkopuolelta asetettuja odotuksia, vaan pyrkii ilmaisemaan omat käsityksensä ja vaikuttamaan ympäröivään maailmaan.

Katainen (emt.) jatkaa, että ryhmäprosessien paineissa yksilön autonomiapyrkimykset joutuvat koetteelle ja autonomiapyrkimyksistä voi joutua ”maksamaan”; ryhmänormeihin ei aina sisälly yksilön autonomia kunnioittaminen. Tästä on yhtenä ilmentymänä mm. työpaikan henkiseen väkivallan kokemukset. Autonominen henkilö on myös sisäisesti vapaa ja vastuullinen. Työnohjauksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että ohjattava voi kokea itsensä ja tarjolla olevan mentaalisen tilan vapaaksi, jotta hän voi yhteistyössä ohjaajan kanssa tutkia omaa työtään ja omaa suhdettaan siihen. Autonomia on sekä väline työnohjauksen päämäärien saavuttamiseen että ohjauksen päämäärä: ohjattavan vahvistuva autonomia ja kokemus persoonallisesta eheydestä (integriteetti) ovat tie ammatillisen roolin selkeyteen ja yksi keino selviytyä vaativissa organisaatioympäristöissä.

Työnohjausasiakkaan ja hänen työnantajansa kannalta on tärkeää sopia siitä, miten ja milloin työnohjausta arvioidaan ja miten siitä raportoidaan ohjattavan esimiehelle. Vaikka työnohjauksessa käsitellyt asiat ovat luottamuksellisia (luottamuksellisuudesta on hyvä mainita eri osapuolille), itse työnohjaus ei ole salaista. Koska työnohjaus koskee ohjattavan tekemää työtä, tapahtuu työajalla ja työnantajan kustannuksella, työnantajalla on oikeus varmistaa, että työnohjaus palvelee tarkoituksenmukaisella tavalla sitä perustehtävää, joka ohjattavalla on organisaatiossa. (Keski-Luopa, 2001, 344 - 345). Palaute voidaan sopia annettavaksi joko suullisesti tai kirjallisesti.

5.1. Työnohjauksen integratiivinen malli

Juhani Tiuraniemi (2000) on esitellyt Hollowayn (1997) työnohjauksen integratiivista mallia, missä kuvataan työnohjaukseen vaikuttavia tekijöitä. Lähtökohtana on instituutio, jonka puitteissa työnohjausta toteutetaan. Työnohjaajaan liittyvät tekijät on arvioitavissa kokemuksen, toimintatavan, teoreettisen orientaation ja ohjaajan erityisen asiantuntemuksen arvioinnin pohjalta. Ohjattava kokemus, toimintatapa ja teoreettinen orientaatio ovat ohjattavaan liittyviä ominaisuuksia, jotka muotoutuvat koulutuksen ja työkokemuksen myötä. Keskeisintä mallissa on työnohjaussuhde ja siihen liittyen työnohjaussopimus, työnohjauksen kehitysvaihe ja työnohjauksen rakennetekijät.

- 1) asiakkaan tilanne (ohjattavan työn kohde)
- 2) ohjattavan menettelytavat
- 3) ohjattavan ja asiakkaan yhteistyö
- 4) ohjattavan sisäiset prosessit
- 5) ohjattavan toimintaympäristö
- 6) työnohjaussuhde
- 7) työnohjaajan sisäiset prosessit
- 8) työnohjaajan toimintaympäristö

Tiuraniemi (2002) on myös kuvannut työnohjaajien osaamisalueita ja asiakastahon odotuksia seuraavasti:

Kuvio 1. Työnohjaajan taidot ja asiakastahon odotukset

Taitoalueet	Asiakastahon kysymys
Ammatilliset ja tekniset taidot (tietous työnohjausprosessista ja ammatillisesta toiminnasta)	Onko työnohjaaja pätevä? - pätevyyden testaukset
Prosessin ohjaamisen taidot (ryhmän ohjaaminen, analysointi, epävarmuuden ja monimutkaisuuden hallinta, ongelmanratkaisutaidot)	Osaako ohjaaja auttaa hankalissa tilanteissa? - työnohjaajan asettaminen hankalaan tilanteeseen ja hänen toimintansa arviointi
Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen (organisaation toiminta, toimialan tuntemus, strategian tuntemus)	Tunteeko työnohjaaja todellista toimintaympäristöämme? - luottamuksen testaaminen
Vuorovaikutustaidot (aktiivi kuuntelu, vaikuttaminen, palaute, vastarinta)	Pystyykö työnohjaaja toimimaan meidän kanssamme vakuuttavasti?
Toimintaorientaatio (muutoksen ymmärtäminen, innovaatiotaidot)	Pystyykö työnohjaaja aikaansaamaan muutosta?

5.2. Reflektion arvo työskentelymenetelmänä

Työnohjauksen eräs olennainen piirre on Kärkkäisen (2006, 4) mukaan reflektointi. Reflektoinnin avulla pääsee parhaimmillaan tarkastelemaan omia arvojaan, normejaan ja käsityksiään, jotka vaikuttavat potilaiden hoitoon.

Ojasen (2007, 69) mukaan reflektio voidaan ensinnäkin ymmärtää oman kokemuksen syvällisenä pohdintana, jossa oma kokemus vangitaan ja uudelleenarvioidaan. Kokemuksen reflektointi eli ajattelu alkaa, kun työnohjauksessa vedetään yhteen tietyt havainnot, joihin liittyy probleemien kannalta relevantteja tietoja. Se merkitsee kokemuksen analysointia ja uudelleenrakentamista. Asioiden uudelleentulkinta muuttaa käyttäytymistä ja tämän prosessin avulla työnohjattavaan mielessä voi syntyä uudenlaisia merkityksiä eli uutta ymmärrystä. Samansuuntaisesti Keski-Luopa (2001, 368) toteaa, että reflektion arvo on siinä, että sen kautta ihmisellä on mahdollisuus tarkistaa ennakkokäsityksiään, jolloin hän voi irrottautua sellaisesta, mitä hän ei enää itsekään voi hyväksyä asioita uudelleen ja uusien yhteyksien kautta tarkasteltuaan.

Reflektiotaitoja ei opita (Ojanen, emt.) pelkästään lukemalla tai kuuntelemalla luentoja. Reflektiosta voi pikemminkin tulla tapa, kun sitä käytetään tietoisesti, esim. työohjauksessa. Onnistuneet ohjaussuhteet auttavat tutkimusten mukaan parhaiten ihmistä pysymään reflektiivisenä. Toiseksi reflektiivinen työkäytäntö auttaa oman käyttöteorian tiedostamisessa. Siinä analysoidaan kriittisesti oman toiminnan perusteita, lähtökohtia ja seuraamuksia. Kolmanneksi reflektio on rutiininomaisen toiminnan vastakohta. Ihmisen tulee olla paradoksaalisesti tietoinen rajoistaan tullakseen tietoiseksi mahdollisista muista näkökulmista asian tarkastelussa. Ojanen (emt.) jopa väittää, että mitä paremmin ihminen tiedostaa tunteensa, sitä kokonaisvaltaisempi, älykkäämpi ja vastaanottavampi hän on.

5.3. Työnohjaus huomion ja kunnioituksen antajana

Työnohjauksen kohteena on ohjattavan suhde työhön. Prosessi toteutuu ammattiroolin, työn ja organisaation rajoissa. Koko prosessin ytimen muodostaa työnohjaussuhde. Hyvä työnohjaussuhde edellyttää rajojen tiedostamista, objektiivisuutta ja luottamuksellisuutta. Siltala (2005, 7) puolestaan toteaa, että työnohjaus on suuren nöyryyden oppimista ja epävarmuuden sietämistä. Työnohjaus perustuu dialogisuuteen, jota Onnismaa (2003) on kuvannut ohjaajan ja ohjattavan yhteistoimintana, joka sitoo ihmiset yhteen ja väliaikaisesti luo heidän kokemansa maailman. Työnohjauksessa ohjattava käsittelee omaan henkilökohtaiseen kokemukseen tai tulevaan tilanteeseen perustuvaa aineistoa. Siltala (2005, 11) kuvaa Leimania (1999) lainaten, että työnohjaaja luo edellytyksiä ajattelun toteutumiselle ottaessaan vastaan sitä, mikä ei ole vielä kyllin selkeästi ajateltavissa, mutta yhdessä alkaa olla. Hän korostaa myös työnohjaajan pyrkimystä luoda potentiaalista tilaa ja jatkuvuutta, luotettavuutta, kärsivällisyyttä ja levollisuutta.

Ihmissuhdetyö tuottaa väistämättä työntekijöilleen myös riittämättömyyden ja häpeän tunteita: työssä epäonnistutaan, kyllin hyviä ratkaisuja ei löydy, ei voi saada eikä antaa ymmärrystä riittävästi, ahdistus, väsymys ja kiukku valtaa mielen. Uuden tiedon omaksumisen ja muuttumisen vaatimukset tuottavat rajallisuuden, tyhjyyden ja epävarmuuden kokemuksia. (Siltala, 2005, 11). Työnohjaus voi parhaimmillaan muodostua vastavuoroisen jakamisen ja kannattelun mahdollistavaksi tilaksi.

Kokemusta ja varmuutta saanut työnohjaaja voi irrottautua mahdollisesti liian ohjailevasta työskentelytavasta ja keskittyä kuuntelemaan, mitä ohjattavat haluavat puhua. Hän alkaa nähdä työnohjauksen ohjattavien kanssa kulkemisena ja kehityksen tukemisena. Ohjattavatkin voivat

ihanteellisessa tilanteessa luopua ”messias” –odotuksestaan ja alkaa itse työskennellä. Bion (1979) on todennut, että työnohjauksessa voidaan puhua ihan joutavanpäiväisyyksiä uskaltamatta tarttua itse ydinongelmiin. Ohjauksen edetessä työnohjaaja voi havainnoida, kuunnella ja tutkia ryhmän kehityskulun eri vaiheita (vrt. Bionin ryhmän vaiheet: taistelu-pako jne.) Alun innokas yhteistyö saattaa olla vain valepuku, jonka alle kätkeytyy pelkoja, avuttomuutta, kateutta, kilpailua ja vihamielisyyttä. Silloin todellinen työliitto on todella tarpeen. (Siltala, 10). Työnohjaajan keskeisimpiä tehtäviä on refleктоivana peilinä toimiminen. (Keski-Luopa, 2001, 374). Termi on saanut alkunsa äidin ja lapsen välisen ymmärtävän suhteen tarkastelusta.

Vilkan (2007) mukaan projekteja ja prosesseja täynnä oleva työelämä monesti ylikuormittaa tekijäänsä. Jatkuva kehittäminen ja uusien käytäntöjen käyttöönotto luo kierteen, jossa työtä tekevä ei saa kokea loppuun saatetun työn tuomaa tyydytystä. Erityisesti julkisella sektorilla koko ajan kehitettään uusia asioita ja otetaan käyttöön uusia hallinto- ja johtamismalleja ilman että edellisiä on ehditty arvioida. Ellei ihminen näe tekemänsä työn kokonaisuutta, hänen motivaationsa laskee.

Työnohjausprosessin tarkoituksena on Hurskaisen (2007, 99) mukaan vapauttaa ohjattavan käyttöön omaa energiaa, jota yleensä sitoutuu pulmiin ja askarruttaviin asioihin. Ohjaaja tukee ja edesauttaa ohjattavaa tässä jäsentämisessä sekä tuo mahdollisesti tilanteeseen uusia näkökulmia. Osaa työssä tulleet kuormituksesta tulisi voida purkaa työaikana; työnohjausta on kutsuttukin työntekijän suihkuksi. Onnismaa (2007) on määritellytkin työnohjauksen huomion ja kunnioituksen antamisena.

5.4. Työnohjauksen esteitä

Työnohjauksen esteitä on kuvattu (STM, 1983, s 19) seuraavasti:

- erilaiset pelot yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotasolla vieraiden, uusien ja totutusta kaavasta poikkeavien ajatusten tuomisesta työhön
 - muutoksen vastustaminen voimakasta
- työnohjauksen alkuaikoina mukaan lähtivät innokkaimmat, uusiin näkemyksiin myönteisesti suhtautuvat työntekijät, urautuneiden työntekijöiden tarve saatettiin nähdä organisaatioissa suuremmaksi, toiminnan laajentuessa tässä tapahtunut muutosta

Kuntayhtymämme somaattisen alueen työnohjauksen yhdyshenkilö sairaanhoitaja Hillevi Rautiainen kartoitti vuonna 2003 somaattisen alueen työnohjaajille ja osastonhoitajille suunnatussa kyselyssä työnohjauksen toteutumista ja mm. sen esteitä. 20/33 osastonhoitajaa vastasi kyselyyn, ja vastauksissa koettiin esteiksi seuraavat: tiedonpuute, ajanpuute, sijaisten puute, asenne, vähäinen ”markkinointi”. Ja kohdassa ”muuta sanottavaa” tuotiin esille seuraavat seikat: työnohjaus voisi kuulua jokaiselle joka viides vuosi, työnohjaustarve tulee esille kehityskeskusteluissa, työterveys suosittelee työnohjausta, työnohjauksen järjestelyrahat tarpeelliset, mikäli ei sijaisia ole saataville. Osastonhoitajat toivoivat osastotunteja, työnohjaajalistoja osastoille ja ”asian esillä pitämistä”. Lisäksi 7/20 koki että on tarvetta saada lisää työnohjausta. Kyselyhetkellä 8/20 yksikössä käytettiin työnohjauspalveluja: hoitosuhde-, työyhteisö-, ja hallinnollista työnohjausta yksilö- ja ryhmämuotoisena. Tiimiytymisen koettiin lisäävän työnohjaustarvetta ja toisaalta sen koettiin vähentävän sitä.

5.5. Työnohjauksen eettiset periaatteet

1990-luvulla työnohjauksen laadusta kannettiin Alsin (2007) mukaan yleisestikin huolta. Eräänä laadunvarmistajana Suomen työnohjaajien yhdistyksen jäsenille laadittiin työnohjaajien eettiset periaatteet (liite 11.), joihin on viitattu sittemmin monissa yhteyksissä.

Työnohjauksen eettiset periaatteet voidaan kirjata neljään näkökulmaan:

- työnohjaaja suhteessa tilaajaan/työntajaan
- työnohjaaja suhteessa ohjattavaan
- työnohjaaja suhteessa itseensä
- työnohjauksen arviointiin

Työnohjaajan ammattietiikkaan liittyy (Stakes, 2001, 42) myös omien rajojen ja osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen. Työnohjaajalla tulisi olla riittävästi kykyä, taitoa ja soveltuvaa kokemusta valittuun tehtävään. Hänen tulisi toimia ammatillisen koulutuksensa ja osaamisensa rajoissa ja kieltäytyä sellaisista tehtävistä, joiden suorittamiseen hänen osaamisensa ei riitä. Mikäli työnohjaaja joutuu toimimaan osaamisensa rajoilla, tulisi hänen tuoda esille valintansa ja merkittävät rajoituksensa ohjaajana toimiessaan. Omasta työnohjauksesta ja konsultaatio-mahdollisuudesta tulisi tällöin erityisesti huolehtia.

6. Aiemmat työnohjausselvitykset kuntayhtymässämme ja niistä nostetut kehittämis ehdotukset ja niiden toteuma

Nyt raportoitavaa kehittämisselvitystä on edeltänyt kaksi laajempaa ja yksi suppeampi työnohjausselvitys:

Vuonna 1991 Pirkko Keskisärkkä ja Harri Mustaniemi laativat raportin ” Selvitys työnohjauksen käytöstä v. 1990, tarvearvio vuosille 1992 - 1993”. Tuolloin sisäisiä työnohjaajia oli kaikkiaan 35. Enemmistö työnohjaajista oli tuolloin eri alojen hoitajia, ja mm. moni osastonhoitaja toimi myös työnohjaajan roolissa oman esityönsä ohella. Ilman yhteistä sovittua seurantarjestelmää työnohjausselvityksen tietojen kokoaminen oli koettu työlääksi ja epäluotettavaksikin, ja siksi kaivattiin jatkoa ajatellen yhteistä ja yksinkertaista seuranta-järjestelmää.

Työnohjauksen käyttö painottui em. selvityksen mukaan edelleen psykiatriaan (mm. psykoterapeutin työ), mutta oli laajenemassa myös muille alueille, joissa potilas-hoitajasuhteen vuorovaikutus ja sen arviointi (mm. yksilövästuiinen hoitotyö) korostuu. Esimiestyön uusien haasteiden arvioitiin lisäävän hallinnollisen ja työyhteisötyönohjauksen kysyntää. Selvityksen tekijät suosittelivat mm. sisäisen ja erityistarpeisiin liittyvän ulkopuolisen työnohjauksen turvaamista (mielenterveyslain velvoitteen mukaisesti) henkilöstön kehittämistoimintana ja henkisen työsuojelun keinona. Lisäksi muistutettiin työnohjauspalvelujen antamisvelvollisuudesta perustason terveys- ja sosiaalitoimen henkilöstölle. Työnohjauksen yleistä organisointia, kehittämistä ja koordinoitua varten suositeltiin perustettavaksi määräaikainen asiantuntijatyöryhmä. Päävastuu työnohjauksen järjestämisestä ja kehittämisestä todettiin kuuluvan toimintayksikköjen esimiehille. Sisäisten työnohjaajien lisätarpeeseen suositeltiin vastattavan kouluttamalla uusia työnohjaajia.

Seuraavan kerran Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän johtoryhmä antoi vuonna 1995 vastaava psykologi Pirjo Nykäsen tehtäväksi laatia raportti työnhjauksen käytöstä sairaanhoitopiirissä. Koosteessa todetaan mm. että työnhjaus miellettiin psykiatrisella alalla jo kiinteästi työhön kuluvaaksi, mutta somaattisella puolella työnhjaus etsi vielä paikkaansa. Työnhjauksen järjestämis- ja seurantavastuun todettiin olevan yksikön esimiehellä, joka voi halutessaan nimetä yksiköstään työnhjausvastaavan organisoimaan työnhjausasioita. Työnhjauksen seuranta osoittautui selvityksen pohjalta vaikeaksi, ja helpotusta asiaan oli luvassa kun työnhjauksen tilastointi oli siirtymässä ATK:lle. Tämä toteutui vuonna 1996 loppuvuodesta.

Vuonna 1998 Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin ky:n johtoryhmä pyysi jälleen työnhjausvastaava Pirjo Nykästä selvittämään ” miten työnhjaus saadaan Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirissä toimimaan”. Koottu pientyöryhmä keskusteli työnhjauksen ulkoisista esteistä (mm. kiire, ajankäyttö, työjärjestelyt, rahoitusasiat) ja sisäisistä esteistä (mm. tiedon puute, ennakoasenteet, pelot). Työnhjauksen toimivuuden parantamiseksi työryhmä ehdotti seuraavia toimenpiteitä (1-4.).

Kunkin vuoden 1998 selvitystyön ehdotuksen alla on tämän raportin laatijan tilannearvio vuodelta 2008. Esitän myös huomioitavia näkökohtia ehdotuksiin nähden. Tämän selvityksen yhteydessä ei ollut mahdollisuutta toteuttaa laajaa kysely- tai haastattelukartoitusta, vaan tiedot perustuvat kirjallisiin ja sähköisiin dokumentteihin ja työnhjaus- ja koordinaatiotyössä syntyneeseen kokemukselliseen tietoon ja käytyihin keskusteluihin työnhjaajien, työnhjauspalvelujen käyttäjien ja eri yhteistyötahojen (mm. työterveyshuolto, työsuojelu, esimiehet) kanssa.

1. Työnhjauksen tarve ja seuranta

1998:

Työnhjauksen tarve ja ajankäyttö selvitetään vastuuyksiköittäin esimiesten johdolla työntekijöitten kanssa.

Työnhjauksen päämäärän saavuttamiseksi esimiehet suorittavat seurantaa sekä sisäisen että ulkoisen työnhjauksen osalta (ja varaavat ulkoiseen ohjaukseen määrärahan, jos se on katsottu tarpeelliseksi). Esimiehet voivat halutessaan nimetä työnhjausvastaavan, jolle delegoivat tehtävän.

2008:

Työnhjauksen tarvearviota ja toteutuman/ajankäytön seurantaa on tehty vaihtelevasti eri yksiköissä. Osa esimiehistä kirjaa työnhjauksen omiin kehittämissuunnitelmiinsa ja raportoi toteutumasta aika- ja henkilölukumäärän tasolla. Psykiatriassa toiminnalla on pidemmät perinteet ja siellä työnhjaus on edelleen tutumpaa, vaikka menetelmä on jo laajentunut aiempaa enemmän somatiikan ja tukipalveluidenkin alueelle. Atk:lla olevan työnhjauksen tilastoinnin kautta saadaan tilastotietoa jo lähes kattavasti kaikista sisäisistä ohjauksista, mutta ulkoisten ohjausten kirjaamisessa on vielä kehitettävää, ts. ihan kaikki ulkopuoliset ohjaukset eivät kirjaudu sähköiseen järjestelmään. Laskutuksen kautta selvittelemällä ostettujen työnhjausten määrää on työlästä saada esille muiden asiantuntijapalkkioiden seasta. Osassa yksiköistä on nimetty yksikön oma työnhjausvastaava, joka huolehtii mm. käytännön työnhjausjärjestelyistä esimiehen kanssa sovitulla tavalla.

Varsinaista työnhjauksen jonotusjärjestelmää ei ole. Sen perustamista tulisi harkita. Olisi suositeltavaa arvioida klinikkaryhmäkohtaisten työnhjauksen yhdyshenkilöiden nimeämistä kuntayhtymän koordinaattorin työn tueksi.

2. Työnohjaajaluettelo

1998:

Sairaanhoitopiirin sisäistä työnohjaajien luetteloa kehitetään edelleen siten, että työnohjaajista on nähtävissä enemmän tietoja, mm. työkokemus, koulutukset, valokuva. Monistettu työnohjaajaluettelo laaditaan moniväripainoksena.

2008:

Työnohjauksen Intranetin kotisivut on perustettu vuonna 2003, ja kullekin työnohjaajalle on nyt mahdollisuus laatia oma esittelysivu, jossa ilmenee yllä ehdotetut seikat. Kotisivut löytyvät kohdasta PKSSK ja yksiköt > tukipalvelut > henkilöstöpalvelut > työnohjaus. Sivuilla on myös työnohjausinformaatiota ja työnohjauksessa käytettävät lomakkeet (työnohjaussopimus, lomake laskutusta varten ja sopimuslomake talon ulkopuolelta ostettaviin työnohjauksiin). Ja ”Mitä on työnohjaus” –esite.

Em. kotisivuilla on myös tiedoiltaan suppeampi koontiluettelo kaikista kuntayhtymän työnohjaajista ryhmiteltynä joko varattu/vapaa -kohtaan.

Pohjois-Karjalan läänin työnohjaajarekisterin lakkauduttua työnohjausvastaavalle tulee paljon kysymyksiä maakunnassa olevista sosiaali- ja terveydenhuollon työnohjaajista. Olisi suositeltavaa arvioida ja mahdollisesti käynnistää maakunnallisen työnohjaajarekisterin perustaminen sairaanhoitopiiriin. Tätä on myös organisaatiomme ulkopuolelta ehdotettu.

3. Tiedottaminen

1998:

Tiedottamista lisätään. Laaditaan uusittu ajantasalla oleva tiedote työnohjauksesta, joka jaetaan esimiehille. Tietoa työnohjauksesta saa sisäisiltä työnohjaajilta, shp:n työnohjausvastaavalta ja työnohjauksessa olleilta henkilöiltä.

2008:

Tiedotusta on tehty työnohjauksen kotisivujen ohella viime vuosina mm. esimieskoulutuksissa, eettisen foorumin yhteydessä, pitämällä pyydettyä infotilaisuuksia työyksiköissä, ky:n viikkotiedotteen kautta ja välittämällä työnohjaajarekisteriä s-postilla työnohjausta tarvitseville. Työnohjaajat ja työnohjauksessa olevat ovat edelleen hyvä kokemuksellisen tiedon välityskanava. Mitä on työnohjaus? – esitettä on myös päivitetty.

Jatkuvan päivitystarpeen vuoksi monistettuja työnohjaajarekisterikappaleita ei ole nähty perusteluksi jakaa laajasti sähköisen rekisterin ohella. Monikanavaisesta tiedottamisesta huolimatta aika ajoin tulee ilmi, että työnohjausmahdollisuutta ei riittävästi tunneta tai että tiedot ovat Intanetistä vaikeasti löydettävissä. Toisaalta pula erityisesti työyhteisö- ja hallinnollisen työnohjauksen työnohjaajaresursseista on madaltanut tiedotusintoa. Laaja tiedottaminen ei hyödytä, jos emme pysty ilmenneeseen lisäkysyntään vastaamaan. Vuodesta 2004 lähtien on järjestetty ns. työnohjaajien iltoja, joihin ovat olleet tervetulleita maakunnan alueella työnohjaustyötä tekevät henkilöt ja joissa on kuultu mm. alustuksia työnohjauksen saralta ja voitu saada vertaistukea ja konsultaatiota. Myös tätä kautta tieto työnohjauksesta ja käytettävissä olevista henkilöistä osin välittyy.

4. Työnohjauksen mahdollistuminen

1998:

Esimiehet ottavat huomioon työnohjaukseen pääsyn työjärjestelyissä. – Paras ratkaisu olisi, että työnohjaus järjestyisi sekä ohjaajan että ohjattavan työajalla. Siksi esille on tullut harkittavaksi ehdotus, että P-K:n sairaanhoitopiiri varaisi määrärahan sisäisten työnohjaajien palkkaamiseksi antamaan työnohjausta heidän työaikansa ulkopuolella, jolloin työnohjausaika ei olisi pois työnohjaajan oman yksikön työajasta. Ohjattava saisi ohjauksen työajallaan. Ehdotetaan harkittavaksi myös, että työnohjaajia vapautettaisiin omista tehtävistään osa-aikaisesti antamaan työnohjausta ja että tähän toimintaan varattaisiin erillinen määräraha. – Halukkuutta tällaisiin järjestelyihin voisi selvittää etukäteen ja kokeilla järjestelyjä noin 2-3 vuotta.

2008:

Työnohjaus sisältyy nykyisin yhtenä menetelmänä ja toimintamallina PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapaino- ja toimenpideohjelmaan ja on osa henkilöstöön kohdistuvaa ennaltaehkäisevää mielenterveystyötä ja psyykkistä työsuojelua. Työnohjausta osataan jo usein oma-aloitteisesti hakea ja siihen myös suositella (mm. esimiehet, työterveyshuolto ja työsuojelu). Kautta työnohjauksen historian työnohjaajan ja ohjattavan toisensa löytäminen on raportoitu haasteelliseksi työksi. Vaikka monet psykologiset esteet työnohjauksen hakeutumiseen ovat nykypäivänä vähentyneet, ulkoisia/käytännön esteitä silti jatkuvasti on. (esim. perustyöstä irrottautumisen vaikeus).

Useat esimiehet näkevät paljon vaivaa mm. työaikajärjestelyjen suhteen että voivat mahdollistaa työntekijöilleen pääsyn ryhmämuotoiseen työnohjaukseen. Toisten rohkaisevat kokemukset tai täydennyskoulutuksissa saatu työnohjaustuntuma voivat myös kannustaa hakeutumaan yksilö/ryhmätyönohjaukseen. Jollakin tapaa epäonnistuneeksi koettu aiempi yksilö/ryhmämuotoinen ohjaus saattaa luoda (ymmärrettävästi) torjuntaa ja epäluuloisuutta uutta/alkavaksi kaavailtua työnohjausprosessia kohtaan. Siksi aiemmat työnohjauskokemukset ja -yritykset olisi syytä käydä uuden ohjaajan kanssa läpi.

Kuntayhtymän psykoterapeuttiselvityksen (Hamunen, 2007) mukaan psykoterapiatyötä tekevillä on kattavasti toimiva työnohjausjärjestelmä. Tehdyn kyselyn mukaan 98 % sai työhönsä joko kuntayhtymän sisäistä tai ulkopuolista työnohjausta. Jonkin verran toivottiin silti lisämahdollisuuksia osallistua juuri oman terapiasuuntauksen mukaiseen työnohjaukseen.

Viime aikoina on noussut erityisesti keskusteluun mahdollisuus varata työnohjauksen antamiseen enemmän työaikaa. Näin mahdollistuisi mm. kokemuksellisen, hiljaisen tiedon parempi siirtyminen kokeneemmilta nuoremmille työntekijäryhmille. Työnohjaajarooli voisi tuoda pitkään uralla toimineelle uusia näkökulmia ja työmotivaatiota ja siten edistää jaksamista. Sekä ohjaaja että ohjattava ja lopulta koko organisaatio voisivat näin hyötyä. Esteenä on ollut mm. se, että omasta perustehtävästä poisolo ruuhkauttaa omaa työtä ja vähentää yksikön tuloja jos työnohjaus on sisäistä ja ei-laskutettavaa. Työnohjausta tulisi voida tehdä myös työparina.

5. Uusien työohjaajien kouluttaminen

1998:

Somaattisella puolella nähdään työohjaajakoulutustarvetta. Lääkäri työn työnohjaajista on pulaa. – Ehdotetaan järjestettäväksi työohjaajakoulutus, johon varataan määräraha 2-3 vuotena.

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin henkilöstölehti Suakkunoissa 3/95 todetaan (Nykänen, 1995, 9) valmistuneen 24 uutta työnohjaajaa. Tämä on viimeisin oman organisaation järjestämä, omalle henkilöstölle suunnattu työnohjaajakoulutus. Tuolloin Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirissä toimi kaikkiaan 46 koulutettua työnohjaajaa.

2008:

Viitaten kahteen edelliseen selvitykseen uusia työnohjaajia on toivottu koulutettavan lisää. Uuden moniammatillisen sisäisen työohjaajakoulutuksen tarve on nyt ilmeinen. Työnohjaajistamme eläköityy kuluvana vuonna jo kuusi, ja vuoteen 2010 mennessä kaikkiaan 11. Tämä on merkittävä osa nyt 51:stä, oman perustehtävän ohella toimivasta työohjaajasta.

Työnohjaajien moniammatillisuus olisi myös turvattava. Työnohjaajiksi olisi hyvä saada lisää mm. lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä ja tukipalveluiden työntekijöitä perinteisten hoitajataustaisten ohjaajien rinnalle. Työohjaajien lisäystarve on tullut esille työnohjauksen koordinaatiotehtävän kautta ja myös joidenkin henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa. On myös huomioitavaa, että kuntayhtymämme työohjaajat pyrkivät tyydyttämään oman henkilöstön ohella myös osaltaan peruskuntien sosiaali- ja terveystoimen työnohjaustarvetta.

Kuopion ylisopistollisen sairaan (KYS) työohjaajakoulutusta valmistelevalle työryhmä jäsen on ollut yhteydessä allekirjoittaneeseen 3/2007 ja ilmaissut kiinnostuksensa työohjaajakoulutuksen suunnitteluyhteistyöstä ja mahdollisesta kouluttajienkin yhteiskäytöstä. KYS:n työohjaajakoulutus on tarkoitus käynnistää vuoden 2009 alusta.

Suomen työohjaajat ry:n vasta valmistuneita koulutuskriteerejä (liite 4.) voitaisiin hyödyntää työnohjaajakoulutussuunnittelun pohjana, jos kuntayhtymän johtoryhmä päättäisi aloittaa oman organisaation työnohjaajakoulutuksen. Tämä säästäisi suunnitteluresursseja.

7. Kuntayhtymän työnohjaajarekisterissä olevat työnohjaajat

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymän (PKSSK) työnohjaajarekisteriin voidaan ottaa hakemuksesta seuraavat kriteerit täyttävät työntekijät:

1. Työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa vähintään viisi vuotta.
2. Kokemus omasta työnohjauksesta (yksilö tai ryhmä) vähintään kaksi vuotta.
3. Työnohjaajakoulutus (prosessinomainen, vähintään kaksi vuotta) tai työnohjaajapätevyyden antava muu koulutus (potilastyönohjaukseen esim. psykoterapiakoulutus). Monilla kuntayhtymän työnohjaajilla on sekä työnohjaaja että psykoterapiakoulutus, mikä laajentaa mahdollisuuksia työnohjaajana toimimisessa.

PKSSK:n työnohjaajarekisterissä vuonna 2007 olevat ammattiryhmittäin ja yksiköittäin:

- **28 sairaanhoitajaa**, joista neljä työskentelee sairaanhoidon palveluissa ja 24 psykiatrian eri yksiköissä lasten, nuorten ja aikuisten parissa, yhdeksällä sairaanhoitajalla on yksilö- tai perheterapiakoulutus
- **10 psykologia**, joista seitsemän työskentelee psykiatrian eri yksiköissä, kaksi sairaanhoidon palveluissa ja yksi sosiaalipalveluissa, yhdeksällä psykologilla on yksilö/tai perheterapiakoulutus ja seitsemällä on sen lisäksi työnohjaajakoulutus

- **6 osastonhoitajaa**, jotka kaikki työskentelevät psykiatrian alueella lasten, nuorten ja aikuisten palveluissa, yhdellä osastonhoitajalla on sekä työnohjaaja- että perheterapiakoulutus
- **kolme ylilääkärää** aikuispsykiatriasta, heistä kahdella on yksilö/perheterapiakoulutus ja yhdellä työnohjaajakoulutus
- **kaksi sosiaalityöntekijää**, toinen nuorisopsykiatriassa ja toinen aikuispsykiatriassa, toisella heistä on myös perheterapeutin koulutus
- **yksi ylihoitaja** psykiatrian hoitotyön palveluista
- **yksi sairaalapastori**
- **yksi vastaava ohjaaja** sosiaalipalveluissa

Kaikilla työnohjaajarekisterissä olevilla työnohjaajilla ei ole ollut kuluvana vuonna työnohjauksia. Syynä tähän on ollut mm. lähestyvä eläkkeelle/virkavapaalle/toisiin työtehtäviin siirtyminen tai työtilanteesta johtuva muu este. Työnohjaajat ovat joko ns. varattujen tai uusia ohjauksia vastaanottavien listalla oman ilmoituksena mukaisesti. 27 työnohjaajaa on antanut vuonna 2007 joko yksilö/tai ryhmämuotoista asiakas/potilastyön, hallinnollisen työn tai työyhteisöjen työnohjausta.

8. Työnohjauksen toteuma tilastoina

8.1. Eri vastuuyksiköiden työnohjaajien antama työnohjaus

Seuraavassa taulukossa 1. on kuvattu kuntayhtymän työnohjaajat vastuuyksiköittäin ja annettu yksilö- ja ryhmätyönohjauksen määrä työnohjauskertoina. Eriytyypiset hoitajat ja psykologit ovat suurimmat työnohjausta antavat ammattiryhmät. Annetut työnohjukset ovat painottuneet potilas/hoitosuhteen työnohjauksiin joko yksilönä tai ryhmässä. Taulukosta ilmenee, että yksilöohjaus on ollut suositumpaa ja työnohjausta on annettu kaikkiaan 723 työnohjauskertaa (a 45 – 90 min.). Aikuispsykiatriassa on muita enemmän työnohjaajaresursseja ja siellä myös annetaan monia muita yksiköitä enemmän työnohjausta. Muut palvelut yhteiset yksikön osalta on havaittavissa, että preventiopsykologin työ koostuu pitkälti kuntayhtymän yksilö- ja ryhmätyönohjauksista ja peruskuntien työntekijöiden työnohjauksista. Nuorisopsykiatrian työnohjaajat antavat etupäässä sisäistä yksilötyönohjausta.

* Ryhmätyönohjukset ovat pääsääntöisesti 90 min. kestäviä ja yksilöohjukset 45-60 min. Kuntayhtymän ulkopuolelle oli annettu vuonna 2007 yhteensä 211 työnohjauskertaa (= 383 työnohjaustuntia a 45 min.) Luku sisältyy jo alla olevan taulukon lukuihin joko yksilö- tai ryhmäohjauksena. Ulkopuolista ohjausta antoi kaikkiaan viisi työnohjaajarekisterissä olevaa työnohjaajaa, ja siksi tästä työstä ei laadittu erillistä taulukkoa. Ulkopuolista ohjausta on annettu etupäässä alueen perustason sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajille ja sovitusti joillekin yhteistyöjärjestöjen edustajille. On huomioitavaa, että osa konsultointi/työnohjaustyöstä toteutuu potilastyöhön liittyvänä kuntamyyntinä eikä erikseen laskutettavana työnohjauksena, ja ei siten kirjaudu työnohjaustilastoihin.

Taulukko 1. Kuntayhtymän työnohjaajat vastuuyksiköittäin ja työnohjaajien antama työnohjaus

VASTUUYKSIKKÖ

TYÖNOHJAAJAT

OHJAUS-
KERRAT

kesto 45 –90 min.

	hoitajat	lääkärit	psykol.	sos.tt.	muut	yht.	yksilö- ohjaus	ryhmä- ohjaus
Aikuispsykiatria	22	3	4	1		30	65	19
Ensiapu	1					1	-	8
Kirurgia	2					2	-	-
Kuntoutustutkimus			1			1	15	4
Lastenpsykiatria	3					3	1	6
(os. ja pkl)							-	-
Leikkausosasto	1					1	4	8
Muut palvelut yhteiset			1			1	331	141
Nuorisopsykiatria	5		3	1		9	76	7
(os. ja pkl)							-	-
Sairaalamuut					1	1	5	20
Sosiaalipalvelut			1		1	2	13	-
Yhteensä	34	3	10	2	2	51	510	213*

8.2. Eri vastuuyksiköiden saama työnohjaus

Seuraavasta taulukosta 2. ilmenee, että psykiatrian hoitotyön palvelut , aikuispsykiatria ja nuorisopsykiatria käyttävät eniten sekä sisäistä että ostavat ulkopuolista työnohjausta. On kuitenkin huomioitavaa, että kaikki työnohjaukseen liittyvät ostopalvelut eivät vielä kirjaudu tähän työnohjausrekisteriin saaduiksi työnohjauksiksi. Hankittujen ostopalveluiden ja asiantuntijapalveluiden joukosta osoittautui työlääksi erikseen etsiä euromäärinä työnohjausten osuutta. Siksi se jätettiin tämän selvityksen ulkopuolelle, mutta siihen voi tarvittaessa palata vielä myöhemmin tarkkan kokonaiskuvan saamiseksi.

Työnohjauksia on kirjattu vuonna 2007 seuraaville vastuualueille (yksi tai useampia yksilö/ryhmä tai työyhteisötyönohjauksia). Yksikkönä työnohjaukseen käytetyt kerrat ja alimpana taulukossa minuutit.

Taulukko 2. Eri vastuuyksiköiden saama sisäinen ja ulkopuolelta ostama työnohjaus, ohjauskertojen lukumäärä (kesto 45 min. - 90 min./istunto)

	Sisäinen	Ulkoinen	Yhteensä
Aikuispsykiatria	82	102	184
ATK	2	-	2
Fysiatria	9	-	9
Henkilöstöpalvelut	16	-	16
Honkalampi, Sosiaalipalvelut	30	-	30

Hallinto- ja talouspalvelut	20	-	20
Konservatiivinen hoitotyö	19	2	21
Kuntoutusohjaus, kunsos.	15	-	15
Laboratorio	3	-	3
Leikkaus- ja välinehuolto (teho)	12	-	12
Lastenpsykiatria	25	37	62
Nuorisopsykiatria	31	81	112
Operatiivinen hoitotyö	24	-	24
Patologia	7	-	7
Psykiatrian hoitotyön palvelut	107	257	364
Sairaanhoidon yhteiset	0	5	5
Siivous- ja vaatepalvelut	13	-	13
Yleissairaalapsykiatria (sis.	12	20	32
Huume- ja lääkeriippuvuus-pkl)			
kohdentamaton	0	2	2
Yhteensä työnohjauskerrat	427	506	933
-----	-----	-----	-----
Aika minuutteina (kaikki yksilö/ryhmäosallistujat)	30345	45540	75885

8.3. Kuntayhtymän työnohjaajien antama ja kuntayhtymän henkilöstön saama työnohjaus

Seuraavassa **yhteenvetotaulukossa** esitellään kuntayhtymän työnohjaajien antamaa työnohjausta omalle henkilöstölle (ns. sisäinen työnohjaus) ja peruskuntien henkilöstölle ja kuntayhtymän työntekijöiden saamaa ns. ulkopuolista (=ostettua) työnohjausta.

Taulukko 3. Kuntayhtymän työnohjaajien antama yksilö- ja ryhmämuotoinen työnohjaus omalle henkilöstölle ja peruskuntiin

Yksi yksikkö on 45 min. Työnohjaukseen käytetty kokonaisaika (minuutteina) on jaettu 45:llä > saatu yksi työnohjaustunti. Yhden ryhmäohjaustunnin saajana on todellisuudessa aina useampia ohjattavia. Siten ryhmätyönohjausta saaneiden lukumäärä on suurempi kuin yksi 45 min. istunto tässä taulukossa.

Kuntayhtymän henkilöstölle annettu työnohjaus	vuonna 1995	vuonna 1999	vuonna 2000	vuonna 2001	vuonna 2002
Yksilöohjaus	389	453	408	574	586
Ryhmäohjaus	209	133	185	199	233
Yhteensä	607	586	593	773	819

Kuntayhtymän ulkopuolelle annettu työnohjaus (yleensä peruskuntiin)	vuonna 1995	vuonna 1999	vuonna 2000	vuonna 2001	vuonna 2002
Yksilöohjaus	y + r	122	117	161	135
Ryhmäohjaus	yht. 224	74	47	99	212
Yhteensä	224	196	164	260	347
Kaikki yhteensä	831	782	757	1033	1166
Kuntayhtymän henkilöstölle annettu työnohjaus	vuonna 2003	vuonna 2004	vuonna 2005	vuonna 2006	vuonna 2007
Yksilöohjaus	532	420	460	582	600
Ryhmäohjaus	273	270	291	178	240
Yhteensä	805	690	751	760	840
Kuntayhtymän ulkopuolelle annettu työnohjaus (yleensä peruskuntiin)	vuonna 2003	vuonna 2004	vuonna 2005	vuonna 2006	vuonna 2007
Yksilöohjaus	177	172	196	178	189
Ryhmäohjaus	320	229	226	193	194
Yhteensä	497	401	422	371	383
Kaikki yhteensä	1302	1091	1173	1131	1224

Taulukko 4. Kuntayhtymän henkilöstön saama sisäinen ja ulkoinen työnohjaus yhteensä vv. 2002 -2007.

Sisäisten työnohjaajien tuottama työnohjaus omalle henkilöstölle on vaihdellut 2000-luvulla keskimäärin 700-800 työnohjaustunnissa. Jos vuosien keskiarvo 750 kerrotaan yksilö- ja ryhmäohjauksen keskihinnalla 90 euroa, saadaan tuotetun työnohjauksen hinnaksi 67.500 euroa, jos se olisi ostettu ulkopuolelta. Työnohjausaika on luonnollisesti pois perustyöstä, mutta panostus voi tulla takaisin parempana jaksamisena ja hoidon laatuna. Ulkopuolisilta työnohjaajilta on ostettu

työnohjausta viime vuosina keskimäärin 240 työnohjaustuntia. Tämä on puolestaan edellisellä laskutavalla 21.600 euroa (+ matkakulut). Sisäisesti tuotetun ja ulkopuolelta ostetun työnohjauksen hinta-arvioksi saadaan näin viime vuosilta keskimäärin 89 100 euroa/v.

Yksi yksikkö on 45 min. Työnohjaukseen käytetty kokonaisaika (minuutteina) on jaettu 45:llä > saatu yksi työnohjaustunti.

	vuonna 2002	vuonna 2003	vuonna 2004	vuonna 2005	vuonna 2006
Sisäisten ohjaajien tuottama					
Yksilöohjaus	586	532	420	460	582
Ryhmäohjaus	233	273	270	291	178
Yhteensä	819	805	690	751	760
Ulkoisten ohjaajien tuottama					
Yksilöohjaus	30	17	29	30	31
Ryhmäohjaus	288	234	197	157	206
Yhteensä	318	251	226	187	237
Yhteensä kaikki	1137	1056	916	938	997
Sisäisten ohjaajien tuottama	vuonna 2007				
Yksilöohjaus	600				
Ryhmäohjaus	240				
Yhteensä	840				
Ulkoisten ohjaajien tuottama					
Yksilöohjaus	19				
Ryhmäohjaus	206				
Yhteensä	225				
Yhteensä kaikki	1065				

8.4. Ulkopuolisten ohjaajien käyttö

Ulkopuolisia työnohjaajia käytetään silloin, kun soveltuvaa ohjaajaa ei löydy omasta kuntayhtymästä. Yksiköt ostavat ulkopuolista työnohjausta itsenäisesti oman tarpeen ja oman budjetin varassa. Ulkopuolisia työnohjauksia ei ole ainakaan toistaiseksi kilpailutettu.

Ulkopuolisten ohjausten kustannuksia kuntayhtymässämme voidaan arvioida seuraavasti: yksilöohjaukset ovat keskimäärin 80 e/45 min ja ryhmäohjaukset 100 e/45 min. (kts. yllä oleva taulukko 4.) Hinta-arvio on siten 1520 euroa yksilötyönohjauksista ja 20.600 euroa ryhmätyönohjauksista, yhteensä 22.120 euroa. Lisäksi tulee laskea työnohjaajan mahdolliset matkakulut. Ulkopuolisia työnohjaajia käytetään eniten aikuispsykiatriassa, lastenpsykiatriassa ja nuorisopsykiatriassa, ts. aloilla joilla on pisimmät perinteet työnohjauksen käytössä ja joilla on paljon mm. psykoterapia-koulutettuja ja joille jo mielenterveyslain mukaankin on velvoite järjestää työnohjausta.

Kuntayhtymän ulkopuolelta on vuonna 2007 ostettu 12 työnohjaajan palveluja etupäässä psykiatrian potilastyön yksilö- ja ryhmätyönohjauksiin.

Yksiköt eivät vielä täysin kattavasti tilastoi työnohjausrekisteriin kaikkia ulkopuolisilta työnohjaajilta hankkimiaan työnohjauksia. Siten yllä oleva lukumäärä on osin puutteellinen.

9. Työnohjauksen hinnoittelu

Kuntayhtymässä on käytetty edellä kuvatusti sekä sisäisiä että ulkoisia työnohjauksia. Ulkoinen työnohjaus on kuntayhtymän ulkopuolelta tulevan työnohjaajan antamaa työnohjausta (=ostettua). Sisäinen työnohjaus on työnohjaajapätevyyden omaavan kuntayhtymän työntekijän antamaa ohjausta.

Kuntayhtymän työnohjaajan antamasta työnohjauksesta omalle henkilöstölle ei ole laskutettu. Kuntamyyntihinnastossa työnohjauksen hinnat ovat aiemmin vaihdelleet eri yksiköiden sisällä. Terveystieteiden ammattihenkilön antamana potilastyön työnohjaus esim. perusterveydenhuollon ammattihenkilölle hoitotyön liittyvänä on arvonnalisäverotonta. Kukin työnohjaaja huolehtii laskutettavan työnohjauksen asianmukaisista sopimuksista (liitteet 8-9.) ja huolehtii että laskutus toteutuu ilmoittamalla tehdystä työnohjaustyöstä (liite 10.) laskuttavalle osastonsihteerille.

Kuntayhtymämme laskuttamia työnohjauksen kuntahintoja on viime vuosina yhtenäistetty perustason tilaajan yhdenvertaisen kohtelun turvaamiseksi. Hallitus hyväksyi vuonna 2007 liitteenä 6. olevan hinnaston vuodelle 2008. Aiemmin yksilö- ja ryhmätyönohjaukset olivat samanhintaisia, ja nyt tälle vuodelle ryhmämuotoisia ohjauksien hintaa on nostettu niiden suuremman vaativuuden vuoksi. Yksilöohjaushinta on nyt siis 80e/45 min ja ryhmäohjauksen hinta 100e/45 min. Työnohjauksen hinnoittelussa on jatkossa vielä pohdittava tulisiko hintoja vieläkin eriyttää esim. työnohjaajan osaamisen mukaan.

Suomen työnohjaajat ry:n suosituksen mukaiset, viitteelliset työnohjauspalkkiot ovat liitteessä 7.

10. Miksi työnohjausta edelleen tarvitaan?

STM:n jo vuonna 1983 (s. 61) listaamat, työnohjauksen tarvetta aiheuttavat seikat ovat edelleenkin hyvin paikkansapitäviä ja jopa tänä päivänä entisestään korostuneita:

- työ on pääasiallisesti ihmissuhdetyötä, jossa työntekijät joutuvat käyttämään työvälineenään myös omaa persoonallisuuttaan, ja asenteiden vaikutus työhön on merkittävä,
- valtaosa työstä on syvälle tunteisiin vetoavaa ja siten erittäin kuluttavaa,
- tehtävät ovat viime vuosina lisääntyneet ja monipuolistuneet eikä peruskoulutus anna niihin valmiuksia riittävässä määrin,
- henkilöstön määrä on useilla alueilla riittämätön, jolloin työpaineet korostuvat,
- sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat nousseet yleisen kiinnostuksen ja myös arvostelun kohteiksi, mikä luo osaltaan paineita työhön,
- sosiaali- ja terveydenhuollon luonne edellyttää yhteistoimintaa ja ihmissuhteiden käsittelyä; tämä edellyttää sekä johtajuuden että työskentelymenetelmien kehittämistä.

11. Ehdotukset työnohjauksen mahdollistamiseksi ja kehittämiseksi

1. Työnohjaajakoulutuksen suunnittelun ja koulutuksen käynnistäminen:

Suosituks:

- omien sisäisten työnohjaajien käyttö on edelleen ensisijaista, ja työnohjaustoiminnan mahdollistamiseksi tarvitaan uusia työohjaajia jo eläköityneiden ja lähivuosina eläköityvien tilalle, näin voidaan taata paremmin tarvittava sisäinen työnohjaus ja järjestää se kohtuullisemmin kustannuksin kuin ulkopäin ostettuna
> kuntayhtymän johtoryhmälle on tehty esitys 3/08 koulutuksen suunnitteluryhmän nimeämiseksi (liite 12.)
- mahdollisesti alkavan työnohjaajakoulutuksen opiskelijavalinnassa huomioidaan kuntayhtymän eri erikoisalajat ja eri ammattiryhmät

2. Työnohjauksen monimuotoistaminen ja käytön laajentaminen:

Suosituks:

- mahdollistetaan työnohjauksen käyttö jatkossakin työnohjauksen suhteen jo vakiintuneilla ammattialoilla, ja huomioidaan myös ulkopuolisen ohjaajien saatavuus erityisesti niille ammattiryhmille, joilla on pitkä erityiskoulutus ja kokemus ja joille on vaikea löytää sopivaa työnohjaajaa omasta organisaatiosta, osa omista ohjaajista on esteellisiä tuttuussyistä
- kuntayhtymämme työnohjaus on edelleen painottunut erityiskoulutuksen saaneisiin ammattiryhmiin (esim. psykoterapeutit), mutta myös monissa muissa ammattiryhmissä on työntekijöitä, jotka tekevät vaativaa ja raskasta asiakas/hoitotyötä ja jotka joutuvat kohtaamaan moninaisia (ihmissuhde-) ongelmia, joihin he eivät ole saaneet omassa ammatillisessa koulutuksessaan perehdytystä ja joilla ei ollut mahdollisuutta saada työnohjausta
➤ työnohjauksen käyttöä tulee laajentaa ja tehostaa nykyisistä kohderyhmistä
- ryhmä/työyhteisötyönohjaukset toteutetaan nykyistä enemmän moniammatillisesti, etenkin somaattisella alueella hoitajat ja muut ammattiryhmät käyvät usein omissa ryhmä/työyhteisöohjauksissaan, vaikka esim. osastoilla hoidetaan samoja potilaita, ryhmä/työyhteisöohjaukset kehittävät sekä yhteistyötä, moniammatillisen tietotaidon välittymistä ja sitä kautta parantavat potilaan saamaa hoitoa

- myös ammattialakohtaista työnohjausta järjestetään edellisten rinnalla (mm. ko. ammattialan erityiskysymykset, ammatti-identiteetin tukeminen)
- hoito/tutkimushenkilöstöstä lääkärit käyttävät vielä vähän työnohjausta, mihin osin syynä lienee oman alan työnohjaajien heikko saatavuus ja työnohjauskulttuurin ´ohuus`,
 - lääkärikunnan työnohjauksen laajempi mahdollistaminen tiedotusta lisäämällä ja sopivia työnohjaajia kouluttamalla ja tarvittavilta osin ostopalveluja käyttämällä
- työnohjaus huomioidaan koko henkilöstön kehittämiskeskusteluissa (tarve, halu ja mahdollisuudet osallistua), erikoisalojen /klinikoiden koulutus- ja kehittämissuunnitelmissa ja toteuman raportoinnissa nykyistä enemmän muiden kehittämismenetelmien rinnalla
- tarvittavat ulkopuoliset työnohjaukset budjetoidaan hoitoon ja tutkimukseen varattuihin määrärahoihin ja /tai asiantuntijapalkkioiksi (eikä esim. koulutusmomentille, koska työnohjausta ei voida pitää suoranaisena koulutuksena vaan työhön liittyvänä kehittämisenä). Ohjauspalkkioiden lisäksi budjetoidaan mahdolliset matkakustannukset.
- työnohjaajakoulutuksen hyödyntäminen: mahdollisen uuden sisäisen työnohjaajakoulutuksen käynnistyminen lisää työnohjausresurssia jo koulutuksen aikana kun työnohjaajaopiskelijat (usein kokeneet oman ammattialansa edustajat) lähtevät harjoittelemaan yksilö- ja ryhmätyönohjauksia
- työnohjauksen sovelluksia arvioitaessa tulee myös huomioida, että työnohjaus ei sovellu joka tilanteeseen, vaan ensin voi olla hyödyksi esim. soveltaa normaalin johtamisen tuomia mahdollisuuksia tai muuntotyypisiä kehittämis/koulutus/työhyvinvointi/työsuojeluhankkeita

3. Työnohjaajana toimimisen mahdollistaminen ja tukeminen:

Suosituks:

- työnohjaajakoulutuksen saaneille mahdollistetaan työnohjaajana toimiminen ko. yksikön suomissa rajoissa (päätetään yleensä työnohjaajan ja esimiehen välisessä keskustelussa)
 - arvioidaan voidaanko laatia koko kuntayhtymää koskevaa suositusta
- osalle työnohjaajista tulee tarjota mahdollisuus tehdä enemmän (osa- jopa kokoaikaista) työnohjausta toisaalta ns. hiljaisen tiedon siirtäjinä ja ammatillisen sosialisoinnin mahdollistajina esim. nuoremmille kollegoille ja toisaalta työnohjaajan oman motivaation ja jaksamisen edistäjänä hieman erilaisesta työroolista käsin
- työnohjaajakoulutukset ja työnohjaustyön tekeminen tulee huomioida palkkauksessa: määritellään kriteerit, joiden mukaan työnohjaajina riittävässä määrin toimiville myönnetään henkilökohtainen/kannustuslisä
- kuntayhtymän työnohjaajille varataan edelleen määräraha yhteisistä varoista vuosittaiseen täydennyskoulutukseen ja mahdollistetaan oma työnohjaus

4. Työnohjauksen arviointi:

Suosituks:

- työnohjausprosessin lopussa (ja tarvittaessa myös välillä) tulee aina suorittaa työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien kesken arviointi alussa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti

- harkinnan mukaan arviointi voidaan tehdä joko suullisesti ja/tai kirjallisesti, ja arvioinnissa voi tarpeen mukaan olla mukana myös esimies, jos hän ei ole ollut mukana itse työnohjauksessa, tai työnohjauksessa olevan ryhmän mukaan sovitaan, miten arviointitieto välitetään esimiehelle
- työnohjaus ei saa irrota liikaa perustyöstä ja organisaation toiminnasta tai esimiestyöstä, vaikkakin on sisällöltään luottamuksellista, joskus on tarpeen ohjata työnohjattava saamaan asianmukaista hoitoa esim. työuupumus- tai kriisitilanteissa
- aletaan valmistella kuntayhtymän yhteistä, kirjallista työnohjauksen arviointilomaketta (pohjana voi käyttää jo olemassa olevia, mm. tutkimuskäyttöön kehitettyjä mittareita)

5.Esimiestoiminta ja työnohjaus:

Suositukset:

- kuntayhtymän esimieskoulutuksissa tulee huomioida työnohjaus yhtenä johdon kehittymistä ja jaksamista edistävänä menetelmänä, pelkkä teorian tiedon välittäminen on harvoin riittävää itsetuntemuksen lisäämiseksi, yhteistoiminnan edistämiseksi, omien rajojen tiedostamiseksi ja toisaalta omien tunteiden käyttöönottamiseksi omina vahvuuksina
- kuntayhtymässä tulee kartoittaa poikkihallinnollisten, samaa tai eri ammattialaa edustavien, esimiehistä koostuvien työnohjausryhmien tarve
- kuntayhtymään perustettujen klinikkaryhmien ja niiden uusien myötä johtoryhmien toimivuus ja niissä vähitellen muodostuva yhteistyön kulttuuri on merkityksellinen koko yksiköiden kannalta > työnohjaus voisi palvella myös tätä yhteistyön rakentamisen haastetta

6. Työnohjaus ja tiedotus:

Suositukset:

- kuntayhtymän Extranettiin perustetaan itsepalveluperiaatteella toimiva maakunnallinen työnohjaajarekisteri, joka voi palvella sekä erikoissairaanhoidon (ulkopuolisten ohjaajien hankinta) että perustasoa, läänin työnohjaajarekisterin lakkautus on selvästi vaikeuttanut työnohjaajien löytämistä ja aiheuttaa jatkuvasti kyselyjä mm. työnohjausvastaavalle
- työnohjauksen tiedotusta jatketaan ja tehostetaan omassa organisaatiossa Intranetin, viikkotiedotteiden, työyksiköissä pidettävien työnohjausinfojen, työnohjaajien iltojen ja esimiesten ja työntekijöiden henkilökohtaisen neuvonnan kautta
- pitkällä tähtäimellä tulee ryhtyä valmistelemaan kaiken työnohjausmateriaalin ja tilastoinnin siirtämistä yhteen paikkaan ja nykyistä helppokäyttöisempään käyttöympäristöön (tiedostoja nykyisin sekä Intranetissä että Alfalla)
- tulee harkita tulisiko klinikkaryhmiin nimetä työnohjauskoulutuksen saaneet työnohjauksen yhdyshenkilöt

Tiivistelmä ehdotuksista:

1. Sisäisen ja ulkoisen työnohjauksen saamisen mahdollistaminen eri ammattiryhmien työkäytännöissä. Työmuotoina potilas/asiakastyön, hallinnollisen työn ja työyhteisöjen ohjaus. Keinoina organisaation ja esimiesten tuki ja hyväksyntä, riittävä tiedotus (mm. sisäisesti & maakunnallisen työnohjaajarekisterin luominen), vuosittainen yksiköiden (esim. klinikkaryhmittäin) tarvekartoitus, soveltuvien kehittämis/ohjausmenetelmien harkinta ja työnohjauksen seuranta/arviointi. Ulkoisen ohjauksen vuosibudjetointi.
2. Työnohjauksen antamisen mahdollistaminen. Keinoina organisaation ja esimiehen lupa tehdä työnohjausta sovituissa puitteissa tarvittavin työaikajärjestelyin.
3. Edellisiin liittyen työnohjaajaresurssin turvaaminen myös jatkossa uuden työnohjaajakoulutuksen suunnittelun käynnistämällä. Mahdollisten uusien koulutettujen sitouttaminen työnohjaustyöhön (=esimiehen hyväksymä suunnitelma miten ja missä laajuudessa aikoo toimia koulutuksen jälkeen työnohjaajana)
4. Työnohjaajien täydennyskoulutuksen ja työnohjauksen mahdollistaminen vuosittain varatun määrärahan puitteissa.

Lopuksi

Työnohjaus on vuorovaikutusta, jonka pyrkimyksenä ja perustehtävänä on oman työn tutkiminen kahdenkeskisessä yhteistyössä työnohjaajan kanssa tai työnohjausryhmässä. Työnohjauksessa on myös mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen sekä oman ammatti-identiteetin rakentumiseen.

Ihminen ei koskaan kasva ulos tarpeestaan saada toiselta hyväksyntää, vahvistusta, samankaltaisuuden kokemusta ja erilaisuutensa hyväksymistä ja kohtuullista ihannointia. Ilman näitä kokemuksia kuihdumme. (Siltala, 2005, 6-10).

Myös työntekijät tarvitsevat aika ajoin rauhaa ja tilaa omien ajatusten, työkokemusten ja niistä nousevien tunteiden työstämiselle. Osa työstä tulevasta psykososiaalisesta ja jopa fyysisesti tuntuvasta kuormituksesta tulisi voida purkaa työajalla. Ikonen (2007) pohtii tämän päivän työelämän rytmiä seuraavasti: ”Nykyään on painetta olla nopea ja tehokas. Jos ajateltaisiin esimerkiksi ettei sinfoniaorkesterissa tai konsertossa saisi tarvita noin paljon instrumentteja ja teokset pitäisi voida soittaa puolta nopeammin, niin mitä musiikkia se sitten olisi?”.

Loppuun haluan vielä lainata Keski-Luopan ajatuksia työnohjauksen merkityksestä. Hän kirjoittaa (2001,44): ”Työnohjaukselle tulee erilainen painoarvo ja merkitys riippuen siitä, ajatellaanko sen koskevan vain joitakin yksittäisiä henkilöitä, jotka saavat jonkin erityisaseman, vai ajatellaanko sen koskevan koko organisaatiota, joka luomalla riittävään kattavan ja organisaation tarpeisiin vastaavan ja riittävän monipuolisen työnohjausjärjestelmän voi tämän järjestelyn avulla kohottaa koko organisaation toiminnallista tasoa. Jos työnohjaus mielletään vain joidenkin työntekijöiden erityisoikeudeksi – tai vielä pahempaa - joksikin kummalliseksi vajavuuden ilmaukseksi heissä, ei työnohjaus saa sitä asemaa todellisessa laadunvarmistuksessa, mikä sille parhaimmillaan voi olla. Työnohjaus tarjoaa menetelmän, jolla työyhteisö ja organisaation johto sekä yksilö-, ryhmä- että koko organisaation tasolla voisi varmistaa toimintansa laadun ja huolehtia siitä, että se kykenee myös organisaationa jatkuvasti oppimaan ja kehittymään”.

Liite 1. Hallintoylihoitaja Pirkko Keskisärkän (2005) artikkeli työnohjaustoiminnan kehittymisestä

Työnohjaustoiminnan kehittyminen erikoissairaanhoidossa Pohjois-Karjalassa

Mistä kaikki alkoi

Ylilääkäri Raimo Miettisen tullessa Paiholan sairaalan ylilääkäriksi 1960-luvun puolivälissä alkoi voimakas kehittämisen aika. Saatiin ammattikoulutettua henkilöstöä, aloitettiin toimipaikkakoulutus ja kehitettiin monin eri tavoin psykiatristen potilaiden hoitoa. Joensuussa toteutettiin kaksivuotinen psykoterapiakoulutus. Varsinainen työnohjaustoiminta alkoi vuonna 1970. Huoltotoimistoissa ja sairaalassa työskenteleville lääkäreille ja psykologeille ostettiin työnohjausta helsinkiläisiltä psykoanalytikoilta. Vähitellen työnohjaus levisi koskemaan myös muuta psykoterapeuttista työtä tekevää henkilöstöä ja keskussairaalan psykiatrisia yksiköitä. Ulkoinen työnohjaus on jatkunut oleellisena osana työnohjausta näihin päiviin saakka

Ulkoisen rinnalle syntyi sisäinen työnohjaus

Koska työnohjauksen ostaminen oli kallista, aloitettiin 1980-luvun alussa sisäinen työnohjaus. Mielisairaanhuoltopiirin liittohallitus nimesi äänestyksen perusteella valitut henkilöt sisäisiksi työnohjaajiksi. Heissä oli lääkäreitä, psykologeja, sairaanhoitajia ja mielisairaanhoitajia. He saivat käyttää työaikaan yhdestä kahteen tuntia viikossa työnohjaukseen. Hoitosuhdeohjauksen lisäksi aloitettiin hallinnollinen työnohjaus osastonhoitajille. Sisäiset työnohjaajat tarvitsivat koulutusta, johon työnantaja suhtautuikin myönteisesti. Tosin määrärahat otettiin koulutusbudjetista ja mitään lisämäärärahoja ei anomuksesta huolimatta myönnetty. Järjestettiin kaikkiaan kolme työnohjaajakoulutusta vuosina 1980-1981, 1986-1988 ja 1993-1995. Koulutuksen vastuuhenkilöinä toimivat johtava psykologi Terttu Molnár ja ylilääkäri Jussi Sierla. Kouluttajiksi haettiin maan parhaita asiantuntijoita. Pari vuotta ensimmäisen työnohjauskoulutuksen jälkeen Terttu Molnár teki selvityksen, jonka mukaan koulutuksesta oli ollut runsaasti hyötyä. Työnohjaajat kokivat saaneensa voimavaroja työhönsä ja heidän ammatti-identiteettinsä oli vahvistunut. Ohjattavat kertoivat työnsä selkiytyneen, hoitoprosessin jäsentyneen, voimavarojen lisääntyneen raskaidenkin hoitosuhteiden läpikäymiseen ja heidän ammatti-identiteettinsä oli vahvistunut

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Alusta saakka työnohjaustoiminta on ollut hyvin suunniteltua ja toteutettua. Oman toiminnan lisäksi on tehty yhteistyötä useiden eri tahojen kanssa. Lääninhallituksessa toimi pitkään työnohjauksen asiantuntijatyöryhmä, jonka toiminnassa oltiin aktiivisesti mukana. Pohjois-Karjalan kesäyliopisto on ollut hyvä yhteistyökumppani, jonka kanssa on järjestetty lukuisia täydennyskoulutuksia. Tärkeää on ollut, että joku huolehtii työnohjauksen koordinoinnista ja kehittämisestä. Johtava psykologi Terttu Molnár toimi vastuuhenkilönä vuoteen 1986. Hänen työtään jatkoi avohoidon vastaava psykologi Pirjo Nykänen vuoteen 2002 ja hänen jälkeensä tehtävä on kuulunut preventiopsykologi Maarit Hamuselle. Somaattisen erikoissairaanhoidon vastaavana on toiminut sairaanhoitaja Hillevi Rautiainen vuodesta 2001 alkaen.

Työnohjaus ei ollut itsestäänselvyys

Alkuvuosina työnohjauksen järjestäminen vaati sitkeyttä ja määrätietoisuutta. Työnohjausta ja sen tarpeellisuutta joutui usein perustelemaan esimiehille ja päättäjille . Määrärahojen pysymistä talousarviossa täytyi valvoa. Työnohjaajat ja ohjattavatkin tarvitsivat tukea, koska työtovereilta voi tulla ikäviä kommentteja työnohjaukseen osallistumisesta. Tänään sairaanhoitopiirissä työskentelee useita kymmeniä sisäisiä työnohjaajia ja ulkoista työnohjausta on tarjolla erityistarpeisiin. Työnohjaus on ansainnut paikkansa henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä

Pirkko Keskisärkkä, THM, hallintoylihoitaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Liite 2. Mielenterveysasetus ja –laki 1§ ja 4§

Mielenterveysasetus 21.12.1990/1247

Sosiaali- ja terveysministerin esittelystä säädetään 14 päivänä joulukuuta 1990 annetun mielenterveyslain (1116/90) 34 § 1 momentin nojalla:

1 LUKU

Yleiset säännökset

1 §

Työnohjaus

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

Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään:

1 LUKU

Yleiset säännökset

1 §

Mielenterveystyö

Mielenterveystyöllä tarkoitetaan yksilön psyykkisen hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja persoonallisuuden kasvun edistämistä sekä mielisairauksien ja muiden mielenterveydenhäiriöiden ehkäisemistä, parantamista ja lievittämistä.

Mielenterveystyöhön kuuluvat mielisairauksia ja muita mielenterveydenhäiriöitä poteville henkilöille heidän lääketieteellisin perustein arvioitavan sairautensa tai häiriönsä vuoksi annettavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (mielenterveyspalvelut).

Mielenterveystyöhön kuuluu myös väestön elinolosuhteiden kehittäminen siten, että elinolosuhteet ehkäisevät ennalta mielenterveydenhäiriöiden syntyä, edistävät mielenterveystyötä ja tukevat mielenterveyspalvelujen järjestämistä.

4 §

Mielenterveyspalvelujen periaatteet

Kunnan tai kuntainliiton on huolehdittava siitä, että mielenterveyspalvelut järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisiksi kuin kunnassa tai kuntainliiton alueella esiintyvä tarve edellyttää.

Mielenterveyspalvelut on ensisijaisesti järjestettävä avopalveluina sekä niin, että oma-aloitteista hoitoon hakeutumista ja itsenäistä suoriutumista tuetaan.

Mielenterveyspalvelujen antaminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää.

Liite 3. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen työhyvinvoinnin tasapainomalli


Liite 4. Työnohjaajakoulutuksen laatukriteeristö (Suomen työnohjaajat ry:n koulutustyöryhmä 2007, pj. Maarit Hamunen)

TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN LAATUKRITEERISTÖ - SUOSITUS TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN OPETUSSUUNNITELMAKSI

Johdanto

Työnohjaajakoulutuksen tavoitteena on, että opiskelija saa tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet toimia itsenäisesti työnohjaajana. Koulutus muodostuu teoreettisesta ja kokemuksellisesta opiskelusta, itsenäisistä tai osin pienryhminä toteutettavista suullisista/kirjallisista väli- ja lopputehtävistä, työnohjaajana toimimisesta ja opiskelijoiden saamasta yksilö- ja pienryhmätyönohjauksesta.

Työnohjauksen laadun ja työnohjaajan jaksamisen turvaamiseksi on suositeltavaa, että työnohjaaja toimii aina oman työnohjauksen tukemana.

Kriteerityön tavoitteena on mm.:

- työnohjaajakoulutusten laadun nostaminen (suositus opetussuunnitelmaksi)
- koulutusten vertailtavuuden helpottaminen
- opiskelijan oikeusturvan kehittäminen (mm. koulutussisältöjen riittävä kuvaus)
- työnohjauspalvelujen laadun kehittäminen

Tiivistelmä kriteereistä:

A. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN RAKENNE

1. Työnohjaajakoulutuksen prosessinomaisuus ja kokonaiskesto
2. Työnohjaajakoulutus oman ammattitutkinnon jälkeisenä täydennyskoulutuksena pohjautuen oman alan työkokemukselle
3. Työnohjausten muoto ja määrä
 - a. Omaan perustyöhön saatu työnohjaus
 - b. Opiskelijan antama yksilö- ja ryhmä/yhteisöohjaus
 - c. Opiskelijan saama koulutustyönohjaus
 - d. Työnohjauksen havainnointi (ei ehdoton)
4. Koulutuksen lähiopetuspäivät
5. Ennakko- ja välitehtävät (etätehtävät)
6. Työnohjauksen teoriataustan muodostuminen
7. Arviointi

B. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN SISÄLLÖT (tulevat käsittelyyn erityisesti lähiopetuspäivinä ja eri tavoin myös koko koulutusprosessin aikana)

C. OPISKELIJOIDEN VALINTAKRITEERIT

D. TYÖNOHJAAJAKOULUTTAJIEN KRITEERIT

E. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN MARKKINOINNIN KRITEERIT

Kriteerit	Perustelut
A. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN RAKENNE	
1. Työnohjaajakoulutuksen prosessinomaisuus ja kokonaiskesto	
- työnohjauskoulutus muodostaa 2-3 vuotisen sisällöllisen ja ajallisen jatkumon (prosessinomaisuus) - laajuus vähintään 60 op (vastaa laajuudeltaan ammatillisia erikoistumisopintoja) - työryhmä pitää suositeltavana koulutusajan pidentämistä 3-vuotiseksi - lähiopetuspäivien tuntimäärä vähintään 200 h - opiskelijoilta edellytetään sitoutumista koko koulutuksen kestoajaksi, keskeyttäminen vain pätevistä syistä, koska vaikuttaa koko koulutusryhmään - koulutus muodostaa useasta toisiinsa liittyvästä osiosta, jotka on läpikäytävä ja joilla kullakin on oma merkityksensä työnohjaajaksi kasvussa - läsnäolovelvoite ja korvaavuus mahdollisten poissaolojen varalle eri koulutusosioiden osalta on sovittava ennen koulutuksen alkua (opiskelijoiden tasapuolinen kohtelu)	- opiskelija saa omakohtaisen kokemuksen ryhmässä olosta (kokemuksellinen oppiminen) , ryhmän vaiheista (alku-, keskivaihe ja lopetus), ryhmäilmiöistä, ryhmädynamiikasta ja erilaisista tavoista saada oppia ja ohjausta - ryhmä- ja oppimisprosessia itsereflektoidaan suullisesti ja kirjallisesti ja käsitellään myös yhdessä koulutusryhmässä koko koulutusprosessin ajan - teoreettisen tiedon sisäistäminen
2. Työnohjaajakoulutus oman ammattitutkinnon jälkeisenä täydennyskoulutuksena pohjautuen oman alan työkokemukselle	
- koulutukseen hakeutumiselle on edellytyksenä ammatillinen koulutus ja tutkinnon jälkeistä työkokemusta vähintään 2 vuotta	- ammatillinen peruskoulutus antaa pohjan (tietotaidon) omassa ammatissa toimimisen - kokemus työelämässä toimimisesta ja perusammatin ammatti-identiteetin rakentumisesta ja työelämän vuorovaikutussuhteista on eduksi työnohjaajan rooliin ja tehtävään kasvamisessa, perusammatin ja työnohjaajan roolien erojen ja yhtäläisyyksien havainnointi mahdollistuu
3. Työnohjausten muoto ja määrä	
- omaan perustyöhön saatu työnohjaus - opiskelijoiden antama yksilö- ja ryhmä/yhteistyönohjaus - opiskelijan saama koulutustyönohjaus - työnohjauksen havainnointi (ei ehdoton)	

a. Omaan perustyöhön saatu työnohjaus - opiskelija saa vähintään 60 työnohjaustuntia (a´45 min) omaan perustyöhönsä - suositellaan että opiskelija osallistuu sekä yksilö- että ryhmätyönohjaukseen - opiskelija voi hyödyntää 2 vuoden sisällä päättynyttä työnohjausta osana koulutuksen edellyttämää ohjausta - osa opiskelijoista voi jatkaa työnohjauksen suorittamista varsinaisen koulutuksen jälkeen - todistuksen saamisen edellytyksenä on kaikkien vaadittavien työnohjausosioiden suorittaminen ja hyväksyntä	- opiskelija saa omakohtaisen kokemuksen ohjattavana olosta - työnohjaajan roolin ja oman käyttäteorian muotoutuminen vähitellen oman perustehtävän rinnalle/sisään/oheen
b. Opiskelijan antama yksilö- ja ryhmätyönohjaus - opiskelija toimii sekä yksilö- että ryhmämuotoisen työnohjauksen ohjaajana vähintään yht. 60 tuntia - on suositeltavaa tehdä ja saada kokemusta muistakin konsultatiivisista tehtävistä - reflektointi ja raportointi sovittavalla tavalla	- opiskelija saa omakohtaisen kokemuksen sekä yksilö- että ryhmä/yhteisömuotoisen työnohjauksen vetämisestä ja niiden käsittelystä oman työnohjauksen tukemana - turvallisen harjoittelumahdollisuuden saaminen - opiskelija saa mahdollisimman laaja-alaisen kokemuksen erilaisista työnohjausprosesseista ja konsultatiivisista tehtävistä
c. Opiskelijan saama koulutustyönohjaus - opiskelija osallistuu koulutuksen aikana väh. 40 tuntia ryhmämuotoiseen koulutustyönohjaukseen - työnohjaajan valinnan kriteerit: koulutettu ja kokenut työnohjaaja, työnohjaajan valinta sovittava etukäteen kouluttajien kanssa - istunnoissa käsitellään opiskelijoiden antamia työnohjauksia ja niitä raportoidaan sovittavalla tavalla suullisesti ja kirjallisesti - koulutustyönohjaus voidaan sisällyttää omana osionaan myös lähiopetuspäiviin	- koulutustyönohjaus tarjoaa mahdollisuuden käsitellä omia harjoitustyönohjauksia ja koulutuksen aikaista yksilö- ja ryhmäprosessia
d. Työnohjauksen havainnointi - mahdollisuuksien mukaan opiskelija hakeutuu havainnoimaan kokeneen työnohjaajan vetämää työnohjausprosessia tai seuraa toisen opiskelijan vetämää työnohjausta	- mahdollisuus havainnoida ja reflektoida työnohjausta ´hiljaisena jäsenenä´ niin ettei itse tarvitse olla vetovastuussa
4. Koulutuksen lähiopetuspäivät - kurssiryhmä ja koulutuksen alussa sovitut työnohjausryhmät muodostavat opiskelijalle keskeisen viite- ja vertaisoppimisryhmän, jossa voi peilata omaa työnohjaajaksi kasvuaan ja joka tarjoaa	- käytettävät opetus- ja ohjausmenetelmät painottuvat eri tavoin eri koulutuksissa - pyrkimyksenä tarkastella

- haasteita ja tukea koulutusprosessin aikana - lähiopetuspäivien tuntimäärä väh. 200 h - pääkouluttajien ja vierailijoiden merkitys koulutusprosessin ja oppimisen ohjaajina, tukijoina ja erilaisina samastumismalleina - työnohjauksen teoreettisen viitekehyksen rakentuminen luentopäivien ja kirjallisuuden avulla	työnohjausta, sen sisältöjä ja työelämän ilmiöitä erilaisista teoreettisista viitekehyksistä käsin - lähestymistapa painottuu eri tavoin eri kouluttajien järjestämissä koulutuksissa
5. Ennakko- ja välitehtävät (etätehtävät)	
- opiskeluihin orientoituminen, koulutukseen liittyvät odotukset, kirjallisuuden työstiminen lähipäivien välillä, koulutuksen ja oman oppimisen väliarviointi, loppuarviointi - opetuksen tarvittava eriyttäminen (HOPS) esim. opiskelijoiden erilaisen ammatillisen taustan vuoksi (tarvittaessa jo ennen koulutuksen alkua)	- antavat kuvaa sekä opiskelijoille että opettajille yksittäisen opiskelijan ja koko opiskelijaryhmän oppimisen etenemisestä ja koulutuksen vaikuttavuudesta - nivovat koulutuskokonaisuuden osiot prosessinomaisesti yhteen - verkkoa voidaan hyödyntää oppimisympäristönä
6. Työnohjauksen teoriataustan muodostuminen	
- kirjallisuuden läpikäynti voi toteutua monin eri tavoin: referointi, kirjallisuuspiiri, kirjallisuuden käyttö kotitenteissä, esitelmä jne. - riittävän monipuolinen perehtyminen työnohjausta ja sen lähialoja käsittelevään kirjallisuuteen, esim. - väh. 3 työnohjausta käsittelevää perusteosta - väh. 3 ohjausta ja työelämää käsittelevää kirjaa,	
7. Arviointi	
- itsearviointi kulkee läpäisynä koko koulutuksen ajan, koskee omaa oppimista ja ammatillista kasvua, ryhmärosessin arviointia - koulutus edellyttää omakohtaista sitoutumista ja itselähtöistä motivaatiota - toteutuu työnohjauksessa, lähiopetuspäivien aikana, kirjallisissa välitehtävissä ja lopputyössä (portfolio), oppimispäiväkirja - muilta (mm. kurssitoverit, työkaverit, työnohjattavat, opettajat) saadun palautteen työstö - henkilökohtaisen soveltuvuuden itsearviointi - työnohjaajan identiteetti ja omat käyttöteoriat - sisältää arviointia myös siitä kenen tai keiden työnohjaajaksi lähtee tulevaisuudessa - videointi/litterointi mahdollisina menetelminä	- tukee työnohjaajaksi kasvamista ja sen arviointia - jatkuva halu ja kyky itsearviointiin on yksi keskeinen osa työnohjaajan ammattitaitoa
- työnohjaajana kehittymisen portfolio on koulutuksen kokonaisarvio, jossa opiskelija kuvaa kehittymistään työnohjaajaksi eri alueilla tai esim. perehtyy johonkin työnohjauksen erityiskysymykseen - vaadittava laajuus noin 10 opintopistettä ja läpäisykriteerit - opiskelijalle annettava palaute/ portfolion (muun lopputyön) arviointitapa	- opettaa opiskelijaa jatkuvaan arviointiin

B. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN SISÄLLÖT	
Työnohjaus toimintana Seuraavat aiheet tulevat käsittelyyn erityisesti lähiopetuspäivinä ja eri tavoin koko koulutusprosessin aikana: - työnohjauksen historia - työnohjauksen määritelmä ja yhteydet lähikäsitteisiin (työnohjauksen kriteerit) - työnohjauksen muodot: yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötyönohjaus - työnohjauksen taustateoriat, työnohjaajan käyttöteoriat, oman taustan vaikutus työnohjaukseen - työnohjausprosessi: suunnittelu, työnohjaussopimus, aloitus, keskivaihe, arviointi, lopetus - työnohjaajan ammatillinen tausta ja erilaiset roolit - työnohjattavan ammatillinen tausta ja toimintaympäristö - työnohjauksen erilaiset toimintaympäristöt - ihmiskäsitykset - arvot ja etiikka (käsitellään mm. eettisesti haasteellisten perustyön/työnohjaustilanteiden kautta, artikkelit /kirjallisuus) - työnohjaus ja tutkimus - työnohjaus ja yrittäjyys - työnohjauksessa käytettävät menetelmät - työnohjauksen erityiskysymykset (mm. kriisit, työpaikkakiusaaminen)	- Liite: sopimuslomake, Story - etiikka: työnohjaaja toimii useimmiten toiminta- ympäristöissä, joissa työn eettinen herkkyys (työn arvopohja, tavoitteet, kohderyhmät, valta ja vastuukysymykset, eettisten valintojen vaikeus) on suurta - Liite: Eettiset periaatteet työnohjauksessa, Story
- Ihmisen psyykkinen ja sosiaalinen toiminta - o käyttäytymisen lainalaisuudet (mieli, motivaatio, tunne, kognitiiviset tekijät, yms.) - o persoonallisuus (identiteetti, itsetuntemus, itsearviointi yms.) - o ryhmädynamiikka (roolit, kulttuuri, vuorovaikutus yms.) - Työnohjattavan tausta ja perustehtävä, työnohjaajan erilaiset roolit - Yhteiskunnallisten ilmiöiden heijastuminen työnohjaukseen - Työyhteisöt ja organisaatiot työnohjaajan toimintaympäristönä - o organisaation käsite - o organisaatiokulttuuri - o tiimien ja työryhmien toiminta - o työelämän muutokset ja haasteet ▪ työnohjaustoiminnan muuttuminen uusien haasteiden ja tarpeiden myötä	- työnohjaaja ymmärtää sekä yksilö- että yhteisönäkökulman työnohjausprosessissa

(esim. vapaaehtoistyö, omaishoitajat, aikaresurssien kaventuminen) - o esimiestyö ja osaamisen johtaminen - o työssäjaksamisen tukeminen	
C. OPISKELIJOIDEN VALINTAKRITEERIT	
- oman ammatin peruskoulutus - vähintään 2 vuoden työkokemus tutkinnon suorittamisen jälkeen - kokemus omasta työnohjauksesta hankitaan koulutuksen aikana ja aiemmin hankittu työnohjaus voidaan hyväksilukea 2 vuoden ajalta ennen koulutuksen alkua, työnohjaajan täytyy mielellään olla kouluttajatahon hyväksymä - mahdollisuus toimia työnohjaajana koulutuksen aikana - henkilökohtaisen soveltuvuuden arviointi: kirjallinen hakemus ja haastattelu <i>suositeltava</i> - valitusmenettely opiskelijaksi hylkäämistilanteissa	- perusammattissa saatu kokemus auttaa refleктоimaan työnohjauksessa vastaantulevia ilmiöitä - mahdollistaa hyvät edellytykset hyötyä koulutuksesta
D. VASTUUKOULUTTAJIEN KRITEERIT	
- korkeakoulututkinto - vankka ammattitaito omassa perusammattissa - oma työnohjaajakoulutus (tai muuten työnohjaussaralla laajasti ansioitunut, esim. Story:n jäsen) - riittävästi muuta täydennyskoulutusta - pedagoginen osaaminen - oma toiminta työnohjaajana - kouluttajaorganisaation/koulutuksen suunnitteluryhmän/johtoryhmän oltava koottu työnohjauksen asiantuntijoista tai heitä käytettävä suunnittelussa työnohjaajakoulutuksen asiantuntijoina	- vankka teoreettinen ja käytännöllinen asianhallinta, työnohjauksen asiantuntija varmistaa koulutuksen laadun - suunnitteluryhmä/johtoryhmä seuraa koulutuksen edistymistä ja suuntaa koulutusprosessia ja on samalla tukena kouluttajille - Huom. jatkossa voisi miettiä tarkemmin vielä työnohjaajakouluttajien kriteerejä
E. TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN MARKKINOINNIN KRITEERIT	
- markkinoinnissa tulee ilmetä (esitteet ja opetussuunnitelma) - o koulutuksen painotukset ja viitekehys - o koulutuksen kohderyhmä - o minkä tyyppiseen työnohjaukseen koulutus pätevöittää - o vastuukouluttajat ja kouluttajien pätevyys - o järjestäjätaho - o koulutuksen pääsisällöt ja laajuus (tunteina ja opintopisteinä)	- koulutuksen laadunvalvonta

○ opiskelumenetelmät ○ koulutuksen kokonaiskustannukset (kuluuko oma työnohjaus hintaan), maksutapa (voiko maksaa useammassa erässä) ○ hakuajat ja valintaprosessi ○ koulutuksen jaksotus/aikataulut pääpiirteittäin	- koulutusten vertailtavuus (hinta/laatusuhde) - jäsentää opiskelijoiden ajankäytön suunnittelua

Liite 5. Työnohjauksen ja sen lähikäsitteiden vertailua (mukaillen Marita Paunonen-Ilmonen)

TYÖNOHJAUKSEN JA SEN LÄHITYÖMUOTOJEN VERTAILUA TAVOITTEEN, SUHTEEN LUONTEEN, SISÄLLÖN, OSALLISTUJAN ROOLIN JA TOTEUTTAJAN MUKAAN

Vertailtavat käsitteet	Vertailtavat ilmiöt				
	Tavoite	Suhteen luonne	Sisältö	Osallistujan rooli	Toteuttaja
Työn-ohjaus	Ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisääminen osana toiminnan laadun hallintaa	Etukäteen sovittu, säännöllisesti määräajoin prosessina toistuva, 1-3 v kestävä, tasavertainen ja luottamuksellinen	Työn ja itsen tutkiminen työssä kehittymiseksi ja toiminnan laadun varmistamiseksi	Omaehtoinen, aktiivinen ja vastuullinen sitoutuminen ja motivoituminen ammatilliseen ja persoonalliseen kehittymiseen. Oikeus valita työnohjaajansa.	Ammatillisesti kokenut saman alan edustaja tai muu (ihmissuhdealan) asiantuntija, työnohjaaja-koulutuksen saanut
Konsultaatio	Selvään ratkaisuun pyrkivä määrätyn ongelman selvittely	Lyhytkestoinen tai ainutkertainen, ei välttämättä etukäteen sovittu, asiantuntijavaltainen	Määrätyn ongelman selvittely, jossa kysymyksen asettelu yleensä rajattu	Velvollisuus ottaa selville, hakea neuvoja	Esimies tai asiantuntija samalta tai eri toimialalta
Työn johtaminen	Liittyy organisaation perustehtävään	Organisaation sitoutumisaikainen, toimi- ja päätösvaltainen	Toiminta ja valvonta organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi	Oikeus ja velvollisuus ottaa vastaan työnjohtamista organisaatioon sitoutuneena, ei oi valita johtajaansa	Esimies, johtaja
Koulutus	Ammatillinen tiedon ja taidon hankkiminen, selvät opetussuunnitelmat	Koulutusajan kestoinen, henkilökohtaista ja ohjattavakeskeistä sekä muodostumassa olevaa, ammatti-identiteettiä tukevaa	Opetettavien asioiden käsittely	Velvollisuus ja oikeus osallistua sitoutuneena	Opettaja, asiantuntija, ryhmä, osallistuja
Työnopetus	Uuden työn tai työtavan oppiminen	Määrä- tai lyhytaikaista, asiantuntijavaltaista	Työtilanteen tai työtavan oppiminen	Oikeus ja velvollisuus osallistua	Asiantuntija, esimies, työtoveri

Vertailtavat käsitteet	Vertailtavat ilmiöt				
	Tavoite	Suhteen luonne	Sisältö	Osallistujan rooli	Toteuttaja
Kehitys- ja tuloskeskustelut	Valmisteltu työn tavoitteita ja ydinkohtia selvittävä, työn tuloksiin keskittyvä esimies-työntekijäkeskustelu, kirjataan ja allekirjoitetaan	Harva-frekvenssinen, ei prosessinomaisesti toistuva, perusta määräysvaltainen, mutta avoin, luottamuksellinen	Työn ja ammatillisen kehittymisen sisällön käsittely	Mahdollisuus ja velvollisuus osallistua, kahdenkeskinen	Lähijohtaja
Psykoterapia	Lievittää psyykkisiä häiriöitä ja eheyttää persoonallisuutta, luo mahdollisuuden uuteen kasvuun	Sopimukseen perustuva usein pitkäkestoinen, yksilön persoonallisuuteen ja ajatteluun keskittyvä, ammatillinen terapeutti-asiakas-suhde	Yksilön tukemiseen ja kehittymiseen liittyvä prosessointi	Yleensä terapiasopimus ja omaehtoinen sitoutuminen terapiasuhteeseen	Terapeutti, asiantuntija
Perehdyttäminen	Uuden työpaikan toiminnan ja työtapojen omaksuminen ennalta laaditun kirjallisen perehdyttämis-ohjelman mukaisesti	Määrä- ja lyhytkestoinen, asiantuntija-valtainen	Uuden työtavan, toimintaidean, uuden työpaikan opettaminen ja oppiminen	Oikeus ja velvollisuus osallistua organisaation järjestämään toimintaan sitoutuneena työntekijänä	Esimies, lähijohtaja, työtoveri, nimetty asiantuntija
Työyksikön ja organisaation kokoukset ja osaston kokoukset	Tiedottaminen vertikaalisesti ja horisontaalisesti	Säännöllisesti ja määräajoin, mutta ei prosessina toistuvaa	Työhön liittyvä asiat	Oikeus ja velvollisuus osallistua	Esimies, työryhmä, asiantuntijat
Opiskelijaohjaus	Ammatillisen tiedon ja taidon hankkiminen, opetussuunnitelmaan perustuva	Koulutusajan kestoinen, henkilökohtainen, ei pitkäkestoisen prosessina toteutuva, yleensä jaksotettuna toteutus	Ohjattavien asioiden käsittely	Oikeus ja velvollisuus osallistua ohjaukseen koulutuksen ajan	Opettaja, asiantuntija eri aloilta

Vertailtavat käsitteet	Vertailtavat ilmiöt				
	Tavoite	Suhteen luonne	Sisältö	Osallistujan rooli	Toteuttaja
Mentorointi	Uraroolimallin toteuttaminen, nopeuttaminen ohjauksen, tukijan ja innostajan avulla	Vastavuoroinen ammatillinen suhde, lyhyt- tai pidempikestoinen, sopimuksenvarainen, tarpeenmukainen	Ohjaus, neuvonta, tukemisen oppimis- ja opettamisprosessina	Vapaaehtoinen, motivoitunut, mentoria nuorempi, jonkin verran kokemusta omaava	Seniori-ammattilainen, innoittaja, tukija

Liite 6. Työnohjauksen kuntahinnasto PKSSK:ssa**ULKOISET TYÖNOHJAUSTUOTTEET VUONNA 2008**

Yksikkö	Ryhmä	Laji	Nimi		
APSJOE	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
APSJOE	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
APSKIT	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
APSKIT	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
APSLIE	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
APSLIE	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
APSOS	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
APSOS	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
KUNPKL	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
KUNPKL	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
LPSOS	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
LPSOS	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
LPSPKL	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
LPSPKL	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
NPSPKL	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
NPSPKL	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
YPSPKL	KÄY		TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
YPSPKL	KÄY		TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100
SOSIAALIPALVELUT			TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus	EUR	80
SOSIAALIPALVELUT			TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteistyönohjaus	EUR	100

SELITTEET:**TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus 80 euroa**

Yksilötyönohjaus perustuu kirjalliseen sopimukseen.
 Laskutus tapahtuu erillisellä laskulla, ei käynnin kirjausta. Työnohjauksen kesto 45 minuuttia.
 Laskutus myös matka-ajalta._

TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteisötyönohjaus 100 euroa

Ryhmä/työyhteisötyönohjaus perustuu kirjallisen sopimukseen. Laskutus tapahtuu erillisellä laskulla, ei käynnin kirjausta. Työnohjauksen kesto 45 minuuttia.
 Laskutus myös matka-ajalta.

Selitteet LPSPKL, LPOS ja NPSPKL yksiköiden tuotteille:**TYÖOH Ulkoinen yksilötyönohjaus 80 euroa**

Konsultaatio tai työnohjaus perustason henkilöstölle.
 Yksilötyönohjaus perustuu kirjalliseen sopimukseen.
 Laskutus tapahtuu erillisellä laskulla, ei käynnin kirjausta. Työnohjauksen kesto 45 minuuttia.
 Laskutus myös matka-ajalta._

TYÖRY Ulkoinen ryhmä/työyhteisötyönohjaus 100 euroa

Konsultaatio tai työnohjaus perustason henkilöstölle.
 Ryhmä/työyhteisötyönohjaus perustuu kirjallisen sopimukseen. Laskutus tapahtuu erillisellä laskulla, ei käynnin kirjausta. Työnohjauksen kesto 45 minuuttia.
 Laskutus myös matka-ajalta.

**Liite 7. Suomen työnohjaajat ry:n viitteellinen suositus
työnohjaushinnoiksi****Suomen työnohjaajat ry:n suosituksen mukaiset työnohjauspalkkiot**

Yksilöohjaus	80-110 e/ 45 min
Pieni ryhmä (2-5 h)	100-130 e/ 45 min
Suuri ryhmä (yli 6 h)	120-200 e/ 45 min
Vaativa erityisryhmä ja työyhteisö	130-250 e/ 45 min
Esimiestason työnohjaus:	
Yksilöohjaus	120-220 e/ 45 min
Ryhmä	170-270 e/ 45 min

Suositus on viitteellinen ja hintoihin ei sisälly ALV.

Jokainen työnohjaaja määrittelee oman palkkionsa asiakkaan kanssa.

Hinnoittelussa suositellaan otettavaksi huomioon työnohjaajan koulutus, kokemus ja tehtävän arvioitu vaativuustaso.

Liite 8. Työnohjaussopimuslomake**Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä****TYÖNOHJAUSSOPIMUS****Työnohjattava****Työtehtävä ja työyksikkö****Työnohjaaja****Sopimus on voimassa****Työnohjauksen määrä/kertaa sopimuskautena****Työnohjauksen sisältö****Työnohjaukseen käytettävä aika sopimuskautena tuntia****Työnohjauksen matkakustannusten korvaus**Kilometrit km virkaehtosopimuksen mukaisesti ☐ kyllä ☐ eiMatka-aika tuntia (80 euroa/tunti). Laskutetaan ☐ kyllä euroa ☐ ei**Työnohjauspaikka**

Työnohjauspalkkio on v. 2008 yksilötyönohjauksesta 80 e/45 min ja ryhmä/työyhteisötyönohjauksesta 100 e/45 min. (vähintään 3 hengen ryhmä). Jos työnohjaajan klinikka/palveluyksikkö on määritellyt hinnastossaan oman työnohjauspalkkion, työnohjaajan tulee noudattaa sitä ulkopuolisille myytävästä työnohjauksesta. Palkkiota ei peritä kuntayhtymän työnohjaajan antamasta sisäisestä ohjauksesta omalle henkilöstölle.

Kullakin sopijapuolella on oikeus sanoa tämä sopimus irti yhden kuukauden irtisanomisajalla.

/ 20

/ 20

työnohjattava_____
työnohjaaja

/ 20

/ 20

työnohjattavan esimies_____
työnohjaajan esimies**Laskutus:** lasku lähetetään

(nimi)

(osoite)

(postinumero)

Liite 9. Sopimuslomake ulkopuolista työnohjausta varten

SOPIMUS

Allekirjoittaneet sopivat Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymälle annettavista palveluista seuraavaa:

1. Palvelujen antajan nimi:

Osoite: _____ Puh.nro: _____

2. Palvelujen sisältö/tehtävä:

Sopimus on voimassa ____ . ____ 20__ alkaen toistaiseksi/ ____ . ____ 20__ saakka.

Kummallakin sopijapuolella on oikeus irtisanoa sopimus ____ kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen.

3. Tehtävästä maksettava korvaus : _____ euroa /tunti .

Lisäksi maksetaan kulukorvauksina seuraavaa:

Korvaukset suoritetaan vain annetuista palveluista. Sovitun palvelun peruuntuessa ei korvauksia suoriteta.

Korvaukset maksetaan laskua vastaan 30 päivän kuluessa laskun saapumisesta lukien. Maksun viivästyessä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä suorittaa sille korkolain mukaista viivästyskorkoa eräpäivästä maksupäivään.

4. Palvelujen antaja ei ole työsuhteessa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymään, vaan:

A)_____ Palvelujen antaja on yritys, joka vastaa itse veroistaan ja julkisoikeudellisista maksuistaan ja vakuutuksistaan.

B)_____ Palvelujen antaja on itsenäinen ammatinharjoittaja, joka vastaa itse veroistaan, eläketurvastaan sekä muista julkisoikeudellisista maksuistaan ja vakuutuksistaan.

Palvelujen antaja on esittänyt kuntayhtymälle ennakoperintärekisteriotteensa.

C)_____ Palvelujen antaja on yksityinen fyysinen henkilö, jolle maksetut korvaukset ovat työkorvausta ja niistä suoritetaan ennakonpidätys, mutta ei muita maksuja (eläkemaksu, sosiaaliturvamaksu, tapaturmavakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu).

Mikäli palvelujen antaja tekee kuntayhtymälle säännöllisesti työsuorituksia, tulee hänen selvittää Eläketurvakeskukselta, onko hän velvollinen järjestämään tästä tehtävästä työeläketurvan.

Palautuslauseke:

Jos sopimussuhde (edellä kohdat A ja B) tulkitaan vastoin tätä sopimusta työsuopimussuhteeksi, palvelujen antaja palauttaa kuntayhtymälle tämän sopimuksen perusteella maksettuihin korvauksiin sisältyneet

1) kuntayhtymän suoritettavaksi määrättyt ennakonpidätykset siltä osin kuin palvelujen antajalla on lakisääteinen oikeus saada palautus maksamistaan ennakkoista sekä

2)yrittäjän sosiaaliturvan osuutena lakisääteisen yrittäjäeläkemaksun siltä osin kuin palvelujen antajalla on lakisääteinen oikeus saada palautus maksamistaan eläkemaksuista sekä lomapalkan, lomakorvauksen ja lomarahen siihen määrään saakka, jotka kuntayhtymä tällöin joutuu työsuhteen perusteella palvelujen antajalle maksamaan.

5. Palvelujen antaja sitoutuu salassapitoon siinä laajuudessa kuin sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännössä ja muutoinkin erikseen on säädetty.

6.Lisäksi on sovittu seuraavaa:

Tätä sopimusta on tehty kaksi samasanaista kappaletta, yksi kummallekin sopijaosapuolelle.

Joensuussa ____ / ____ 20____

Palvelujen antaja

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen
kuntayhtymän puolesta

Laskutus: lasku lähetetään _____

(nimi)

(osoite)

Liite 10. Työnohjaajan ilmoituslomake laskutusta varten**ILMOITUS PKSSK:N TYÖNTEKIJÄN ANTAMASTA PALVELUSTA LASKUTUSTA VARTEN**

- Työnohjaaja täyttää ja huolehtii laskun oman palveluyksikön laskutuksesta vastaavalle henkilölle, joka lähettää sen palvelun saajalle/tilaajalle.
- PKSSK:n oman henkilöstön antamasta ohjauksesta kuntayhtymän henkilökunnalle ei peritä työnohjauspalkkiota.

Annettu palvelu työnohjaus koulutus konsultaatio

muu, mikä _____

Annetun palvelun ajankohta _____ / _____ 200__ klo _____ - _____

Paikka _____

Palvelun antanut työntekijä _____

Palvelun saaja _____

Laskutusosoite _____

Palveluun käytetty aika (moneltako tunnilta laskutus) _____

Matkaan käytetty aika _____

Ajokilometrit (jos palveluyksikkö laskuttaa) _____

Palvelun hinta tunnilta (muut kuin työnohjaus) _____

Työnohjauksen hinta / 45 min _____

Vuonna 2008 ulosmyytävä yksilöohjaus 80 e/45 min ja ryhmä/työyhteisötyönohjaus 100 e/45 min (vähintään 3 hengen ryhmä).

Laskutettava summa _____

(Alv 22% ei peritä kuntien peruspalveluorganisaation, kuten terveyskeskuksiin, kuuluvan henkilöstön potilastyön työnohjauksesta, kun työnohjaajana terv. huollon ammattihenkilö)

Päiväys _____ / _____ 200__

Tiedot antanut työntekijä _____

Ammattinimike ja _____
työyksikkö

Liite 11. Työnohjauksen eettiset periaatteet

Työnohjauksen eettiset periaatteet

Työnohjaajan suhde tilaajaan

Työnohjaaja on lojaali ohjattavalle, ohjattavan esimiehille, työnantajalle ja organisaation perustehtävälle.

Työnohjaaja ei ota ohjattavan työyhteisön johtajuutta.

Työnohjaaja työskentelee luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Työnohjauksen lähtökohtana ja työskentelyn perustana on sopimus ja sen noudattaminen. Sopimus sisältää realistiset tavoitteet sekä niistä johdetun aikataulun, työskentelytavat ja hinnoittelun.

Työnohjaaja kunnioittaa myös kaikkea muuta organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä.

Työnohjaajan suhde ohjattavaan

Työnohjaaja asettaa itsensä ohjaamansa yksilön, ryhmän tai yhteisön palvelukseen. Työskentely lähtee ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja antaa tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön.

Työnohjaus on luottamuksellista ja avointa suhteessa tilaajaan ja ohjattavaan. Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin.

Työnohjaaja kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa ja valintoja – silloinkin kun ne ovat johtaneet epäonnistumiseen.

Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään.

Työnohjaaja luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin.

Työnohjaajalla on riittävä etäisyys ohjattavaan. Aikaisemmat kontaktit ohjaajan ja ohjattavan välillä on syytä tuoda keskusteluun tilaajan ja ryhmäohjauksessa ryhmän kanssa ennen sopimuksen tekoa.

Työnohjaaja jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen – jopa perääntymiseen.

Työnohjaajan suhde itseensä

Työnohjaaja on aidosti oma itsensä, sillä hänen persoonallisuutensa on hänen tärkein työvälineensä.

Työnohjaaja ei ylitä oman pätevyytensä rajoja. Jos ylitys kuitenkin tapahtuu, hän ottaa sen opiksi ymmärtääkseen, missä rajat kulkevat.

Työnohjaaja huolehtii omien voimavarojensa turvaamisesta ja ammattitaitonsa kehittämisestä.

Työnohjaajan toimintaan kuuluu pohtia kriittisesti, avoimesti ja ammatillisesti omaa työskentelyään.

Työnohjaaja ei saa toimia työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan tai korvatakseen sitä, mitä vaille on omassa elämässään jäänyt.

Työnohjaaja kantaa vastuuta siitä, että hänen työmääränsä pysyy kohtuullisena ja työnsä laatu hyvänä.

Arviointi

Työnohjauksen tuloksellisuutta on arvioitava ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta.

Palautteen antamiselle ja arvioinnille on varattava riittävästi aikaa.

Lähdeaineisto

Andersson, Helena – Varis, Merja:

Työnohjauksen eettiset periaatteet, seminaarityö, marraskuu 1994

Lindqvist, Martti:

Auttajan varjo (Luonnos auttajan sitoumukseksi), 1990

Paunonen, Marita:

Työnohjauksen etiikka, luento, Helsinki-instituutti, 22.10.1992

Sosiaalipedagoginen keskus:

Työnohjauksen eettiset periaatteet

Nykysuomen sanakirja:

”Etiikka, moraalifilosofia: filosofian haara, joka yleiseltä kannalta selvittelee ihmisen tekojen, pyrkimysten ja arvostusten hyväksyttävyyttä ja tuomittavuutta.” ”Normatiivinen etiikka pyrkii joidenkin yleisten periaatteiden pohjalta ottamaan selkeää kantaa tekojen hyvyteen ja oikeellisuuteen.”

Liite 12. Esitys työnohjaajakoulutuksen suunnittelun käynnistämiseksi

Esitys Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän johtoryhmälle

TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN SUUNNITTELUN KÄYNNISTÄMINEN JA SUUNNITTELURYHMÄN NIMEÄMINEN

Saatteeksi:

Työnohjaus tarjoaa yhden menetelmän, jolla voidaan tukea yksittäisen työntekijän, työyhteisön, johdon ja koko organisaation tasolla tapahtuvaa laadunvarmennusta ja työntekijöiden työhyvinvointia. Työnohjaus voi olla sisällöltään asiakas/potilastyöhön keskittyvää, hallinnollista työnohjausta tai työyhteisön toimivuutta edistävää, ja se voi toteutua joko yksilö- tai ryhmä muotoisena. Työnohjauspalveluja voidaan tuottaa organisaation omin työnohjaajaresurssein ja ostaa tarvittavin osin ulkopuolelta. Työnohjaus on yksi organisaation ja sen yksittäisten työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen liittyvä menetelmä eikä ole siten työntekijöiden hoitoa tai kuntoutusta. Työnohjaukseen hakeudutaan suunnitelmallisesti, sen tavoitteista, kestosta ja arvioinnista sovitaan työnohjaussopimuksella ja siinä pyritään huomioimaan eettiset ohjeet suhteessa organisaatioon, johtoon, työntekijään ja työnohjaajaan. Työnohjaus perustuu pitkälti keskusteluun ja kokemukselliseen oppimiseen.

Työnohjaus saa riittävän painoarvon ja merkityksen silloin, kun sen mahdollistamiseksi ylläpidetään ja luodaan riittävän kattava ja organisaation tarpeita vastaava ja riittävän monipuolinen työnohjausjärjestelmä. Tämän avulla voidaan kohottaa koko organisaation toiminnallista tasoa. Tähän suuntaavaa kehitystyötä on tehty kuntayhtymässämme usealla taholla viime vuosikymmeninä. Työnohjaus on nykypäivänä huomioitu mm. organisaatiomme työhyvinvoinnin tasapainomallisissa ja mielenterveystyön alueella sen mahdollistamiseen velvoittaa jo Mielen-terveyslaki. Työnohjauksen käyttö on laajentunut aiempaa enemmän myös somaattiselle alueelle ja tukipalveluihin. Erityisesti uutta työnohjaustarvetta on esiintynyt johdon ja työyhteisöjen ohjaukseen.

Kuntayhtymässämme on järjestetty aiemmin kolme sisäistä työnohjaajakoulutusta, joista viimeisin päättyi vuonna 1995. Työnohjaajarekisterissämme on tällä hetkellä noin 50 koulutettua, eri ammattiryhmiä edustavaa työnohjaajaa, joista eläköityy kuluvan vuonna jo kuusi ja lähivuosina kaikkiaan 11. Kukin heistä toimii työnohjaajana oman perustehtävänsä ohella ja sen sallimissa puitteissa. Monelta taholta on myös esitetty toive, että osa työntekijöistämme (esim. työuran loppuvaiheessa) voisi panostaa enemmän kokemuksellisen tiedon välittämiseen työnohjauksen keinoin. Että työnohjauskysyntään voitaisiin edes kohtuudella vastata, tulisi kuntayhtymässämme käynnistää uuden työnohjaajakoulutuksen suunnittelu.

Työnohjaajakoulutukset ovat oman tehtävän ohella suoritettavia, kestoltaan noin 2-2,5 –vuotisia kokonaisuuksia sisältäen teoriaopetusta, omaa koulutustyönohjausta ja työnohjausharjoittelua. Koulutus olisi toteutettavissa osin sisäisin ja osin ulkopuolisin kouluttajaresurssein. Koska työnohjaus palvelee koko organisaatiota, olisi suositeltavaa että koulutus mahdollistettaisiin yhteisistä varoista. Koulutuksen realistinen aloittamisaika oli kevät 2009, mikäli suunnitteluryhmä nimettäisiin kuluvana keväänä ja se pääsisi valmistelemaan tarkkaa työnohjaajakoulutusesitystä sisältöineen, kouluttajineen ja hintoineen.

Esitämme työnohjaajakoulutuksen suunnitteluryhmän nimeämistä ja ehdotamme jäseniksi organisaation johdon edustajina Senja Kuiria, Antti Turusta ja Jouko Kantolaa, psykiatrisen hoitotyön edustajana ylihoitaja, työnohjaaja Kaija Nuutista, henkilöstön edustajana sh, työnohjaaja Hilkka Koskelaa, koulutussuunnittelun edustajana Heli Koposta ja työnohjauksen asiantuntijajäsenenä työnohjausvastaava Maarit Hamusta.

Ehdotuksen taustatiedoksi on liitteenä johtoryhmän pyytämä ja Maarit Hamusen laatima työnohjauksen kehittämisselvitys.

Joensuussa 31.3.2008

Maarit Hamunen
työnohjausvastaava
preventiopsykologi

Heli Koponen
koulutussuunnittelija

LÄHTEET

- Ahola, K. (2008). Työuupumus ja huono terveys kulkevat käsi kädessä. *Psykologia* 2/2008, ss. 22-23. Suomen Psykologiliitto ry. Alkuperäislähde: Ahola, K. (2007). Occupational burnout and health. Finnish Institute of occupational Health. People and Work Research Reports 81.
- Ahteenmäki-Pelkonen, L. (2006). Kirkon työnohjausta ohjaa kokoontumisen ja yhdessäolon perinne. *Osviitta* 2006/4, ss. 20-22. Keuruun laatupaino KLP Oy.
- Alsi, R. (2007). Innostuksen ja uudistusten vuosikymmen. Teoksessa: Työnohjaus, ss. 33-35. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Painotalo Suomenmaa Oulu.
- Bion, W.R. (1979). Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikkaa psykoanalyysin näkökulmasta. Prisma-sarja., Weilin+Göös.
- Hammarlund, C. (2004) Kriisikeskustelu. Kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktin käsittely. RT-print Oy. Pieksämäki.
- Hamunen, M. (2007). Psykoterapeuttiselvitys. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. (julkaisematon).
- Hamunen, M. (2007). Työnohjauksen laatukriteeristö. Teoksessa: Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, ss. 143-146. Painotalo Suomenmaa Oulu.
- Hämäläinen, A. & Kiiskilä, P. (2006). Työnohjaajien viitekehykset. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Kehittämistehtävä.
- Hurskainen, V. (2007). Työnohjaus ja konsultointi johdon tukena. Teoksessa: Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, s. 98-102. Painotalo Suomenmaa Oulu.
- Huhtanen, P. (1985). Tietotekniikan käyttöönoton psyykkiset ja sosiaaliset ehdot ja vaikutukset. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 1/1985. Helsinki.
- Huhtanen, P. (2005). Tietotekniikan käyttöönotto työssä: muutosprosessin psykososiaalinen näkökulma. Life and Counselling in context –jatko-opiskelijoiden tutkimusseminaarin julkaisu Elämää ja elektroniikkaa, ss. 6-8. Joensuun yliopisto.
- Hyrkäs, K. (2002). Clinical supervision and quality care: examining the effects of team supervision in multiprofessional teams. Väitöskirja: Acta universitatis Tampensis 869, University of Tampere.
- Hyypä, H. & Miettinen, A. (2000). Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia-instituutti. Oulu.
- Hyypä, H. (2006). Laadukas työnohjaajakoulutus tarvitsee punaisen langan ja senioriteettia. *Osviitta* 1/2006, ss. 20-22. Keuruun laatupaino KLP OY.
- Ikonen, P. (2007). Levollinen mies. *Psykologi* 8/2007, ss. 96-101. Suomen Psykologiliitto ry.

Julin, A-M., Kuronen, M. Oksa, L., Roihankorpi, T., Saha, M-T., Sorri, P. & Yli-Koivisto, M. (2001). Työnohjauksen koordinointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin julkaisu 4/2001. Tampereen yliopistollinen sairaala. Psykiatrian tulosalue.

Karvinen, S. (1996). Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta refleksiiviseen asiantuntijuuteen. Kuopion yliopisto.

Karvinen-Niinikoski S. ym. (toim.) (2003) Konstikas sosiaalityö. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkömät. Sosiaali- ja terveysministeriö 2005

Karvinen-Niinikoski, S. (2004). Laajentuva työnohjaus tutkimuksen kohteena. Osviitta 1/2004, ss. 5-7. Suomen työnohjaajat ry.

Karvinen-Niinikoski, S. (2004). Kehittävä työnohjaus ja sosiaalityön asiantuntijuus. Luentomoniste 03.12.2004.

Katainen, U. (2004). Autonomiasta työnohjaussuhteessa. Osviitta, s.. 4-8. Keuruun laatupaino KLP OY.

Kedrin, T., Hakkola, M. & Hirvonen, U. (2004). Työnohjaus fysioterapeutin työn ammatillisena tukena. Osviitta 2/2004, ss. 19-22.

Keski-Luopa, L. (2001). Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti. Kirjapaino Kaleva, Oulu.

Keski-Luopa, L. (2003). Työnohjaussuhde ja työnohjaajan rooli kehityopsykologian näkökulmasta. Osviitta 3/2003, ss. 5-17. Keuruun laatupaino KLP OY.

Keski-Luopa, L. (2005). Luentomoniste Työnohjauksen haasteet ajassamme. Työnohjauskonferenssi 19.8.05. Hattula.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (2004). Narratiivinen työote työyhteisötyönohjauksessa. Osviitta 2/2004, ss. 4-8. Keuruun laatupaino KLP OY.

Keskisärkkä, P. & Mustaniemi H.(1991). Selvitys työnohjauksen käytöstä v. 1990. Tarvearvio vuosille 1992-1993. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- piirin kuntainliitto, tutkimus- ja kehittämisyksikkö.

Keskisärkkä, P & Tolvanen-Sarkkinen, V. (1997). Työnohjausta etsimässä. Karjalainen 13.7.1997.

Keskisärkkä, P. (2005). Työnohjaustoiminnan kehittyminen esikoissairaanhoidossa Pohjois-Karjalassa. Osviitta 2/2005. Keuruun laatupaino KLP OY.

Kjeldmand, D. (2006). The Doctor, the Task and the Group: Balint Groups as a Means of Developing New Understanding in the Physician-Patient Relationship" . Uppsala university. Department of Public Health and Caring Sciences. (väitöskirja)

- Kjellqvist, E-B. (2000). Döda fåglar flyger inte. Om gränser för det mänskliga. Carlssons. Stockholm.
- Kjellqvist, E-B. (2001). Ledaren på den inre skenen. Psykoanalytiska perspektiv på grupper och lederskap. Carlssons. Stockholm.
- Koivu, A. (2004). Työnohjaus koulumaailmassa: yksilölliset, yhteisölliset ja rakenteelliset esteet ja mahdollisuudet.
- Kurkko, E. (1989). Henkilökunnan työnohjauksesta keskussairaalassa. Suakkunat 6/1989, ss. 4-5. Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntainliiton henkilöstölehti.
- Kärkkäinen, M-L. (2006). Reflektointi auttaa psykiatrian alan työntekijää kehittämään herkkyyttään. Osviitta, ss. 4-6. Keuruun laatupaino KLP OY.
- Leiman, M. (1999). Teoria ja empiiriset yleistykset elävän ymmärtämisen esteenä psykoterapiassa. Psykoterapialehti 3. Therapie-yhdistyksen ja Therapie-säätiön yhteisjulkaisu. Helsinki.
- Lindström, K. (toim.) (1994). Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Makkonen, E. , Nick, M. & Siimes, A. (toim.)(2006). Kerron ja kuuntelen. Työnohjausta Balint-ryhmissä. Kustannus Oy Duodecim.
- Mayer, R. C. et al. (1995). An Integrative Model of Organizational trust. Academy of Management Review 1995 vol no 20, 3, pp 703-734.
- Niskanen, P., Sorri, P. & Ojanen, M. (1988). Auta auttamaan – käsikirja työnohjauksesta. Juva.
- Nykänen, P. (1995). Suakkunat 3/1995, s. 9. Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän henkilöstölehti.
- Ojanen, S. (1984). Opettajien työnohjaus kasvattajan tukena. Prisma tietokirjasta. Espoo.
- Ojanen, S. (2007). Mitä työnohjauksessa ymmärretään reflektiolla? Teoksessa: työnohjaus, ss. 69 – 70. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Painotalo Suomenmaa Oulu.
- Onnismaa, J. (2003). Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja asiantuntijuuden muutos. Väitöskirja. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen julkaisuja no 91.
- Onnismaa, J. (2007). Tarvitaan kykyä nähdä itsen ulkopuolelle. Osviitta. 4/2007, ss. 28-29. Keuruun laatupaino KLP OY.
- Paunonen-Ilmonen, M. (2007). Huomioita ja mietteitä työnohjauksesta lähityömuotoineen. Teoksessa: Työnohjaus, ss. 76-80. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Painotalo Suomenmaa Oulu.
- Peavy, R. Vance (1999). Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Psykologien Kustannus Oy.

Peltola, L. (2007). Opettajien työnohjauksen alkuvaiheita. Teoksessa: Työnohjaus, ss. 19-22. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Painotalo Suomenmaa Oulu.

Rautiainen, H. (2003) Kysely somaattisen puolen työnohjaajille ja osastonhoitajille . Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Julkaisematon.

Ruoho, R. & Laikio, E. (2006). Toiminnan ja toimijoiden monimuotoisuus yhdistystoiminnan työnohjauksen haasteena. Osviitta, 2006/4, ss. 8-11). Kuruun Laatupaino KLP Oy.

Sairaalaliitto. Työnohjaus. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala 1988.

Salonen, J. (2004). Sosiaalityön työnohjauksen arki. Työnohjauskonferenssi 2004. Työnohjauksen tutkimus –workshopin koulutusmateriaalia. 20.8.2004. Hattula.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2002). Mikä meitä liikuttaa?

Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership: a dynamic view. San Fransisco: Jossey Bass.

Schein, E.H. (1987a). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.

Siltala, P. (1990). Työnohjauksen työnohjauksesta. Psykoterapia-lehti 1/1990.

Siltala, P., Hilpelä, I., Karkama, Kyhäräinen, J., Kyrähäinen, T. & Ruponen, R. (1993). Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi. Raportti työnohjaajakoulutuksesta. Stakes. Raportteja 82.

Siltala, P. ym. (1984) (toim.). Työnohjaus terveydenhuollossa ja opetustyössä.

Siltala, P. (2005). Työnohjaus vuorovaikutusprosessina – sen rajat ja mahdollisuudet. Osviitta 1/2005, ss. 6-10. Keuruun laatupaino KLP OY.

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

Stakes (2001). Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Työpapereita 3/2001.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). Mielenterveyspalvelujen laatusuositus. Oppaita 2001:9. Helsinki.

Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisiitto, Finlands svenska kommunförbund ja Sairaalaliitto. Muistio 10.10.1988. Yleiset periaatteet työnohjauksen järjestämiseksi kunnissa ja kuntainliitoissa.

Tiuraniemi, J. (2000). Refleksiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa: Niemi, P. Keskinen, E. Taitavan toiminnan psykologia. Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. Turku.

Tiuraniemi, J. (2002). Työterveyspsykologien koulutuspäivien luentomateriaalia: Refleksiivisyys asiantuntijan työssä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Tiuraniemi, J. (2008). Neljä ammatillisen kehityksen porrasta. Psykologia, ss. 12-13. Suomen Psykologiliitto ry. Helsinki.

Totro, T. (2007). Työnohjauskonferenssin keskeiset käsitteet. Luentomoniste. Hattula.

Totro, T. (2007). Nykyisyys, menneisyys ja tulevaisuus työnohjauksessa – teorianäköaloja. Teoksessa: Työnohjaus, ss. 125-128. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Painotalo Suomenmaa Oulu.

Vapaavuori, J.(2001). Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena. Väitöskirja. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. N:o 51.

Vilkka, V-M.(2007) Projektit ja prosessit polttavat nopeasti. Seminaaritiivistelmän koonnut Tuula Huurresalo. Osviitta 4/2007, ss. 20-22. Keuruun laatuspino KLP OY.

Willmann, A. (2001). Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityössä. www.herkules.oulu.fi/isbn9514264053 (väitöskirja)

Vento, E. (2008). Balint korostaa vuorovaikutusta Kerron ja kuuntelen työnohjausta Balint-ryhmässä. Osviitta 1/2008, ss. 24-26. Keuruun laatuspino KLP Oy.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja
ISSN 1796-2714

- 2007: 1 Eija Martikainen, Antti Turunen & Outi Äijälä
Puhelinneuvontadokumentaation vaatimustenmukaisuus ja puhelinneuvonnan vaikuttavuus: Case Pohjois-Karjalan Ensineuvo
ISBN: 978-952-9793-38-9 (nid.)
ISBN: 978-952-9793-39-6 (Pdf)
- 2007: 2 Arja Ryhänen
Yksilövastuun hoitotyön toteutuminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä: seurantatutkimus
ISBN: 978-952-9793-40-2 (nid.)
ISBN: 978-952-9793-41-9 (pdf)
- 2007: 3 Kirsti Sainola-Rodriguez, Nina Kekkonen ja Timo Pöppönen
Masentuneen potilaan näyttöön perustuvat hoitotyön menetelmät: tutkimus ja kehittämistyö masentunutta auttavista hoitotyön menetelmistä
ISBN 978-952-9793-42-6 (nid.)
ISBN 978-952-9793-43-3 (pdf)
- 2007: 4 Sirkka Liisa Tuovinen
Mielenterveystyön polkuja Pohjois-Karjalassa: Paiholan, Kuurnan ja Koppolan sairaaloiden sekä mielisairaanhuoltopiirin vaihteita
ISBN 978-952-9793-44-0
- 2008: 5 Eija Martikainen
Erikoissairaanhoidon ajanvarausten hallinta ja anto, Avanto – hanke 1.3. – 31.12.2007: loppuraportti
ISBN: 978-952-9793-45-7 (nid.)
ISBN: 978-952-9793-46-4 (pdf)
- 2008: 6 Maarit Hamunen
Työnohjauksen kehittämisselvitys
ISBN: 978-952-9793-47-1 (nid.)
ISBN: 978-952-9793-48-8 (pdf)