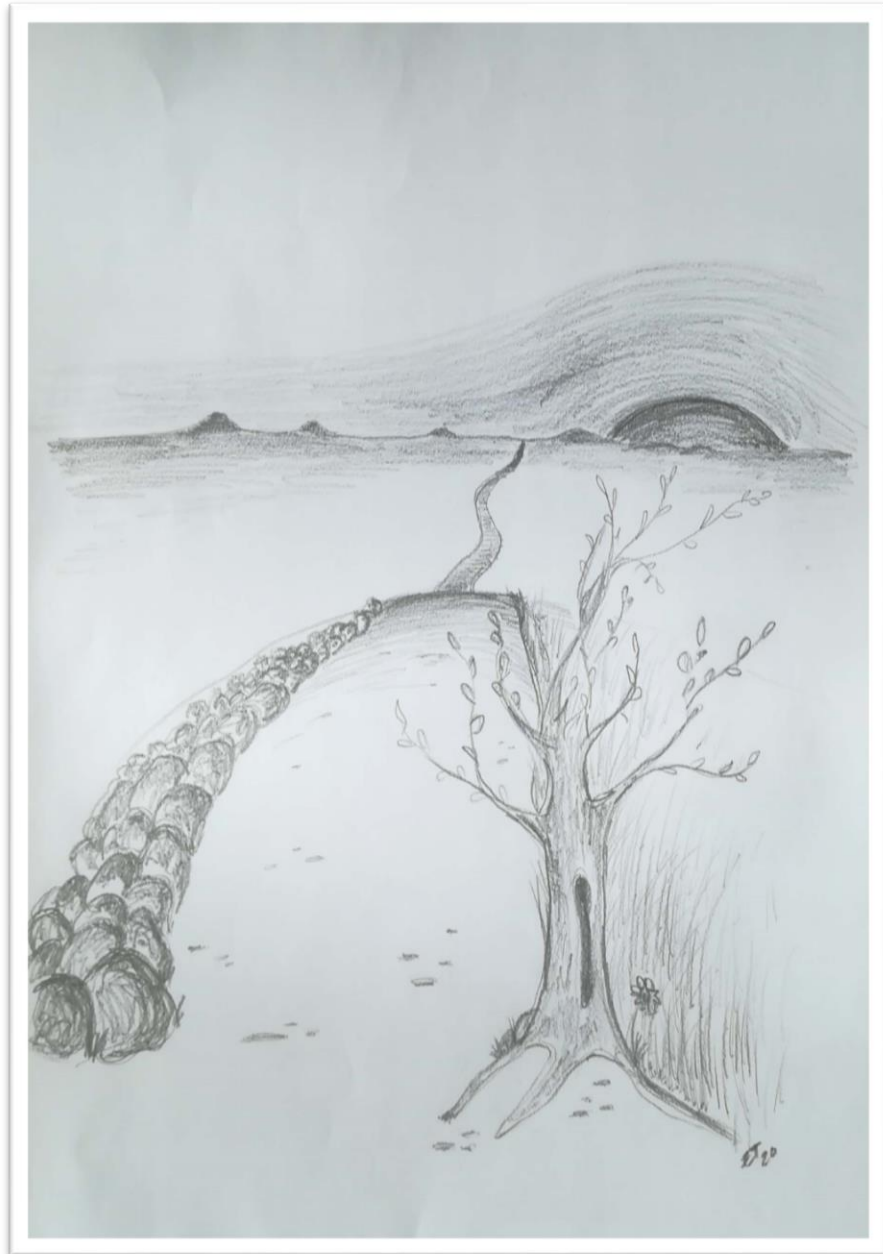




”EDESSÄ REITTI TUNTEMATON AUKEAA...”

UUSIEN TYÖNOHJAUS- JA KONSULTOINTIMALLIEN KEHITTÄMINEN
LAPUAN HIIPPAKUNNASSA

KIRKON TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN 2018 – 2020 LOPPUTYÖ
PIA KETOLA, EVA THÖLIX JA ARTTURI KIVINEVA

Sisällys

Johdanto.....	2
2. Työnohjauksen ja konsultoinnin teoriaa	6
2.1. Taustaa: systeemisen ajattelu- ja toimintamallien muutoksia	6
2.2. Työnohjaus	10
2.3. Konsultointi	12
3. Nykytilanteen kuvaus: Lapuan hiippakunnan työnohjaajien ja työyhteisökonsulttien haastattelututkimus	16
3.1. Haastattelun perus- ja taustatiedot	16
3.2. Työnohjaus – muodot, kesto ja teemoja.....	17
3.3. Konsultointi – olemus, tarkoitus ja suhde työnohjaukseen	18
3.4. Muutos	19
3.4. Johtaminen.....	20
3.5. Koulutus ja kehittäminen	21
4. Havaintoja haastattelututkimuksen tuloksista	23
4.1. Työnohjaus	23
4.2. Konsultointi	27
5. Johtopäätökset ja uusien mallien/uudistuksien esitleminen	34
5.1. Ohuessa paikassa	34
5.2. Uusia ohjausmalleja ja ohjaustyön tukimuotoja	36
5.3. Työnohjauksen kartta.....	47
5.4. Lopuksi.....	49
Lähteet ja kirjallisuus.....	50
Liitteet	52

Kannen kuva: Eva Thölix

Johdanto

Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulissa on pohdittu, miten seurakuntatyön työnohjaus tulisi järjestää. Tulisiko seurakuntien työntekijöille olla tarjolla muunlaistakin työnohjausmallia kuin vain pitkiä prosessiohjauksia? Millaisia ovat tämän päivän työnohjaustarpeet? Tuomiokapitulin työnohjauksesta ja konsultoinneista vastaavien työntekijöiden pohdinnan taustalla on työelämän ja seurakuntien työkuultuurin muutokset ja pätkätyösuhteiden lisääntyminen, jolloin ei voi välttämättä saada tai ei ole mahdollista käydä pitkiä työnohjauksia. Millaisia voisivat olla lyhemmät ohjaussuhteet? Olisivatko ne kriisityönohjauksia? Millaisille ohjauksille tänä päivänä on tarve? Tarvitaanko 3-5 ohjauskerran ”oksennuskertoja” pidempien ohjausten ohella?

Lisäksi tarkastelua on tuomiokapitulissa suunnattu myös hiippakunnan alueella tapahtuvaan työyhteisökehittämiseen eli –konsultointiin. Millaisia mahdollisia muutostarpeita sen suhteen esiintyy? Entä pitäisikö työnohjausten ja konsultointien välillä olla enemmän vuorovaikutusta, pitäisikö niitä kytkeä enemmän yhteen? Miten konsultoinnilla voisi tukea johtamista ja työntekijöiden jaksamista ja kehittymistä työssään? Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulissa on siis nähty tarve pohtia myös konsultoinnille uusia malleja ja samalla pohtia näiden ohjauksellisten keinojen ja työnohjauksen yhtäläisyyksiä ja eroja.

Pohdinnan seurauksena tuomiokapituli pyysi tämän lopputyön tekijöitä tekemään kehitystyötä hiippakunnan työnohjausten ja työyhteisökonsultointimallien suhteen. Näin saimme työnohjaajakoulutuksemme lopputyölle teeman ja voidaan sanoa tämän lopputyön olevan Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulin ”tilaustyö”.

Muuttuva työ

Lapuan hiippakunnan internetsivuilla työnohjausta kuvataan seuraavalla tavalla:

”Kirkon perinteinen pitkä työnohjaus kestää yleensä noin kaksi vuotta. Ohjaus voi olla yksilö- tai ryhmämuotoista. Yksilöohjauksessa tapaamiskertoja on 40 (a’45 min) ja ryhmäohjauksessa 30 (a’90 min vai 1,5 h). Ryhmän koko vaihtelee 2-5 henkilöön. Ryhmämuotoinen työnohjaus antaa mahdollisuuden oppia muiden kokemuksista ja laajentaa näkemystään omasta työstään osana laajempaa kokonaisuutta. Vertaisjakaminen on tärkeä oppimisen muoto. Mikäli aiot itse hakeutua kirkon työnohjaajakoulutukseen, sinulta vaaditaan oma kokemus pitkästä työnohjausprosessista (joko yksilö tai ryhmä).

Pitkien työnohjausprosessien lisäksi voidaan esimerkiksi työnkuvan muuttuessa, pidemmän virkavapaan jälkeen tai muusta syystä toteuttaa lyhyempiä työnohjauksia. Ohjaukskertojen määrät sovitaan tapauskohtaisesti kulloisenkin tilanteen mukaan.

Työnohjaukseen voivat hakeutua kaikki kirkon tai seurakuntien työntekijät, joilla on vähintään parin vuoden työhistoria. Kirkon työnohjaajien palvelut ovat maksuttomia kirkon työssä toimiville. Kustannuksia saattaa syntyä kuitenkin esimerkiksi matkakuluista. Työnohjauksen aloituksesta tulee aina ensin keskustella esimiehen/työnantajan kanssa.

Työntekijä on työnohjauksessa työajallaan ja ohjaukseen liittyvät kulut korvataan KirVESTES:n mukaisesti. Vähintään kymmenen kerran tapaamisista osallistuja saa todistuksen.” (www.lapuanhiippakunta.fi)

Lapuan hiippakunnassa, kuten muuallakin, on herätty siihen, että työ muuttuu jatkuvasti. Työntekijöiden työurat eivät välttämättä noudata enää samanlaista ”suoraviivaista” kaavaa kuin ennen, työt vaihtelevat, muuttuvat ja monet kirkonkin työntekijät tekevät paljon pätkätöitä. Seurakuntien talous on heikompi kuin ennen, mikä sekin osaltaan vaikuttaa työn muuttumiseen. Työelämän murroksesta ja muutoksesta on puhuttu Suomessa (ja maailmalla) jo pitkään. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat työelämän megatrendejä, joiden myötä työ ja sen tekeminen muuttuu. Suomen mittakaavassa muutosta työelämässä on nähtävillä myös esimerkiksi väestön ikääntymisenä ja huoltosuhteen vääjäämättömänä muutoksena. Muutosta ajaa myös kulttuurin muuttuminen – yhä harvempi pitää vakituista työpaikkaa itseisarvona, vaan hakeutuukin tekemään erilaisia töitä. (Koskinen 2016)

Tyypillistä nykypäivän työelämälle on asiantuntijatehtävien lisääntyminen. Asiantuntijuuden merkitys on myös korostunut sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijä ei varsinaisesti miellä itseään asiantuntijoiksi, vaan käytännön ammattilaisiksi. Tyypillistä on myös kasvaneet vaatimukset itseohjautuvuuteen, oman ammattitaidon kehittämiseen ja erilaisiin muutoksiin vastaamiseen. Pahimmillaan nämä vaatimukset voivat johtaa oman toimijuuden vähenemiseen, työstä kuormittumiseen ja lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan. Toisin sanoen, silloin kyse on *työntekijän oman kokemuksen pirstaloitumisesta*. Kun näin käy, työntekijä ei kykene enää asettamaan työnsä mielekkäitä tavoitteita saati hahmottamaan, miten hänen tulisi toimia ja mitä hänen toimistaan seuraa tai mihin hänen tulisi toiminnallaan pyrkiä. (Alhanen et al. 2011)

Pirstaloitumisen kokemukseen liittyy myös työelämän uusi, mutta salakavala, tuottavuutta radikaalisti vähentävä vaiva, ADT. Lyhenne tulee sanoista *attention deficit trait*, ja se tarkoittaa yleensä työssäkäyviä aikuisia vaivaavaa tarkkaavaisuushäiriötä. Siinä liian monet samanaikaiset ärsykkeet mm. digiympäristöistä saavat huomioimme ja tekemisemme jakautumaan liian moneen asiaan yhtä aikaa, jolloin aivomme kuormittuvat liiaksi ja lopulta emme saa aikaan juurikaan mitään. Jatkuvien ärsykkeiden arki johtaa pahimmillaan vakaviin keskittymisongelmiin ja muistihäiriöihin. ADT on kallis vaiva, sillä osaavista työntekijöistä tulee salakavalasti alisuoriutujia ja pahimmillaan uupujia. Diginatiivisuuskaan ei tutkimuksien mukaan näytä tältä suojaavan. Siksi tarvitaan parempaa itseohjautuvuutta, itsensä johtamista, mutta myös parempaa työn sisältöjen suunnittelua ja johtamista kaikilla tasoilla. Johtajuuden tulisi merkitä osaamista. (Halme et al. 2019)

Nykyisin työelämän arvoihin ja johtamiseen kohdistuu suurta huomiota ja kiinnostusta. Hyvin koulutetut asiantuntijat eivät tyydy hierakkiseen johtamiseen, vaan johtamisessa tarvitaan dialogia, perusteluja ja vuorovaikutteisuutta. Työn merkityksellisyys, omien arvojen suuntaisesti työskenteleminen ja onnistumisen kokemukset on milleniaalien sukupolvelle iso asia, työpaikan toivotaan olevan ”aatteiden jatke”. Tämä sukupolvi on myös päässyt osaksi aivan toisenlaisista koulutusmahdollisuuksista kuin aiemmat sukupolvet. Samalla paineet onnistua ovat erilaiset kuin ennen: jo ensimmäisen työpaikan tulisi olla ”the dream job”. Niinpä ensimmäinen burn out työelämässä saatetaan kokea alle kolmekymppisenä, ellei jopa aiemmin. Työuupumus maksaa yhteiskunnallemme laskelmien mukaan 24 miljardia euroa vuodessa. Vaikka työuupumukseen saattaa liittyä myös oman elämän tapahtumien aiheuttama kuormitus, tulisi johtamisen ja sen laadun tutkimukseen satsata. Samoin inhimillisyyden lisäämiselle nykypäivän työelämässä olisi tarvetta. (Halme et al. 2019)

Myös resilienssistä työyhteisön ominaisuutena on alettu puhua entistä enemmän. Resilienssillä tarkoitetaan yksilön henkistä kimmoisuutta, palautumista kuormittavista tilanteista.

Työyhteisön yhteydessä resilienssin nähdään tarkoittavan sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa. Resilientti työyhteisö toimii myös ennakoivasti ja oppii yhdessä.

Miten resilienssiä voisi kasvattaa ja vahvistaa yksilö- ja työyhteisötasolla, on ajankohtaisia kysymyksiä myös tämän päivän työelämässä. (Pojula 2017)

Miten työ ja työelämä ovat muuttuneet kirkon työssä? Millaisiin haasteisiin työnohjaukselta odotetaan vastauksia tai suuntaviivoja? Miten työnohjauksen tai konsultoinnin keinoin voidaan auttaa muuttuvassa ympäristössä työskenteleviä ihmisiä? Mikä on työnohjauksen paikka kirkon työn kentässä? Tarvitaanko sitä varten uusia malleja?

Kirkon työn muutosta voi tarkastella myös kirkon tutkimuskeskuksen tekemän nelivuotiskatsauksen kautta. Sen mukaan vuosien 2012-2015 aikana seurakuntien määrä väheni tasaisesti. Seurakuntien taloustilanteet ovat hyvin erilaisia, mutta siitä huolimatta talous on saatu pidettyä kohtuullisen hyvässä tasapainossa. Monissa seurakunnissa talouden tasapainottaminen on tarkoittanut vakinaisten palvelussuhteiden vähentämistä ja kirkon koko henkilöstön lukumäärä onkin tarkastelussa olleena ajanjaksona vähentynyt kaksi prosenttia. Esimerkiksi Lapuan hiippakunnan alueella vakinainen henkilöstö väheni 52 henkilöllä.

Seurakuntatyön osalta vakinaisten palvelussuhteiden määrä on vähentynyt neljä prosenttia ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrä on kasvanut prosentilla. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014 -tutkimuksen mukaan muutosten vaikutus työelämän laatuun on kuitenkin ollut vähäinen, se ei ole huonontunut, mutta ei parantunutkaan. (Ketola et al. 2016)

Tulevaisuuden huomattavia taloudellisia riskitekijöitä ovat jäsenkehitys ja ikääntyminen. Siinä missä kaupunkiseurakuntien jäsenmäärä laskee, on maaseudun seurakuntien jäsenten ikääntyminen haasteena. Seurakuntien todellisuus on hyvin erilainen riippuen siitä, missä päin Suomea ollaan. Jos kirkon talous kehittyy oletetusti, on henkilöstömäärän vähennyttävä edelleen. Tämä edellyttää myös kykyä sopeutua uudenlaisiin työtilanteisiin ja joustavuutta niin kirkon hallinnolta kuin työntekijöiltäkin. (Ketola et al. 2016)

Olemme haastatelleet tätä artikkelia varten Lapuan hiippakunnassa työskenteleviä työnohjaajia, sekä Tampereen ja Turun hiippakuntien kapitulien työnohjauksesta vastaavia henkilöitä. Työnohjaajien haastattelut on tehty sähköisesti lomakkeella, kapitulien henkilöiden näkemyksiä on kysytty sähköpostitse.

Jonkinlaista työnohjauksen tai oikeammin sen käytäntöjen kehittämisen tarvetta on näkyvillä hiippakuntien kokemusten pohjalta. Esimerkiksi Mirkka Torppa Turun hiippakunnasta kertoo, että heillä on huomattu lisääntynyt tarve konsultatiivisiin ja lyhytkestoisiin työnohjausprosesseihin. Hän mainitsee myös työn muuttumisen: seurakunnissa vaikuttaa uusi työntekijäpolvi joka osin hakee tukea kohdennettuihin tilanteisiin ja työtilanteet myös muuttuvat nopeasti. Pitkä työnohjaus ei aina vastaa tähän tarpeeseen. Lapuan hiippakunnassa tätä muuttuvaa työtilannetta on myös pohdittu ja hiippakuntasihtööri Johanna Korkeaniemi kuvaa tilannetta näin: Lapuan hiippakunnassakin on kovassa muutoksessa seurakuntien todellisuus eri tasoilla. Osa työntekijöistä elää pätkätöissä, erilaisissa yhdistelmäviroissa, supistuvissa mahdollisuuksissa osallistua työnohjaukseen jne. Perinteiset pitkät työnohjausprosessit alkavat olla vaikeita saavuttaa (ajallisesti, rahallisesti, maantieteellisesti jne). Yksilöohjauksiinkin on kovaa painetta, mutta ei aina vapaita työnohjaajia jne.

Tähän pohdintaan työn muuttuvista ohjaustarpeista pyrimme osaltamme vastaamaan tämän lopputyön muodossa. Valmiita ratkaisuja tai kaikkialla toimivia autuaaksi tekeviä malleja emme varmaankaan pysty tuottamaan, mutta jonkinlaista kartoitusta vallitsevasta tilanteesta kuitenkin.

Mielenkiintoinen kysymys kuuluu: Kun työ muuttuu, tarkoittaako se myös työn ohjauksellisten tukimuotojen muuttumista? Mistä käsin perustellaan tarve muuttaa ohjauksellisia keinoja?

Historia ja nykyhetki

Kirkon työnohjauksen historia on pitkä ja juontaa juurensa sosiaalityöstä, psykoterapiasta ja kliinisen sielunhoidon koulutuksen mallista. Ensimmäiset kirkon työnohjaajat koulutettiin jo 1970-luvulla ja siitä lähtien koulutusta ja työnohjausta on kehitetty. Teoreettinen viitekehys on alusta saakka ollut psykodynaaminen ja alussa kirkon työnohjaajakoulutuksessa oli tärkeää määritellä, mitä kirkon työnohjaus on, erotukseksi hoito- tai sosiaalityön työnohjauksesta.

Määritelmä oli oman työtapahuman erittelevä tarkastelu työnohjaajan kanssa ja työn tarkoituksenmukainen suorittaminen tämän pohjalta. Koulutukseen pääsemiseen vaadittiin silloin ja vaaditaan edelleen oman työnohjausprosessin läpikäyminen (yksilöohjaus 40 krt tai ryhmäohjaus 30 krt). (Ahteenmäki & Pelkonen 2006) Vuonna 2018 alkaneessa työnohjaajakoulutuksessa työnohjausta määriteltiin esimerkiksi henkilön ammatilliseksi tueksi ja erilaisiksi menettelytavoiksi, joiden perustehtävä on saada aikaan ohjattavassa jäsentynyt suhde pulmalliseen työtilanteeseen sekä, että työnohjaus on suhteessa olemista, joka auttaa työelämän suhteiden selvittämisessä. Työnohjauksen taustateorioiksi mainittiin mm. ohjauksen osalta psykodynaaminen viitekehys, oppimiskäsityksenä konstruktivismi, sekä työn ja sen rakenteiden ymmärtämiseksi systeemisyy. (Kirkon työnohjaajakoulutus 2018)

2. Työnohjauksen ja konsultoinnin teoriaa

2.1. Taustaa: systeemisen ajattelu- ja toimintamallien muutoksia

Nykymuotoinen työnohjaus ja konsultointi perusfilosofioiltaan ja toimintatavoiltaan korostavat dialogisuutta ja systeemisyyttä perinteisen subjekti-objekti –suhteen ja kausaalisen ajattelun sijaan. Tämä erottelu tulee näkyväksi hyvin silloin, kun työnohjauksen ja konsultoinnin teoretisointien yhteydessä kysellään, mitä todellisuus on ja miten siitä voidaan saada tietoa. Tietoa ei ole tarkoitus hankkia ennakkohypoteesien vahvistamiseksi, vain tiedon hankkimisen vuoksi tai diagnoosin tekemiseksi. Tavoiteltavampaa on kysyminen ei-tietämisen tilassa ja yhteyksien ja mahdollisuuksien valottamiseksi tai hahmottamiseksi. Olennaista on myös kutsua toista tai toisia ihmisiä tietävän subjektin ja toimijan asemaan. (Onnismaa 2018)

Työnohjauksen ja konsultoinnin teoreetikot kuvaavat, miten erityisesti perheterapian parissa tapahtui 1950-luvulla siirtymä systeemiseen ajatteluun, kun lakattiin kiinnittämästä huomiota yksilökäyttäytymiseen tai yksittäisiin tapahtumiin. Sen sijaan alettiin seurata ”kehämäisiä järjestelmiä” yksilöiden välisissä suhteissa. Perhe alettiin nähdä systeeminä ja syntyi oletamus, että kun perhe eli systeemi muuttuu, myös sen yksi oireileva jäsen muuttuu, paranee. Merkille pantavaa on, että systeeminen vallankumous perheterapiassa tapahtui samanaikaisesti luonnontieteiden ja käyttäytymistieteiden kanssa. (Totro et al. 2014)

Kompleksisuus

1960-luvulla tapahtui vähitellen siirtymä systeemisyyden ymmärtämisen kolmanteen vaiheeseen, kompleksiseen systeemisyyteen. Tällöin ei niinkään oltu kiinnostuneita systeemien häiriöttömyydestä, vaan pikemminkin systeemien ennakoimattomasta ja kaoottisesta käyttäytymisestä. Kompleksinen näkökulma painottaa emergenssin eli yllätyksellisen muutoksen kekseliäisyyttä, oppimista ja sopeutumista. Kompleksinen systeemisyy on tuottanut konsultointiotteen lisäksi uuden tavan ymmärtää johtajuutta. (Totro et al. 2014)

Harri Hyypän Suomeen tuoma tavistockilainen integratiivinen ote (yhteistoiminnallinen suhde psykodynaamisen ja systeemisen lähestymistavan kesken) korosti organisaatioiden tutkimista sosiaalisena, teknisenä ja taloudellisena systeeminä. Lähestymistapa oli vastavoima teknis-rationaaliselle organisaatioajattelulle. Tavistockilainen yleinen systeeminen teoria on ”kokonaisuuksien tiedettä”. Esimerkiksi työnohjaukseen sovellettuna tämä tarkoitti yksilön psyykkisen toiminnan ymmärtämistä kleinilaisen (Melanie Kleinin mukaan) objektisuhdeteorian pohjalta, ryhmän ymmärtämistä puolestaan bionilaisen (Wilfred Bionin mukaan) ryhmadynamiikan taustalta ja organisaation eli yhteisön hahmottamista avointen järjestelmien teorian kehyksessä. Kaikki edellä kuvatut teorat ovat luonteeltaan systeemisiä ja tarjosivat näin työnohjauksessa mahdollisuuden tarkastella asioiden kerroksellisuutta ja toisiinsa kytkeytyvyyttä. Leila Keski-Luopa on kirjassaan Työnohjaus vai superviisaus? (2001) analysoinut ansiokkaasti edellä kuvattuja systeemisiä teorioita ja samalla päivittänyt työnohjauksen psykodynaamisen lähestymistavan. (Totro et al. 2014)

Tämän lopputyön aihepiirin kannalta on merkityksellistä havaita erilaisia työnohjauksen ja konsultoinnin lähtökohtia ”uuden ja vanhan rajalla”. Näitä on kuvattu mm. seuraavilla siirtymillä:

1. Organisaatioilta vaaditaan uudenlaista kyvykkyyttä, perinteiset hierarkkiset rakenteet ja toimintatavat eivät enää toimi. Organisaatiota olennaisempaa on organisoituminen, organisaatio on tapahtumia.
2. Työn ja tuotannon luonne on muuttumassa ja valta jakaantumassa eri tahoille kuin aiemmin.
3. Toimintaedellytykset ovat hajautuneet ja esimerkiksi sosiaalisen median myötä on tapahtunut siirtymää ”minusta meihin”.
4. Vallan luonne on muuttumassa: valta hetkellistyy ja jakautuu organisaatiolta ”start upeille”
5. Toimintaympäristössä tapahtumien ennakoitavuus vaikeutuu ja siirrytään järjestyksestä kompleksisuuteen.

Tällä on vaikutuksensa työnohjaajan ja konsultin työn luonteeseen: Maailma konstruoidaan yhdessä, se ei tule tai ole olemassa ”annettuna”, vaan tapahtuu vastavuoroisissa suhteissa. Myös asioiden merkittävyys rakentuu vuorovaikutuksen seurauksena, ja näin itse asiassa keskustelut ovat tekemistä ja tuotantoa. (Totro et al. 2014)

Narratiivinen käänne

Kun strukturalistiset teorat korostivat yksilöiden, yhteisöjen ja jopa kulttuurien ja kielten taustalla olevia rakenteita ja syvällä olevaa sisäistä minää, jälkistrukturalismi oli käänne puolestaan päinvastaiseen suuntaan. Ihmisen henkisille ongelmille ei sen mukaan pitänyt etsiä syitä kaukaa hänen historiastaan tai kysellä ihmisen syvärakenteen perään. Huomio kiinnittyi

sen sijaan kieleen – puheisiimme ja tekoihimme – ja sille annettuihin merkityksiin, ja tarinoihin, jotka muokkaavat elämää. Filosofiasa tämä merkitsi käännettä analyyttiseen filosofiaan, jonka kärkihahmoksi tuli Ludwig Wittgenstein. Hän piti kieltä todellisuuden kuvana, kieli kuvasi todellisuutta, ja sellaisena se oli ”abstrakti olio”, jonka merkitysrakenteet olivat olemassa kielenkäyttäjistä riippumatta. (Totro et al. 2014)

Käsitys muuttui vuosien saatossa jälleen päinvastaiseksi. Alettiin korostaa, että kielen merkitys rakentuu niissä inhimillisissä toiminnoissa, joihin kieli kulloinkin kytkeytyy. Lingvistisellä systeemillä tarkoitetaan sitä, että puheeseen liittyvät merkitykset, tunteet ja toiminta, ovat kehämäisessä suhteessa toisiinsa. Tällöin myös organisaatio tarkoittaa kertomusten ja tarinoiden kudelmaa, jota on myös mahdollista muuttaa tarinoiden muutoksilla. Narratiivista käännettä paradigman muutoksena on verrattu strukturalismin kaltaiseksi ”poikkitieteelliseksi vaikuttajaksi”. (Totro et al. 2014)

Narratiivinen käänne tai siirtymä puolestaan liittyy kysymykseen, kuinka luotettavasti kykenemme kuvaamaan todellisuutta. Kyseinen käänne liittyy oikeastaan siihen oivallukseen, että kieli ei ”viattomasti heijasta” todellisuutta, vaan kielen ja kommunikaation keinoin luodaan todellisuutta ja käytetään valtaa. Sosiaalinen todellisuus ei siis ole olemassa sellaisenaan ihmisen tajunnasta tai vuorovaikutuksesta riippumatta. Kielen ja kommunikaation avulla tuotetaan erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä todellisuudesta. (Puutio 2002)

Toinen narratiivisen käänteen keskeinen sisältö liittyy tietämisen tapoihin. Erään karkean jaottelun mukaan on kaksi tietämisen tapaa, paradigmaattinen ja narratiivinen.

Paradigmaattinen tietämisen tapa perustuu väitelauseisiin ja niiden perusteluihin, jolloin tieto esiintyy vallitsevina tosiasioina ja pysyvinä rakenteina. Paradigmaattisella tietämisen tavalla saadaan kyllä tietoa, mutta sen avulla ei kyetä tavoittamaan kaikkia inhimillisen toiminnan muotoja. Siksi paradigmaattisen ajattelun lisäksi tarvitaan toisenlaista, narratiivista, tietoa. Narratiivisesti suuntautunut tutkija kokee olevansa osa tutkimaansa todellisuutta. Hän koettaa kuvata inhimillisen toiminnan ominaispiirteitä juonellisen kertomuksen avulla. (Ks. tarkemmin Hyyppä et al. 2010)

Konsultin tai työnohjaajan tehtävänä on samalla tavalla koostaa yhteisön tai yksilön kertomaa tarinaa, jota hän on itse kuulemassa ja tutkimassa. Hän ei kuitenkaan ole vain tarkkailija, vaan hänen läsnäolonsa konsultointi- ja ohjaustilanteissa muuttaa samalla tuota sosiaalista todellisuutta, jota hän on tutkimassa. Niinpä liikkeenjohdon yhteyksissä konsulttiin liitetty ajatus objektiivisuudesta ja ulkopuolisuudesta on konsultatiivisen työotteen näkökulmasta harhaa. Sosiaalinen todellisuus muuttuu konsultin tai työnohjaajan astuessa siihen mukaan. (Puutio 2002)

Sosiaalisen todellisuuden neljä ovea

Sosiaalista todellisuutta on tutkimuksissa kuvattu mm. neljän oven avulla. Ovi on vahva ja osuva metafora sosiaalisen todellisuuden tutkimisessa, sillä ihmisten välistä todellisuutta tutkimalla siihen astutaan väistämättä mukaan; työnohjaajan ja konsultin pelkkä läsnäolo vaikuttaa organisaation toimintaan, vaikka hän vain olisi mukana hiljaa, tarkkailijana.

Todellisuus muuttuu, kun sitä tutkitaan.

Neljä ovea ovat myös sidoksissa toisiinsa. Ensimmäinen ovi on merkityksen ovi. Sillä tarkoitetaan niitä tulkintoja, joilla todellisuutta kuvataan ja samalla myös luodaan. Konteksti on toinen ovi: se viittaa kaikkeen siihen, jonka ympäröimänä jokin merkitys syntyy. Edelleen toiminta tarkoittaa tekojen tasolla tapahtuvaa merkitysten vahvistamista. Kielen ovi puolestaan tarkoittaa välinettä, jolla merkityksiä yhdessä luodaan.

Sosiaalisissa todellisuuksissa törmätään toisinaan seuraavan kaltaisiin vaatimuksiin tai totuuslauseisiin: ”Lopettakaa jo puhuminen ja tehkää jotain!” ”Puheet on puheita!” ”Paljon puhetta, mutta vähän villoja.” Esimerkit arkisesta kielenkäytöstä osoittavat, miten toimintaa on totuttu pitämään puhetta merkityksellisempänä ja todellisempana asiana. Edellä mainittuihin arjen fraaseihin sisältyy implisiittisenä ajatus, että puhetta seuraa toiminta, ja ellei seuraa, puhe on merkityksetöntä. Tai puhe saatetaan kokea jopa toimintaa estävänä asiana, jolloin homma on ”mennyt tyhjän puhumiseksi”.

Mutta kuten lingvistisen systeemin tutkijat muistuttavat, puhe ja toiminta eivät ole keskenään toisistaan erillisessä suhteessa, vaan pikemminkin sisäkkäisessä ja toisiaan luovassa suhteessa. Johtuen toisiaan täydentävistä rooleistaan rajan vetäminen puhumisen ja toiminnan välille on vaikeaa. Puhe onkin toimintaa ja toiminnasta puolestaan saattaa välittyä kommunikoiva tarkoitus. Mikäli sanamme ja tekomme tuntuvat olevan ristiriidassa, saattaa toinen huomauttaa siitä puheen avulla, mutta jopa tehokkaampi viesti voi sisältyä hänen tekoonsa, jos se huomaamaan meissä olevan sanojen ja tekojen ristiriidan. Toiminta on tässä mielessä siis puhetta.

Toiminta on merkitysten ja kontekstien luomista, ja merkitykset ohjaavat ihmisten toimintaa. Merkitys on samalla tulkintaa siitä, millaisia ja miten asiat ovat juuri tietyllä hetkellä. Onkin sanottu, että tässä mielessä organisaation toiminnassa on kyse siitä, millaisia tulkintoja ihmiset tekevät yhdessä ja erikseen. Merkityksiin sisältyy myös tunteita, ja se on tärkeä huomata muutosprosessissa ja työnohjaajan ja konsultin tehtävässä: pelkät järkisyyt eivät useinkaan riitä syyksi organisaation jäsenelle muuttaa asioille antamia merkityksiä. Tämän merkitysten kokemuksellisen puolen vuoksi muutos edellyttää myös tunteiden muuttumista. Lisäksi merkitykset ovat kielellisiä; kieli ei ainoastaan kuvaa todellisuutta, vaan luo sitä.

Merkitykset ovat myös kontekstisidonnaisia. Konteksti on ikään kuin raamit, joiden puitteissa käsillä olevia tilanteita luetaan. Kun toimitaan ”samassa kontekstissa”, se merkitsee jollain tavoin samankaltaisia tulkintoja toisten kanssa siitä, mihin asiat liittyvät ja millä tavalla. Yhteisen ymmärryksen ja merkitysten tuottaminen edellyttää yhteisen kontekstin syntymistä. Muutostilanteissa ylipäänsä johtajuuden keskeinen haaste onkin sellaisten puitteiden luominen, jotka auttavat organisaation jäseniä pääsemään ”samalle kartalle”, tuottamaan yhteisiä merkityksiä ja liittämään asioita toisiinsa samalla tavalla. Mitä ”sama konteksti” organisaation jäsenille konkreettisesti merkitsee ja miten siihen voitaisiin päästä, siitä lisää työn ohjauksellisten keinojen, työnohjauksen ja konsultoinnin, lähemmässä tarkastelussa seuraavassa. (Puutio 2002)

2.2. Työnohjaus

Työnohjauksen olemus ja tarkoitus

Työnohjaus on työyhteisön ulkopuolisen, työnohjaajakoulutuksen saaneen henkilön toteuttamaa, pitkäkestoista ja yhteisen sopimuksen mukaista ohjattavan/ohjattavien tarpeista lähtevää tavoitteellista yhteistoimintaa, joka tukee ohjattavan ammatillista kehittymistä, ammatti-identiteettiä ja perustehtävän toteuttamista sekä työssä jaksamista. Työnohjaus voi toteutua yksilöiden, monimuotoista ryhmien ja työyhteisöjen sekä esihenkilöiden työnohjausena. Työnohjauksen tavoitteena on tutkia ja tarkastella omaa itseä, toimintatapoja sekä arvioida työtä sekä kehittyä ammatillisesti yksilönä sekä työyhteisön jäsenenä. (Gothoni & Kushi 2011)

Teoreettiset perusteet työnohjaukselle on löydettävissä monista eri ihmistieteiden alueista. Kasvatustiede, psykologia ja niissä vahvasti kasvatus- ja käyttäytymisteoriat kuin psykoanalyttinen teoria ja systeemisyysteoria. Työnohjaus on aina hyvin yksilöllistä, luottamuksellista ja ainutkertaista niin yksilö- kuin ryhmätyönohjauksessa.

Ohjattavan subjektiivinen kokemus on työnohjauksessa merkittävässä osassa, niinpä psykoanalyttinen ohjausteoria on mielletty soveltuvan työnohjauksen pohja- ja taustateoriaksi. Oppimisteoriat ovat hyvä pohja, koska ne tähtäävät yksilön ajattelun kehittymistä. Oman työnsä ja ammatti-identiteetin kriittinen tarkastelu, työn ihmettely ja uudenlaisia luovien toimintatapojen ja ajattelumallien löytäminen vahvistaa työotetta.

Työnohjauksen prosessinomaisuus: polulle astuminen ja matkalle lähteminen ilman, että tietää mihin päätyy. Jatkuva työn tarkastelu, reflektio ja kyseenalaistava vuorovaikutus ohjaajan kanssa ovat keskiössä ohjauksessa, kun pyritään asetettuja tavoitteita kohti. Tällaisin tavoittein myös työnohjaus on tarkoituksellista ja päämäärähakuista vaikuttamista toiseen ihmiseen ja kuuluu kasvatuksen piiriin kuten psykoterapiakin. (Keski-Luopa 2001)

Työnohjauksen juuret ja historia

Työnohjaus on syntynyt sosiaali- ja terveydenhuollon puolella. Tänä päivänä työnohjauksella on haastajia kuten mentorointi, coaching ja konsultointi. Työohjaus termi avautuu lukijan ja kuulijan omasta kontekstista ja avaa näköaloja sen käyttömahdollisuuksista. Pitkistä ohjauksista 30-40 kerran istunnoista on muokattu tarpeisiin vastaavia lyhyitä interventioita. Mihin suuntaan työnohjauksen pitäisi kehittyä?

Soili Keskinen esittää teokseen *Työnohjaus – mitä, missä, milloin?* työnohjauksen olevan osa muutoksessa elävän organisaation kehittämisprosessia. Hän nostaa esiin sen, että niin työnohjauksessa kuin prosessikonsultoinnissa nojataan oletukseen, että organisaatiossa ilmenevät ongelmat ovat pohjimmiltaan aina sidoksissa ihmisten keskinäisiin vuorovaikutus-, muutos- ja kehitysprosesseihin (af Ursin 2007; Schein 1988):

- organisaation kommunikaatioprosessit
- ryhmien rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät prosessit
- ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit
- ryhmien kehitykseen liittyvät normatiiviset ja kulttuuriset prosessit
- ihmisten väliset vaikutusvaltaan ja johtamiseen liittyvät prosessit
- arviointi-, ja palauteprosessit
- ryhmien väliset prosessit

Kirkon työyhteisöissä vuorovaikutus-, muutos- ja kehitysprosessit ovat työyhteisöjen arkea. Kirkon työyhteisöt voidaan mieltää hengellisiksi ja suvaitsevaisiksi, mutta kumpuavatko ongelmat silti vahvasti vuorovaikutustaidoista? Vuorovaikutustaidot ovat myös murroksessa, digitalisaatio avaa uusia väyliä kommunikaatioon melkein päivittäin – miten kirkon työyhteisöt ottavat uudet kehityshaasteet vastaan? Ikäpolvien erilaisuus työyhteisöissä voi olla vahvuus ja mahdollisuus selvittää muutoksista avoimen ja tasapuolisen johtamiskulttuurin tuella. Työnohjaus on yksi oiva työväline haasteiden keskellä.

Työnohjaaja

”Jos hän on todella viisas, hän ei johdata sinua viisautensa taloon, vaan pikemminkin hän ohjaa sinut oman mielesi kynnykselle.” Kahil Gibran

Työnohjaajan kyky saattaa ohjattava reflektoida ja löytämään itse omat mustat pisteensä työn maailmassa. Dialogin avulla on mahdollisuus päästä syvälliseen kehitysprosessiin. Ohjaajan kyky kuunnella syvästi ja saavuttaa ”insight-tila” ohjattavan kanssa. Pitkän prosessin aikana on tilaa luovuudelle ja oivallusten syntymiselle taukojenkin aikana. Työnohjaaja voi olla myös este oivaltamiselle, jos hän ei kykene kohtaamaan ohjattavaa empaattisesti ja aidosti. Jatkuva ohjaajan oman työnsä arviointi ja tarkastelu on vahvistaa prosessia. Koulutus ja kokemusten vaihto toisten työnohjaajien kanssa on kyselymmekin mukaan äärimmäisen

tärkeä reflektoinnin väline ohjaajalle. Kirkon työnohjaajakoulukseen hakeutumisen edellytyksenä on korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteen tutkinto. Tutkinnon jälkeistä koulutusta vaaditaan vähintään 10 vuotta. Perusedellytys on myös kirkon työnohjaajalta saatu 40 kerran henkilökohtainen työnohjaus (45 min-60 min/noin 2 viikon välein) tai 30 kerran ryhmätyönohjaus (90 min / noin 3 viikon välein). Koulutukseen valittavan eduksi luetaan aiemmin suoritettut työnohjausta tukevat koulutukset. 60 opintopisteen koulutus vastaa Suomen työnohjaajat r.y:n (STOryn) vaatimuksia. (Kirkon koulutuskeskus 2015)

Työnohjattava/t

Tarve työnohjaukselle voi nousta yksilöstä tai koko yhteisöstä. Työnohjaukselle täytyy olla työnantajan suostumus, sillä ohjausistunnot tapahtuvat työaikana. Ohjaajan työnantaja tulee myös olla tietoinen ohjauksen antamisesta, koska ohjaaja käyttää tähän työaikaansa. Työnohjaus on maksutonta palvelua kirkon puolella, julkisella puolella ohjausistunnoista maksetaan. Ohjaajan ja ohjattavan välillä on oltava luottamuksen ilmapiiri, että prosessi voi edetä ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

2.3. Konsultointi

Konsultointi ja konsultti käsitteinä

Konsultoida-verbi tarkoittaa Kielitoimiston sanakirjan mukaan neuvottelemista ja neuvojen kysymistä. ”Konsultoida työtoveriensä kanssa” ja ”Konsultoida erikoislääkäriä potilaan hoidossa” ovat sanakirjan esimerkkejä. Tämä on verbin konsultoida alkuperäinen merkitys. (Kielitoimisto 2020)

Kuitenkin konsulttien ammattiryhmän tapaan toimia liittyy aivan päinvastainen merkitys: konsultti antaa neuvoja ja opastaa. Näin myös konsultoida-verbiä on jo kauan sitten alettu käyttää myös merkityksessä ’antaa neuvoja’. Niinpä nykypäivän konsultti konsultoi eli neuvoo asiakastaan. Verbin vanha merkitys, neuvojen *kysyminen* tai *neuvotteleminen*, on säilynyt lähinnä lääketieteessä ja lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan puheissa. (Kielikello 2/2000)

Edellä kuvattu merkityksen muutos konsultoida-verbin kohdalla ja kuvaus konsulttien toimintatavasta ei kerro koko totuutta konsulttoimisesta. Edellä kuvatut konsultit toimivat liikkeen johdon, ATK-alan tai vaikkapa kuntahallinnon parissa konsultteina. Konsultoinnilla ja konsultilla on myös muita merkityksiä.

Konsultteja voidaan käyttää hyvin erilaisissa prosesseissa ja yhteyksissä. Näitä ovat mm. työryhmän toimintakyvyn edistäminen, rajatun ongelman ratkaiseminen, muutosvaiheen läpityöskentely, yhteisen vision synnyttäminen, strategiaprosessin vetäminen, ”Top-down” eli

asioiden ”jalkauttaminen”, yhteisön ulkoisen kuvan peilaaminen sekä yksilöiden arviointi ja kehittäminen. (Puutio 2014)

Tässä kohtaa on syytä tehdä ero konsulttikeskeisten tekniikoiden ja menetelmien sekä konsultatiivisen työotteen välillä. Nykyisin konsultointi on olennainen osa liike-elämää. Ulkopuolisen avun merkitys on ymmärretty: ulkopäin organisaatiota ja sen toimintaa katsellen saa esille aivan uusia näkökulmia, joiden avulla kehittäminen on aivan uudella tavalla mahdollista. Konsultti voi tietysti toimia myös organisaation sisällä, olla osa sitä, mutta silloin ulkopuolinen näkökulma jää puuttumaan. Niinpä objektiivisuutta korostettaessa vaihtoehtona on oikeastaan vain ulkopuolisen konsultin käyttäminen. Liikkeenjohdon konsultoinneissa tämä on enemmän sääntö kuin poikkeus.

Yritysmailman konsultointiulottuvuudet voidaan luokitella neljään kategoriaan: 1. Koulutuskonsultointi. Siinä konsultin keskeinen tehtävä on kouluttaa henkilöstöä tai liikkeen johtoa. 2. Kehittämiskonsultointi. Tätä lajia voidaan kutsua myös peruskonsultoinniksi. Tyypillinen kehittämiskonsultointikohde on esimerkiksi jonkin yrityksen strategian luominen tai uudistaminen. 3. Työpalvelukonsultointi. Se ei ole varsinaista konsultointia verrattuna kehittämiskonsultointiin, vaan oikeastaan enemmän erilaisten asiantuntijapalveluiden toteuttamista. Esimerkiksi kirjanpitäjä tai personal-trainer saattaa esitellä itsensä konsulttina. 4. Hallituskonsultointi. Tätä voidaan pitää konsultoinnin erityislajina. Yrityksen hallitukseen otetaan osaamisensa ja kyvykkyytensä vuoksi henkilö, joka kykenee kehittämään yritystä esim. strategiaosaamisellaan. (Rope 2006)

Konsultoinnin ja organisaatioajattelun teoreettikkona tunnettu Edgar Schein kuvaa konsultointia myös auttamistyönä ja kuvaa avustamissuhteiden erilaisuutta kolmen erilaisen konsultaatiomallin avulla:

1. Informaation ostamis- tai asiantuntijamalli (The Expertise Model)

Mallin oletuksena on, että organisaatio tai muu asiakas on määritellyt ongelman (tietotarpeen tai avun tarpeen). Tarve on ennalta määrätty ja rajattu. Tällöin asiakas ostaa konsultilta työpanosta, tietoa, ratkaisuja tai asiantuntijuutta. Konsultille annetaan tehtäväksi esimerkiksi asiakaskyselyn tekeminen ja kyselyaineiston analysointi.

2. Lääkärimalli (The Doctor-Patient Model)

Tässä mallissa asiakas on havainnut ongelman ja konsultti pyydetään kartoittamaan ongelmaan johtaneita syitä (tekemään diagnoosi sairauden syistä) ja esittämään suositus ongelman ratkaisemiseksi (määrittelemään sairauden hoito). Mallissa konsultti määrittelee vian ja korjaustavan.

3. Prosessikonsultointimalli (The Process Consultation Model)

Usein on kuitenkin niin, että asiakas ei oikein tiedä, mikä on ongelmana. Asiakas ei myöskään tiedä, millaista apua on saatavilla. Asiakkaalla on usein halu parantaa asioita, mutta hän tarvitsee apua sen selvittämiseen, mitä pitäisi parantaa ja miten. Konsultti auttaa asiakasta näkemään ja ratkaisemaan asioita.

Prosessikonsultoinnissa painotetaan asiakkaan omaa osallistumista ja itsetiedostamista. Konsultti ohjaa asiakasta tunnistamaan ongelman, jota ei siis ole ennalta määritetty. Konsultti tarjoaa asiakkaalle viitekehyksiä ja menetelmiä sekä edistää asiakkaan taitojen kehittymistä ja oppimista. Asiakasta ohjataan tekemään diagnoosi itse. Auttamissuhteen mahdollinen jatkuminen kuitenkin edellyttää, että alun selvittelyvaiheen jälkeen tilanteen tai ongelman luonteesta ja etenemistavasta ollaan samaa mieltä (yhteinen diagnoosi ja toimintasuunnitelma). Asiakas ”omistaa” ongelman ja ratkaisun. Organisaation, sen kulttuurin, ympäristön ja tilanteen parhaiten tuntevana asiakas itse tekee päätökset tilanteen tai ongelman ratkaisemiseksi. (Schein 1999)

Schein jaottelee konsultointia apunaan käyttävät asiakkaat kuuteen erilaiseen ryhmään sen suhteen, miten heidän asiakkuus ja tilaaja-asema määrittyy suhteessa työtä tekevään konsulttiin:

1. Kontaktiasiakkaat (contact)
2. Välissä olevat (hanketta välittävät tai välillisesti työhön osallistuvat) asiakkaat (intermediate)
3. Ensisijaiset asiakkaat (primary), joihin työ kohdistuu
4. Tahattomat asiakkaat (unwitting), joita työn vaikutukset koskevat (seurakuntalaiset)
5. Perimmäiset asiakkaat (ultimate), usein koko organisaatio ja sen toiminta
6. Epäsuorat asiakkaat (indirect), joilla voi olla intressi työtä kohtaan tai jotka on tärkeä huomioida (esim. tuomiokapituli) (Schein 1997)

Konsultatiivinen työte ja prosessikonsultointi

Prosessikonsultaation yhteydessä puhutaan konsultatiivisesta työotteesta, ja silloin painopiste siirtyy entistä enemmän konsultista konsultoitavaan. Konsultatiivinen työote korostaa ennen kaikkea ohjattavan tai ohjattavien omaa aktiivisuutta sekä heidän kokemustensa, ajatustensa ja merkitysten jakamista. Konsultatiivisuudella voidaan tarkoittaa siis ongelman tarkastelua ja jäsentämistä neuvottelemalla ja kysymällä, ei niinkään tietojen keruuta.

Tutkiva ote onkin siis hyvin keskeistä konsultatiiviselle työotteelle: ”Konsultatiivista työotetta kuvaa tutkiva asenne. Tämä on pyrkimystä asettua kehittämistilanteisiin tavalla, jossa vapaan

puhumisen ja asiakkaan kokemusten tutkimisen kautta etsitään vaihtoehtoja, tapoja ja keinoja asiakkaan tulevaan toimintaan.” Ja edelleen: ”Konsultatiivisen työotteen oppiminen on henkilökohtainen kehitys- ja kouliintumishaaste, jossa yleensä tarvitaan sekä aikaa että ammattitaitoista ohjausta.” (Tokola & Hyyppä 2004)

Konsultiksi kehittymisen kannalta olennaista onkin harjoittaa henkilökohtaista tutkistelua. Tällä tarkoitetaan konsultin oman ajattelun ja kokemuksen kuuntelua, ja tässä voi kehittyä kirjaamalla omia huomioitaan ylös systemaattisesti. Myös ”hyvien havaintojen” tekeminen ja siinä oppiminen on olennainen osa konsultatiivista työotetta ja konsultin työtä. Näitä hyviä havaintoja ovat esimerkiksi samaan aikaan tapahtuvien asioiden nimeäminen, käännekohtien nimeäminen (mitä seurasi jostakin?), ristiriidan ääneen sanominen, sen sanominen, mitä ei tapahdu (ihmettely!) tai laskennallinen fakta (kuinka moni käytti puheenvuoron keskustelussa, kuinka monta puheenvuoroa kukin puhuja piti?). (Puutio 2014)

Tutkivasta työotteesta seuraa konsultin työhön tiettyä arvaamattomuutta ja epävarmuuteen suostumista: ”Konsultaatioprosessi on ainutkertainen ja arvaamaton luonteeltaan. Siksi sitä ei voi etukäteen kuvata. Sen sijaan jälkikäteen voi luoda kertomuksen siitä, mitä tapahtui ja mikä oli olennaista. Yhteisö kertoo tämän tarinan itselleen joka tapauksessa.” (Puutio 2014)

Prosessi onkin merkityksellinen termi esimerkiksi kirkon parissa harjoitetun konsultaatiotyön kannalta; se on luonteeltaan prosessikonsultaatiota. Prosessi-sana konsultaation yhteydessä viittaa organisaation mahdolliseen ja tavoiteltuun kehitymisprosessiin. Tällöin konsultin tehtävänä on luoda erilaisia vuorovaikutustilanteita ja kehittää keskustelukäytäntöjä, joiden kautta organisaation jäsenten on mahdollista harjoittaa ja edistää itsehavainnointia.

Toisaalta prosessi-sana viittaa myös konsultointityön prosessimaiseen luonteeseen. Prosessikonsultaation toimintamallin kehitti Edgar Schein, joka oli tyytymätön vallalla olleisiin positivistiseen maailmankuvaan pohjautuviin konsultoinnin tapoihin. Niiden avulla ei kyetty tunnistamaan organisaatioiden taustalla vaikuttavia monimutkaisia tekijöitä, eikä havaitsemaan niitä hienovaraisia ja hitaasti esiin tulevia asioita, jotka ongelmien ratkaisun kannalta olisivat olleet merkityksellisiä. Scheinin hahmottelemassa prosessikonsultointimallissa asiakas ja konsultti asettuvat yhteistyösuhteeseen, ja konsultti ohjaa työskentelyä pyrkimyksensä auttaa asiakasta. Ideaalitulanteessa yhteisen tutkivan prosessin myötä asiakas löytää keinoja ymmärtää tilannettaan ja auttaa jatkossa paremmin itseään. Tämä tapahtuu kuitenkin hitaassa ja epävarmuutta sisältävässä prosessissa, jossa on ponnisteltava ja suostuttava etenemään keskustellen. (Puutio & Tykyri 2015)

Tiivistetysti voidaan todeta, että prosessikonsultoinnissa käsitellään viittä keskeistä aihealuetta: kommunikointia, ryhmän (organisaation) jäsenten rooleja ja tehtäviä, ryhmän

ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotapoja, ryhmänormien kehittymistä sekä johtamisen ja auktoriteetin käyttöä. (Honkanen 1989)

Scheinin hahmottelemaa prosessikonsultaatiomallia on sittemmin varioitu ja tulkittu monin eri tavoin, joten nykyisin on perusteltua nähdä prosessikonsultointi laajana lähestymistapana, muotoaan muuttavana kehyksenä. Scheinin malli rakentuu kuitenkin käyttäytymistieteelliseen teorian pohjalle, ns. Human relations –traditiolle, jonka seurauksena muutostilannetta on katsottava toimintaa ympäröivän laajemman systeemin näkökulmasta. Siinä konsultti ei neuvo tai ratkaise asioita, vaan tukee keskusteluyhteyksien rakentumista edistämällä vuoropuhelua ja keskinäistä kuuntelua. Prosessi – siis siitä lähtien, kun konsultti tulee mukaan siihen – lähtee liikkeelle yhteyttä ottavan asiakkaan ongelmakuvauksesta. Sen myötä selvitetään, keitä kaikkia ongelma koskee ja kenen tulisi etsiä ongelmaan ratkaisuja. Konsultin tehtävänä ei ole ratkaista ongelmaa, vaan pikemminkin toimia kumppanina ongelman tutkimisessa ja jäsentämisessä. Konsultti ei kuitenkaan ole asian kannalta ulkopuolinen, vaan narratiivisen tietämisen tavan mukaan osa kertomusta astuessaan siihen mukaan. Tällöin hän vaikuttaa asiakkaaseen eli organisaation suhdeverkostoon kaikella tekemisellään, valinnoillaan, käyttämillään käsitteillä ja esittämillään kysymyksillä. Voidakseen auttaa asiakastaan konsultin on työnohjaajan tavoin tunnistettava tietämättömyytensä ja myös hyödynnettävä sitä. Konsultti ei voi myöskään tietää etukäteen prosessin kulkua saati lopputulosta, vaan hänen on varauduttava yllätyksiin ja oltava valmis hyödyntämään niitä asiakkaan oppimisen hyväksi. Konsultin tulee jakaa esiin tulevia ongelmia asiakkaalle siinä muodossa, että niitä voidaan käsitellä ja että ne palvelevat yhteistyön tavoitteiden saavuttamista. (Puutio & Tykyri 2015)

Näin ollen prosessikonsultoinnissa avainasemaan nousee asiakkaan ja konsultin välinen vuorovaikutussuhde ja sen rakentuminen ja syveneminen. Ongelmaksi voi nousta asiakkaan liiallinen riippuvuus konsultista, mikäli asiakkaan omaa roolia aktiivisena ja vastuullisen toimijana ei onnistuta vahvistamaan. Parhaimmillaan prosessikonsultoinnissa on kyse yhteistyökokemuksesta, joka lisää asiakkaan toimijuutta yhteisönsä tulevien ongelmien tunnistamisessa, määrittelemisessä ja ratkaisemisessa. (Puutio & Tykyri 2015)

3. Nykytilanteen kuvaus: Lapuan hiippakunnan työnohjaajien ja työyhteisökonsulttien haastattelututkimus

3.1. Haastattelun perus- ja taustatiedot

Tätä lopputyötä varten päätettiin toteuttaa haastattelututkimus, jonka avulla Lapuan hiippakunnassa toimivien työnohjaajien ja työyhteisökonsulttien työstä pyrittiin saamaan ajantasainen kuva. Ensinnäkin kiinnosti, miten moni hiippakunnan työohjaaja ja konsultti teki aktiivisesti ohjaustyötä. Myös ohjaustyön tuloksellisuudesta, ongelmista, kipukohdista,

käyttöteorioista ja kehittämistarpeista haluttiin saada tietoa. Lisäksi kiinnosti, miten ohjaustyössä on tullut esille seurakuntatyön erilaiset muutokset. Mitä on työnohjaus ja konsultointi käytännössä hiippakunnassamme nykyisin, kuului yleistavoite kyselytutkimukselle. (Liite 1).

Haastattelu toteutettiin Webropol-verkkokyselynä tuomiokapitulin avustuksella. Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastasi toimistos sihteeri Annukka Pihlaja. Kyselyn sisältöä hahmoteltiin yhdessä hiippakuntasihteeri Johanna Korkeaniemen kanssa. Korkeaniemi laati myös kyselyn saatekirjeen.

Työnohjaajia lähestyttiin kyselyn merkeissä sähköpostitse 16.9.2019. Viestissä ilmoitettiin linkki, josta pääsi vastaamaan kysymyksiin 30.9.2019 saakka.

Kysely lähetettiin 45 henkilölle ja vastauksia saatiin 23. Kyselyn vastausprosentti oli 51.

Seuraavassa kyselyn tuloksia esitellään neljän kategorian kautta: työnohjaus ja työyhteisökonsultointi, muutos, koulutus ja kehittäminen sekä johtaminen. Kyseinen tulosten kategorisointi nousi tämän lopputyön tehtävänannon ja tutkimusongelman pohjalta.

3.2. Työnohjaus – muodot, kesto ja teemoja

Kyselyssä työnohjauksesta kysyttiin kysymyksiä yksilö-, ryhmä- ja tiimiohjauksista. Kaksi jälkimmäistä ohjausmuotoa määriteltiin kyselyn alussa seuraavasti:

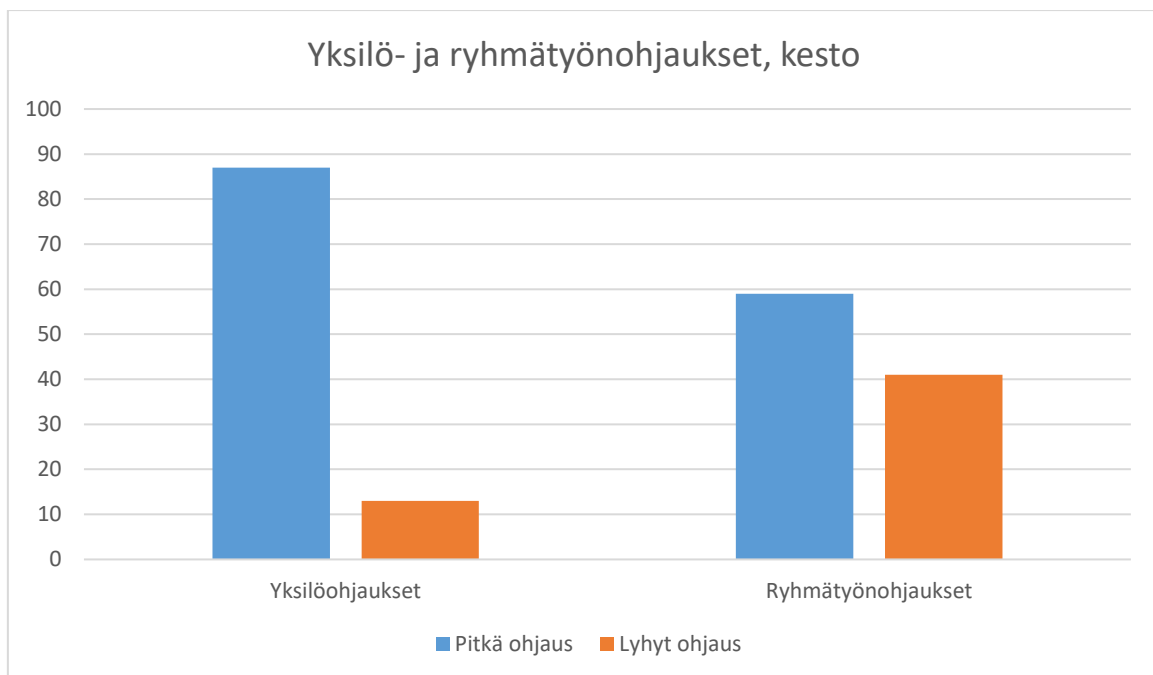
”Ryhmätyönohjauksella tarkoitetaan sellaisen ryhmän ohjausta, johon on koottu työnohjausta haluavia henkilöitä ja joka kokoontuu ryhmänä vain työnohjausta varten.

Tiimityönohjauksella tarkoitetaan jäljempänä ”luonnollista ryhmää” (työryhmä tai tiimi), jolla on yhteinen tehtävä ja joka hakee ryhmänä työnohjausta.”

87 % vastaajien antamista yksilöohjauksista on ollut pitkiä, 40 kerran ohjauksia. 13 % oli lyhyempiä. Syyt lyhyemmille ohjauksille näyttivät liittyvän ohjattavan tarpeisiin, esimerkiksi lyhyeen sijaisuuteen. Yksi vastaaja oli maininnut lyhyemmän kestoksi 10 kertaa.

Ryhmätyönohjausten osalta vastaajista (22) 13 oli antanut pitkiä, 30 kerran ryhmätyönohjauksia. Suullisissa vastauksissa todettiin, että pitkään ohjaukseen päädyttiin, ”koska (se on) kirkon sääntö” tai se on ”direktiivin mukaista ohjausta”. Muut ryhmätyönohjaukset ovat olleet 10-20 kertaa, tai esimerkiksi puolen vuoden ajan.

Tiimityönohjauksia oli 20 vastaajasta tehnyt 12. Niiden kertamäärät vaihtelivat hyvin paljon 3 ja 30 kerran välillä.



Työnohjauksessa käsitellyt asiat ovat hyvin samankaltaisia kaikkien vastaajien osalta. Pääasiassa työnohjauksessa käsiteltiin työn rajaamisen ja jaksamisen kysymyksiä (100 % vastaajista), työaikaa tai -ajattomuutta, johtamisen ja työyhteisöjen kysymyksiä, sekä ohjattavien henkilökohtaisen elämän asioita (n. 97 % vastaajista). Hengellisiä kysymyksiäkin käsiteltiin (91%), toimintaympäristön muutokseen liittyviä asioita (87%), sekä seurakuntatyön muutoksia (83%). Muita asioita olivat mm. haastavat tilanteet työssä, työn kehittäminen, työnäky, alan vaihtaminen, naisten asema kirkossa, ja oman työuran merkityksellisyys (17 %).

3.3. Konsultointi – olemus, tarkoitus ja suhde työnohjaukseen

Vajaa puolet kyselyyn vastanneista (23 vastaajasta 11 eli 48 %) oli saanut koulutuksen myös työyhteisökonsultointiin.

Vastauksissa sanoitettiin kokemusta konsulttina toimimisesta narratiivisuuden kautta:

”Konsultin roolissa olet syvemmin mukana yhteisön muutosprosessissa vaikuttavana ’jäsenenä’.” Konsultoinnin olemusta on toisinaan nimenomaan kuvattu hienovaraisena toimintana, jossa pelkkä konsultin läsnäolo jo sinällään synnyttää muutosta yhteisössä ja sen kertomuksessa. Samalla moni vastaaja tiedosti sen, ettei työyhteisökonsultoinneissa voi keskittyä samalla tavalla yksityiskohtiin kuin työnohjauksissa, koska tarkastelussa on työyhteisön ja johtamisen kysymykset. Myös (yksilöiden) identiteettipohdinnat jäävät sivuun, kun konsultointi ”liittyy enemmän tai vähemmän organisaatioon” ja ”koko työyhteisöä koskeviin sopimuksiin ja/tai havaintoihin.” Konsultointiprosessit ovat yleensä vastaajien kokemuksen mukaan myös kestoiltaan työnohjauksia lyhempiä.

Konsultteina toimivilta vastaajilta kysyttiin, miten he oman kokemuksensa mukaan määrittelevät konsultoinnin ja työnohjauksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Rajanveto koettiin jokseenkin hankalaksi: ”Raja menee osittain päällekkäin, sitä on vaikea vetää”. Esimerkiksi tiimityönohjauksen ja konsultoinnin raja koettiin hämäräksi, ”varsinkin, jos esihenkilö oli mukana”. Työnohjauksessa ja konsultoinnissa tulokulma on kuitenkin vähän erilainen, vaikka teemat ovat samanlaisia ja samanlaisia asioita voi nousta esiin, kuten ”ihminen, työ, ammatillisuus, persoona ja suhteet”. Eräs vastaaja haki sanoitusta yksilö-yhteisö –akselilta: ”Työnohjaus koskee enemmän yksilöä, konsultointi yhteisöä.”

Työnohjaus miellettiin vastauksissa prosessiksi, johon automaattisesti sisältyy ajatus siitä, että ohjattava tekee itse muutostyön itsessään. Konsultoinneissa vastuun palauttaminen yhteisölle täytyy pitää vielä aktiivisemmin mielessä. Toimijuuden vahvistaminen voi kuitenkin olla haastavaa, jos aloite konsultointien tekemisestä on tullut hiippakunnalta, kuten usein tulee. Syynä on useasti ollut jokin työyhteisöä koskettanut ongelma ja ”konsultti on tilattu paikalle johdon tueksi”, kuten eräs vastaajista sanoitti. Työnohjaus alkaa kuitenkin yleensä ”työntekijän tarpeesta voimaantua, löytää uusia tapoja voida paremmin ja jaksaa paremmin”.

Konsultteina toimivilta työnohjaajilta kysyttiin myös, voisiko työnohjausta käyttää apuna konsultoinnin ohella esimerkiksi piispantarkastuksissa ja millä tavoin.

Kysymys ymmärrettiin kahdella tavalla: miten jatkaa työnohjauksen keinoin työn tekemisen ja työyhteisön tukemista piispantarkastuksen jälkeen ja toisaalta, miten hyödyntää piispantarkastuksen konsultoinneissa työnohjaajien tietoa työyhteisöstä. Jälkimmäisen kohdalla haasteena on vaitiolovelvollisuuden ja sitä kautta luottamuksen säilyttäminen. Millaista työnohjauksista peräisin olevaa tietoa voidaan jakaa, että siitä olisi oikeasti hyötyä tarkastusprosessille?

Vain yksi vastaajista oli konsultoinnin ja työnohjauksien yhteen liittämisen suhteen mielteliäs, kaikki muut vastaajat suhtautuivat positiivisesti tai jopa suorastaan innostuneesti. Joku vastaajista totesi, että on jo yhdistänyt samaan prosessiin, konsultoinnin ja työnohjauksen – miten tämä tapahtuu, ei kuitenkaan käynyt vastauksesta selville.

3.4. Muutos

Työnohjauksen kentällä on havaittavissa jonkinlaista muutosta. Kyselyn vastausten perusteella voisi karkeasti sanoa, että ne vastaajista, jotka ovat havainneet muutosta työnohjauksen rakenteissa, kertoivat että tarvetta on myös lyhyille ohjauksille pitkien rinnalla tai niiden sijasta. Myös muutosta yksilöohjauksista ryhmäohjauksiin nähtiin olevan ilmassa.

Työnohjaajat toivoivat tukea ja koulutusta erityisesti uusien menetelmien parissa, päivitystä osaamiseen (eräs vastaaja mm. kertoi hakeutuneensa mindfulness työnohjauksessa –

koulutukseen), kollegiaalisuutta, koulutusta muutosten kanssa työskentelyyn, tiimien ohjaamiseen sekä alaitaitoihin. Osa vastaajista koki, ettei tarvitse enempää tukea tai koulutusta, vaan olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseensa.

Konsultteina toimivilta kysyttiin, miten he muuttaisivat hiippakuntamme konsultointimalleja tai –tapoja. Vastauksista nousi esiin joitakin kehittämisideoita. Ensinnäkin konsultoinnin tarve – myös muulloin kuin piispantarkastuksissa – nähtiin ilmeisenä, mutta monessa seurakunnassa konsultointi voi tyssätä määrärahojen puutteeseen. Toiseksi oltiin valmiita yhdistämään työnohjaus- ja konsultointikäytäntöjä. Työnohjaukselliset toimet auttavat työyhteisöä kokemaan turvallisuutta ja kasvattavat keskinäistä luottamusta. Tosin konsultoinnin vaikuttavuustutkimuksien (mikäli on tehty) tuloksia joku vastaajista kaipasi. Kolmanneksi todettiin, että piispantarkastuksiin liittyvien konsultointien tulisi olla riittävän pitkäkestoisia, jotta työyhteisöjen ongelmat tulisivat paremmin esiin. Vastauksissa näkyi toive siitä, että konsultit saisivat tehdä työtään pitkäjänteisemmin, esimerkiksi piispantarkastusten välissä, ei vain niiden yhteydessä. Pitkäjänteisyys vaikuttaisi vastaajien mukaan siihen, että työyhteisöjen ongelmakohdat saataisiin helpommin esiin. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös monipuolisempaa työskentelyä, jotta halutut muutokset olisivat pysyviä. Myös tarkastuksiin liittyviä konsulttien laatimia raportointeja tulisi ohjeistaa tarkemmin, jotta mitattaisiin samoja asioita kussakin seurakunnassa. Joku konsulteista myös ilmaisi, ettei tunne hiippakunnan konsultointimalleja.

3.4. Johtaminen

Vain 17 %:lla vastaajista eli neljällä vastaajalla oli yksilöohjauksessa ollut ohjattavan esihenkilö mukana vähintään kerran ohjauksissa.

Esihenkilön läsnäolosta ohjauksissa oli pääsääntöisesti myönteisiä kokemuksia. Ohjattava saattoi kokemuksensa mukaan tulla paremmin kuulluksi kuin ilman työnohjaajan läsnäoloa. Esihenkilön läsnäolo ohjauksessa on saattanut parantaa viestintää ja ylipäänsä esihenkilön ja työntekijän kohtaamista.

Joku vastaajista oli harkinnut esihenkilön kutsumista ja ehdottanut sitä ohjattavalle, mutta suurin osa ”ei” vastanneista totesi, ettei joko ohjattavan tai ohjaajan mielestä ole nähty tarvetta esihenkilön mukaan kutsumiselle. Joissain tapauksissa järjestelystä oli sovittu esihenkilön ja ohjattavan kanssa, toisissa taas ohjattava oli kieltänyt esihenkilön kutsumisen mukaan. Ohjattavalla saattoi olla ajatus, että esihenkilön läsnäolo hankaloittaisi tai rajoittaisi ohjaustilannetta.

Tiimityönohjauksissa tilanne oli esihenkilön läsnäolon suhteen erilainen kuin yksilöohjauksissa: 57 % vastaajista totesi esihenkilön olleen mukana (ainakin jossain vaiheessa) tiimien työnohjauksissa.

Kokemuksiaan ja mahdollisia hyötyjä tai haittoja esihenkilön läsnäolosta vastaajat kuvailivat joko myönteisinä (asioiden suora käsittely, puhumaan opetteleminen vaikeista asioista, yhteys ja työn selkeytyminen, mahdollisten muutosten toteutuminen nopeammin) tai kielteisinä (tiimin jäsenten rohkeus puhua kärsii tai ohjaustilanteen ilmapiiri on jäykistynyt).

Mikäli tiimin esihenkilö ei ole ollut mukana ohjaustilanteissa, syinä vastaajien mukaan on ollut joko esihenkilön toive, yhteinen sopimus tai sitten ei ole nähty tarvetta kutsua esihenkilöä mukaan. Tosin eräs vastaajista totesi, ettei (ohjauksessa käsitelty) ongelma ollut ensisijaisesti esihenkilöalaisasia, eikä siksi nähty tarvetta esihenkilön läsnäololle.

3.5. Koulutus ja kehittäminen

”Riippumatta koulutuksesta tai työantajasta kirkon työnohjaaja sitoutuu työskentelemään kirkon työnohjauksen periaatteiden mukaisesti.” (Kirkon koulutuskeskus 2015)

Kyselyyn vastaajista valtaosa (19 vastaajaa 23 eli 82 %) oli käynyt Kirkon koulutuskeskuksen järjestämän Kirkon työnohjaajakoulutuksen. Muita koulutuspaikkoja olivat Tampereen Yliopisto, Satakunnan AMK, A-klinikkasäätiö ja Diak.

Työnohjaajakoulutuksen jälkeen vastaajista 7 ei ole osallistunut mihinkään lisäkoulutukseen, jonka olisivat mieltäneet vahvistaneen työnohjaajana toimimista. Vastaajista 14 oli osallistunut eri vaiheessa työnohjaajan uraansa erilaisiin koulutuksiin. Vastauksissa vahvasti nousivat esiin Lapuan hiippakunnan järjestämät työnohjaajien koulutuspäivät, teemapäivät ja valtakunnalliset työnohjaajien neuvottelupäivät sekä toisten työnohjaajien tapaamiset. Storyn järjestämiin koulutuksiin oli osallistunut vain yksi vastaajista. Konsulttikoulutus oli ollut selkeä jatke työnohjaajakoulutuksen jälkeen, samoin sielunhoidon pitkä koulutus. Mahdollisesti eläkeiän lähestymisellä oli vaikutuksia hakeutuiko työnohjaaja lisäkoulutukseen vai ei.

Vain kaksi vastaajista ei osannut nimetä, minkälaista koulutusta kaipasi. Vastauksissa kaivattiin lisäkoulutusta selkeästi teemoihin, jotka käsittelevät työkuulttuuria ja ilmapiiriä koskevia muutoksia sekä johtajuutta. Vastaajat kaipasivat koulutusta kipeistä ja vaietuistakin teemoista, kuten erilaisista riippuvuuksista, addiktioista, uhritumisesta, hyväksikäytöstä ja persoonallisuushäiriöistä. Esiin nousi myös tarve oppia erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Kirjallisuus ja uusimpien tutkimusten seuraaminen sekä keskustelua toisten kanssa ajankohtaisista teemoista työnohjauksen ympärillä koettiin vahvistavaksi.

Kaikki vastaajat arvioivat omaa työtään työnohjaajana. Työnohjaajan omat muistiinpanot ovat apuna prosessin arvioinnissa ja ohjauksen suunnittelussa. Rehellinen itsereflektointi onnistumisesta joka ohjauskerran jälkeen koettiin tarpeellisena. Samoin dialoginen keskustelutapa, ja sen avoimet kysymykset: puhuttiinko siitä mistä piti puhua? Joka ohjauskerralla on mahdollista tarkastella asetettuja tavoitteita ja tehdä niihin tarkennuksia.

Kysymyslomake oli usealla pohjana arvioinnille. Arviointia prosessista tapahtui puolessavälissä sekä ohjauksen lopuksi. Arvioinnin kysyminen oli säännöllistä, se koettiin merkittäväksi. Oma reflektio, muistiinpanot ja keskustelut neuvottelupäivillä toisten ohjaajien kanssa koettiin tärkeäksi. Saadun palautteen ohjaajat pyrkivät käyttämään hyödyksi prosessin jatkossa. Eräs vastaaja toivoi, että juuri oman työn arviointiin saisi lisää keinoja kehittyäkseen työnohjaajana.

14 vastaajaa 23:sta vastasi avoimeen kysymykseen ”Mitä muuta haluaisit kertoa työnohjauksen/konsultoinnin kehittämiseen liittyen? Vapaa sana”:

”Kirkon työnohjauskoulutuksen ja toteuttamisen rakenne voisi olla PALJON avoimempi.”

”Lyhyet prosessit varmasti realistisia”

”Lyhyistä ryhmäohjauksista jäi mieleen sitoutumisen tärkeys. Jos kaikki ryhmäläiset eivät tule paikalle, niin viisi kertaa on hyvin lyhyt aika. Ryhmän elinkaari on melko lyhyt aika. Tapaamiset vaatisivat varmasti tärkeämpää suunnittelua ja tavoitteiden asettelua kuin esim. 30 kerran pitkä ryhmäohjaus.”

”Edelleen liputan yksilötyönohjauksen puolesta. Kyllä se puolustaa paikkansa silloin kun uupumisen raja on häilyvä.”

”Työn ohjauksella ja konsultoinnilla on paljon yhteistä. Heikkenevien resurssien aikana seurakunnan työyhteisön tukeminen on elintärkeää kipeiden leikkauksien kohdatessa sekä esimiestä että työntekijöitä.”

”Hyvä välinen ammatillisen ja persoonallisen kasvun tueksi. Voisi käyttää myös yhteisöllisimmin ja osittain sitoa myös johtamiseen”

”Erittäin hyvä ja hyödyllinen tapa toimia työntekijän ja työyhteisön hyväksi. Siksi on tärkeää että työnohjaajat kootaan yhteen aika ajoin kehittämään yhteistä työtä.”

”neurotieteen uusiin tuloksiin perehtyminen voisi olla hyväksi myös työnohjaajille.”

”Vertaistapaamisia ”olohuone” verkossa, jossa ollaan paikalla tiettyyn päivään ja aikaan, avoin kaikille konsulteille ja työnohjaajille, aiheet olisivat ennalta sovittuja.”

”Pitkän yksilötyönohjauksen pitkä kesto 40 x 45 min, tai 30 x 90 min. Pitkän ohjauksen aikana mahdollistuu yksilön ammatti-identiteetin kehittyminen ja vahvistuminen. Työn tutkiminen ja analysointi on haastavaa toteuttaa tiukasti aikataulutetussa työssä. Työnohjaus on oiva työväline jotta, työntekijä voi jäsentää itsensä, työnsä merkityksen ja paikkansa työyhteisössä. Työelämän muuttuvat työtavat ja muutokset rakenteissa vaativat työntekijältä kykyä sietää epävarmuutta ja taitoa säilyttää työkykynsä näissä tilanteissa. Oman perustehtävän sanoittaminen ja pohtiminen, työtapojensa tarkastelu, motivaation säilyttäminen, tunteiden ja kokemusta sanoittaminen sekä työympäristönsä tutkiminen ulkopuolisen henkilön kanssa voi johtaa syvälliseen henkilökohtaiseen kasvuun.”

4. Havaintoja haastattelututkimuksen tuloksista

4.1. Työnohjaus

Työnohjaus on lähtökohtaisesti työnohjattavan/työnohjattavien ja -ohjaajan välisissä luottamuksellisissa tapaamisissa syntyvä tila, jossa on lupa ja aikaa käsitellä ja pohtia työstä esiin nousevia kysymyksiä. Työnohjauksessa kehitetään omaa ammatillista tietoisuutta, opitaan uutta ja tutkitaan työtä ja siitä nousevia ajatuksia yhdessä työnohjaajan kanssa. Työnohjauksessa voidaan nähdä erilaisia funktioita, opetuksellinen, hallinnollinen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen funktio. Työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien tapaamisten kautta syntyy monenlaisin menetelmin tutkiva, piilotettujakin aiheita esiin kutsuva tila, jossa kehittyminen on mahdollista.

Kuitenkin on myös niin, että työnohjaus – kuten niin moni muukin asia tässä maailmassa – on sidoksissa paljon maallisempiin ja raadollisempiin lainalaisuuksiin. Tämän lopputyön lähtökohtana oli Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulissa herännyt kysymys siitä, pystytäänkö nykyisillä työnohjauksen resursseilla vastaamaan siihen työnohjaukselliseen tarpeeseen, jota hiippakunnan seurakunnissa on. Samankaltaisia pohdintoja on kuultavissa myös muista kirkkomme hiippakunnista. Vaikka seurakuntien välillä annettussa työnohjauksessa raha ei varsinaisesti vaihdakaan omistajaa, on kyse henkilöresursseista, ajankäytöstä ja välimatkoista. Esimerkiksi Helsingin hiippakunnan alueella on arviolta hiukan alle 80 työnohjaajaa (arvion antoi puhelinkeskustelussa Seija Riekkinen, Helsingin seurakuntayhtymän päätoiminen työnohjaaja) ja Lapuan hiippakunnan alueella 42 työnohjaajaa. Hiippakunnat ovat hyvin erilaisia esimerkiksi etäisyyksien ja liikkumisen osalta. Siinä, missä Helsingin hiippakunnassa voi työnohjaukseen toisen seurakunnan alueelle kulkea julkisilla liikennevälineillä, täytyy Lapuan hiippakunnassa käyttää omaa autoa.





Vaikka Helsingin hiippakunta ja Lapuan hiippakunta eivät ole aivan vertailukelpoisia, yllä olevista kartoista näkyy mittasuhteiden ero selkeästi.

Lapuan hiippakunnan alueella toimivat työnohjaajien virkapaikat ovat suuremmissa kaupunkikeskittymissä ja niiden liepeillä. Suuri osa hiippakunnan seurakunnista jää ”katvealueeseen”, eikä niistä ehkä lähdetä työnohjaukseen kovin helposti. Kuinka jatkossa voidaan taata yhtäläiset oikeudet työnohjaukseen eri puolilla Lapuan hiippakuntaa? Onko tiukkenevissa taloustilanteissa mahdollista järjestää pitkiä, 40 kerran ohjauksia yksilöille tai 30 kerran ohjauksia ryhmille? Voidaanko työnohjaajien määrää lisätä niin, että ne jakautuisivat tasaisemmin hiippakunnan eri alueille?



Työnohjaajien määrän lisääminen tuo mukaan yhden lisäkysymyksen. Kuka maksaa koulutuksen, kun pienten seurakuntien taloustilanne heikkenee? Suuremmissa seurakunnissa tai seurakuntayhtymissä koulutusmäärärahat ovat vielä kohtuullisen hyvät, mutta pienemmissä tilanne ei ole yhtä hyvä. Kirkon koulutuskeskuksessa järjestettävä työnohjaajakoulutus on kallis, mutta niin ovat myös muiden tahojen järjestämät työnohjaajakoulutukset. Kuitenkaan ilman koulutusta työnohjausta ei voi antaa. Miten voitaisiin mahdollistaa huippulaatuisen koulutuksen jatkuminen ja huolehtia siitä, että myös pienten seurakuntien työntekijöillä olisi mahdollisuus päästä osallistumaan koulutukseen?

Työnohjaukselle ilmeisen tyypilliseen tyyliin vastaamme näihin kysymyksiin kyllä ja ei, ehdottomasti ehkä sekä uusilla kysymyksillä. Valmiita vastauksia ei ole, eikä kaiken kattavaa, kaikkien hiippakuntien ja seurakuntien elämään sopivaa mallia ole olemassakaan. Joitain hajanaisia ajatuksia kuitenkin tästä kaikesta nousee.

1. Mitä työnohjaus oikeastaan on? Mihin sillä etsitään vastausta?
2. Millä keinoin työnohjausta voidaan tehdä alati muuttuvassa maailmassa, jossa rahalliset resurssit vähenevät ja seurakuntien tilanteet ovat niin erilaisia?
3. Kuka/mikä taho maksaa koulutuksen jatkossa?

Työnohjauksen keskiössä pitäisi olla se aika, kunnioitus ja huomio, joita työnohjaaja antaa ohjattavalle tai ohjattaville. Hitaus ja prosessinomaisuus ovat työnohjauksen herkullisinta antia, se, että jonkin kehkeytymiselle on aikaa ja tilaa. Pitkät työnohjukset ovat onnen omiaan

kantamaan tämän kaltaista prosessia, jossa ihminen vähitellen etsii ja löytää, tutkii ja hahmottaa omaa työtään. Työnohjaajan tehtävänä on mahdollistaa ja kysyä, tarjota tilaa. Jos työnohjauksen perusteena on kehittyminen ja työn tutkiminen, pitkä työnohjausprosessi on juuri sitä, mitä tarvitaan. Jos taas työnohjauksen perimmäinen tarve on ratkaista jokin käsillä oleva yksittäinen pulma, vähempikin riittää. Tällaiseen tarpeeseen on syytä olla tarjolla myös lyhyempiä ja napakampia ohjauksia. Tämän kysymyksen kohdalla voidaan pohtia, onko sellainen enää työnohjausta, mutta mitä muutakaan se olisi? Ehkä työnohjauksen perimmäistä olemusta ei olekaan syytä tarkastella aikakäsitysten rajoissa, vaan kunnioittavana tilana, jossa ohjattavan lähtökohdista käsin tarkastellaan työtä erilaisista näkökulmista. Aika, joka ohjaukseen käytetään voi olla tarpeesta lähtevä, joko pitkä tai lyhyt, sovittavissa.

Entä resurssit? Miten taataan työnohjauksen mahdollisuus kaikille? Lopputyön tekemisen loppuvaiheessa maailmamme on muuttunut rutkasti koronavirusepidemian pyyhkäistessä ylitsemme. Kaikenlainen työn tekeminen ja kanssakäyminen on muuttanut muotoaan. Tämä on ollut hyvä opetus siitä, että kanssakäymistä voi pitää yllä myös etäyhteyksin – kuten moni työnohjaaja on varmasti tehnyt jo aiemmin. Nyt kuitenkin meidät on pakotettu toimimaan uudella tavalla ja se on osoittautunut täysin mahdolliseksi. Opimme jatkuvasti lisää etäyhteyksien hyödyntämisestä ja tässä voisikin olla yksi ratkaisu pienten seurakuntien työntekijöiden työnohjauksen hoitamiseen. Pitkänkin työnohjauksen voi järjestää etäyhteyksin, jos esimerkiksi alussa, keskivaiheilla ja lopussa on mahdollisuus face-to-face tapaamiseen. Mutta varsinkin lyhyisiin ”täsmäohjauksiin” etäyhteys toimii varmasti. Myös ryhmäohjaukset olisi mahdollista järjestää etänä, kunhan työtavoista sovitaan.

Koulutuksen rahoittamisen miettiminen tuntuu suurelta tehtävältä, mutta pohdimme kuitenkin sitä mahdollisuutta, että kirkolla voisi olla ”työnohjausrahoisto” (termi itse keksitty), jonka tarkoituksena olisi tuottaa pitkäjänteistä työhyvinvointia Suomen kaikkiin seurakuntiin. Tästä rahastosta voitaisiin maksaa esimerkiksi työnohjaajakoulutuksen kuluja, ainakin niille seurakunnille, joista muuten ei voitaisi lähettää opiskelijoita koulutukseen. Tai voisiko osa koulutuksesta tapahtua myös etäopintoina (tässä kyllä menetettäisiin jotain), jolloin seurakunnat säästäisivät majoitus- ja ruokailukustannuksissa. Tai voisiko koulutukseen löytyä paikallisesti apua hiippakuntien koulutusmäärärahoista – niiden hiippakuntien, joissa on liian vähän työnohjaajia suhteessa tarpeeseen? Olisiko työnohjaajakoulutusta mahdollisuus järjestää osittain hiippakunnissa ja osittain myös tuomiokapitulien rahoittamana?

Lapuan hiippakunnan työnohjaajat toivat kyselyssä esiin myös jatkuvan koulutuksen tarpeen, sekä toiveen kollegiaalisuuden lisäämisestä. Pohdimme hiippakunnallisia työnohjaajien kokoontumisia ja niiden sisältöä, niihin voisi lisätä koulutuksellista antia siten, että ne työnohjaajat, jotka ovat hankkineet uutta osaamista voisivat jakaa osaamistaan myös muille.

Kouluttamisesta ei ehkä aivan voi tässä yhteydessä puhua, mutta sellaisesta ”hyvät käytännöt kiertoon” –ajattelusta kylläkin. Meillä on paljon osaamista ja kykyjä, joista myös muut voisivat oppia ja saada ideoita omaan työhönsä. Työnohjaajien kokoontumisia olisi hyvä suunnitella porukalla ja kartoittaa, millaista sisältöä milloinkin näihin tapaamisiin tarvittaisiin.

Työnohjaajilla Lapuan hiippakunnassa voisi olla myös jonkinlainen verkkoalusta, jossa vertaistuki ja hyvät käytännöt/ideat voisi laittaa jakoon.

Työnohjaajien/konsulttien keskinäistä kouluttautumista on mahdollisuus järjestää myös etänä. Tällöin myös kouluttajia on mahdollisuus hankkia edullisemmin myös hiippakunnan ulkopuolelta.

4.2. Konsultointi

Kyselyn tuloksista konsultoinnin osalta näkyy, että konsultointi toimintana ja prosessina mielletään jossain määrin narratiivisuuden kautta. Tuloksista kuuluu myös ajatus tai toive siitä, että konsultti voisi olla pidemmän matkaa mukana työyhteisön kanssa – että siis yhteinen kertomus olisi pidempi. Konsultoinnin vaikuttavuuden osalta tällä olisi varmasti positiivista merkitystä.

Lapuan hiippakunnassa konsulteista on käytetty työyhteisökehittäjä -nimitystä. Tämä on sikäli merkityksellinen asia, että jo itse konsultoinnin käsitteeseen sisältyy uuden etsimisen ja toimivammaksi luomisen ajatus. Kaikkeen konsultointiin liittyy kehittämisen ajatus, ja oikeastaan ammattitaitoinen konsultointi ei voi olla mitään muuta kuin kehittämistä. Kehittäminen kohdistuu rajapintoihin ja solmukohtiin, jotka täytyy tunnistaa ja tiedostaa. Työsystemiä tai –kulttuuria sekä työyhteisön toimintaa on tarkasteltava rinnakkain. Huomio ei konsultoinneissa saa tai voi kohdistua kenenkään henkilön persoonallisuuden piirteisiin, vaan pikemminkin työskentelyprosesseihin ja organisaatiodynamiikkaan.

Tämä liittyykin konsultoinnin eettisiin periaatteisiin. Keskeisenä konsultoinnin eettisenä periaatteena on nähty asiakkaan autonomian tukeminen ja kunnioittaminen. Konsultoinnissa on kyse asiantuntijatehtävästä, jossa tarvitaan monipuolista substanssiosaamista, mutta myös kykyä asettua dialogiin. Asiakkaan autonomian tukeminen ja kunnioittaminen määrittää suhteessa olemista ja vaatii konsultin roolissa toimivalta hyvää itsetuntemusta. Miten konsultti eli työyhteisökehittäjä ymmärtää omaa olemistaan ja suhteissa oloaan? Millaisiin käsityksiin ja arvoihin hänen työnsä perustuu? Reflektointiapuna on myös työpari, mikä on normaalikäytäntö Lapuan hiippakunnan piispantarkastuksiin liittyvissä konsultoinneissa.

Muita keskeisiä eettisiä periaatteita ovat muun muassa konsultointiprojektin samansuuntaisuus asiakkaan organisaation perustehtävän kanssa, johtamisen tukeminen sekä oman ammattitaitonsa puitteissa toimiminen. (Vartainen 2006)

Konsultoinnin eettisten periaatteiden tiedostaminen on erityisen tärkeää niissä projekteissa, joihin kutsu ja tehtävänanto tulevat tuomiokapitulilta. Miten asiakkaan autonomian tukeminen ja kunnioittaminen tapahtuu ja mitä se käytännössä tarkoittaa? Mitä autonomia sisältää ja miten se määritellään? Entä onko vaikkapa kriisikonsultointi, johon kutsu on tullut tuomiokapitulilta, perusteltavissa konsultoitavan organisaation perustehtävästä käsin? Miten pitkälle johtamista voi tukea ja miten se on perusteltavissa? Edellisessä luvussa kuvatuissa konsulttien vastauksissa näkyikin konsulttina toimimisen eettistä pohdintaa.

Kuitenkin konsultin ja työnohjaajan ammattitaitoa osoittaa se, että hän kykenee auttamaan ohjattavat tarkastelemaan työn ja organisaation perustehtävää pelkästään henkilösuhteiden tarkastelun sijasta. Ehkä merkittävin eettinen ongelma onkin siinä, kun organisaation perustehtävän toteuttaminen ja johtaminen ovat häiriintyneet.

Näiden kysymysten hahmottelemisessa on syytä pitää mielessä konsultoinnin perussuhteet, konsultoinnin ”kolmio”: tilaaja – konsultti – asiakas (jota työ koskee). Toiseksi on tärkeä hahmotella kuvaa konsultointitehtävän luonteesta. Millaisesta konsultoinnista mahtaa olla kyse? Onko kyse selvityksestä, interventioista vai kriisikonsultaatiosta? Vai ollaanko proaktiivisesti kehittämässä eli tekemässä tulevaisuustyöskentelyä tai käynnistämässä strategiaprosessia? Lähtökohtaisesti voi olla kyse jostain edellä mainituista, mutta prosessi saattaa todennäköisesti nostaa esiin jotain muuta, mitä lähtötilanteessa ei vielä tiedetä. Kolmanneksi ja tärkeimpänä on toimeksiantokeskustelu eli sopiminen, jossa saadaan selvennystä työn luonteeseen ja jossa voidaan käydä tavoitekeskustelua tilaajan ja asiakkaan odotuksista.

Sopiminen onkin ehkä konsultoinnin kriittisin vaihe. Näin siksi, että sopiminen on oikeastaan kaksitasoinen prosessi. Rationaalisella eli tiedon tasolla on kyse virallisesta tai muodollisesta sopimuksesta, joka antaa erilaiset reunaehdot konsultointityölle. Sen lisäksi tulee kuitenkin puhua myös psykologisesta sopimisprosessista. Yhteistyö kun ei onnistu ilman luottamusta ja psyykkistä sitoutumista. Luottamus perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostamiseen, ja ne puolestaan nousevat rajojen ja erilaisuuden tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Sitoutuminen taas edellyttää kohdatuksi ja vastaanotetuksi tulemisen kokemusta. Näin ollen psykologinen sopiminen merkitsee oikeastaan prosessia. (Vartiainen 2006)

Prosessikonsultoinnissa onkin varauduttava siihen, että sopimus voidaan tarvittaessa määritellä kokonaan uudestaan.

Eräs vastaajista totesi, ettei tunne oman hiippakuntansa konsultointimalleja. Kysymys on hyvä. Miten vastaaja on ymmärtänyt kyselyn kysymyksen konsultointimallista? Tarkoittaako hän sillä prosessin luonnetta, tuomiokapitulin tavoitteita vai jotain muuta? Toisaalta, voiko hiippakunnalla tai hiippakunnilla olla jotakin yhtenäistä konsultointimallia, jos konsultointi muistuttaa mittatilaustyötä kyseessä olevan seurakuntayhteisön tarpeisiin?

Seuraavassa luodaan katsaus siihen, miten hiippakunnat esittelevät konsultointia. Minkä otsikon alle konsultointi sijoitetaan? Millaisiin tarkoituksiin sitä käytetään? Kenelle se on tarkoitettu? Kuvaukset on koottu hiippakuntien verkkosivuilta.

Turussa konsultointi on sijoitettu ”Työelämän kehittäminen” –osioon otsikolla ”Työyhteisökonsultaatiot ja –sovittelut”. Työyhteisökonsultaatioilla tarkoitetaan

”prosessimaista työskentelyä työn kehittämisessä, muutoksissa tai tietyn tilanteen ratkaisemisessa. Ne liittyvät usein uusiin rakenteisiin, strategiaan painotuksiin, organisaation toimivuuteen tai työyhteisötilanteisiin. Konsultaatio voi olla myös luottamuselimen konsultaatio, kun kyseessä on esimerkiksi epäselvyyttä viranhaltijoiden ja luottamuselinten vastuissa tai rooleissa. Konsultit ovat kirkon konsulttivalmennuksen tai muun organisaatiokonsultoinnin koulutuksen suorittaneita tuomiokapitulin työntekijöitä tai seurakuntien tai yhtymien työntekijöitä.”

Turun mallissa konsultointi liitetään erityisesti työyhteisöjen prosessikonsultointimaiseen kehittämiseen, mutta erikseen mainitaan tässä yhteydessä myös luottamushenkilöt. Johtamisen tukeminen esitellään omassa osiossaan, ja siinä yhteydessä todetaan, että

”tuemme johtajia ja johtamisosaamisen kehittymistä erilaisissa tilaisuuksissa, koulutuksissa, verkostoissa, konsultaatioissa ja työnohjauksen kautta.”

Tampereen hiippakunnan kotisivuilla konsultointi on ”Tukea työhön ja johtamiseen” –osion alla ja sen perustehtävää avataan seuraavalla tavalla:

”On tilanteita, jossa työyhteisön yhdessä oppimista ja sisäistä muutosta edesauttaa ulkopuolinen työyhteisökonsultti. Hän on työyhteisön oman oppimisen ja työskentelyn ohjaaja. Työyhteisökonsultin ohjauksessa tapahtuvaan työskentelyyn osallistuu sopimuksen mukaan seurakunnan henkilöstö ja/tai luottamushenkilöt. Tämä edellyttää sekä seurakunnan että konsultin sitoutumista yhteistyöhön.”

Tampereen hiippakunnan esittelytekstissä on selkeä tiivistelmä konsultoinnista, ”Konsultoinnin ABC”, jossa ”Konsultointi ja työyhteisön kehittäminen” kuvataan konsultin vetämänä yhteisenä työskentelynä ”sen eteen miten asiat voitaisiin tehdä paremmin” ja johtajuuden tukemisena. Tarpeena voi olla strategiatyöskentely, toiminnan ja talouden kehittäminen, työyhteisön perustehtävän selkiyttäminen, johtajuuden kehittäminen, tiimityö ja yhdessä oppiminen sekä erilaiset seurakuntien liittymis- ja työyhteisöhankkeet.

Tampereen ohjeissa konsultointi kuvataan tapauskohtaisesti räätälöitävissä olevana ohjaustyönä, joka voi olla esimerkiksi *”esimiehen pitkäaikaista työnohjausta, mentorointia tai sparrausta”* tai *”yhden päivän työskentelyä työyhteisön kanssa”* tai sitten pidempi prosessi. Esittelytekstistä näkyy konsultoinnin olemuksen pohdinta ja kehittäminen, mutta myös ohjauksellisten toimintojen – työnohjaus, mentorointi ja sparraus – yhdistäminen konsultoinnin yläkäsitteen alle. Sinne sijoitetaan myös johtajuuden kehittäminen ja tukeminen. **Oulun** tuomiokapitulin sivuilta Tukea työhön –osiosta löytyy *”Organisaatiokonsultointi”* ja 11 konsultin yhteystiedot:

”Työyhteisön kehittäminen (organisaatiokonsultointi) on kehittäjän ohjauksessa tapahtuvaa työskentelyä, joka tukee johtajaa ja työyhteisöä työssä. Työyhteisön kehittäminen sopii työyhteisölle, joka haluaa tukea esimerkiksi strategian suunnitteluun, toiminnan ja talouden kehittämiseen, työyhteisön perustehtävän tai rakenteiden selvittämiseen, johtajuuden kehittämiseen, tiimityöskentelyn rakentamiseen, seurakuntien yhdistymishankkeiden läpiviemiseen.”

Johtajuuden tukeminen työyhteisön ohella on Oulussa keskeisesti esillä. Tosin, kuten joissain muissakin tuomiokapituleissa, Oulussa työyhteisön kehittämisen nimikkeeseen alle mahtuu laaja skaala aina strategisesta suunnittelusta seurakuntien yhdistymishankkeiden läpiviemiseen.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapituli puolestaan *”tukee työyhteisöjen hyvinvointia koulutettujen työyhteisökonsulttiensa avulla.”* Työyhteisöjen hyvinvoinnin kuvauksien jälkeen sivuilla seuraa kokonaisuudet *”Työyhteisön kehittäminen”*, *”Rakennemuutoskonsultaatio*, *”Strategiatyöskentelyn tukeminen”* ja *”Apua työyhteisön ongelmatilanteisiin”*, joissa kaikissa viitataan konsultointiin. Työyhteisön kehittämisestä todetaan, että siinä

”tarkastellaan työtä ja työyhteisön toimintatapoja yhdessä työyhteisökonsultin kanssa. Työyhteisön kehittäminen voi kohdistua yksittäisen työalan kysymyksiin tai koko työyhteisön kehittämistarpeisiin. Työelämä- ja kehittämispalvelujen osaston henkilökunta kiertää seurakunnissa konsultoimassa työntekijöitä ja luottamuselimiä tai osoittaa konsultiksi jonkun hiippakunnan alueella työskentelevän henkilön, jolla on kirkon työyhteisökonsultin pätevyys.”

Konsultointi liitetään Mikkelissä työmuotojen kehittämiseen, rakennemuutoksiin ja työyhteisöjen konfliktitilanteiden selvittämiseen ja huonon ilmapiirin kehittämiseen.

Porvoon hiippakunnan konsultointi on esillä omana kokonaisuutenaan Tukea työhön –osiossa ja konsultointia lähestytään (seurakunta)työn muutoksen kautta:

”Ett föränderligt arbetsliv medför utmaningar av olika slag. Minskade resurser och sammanslagningar medför stora förändringar och tär på arbetsgemenskapen. Ofta medför det nya roller och förändrade arbetsuppgifter. Arbetslagsutveckling är en process som stöder en gynnsam utveckling där hela arbetslaget ingår och leds av en organisationskonsult.”

Sammanslagning av församlingar föregås av omfattande förberedande utredningsarbete. Domkapitlet utser en utredningskonsult för uppdraget. För implementering av den nya

organisationen och för att skapa en ny gemensam arbetsplatskultur erbjuder arbetslagsutveckling en plattform att bygga på.”

Kuopion hiippakunnassa puolestaan Työyhteisöjen kehittäminen –osion alta löytyy perehdytys, työnohjaus ja ”Apua työyhteisöjen kehittämiseen ja pulmiin”. Konsultointia kuvataan viimeksi mainitun alla näin:

”Työyhteisössä voi olla tilanteita, jolloin tarvitaan tueksi ulkopuolista asiantuntijaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi piispantarkastuksiin liittyvät työhyvinvoinnin itsearvioinnit, strategiatyöskentelyt, haasteelliset muutostilanteet, työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehittäminen, ristiriitojen käsittely ja työilmapiiirikysymykset, kehittämisprosessien ohjaaminen ja johtamisen tukeminen. Asiantuntijan käyttäminen auttaa usein löytämään rakentavia ratkaisuja ja vaihtoehtoisia etenemistapoja.”

Tuomiokapitulin henkilöstössä on erikseen työyhteisökehittäjä, yksi hiippakuntashteereistä, jonka vastuulla on hiippakunnan seurakuntien työhyvinvointi, työyhteisöjen kehittäminen ja konsultointi sekä työnohjaus. Konsultteja (11 henkilöä) kutsutaan sivuilla ”kehittämiskonsulteiksi”, joka kuulostaa hieman tautologialta.

Helsingin hiippakunnan sivuilla ei konsultoinnista löydy mitään tietoa, työnohjauksesta kyllä.

Espoon hiippakunnan kotisivuilla konsultointi esiintyy kehittämistyön alla. Hiippakunnalla on ”konsulttiverkosto”, jonka puitteissa

”seurakuntien käytettävissä on monipuolista seurakuntatyön eri sektoreiden, rakennemuutosten, seurakuntahallinnon ja talouden asiantuntemusta. - - Konsulttiverkoston jäsenet ovat seurakuntien käytettävissä erilaisiin työyhteisöjen, tiimien ja yksikköjen kehittämishankkeisiin, ulkoisiin ja sisäisiin rakennemuutosprosesseihin, johtamisen ja strategisen suunnittelun tukitoimiin, hallinnon ja talouden prosesseihin, seurakuntatyöyhteisön ongelma- ja kriisitilanteisiin sekä muihin hankkeisiin, joissa seurakunta näkee ulkopuolisen tuen ja ohjauksen tarpeelliseksi. Konsultointiprosessien laajuudesta ja kestosta sovitaan tapauskohtaisesti toimeksiantajan tarpeiden pohjalta. - - Tuomiokapituli liittyy tarpeelliseksi osoittautuvia konsultointiprosesseja myös seurakunnissa toimitettavien piispantarkastusten yhteyteen.”

Miten **Lapuan hiippakunnassa** ymmärretään konsultointi ja mitä siihen sisällytetään? Niin ikään Tukea työhön –osiosta löytyy Työnohjaus ja konsultaatiot –kokonaisuus, jossa esitellään työnohjausta ja siihen hakeutumista:

”Työnohjaukseen tai konsultaatioon on mahdollista hakeutua mentorointivaiheen jälkeen, kun työhistoriaa on kertynyt jo joitakin vuosia. Työnohjauksella tuetaan persoonallista ja ammatillista kasvua sekä ammatti-identiteetin vahvistumista. Työnohjauksessa arvioidaan ja kehitetään ohjattavan työ- ja toimintatapoja koulutetun työnohjaajan opastuksella. Työnohjaukseen liittyvät keskustelut ovat aina luottamuksellisia. Työnohjaus toimii parhaimmillaan normaaleissa työtilanteissa erilaisia ongelmia ennaltaehkäisevänä toimintana...”

Konsultaatio tässä työnohjauksen esittelyn yhteydessä viittaa lyhytkestoiseen työnohjaukselliseen tilanteeseen, ei prosessikonsultointiin. Sille Lapuan hiippakunnassa, kuten pääosin muissakin hiippakunnissa, on ilmaus työyhteisöjen kehittäminen. Sen otsikon alta löytyy seuraava saate:

”Työyhteisöt voivat kutsua työyhteisökonsultin avukseen esimerkiksi rakennemuutostilanteissa tuomaan ulkopuolista näkemystä rakenteiden ja työroolien jäsentelyyn. Lapuan hiippakunnan työyhteisökonsulteilla on koulutus ja kokemusta seurakuntien työyhteisöjen kehittämisen erityistarpeista. Työyhteisökonsultti toimii työyhteisön oman oppimisen ja työskentelyn tukena.

Lapuan hiippakunnan piispantarkastuksiin sisältyy aina konsulttiparin vetämä kahden kerran työyhteisötyöskentely.”

Ohjeessa kuvataan siis otteelta myönteinen, proaktiivinen kehittämistyöskentely, jota alueen seurakunnille tarjotaan, sekä piispantarkastukseen liittyvät työyhteisötyöskentelyt, jotka ovat tarkastusprosessiin kuuluvia kokoontumisia. Konsultit tapaavat tarkastusprosessiin liittyen yleensä ensin seurakunnan virkamies- ja luottamushenkilöjohdon, seuraavaksi eri kerralla työntekijät ja itse piispantarkastusviikonloppuna työskennellään ensin työyhteisön kanssa ja sitten otetaan luottamushenkilöt työskentelyyn mukaan.

Käytännössä näiden kahden konsultointimahdollisuuden rinnalla elää myös kriisikonsultaatioiden todellisuus, josta ei kuitenkaan ole mainintaa. Käytännössä tuomiokapitulin henkilökunta – niin Lapualla kuin muissakin tuomiokapituleissa – käy lähes päivittäin konsultatiivisia ja työnohjauksellisia keskusteluita hiippakunnan seurakuntien johdon ja henkilöstön kanssa. Työyhteisöjen kehittämiseen liittyvät lomakkeet sivuilla ovat suppeat, eivätkä oikein vastaa tarkoitustaan.

Uutta ajattelua Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulin sivuilla edustaa Johtavien viranhaltijoiden mentorointi, työnohjaus ja konsultointi -osiosta löytyvä prosessikuvaus:

”Kirkkoherran tai taloushallinnon johtavan viranhaltijan vaihtuessa hiippakunnan lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani kutsuvat heidät yhteiseen tapaamiseen. Kutsu esitetään viranhoidon ensimmäisen puolen vuoden aikana.

Aloittavien kirkkoherrojen ja taloushallinnon johtavien viranhaltijoiden on mahdollista saada työnsä tueksi kokeneempi oman alansa mentori noin vuoden ajaksi. Kirkkoherroille ja taloushallinnon johtaville viranhaltijoille järjestetään mentorointivaiheen jälkeen työnohjausryhmiä. Ulkopuoliset konsultit tapaavat kirkkoherran ja taloudesta vastaavan ensimmäisen vuoden aikana vähintään kaksi kertaa. Samat konsultit tapaavat koko henkilöstön työyhteisöpäivässä vastavana ajanjaksona ainakin kerran. Tavoitteena on tukea muutoksessa koko henkilöstöä sekä johtavien viranhaltijoiden toimintaa työparina.”

Tässä mallissa mentorointi, työnohjaus ja konsultointi muodostavat kokonaisuuden ja ajallisen jatkumon. Ohjaukselliset tukimuodot nähdään tämän valossa keinoina tukea johtajuutta ja kasvamaan siinä. Mukana on myös vertaistuen mahdollisuus sekä työyhteisöjen ottaminen mukaan prosessiin. Konsultit pääsevät siis työskentelemään myös esihenkilöiden johtamien

työyhteisöjen kanssa ja narratiivit täydentyvät. Työnohjauksien ja konsultointien kytkeminen yhteen entistä enemmän on myös tuomiokapitulin tavoitteena tulevaisuudessa.

Työyhteisökehittäjien määrä, 29 konsulttia (16 läntisellä alueella ja 13 itäisellä), on Lapuan hiippakunnassa huomattavan iso verrattuna muihin hiippakuntiin. Taustalla on vuosien määrätietoinen toiminta piispojen Peura ja Laulaja, dekaanien Haapakoski, Muilu ja Jantunen sekä lakimiesasessorien Liljan ja Hemmingin aikana konsulttien kouluttamiseksi hiippakunnan tarpeisiin.



Kaiken kaikkiaan eri hiippakunnat esittelevät eri tavoin konsultointimahdollisuuksiaan. Suuret linjat ja periaatteet ovat samanlaiset, mutta sanoituksissa ja käytännön toteutuksissa on eroja. Toiset kytkevät konsultoinnin nimenomaan työyhteisökehittämiseen, toiset ohjauksellisen toiminnan kokonaisuuteen ja toiset näkevät sen johtamisen, työyhteisökehittämisen ja ylipäänsä toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Esittelyistä voi tehdä kaksi johtopäätöstä: Ensinnäkin prosessikonsultaatio on mittatilaustyötä, jota muokataan ja sovitellaan paikallisia tarpeita vastaavaksi. Toiseksi tyypilliseltä näyttää, että työyhteisön kehittämisen piiriin sisällytetään seurakunnan toiminnan kehittäminen hyvin laajasti. Se on toisaalta prosessikonsultoinnin ja systeemisyiden perusajatuksien mukaista: työsystemiä tai – kulttuuria sekä työyhteisön toimintaa on tarkasteltava rinnakkain. Teologisesti tämä on

kuitenkin mielenkiintoista: Mikä on seurakuntalaisuuden rooli ja toimijuus, mikäli työyhteisön kehittämisellä on iso merkitys koko seurakunnan toiminnan kehittämisen näkökulmasta? Korostaako tällainen puhetapa entisestään työntekijöiden roolia, vaikka pyrkimys kirkossa ainakin puheiden tasolla on päinvastainen?

Hiippakuntien kotisivuilla konsultoinnin määrittelyissä esiintyy Scheinin jaottelun kaikkia kolmea tyyppiä eli ”3. prosessikonsultointi”, ”2. lääkärimalli” ja ”1. informaation ostamis- tai asiantuntijamalli”, ja nimenomaan selkeästi tässä mainitussa järjestyksessä prosessikonsultointimallin hallitessa. Miten kehitys on johtanut tähän ja onko se tapahtunut nimenomaan 1. ja 2. mallien kustannuksella? Onko yleinen demokratisoitumiskehitys ja asiantuntijuuden kasvaminen työelämässä haastanut myös tuomiokapitulien toimintaa? Entä mikä osuus on seurakuntien varsin suurella itsenäisyydellä toimijoina? Vai onko tässä kaikessa kyse systeemisyyden ja kompleksisuuden tajun kasvusta, jolloin on alettu tarvita enenevässä määrin prosessikonsultoinnin keinoja työn ja työyhteisöjen kehittämisessä?

5. Johtopäätökset ja uusien mallien/uudistuksien esitteleminen

5.1. Ohuessa paikassa

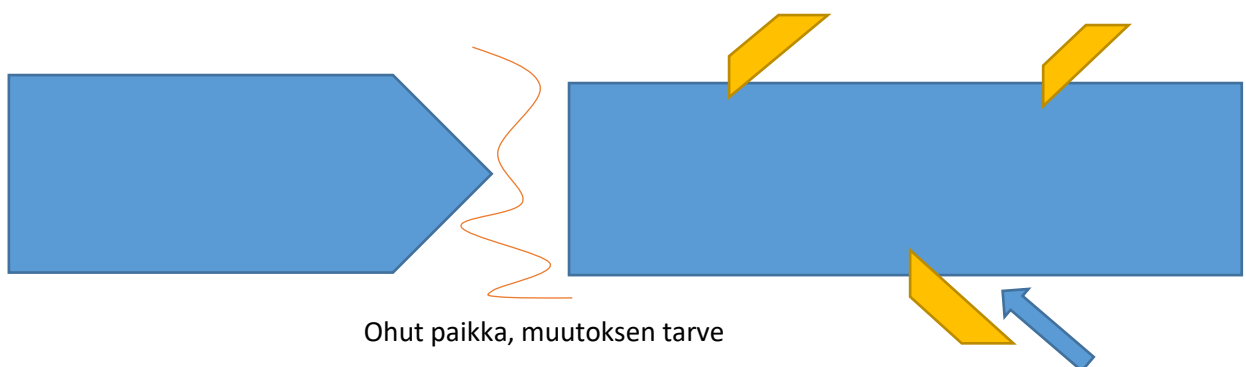
Mitä uusia toimintamalleja, työtapoja, koulutusta tulevaisuuteen tarvitaan pitkien työnohjauksien rinnalle? Mistä Lapuan hiippakunnan työnohjaus on tulossa, mihin menossa? Mitä ovia avautuu?

Tätä lopputyötä aloittaessamme ja tehdessämme olemme astuneet ohueen paikkaan, kohtaan, jossa jokin muutos on ovella, tulossa tai ehkä jo olemassa. Muutos, joka on jotenkin puheissa, mutta ei kuitenkaan sellaista, mistä saisi selkeästi otteen. Työnohjauksen maailma ilmenee koko ajan liikkeessä olevana, joustavana, jossa kuitenkin esille kutsutaan joitain lainalaisuuksia, joista voitaisiin pitää kiinni. Pitkien työnohjausten oletetaan olevan sellaista lainalaisuutta, mutta arkitodellisuudessa työnohjausten kestot ja muodot vaihtelevat.

Lapuan hiippakunnan työnohjaajille tehdystä haastattelusta käy ilmi, että hiippakunnassa on tehty pääosin ”perinteisiä” pitkiä yksilöohjauksia ja pitkiä ryhmätyönohjauksia. Pitkien 40 ja 30 kerran ohjausten lisäksi työnohjaajat ovat tehneet lyhyempiä, eri pituisia ohjauksia riippuen siitä, mikä tarve ohjattavalla tai ohjattavilla kulloinkin on ollut. Osa työnohjaajista on itse hakeutunut lisäkoulutuksiin tai hankkinut muuta uutta osaamista työnohjauskoulutuksen lisäksi. Usealla vastaajista on myös kirkon konsulttikoulutus. Suoranaista tyytymättömyyttä työnohjauskulttuuriin ei ollut havaittavissa, mutta muutoksen tuulia kyselyn perusteella saattaa aistia. Moni vastaaja kertoi, että lyhemmille ohjauksille näyttäisi olevan tarvetta esimerkiksi ohjattavan ollessa lyhyessä määräaikaaisessa työsuhteessa tai kun muista syistä

lyhempi ohjaus sopii paremmin ohjattavan tilanteeseen. Osa vastaajista kertoi, että lyhempiin ohjauksiin sekä tiimityönohjauksiin tulee enemmän kyselyjä. Moni vastaaja pohti myös työnohjauksen ja konsultoinnin yhteistyömahdollisuuksia avoimin mielin. Vastauksista näkyi myös toive lisäkoulutukseen, sekä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön työnohjaajien kesken.

Kartoituksen perusteella olemme pohtineet, miten jatkossa hiippakunnan työnohjaajat voisivat edelleen palvella seurakuntien työntekijöitä ammattitaitoisesti ja saada tarvitsemaansa tukea hiippakunnalta. Olemme myös pohtineet erilaisia ”malleja”, ehdotuksia tai ajatuksia siitä, millä eri tavoin niukkenevien resurssien ja pitkien välimatkojen keskellä työnohjaajat pystyvät työtään tekemään ja erilaisten seurakuntien työntekijöille voidaan taata yhtäläiset oikeudet työnohjaukseen.



Jos uusia ovia aukenee, jotkin ovet myös pysyvät kiinni. Resurssit ovat yhä vain niukkenevat – millä työnohjaajat tai konsultit jaksavat työssään, mikä heitä motivoi tekemään tätä työtä? Entä, maksetaanko seurakunnissa työnohjaajille jonkinlaista korvausta palkanlisänä? Ovatko seurakuntien tilanteet samanlaisia, vai onko hiippakunnan sisällä eroja seurakuntien välillä? Lisäkoulutukset ovat tietenkin maksullisia, onko kaikilla työnohjaajilla samanlaiset mahdollisuudet hankkia tarvitsemaansa koulutusta?

5.2. Uusia ohjausmalleja ja ohjaustyön tukimuotoja

Ohjaustyön uusia tapoja

Etätyönohjaus

Olosuhteet voivat toisinaan olla sellaiset, että lähitapaamiset työnohjauksessa ovat likipitään mahdottomia. Tällaisissa tilanteissa etätyönohjaus on oiva mahdollisuus olosuhteista huolimatta antaa työnohjausta. Etätyönohjausta voi antaa eri alustoilla, Skypessä, WhatsAppissa tai Teamsissa, viimeksi mainitussa lienee vähiten tietosuojariskejä, jos osallistujat ovat kirkkoverkon sisällä. Muitakin mahdollisia kanavia varmasti on olemassa.

Työnohjaajan näkökulmasta etätyönohjaus voi toimia melkein yhtä hyvin kuin kasvokkain tapahtuva ohjauskin. Toki etäyhteydessä jotain jää myös puuttumaan, eikä kaikkea sanatonta viestintää samalla tavalla huomaa. Katsekontakti jää myös puuttumaan, koska silmiin katsominen on etäyhteyksin mahdotonta. Etätyönohjauksen haasteena saattaa olla myös yhteys, joka ei välttämättä aina toimi niin hyvin kuin toivoisi. Kuva tai ääni saattaa pätkiä, mutta siitä huolimatta etäohjausta kannattaa kokeilla, jos vaihtoehtona on se, ettei työnohjausta ole ollenkaan.

Etätyönohjauksessa tulee ottaa huomioon ihan samoja asioita kuin lähiohjauksessa. Tilan on syytä olla rauhallinen ja äänen kuuluvuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Hyvä, melkein pakollinen varuste etätyönohjauksessa on hyvä kuuloke/mikrofoni, jotta kuulemiseen ja puhumiseen ei tarvitse kiinnittää teknisesti niin paljon huomiota. Etätyönohjauksessa voi käyttää samankaltaisia menetelmällisiä asioita kuin lähiohjauksessa, esimerkiksi työkirjaa, johon ohjattava voi kirjata esiin nousseita ajatuksia ja tuntemuksia. Samoin voidaan käyttää kuvia, kortteja, kehollisuutta, mitä tahansa, mikä on työnohjaajalle tai –ohjattavalle sopivaa.

Seuraavassa on muutamia käyttäjäkokemuksia ohjattavan näkökulmasta, joiden käyttöön tässä lopputyössä on asianosaisen lupa:

Etäohjaus säästää aikaa, koska matka-aika jää pois. Se myös mahdollistaa vaihtelevissa tilanteissa työnohjauksen käymisen (esim. kun täytyy jäädä syystä tai toisesta kotiin tms.).

Ohjaussuhde on aloitettu face to face, minua ei ainakaan haitannut jatkaa sitä etänä. Olisi ollut ikävää vaihtaa työnohjaajaa tai lopettaa se kesken. Toisin sanoen tässäkin ohjaus mahdollistui muuttuneessa tilanteessa. (Huom. ohjattavan työpaikka vaihtui kesken ohjaussuhteen, välimatka kasvoi noin 200 km). Etäohjauksessa yksityisen tilan löytymisen tarve poistuu, esimerkiksi seurakunnan tilaa ei tarvitse varata. Joskus ”omassa tilassa”, siis esim. kotona, oleminen voi olla turvallista ja edistää luontevaa keskustelua. Ei tarvitse ikään kuin asettautua tilaan.

Miinuspuolina etäohjauksessa saattaa olla esimerkiksi tekniikka. Välillä se toimii huonommin ja välillä vielä huonommin. Täysin kuranntia yhteyttä on vaikea saada ja säätämiseen voi mennä aikaa. Aina on kuitenkin saatu jokin yhteys toimimaan. Ikinä

mikään etäyhteys ei ole sama kuin ihan livetapaaminen. Ajattelisin, että ideaalia etätyöohjauksessa olisi vaikka sykli 4 etätapaamista ja sen jälkeen 1 livetapaaminen tms. Ja jotenkin ajattelisin, että ainakin aluksi olisi hyvä olla muutama livetapaaminen, jos mahdollista. Etenkin tässä tilanteessa (koronavirusepidemia), kun etätoita saattaa samassa tilassa tehdä useampi henkilö, voi olla vaikeaa löytää kotoa rauhallista tilaa. Työnohjauksessa käytössä olleen (tehtävä)kirjan täyttö onnistuu vain toiselta. Tietysti voisi olla vaikka jokin yhteisesti täytettävä asiakirja, jonka voi sitten tulostaa. Osa huomioista on sellaisia, joita en itse ole kokenut ongelmaksi, mutta voi jollakulla tulla esiin.

Etätyönohjaus voi mahdollistaa myös laajemman tavoittavuuden – ehkä jopa hiippakuntien rajoja ylittävää työnohjausta voitaisiin tarjota raja-alueilla. Etätyönohjauksella voitaisiin helpottaa sitä tilannetta, jossa lähellä ei ole yhtään työnohjaajaa ja matkustaminen muualle tulisi liian kalliiksi seurakunnalle.

Ryhmä- ja tiimityönohjaus

Ryhmätyönohjauksen vahvuus on ryhmä itsessään. Ryhmän jäsenet voivat olla samasta organisaatiosta tai eri organisaatioista, mutta kuitenkin saman ammattiryhmän edustajia. Ryhmässä yksilön vastuu on erilainen kuin yksilötyönohjauksessa. Toisen huomioon ottaminen, oman työtavan peilaaminen toisten työtapaan haastaa aktiiviseen kuuntelemiseen ja arvostavaan keskusteluun. Ryhmässä esiintyvät samat ryhmädynaamiset prosessit kuin missä tahansa ryhmässä. Ryhmän elinkaari rakentuu monista seikoista ja ilmiöistä mitä ryhmäläiset sinne tuovat käsittelyyn persoonallisellaan tavallaan. Ryhmässä toteutuva työnohjaus on mielekästä ja tehokasta. Ryhmän etu on se että, sen jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan samanaikaisesti. Vahva onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen saavat monessa ihmisessä samaan aikaan prosessin. Yksilön prosessi vahvistaa koko ryhmää.

Ryhmä saattaa regressoida, taannuttaa jäseniään jonkun arjen oletuksen äärelle. Oletusten ihmettely ja merkitysten avaaminen palauttaa jälleen perustehtävän äärelle. Ryhmässä saattaa olla vahva messiasodotus: tulee joku, joka pelastaa ryhmän. Työn näkökulman ja ryhmän asettaminen tavoitteiden jatkuva tarkastelu palauttaa ryhmälle vastuun ohjausprosessista. Työnohjaajan rooli on merkittävä, kun ryhmän luottamukselle luodaan pohja ohjauksen alkuvaiheessa. Samoin ryhmässä roolit ja vallankäyttö ovat asioita, joita työnohjaaja joutuu sanoittamaan. Ryhmässä on mahdollisuus kokeilla eri menetelmiä keskustelun avaamiseksi ja eri näkökulmien löytymiseksi. Ryhmäläisten on tärkeää saada kokemus siitä, että he ovat tasavertaisia ajankäytön suhteen eri ohjauskerroilla, jos ei toisin sovita. Ryhmän lopetukselle, palautteelle ja arvioinnille on varattava aikaa.

Löytyykö ryhmiin osallistujia? Onko yksilötyönohjauksella ”vahvempi maine” onko työnohjaajilla halua ottaa ryhmiä ohjattavakseen? Minkälaista ilmanalaa mahtaakaan mahtua yksilöohjauksen ja ryhmäohjauksen väliin?

Parityönohjaus isolle tiimille tai ryhmälle

Työnohjausta voidaan toteuttaa myös yhdessä työnohjaajaparin kanssa. Tämä mahdollistaa isomman työtiimin ja ryhmän työnohjauksen. Työnohjaaja pari pystyy paremmin havainnoimaan, kuulemaan ja näkemään isoa ryhmää paremmin kuin yksi työnohjaaja. Ryhmän ensimmäiset kokoontumiset ovat vahvoja oppimiskokemuksia, miten kukin ottaa ja antaa tilaa ryhmän jäsenille. Ryhmälle on oltava aikaa pohtia ja sanoittaa kokemustaan osallistua isoon tyhmään. Hyvien käytäntöjen etsiminen, sopiminen ja sanoittaminen ryhmän kanssa on tärkeää. Luottamuksen ja toista persoonaa kunnioittavan dialogin ja keskustelun tavan löytämiseen kannattaa uhrata yhteistä aikaa. Suuremman ryhmän aktivoiminen keskusteluun ja vastuun ottaminen ohjauksen onnistumisesta on haastavaa. Kahden ohjaajan voimin ryhmän rakennetta voi muuttaa tarpeiden mukaan.

Ison ryhmän dynamiikka voi vaihtua prosessin edetessä useasti. Poissaolot ja työsuhteiden yms. muutosten mahdollisuudet ovat suuremmat kuin pienemmässä ryhmässä. Tämän tiedostaminen ja sanoittaminen on ryhmän arkea, eikä lähtökohtaisesti ole ongelma. Tämä voi jopa korostaa jokaisen ohjauskerran ainutlaatuisuutta ja syvällisyyttä. Ison ryhmän tai tiimin ohjaus järjestyy helpoiten ja edullisimmin niin, että ohjaajat liikkuvat ohjattavaien luokse. Ajallisesti liikkumien ryhmän luokse vie enemmän aikaa ohjaajilta.

Tyypillisesti ryhmätyönohjausten jäsenmäärän ihanne on ollut 4-7 henkilöä. Isompi ryhmä on haasteellinen pelkästään jo kuulemisen ja näkemisen kannalta. Mikä on sitten liian iso ryhmä? Turvallinen ja luottamuksellinen keskustelu ei ehkä toteudu yli 15 hengen ryhmässä.

Ohjaajien on tärkeää tavata toisensa ennen ohjauksen alkua mahdollisuuksien mukaan. Sillä ei välttämättä ole merkitystä tuntevatko työnohjaajat toisiaan ennen ohjausprosessin alkua. Joku voi kokea merkittäväksi sen, että saa kokea heittäytyä työnohjaajan kanssa kokeilla toteuttaa ohjausta isommalle ryhmälle. Tuttu työnohjaajapari saattaa helpottaa alkuun pääsemistä kun ohjaajaparin ei ole tarvetta tutustua toisiinsa.

Kasvokkain tapaaminen mahdollistaa avoimen ja syvällisen keskustelun omista kokemuksista ja työtavoista työnohjaajana. Samoin on mahdollista jakaa työparille omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, että työnohjaustilanteissa työpari pystyy antamaan parastaan ohjattavalle ryhmälle. Samoin on tärkeää sopia yhteyden pito ryhmään tai sen esihenkilöön. Työnjako vastuista eri kokoontumiskerroilla kannattaa sopia etukäteen: havainnointien mahdollinen kirjaaminen. Oma oppimispäiväkirja on hyvä työväline työparin kanssa työskennellessä. Joka ohjauskerran jälkeen, kun ryhmä on lähtenyt, tulee varata olla aikaa yhdessä reflektointiin ohjauskerran tapahtumia. Omien oivallusten ja havainnointien jakaminen tuoreeltaan

ohjaajaparin kanssa on tärkeää, jos ohjauskertojen välillä ei ole mahdollista tavata. Tämä ohjauskerran purkaminen heti ohjauskerran jälkeen on yksi pariohjauksen vahvuus. Vaikeat tilanteet sekä onnistumiset on mahdollista heti työstää tuoreeltaan, eikä niitä tarvitse kantaa yksin mielessään. Sekä fyysinen siirtyminen toiselle paikkakunnalle auttaa jättämään istunnon taakse.

Ryhmälle työnohjaajapari on toivottavasti esimerkki toimivasta dialogista ja kunnioittavasta työskentelystä. Tämänkin tiedostaminen luo parityöskentelyyn vahvan työotteen, ohjaajat ovat jatkuvan tarkkailun alla.

Ryhmä arvioi jatkuvasti työnohjaajien toimintaa tiedostamattaan tai tiedostaen.

Työnohjaajapari puolestaan voivat havainnoida toisen manereita ja tapoja, joille on itse sokea. Oppimisen ja reflektoinnin mahdollisuus on suurempi kuin jos työskentelisi yksin. Tämän tilaisuuden käyttäminen voi olla ainutlaatuinen vahvistava kokemus työohjauksen arjessa.

Esihenkilöiden työnohjausta lisätään

Työelämän ja kirkollisen toimintaympäristön kiihtyvässä muutostahdissa esihenkilöiden yksilö-, pari- ja ryhmätyönohjauksia tulee lisätä. Työnohjauksia tulee markkinoida pysähtymis- ja hengähdyspaikkoina, vertaisjakamisen ja –oppimisen mahdollisuuksina sekä persoonallisen ja ammatillisen kasvun prosesseina. Työnohjaukset voivat tarjota merkittävää apua kasvuun, työssä jaksamiseen ja erilaisten muutosprosessien läpiviemiseen. Esihenkilöiden omien ohjauksien myötä ymmärrys myös alaistensa työnohjauksiin ja sitoutuminen seurakunnan muutosprosesseihin voi syventyä.

Piispan tarkastusprosessin myötä voidaan esimerkiksi tarkastuksen loppulausunnossa suositella seurakunnan johdolle työnohjausta tai liittää työnohjaus muulla tavoin tiiviimmäksi osaksi piispan tarkastusprosessia. Työnohjaajille täytyy tarjota täydennyskoulutusta johtamisen erityiskysymysten alueelta.

Esihenkilöt vahvemmin mukaan yksilö- ja tiimityönohjauksiin

Luvussa kolme esitellyssä kyselyssä kävi ilmi, että esihenkilöt ovat olleet melko vähän mukana alaistensa työnohjauksissa, mutta vähäiset kokemukset olivat kuitenkin myönteisiä. Systeemisyyden näkökulmasta on perusteltua pyrkiä kytkemään esihenkilöt jollain tavalla työnohjausprosessiin mukaan. Tämä lisää vuorovaikutusta ja keskinäistä ymmärrystä alaisen ja esihenkilön välillä. Käytäntö todennäköisesti lisää myös esihenkilön ja työyhteisön kiinnostusta ohjauksia, alaisia ja työn tekemisen sisältöjä kohtaan.

Jatkossa tulee lisätä työnohjauksen esittelyissä ja sopimisneuvotteluissa esihenkilön kutsumista mukaan yksittäiseen tai yksittäisiin työnohjauskertoihin yksilö- ja tiimityönohjauksissa. Samalla myös työnohjaajille on tässä asiassa tarjottava täydennyskoulutusta tai vähintään vertaisjakamista kokemuksista.

Työntekijöiden ja työyhteisöjen resilienssin kasvattaminen työnohjauksen ja konsultoinnin avulla

Resilienssi-käsitteellä voidaan kuvata yksilöiden, perheiden, organisaatioiden ja yhteisöjen selviämistä stressaavista tai muutokseen sopeutumista vaativista tilanteista. Usein resilienssistä puhutaankin henkisenä kimmoisuutena tai joustavuutena. Resilienssi ei kuitenkaan ole yleinen persoonan ominaisuus, eikä se tarkoita sosiaalista pätevyyttä, hyvää mielenterveyttä tai resistenssiä stressille. Resilienssi ei myöskään tarkoita haavoittumattomuutta, sinnikkyyttä tai lannistumattomuutta – sisu ei siis ole resilienssin synonyymi. Tutkijat määrittelevät resilienssin pikemminkin esimerkiksi tietyiksi persoonallisiksi ominaisuuksiksi tai piirteiksi, mukautuvan temperamentin ilmentymäksi tai jopa prosessiksi. Onkin näyttöä siitä, että resilienssiä voi kasvattaa kehittämällä ominaisuuksia, jotka helpottavat stressistä selviytymistä, sopeutumista ja toipumista. Suomessa resilienssiä on tutkinut mm. kriisipsykologi Soili Poijula. (Pojula 2017)

Resilienssiä on viime vuosina tutkittu paljon myös yhteisöjen ilmiönä (Pojula 2017). Näiden havaintojen perusteella voidaan hahmotella, millainen on resilientti ryhmä. Sellainen

- omaa päättäväisyyttä hallita kohtaloaan,
- näkee tai luo merkitystä kokemalleen vastoinkäymiselle tai kärsimykselle,
- osallistuu aktiivisesti elämän tapahtumiin vetäytymisen tai apatian sijaan sekä
- näkee kriisin haasteena.

Suomessa esimerkiksi Työterveyslaitos (TTL) on tuottanut aineistoa työyhteisöjen resilienssin kasvattamiseksi. TTL määrittelee työyhteisöjen resilienssin seuraavasti: se on sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa sekä ennakointia ja yhdessä oppimista.

Työnohjaus ja konsultointi mahdollistavat monipuoliset tavat kehittää yksilöiden ja työyhteisöjen resilienssiä, mikä auttaa niitä selviämään muutoksien keskellä paremmin. TTL listaa yhdessä kehittämisen keinoina viisiosaisen polun, joka mahdollistaa työnohjaajalle ja konsultille monipuolisten metodien ja työskentelyjen käyttämisen. Lähtökohtana on työn nykyisten ongelmakohtien kartoittaminen ja eteneminen kohti kokonaisuuden (systeemisyyden) hahmottamista ja uusien ideoiden tuomista yhteiskäyttöön. Verkosta ja kirjallisuudesta löytyy monipuolisesti materiaalia ohjaustyön käyttöön.



Lähde: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Shadow-konsultointi

Lapuan hiippakunnan konsultit eli työyhteisökehittäjät toimivat normaalisti esimerkiksi piispantarkastuksissa työpareina, mikä mahdollistaa konsulttina toimimiselle elintärkeän reflektoinnin.

Mikäli konsultti työskentelee yksin (asiakkaana on pieni yhteisö tai konsultointitehtävä on pienehkö), reflektointimahdollisuudet jäävät vaillinaisiksi. Tällöin apuna voisi käyttää shadow-konsultointia.

Sillä tarkoitetaan käytännössä sitä, että konsulttina toimivalla on keskusteluyhteys toiseen konsulttiin, joka ei osallistu kyseiseen ohjausprojektiin. Toisen konsultin kanssa olisi mahdollisuus keskustella projektissa pinnan alla tai niin sanotusti rivien välissä kulkevan prosessin ja ilmiöiden tunnistamiseen. Esimerkiksi: millainen psykodynamiikka konsultin ja asiakkaan välille on muodostunut, millainen organisaatiodynamiikka kyseissä yhteisössä vaikuttaa tai millaisia suojautumiskeinoja se käyttää?

Shadow-konsultoinnin mahdollistamiseksi konsulttien yhteistyöverkoston ja yhteydenpidon vahvistamista varten tulisi luoda tarkoituksenmukainen verkkoalusta.

Koulutus

Työnohjaajan mentori

Moni työnohjaaja on hankkinut itselleen erityistä osaamista esimerkiksi joidenkin menetelmien käytöstä. Hyviä käytäntöjä, menetelmiä ja työkaluja varmasti moni työnohjaaja kaipaisi työhönsä ja ehkä työnohjaajat voisivatkin toimia toinen toistensa ”ohjaajina”. Voisiko olla niin, että joku, joka käyttää jotain menetelmää, voisi toimia jonkun oppimishaluisten mentorina?

Jokaisella työnohjaajallahan olisi hyvä olla oma työnohjaus, mutta voisiko olla olemassa myös jotain kevyempää? Että voisi pyytää kokeneelta kollegalta mentorointitukea jossain, mitä aikoo kokeilla omissa työnohjauksissaan? Tällainen mentorointi tai matkakumppanuus voisi tukea ja innostaa kokeilemaan sellaistaikin, mikä on itselle vieraampaa. Uuden oppiminen mahdollistuisi helpommin.

Koulutukset

Noin 60 % kyselyyn vastanneista työnohjaajista on siis jossain vaiheessa työnohjaajan uraansa osallistunut johonkin ammattitaitoaan lisäävään tai ylläpitävään koulutukseen. Eniten on osallistuttu Lapuan hiippakunnan järjestämille työnohjaajien koulutuspäiville, teemapäiville ja valtakunnallisille työnohjaajien neuvottelupäiville. Myös toisten työnohjaajien tapaamiset mainittiin. STORY:n järjestämiin koulutuksiin sen sijaan ei juurikaan osanottoa ole ollut. Kirkon konsulttivalmennus tai sielunhoidon pitkä koulutus on koettu hyvinä jatkokoulutuksina.

Vastaajien esittämät koulutustoiveet olivat siis seuraavia: yhteisöllisestä näkökulmasta työkuluttuuri ja työilmapiiri sekä johtajuus, ja yksilöllisestä näkökulmasta erilaiset riippuvuudet, addiktiot, uhriutumisen, hyväksikäyttö ja persoonallisuushäiriöt. Myös tarve oppia erilaisia toiminnallisia menetelmiä mainittiin.

Koulutustoiveet kertovat siitä, että työnohjauksissa ja konsultoinneissa on tullut vastaan haastavia ilmiöitä, joiden kanssa omassa osaamisessa ollaan oltu rajalla. Työnohjauksen ja konsultoinnin kouluttajia ja osaamista löytyy varmasti, mutta toiveiden perusteella ja muutenkin koulutusyhteistyötä voisi tehdä myös psykologien, psykoterapeuttien ja työterveyshuollon ammattilaisten kanssa. Kiinnostavia koulutusyhteistyökumppaneita olisivat myös hiippakunnan alueella toimivat yliopistot, ammattikorkeakoulut, kauppakamarit, isompien kaupunkien kehitysyhtiöt (esim. Seinäjoki Into) ja (muutos)johtamisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta kiinnostavat yritykset ja julkishallinnon organisaatiot. Psykologian lisäksi kiinnostavia ja innovatiivisia tieteenaloja voisivat olla myös sosiaalipsykologia, yhteiskuntatieteet, hallintotieteet, tulevaisuudentutkimus ja kirjallisuudentutkimus. Ylipäänsä poikkitieteellinen ote voisi poikia uusia näkökulmia ja uutta yhteistyötä.

Hyödyllistä voisi olla myös työnohjausta ja konsultointia lähellä oleviin ohjausmenetelmiin (kuten mentorointi, coaching ja valmentava koulutus) tutustuminen sekä työnohjauksen ja konsultoinnin viimeisimpien tutkimustuloksien jakaminen. Myös työnohjauksen ja konsultoinnin arviointimenetelmiin liittyvä täydennyskoulutus palvelisi ohjaustyön kehittämistä. Hengellisen ohjauksen koulutukset palvelisivat yhtä aikaa ohjaustyötä ja muuta

seurakuntatyötä tekeviä. Myös muiden hiippakuntien kokemuksiin ja ohjausmalleihin olisi syytä tutustua. Seurakuntien organisaatioajattelun merkitystä on varmasti syytä painottaa seurakuntien työntekijöille, ja siksi myös organisaatioajatteluun liittyvä koulutus työnohjaajille ja konsulteille on aina ajankohtaista ja tärkeää.

Seurakuntatyön ajankohtaisia ilmiöitä ja niistä työnohjauksissa ja konsultoinneissa nousseita havaintoja olisi hyvä puolestaan jakaa esihenkilöille tarkoitetuissa kokoontumisissa työnohjaajien ja konsulttien tai hiippakunnan työntekijöiden toimesta.

Vertaiskoulutus

Hiippakunnassamme toimivilla työnohjaajilla ja konsulteilla on monenlaista kokemusta ja erityisosaamista, joka ei välttämättä tule kovin suuren joukon tietoon. Tätä osaamista voisi jakaa hiippakunnan koulutuspäivillä ja neuvottelupäivillä säännöllisesti. Koulutuspäivien ohjelmasta tulisi varata tälle vertaiskoulutukselle oma kiinteä aikansa. Tarvittaessa voisi järjestää myös hiippakunnallisia tai alueellisia kokoontumisia vertaistuen ja –koulutuksen merkeissä ajankohtaisiin teemoihin liittyen.

Mentorointi

Mentorointia käytetään perehdytyksen jälkeen tukemaan työntekijän ammatillisuuden ja identiteetin kasvua. Mentoroinnilla tarkoitetaan työhön liittyvien kysymysten käsittelyä yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa.

Mentorointi on kestoaltaan noin vuoden mittainen ohjausprosessi. Siihen sisältyy useimmiten 10 tapaamista eri työyhteisössä työskentelevän mentorin kanssa. Mentorit toimivat tehtävissään vapaaehtoisesti ja palkkiottomasti. Ohjauskeskustelut ovat kahdenkeskisiä ja luottamuksellisia. Vaihtoehtoisesti mentorointia voidaan toteuttaa myös mentorointiryhmänä. (Lapuan hiippakunnan nettisivut 2020)

Mentorointia on Lapuan hiippakunnassa tarjottu organisoidusti papeille ja diakoniatyöntekijöille. Mentorointia on myös saatavilla muille työntekijäryhmille. Pitäisikö mentorointia tarjota aktiivisesti työvälineeksi seurakuntiin uusien ja vanhempien työntekijöiden välille? Erityisesti muutos- ja kriisitilanteisiin? Mentorointi on mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde. Suhde perustuu luottamukseen ja vahvaan sitoutumiseen. Tavoitteet määrittelevät mentorointitapaamisten sisällön. Mentori on usein jo kokeneempi työntekijä, jolla on siirrettävänä ns. hiljaista tietoa. Mentorointia käytetään myös opiskelijoiden opiskelun tukena, esityömiestyössä ja muissa työelämän

muutostilanteissa. Mentoroinnissa prosessinomaisuus kantaa niin mentoria ja mentoroitavaa. Voisiko mentorointi olla ”kevyt” työkalu työnohjauksen ja konsultoinnin rinnalla? Mentoroinnin organisoimisen kehittäminen – onko se seurakuntien vai hiippakunnan tehtävä?

Yhteistyö

Vertaistuki

Vertaistuki on kokemusten jakamista asiasta/tapahtumasta, joista kummallakin on kokemus. Puhuminen ja kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemus antaa voimaa jatkaa eteenpäin ahdistumatta. On helpottavaa jakaa kokemuksensa ihmiselle, joka todella ymmärtää. Kokemus jättää jäljet, mutta taakka kevenee ja kokemuksen jäljetkin haalistuvat. Vertaistuki vahvistaa työnohjaajan ammatti-identiteettiä. Säännölliset sovitut hiippakunnalliset ja valtakunnalliset kokoontumiset palvelevat ja ovat tärkeitä. Vertaistukea voisi kenties toteuttaa Teamsissa ohjauksien tapaan, WhatsApp-ryhmissä tai pienryhmissä kevyellä organisoimisilla. Toisaalta vertaistukiryhmiä voisi olla henkilökohtaisten suhteiden ja luonnollisten yhteyksien muodostamina. Eri hiippakuntien välillä voisi olla työnohjaajien vertaisryhmiä, joiden muodostuminen voi tapahtua ilman virallista organisointia.

Vertaistuki voi olla myös polku, joka rohkaisee ottamaan uusia menetelmällisiä tapoja työnohjausistuntoihin. Dialogisten korttien, hahmojen, esineiden, musiikin ja kehoillistenkin harjoitusten käyttöönotossa toisen työnohjaajan kokemukset ja rohkaisu ovat tarpeen.

Osittain itseohjautuva työnohjauksellinen ryhmä: ”Asenneretriitti”

Lapuan hiippakunnassa on jo muutaman vuoden toiminut papeista koostuva työnohjauksellinen ryhmä, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa vertaistuen ja työssäjaksamisen ääreen. Ryhmän toiminta sai alkunsa vuonna 2017 muutaman virkaiältään nuoren papin huolesta siitä, että seurakuntatyö uuvuttaa tekijänsä suhteellisen nopeasti. Nämä työssäjaksamisesta huolestuneet papit ottivat yhteyttä tuomiokapituliin, josta dekaani Kai Jantusen myötävaikutuksella ryhmän perustamiselle saatiin tukea. Myös näiden työntekijöiden seurakunnat ja kirkkoherrat ovat tukeneet ryhmän perustamista ja toimintaa.

Ryhmässä on mukana alle 10 henkilöä eri puolilta Lapuan hiippakuntaa, jotka kokoontuvat yhteen kaksi kertaa vuodessa, vuoroin kunkin seurakunnan leirikeskuksissa. Seurakunnat tarjoavat kukin vuorollaan majoituksen ja ruokailun, työntekijät saavat käyttää ryhmän kokoontumisiin työaika. Kokoontumiset kestävät kaksi päivää ja niiden aikana ryhmä

työskentelee tavoitteellisesti työssäjaksamisen tukemiseksi. Ensimmäinen kokoontumispäivä on itseohjautuvaa ja toisena päivänä mukana on ollut kapitulista henkilö ohjaamassa työskentelyä. Jokaisella kokoontumiskerralla on ollut jokin teema, jonka äärellä on erityisesti työskennelty. Ryhmässä on koettu tärkeäksi kapitulin mukanaolo ja tuki, sekä tavoitteellinen toiminta oman jaksamisen työstämiseksi.

Ryhmässä on myös pohdittu sitä, voisiko tätä mallia monistaa ja hyödyntää muidenkin työntekijöiden kohdalla. Dekaanin johdolla on tehty mallinnusta siitä, miten tällaiset osittain itseohjautuvat ”nuorten” työntekijöiden ryhmät voisivat jatkossa olla osa hiippakunnan työnohjuksellisia muotoja. Ryhmän jäsenten pohdinnoissa on tullut ilmi, että olisi tärkeää kannustaa työntekijöitä luomaan tällaisia verkostoja ja ryhmiä, joiden kautta työhyvinvointia voi tarkastella monista näkökulmista. Erityisen tärkeänä ryhmäläiset pitävät sitä, että edustus ryhmissä olisi eri puolilta hiippakuntaa. Ryhmissä olisi hyvä olla saman työalan edustajia, tällöin voi puhua juuri oman työn kuormitustekijöistä ja erityispiirteistä. Erityisen tärkeänä ryhmän toimivuuden kannalta nähtiin se, että ryhmällä on kapitulin ja seurakuntien tuki.

Tämän tyyppisten työnohjuksellisten ryhmien luominen olisi varmaankin hyvä osa tulevaisuuden työnohjauksen kenttää Lapuan hiippakunnassa. Ryhmän ulkopuolisen työnohjaajan (tässä tapauksessa kapitulin työntekijä) on hyvä olla osa työskentelyä.

Työnohjauksen yhdyshenkilöt

Joillakin hiippakunnilla, kuten Tampereella, on työnohjauksen organisoinnin apuna hiippakunnan työnohjaajista valittuja yhdyshenkilöitä, jotka ottavat vastaan työnohjaukseen hakeutuvien hakemukset.

Myös Lapuan hiippakunnassa sama käytäntö voisi palvella. Alueella voisi olla kaksi työnohjauksen aluevastaavaa (”läntinen alue” ja ”itäinen alue”), jotka toimisivat tuomiokapitulin apuna sopivan työnohjaajan etsimisessä. Tehtävään valittaisiin määrääjäksi, esimerkiksi nelivuotiskaudeksi. Aluevastaavat voisivat koordinoida myös alueellisia tapaamisia ja vertaiskoulutuksia, ja heille voisi maksaa tehtävän keston ajalta palkanlisää.

Tiiviimpi yhteistyö STORY:n kanssa

Suomen Työnohjaajat ry:n kanssa voisi tehdä entistä tiiviimpää yhteistyötä verkostoitumisen ja uuden oppimisen osalta. Lapuan hiippakunnan alueella järjestetään aluetoimintaa, jota koordinoi kaksi paikallista työnohjaajaa (tieto 4/2020, suomentyönohjaajat.fi).

Verkostoituminen ja (myös kirkon ulkopuolisten) työnohjaajien tapaamiset voisi antaa uutta iloa, intoa ja osaamista työhön.

Konsultoinnin kokonaisuus piispantarkastuksissa

Piispantarkastukset ovat noin 10 vuoden välein toistuvia, luonteeltaan konsultatiivisia piispan ja delegaation visitaatioita hiippakunnan seurakuntiin. Niissä luodaan katsaus seurakunnan toimintaan ja talouteen. Tarkastelussa on seurakunnan toiminnan ja talouden lähivuodet ja tulevaisuus sekä johtaminen, hallinto ja työyhteisön hyvinvointi ja toimintakyky.

Piispantarkastuksiin osallistuu tuomiokapitulin henkilöstön lisäksi työyhteisökehittäjäpari tai isompien seurakuntien tapauksessa useampikin konsulttipari. Piispa tapaa hiippakunnan työyhteisökehittäjiä eli konsultteja vuosittain, ja tapaamisissa käydään läpi vuoden mittaan toteutettuja tarkastuksia sekä jaetaan tulevia tehtäviä konsulteille. Nämä tapaamiset ovat monella tavalla tärkeitä.

Konsultointitoiminnan ja oikeastaan koko piispantarkastusprosessien kannalta olisi tärkeää, että vuosittaisten tapaamisten lisäksi konsulteilla olisi mahdollisuus tavata piispa tulevan tarkastuksen merkeissä. Tämä tapaaminen olisi luonteeltaan tavoitekeskustelu: mitä konsulttien olisi hyvä tietää, mitä piispa haluaisi kuulla ja millaisia tavoitteita piispalla ja tuomiokapitulilla on piispatarkastuksien työyhteisökonsultointien ja koko tarkastusprosessin suhteen? Vaikka prosessikonsultoinnissa prosessista nousee esiin monenlaista ainesta tavoitteista riippumatta, tavoitekeskustelu voisi auttaa konsulttien toimintaa ja yhteistyötä koko prosessissa.

Tavoitekeskustelu saattaisi auttaa myös työyhteisökonsultointien raportoinnissa, jonka ohjeistuksia olisi myös hyvä tarkentaa. Mihin raportoinnilla pyritään? Millaisista asioista ja havainnoista olisi hyvä raportoida? Mihin kaikkeen tulisi kiinnittää huomiota? Entä tarvitseeko raportointi standardisointia, jotta se olisi eri tarkastuksissa jollain tavoin yhteismitallista ja palvelisi tarkastus- ja kehittämistyötä parhaalla mahdollisella tavalla?

Myös työnohjauksien (esim. tiimiohjaukset ja johdon ohjaukset) kytkeminen tarkastusprosessiin voisi tuoda lisää vaikuttavuutta tarkastusprosessille. Työnohjaukset olisivat jatkoa piispantarkastuksen työyhteisökonsultaatioille, ja niissä olisi mahdollisuus reflektoida piispantarkastuslausunnossa saatua palautetta ja esimerkiksi annettujen toimenpide-ehdotusten toteutusta. Työnohjauksiin voisi harkinnan mukaan ottaa jonakin istuntokertana mukaan jonkun keskeisen luottamushenkilöpuheenjohtajan. Tästä voisi olla etua keskinäiselle vuorovaikutukselle ja työnohjauksen asemalle seurakunnissa.

Sopimusneuvottelut konsultoinneissa

Konsultointiprosessin onnistumisen kannalta on elintärkeää, että konsultoinnin keskeinen kolmio, tilaaja – asiakas – konsultti, tulee selväksi kaikille, joita konsultointiprosessi koskee. Mitä tilaaja eli useimmiten tuomiokapituli tai kirkkoherra toivoo konsultoinnilta? Mikä näyttää olevan ongelma, johon haetaan apua tai ratkaisuja? Entä kuka tai ketkä ovat niitä varsinaisia asiakkaita, joita tilattu työ koskee? Mitä heiltä odotetaan? Entä mikä on konsultin rooli ja tehtävä? Mitä tilaaja ja asiakas häneltä odottaa? Miten hänen tehtävänsä sanoitetaan asiakkaille? Konsultin täytyy olla hyvin selvillä tehtävästään ja varma roolistaan, mutta hän tarvitsee myös valtuudet toimilleen.

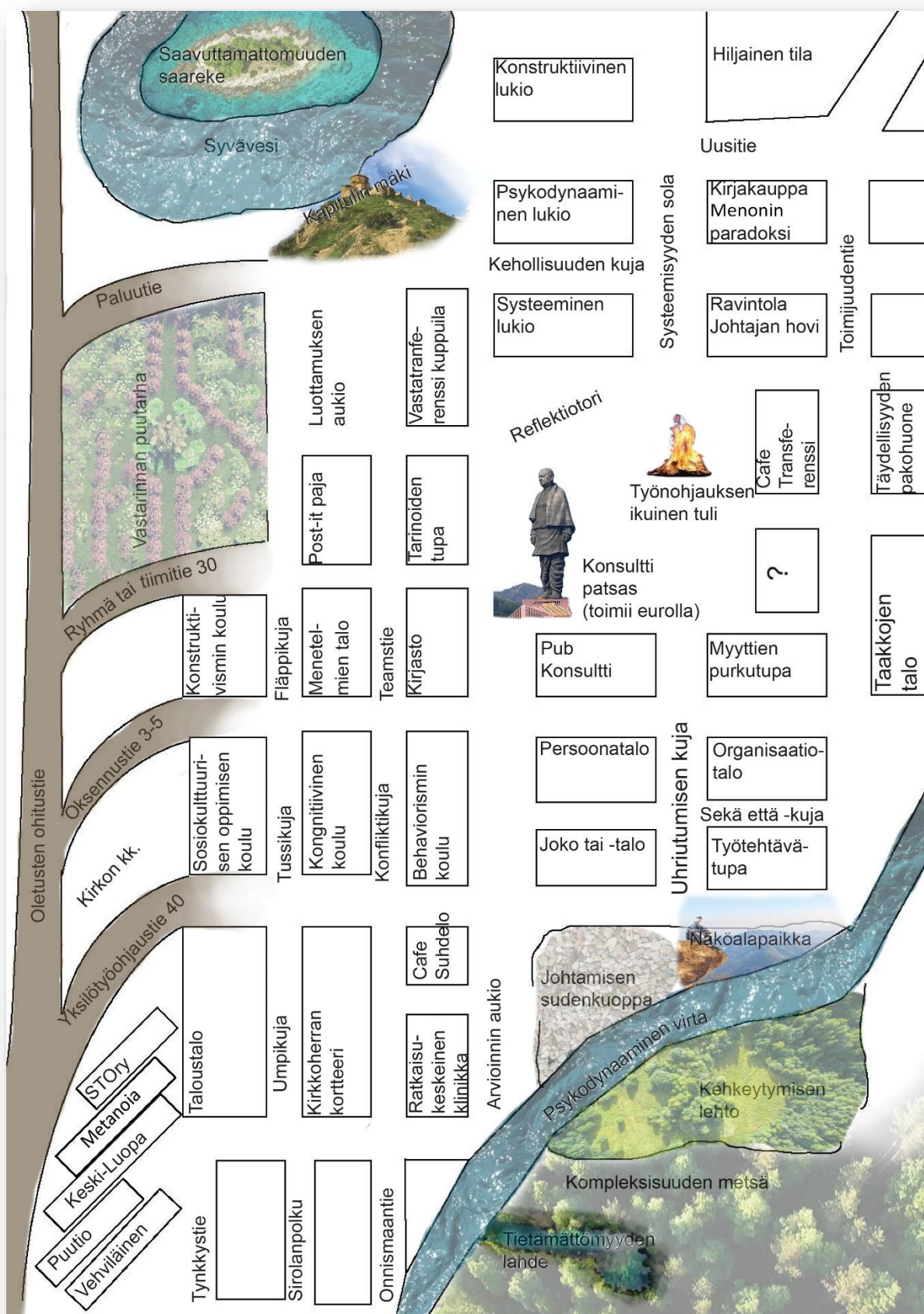
Myös konsultoinnin keskeisiä eettisiä periaatteita (asiakkaan autonomian tukeminen, organisaation perustehtävän suuntaisesti ja oman ammattitaitonsa puitteissa toimiminen sekä johtajuuden tukeminen) tulee noudattaa psykologisen sopimisen onnistumiseksi ja luottamuksen saavuttamiseksi. Ennen konsultointia on siis käytävä riittävät neuvottelut eri tahojen kanssa ja tehtävä toimeksiannosta myös kirjallinen sopimus.

5.3. Työnohjauksen kartta

Vanhoilla poluilla ja teillä ei tarvitse karttaa. Uuden polun ja tien alussa kartta on tarpeellinen. Karttaan on luvallista tehdä omia merkintöjä, kartta laajenee ja avaa lisää näköaloja. Rohkeutta jopa mennä kartan rajojen yli. Työnohjaaja on karttansa kanssa usein yksin, reitin valinta, välineiden ja menetelmien valinta, mitä seurata tai mitä sudenkuoppaa välttää, teorioiden ja käsitteiden tuulien puhaltaessa, mistä virrasta ammentaa matkaevästä tai millä lähteellä pysähtyy?

Kokemus tuo rohkeutta ohjauksiin, toisaalta voi johtaa ”uomakipittäjäksi”. Rohkeutta tarvitaan, että voi poiketa tutulta tieltä ja kerätä uusia kokemuksia, jotka vahvistavat työssä. Aika, huomio ja kunnioitus ovat ehdoton pohjarakenne työnohjauksella. Työnohjaajan kartta tai työkalupakki hahmottui tätä työtä tehdessä. Karttaa on hyvä tarkastella yhdessä. Kollegoiden tuki ja jakamisen paikat ovat tärkeitä.

Lapuan hiippakunnan työnohjaajat kulkevat kartalla. Mihin heitä rohkaistaan ja kannustetaan? Mitä uutta he rakentavat kartalle? Millaisen jäljen he jättävät karttaan? Miten hiippakunta puolestaan piirtää karttaa? Mitä pitää nähdä tai mitä siellä ei vielä näy? Mitä pitää kuulla kaiken huminan takaa? Onneksi on lupa muuttua ja kokeilla, etsiä ja ihmetellä.



Karttapiirros: Pia Ketola ja Annukka Pihlaja, tekstit: tekijät

5.4. Lopuksi

Työnohjaajakoulutuksen lopputyössä olemme joutuneet tai päässeet ohjaustyön kartalle.

Tämän lopputyön lähtökohtana oli visioida, kehitellä, keräsi esiin uudenlaisia tapoja työnohjauksen toteuttamiseen Lapuan hiippakunnassa. Sitä lähdettiin toteuttamaan kyselyllä työnohjaajille, mutta kyselyn osuus jäi kuitenkin lopullisessa työssä aika vähäiseen rooliin. Ehkä jos nyt tekisimme kyselyn uudelleen, saattaisimme kysyä toisenlaisia kysymyksiä. Uudet kysymykset voisivat käsitellä esimerkiksi työnohjaajien toiveita siitä, millaista työnohjausta he toivoisivat voivansa antaa, mitä uusia malleja he kaipaaisivat työhönsä. Toisaalta näkökulma laajeni kapitulin pyynnöstä koskemaan myös konsultointia.

Jokin on matkan varrella kirkastunut. Työnohjausta ja muita ohjauksen muotoja – muodossa tai toisessa – tarvitaan. Perinteiset, pitkät yksilö- ja ryhmätyönohjaukset ovat tärkeitä ja vastaavat työn kehittämisen ja tutkimisen tarpeeseen. Kuitenkin myös uudenlaisia malleja ja visiointia kaivataan ohjaustyön kartalle. Näitä uusia tapoja tehdä työnohjausta olemme koettaneet työhömmme kerätä. Osa työssämme esitellyistä malleista ja tavoista on sellaisia, jotka ovat olleet jo pidemmän aikaa käytössä, osa uudempia. Esittelemämme ehdotukset ja käytännöt ovat mahdollisia kartan laajennusosia, joiden käyttöön ottaminen jää Lapuan hiippakunnan tuomiokapitulin arvioitavaksi.

Lopputyötä tehdessämme olemme pohtineet, kenelle tämä työ oikeastaan on tehty. Aluksi oli selvää, että työ on kapitulin ”tilaustyö”, mutta prosessin edetessä fokus on siirtynyt ajatukseen toistemme (siis työnohjaajien ja konsulttien) työn tukemiseen. Toivomme, että tehdystä työstä olisi iloa ja hyötyä hiippakuntamme alueella työskenteleville kollegoille.

Haluamme esittää vilpittömät kiitoksemme lopputyössämme meitä tukeneille ja arvokasta osaamistaan meille antaneille työtovereille. Kiitos Johanna Korkeaniemi, Annukka Pihlaja, Juha Muilu, Markku Tynkkynen, Pete Ketola, Seija Riekkinen, Mirkka Torppa, Eija Kasari, Mikko Sulander ja Susanna Värre-Kierros.

Vaikka vaellus on vaivaista, vielä jaksan uskoa...

Lähteet ja kirjallisuus

- Ahteenmäki-Pelkonen, Leena. 2006. Mikä ohjaa kirkon työnohjaajaa? Haastattelututkimus työnohjaajien teoreettisista lähestymistavoista. Helsinki.
- Alhanen K., Kansanaho A., Ahtiainen O., Kangas M., Soini T., Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi
- Gothoni R., Koski A. 2011. Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Okka.
- Halme M., Karas J., Manninen K., Marttinen K., Murto A., Teikari M. 2019. Työelämän kapinalliset. Otava
- Honkanen, Henry. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos.
- Hyyppä H., Karjalainen K., Keski-Luopa L. 2010. Ihminen ja energieettisyys. Metanoia Instituutti.
- Keski-Luopa, Leila. 2001. Työnohjaus vai superviisaus – työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti.
- Keskinen, Soili. 2008. Työnohjaus - mitä, missä, milloin? Turun yliopisto.
- Ketola K., Hytönen M., Salminen V-M., Sohlberg J., Sorsa L. (toim.). 2016. Erilaistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015.
- Kielikello 2/2000. Kotimaisten kielten keskus.
- Paunonen-Ilmonen, Marita. 2001. Työnohjaus. WSOY.
- Poijula, Soili. 2018. Resilienssi. Kirjapaja.
- Punkanen, Tiina. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi.
- Puutio, Risto. 2002 Merkitysmysteeri. Organisaatiot ja kehittämisen kieli. Odeco. Painoporras Oy.
- Puutio R., Kykyri V-L (toim.). 2015. Prosessikonsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti.
- Ranne K., Keskinen S., Tapiala K. (toim.). 2014: Suomalaisen työnohjauksen juurilla - katse tulevaisuuteen. STORY.
- Rope, Timo. 2006. Menesty konsulttina. Talentum.
- Schein, Edgar H. 1988. Process Consultation. Volume I: Its Role in Organization Development. Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. 1997. Organizational culture and leadership (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Addison-Wesley.
- Tokola P., Hyyppä H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti.

Totro T., Tensing M., Setälä M-L. 2014. Askel, askel, harha-askel – työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Metanoia-instituutti.

af Ursin, Klaus. 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tampere University Press

Vartiainen, Eija. 2006. Konsultti kehittäjänä. – teoksessa Karjalainen V., Seppänen-Järvelä R. 2006. Kehittämistyön risteyksiä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL.

Painamattomat lähteet:

Kirkon koulutuskeskus. 2015. Kirkon työnohjaajaksi.

Kirkon työnohjaajakoulutus. 2018-2020. Tekijöiden omat muistiinpanot (13.8.2018 ja 3.12.2018).

Kysely Lapuan hiippakunnan työnohjaajille ja työyhteisökonsulteille, kyselyn tulokset. 2019.

Onnismaa, Jussi. 2018. Kirkon työnohjaajakoulutuksen 2018-2020 luentomuistiinpanot, 1. lähijakso.

Puutio, Risto. 2014. Kirkon konsulttivalmennuksen 2014-2016 luentoaineisto, 1. lähijakso.

Internet-lähteet:

- Kielitoimisto: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

- Koskinen, Matti. 2016. Työelämän murros haastaa vanhoja rakenteita. – internetlähteessä Ura-lehti. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. (<https://uralehti.fi/tyokyky/tyoelaman-murros-haastaa-vanhoja-rakenteita/>)

- Suomen ev.lut. kirkon tuomiokapitulien kotisivut:

- www.arkkihiippakunta.fi
- www.tampereenhiippakunta.fi
- www.oulunhiippakunta.fi
- www.mikkelinhiippakunta.fi
- www.borgastift.fi
- www.kuopionhiippakunta.fi
- www.lapuanhiippakunta.fi
- www.helsinginhiippakunta.fi
- www.espoonhiippakunta.fi

- Työterveyslaitos: www.ttl.fi

Liitteet

KYSELY LAPUAN HIIPPAKUNNAN TYÖNOHJAAJILLE JA TYÖYHTEISÖKONSULTEILLE

Uusien työnohjaus- ja konsultointimallien kehittäminen Lapuan hiippakunnassa

Hei Lapuan hiippakunnan työnohjaajat!

Olemme yhdessä ja erikseen pohtineet hiippakuntamme työnohjaustilannetta viime vuosina. Täällä kapitulissa olemme miettineet miten työnohjauksen resurssit saataisiin kohdennettua mahdollisimman hyvin. Siten, että ne palvelisivat alueemme seurakuntia tasapuolisesti ja hyvin. Olemme jo vuosia pyrkineet siirtämään painopistettä yksilöohjauksista ryhmäohjauksiin. Myöskin tiimien työnohjukset ovat vähitellen lisääntyneet. Alla on linkki v. 2011 (ajalta ennen kuin olen itse tullut kapituliin) työnohjaajaksi valmistuneeseen Eija Kasarin artikkeliin. Teistä jotkut saattoivat tuolloin vastatakin Eijan kyselyyn. Silmäile tämä, jos kiinnostaa.

Tosiasia on, että nykyisten työnohjaajien määrä ja alueellinen sijoittuminen eivät vastaa aina kysyntää ja tarvetta. Lisäksi srk:n työntekijöiden työsuhteet ovat muuttunut yhä enemmän määräaikaaisiksi pätkätoiksi. Samalla työnantajien määrärahat kaikenlaiseen koulutukseen ovat vähentyneet. Muuttuva toimintaympäristö haastaa myös hiippakuntamme työnohjauksen uudistumaan ja suuntaamaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Myöskin koko kirkon taholla mietitään uudelleen työnohjauskoulutuksen ja siihen valittavien kriteereitä ja hiippakunnan roolia valinnoissa.

Artturi, Eva ja Pia opiskelevat tällä hetkellä työnohjaajiksi ja tekevät lopputyönsä hiippakunnalle. Selvitämme tämän hetken työnohjausmääriänne ja rakenteita. On tärkeää, että jokainen hiippakunnan työnohjaaja vastaa kyselyyn, jotta saamme kattavaa ja oikeaa tietoa asioista. Kyselyn ja lopputyön tarkoituksena on päivittää, kehittää ja tarpeen mukaan luoda uusia työnohjauksen malleja ja rakenteita. Oheinen kyselylinkki on henkilökohtainen ja siinä kerättävää tietoa käytetään ainoastaan kirkon työnohjauksen kehittämiseen. Vastaamalla kyselyyn pääset siis vaikuttamaan hiippakuntamme työnohjauksen tulevaisuuteen!

Vastausaikaa on ma 30.9.2019 asti.

HUOM! Muistathan hiippakunnan työnohjaajien tapaamisen Haapaniemessä 5-6.11.2019. Ilmoittaudu tästä !

Ystävällisin terveisin,

Johanna Korkeaniemi

Hiippakuntasihteeri, diakonia ja yhteiskunnallinen työ
Diakoni, sosiaalityöntekijä, työnohjaaja (STOr), työyhteisökonsultti
Executive Secretary for Diaconia, Lapua Diocese
040 672 0962, 0207630916
johanna.korkeaniemi@evl.fi

1. Kuinka kauan olet toiminut työnohjaajana?

- ☐ 1-5 v
- ☐ 5-10 v
- ☐ yli 10 v

2. Minkä tahon järjestämän koulutuksen olet käynyt? *kirkon *muun, mikä (koulutuksen järjestäjän nimi):

3. Oletko saanut työnohjaukseen lisäkoulutusta, mitä?

4. Oletko saanut myös koulutuksen konsultointiin?

- ☐ kyllä
- ☐ en

5. Olen antanut työnohjausta työurani aikana, valitse

Diakoniatyöntekijät
Hautaus- ja puistotyöntekijät
Johtamis- ja esimiestehtävissä toimivat
Kanttorit
Keittiötoimen työntekijät
Kiinteistötoimen työntekijät
Kirkkoherranviraston työntekijät
Suntiot ja vahtimestarit
Lastenohjaajat
Lähetysseurien ja kv. työn ohjaajat
Nuorisotyönohjaajat
Papit
Talouden ja hallinnon työntekijät
Varhaiskasvatuksen ohjaajat
Viestintätehtävissä toimivat
Muut, ketkä
Muissa kuin kirkon organisaatioissa, missä
En ole vielä antanut työnohjausta

6. Mikä pituisia yksilöohjauksia annat / olet antanut?

- ☐ pitkä (40 krt)
- ☐ lyhyempi

7. Mainitse kesto ja syitä, miksi päädyitte lyhyempään ohjaukseen.

8. Onko yksilöohjattavan esimies osallistunut alaisensa työnohjausistuntoihin, joita sinä olet ohjannut?

9. Kuvaile kokemustasi, esim. hyötyjä/haittoja.

10. Kerro, miksi ei?

11. Montako yksilötyönohjattavaa sinulla on ollut viimeisen vuoden aikana?
12. Minkä pituisia ryhmätyönohjauksia annat / olet antanut? Mainitse kesto ja syitä, miksi päädyitte kyseiseen keston.
13. Montako ryhmätyönohjausta sinulla on ollut viimeisen vuoden aikana?
14. Minkä pituisia tiimityönohjauksia annat / olet antanut? Mainitse kesto ja syitä miksi päädyitte kyseiseen keston.
15. Onko tiimin esimies osallistunut alaistensa työnohjausistuntoihin, joita sinä olet ohjannut?
16. Kuvaile kokemustasi, esim. hyötyjä/haittoja.
17. Kerro, miksi ei?
18. Montako tiimityönohjausta sinulla on ollut viimeisen vuoden aikana?
19. Oletko työyhteisökonsultti?
20. Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä työnohjauksella ja konsultoinnilla on oman kokemuksesi mukaan?
21. Voisiko työnohjausta käyttää apuna konsultoinnin ohella, esim. piispantarkastuksissa? Miten?
22. Miten muuttaisit hiippakuntamme konsultointimalleja tai -tapoja?
23. Ovatko työnohjauksen rakenteet (esim. kesto) muuttuneet sinä aikana kun olet toiminut työnohjaajana? Miten?
24. Millaisia teemoja ja ilmiöitä työnohjauksissa on ollut esillä?
 - ☐ ohjattavan henkilökohtainen elämä
 - ☐ hengelliset kysymykset
 - ☐ työn rajaaminen ja jaksaminen
 - ☐ työaika/-ajattomuus
 - ☐ johtaminen
 - ☐ työyhteisökysymykset
 - ☐ seurakuntatyön muutokset
 - ☐ toimintaympäristön muutokset
 - ☐ muuta, mitä?
25. Muita esille nousseita aiheita.
26. Millaista tukea, lisäkoulutusta tai ammattitaitoa ylläpitävää koulutusta kaipaisit/tarvitsisit?
27. Arvioitko säännöllisesti omaa työtäsi työnohjaajana? Miten?
28. Millaisia arviointikeinoja ja -kriteerejä työnohjaussuhteissa käytät?
29. Mitä muuta haluaisit kertoa työnohjauksen / konsultoinnin kehittämiseen liittyen? Sana vapaa.