

OPINNÄYTETYÖ

Esihenkilöiden työnohjauspalvelun mallintaminen
Palvelumuotoilulla vaikuttavuutta lyhytkestoisiin työnohjauksiin

Mervi Männikkö

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Mervi Männikkö
Opinnäytetyön nimi:
Sivumäärä: 66 ja 3 liitesivua
Työn ohjaaja: Gyan Dookie
Työn tilaaja: MerDeco,

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia, miten työnohjauksen toimintatapoja voi uudistaa, jotta se menetelmänä vastaa nopeatempoisen työelämän tarpeisiin. Työhyvinvoinnin ja ammatilliseen kehittymisen tueksi on tarjolla erilaisia palveluita, kuten työnohjausta, valmennuksia ja coachausta. Työnohjaus on perinteisesti 1–3 vuoden kestävä prosessi, jossa työtä tutkitaan asiakkaan kokemuksista lähtöisin. Työnohjaajien keskuudessa on havaittu, että yhä useammin kysytään lyhyitä, 3–5 tapaamisen prosesseja. Kehittämistehtävän taustalla on huoli, voiko työnohjauksen hyödyt jäädä ohjattavilta kokematta lyhyissä työnohjausprosesseissa.

Kehittämistehtävässä tutkittiin, miten työnohjauksen vaikuttavuutta voi edistää lyhytkestoisissa työnohjausprosesseissa. Työn tilaaja on MerDeco, joka on opinnäytetyön tekijän oma yritys, joka tuottaa työnohjauspalveluita. Tietoperustassa käsiteltiin työnohjauksen periaatteita ja dialogisuutta sekä ihmiskäsityksen merkitystä työnohjaajana toimiessa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeistä on eettisten näkökulmien huomioiminen.

Palvelumuotoilun menetelmää käyttäen luotiin mallinnettu teemakeskeinen työnohjauspalvelu, joka on suunnattu esihenkilöille ammatillisen identiteetin selkeyttämiseksi. Esihenkilöt valittiin kohderyhmäksi, sillä heidän toiminnallaan on suuri vaikutus työkuultuuriin, hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Palvelumuotoilussa käytettiin teemahaastattelua asiakasymmärryksen kartuttamiseksi ja pilotoitiin esihenkilöiden yksilötyönohjauspalvelua. Palvelumuotoiluun osallistui kolme esihenkilöä eri toimialoilta. Lisäksi käytettiin yhteiskehittämisen menetelmää. Yhteiskehittämiseen osallistui kaksi esihenkilönä työskentelevää työnohjaajaa.

Tuotokseksi muodostui viiden tapaamiskerran kestoinen yksilötyönohjauspalvelu esihenkilöille. Palvelun tarkoituksena on kehittää esihenkilön ammatillista identiteettiä, vuorovaikutusta ja toimintatapoja työyhteisössään. Tutkimukselliseen kehittämistehtävään osallistuneiden määrä oli kuitenkin niin pieni, ettei yleistyksiä voi tehdä palvelun vaikuttavuudesta. Esihenkilöt kokivat palvelun hyväksi ja yhteiskehittämiseen osallistuneet työnohjaajat kokivat palvelun selkeäksi. Palvelu voi soveltua organisaatioille, joissa työnohjausta ei ole aiemmin käytetty ja osoittautua hyödylliseksi esihenkilöiden yksilöllisiin tarpeisiin työssään kehittämiseksi.

Asiasanat: työnohjaus, esihenkilö, dialogisuus, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Mervi Männikkö
Title:
Number of Pages: 66 and 3 attachment pages
Supervisor: Gyan Dookie
Commissioned by: MerDeco

The purpose of this thesis was to create an alternative modelled work counselling service that renews the working methods of work counselling and is suitable for the fast pace of working life. The service is aimed at forepersons to clarify their professional identity. In the development task, it was investigated how work counselling can be reformed to meet the needs of a changing working life and what kind of service content can be used to support the identity and well-being of forepersons.

In the fast-paced and accelerating changes of working life, there are various methods available for work reflection and professional development and to prevent and reduce workload, such as work counselling, coaching, and mentoring. Work counselling is traditionally a long process lasting 1-3 years, where the work is examined from the client's point of view and based on experiences. In the field, it has been observed that shorter processes of 3-5 meetings are being asked more and more often. The customer does not necessarily experience all the benefits of work supervision in a short process, so work counselling as a method can also be seen as threatened.

In the research development work, service design has been used as a method, such as interviews to increase customer understanding and piloting to create intensive individual work counselling for forepersons. Three supervisors from different organizations and different sectors participated in the service design. In addition, the planned service is evaluated by two work supervisors working as foreperson.

The result was a five-meeting individual work counselling service for supervisors, where the central content examines the foreperson's values, interaction, and activities in the work community, as well as work goals in relation to the organization and strategy. However, the number of participants in the research development task was so small that no generalizations can be made about the effectiveness of the service. The work supervisors who participated in peer development felt that the service was clear and understandable, which can arouse interest in organizations where work guidance has not been used before. However, based on the experiences and observations gained in research development work, a discussion can be sparked among work supervisors about how work counselling could be reformed to meet the needs of today's working life.

Keywords: work supervision, service design, dialogue, forepersons

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖNOHJAUS.....	11
	2.1 Työnohjauksen määritelmä.....	11
	2.2 Työnohjauksen vaikuttavuus ja tutkimisen haasteet.....	12
	2.3 Työnohjauksen lähikäsitteet	13
	2.4 Työnohjauksen tinkimätön ydin	14
	2.5 Dialogi lähestymistapana.....	16
	2.6 Ihmiskäsitys ja käsitys oppimisesta	17
3	EETTISET NÄKÖKULMAT	19
4	ASIAKASYMMÄRRYS PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ.....	23
	4.1 Asiakaskokemuksen tutkiminen	23
	4.2 Esihenkilöt asiakaskohteena työnohjaajan silmin.....	25
	4.3 Palvelumuotoilu	27
	4.4 Palvelumuotoilun menetelmiä	28
	4.5 Menetelmät opinnäytetyössä.....	30
5	TYÖNOHJAUSPALVELUN KEHITTÄMINEN.....	31
	5.1 Prosessin kuvaus	31
	5.2 Kartoitus.....	34
	5.3 Suunnittelu ja prototypointi	37
	5.4 Pilotointi.....	38

5.5 Yhteiskehittäminen ja arviointi.....	40
6 ANALYYSI.....	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
8 POHDINTA.....	56
LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Muutokset työelämässä kuormittavat työpaikoilla niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä. Jatkuva tarve oppia, uudistua, kehittää, innovoida ja ratkoa ongelmia sekä samalla ylläpitää olemassa olevia toimintoja on kuormittavaa ja voi heikentää hyvinvointia. Työpaikoilla, joissa on emotionaalista kuormitusta ja haasteita ajanhallinnassa, esiintyy myös mielen hyvinvointia heikentäviä tekijöitä, kuten unettomuutta ja riittämättömyyden tunnetta (Työterveyslaitos 2022a). Kestävemmän työelämän rakentamiseksi tarvitsemme pysähtymisen, kohtaamisen ja pohtimisen paikkoja. Työnohjauksen menetelmillä voidaan vahvistaa hyvinvointia, vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä sekä kehittyä ammatillisesti (Heinänen 2020: Koivu 2014,109).

Työnohjauksella tarkoitetaan kohtaamisen tilaa ja paikkaa, jossa luottamuksellisessa ilmapiirissä tutkitaan työtä koulutetun työnohjaajan kanssa. Tarkastelun kohteena ovat erilaiset kokemukset, tunteet ja ajatukset, joita työntekijä, esihenkilö tai työyhteisö voivat pysähtyä arvioimaan ja tutkimaan. Tavoite on edistää ymmärrystä, oppia ajattelemaan laajemmin, luoda uusia merkityksiä ja etsiä ratkaisuja. (Wallin 2014, 16.) Työnohjausta on perinteisesti käytetty sosiaali- ja terveysalalla, muilla aloilla menetelmä on vähemmän tunnetumpi.

Työnohjaukset ovat perinteisesti pitkiä, jopa kolmen vuoden prosesseja, jotka mahdollistavat työn syvällisen tutkimisen, reflektoinnin ja kehittämisen kokeilujen kautta. Viime vuosina olen keskustellut työnohjaajien kanssa havainnoistamme, että työnohjausprosessien pituudet ovat lyhentyneet tilaajien toiveesta vuoden tai puolen vuoden pituisiksi, muutaman tapaamiskerran kestoisiksi. Tämä haastaa työnohjauksen tutkimuksellista tarkoitusta ja aiheuttaa myös työnohjaajille haasteita tuoda lyhyissä prosesseissa tuloksellisuutta ja hyötyä asiakkaalle. Lyhyissä työnohjausprosesseissa kartoittamiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja luottamuksen rakentamiseen kuluu suhteessa prosessin kestoon paljon aikaa. Työn tutkimiseen, kokonaiskuvan muodostamiseen, vaihtoehtoisten ratkaisujen pohtimiselle ja arvioinnille, saati niiden kokeilemiseen käytännössä sekä uudelleen arviointiin jäävä aika on siten harmillisen lyhyt. Kehittämistehtäväni taustalla on huoleni siitä, miten työnohjaus perinteisesti pitkäkestoisena prosessina soveltuu nykyisen nopeatempoisen työelämän tarpeisiin. Voiko työnohjauksen todellinen olemus ja hyödyt jäädä ohjattavilta kokematta lyhyissä prosesseissa? Keskusteluissa muiden työnohjaajien kanssa on tullut esille, etteivät kaikki työnohjaajat edes suostu toteuttamaan alle viiden tapaamisen kestoisia työnohjaustilauksia.

Työelämän muutoksissa tarvitaan ratkaisuja työhyvinvoinnin ja kestävästi työssä jaksamisen kehittämiseksi. Koulutusten, valmennusten, digitaalisten hyvinvointisovellusten ja -ohjelmien rinnalla näen työnohjauksen vaikuttavuuden merkittävänä, mutta uhattuna yhä nopeammissa työelämän sykkeessä, sillä työnohjaus saattaa näyttytyä liian hitaana prosessina. Aila Wallin (2014, 38) toteaa myös, että muut, tehokkaiksi koetut menetelmät saattavat jättää työnohjauksen varjoonsa. Yhtenä syynä tähän saattaa olla se, ettei työnohjauksella ole selkeää teoriaa.

Työnohjaus saattaa näyttytyä potentiaaliselle asiakkaalle epämääräisenä, sillä tarkkaa työnohjauksen sisältöä tai tavoitetta ei voi ennakkoon sanoa, sillä ne määrittyvät yksilöllisesti asiakkaan tarpeista ja työstä lähtöisin. Työnohjauksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Siten myös työnohjauksen markkinointi on haastavaa etenkin toimialoille, joissa se on vieras menetelmä. Markkinointi- ja myyntitilanteessa on myös vaikea sanoa ennakkoon työnohjauksen hyödyistä, sillä ne ovat yksilöllisiä ja moninaisia kokemuksia.

Kehittämistehtävässäni tutkin voisiko työnohjauksen strukturoida, mallintaa selkeämmäksi kokonaisuudeksi, jossa sisältö olisi jollakin tavoin määritelty, jolloin myös asiakas pystyisi arvioimaan helpommin palvelun hyödyllisyyttä. Keskeistä kehittämistehtävässäni on löytää ratkaisuja, kuinka työnohjausta voisi uudistaa, että se menetelmänä olisi vaikuttava myös lyhytkestoisena prosessina. Lyhytkestoisen työnohjauspalvelun tulisi nojata työnohjauksen periaatteisiin ja keskiössä olisi asiakkaan yksilöllinen tilanne ja tarve. Rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan palvelua olisi uudistettu siten, että se vastaisi asiakkaiden tarpeisiin nopeatempoisessa työelämässä. Kehittämistehtäväni menetelmäksi olen valinnut palvelumuotoilun, ymmärtääkseni asiakkaiden tarpeita ja luodakseni heille sopivan työnohjauspalvelun.

Opinnäytetyötäni voi kuvailla tutkimukselliseksi kehittämistehtäväksi, sillä siihen sisältyy uusien ratkaisujen ja käytäntöjen hyödyntämistä palvelun tuottamisessa (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 19). Opinnäytetyöni tarkoituksena on etsiä ratkaisuja palvelumuotoilun keinoin, millä tavoin työnohjauksen vaikuttavuutta voisi edistää. Työn tilaaja on oma yritykseni MerDeco. Tavoitteeni on kehittää ja luoda yritykselleni palvelu, jossa työnohjauksen ja työyhteisön kehittäjän opinnoissa saamani tiedot ja taidot yhdistyvät. Muuttuvan työelämän tarpeisiin kohdistuva palvelu voisi saada enemmän jalansijaa työelämän ja työhyvinvoinnin

kehittämisessä myös yrityssectorilla, aloilla, jossa työnohjaus on vähemmän tunnettu kuin sosiaali- ja terveysalalla. Tällainen mallinnettu työnohjaus on toisaalta vastoin työnohjauksen perinteistä ajatusta, että työnohjaustapaamiseen asennoidutaan ilman ennakko-odotuksia, ikään kuin puhtaalta pöydältä “ei-tietämisen” kautta.

Opinnäytetöissä huomioidaan usein tilaajaorganisaation arvoja ja strategiaa. Tässä tapauksessa, jossa olen itse opinnäytetyön tilaaja, peilaan ja pohdin prosessin rinnalla myös omia arvojani ja ihmiskäsitystäni, jotka vaikuttavat asiakaskohtaamiseen ja palveluihini. Kehittämistehtävässä pohdin avoimesti myös omaa toimintaani asiakas- ja suunnittelijälähtöisyyden välillä. Palvelumuotoilun avulla etsin uusia keinoja myös itselleni toimia asiakaslähtöisemmin.

Kehitettävän palvelun kohderyhmäksi olen valinnut esihenkilöt, koska heihin kohdistuu monenlaisia vaatimuksia ja odotuksia muuttuvassa työympäristössä, johdon, alaisten, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden taholta. Esihenkilöiden työssä tukeminen ja itsetuntemuksen, vuorovaikutus- ja toimintatapojen kehittäminen on tärkeää, sillä heidän toimintansa heijastuu henkilöstön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Romppainen 2014, 322). Johtamistapa vaikuttaa organisaation kulttuuriin lähes 70 % (Ajanko 2016, 132), joten esihenkilöiden ammatillisen identiteetin ja johtamistavan reflektointi on merkityksellistä.

Koska työnohjaukset ovat lyhentyneet muutaman tapaamisen kestoiksi prosesseiksi, tarkoitukseni on luoda 4 tai 5 tapaamisen kestoisen työnohjauspalvelu, joka olisi kokonaiskestoltaan joustava ja sisällöltään vaikuttava asiakkaiden ammatillisen kasvun edistämiseksi. En ole itse toiminut esihenkilötehtävissä, mikä haastaa palvelun keskeisen sisällön tunnistamisessa. Tavoitteeni on tunnistaa keskeisiä aiheita, joiden käsittely työnohjauksessa auttaisi esihenkilöitä kehittymään tehtävässään. Palvelumuotoilun menetelmin tutkin asiakkaiden tarpeita ja suunnittelen heidän kanssaan palvelun, jota testaamme. Tarkoitukseni on löytää toimintatavat, joilla työnohjauksen vaikuttavuutta voidaan tehostaa lyhyissä prosesseissa.

Kehittämistehtäväni keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitkä ovat esihenkilöiden työn kannalta keskeisimpiä työnohjauksessa käsiteltäviä aiheita, jotka kehittävät esihenkilönä toimimista?
- 2) Miten lyhytkestoisessa työnohjauksessa voidaan edistää esihenkilön itsereflektointia ja ammatillista identiteettiä ja tehostaa työnohjauksen vaikuttavuutta?

3) Miten työnohjauksen prosessia tulisi uudistaa, millainen palvelumalli soveltuu nykyisen, nopeatempoisen ja jatkuvasti muuttuvan työn ehtoihin?

Opinnäytetyöni tietoperustassa esittelen työnohjauksen perusteita ja palvelumuotoilua. Tietoperustassa kerron työnohjauksen periaatteista ja vertaan sitä mentorointiin ja valmennukseen. Perustelen, miksi työnohjaus on vaikuttava menetelmä ammatillisen toimijuuden kehittämiseksi. Selvitän myös työnohjauksen toimintatapoja ja tutkin, mitä työnohjauksessa voisi uudistaa, jotta se olisi lyhyemmässä prosessissa vaikuttavaa.

Kehittämistyössä yhdistyvät erilaiset näkökulmat, jotka olen havainnollistanut kuvaksi (kuvio 1.). Eri näkökulmat ja tutkimuksen viitekehykset nivoutuvat toisiinsa. Eettisyys koskee palvelumuotoilua, työnohjausta, kehittämistehtävää ja dialogista kohtaamista. Niin työnohjaukseen kuin palvelumuotoiluun yhdistyvät ja vaikuttavat kaikki kehällä olevat asiat, kuten käsitykseni oppimisesta ja ihmisestä. Esihenkilöiden kokemukset ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen ovat toimintani keskiössä. Taustalla vaikuttavat myös työyhteisön kehittäjän opinnoissa olennaisena viitekehyksenä olevat sosiaalipedagogiikan periaatteet.



Kuvio 1: Kuvio esittää kehittämistehtävässä yhdistyviä eri näkökulmia; työnohjaus, palvelumuotoilu, ihmis- ja oppimiskäsitys, dialogisuus, systeminen viitekehys ja eettisyys. Keskiössä asiakas, esihenkilön työ ja kehittymisen tarpeet.

Palvelumuotoilun prosessiin osallistui kolme esihenkilöä eri toimialoilta. Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässäni haastattelin palvelumuotoiluprosessiin osallistuvia esihenkilöitä puolistrukturoiduilla kysymyksillä selvittääkseni heidän tarpeitaan ja toiveitaan työnohjauksen sisältöön ja rakenteeseen, kuten tapaamisten keston liittyen. Palvelua pilotoitiin kevään ja syksyn 2022 aikana kolmen asiakkaan kanssa. Työnohjauspalvelun jälkeen keräsin asiakaspalautteen ennakkoon sovitulla tavalla, asiakaspalautelomakkeen muodossa.

Saadakseni vertaispalautetta ja laajempaa näkökulmaa esihenkilöiden työnohjauspalvelun mallintamiseen, käytin yhteiskehittämisen menetelmää. Pyysin palvelun kehittämiseen ja arviointiin mukaan työnohjaajia, jotka toimivat myös esihenkilöinä. Järjestin kaksi yhteiskehittämisen tapaamista, johon osallistui kaksi henkilöä, jotka ovat esihenkilöinä toimivia työnohjaajia. Teemahaastattelussa kysyin heidän kokemuksistaan esihenkilönä toimimisesta ja esihenkilöiden työnohjauksesta. Tämän jälkeen arvioimme keskustellen suunniteltavaa palvelua myös omien havaintojeni ja ajatuksieni pohjalta. Toisessa tapaamisessa arvioimme mallinnettua työnohjauspalvelua swot -analyysin menetelmää käyttäen.

2 TYÖNOHJAUS

2.1 Työnohjauksen määritelmä

Työnohjaus on kohtaamisen ja vuorovaikutuksen tila, jossa tutkitaan luottamuksellisessa ilmapiirissä suhtautumista työhön, työn tapoja, vuorovaikutusta ja omaa ammatillista identiteettiä. Tarkastelun kohteena on erilaiset kokemukset, tunteet ja ajatukset, joita yksittäinen työntekijä, ryhmä, tiimi, työyhteisö tai esihenkilö voivat pysähtyä arvioimaan ja tutkimaan koulutetun työnohjaajan kanssa. Tavoitteena on jatkuvan ammatillisen kasvun ja työn laadun kehittäminen. Tavoitteet voivat olla moninaisia; ymmärryksen edistäminen, kriittinen ajattelu, uusien merkitysten luominen, kuormitustekijöiden säätely ja ratkaisujen etsiminen. (Wallin 2014, 16; Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2016, 16.) Työnohjausta on perinteisesti käytetty sosiaali- ja terveysalalla, yrityssectorilla menetelmä on vähemmän tunnetumpi.

Kokemusten, tunteiden, kielen ja sanattoman viestinnän näkyväksi tekeminen työnohjaajan kanssa kehittää ohjattavien ajattelua, yhteisymmärrystä ja yhteistyötä sekä herättää uusia oivalluksia. Työnohjaaja hyödyntää ammatillisen tutkimustiedon ja kokemuksensa hyvistä käytänteistä lisäksi sisäistä intuitiota. (Wallin 2014, 16–17.) Työnohjaajan keskeinen tehtävä on ohjata asiakkaan ajatteluprosessia, mm. näkökulmien laajentamisen ja ajattelumallien sekä uskomusjärjestelmien kriittisen tarkastelun myötä (Ruutu & Salmimies 2015, 15). Työnohjaustapaamiset ovat tyypillisesti 4–6 viikon välein ja työnohjausprosessit ovat tyypillisesti kestäneet 2–3 vuotta. Pitkä prosessi mahdollistaa työn syvällisen tutkimisen, kehittämisen ja toiminnan arvioinnin. Työnohjauksessa keskeinen käsite on reflektio, jolla tarkoitetaan oman toiminnan lähtökohtien, tavoitteiden ja seurausten pohtimisen prosessia. Arkityön reflektoinnilla voidaan edistää mm. kokemusta omasta toimijuudesta, vaikuttamisen mahdollisuuksiin esimerkiksi muutostilanteissa, mikä vahvistaa hallinnan tunnetta. (Ahtiainen ym. 2016, 17–18; Ruutu & Salmimies 2015, 18.)

Työnohjauksessa käytetään erilaisia työskentelytapoja, joista sovitaan tarkemmin asiakkaiden kanssa. Teemakeskeisellä työnohjauksella tarkoitetaan ennakkoon määriteltyjen ja sovittujen aiheiden käsittelyä. Teemat voidaan valita tapaamisen alussa tai lopussa seuraavalle kerralle, mahdollista on myös sopia aiheesta tapaamisten välissä. Teemakeskeisen työnohjauksen etuna

on se, että tapaamiseen ja aiheeseen on sekä ohjattavien ja ohjaajan helpompaa valmistautua. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2016, 102–104.)

Tapauskeskeinen työnohjaus soveltuu erityisesti vaativan asiakastyön aloille, mutta myös esihenkilötyönohjaukseen. Tapauksilla tarkoitetaan käytännön työtilanteita, joita tutkimalla voidaan havaita ja tehdä näkyväksi toiminnan ja seurausten välisiä suhteita. Tapaukset voivat olla ongelmallisia tai onnistuneita työtilanteita, joita analysoimalla voidaan oppia tapahtuneista ja kehittää ammatillista osaamista. (Ahtiainen ym. 2016, 105–106.)

Prosessikeskeisessä työnohjauksessa sovitaan joka kerralla erikseen mitä aiheita käsitellään ja miten työskennellään. Tämä työskentelymalli sopii erityisesti sellaisille, jotka ovat tottuneet käyttämään työnohjausta, tuntevat erilaisia menetelmiä ja osaavat aktiivisesti ehdottaa aiheita työstettäväksi. Prosessikeskeisessä työskentelytavassa on tärkeää arvioida jokaisen tapaamisen päätteeksi, miten ohjattavien oppiminen onnistui ja mitä työnohjaustapaaminen heille merkitsi. Työnohjauksessa tulisi arvioida prosessin varrella, miten valitut työskentelytavat toimivat tavoitteisiin nähden. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2016, 108–109.) Prosessin myötä myös tavoitteisiin voi tulla muutoksia, mikä työnohjaajan tulisi huomioida.

2.2 Työnohjauksen vaikuttavuus ja tutkimisen haasteet

Työnohjauksen vaikuttavuutta on tutkittu vain vähän ja sen tutkiminen on todettu olevan haasteellista useista syistä. Dokumentoitua tietoa hyvistä käytänteistä ei ole, mikä voi heikentää työnohjauksen uskottavuutta. (Wallin 2014, 38, 47.) Työnohjausta tutkitaan, mutta työnohjaajien koulutus ei anna samankaltaisia valmiuksia tieteellisen tutkimuksen tekemiseen kuten yliopisto-opinnoissa, joten tutkimuksellinen ote työnohjaajille ei ole ensisijaista. Luottamuksellisuus ja sosiaalinen herkkyys on työnohjauksessa keskeistä, joten tutkimuksen tekeminen työnohjausprosessin rinnalla ei ole kovin luontevaa ja ongelmatonta. Prosessit ovat myös usein pitkäkestoisia, joten niiden tutkiminen on aikaa vievää. Lisäksi työnohjauksissa on tyypillistä, että muuttuvia tekijöitä ilmenee prosessin aikana ja ohjauksen tavoitteet voivat muuttua asiakkaan muuttuvien tarpeiden vuoksi. Tutkimusongelman alkuasetelma voisi siis muuttua paljon prosessin aikana. (Louheranta 2014, 52–53.) Ahtiainen ym. (2016) viittaavat kuitenkin tutkimustuloksiin, joiden mukaan työnohjaus edistää työn laatua ja työhyvinvointia (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen. 2016, 16). Työnohjauksella on havaittu olevan välitön vaikutus asiakastyytyväisyyteen, vuorovaikutuksen ja

vaikutusmahdollisuuksien paranemiseen sekä ammatillisen itsetunnon kohenemiseen (Vilkki 2014,152).

Vaikka Louheranta (2014) kertoo työnohjausten pitkäkestoisuuden haasteellisuudesta tutkimuksessa, opinnäytetyössäni työnohjauksen vaikuttavuuden tutkimisen haaste on toisaalta prosessin lyhytkestoisuus. Itse työnohjausprosessi on tässä tapauksessa varsin lyhyt ja lisäksi vaikuttavuuden arviointi tapahtuu heti prosessin päätteeksi. Siten esimerkiksi oivallukset tai muu käsiteltyjen aiheiden hyödyntäminen, mitkä voisivat tapahtua myöhemmin asiakkaan kohtaamisissa tilanteissa opinnäytetyöprosessin jälkeen, eivät tule dokumentoiduksi.

Aija Koivu (2014,115) luonnehtii työnohjausta haastavana oppimis- ja kasvuprosessina, jonka hyödyt edellyttävät aktiivista osallistumista, mikä voi vaatia ohjattavilta harjoittelua aluksi. Työnohjaukseen osallistuvien tulisi siis osata käyttää työnohjauksen menetelmää hyödykseen. Tämä voi olla myös haaste lyhyissä työnohjausprosesseissa, jos ohjattava ei ymmärrä oman aktiivisuutensa merkitystä työnohjauksen vaikuttavuuteen tai ei ehdi hyödyntämään työnohjauksessa syntyneitä oivalluksiaan työarjessa ja uudelleen arvioida kokemuksiaan.

2.3 Työnohjauksen lähikäsitteet

Työnohjauksen lähikäsitteitä on useita, kuten coaching, valmennus, sparraus ja mentorointi. Mentorointi voi monelta osin muistuttaa työnohjausta, se tähtää myös ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Mentorilta edellytetään kuitenkin ohjattavaansa, aktoria, enemmän subtanssikokemusta, alan asiantuntijuutta. Mentoroinnin periaate on hiljaisen tiedon lisääminen mentorin ja aktorin välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Ollila 2014, 191.) Työnohjaus eroaakin mentoroinnista siten, että työnohjaajalta ei yleensä edellytetä ohjattavan ammatin asiantuntijuutta eikä työnohjaaja siirrä tietoa ohjattavalle. Usein mentorointi on kahden ihmisten välistä, kun taas työnohjaus olla yksilö- tai ryhmämuotoista.

Niin mentoroinnin kuin työnohjauksen lähikäsitteenä on sparraus, josta joskus käytetään nimeä coaching. Sparraus on ratkaisukeskeistä neuvontaa, joka on lähellä coachingia. Coaching on valmennuksen kaltaista määrätietoista kehittämistoimintaa, jossa coach on prosessin asiantuntija. (Ollilla 2014,192.) Coaching on yleensä lyhytkestoista, alle vuoden kestävä prosessi ja on työotteeltaan tehokkuuteen ja tavoitteeseen tähtäävää kehitystoimintaa (Ruutu & Salmimies 15).

Koulutuksessa ja työnohjauksessa oppiminen on keskeistä, mutta koulutuksessa sisältö on ennakkoon määritelty ja suunniteltu. Teemakeskeisen työnohjauksen voisi ymmärtää siten, että teemat ja aiheet ovat sovittu työnohjaajan toimesta ennakkoon, mutta ne kuitenkin määrittyvät vasta asiakkaan toiveiden ja tilanteen mukaan.

Ahtiaisen ym. (2016) mukaan valmennus on myös lähellä työnohjausta, ero työnohjauksen ja valmennuksen välillä voi olla häilyvä. Valmennus on myös tavoitteellista, kohdistuu ohjattavan tilanteeseen ja on henkilökohtainen oppimisprosessi. Valmennuksessa asetetaan määritelty tavoite prosessin alussa, johon toiminta tähtää. Valmennukset saattavat olla aiheiltaan suppeampia ja prosessit lyhyempiä. Työnohjauksen vahvuus ilmenee oppimisprosessin monipuolisissa ja joustavissa menetelmissä. (Ahtiainen ym. 2016, 22–23.) Työnohjauksien menetelmien monipuolisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö valmennuksissa, koulutuksissa tai coachauksissa voisi käyttää monipuolisia menetelmiä tai lähestymistapoja. Itse näen suurimman eron siinä, mikä on asiakkaan asemoitumisen rooli suhteessa tietoon ja tavoitteisiin erilaisissa kehittämisen ja oppimisen palveluissa.

Aiemmin valmentajana toimiessani koin enemmän ohjaavani asiakasta tietoisesti jotain ennakkoon määrittämään suuntaa kohti, kun taas työnohjaajana autan kysymyksillä asiakasta ajattelemaan ja määrittelemään suuntansa itse. Vaikka valmentajana olen pyrkinyt tukemaan myös asiakkaan omaa ajattelua ja toimijuutta kuten työnohjaajana, valmennustyöni on aina kuitenkin perustunut omaan asiantuntemukseeni valmennuksen sisällöstä, kun työnohjauksessa asiakas on aina oman työnsä asiantuntija ja toimin itse ei-tietämisestä käsin. Ei-tietämisellä tarkoitetaan ohjaajan lähestymistapaa, jolla hän lähestyy kysymyksiä ja asioita tietoisesti ilman omia ennako-odotuksia ja pakottamatta ennakkoon määrättyyn lopputulokseen (Heroja, Koski, Seppälä, Säntti & Wallin 2014, 349). Olennaista on kunnioittaa ja arvostaa ohjattavan yksilöllistä kokemusta ja omaa oppimista.

2.4 Työnohjauksen tinkimätön ydin

Uudistaessani työnohjauksen menetelmää on tärkeä määritellä, mikä työnohjauksessa on sellaista koskematonta ydintä, mitä palvelussa tulisi säilyttää. Asiakkaan asemoituminen asiantuntijan rooliin on keskeinen perusta, joka tulisi sisällyttää työnohjauksen tinkimättömään ytimeen. Ohjattavan oman toimijuuden säilyttäminen ja sen näkyväksi tekeminen myös haastavissa tilanteissa on työnohjaajan yksi keskeisistä tehtävistä (Ruutu & Salmimies 2015, 17). Tämä näkyy kommunikoinnissa ja vuorovaikutussuhteessa siten, että työnohjaaja

työskentelee kysymysten kautta auttaen asiakasta löytämään itse ratkaisut ja vastaukset tilanteisiinsa. Suomen työnohjaajat ry kieltää suorien ohjeiden tai neuvojen antamisen. (Suomen työnohjaajat 2022a.) Vaikka työnohjaaja antaa oman osaamisen ja tietämisen ohjattavan käyttöön, ohjaajan asettuminen ei-tietämiseen palvelee asiakasta tekemään omia ratkaisujaan ja vahvistamaan toimijuuttaan.

Työnohjaus on aina luottamuksellista ja työnohjaaja sitoutuu vaitiolovelvollisuuteen. Eettisten näkökulmien ja omien arvojen tiedostaminen on keskeinen perusta, johon liittyvät työnohjaajan omien rajojen, tehtävien ja toimintatapojen tunnistaminen. Eettisiin periaatteisiin sisältyy myös asiakaslähtöisyys, mikä ilmenee asiakkaan määrittelemänä työnohjauksen tarpeina ja tavoitteina. (Ruutu & Salmimies 2015, 35–36, 41–42.)

Työnohjauksessa ei ole yhtä määriteltyä viitekehystä tai tiettyä teoriaa, vaan työnohjaajilla on useita erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Tämä on aiheuttanut alan sisällä toisinaan hämmennystä ja keskustelua, mutta toisaalta lähestymistapojen joustavuus antaa niin asiakkaille kuin työnohjaajille mahdollisuuden arvioida ja valita tarkoituksenmukaisemman lähestymistavan asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen nähden.

Tämän kehittämistehtävän asiakaskohtaamisissa käytän dialogista lähestymistapaa, painotan keskustelun ja kohtaamisen kautta syntyvää ymmärrystä ja uuden luomista. Hyödynnän myös systeemiajattelua, kartoittaakseni ja ymmärtääkseni esihenkilöiden roolia, tehtävää ja vaikutusta suhteessa organisaatioonsa. Systeemiajattelun mukaan organisaatiot nähdään itsenäisistä osista muodostuvana verkostona, joiden välisillä suhteilla on ratkaiseva merkitys organisaation toiminnan laatuun. Toiminnan laatua voi arvioida syy- seurauksien -suhteita tarkkailemalla ja tarvittaessa kehittää kokonaisuuksia hahmottamalla, yhteistyötä edistämällä ja totuttuja toimintatapoja muuttamalla. (Lönnroth, Ristikangas, Ristikangas & Ristikangas 2021 luku: “Systeemisyyden paalutuksia tiimien johtamisessa”; Torkkola 2015, luku: “Oivallus: Systeemin voima”.) Siten organisaatiossa työskentelevien ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö on tärkeä tekijä työnohjauksessa näkyville tuotavaksi. Ymmärtääkseni yksilöä on huomioitava myös yhteisö, jossa hän toimii. Työnohjauksen ytimeksi voi siten määritellä asiakaskeskeisen vuorovaikutuksen, kokonaisuuksien ja asioiden välisten yhteyksien havainnoiminen, jota dialogin keinoin pyritään jäsentämään, ymmärtämään ja kehittämään.

2.5 Dialogi lähestymistapana

Työnohjausta kuvaillaan usein tilana ja sama olemus on myös dialogissa. Dialogia käydessä ihmiset muodostavat eräänlaisen tilan tai säiliön. Tila koostuu osallistuvien henkilöiden erilaisista ajattelutavoista ja tarkkaavaisuudesta, joilla on vaikutus ilmapiiriin. Ilmapiirillä on iso merkitys osallistujien ajatteluun, tunteisiin, toimintaan ja oivalluksiin. (Isaacs 2001, 50.)

Dialogin voi ymmärtää eri suuntiin etenevänä avoimuutena, jolloin osallistujat ovat samanaikaisesti avoimia suhteessa itseen ja toisiinsa (Keski-Luopa 2015, 208). Sosiaalipedagogiikan viitekehyksessä dialogi merkitsee tasa-arvoista vuorovaikutussuhdetta ja vuorovaikutusta. Arvostuksen ja kunnioituksen tunne keskustelussa olevia kohtaan on merkityksellistä, jotta asioista voidaan olla myös erimieltä. Dialogia voisi kuvata kohtaamistilanteissa eettisesti ideaaliksi tilaksi, joka edistää vuorovaikutusta, rakkautta, nöyryyttä, toivoa ja luottamusta. (Nivala & Rynänen 2019, 111–115.) Työnohjauksessa ja dialogin määritelmässä yhdistyvät keskinäinen kunnioitus, turvallisen ja hyväksyvän tilan luominen keskeneräisyydelle niin ajatusten kuin ihmisyyden suhteen. Dialogi edistää yhdessä ja toisilta oppimista (Isaacs 2001, 33). Kohtaamalla ja yhdessä ajatuksia ja kokemuksia jakamalla, syntyy oivalluksia, jolloin voi myös punnita uusia ajatus- tai toimintamalleja.

Keskeistä dialogissa on hiljainen kuunteleminen, jolloin on tietoinen omasta sisäisestä puheestaan, mahdollisesta vastarinnasta ja hätäisten johtopäätösten tekemisestä, joita on tarkoitus vähentää. Hätäisten johtopäätösten tekeminen on luonnollista, mutta ne voivat aiheuttaa tilanteen, että toimimme kuin ne olisivat totta ja luomme niihin perustuen käsityksiä, joihin pyrimme keräämään havaintojen kautta vahvistuksia. Odottaminen eli oman mielipiteen lykkääminen on yksi keino hätäisten johtopäätösten välttämiseksi. (Isaacs 2001, 110, 114, 144.) Työnohjauksessa ohjaaja antaa tilaa ohjattavien sisäisen vuoropuhelun eri näkökulmille ja äänille, joiden kuunteleminen luo kokemuksia ja merkityksiä (Ahtiainen & Alhanen & Kangas & Kansanaho & Soini & Soininen 2016, 67), jolloin ohjattava voi havaita omien johtopäätösten muodostumisen prosessia.

Yksi työnohjausta, työnohjaajan roolia ja dialogia yhdistävä kysymys on pohtia, mitä en näe, mitkä asiat jäävät piiloon (Isaacs 2001, 53; Ahtiainen ym. 2016, 41, 71). Työnohjaajan tehtävä on auttaa löytämään aiemmin huomaamattomia näkökulmia, ideoita ja ajatuksia (Ahtiainen ym. 2016, 76). Dialogin keinoin on mahdollista avartaa ajattelua suuntaamalla kysymyksiä eri näkökulmiin ja pohtia vaihtoehtoisia suhtautumis- ja toimintatapoja.

Kehittämistehtävän muotoutuminen omassa mielessäni selkeiksi tutkimuskysymyksiksi ja toiminnaksi tuntui pitkään epämääräiseltä vyyhdiltä, mistä lähteä liikkeelle ja kuinka löytää oikea suunta. Siksi lähdin liikkeelle työnohjauksen ytimestä, ei-tietämisestä ja omia arvojani kirkastamalla sekä lähestymistapoja pohtimalla. Systeemisellä lähestymisellä hahmottuu kokonaisuudesta toisiinsa vaikuttavia tekijöitä, joita voi tarkastella asiakkaan kanssa dialogisesti. Koska dialogi jäsentää ajatuksia, mahdollistaa oppimista sekä laajentaa näkökulmia, dialogisuus sopii hyvin niin työnohjauksen kuin kehittämistehtävän lähestymistavaksi. Ei-tietäminen edistää myös luovaa ajattelua palvelun muotoilussa.

Viivyttämällä omien johtopäätösten ja käsitysten muodostamista, yritin irrottautua olettamuksista. Loin mielessäni valkoisen paperin, johon kehittämistehtävään osallistujat saisivat tuoda näkyviin oman näkemyksensä ja tarpeensa. Kohderyhmää ymmärtääkseni koin tärkeäksi aloittaa ihmisyyden perusteista päivittämällä omaa ihmiskäsitystäni ja käsitystäni oppimisesta, josta voisin löytää johtolankoja eteenpäin.

2.6 Ihmiskäsitys ja käsitys oppimisesta

Ihmiskäsitys tarkoittaa käsitystä ihmisen ideaalista, ihmisenä kasvamisesta ja olemisesta. Tähän sisältyy myös ajatus elämän tarkoituksesta. Työnohjaajan voi nähdä kasvattajan roolissa, jolloin hänen - kuten kaikkien kasvattajien - tulee muodostaa jonkinlainen peruskäsitys ihmisen olemuksesta. Ihmiskäsitys on perusta työnohjaajan oman toiminnan säätelylle, siihen, miten kasvatus toimintaan suuntautuu ja suhtautuu muihin ihmisiin. Jos näitä valintoja ei tehdä tietoisesti, se tapahtuu tiedostamatta. Ellei ihmiskäsitystään ole muodostanut tietoisesti eikä arvoja sisäistetty kasvatustilanteeseen, arvot voivat jäädä pinnallisiksi. (Keski-Luopa 2015, 93–94.)

Ihmiskäsitykseen liittyy paljon tiedostamatonta, sillä se koostuu lapsuudesta asti omista kokemuksista ihmisenä olemisesta, suhteesta muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. Keski-Luopa (2015) kehottaakin perehtymään ja analysoimaan niin henkilökohtaisen ihmiskäsityksensä, mutta myös ammattilaisena toteutettavan filosofiansa, jotta voi perustella oman toimintansa tieteen ja oman reflektion pohjalta. Siten ihmiskäsitystään voi myös muuttaa, kehittää ja korjata ajatusvääristymiään. (Keski-Luopa 2015, 94–96.) Tiedostetusta ja tunnustetusta tavasta ajatella ja toimia käytetään termiä käyttöteoria. Oman sisimmän ymmärtäminen, auttaa toisten ymmärtämisessä. Reflektiolla ja dialogilla on merkittävä vaikutus käyttöteorian luomisessa. (Kattanen, 2014, 284–287.)

Keski-Luopa esittää keskeisen kysymyksen, kuinka työnohjauksessa oppiminen ulottuisi riittävän syvälle tasolle, jotta ajattelu ja toimintatapa muuttuu. Hänen mukaansa oppiminen tapahtuu vasta, kun ohjattava tarkastelee käyttöteoriaansa, jolloin mahdollistuu ammatillinen kehittyminen. (Keski-Luopa 2015, 390–391.) Tähän perustuen käyttöteorian pohtiminen ensin omalla kohdallani on olennaista, jotta voin vastaavasti herätellä ohjattaviani tarkastelemaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan.

Tarja Vanne (2021) käsittelee väitöskirjassaan kokemuksellista oppimista työnohjaustilanteessa. Kokemuksellinen oppimisen käsitys on peräisin konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä ja humanistisesta psykologiasta. Tämä oppimisen näkemys on yleistynyt aikuiskasvatuksen ja -koulutuksen alalla. Työnohjaukseen sovellettuna jokainen kokemus, joka muodostuu ohjattavan ja työnohjaajan välisessä vuorovaikutuksessa on mahdollinen oppimiskokemus, ellei oppija koe sisäistä vastarintaa. Oppiminen nähdään jatkuvana tiedon luomisen prosessina ja on suhteessa aiempiin kokemuksiin. Oppimiseen vaikuttavat mm. motivaatio ja itsesäätelytaidot sekä sosiaalinen vuorovaikutus, kuten myönteinen palaute, edistää uusien asioiden omaksumista. (Oamk 2022; Vanne 2021, 82–83.)

Kehittämistehtävää suunnitellessani pohdin omaa ihmiskäsitystäni sekä käsitystäni oppimisesta, ja reflektoin omaa käyttäytymistäni ja toimintaani vuorovaikutustilanteissa. Pohdin ihmisen toimintaan vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä, kuten tunteet, motivaatiot, uskomukset ja tilanne- ja ympäristötekijät. Näistä muistuttaminen itselle lisäsi ymmärrystä, miten vähän näemme yksilön toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä erilaisissa kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteissa, ja kuinka tärkeää on dialogi ja avointen kysymysten esittäminen toisten ymmärtämiseksi.

Oman ihmiskäsitykseen syventyminen herätti ajatuksia ihmiskäsityksen tiedostamisen merkityksestä myös esihenkilötyössä. Miten esihenkilöt tiedostavat oman ihmiskäsityksensä vaikutukset erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja valitsevat tarkoituksenmukaisen tavan johtaa, joka on tasapainoisessa suhteessa omaan ihmiskäsitykseen ja työpaikan toimintaa ohjaavaan strategiaan ja arvoihin? Ajankon (2016) näkemys vahvistaa ajatuksiani. Hänen mukaansa johtajien ihmistuntemus ei riitä moninaisuuden johtamisessa vaan keskeistä on johtajan oma itsetuntemus. Johtamisosaamiseen sisältyy kyky reflektoida omaa persoonaansa ja ymmärtää, miten omalla johtamistavalla vaikuttaa ympäristöönsä (Ajanko 2016, 35). Esihenkilöiden oma toiminnanfilosofia eli käyttöteorian pohtiminen vahvistui kehittämistyössä yhdeksi tarkasteltavaksi teemaksi.

3 EETTISET NÄKÖKULMAT

Työnohjaajan ammatillisuuteen kuuluu omien arvojen, motiivien, ihmiskäsityksen, maailmankuvan pohtiminen ja tiedostaminen. Leila Keski-Luopa (2015) kuvaa kasvattajan, eettisen vastuun perustaa, jota tässä yhteydessä peilaan työnohjaajan rooliin. Toiminnan ja ratkaisujen perustana ovat arvot ja tietoinen ajatus siitä, mihin hän työnohjaajana vaikuttaa ja pyrkii vaikuttamaan. Työnohjaajalla tulee olla eettisesti hyväksyttävät perustelut ja motiivit, jotta hän voi oikeuttaa toimintansa. Keski-Luopa tuo esiin kaikille kasvattajille yhteisen ongelman; kukaan ei varmuudella voi tietää, mikä on kasvatettavalle hyväksi. Tässä tietämisen ja ei-tietämisen rajapinnassa on kasvatuksen paradoksi ja eettisen vastuun perusta. (Keski-Luopa 2015, 66–67.) En voi tietää mitä asiakas tarvitsee tai minkälaiseen johtajuuden malliin häntä tulisi ohjata. Tämän vuoksi olen tietoisesti valinnut dialogisen lähestymistavan, koska se antaa kokonais kuvan muodostamiselle kuin yhteisen paperin, johon asiakas saa piirtää oman näkemyksensä sitä arvostelematta tai ohjaamatta. Tämän jälkeen asiakkaan näkökulmaa voi tarkastella hänen kanssaan systeemillä työotteella asioiden ja ilmiöiden suhteita ja merkityksiä tutkien.

Peilaan Keski-Luopan esittämää paradoksia omaan tutkimustavoitteeseeni, kuinka voin itse edistää vaikuttavuutta lyhyissä työnohjausprosesseissa. Vaikuttavuudella tarkoitan asiakkaan työnohjauksesta kokemaan hyödyn tunnistamista. Keski-Luopan ajatus siitä, että en voi tietää mikä asiakkaalle on hyväksi, saa minut pohtimaan. Etsin vaikuttavuustekijöitä, mutta jos en tiedä mikä asiakkaalle on hyväksi tai mihin hän esimerkiksi haluaa muutosta, voinko edes suunnitella ennakkoon, ilman asiakasta, millä tavoin minun tulisi vaikuttaa häneen työnohjauksessa, jotta palvelun vaikuttavuus kasvaisi? Tämä vahvistaa palvelumuotoilun ja dialogisen työotteen valintaa työnohjauksen kehittämiseksi, sillä asiakkaan osallistuminen palvelussa käytettävien menetelmien suunnitteluun vaikuttavuuden edistämiseksi, edistää hänen toimijuuttaan. Toisen ihmisen puolesta tavoitteiden asettaminen on omien tavoitteisiin alistamista (Keski-Luopa 2015, 66–67).

Hallamaa (2017) kuvaa tasavertaista suhdetta vaikuttajaan ja vaikutettavaan, joita voi tässä yhteydessä rinnastaa työnohjaajaan ja asiakkaaseen.

“Vaikuttamisen ydin on siinä, että vaikuttaja saa vaikutettavan toimimaan asettamansa tavoitteen hyväksi ja tahtomallaan tavalla. Samalla vaikutettavan on kuitenkin säilyttävä toimijana. Vaikuttajan on sen vuoksi muokattava tilanne sellaiseksi, että vaikuttajan tahtomalla tavalla toimiessaan vaikutettava voi

tavoitella myös jotain omaksi tunnistamaansa päämäärää ja edistää omia intressejään.”

(Hallamaa 2017, 177)

Asiakkaan toimijuuden säilyttämiseksi, olennaista on ymmärtää ja kunnioittaa asiakkaan yksilöllisyyttä siten, että hän saa riittävästi aikaa ja tilaa jäsentää omia ajatuksiaan kehittymistarpeensa ja toimintatapojensa määrittelemiseksi. Tärkeää on myös työnohjausta arvioiva keskustelu asiakkaan kanssa työnohjausprosessin aikana, ovatko toimintatavat sellaisia, jotka edistävät asiakkaan tavoitetta ja työnohjauksen vaikuttavuutta.

Työnohjaajien eettiset ohjeistukset

Suomen Työnohjaajat ry määrittelee eettiset ohjeet tilaajan, ohjattavan ja työnohjaajan näkökulmasta. Tilaajalle tulee olla lojaali ja työnohjaajan on noudatettava sopimusta, työskenneltävä luottamusta ja avoimuutta edistävästi. Organisaation henkilöstöä ja kehittämistyötä tulee kunnioittaa. Ohjeistuksessa painotetaan ohjattavien kunnioitusta mm. heidän ammattitaitoansa, kasvua ja valintoja kohtaan. Työnohjaajan kuuluu toimia aidosti omana itsenään ja arvioida omaa työskentelyään kriittisesti ja avoimesti. (Suomen työnohjaajat ry 2022b.) Opinnäytetyössä ja työnohjaajana toimin Suomen työnohjaajat ry:n eettisen ohjeistuksen mukaan ja huomioin myös tutkimukselliseen työhön liittyvät eettiset näkökulmat ja ohjeistukset.

Eettiset näkökulmat opinnäytetyössä

Kehittämistyössäni lähtökohtainen ajatus on luoda ja tuotteistaa työnohjauspalvelu, mutta huomioida eettiset näkökulmat siten, etten aseta omaa tavoitettani asiakkaan työnohjaustarpeen edelle. Tutkimuseettisiin periaatteisiin kuuluu avoimuus ja rehellisyys (Kuula 2011, 34), joten eettisesti vastuullista on rehellisesti myöntää, jos valitsemani menetelmät ja lähestymistavat eivät sovi työnohjauksen kehittämiseen, eikä niillä saavuteta toivottua tuotosta.

Opinnäytetyöprosessiin sisältyvät hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, joita noudatin huolellisesti Humanistisen ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022). Eettiset näkökulmat koskevat mm. luottamuksellisuutta, tutkittavien informointia ja suostumusta sekä tutkittavien henkilötietojen ja tutkimusaineiston asianmukaista ja suunnitelmallista säilytystä ja käyttöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9). Työssäni sitouduin myös lähdeviittausoppaan mukaisten ohjeiden noudattamiseen toisten julkaisuihin viitatessani (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022).

Ennen kehittämistyöhön sisältyvää haastattelua ja palvelumuotoiluprosessia, lähetin osallistujille allekirjoitettavaksi informointi- ja haastattelun suostumuslomakkeet. Sovimme, että painotan opinnäytetyössäni työnohjauksen menetelmien ja rakenteen uudistamista enkä avaa luottamuksellisten keskustelujen sisältöjä teemoja yksityiskohtaisemmin. Keskityn opinnäytetyössäni siten enemmän omaan toimintaani ja käyttämiini menetelmiin, vaikkakin tuotoksena syntyneessä palvelutuotteesta välittyä esihenkilöiden työnohjauksissa esiin tulleita teemoja.

Haastattelussa on keskeistä kunnioittava kohtaaminen, perustellut kysymykset ja toimintatavat. Osallistuvien on tiedettävä mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään ja tunnettava oikeutensa keskeyttää osallistumisensa niin halutessaan. Tutkimushaastattelun eettinen periaate on myös varmistaa haastattelun päätteeksi, että haastateltava antaa kerätyn aineiston tutkijalle käyttöön. (Hyvärinen 2017, 32–33.)

Eettisiä näkökulmia esihenkilötyössä

Mielessäni on kasvanut huoli, jääkö eettiselle keskustelulle tilaa nykyisessä työelämässä ja pääsevätkö kaikki osapuolet siihen osalliseksi. Työnohjaus on hyvä tila eettiseen pohdiskeluun ja arvokeskusteluille. Työyhteisöjen kehittäjän ja työnohjaajan roolissa näen jopa velvollisuutena herättää eettisten kysymysten yhdessä ajattelemisen merkitystä työyhteisöissä, kehittääksemme yksilöiden ja yhteisöjen tasolla yhteiskuntaa ja työelämää eettisesti ja ekologisesti kestävämmäksi. Tämä näkyy työotteessani kehittämistyössäni. Koska eettiset kysymykset koskettavat kaikkia ammattilaisia työssään (Juujärvi, Myyry & Pessa 2017, 10), on ne hyvä huomioida myös esihenkilöiden työnohjauspalvelussa.

Eettinen toimeenpanotaito on yksi neljästä ammattieettisen toiminnan osatekijästä. Eettisen toiminnan perustaksi tarvitaan myös eettistä herkkyyttä, motivaatiota ja moraaliseettistä ongelmanratkaisutaitoa. Eettinen päätöksentekotaito edellyttää siis herkkyyttä tunnistaa toisten tarpeita ja kykyä perustella päätöksiä sekä viedä eteenpäin asioita, joita pitää oikeina, mikä vaatii myös rohkeutta paineen alla. Eettisellä herkkyydellä tarkoitetaan sellaisia empatia- ja roolinottotaitoja, joiden avulla voi tunnistaa monimutkaisten tilanteiden eettisiä jännitteitä ja huomioida osallisten ihmisten erityispiirteitä ja -tarpeita sekä velvollisuuksia. Omien tunteiden, asenteiden ja ennakkoluulojen reflektointi on tärkeää, jotta tunnistaa ja voi ennakoida oman toiminnan vaikutuksen seuraukset toisiin ihmisiin. (Juujärvi & Myyry & Pessa 2017, 20–22, 29.)

Jos esihenkilön huomio suuntautuu taloudelliseen tuottavuuteen, henkilökunnan hyvinvointi voi jäädä toissijaiseksi. Myös tunne siitä, ettei osaa ratkaista henkilöstön välisiä ristiriitoja tai kiusaamista, voi johtaa tietoiseen ongelmien välttelyyn. (mt.23.) Eettinen johtajuus on myös aikasidonnaista, herkkyyttä huomata, miten aika muuttaa hyväksyttäviä toimintatapoja (Heiskanen 2021). Tämän voisi nähdä esimerkiksi korona pandemian aikana, kuinka joustavasti muutettiin työn tekemisen tapoja. Eettinen johtaminen on vastuunottamisen ja harkitsevan ajattelun juurruttamista työyhteisön jokaiseen yksilöön (Heiskanen 2021). Eettisiin näkökulmiin syventyessä, ne näyttävät olevan olennaisena osana esihenkilöiden työnohjauspalvelun sisällössä. Eettisiä näkökulmia huomioidessani luon samalla yritykseni eettisiä periaatteita ja toimintatapoja, jotka näkyvät esimerkiksi asiakaspalvelussa, asiakkaiden osallistumisena heille tarjoamieni palveluiden suunnitteluun.

4 ASIAKASYMMÄRRYS PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ

4.1 Asiakaskokemuksen tutkiminen

Asiakaskokemus on keskeinen käsite yritysten ja julkisten organisaatioiden strategioissa ja toiminnassa toimialasta riippumatta. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaalle muodostuvaa kokonaisvaltaista kokemusta hänen ollessaan vuorovaikutuksessa palvelutilanteessa tai käyttäessään tuotetta ja palvelua. Asiakaskokemuksen huomioinnista on tullut yrityksille ja organisaatioille väline osoittaa asiakaslähtöisyyttään. Yritysten menestystekijöitä tutkiessa on havaittu, että kyky ennakoida ja oppia asiakatarpeista, vastata niihin tuottamalla palveluihin ja tuotteisiin lisäarvoa asiakkaalle ovat olennaisia yritysten menestymiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 19–21.)

Asiakaslähtöisyyden vastakohta on tuote- ja tuotantokeskeisyys. Tämä lähestymistapa keskittyy tuotteiden kehittämiseen, asiakkaiden puolesta päättämiseen ja heidän tarpeidensa määrittelyyn, eikä asiakkailta ole siten vaikutusta tuotekehityksessä. (mt., 21–22.) Tästä voidaan käyttää myös nimitystä suunnittelijälähtöisyys (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 118). Tällöin asiakkailta on vaihtoehtoina joko sopeutua ja hyväksyä tai hylätä tarjolla olevan tuote- ja palvelutarjonnan (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21–22).

Asiakaslähtöinen toimintatapa pyrkii ymmärtämään ja huomioimaan asiakasta tuote- ja palvelusuunnittelussa. Teknologia- ja tuotantolähtöisestä toimintatavasta on siirrytty yhä enemmän kohti tarve- ja asiakaslähtöistä yhteiskehittämisen toimintatapaa (Tuulaniemi 2013, 95; Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 118), mikä huomioi asiakkaiden arvoajattelun, tarpeet ja vaatimukset. Palvelumuotoilu on noussut liiketoiminnan lähestymistavaksi kilpailusyistä (Saarijärvi & Puustinen 2021, 24–26). On havaittu, että tuotteet ja palvelut tai uudet liiketoimintamallit voivat olla parempia, kun niiden luomisessa on hyödynnetty yhteiskehittämistä. Asiakkaat ovat kokeneet, että tuotteet ja palvelut ovat silloin luotettavampia (Koskinen ym. 2018, 119) ja niiden käyttöönotto on siten helpompaa.

Tuotanto- tai suunnittelijälähtöinen ajatus olisi luoda ensin palvelutuote, jota tarjoisin valmiina tuotteena esihenkilöille. Tässä tunnistan sisäisen ristiriidan, persoonaltani olen käytännönläheinen, luova ja nopea ideoimaan ratkaisuja. Suunnittelijälähtöinen toimintatapa olisi minulle luontaisempi, mutta asiakaslähtöinen toimintatapa vastaa enemmän arvoani ja siksi palvelumuotoilu resonoi intuitiivisesti kehittämistyön menetelmänä. Opinnäytetyössäni

tarkoitukseni on luoda ja samalla opetella asiakaslähtöinen toimintamalli palvelutuotteen muotoiluun, jota voisin hyödyntää myös jatkossa. Asiakaslähtöinen toiminta tukee myös työnohjauksen “ei-tietämisen” ydintä, sillä tosiasiaa en voi tietää mitä asiakas tarvitsee, vaan asiakas tietää sen itse. Palvelumuotoilun kautta pyrin saamaan tietoa ja ymmärtämään minkälainen työnohjauspalvelu kohdistuu parhaiten heidän tarpeeseensa ja antaa parhaimman hyödyn.

Asiakaskokemuksen tutkimisen yksi keskeinen käsite on asiakaspolku, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista kokemusta, minkä asiakas käy läpi ostoprosessin eri vaiheissa palvelun tai tuotteen kuluttamiseen asti. Asiakaskokemusta tutkitaan ja analysoidaan usein eri osakokemuksiin keskittyen, kuten brändikokemusta, kuluttamisen, käyttämisen ja ostamisen vaiheita sekä palvelukokemusta niin kasvokkaisessa kuin verkkoviestinnässä. Huomattavaa on, että osakokemusten tutkiminen tuo vain rajallisen käsityksen asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21, 62–65.)

Saarijärven esittämä kuvaus osakokemuksista liittyy enemmän yrityksen näkökulmaan palveluprosessin osa-alueisiin keskittyvään asiakaskokemukseen, kun taas Tuulaniemi (2015) jaottelee asiakaskokemuksen toisin; asiakkaan toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasoihin. Nämä kuvaavat lähemmin asiakkaan omia, sisäisiä kokemuksia, jotka työnohjauksessa ovat olennaisia. Toiminnan tasoa Tuulaniemi kuvaa hygieniatasoksi, jossa asiakkaan odotusten palvelun saavutettavuudesta, sujuvuudesta, tehokkuudesta, käytettävyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta tulee täytyä. Jollei tämä taso toteudu, palvelulla ei ole elinmahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2015, 74.) Tarkoituksenmukaisuus onkin keskeinen pyrkimykseni palvelutuotetta luodessa, jotta palvelun sisältö kohtaa asiakkaan tarpeen ja odotukset. Asiakas saattaa ymmärtää jo palvelun tarkoituksen harhaanjohtavasti, sillä sanan työnohjaus voi tulkita hyvin eri tavoin. Termin voi ymmärtää kirjaimellisesti perehdytyksen kaltaisena työhön opastuksena ja tällöin asiakas saattaa ohittaa palvelun kokonaan, vaikka työnohjauspalvelun todellinen sisältö olisikin juuri sitä, mitä hän tarvitsisi.

Tunnetasolla tarkoitetaan palvelukokemuksesta muodostuvia tunteita ja tunnelmia. Jotta palvelu voi kohdata asiakkaan tunnetasolla, on ymmärrettävä mitä asiakas haluaa kokea ja tuntea ja osattava tarjota asiakkaalle sopivaa vaihtoehtoa. (Tuulaniemi 2015, 74–75.) Asiakkaan tunteiden ja odotusten ymmärtämiseksi dialoginen kohtaaminen, “ei-tietäminen” ja arvostava kuunteleminen sopii siten hyvin lähestymistavaksi. Avoimella kohtamisella, astumalla pois ennako-odotuksista pystyy vastaanottamaan asiakkaiden tarpeita herkemmin.

Ylin taso on merkitystaso, jota Tuulaniemi kuvaa merkitys- ja mielikuvaulottuvuutena, palvelun sisältäminä kulttuurillisina merkityksinä, lupauksina, vastaavuutena asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. Ylin taso sisältää kysymyksen, mitä oppimisen ja saavuttamisen mahdollisuuksia palvelu tarjoaa. (mt., 74–75.) Työnohjauspalvelua kehittäessä on keskeistä huomioida, kuinka palvelu vastaa asiakkaan tavoitteisiin, oppimistarpeisiin ja miten palvelu koskettaisi asiakkaan identiteettiä. Tämän vuoksi kartoitan myös asiakkaiden yksilöllistä tiedonkäsittelyä, havainnointi- ja oppimistapaa, jotta vuorovaikutus ja asioiden käsittelytapa olisi asiakkaalle mahdollisimman luontevaa ja vaivatonta. Myös Miettinen (2016, 30–31) tuo esiin havaitsemisen, muistamisen ja vertaamisen vaikutusta eli kognitiivisten prosessien merkitystä palvelun käyttökokemusta tutkiessa. Koen, että merkitystasoa kartoittaessa ja ymmärtääkseni asiakkaiden käsityksiä myös dialogissa käytetyllä kielellisyydellä on suuri vaikutus, sillä sanoilla rakennetaan kokemuksia ja todellisuutta.

Työnohjauspalvelun asiakaskokemusta voisi tutkia niin yritykseni näkökulmasta eli Saarijärven kuvaamaa asiakaspolku –mallin mukaisesti ja Tuulaniemen esittämän asiakaskokemuksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä keskityn ensisijaisesti palvelun sisällön luomiseen ja kehittämiseen, joten tällöin tärkeintä on asiakkaiden ymmärtäminen, heidän odotusten, tarpeiden ja käsitysten kartoittaminen palveluun liittyen. Siksi Tuulaniemen esittämä jaottelu asiakaskokemuksen tasoista on merkityksellinen, ja yritykseni sisäisten prosessien kehittäminen rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.2 Esihenkilöt asiakaskohteena työnohjaajan silmin

Lähiesihenkilöiden rooli näyttäytyy niin julkisessa keskustelussa, eri medioissa ja johtajuutta käsittelevissä kirjoissakin usein eri suunnista kohdistuvina odotuksina ja vaatimuksina. Pauli Juuti (2018, 43) kuvaa esihenkilöiden työtä puun ja kuoren välissä olemisena, kun esihenkilön työhön kuuluu välittää ylemmän johdon tavoitteet ja vaatimukset, ja yhtä lailla reagoida työntekijöiden toiveisiin ja odotuksiin.

En määrittele johtajuuden ja esihenkilön roolia tarkemmin, sillä uskon, että käsitellessäni esihenkilöiden työnohjausta, jokaisella on käsitys kohderyhmästä ilman tarkempaa määrittelyä. Käsitykset tosin saattavat hieman poiketa toisistaan. Alf Rehn vapauttaa määrittelyn tarpeesta kertoen ihmisten pyrkimyksestä määrittää vaikeita asioita helpommin hallittaviksi. Johtajuuden hän näkee niin moniulotteisena ja ristiriitaisena, että sitä on mahdotonta yksiselitteisesti määrittellä. (Rehn 2018, 8–13.) Olennaista tässä yhteydessä on yhteinen dialogi asiakkaan

kanssa, jolloin voimme muodostaa yhteisen käsityksen esihenkilön roolista hänen kokemusmaailmastaan käsin.

Johtajuudesta on paljon kirjoitettu erilaisia tutkimuksia, oppeja ja näkemyksiä. Esihenkilön identiteetin muodostumisen kannalta on tärkeää, että oma näkemys on perusteltu vertailemalla erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia. Siten omasta näkemyksestä tulee uskottava ja johdonmukainen. Identiteetin muodostaminen on merkityksellistä, koska esihenkilöllä on valtaa vaikuttaa itsensä lisäksi muihin työyhteisössään. (Roth 2017, 136–137.) Esihenkilön identiteetin voisi ymmärtää käyttöteorian kaltaisena ajatus- ja toimintamallina, sillä Roth kuvaa ammatti-identiteettiä samaistumisena oman ammattialansa normeihin ja etiikkaan sekä oman paikan, aseman ja osallisuuden suhteuttamisena yhteiskunnallisessa kokonaisuudessa, johon vaikuttaa lisäksi oma elämänhistoria. Hän korostaa myös johtajan identiteetin merkitystä työelämän epävarmuudessa ja muutoksessa, jolloin sitä voi tietoisesti muokata tarvittaessa. (mt., 137.)

Työelämän muutokset vaikuttavat eri tavoin organisaatioiden toimintaan ja heijastuvat siten myös esihenkilöiden työn kokemiseen. Ajankohtaisena ilmiönä etä- ja hybridityön mahdollistaminen on koskettanut - ei tosin kaikilla aloilla - lukemattomia johtajia ja esihenkilöitä. Etätöihin siirtyminen on muuttanut työntekemisen tapoja ja esihenkilöt ovat joutuneet pohtimaan, miten johtaminen muuttuu ja kuinka henkilöstön työkykyä tuetaan etänä (Työterveyslaitos 2022b). Viimeaikaiset työelämän ilmiöiden ja haasteiden vaikutukset ovat olleet pinnalla eri medioissa ja keskusteluissa. Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi on kärsinyt monissa työyhteisöissä etätöiden myötä. Etätöiden johtamista on tutkittu vuosien ajan ja esihenkilöiden työn tueksi tarjotaan erilaisia ohjeita, oppaita, koulutuksia ja valmennuksia, joista välittyy luottamuksen, avoimuuden ja inhimillisyyden korostaminen. (Mäentausta 2021; Vilkman 2022.)

Kehitettävän työnohjauspalvelun tarkoitus on tukea esihenkilön omaa ajattelua, reflektointia ja toimintaa hänen omassa toimintaympäristössään. Tavoitteeni on löytää menetelmiä tai tekijöitä, jotka edistävät työnohjauksen vaikuttavuutta, yhteyttä ohjattavaan itseensä ja hänen sisäiseen ja ulkoiseen kokemusmaailmaansa. Lisäksi tarkoitukseni on löytää esihenkilöitä yhdistäviä teemoja, jotka voisi sisällyttää mallinnettuun esihenkilöiden työnohjauspalveluun. Teemojen tulisi olla sellaisia, joita käsittelemällä asiakas voisi havainnoida omia toiminta- ja ajattelutapojaan ja vaikutustaan omassa toimintaympäristössään.

Esihenkilöiden työ näyttäytyy minulle kiireisenä, joten kehittämistyössäni pyrin huomioimaan ajankäytön ja käyttämään menetelmiä, jotka eivät veisi paljon heidän aikaansa. Vaikka palvelumuotoilun prosessiin kuluu enemmän aikaa kuin jos käyttäisin tutkimusmenetelmänä vain haastattelua tai lomakekyselyä, uskon työnohjauksen kokemuksellisuuden olevan osallistuville esihenkilöille hyödyllinen siihen käytettyyn aikaan nähden ja antavan näkökulmia palvelun kehittämiseen.

4.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, jolla palvelun tuottaja voi kehittää osaamistaan ja luoda toimintaansa asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin sopivia palveluita. Tuulaniemen (2013) mukaan palvelumuotoilu ei ole innovoivaa vaan lähinnä keino liittää olemassa olevia asioita uudella tavalla. Tavoitteena on luoda taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä palvelutuotteita, jotka huomioivat asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Tuulaniemi 2013, 24–25, 71.)

Törrönen (2022) painottaa palvelumuotoilun inhimillistä näkökulmaa kuvatessaan palvelumuotoilun tasapainottavan kahden eri näkemyksen, liiketoiminnan strategisen näkemyksen, kuinka ihmisten tarpeet täytetään ja empaattisen, syvällisen ihmisymmärryksen välillä (Törrönen 2022, 6). Piileviä asiakastarpeita voi tunnistaa empaattisen muotoilun keinoin. Tällöin on tarkoitus laajentaa näkemystä olemassa olevien palveluiden ulkopuolelle, mitä ei vielä ole oivallettu tarjota. Asiakasymmärtämisen syventämisen keinoina käytetään havainnointia, tiedon keräämistä, miksi palvelua käytetään ja ideointia sekä erilaisia menetelmiä asiakkaan asemaan asettumiseen. (Miettinen 2016, 31–32; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 72) Tavoite on luoda palvelukokemus, joka on asiakkaan kannalta hyödyllinen ja helppokäyttöinen sekä palvelun toteuttajan näkökulmasta vaikuttava ja kannattava (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 38, 71–72).

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas tarpeineen. Palveluiden muotoilussa on kuitenkin huomattava palvelua tuottavien ihmisten vaikutus, sillä palvelut ovat vuorovaikutteisia, eläviä ja muuttuvia verrattuna tavaroihin. Erilaiset muuttuvat tekijät, kuten palveluympäristö ja ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttavat niin palvelun tuottamiseen kuin sen kokemiseen eri tavoin. Siksi on suositeltavaa, että asiakaspalvelijat osallistuvat palvelumuotoiluun. (Tuulaniemi 2013, 66–67, 71.) Tämä herättää ajatuksia myös oman toimintani vaikutuksesta työnohjauspalvelun asiakaskokemukseen. Valmis palvelutuote voi olla teoreettisesti ja

sisällöllisesti hyvä, mutta ihmisten välisillä suhteilla on oma merkityksensä, kuinka asiakas kokee palvelun.

Palvelumuotoilun juuret ovat tuotemuotoilussa. Vaikka palveluita on kehitetty niiden alkuajoilta asti, palvelumuotoilun käsite on syntynyt vasta 1990-luvun alussa. Teknologian ja internetin kehittyttyä, palvelualaan on kohdistunut vaatimuksia ja jälkiteollinen aika on tuonut myös uusia mahdollisuuksia. Tuotemuotoilijoiden työstä on hyödynnetty asia- ja tilannesidonnaista kehittämisprosessin osaamisen menetelmiä. Muotoilun ydintä on luovuuden, analyyttisen lähestymistavan ja asiakasymmärryksen yhdistäminen. Tyypillistä on myös visualisointi ja ideoiden näkyväksi tekeminen prototypoinnin keinoin. (Tuulaniemi 2013, 61,63.) Palvelun kehittämiseen osallistuvien on helpompi ymmärtää mistä on kyse, kun käytetään visuaalista kuvantamista (Miettinen 2016, 21).

4.4 Palvelumuotoilun menetelmiä

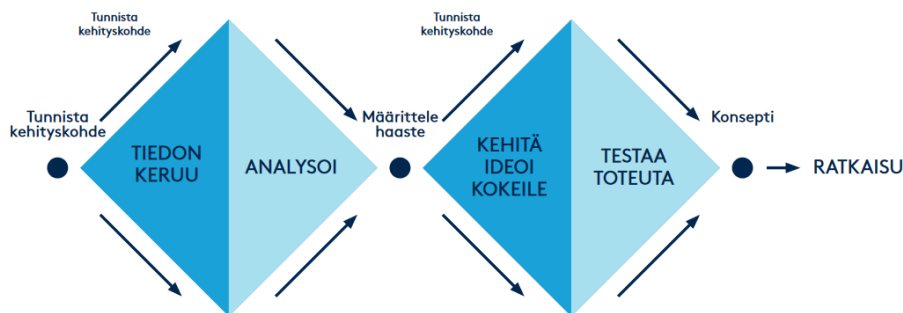
Asiakasymmärryksen keräämiseksi erilaiset haastattelut ja havainnoinnit ovat hyväksi todettuja menetelmiä. Teemahaastattelussa asiakkaan on helpompi olla omana itsenään ja keskustelu on avoimempaa kuin tiukasti strukturoidussa haastattelussa. (Palvelumuotoilu Palo 2021.) Teemahaastattelussa on etukäteen suunnitellut teemat, mutta kysymysten järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella. Tämä sopii tilanteisiin, joissa vältetään ohjaamasta liikaa vastaajia tai tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 41.)

Haastattelu on hyvä menetelmä selvittää asiakkaan tarpeita, mutta Tuulaniemen (2013) mukaan harva osaa täysin sanottaa mitä tarvitsee ja odottaa palvelulta. Jos ihmisellä ei ole käsitystä siitä minkälaista palvelua hänen on edes mahdollista saada, tarpeen ilmaiseminen voi olla vaikeaa. (Tuulaniemi 2013, 73.) Tilanne voi tulla eteen kehittämistehtävässäni, jos palvelumuotoiluun osallistuu asiakkaita, joilla ei ole kokemusta tai käsitystä mitä työnohjaus on ja mitä sillä voi saavuttaa.

Vaihtoehtoisesti kysymisen sijaan voi tutkia asiakkaan toimintaa ja käyttäytymistä. Asiakkaiden toiminnan tutkiminen on tärkeää, jotta arjesta löydetään tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. Asiakastutkimuksen juuret ovat kulttuurintutkimuksesta ja antropologiasta peräisin. (Tuulaniemi 2013, 73.) Yhtenä keinona on luotaintutkimukset, jossa osallistuja dokumentoi itse omia ajatuksiaan ja havaintojaan palveluun tai elämäänsä liittyen sovitun ajanjakson aikana. Tämän jälkeen luotain eli dokumenttityökalu annetaan tutkijalle

(Palvelumuotoilu Palo 2022a.) Päiväkirjan kaltainen luotain voisi sopia myös työnohjauspalvelun kehittämiseksi, mutta tässä tilanteessa pidän sitä liian asiakkaan aikaa vievänä menetelmänä. Asiakasymmärryksen kerryttämiseksi käytin dialogista keskustelua ja teemahaastattelua.

Tuplatimantti –malli on yleinen kuvaus palvelumuotoilun prosessista, joka joissain yhteyksissä ymmärretään myös menetelmänä (PAMU Savonlinna 2022). Tuplatimantti –mallissa kehitettävä idea muotoutuu ja hioutuu kahden timantin kautta ongelman ymmärtämiseen ja ratkaisuun. Timantit jakautuvat vielä kuin kahteen särmään. Ensimmäisen timantin ensimmäisen särmän tarkoitus on kuvata tiedon avointa keruuta ja ajatuksia kehitettävästä ideasta. Timantin toinen särmä kuvastaa tiedon analysointia, yhdistämistä ja tärkeimpien havaintojen yhdistämistä. Toisen timantin tarkoitus on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja, kokeilla, kuvata visuaalisesti ja prototypoida niitä. Viimeisen särmän tehtävä kuvastaa testausta, idean kokeilua ja arviointia. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.) Törrönen (2022) kiteyttää timantit tiiviimmin, hänen mukaansa ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarve, jolloin asian ymmärtäminen on keskeistä ja toisessa vaiheessa asiakkaiden kanssa kehitetään ratkaisu, jolloin toiminta on olennaista, ja ymmärryksen kasvettua toimitaan sen mukaisesti.



Kuvio 2: Palvelumuotoilun prosessin tuplatimantti –malli. Kehityskohteen tunnistamisen jälkeen kerätään laajasti tietoa, jonka jälkeen analysoidaan. Kehityshaasteen määrittelyksi kehitetään ja ideoidaan vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka viedään pian kokeiltavaksi ja testattavaksi. Kokemusten perusteella arvioidaan, konseptoidaan palvelu valmiiksi ratkaisuksi. (Mukaiilu Palvelumuotoilu Palo 2018b; PAMU Savonlinna 2022.)

Palvelumuotoilussa pyritään ennakoivaan työotteeseen, jotta ratkaisut ja palvelut vastaavat asiakkaiden piileviinkin tarpeisiin ja helpottavat aidosti asiakkaiden elämää (Tuulaniemi 2013,

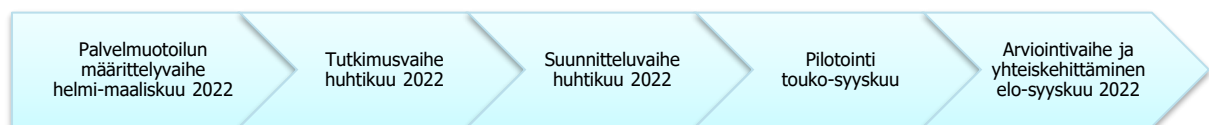
73). Käyttäjäkeskeinen kehittäminen edellyttää myös iteroivaa, toistuvaa suunnittelua, kokeilemisen ja arvioinnin kautta, jotta palvelut muotoutuvat toimiviksi (Miettinen 2016, 23: PAMU Savonlinna 2022). Palvelumuotoilu valikoitui menetelmäksi, koska tavoitteeni on osallistaa esihenkilöt heille tarkoitetun palvelun suunnitteluun, ja uudistaa samalla työnohjauksen rakennetta ja menetelmiä työnohjauksen vaikuttavuuden edistämiseksi.

4.5 Menetelmät opinnäytetyössä

Palvelumuotoilussa ja työnohjauksessa on havaittavissa yhtenäisyyksiä, sillä niitä yhdistää eietäminen ja asiakkaan rooli toiminnan keskiössä. Palvelumuotoilu opinnäytetyön menetelmänä sopii arvojeni lisäksi työyhteisön kehittäjän viitekehykseen, sosiaalipedagogiikkaan, toimijuuden edistämisen, rakentavan vuorovaikutukseen kannustamisen ja osallistavan työotteen näkökulmasta (Nivala & Rynänen 2019, 337).

Palvelumuotoiluprosessiin suunnittelin sisältyvän erilaisia menetelmiä, kuten kartoitusvaiheessa teemahaastattelun ja visualisointia. Lisäksi työnohjauksen itsessään voi nähdä menetelmänä, mikä sisältyy palvelumuotoilun pilotointivaiheeseen. Pilotoinnin päätteeksi pyysin työnohjaukseen osallistuneita esihenkilöitä vastaamaan palautelomakkeeseen.

Erilaisten sidosryhmien osallistuminen on tyypillistä palvelumuotoilussa (Moilanen, Ritalahti & Ojasalo 2014, 38), jota sovelsin vertais- ja yhteiskehittämisen keinoin. Saadakseni laajempaa näkökulmaa ja syvempää ymmärrystä esihenkilöiden työnohjaukseen ja palvelun mallintamiseen, pyysin työnohjaajia, joilla on esihenkilötyöstä kokemusta osallistumaan palvelun arviointiin. Yhteiskehittämiseen osallistui kaksi esihenkilönä työskentelevää työnohjaajaa. Yhteiskehittämisen ensimmäisessä tapaamisessa käytin teemahaastattelua ja toisessa tapaamisessa arvioimme keskustellen kehittämäni palvelua SWOT-analyysin keinoin.



Kuvio 3: Kehittämisen prosessin aikataulu vaiheineen. Palvelumuotoilun prosessi alkoi määrittelyvaiheella helmikuussa 2022 ja päättyi arviointivaiheeseen syyskuussa. Yhteiskehittämisen tapaamiset työnohjaajien kanssa järjestettiin elokuussa ja syyskuussa 2022.

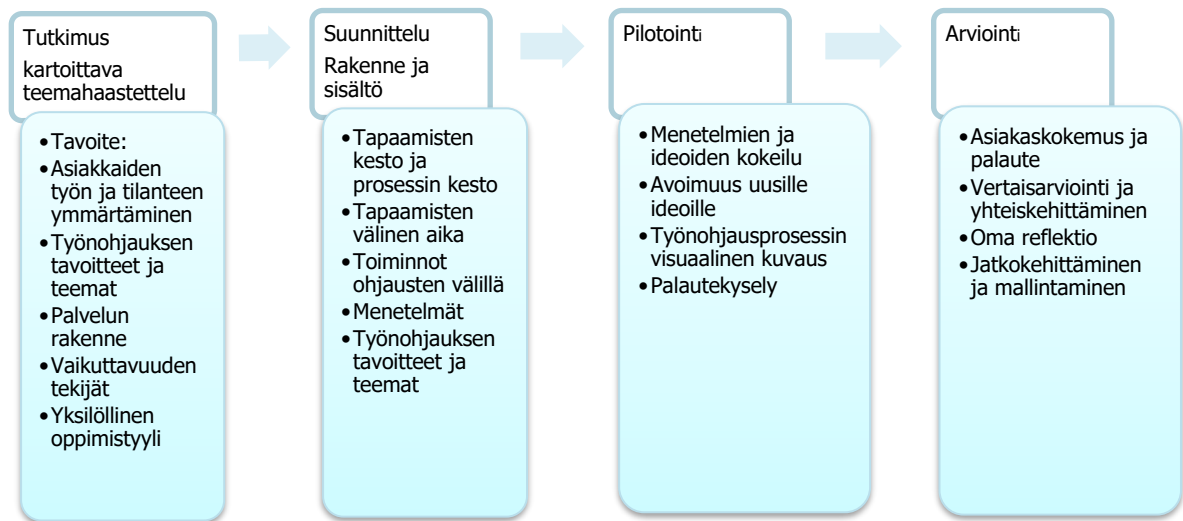
5 TYÖNOHJAUSPALVELUN KEHITTÄMINEN

5.1 Prosessin kuvaus

Kuvaan aluksi lyhyesti koko kehittämis- ja palvelumuotoiluprosessin, jonka jälkeen syvennyn prosessin vaiheiden kulkuun tarkemmin. Tavoitteeni oli toteuttaa kehittämistehtäväni vähintään viiden esihenkilön kanssa, jotka toimisivat samassa organisaatiossa. Alustavia keskusteluja kävin joulukuun 2021 ja helmikuun 2022 välisenä aikana kolmessa organisaatiossa, mutta kaikki vetäytyivät helmikuun lopulla 2022 kehittämisprosessista.

Lopulta palvelumuotoiluprosessiin osallistui kolme esihenkilöä eri puolelta Suomea ja hyvin erilaisista toimintaympäristöistä; Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimivasta organisaatiosta, työllisyyspalveluiden alalta sekä metsäteollisuudesta. Koska asiakkaat olivat eri aloilta ja eri organisaatioista, palvelusta kehkeytyi esihenkilöiden yksilötyönohjaus, alkuperäisen ajatukseni, ryhmämuotoisen palvelun sijaan. Kaikki tapaamiset ja keskustelut tapahtuivat siten yksilötapaamisina Teams-alustan kautta.

Palvelumuotoilun prosessin tarkoitus on huomioida eri vaiheet kattavasti. Vaiheet voidaan Tuulaniemen (2013) mukaan jakaa viiteen osaan: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Nämä voidaan kuvata visuaalisesti esimerkiksi taulukkona, johon merkitään suunnittelun painopiste, tehtävien kuvaus ja tavoitteet. Palvelumuotoilun periaate ei kuitenkaan rajoitu tiettyyn malliin tai toimintasuunnitelmaan, vaan ajatuksena on soveltaa prosessin mallia ja käyttää eri menetelmiä tarkoituksenmukaisesti. (Tuulaniemi 2013, 126–131.) Jokainen palvelumuotoiluprosessi on erilainen, johon vaikuttavat yrityksen tarpeet ja resurssit, kuten projektiin käytettävissä oleva aika, osallistujat ja taloudellinen panostus.



Kuvio 4: Kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessin suunnitellut vaiheet ja niiden sisältö. Vaiheita on määrittelyvaiheen jälkeen neljä; esihenkilöiden teemahaastattelu tutkimisvaiheessa, suunnitteluvaiheessa palvelun rakenteen ja toimintatapojen suunnittelu, pilotointivaiheessa palvelun ja menetelmien testaaminen ja arviointivaiheessa palvelun jatkokehittäminen asiakaskokemuksen palautteen, vertaisarvioinnin ja oman reflektioni perusteella.

Prosessin aloittava määrittelyvaihe tässä yhteydessä käsitti omien tavoitteideni ja menetelmien valintaa. Tämä vaihe välittyi johdannossa ja teoriaosuudessa, jossa pohdin työnohjauksen prosessien lyhentymisen ilmiötä kiihtyneessä työelämässä ja työnohjauksen vaikuttavuuden haasteita lyhytkestoisissa prosesseissa. Määrittelyvaiheessa pohdin työnohjauksen ydintä ja rajausta, mitkä ovat niitä periaatteita, joita en halua muuttaa ja mitä työnohjauksessa voisi uudistaa. Vaiheeseen liittyi myös kehittämistehtävään sopivan lähestymistavan valinta ja menetelmien valinta asiakasymmärryksen kerryttämiseksi sekä eettisten näkökulmien huomioiminen.

Tutkimusvaihe käynnistyi asiakkaiden, esihenkilöiden kanssa. Ensimmäinen tapaaminen oli kartoittava teemahaastattelu, jonka osallistujien suostumuksella tallensin ja litteroin. Teemahaastattelussa esihenkilöt kertoivat omasta työstään ja työnohjauksen tarpeesta. Kartoitin myös työnohjauksen rakenteeseen ja menetelmiin liittyviä toiveita. Suunnitteluvaiheeseen sisältyi esihenkilöille pilotoitavan työnohjauksen suunnittelu asiakkaiden odotuksia, toiveita ja tarpeita huomioiden. Työnohjauksen palvelun pilotointiin sisältyi

viisi tapaamista, mikä oli asiakkaiden toiveiden mukaista. Työnohjaustapaamisissa arvioitiin samalla prosessin menetelmiä keskustellen palvelun kehittämiseksi. Viimeiselle kerralle tein visuaalisen yhteenvedon prosessista ja käydyistä aiheista PowerPoint-pohjalle. Pyysin osallistujilta palautetta suullisesti ja lähetin heille myös palautelomakkeen täytettäväksi.

Tämän lisäksi käytin vertais- ja yhteiskehittämisen menetelmää, sillä palvelumuotoiluprosessiin osallistui vähemmän esihenkilöitä kuin mikä alkuperäinen tavoitteeni oli. Pyysin verkostoni työnohjaajia, joilla on esihenkilötyöstä kokemusta osallistumaan opinnäytetyöhöni. Tämä oli hyvä ratkaisu tilanteeseen, sillä yhteiskehittämisen myötä ymmärrykseni laajeni, sain vertailla saamiani havaintojani muiden työnohjaajien kanssa sekä sain vertaispalautetta kehittämistehtävästäni. Yhteiskehittämiseen osallistui kaksi työnohjaajaa, jotka työskentelevät myös esihenkilöinä. Koska he eivät osallistuneet työnohjaukseen, vaan toimivat kehittämistehtävässäni työnohjauksen ja esihenkilötyön asiantuntijoina, sovimme kirjallisesti heidän esiintymisestään nimillään, tutkimuksellisen läpinäkyvyyden edistämiseksi. Näkökulmia esihenkilötyöhön laajensi myös se, että he toimivat eri aloilla, Taija Brander toimii kiertävänä hoivakodin johtajana ja Markus Nuutila paloiesimiehenä. Olisin voinut toteuttaa yhteiskehittämisen vaihtoehtoisesti varhaisemmassa vaiheessa, palvelumuotoilun suunnitteluvaiheessa, mutta yhteiskehittämisen tarkoitus oli palvelun arvioinnissa, jolloin se sijoittui palvelumuotoilun arvioinnin ja jatkokehittämisen vaiheeseen.

Yhteiskehittämiseen kuului kaksi tapaamista. Ensimmäisessä tapaamisessa kartoitin teemahaastattelulla yhteiskeskustelussa heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan omasta työstään ja roolistaan esihenkilöinä. Keskustelimme heidän havainnoistaan esihenkilöiden työnohjauksissa toistuvista teemoista ja yhdistävistä tekijöistä. Kysyin lisäksi, mitä lyhyissä työnohjausprosesseissa heidän mielestään kannattaa huomioida. Vasta tämän jälkeen esitin omia havaintojani ja näkemyksiäni suunnittelemani työnohjauspalvelusta, josta pyysin heiltä palautetta.

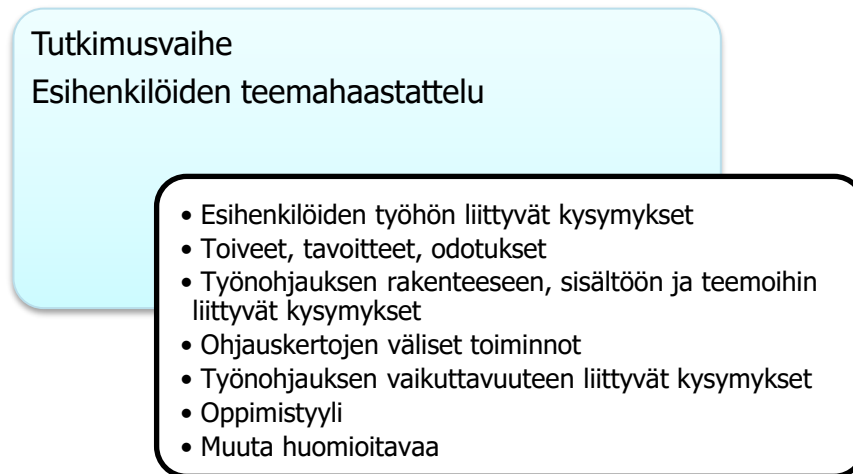
Toisella tapaamisella arvioimme PowerPoint-pohjalle mallintamaani palvelua, jonka olin suunnitellut työnohjauksen palvelumuotoiluun osallistuneiden toiveiden ja palautteiden sekä omien havaintojeni perusteella. Käytin arviointiin SWOT-analyysiä, palvelun mahdollisuuksien, heikkouksien, vahvuuksien ja uhkien näkökulmista. Yhteinen analysointi auttoi palvelun muotoilun viimeistelyssä, josta kerron tarkemmin analysointi- ja johtopäätös

luvuissa. Seuraavaksi syvennyn vielä tarkemmin toteutetun palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin.

5.2 Kartoitus

Ymmärtääkseni esihenkilöiden tarpeita, valitsin lähestymistavaksi teemahaastattelun, koska siten pystyin tarkastelemaan erilaisia ilmiöitä, esihenkilöiden käsityksiä työssä kehittymisen tarpeista ja työnohjauksen uudistamista, eri näkökulmista kokonaiskuvan luomiseksi. (Kananen 2012, 61.) Teemahaastattelussa voi ennakkoon valittujen aiheiden lisäksi esittää tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87), mikä sopi tilanteeseeni hyvin. Alkuun minulla ei ollut käsitystä edes siitä, mitä tarkalleen pitäisi tutkia ja mihin asioihin syventyä. Kokonaiskuvan muodostamiseksi käytin teemahaastattelussa dialogista lähestymistapaa. Olin valmistautunut puolistrukturoiduilla haastattelukysymyksillä (liite 1), jotka perustuivat tutkimuskysymyksiini. Tavoitteeni oli lisätä ymmärrystäni ja selvittää esihenkilöiden toiveita työnohjauksen sisällöistä sekä toimintatapoja, jotka voisivat edistää työnohjauksen vaikuttavuutta, esihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja reflektointia.

Järjestin jokaisen osallistujan kanssa kahdenkeskisen teemahaastattelun, jossa kävin aluksi läpi heille lähettämäni tutkimukseen osallistuneiden informointi- ja suostumuslomakkeiden sisällöt. Varmistin kysyen ja keskustellen, että he ymmärsivät oikeutensa ja opinnäytetyöni tarkoituksen.



Tutkimusvaihe

Esihenkilöiden teemahaastattelu

- Esihenkilöiden työhön liittyvät kysymykset
- Toiveet, tavoitteet, odotukset
- Työnohjauksen rakenteeseen, sisältöön ja teemoihin liittyvät kysymykset
- Ohjauksetojen väliset toiminnot
- Työnohjauksen vaikuttavuuteen liittyvät kysymykset
- Oppimistyyli
- Muuta huomioitavaa

Kuvio 5: Tutkimusvaiheen haastattelun sisältö; esihenkilöiden työnkuvan kartoitusta, heidän toiveensa ja odotuksensa työnohjaukseen liittyen sekä ohjauksen rakenteeseen ja vaikuttavuuteen liittyvät kysymykset.

Haastattelutilanteessa pyrin luomaan luottamuksellista ilmapiiriä, luovaa ja avointa keskustelua dialogin keinoin. Koska kahdelle kolmesta työnohjaus oli menetelmänä vieras kerroin työnohjauksen periaatteista ja erilaisista lähestymistavoista. Kerroin tavoitteistani luoda heidän tarpeitaan kohtaavan työnohjausprosessin, joka edistäisi esihenkilönä kehittymistä ja oman ammatillisen identiteetin selkeyttämistä. Dialoginen lähestymistapa, jossa voidaan ajatuksia ja kokemuksia jakamalla luoda uutta ja oppia, tuntui luontevalta ja tarkoituksenmukaiselta myös asiakkaiden mielestä. Kysyin heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan työnohjauksen suhteen. Kuuntelin heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan työstään ja toimintaympäristöstään, joihin syvennyttiin tarkentavilla avoimilla kysymyksillä.

Perinteisesti yksilötyönohjaustapaaminen kestää tunnin ja tapaamiset ovat noin kerran kuussa. Määrittelyvaiheessa mietin, voisiko työnohjauksen rakennetta uudistamalla vaikuttaa työnohjauksen vaikuttavuuteen ja löytyisikö siten keinoja muokata työnohjausta kiihtyvän työelämän tarpeisiin vastaavaksi. Siksi kartoitin heille mieluista työnohjausprosessia; mikä olisi heille sopiva tapaamisen kesto, ohjauksetojen välisen ajan pituus ja montako tapaamista he toivoisivat. Kysyin myös heidän toiveitaan ja ideoitaan ohjauksetojen väliselle ajalle, haluaisivatko tehtäviä tai jonkinlaista yhteydenpitoa prosessin vaikuttavuuden edistämiseksi. Vain yhdellä kolmesta oli aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta. Siten aiempaan

kokemukseen pohjautuvia vastauksia, mikä työnohjauksessa on ollut vaikuttavinta, en kahdelta voinut saada.

Keskustelimme myös heille luontaisesta tavasta jäsentää kokemuksia, käsitellä tietoa ja oppia, minkä huomioisin valmistautuessani työnohjaustapaamisiin. Kaksi toivoi kirjallista tai visuaalista lähestymistapaa, heille oli ominaista tutustua uusiin asioihin lukemalla, ja he perehtyivät mielellään asioihin ennakkoon. Ehdotin, että lähettäisin ennen tapaamisia ennakkokysymyksiä, jotka orientoisivat käsiteltävään aiheeseen. Tämä oli heistä mieluinen menetelmä. Kolmas osallistujista kertoi ajattelunsa ja oppimisensa kehittyvän ja jäsentyvän parhaiten vapaasti keskustellen. Hän ei kokenut tarpeelliseksi ennakkokysymyksiä vaan kertoi, että hänellä on runsaasti käsiteltäviä asioita mielessään ja ehdotti lyhyttä puhelinkeskustelua “kuulumisten vaihtoon” tapaamisten välille.

Työnohjauksen tarvetta ja toiveita sisällön suhteen kysyessäni, yhdellä esihenkilöllä oli heti mielessään aihealueet, joita hän halusi työstää. Katsoimme työntekijöiden työhyvinvointikyselyn tuloksia, joista hän nosti kriittisimmät kohdat käsiteltäviksi. Toinen esihenkilö halusi työstää persoonaansa, työotteeseensa ja rooliinsa esihenkilönä liittyviä aiheita.

Kolmannella ei ollut tarkkaa aihetta mielessään, vaan hän oli avoin keskustelemaan eri aihepiireistä. Hänellä ei ollut varsinaisesti kokemusta työnohjauksesta, joten tässä kohtaa todentui Tuulaniemen (2013,73) esittämä näkemys asiakaskyselyn haasteista, että asiakas ei välttämättä tiedä, mitä palvelussa on mahdollisuus saada tai ei osaa sanoittaa, mitä haluaa tai tarvitsee.

Keskeinen esihenkilötyössä esiintyvä teema, jolla työnohjauksen voisi aloittaa olisi esimerkiksi vuorovaikutus, mikä vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, tuloksellisuuteen ja ilmapiiriin (Isotalus & Rajalahti 2017, 160–161), mutta en halunnut johdatella asiakasta vaan pyrin tukemaan hänen toimijuuttaan. Tämän vuoksi aihealueiden tarkentamiseksi näytin hänelle kuvaa (kuvio 6), jonka olen luonut aiemmin esihenkilötyön kehittämisen opintojaksolla, jolloin alustavasti pohdiskelin opinnäytetyöni aihetta. Tähän kuvaan olen kirjallisuuden (mm. Ajanko 2016) pohjalta koostanut eri aihepiirejä, jotka koskevat yleisesti esihenkilöiden työtä, identiteettiä ja työssä kehittymistä. Kuvaa näyttäessä kysyin aiheiden kiinnostavuudesta, hyödyllisyydestä ja vastaavuudesta omaan työhönsä. Kaikki aihealueet osoittautuivat hänen mielestään kiinnostaviksi, omaan rooliin ja työhönsä liittyviksi. Kuvan perusteella asiakkaan

oli helppo valita mieleiset aihepiirit haluamassaan järjestyksessä. Samalla kysyin, tuliko hänen mieleensä jokin muu esihenkilötyössä keskeinen asia, jonka voisi lisätä teemaksi. Lisättäviä aiheita hänen mieleensä ei tullut, esitellyt teemat hän koki riittävän kattavina.



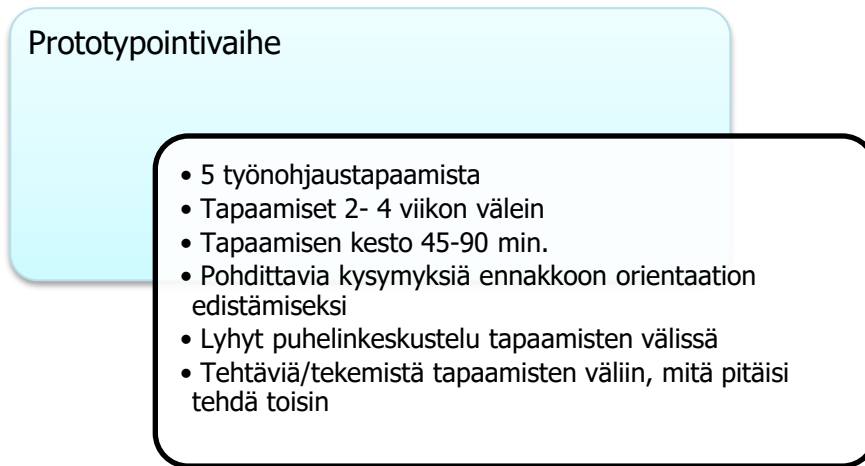
Kuvio 6: Esihenkilölle näyttämäni kuvan sisältö vaihtehtoisista teemoista työnohjauksen käsiteltävien aiheiden valinnan helpottamiseksi. Kuvassa kahdeksan eri sisältöistä teemaa kuten; arvot ja uskomukset, oman työn sisältö ja vastuut, esihenkilön vahvuudet ja haasteet, vuorovaikutus työyhteisössä, johtamisfilosofia, työn tavoitteet, organisaation työympäristö ja asiakkaat sekä organisaation arvot, strategia ja viestintä.

Koska esihenkilöt määrittivät itse käsiteltävät aiheet, joita tarkasteltiin työnohjauksessa heidän näkökulmastaan, palvelumuotoilunprosessissa on nähtävissä myös fenomenologinen lähestymistapa. Fenomenologinen tieteenfilosofia perustuu ihmisen yksilöllisen kokemusmaailman kokemuksiin ja havaintoihin (Jyväskylän yliopisto 2015; Kalliola 2019, 64).

5.3 Suunnittelu ja prototypointi

Palvelumuotoilun olemus on jatkuva kehittäminen, joka mahdollistaa palvelun kohdentamisen asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin vastaavaksi. Prototypoinnin tarkoitus on esitellä ja testata palvelun elementtejä. Nopea testaaminen on tyypillistä tässä vaiheessa, jolloin voi käyttää erilaisia luovia, visuaalisia malleja palvelun toimivuudesta. (Tuulaniemi 2013, 196–197.) Soveltaakseni prototypointia suunnittelin, että palvelumuotoiluprosessi asiakkaiden kanssa etenisi siten, että haastateltuani ensin kaikki esihenkilöt loisin suunnitelman työnohjauspalvelusta ja prosessista, jonka jälkeen esittelisin sen heille visuaalisesti, ja

voisimme vielä yhdessä tarkentaa yksityiskohtia ennen palvelun toteuttamista pilotointi vaiheessa.



Kuvio 7: Prototypointivaiheessa asiakkaiden toiveiden mukaan määritelty palvelun keskeinen rakenne.

Kuitenkin jo ensimmäisessä tapaamisessa, teemahaastattelussa, yhteisymmärrys palvelusta ja asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista syntyi nopeasti jokaisen asiakkaan kohdalla. Ideointi ja palvelun suunnittelu eteni suoraviivaisesti keskustelun lomassa. Sovimme tällöin työnohjaustapaamisten kestosta ja tapaamisten välisten ajan toiminnoista, kahden kanssa ennakkokysymysten käytöstä ja yhden kanssa lyhyestä puhelinkeskustelusta.

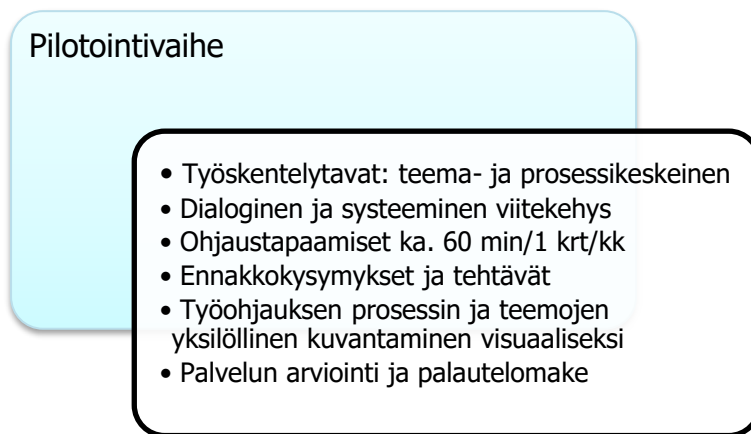
Siten jokaisen asiakkaan kohdalla ensimmäisessä kartoitustapaamisessa jäsenyivät yksilölliset piirteet pilotoitavaan palveluun, jossa huomioin heidän yksilölliset tarpeensa, tapansa oppia ja käsitellä tietoa. Erillinen suunnitteluvaihe ei siten toteutunut kuten ajattelin, enkä myöskään toteuttanut palvelun visualisointia, koska se ei ollut haastateltavien mielestä tarpeellista. He halusivat siirtyä prosessissa eteenpäin sopimaan pilotointivaiheen tapaamisaikoja.

5.4 Pilotointi

Kahden esihenkilön kanssa pilotointivaiheet noudattivat teemakeskeistä työnohjausta, heille lähetin heidän toivomaansa aiheeseen liittyviä kysymyksiä ennakkoon pohdittavaksi. Yhden esihenkilön kanssa toteutui prosessikeskeinen työskentelytapa, jolloin käsitelimme hänen sen hetkisessä tilanteessa mielessään olevia asioita. Tässä vaiheessa en vielä määritellyt sitä noudattaisiko suunniteltava palvelu teema- vai prosessikeskeistä työnohjausta vaan tein

päätöksen vasta pilotointivaiheen jälkeen. Käsiteltävien aihealueiden suhteen esihenkilöillä oli eroavaisuuksia, mutta myös yhteneväisyyksiä.

Vaikka kaksi osallistujaa alun perin ehdotti kahden viikon tapaamisväliä, käytännössä tapaamiset järjestyivät noin kerran kuussa, osittain johtuen heidän tiiviistä kalenteristaan ja osittain siitä, että työnohjausprosessit ulottuivat kesälomakauden yli. Pilotointivaiheen aikana yhden esihenkilön työnohjausprosessi keskeytyi organisaatiossaan tapahtuneiden yllättävien muutosten takia. Tässä kohtaa kuitenkin toteutuivat tutkimuksen osallistujan eettiset oikeudet vapaaehtoisuudesta.



Kuvio 8: Pilotointivaiheessa toteutuneet palvelun piirteet ja toimintatavat.

Visualisointi on palvelumuotoilun yksi keskeisistä menetelmistä ja se antaa muodon näkymättömälle palvelulle, mikä lisää arvon tunnetta (Tuulaniemi 2013, 94). Tein asiakkaille prosessin päätteeksi yksilölliset visuaaliset yhteenvedot työnohjausprosessissa käsitellyistä teemoista ja oivalluksista osittain arvonluonnin takia ja palvelumuotoiluun kuuluvana osana, ja osittain palvelun arvioinnin vuoksi. Viimeisellä tapaamisella kävimme tämän Power Point – pohjalle tehdyn kuvan prosessin läpi, jossa oli eritelty tapaamiset, ennakkokysymykset ja tapaamisessa käsitellyt aiheet. Keskustelimme mitä ajatuksia teemoista vielä heräsi ja mitä asioiden uudelleen käsittely heille merkitsi sekä pohdimme työnohjauksen vaikuttavuutta. Visualisointi palautti mieleen ja jäsensi prosessia sekä antoi heille mahdollisuuden työstää haluamiaan teemoja vielä myöhemmin. Työnohjauksen luottamuksellisen luonteen vuoksi

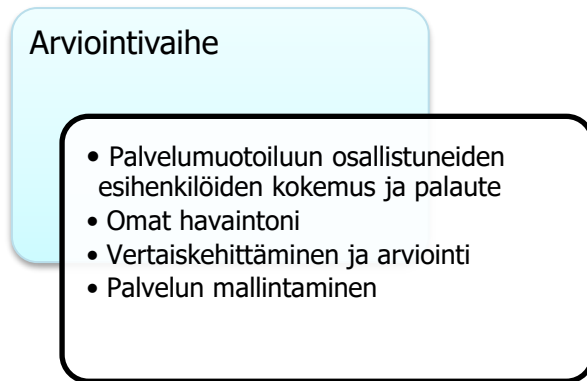
näitä Power Point -esityksiä ei voi kuitenkaan julkaista opinnäytetyössäni, mutta avaan teemoja analyysiluvussa.

Luottamuksellisuuden vuoksi, pilotointivaiheessa työnohjauksessa käytyjä keskusteluja ei tallennettu vaan työnohjaajille tyypilliseen tapaan tein lyhyitä muistiinpanoja esille nousevista asioista. Tutkimushaastattelun eettisiin periaatteisiin kuuluu anonymiteetti (Hyvärinen 2017, 32), joten erotin eri työnohjausprosessien muistiinpanot toisistaan vain itselleni selkeällä merkintätavalla ja hävitin kaikki muistiinpanot opinnäytetyön analyysin jälkeen asianmukaisesti. Suositeltavaa on tutkimushaastattelun lopuksi haastatteluun osallistujalta varmistaa saadun aineiston käytöstä (mt., 32). Noudatin tätä periaatetta ja varmistin aina työnohjaukseen osallistuvalta tapaamisen päätteeksi saanko julkaista hänen esille tuomaansa ajatusta opinnäytetyössäni, jos kyseessä oli palaute tai muu palveluun kehittämiseen liittyvä asia.

5.5 Yhteiskehittäminen ja arviointi

Arviointivaiheeseen sisältyi omien havaintojeni, asiakaskokemuksen ja palautteiden sekä yhteiskehittämisen analysointi ja arviointi. Pyysin työnohjaukseen osallistuneilta asiakkailta viimeisen tapaamisen yhteydessä antamaan palautetta, jonka kirjoitin muistiinpanoihini. “Näitä kysymyksiä olisi voinut pohtia kaksikymmentä vuotta sitten” sanoi eräs ja toinen kiteytti: “Ongelmat ovat omani, mutta niin myös ratkaisutkin”. Hän totesi oivaltaneensa, että kaikkiin ongelmiin löytyy ratkaisu, kun vain on rauhallista aikaa pohtia.

Kysymykseen kuinka työnohjauksen vaikuttavuutta voisi edistää, yksi esihenkilöstä vastasi, että ohjattavan oma vastuu ja aktiivisuus on olennaista. Hän myös pohti, että yksilötyönohjauksessa ei tule muun työyhteisön näkemykset kuuluviin, joten on pitkälti ohjattavan realistisesta näkemyksestä ja reflektiokyvystä ja -halusta kiinni, mitä hän saa työnohjauksesta. Tärkeäksi vaikuttavuuden tekijäksi asiakkaat kertoivat työnohjauksessa keskusteltujen asioiden käytäntöön viemisen.



Kuvio 9: Arviointivaiheen sisältö. Palvelun tuotteistaminen kehittyi osallistuneiden palautteiden, omien havaintoni ja yhteiskehittämisen myötä.

Tapaamisen jälkeen lähetin asiakkaille vielä palautekyselyn. Pohdin pitkään palautekyselyn kysymyksiä, sillä koin, että se oli vielä viimeinen mahdollisuus valaista kysymyksillä jotain sellaista olennaista, mitä en ole huomannut tai mikä ei aiemmin tullut esiin. Pyrin saamaan asiakkaiden näkemykset parhaalla tavalla esiin, joten käytin enimmäkseen avoimia kysymyksiä. Toteutin palautekyselyn Google Formsilla, mikä mahdollistaa nimettömät vastaukset. Tosin tässä tilanteessa, kun osallistujia oli näin vähän, kerroin, että prosessin myötä olen tutustunut heihin niin hyvin, että saatan tunnistaa vastausten lähettäjät, joten täysin anonyymiä palautekyselyä en pysty lupaamaan.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen tapaamiset järjestin syksyllä 2022, jolloin esihenkilöiden pilotointivaiheista yksi oli keskeytynyt, toinen oli päättynyt ja kolmas päättymässä. Yhteiskehittämisen tarkoitus on huomioida mahdollisimman laajasti palveluun liittyviä asioita ja näkökulmia (Tuulaniemi 2013, 117).

Elokuussa 2022 ensimmäisessä yhteiskehittämisen tapaamisessa kartoitin puolistrukturoidulla yhteishaastattelulla Branderin ja Nuutilan ajatuksia omasta työstään esihenkilöinä ja kokemuksia esihenkilöiden työnohjauksesta. Keskustelimme siitä, olivatko he havainneet yhdistäviä tekijöitä, kuten toistuvia teemoja esihenkilöiden työnohjauksissa. Kysyin heidän näkemyksiään, mitä lyhyissä 3–5 tapaamisen kestoisissa työnohjausprosesseissa kannattaisi huomioida. Esiin nousi erityisesti, kuinka saavuttaa luottamus ja aiheisiin riittävä syvyys reflektion syntymiseksi.

Heidän kokemusten kartoittamisen jälkeen kerroin omista ajatuksistani ja havainnoistani pilotointivaiheen työnohjausprosessista. Pyysin heiltä arvioivaa palautetta, miltä suunnitelmani työnohjauspalvelusta heistä vaikutti. Heidän näkökulmansa ja palautteensa, joita avaam tarkemmin analyysiluvussa, olivat erittäin arvokkaita palvelun iteroivan suunnittelun ja asiakasymmärryksen syvenemisen kannalta.

Toisessa tapaamisessa syyskuussa 2022 arvioimme mallinnettua palvelua, jonka olin suunnitellut omien havaintoni ja aiemmassa tapaamisessa saadun tiedon perusteella. Olin luonut palvelun visuaaliseksi Power Point-pohjalle, johon olin kuvannut palvelun rakenteen, teemat ja kolme vaihtoehtoista toteuttamistapaa. Käytin arviointiin yksinkertaista SWOT-analyysia, vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin. Käytettävissä olisi erilaisia Teams-alustalle soveltuvia sovelluksia yhteiskehittämiseen, mutta koska puhuminen ja kirjoittaminen ei yleensä ole samanaikaisesti sujuvaa, ja pyrin luomaan mahdollisimman esteettömän ympäristön keskustelulle ja arvioinnille, kirjasin itse muistiin heidän kommenttinsa. Lopuksi luin ääneen vielä yhteenvedona heidän analyysinsä muistiinpanoistani.

Yhteiskehittämisen myötä palvelun rakenne ja sisältö jäsenyi. Tuotosta kuvaan tarkemmin seuraavan analyysiluvun jälkeen johtopäätösluvussa.

6 ANALYYSI

Kehittämistehtäväni aineisto koostui esihenkilöiden kartoittavasta teemahaastattelusta, palvelumuotoiluprosessista havaintoineen, asiakaspalautteesta ja vertaiskehittämisessä muodostuneesta aineistosta. Vaikka joltain osin analysointi vaikutti selkeältä tehtävältä, epävarmuutta herätti työnohjauksen pilotoinnista syntyneen aineiston ja havainnoinnin analysointi. Pohdin mikä olisi opinnäytetyön kannalta olennaista tuoda esiin. Tapaamiset tuottivat myös mielenkiintoisia, vertailevia näkökulmia organisaatioiden välillä, kuten erilaisia toimintatapoja ja niiden vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Pohdin työnohjauksen luottamuksellisuuden merkitystä, minkä vuoksi päätin valita melko yleistävän metodin aineiston analyysiin.

Tutkimuksen analyysimenetelmän tulisi olla sopusoinnussa tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja aineiston kanssa (Günther, Hasanen & Juhila 2022). Koska yhtenä tavoitteenani on kehittää itselleni yrittäjyyden arkeen sopiva menetelmä palveluiden kehittämiseksi ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi, koin sisältöanalyysiin kuuluvan teemoittelun soveltuvan analyysimenetelmäksi. Teemoittelussa keskitytään tutkimustehtävän kannalta olennaisiin asiakokonaisuuksiin tai toistuviin piirteisiin (Kallinen & Kinnunen 2022). Käytin teemoittelua työnohjausten sisällön analyysiin, koostin toistuneista teemoista yhteenvedon.

Esihenkilötyönohjauksen keskeiset teemat

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni liittyi työnohjauksen sisältöön, mihin aiheisiin tai teemoihin olisi tärkeää keskittyä esihenkilöiden työnohjauksessa. Yksi työnohjauksista, joka myöhemmin keskeytyi, tavoitteena oli vuorovaikutuksen ja oman roolin kehittäminen. Kahden muun esihenkilön työnohjatukset noudattivat teemakeskeistä työnohjausta. Toisessa työnohjaus aloitettiin työhyvinvointikyselyn kriittisistä palautteista nousseista aiheista ja toinen työnohjaus oli lähempänä mallinnettua työnohjausta, sillä hyödynsimme asiakkaalle näyttämääni kuvaa, johon oli koostettu valmiiksi erilaisia aihealueita.

Analysoin työnohjausprosessien keskeisiä aiheita sisältöanalyysin keinoin. Teemat olivat dokumentoituna ennakkokysymyksissä, muistiinpanoissani ja esiintyivät myös esihenkilöille annetuissa työnohjausprosessin PowerPoint-yhteenvedoissa teemoitettuinä kysymyksinä.

Alkukartoituksessa vaikutti siltä, että esihenkilöillä oli hyvin erilaiset toiveet ja tarpeet työnohjaukseen liittyen. Jälkeenpäin tarkasteltuna käsitellyissä aiheissa oli kuitenkin paljon yhteistä, mutta niitä käsiteltiin eri näkökulmista, kuten motivaatiosta keskusteltiin henkilöstön ja esihenkilön näkökulmista. Työturvallisuus esiintyi myös esihenkilöiden puheissa, mutta sitä en luokitellut yhteiseksi teemaksi, sillä aihe ei ollut varsinaisesti keskustelun keskiössä, siihen ei ollut tarvetta syventyä.

Ajanhallinta oli kaikkia yhdistävä aihe. Kiinnostavaa on se, että ajanhallinta ei ollut kenelläkään varsinaisesti toiveena eikä noussut esille temahaastattelussa, mutta työnohjauksissa käsiteltiin ja ratkaistiin ajan käytön haasteita. Ajanhallinnan haasteet nousivat myös yhteiskehittämisessä esille, kun kysyin Branderilta ja Nuutilalta esihenkilötyönohjausten toistuvista teemoista. Ajanhallinta ilmenee myös Romppaisen (2014, 328) artikkelissa, jossa hän kertoo havainnoistaan esihenkilötyönohjauksissaan käsitellyistä teemoista neljän vuosikymmenen aikana. Muita keskeisiä teemoja hän oli havainnut olleen työn organisoinnin, jaksamisen ja henkilöstön työskentelyn tukemisen. Työn suunnittelu ja henkilöstön työskentelyn tukemisen teemat ilmenivät myös kehittämistehtäväni työnohjauksissa, mutta jaksaminen ei ilmentynyt varsinaisena teemana tai huolena, vaikka motivaatiosta keskustelimmekin. Seuraavaan taulukkoon olen koostanut esihenkilöiden työnohjauksissa toistuneet teemat.

Taulukko 1: Esihenkilöiden työnohjauksessa käsitellyt teemat, jotka toistuivat.

Toistuvat, yhteiset teemat
Organisaation rakenne
Osallisuus ja yhteisöllisyys
Työn suunnittelu
Arvot
Omat ja organisaation tavoitteet
Ajanhallinta
Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä
Palautteen antaminen ja kannustaminen
Oma rooli esihenkilönä
Motivaatio

Työnohjauksen rakenteen uudistaminen ja vaikuttavat menetelmät

Toinen tutkimuskysymykseni oli, kuinka työnohjausta voisi uudistaa, jotta se olisi vaikuttavaa myös lyhyissä työnohjausprosesseissa. Olin valmistautunut kartoittamaan esihenkilöiden aikaisempia kokemuksia työnohjauksesta ja hyvistä menetelmistä, mutta vain yhdellä osallistujalla oli aiempaa kokemusta ryhmätyönohjauksesta. Hän oli kokenut yhteisen keskustelun ja asioiden käsittelyn eri näkökulmista tärkeänä. Muilta osallistujilta en voinut saada vastausta aiemmista kokemuksista, eivätkä he ennakkoon pystyneet arvioimaan, mikä olisi ratkaisevaa vaikuttavuuden kannalta.

Kartoittavassa teemahaastattelussa keskustelimme ja suunnittelimme sopivasta työnohjauksen rakenteesta: tapaamisten kestosta ja niiden välisestä ajasta, työnohjauksen sisällöstä sekä toimintatavoista. Osallistujat toivoivat 2–4 viikon tapaamisväliä, mutta heidän tiivis aikataulunsa kuitenkin vaikuttivat siihen, että tapaamiset toteutuivat noin kuukauden välein. Tapaamisen kesto vaihteli 45–60 minuutin välillä. Työnohjauksen keston ja tapaamisten välisen ajan pituuteen ei siten tullut uudistusta.

Kartoittaessani oppimista edistävästä toimintatavoista ja toiveista tapaamisten välisen ajan toiminnoista ilmeni ihmisten erilaisuus. Yksi kertoi ajatustensa jäsentyvän parhaiten keskustellen. Hänelle oli mieluisinta prosessimuotoinen työnohjaus, hän halusi aloittaa aina kuin puhtaalta pöydältä, mutta totesi, että lyhyt puhelu ”kuulumisten vaihtoon” tapaamisten välillä voisi olla hyvä. Kahdelle oli luontevinta perehtyä asioihin ennakkoon, he oppivat omasta mielestään parhaiten visuaalisia menetelmiä hyödyntäen ja lukemalla. He molemmat toivoivat teemakeskeistä työnohjausta ja orientaatiota aiheeseen joko niin että aihe oli ennakkoon sovittu tai että lähettäisin sähköpostitse ajatuksia herättäviä kysymyksiä ennakkoon.

Ennakkokysymykset vaikuttivat ohjaavan tapaamisten sisältöä, edistävän reflektiota ja orientaatiota aiheeseen. Kysymykset koskivat kokemuksia ja ajatuksia sovittuihin aiheisiin liittyen, jolloin esihenkilöt saivat aikaa kokemustensa jäsentelyyn. Yhdelle esihenkilölle, jonka tiimin jäsenet työskentelivät etänä ja heikko yhteisöllisyys koettiin haasteena, pyysin esihenkilöä pohtimaan osallisuutta estäviä ja edistäviä toimintatapoja. Esitin hänelle myös kysymyksen, minkälaisissa tilanteissa hän oli havainnut tiimin jäsenten välillä luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Toiselle esihenkilölle lähetin muun muassa johtamistapaan liittyvän kysymyksen: Mitkä arvot ja kokemukset ovat vaikuttaneet johtamistapaasi?

Ennakkokysymykset mahdollistivat esihenkilöiden valmistautumista tapaamisiin ja vauhdittivat asioiden käsittelyä siten, että he olivat ehtineet perehtyä johonkin teemaan syvemmin pohtimalla, aiheesta enemmän lukemalla tai tiiminsä jäseniltä kysymällä. Eräässä tapaamisessa ennakkokysymykset kannattelivat koko tapaamista. Ne olivat innostaneet ohjattavaa ja hän kertoi, mitä oivalluksia kysymykset olivat herättäneet ja miten hän oli jo ehtinyt muuttaa toimintaansa. Ennakkokysymysten todellista vaikutusta on kuitenkin vaikea arvioida, sillä käytin menetelmää jokaisessa tapaamisessa. Siten vertailtavaa tietoa ei ole siitä, kokiko asiakas muutosta keskittymiseensä, orientaatioonsa tai oman työn reflektointiinsa ilman ennakkokysymyksiä. Olettamukseni niiden merkitykseen perustuu siten omaan havaintooni, kun vertailen asiakkaiden toimintaa ja reflektointia muihin, aiempiin työnohjauksiin, joissa en ole käyttänyt ennakkokysymyksiä. Muihin työnohjauksiin verrattuna ennakkokysymykset vaikuttivat edistävän aiheisiin syventymistä ja aiheiden käsittelyä.

Jokaisen tapaamisen yhteydessä kysyin esihenkilöiltä palautetta toimintatavoistani ja rohkaisin heitä kertomaan, jos heille tulee mieleen työnohjausta uudistavia ideoita. Pilotoinnin aikana yksi esihenkilöistä sai idean työnohjauksen rakenteeseen. Hän ehdotti parin tapaamisen jälkeen, että tunnin tapaamisen sisältö olisi avoimesti aikataulutettu, jotta ohjattavana voisi ennakoida tunnin ajankäyttöä. Esimerkiksi siten, että kymmenen ensimmäistä minuuttia käsiteltäisiin, mitä ajatuksia tai oivalluksia viime kerrasta jäi, neljäkymmentä minuuttia varsinaisen aiheen käsittelyä ennakkokysymysten kautta ja viimeiset kymmenen minuuttia seuraavan kerran aiheen työstämiseen. Hän arveli, että minulla oli itselleni selkeä rakenne ajan käyttöön, mutta toivoi sen näkyväksi. Arvostin hänen ajatustaan tehdä työnohjauksesta ohjattavalle läpinäkyvämpää ja oli hienoa, että asiakas oli pohtinut tapaamisten välillä, kuinka työnohjausta voisi kehittää. Ehdimme kokeilla tapaamisen selkeää aikatauluttamista, mikä todettiin hyväksi. Ajankäytöstä sopiminen voi lisätä ohjattavan toimijuutta ja sitoutumista työnohjauksen prosessiin.

Asiakaskokemus ja palaute palvelun pilotoinnista

Pilotoinnin päätteeksi lähetin osallistuneille palautelomakkeen (liite 2). Esihenkilöt kokivat sanallisen palautteen ja palautelomakkeen perusteella lyhyen työnohjauspilotoinnin hyödylliseksi. Ennakkoon varattu keskusteluaika sellaisen asioiden käsittelyyn, johon kiireisessä työarjessa ei ehdi, koettiin hyödylliseksi. Dialogi ja aiheiden käsittely eri näkökulmista auttoi asiakasta laajentamaan näkökulmaansa.

”Valittuja aiheita käsiteltiin useammasta näkökulmasta ja valmentaja pystyi ohjaamaan keskustelua pois valmennettavan jumittuneista näkökulmista.” Esihenkilö oli oivaltanut vuorovaikutuksen vivahteita ja tiimin jäsenten osallistumisen tueksi erilaisia uusia näkökulmia ja käytäntöjä, kuten osallisuuden edistämisen keinoja kokouksissa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen palautetta antaessaan.

Keskeisenä vaikuttavuuden tekijänä molemmat vastaajat kokivat oman aktiivisuuden merkityksen ja oivallusten käytäntöön viemisen. Vastauksissa ilmeni itseen keskittymisen tärkeys.

Työnohjauspalvelun kehittämiseksi, vaikuttavuuden ja oppimisen edistämiseksi yksi vastaajista ehdotti visuaalisten menetelmien, itsedokumentoinnin sekä tapaamisten etukäteissuunnittelun ja tapaamisien rakenteen visualisoimisen valmennettavalle.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisessä Brander ja Nuutila kertoivat omista esihenkilötyönohjauksissa olleen itselleen vaikuttavinta ja merkityksellisintä haastaminen ja varsin tiukka kysymysten esittäminen. Tämä on sopinut heille ja saanut heidät oivaltamaan, mutta molemmat korostivat, että se on luonnekysymys. He totesivat, että joillekin pehmeämpi lähestyminen on parempi, kaikille ei sovi, että työnohjaaja haastaa kysymyksillään. Tämä oli itselleni merkittävä näkökulma ja tutkimustulos, johon voin perehtyä jatkossa enemmän, minkälainen merkitys työnohjaajan työotteella on työnohjauksen vaikuttavuuteen.

Keskustellessani Branderin ja Nuutilan kanssa lyhytkestoisten työnohjausprosessien havainnoista, esiin nousi luottamuksen rakentumisen haaste. Heidän mielestään ohjaajan ja ohjattavan välillä oleva tunne luottamuksesta ei välttämättä ehdi muodostua ohjattavalle muutaman tapaamisen aikana. He kokivat myös uhkana, että aiheita ei ehditä käsitellä riittävän syvällisesti, jotta ohjattavan tietoisuudessa tai toiminnassa tapahtuu muutos ja oppiminen.

Esittelin heille samaa kuvaa eri sisällöistä kuin yhdelle asiakkaista (kuvio 6), joka koettiin aihepiireiltään hyväksi ja kattavaksi. Heidän kriittinen havaintonsa tosin oli, että jos aiheita on useita, esihenkilö voi päästä liian helpolla. He perustelivat, että aiheiden syvällisempi, hitaampi käsittely edistää enemmän myös itsehavainnointia ja reflektointia.

Esihenkilöiden työnohjauksessa ajanhallinta käsiteltävänä teemana on keskeinen, sillä se nousi esille sekä työnohjauksen pilotoinnissa aiheena että vertaishaastattelun ensimmäisessä

tapaamisessa. He kertoivat ajankäyttämisen haasteiden ja ristiriitojen olevan yleisempiä aihepiirejä, joita esihenkilöiden työnohjauksissa ilmenee. Muita esihenkilöiden työnohjauksissa usein käsiteltäviä teemoja on henkilöstöön liittyvät aiheet.

Toiseen tapaamiseen olin valmistautunut kuvaamalla työnohjauspalvelun piirteet Powerpoint pohjalle. Esittelin heille kolme vaihtoehtoista palvelun sisältöä; ensimmäinen vaihtoehto olisi sisällöllisesti täysin asiakkaan tarpeista ja tavoitteista lähtöisin oleva eli noudatti perinteistä työnohjauksen mallia. Toinen vaihtoehto olisi syventyä yhteen tai useampaan ennakkoon suunniteltuun teemaan, asiakkaan valinnan mukaisesti, kuten esimerkiksi vuorovaikutukseen työyhteisössä. Kolmas vaihtoehto olisi sisällöltään strukturoitu, mutta luonnollisesti aina yksilöllisesti kohtaava työnohjauspalvelu, mikä kattaisi kaikkien teemojen käsittelyn eri tapaamiskerroilla. Tästä olin kuvannut palvelun rakenteen ja sisällön teemoineen sekä ennakkokysymykset esimerkeiksi.

Arvioimme eri versioita keskustellen. Mikään versio ei varsinaisesti noussut selkeästi parhaaksi vaan kaikissa nähtiin vahvuuksia. Eri palvelumuodot sopivat asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Nuuttilan mielestä mallinnettu palvelu voisi toimia esimerkiksi aloilla, joilla työnohjausta ei juurikaan käytetä, kuten pelastusalalla. Työnohjauksen tarve saatetaan tunnistaa ja tällöin strukturoitu malli voisi madaltaa palvelun hankintaa, sillä sisältö olisi jo harkintavaiheessa selkeä.

Mahdollisuudet

Swot analyysiä käyttäen strukturoidun työnohjauksen mahdollisuuksina nähtiin markkinoinnin suuntaaminen yrityksiin aloille, joilla työnohjaus ei ole vielä menetelmänä tuttu. Pohdimme, että mallinnettu palvelu olisi myös helpompi hinnoitella ja työnohjaaja voisi ennakkoon valita menetelmät ja viitekehysten.

Uhkat ja heikkoudet

Uhkana ja heikkoutena koettiin se, että esihenkilö saattaa päästä “liian helpolla” kun ohjaustapaamiset ovat etukäteen suunniteltuja rakenteeltaan ja jos sisältö on liian tiivis. Ennakkoon lähetettyjen kysymysten uhkana nähtiin se, että aiheiden käsittely voi jäädä pinnalliseksi, kun asiakas ehtii pohtia suojautumiskeinoja, miten väistellä vaikeita asioita. “Halutaanko pysyä asiakkaan tasolla vai viedä hänet epämukavuustasolle, jolloin työnohjaus

olisi vaikuttavampi?”, Brander kysyi. Tapaamisissa tulisi myös huomioida aina asiakkaan yksilöllisyys ja tilanne, vaikka tapaamisen aiheet olisi ennakoon suunniteltu.

Uhkana nähtiin strukturoidun työnohjauksen kallistuvan valmennuksen puolelle, jollei työnohjaaja ole tietoinen ja tunnista vaaraa suistua valmennuksen puolelle ja pysyttele “eivätietämisen” ja dialogin piirissä. Strukturoidun intensiivisen työnohjauspalvelun heikkoutena pohdittiin myös sitä, että jos se on liian kevyt ja pinnallinen käsittelytavaltaan, se voisi estää kipukohtien näkemistä.

Vahvuudet

Strukturoitu työnohjauspalvelu nähtiin kuitenkin hyvänä pakettina, jonka voi toteuttaa eri tavoin, mikä tuo joustavuutta. Palvelu nähtiin soveltuvan niin ylemmälle kuin keskijohdolle. Selkeä sisältö koettiin helpottavan asiakkaiden ostopäätöksen tekoa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävän ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli työnohjauspalvelun sisältöön liittyvät teemat, mitkä aiheet ovat keskeisiä esihenkilöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseksi ja työssä kehittymiseksi. Olennaisina teemoina näyttäytyi viestinnän ja vuorovaikutuksen käsittelemisen lisäksi arvojen ja toimintatapojen pohdinta. Työnohjauksissa vertailtiin esihenkilön ja organisaation arvoja sekä tavoitteita ja keskusteltiin kuinka ne vaikuttavat työotteeseen ja omaan toimintaan. Keskeisenä aiheena esiintyi myös ajanhallinta, mitä en ennakkoon osannut olettaa. Aihe nousi esille niin yhteiskehittämisessä kuin pilotointivaiheen työnohjauksissa. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen osoittautui tärkeäksi, kuinka huomioida ihmisten erilaiset tarpeet ja ammatillinen kasvu työyhteisössä, antaa palautetta ja osoittaa arvostusta. Käsitelimme myös palautteen antamisen, arvostuksen osoittamisen ja osallisuuden vaikutusta työmotivaatioon.

Ahtiainen ym. (2016) toteavat vallankäytön ja yksinäisyyden olevan merkittävimpiä teemoja esihenkilöiden työnohjauksessa. He kertovat vallankäytön ilmiöiden, kuten pelkojen olevan tavallista. Pelko vallankäytöstä voi johtaa siihen, että esihenkilö välttelee puuttumista alaisten toimintaan. Työnohjauksessa esihenkilö voi oppia sietämään erilaisia tunteita ja tilanteita sekä muuttamaan toimintaansa. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2016, 178–179.) Pohdin vallankäytön ja yksinäisyyden teemoja, havaitsinko niitä asiakkaiden puheessa. Yksinäisyyden kokemus ei mielestäni ilmennyt, eikä myöskään vallankäyttö, vaikka oma rooli esihenkilönä oli keskeinen aihe. Toisaalta vallankäytön voisi ajatella ilmenneen teemana, sillä esihenkilön toiminta vaikuttaa työyhteisöön ja sen tiedostaminen ja reflektointi oli työnohjauksissa keskeistä. Vallankäytön teema ja yksinäisyyden kokeminen on hyvä huomioida jatkossa esihenkilöiden työnohjauksissa.

Vaikuttavuuden keinot ammatillisen identiteetin kehittämiseksi

Toisena tutkimuskysymyksenä oli tarkoitus selvittää, millä toimintatavoilla lyhytkestoisessa työnohjauksessa voidaan edistää esihenkilön itsereflektointia, ammatillista identiteettiä ja työnohjauksen vaikuttavuutta. Esihenkilöiden palautelomakkeista molempien osallistujien vastauksista nousi esille oman aktiivisuuden ymmärtäminen kehityksen ja reflektoinnin edistämiseksi. Tätä havaintoa vahvistaa myös Aija Koivun (2014, 115) näkemys, jonka mukaan ohjattavien tulee osallistua aktiivisesti saadakseen hyödyn työnohjauksen oppimis- ja kasvuprosessista. Sekä palvelumuotoilun prosessin että vertaiskehittämisen myötä vahvistui

käsitykseni työnohjausprosessiin valmistautumiseen panostamisesta. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen on olennaista työnohjauksen vaikuttavuuden edistämiseksi. Ennen työnohjausprosessin alkamista on tärkeää keskustella avoimesti ohjattavan oman aktiivisuuden ja avoimen reflektion merkityksestä. Alkukeskusteluilla on iso merkitys, jotta asiakas voi arvioida onko hän valmis syvälliseen reflektioon ja onko ajankohta siihen sopiva.

Työnohjaajan tulisi ymmärtää ja huomioida, mitkä asiat edistävät ohjattavaa siirtämään työnohjauksessa opitut asiat työtilanteisiin. Onnistumisen kokemukset opittujen asioiden soveltamisesta vahvistavat ihmisten oman toimijuuden kokemustaan. (Ahtiainen ym. 2016, 43, 45). Vaikuttavuuden kannalta on olennaista työnohjauksessa tulleiden oivallusten käytäntöön vieminen, jossa työnohjaajalla voi olla varmistava rooli.

Oppimista ja reflektointia voi edistää myös jonkinlainen itsedokumentointi tai visuaalinen menetelmä, joten tämänkaltaisten työkalujen käytöstä on hyvä sopia prosessin alussa. Palvelumuotoilussa käytetty luotainmenetelmä (Palvelumuotoilu Palo 2018a) olisi voinut olla esimerkiksi hyvä oppimista edistävä menetelmä, vaikka sen aluksi torjuinkin oletuksella, että se olisi esihenkilöille liian aikaa vievä. Myös Miettinen (2016, 21) kertoo palvelumuotoilun yhteydessä visuaalisten menetelmien auttavan asioiden ymmärtämisessä, mitä mielestäni voi soveltaa työnohjauksissa ja muissa havainnoinnin ja oppimisen yhteyksissä.

Omaa toimintaani arvioiden ratkaisevinta työnohjauksen vaikuttavuuden edistämiseksi oli kartoitusvaiheessa selvittää esihenkilöiden yksilöllistä tapaa havainnoida, oppia ja käsitellä tietoa. Yhdelle oli luontevinta perehtyä uuteen aiheeseen lukemalla, jolloin lähetin ajatuksia herättäviä johdantoja ja kysymyksiä. Toiselle visuaalisuus oli tärkeää, joten käytimme havainnoivaa kuvantamista mindmap -menetelmää käyttäen ja kolmas käsitteli asioita mieluiten keskustelemalla, jolloin pysyttelin dialogissa. Ahtiainen ym. (2016) mukaan yksilöllisten ominaisuuksien huomiointi on olennaista oppimisen ohjaamisessa. Ohjattavien aikaisempien kokemusten tehokas aktivoiminen on tärkeää, sillä työnohjaustapaamiset ovat suhteellisen harvoin ja lyhytkestoisia. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2016, 39.) Tämä vahvistaa myös käsitystäni ennakkokysymysten käytön hyödyllisyydestä.

Toimintatavoista sopimisella tapaamisten välillä on myös merkitystä työnohjauksen vaikuttavuuteen. Kahden esihenkilön kanssa sovin ennakkoon lähetettävien orientoivien kysymysten kokeilusta, jotta tapaamisessa ajatusten suuntaaminen ja valmistautuminen

aiheeseen olisi helpompaa ja nopeampaa. Koimme tämän toimintatavan hyväksi, ennakkokysymykset sujuvoittivat keskittymistä aiheeseen ja sen käsittelyä. Toiselle lyhyt puhelinkeskustelu tapaamisten välissä oli sopivin tapa edistää reflektiota ja oivallusten käytäntöön viemistä. Asiakkaiden yksilöllisiä ominaisuuksia huomioivilla menetelmillä pystyin edistämään heidän tapaansa käsitellä asioita ja reflektoida.

Työnohjaajan toiminnalla on luonnollisesti oma vaikutuksensa työnohjauksen vaikuttavuuteen. Tässä kehittämistehtävässä käytin dialogista ja systeemistä lähestymistapaa, jonka asiakkaat kokivat hyväksi. Dialogisuus osoittautui hyväksi työnohjauksen lähestymistavaksi, jota voi täydentää ratkaisu- tai voimavarakeskeisellä sekä toiminallisella työotteella. Systeemisellä tarkastelulla jäsensimme esihenkilöiden oman roolin vaikutusta ja asemoitumista omassa organisaatiossaan mm. suhteessa strategiaan, tavoitteisiin ja työntekijöihin. Asetuimme myös kollegoiden ja työntekijöiden näkökulmaan erilaisissa tilanteissa.

Työnohjaajan persoonalla ja kysymysten asettelulla on varmasti oma vaikutuksensa. Tämä ei ollut varsinainen tutkimukseni kohde, mutta aihe ilmeni yhteiskehittämisessä. Kysyessäni esihenkilöinä työskenteleviltä työnohjaajilta, mikä heistä on ollut vaikuttavinta työnohjauksissa, heidän yksimielinen vastauksensa oli työnohjaajan tiukka kysymysten asettelu. Kysymysten asettelu ja puheen sävy on näkökulma, jota työnohjaaja voi reflektoida itse ja pyytää asiakkaalta palautetta omaan toimintaansa liittyen.

Kuinka työnohjausta voisi uudistaa nopeatempoisen työelämän tarpeisiin?

Kolmantena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, miten työnohjauksen prosessia ja rakennetta tulisi uudistaa, millainen palvelumalli soveltuu nykyisen, nopeatempoisen ja jatkuvasti muuttuvan työn ehtoihin. Tämän kehittämistehtävän myötä tapaamisten kestoon tai tapaamisvälien pituuteen ei tullut merkittävää uudistusta tai oivallusta. Osallistujat kokivat tunnin kestoisen tapaamisen itselleen sopivaksi. He olisivat tosin halunneet tapaamiset tiheämmin kuin kerran kuukaudessa, mutta sen toteuttaminen ei aikataulu syistä onnistunut.

Tiheämpi tapaamisväli saattaisi olla hyödyllinen, mutta se voi olla haastava toteuttaa, jos kalenterit ovat täyttyneet muista tehtävistä. Viiden tapaamiskerran palvelukokonaisuuden pyrkisin mahdollistamaan puoleen vuoteen, muistiin palauttamisen ja oppimisen edistämiseksi. Yli kuukauden mittainen tapaamisväli saattaa olla liian pitkä oppimisen ja kasvun kannalta. Suunnittelemani palvelu on kuitenkin malliltaan joustava, jonka voi toteuttaa hyvin tiiviilläkin toteutuksella, mikä voi vastata joidenkin asiakkaiden tarpeisiin.

Käyttämälläni menetelmillä ja näin pienellä otannalla en saanut vastauksia työnohjauksen uudistamiseksi, enkä löytänyt aiheeseen sopivia kirjallisuuslähteitä. Kun kerroin kehittämistehtävästäni muille työnohjaajille, ilmeni, että monet muut työnohjaajat pohtivat myös työnohjauksen uudistamisen keinoja. Aihe on relevantti, mutta keinoni eivät tuottaneet tulosta. Uudistamisen keinojen löytämiseksi tarvitaan laajempaa tutkimusta, erilaisten menetelmien käyttämistä, dokumentaatiota ja yhteistyötä tiedon jakamiseen. Kehittämistehtäväni osoittaa, että lyhytkestoisissa työnohjausprosesseissa on tärkeää suunnitella menetelmät asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita huomioiden, työskennellä asiakkaan luontaisen oppimistyylin mukaisesti ja sopia työnohjaustapaamisten välisistä toiminnoista, kuten ennakkokysymyksistä. Nämä voivat edistää asiakkaan työnohjauksesta saamaa hyötyä.

Mallinnetun työnohjauspalvelun mahdollisuudet

Keskeistä kehittämistyössäni on tutkia myös mallinnetun työnohjauspalvelun elinmahdollisuuksia. Voiko strukturoitu, valmiiksi teemoitettu työnohjauspalvelu vastata kiihtyvän työelämän tarpeisiin? Vertaiskehittämisessä yhteinen päätelmä oli, kehittämäni palvelu on syväluotaava, vaikka toteuttamisen nopeus ja keveys voi toisaalta olla uhkana, ettei teemoihin ehditä peilaamaan riittävän syvälle. Asiakkaalle palvelu voi olla selkeä ja helppo ymmärtää jo ennakkoon mitä se sisältää. Työnohjauspalvelun päätteeksi asiakas voi myös oivaltaa tarvitsevansa lisäpalveluita johonkin osa-alueeseen liittyen.

Yksi pilotointivaiheen työnohjauksista, jossa aiheet valittiin valmiiden ehdotusten perusteella, oli prosessiltaan mallinnetun työnohjauksen kaltainen ja asiakas totesi aihevalikoiman olevan hyvä ja kattava. Tämä vahvistaa teemoitetun työnohjauksen mallintamisen toimivuutta.

Mallinnetun työnohjauspalvelun etuna on se, että asiakkaiden on helpompi tehdä hankintapäätös, palvelu voi tavoittaa myös yrityksiä tai sellaisia toimialoja, joilla työnohjausta ei ole aiemmin käytetty. Asiakaskohderyhmää en tässä vaiheessa vielä määrittele tarkemmin. Palvelumuotoiluun osallistuneet henkilöt olivat eri toimialoilta ja sektoreilta sekä toimineet esihenkilötehtävissä pitkään, toinen yli kymmenen ja toinen yli 20 vuotta, ja he kokivat palvelun hyödyllisenä. Myös yhteiskehittämisessä koettiin, että palvelu voisi soveltua niin ylemmälle kuin keskijohdolle.

Kehittämistyön menetelmien arviointi ja työn luotettavuus

Käyttämäni menetelmät koin soveltuvan hyvin tutkimukselliseen kehittämistehtävääni. Valitsin palvelumuotoilun varsin intuitiivisesti ja tutustuttuani menetelmään syvemmin, se osoittautui sopivan hyvin niin itselleni toimintatavaksi kuin työnohjauksen kehittämismenetelmäksi. Palvelumuotoilun vahvuuksia ovat joustavat menetelmät, luovuus ja asiakkaiden osallisuus. Kasvokkaiset tapaamiset olisivat olleet Teams -tapaamisten sijasta itselleni mieluisempia, jolloin olisin voinut hyödyntää vielä vapaammin ja enemmän erilaisia menetelmiä kuten visuaalista kuvantamista. Vertaiskehittäminen työnohjaajien kanssa laajensi näkökulmiani niin työnohjauksen kuin asiakasymmärryksen suhteen. Ääneen ajatteleminen ja oma reflektio työnohjaajien kanssa vähensi epävarmuuden tunnetta.

Näin pienellä otannalla, kolmen esihenkilön palvelumuotoiluprosessilla ja kahden henkilön vertaiskehittämisellä, ei luonnollisestikaan saavuteta sellaista näyttöä, jonka perusteella voisi tehdä yleistyksiä. Kehittämistyössä olen pyrkinyt avoimuuteen menetelmien valinnassa ja käytössä sekä huomioimaan eettiset näkökulmat ja ohjeistukset. Siten kehittämistyöni antaa mahdollisuuden luotettavuuden, käytettävyyden ja hyödyllisyyden arviointiin sekä menetelmien toistettavuuteen. Palvelumuotoilun keinoin tehty kehittämistutkimus, johon sisältyi pilotointivaiheen työnohjaus, antoi osallistujille itselleen uusia oivalluksia ja menetelmiä työarkeen ja vuorovaikutustilanteisiin, osallistavampiin kokouskäytäntöihin ja yksilöllisiä tarpeita huomioivaan palautteenantoon.

Kehittämistehtävän tuotos ja seuraavat vaiheet

Tuotoksena kehittämistyöstäni muodostui PowerPoint pohjalle luotu kuvaus esihenkilöiden yksilötyönohjauspalvelusta, joka soveltuu myös ryhmämuotoiseen työnohjaukseen. Liikesalaisuuden vuoksi en julkaise palvelun kuvausta opinnäytetyöhön. Palvelun sisältö noudattelee analyysiluvussa olevan taulukon 1. mukaisia teemoja, jotka ilmenivät esihenkilöiden työnohjauksissa. Palvelun tavoitteeksi selkeytyi esihenkilöiden ammatillisen identiteetin ja vuorovaikutustaitojen vahvistaminen, jossa keskeistä on muun muassa arvojen, omien ajatus- ja toimintatapojen ja tavoitteiden reflektointi.

Palvelumuotoilun ja vertaiskehittämisen kautta sain selkeämmät toimintatavat ja menetelmät työnohjauksen vaikuttavuuden edistämiseksi, kuten oppimistyylin huomioimisen ja ennakkokysymysten käytön. Huomioin jatkossa myös asiakkaan toiveen, että tapaamisen sisältö on aikataulutettu. Tämän kehittämistehtävän aikana myös selkeytyi käsitykseni

palvelumuotoilusta monipuolisena ja joustavana menetelmänä asiakkaiden ymmärtämiseksi ja osallistumiseksi palveluiden suunnitteluun. Palvelumuotoilun menetelmää tulen käyttämään jatkossa.

Kehittämistyöni on jo herättänyt kiinnostusta, joten seuraava vaihe on aloittaa keskustelu mahdollisten asiakkaiden kanssa. Vaikka palvelun rakenne ja sisältö ovat melko selkeät, palvelu ei vielä ole täysin valmis. Seuraaviin vaiheisiin liittyy asiakaspolon, markkinoinnin ja visuaalisen ilmeen suunnittelu sekä hinnoittelu. Tärkeää on huomioida, kuinka asiakkaat löytävät palvelun ja miten he pystyisivät helposti arvioimaan sen hyödyllisyyttä. Palvelu tulee varmasti vielä kehittymään ja elämään asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Kiinnostusta on esiintynyt myös työnhajaajien keskuudessa ja toivon, että voin osaltani edistää keskustelua, kuinka työnhajausta voidaan uudistaa, jotta se säilyy työelämän muutoksissa yhtenä työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehittymisen vaikuttavana menetelmänä. Suunnitelmissani on myös yhteistyön lisääminen muiden työnhajaajien kanssa. Mallinnettua työnhajaupalvelua voisi toteuttaa muiden työnhajaajien kanssa, mikä mahdollistaisi palvelun lähitoteuttamisen valtakunnallisesti.

8 POHDINTA

Asiakkaiden saaminen osoittautui hankalaksi, mikä yllätti ja aiheutti pohdintaa, mistä se kertoo. Viestikö työnohjauksen maksuttomuus laadusta, olisiko maksullinen työnohjaus ollut vakuuttavampi vai vaikuttiko maailmantilanne esihenkilöiden sitoutumattomuuteen? Aloitin asiakasneuvottelut marras-joulukuussa 2021 ja helmi- maaliskuussa 2022 oli tarkoitus aloittaa yhteistyö. Koronasta hädin tuskin oli selvitty, kun sota Ukrainassa syttyi helmikuussa. Tilanne aiheutti monenlaista kuormitusta ja huolta ihmisten mielessä, mikä on näkynyt niin kodeissa, työpaikoilla - ja varmasti esihenkilöiden työssä. Yllättäen kaikki työstäni kiinnostuneet katosivat samoihin aikoihin enkä saanut vastausta yhteydenottoihini. Kiinnostusta työtäni kohtaan kuitenkin oli, välillä ehdin jopa huolestua, tuleeko liikaa osallistujia, mutta aloittamisen hetkellä asiakkaat vetäytyivät. Epäilin ensin omaa vuorovaikutustani ja viestintätyyliäni syyksi heidän vetäytymiseensä. Kuulin vasta myöhemmin, että sama asiakkaiden katoamisen ilmiö esiintyi myös muille yrittäjille sodan syttymisen jälkeen. Monilla alustavat keskustelut yhteistyöstä kariutuivat helmi-maaliskuussa siten, että asiakkaat eivät enää vastanneet yhteydenottoihin.

Tätä opinnäytetyötä leimasi vahva epävarmuuden tunne monin tavoin; globaali tilanne, ympäristökriisi ja sodan vaikutukset sekä itseäni opinnäytetyön tekemiseen liittyen ja työnohjauksen uudistajana, työnohjaajien yleistä mielipidettä ajatellen. Alkuun jo tutkimuskysymysten täsmentäminen ja kehittämistehtävän tarkoituksen sanoittaminen tuntui haastavalta, kuin olisin ollut sumuisessa metsässä näkemättä polkua. Työnohjaukseen itsessään liittyy tosin vahva ei-tietämisen lähestymistapa, jossa halusin tietoisesti pysytellä, etten tekisi liian nopeita johtopäätöksiä tai oletuksia, tai pakonomaisesti yrittäisi edes onnistua. Aiemmin ryhmätyönohjauksissani on ollut esihenkilöitä mukana, mutta varsinaista esihenkilötyönohjausta en ole tehnyt, joten asiakaskunnan tarpeiden ymmärtäminen ei ollut itsestään selvää. Myös palvelumuotoilu oli itselleni uusi menetelmä. En ole käyttänyt enkä edes perehtynyt palvelumuotoiluun aiemmin, vaikka olenkin tehnyt monenlaista kehittämistyötä.

Vuoden aikana epävarmuuden sietämisen taito on vahvistunut, kyky havainnoida ja terävöittää omia ajatuksia, arvoja ja toimintaansa tunteesta huolimatta. Tämä on ollut itselleni tärkeä havainto ja olen pohtinut kuinka epävarmuuden sietämisen taito saattaakin olla yksi tämän ajan

merkittävimmistä työelämän taidoista. Epävarmuuden aalloissa rohkenin myös irrottautua palkkatyön satamasta ja suunnata yrittäjyyden tyrskyihin.

Olen tyytyväinen valitsemini menetelmiin, palvelumuotoilun soveltamiseen sekä vertaispalautteen käyttämiseen, mikä avasi näkökulmiani esihenkilöiden työhön, esihenkilöiden työnohjaukseen ja itseeni ammattilaisena. Prosessin aikana myös oivalsin kuinka palvelumuotoilussa, dialogissa ja työnohjauksessa sekä joltain osin systeemisessä ajattelussa on yhtäläisyyksiä, ei-tietämisen perustaa ja ne ovat harmoniassa keskenään. Alkuvaiheessa sukelsin syvään päähän, ihmiskäsitykseen ja käyttöteoriaan, ja pidän sitä edelleen hyvänä lähtökohtana. Kaikkea omassa toiminnassamme emme voi millään tiedostaa, mutta käyttäytymisestä välittyy, miten suhtaudumme itseemme ja toisiini. Siten näkökulma on olennainen ja näyttäytyy arkisena esihenkilöiden työssä kohtaamistilanteissa, kuten siinä, miten suhtautuu neuvoa kysyvään työntekijään. Antaako vastauksen suoralta kädeltä vai kiinnostuuko siitä, miten toinen on ajatellut ja yrittänyt ratkaista asiaa.

Olen kiitollinen projektiin osallistuneille esihenkilöille, jotka antoivat aikaansa ja rohkeasti ryhtyivät työnohjauksen kehittämiseen ja pilotointiin, vaikka työnohjaus oli heille melko vieras menetelmä. Olen kiitollinen myös, että sain yhteistyöhön mukaan kaksi esihenkilötyönohjaajaa Taija Branderin ja Markus Nuuttilan. Työnohjaus on yleensä yksin työskentelyä eikä oma työskentelytapa tule kollegoille näkyviin. Rakentava palaute ja näkyväksi tuleminen ammatinharjoittajana ja työnohjauksen uudistajana herätti itsessäni epävarmuutta, mutta kokemus oli kehittävä ja innostavaa. Yhteiskehittäminen laajensi näkökulmiani ja rohkaisi myös lisäämään yhteistyötä ja verkostoitumista muiden työnohjaajien ja yrittäjien kanssa. Mielenkiintoista on, että verkostoitumisen myötä löysin muita työnohjaajia, jotka pohtivat myös työnohjauksen uudistamista. Alalla tarvitaan enemmän tutkimusta, kehittämistä ja yhteistyötä.

Kehittämisprosessi sai minut refleктоimaan ajattelu- ja toimintatapaani. Olin ajatuksissani asemoinut esihenkilöt siten, että ilman omaa kokemusta esihenkilötyöstä minulla olisi jonkinlainen kynnys ylitettävänä työnohjatakseni heitä. Prosessin lopulla oivalsin, että olen sujuvasti työnohjannut eri alojen työntekijöitä, ilman omakohtaista kokemusta alalta. Yhtä lailla esihenkilöillä kuin muillakin työntekijöillä on oma työrooli, jota voin lähestyä samalla tavalla ei-tietämisen lähtökohdista. Esihenkilöiden työnohjaus antoi myös varmuutta ja prosessin jälkeen on ollut luontevaa aloittaa esihenkilöiden yksilötyönohjaus.

Kehittämistehtävän myötä laajentui näkökulmani eri alojen tilanteesta. Kiihtyvä muutos ja työelämän epävarmuus ei näyttänyt ylettyvän kaikkialle, ilahduttavaa oli nähdä vakauteen ja pysyvyyteen perustuvan organisaation toimintaa. Toisaalta ennakoimaton muutos ilmeni yhden esihenkilön työssä hänen keskeyttäessään osallistumisensa pilotointivaiheessa.

Prosessin aikana huomasin kysymysten asettelun haasteen. Kysymys toimii kuin valaisten jotakin valittua seikkaa, jolloin se myös jättää jotakin varjoonsa. Tämä aiheutti myös pohdintaa, kuinka tarkkojen kysymysten tulisi olla ja mitkä ylipäättään olisivat tutkimuskysymykseni. Mietin myös, kuinka kysymys toimii työkaluna esihenkilölle oman työn tutkimiseen, jos samassa tapaamisessa käytän kysymyksiä myös itselleni, oman tiedon ja ymmärryksen lisäämiseksi palvelua kehittääkseni? Etenkin yhden esihenkilön kanssa huomasin pohtivani tätä kysymystä, kuinka esittää kysymykset siten, että hänen reflektointinsa mahdollistuu ja syvenee, sen sijaan, että hän vastaa kysymykseen kuin kertoakseen minulle työstään tai ajatuksistaan. Työnohjauksen tarkoitus on suunnata myös kysymyksestä heräävät vastaukset asiakkaan hyödyksi ja edelleen havainnoitaviksi. Ehkä juuri tässä piilee työnohjauksen tutkimisen vaikeus, jota Louheranta (2018) pohtii, kuinka ylläpitää kahta työn tutkimusta rinnakkain. Jatkossa palveluita luodessa ja asiakkaita osallistaessani huomioin tämän havaintoni.

Jos jotain tekisin toisin, niin olisi kannattanut miettiä prosessin alussa tarkemmin, minkälaista aineistoa tutkimusmenetelmilläni saan, jolloin analysointivaihe olisi ollut ehkä selkeämpi ja helpompi suunnitella ennakkoon. En kyennyt alkuvaiheessa riittävästi irrottautumaan tutkimusongelmistani ja -kysymyksistäni ja suunnata ajatuksia vielä enemmän prosessinhallintaan. Ennakoiminen ja parempi suunnittelu olisi näkynyt myös paremmassa dokumentoinnissa. Vastaavissa kehittämishankkeissa suunnittelen jatkossa dokumentoinnin tarkemmin ja päiväkirjan kirjoittamisen systemaattisemmin. Epävarmuus prosessissa heijastui myös päiväkirjan pitämiseen, epävarmuuden olisi voinut sellaisenaan kirjoittaa muistiin. Siten myös opinnäytetyön kirjoittaminen olisi voinut olla nopeampaa ja sujuvampaa. Aineiston analyysi oli haastavaa osittain luottamuksellisuuden säilyttämisen ja riittävän avoimuuden tasapainottelussa. Teemoitellessani aineistoa yritin tavoittaa mahdollisimman objektiivisen lähestymistavan, mutta tunnistin että oma tulkinta on melko vahva ja tässä kohtaa jokin määrällinen, selkeä analysointitapa olisi ollut itselleni helpompi, jos se olisi ollut mahdollista.

Jos olisin systemaattisemmin suunnitellut kehittämistehtävän ja menetelmien käytön, olisin voinut miettiä tarkemmin prosessin vaiheittaista arviointia. Tässä kohtaa kuitenkin on huomattava, että minulla oli niin monta uutta ja epäselvää asiaa sekä epävarmuustekijää

kehittämistehtävän alkuvaiheessa, että systemaattisempi prosessin hallinta olisi vaatinut enemmän kokemusta palvelumuotoilusta ja opinnäytetyön tekemisestä. Jatkossa kuitenkin huomioin myös arviointiin liittyvien mittareiden suunnittelun.

Tasapainottelin prosessin aikana suunnittelija- ja asiakaslähtöisyyden välillä. Pohdin muun muassa ohjasiko aiemmin opintojaksolla suunnittelemani sisältö palvelumuotoilun pilotoinnissa käsitellyjä aiheita ja onko jotain sellaista olennaista, mitä en huomaa. Mietin myös kriittisesti, toteutuiko palvelumuotoilu oppien mukaan vai toteutuiko tässä vain normaali asiakaskartoitus, mikä työnohjausten alkuun aina tehdään, koska jo ensimmäisessä tapaamisessa suunniteltiin ja sovittiin käytännöistä. Päädyin siihen, että kehittämistyössä toteutui palvelumuotoilu, sillä olin valmis uudistamaan työnohjauksen rakennetta ja prosessia ja kokeilemaan erilaisia ratkaisuja sekä toimimaan toisin. Prosessissa on myös havaittavissa palvelumuotoilun luovat ja laajenevat sekä yhteen vetävät vaiheet niin palvelumuotoiluun osallistuneiden kanssa kuin yhteiskehittämiseen osallistuneiden työnohjaajien kanssa.

Opinnäytetyön prosessista muodostui melko pitkä ajanjakso, jonka aikana oma ajatteluni muuttui. Tämä haastoi opinnäytetyön kirjoittamisen viimeistelyä, sillä en enää ajatellut samalla tavoin työnohjauksesta, kun aiemmin palvelumuotoiluprosessin aikana. Vuoden aikana olen työnohjaajana siirtynyt menetelmäkeskeisyydestä kohti asiakaskeskeisempää työtettä. Tässä vaiheessa, kun mallinnettu työnohjauspalvelu on muotoutunut, keskityn enemmän asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden ratkaisuun, kun työnohjauksen menetelmään itsessään. Toisin sanoen ajattelen, että asiakas tilatessaan palvelua hakee ratkaisua eikä menetelmää. Siten työnohjauksen, valmennuksen tai mentoroinnin raja-aitoja voi mielestäni kaataa asiakkaan saaman hyödyn ja vaikuttavuuden edistämiseksi. Myös asiakaspalautteesta ilmenee, että asiakas ei keskity menetelmän oikein sanoittamiseen, työnohjaukseen, kun puhuu palautteessa valmennuksesta ja valmentajasta. Vuoden aikana itselleni on vahvistunut käsitys, että työnohjauksen tai muun vastaavan palvelun nimellä ei niinkään ole merkitystä vaan sillä, kuinka asiakas kokee palvelun, mitä arvoa se on tuonut ja ongelmia ratkaissut. Siten palvelutuotteen muotoilu ja hyödyn sanoittaminen on seuraava tärkeä askel.

Opinnäytetyönä kehitetty ja mallinnettu palvelu varmasti elää ja kehittyy jatkossa asiakaskokemuksen myötä ja yhteistyössä työnohjaajien kanssa. Sisällöltään erilaisia lyhytkestoisia työnohjauksia tai muita palveluita voi myös luoda myöhemmin, kun tarvetta ilmenee ja palvelun rakenne sekä toimintatavat todetaan muuten toimiviksi. Tämä palvelu saattaa tavoittaa uusia aloja ja asiakkaita, joille työnohjaus on ollut aiemmin vieras menetelmä,

sillä selkeä rakenne ja sisältö voi herättää luottamusta siitä saatavista hyödyistä. Palvelun avulla asiakkaat voivat löytää itsessään tai työyhteisössä kehitettäviä asioita, joita voi jatko työstää työnohjauksen tai muiden menetelmien, kuten koulutuksen tai valmennuksen kautta. Tämä työnohjauspalvelu ei luonnollisesti vastaa kaikkiin esihenkilöiden tarpeisiin, eikä ole ainut ratkaisu heidän haasteisiinsa. Palvelu voi olla kuitenkin ensimmäinen askel kohti parempaa työelämää ja vuorovaikutusta työyhteisöissä, ihmisenä kasvamisen ja identiteetin selkeytymisen myötä.

LÄHTEET

- Ahtiainen, Olli-Pekka & Alhanen, Kai & Kangas, Marko & Kansanaho, Anne & Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat
- Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi 2022. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 19.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Hallamaa, Jaana 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Heinänen, Satu 2020. Työnohjaus tukee vuorovaikutusta. Blogikirjoitus 28.1.2020. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202002266518>
- Heiskanen, Erika 2021. Eettinen johtaminen edellyttää ajassa kiinni pysymistä. Blogikirjoitus 30.11.2021. Juuriharja Oy. Viitattu 11.11.2022. <https://www.juuriharja.fi/blogi/eettinen-johtaminen-edellytt%C3%A4%C3%A4-ajassa-kiinni-pysymist%C3%A4>
- Heroja, Teija & Koski, Arja & Seppälä, Pekka & Sännti, Risto & Wallin, Aila 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press Global
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Humakin opinnäytetyöopas, AMK tutkinto. Viitattu 12.11.2022. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899527>
- Hyvärinen, Matti 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen Matti & Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 11–45
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy
- Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2007. Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus
- Jyväskylän yliopisto 2015. Fenomenologia. Avoimen yliopiston Koppa. Viitattu 27.10.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntauksset/fenomenologia>
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 19.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

- Kalliola, Satu 2019. Tutkimuksen lähestymistavat työelämän tutkimuskeskuksessa. Teoksessa Heiskanen Tuula & Syvärinen Sirpa & Rissanen Tapio (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press, 49–81. Viitattu 27.10.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kananen, Jorma. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy
- Kattanen, Eija 2014. Työnohjaajan käyttöteoria. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinna: United Press Global, 284–287.
- Keski-Luopa, Leila 2015. Työnohjaus vai superviisus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 5. painos. Oulu: Metanoia Instituutti
- Koivu, Aija 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinna: United Press Global, 109–117
- Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House Oy
- Kuula, Arja 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- Louheranta, Olavi 2018. Osallistuva havainnointi työnohjausprosessissa. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinna: United Press Global, 52–65
- Lönnroth, Anna & Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Victoria 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöin. (E-kirja) Alma Talent
- Miettinen, Satu 2016. *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknova Oy
- Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo & Ojasalo, Katri 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Mäentausta, Riina 2021. Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen - “Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa”, sanoo henkilöstöpäällikkö. Yle uutiset 24.5.2021. Viitattu 15.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11925619>
- Nivala, Elina & Ryytänen, Sanna 2019. *Sosiaalipedagogiikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Oamk 2022. *Kokemuksellinen oppimisnäkemys. Oppimisnäkemys*. Viitattu 13.11.2022. <http://www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Oppimisnakemys/html/kokemuksellinen.html>
- Ollila, Seija 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinna: United Press Global, 181–201

- Palvelumuotoilu Palo 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä – haastattelu. Viitattu 8.12.2022.
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-haastattelu/>
- Palvelumuotoilu Palo 2018a. Luotaintutkimus. Viitattu 8.12.2022.
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-luotaintutkimus/>
- Palvelumuotoilu Palo 2018b. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 8.12.2022.
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>
- PAMU Savonlinna 2022. Palvelumuotoilun prosessi noudattaa tuplatimanttia. PAMU Savonlinna –hanke. Ammattiopisto Samiedu. Verkkosivusto. Viitattu 15.11.2022.
<https://pamu.samiedu.fi/menetelmat/prosessi/>
- Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. 3. painos. Jyväskylä: Docendo Oy
- Roth, Soile 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Artikkel. Työelämän tutkimus. Journal.fi. Viitattu 24.10.2022.
[file:///C:/Users/M%C3%A4nnikk%C3%B6/Downloads/85287-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-128582-1-10-20190920.pdf](file:///C:/Users/M%C3%A4nnikk%C3%B6/Downloads/85287-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-128582-1-10-20190920.pdf)
- Romppainen, Anna-Maria, 2014. Kokemuksia esimiestyön työnohjauksesta neljällä vuosikymmenellä. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global, 322–339.
- Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija, 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Pro
- Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2021. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy
- Suomen työnohjaajat ry 2022a. Mitä työnohjaus on. Viitattu 28.11.2022.
<https://www.suomentyonohjaajat.fi/mita-tyonohjaus-on/>
- Suomen työnohjaajat ry 2022b. Eettiset periaatteet. Viitattu 20.3.2022.
<https://www.suomentyonohjaajat.fi/mita-tyonohjaus-on/eettiset-periaatteet/>
- Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. (E-kirja) Talentum Pro
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi
- Tuulaniemi, Juha 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oy
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 12.11.2022.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Työterveyslaitos 2022a. Työelämä ja mielenterveys. Viitattu 24.10.2022.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>

- Työterveyslaitos 2022b. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Teemat. Työelämän muutos. Viitattu 15.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Törrönen, Veikko 2022. Palvelumuotoilu. Opas palvelumuotoiluun. Kreapal. <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v008.pdf>
- Vilkki, Satu 2014. Työnohjaus – vaikuttava prosessi. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global, 144–155.
- Vilkman, Ulla 2022. Johtamisosaamisen kehittäminen hybridityössä. Blogikirjoitus 5.10.2022. Timanttia consulting Oy. Viitattu 15.11.2022. <https://timanttia.fi/johtamisosaamisen-kehittaminen-hybridityossa/>
- Vanne, Tarja 2021. Ratkaisukeskeinen työnohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 13.11.2022. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/134836>
- Wallin, Aila 2014. Työnohjaus ja tutkiva ote. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global, 16–18.
- Wallin, Aila 2014. Näyttöön perustuva toiminta työnohjauksessa. Teoksessa Teija Heroja & Arja Koski & Pekka Seppälä & Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global, 38–51

LIITTEET

Liite 1. Esihenkilöiden kartoittavan teemahaastattelun kysymykset

Kartoittava teemahaastattelu

Esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset

Kerro työstäsi esihenkilönä?

Mikä on työssäsi esihenkilönä keskeistä, haastavinta tai mihin toivoisit tukea?

Minkälaisia teemoja tai asioita toivoisit esihenkilöiden työnohjauksessa käsiteltävän?

Työnohjauksen liittyvät

Pohdi aikaisempaa kokemustasi työnohjauksesta (jos on), mikä työnohjauksessa on ollut vaikuttavinta tai tärkeintä?

Mitä toivot työnohjaajalta? Minkälaisia odotuksia?

Kuvaile, mitä toivoisit työnohjausprosessilta, joka olisi kestoaltaan puoli vuotta? Minkälainen olisi ihanteellinen prosessi?

Kuinka usein tapaamisia voisi olla?

Mikä olisi hyvä tapaamisen kesto?

Toivoisitko tapaamisten välille yhteydenpitoa?

Mikä muu asia voisi edistää kehittymistä?

Oppimiseen/kehittymiseen liittyvä

Mitkä asiat tukisivat työnohjauksen vaikuttavuutta?

Kuvaile itsellesi parhaita tapoja oppia uutta, käsitellä tietoa tai miten olet saanut uusia oivalluksia?

Liite 2. Työnohjauksen palautelomake vastauksineen

Työnohjauksen palautelomake

1.) Miten koit työnohjauksen?

2 vastausta

Oli hyödyllinen, tällaisen olisin tarvinnut jo 20 v sitten

Oikein mukava ja hyödyllinen kokemus. Ohjauksessa keskityttiin minuun ja minun ongelmiini eli olin kertakaikkiaan huomion keskipisteenä. Tämä oli oikein piristävää vaihtelua, koska monesti ihmisten johtajana joutuu tilanteen vetäjän rooliin ja fokus on muiden aktivoimisessa ja innostamisessa.

2.) Miten koit vuorovaikutuksen työnohjaajan kanssa? Koitko tulleeesi kuulluksi ja ymmärretyksi?

2 vastausta

Kyllä

Keskusteluissa oli miellyttävä ja rauhallinen ilmapiiri. Kyllä, ehdottomasti minua kuunneltiin!

3.) Työnohjauksen vaikuttavuus: vaikuttiko työnohjaus jollakin tapaan työhösi, esimerkiksi työskentelyysi, vuorovaikutukseen tai käsitykseesi itsestäsi esihenkilönä? Jos vaikutti, niin mihin?

2 vastausta

Kyllä kokonaisuus avautui paremmin itselleni

Ohjauksessa nousi esille muutamia hyviä käytännön vinkkejä, joita päätin kokeilla. Esimerkkinä mm. en kysy tiimiltäni mikä teidän mielipiteenne on, vaan kysyn mitä ajatuksia aihe teissä herättää.

4.) Mikä työnohjauksen prosessissa, menetelmissä tai käsiteltävissä aiheissa oli sinulle hyödyllistä?

2 vastausta

kyllä kokonaisuuden käsittely ja siitä työstäminen omiin tarpeisiin/heikkouksiin

Hyödyllistä oli se, että keskusteluille oli etukäteen allokoitu aikaa, jolloin käsiteltiin aiheita, joita ei normaalissa työkiireessä ehdi. Erittäin hyödyllistä oli myös dialogi. Valittuja aiheita käsiteltiin useammasta näkökulmasta ja valmentaja pystyi ohjaamaan keskustelua pois valmennettavan jumittuneista näkökulmista. Käsitelimme mm. tiimin aktivointikeinoja etenkin etäkokoontumisissa sekä palautteen antamista ja kanustamista palautteen antamiseen kollegoille.

5.) Miten kehittäisit esihenkilöiden 4–5 tapaamisen intensiivityönohjausta? Mitä olisi hyvä huomioida?

2 vastausta

Minusta näin oli hyvä

Hyvä aikataulun etukäteissuunnittelu ja tapaamisien rakenteen visualisoiminen valmennettavalle. Valmennettavan olisi hyvä ymmärtää, että valmennuksesta ei saa irti mitään, jos on itse kovin passiivinen. Valmennettavalla on ongelmat, mutta hyvin pitkälti myös ratkaisut olemassa. Ratkaisuja ei vain kovin helposti yksin löydä ja tässä valmennus auttaa. Miten valmennettava vastuutetaan aktiiviseksi onkin sitten hyvä kysymys!

6.) Mikä mielestäsi edistäisi työnohjauksen vaikuttavuutta?

2 vastausta

Tässä tulee jo sitten oma aktiivisuus isoon osaan vaikuttavuuden hyödyntämisessä Aiheiden visualisointi ja kevyt dokumentointi. Jos valmennettavasta saisi puristettua jokaisen tapaamisen päätteeksi yhden ajatuksen siitä, mihin tekemiseen tai tekemisen muuttamiseen valmennettava arvioi hyödylliseksi keskittyä, ja tämän kirjaisi ylös.

7.) Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi!

Vapaa kenttä, johon voit vielä antaa palautetta ja kertoa ajatuksistasi

2 vastausta

Kiitos Paljon, oli hyödyllinen sessio! :-)

Tsemppiä työn loppuun saattamiseen! Aihe ja idea on hyvä

