



Kirkon työnohjaajien näkemyksiä työnohjauksen tulevaisuudesta

Heidi Repo

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi korkeakoulututkinto
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma

REPO HEIDI

Kirkontyönohjaajien näkemyksiä työnohjauksen tulevaisuudesta

Opinnäytetyö 96 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2024

Kirkko on ollut ensimmäisten joukossa, työnohjaajien kouluttajana ja koulutuksen kehittäjänä Suomessa. Kirkon työnohjaajat ovat tarjonneet työnohjausta ilmaiseksi. Kirkon jäsenmäärän vähentyminen, heikentää kirkon taloustilannetta ja työn resursseja.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirkon työnohjaajien näkemyksiä kirkon työnohjauksen tulevaisuudesta. Opinnäytetyö oli tilaustutkimus. Tutkimuskysymykset koskivat tutkittavien muutoskyvykkyyttä, työhön liittyviä vetovoimatekijöitä, sitoutumista, ja työn kehittämistä taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi. Tutkimukseen osallistui yhdeksän kirkon työnohjaajaa. Tutkimus toteutettiin kolmen hengen ryhmähaastatteluinä. Litteroitu haastatteluaineisto käsiteltiin induktiivisesti ja teemoitellen.

Opinnäytetyön tuloksena kirkon työnohjaajat osoittautuivat muutoshalukkaiksi ja sitoutuneiksi työntekijöiksi. Työnohjaus mahdollistaa työelämäilmiöiden ajankoh-taisuudessa mukana pysymisen ja toisten auttamisen. Työnohjaajat kokivat itse oppivansa ja kehittyvänsä tehdessään ohjaustyötä. Tulevaisuudessa työnoh-jausta tarvitaan kirkon työntekijöille työelämän haasteisiin ja talouden tasapainot-tamiseen kirkossa. Työnohjaajien resurssien paremmalla organisoimisella työn tuottavuutta voidaan lisätä kirkossa. Tutkimuksen tuloksena muotoutui kolme mallia kirkon työnohjauksen taloudellisen tuottavuuden kehittämiseksi. Omakus-tannushintaan tehtävät ohjaukset, ulkopuolisella rahoituksella toimiva työnoh-jauskeskus ja seurakuntien omistama säätiö, joka tuottaa palvelut.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan Säätiöpohjaisen työnohjaustyön liiketoiminnan kannattavuuden tutkimista.

Asiasanat: työnohjaaja, työnohjaus, palvelu, evankelisluterilainen kirkko, tuotta-vuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services and Health Care Entrepreneurship

REPO, HEIDI:
Church Supervisors' Perspectives on the Future of Supervision.

Master's thesis 96 pages, appendices 6 pages
November 2024

The Church has a long history of educating supervisors in Finland. The decline in church membership impacts the economy and work resources within the church. The purpose of this research is to explore supervisors' visions of future supervision in the church. In this research, various models for financially sustainable actions within the church were created. Nine church supervisors participated in the research. The research was conducted by interviewing groups of three individuals. The transcribed interview data were studied inductively.

As a result of the thesis, church supervisors were found to be willing and committed employees. Church supervision is inherently attractive and rewarding. In the future, church supervision will be needed for both the church's own employees and external organizations to balance the church's finances. Three models were developed to enhance the financial productivity of church supervision: guidance at cost price, an externally funded work supervision center, and a foundation owned by parishes. Further research is proposed on the work supervision center model based on business profitability.

Key words: work supervision, supervisor, productive service, evangelical Lutheran church, productiveness

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET	8
3	KIRKKO TYÖNOHJAUKSEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ	9
	3.1 kirkon työnohjaajien koulutuksen historiaa ja nykypäivää	9
	3.1.1 Kirkon sairaalasielunhoidossa työnohjaus mukana	9
	3.1.2 Viisikko naisia ensimmäisiä kirkontyönohjaaja koulutuksen kävijöitä	10
	3.1.3 Avoterveydenhoidon sielunhoitotyöstä työnohjaajaksi.....	10
	3.1.4 Työnohjauksen nykytilanne kirkossa.....	10
	3.1.5 Kirkon taloustilanteen heikentyminen ja jäsenkato.....	11
4	MUUTOSKYVYKKYYS, TYÖN VETOVOIMATEKIJÄT JA SITOUTUMINEN.....	13
	4.1 Muutoksen johtaminen on suunniteltava	14
	4.2 Muutoksessa tarvitaan muutoskyvykkyyttä	14
	4.2.1 Itsetuntemus ja joustavuus.....	15
	4.2.2 Oppiminen ja kehittyminen	16
	4.3 Työn vetovoimatekijöitä	17
	4.3.1 Työn arvostus, kannustimet ja motivaatio	17
	4.3.2 Työnteon olosuhdetekijät	18
	4.4 Työhön sitoutuminen.....	20
	4.4.1 Oman työn merkitys ja saatu tunnustus	21
	4.4.2 Riittävät kehittymismahdollisuudet	22
	4.4.3 Sosiaalinen tuki	23
	4.5 Yhteenveto teoreettisesta taustoituksesta	24
5.	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	25
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
	5.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu	25
	5.3 Teemahaastattelujen sisältö ja aineiston analysointi	27
6	TUTKIMUSTULOKSET	30
	6.1 Työnohjaajien muutoskyvykkyys ja suhtautuminen muutoksiin	30
	6.1.1 Kehittyminen ja oppiminen	30
	6.1.2 Itsetuntemus ja joustavuus.....	32
	6.1.3 Työnohjaajana kehittyminen ja halu kehittää työtä.....	34
	6.2 Työnohjauksen vetovoima tekijät	35
	6.2.1 Työnohjaajakoulutukseen hakeutuminen	36
	6.2.2 Työnohjauksen vetovoimaa lisäävät tekijät	38

6.2.3 Työnohjauksen vetovoimaa heikentävät tekijät	41
6.2.4 Kirkon työnohjaustyön vetovoimaisuuden kehittäminen	43
6.3 Työhön sitoutumisen tekijät	48
6.3.1 Työnohjaus tuo omaan työhön merkitystä, joka sitouttaa	48
6.3.2 Työnohjaustyön sitouttavat tekijät	51
6.3.3 Sitoutumista heikentävinä tekijät	54
6.3.4 Työnohjaajan työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden kehittäminen.....	56
6.4 Taloudellisesti tuottavan työnohjauksen keinoja	58
6.4.1 Palkitseminen.....	59
6.4.2 Tehokkuuden lisääminen	60
6.4.3 Markkinointi	62
6.4.4 Asiakkaiden segmentointi.....	63
6.4.5 Rahoituksen laajentaminen	64
6.4.6 Palvelujen hinnoittelu	66
6.4.7 Tulevaisuudessa tarvitaan työnohjausta	69
6.4.8 Tuottavan työnohjaustyön mallit.....	70
7 POHDINTA	75
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	75
7.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	76
7.2.1 Työnohjaajilla on muutoksenkyvykkyyttä	78
7.2.2 Työnohjaus tarjoaa vetovoimatekijöitä ja sitoutumista	79
7.2.3 Työnohjaus tuottavaksi toiminnaksi.....	80
7.2.4 Vaihtoehtoiset mallit työnohjauksen kehittämispoluista.....	82
7.3 Jatkotutkimusaiheita	85
LÄHTEET	86
LIITTEET	91
Liite 1. Tutkimustiedote	91
Liite 2. Tietosuojaseloste	93
Liite 3. Tietoinen suostumuslomake.....	94
Liite 4. Teemahaastattelun runko.....	96

ERITYISSANASTO

Kirkko	Suomen evankelis luterilainen kirkko
Kirkon työnhajaaja	Suomen ev.lut kirkon oman työnhajaaja koulutuksen käynyt tai kirkon työnhajaaja koulutuksen hyväksymä työnhajaaja, jolla on kelvollisuus toimia kirkossa työnhajaajana
Tuottava palvelu	palvelu, josta maksetaan korvausta.
STOry	Suomentyönhajaajaliitto, joka koordinoi suomen työnhajaajia
Hiippakunta	Kirkkohallituksen rajaama alue, jolla toimii tässä kontekstissa oma työnhajaajista koostuva ryhmä palvele- massa alueensa seurakuntia.
KH	Kirkkohallitus, joka kouluttaa ja koordinoi kirkon työtä, mutta joka ei toimi esimies vastuulla.
Työnohjaus	Oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, koulutetun työnhajaajan avulla.

1 JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu nopeasti ja se haastaa työnhajajia tarkkailemaa ympäröivää tilannetta ja ilmiöitä. Ihmisen identiteetti ja itsereflektiokyky tulee haasteeksi nopeissa muutoksissa ja vaatimusten kasvaessa. Työnhajajien roolina on tukea yksilöitä ja työyhteisöjä löytämään tasapainoinen identiteetti uudessa toimintaympäristössä. Työnhajaus on yhteiskunnan muutoksissa hyvinvointia palveleva työtehtävä. (Keski-Luopa 2018, 386-388.)

Kirkon työnhajajia on koulutettu kirkossa ensisijaisesti toimimaan kirkon omien työntekijöiden työnhajajina. Sisäisen työnhajauksen lisäksi sairaalasielunhoito ja oppilaitostyö ovat tarjonneet työnhajauksia, työpaikkansa työyhteisöille. Perheasiain neuvottelukeskukset ovat voineet periä sopimuseurakuntiansa ulkopuolisilta työntekijöiltä hinnastonsa mukaisen maksun (Tynkkynen 2020).

Diakoniatyöntekijöiden liiton tekemän selvityksen perusteella työntekijöiden alhaiset palkat ja vaativat työt ovat ajaneet mm. kirkon diakoniatyöntekijöitä hakemaan muihin työtehtäviin (Diakoniatyöntekijöiden Liitto ry 2023).

Taloudellisen tilanteen huonontuminen ja resurssien vähentyminen ajavat kirkon pohtimaan omaa perustehtäväänsä ja rakenteita. Kirkossa mietitään samalla tulevaisuutta ja osallisuutta yhteiskunnassa. (Kokkonen 2018.)

Tämän opinnäytetyön aihe nousi edellä mainituista ilmiöstä, jotka liittyvät kirkossa olevaan isoon muutokseen lähitulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan kirkon työnhajajien ajatuksia työn mahdollisuudesta muuttua hinnoitelluksi työksi, joka on taloudellisesti tuottavaa. Samalla etsitään muutoksen mahdollisuuksia ja esteitä. Tulosten perusteella on mahdollista kehittää yritystyylistä palvelukokonaisuutta kirkontyönhajajina toimivien työntekijöiden näkökulmat huomioiden. Organisaatio, joka on tilannut tämän tutkimuksen, aikoo hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia työnhajauksen kehittämisessä.

2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kirkon työnohjaajien muutoskyvykkyyttä sekä työn vetovoima- ja sitoutumistekijöitä liittyen työn mahdollisiin muutoksiin ja kaupallistamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälainen on työnohjaajien muutoskyvykkyyys?
2. Mitä vetovoimatekijöitä ja sitoutumista työhön työnohjaus tarjoaa?
3. Miten kirkon työnohjaajat kehittäisivät työnohjausta taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi?
4. Minkälaisia ovat vaihtoehtoiset työnohjauksen kehittämisen mallit?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa työnohjauksesta kirkossa ja esittää tulosten perusteella vaihtoehtoisia malleja työnohjauksen kehittämisenpoluista taloudellisesti kannattavana kirkon toimintana.

3 KIRKKO TYÖNOHJAUKSEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ

Kirkossa toimii tällä hetkellä yli 400 koulutettua työnohjaajaa. Vuosittain työnohjausta tarjotaan yksilöille ja ryhmille, joista muodostuu reilut tuhat asiakasta. Kirkon työnohjaajakoulutusta järjestetään 1-2 vuoden välein tämä on yksi suosituimpia kirkon koulutuksia, johon seurakunnan työntekijät haluaisivat osallistua. Kaikki halukkaat eivät kuitenkaan pääse koulutukseen. (Valto 2023.)

3.1 kirkon työnohjaajien koulutuksen historiaa ja nykypäivää

Kirkon työnohjaajakoulutuksen juuret ovat perheneuvontatyön aloittamisessa 1950 luvulla, jolloin perheneuvontatyötä toteutettiin kyselemällä ja pohtimalla. Ensimmäisen kirkon perheneuvonnan työntekijän palkkasi Aaltosen kenkätehtailija Tampereen seurakunnille. Tästä voidaan katsoa alkaneen perheneuvontatyö kirkossa. Perheneuvontatyön työote oli työnohjaksellista, kyselevää. Työnohjauksen kehittymistä vauhditti kirkossa yhteiset verkostokokoukset sosiaalityöntekijöiden ja eri sosiaaalialalla toimijoiden kesken. Sielunhoidolla ja sosiaalityöllä oli merkittävä vaikutus kirkon työnohjauksen kehittymiselle 1950 luvulla. Amerikasta tuotiin ajatuksia sosiaalityöhön, jotka siirrettiin työnohjauskeskusteluun, Case work-menetelmässä työntekijä keskittyi sekä tapaukseen (case), että asiakas-subjektiin. Kirkon perheneuvontatyön koulutuksiin sisältyi jo alusta alkaen työnohjaus. (Ranne 2014, 31-32.)

3.1.1 Kirkon sairaalasielunhoidossa työnohjaus mukana

Sairaalasielunhoito kirkossa oli aloitettu jo 1920 luvulla. Kirkon sairaalasielunhoidon koulutukseen työnohjaus liitettiin vasta 1960 luvulla. Kirkkomme sielunhoidon vahva uranuurtaja ja kouluttaja Irja Kilpeläinen toi Amerikan matkaltaan Suomeen sielunhoitoon henkilökohtaisen keskustelun metodin, jota voi pitää potilas-keskeisenä metodina. Työnohjaus onkin kulkenut koko aikansa Suomessa vahvasti kirkon pitkien koulutusten yhteyksissä. (Ranne 2014, 33-34.)

3.1.2 Viisikko naisia ensimmäisiä kirkontyönohjaaja koulutuksen kävijöitä

1970-luvun alussa oli tarve saada aikaiseksi erillinen kirkon työnohjaaja koulutus ja silloin viisikko naisia halusi saada itselleen työnohjaajakoulutuksen. He päätyivät hakemaan ohjattavat ja samalla koulutettavat Helsingin yliopistolta. Koulutettavat tarjosivat 40 h kestävän ohjausharjoittelun opiskelijoille. Salassapito ei tässä yhteydessä näytä toteutuneen, koska Maiju Myyrä on kertonut ensimmäisten ohjattaviensa olleen Eero Huovinen ja Matti-Pekka Virtaniemi. Irja Kilpeläinen ohjasi Kirsti Aaltoa. Sekä Virtaniemi että Aalto ovat sittemmin kummatkin toimineet kirkon työnohjaajina ja kouluttaneet kirkon henkilöstöä työnohjaajakoulutuksissa. (Ranne 2014, 33-34.)

3.1.3 Avoterveydenhoidon sielunhoitotyöstä työnohjaajaksi

Avoterveydenhoidon sielunhoitotyö oli uutta 1990 luvulla. Ympäri Suomea tultiin tutustumaan uuteen kirkon yhteiskunnallisentyön toimintamalliin Tampereelle. Uraauurtavana työntekijänä oli silloinen lehtori, myöhemmin pappi ja työnohjaaja Seija Juvala. Juvalan toimintaan liittyi työntekijöille tarjotut koulutustilaisuudet ja teemalliset työnohjukset avoterveydenhuollon terveydenhoitajille. Tampereen kaupungin terveydenhoidon ammattilaiset pyysivät asiantuntijuutta sielunhoidon avoterveydenhuollon työntekijältä erilaisiin kriisi, valmius-, ja traumatyöhön sekä avoterveydenhuollon työn rakennemuutoksen tilanteisiin. Yhteiskunnallisen yksikön papin rooli ja toiminta sielunhoitotyön avoterveydenhoidossa päättyi 1990 luvulla, kun työnohjauksen tilalle tarjottiin työpaikkapappeutta. (Koivisto 2008, 87.)

3.1.4 Työnohjauksen nykytilanne kirkossa.

Tynkkynen toteaa, kirkon työnohjaajakoulutus on selkeästi suosituin yksittäinen koulutus kirkon omista koulutuksista. Vuosittain koulutukseen hakee 50-60 henkilöä. Tynkkynen jatkaa, erityisesti nuoremman sukupolven kirkkoherrat hakeutuvat koulutukseen. Tämän takia Tynkkynen näkee kirkon oman työnohjaaja koulutuksen aseman vahvana. Kirkon oman koulutuksen hinta on myös

kilpailukykyinen muitten tahojen tarjoamiin työnhajaaja koulutuksiin nähden. (Tynkkynen 2023.)

Kirkon koulutetut työnhajaajat sitoutuvat tarjoamaan työnhajausta oman hiippakunnan alueella toimiville seurakunnan työntekijöille. Työnhajaustusmäärän kanto-kyvyksi yhdelle työntekijälle, on sovittu 3 ohjausprosessia kerrallaan. Lisäksi sairaalasielunhoito, oppilaitostyö ja perheneuvonta voivat tuottaa oman virkansa puitteissa työyhteisöissään työnhajausta. (Dekaanikokous 2013.)

Tynkkynen laatiman kirkontyönhajausten tiivistelmän mukaan työnhajaajien avulla vahvistetaan kirkon työntekijöiden ammatillista osaamista ja kehitetään kirkon työtä. Työnhajaaja on työelämäasiantuntija, jonka osaamista seurakunta voi hyödyntää työyhteisön sisäisessä kehittämisessä ja sen työelämätaitojen parantamisessa. (Tynkkynen 2020.)

Seurakunnissa on pohdittu vetovoima ja sitoutumisen tekijöitä. Kirkon tutkimus ja koulutuskeskus on koonnut tietoa vuosittain kirkon ammattien ja tehtävien täydennyskoulutuksen tilanteesta sekä työllisyydestä. Vuoden 2021 raportissa näkyy selkeänä työharjoitteluiden ja kesätyön merkitys opiskeluaikana kirkon työhön sitoutumiselle myöhemmin. Opiskeluaikana muodostuneilla kontakteilla, ja työkokemuksilla oli valmistumisen jälkeen merkitystä työllistymiseen seurakuntatyöhön. Puolet seurakunnista suunnitteli vähentävän henkilöstömenoja. Virkojen täyttämättömyys johtaa rekrytoinnin vähenemiseen. Jokaisen uuden työntekijän vastaanottamiseen ja saatavuuden turvaamiseen on kehitettävä käytäntöjä ja niitä on syytä arvioida. Rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä prosesseja tulee siis kehittää. (Tuovinen 2022.)

3.1.5 Kirkon taloustilanteen heikentyminen ja jäsenkato

Seurakunnan toiminnan rahoitus on perinteisesti koostunut jäsenten kirkollisverotuloista. Yhä enemmän kirkossa etsitään muita rahoituslähteitä tämän rinnalle. Tulevaisuuden moninaisuus ja haasteet vaatii kirkkoa entistä aktiivisemmin hakemaan rahoitusta toimintaansa muualta. Kirkon verovarot pienentyvät ja uusia keinoja kulujen kattamiseen tulisi löytää. Hankkeilla on yritetty kattaa paljon

viimeisen 20 vuoden aikana kirkon työtä, mutta hankkeiden pitempiaikaiset tulokset ovat jääneet heikoiksi, eikä näillä ole pystytty tuomaan rakenteellista ja pysyvää ratkaisua talouteen. (Lilja & Kämäräinen, 2020.)

Kirkossa tullaan ajautumaan tilanteeseen, jossa perinteiset keinot talouden ylläpidossa eivät tule riittämään. Luovia ratkaisuja tulee löytää ja niitä on myös kehiteltävä yhä enemmän. Kirkon tulevaisuuden näkymissä etsitään uudenlaisia luovia kehittämisen kohtia toimintaan ja talouteen. Kirkkohallituksen tarjoamat tulevaisuuden näkymät suuntaavat talouden tasapainottamisen ajatuksiin. (Tuohimäki 2021.)

Kirkko ei elä enää kuplassa, vaan yhteiskunnassa vallalla oleva arvoympäristö vaikuttaa kirkon jäsenyyteen. Sitoutuminen yhteisöihin perustuu yksilöllisten arvojen kautta. Kokemuksellinen uskonnollisuus on nousussa erityisesti 1980-luvulla syntyneiden keskuudessa. Uskonottomuus ja uskonnollinen etsiminen, on osa millennialien toimintaa. (Mikkola & Saarelainen 2023, 7.)

Nuoret aikuiset haluavat olla uskonnollisesti sitoutumattomia. Sitoutumattomuus on jopa itseisarvo. Uskontokuntien jäsenyys nähdään uskonnollisesti rajoittavana. Jos uskontokunnan arvopohjan koetaan eroavan omasta ajatuksesta, on tahtotila jäsenyydestä eroamiselle suuri. (Aunela, Hassinen & Sivander 2021, 65.)

4 MUUTOSKYVYKKYYS, TYÖN VETOVOIMATEKIJÄT JA SITOUTUMINEN

Opinnäytetyötä varten tehtiin kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuus katsauksessa käytettiin hakusanoja, jotka nousivat tutkimuskysymyksistä. Hakusanoina oli työnohjaus, muutos, sitoutuminen, vetovoima, kirkko. Tietokantana käytettiin Journal.fi. Tämä tietokanta oli merkittävässä osassa, josta löytyi vertaisarvioituja artikkeleita. Lisäksi Suomentyönohjaajat ry on omille sivuillensa koonnut työnohjaajien opinnäytetöistä ja väitöskirjoista luettelon, josta tutkimuksia käytettiin soveltavin osin.

Koska kirkontyönohjaajia oli tutkittu todella vähän, rajattiin kirkontyönohjukseen liittyvien väitöskirjojen haut 2000 luvulle. Tässä haussa myös löytyi viitteitä kirkontyönohjauksen kaupallistamisen ensi ajatuksista, joita Ahteenmäki-Pelkonen nostaa esiin väitöskirjassaan.

Työnohjauskäsitteen määritelmää ollaan uudistamassa. Suomentyönohjaajien sivuston artikkelissa mainitaan työnohjaus käsitteen uudistamisen tarpeesta, jota on työstetty vuodesta 2023 lähtien. Työelämä muuttuu ja uusien sukupolvien tarpeet työelämässä. Työnohjaus käsite on edelleen vaiheessa, mutta prosessi menee eteenpäin, todetaan artikkelissa. (Pohja 2024.)

Muutos kuuluu elämään ja se on osa jatkuvaa kehittymistä. Muutos on eteenpäin vievä voima elämässä ja työssä. Pohjimmiltaan on kyse siitä, että voi luottaa asioiden ratkeavan ja kehittyvän. Muutos tilanteista ja kokemuksista on mahdollisuus selvittää ja oppia. Muutos tilanteita hidastaa ihmisissä vahvana säilyneet ”liiskoivo”, jotka synnyttävät pelkoreaktiot muutostilanteissa, jolloin stressi laukeaa, kun ympäristö muuttuu. Tätä voi vähentää tietoisien tutkimisen kautta, jota tapahtuu myös työnohjauksissa. Työnohjauksissa luottamuksen tunnetta on mahdollista vahvistaa, joka helpottaa muutokseen suhtautumista. Muutos on irti päästämistä, jotta uutta voi syntyä tilalle. (Ruutu & Salmimies 2016, 53.)

4.1 Muutoksen johtaminen on suunniteltava

Muutoksen tulokseen vaikuttaa, muutoksen toteutumistapa ja johtaminen. Muutoksessa olevassa työyhteisössä jokainen on vastuussa vuorovaikutuksesta, tilanteessa toimimisesta ja palautteen antamisesta. Johtajuus näkyy päätöksissä, tiedottamisessa, vuorovaikutustilanteissa sekä erityisesti henkilöstön todellisissa vaikuttamismahdollisuuksissa. Kokemus asioihin vaikuttamisesta ja arvostuksesta vaikuttavat eniten siihen, kuinka henkilöstö tulee sitoutumaan muutokseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16.)

Organisaatioiden menestyminen perustuu uudentilaisiin toimintatapoihin ja kykyyn tuoda markkinoille jotain sellaista mitä kilpailijoiden tarjonnasta ei löydy. Työntekijät, jotka ovat osaavia, voivat hyvin ja kokevat voivansa vaikuttaa yhdessä tehtyihin päätöksiin antavat sitoutumiselle hyvät edellytykset. Organisaatio saa samalla käyttöön laajasti erilaisia näkemyksiä ja hiljaisten signaalien tunnistaminen helpottuu. Aineeton pääoma koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja suhdepääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluu osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Tämä on perusedellytys organisaatioiden liikeidean toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Hussi 2011, 111.)

4.2 Muutoksessa tarvitaan muutoskyvykkyyttä

Organisaatiossa muutoksen edessä jäsenet tekevät kukin oman tietoisien tai tiedostamattoman arvionsa muutoksen panos-tuotossuhteesta. Jos muutoksessa on vähän ponnisteltavaa tai uhrauksia, mutta tuottaa suuret hyödyt, saa se nopeasti kannustusta. Jos menetykset tuntuvat suurilta hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen luonnostaan kielteisesti. Suuret vaatimukset ja hyödyt yhdessä aiheuttavat taas organisaatioon konfliktitilanteen. Muutos, jossa on vähäiset vaatimukset ja lupaukset, ei herätä organisaatiossa mielenkiintoa. (Mattila 2007, 19.)

Työnohjaajilla on mahdollisuus vastuulistaa ohjattavaa muutokseen. Työnohjaaja voi kartoittaa ohjattavan muutoskykyä kolmen vaiheen kautta. 1. Asiat, joihin voi vaikuttaa, joista voi ottaa vastuuta, mitä teen niille? 2. Asiat, joihin voi vaikuttaa, voinko vaikuttaa omaan asenteeseeni? Millaiset ajatukset minua kannattelevat,

mitkä vaikuttavat omaan työkykyyni. 3. Jos edellä oleviin en halua muutosta, miten voi sopeutua tai millaisia selviytymiskeinoja minulla on työkykyyni säilymiseen. (Ruutu & Salmimies 2016, 52.)

Muutoksessa on osa-alueita, joihin voi vaikuttaa ja joista voi päättää. Tämä mahdollistaa riittävän hallinnan tunteen ja tarjoaa mahdollisuuden kokea, tästäkin selviää. Muutokseen suostuminen tarvitsee muutokseen vapauttamisen. Kun ympäristö muuttuu, vaatii se samalla jokaista muuttamaan omia toimintatapojaan. Muutokseen suostuminen on mahdollisuuksien näkemistä ja aktiivista toimijuutta. (Ruutu & Salmimies 2016, 52.)

Muutoksen hallinnan tunteessa on kyse näkökulmien vaihtamisesta mahdollisuuksien suuntaan ja ymmärryksestä, joka ei ole sidoksissa toisiin ihmisiin. Oivaltamisen pienin askel, on mahdollisuus vaikuttaa omiin ajatuksiin ja asenteisiin. (Ruutu & Salmimies 2016, 53.)

Työnohjauksessa tapahtuvan ohjattavan muutoksen voi jakaa neljään osatavoitteeseen, jotka ovat itsetuntemuksen kasvu, persoonallinen työotteen kehittäminen, tietoinen vastuunottaminen ja muutostoivon alulle saattaminen. (Ahteenmäki-Pelkonen 2023, 152.)

4.2.1 Itsetuntemus ja joustavuus

Työnohjaajalta odotetaan hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemusta pidetään jopa työnohjauksen kulmakivenä, joka ohjaa työnohjauksen suuntaa oleellisesti. Hyvä itsetuntemus koostuu työnohjaajalla selkeänä suhteessa omaan menneisyyteen ja tietoisuuteen menneisyyden vaikutuksesta. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa toisen ihmisen tukemisen. Työnohjausta saattaa häiritä, jos työnohjaaja ei ymmärrä omaa toimintaa tai hänellä on narsistisia tarpeita. Tällaisessa on vaarana työnohjauksen ohjautuminen sivuun. (Ahteenmäki-Pelkonen 2023, 148.)

Psykologian tohtori Marjo Pennonen 2021, on kirjoittanut Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin kirjan. Kirja on suunnattu työhyvinvoinnin kehittämiseen. Itsetuntemusta voi harjoitella. Itsetuntemusta voi kehittää vaikkapa pysähtymällä ja

kuuntelemalla omaa itseä ja sisintä. Liiallista itsensä tarkkailua on kuitenkin hyvä välttää, sillä se saattaa johtaa joillakin lisääntyneeseen ahdistuksen tunteeseen. Itsetuntemuksesta on hyvä muistaa, että olemalla olemme riittävän hyviä. Itsetuntemusta voi kasvattaa tulella tietoisesti enemmän eripuolista ihmisenä. (Pennonen 2021, 13-15.)

4.2.2 Oppiminen ja kehittyminen

Kirkontyönohjattavilla ja siten myös työnohjaajilla on nähtävillä erityispiirre. Kirkon työnohjaaja huolehtii, että ohjattava oppii itsestensä työntekijänä ja tukee ohjattavaa tähän muutokseen. Ohjattavien ammatilliset ja persoonalliset tavoitteet ja käytäntö sekä teoria kietoutuvat yhteen. Tämä vaatii työnohjaajalta laajaa ammatillista ymmärrystä. Ahteenmäki-Pelkonen näkee tämän usein ilmenevän työnrajattomuutena ja tai työnrajaamisena sekä Jumalakäsitykseen ja ihmiskäsitykseen. Taustaoletusten selvittäminen merkitsee työntekijän itsetuntemuksen kasvua ja tietoisempia ratkaisuja. Tämänkaltaisessa työnohjauksessa oppimisessa on kyse vaativasta muutosprosessista. Oppimisessa tapahtuu analysointia, arviointia ja valintojen perusteita. Työnohjaajan tuki on merkittävä, koska prosessi koskettaa syvältä. (Ahteenmäki-Pelkonen 2023, 152.)

Työnohjauskoulutus on osa kirkon henkilöstökoulutusta. Henkilöstökoulutuksen, oppimismahdollisuuksien, osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä on tutkittu, vaikkakin vähän. Laine Pertin tutkimuksessa todetaan koulutus mahdollisuuksien, koulutuksen sosiaalisen tuen ja koulutuksesta koettujen hyötyjen sekä työssä tapahtuvalla oppimisella olevan työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä. (Laine 2015, 39.)

Ihminen oppii parhaiten silloin kun kokee opittavan asian mielekkäänä, tärkeänä ja jonka uskoo olevan hyödyllistä. Osaamista ei voi tapahtua ilman oppimista. Ympäröivä yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa, joka vuoksi täytyy olla valmis oppimaan uutta. Pysyäksemme työurallamme tarvitsemme oppimisen taitoa ja halua. Oppimisen ja osaamisen kautta lisääntyy myös työhyvinvointi. (Pennonen 2021, 75.)

4.3 Työn vetovoimatekijöitä

Vetovoimatekijä tarkoittaa yritys kontekstissa yrityksen identiteettiä. Vetovoimaisuus on organisaation elinehto. Yrityksen johdon tulee sitoutua vetovoimaisen työnantajabrändin kehittämiseen. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on omat erityispiirteet, jotka tekevät siitä houkuttelevan. Vetovoimaisuus riippuu siitä, kuinka yritys mahdollistaa ihmisille työssä toteuttaa itselle merkittäviä päämääriä, esimerkiksi yrityksen arvoja. Työn perimmäisenä merkityksenä on kyse elannon hankkimisesta. Työstä maksettava palkka on merkittävä tekijä työn houkuttelevuuteen. Lisäksi vetovoimaisuuteen vaikuttavat muut työsuhteesta saatavat edut ja kannustimet. Työsuhteen muodot, toimenkuvat ja fyysiset olosuhteet ovat tärkeitä työn mielekkyyden kannalta. Sijainnilla, kulkuyhteyksillä ja viihtyisillä toimitaloilla on myös vaikutusta samoin, kuin työssä käytettävillä uusilla teknologisilla välineillä. (Malmelin & Hakala 2012, 12-21.)

Työnohjaajien työhön peilaten työn imu on merkittävä osa työtä. Työn imua ruokkii asiakastilanteet ohjattavan kanssa ja niiden aikana ja jälkeen tapahtuva palaute. Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti, työntekijän työstä kokema työn imu, jolla nähdään olevan vaikutusta työssä kokemaan onnellisuuteen. Työn imua voidaankin tämän vuoksi pitää työnohjaajille työtä kannattelevana voimana. Pennonen mukaan työn imu koetaan innostuksena ja myönteisenä paneutumisena työhön. Työn imua kokeva henkilö nauttii työntekemisestä omasta tahdostaan. Työn imun tilannetta kuvataan usein myös lauseella ”työssä aika kuluu kuin siivillä”. Työssä koetut voimavaratekijät kuten työn tuomalla kehittävyydellä, esimiehen tuella ja arvostuksella sekä myönteisillä asiakaskontakteilla on vaikutusta työniimuun. Isossa kuvassa taas työnimulla on vaikutusta työntekijän kokemaan onnellisuuteen, terveyteen ja hyviin työsuorituksiin. (Pennonen 2021, 34.)

4.3.1 Työn arvostus, kannustimet ja motivaatio

Kirkon työnohjaajat ovat jo tämän vuosituhannen alussa ymmärtäneet oman ammattitaidon ja työn merkityksen sekä tiedostaneet työn arvon. Silloin aloitetut keskustelut työn myymisestä yhteistyöverkostoissa, on näyttäytynyt enemmän uhkana ja etenkin kirkon arvoihin peilaten. Työnohjaajat ovat sisäisesti

ammattiyhteisöitä kirkon työnohjauksesta. Todetaan Ahteenmäki-Pelkosen väitöskirjassa. Tähän liittyy myös hänen tekemä havainnointi tutkimuksessaan, jossa haastateltavat nostivat kysymättä ajatuksen, etteivät ole valmiita myymään työnohjausta halvalla. Työnohjaajien viesti oli, että mahdollisessa myymishetkessä on pidettävä kiinni kirkon työnohjauksen arvoista, toteutustavoista ja ohjaajien korkeasta työmoraalista. Tutkija jäi pohtimaan kuka sitten olisi halunnut ostaa kirkontyönohjausta halvalla, työnohjauksen periaatteista tinkien? Tutkimuksessaan tehdystä löydöstä, hän havaitsi yhtäläisyyksiä keskusteluille ja 2002 alun pohdintoille kunta ja seurakuntarajojen siirtymisestä ja palveluiden suunnittelusta yhdistyä. Lisäksi keskustelua oli käyty työnohjaajien joustavammasta käytöstä yhdistysten ja kunnallisen toimijoiden parissa, sekä yhteisistä täydennyskoulutuksista. (Ahteenmäki-Pelkonen 2006, 164.)

Motivaatio ohjaa työtämme ja käyttäytymistämme. Motivoituneina työmme on päämäärätietoista ja tarkoituksenmukaista. Motivaation voimakkuuteen vaikuttaa motiivit. Motiiveiksi katsotaan tarpeet, vietit, halut, palkkiot tai rangaistukset. Motivaatio syntyy motiiveista, jotka voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Työstä on helpompi suoriutua, kun on sisäisesti motivoitunut. Kyky kiinnostua ja motivoitua uusista tehtävistä liittyy vahvaan itsetuntoon ja kokemukseen itsenäisyydestä omasta arkielämän päätöksissä. Osa motivoituu sisäisestä motivaatiosta toiset taas ulkoisesta. Nämä voivat täydentää myös toisiaan. Ulkoisen motivaation lähteinä ovat esimerkiksi palkkiot, joita ovat vaikka arvosanat, hyvät palautteet ja raha. Myös rangaistukset saattavat motivoida, esim. halu välttää kritiikkiä työstä. Sisäinen motivaatio syntyy halusta toimia oman tahdon mukaisesti, ilosta ja nautinnosta. Tekeminen on itsessään palkitsevaa, josta saadaan mielihyvää, joka on omien arvojen mukaista. (Pennonen 2021, 89.)

4.3.2 Työnteon olosuhdetekijät

Kirkontyönohjaajat toimivat oman perustyön lisäksi työnohjaajina, joka sisältyy heidän työhönsä. On äärimmäisen tärkeää, että työnohjaajalla itsellään on kokemus hallinnan tunteesta perustyössään. Harmaisen mukaan perustehtävässä tapahtuvat jatkuvat muutokset aiheuttavat hämmennystä. Alkuperäinen tehtäväkuva on saattanut olla väljä ja työ on muuttunut ajansaatossa. Työn rajaaminen

on alkanut hankaloitua. Perustehtävän ajoittainen tarkastelu ja tehtäväkuvan päivitys säännöllisesti auttavat työntekijää. Tämä näkyy työntekijän kokemuksena ja kykyinä rajata työtään sekä hallita omaa työtä ja jaksamista siinä. (Harmainen 2017, 150.)

Työnohjaajalla tulee olla mahdollisuus antaa riittävästi aikaa asiakastilanteisiin. Työnohjaajalla tulee olla ymmärrys ohjattavan perustehtävästä. Ohjaajan hyväksi katsotaan mahdollisuus pitää yllä kunnioittavaa ja avointa ilmapiiriä. (Rantalainen 2017, 284.) Nämä edellä mainitut nähdään tärkeinä mm. työn onnistumisen kannalta, jotka voivat luoda myönteistä ilmapiiriä työnohjausistunnolle.

Työnohjaustyö sitoo niin ohjaajaa, kuin ohjattavaa usein myös ohjattavan työnantajaa. Työnohjauksen luonteeseen kuuluu työnohjaus sopimusten tekeminen, jossa määritellään mm. työnohjauksen kesto, aika, paikka, tavoitteet työnohjaukselle ja mahdolliset korvaus kysymykset. (Ruutu & Salmimies 2016, 47.)

Työnohjaus on paikka oppia vuorovaikutustaitoja. Työnohjaajan oppaassa Todeetaan työnohjaajalla tulee olla kyky heittäytyä läsnäoloon ohjaustilanteissa. Työnohjauksen ulkoisten puitteiden tulee tukea vuorovaikutusta. Tilan tulee olla siisti ja rauhallinen, ettei turhia keskeytyksiä pääse tulemaan. Läsnäolo on mielentila, mutta se näkyy kehon asennoissa ohjaajan asettautumisessa ja kyvyssä rauhoittua. Ohjaajan tulee kyetä myötäillä ohjattavan non-verbaliikkaa. (Ruutu & Salmimies 2016, 86-87.) Vuorovaikutustaidot muodostavat työnohjauksen ytimen. Työnohjauksessa toteutuu puhumisen ja kuuntelemisen vuorottelu ihmisten ja mielen välillä. Työnohjauksen oppimisen prosessi on mielen sisällä tapahtuvaa merkitysten ja kokemusten välistä keskustelua, josta syntyy vuorovaikutuksen taidot. Kohtaamisessa jaetaan ajatuksia, aikomuksia ja tunteita toisille. (Rantanen 2017, 278-279.)

Kirkon työnohjaakoulutuksen järjestäjä Tynkkynen (2023) pohtii, miten työnohjaus näyttäytyy kymmenen vuoden kuluttua. Hän toteaa työnohjaajien työn säilyttävän asemansa suomalaisessa työelämässä, siellä missä työnohjaustyötä on perinteisesti tehty, mutta verkossa oleva työnohjaustyö lisääntyy entisestään. Maantiede alkaa työnohjauksen kohdalla menettämään merkitystä ja robotit alkavat myös ohjaamaan. Kirkossa työntekijöiden väheneminen tulee

merkitsemään ryhmä- ja tiimityönohjauksien kasvua ja pitkien yksilöohjauksien vähentymistä, jonka Tynkkynen kokee valitettavana asiana. (Tynkkynen 2023.) Mikäli Tynkkynen pohdinta näyttäytyy totena, tarkoittaisi tämä työnohjaajien uudelleen kouluttamista nopealla aikataululla teknologiaa paremmin hyödyntäviksi ohjaajiksi.

4.4 Työhön sitoutuminen

Työnohjaajat toimivat itsenäisesti. Työhön kuuluu työnohjaus sopimusten tekeminen työnohjauksen alussa. Työntekijöiden sitoutuminen työhön on niin työnantajan, kuin työntekijän kohdalla usein hyödyllistä. Psykologisella tasolla työhön sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa seuraavia viittä tekijää, joista jokainen osatekijä on tärkeä, kun yrityksen kilpailukyvyistä on kyse. (Nederström 2019.)

1. Luottamus johtoon. Useimpia työntekijöitä kiinnostaa mitä johto on suunnitellut tulevaisuuteen.
2. Oman työn merkitys. Työn tulee tuntua mielekkäältä ja merkitykselliseltä, silloin sisäinen motivaatio kasvaa ja vahvistuu, mikä on tärkeää.
3. Riittävät kehittymismahdollisuudet. Työ uralla kehittyminen motivoi ja lisää mielekkyyttä, etenkin kunnian himoisilla työntekijöillä. Ja useimmilla lahjakkailta ihmisillä löytyy kunnianhimoa työhön.
4. Tunnustus onnistumisesta. Yleensä ihmiset kaipaavat sosiaalista tai taloudellista tunnustusta, kun on ylittänyt odotukset. Tämä pitää yllä ihmisten sisäistä motivaatiota.
5. Sosiaalinen tuki. Epäviralliset työyhteisön tilanteet ja siellä sosiaaliset kontaktit ovat merkityksellisiä. Kuuntelu, huomioon ottaminen ja kivat kollegat sekä hyvä esimies ovat monille olennainen asia työssä viihtymiseen. (Nederström 2019.)

Lisänä listaukseen Nederström löytää muutaman vielä: ylpeys omasta työstä, asiantuntijan autonomia suhteessa työhön ja into suositella työpaikkaa muille, voisivat olla myös indikaattoreita psykologisesti sitoutumiseen. (Nederström 2019.)

Kirkon ja psykiatrian työnohjauksia on tutkittu ja verrattu vuonna 2006. Kirkon työnohjaajien havaittiin olevan hyvin sitoutuneita työnohjauksen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksessa todetaan Kirkon työnohjaajien puoltavan hiljaista muutosta, jolla säilytetään kirkon työnohjauksessa hyviksi koettuja arvoja ja toimivia käytäntöjä. (Ahteenmäki-Pelkonen 2006,168.)

Ahteenmäki-Pelkosen tutkimuksessa todetaan kirkon työnohjaajilla olevan hyvin vahva työnohjaajaidentiteetti, joka erosi mm. Sielunhoitajan identiteetistä. Kirkon työnohjaaja identiteetin vahvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi koettiin kirkontyönjohtaus kulttuuri, johon sisältyi mm. muiden työnohjaajien tapaaminen valtakunnallisille kirkon työnohjaajien neuvottelupäiville. (Ahteenmäki-Pelkonen 2006, 162-163.)

Tässä artikkelissa pohditaan sitoutumisesta työhön. Artikkelin pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen. Tässä artikkelissa tiivistäen kuvataan työhön sitoutumista positiivisena, tyydyttävänä työhön liittyvänä mielentilana. Ominaisuuksina nähdään elinvoimaisuus, omistautuminen ja imeytyminen työhön. Suotuisat työolosuhteet eli resurssit edistävät työntekijöiden työnimua ja hyvinvointia. Sitoutuneet työntekijät ilmoittavat olevansa onnellisempia ja terveempiä ja energisempiä. Tämä vaikuttaa siten, että he pystyvät mobilisoimaan resursseja parantaakseen suorituskykyä. Strategisen edun saavuttaminen mahdollistuu sitoutuneiden työntekijöiden kautta, joka on erityisen motivoivaa organisaatioille, jotka haluavat saavuttaa strategiansa. (Wittenberg 2022.)

4.4.1 Oman työn merkitys ja saatu tunnustus

Katriina Tapanila on tutkinut työn merkityksellisyyttä tutkija –opettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa. Tapanila on päätenyt Työn merkityksellisuuden rakentuvan osana ammatillista kasvua. Ammatillisen kasvun hän on jakanut kolmeen osa alueeseen: itseytyminen, kuuluminen ja toisten palveleminen. Itseytyminen sisältää moraalisen kehityksen, joka ohjaa työn merkitykselliseen rakentamiseen yksilönä. Kokemus kuulumisesta suurempaan ryhmään voi tarjota aineksia merkityksellisuuden rakentamiseen, vahvistamalla identiteettejä ja käsityksiä itsestä. Suurempi ryhmä voi olla yhteisö, joka koostuu saman

ammattikunnan edustajista. Ammattiin liittyvät yhteisöt tarjoavat yksilöiden ammatilliselle kasvulle kiinnittymistä ja ammattialan sisäistämistä. (Tapanila 2022, 29.)

Kirkon kontekstissa ajatus palvelemisesta on vahva. Palvelulla viitataan diakoniin ja toisten auttamiseen. Toisten palveleminen tuo merkityksellisyyttä työhön. Tapanilan tutkimuksessa palvelu tarkoitti opiskelijoiden, tieteen ja yhteiskunnan palvelemista. (Tapanila 2022, 109.) Työstä saatu merkityksen etsiminen on oleellinen osa ihmisyyttä, joka läpäisee koko olemisen ja tekemisen. Työn kokeminen merkitykselliseksi parantaa yksilön työhyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Tapanila 2022, 24.)

On hyvä tutustua omiin arvoihin ja löytää oman näköinen elämä. Työskennellessä vahvalla arvopohjalla voi kokea työn merkityksellisyyden. Henkilökohtainen motivaatio työhön on tärkeää ja se että työ on omien arvojen mukaista. On hyvä muistaa, että elämänkaaren pitkässä juoksussa arvot voivat muuttua. Taustalla muutoksessa saattaa olla oman elämäntilanteen muuttuminen (Pennonen 2021, 102-103.)

Ammatti-identiteetin vahvistumiseen vaikuttaa toisilta saatu palaute. Harmainen koostaa yhteen työnohjaajien näkemyksiä, työntekijöiden saamasta palautteesta. Palautetta kuulee työnohjauksissa saatavan helposti asiakkailta, mutta kollegoilta ja esimiehiltä vähän. Asiakaspalautetta saatetaan sivuttaa toisin kuin, kollegoilta saatu palaute, joka toimii ammatti-identiteetin vahvistajana, mutta samalla toisessa mielessä ammatillisuuden murentajana. (Harmainen 2017,155.)

4.4.2 Riittävät kehittymismahdollisuudet

Ammattitaidon ylläpitämiseksi on hyvä pystyä tarjoamaan työnohjausta säännöllisesti. Jatkuvan ohjauksen ylläpitäminen säilyttää ammattitaidon. Työnohjaustyön paradokseja on samaan aikaan ohjauksessa toimia oppijana, havainnoimaan ja soveltamaan erilaista tietoa ja tiedostamaan sen mitä ei voi tietää. Työnohjaaja työssä tarvitsee monipuolisen koulutuksen, kokemusta työelämästä ja ihmisenä toimimisesta sekä vahvaa teoretietoa. Työnohjaajan on samalla

pidettävä oma mieli avoimena sanattomasti ilmenevälle tiedolle ja jatkuvalla oppimiselle. Ohjauksessa ei ole kyse oman tiedon näyttämisestä, vaan ohjattavan työn eteenpäin viemisestä. Työnohjaaja toimii tietämisen ja ei -tietämisen asiantuntijana. (Pohjola 2017, 174.)

Työnohjaajille tulisi olla tarjolla jatkuvasti vahvempaa, uudistavaa, ajankuvassa elävää täydennyskoulutusta. Ajatusta tukee monimuotoisen työnohjauksen ja työnohjaajakoulutuksen kirjassa olevan Wallin Ailan artikkeli työelämän muuttamisesta ja työnohjuskoulutuksen tarpeista. Työelämän ilmiöt ja trendit haastavat työnohjaajakoulutusta, jonka tulisi olla proaktiivinen edellä kävijä. Työnohjaustyö siirtyy entistä enemmän julkiselta, yksityiselle sektorille ja samalla asiakaskunta on muutoksessa. Työnohjaajakoulutus tulisi elää ajassa, jossa jaettu, vastavuoroinen, osallistava ja monikanavainen oppiminen tapahtuu. Koulutus itsessään muodostaa ammatillisen alakulttuurin, jota tulisi hyödyntää myös koulutuksen jälkeen. Tulevaisuudessa työnohjaajien tulisi saada lisää koulutusta siihen, kuinka johtaa tutkivia prosesseja, joiden tavoitteena on organisaation työskentelytapojen muutos ja uudistus. (Wallin 2017, 80-81.)

4.4.3 Sosiaalinen tuki

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tämä näkyy koetussa työnimussa, luovissa ongelmanratkaisuisissa ja positiivisissa arvioissa työtehtävien suorittamisessa. Myönteiset tunteet työpaikasta vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen ja siihen, kuinka työntekijät auttavat työkiireistä huolimatta työtovereitaan. (Pennonen 2021, 119.)

Sosiaalisella tuella ei ole koettu olevan niin voimakasta vaikutusta työnimukseen, kuin palautteella, joka on omistautumista ja elinvoimaa antava työhön. Tällä on vaikutusta työn itsenäisyyteen ja hallintaan. Työn vaativuudella ja ylikuormittumisella oli heikosti yhteyttä työnimukseen, mutta työtehtävään liittyvät hyvät resurssit ovat työnimun kannalta tärkeämpiä, kuin muut työn resurssit todetaan artikkelissa. (Hakanen, Bakker & Turunen 2024.) Työn imua käsittelevässä artikkelissa Organisaation dynamiikka, työn imu nähdään henkisenä tilana. Työntekijä

uppoutuu työnimussa täysin työntekemiseen ja tuntee olevansa energisoitunut ja innostunut. (Bakker 2017.)

4.5 Yhteenveto teoreettisesta taustoituksesta

Kirjallisuuskatsaus osoitti, ettei kirkontyönohjaajia ole juurikaan tutkittu. Aikaisemmat tutkimukset kirkontyönohjauksesta liittyivät lähinnä työnohjauksen teorioihin tai ohjattaviin. Erityisen merkityksellisinä tutkimuksina oli opinnäytetyölleni Ahteenmäki-Pelkosen (2006) ja Tapanilan (2022) väitöskirjat, sekä psykologian tohtori Marjo Pennosen (2021) kirja itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Tämä sinänsä ei ihmetytä, sillä kirkossa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tohtori koulutettuina työskentelee vain papistoa, joilla on moninaisia kiinnostuksen kohteita väitöskirjoille, ehkä vähemmän käytännön teologiaan liittyen.

5. MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseen valittiin laadullinen menetelmä, koska laadullisessa menetelmässä voi lähteä liikkeelle tutkimattomasta. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä ja soveltuu siksi juuri Kirkon työnohjaajien näkemyksien tutkimiseen. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa perustiedon tuottamisen ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Laadullinen tutkimus tarkastelee merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välistä ja sosiaalista. Tavoitteena on löytää ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä on mahdollista tavoittaa ihmisille merkityksellisiä elämänkulkua tai elämää pidemmälle jaksolle sijoittuvia asioita. (Vilkkä 2021, 118).

5.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimus on tilaustutkimus. Kyseisen seurakuntayhtymän työnohjaajat valittiin kohderyhmäksi, koska heidän palvelualueellaan ollaan aktiivisesti suunnittelemassa erilaisia työelämän tarpeisiin sopivia ohjauspalveluita myyntituotteiksi, johon tarvittiin taustalle tutkimustietoa. Laadullisessa tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu mikä mahdollistaa vapaan kerronnan teemojen pohjalta ja antaa tilaa pohdinnalle.

Teemahaastattelu tuo väljyyttä ja mahdollistaa haastateltavien kuulluksi tulemisen. Tutkimuksessani työnohjaajat ovat subjekteina ja siksi heidän pitää saada tuoda oma näkemyksensä ja merkityksensä itseään koskevista asioista ja niiden vaikutuksista, jonka vuoksi haastattelututkimus sopii hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205.)

Tutkimuslupa anottiin yhdessä tutkimussuunnitelman kanssa tutkittavan seurakunnan yhtymänjohtajalta joulukuussa 2023. Tässä tutkimuksessa haastateltiin

yhdeksää kirkon työnohjaajaa, kolmen hengen ryhmissä. Haastateltavien ryhmät muodostettiin kutsuperiaatteella ja haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse. Tämän jälkeen tutkittaville lähetettiin sähköpostilla haastattelutilanteeseen tuleva ohjeistus. Sähköpostin mukana lähetettiin tiedote (Liite 1) haastatteluun osallistumisesta ja tietosuojaseloste (Liite 2). Tutkija oli yhteydessä haastateltaviin myös puhelimitse. Haastattelutilanteessa haastateltavat allekirjoittivat Tietoinen suostumus -lomakkeen (Liite 3). Ryhmät muodostettiin siten, että samasta työyhteisöstä olevat työntekijät eivät sijoittuneet samoihin haastattelutilanteisiin.

Haastateltavien yhdeksän henkilön määrä on noin puolet kohderyhmään kuuluvista henkilöstöstä, jota voidaan pitää riittävänä tarkastellessamme työnohjaajien näkemyksiä tulevaisuudesta kirkossa. Tutkijan on syytä huomioida, että pienemmissä ryhmätilanteissa on mahdollista myös kysellä erityisen herkkiä ja sensitiivisiä aiheita. Tämä tulee jo huomioida tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2014, 84.)

Esihaastattelu tehtiin kohderyhmään kuuluville työnohjaajille helmikuussa kolmen hengen ryhmähaastatteluna. Esihaastattelun perustella tutkimuskysymyksiä tarkennettiin. Tässä vaiheessa olisi pitänyt tutkimuskysymyksiä vielä lisää karsia ja yhdistää kysymyksiä enemmän. Tutkimushaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024 ja ne kestivät noin 1,5 h jokainen. Haastattelut nauhoitettiin Teams-työvälineellä ja litteroitiin. Litteroitu työ de-identifioitiin haastateltavien henkilöiden suojaamiseksi. Aineisto tallennettiin Tampereen ammattikorkeakoulun ylläpitämään OneDrive-ohjelmaan salasanan taakse eikä aineistoon päässyt kukaan ulkopuolinen. Tietoturvasta huolehdittiin kaikissa vaiheissa. Tulokset raportoidaan tutkittaville ja tutkimusluvan antaneelle taholle opinnäytetyön valmistuttua.

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Lisäksi haastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta valita henkilöt, joilla on eniten asiantuntijuutta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Haastattelu menetelmänä valikoitui tutkimukseen joustavuutensa vuoksi. Ryhmämuotoinen haastattelu soveltuu hyvin työnohjaajista koostuvalle ammattikunnalle, jossa keskustelun ammattilaiset tuottavat erilaisia oivalluksia, heillä on koulutustaustansa vuoksi kykyä ja mahdollisuus liittyä edelliseen keskustelijaan. Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 3) mukaan haastattelussa nousevat asiat

kristallisoituvat ryhmä muotoisessa keskustelussa ja tuovat siten lisänäkökulmia. Ryhmä muotoisen haastattelun riskinä on ryhmädynamiikan vaikutukset haastatteluun ja henkilöiden ryhmän sisäiset näkymättömät valtasuhteet. (Hirsjärvi & Hurmeen 2008, 3.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on ihmisten toiminnassa olevat merkitykset tai heidän sisäiset kokemuksensa, jotka he ovat antaneet merkityksiin. Ihmiset, joiden toimintaa tai kokemuksia tutkitaan, ovat avainasemassa näiden merkitysten ymmärtämisessä. (Juhila, n.d.)

5.3 Teemahaastattelujen sisältö ja aineiston analysointi

Teemahaastattelun kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja niistä muodostettiin neljä teema-alueita: työnohjaajan muutoskyvykkyys (3 kysymystä), työnohjauksen vetovoimatekijät (4 kysymystä), työnohjauksen työhön sitoutumisen tekijät (4 kysymystä) ja työnohjauksen kehittäminen tuottavaksi toiminnaksi (7 kysymystä) (Liite 4).

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on tarkoituksena tuoda aineistoon selkeyttä ja siten tuoda uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tavoitteena informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta materiaalista selkeää. (Eskola & Suoranta 2000, 137). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä joko induktiivisesta tai deduktiivisesta aineiston analyysistä. Tutkimusaineiston materiaalia analysoidaan yksittäisestä kohti yleistä ajatusta, induktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Aikaisempia tutkimuksia, joihin voisi peilata kirkontyönohjaajien ajatuksia työnkehittämisestä taloudelliseen suuntaan ei ole julkaistu, jolloin induktiivinen analyysi toimii tutkimuksessa.

Litteroitu tutkimusaineisto ryhmiteltiin teema kysymysten alle. Aineistolle koitui 1,5 rivivälillä fontilla 12, sivumääräksi 130. Tutkittavat olivat tuottaneet tutkimusaineistoa runsaasti, vaikka aineistosta karsiutui pois paljon litteroitua tekstiä, jäi tutkimusaineisto silti kookkaaksi. Vastaukset pelkistettiin ja luokiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Pääluokka muotoutui tutkimuksen pääkysymyksistä, jotka olivat työnohjaajien muutoskyvykkyys, työnohjauksen vetovoima ja sitoutumisen

tekijät, työnohjauksen kehittäminen taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi ja työnohjauksen kehittämisen mallit, joka tarkentui taloudellisen tuottavuuden kehittämisen malleiksi. Tutkimuksessa käytettyjen pääkysymyksiä tarkentavat kysymykset huomioitiin pääluokkina luokittelussa. Kysymysten laajuus, aineiston runsaus ja monisäikeisyys tarjosi näin paremmin haastateltavien äänen esille.

Aineistolähtöinen sisällön analyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston sisällön analyysissä pyritään säilyttämään aineiston informaatio samalla, kun aineistoa tiivistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018,122.) Kysymysten alle sijoitetusta aineistosta poimittiin, vastaukset, jotka vastasivat kysymykseen. Tämä materiaali pelkistettiin. Autenttiset ilmaisut muokattiin kirjakielelle säilyttäen alkuperäisen ajatuksen, jonka jälkeen vastaukset luokiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Jotkin osat teemoiteltiin, alaluokkien runsauden tähden. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä taulukossa 1. Tutkimuksessa käytettiin myös pelkästään teemoittelua sellaisten vastausten osalta, jotka olivat luettelomaisia ja hyvin niukkaa.

TAULUKKO 1. Aineiston sisällönanalyysia taulukoituna esimerkkinä (Repo 2024)

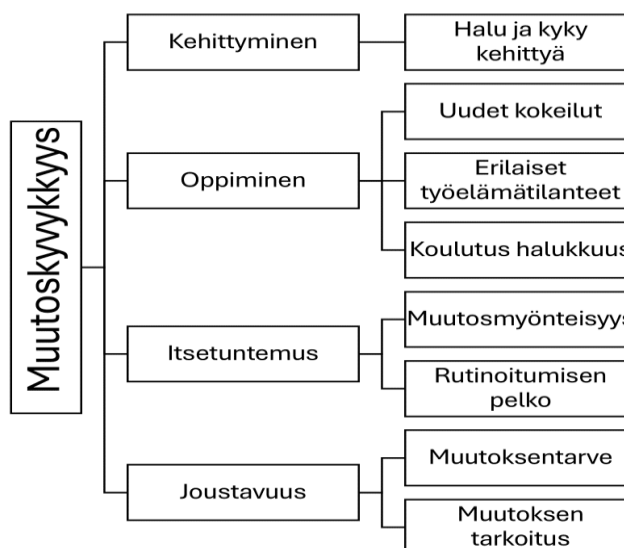
Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Omien työaikataulujen venyminen tai venymättömyys.	Omien työaikataulujen venyminen estää	työnresurssit	sosiaalinen tuki	sitoutumista heikentävät tekijät
Meidän kirkossamme ei välttämättä tarpeeksi anneta tilaa ja aikaa. Se pitää jostain työnohjaajan itse löytää.	Työnohjaajan itsensä vastuulla löytää aikaa työnohjauksien pitämiseen.	työnresurssit	sosiaalinen tuki,	sitoutumista heikentää
Harmittaa, olisi kiva ottaa enemmän, mutta meille on sanottu(sopimuksessa) paljon on sopiva määrä	On sanottu mikä on sopiva määrä ohjauksia.	kirjallinen sopimus	sosiaalinen tuki	sitoutumista heikentää
Onko se kirkon työntekijöillä muutenkin, että me pidämme vakanaalla koulutuksia ja yhteistyökumppanit ei välttämättä tiedä minkälaista ammattiosaamista meillä on.	Työntekijöillä tapana ammatillisuuden kätkeminen.	ammatti-identiteetti	oman työn merkitys ja saatu tunnustus	sitoutumista heikentää
Me haluamme, näkyä. Toisaalta siinä on se vaihtolo, kun käynyt työnohjauskeskustelua.	Vaihtolovelvollisuus ja työn näkymättömyys.	työn luonne, näkymättömyys	oman työn merkitys ja saatu tunnustus	sitoutumista heikentää

Rajallisesti siihen käytettävissä aikaa. pitää tosi tarkkaan miettiä, Ohjattavia ei voi olla enempää, että oikeasti palvelisi.	rajallisesti aikaa käytettävissä, enempää ei voi ottaa ohjauksiin.	työn hallinta	työnteon olosuhdetekijät	sitoutumista heikentää
Tietty heikko ennustettavuus töissä. Vaikeuttaa sitoutumista.	Heikko ennustettavuus omassa työssä, vaikeuttaa sitoutumista.	työn hallinta	työnteon olosuhdetekijät	sitoutumista heikentää
Työnpaljous, rajattomuus sitten rajaamistahan se vaatii	Työn rajaamista, kun työ on niin rajatonta.	työn hallinta	työnteon olosuhdetekijät	sitoutumista heikentää

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työnohjaajien muutoskyvykkyys ja suhtautuminen muutokseen

Työnohjaajien muutoskyvykkyyttä tarkastelen tässä uusien asioiden kokeilemisen ja oppimisen halukkuudella. Lisäksi tähän on yhdistetty tulokset suhtautuminen muutokseen ja muuttuviin tilanteisiin työssä. Kehittymistä ja halukkuutta työn kehittämiseen tarkastellaan omana alalukuna. Muutoskyvykkyys -pääluokan yläluokiksi muodostuivat Kehittyminen, Oppiminen, Itsetuntemus ja Joustavuus (Kuvio 1.), joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.



KUVIO 1 Työnohjaajien muutoskyvykkyys (Repo 2024)

6.1.1 Kehittyminen ja oppiminen

Työnohjaajilla on vahva tahto oppia uutta. Työnohjaaja koulutukseen lähteminen edellyttää muutoskyvykkyyttä. Kirkon työnohjaaja koulutus itsessään tarjoaa työhön muutosta ja halua kehittää kirkon työtä. Työnohjaajien vahvaa ammatillista tahtotilaa muutokseen ja kehittämiseen sanoitettiin:

“On ollut halu kehittyä.”

“On kiva kokeilla uusia asioita.”

Oman työn kehittämisen lisäksi työnohjaustyö nähtiin haluna auttaa muita. Vaikka työnohjaajaksi hakeutumisessa korostui halu oppia itse. Ei työnohjaajana oleminen noussut itsekkääksi oppimiseksi. Useat ohjattavat halusivat auttaa ensisijaisesti muita, vaikka huomasivat että työnohjaus tuottaa myös omaa oppimista ja kehittymistä. Ohjaajana työskennellessä ohjattavien kertomukset resonoivat ohjaajassa. Ohjattavien nostamat aiheet heijastuivat omaan työhön, joka mahdollisti oikean aikaisen reagoimisen ja ennakoimisen omassa työssä muutoksiin.

Työnohjaajilla oli havaittavissa utelias luonne, joka näkyi kiinnostuksena ohjattavan työhön ja työmaailmaan. Rinnalla kulkeminen ja tukeminen vaikeissa tilanteissa loi mahdollisuuden ja halukkuuden kokeilla uutta. Ohjattavat haastoivat ohjaajaa työnohjaustilanteissa, joka vaati ohjaajaa oppimaan.

“Aidosti oppimisen haaste ja mahdollisuuskin.”

“Työnohjaaja koulutus tuo halun kokeilla ja oppia uutta. “

Työnohjaus koettiin oppimismatkaksi, jonka työnohjaajat sanoittivat:” hienoa olla mukana.” Oppiminen on iso osa työnohjaajana olemista, joka näkyy aitona haluna olla työnohjaustilanteissa läsnä.

Työnohjaajat olivat halukkaita kouluttautumaan ja kehittämään omaa työtään työnohjaajakoulutuksen jälkeen. Ohjaajat pitivät koulutuksia tärkeinä oppimisen ja kehittymisen paikkoina. Työnohjaajien keskinäinen arvostus toisiansa kohtaan näkyi myös arvostuksena kollegoita kohtaan.

“työnohjaaja koulutus tuo halua kokeilla ...oppia uutta”

“työnohjaajat pystyvät miettimään muutosta ja sen motiiveja.”

“Työnohjauspäivillä saa uusia ideoita ja rohkenee käyttää uusia metodeja.”

“pitää päivittää taitojaan.”

Työnohjaajana toimiminen koettiin jatkuvan oppimisen paikaksi. Omassa työssä tuleviin erilaisiin työelämän tilanteisiin työnohjaus tarjosi oppia. Työnohjaaja saattoi hyödyntää ohjaustilanteessa tapahtuvaa oppimista omassa työyhteisössään. Työnohjaajat pohtivat työnohjaaja koulutuksen synnyttävän ja tuovan halun oppia lisää.

“Sehän on koko ajan oppimismatka ja siksi onkin hienoa olla mukana.”

“Työnohjaaja oppii paljon ohjattavilta. Se kehittää omaa ajattelua ja ymmärrystä, erilaisiin työelämäntilanteisiin.”

“halua kokeilla ...oppia uutta”

Tutkittavat kokivat ohjattavien haastavan ajattelemaan sekä huomasivat oppivansa ohjattavilta. Muutoksen koettiin antavan energiaa ja muutospositiivisuus oli hyvin yleistä. Muutoksen hyväksyminen todettiin olevan helpompaa, kun muutos oli perusteltu. Ohjaustilanne mahdollisti niin työnohjaajan itsensä, kuin ohjattavan oppimisen. Ohjaaja saattoi käyttää oppimisen apuna uusia metodeja, joita testasi ohjattavalle, erilaiset työelämäntilanteet loivat tilaisuuden ja mahdollistivat uusien asioiden kokeilun.

6.1.2 Itsetuntemus ja joustavuus

Muutosmyönteisyys näyttäytyi työnohjaajilla vahvana tahtotilana käsitellä muutosta itsessään ja toisissa. Muutos katki positiivisen ja uteliaan työotteen. Työnohjaajat kokivat jopa tarvitsevansa muutosta, mikä kuvastaa vahvaa tarvetta ja intoa uudistuksiin sekä halua kehittyä. Muutoksen koettiin tuovan energiaa, joka näyttäytyi myönteisesti ja tarvelähtöisesti.

“Olen halunnut käsitellä muutosta itsessäni ja toisissa ihmisissä.”

“Minä pidän muutoksesta...tarvitsen muutosta.”

“Jotenkin saan bensaata ja energiaa siitä muutoksesta...sitä varmaan jonkun verran itsekin tarvitsen.”

Muutoksen tuomia negatiivisina asioina koettiin muutosten tiheyden tuoma väsymys ja kuormitustekijät työyhteisöille.

“...kun niitä tulee tiheästi...kyllähän muutokseen voi tulla joskus tosi iso väsymys.”

“Riippuu tilanteesta missä työyhteisö elää, niin kyllä se on myös kuormitustekijä.”

Työnohjaajat kokivat muutokset valtaosaltaan positiivisiksi. Pääsääntöisesti muutoksien koettiin tuovan paljon hyvää. Muutoksen todettiin myös tuottavan

usein kriisiä, mutta kriisissä on aina mahdollisuus. Työnohjaus tarjoaa työnohjaajalle paikan kehittyä työssään ja työntekijänä. Työnohjaus mahdollistaa ihmisenä kasvamista. Muutoshalukkuutta kuvasi hyvin tahto ennemmin kehittyä työssään, kuin jäädä paikoilleen. Paikoilleen jääminen nähtiin myös jonkinlaisena pelkona, joka ajoi hakeutumaan muutokseen, epämukavuus alueelle.

“sellainen pelko...että ...jäisin junnaamaan...tekisin rutiinilla.”

“Omalla mukavuusalueella oleminen ajan kanssa tylsää, tarvitaan haasteita.”

Muutos vaatii joustavuutta. Työnohjaajan oma asenne muutokseen vaikuttaa myös ohjaustilanteessa ohjattavaan. On hyvä, että työnohjaajilla on joustavuutta ja resilienssiä. Muutosta ei voi oikein estää, sillä koko ajan yhteiskunnassa ympärillä asiat muuttuvat, vaikka itse ei muuttuisi. Siksi ohjaajan oma joustava suhtautuminen muutokseen mahdollistaa työntekemisen. Muutoksen todettiin myös vievän voimia. Yksi tutkittavista kuvasi joustavuutta, muutoksen mielellä, joka on löydettävä. Tämä kuvaa hyvin juuri asennetta, tahtotilaa ja halua muuttua.

“Muutosta tapahtuu ...yhteiskunta muuttuu joka tapauksessa.”

“Tärkeä löytää muutoksen mieli, lähteä tutkimaan ja etsimään.”

Työnohjaukseen hakeudutaan usein työelämän muutosvaiheessa ja silloin työnohjaus tarjoaa paikan tutkia työtä sekä motivoitua muutoksesta. Muutoksen tarkoituksen oivaltaminen yhdessä toisen työntekijän ja työnohjaajan kanssa, helpottaa hyväksymään paremmin muutoksen ja nopeuttaa muutosprosessin läpikäymistä. Työnohjaus tarjoaa tilan käydä muutoksen herättämiä tunteita läpi työntekijänä, jolloin on valmiimpi uuteen. Työnohjaaja toimii peilinä ja mahdollistaa prosessin kulkua. Samalla hän työskentelee yhdessä ohjattavan kanssa ohjattavan kysymysten äärellä. Muutoksen taustalla on joku tarkoitus mihin muutoksella halutaan vastata, kun sen löytää, se helpottaa jo. Yksi työnohjaaja kertoi suhtautuvansa muutokseen valjastamalla muutoksen johonkin positiiviseen omassa työelämässä.

“Halunnut muuttua jollain tavalla...reflektoida sitä muutosta itsessä ja toisessa ihmisessä.”

“Pitää miettiä, miksi halutaan muutosta...muutoksella on tarkoitus”

“Pyrin jotenkin itse valjastamaan sen (muutoksen) johonkin positiiviseen minun omassa työelämässä.”

6.1.3 Työnohjaajana kehittyminen ja halu kehittää työtä

Tässä alaluvussa muutoskyvykkyyttä tarkastellaan työnohjaajien halukkuudella kehittyä työntekijänä ja samalla tutkitaan halukkuutta kehittää työtä. Tämä osio on teemoiteltu: keinoihin kehittää työtä ja kehittyä.

TAULUKKO 2. Työnohjaajien halu kehittää ja kehittyä (Repo 2024)

Alueet	Keinot
Kehittäminen	Ohjattava luon halun ohjaajassa kehittää omaa työtä. Jatkuva kehittyminen. Uusien metodien kautta kehittää ohjaustyötä. Työntarpeet ja toimintaympäristö haastaa kehittämään. Kehittäminen pitää suhteuttaa ohjattavien työnpalvelemiseen.
Kehittyä	Halu kehittyä. Koulutukseen hakeutuvilla vahva kehittyminen Työnohjaukseen liittyy voimakas halu kehittyä koko ajan. Ohjaus herättää halun kehittyä työnohjaajana, kokeilla uutta. Ohjattavat haastavat ohjaajaa kehittymään. Oma reflektointi ohjaajana, Mikä palvelee ohjattavaa? Halua kehittyä on. Luen ammattikirjallisuutta. Laadukkaan työn tekeminen

Kaikki tutkittavat suhtautuivat kehittämiseen ja kehittymiseen myönteisesti. Muutos nähtiin oleellisena osana työnohjausta. Työnohjaajana toimiminen nähtiin haluna kehittyä ammatillisesti ja kehittää työtä. Työnohjaajat totesivat koulutukseen hakeutumisen edellyttävän jo vahvaa halua kehittyä.

“Niillä ihmisillä, jotka on lähteneet opiskelemaan työnohjaajaksi ja jotka tätä tekee, oman perustyönsä päälle, heillä on halu ja motivaatio aika kova kehittyä ja kehittää.”

Työnohjaukseen liittyy voimakas halu kehittyä koko ajan. Tärkeänä pidettiin myös osallistumista työnohjaajien yhteisiin tapaamisiin, joiden sisältö oli koulutusluonteinen ja joita hiippakunta järjesti kerran vuoteen. Näiden tapaamisten sisältö, sekä toisilta kollegoilta oppiminen oli tärkeää.

“No todella halukas tietenkkin, että eihän tässä työn ohjaamisessa ole mitään mieltä, jos ei ole halua itse kehittyä ja kehittää.”

Työnohjaajat kokivat ohjattavan kanssa työskentelyn kehittävän ohjaajaa ja ohjaajan omaa ammatillisuutta. Tämä näkyi useammalla työnohjaajalla. Oma oppiminen ja kehittyminen kasvoi työtä tehdessä ja toi työhön merkitystä ja mielenkiintoa.

“Työnohjaus tilanteista...niiden kautta tulee se halu kehittää sitä omaa työtä, jotenkin että ei joutuisi itse sellaisiin kuoppiin, missä joku ohjattava on.”

Työnohjauksessa tapahtuva reflektointi ja peilaus ei koske pelkästään ohjattavaa, vaan samalla myös ohjaajaa. Työnohjaus herättää halun kehittyä työnohjaajana, kokeilla uutta, joka palvelee ohjattavaa. Ohjattavat haastavat ohjaajaa kehittymään. Ammattikirjallisuuden lukeminen oli myös yksi keino kehittyä ja tehdä laadukasta työtä.

Työnohjaus työssä työntarpeet ja toimintaympäristön muutokset haastaa kehittämään työtä. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, koska työympäristö muuttuu. Työnohjauksessa on mukana jatkuva kehittäminen. Ohjattava luo halun ohjaajassa, kehittää työtään. Työnohjaajat totesivat, että työnohjaustyön kehittäminen pitää suhteuttaa ohjattavien työn palvelemiseen. Uusien metodien käyttö nähtiin yhtenä työn kehittämisen muotona.

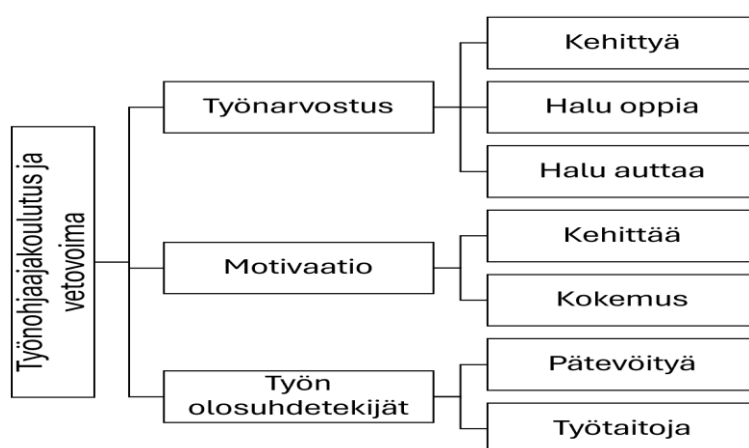
6.2 Työnohjauksen vetovoima tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan työnohjaustyön vetovoima tekijöitä, joiden pääluokina työnohjaajakoulutukseen hakeutumista, työn tekemisen vetovoima tekijöitä, työnohjaustyön vetovoimaa heikentäviä ja vetovoima tekijöiden kehittämistä. Jokaisesta vetovoiman pääluokasta muodostettiin omat kuviot, joita ovat numerot: Kuvio 3 Työnohjaajakoulutus ja vetovoima, kuvio 4 Työnohjauksen vetovoimatekijät ohjaajalle, kuvio 5 Työnohjauksen heikentävät vetovoimatekijät ohjaajalle ja kuvio 6 Työnohjauksen vetovoimatekijöiden kehittäminen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työnohjaajakoulutukseen hakeutumista, työnohjauksen

vetovoimaa lisääviä tekijöitä, työnohjauksen vetovoimaa heikentävät tekijät ja kirkon työnohjaustyön vetovoimaisuuden kehittämistä.

6.2.1 Työnohjaajakoulutukseen hakeutuminen

Työnohjaajakoulutuksen vetovoiman yläluokiksi muodostui työnarvostus, motivaatio ja työolosuhdetekijät. Työn arvostus jakautui kolmeen alaluokkaan, joita ovat kehittyä, halu oppia ja halu auttaa. Motivaation yläluokka muotoutui kahdesta alaluokasta kehittämisestä ja kokemuksesta. Työolosuhdetekijät muodostuivat kahdesta alaluokasta päteväytymisestä ja työtaidoista. (Kuvio 3.)



KUVIO 3 Työnohjaajakoulutus ja vetovoima (Repo 2024)

Työnohjaustyön vetovoima itsessään näyttäytyy olevan vahva. Erityisesti työnohjaaja koulutusta arvostetaan työnohjaajien itsensä keskuudessa ja työnohjaajien keskinäiset tapaamiset vahvistavat työnohjaajan ammatti-identiteettiä.

Työnohjaajakoulutus tarjosi mahdollisuuden kehittyä työssä työntekijänä. Yhtenä motivaationtekijänä työntekijät kokivat työnohjaajakoulutuksen pituuden, joka sa-noitettiin myös isona koulutuksena. Perusteluiksi koettiin, mahdollisuus keskittyä johonkin isompaan kokonaisuuteen, joka antaa työhön potkua.

Työnohjaajakoulutusta arvostettiin. Koulutukseen lähtemiseen oli vaikuttanut työnohjaajakoulutuksessa olleiden kertomukset. Työnohjauksesta saadut hyvät omat kokemukset olivat vahvoina motiiveina koulutukseen lähtemiseen. Yksi

tutkittavista kertoi ihailleensa omaa työnohjaajaa ja työnohjaajan ammattitaitoa, josta oli päätelty koulutuksen olevan upea ja tuovan ammatillista pätevyyttä. Yksi tutkittavista oli oivaltanut olevan työelämän vaiheessa, jossa työtehtävän tuomasta kokemuksesta olisi annettavaa, jota voi jakaa muille ja auttaa.

“Muistan, joku toinen lähti työnohjaaja koulutukseen, kuulin siitä paljon hyvää, se kiinnosti. Ajattelin jos uskaltaisi itsekkin kysyä olisiko mahdollisuus päästä.”

Monelle koulutus tarjosi paikan, jossa sai oppia. Työnohjaajakoulutuksen koettiin antavan myös esihenkilönä toimimiseen kaivattua lisä osaamista, hyötyä. Yksi tutkittavista oli halunnut opiskella isomman kokonaisuuden, jonka odotettiin tuovan muutosta omaan työhön ja siten oppimista. Työnohjaajakoulutuksen käyminen mahdollisti myös toisten työntekijöiden auttamisen.

“Voisi palvella toista ihmistä ja olla jotenkin avuksi ja hyödyksi sille toiselle.”

Työnohjaajia motivoi halu kehittää. Työnohjaajakoulutus tarjosi paikan kehittää ensisijaisesti omaa työyhteisöä ja samalla kirkkoa. Työnohjaajakoulutukseen hakeutumiseen oli suurella osalla vaikuttanut positiiviset omat kokemukset työnohjaajauksessa olemisesta, kun työyhteisössä oli ollut kriisi ja päässyt pohtimaan terveitä organisaatio rakenteita yksilö ja ryhmätyönohjaajauksessa toisten kanssa.

*“olla kehittämässä omaa työyhteisöä ja meidän kirkkoamme.”
“itsellä kokemusta työnohjauksesta olosta sekä yksilö että ryhmätyönohjauksesta, kun työyhteisössä on ollut selkeästi kriisi.”*

Työnohjaajakoulutukseen hakeutumiseen oli vaikuttanut mm. Työskentely työnohjausta tarvitsevien asiakkaiden kanssa ja toisaalta tarve saada asiantuntijataison pätevyys työhön, jotta voi toimia työnohjaajana. Yksi tutkittavista kertoi, että asiakas oli työntekijän tietämättä kertonut esihenkilölle:

“teillä on hyvä työnohjaaja täällä, kiitos siitä.” Esihenkilö sanoi: pitäisi varmaan hankkia pätevyys, jos annat työnohjausta.”

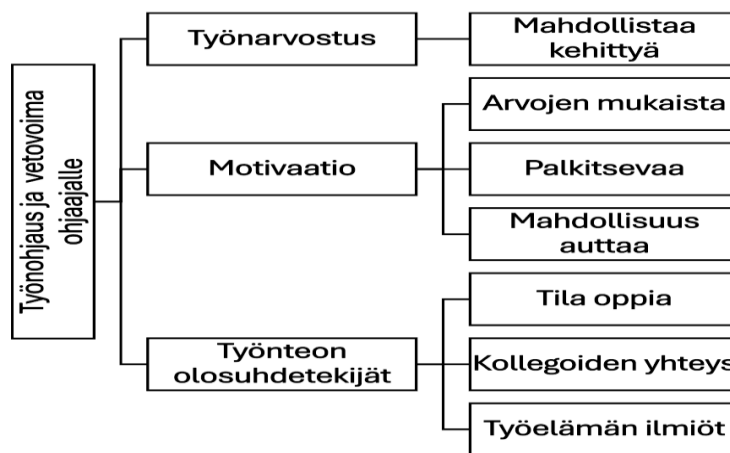
Työelämä oli kuljettanut toisen tutkittavan työtehtäviin, joissa työnohjausta annettiin. Työnohjaus saattoi sisältyä uuden työn työkuvaan, jonka vuoksi hakeutui

koulutukseen. Koulutus tarjosi taitojen kehittämistä omaan perustyöhön. Seurakuntalaisten kanssa yhteistyössä toimimiseen oli kaivattu apua. Oli haluttu oppia lisää vuorovaikutuksesta työyhteisössä.

*“...työelämä kuljetti sen tyyppisiin rooleihin ja tehtäviin.
Jälkijättöisesti tuli mieleen pitäisikö hankkia koulutuskin?”
“perustyöhön liittyen se antaa sellaisia taitoja, mitkä ovat tärkeitä.”*

6.2.2 Työnohjauksen vetovoimaa lisäävät tekijät

Tässä luvussa pääluokkana käsitellään työnohjauksen vetovoimaa lisääviä tekijöitä työnohjaajalle. Yläluokkia on kolme, työnarvostus, motivaatio ja työnteon olosuhdetekijät. Työnarvostus alaluokkana mahdollistaa kehittyä, Motivaatio jakautuu kolmeen alaluokkaan arvojen mukaista, palkitsevaa ja mahdollisuus auttaa. Työnteon olosuhdetekijöiden alaluokkina ovat: tila oppia, kollegoiden yhteys ja työelämän ilmiöt. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Työnohjauksen vetovoimatekijät ohjaajalle (Repo 2024)

Työnohjaajilla oli vahva motivaatio. Työnohjaus mahdollisti halun auttaa. Ohjaajat kokivat työn mielekkäänä juuri siksi, että pääsi auttamaan toisia. Työnohjaus tarjosi oman asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntämisen paikan. Työn koettiin palkitsevan itsessään. Työnohjaajat saivat suoraan kiitosta ohjattavilta, joka motivoi työtä. Ohjattavalta saattoi kuulla: “Me teimme tämän”, joka rohkaisi työssä ja työtä. Työn tekeminen voimaannutti. Oheistuotteena ohjaaja koki oppivansa jotakin myös itse. Työnohjaus tarjosi sellaista kurkistusta työhön, mitä omatyö ei

suoranaisesti tarjonnut. Tämä avautui toisen kautta, toisen kokemana. Työelämäkysymykset näyttäytyivät työnohjauksessa kuormittavilta työntekijöiden, ohjattavien työminässä. Työnohjaaja saattoi kokea työtilassa ihmisyyden tunteet, ja kosketuksen siihen kuinka kuormittavaa työelämä voi olla. Saman ohjattavan kanssa saattoi kokea voimaantumista, pahimmista kuormista ylitsepääsemiseen, löytäessään hyvän. Tämän kaltaisella polulla oleminen avuksi, voimaannuttaa työnohjaajaa itseä. Motivaatiota piti yllä myös puhdas kiinnostus ja innostus nähdä muuta, se koettiin virkistävänä ja palkitsevana oman työn ohessa.

“Jos siellä polulla voi olla avuksi, niin onhan se... on tällaisia keidas saarekkeita ja vaihtelua arkeen.”

“Puhdas kiinnostus ja innostus nähdä muuta, se virkistää oman työn ohessa, se on kivaa minusta.”

Työnohjaajat kokivat työn olevan arvojen mukaista. Ilmainen työnohjaus kirkon-työntekijöille pidettiin hyvänä ja se koettiin merkityksellisenä. Ilmainen työnohjaus koski myös työnohjaajia itseään. Työnohjaus on tavoitteellista toimintaa ja siksi se on ehdoton vetovoimatekijä työssä. Työnohjauksessa luodaan ohjattavan kanssa tavoitteet, joita kohden työskennellään. Tutkittava koki tämän tavoitteellisen työn vetovoimatekijänä itselle.

“Työnohjaus vetää puoleensa, kun huomaa että sillä on merkitystä. Parin vuoden työnohjaus, hieno tunne huomata, menty eteenpäin, tekemisen voima.”

Työnohjaajilla oli vahva halu auttaa. Työnohjaus nähtiin auttamistyönä, joka taivuttaa ihmisen työelämää ja muuta elämää, ja siitä voi saada sopua itsensä kanssa. Vahvuuksien etsiminen on palkitsevaa erityisesti ohjattavalle, mutta samalla myös ohjaajalle. Työelämän koettiin olevan vaativaa, muuttuvaa ja kuluttavaa. Työnohjaajalla on paikka auttaa yhteiskunnallisesti tässä vaativassa työelämätyössä kirkon sisällä, jotta ohjattavat viihtyisivät ja jaksaisivat paremmin työssään.

“Kokee voivan auttaa omalla asiantuntemuksellaan ja osaamisella ohjattavaa, on palkitsevaa, niin se on vetovoimaista.”

Työn arvostus toimi työnohjaajien vetovoimana. Kehittyä työntekijänä nähtiin työnohjauksen vetovoimaa vahvistavana. Työnohjaus on näköalapaikka nähdä

erilaisia tapoja tehdä työtä, ja monta tapaa toimia oikein. Ihmisenä kehittyminen oli toiminut kantavana voimana, joka toteutui työnohjauksia pitäessä reflektoinnin myötä. Työnohjaaja kuvasi tiettyjen kysymysten tulevan aina uudelleen, jolloin niitä myös peilaa itseen, samalla kehittää omaa itseä työntekijänä, jonka kokee vetovoima tekijäksi.

“Oppii, kun ohjaa toista, sitä joutuu refleктоimaan omiakin asioita, ei tietenkään tietoisesti siinä ja anna siihen lupaa.”

“Ajatus ihmisenä kehittymisestä on ollut kantavana voimana...liittyy itsereflektion, kehittymiseen, kohtaamisen laadun paranemiseen.”

Heikentävänä tekijänä nähtiin työnohjauksen asema kirkossa, johon kaivattiin muutosta. Tutkittava toi ehdotuksen, että työnohjaus olisi kirkossa järjestettävä niin että työnohjaajana saisi kirkossa roolitusta. Tutkittava koki, ettei työnohjauksen pitämistä otettu työpaikalla vakavasti. Hän toivoi työyhteisöltä asennetta, että työnohjauksen pitäminen otetaan työnä, johon resursoidaan aikaa.

“organisaationa järjestettävä kaikille työnohjaajille semmoista roolitusta, että se on työnohjaaja, työnohjaus otetaan työstä.”

Työnohjauksen heikkona tekijänä nähtiin työnohjaajien oma näkemys työnohjaustyöstä perustyötehtävän lisänä. Ja toisaalta työyhteisön asenne työnohjaajana ollaan vain, niin muutaman tunnin voi käyttää työnohjaustyöhön.

“Nähdään että se on lisä omassa työssä...muutaman tunnin voit siihen käyttää.”

Työnohjauksen näkeminen työstä erillisenä heikensi työnohjauksen arvostusta. Työnohjaajat kokivat työnarvostuksen olevan vähäistä työyhteisön sisällä. Mikä vaikutti työnohjauksen resurssointiin ja työyhteisössä ymmärrykseen työn vaatimasta ajasta. Yksi tutkittavista toi näkökulmaksi, että työnohjaaja voi itse myös kokea työtovereiden suhtautuvan työnohjauksen lisänä, joka vaikuttaa asenteseen tehdä työtä, vaikka tilanne ei olisi oikeasti näin työtovereiden mielestä.

“Voihan olla, että se nähdään myös itsessä, se että kuvittelee että se nähdään lisänä.”

Oppimisen mahdollisuus nähtiin vetovoima tekijänä. Työnteon olosuhteisiin vaikutti myönteisesti työnohjaaja kollegoiden seura. Työnohjaajien oma porukka,

keskinäinen kollegiaalisuus koettiin merkityksellisenä. Erityisesti oman työnohjaajajoukon kanssa koettiin kivana vaihtaa ajatuksia. Työnohjaajien keskinäinen kollegiaalisuus, keskinäinen oppiminen ja vertaistuki koettiin mukavana kokemuksena. Työnohjaajan rooli oli yksi vetovoimatekijä.

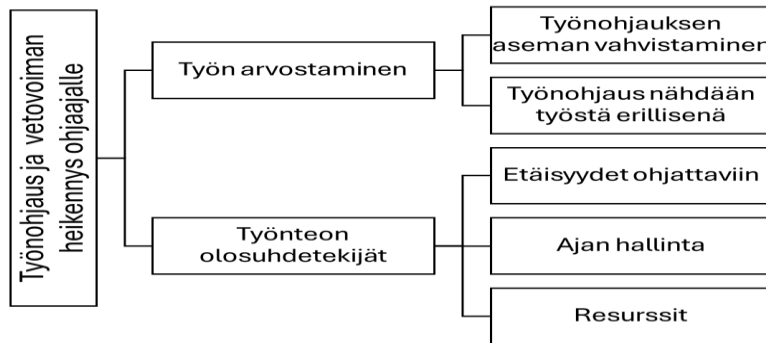
“Sellainen kollegiaalisuus kanssa. Työnohjaajat ovat oma porukka , jonka kanssa, on kiva vaihtaa ajatuksia.”

Työnohjaajat pääsivät näkemään ajankuvaa työelämästä ohjaustilanteissa. Tutkittava kertoi, ettei välttämättä perustyön äärellä tule keskusteltua kollegoiden kanssa syvällisistä asioista, mutta työnohjauksessa pureudutaan ja mennään syviin vesiin. Työnohjauksen kautta näkee ajan kuvaa. Työnohjauksessa pääsee kurkistamaan muihin työmaailmoihin, kuin omaan, työajalla. Ja pääsee näkemään laajemmalti kuin vain omasta työstä käsin kirkon työympäristöä, joka tuo mielekkyyttä. Työhön mielenkiintoa herätti myös työntekijän kuuntelu työyhteisöasioista. Tutkittava kertoi saavansa tietoa siitä missä laajemmin yhteiskunnassa ollaan menossa ja kertoi sen mahdollistavan ajanhermoilla olemisen.

“On mielenkiintoista kuunnella työntekijää ja työyhteisöasioita, kyllähän se kuva on yhteiskunnan tilasta...se on ajan hermoilla olemista.”

6.2.3 Työnohjauksen vetovoimaa heikentävät tekijät

Tässä kappaleessa tarkastellaan työnohjaustyön vetovoimaa heikentäviksi tekijöiksi vaikuttavia seikkoja. Tämä osio jakautui kahteen yläluokkaan työn arvostamiseen ja työnteon olosuhdetekijöihin. Työn arvostaminen jakautui kahteen alaluokkaan työnohjauksen aseman vahvistamisen tarpeeseen ja työnohjauksen näkymiseen työstä erillisenä. Työnteon olosuhdetekijät jakautuivat kolmeen alaluokkaan etäisyydet ohjattaviin, ajanhallintaan ja resursseihin. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Työnohjauksen vetovoimaa heikentävät tekijät ohjaajalle (Repo 2024)

Työnteon olosuhdetekijöissä hankalaksi koettiin etäisyydet ohjattaviin ja sisäisen työnohjauksen mahdolliset haittatekijät. Haittatekijöitä ei kuitenkaan tarkennettu. Oletuksena liian tutut työyhteisöt, jolloin työnohjaajan neutraalius ja ulkopuolisuus työhön heikkenee. Pitkien etäisyyksien kolikon kääntöpuolena todettiin etäisempään ohjaustyöhön käytettävä aika ja pitkä matka niin yksilö ohjattavilta, kuin ohjaajilta ryhmiin.

“Se vie enemmän voimia, aikaa ja vaivaa, jos joutuu työn oheen lähtemään kauemmas, vaikka ryhmää ohjaamaan tai yksilö kulkemaan pidempiä matkoja.”

Ajan hallinta osoittautui haastavaksi ohjaajilla itsellään. Työnohjaajat olivat ammatillisesti halukkaita tekemään laadukasta työtä. Tutkittavat kokivat oma perustehtävän rajoittavan työnohjauksia. Lisänä tähän koettiin, että työnohjauksen pitämiseen tarvittavaa henkistä tilaa, jota ohjaaminen vaatisi on vähän. Työtä haittasi, ettei ollut aikaa valmistautua työnohjaus istuntoon ja työnohjaus istunnon jälkeiseen hetkeen, jossa pääsee ns. puhaltamaan.

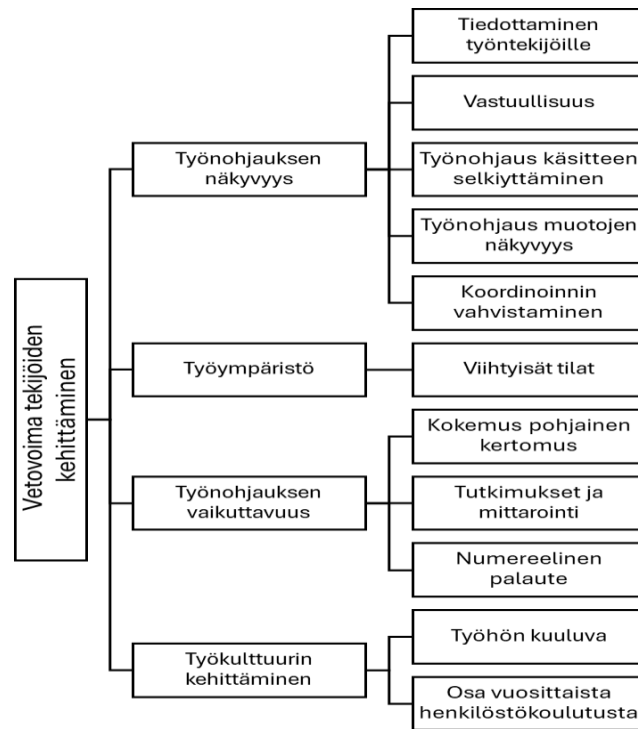
“Jokainen istuntoon tulisi rauhassa valmistautua, vetää istunto ja sen jälkeen vielä hetki, jossa puhallat vähän.”
“Aika ja henkinen tila, jota ohjaaminen vaatii, sitä on kovin vähän.”

Resurssien jakautuminen oli tutkittavien mukaan epätasaista koskien ohjattavien määrää ohjaajilla ja ohjaajien koulutus kapasiteetin tuomaa käyttöastetta. Tutkittavat toivat esille, että työnohjaajana toimiminen vaatii myös kehittymistä ja oppimista, joka vaatii aikaa, tilaa ja resursseja ohjaajalta. Se, kuinka työnohjaukseen ohjattavat hakeutuvat, koettiin olevan vaihtelevaa. Työnohjaajilla ei ollut tarkkaa tietoa itsellä, mutta omien kokemusten, ajankäytön ja työtovereiden kertomusten perusteella resurssoinnin organisoimisessa on kehitettävää. Työnohjauksia organisoidaan hiippakunnan nimeämän koordinaattorin kautta, jolle ohjattavien tulisi hakeutua ja ohjaajien ilmoittaa käytettävissä oleminen. Ohjattavat koettiin jakautuvan tässä systeemissä epätasaisesti työnohjaajille. Myöskään jonoja työnohjaukseen ei näyttäytynyt olevan. Hyvin kuvaavaa tästä oli yhden ohjaajan pohdinta.

“Kysyntä ohjautuu tietyille työnohjaajille. Meillä kirkossa on suuria työnohjaajapersoonia, joiden ohjauksiin mielellään hakeudutaan. Käytetäänkö kirkossa riittävän tasapuolisesti työnohjaajien osaamista?”

6.2.4 Kirkon työnohjaustyön vetovoimaisuuden kehittäminen

Työnohjaustyön vetovoimien kehittäminen aineiston analyysin perusteella jakautui neljään yläluokkaan teemaan. Työnohjauksen näkyvyyteen, työympäristöön, työkultuurin kehittämiseen ja vaikuttavuuteen. Työnohjauksen näkyvyys koostui viidestä alaluokasta: tiedottaminen työntekijöille, vastuullisuus, työnohjaus käsitteen selkiyttäminen, työnohjausmuotojen näkyvyys, koordinoinnin vahvistaminen. Työympäristön ala luokkina oli viihtyisät tilat. Työnohjauksen vaikuttavuus jakautui kolmeen alaluokkaan: kokempohjainen kertomus, tutkimukset ja mittarointia sekä numeroina palaute. Työkulttuurin kehittämisessä oli kaksi alaluokkaa työhön kuuluva ja osa vuosittaista henkilöstö koulutusta. (Kuvio 6.)



KUVIO 6 Työnohjauksen vetovoimatekijöiden kehittäminen (Repo 2024)

Tutkittavat kokivat työnohjaustyön näkyvyyden parantamisen tärkeänä. Työnohjausta olisi hyvä markkinoida paremmin, tehdä näkyvämmäksi ja tiedottaa työntekijöille. Tämä nousi esiin useamman kerran tutkimuksen aikana. Koettiin ettei kaikki työntekijät osaa ja uskalla hakeutua työnohjaukseen. Tärkeänä teemana nousi tiedottaminen mitä työnohjaus on. Mitä työnohjauksessa voi käsitellä, mitä se tarkoittaa ja mitä se on.

“Kertominen, meillä on tarjolla. Tervetuloa kaikki töissä olevat työntekijät työnohjaukseen, teillä on mahdollisuus tulla työaikana.”

Työnohjauksen nähtiin toimivan vastuullisen työnantajan brändinä, yhtenä vetovoimana. Työnantajan tulisi olla kiinnostunut yksilöiden ja yhteisöiden hyvinvoinnista työssä. Vastuullinen työnantaja huolehtii työssä jaksamisesta ja työn kehittämisestä. Työnohjaus on yksi keskeinen elementti, jolla työnantaja voi parantaa työhyvinvointia ja jossa voidaan paneutua hyvinvoinnin rakentamiseen.

“Jos haluaa olla vastuullinen työnantajataho, työyhteisöihin ja työntekijöihin eettisesti vastuullinen toimija, silloin kiinnostaa työyhteisöjen hyvinvointi työssään.”

Työnohjauskäsite puhutti työnohjaajia tutkimuksessa. Yleisesti työnohjauskäsite ei ole ihmisille selvä. Työnohjauskäsite sekoitetaan työhön opastamiseen. Käsite on epäselvä. Tutkittavat kertoivat työnohjaus käsitteestä puhuttavan, myös valtakunnallisesti suomentyönohjaajat ry:n tilaisuuksissa, että sitä tulisi määrittää uudelleen.

“Sitä käsitettä pitäisi valtakunnallisesti määritellä, että ihmiset tietäisivät, mitä se on ja ymmärtäisi, kuinka paljon siitä hyötyy.”

Työnohjauksessa käytetään erilaisia työnohjaustyöskentely tapoja, muotoja, malleja, tyylejä ja työnohjauksen pituudetkin saattavat vaihdella. Tutkittavat toivat näkemyksessä esiin työnohjauksen perinteisen mallin positiivisen vaikutuksen ja rajoittavat tekijät. Työnohjaus nähtiin myös kahlitsevana ja sitouttavana tekijänä toisaalta pitovoimana, mutta nostaako pitkän työnohjauksen tarjoaminen kynnystä aloittaa työnohjaus. Edelleen työnohjauksesta saattaa olla ymmärrys työnohjauksen kestosta kaksivuotisena yksilötyönohjauksena.

Tutkittavat toteavat pitkillä työnohjauksilla olevan oma merkityksensä, mutta lyhyiden työnohjauksien etuna nähtiin matalampi kynnys osallistua. Erilaisten työnohjauksien formaattien tietoisuuden kasvattaminen työyhteisöissä olisi tärkeää, koska työnohjaukseen lähtemisen syytkin ovat moninaiset. Ryhmätyönohjausta voisi myös kehittää ja sen mahdollisuuksista tulisi puhua enemmän. Etätyönohjaus on tullut uusimpana mahdollisuutena, joka säästää matkoissa ohjaajan luokse, sekä ohjaajan matkoissa ryhmän luokse. Etäohjausta voisi tarjota enemmän kauempaa matkaaville ja sitä voisi kehittää, silloin, kun piirit ovat pienemmät ja erityisalojen asiantuntijuutta tarvitaan.

“Erityyppisiä tarpeet ja tilanteet, joista työnohjaukseen tullaan...jos halutaan että ihmiset pysyvät kirkossa töissä, se on varmaan just se vetovoimatekijä.”

Lisäksi työyhteisöissä on paljon määräaikaaisia ja pätkätyöläisiä, joita erimuotoiset työnohjaukset voisivat palvella paremmin. Monimuotoisuuden kasvattamista tarvitaan, jos halutaan että ihmiset pysyvät kirkossa töissä. Työnohjaus kuitenkin sitoo aina niin ohjattavaa, kuin ohjaajaa.

“Nykyään on paljon pätkätyöläisiä, voi olla, että ihmisiä pelottaa jopa pitkä työnohjaus, olisi tarjolla jotain lyhyempiä erilaisilla teemoilla.”

Koordinoinnin vahvistaminen koettiin tarpeelliseksi. Yksi tutkittavista kertoi hiipakunnan menneen maakuntiin kyselemään olisiko tarvetta työnohjaukselle? Kun kysyttiin, niin tarvetta oli. Se on yksi osa sitä, että saadaan eteenpäin työnohjausihin hakeutumista. Tässä todettiin olevan juuri sitä markkinoinnin tarvetta. Jota voidaan pitää yhtenä keinona saada asiaa eteenpäin.

“Olisiko täällä tarvetta työnohjauksille? ja kyllä sitä tarvetta on. Tämä markkinointi.”

Työnohjaustyön keskeinen elementti ohjaajan ja ohjattavan lisäksi on tila, jossa ohjaus tapahtuu, että se palvelee työtä. Tutkittava nosti esiin tilojen tarpeen olla viihtyisiä, jossa ohjattava kohdataan. Hyvä tila on rauhallinen, viihtyisä ja turvallinen. Ajatuksena on, että ohjattavan olisi helppo keskittyä ja virittäytyä työstämään omaa työtä, joka on työnohjauksen keskiössä. Yhtä tutkittavista harmitti, ettei työnohjaustilat ole niin kutsuvia, kuin muissa mm. kohtaamispaikoissa on ollut. Huonot tilat saattavat syödä intoa ohjaajalta.

“Ei pysty avoimin sydämin ja syli auki sanomaan, että tervetuloa just tähän tilaan.”

Työnohjauksen vaikuttavuutta haluttiin lisätä kokempohjaisella kerronnalla. Tutkittavat kokivat haastavana työnohjaustyön luonteen, johon oleellisesti kuuluu vaihtelovollisuus, jolloin työstä ei voinut puhua ja työn vaikuttavuudesta ei voinut kertoa. Tähän tarjottiin ratkaisuksi sisäisen puheen lisäämistä työpaikalla. Työnohjauksen tuomasta avusta ja onnistumisen kokemuksista.

“Puheessa ja viestinnässä tuoda paremmin esille niitä kokemuksia miksi kannatti lähteä ja mitä se antaa?”

Tutkittavat pitivät tärkeänä työnohjauksesta tehtäviä tutkimuksia ja mittarointia, jonka kautta työnohjausta saadaan myös enemmän esille ja näkyväksi. Tutkimusten lisäksi myös työn mittarointia kaipailtiin, jolla voisi osoittaa työnohjauksen vaikuttavuutta ja merkitystä. Mittaroinin ja numeraalisen palautteen todettiin

olevan jo käytössä työnohjauksesta sairaala maailmassa, palautteen yhteydessä. Tätä toivottiin kirkon piiriin, että työnohjaus näkyisi positiivisesti.

“itseasiassa tuolla sairaalaorganisaatiossa otetaan palaute. Siihen laitetaan kysymykset ja vastataan työnohjauksen jälkeen ja sitten se numero.”

Työkulttuurissa havaittiin kehittämisen varaa. Työnohjauksen toivottiin kuuluvan oleellisena osana työhön. Esihenkilötyöllä voisi parantaa työnohjaukseen hakeutumista, että syntyisi toimintakulttuuri, jossa kohtaamistyössä toimiville sisällytettäisiin virkoihin työnohjauksessa käyminen. Tässä mallina oli mm. Sairaala maailma, jossa työnantajan odotus on, että heillä on työnohjaus. Ehdotuksena että tämä voisi tulla seurakuntatyöhön alan standardiksi.

“Seurakuntatyössä alan standardiksi tulisi, että sinulla pitää olla työnohjaus tietyin väliajoin.”

Työnohjaajat pitivät tärkeänä ammatillisuuden ja ammattitaidon säilyttämistä. He kaipasivat tekemälleen työnohjaustyölle enemmän osoitettua työaika, josta olisi mahdollista pitää kiinni. Pelkoa herätti työnohjauksien vähäinen pitäminen jolloin, kynnys työnohjaajana toimimiseen kasvaa. Samalla haluttiin turvata työnohjauksen jatkuvuutta ja ammattitaidon ylläpitämistä työnohjauksen parissa. Pelättiin joutuvan tekemään kuusipäiväistä työviikkoa ammatillisuuden ylläpitämiseksi omalla ajalla.

Työnohjaus haluttiin liittää osaksi vuosittaista henkilöstökoulutusta. Ohjattavien sitoutumattomuus työnohjauksiin nähtiin yhtenä kehitettävänä kohtana. Kaivattiin työnohjauksen terävöittämistä ennen ohjauksen aloitusta, tietoisuutta että ohjattava tuottaa itse materiaalin työnohjaukseen. Ohjattavilta toivottiin ymmärryksen kasvattamista mihin tulee, kun tulee työnohjaukseen ja mikä on työnohjauksen kaari, joka on yksilöohjauksessa pitkä. Tähän ehdotettiin työnohjauksiin osallistumisen liittämistä koulutussuunnitelmiin. Yksilöohjauksessa käyminen haluttiin linkittää myös koko tiimin ja henkilöstön kehittämiseen. Työnohjaus on maksutonta työnantajalle, mutta voisiko se myös vaikuttaa ohjattavan motivaatioon, jos se olisi koulutus suunnitelmassa, tutkittava pohti. Myös työnohjauksen tarjoama kurkistus omasta työstä ulospäin antoi vetoa työhön.

*“Muuttaako motivaatiota, jos tämä olisi koulutussuunnitelmassa?
että työnohjattava itse suhtautuisi vakavammin?”*

6.3 Työhön sitoutumisen tekijät

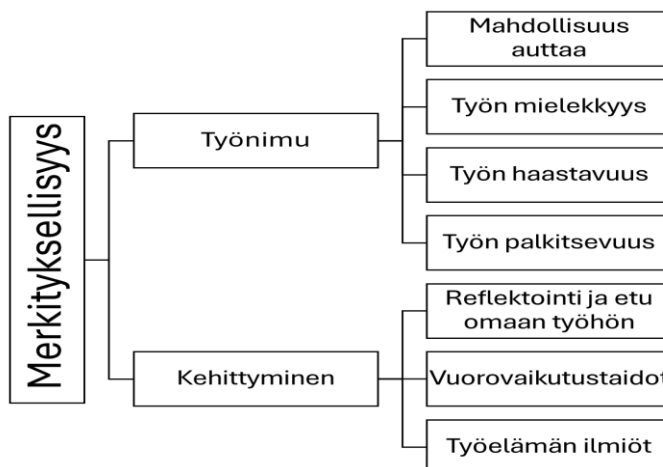
Tässä luvussa tarkastellaan työnohjaustyön sitoutumisen tekijöitä. Pääluokkana työnohjaus tuo työhön merkitystä, työnohjauksen sitouttavat tekijät, työnohjaustyötä heikentävät tekijät ja kirkon työnohjaustyöhön sitoutumisen tekijöiden kehittäminen. Jokaisesta sitoutumisen pääluokasta muodostettiin kuviot, joita ovat numerot: Kuvio 7. Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys, Kuvio 8. Työnohjaustyöhön sitouttavat tekijät, kuvio 9. Työnohjaustyön sitouttamista heikentävät tekijät ja kuvio 10. Työnohjaustyötä kehittävät toimenpiteet. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työnohjaustyön merkityksellisyyttä sitoutumisena, työnohjaustyön sitouttavia tekijöitä, sitoutumista heikentäviä tekijöitä ja sitoutumiseen liittyvien tekijöiden kehittämistä.

6.3.1 Työnohjaus tuo omaan työhön merkitystä, joka sitouttaa

Työnohjaustyön merkityksellisyys omaan työhön jakautui kahteen ylläluokkaan työn imuun ja kehittymiseen. Työnimun alaluokkina olivat mahdollisuus auttaa, työn mielekkyys, työn haastavuus ja työn palkitsevuus. Kehittymisen alaluokkina olivat reflektointi ja etu omaan työhön, vuorovaikutustaidot ja työelämänilmiöt. Sitoutumiseen vaikuttaa työn kokeminen merkitykselliseksi. (Kuvio 7.)

Työnohjaajat osoittivat olevansa hyvin sitoutuneita työhönsä. Tämä ilmeni työnohjaajien suhtautumisesta työhönsä työtänsä arvostaen ja todeten, että työtä myös työyhteisössä arvostetaan. Sitä että pystyi näkemään työn tulokset. Ohjattavat ovat usein myös kollegoita eri yksiköistä ja siten keskinäinen suhde joka työnohjauksessa luodaan ohjattavan ja ohjaajan välille on merkityksellinen myös ohjaajalle työnimuun nähden. Työnohjaustilanteissa ohjaajan ja ohjattavan välille muodostuu pieni työyhteisö. Koska työtä tehdään itsenäisesti ja yhdessä ohjattavan kanssa tai ryhmätilanteessa ohjattavien. Työnohjauksen prosessiin kuuluu

Tavoitteet ja arvioinnit, jolloin työnteko ja työsuhte muodostuu myös palautteeksi tehdystä työstä ja saavutetuista tavoitteista puolin ja toisin.



KUVIO 7 Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys (Repo 2024)

Ohjattavan palaute ohjaajalle ja päin vastoin on vastavuoroista. Joka luo työni-mua. Kehittyminen mahdollistuu reflektoinnin, vuorovaikutustaidon ja työelämä ilmiöiden kanssa. Työnohjaustyö tarjoaa näköalapaikalla olemisen työelämän il-miöihin. Erilaisten näköalojen kautta työn tarkempi tunteminen tuo merkitykselli-syyttä työnohjaajalle työhön. Reflektointi ja Synergia etu omaan työhön palvelee työnohjaajaa itseään. Toinen ohjattava sanoitti, että työnohjaus on järkevä lisä työssä, että tehtäväkuva ja työnohjaus palvelevat toisiaan. Syntyy synergian edut.

“Palvelee toisiaan tämä työnohjauksen tekeminen ja sitten se tehtäväkuva.”

Ohjattavien kanssa vietetään aikaa säännöllisesti. Ohjaaja ja ohjattava tutustuvat ajan saatossa syvemmin ja työnohjauksessa muodostuu ohjattavan ja ohjaajan välille ihmissuhde. Yksi ohjaaja havahtui, että uutena työntekijänä hänelle ovat tulleet tärkeiksi ohjattavat. On päässyt tutustumaan uusiin työntekijöihin. Työnoh-jauksessa työnohjaajan omat resurssit kasvavat ohessa. Tämä vahvistaa työnte-kijän sosiaalista ympäristöä.

Työnohjauksen koettiin tuovan työhön mielekkyyttä, kun sai olla matkakumppa-nina ja tukena toiselle. Työnohjaajana toimiminen opetti huomaamaan työn

murheiden olevan aika usein ratkaistavissa, kun katsoo asioita eri kulmasta. Ulkopuolisena voi auttaa näkemään asian toisin. Tutkittavat kokivat työssä onnistumisen hetkiä auttaessaan työntekijää eteenpäin työuran solmukohdista.

“Merkityksellisyttä tuo, voidessani auttaa eteenpäin toista hänen työurallansa työelämässä ja mahdollistaa avaamaan solmuja.”
“Saa kohdata ihmisen toisenlaisessa kontekstissa...kun auttaa, sparraa se vuorovaikutus on niin ainutlaatuista, erilaista kuin omassa työssä ja palkitsevaa. Sen takia on kiva sitä tehdä.”

Työnohjaus on palkitsevaa ja tuo vaihtelua ja erilaisuutta omaan perustyöhön, joka oli merkityksellistä. Se avasi erilaisen ikkunan tavallisessa työpäivässä, joka koettiin voimaannuttavana. Työ tuntui ihanalta, se oli erilaista, kuin perustyö. Työnohjauksen pitäminen palkitsi myös tutkittavaa siten, että tutkittava rohkaistui itsekin ottamaan esille omassa työyhteisössään epäkohtia. Yhteisen oppimisen hetket ohjattavan kanssa näyttäytyivät syviltä merkityksiltä. Kun oli löydetty sellainen yhteinen näkökulma, kuinka asian voisi ratkaista. Työnohjauksessa kuljetaan yhdessä läpi kuormittavia tilanteita oppien. Ohjaaja toimii kannattelijana epäonnistumisissa ja pettymyksissä.

“Tulee yhteisenä kokemuksena, kun sanotaan. Se on hieno kokemus, sillä on syvää merkitystä täällä.”
“yhteiseksi oppimisen erityiseksi hetkeksi työn äärellä.”

Työnohjaukseen kerrottiin tulevan usein silloin, kun oltiin työelämässä murros vaiheessa. Työnohjaajat kokivat olevansa tärkeällä paikalla vierellä kulkijana näissä hetkissä. Työnohjauksen aikana oli saattanut ohjattavan työpaikka vaihtua tai tulla vuorotteluvapaa eteen. Työ haastaa, jonka tutkittavat kokivat positiivisena, kun joutui kasvokkain itsensä kanssa.

“Siinä on positiivinen haaste, että joutuu vähän kasvokkain itsensä kanssa.”

Työnohjaajat pystyvät kehittymään hyödyntämällä työnohjauksessa tapahtuvaa reflektointia. Työnohjauksen kautta pääsee kurkistamaan työpaikkoihin ja työyhteisöihin. Oppimista tapahtuu hiljaa omassa mielessään, kun kuuntelee mitä toinen tuo keskusteluun. Peilaamista ja pelinä olemisessä tapahtuu oppimista myös

ohjaajalla. Kun ohjattava lähtee ohjauksen jälkeen omiin maailmoihinsa niin työn-ohjaaja alkaa prosessoimaan kuulemaansa.

Työnohjaajille omatyönohjaus on merkityksellistä. Työnohjauksen työnohjaus antaa mahdollisuuden tutkia omia ylä ja alamäkiä. Ryhmätyönohjaus mahdollistaa vertaistukea. Se antaa paikan, jossa voi ennakoida kaikkiin suuntiin, se myös koettiin hyödylliseksi. Työnohjausta pitäessä, saa myös työvälineitä vuorovaikutus tilanteisiin omaan elämään.

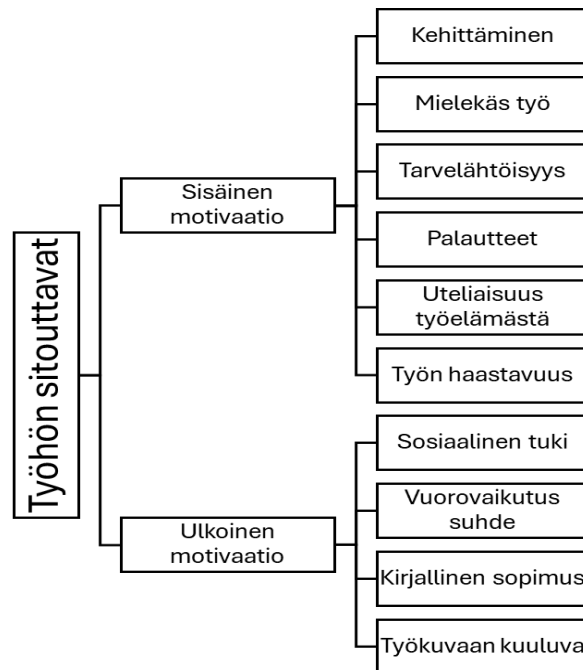
“Oheistuotteena pääsee tutustumaan ja itse oppimaan ja omassa itsessä tutkimaan hiljaa mielessään mitä toinen tuo keskusteluun.”

Työnohjaajana kehittyi vuorovaikutustaidoissa. Työnohjaajana toimiminen tuo omaan työtiimiin ja työryhmään vuorovaikutus, ryhmädynamiikka, kommunikointi, viestintä ja ihmissuhdetaitoja. Tutkittava kuvasi että kriittiset tilanteet tulee tosiäkiä päälle ja tunteillakin on iso merkitys tiimeissä. Työnohjaus oli kehittänyt havainnoitsijan katsetta. Tutkittava koki työnohjaajana toimisen harjaannuttaneen, myös ihmettelyntaitoja samalla hän koki taitojen syventyneen. Näköalapaikalla oleminen ja kuuleminen tuo työhön merkitystä.

“Semmoinen läpinäkyvyys vuorovaikutuksessa, reflektointi ja ääneen pohtiminen on siirtynyt työnohjauksesta muuhunkin työskentelyyn, sinne kotielämäänkin parhaimmillaan.”

6.3.2 Työnohjaustyön sitouttavat tekijät

Tutkimuksesta nousevat työnohjaustyön sitoutumista vahvistavat tekijät teemotettiin. Teemat jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin motivaation tekijöihin. Sisäinen motivaatio muodostui seitsemästä teemasta: Kehittäminen, mielekästyö, tarvelähtöisyys, palaute, uteliaisuus työelämästä ja haastavuudesta. Ulkoiset motivaation tekijät jakautuivat neljään teemaan sosiaalinen tuki, vuorovaikutussuhde, kirjallinen sopimus ja työkuvaan kuuluva. (Kuvio 8.)



KUVIO 8 Työnohjaustyöhön sitouttavat tekijät (Repo 2024)

Kehittäminen ja yhdessä kehittäminen työnohjaustilanteessa, toivat työnohjaustyöhön sitoutumista. Työnohjaustyöhön liittyi vahvasti halua auttaa. Työnohjaustyö koettiin merkitykselliseksi, jossa voi olla tärkeällä paikalla, vaikka työstä ei saa mitään sitouttavaa vastinetta, kuten palkkaa. Yksi tutkittavista vertasikin tätä vapaaehtoistyöhön, josta merkityksellisyys tulee itse työstä, hyvän tekemisestä. Toinen tutkittava toi näkökulmaksi toimimisen eri työyhteisössä, jossa työnohjaus on luonnollinen osa työtä.

“Vapaaehtoistyössä ihminen kokee, että voi olla merkityksellisellä paikalla, tärkeässä tehtävässä, vaikka ei saa sitouttavaa vastinetta kuten palkkaa.”

“Näkee työnohjauksen tarpeen ja huomaa tämä on hyödyksi meille kaikille ja minä olen käytettävissä.”

Työnohjauksesta saatu palaute koettiin vahvistavana ja merkityksellisenä. Työnohjaajat saivat palautteesta hyvän tunteen ja kokemuksen voineensa auttaa ohjattavaa. Joskus työnohjaaja on itse kokenut epävarmaksi oma työskentelyn, mutta ohjattavalta saatu palaute jälkeensä omasta ohjaustyöstä on ollut positiivista.

“Saa hyvää palautetta, näkee että on päässyt eteenpäin, mikä on hänelle hyväksi.”

Haastavatyö koettiin myös sisäistä motivaatiota ruokkivana. Yksi tutkittavista toi esiin, että joskus on pohdittava mihin saakka omat työnhajaaja resurssit riittävät. Työnhajaajan työ mahdollistaa työelämässä ajanhermoilla olemisen ja siksi se sitouttaa.

“Ajanhermoilla oleminen missä mennään työelämässä. Minä uskon, että se on työuran loppuun asti, minä haluan tehdä työnhajauksia koko ajan, jos pysyn terveenä.”

Ulkoinen motivaatio muotoutui neljän teeman sisälle. Sosiaalinen tuki, vuorovaikutus, kirjallinen sopimus, työkuvaan kuuluva. Työnantajan maksama pitkä koulutus nähtiin myös osaltansa sitouttavana tekijänä. Työyhteisössä arvostettiin työnhajaajakoulutusta, oli tärkeää pystyä hyödyntämään koulutuksen tuomaa osaamista. Yhden tutkittavan kertoman mukaan työyhteisössä oli hyödynnetty työnhajaajan ammatillisuutta työnhajauksellisiin asioihin liittyen. Yhden tutkittavan esimies oli myös toiminut vahvana kannustajana opiskelussa, joka oli tuntunut merkitykselliseltä, vaikka myös samalla sitouttanut työnhajaustyöhön. Lisäksi yksi tutkittavista mainitsi esihenkilön antaneen työaika, josta oli välittynyt, että työnantaja on sitoutunut itse ja työllä on merkitystä.

“Alkuun minua sitoutti, kun työnantaja oli maksanut koulutuksen, ja kannusti ihanasti, se oli minulle oikeasti merkittävä sitouttava tekijä.”

Vuorovaikutustilanne koettiin sitouttavana. Yhteinen prosessi, toisen ihmisen kanssa, joka on luottamuksellista. Luottamuksellisuus sitouttaa. Yhteinen työnhajamatka, yhteisen jakamisen maaperällä oleminen, koettiin sitouttavana ja merkityksellisenä. Yksi työnhajaaja kuvasi työn luonnetta, työnhajauksessa mennään syvemmälle kuin kehityskeskusteluissa. Usea työnhajaaja toi ilmi työnhajamisen kuuluvan hänen työtehtäväänsä, jolloin se myös velvoittavana sitoutti. Työnhajaukseen käytettävät resurssit olivat hyvin erilaisia, eri tutkittavilla suhteessa käytettävän työajan suhteen, joka herätti myös yhdessä tutkimusryhmässä vuoropuhelua.

“Meillä taisi olla määriteltynä, että yksi työpäivä viikosta voi käyttää työnhajaukseen. Kuulin toiselta työnhajaajalta tämän.”
“Yhteen päivään mahtuu aika monta ohjattavaa ja kohtaamista.”
“Ajattelin pitää tästä kiinni.”

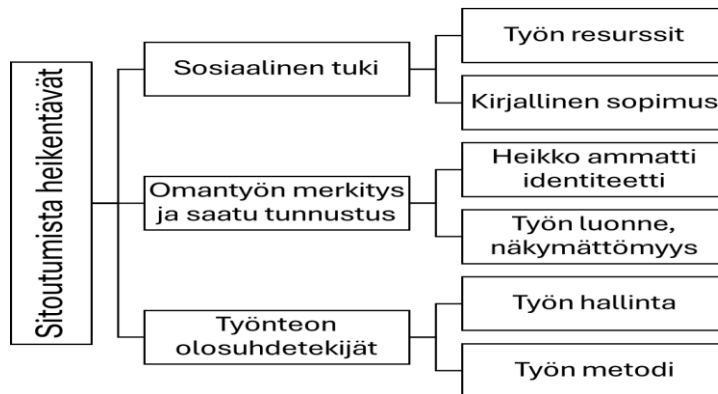
Tutkimuksen aikana ryhmäkeskustelussa, yksi tutkittavista oivalsi haluavan työnohjaajana toimimisen liitettävän tehtävänkuvaan. Työnohjaukseen kuuluu työnohjaussopimuksen tekeminen ohjattavan kanssa. Työnohjaus sopimus koettiin myös sitouttavalla, koska ohjaajan on pidettävä kiinni sopimuksesta itse.

“Tarvitsen tämän tehtävänkuvaukseen lisäyksenä, että eihän sitä ole siellä, mutta haluan sen sinne!”

“Se on konkreettinen ja minun pitää, pitää kiinni sopimuksesta, koska tämä on sovittu ja minä en ole se, joka tämän lopettaa.”

6.3.3 Sitoutumista heikentävinä tekijät

Tutkimuksessa työnohjaustyön heikentäviksi tekijät jaettiin kolmeen yläluokkaan sosiaalisen tuen tarpeisiin, oman työn merkityksellisyyteen ja siitä saatuun tunnustukseen sekä työnteon olosuhdetekijöihin. Sosiaalisen tuen alaluokkina oli kaksi, työnresurssit ja kirjallinen sopimus. Omantyön merkitys ja saatu tunnustus jakautui kahteen alaluokkaan heikko ammatti-identiteetti ja työnluonne, näkymättömyys. Työnteon olosuhdetekijöiden kaksi alaluokkaa olivat työnhallinta ja työnmetsodi. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Työnohjaustyön sitoutumista heikentävät tekijät (Repo 2024)

Sosiaaliseen tukeen liittyviä olivat työnresurssit ja kirjalliset sopimukset. Useampi koki omien työaikataulujen tuovan haasteen työnohjaustyön tekemiselle. Toivottiin että työnohjaustyön tekemiselle annettaisiin tilaa, esimiesten ja työtovereiden taholta, ettei se olisi kiinni omasta mahdollisuudesta ajan löytämiseen työnohjauksiin. Työssä todettiin yleisesti olevan paljon muutakin sitoutumista.

“Kirkossa ei välttämättä anneta tarpeeksi tilaa ja aikaa, että se pitää jostain työnohjaajan itse löytää.”

“Omien työaikataulujen venyminen ja venymättömyys se on tällä hetkellä ajankohtainen, joka vähän heikentää sitoutumista, on niin paljon muuta kaikkea siinä perustyössä.”

Oman työn merkitys ja saatu tunnustus liittyi ammatti identiteettiin ja työn näkyvämmään luonteeseen. Työnohjauksen koettiin olevan näkymätön osa työtä. Yhtä tutkittavaa harmitti, hän olisi halunnut ottaa enemmänkin ohjauksia, koska ohjausten pitäminen on kivaa. Yhteiset sopimukset työnohjaajien kesken rajoittivat mahdollisuutta. Sopimuksessa on sanottu mikä on sopiva määrä yhdelle ohjaajalle kerralla. Yhteistä sopimusta kuvailtiin pelisäännöksi, jonka todettiin samalla helpottavan työn rajaamista.

“Harmittaa, olisi kiva ottaa enemmän, mutta meille on sanottu, paljonko on sopiva määrä.”

Yksi tutkittava toi haasteena erityisosaamisten piilottamisen työyhteisössä. Työkaverit eivät tiedä mitä erityisosaamista on työyhteisössä ihmisillä. Työnohjaajien tulisi olla ammattitaitopeyttä, koska koulutus on hyvä, ja tekee työntekijöille myös itselle hyvää. Samalla tutkittavat pohtivat liittykö työnohjaajana olemisen vaikeamiseen vaitiolokulttuuri, joka on osa työnluonnetta kirkon työntekijöillä.

“Onko se muutenkin, että me pidetään vakan alla niitä koulutuksia ja yhteistyökumppanit ei välttämättä tiedä minkälaisia ammattiosaamista meillä on.”

Työnohjaajat kokivat esteenä työn tekemiselleen aikapulan. Ettei ehdi ottaa ohjattavia, kun on rajallisesti käytettävissä aikaa. Työnohjaajilla osalla on ajaton työaika. Ajattomuus työssä vaikuttaa siihen, mihin vetää rajan työpäivässä. Työn paljoutta kuvattiin rajattomuutena, joka vaatii rajaamista.

“Nykypäivän työ oli se työtehtävä mikä tahansa niin siinä on aika.”

Työnohjaajat kokivat vaikeuksia omassa ajanhallinnassaan. Työnohjaajat totesivat, ettei ohjattavia voi olla liikaa, jotta voi palvella hyvin, ja ohjattavalle syntyy kokemus työnohjaajan kyvystä olla läsnä. Yksi tutkittavista kuvasi perustyötään suhdanne tyyppiseksi, jolloin työhön saattaa tulla tiettyihin hetkiin vuodesta

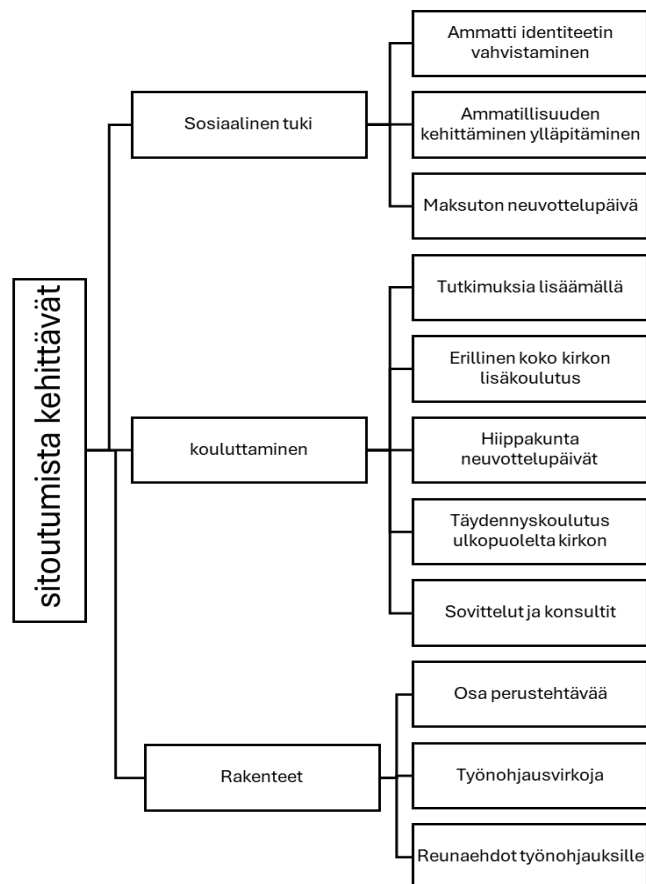
ruuhkaa, tai kriisi tyyppistä, johon on reagoitava nopeasti. Työ on vaikeasti enustettavissa. Työn kiireys vaikuttaa työntekemisessä läsnäoloon. Yksi ohjattava mainitsi, että hänen työmetodinsa rajoittaa, koska hän käyttää ratkaisukeskeistä ohjaustyyliä, jossa sitoudutaan kymmenen kerran jaksoon.

“Muutenkin perustyössä, että olisi oikeasti läsnä.”

“Olen ratkaisukeskeinen työnohjaaja ja minä en anna kuin enintään kymmenen kertaa työnohjausta/ henkilö...en sitoudu sen pidemmäksi.”

6.3.4 Työnohjaajan työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden kehittäminen

Tässä luvussa työnohjaustyön sitouttamiseen liittyviksi tekijöiden kehittämiseen löytyi kolme yläluokkaa sosiaalinen tuki, kouluttaminen ja rakenteisiin vaikuttaminen (Kuvio 10).



KUVIO 10. Työnohjaustyötä kehittävät toimenpiteet (Repo 2024)

Sosiaalinen tuki sisälsi ammatti identiteetin vahvistamista. Työnohjauksen taidon ylläpitäminen nähtiin tärkeänä. Ammatillisuuden säilyttäminen koettiin tärkeäksi.

Tutkittavien mielestä työnohjaustyöhön tuli säilyttää riittävä yhteys, vaikka väliin tulisi työssä taukoja. Hyvänä koettiin, että koko ajan olisi jokin ohjausprosessi menossa ohjaajalla. Työnohjaus sanaan kaivattiin enemmän positiivisempaa sävyä työtovereiden keskuudesta.

“Työtiimissä, jos joku tekee työnohjausta, sitä arvostettaisiin. Se on oikeaa työtä. Näin pääsääntöisesti on, mutta siinä on vähän semmoista vivahdetta.”

Työnohjaajien keskinäisen kollegiaalisuuden koettiin sitouttavan. Työnohjaajien vuosittaisissa hiippakunnallisissa tapaamisissa koettiin ammatti-identiteetin vahvistumista ja vertaistukea. Tähän kollegiaalisuuden mahdollistamiseen toivottiin lisää kehittämistä.

“Meillä on nämä hiippakuntapäivät työnohjaajille kerranvuodessa, niin joku vahvempi kollegiaalisuuden ylläpitämiselle.”

Ammatillisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen koettiin tärkeänä. Ammatillisuuden vahvimmaksi ja merkittävimmäksi kehityspaikaksi nostettiin työnohjaajien neuvottelupäivät. Työnohjaajien yhteiset tapaamiset koettiin hankala, jos ne täytyi erikseen merkitä koulutuskalenteriin. Ehdotettiin että neuvottelupäiville voisi automaattisesti päästä näkemään kollegoita, ilman erillistä maksua.

“Ei ole koulutusbudjetin asia, vaan automaattisesti pääsisi näkemään kerran vuoteen kollegoita.”

Tutkittavat toivat esiin työnohjauksen tutkimisen tarpeelliseksi. Ja pohtivat lisääkö kirkon pitkä työnohjaajakoulutus sitoutumista kirkon työhön? Yksi tutkittavista ehdotti seuraavaksi tutkimukseksi: Vaikuttaako kirkon pitkä koulutus sitoutumiseen kirkon työhön? Tämän aiheen koettiin olevan mielenkiintoinen tutkimuskohde.

“Lisääkö kirkon pitkä koulutus sitoutumista kirkon työhön? ”

Työnohjaajat toivoivat valtakunnallista lisäkoulutusta työnohjaajille esimerkiksi kirkon koulutuskeskuksen tarjoamana. Joku huomautti: ei ole kuitenkaan arjen realismia ajallisesti irtautua työstä sellaisiin.

Hiippakuntapäivät koettiin mielekkäämpinä koulutuksina, jollekin tutkittavista riittäisi nämä, eikä tarvetta olisi laajempiin koulutuksiin. Kirkon ulkopuoliset kouluttajia toivottiin mukaan täydennyskoulutuksiin. Käänteisesti ehdotettiin, että työntekijät hakeutuisivat täydennyskoulutuksiin kirkon ulkopuoliselle taholle, joka sitten monipuolistaa työmaailman kontekstia kirkossa. Koulutusten toivottiin olevan maksuttomia, jottei rahasta tulisi kynnyskysymystä työnhajaajien osallistumiselle. Sovittelu- ja konsulttikoulutukset nähtiin työnhajauksen ”lähisukulais-” koulutuksina, joiden koettiin tukevan toisiaan. Näiden linkittäminen työnhajaukseen, koettiin mielekkäänä.

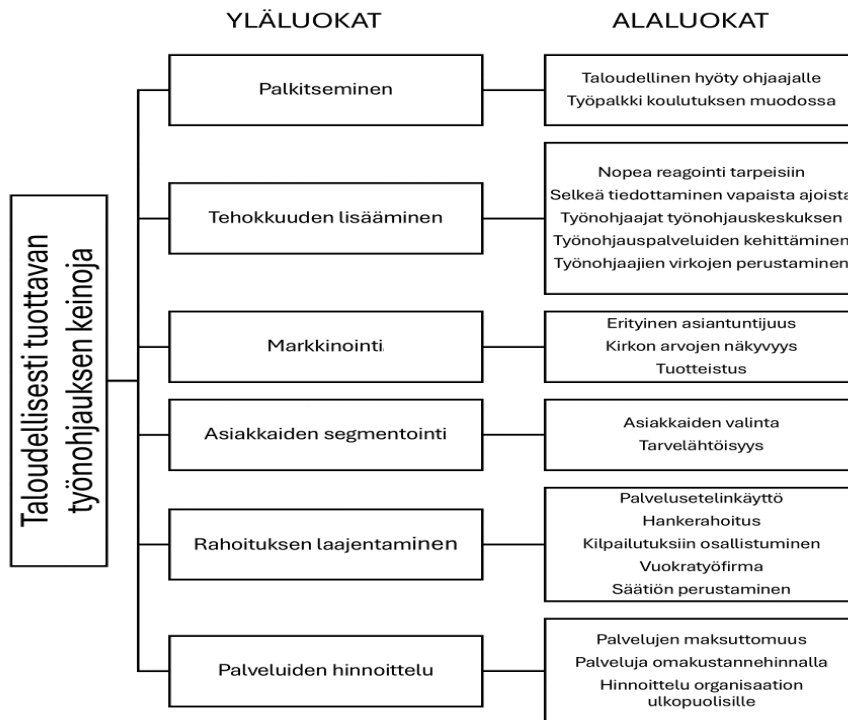
Turvalliset rakenteet tukevat työnhajaukseen. Työnhajauksen sisällyttäminen perustehtävään mahdollistaa työnhajaajien kokevan työnhajauksen siihen kuuluvana osana. Työyhteisöissä, joissa työtä tehdään, tulisi muuttaa työnhajaus ajatusta. Työnhajauksen kuuluisi olla osa perustehtävää, jota kulloinkin tehdään. Yksi tutkittavista ehdotti, että isoihin yhtymiin kirkossa voisi perustaa työnhajausvirkoja, joissa työnhajaus olisi oleellinen osa virkatehtävää, ei ehkä ainut tehtävä, mutta työssä voisi olla kehittämistyötä ja konsultaatiota. Ideana, että virka olisi määritelty ihan eri tavalla, työnhajauksen maailmasta käsin katsottuna. Työnhajauksiin kaivattiin selkeitä reunaehtoja ja rajoja missä puitteissa ja paljonko työnhajaukseen annetaan. Tästä pitäisi puhua avoimesti työyhteisössä ja sopia esihenkilön kanssa mitkä ovat rajat, puitteet missä työnhajaukseen annetaan ja työtä tehdään.

”Selkeät rakenteet, jotka ovat avoimesti ja selkeästi työyhteisössä ja esihenkilön kanssa sovittu.”

6.4 Taloudellisesti tuottavan työnhajauksen keinoja

Tässä alaluvussa käsitellään Taloudellisesti tuottavan työnhajauksen keinoja, jaoteltuina seuraaviin kuuteen yläluokkaan: Palkitseminen, tehokkuuden lisääminen, markkinointi, asiakkaiden segmentointi, rahoituksen laajentaminen, palveluiden hinnoittelu. Näiden yläluokkien alle on sisällytetty tutkimuskysymyksen neljännen teeman: työnhajauksen kehittäminen tuottavaksi toiminnaksi sisältävät kysymysten vastaukset. Tämän luvun pääluokka ja yläluokat muotoutui tutkimuksen neljännen teeman toiseen kysymyksen vastausten perusteella, vastaten

tutkimuksen yhteen peruskysymykseen taloudellisesti tuottavan työnohjauksen keinot. Muiden neljännen teeman kysymysten vastausten kohdalla on päädytty analysointia selkiyttämään teemoitetun, tarinallistamisen, kuvioinnin ja taulukoinnin keinoin. Kuvio 11 Taloudellisesti tuottavan työnohjauksen keinoja, kuvio 12 resurssien käyttöä, taulukko 3 Rahaa tuottavan työnohjauksen estävät ja mahdollistavat tekijät. Kuvio 13 Tulevaisuudessa tarvitaan työnohjausta ja kuvio 14 Taloudellisesti tuottavan työnohjauksen kolme mallia.



KUVIO 11 Taloudellisesti tuottavan työnohjauksen keinoja (Repo 2024)

6.4.1 Palkitseminen

Työn tuottavuuden lisäämisessä, tulisi huomioida työntekijä. Tilanne, jossa työntekijä osallistuu omalla työpanoksellaan tuottavuuden kasvattamiseen, mutta itse työntekijälle ei tule taloudellista tai muuta korvausta, nähtiin hankalana.

“jos minä tuotan seurakunnalle jotain ja se ei tunnu minun tilipussissani, niin tunnistan itsessäni sen tietyn harmituksen.”

Palkitsemisesta oli myös kokemusta sairaala maailmassa, jossa oli tehty sopimus työnohjauksien korvattavuudesta hyvinvointialueen kanssa. Sairaala pappien antamista työnohjauksista sairaalan henkilöstölle, saa sairaalasielunhoidon kustannuspaikka korvauksen, jonka sairaalapapit saavat käyttää koulutukseen. Tämän nähtiin siten myös hyödyttävän sairaalan henkilöstöä.

6.4.2 Tehokkuuden lisääminen

Tutkimuksessa tuli näkyväksi työnohjaajien työnteon käyttöasteen olevan kirjavaa. Työnohjaustyön tehokkaaseen käyttöön vaikuttivat työnteon yhteisten pelisääntöjen tuntemattomuus, sekä eri työalojen ja perustyön työkuulttuurin kirjavat käytännöt. Työnohjaajien ja ohjattavien määrän kohtaamattomuus sekä sitoutumattomuus yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Lisäksi tutkimus toi esiin työnohjauksen koordinoimisen haasteet ja työntekijöiden erilaiset mahdollisuudet työajan puitteissa työnohjaustyön tekemiseen. Työnohjaajien ajankäytön variaatiot, vaihtelivat kerran kolmessa viikossa tunnin mittaisesta ohjauksesta, yhteen päivään viikossa määriteltyyn työajan käyttöön. Osa työnohjaajista pystyi tarjoamaan ohjauksia muissa työnsä puitteissa. Kaikki olivat kuitenkin osana hiippakunnan seurakuntien työntekijöitä palvelevaa joukkoa, johon koordinoimisen haasteet kohdentuivat.



KUVIO 12. Resurssien käyttö (Repo 2024)

Tutkittavat toivat esiin työnohjauksen ohjattavien hyvän tilanteen, ettei hiippakunnan sisäiseen työnohjaukseen ole jonoja tällä hetkellä. Tästä voi päätellä, että työnohjaaja resursseja on hyvin saatavilla ja työnohjaajat pystyvät vastaamaan kysyntään. Mahdollisesti työnohjaajia on koulutettu paljon jossain vaiheessa, suhteessa sisäiseen tarpeeseen. Lisänä tutkimuksessa on nähtävillä työnohjaajien ajalliset haasteet työnohjauksien pitämiseen. Työnohjaajille tulisi mahdollistaa koulutuksen jälkeen työnohjaustyön tekeminen osana perustyötä. Yksi tutkittavista ehdotti, olisi järkevää, pitkän kalliin koulutuksen käyneille, että työaika käytettäisiin vielä enemmän ohjauksiin. Koulutettua resurssia siis on olemassa.

“Onhan se vähän surullistakin, jos koulutuksen jälkeen on käytettävissä tuntiin kolmessa viikossa...Kuinka pitkään on ollut, että meillä ei ole jonoja?”

Tutkittavat toivat esiin työnohjauksen koordinoinnin. On vaikea tietää kuinka resurssit jakautuvat, koska koordinoitua organisoitua eri taholta. Nähdäänkö työyhteisössä työnohjaus merkittävänä, jos kalliin koulutuksen hyödyntämiseen käyttöön on mahdollista vain tunti kolmessa viikossa, pohti yksi tutkittavista. Ohjaustyön ammattitaidon ylläpitämiseen tarvitaan ohjauksia, totesi useampi tutkittavista. Koordinointi tapahtuu eri taholta, on vaikea tietää kuinka työnohjaajien resurssit jakautuvat ohjattaville. Luultavasti tulee suoraa yhteydenottojakin työnohjaajille.

“Kenellä on kokonaiskuva työnohjauksista...onko resurssien organisointi selkeää?”

Resurssi näkökulmassa haastavaksi osoittautui, oliko työkuvasa kirjattuna työnohjaus vai ei. Ja kuinka paljon esimiehen ja työyhteisön tuki määritteli mahdollisuutta ohjausten pitämiseen. Erityisesti ohjattava itse saattoi kokea vaikeuksia suoriutua perustyöstä ja koki työnohjauksen olevan työssään lisä.

“Onko se riittävän selkeä se työnohjauksen organisointi...Voi olla työnohjaajia, joilla ei ole pitkään aikaan ollut ohjattavia ja joilla on paljon...todennäköisesti epätasaisesti käytetään resurssia.”

Tutkittavien tuomien ongelmakohtien perusteella olisi tärkeää kehittää työnohjaajien vapaiden aikojen näkyvyyttä, ja selvittää koulutettujen työnohjaajien työn

käyttöastetta. Tutkittavien joukossa löytyi poikkeavia työnohjaajia, joiden työnkuvaan kuului myös hiippakunnan ulkopuolisten palveleminen. Ohjattavat saattoivat suoraan ohjautua työnohjaajalle, ohi koordinaattorin.

“Aika paljon pyyntöjä työnohjauksesta määrällisesti... eri puolilta Suomea perustellusti suoraan otetaan yhteyttä.”

6.4.3 Markkinointi

Työnohjauksessa, kuin monessa muussakin palvelun viestinnässä on tärkeää markkinointi. Yksi tutkittavista kertoi pohtineensa koulutusaikana eri työnohjauspalveluja tuottavien yritysten arvopohjia ja totesi, että kirkon oma erityisyys on ihmisasiantuntijuus ja kyky syväluotaukseen työnohjauksissa.

“meidän “helmi” on syväluotaavuus, jos me haluamme kehittää työtämme tuottavaksi toiminnaksi.”

Ehdotettiin voisiko kirkon arvoja edistää ja näkyvyyttä lisätä tarjoamalla yhdistyksille ja yhteisöille maksutta tai maksullisesti aktiivisemmin. Voisiko se vaikuttaa jotenkin positiivisesti? Tutkittavat ehdottivat, että kirkon tulisi enemmän lisätä näkyvyyttä ja erityisesti arvojen näkyvyyttä. Kirkon arvoiksi katsottiin diakoninen näkemys, jonka ajatuksena on olla ja auttaa siellä missä kukaan muu ei ole. Tämä koettiin ristiriitaiseksi, jos arvoperuste olisikin ensisijaisesti tuoton miettiminen.

“Minä en mieti tuottoa siinä, muuta kuin ehkä PR jälkikäteen, onhan se kirkolle hyvä PR:ää, että ollaan mukana sielläkin missä muut eivät auta.”

“Sehän on jo taloudellisesti tuottavaa, kun ihmiset voi paremmin, saavat työnohjausta.”

Kirkon erityinen ammattitaito on kuoleman kysymykset, joka nähtiin hyvänä erityisosaamis alueena markkinoille. Kuolemaan liittyvää tuotteistamista pohdittiin. Kirkon työnohjaajien markkina-arvona nähtiin kirkontyönohjaajien koulutus ja työstä kertynyt kokemus, jonka todettiin olevan valtakunnallisesti työnohjaajien kärkijoukossa.

“Kirkkona on ammattitaitoa käsitellä myös kuolemaan liittyviä kysymyksiä, mutta tuotteistaminen tuntuu jotenkin irvokkaalta.”
“kirkon työnohjaajat kuuluvat kärkiammattilaisiin työnohjaustyössä. Ei ole kohtuutonta pyytää korvausta tehdystä työstä.”

Työnohjaajat kokivat pitkän ja arvostetun työnohjaaja koulutuksen hyödyntämisen tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Samalla huomattiin, että kirkossa on muita arvostettuja koulutuksia saaneita henkilöitä. Näitä eri koulutettuja voisi tutkia enemmän, koostaa palveluita ja hyödyntää markkinoinnissa. Heidän ammatilliset osaamisensa ja resurssit olisi syytä ottaa parempaan käyttöön.

“Voisihan tässä olla tiivistämistä, keskittämistä tai hyödyntämistä. Meillä on psykoterapiakoulutuksen käyneitä pappeja, pystyvätkö he hyödyntämään sitä missään ja Walk in terapiat...”

6.4.4 Asiakkaiden segmentointi

Tutkittavat kokivat, että työnohjausta tulisi suunnata sellaisille, joilla ei ole muuten mahdollisuutta saada työnohjausta tai kuka sitä eniten tarvitsee, missä hätä on suuri. Ajatus nousi kirkon arvoista. Kuinka tämä arvovalinta voi samalla olla tuotavaa, jos samalla ajatellaan tarjota heille, joilla ei ole varaa saada palvelua?

Tutkittavat ideoivat ja pohtivat työnohjauspalvelun asiakaskuntaa kenelle palvelua voisi tarjota markkinahintaan. Kysymyksissä markkinahinta osoittautui hankalaksi, koska osa tutkittavista kokivat, että kirkko ei voi tarjota markkinahintaan palveluita. Selkeänä ja kiistattomana kohderyhmänä olivat jo olemassa olevat yhteistyökumppanit sekä organisaatiot. Tähän lisäyksenä työkuvaan kuuluvat tahot, joita ei estä erilliset sopimukset. Ohjattavien toimialan tuttuus nousi yhdeksi suunnan määrittäjäksi. Ammattialan erityiskysymyksien tuli olla tuttuja. Kohderyhmäksi löytyi myös perinteisestä työnohjauskonseptista ulkopuolelle jäävät pitkäaikaistyöttömät ja työnhakijat, jotka ovat työssään nivelvaiheessa. Työnohjaajien kyky samaistua kohderyhmän työmaailmaan koettiin tärkeäksi.

“Ihmiset, jotka tekevät ihmisten kanssa töitä, että samaistumispintaa on meidän tai heidän työhönsä.”

Terveystieteiden hoitoalan ihmiset, ihmisyyden parissa toimivat, jotka elämän ja kuoleman parissa työskentelevät. Kriisityön ammattilaiset, jotka työskentelevät saman

kaltaisissa työtehtävissä. Yrittäjille työnohjaus tuo lisää työn tuottavuutta ja tukee heitä työllistämään toisia. Yksi tutkittavista muistutti kirkon työnohjaajia koskevasta sopimuksesta, josta löytyy erikoinen maininta, kohdentuen koskemaan yhtä työalaa. On erikoista ja eriarvoa kasvattavaa, että vain yhdelle kirkon työalalle on mahdollistettu sopimuksin tämänkaltaisen toiminta.

“Kirkon sisäinen työnohjaus, on työnantajille ja työntekijöille ilmaista. Perheneuvonta voi periä maksua, antaessaan työnohjausta omien sopimus seurakuntiansa ulkopuolelle.”

6.4.5 Rahoituksen laajentaminen

Tutkittavat ehdottivat, että joku taho voisi haluta lahjoittaa rahaa. Lahjoittaja saattaisi haluta kirkon tekevän lahjoituksella työnohjaustyötä samalla lailla, kuin diakoniassa avustuksia. Lahjoitusraha kohdennettaisiin työnohjaustyöhön, niiden asiakkaiden palvelemiseen, jotka tarvitsevat ja joilla ei ole taloudellisesti varaa. Yhteistyökumppaneiden kanssa olisi mahdollista tehdä hanke, tämän kaltaiseen työhön. Hanke rahoittaisi asiakkaiden osallistumisen työnohjaukseen. Palveluseteli mahdollistaisi kaikille tarvitseville pääsyn työnohjaukseen. Tätä ulkopuolista rahoitus mallia kehitettiin keskustelussa jatkuen seuraavasti. Työnohjauskeskus mallin ehdotettiin toimivan samalla lailla kuin perheneuvonta.

“Jos on tahoja, rahoittamassa toimintaa...me voidaan lisätä henkilöstön määrää tähän työhön, jos se myös tuottaa?”
“Perustetaan työnohjauskeskus ja ruvetaan myymään työnohjauksia. Onhan meillä koulutettuja työnohjaajia. Jos tuottaa, joku muu tekisi perustyötä.”

Työnohjaaja palvelun välittäjä malli. Tuotiin yhtenä vaihtoehtona. Tarjotaan hyviä työnohjaajia ja meiltä saa hyvää työnohjausta. Tämä voisi olla vuokrafirma tyyli- nen palvelu.

“Joku koordinoi ja kysyttäisiin, että tuollainen firma, pääsetkö lähtemään? rahat tehdystä työstä tuloutuisi oman työyksikön kustannuspaikalle tai johonkin työnohjaajien koulutusrahastoon.”

Yksi tutkittava toi ajatuksena säätiöiden perustamisesta. Säätiön perustaminen voisi tarjota mahdollisuuden työnohjauksen tuoton hankkimiseen, jota kirkon

sisällä ei voi samalla tavalla toteuttaa. Säätiöt toimisivat kirkon kyljessä, työnhajaajat olisivat seurakuntayhtymän omistaman erillisen säätiön palveluksessa, samalla lailla, kuin Euroopan kirkkoissa. Euroopassa on kirkkoja, jotka tuottavat taloudellisen pohjan työlleen säätiöillä. Säätiöt mahdollistavat voitollisen toiminnan. Tähän todettiin olevan vielä pitkä matka Suomen kirkossa.

Rahoituksen laajentamista pohtiessa mietittiin työnhajaustyön taloudellisen tuottavuuden esteitä ja mahdollisuuksia. Esteinä koettiin kirkon toiminta kirkollisverovaroin, jonka tarkoitus ei ole olla voittoa tavoitteleva. Kirkon arvojen vastaisena koettiin taloudellisen voiton tavoittelu. Osa työnhajaajista oli huolissaan, jääkö työnhajaustyön ulkopuolelle voittoa tavoitellessa ne, joilla ei ole varaa ja olisi tarvetta työnhajaukselle. Kuinka työ toimisi diakonisen näkökulman kautta, voiko diakoninen näkökulma edes olla voittoa tavoitteleva. Huoli nousi perustyön tekemisestä. Kuinka virkoihin kuuluva perustyö tulisi hoidettua, jos työnhajaajat kasvattaisivat työnhajaajana olemisen aikaa. Yritysmaailmassa toimiessa haitaksi koettiin lisäksi kirkosta ja kirkontyöntekijöistä mahdolliset negatiiviset mielikuvat. Toimisiko kirkko siellä. Kirkolla ei ole Suomessa valmiita malleja vastaavasta tuottavasta työnhajaus työstä, joka koettiin esteeksi.

Työnhajauksen mahdollisuuksissa nähtiin tuottavana toimintana ohjauksessa tapahtuva muutos, kun ihminen pystyy ja vahvistuu tekemään työtään. Vaikka se ei suorastaan tuota kirkolle tuottoa, niin yhteiskuntaan kuitenkin, kun ihminen säilyttää työkykynsä.

TAULUKKO 3. Rahaa tuottavan työnhajauksen estävät ja mahdollistavat tekijät (Repo 2024)

ESTÄVÄT TEKIJÄT	MAHDOLLISTAVAT TEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> -Sopimukset ja sidokset -Julkisilla varoilla ja kirkollisveroilla toimiva -Arvokysymykset -Kirkon perustehtävä -Kilpailukyvyyn heikkous -Resurssien heikkeneminen perustyössä -Motivaatio ja työntekijöiden asenne, vieras ajatus rahan tuottaminen työstä -Puuttuu valmis malli, johon voisi liittyä ja raamit -Negatiiviset mielikuvat kirkontyöntekijöistä ja kirkosta yritysmaailmassa -Heikko ammatillinen itsetunto 	<ul style="list-style-type: none"> -Olemassa olevat toimivat mallit -Omakustanne hinta on mahdollisuus. -Toiminnan maksaa organisaatio, ei yksilö itse. -Työnohjauksen mieltäminen osana kirkon-tehtävää -kirkon työntekijöihin luotetaan. -osaava ammattitaitoinen koulutettu, henkilöstö resurssina -Yhteiset pelisäännöt -Kirkkovaltuuston hyväksynnällä voi myydä eteenpäin. -Työnohjauksen yleinen markkinahinta. -Erillisen säätiön alla toimiminen

6.4.6 Palvelujen hinnoittelu

Palveluiden maksuttomuus perustui ajatukseen kirkon sisäisen työnohjaustyön säilyttämisestä maksuttomana kirkon toiselle työntekijälle. Työnohjaustyön tarjoamisesta kirkon ulkopuolisille yrityksille ja organisaatioille tulisi olla tarvittaessa mahdollista diakonisin perustein. Tärkeänä todettiin, että kirkon sisällä annettava työnohjaus toiselle kirkon työntekijälle olisi edelleen pääsääntöisesti maksutonta tai täysin maksutonta.

“tarkoittaa että on viime kädessä laajassa kuvassa vastavuoroista hyvän jakamista.”

Työnohjaustyön hyvittämisestä omakustanne hintaan tuli esiin yhtenä mahdollisuutena tulojen kartoittamiseen. Tutkimus osoitti, että työnohjaustyössä on tarve tulla ja tehdä työ enemmän näkyväksi. Yhdeksi keinoksi, ehdotettiin sisäisestä työstä laskuttamista, jolloin tehty työ saisi arvon. Osaaminen on pääomassa, joka on kirkon koulutetuissa ammattilaisissa, joilla on siten arvo. Vaikka sisäisesti työ olisikin nollasummapieliä tekisi se työarvon näkyväksi. Tämä nähtiin “portti teoriaksi” matkalla organisaation ulkopuolelle. Työtä ehdotettiin myös laskutettavaksi organisaation ulkopuolisille omakustannehintaan, jolloin työn tulisi kattaa käytetyn työajan kustannukset kuluineen. Työnohjaajat pohtivat tilannetta, jossa

palkkaa ei tulisikaan enää seurakunnilta ja esimerkiksi perheneuvonta ulkoistetaisiin, niin toimisiko silloin työntekijöiden palkkaus samalla lailla, kuin musiikin opetus, jossa omakustanne hinnalla olevat lukukausimaksut kerättäisiin, jotka kattaisivat palkkakulut. Työn muuttaminen tuottavaksi ei ilmeisemmin koeta tarpeelliseksi, jos palkan maksu on muutenkin turvattu.

“Niin kauan kun meidän palkkamme maksaa tämä seurakunta, niin ei me rahaa kerätä, eihän se ole tuottavaa toimintaa sillä tavalla.”

“Jos meillä sisäisesti olisi tuttu ajattelu palvelun maksullisuudesta, olisiko helpompi lähteä tuottavuuteen, vaikka mennessä kaupungille koululle työajalla, niin siitä voisi laskuttaa.”

“Tehtäisiin näkyväksi, että tämä on palvelua, joka on jonkun työajasta otettu ja koulutetun ihmisen palvelu maksaa.”

“Kun toisen organisaation työntekijöille (pidetään työnohjausta) ... ja työ palvelee aidosti meidän perustehtäväämme, niin silloin voidaan tehdä omakustannushintaan.”

“Me ei saada tehdä sitä alihintaan...Pitää kattaa esim. palkka ja sivukulut. Me ei voida olla polkemassa hintaa.”

Hinnoittelu kirkon organisaation ulkopuolella koettiin olevan ihan tavallista työnohjausmaailmassa. Se on normaalia, että työnohjaustyö maksaa. Työnohjaajat kokivat, että on hyvä mennä muualle tarjoamaan työnohjausta, jos halutaan tuottoja. Laskun voi lähettää niille tahoille, joiden kanssa ei ole sovittu, että se on ilmaista. Yksi työnohjaaja muistutti, että on poikkeuksellista, tarjota työnohjauspalveluita ilmaiseksi. Työnohjauspalveluiden myymisen reunaehdoiksi tuotiin esiin, että organisaation, johon työnohjausta tehdään, tulisi liittyä osaksi työntekijän olemassa olevaa työtä. Työn hinnoittelu on syytä käyttää kirkkoneuvostossa, joka määrittää summat millä palvelua myydään. Kirkon ulkopuolisille tahoille työnohjausta tarjottaessa työ olisi maksullista, ei ainakaan ilmaiseksi annettaisi.

“kirkkoneuvoston määrittämillä summilla voi myydä työnohjaajien osaamista, työnohjausta.”

“On integroidusti osa työroolia työyhteisöissä...palvelee kokonaisuutta mitä työ muutenkin...on toisen organisaation ihmisiä, ihan reilua että he maksavat, kun muutenkin voisi ostaa palvelun.”

Ehdotettiin että olisi erillisiä työnohjaajien virkoja, kirkon tehtävissä, kirkossa ja seurakuntayhtymässä, joiden palveluista maksettaisiin. Tässä kohden tuotiin

näkökulmaan myös kysymys: Olisiko se kirkon toiminnan mukaista pyörittää bisnestä?

“Olisi työnohjaajan virkoja, joiden palveluita myydään ihmisille, niin se olisi maksullista, bisnestä.”

Työnohjaajien halukkuutta tiedusteltiin markkinahintaisen työntekemiseen. Markkinahintainen sana osoittautui haasteeksi. Muutama koki, ettei talon sisällä eikä ulkopuolella ollut halukkuutta. Eikä kirkon työssä ollessa ollenkaan. Epäilevästi, mutta mahdollisuuksia ajatellen suhtautui valtaosa tutkittavista. Reunaehdoiksi aseteltiin työn tulisi olla hyvin organisoitua. Rahan tulouttaminen vaikuttaisi kuinka motivoituisi tekemään työtä. Maksullisuus toi arvostusta työnohjaus työhön, joka oli hyvä. Toisen mielestä puhe rahasta ja resurssit perustyössä toi ongelman. Pohdittiin olisiko aikaa tehdä.

“Tekisin mielelläni enemmän, mutta tehtäväkuvaan ei nyt mahdu.”

Omakustannehinnalla voisin, mutta en markkinahintaan. Markkinahinta koettiin haasteena. Voisin työskennellä työnohjauskeskuksessa, jonka rahoittaisi muu, kuin asiakas. Tutkittavat kokivat kohderyhmän merkitsevän työntuottavuuteen. Nuoria työntekijöitä tulisi tukea asiakkaina, että he jaksavat työelämässä olla tuotavia, silloin rahoittajia voisi löytyä. Meillä on annettavaa hyvinvointialueelle ja työterveyteen, työhyvinvointiin. Minulle riittää, että työala saa korvauksen menettämästään työajasta. Teen markkinahintaan sivutyöluvalla omalla toiminimellä nyt. Joku tutkittavista koki, että asia tulee vastaan tulevaisuudessa.

“Tulevaisuudessa täytyy miettiä, miten me vahvistamme tällaista tulopohjaa osaamisellamme, ehkä silloin.”

Markkinahintaista työnohjausta tarjoamaan oli halukkaita joitakin. Yksi tutkittavista totesi työajan määrästä työnohjausvirkoihin liittyen, minulla se on työaikaan laskettu, työnohjaustyö on 20% muusta työstä, tämän tyyllisiä työnohjaustyön virkoja pitäisi silloin olla, kun markkinahintaista tarjoaa. Kohderyhmä nähtiin myös haasteena, millaista yritystä työnohjaajana eettisesti haluaa edistää. Joku ei lähtisi ollenkaan yritysmaailmaan tarjoamaan, vaikka muuten voisi. Kohderyhmäksi ehdotettiin työttömiä tms. olisi mahdollista. Rahan tulisi tuloutua yhtymään

yhteiseen kassaan, oli yhden tutkittavan ehto. Joku koki kerrankin voisi ansaita oman palkkansa. Tulisi siinä samalla se arvostus, kun hinnoiteltu työ. Jos joku koordinoisi niin ok, ja rahat työnhajaajien koulutusrahastoon. Löytyi myös markkinahinnan puoltajia, jotka kokivat poljetun hinnan olevan maine riski eettisesti. Rahan tarpeesta oli mahdollisuus myös lähteä tekemään. Tärkeänä tähän sisältyi tarve palvella kehitys tarkoitusta, vaikka hankkeen muodossa, oli halukkuutta tehdä.

6.4.7 Tulevaisuudessa tarvitaan työnhajausta

Tässä alaluvussa käsitellään työnhajauksen tulevaisuutta. Tutkimuskysymyksen vastaukset on ryhmitelty ja teemoitettu seitsemän aiheen alle. Teemat ovat: tulevaisuudessa tarvitaan tuloja, kun kirkollisverot pienennevät, kehittämiseen työssä, kehittämiseen työssä, työhyvinvointiin kirkon sisällä, työhyvinvointiin muissa organisaatioissa, kirkon brändinä ja osaamisen jakamisena.

Tutkittavat näkivät tulevaisuudessa työnhajauksen erittäin tarpeellisena kirkossa. Perusteluina kirkon heikko taloudellinen tilanne, jonka vaikutukset heijastuvat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Kirkollisverovarojen heikkeneminen tulonlähteenä haastaa kirkkoa monenlaisiin muutoksiin. Jo nyt seurauksena on havaittavissa työvoimaresurssien vähentymistä ja tehtäväkuva muutoksia. Muutuva työympäristö seurakunnassa ja yhteiskunnassa, ajaa tarpeeseen kehittää työtä kirkossa. Työhyvinvoinnin kehittämistä tulisikin vahvistaa niin kirkossa, kuin muissa organisaatioissa työnhajauksen keinoin. Tutkittavat toivat yhdeksi näkökannaksi myös työnhajaustyöskentelyn tuotteistamisen taloudellisesti tuottavaksi. Ehdotuksena oli työnhajaustyön myymistä ulos kirkosta, tulojen kasvattamista ja talouden tasapainottamista. Työnhajauksella nähtiin olevan kasvavaa roolia ammatillisen identiteetin vahvistamiseen kirkon työntekijöille. Työnhajaajat uskoivat työntekijöiden tulevaisuudessa pohtivan vielä enemmän omaa kirkon työntekijän identiteettiä. Tulevaisuudessa työnhajauksissa tulevat näkyviin työntekijöiden osaamisen haasteet erityisesti työn ja työkuvien muutoksissa. Työnhajauksella koettiin olevan keinoja kirkon työhön sitoutumiseen. Työntekijöille tarjolla oleva mahdollisuus osallistua työnhajaukseen, koettiin antavan kilpailukykyä

kirkolle työnantajana. Tällä olisi arvoa työntekijöille, että työnantaja haluaa huolehtia työntekijöistä ja on siten vastuullinen työnantaja.



KUVIO 13 Tulevaisuudessa tarvitaan työnohjausta (Repo 2024)

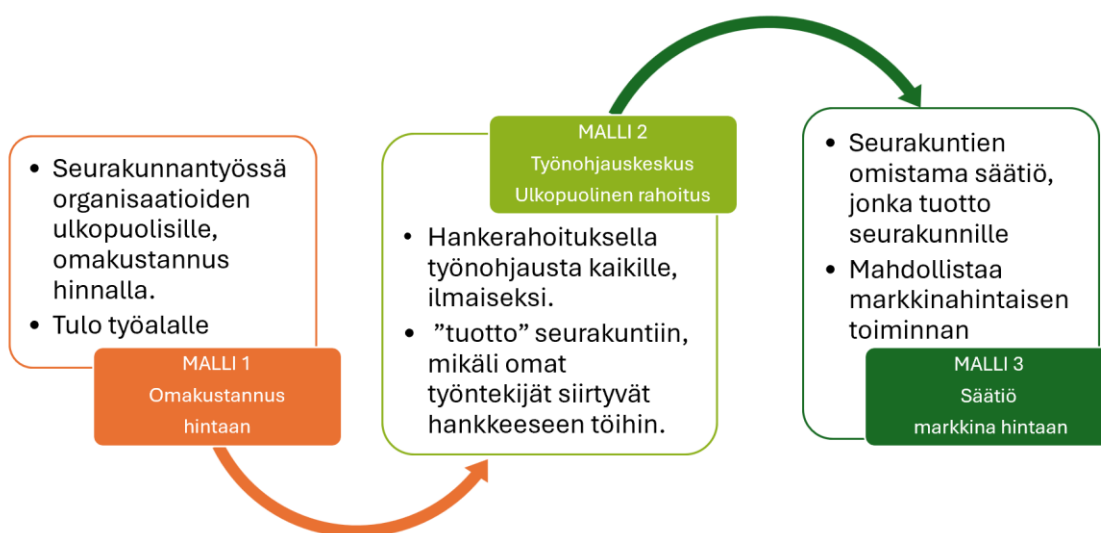
6.4.8 Tuottavan työnohjaustyön mallit

Tutkimuksen perustella muotoutui kolme mallia taloudellisesti tuottavasta työnohjauksesta kirkossa, joiden rinnalla maksuton työnohjaus toiselle kirkon työntekijälle säilyisi. Tässä vastavuoroinen hyvän jakaminen toimisi. Työnohjaus nähtiin merkittävänä osana kirkon omaa työhyvinvointi palvelua kirkontyöntekijöille, joka toivottiin säilyvän. Kirkon oman työnohjaustyön sisäinen velottaminen nähtiin mahdollisuutena työnarvon näkyväksi tekemiseksi, samalla sen todettiin heikentävän työnohjauksen saavuttamista. Raha tuo saavutettavuudelle kynnyksen, jota ei pidetty hyvänä työntekijän kannalta. Hankaloittavaksi nähtiin tilanne, jossa esimiehellä olisi työnohjauksen maksullisuuteen vedoten mahdollisuus estää työntekijän osallistuminen. Ehdotuksena oli, että kirkon sisäinen työnohjaus kirkon työntekijöiden välillä olisi maksutonta tulevaisuudessakin, mutta organisaation ulkopuolella olevat ohjaukset olisivat maksullisia omakustanne hinnalla.

Tähän maksuttomaan periaatteeseen tulisi saada myös yhtenäinen linja, joka tarkoittaisi vuosia olleen hiippakunnan työnohjaajia koskevan sopimuksen tarkentamista, laajentamista tai purkamista.

Haastateltavat toivat esiin valtakunnallisen hiippakunnantyönohjaajia koskevassa sopimuksessa mainittavan kohdan, jossa perheasian neuvottelukeskukset voivat periä rahaa antaessaan työnohjausta omien sopimuseurakuntiansa ulkopuolelle työnohjausta. Käytännössä maksu on sama, kuin mitä sopimuseurakunnat maksavat perheasian neuvottelukeskukseksi pariskunnista, jotka käyvät asiakkaina. Koska perheasian neuvottelukeskusten toiminnan aina joku maksaa. Maksullisesta työnohjauksesta on siis olemassa ollut jo pitkään sopimus, mutta vain kohdistuen yhteen työalalle.

Pohdittaessa taloudellista tuottamista kirkossa. Ongelmaksi koettiin kirkon toiminnan talousrakenne. Kirkko on kirkollisverovarilla toimiva julkisoikeudellinen työnantaja. Tähän sopii omakustannushintaan toimivat sopimukset. Taloudellisesti voittoa tuottava toiminta, ei mahdollistu. Kirkkolakia pitäisi muuttaa tai kehittää säätiöitä, joita ei sido sama lainsäädäntöpohja. Näiden tutkittavien tuomien reunaehtojen perusteella muotoutui seuraavat taloudellisesti tuottavat kolme työnohjaus mallia. (Kuvio 14.)



KUVIO 14 Taloudellisesti tuottavan työnohjauksen kolme mallia (Repo 2024)

MALLI 1 OMAKUSTANNUS HINNALLA

Tutkittavat ideoivat omakustannushinnalla tarjottavaa työnohjausta jo olemassa oleville kirkon ulkopuolisille yhteistyökumppaneille, organisaatioille tai yrityksille.

“Maksullisen työnohjauksen täytyy palvella työn perustehtävän toteuttamista, vaikka välillisesti verkostokumppanille”

Omakustanne hintaan yhteistyökumppaneille pystyvät tarjoamaan erityistyömuodoissa toimivat kirkon työnohjaajat kuten, oppilaitospastorit, sairaalasielunhoitajat ja perheneuvojat. Heidän, joiden työkuvaan kuuluu työnohjaus ja eri organisaatioiden parissa tehtävä työ. Reunaehdoiksi luokiteltiin: osana esimerkiksi sairaalasielunhoidon luonnollista toimintaympäristöä, sairaalaa, joka edustaa kuitenkin toista organisaatiota. Ei toisesta maailmasta olevia organisaatioita, vaan palvelee jo olemassa olevaa työn kokonaisuutta, perustyötä.

Sairaalasielunhoito oli vuoden 2024 alussa tehnyt sopimuksen hyvinvointialueen kanssa, jossa he myyvät työnohjauspalvelua sairaalan sisällä ja saavat korvauksen sairaalasielunhoidon kustannuspaikalle. Työntekijät voivat hyödyntää korvauksen osallistumalla maksullisiin koulutuksiin. Näin ollen paikallisseurakunnissa toimivien työntekijöiden työhön, tämä malli ei toisi todennäköisesti taloudellista lisäarvoa, koska perustyöhön harvoin samalla lailla kuuluu eri organisaatioissa työskentely.

“Tarjoaako kirkko B luokan työnohjaus palveluita, kun on ilmasta. Yhteiskunnassa laatu mitataan hinnoilla ja sopimuksilla.”

Lisäksi näkökantana tuotiin, että kirkkoneuvoston pitäisi hyväksyä omakustanne hinnat, ettei olla polkemassa markkinahintoja ja työntekijät joudu vaikeuksiin ja toisaalta ettei alimitoiteta itseämme.

MALLI 2 A. TYÖNOHJAUSKESKUS, JOKA RAHOITETTU

Työnohjauskeskus, jossa asiakkaille palvelu on maksutonta. Työnohjauskeskus syntyi ajatuksesta ja arvomaailmasta, jossa haluttiin huomioida asiakkaina heitä, joilla ei ole taloudellisesti varaa. Asia ilmaistiin käyttämällä kirkon termiä diakonisin perustein tai kirkon arvojen mukaan, jolla viitattiin tässä kohden diakoniaan, joka tarkoittaa: palvelua tarjottaisiin “sinne minne muu apu ei ylety”.

Perustettaisiin työnohjauskeskus, jossa koulutetut työnohjaajat tarjoavat työnohjauksia. Keskus toimisi samalla lailla, kuin kirkon perheasiain neuvottelukeskus. Asiakkaille työ olisi edelleen maksutonta, mutta ulkopuolinen rahoittaja korvaisi työntekijöiden kulut palvelusta. Maksavia tahoja voisi olla hankerahoitukset, säätiöt, työvoimapoliittiset ohjelmat, nuoriin ja mielenterveyteen liittyvät hankkeet. Työnohjauskeskus, joka tarjoaisi maksutonta työnohjausta mahdollistaisi kaikille työnohjauksen ilman maksukynnystä. Työntekijät voisi työskennellä eri seurakunnan työyhteisöistä työnohjaajina keskuksessa. Rahoitus mahdollistaisi perustyön toteutumisen hankerahoituksen ajan työnohjaus keskuksen työntekijöiksi siirtyneiden osalta.

MALLI 2 B. TYÖNOHJAUSKESKUS, JOSSA MAKSULLISTA PALVELUA

Tarjottaisiin yrityksille maksullista työnohjauspalvelua. Työntekijöitä voisi ostaa työnohjaustyöhön. Ja työntekijöitten työtä koordinoitaisiin yhteisesti. Palvelun kohteena olisi samansisältöistä työtä tekevät, kuin kirkon työaloilla, mutta eri organisaatioista. Palvelun hinnoittelu ulkopuolisille omakustanne hinnalla, koska kirkon sisällä voiton tavoittelu on kielletty. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin, työnohjaajien virkojen olevan yhtymässä, jotka myisivät työnohjausta ulkopuolisille. Vuokrafirma mallisesti voisi ostaa koulutettuja ammattilaisia töihin omaan yhteisöön. Olisiko tämä kirkon toiminnan mukaista? pohtivat haastateltavat.

“Kannattaako myydä rajallisia työnohjausresursseja mihin tahansa, jotta katetaan edes henkilöstökuluja, maksut pitäisi olla aikamoisia”

MALLI 3. SÄÄTIÖN ALLA TOIMIVAT TYÖNTEKIJÄT

Perustettaisiin erillinen säätiö tai yritys, joka tuottaisi voittoa, jonka voitto siirtyisi kirkolle. Tämän kaltaiseen toimintaan koettiin olevan vielä pitkä matka. Malleja tiedettiin olevan Euroopassa. Toki kristillistaustaiset järjestöt toimivat jo näin Suomessa. Työnohjaajat siirrettäisiin seurakuntien oman säätiön alle työskentelemään ja tuottamaan taloudellista voittoa markkinahinnalla, niin ettei poljettaisi pienyrittäjien palkkoja. Säätiön alla toimiva työnohjauskeskus voisi osallistua kilpailutuksiin ja työtä voisi tarjota kirkon oman säätiön arvojen mukaisesti erilaisille organisaatioille ja yrityksille. Työnohjausta voisi myydä vuokrafirma periaatteella

säätiön alla. Säätiön saama kate työnohjauksesta siirrettäisiin seurakuntien toimintaan.

“Palvelu konseptiin voisi tiivistää osaamista, keskittää ja hyödyntää koulutuksia paremmin käyttöön. Tehdä näkyväksi psykoterapiat ja Walk in terapia koulutetut.”

Tutkittavat pohtivat siirtymistä hyvinvointialueen työnohjauksien kilpailutuksiin. Jos olisi mukana kilpailutuksissa, kuinka sairaala sielunhoidon toiminnan kävisi? Meillä on oma yhteistyösopimus, jossa me tarjoamme omakustanne hintaan työnohjausta. Peritty korvaus siirtyy työalalle. Jos sopimuksen purkaisu ja osallistuisi kilpailutukseen, jonka häviäisi, voisiko sairaalasielunhoito enää tuottaa työnohjaus palvelua sairaalassa, miten työn kävisi?

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkija pyrki huomioimaan tutkimuksessa luotettavuutta ja noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen perusperiaatteita. Tieteelliset perusperiaatteet on määritelty: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimuksessa käytetyillä menettelytavoilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta koko tutkimusprosessin elinkaaren ajan. (TENK 2023.) Tutkimus kohdennettiin tilaajaseurakuntayhtymässä toimiville kirkon kouluttamille työnohjaajille. Tutkittavien valinnassa huomioitiin tutkijan ja tutkittavien esteellisyys ja tutkittavien riittävä asiantuntemus tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmät olivat koko tutkimuksen ajan eettisesti kestäviä ja noudattivat tieteellistä tutkimustapaa. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkittavat tutustuivat vielä tutkimuksen aineistohallintasopimukseen ja allekirjoittivat Tietoinen suostumus -lomakkeen. Tutkittavien kanssa käytiin lyhyesti tutkimusprosessi läpi, tietosuojaan liittyvät asiat ja mahdollistettiin kysymyksille tilaa tutkimusprosessiin liittyen. Tutkimuksessa on huomioitu yksilöiden anonymiteetti ja se, ettei kyseinen tutkittava seurakuntayhtymä näyttäyty tutkimuksessa.

Tutkija on toiminut kirkon kouluttamana työnohjaajana 13 vuotta. Tutkimukseen osallistuvat ja tutkija eivät toimi samassa työyhteisössä. Tutkittavat jaettiin kolmen hengen ryhmiin, siten että kaikki ryhmässä olevat edustavat eri työyhteisöä. Kirkon työnohjaajat muodostavat ammattitaustaltaan monimuotoisen työyhteisön. Ryhmähaastatteluihin pyrittiin mahdollisuuksien mukaan etsimään monimuotoisen pohjakoulutuksen ja ikärakenteen omaavia tutkittavia. Vilka (2021, 135) esittää tutkittavan joukon valitsemisen perusteiksi asiantuntemusta ja kokemusta edustavaa tutkittavien joukkoa, jonka kautta pystytään parhaiten vastaamaan tutkimusongelmiin. Tämän tutkimuksen otantamenetelmänä oli tarkoituksenmukaisuusotanta, jossa merkittävää oli tutkittavien oma kokemus ja mahdollisuus olla tulevaisuudessa mukana kehittämässään työssä.

Haastateltavien ryhmissä oli esimiesasemassa toimivia työnohjaajia. Tutkittavan tilanteessa saattoi tulla näkyväksi siten työnantajan rooli; edustaessaan samalla

työnohjaajien ammattikuntaa. Esimiesten näkökulma saattaa kriittisemmin näkyä tutkimustuloksissa ja sillä on voinut olla vaikutusta ryhmätilanteiden keskusteluissa. Hirsjärven ym. (2015, 211) mukaan ryhmähaastattelussa on huomioitava ryhmädynamiikan kielteiset ja myönteiset puolet. Ryhmässä saattaa olla ryhmädynamiikkaa dominoivia henkilöitä, jotka tulee osata ottaa huomioon haastattelutilanteessa

Kyselyyn kohdistuva seurakunta valikoitui, haastattelun kohteeksi, koska alueella toimivat työnohjaajat olivat havahtuneita työn eettisistä ristiriitaisuuksista ja olivat kehittämässä samalla palvelukonseptia työelämään. Valikoituneen työyhteisön seurakuntarakenne edustaa tyypillistä isoa kaupunkiseurakuntaa. Tutkimuslupa saatiin kyseisestä seurakuntayhtymästä tammikuussa 2024. Kylmä & Juvakka (2014, 129) pitävät yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tutkimuksen siirrettävyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset voidaan soveltaa muihin Suomen kaupunkiseurakuntiin, joissa työntekijäjoukko koostuu samankaltaisista ammatillisen koulutustaustan omaavista työnohjaajista ja näin tulokset vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta ennen toteutettiin esihaastattelutilanne, jonka jälkeen tutkimuksessa käytettäviä kysymyksiä muotoiltiin uudestaan tarkennettuina. Tutkimustilanteessa osoittautui tutkimuskysymyksien ensimmäisten kysymysten vastausten samankaltaisuus turhauttavaksi. Markkinahinta sanan muuttaminen, taloudellisesti tuottavaksi olisi voinut paremmin tuottaa tuloksia tuottavuutta koskevaan kysymykseen.

Aineisto ja materiaali säilytettiin tutkimuksen tekoajan suojattuna tiedostona vain tutkijan käytettävissä. Tutkimuksen julkaisun jälkeen nauhoitettu tutkimusaineisto tuhoaan, jolloin haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä. Tutkimuksessa noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvollisuuksia. (TENK 2023, 12-13.)

7.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän luvun alussa käsitellään tutkimustuloksista löydettyä uutta tietoa työnohjauksesta kirkossa, jonka jälkeen pohdinta jatkuu työnohjaajien muutoskyvykkyydestä, työnohjauksen vetovoimaan ja sitoutumisen vaikuttavista tekijöistä. Lopupuolella lukua käsitellään kriittisesti tutkimuksessa esitettyjen kaupallistamiseen ja taloudelliseen tuottavuuteen vaikuttavia seikkoja ja kehitettyjä vaihtoehtoisia työnohjauksen rahoitus- ja asiakkuusmalleja.

Tutkimuksessa mukana olevat työnohjaajat koostuivat eri aloilla ja eri työyhteisöissä toimivista henkilöistä. Suurimmalla osalla tutkittavista oli teologian pohjakoulutus. Lisäksi ylipuolet tutkittavista oli myös esihenkilöasemassa. Kirkon työn pirstaleisuus ja työaloja määrittävät omat ammatilliset rajat ja työnäky sanoittivat haastateltavien keskustelua.

Tämä tutkimus osoitti, kuinka tärkeä on saada henkilöstö itse mukaan suunnittelemaan mahdollista muutosta. Polku kutsumusammattista talouden tasapainottajaksi on vielä pitkä matka kirkossa. Yhteisesti hyvin johdettu työnohjaustyö voisi hyödyntää kaikkien työnohjaajien resurssit ja samalla mahdollistaa myös työnohjaustyön näkyvyyden ja mahdollisen tuottavuuden tässä tutkimuksessa kehitettyjen mallien muodossa.

Kirkon rakenteet ja ammattiin liittyvät sopimukset ja sidokset sitovat työnohjaajien työn kehittämistä. Tutkimuksessa olevat työnohjaajat oppivat ja kuuluivat tämän tutkimuksen aikana haastattelutilanteessaan erilaisia työkuultuuriin liittyviä mahdollisuuksia ja olemassa olevia käytänteitä. Vuorovaikutuksellinen oppiminen koettiin olevan oleellinen osa työnohjaajan omaa työidentiteetin kehittymistä työssään. Oppimisen lisäämistä tulisi kasvattaa eri ammattialojen välillä ja mahdollistaa ohjauksellisia kohtaamisia yhteisen työn kehittämiseen. Työnohjaajat kaipaivat osaamisen tunnistamista omassa työyhteisössään perustyön äärellä. Tutkimus osoitti tarvetta työnohjaustyön selkeämpään organisointiin ja resurssien käyttöön, joka vaatii johtamista. Vastaavia havaintoja Pennonen (2021) on tehnyt osaamisesta, jossa osaamisen kehittämistä tulisi johtaa niin yksilön, kuin organisaation näkökulmista. Osaamista tulisi pystyä ennakoimaan ja kartoittamaan tulevaisuutta varten. (Pennonen 2021, 76.)

Tutkittavat toivat ilmi työnohjaustyön näkymättömyyden, joka liittyi osittain vai- tiolovelvollisuuteen ja työntekijöiden ammatillisen osaamisen piilottamiseen, joka koettiin hankaloittavan työn markkinoimista. Samoja näkökulmia työyhteisön osaamisen tunnistamisessa tuo Pennonen (2021) esille toteamalla oman osaa- misen jäävän työyhteisössä käyttämättä, ellei työntekijä itse osaa tuoda sitä esille. Hyvä itsetuntemus toimii apuna markkinoinnissa. (Pennonen 2021, 85.)

Tutkittavista neljä oli pohtinut työnohjausta sivuntulonlähteen hankkimiseksi työn- ohjaajakoulutukseen hakiessa, mutta vain yksi ilmoitti toimivansa toiminimellä. Tutkittavien lähtökohta työlle on kutsumusammatti ja silloin yrittäjyys on vieras tulokulma työhön. Työ itsessään koettiin palkitsevana ja motivoivana. Mahdolli- suus auttaa toi merkitystä työhön.

Tutkittavat kokivat, että muitten organisaatioiden parissa tehdystä työstä tulisi pyytää korvausta, jolloin se toisi työnohjauksen arvostuksen näkyväksi. Tutkitta- vien arvoja haastoi kuitenkin tehdä maksullisesti ohjausta kirkon ulkopuolelle, koska diakoninen näkökulma rajoitti ajatusta. Esteeksi koettiin lisäksi kirkon jul- kisoikeudellinen asema ja sen määrittävät rajoitukset. Kirkon toimiessa kirkollis- vero varoilla tulisi toiminta olla voittoa tavoittelematonta.

7.2.1 Työnohjaajilla on muutoskyvykkyyttä

Tutkimuskysymykseen, millainen on työohjaajien muutoskyvykkyys, voidaan tu- losten perusteella vasta, että tutkimukseen osallistuvat työnohjaajat kokivat ole- vansa muutoskyvykkäitä ja työnohjaustyön todettiin vaativan työnohjaajalta muu- toskyvykkyyttä. Työnohjaustyössä ohjaajat ovat koko ajan muutoksen kanssa te- kemisissä. Työnohjaukseen hakeudutaan usein työn muutosvaiheessa tai silloin, kuin kaivataan muutosta työhön. Työnohjaajia kiinnosti työnohjaustyön kehittä- minen ja työn tekeminen kirkossa. Työnohjaajat kokivat olevansa osaavia ammat- tilaisia, joiden koulutusta voisi hyödyntää ajallisesti enemmän. Sisäinen motivaatio työnohjaustyön tekemiseen oli vahva. Ruudun ja Salmisen (2016, 174) mu- kaan organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa, mahdollistavana liikkeelle läh- dön tekijänä on henkilöstön oma kokemus osaamisesta.

Muutoskyvykkyyden pohdinnan siirtyessä konkreettiselle tasolle löytyi työnohjaajien keskuudesta varauksellista suhtautumista. Näitä reunaehdoiksi sanoitettuja tutkittavien varauksellisia näkökulmia on jatkossa tärkeää huomioida työtä jatkokehittäessä maksulliseen suuntaan. Työnohjauksessa palataan aina perustyön äärelle, niin tässäkin tuottavan työn tekemisen muutoksessa. Kuinka tuottava työnohjaustyö auttaa perustyötä? Työnohjaajien kyky rajata omaa työtä osoittautui haasteeksi. Harmaisen (2017) mukaan avainasemassa onkin työvoiman hyödyntämisessä saada ammattitaitoisen työntekijäjoukon työresurssit selkeimmin kohdennetuiksi koulutusta vastaavaan perustyöhön.

7.2.2 Työnohjaus tarjoaa vetovoimatekijöitä ja sitoutumista

Toisena tutkimusongelmana oli, mitä vetovoimatekijöitä ja sitoutumista työhön työnohjaus tarjoaa. Työnohjauksen vetovoimatekijänä koettiin olevan hyvä työnohjaaja koulutus, josta oli kuultu paljon positiivista. Pitkän kirkon koulutuksen koettiin olevan yksi vetovoimatekijä työnohjaustyössä. Itse työnohjaustyön koettiin tuottavan vetovoimaa työn itsensä palkitsevuuden kautta. Työnohjaustyö tarjosi paikan kurkistaa toisenlaiseen työmaailmaan ja avartaa samalla omaa ajatusta työelämästä. Tutkittavat kokivat työnohjaustyön tavan olla peilinä mahdollistavan oman kasvun ihmisenä ja työntekijänä. Tämä toimi yhtenä vetovoimatekijänä työssä. Vetovoimaa lisäsivät myös hiippakunnan työnohjaajille järjestämät vuosittaiset työn kehittämisen- ja koulutus päivät, joissa kollegoiden tapaaminen tarjosi vertaistukea ja ammatillinen identiteetti vahvistui. Tutkimuksen tulokset ovat saman suuntaisia kuin kirkon työnohjaajakoulutuksia järjestävän Tynkkysen (2024), joka toteaa kirkon työnohjauksen olevan kirkon suosituimpia koulutuksia. Työnohjaajakoulutus tarjoa vetovoimaa ja sen jälkeen sitoutumista hiippakunnallisen sopimuksen mukaisesti. Erillisessä sopimuksessa määritellään työnohjukset hiippakunnan sisäisen tarpeeseen, jossa työnohjaajilla voi yhtäaikaaisesti olla enintään 3 työnohjausta (Dekaani kokous 2013).

Työnohjauksessa on sisäistä vetovoimaa ja erityistä työnimua. Työnohjaajat kokivat ohjattavan kanssa vuorovaikutteista, kunnioittavaa kohtaamista. Samaa arvostusta tutkittavat kokivat toisilta työnohjaajilta. Hakanen yms. (2024, 228) mukaan Ystävällisyys työssä on yksi työhön liittyvä ihmissuhderesurssi, joka

vaikuttaa työn imuun ja siten myös toimii vetovoimana. Ystävällisyyttä voidaan nähdä mm. miten työntekijä kokee olevansa tervetullut työhön, tunnustettu kollegaksi ja kohdattu ystävällisesti. Ystävälliset teot lisäävät positiivisia tunteita, itsetuntoa ja luottamusta työstä. Kun nämä teot koetaan vastavuoroisia antajan ja vastaanottajan keskuudessa, on tällä mahdollista lisätä työnimua. (Hakanen, Bakker & Turunen 2024, 228.)

Työnohjaajat olivat hyvin sitoutuneita työhönsä, sitoutumista lujitti mm. työnohjaajien tapaamiset. Työnohjausta tehdään pääsääntöisesti yksin ja itsenäisesti, jolloin kollegoiden keskinäinen yhteys on arjessa vähäistä. Työnohjaajien vuosittaiset koulutus ja kehittämispäivät olivat merkittäviä työidentiteetin rakentumiselle. Kollegojen tapaaminen vahvisti omaa ammatillista itsetuntoa luomalla positiivisen ja arvostavan ilmapiirin työstä. Vuosittaisilla työnohjaajien päivillä oppi uusia metodeja ja sai ideoita työnohjauksien pitämisestä, joka lisäsi työnimua. Wallin (2017, 82) toteaa, että koulutuksessa on sisältöäkin tärkeämpää työnohjaajien mahdollisuus saada tukea työnohjaajien identiteetin muodostumiseen, kehittää vahvuuksia ja kasvaa ammatillisesti ja eettisesti.

7.2.3 Työnohjaus tuottavaksi toiminnaksi

Kolmas tutkimusongelma oli, miten kirkon työnohjaajat kehittäisivät työnohjausta taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi. Työnohjauspalvelun siirtyessä tuottavaksi markkinahintaiseksi toiminnaksi edellyttäisi se tulosten mukaan erillisen yrityksen, säätiön tai muun vastaavan toiminnon perustamista, jossa työnohjauspalvelua käyttävät maksaisivat markkinahintaista korvausta työnohjauksista. Verottaja (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille 4.12.2023, 1) on säädellyt yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa, tässä myös seurakuntien toiminta on sanoitettu. Kirkko kuuluu yleishyödyllisiin yhteisöihin, joita koskevat yleiset säädökset. Yleishyödyllisiin yhteisöihin liittyy tuottoa rajoittavia tekijöitä, jotka sitovat yhteisöjä, kuten seurakuntaa. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille 4.12.2023, 1). Siksi voittoa tuottavaa, markkinahintaista toimintaa ei voi tehdä kirkon sisällä. Tämän perusteella työnohjauksen tuottavaksi toiminnan malleiksi muotoutui tutkimuksesta kolme ehdotusta, joita tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

Tutkimus osoitti, että tällä hetkellä eri yksiköiden välillä työnohjauskäytännöt vaihtelevat, eikä yhdenmukaista linjaa ole tehty. Työnohjauksella ei ole yhdenmukaista johtoa, vaan työnohjausta näytetään johdettavan eri osastoilta kirkkohallituksesta erityistyöalojen kohdalla. Erityistyöalat, kuten sairaalasielunhoito, oppilaitostyö ja perheneuvonta, toimivat eri organisaatioiden ja yhteistyötahojen kanssa työpaikoilla, jossa edustavat organisaation ulkopuolista tahoa. Työnohjaajina heillä on mahdollisuus laskuttaa toiminnastaan, mikäli sopimukset sen sallivat. Tämä on etu erityistyöaloille, joissa on koulutettua ammattihenkilöstöä ja valmiit työkuvaan kuuluvat asiakassuhteet. Läheistä organisaatiota asiakkaana puoltaisi se, mitä esimiesten työnohjauksissa yliopistomaailmassa oli tutkittu ja havaittu. Työnohjauksen erityisenä etuna pidettiin yliopistomaailmassa, että ohjattavien organisaatio oli tuttu työnohjaajille ja lisäksi tietoisuus organisaation tulevaisuudesta sekä työtavoista. (Keskinen & Mäkinen 2018, 94.)

Toinen vahvasti nouseva merkitys oli työnohjauksen tarjoaminen jo olemassa oleville yhteistyökumppaneille, jotka toimivat kirkon ulkopuolisessa organisaatiossa, kuten sairaalan henkilöstö tai perheneuvonnan yhteistyökumppanit, joiden perustyö kohdentuu samalle asiakaskunnalle. Näille työnohjausta tulisi tarjota aina maksua vastaan. Pienyrittäjien parissa tapahtuva työnohjaustyöskentely nousee tässä kohden ongelmalliseksi, sillä heillä ei olisi varaa maksulliseen työnohjaustyöhön. Tämänkaltainen linjaus ulkopuolisten organisaatioiden parissa tehtävästä työstä laskutettavana, rajaisi todennäköisesti juuri tarpeessa olevat pienyrittäjät pois ja olisi siten jopa kirkon arvojen vastaista. Voisiko pienyrittäjien hyvinvoinnin tuki tässä kohden, olla jollakin toisella muodolla toimivampi. Kirkon työpaikkatyössä työnohjausta antavien työhön tämä tuo uuden arvokeskustelun, mennä sinne, missä maksetaan vai tarjota niille, joilla ei ole varaa maksaa. Valikoituja työpaikkoja ja kohderyhmää tulisi pohtia tarkemmin yhdessä, tehdä uudeksi tämän päivän työpaikkatyön teologiaa.

Osa työnohjaajista nosti maksullisen palvelun rajaavaksi tekijäksi kirkon diakonisen arvoperustan, joka määrittelee kenelle työnohjausta voi tarjota palveluna, joko maksullisena tai maksutta. Diakoninen näkemys palveluiden tarjoamiseen nähtiin merkittävänä, vaikka kohteena olisikin yritys tai työyhteisö. Palvelu kohdennettaisiin niille, joille muu apu ei ulotu. Tällöin asiakasvalinnan peruste ja kohde palvelulle olisi taloudellinen tai muu vaikeus päästä ohjaukseen.

Yhdeksi asiakassegmentiksi kirkon arvojen mukaiseen työhön ehdotettiin työttömät työnhakijat ja pätkätyöläiset. Työelämän kriisissä voisi työohjauksella tukea henkilöitä takaisin työelämään. Ideana, että toiminnan rahoittaisi ulkopuolinen taho, joka haluaa ihmisten voivan paremmin työelämässä. Asiakkaille palvelu olisi ilmainen. Tässä tuotiin kohderyhmäksi erityisesti nuoret ja heidän työkykynsä tukeminen, johon uskottiin löytyvän ulkopuolista rahoitusta. Ehdotus on samansuuntainen Varstan (2024, 36.) artikkelin kanssa, jossa esitellään Taskisen tutkimus työurasiirtymistä. Työnohjauksella olisi paikka tukea ammatillista uutta identiteettiä, sillä epävarmuus omista arvoista, kyvyistä ja kiinnostuksen kohteista tarvitsee vahvistusta omaan toimijuuteen näköalattomuuden tilanteessa.

Tutkimuksen perusteella työnohjaajien koulutuksen hyödyntäminen vaikutti pääsääntöisesti, huonosti käytetyltä resurssilta kirkossamme, jonka käyttöasteessa on tehostamisen varaa. Työnohjauksiin käytettävä aika työstä on hyvin vaihtelevaa. Tämän pääomaresurssin selkiyttäminen ja koulutettujen työntekijöiden sitouttaminen työhön tulisi tarkentaa. Koulutuksen hyödyntäminen oli jäänyt työntekijän omalle vastuulle, jolloin siitä puuttui yhtenäinen käytäntö. Tuloksissa ehdotettiin, kirkon kaikkiin virkoihin liitettäväksi tulevaisuudessa työnohjauksessa käyminen osaksi työtä. Työnohjaus olisi osa houkuttelevaa työnantaja brändiä, jonka viesti olisi työntekijöistä välitetään.

Sosiaali- ja terveysalalla on työtehtäviä, joiden tekemiseen on kytketty työnohjaukseen osallistuminen. Rakenteellisilla toimenpiteillä on vaikutuksia sosiaali- ja terveysalalla, missä voidaan kasvattaa työnohjaustyön tarvetta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tämänkaltaisilla toimilla on vaikutusta myös toiminnan taloudelliseen hyötyyn sairaspöissaolojen vähentymisellä tai muuten työn motivaatioon.

7.2.4 Vaihtoehtoiset mallit työnohjauksen kehittämispoluista

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa työnohjauksesta kirkossa ja esittää tulosten perusteella vaihtoehtoisia malleja työnohjauksen kehittämispoluista taloudellisesti kannattavana kirkon toimintana. Vaihtoehtoisiksi ja rinnakkaisiksi tuottavuuden poluiksi valikoitui tutkimuksen tulosten perusteella kolme

käytäntöön soveltuvaa mallia ja muita tuottavuutta sekä työnohjausta kehitettäviä toimintoja.

Vaihtoehtoiset mallit ovat

- Malli 1, Omakustannushintaan toteutettua työnohjausta kirkon ulkopuolisille organisaatioille.
- Malli 2, Työnohjauskeskus ulkopuolisella rahoituksella, jonka saavat palvelun ilmaiseksi
- Malli 3, säätiö, joka tuottaa markkinahintaan työnohjauspalveluja. (KUVIO 14, 71)

Sairaalasielunhoidolla oli kokemusta omarahoitushintaan työnohjauksen myymisestä toisille organisaatioille. Tämä malli nähtiin mahdollisena muillekin työnohjaajille, silloin, kun työ on perustyökuvaan kuuluvien tahojen parissa tapahtuvaa toimintaa. Omakustannushinnoittelussa herää väistämättäkin kysymys, kuinka määritellään omakustannushinta. Pohdittavaksi jää, onko eri palkkaluokissa olevien ihmisten tarjoama työnohjauspalvelu, saman hintaista kaikille asiakkaille, vai riippuuko se palvelun tuottajan henkilökohtaisesta palkasta. Jos laskutettava summa on sama kaikille asiakkaille, etuna tällöin tuoton tavoittelemiseksi olisi, että työnohjaustyöstä suurimman osan tekisivät pienipalkkaisimmat työntekijät, jolloin katetta jäisi enemmän. Erihintaisen työnohjauksen kohdalla herää kysymys, miten se vaikuttaisi asiakkuuksiin. Omakustannushintaan tarjottavaa työnohjausta tulisi kehittää, vaikka sinänsä työ ei tuota ylimääräistä varallisuutta, toisi se edes siihen käytettävät palkka- ja sosiaalikulut takaisin. Työstä korvattaisiin menetetty työaika. Erityisesti omakustannushintaa pitäisi tarjota systemaattisemmin kirkon ulkopuolisille tahoille ja organisaatioille.

Työnohjauskeskuksen perustaminen esimerkiksi hankerahoituksella, on käytännössä mahdollista, ja hyöty olisi suurempi, jos oma koulutettu henkilöstö toimisi työnohjauskeskuksessa työvoimana. Työnantaja saisi hankerahoituksen kautta osan omakustanteisia palkkarahoja takaisin, joilla seurakuntatyötä rahoitettaisiin hankeaikana. Hanketoiminta ei ole kuitenkaan pysyvää ja pitkäaikaista rahoitusta, mutta mahdollistaa kokeilla uutta, ja toimii ensiaskeleena kohti muutosta. Hankkeet eivät ole kirkossa tuottaneet pysyvää ratkaisua talousongelmiin (Lilja & Kämäräinen 2020). Hankkeissa rahoituspohja olisi epävakaata tai määräaikainen, joka ei tuota talouden turvaa.

Työnohjauskeskus, jossa kirkon työnohjaajat toteuttavat työnohjausta ulkopuolisen rahoittamana, ei edellyttäisi kilpailutuksiin osallistumista, koska asiakkaille tämä olisi ilmaista. Toiminto tulisi kohdentaa niille asiakkaille ja organisaatioille, jotka eivät ole kilpailutuksissa mukana. Taloudellinen tuotto olisi lähinnä työntekijäkulujen kattamista esimerkiksi hankerahoilla tai säätiön tukemana. Positiivisena näkökulmana hanke mahdollistaa kehittämisidean testaamisen, mikä voisi toimia siltana kohti tutkimuksen kolmatta mallia.

Sama asia voisi toimia myös siten, että työntekijät olisivat säätiön palveluksessa työnohjaajina, jossa tuotettaisiin voittoa. Seurakunnille tuloutettaisiin voittoa, jolla maksettaisiin osa perustyön palkkarahoista tai muista toiminta-avustuksista. Säätiömuotoinen rahoitusmalli on käytössä Euroopan kirkoissa, joilla ei ole kirkollisverokäytäntöä. Säätiön alla toimiessa olisi mahdollisuus osallistua markkinahintaiseen kilpailutukseen ja tarjota mm. hyvinvointialueille työnohjausta. Säätiö mahdollistaisi tuottavan työn tekemisen ja se voisi toimia silti kirkon arvojen mukaisesti. Heikkoutena olisi mahdolliset työntekijöiden irtisanoutumistilanteet ja työsuhdemuutokset siirtyessään säätiön palvelukseen.

Jatkokehittämisen ajatuksena työnohjaukseen liittyvät muutosprosessit tulisi viedä niin erillisten yksiköiden omina, kuin samaan aikaan yhteisenä prosessina eteenpäin. Palvelumuotoilun keinoin, työnohjaajia ja asiakkaita kuunnellen perusteltuun muutosprosessiin on helpompi yhtyä ja osallistua. Myös työnohjaustyön tuottavien töiden valmiita malleja kaivattiin, johon voisi helpommin liittyä ja joiden soveltuvuutta käytäntöön voisi pohtia. Uudet prosessit luonnollisesti tarvitsevat erillistä johtajuutta. Tämän tutkimuksen tuloksena kehittyneet mallit palvelukonsepteiksi muotoiltuina, voisivat toimia jatkotyöskentelyssä.

Työnohjaustyön konseptille ehdotettiin täydentämistä. Rinnalle ideoitiin niputtaa muitakin myytäviä työntekijöiden osaamisalueita, kuten psykoterapiaa ja ratkaisukeskeistä terapiaa ja ohjaustyöskentelyjä. Näistä muodostuisi palvelukonsepteja, jolloin kirkon työntekijöiden pääomaresursseja ja kapasiteettia olisi hyödynnetty laajemmalti. Organisaatio, joka on tilannut tämän tutkimuksen, aikoo hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia työnohjauksen kehittämisessä seurakuntayhtymässä. Tutkimustuloksien julkaisutilaisuus järjestetään tilaaja seurakunnassa tammikuussa 2025.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tarpeellisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksen perusteella olivat, miten työnohjauksen määritelmä vaikuttaa työnohjaukseen hakeutumiseen ja liiketoiminnan kannattavuus säätiöpohjaisessa työnohjauskeskus mallissa.

Tutkittavien keskuudesta nousi esiin työnohjauksen uudelleen määrittelemisen ja markkinoinnin tarve. Kuinka ohjattava ymmärtää työnohjauksen ja millaisilla odotuksilla työnohjaukseen hakeudutaan. Samankaltaista aihetta, miten määrittelme nykyään työnohjauksen, on pohdittu keväällä 2024 Suomen työnohjaajat ry:n keskuudessa, jossa aihe on noussut esiin kilpailutuksiin liittyen (Pohjola 2024).

LÄHTEET

Ahteenmäki-Pelkonen, L 2006. Mikä ohjaa kirkon työnohjaajaa? Haastattelututkimus työnohjaajien teoreettisista lähestymistavoista. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta, Väitöskirja. Viitattu 4.8.2024. <https://urly.fi/3Dzz>

Ahteenmäki-Pelkonen, L 2023. Muutoksen suunta, Suomen evankelisluterilaisen kirkon työnohjaajien käsityksiä työnohjauksen tavoitteista. Teologinen aikauskirja. Kirjoituksia 139-159. Verkkosivu. Viitattu 3.8.2024 <https://urly.fi/3Dzy>

Aunela, H. Hassinen, M & Sivander, L 2021. Nuorten aikuisten elämä ja hengellisyys – Etnografinen tutkimus milleniaaleista ja z-sukupolvesta. Noren Oy. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023. <https://urly.fi/3hEn>

Bakker, A. 2017. Strategic and proactive approaches to work engegement organizational. Organizational dynamics on science Direct. 20.6.2017.(46), (nro2) 67-75. Viitattu 28.10.2024. <https://urly.fi/3DSu>

Dekaanikokous. 2013. Työnohjauskäytännöt seurakunnille. Verkkosivu. Viitattu 8.9.2023. <https://urly.fi/3gX7>

Diakonityöntekijöiden liitto ry 2023. Selvitys: Kirkon palkkapolitiikka puskee diakoniatyöntekijöitä muihin töihin. Verkkosivu. Viitattu 7.9.2023. <https://urly.fi/3gX5>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. uud. painos. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J., Bakker, A & Turunen, J. 2024. The relative importance of various job resources for work engagement. A concurrent and follow-up dominance analysis. Osa 27(3), 227-243. Viitattu 10.8.2024. <https://urly.fi/3Dt1>

Harmainen, J. 2017. Toimintatilan jäsenyys työnohjauksessa – keskinäinen kunnioitus ja oman toiminnan rajat. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvonen-Niinikoski, S & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 3.painos. Jyväskylä: Suomentönohjaajat ry, 138-168.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja Kirjoita. 19. uud. painos Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja Kirjoita. 20. uud. painos Helsinki: Tammi.

Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää - mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa Vesterinen, P-L & Suutarinen, P. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy, 104-114.

Juhila, K. n.d. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkosivu. Viitattu 17.05.2023. <https://urly.fi/3hEt>

Kallunki, M. Sairaalasielunhoidon johtaja. 2024. Otteita sairaalasielunhoidon sopimuksesta koskien työnohjausta. Sähköpostiviesti 23.9.2024.

Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa, työnohjaus inter subjektiivisena kehitysprosessina. Tampereen yliopisto, Akateeminen väitöskirja, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Metanoia instituutti.

Keskinen, S & Mäkinen, J 2018. Esimiesten työnohjaus yliopistossa. Tavoitteet, toteutus ja tulokset. Hallinnon tutkimus 2020. 37(2), 86-97.

Koivisto, J. 2008. Tukea avoterveydenhoitoon, Tampereen evankelisluterilaisten seurakuntien yhteiskunnallisen työn avoterveydenhuollon sielunhoitotyö. Suomen historia. Tampereen yliopisto pro gradu tutkielma.

Kokkonen, J. 2018. Kirkon kasvatus 2030: Kristillisen uskon välittymisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kirkon tulevaisuusselon selontekoja 2018. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 74: Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus

Kylmä, J & Juvakka, T 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Edita.

Laine, P 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus 1/2015: Tulevaisuuden sivistystyöt, Vol. 35 Nro 1. 30-46.

<https://urly.fi/3Dt0>

Lilja, R & Kämäräinen, V 2020. Puheenvuoroja diakonisesta kirkosta, kirkko ja EU-hankkeet. Diakoniaplus. Verkkosivu. Viitattu 8.9.2023. <https://urly.fi/3hEv>

Malmelin, N & Hakala, J 2012. Vetovoima. Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mikkola, S & Saarelainen, S-M. 2023. Milleniaanit ja kirkon haasteet. Teoksessa Mikkola, S & Saarelainen, S-M. (toim.) 2023. Millennialien kirkko Kulttuuriset muutokset ja kristillinen usko. Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 139: Kirkon tutkimus ja koulutus. Vaasa: Grano Oy, 5-24.

Nederström, M. 2019. Psycon 1.5.2019, Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon Oy. Verkkosivu. Viitattu 17.1.2023. <https://urly.fi/3iOc>

Pennonnen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Pohja, R. 2024. Työnohjauksen määrittelyn suunta: käsite kirkkaaksi ja vaikuttavaksi. Story. Verkkosivu. Viitattu 22.10.2024. <https://urly.fi/3Dzw>

Pohjola, R. 2017. Ei-tietäminen työnohjaajan asiantuntijuuden osana. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 3.painos. Jyväskylä: Suomen työnohjaajat ry, 169-197.

Ranne, K. 2014. Kirkko työnohjauksen uranuurtajana. Teoksessa Ranne, K. Keskinen, S. & Tapiala, K. (toim.) Suomalaisen työnohjauksen juurilla. Eura: Suomen työnohjaajat ry. 30-45.

Rantalainen, M. 2017. Toimivatyönohjaus on aktiivista vuorovaikutusta. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 3. Painos. Jyväskylä: Suomen työnohjaajat ry. 273-297.

Ruutu, S & Salmimies, R. 2016. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeinen ote. Helsinki: Alma Talent.

Tapanila, K. 2022. Työn merkityksellisyyden rakentaminen osana tutkijaopettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Akateeminen Puna-Musta Oy yliopistopaino 2022. Väitöskirja. Viitattu 14.8.2024. <https://urly.fi/3DCt>

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 6.11.2023. <https://urly.fi/3hET>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuohimäki, J. 2021. Kirteko 28.5.2021, Kirkon talouden tulevaisuuden näkymiä, Kirkkohallitus. Verkkosivu. Viitattu 8.9.2023. <https://urly.fi/3hIX>

Tuovinen, U. 2022. Veto- ja pitovoimaa. Kirkonkello. Verkkosivu. Viitattu 30.9.2023. <https://kirkonkello.fi/veto-ja-pitovoimaa/>

Tynkkynen, M. 2020. Suomen evankelisluterilaisen kirkon työnohjaus. Verkkosivu. Viitattu 5.9.2023. <https://urly.fi/3gXf>

Tynkkynen, M. 2023. Kouluttaja, työnohjaus ja johtaminen, kirkon tutkimus ja koulutus. Sähköpostiviesti 22.9.2023.

Valto, K. 2023. Kirkon työnohjaus kehittyy ajassa. Suomen työnohjaajat ry. Verkkosivu. Viitattu 30.09.2023. <https://urly.fi/3gXg>

Varsta, R.2024. Ohjauksella ratkaiseva rooli urasiirtymissä. Osviitta 9 (3), 36-37.

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 4.12.2023. Verohallinto. Verkkosivu. Viitattu 20.10.2024. <https://urly.fi/3DsX>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uud. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wallin, A. 2017. Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 3.painos. Jyväskylä: Suomentönohjaajat ry, 69-84.

Wittenberg, H. 2022. Different perspectives on engagement, where to from here? A systematic literature review. British Academy of Management. 2024.(26), (nro3) 410-434. Viitattu 10.8.2024. <https://urly.fi/3DsY>

Ylikoski, K & Ylikoski, M 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustiedote

Ryhmähaastattelu tutkimuksesta

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Kiitos että olet lupautunut tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää kirkon työnohjausta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen haastattelun toteuttamista. Tutkimus on opinnäytetyö, joka liittyy sosionomi (YAMK) yrittäjyyden tutkinto-ohjelmaan. Tutkija opiskelee Tampereen ammattikorkeakoulussa. Tutkimus toteutetaan XXX ev.lut seurakuntien osoitteessa XXXX. Jokainen tutkittava osallistuu yhteen kolmen hengen ryhmähaastatteluun. Tilaisuuksia järjestetään kolme huhtikuussa 2024. Yhteensä haastateltavia on 9.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruuttatte suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä antamianne tietoja voidaan käyttää osana tutkimusta.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kirkon työnohjaajien muutoskyvykkyyttä sekä työn vetovoima- ja sitoutumistekijöitä liittyen työn mahdollisiin muutoksiin ja kaupallistamiseen.

Minkälainen on työnohjaajien muutoskyvykkyys? Mitä vetovoimatekijöitä ja sitoutumista työhön työnohjaus tarjoaa? Miten kirkon työnohjaajat kehittäisivät työnohjausta taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi? Minkälaisia ovat vaihtoehtoiset työnohjauksen kehittämisen mallit?

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan XXXXev.lut seurakuntien tilassa, osoitteessa XXXX. Jokainen tutkittava osallistuu yhteen kolmen hengen ryhmähaastatteluun. Tilaisuuksia järjestetään kolme huhtikuussa 2024. Yhteensä haastateltavia on 9.

Sinulle on varattuna _____ päivä ja klo _____ huone_____.

Tutkimus kestää noin puolitoista tuntia, mutta sinun on hyvä varata aikaa 2h saapumisajasta alkaen.

Haastattelut nauhoitetaan Teams-toiminnolla, tarvittaessa haastattelu varmistetaan vielä toisella laitteella ja litteroidaan. Tutkimustilanteessa teille esitetään kysymyksiä liittyen kirkon työnohjaajana toimimiseen ja toiminnan kaupallistamisen kehittämiseen. Haastateltavien vastauksista poistetaan tunnistettavuus. Henkilötietoja ei kerätä. Tutkimuksessa käytettävissä alkuperäisilmaisuissa yksittäisiä vastauksia ei pysty tunnistamaan.

Ennen haastattelua Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta, minkä yhteydessä teiltä kysytään nimitietonne.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Tutkimuksen tuottamaa tietoa hyödynnetään kirkon työnohjauksen kehittämässä ja työn mahdollisessa kaupallistamisessa. On mahdollista, ettei tähän tutkimukseen osallistumisesta ole Teille itselle hyötyä.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat haitat ja epämukavuudet

Ryhmä haastattelu edellyttää luottamusta haasteltavilta ja vaitiolovelvollisuutta toisia haastateltavia kohtaan. Tutkimusaineistoa käytetään vain tähän tutkimukseen. Haastattelun kuluvan ajan menetyksen lisäksi, teille ei koidu haittaa tutkimukseen osallistumisesta.

Mikäli sinulle tulee este tutkimukseen osallistumiseen, haluat perua osallistumisen tai haluat lisätietoja tutkimuksesta, ole hyvä ja ilmoita siitä. Vastaan mielelläni opinäytetyöhön liittyviin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuojaja

Tutkimuksen aikana kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Tulokset analysoidaan koodattuina, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa lopullisten tutkimustulosten raportoinnissa. Nauhoitettu ja litteroitu tutkimus aineisto säilytetään opinäytetyön tekemisen ajan salasanoilla suojattuina tiedostoina. Aineistoa käytetään ainoastaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Kerättyä aineistoa säilytetään tutkimuksen julkaisupäivään asti. Tutkimuksen valmistuttua ja sen julkistettua Theseus järjestelmässä, tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksen tuloksista tullaan tiedottamaan XXXX seurakunnan työnohjaajien keskuudessa ja mahdollisesti eri julkaisuissa. Koko tutkimus on saatavilla sähköisessä muodossa Theseus järjestelmässä.

Lisätiedot

Pyydämme Teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen toteuttavalle tutkijalle.

Yhteystiedot:

Tutkija:

Heidi Repo

Sosionomi (YAMK), Tampereen ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen ohjaaja:

Hannele Laaksonen

yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 2. Tietosuojaseloste

Rekisterin nimi	Kirkontyönohjaajien näkemyksiä työnohjauksen tulevaisuudesta
Päiväys	10.12.2023
Rekisterinpitäjä(t)	Heidi Repo
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Hannele Laaksonen
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään Kirkon työnohjaajien näkemyksiä työnohjauksen tulevaisuudesta liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kirkon työnohjaajien muutoskyvykkyyttä sekä työn vetovoima- ja sitoutumistekijöitä liittyen työn mahdollisiin muutoksiin ja kaupallistamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa työnohjauksesta kirkossa ja esittää tulosten perusteella vaihtoehtoisia malleja työnohjauksen kehittämisenpoluista taloudellisesti kannattavana kirkon toimintana. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. TAI b) yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.
Henkilötietojen säilytysaika	Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhotaan. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
Rekisterin tietosäilytys ja tietolähteet	<ul style="list-style-type: none"> - Nimitiedot ja sähköpostiosoite - Haastattelun tietoinen suostumus kyselylomakkeella kerättävät tiedot Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään ja yhteystiedot tutkittaviin saadaan XXXXX hiippakunnan ylläpitämästä rekisteristä, joka löytyy kirkon työntekijöiden intrasta.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä.
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanaalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tampereen korkeakoulusäätiöllä on sopimus Microsoftin kanssa Tuni Groups - pilvipalvelun tuottamisesta mm. GDPR:n mukaisesti. Teams työkalua käytettäessä aineisto ohjautuu Tampereen korkeakoulusäätiön hallinnoimaan ja suojaamaan tiedostoon.

Liite 3. Tietoinen suostumuslomake

TIETOINEN SUOSTUMUS OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN.

Suostun osallistumaan tutkimukseen? Kyllä () rasti ruutuun.

Kiitos että olet lupautunut tähän tutkimukseen haastateltavaksi, jonka aiheena on: Kirkon työnhajaajien näkemyksiä työnhajauksen tulevaisuudesta. Haastateltavat ovat kaikki XXX ev.lut. seurakuntien työntekijöitä, jotka toimivat työnhajaajina. Tutkittavaksi on pyydetty 9 työnhajaajana toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutetaan kolmen hengen ryhmähaastatteluna. Itse tutkimus kestää noin reilun tunnin. Tutkimus toteutetaan XXX seurakuntien tilassa: Osoitteessa XXX

Tutkimuksen toteuttaa Tampereen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhoidon ylemmän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden linjan opiskelija Heidi Repo.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa selvitetään kirkontyönhajaajien mahdollisuutta osallistua työnhajauksen kaupallistamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kirkon työnhajaajien muutoskyvykkyyttä sekä työn vetovoima- ja sitoutumistekijöitä liittyen työn mahdollisiin muutoksiin ja kaupallistamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa työnhajauksesta kirkossa ja esittää tulosten perusteella vaihtoehtoisia malleja työnhajauksen kehittämisenpoluista taloudellisesti kannattavana kirkon toimintana. Työnhajaajien omat mielipiteet, ajatukset ja kokemukset työstä ja työn kontekstista auttavat kehittämään kirkon työnhajaajien työn mahdollisuuksia tuottavaan työhön kirkossa tulevaisuudessa.

Tutkimuslupaan ja tutkimukseen liittyvät paperit, mukaan lukien tämä, säilytetään lukollisessa paikassa suostumuksen saatua, kunnes tutkimus on julkaistu. Julkaisun jälkeen aineisto ja tutkimuspaperit tuhotaan asianmukaisesti.

Nauhoitetut ja tallennetut tutkimusaineistot säilytetään sähköisesti suojattujen yhteyksien takana, kunnes tutkimus on julkaistu, jonka jälkeen aineistot tuhotaan.

Haastatteluaineisto nauhoitetaan Teams työkalua hyödyntäen. Tampereen korkeakoulusäätiöllä on sopimus Microsoftin kanssa Tuni Groups - pilvipalvelun tuottamisesta mm. GDPR:n mukaisesti. Teams työkalua käytettäessä aineisto ohjautuu Tampereen korkeakoulusäätiön hallinnoimaan ja suojaamaan tiedostoon. Aineisto litteroidaan ja analysoidaan. Tutkimusaineistoista poistetaan haastateltavien tunnisteet anonymiteetin suojaamiseksi. Tutkimuksen julkaisussa käytetään alkuperäisilmaisuja. Tutkimus julkaistaan tutkimuksen valmistuttua Theseus tietokannassa, joka on sähköisesti saatavilla. Koko tutkimuksen ajan tutkija sitoutuu noudattamaan hyvää eettistä tutkimuskäytäntöä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksesta on mahdollisuus kieltäytyä. Sinulla on mahdollisuus keskeyttää tutkimus väliaikaisesti tai toistaiseksi milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Tämä osallistumissuostumus sinun on myös oikeus peruttaa milloin tahansa. Sinulla on oikeus saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista ja osallistumisesta mahdollisesti koituvista haitoista ja riskeistä.

Tutkija toimii saman työnantajan palveluksessa, kuin haastateltavat ja on myös itse työnohjaaja. On mahdollista, että tutkijalla ja haastateltavalla on samoja työtovereita tai aikaisempia yhteisiä ja kokouksia, joista haastateltavat ovat tulleet tutuiksi. Tutkija on tietoinen mahdollisista yhteyksistä, jotka voivat vaikuttaa tutkimukseen. Tutkija on huomionnut tämän seikan ja valikoinut haastateltavat siten että ne edustavat muissa saman työnantajan työyhteisöissä olevia mahdollisimman etäisiä työyhteisön jäseniä tutkijalle. Tutkimuksen edetessä tutkija saattaa tarvita lisää tutkimusaineistoa ja tarkentaa tietoa. Tutkittava on tietoinen tästä ja antaa suostumuksen tarvittaessa tutkijan olla yhteydessä uudelleen tutkittavaan.

1. Kuvaa ammattinimike

2. Milloin olet käynyt työnohjaajakoulutuksen?

3. Kauanko olet ollut työnohjaajana kirkossa?

4. Kauanko sinulla on arviolta jäljellä työvuosia eläköitymiseesi merkitse (x viivalle)
yli 20 v____, alle 20v____, alle 15 v____, alle 10v____, alle 5v____,
5. Kun hait työnohjaajakoulutukseen, pohditko että voisit saada lisätulonlähdettä työnohjauksista?

XXXXXX _____. ____ 2024

Tutkijan allekirjoitus

Haastateltavan allekirjoitus

Liite 4. Teemahaastattelun runko

1. TYÖNOHJAAJIEN MUUTOSKYVYKKYYS

- 1a. Miten halukas olet kokeilemaan uusia asioita ja oppimaan uutta?
- 1b. Miten halukas olet kehittämään ja kehittämään työtäsi?
- 1c. Miten suhtaudut muutoksiin ja muuttuviin tilanteisiin työssä?

2. TYÖNOHJAUKSEN VETOVOIMATEKIJÄT

- 2a. Miksi aikoinaan hakeuduit työnohjaajan koulutukseen?
- 2b. Mitä vetovoimatekijöitä työnohjaus tarjoaa sinulle?
- 2c. Mitkä tekijät työnohjauksessa heikentävät työsi vetovoimaa?
- 2d. Miten työnohjaukseen liittyviä vetovoimatekijöitä voisi kehittää?

3. TYÖNOHJAUKSEN TYÖHÖN SITOUTUMISEN TEKIJÄT

- 3a. Mitä merkitystä työnohjaus tuo omaan työhösi?
- 3b. Mitkä tekijät sitouttavat sinua työnohjaustyössä?
- 3c. Mitkä tekijät heikentävät työnohjaustyöhön sitoutumistasi?
- 3d. Miten työnohjaukseen liittyviä työhön sitoutumisen tekijöitä voisi kehittää?

4. TYÖNOHJAUKSEN KEHITTÄMINEN TUOTTAVAKSI TOIMINNAKSI

- 4a. Miten tehokkaasti mielestäsi työnohjaajien resursseja XXXX seurakunnissa tällä hetkellä käytetään?
- 4b. Miten työnohjausta voisi kirkossa kehittää taloudellisesti tuottavaksi?
- 4c. Missä määrin olisit itse valmis toteuttamaan markkinahintaista työnohjausta?
- 4d. Mitkä tekijät estävät rahallisesti tuottavan työn tekemisen kirkossa?
- 4e. Mitkä tekijät mahdollistavat rahallisesti tuottavan työn tekemistä kirkossa?
- 4f. Kenelle kirkko voisi tarjota markkinahintaista työnohjauspalvelua?
- 4g. Mihän tulevaisuudessa tarvitaan työnohjausta kirkossa ja kirkon palveluna?

Mitä muuta haluat sanoa tai mitä jäit pohtimaan?