

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Siru Lantta

Organisaatiokehittämisen johtaminen ja kehittämissykli

Case: Lappeenrannan seurakuntayhtymä, perhetyö

Tiivistelmä

Siru Lantta

Organisaatiokehittämisen johtaminen ja kehittämissykli, 105 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: lehtori Jyri Hänninen, Saimaan ammattikorkeakoulu, johtava

perheneuvoja Pirkko Varis, Lappeenrannan seurakuntayhtymä

Tämä case-muotoinen opinnäytetyö oli osa Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektia. Projektin tavoitteena oli kartoittaa yhtymässä tehtävän perhetyön nykytila ja kehitysehdotukset työntekijöiden näkökulmasta. Kartointu toteutettiin sähköisen kyselyn ja ryhmätyöskentelyjen avulla. Opinnäytetyön tekijä toimi projektissa avustajana ja tutkijana.

Tutkijan tehtävänä oli luoda kysely verkkopohjaisen Webropol-työkalun avulla, avustaa ryhmätyöskentelyissä, havainnoida, kerätä kaikki saatava aineisto, analysoida aineisto ja tuottaa johtopäätökset, ratkaisumallit (interventiomuodot) ja loppuraportti (tämä opinnäytetyöraportti). Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli tuottaa aineiston pohjalta ratkaisumalleja löydettyjen ongelmien ratkaisemiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi keskeisimmät osa-alueet, jotka kehittämisen johtamisessa tulee huomioida. Pääpaino oli kotimaisessa johtamiskirjallisuudessa ja teemaa (perhetyö, kirkko, hyvinvointipalvelut) käsittelevissä teoksissa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin kehittämissyklin malli, jota noudatettiin empiirisen tutkimuksen runkona. Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti raportissa käsiteltiin myös markkinoinnin merkitystä osana kehittämistä.

Empiirinen osa toteutettiin henkilökunnan näkökulmasta. Kyselyyn vastasi 71 työntekijää. Ryhmätyöskentelyjä pidettiin yhteensä 10, ja niihin osallistui yhteensä 146 työntekijää (luku sisältää päällekkäisyyksiä). Analyysitapa oli laadullinen. Analyysien perusteella havaittiin, että työntekijöiden käsitys kirkon perhetyöstä on hajanainen. Työntekijöiden antamat kehittämissuositukset liittyivät kaikki jollakin tapaa johtamiseen.

Perhetyön projektissa ja opinnäytetyössä käytiin läpi kehittämissyklin ensimmäinen osa, tutkimussykli. Toista osaa, muutossykliä ei toteutettu tässä yhteydessä.

Asiasanat: organisaatiokehittäminen, kehittämissykli, kirkko, perhetyö

Abstract

Siru Lantta

Organization development management and development cycle, Case: The Evangelical Lutheran Churches in Lappeenranta, 105 pages, 4 appendixes

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2016

Instructors: Mr Jyri Hänninen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Mrs Pirkko Varis, Leading Family Counsellor, the Evangelical Lutheran Churches in Lappeenranta

This case study was a part of a development project of the Evangelical Lutheran Churches in Lappeenranta. The aim of the project was to map out the services the congregations and the Federation of Evangelical Lutheran churches provide to families in Lappeenranta and to outline the areas of development from the employees' point of view. The charting was carried out through a survey and ten group work sessions. The project was planned and conducted by an employee of the federation.

The study gave the project a needed research angle. The researcher's task was to carry out the survey, to assist in the group work sessions, to observe, to gather all data produced in the project, to analyze the data and to produce conclusions, intervention models and the final report (i.e. this thesis). The main purpose of the thesis was to discover and introduce the conclusions and intervention models that can be drawn from the research data.

The results of the study showed that the employees' views on the family services provided by the church vary. It was also pointed out that development was most needed in the area of management. Three intervention models were suggested: a forum, enhanced cooperation and a common concept. The interventions were not carried out in the project or in the thesis.

Keywords: organization development, development cycle, church, family services

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimuskohde.....	7
2.2	Rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	9
2.3	Tutkimusstrategia.....	12
2.3.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	15
2.3.2	Abduktiivinen logiikka	16
3	Organisaatiokehittämisen johtaminen	18
3.1	Kehittämisen perusta	19
3.2	Kehittämisen strateginen merkitys	23
3.3	Projekti kehittämisen välineenä.....	26
3.4	Muutosjohtaminen ja -viestintä.....	31
3.5	Erytispiirteiden huomioiminen	37
3.6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	41
4	Kehittämissykli perhetyön projektissa.....	42
4.1	Nykytilan kartoitus	43
4.1.1	Perhetyön hahmottaminen	50
4.1.2	Kehitysehdotukset	56
4.1.3	Yhteenveto nykytilasta.....	59
4.2	Ongelmien määrittely ja muutostarpeen arviointi	60
4.3	Interventiomuodot eli ratkaisumallit.....	62
4.3.1	Foorumi	66
4.3.2	Tehostettu yhteistyö	69
4.3.3	Yhteinen perhetyö	72
4.4	Muutos sykli ja arviointi	78
5	Syventäviä näkökulmia.....	80
5.1	Markkinointi ja kehittäminen.....	81
5.2	Syyt ongelmien taustalla	86
5.3	Kokoava katsaus ja perhetyön tulevaisuus	88
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	92
	Kuvat, kuvat ja taulukot	99
	Lähteet.....	100

Liitteet

Liite 1	Webropol-kysely (kysymykset)
Liite 2	Työntekijäkokousten PowerPoint-esitys
Liite 3	Tiivistykset (analyysi organisaatiotason ehdotuksista)
Liite 4	SWOT-analyysin tulokset

1 Johdanto

Lappeenrannan seurakuntayhtymä halusi kartoittaa perhetyön toimintansa ja sen kehittämismahdollisuudet projektiluontoisesti. Projektiin etsittiin tutkijaa avustamaan kartoituksen läpiviennissä, ja omat ammatilliset tavoitteeni vastasivat toimeksiantajan tavoitteita. Aihe on ajankohtainen, sillä lapsi- ja perhepalvelut on nostettu keskiöön muun muassa nykyisen (Sipilän) hallituksen ohjelmassa (Valtioneuvoston kanslia 2015).

Kirkko on aina ollut osa suomalaista yhteiskuntaa. Seurakunnat tarjoavat monipuolista sisältöä kaiken ikäisten arkeen ja maantieteellisesti laajoilla alueilla. Viime vuosien muutoksista ja haasteista huolimatta kirkko nähdään edelleen merkittävänä toimijana ja yhteiskunnallisten palvelujen tarjoajana (mm. Halme, Kekkonen & Perälä 2012; Kirkon tiedotuskeskus 2014; Kirkon tutkimuskeskus 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Tarve toiminnan kehittämiseen on kuitenkin herännyt (mm. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus, 2009); Kirkon tutkimuskeskus 2012; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus 2016).

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka vastaa suoraan tilaajansa tarpeisiin. Työssä pyritään löytämään ratkaisu seuraavaan kysymykseen: Miltä osin ja miten Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyötä tulisi kehittää? Tarkastelun kohteena ovat kehittämisen prosessin eli kehittämissyklin kartoitus- ja interventiomuotovaiheet. Interventiolla tarkoitetaan muutosta ja muutoksen toteuttamistoimenpiteitä (Kananen 2015).

Empiirinen tutkimus tehdään sisäisestä näkökulmasta. Noin kuusi kuukautta kestävä projektin aikana kartoitetaan työntekijöiden käsitykset kirkon perhetyöstä ja Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävän perhetyön nykytilasta sekä kerätään mahdolliset kehitysideat. Interventio- eli muutosprosessivaihtoehdot johdetaan aineiston analyysin tuloksista. Toimeksiantaja toivoo, että raportissa huomioidaan myös markkinoinnin merkitys kehittämisessä.

Onnistunut työ kertoo Lappeenrannan seurakuntayhtymälle perhetyön kehityskohteet selkeänä kokonaisuutena ja antaa ehdotuksia jatkotoimista. Työ on myös tärkeä näyttö omasta osaamisestani ja ammatillisen kiinnostukseni kohteista.

Markkinoinnin laaja-alainen tuntemus mahdollistaa asiakaslähtöisen kokonaisku-
van hahmottamisen ja tuo oman ulottuvuutensa organisaatiokehittämiseen.
Koska organisaatiokehittämistä ei välttämättä mielletä perinteiseksi osaksi mark-
kinointia, halusin tuoda tämän erikoistumiseni osa-alueen esille opinnäytetyös-
säni. Toivon, että kiinnostukseni aiheeseen välittyy tekstistäni kuin myös työni
laajuudesta.

Olen aiemmin opiskellut johdon assistenttityötä yritys- ja yhteisöviestinnän suun-
tautumisella ja halusin jo tuolloin erikoistua organisaation sisäiseen kehittämi-
seen. Havaitseen ongelmakohdat ja organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät
yleensä helposti, ja markkinoinnin opiskelu on vain vahvistanut halua hyödyntää
omaa osaamistani organisaatioiden kehittämiseen.

Opinnäytetyöni on kirjoitettu ensisijaisesti tilaajaansa, Lappeenrannan seurakun-
tayhtymää ajatellen. Se toimii sekä perhetyön projektin yhteenvetona että op-
paana tulevia kehityksellisiä projekteja varten. Raportti voi kuitenkin toimia oh-
jeellisena runkona myös muille organisaatiolle, jotka suunnittelevat sisäisen ke-
hitystoiminnan projektia.

Työ on monitasoinen ja -tahoinen kokonaisuus. Työn laajuuden ja kehittä-
misaspektin vuoksi tutkimukselliselle taustalle on annettu tavanomaista enem-
män tilaa. Tällaiselle kehittämisen piirteitä omaavalle tutkimukselle suositeltavat
metodit ja termit vaihtelevat lähteittäin, minkä vuoksi luku 2.3, Tutkimusstrategia,
on tavanomaista laajempi.

Luvussa 2 käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma. Lukuun 3 on
koottu sisäisen kehittämisen teoreettista taustaa johtamisen näkökulmasta. Kukin
alaluku perehtyy yhteen osa-alueeseen, jonka ymmärtämistä sisäinen kehitys-
projekti tai -prosessi vaatii onnistuakseen. Luvussa 4 kuvataan Lappeenrannan
seurakuntayhtymän perhetyön projektin vaiheet, tutkijan osuus, käytetyt mene-
telmät ja keskeisimmät tulokset.

Luvussa 5 kerrotaan työn toimeksiantajan toiveiden mukaisesti markkinoinnin
merkityksestä perhetyön kehittämisessä ja pohditaan syitä esiin nousseiden on-
gelmien taustalla. Luku 6 sisältää koko tutkimuksen yhteenvedon ja pohdinnan
onnistumisesta ja luotettavuudesta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma. Tutkimusasetelma sisältää kokonaiskuvauksen työn tutkimuksellisista lähtökohdista ja valinnoista. Tämän työn valinnat nousevat Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektista, sen tavoitteista ja vaiheista.

Ensimmäiseksi avataan perhetyön käsite eli työn teema ja sen merkitys kirkon työlle, jotta lukija saa käsityksen kontekstista. Lisäksi kerrotaan lyhyesti Lappeenrannan seurakuntayhtymästä ja sen perhetyön projektista. Kohdassa 2.2 tuodaan esille työlle asetetut rajaukset ja kirjallisuuskatsauksen viitekehys, minkä jälkeen siirrytään kuvauksen kontekstin sisällä tehtävästä tutkimustyöstä.

Case-tutkimuksella ei ole omaa metodologiaa, vaan työ on monimenetelmäinen yhdistelmä (engl. blended / mixed-methodology) laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tästä syystä case-tutkimuksen aineiston keruu- ja analysointitavat kuvataan usein tutkimusstrategiana. (Kananen 2015, 34.) Luvussa 2.3 on kerrottu tämän opinnäytetyön strategiasta.

2.1 Tutkimuskohde

Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomen evankelis-luterilaisen, tarkemmin Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävään, kirkon perhetyöhön. Jotta teeman voi hahmottaa oikein, on ensin ymmärrettävä perhetyön käsite tässä opinnäytetyössä tarkoitettavalla tavalla. Kotimaisten kielten keskuksen sanakirja (2016) kertoo perhetyön tarkoittavan perheisiin kohdistuvaa sosiaalityötä. Perhetyön käsite on kuitenkin laaja kokonaisuus, jonka tarkka määritelmä riippuu ensisijaisesti määrittelevästä tahosta.

Lisäksi on tarkennettava, mitä sanalla *perhe* tarkoitetaan. Tilastokeskuksen (2016) mukaan perheen muodostavat yhdessä asuvat avo- tai avioliitossa olevat tai parisuhteensa rekisteröineet henkilöt ja heidän mahdolliset lapsensa. Perheiksi katsotaan myös yhden vanhemman taloudet (yksi vanhempi ja lapsi/lapset). Tilastokeskuksen määritelmässä on kuitenkin rajoitteita, kuten rajaus vain kahteen perättäiseen sukupolveen. Sen sijaan Suomen evankelis-luterilainen

kirkko katsoo, että jokainen määrittelee viime kädessä itse oman perheensä (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus 2009).

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2015) määritelmässä perhetyötä kuvataan perheiden tukemisena, voimavarojen vahvistamisena ja vuorovaikutuksen parantamisena. Yleisimmin sosiaalitoimen ja julkisen sektorin sosiaalipalveluiden yhteydessä tehtävä perhetyö voi olla ehkäisevää tai niin sanottua korjaavaa työtä. THL:n kuvaus on laaja, ja siinä on määritelty perhetyön tavoitteet, vaikutukset, järjestäminen ja käytännön toteutustapa. Tällainen perhetyö linkitetään sosiaalihuoltolakiin, ja sen yhteydessä puhutaan myös lastensuojelusta ja perhekeskustoimintamallista.

Kirkon perhetyö on kuitenkin hieman erilainen kokonaisuus, vaikkakin sen tavoitteena on myös muun muassa vahvistaa perheiden jaksamista. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus (2016) linjaa kirkon toimijoille suunnatulla Sakasti-sivustollaan, että kirkon perhetyöksi katsotaan käytännössä kaikki seurakuntalaisiin kohdistuva ja suuntautuva toiminta. Lisäksi kirkkohallituksen opasjulkaisussa *Minäkö perhetyön tekijä? – suuntaviivoja perhelähtöisen työtteen vahvistamiseen seurakunnassa* (2009) korostetaan, että jokaista kirkon työntekijää tarvitaan yhteistyöhön – ei vain lapsi- ja perhetyöntekijän koulutuksen saaneita.

Koska tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistuu kirkollisorganisaatioon, kaikessa ajattelussa noudatetaan lähtökohtaisesti Suomen evankelis-luterilaisen kirkon linjauksia perheistä ja perhetyöstä. Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa kartoitetaan Lappeenrannan seurakuntayhtymän työntekijöiden näkemyksiä kirkon perhetyöstä, ja vertailukohtana analyysissä tullaan käyttämään edellä kerrottuja kirkon määritelmiä.

Jatkossa, kun tässä työssä puhutaan perheistä ja perhetyöstä, tarkoitetaan niillä kirkon määritelmien mukaisia kokonaisuuksia. Lisäksi, kun opinnäytetyön raportissa puhutaan Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyöstä, tarkoitetaan sillä yleisesti kaikkea paikallisseurakuntien ja yhteisten työmuotojen toteuttamaa, seurakuntalaisiin kohdistuvaa toimintaa yhtymän alueella.

Lappeenrannan seurakuntayhtymä ja perhetyön projekti

Lappeenrannan alueen kirkollisella toiminnalla on pitkät perinteet. Ensimmäiset viitteet seurakuntatoiminnasta ajoittuvat 1300-luvulle. Varsinainen Lappeenrannan seurakuntayhtymä perustettiin vasta vuonna 1977. (Arponen 2013, 8.)

Seurakuntayhtymä on yhteistyöorganisaatio, jossa talous ja hallinto hoidetaan keskitetysti ja kirkollistoiminta paikallistasolla. Yhtymään kuuluu viisi seurakuntaa: Lappeen, Lappeenrannan, Lauritsalan, Sammonlahden ja Joutsenon seurakunnat. Lisäksi joitakin kokonaisuuksia järjestetään keskitetysti, kuten lapsityö. Organisaatioon kuuluu myös yhteisiä johtokuntia ja työryhmiä. (Lappeenrannan seurakuntayhtymä 2016.)

Seurakuntayhtymä ja sen paikallisseurakunnat (5 kpl, mainittu edellä) tarjoavat palveluja monipuolisesti. Toimintaan kuuluvat perinteisten kirkollisten toimitusten lisäksi muun muassa erilaiset kerhot, musiikki, tapahtumat, oppilaitostyö, diakonia, perheneuvonta ja lähetystyö. Noin puolet yhtymän budjetista käytetään lapsi-, nuoriso- ja diakoniatyöhön. Myös kansainvälisyys ja vapaaehtoistyö ovat toiminnassa esillä. (mt.) Kirkon perhetyön määritelmän mukaisesti kaikki edellä mainitut palvelut ja toiminnot käsitetään perhetyöksi.

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektista vastaa johtava perheneuvoja ja rovasti Pirkko Varis. Varis työskentelee Lappeenrannan seurakuntayhtymän perheasiain neuvottelukeskuksessa. Perheneuvonnassa selvitetään ihmissuhteisiin liittyviä kysymyksiä, mutta usein vastaanotolle tulevat tarvitsisivat laaja-alaisempaa apua. Varis koki, ettei osannut riittävän kattavasti kertoa yhtymän muista palveluista. Tämä toimi alkusysäyksenä perhetyön kehittämisen projektille. (Varis, P. johtava perheneuvoja, Lappeenrannan seurakuntayhtymä. Henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2015.)

2.2 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Perhetyötä tehdään sekä julkisen että kolmannen sektorin toimesta. Tässä työssä keskitytään Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ja tarkemmin Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävään perhetyöhön. Tutkimuksessa ei oteta kantaa perhetyön sisältöön, mutta luvussa 5 pohditaan toiminnan tulevaisuutta

muun muassa työn organisoinnin ja organisaatorakenteiden kannalta. Empiirisen tutkimuksen kohteena ovat organisaation sisäiset prosessit ja mahdolliset muutosprosessiehdotukset organisaation ja asiakkaiden kannalta tehokkaimman toiminnan takaamiseksi.

Toiminnan kehittäminen koostuu useista vaiheista. Toimeksiantaja on valinnut tutkittavaksi vaiheet 1 ja 2 eli kartoittamisen ja interventiomuodot eli muutosprosessiehdotukset. Prosessia ja sen vaiheita kuvataan paremmin luvussa 3.1. Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektin vaiheet on kuvattu luvussa 4, Kehittämissykli perhetyön projektissa.

Tässä työssä keskitytään organisaation sisäisiin näkökulmiin ja toimenpiteisiin. Empiirian toteuttaminen kohdistuu Lappeenrannan seurakuntayhtymän niin sanottuun toiminnalliseen henkilökuntaan, eli kohderyhmän ulkopuolelle on rajattu työntekijät, jotka työskentelevät puhtaasti hallinnollisissa tehtävissä (esimerkiksi talouden, kiinteistön ja henkilöstöhallinnon parissa työskentelevät). Muutoinkin case-tutkimuksessa puhutaan aina harkinnanvaraisesta otannasta (Kananen 2013, 28). Myös asiakkaiden eli seurakuntalaisten osuus on tässä jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

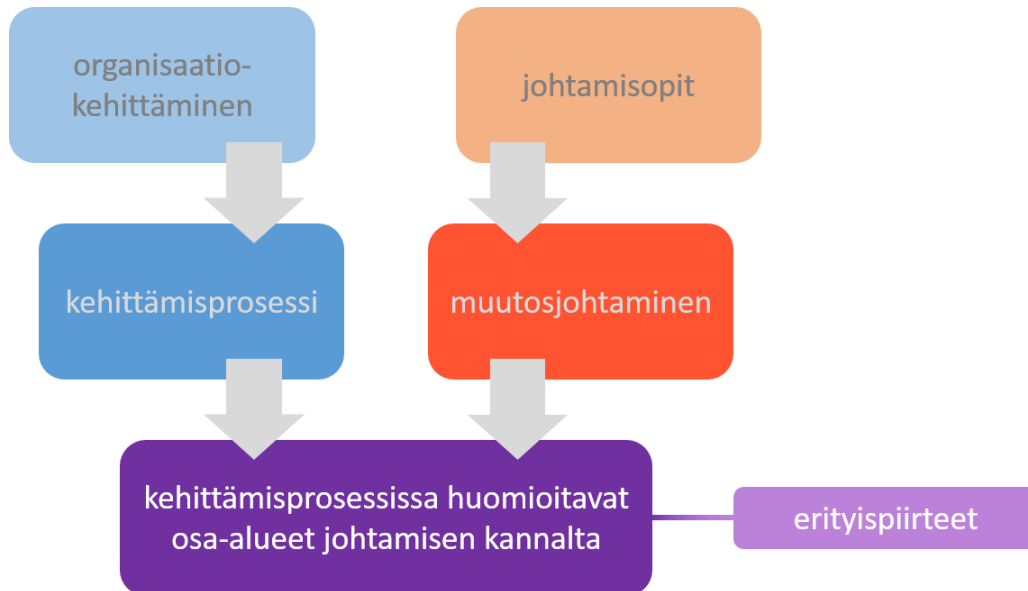
Kehitys- ja ratkaisuehdotuksissa keskitytään ensisijaisesti organisaatiotasoon ja hallinnolliseen puoleen. Aineistosta saatavat toiminnalliset ja palveluiden sisältöön liittyvät kehitysehdotukset listataan ja toimitetaan toimeksiantajalle, mutta niitä ei analysoida tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

On myös huomattava, että tässä työssä keskitytään organisaation kehittämiseen, ei kehittymiseen. Tässä työssä tarkastelun kohteena on yksittäinen, poikittainen kehittämisprosessi ja muutostavoite. Myös organisaatioiden kehittymistä on mahdollista tutkia. Tällöin tarkastelun kohteena on yleensä pitkäaikainen prosessi, esimerkiksi elinkaariajattelun kautta (Juuti & Virtanen 2009, 15–16).

Teoreettinen viitekehys

Organisaatiokehittämisen ja johtamisen teoriat toimivat teoreettisen viitekehyyksen kivijalkana. Perustaa käsittelevät teokset ovat osa lähteistöä – lähinnä kokonaiskuvan hahmottamisen ja tukevan kirjallisuuden kannalta. Tarkemman

tarkastelun kohteena ovat organisaation kehittämisprosessi ja muutosjohtaminen. Kirjallisuuskatsauksen painopiste on ensisijaisesti johtamisessa. Teoreettisen viitekehyksen rajauksia on havainnollistettu alla (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kootusti tietoa siitä, mitä osa-alueita kehittämisprosessissa tulisi huomioida johtamisen näkökulmasta. Tämä rajaus saadaan tuomalla yhteen kehittämisen ja johtamisen teorioita. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään siten molempiin kokonaisuuksiin, mutta lomittain. Lisäksi katsauksessa huomioidaan tarkasteltavan organisaation erityispiirteet eli hengellisyys ja hyvinvointipalveluihin liittyvät tekijät. Erityispiirteitä käsitellään kohdassa 3.5.

Tutkimuksen päälinja eli kehittämisprosessi otetaan Jorma Kanasen teoksesta *Kehittämistutkimuksen käytännön kirjoittamisen opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta* (2015). Kirjassa esitetään kehittämisen prosessi yksinkertaisesti, selkeästi ja käytännönläheisesti. Prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1.

Kanasen prosessikuvauksen yksinkertaisuus ja käytännönläheisyys on yksi peruste kehittämistyöhön liittyvän lähteen valinnalle. Toisena syynä valintaan

on tämän opinnäytetyön tausta eli tutkimusaspektin yhdistäminen kehittämisprojektiin; projektikokonaisuus vastaa Kanasen kirjan aihetta ja siinä esitettävää prosessia.

Muutosjohtamista ja kehittämistyöhön liittyvää johtamista tarkastellaan usean teoksen kautta. Aihetta syvennetään hyvinvointipalveluorganisaatioihin, koska kirkollisorganisaatiot tuottavat hyvinvointiin ja sosiaalipalveluihin liittyviä toimintoja. Hengellisen ja uskonnollisen ulottuvuuden vuoksi kirjallisuuskatsaukseen on pyritty löytämään myös teologislähtöisiä teoksia. Lisäksi projektinhallinnallinen puoli ja organisaatiokulttuurin vaikutus tuodaan esille.

Koska työn aiheeseen liittyvää laadukasta kotimaista kirjallisuutta on tarjolla runsaasti, on suomenkielisten osuus englanninkielistä suurempi. Syynä painotukseen on myös se, että koen kotimaisilla kirjailijoilla olevan todenmukaisempi ja luotettavampi näkymä suomalaisten organisaatioiden johtamiseen kuin ulkomaisilla kollegoilla.

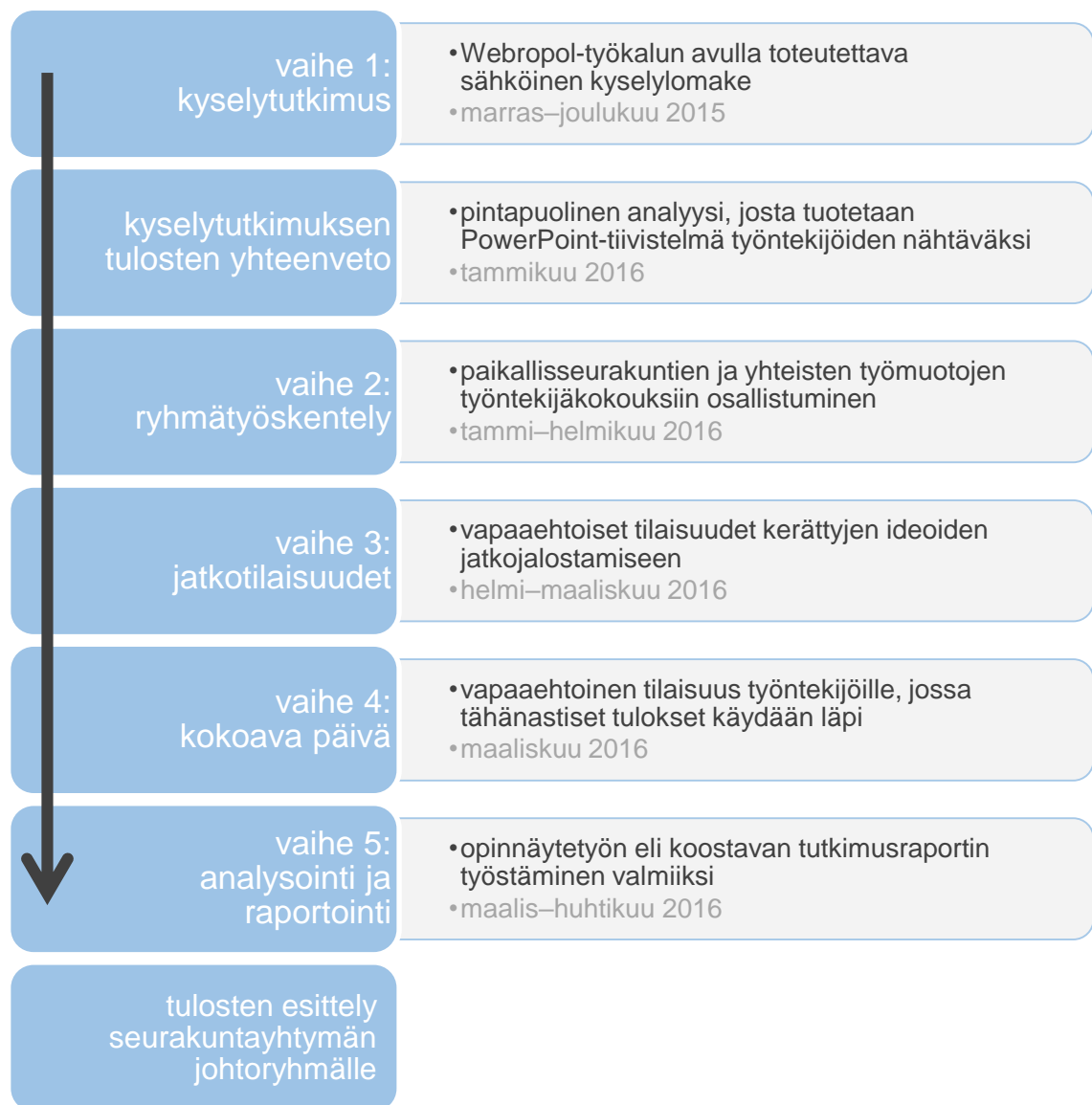
2.3 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutetaan tilaajan tarpeiden mukaisesti tapaustutkimuksena. Tapaus eli case-tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja syvällistä tutkimusta, jossa hyödynnetään useita menetelmiä (Kananen 2013, 28). Koska työssä tarkastellaan vain yhtä organisaatiota, tarkka termi tämän opinnäytetyön tutkimukselle on *single case study* (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135; Yin 2014, 18–19). Tällaisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös termiä tulkinnallinen tutkimus (Erickson 1986, Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren 1996, 75 mukaan).

Tässä opinnäytetyössä on lisäksi etnografisia piirteitä. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavien arkeen tietyn ajanjakson ajan tehden havaintoja ja kirjaten kokemuksia. (Flick 2009.) Etnografisessa tutkimuksessa tutkittavien omat näkemykset pyritään pitämään työn selkärankana. Tapahtumien merkityksiä tarkastellaan osallisten näkökulmasta, mutta myös tutkijalla on aktiivinen, tutkimusta muokkaava rooli. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (1996, 68) tiivistää tällaisen tutkimuksen lähtökohdan: tutkimuksen kautta rakennetaan tulkintaa, jossa tutkija yhdistää teorian ja oman ja tutkittavien näkökulmat.

Siru Lantta toimii projektissa tutkijana ja tarkkailijana. Tutkija ei pääätä projektin sisällöstä, aikataulusta tai etenemisestä. Projektia johtaa seurakuntayhtymän Pirkko Varis, ja hän vastaa projektin sisällöllisistä tavoitteista ja toteutustavoista. Tutkijan ensisijaisena tehtävänä on koota projektin aikana kertyvä materiaali, analysoida se ja tehdä johtopäätökset. On kuitenkin hyvä huomata, että tapaus-tutkimus on aina arvosidonnaista eli tutkijan oma arvomaailma on yhteydessä tutkittavasta ilmiöstä muodostettavaan näkemykseen (mts. 15).

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektin sisällön ja vaiheiden mukaisesti tutkimusaineistoa kerätään sähköisen kyselytutkimuksen ja ryhmätyöskentelyjen avulla. Aineisto tulee olemaan pääosin laadullista. Kokonaiskuvan hahmottamisessa ja ilmiön selityksen rakentamisessa hyödynnetään myös tutkijan omia havaintoja. Analyysi toteutetaan ensisijaisesti laadullisesti. Case-tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan ne pätevät vain kohdeorganisaatiossa (Kananen 2013, 28). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on havainnollistettu projektin eteneminen ja sen tutkimukselliset vaiheet.



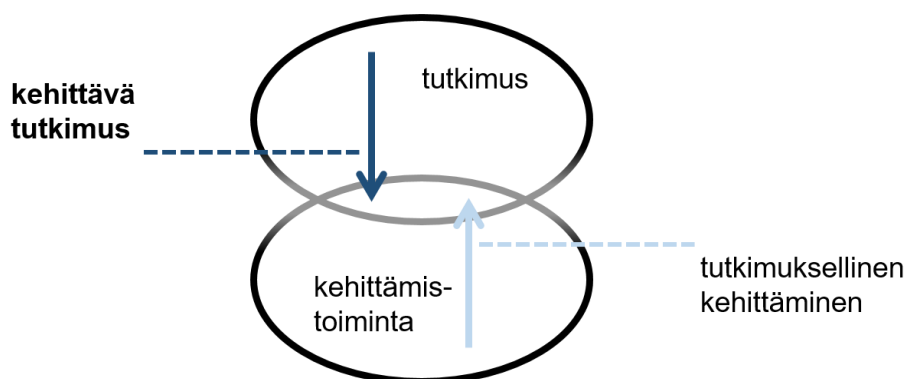
Kuvio 2. Opinnäytetyön ja perhetyön projektin vaiheet

Perhetyön kartoituksen projekti alkaa marraskuussa 2015 verkkoselainpohjaisen kyselyn luomisella ja päättyy huhtikuussa 2016 opinnäytetyöraportin valmistumiseen. Tavoitteena on kerätä, koota, analysoida ja raportoida kattavasti tietoa Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön tilanteesta ja kehittämistarpeista. Kehitysideat ja ratkaisumallit esitellään lopuksi yhtymän johtoryhmälle, oletettavasti toukokuussa 2016. Jatkoimenpiteet ja muutosten käytäntöön vieminen jäävät johtoryhmän päätettäväksi ja vastuulle.

2.3.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tämä opinnäytetyö linkittyy vahvasti kehittämistoimintaan sekä kirjallisuuskatsauksen että empirian osalta. Vaikka case-tutkimus tehdään laadullisen tutkimuksen lähtökohdista, eikä varsinaisten muutostoimenpiteiden toteuttaminen kuulu työhön, olennaisena osana on kuitenkin kehittämisprosessin liikkeelle laittaminen (Kananen 2015). Tällaiselle toimintamallille on olemassa oma terminsä: tutkimuksellinen kehittäminen (Toikko & Rantanen 2009).

Tutkimuksellisen kehittämisen käsitteellä kuvataan kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan yhteyttä. Näiden toimintojen risteämäkohta voidaan lähestyä kahdesta suunnasta: tutkimuksen tai kehittämisen kulmasta. Työtä, joka etenee tutkimusasetelmasta kohti kehittämisen käytäntöä, kutsutaan kehittäväksi tutkimukseksi. Alla oleva kuvio (Kuvio 3) avaa käsitteen merkitystä.



Kuvio 3. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 21)

Tässä opinnäytetyössä on kyse kehittävästä tutkimuksesta eli lähtökohtana on tutkimus ja suuntana kehittäminen. Prosessia voidaan kuitenkin tarkastella myös toisesta suunnasta, kehittämistoiminnan näkökulmasta, jolloin konkreettinen kehittämistoiminta määrittelee tutkimuksen reunaehdot. Esimerkiksi Lappeenrannan seurakuntayhtymän näkökulmasta perhetyön projektia voitaisiin kutsua tutkimukselliseksi kehittämiseksi. (mt.)

Tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan menetelmiin viitataan usein puheessa ristiin, mutta niiden välille on kuitenkin tehtävissä selkeä ero: tutkimuksessa menetelmien valinta riippuu tutkimusongelmasta, kun kehittämistyössä lähtökohta

on käytännöllisempi. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 21–23.) Myös tietokäsitykset poikkeavat (Toikko & Rantanen 2009, 156). Kysymys on ensisijaisesti siitä, kumpi nähdään alisteisena kummalle, tutkimus vai kehittäminen (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006).

Tätä opinnäytetyötä ei kuitenkaan voida kutsua varsinaisesti kehittämistutkimukseksi. Vaikka tutkimus sisältääkin kehittämisen piirteitä, virallinen luokitus on case-tutkimus. Kehittämistutkimuksen ja case-tutkimuksen ero on siinä, että ensimmäiseen sisältyy myös muutosprosessi. Tässä työssä pysähdytään ratkaisumalleihin, ja muutoksen toteuttaminen jää organisaatiolle itselleen. Työ sisältää kuitenkin kehittämisen aspektin, koska päämääränä on seurakuntayhtymän perhetyön eteenpäin vieminen. (Kananen 2015, 39–42.)

2.3.2 Abduktiivinen logiikka

Tutkimuksellisen kehittämisen projektit ovat usein laajoja kokonaisuuksia, joissa tutkimuksellinen osuus saattaa olla sivuosassa. Tällaiseen projektiin liitettävä opinnäytetyö poikkeaa osin perinteisistä opinnäytetöistä. Myös tutkimuksellisten metodien määrittely saattaa tällöin muodostua haasteelliseksi. (Anttila 2008.)

Tämä opinnäytetyö on hyvä esimerkki haasteellisuudesta, sillä työ sisältää tutkimuksen, käytännön toiminnan ja kehittämisen aspektit. Erityisesti työn etnografiset piirteet tekevät kokonaisuudesta vaativan. Yksiselitteisen tutkimuslogiikan löytäminen on siten monimutkaista: toisaalta tavoitellaan objektiivista näkökulmaa, mutta käytännössä työskennellään osana tarkasteltavaa organisaatiota.

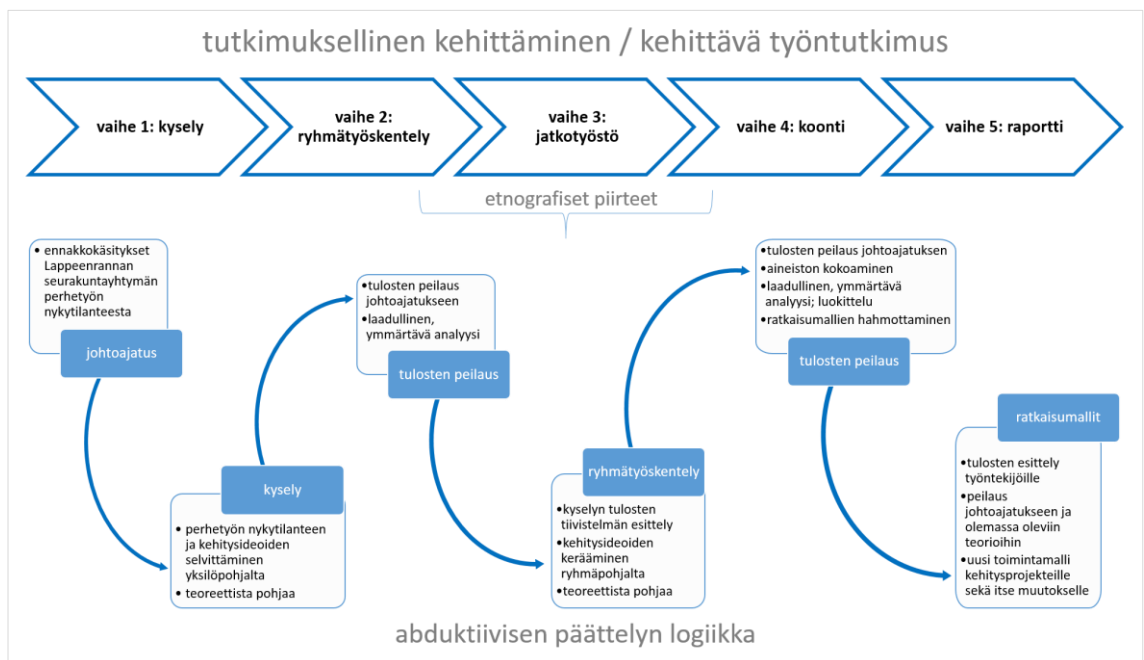
Anttilan (2007, 22–23) mukaan tässä opinnäytetyössä tutkijan rooli noudattaa kriittis-realistista paradigmaa eli tutkimustulokset saavutetaan monimenetelmällisellä tutkimusotteella. Itse kehittämishanke taas voi edustaa neljää tyyppiä: eksploratorista, muutosta testaavaa, hypoteesia testaavaa tai arvioivaa. Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projekti – kuin myös tämä opinnäytetyö – ovat ensisijaisesti eksploratorisia eli uusia ratkaisuja etsiviä. Tällaisessa työssä merkittäväksi päättelyn tavaksi nousee *abduktiivinen logiikka*. (Anttila 2008, 5.)

Abduktiivinen logiikka edustaa prosessin etenemiselle tyypillistä päättelytapaa. Abduktio lähtee empiriasta, mutta induktiosta eli aineistolähtöisyydestä poiketen

se ei pysähdy teoriaan, vaan aaltoilee empirian ja teorioiden välimaastossa pyrkien muun muassa mallintamiseen. (Anttila 2008, 5; Kananen 2013, 51.)

Kirjallisuus ja teoriat toimivat abduktiivisessa päättelyssä tukena ja inspiraationa, mutta ne eivät pääsääntöisesti ole lähtökohta tutkimukselle. Logiikan avulla voidaan nostaa esille tekijöitä, joita ei muilla päättelytavoilla välttämättä nostettaisi esille. Myös tekijän osaamisella ja hiljaisella tiedolla on merkitystä. (Anttila 2008, 6.)

Tässä työssä mallinnetaan kahta asiaa: kehittämisen prosessia Lappeenrannan seurakuntayhtymässä ja interventioita eli muutosprosessivaihtoehtoja perhetyön osalta. Alla oleva kuvio (Kuvio 4) havainnollistaa tämän opinnäytetyön abduktiivisen logiikan vaiheita.



Kuvio 4. Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi abduktiivisen logiikan näkökulmasta

Kuviossa 4 on esitetty samat vaiheet kuin kuviossa 2 sivulla 14, mutta abduktiivisena prosessina. Yläosassa on kuvattu perhetyön projektin vaiheet 1–5. Alaosan ohuet nuolet havainnollistavat päättelyprosessin etenemistä ja empirian ja teorian yhdistymistä. Kuviossa on osoitettu myös tutkimuksen etnografinen osuus.

Abduktiivisen logiikan tutkimuksissa tulee olla jokin johtoajatus, kokemus tai intuitio, jota ei kuitenkaan lähdetä todistamaan oikeaksi tai vääräksi. Johtoajatuk-
sen tarkoituksena on ohjata työtä ja toimia peilinä tutkimusprosessin edetessä.
(Anttila 2008, 5–6; vrt. Reicherz 2014, 126–127.)

Tämän opinnäytetyön punaisena lankana on johtoajatus siitä, että Lappeenran-
nan seurakuntayhtymä on kohdannut eräänlaisen risteyskohdan. Maailma on
muuttuneet viime vuosina huomattavasti, ja kirkon tulisi pysyä yhteiskunnan muu-
toksissa mukana. Tällöin myös yhtymän perhetyötä tulisi viedä eteenpäin.

3 Organisaatiokehittämisen johtaminen

Tässä luvussa perehdytään organisaation kehittämiseen ja organisaatiomuutok-
siin liittyviin teoreettisiin osa-alueisiin johtamisen näkökulmasta. Tarkastelun koh-
teena ovat kehittämisen prosessi ja keskeisimmät osa-alueet, jotka tulee huomi-
oida organisaation sisäisiä muutoksia toteutettaessa. Alla olevassa kuviossa (Ku-
vio 5) havainnollistetaan kirjallisuuskatsauksen etenemistä.



Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen tässä opinnäytetyössä

Organisaatiomuutokset ovat nykyään monille työntekijöille arkipäivää (Juuti & Virtanen 2009; Juuti 2013, 179). Muutokset vaihtelevat niin kooltaan, johtamiseltaan kuin näkökulmiltaan (Juuti & Virtanen 2009, 7). Tästä syystä kirjallisuuskatsauksen aluksi tarkastellaan organisaatiokehittämistä ja -muutosta yleisesti. Tämän tutkimuksen pohjana käytettävä kehittämisen prosessi esitellään ensimmäisessä alaluvussa.

Kaikkien organisaation projektien – siten myös sisäiseen kehittämiseen tähtäävien projektien – tulisi olla strategisesti merkittäviä (Euroopan komissio 2004; Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 42). Toisin sanoen jokaisella projektilla tulee olla tarve, eikä kaikkea kehittämistä voida kutsua kehittämissuunnitelmaksi, saati kehittämistutkimukseksi (Kananen 2015, 40). Edellä mainituista syistä alaluvussa 3.2 keskitytään strategian merkitykseen kehittämisessä ja alaluvussa 3.3 kehittämissuunnitelman hallintaan liittyviin tekijöihin.

Muutokset ovat johtamisen kannalta haasteellisia (Juuti 2013, 179), minkä vuoksi muutosjohtamiseen ja -viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Alaluvussa 3.4 käsitellään tätä organisaatiokehittämisen osa-aluetta.

Kirjallisuuskatsauksen lopuksi, alaluvussa 3.5, nostetaan esille tarkasteltavan kehittämiskohteen erityispiirteet. Kolmas sektori, voittoa tavoittelemattomuus, sosiaalityö ja erityisesti teologinen ulottuvuus antavat oman merkityksensä Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektille ja siten koko kehittämiselle. Myös tämä on haluttu huomioida opinnäytetyössä.

3.1 Kehittämisen perusta

Organisaatioteorioita on ollut aikojen saatossa useita ja ne ovat muuttuneet yhteiskunnan kehityksen myötä (Hatch 2013). Yhtä lailla organisaatiotutkimus on kehittynyt esimerkiksi paradigmojen ja ajattelutapojen osalta (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014). Varsinaisen organisaatiokehittämisen historia alkaa 1930-luvulta. Toiminnalle on olemassa kymmeniä määritelmiä, mutta käytännössä organisaatiokehittäminen (organization development, OD) tarkoittaa organisaation eteenpäin viemistä muutosprosessien avulla. (What is Organization Development? 2011; Health Behavior and Health Education 2016.)

Organisaatiokehittäminen on monitieteellinen ala, jossa yhdistyvät tutkimus, teorit ja käytäntö. Muun muassa liike-elämä, organisaatiopsykologia, henkilöstöhallinta, viestintä ja sosiologia vaikuttavat alan kokonaisuuteen. (What is Organization Development? 2011.) Tämän vuoksi organisaatiokehittämistä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta.

Kehittämisen taustalla on usein jokin organisaatioteoria ja/tai ajattelutapa. Näkökulmat ja ajattelutavat vaihtelevat kirjallisuudessa riippuen siitä, pyritäänkö esimerkiksi ymmärtämään organisaatioiden perusolemusta vai niiden riippuvuutta ympäristöstä. Systemi-, kaaos-, kontingenssi- ja strategisen valinnan teorit sekä kompleksisuusajattelu liitetään usein organisaatiotutkimukseen. Rajanvedot vaihtelevat kuitenkin tulkitsijoittain, sillä teorioilla on monesti yhteneviä piirteitä. (Juuti & Virtanen 2009; Juuti & Luoma 2009; Laitinen ym. 2014.)

Lähimpänä tutkimuksen lähtökohtia ovat Eve Milton-Kellyn (2003) jaottelun mukaiset kompleksiset adaptiiviset systeemit ja dissipatiivisten rakenteiden teoria. Näistä ensimmäistä sovelletaan muun muassa verkostojen strategiseen johtamiseen ja jälkimmäistä innovaatioiden tutkimukseen (Laitisen ym. 2014, 94–95 mukaan). Lisäksi 2000-luvulla organisaatiomuutostutkimusten näkökulmaksi on yhä useammin otettu sosiaalinen konstruktionismi, joka keskittyy ihmiseen tiedon tuottajana ja erityisesti kielen merkitykseen muutoksissa (Juuti 2013, 180, 199–202).

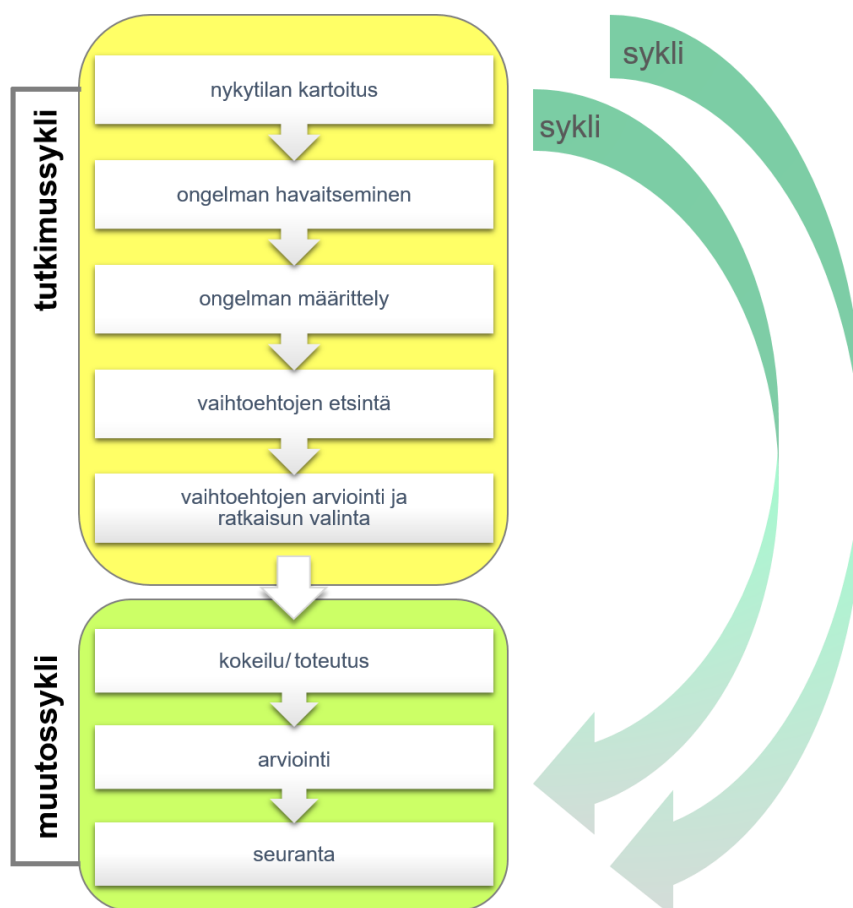
Muutokset ovat tänä päivänä osa yritysten ja organisaatioiden arkea (mm. Juuti & Virtanen 2009, 7, 13; Juuti 2013, 179; Kananen 2015, 40). Muutokset liitetään usein kehittämiseen, ja ympäristön muuttuessa organisaatioiden onkin pyrittävä uudistumaan (Juuti 2013, 179). Muutoksia on monenlaisia ja -laatuisia; koot, läpivientiajat ja kehityskohteet vaihtelevat, minkä vuoksi organisaatiomuutoksen ilmiötä on vaikea määritellä ja kuvata (Juuti & Virtanen 2009, 16). Muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä voi pyrkiä havainnollistamaan esimerkiksi nelikenttämallilla (Burnes 2014, 405–409).

Kun uudistuksia lähdetään suunnittelemaan, on tärkeää kirkastaa ensin vastaukset seuraaviin kysymyksiin: miksi muutosta halutaan, mitä syitä taustalla on, keskitytäänkö muutoksessa yksilöihin, ryhmiin vai kokonaisuuteen ja kuka johtaa

muutosprosessia. On hyvä huomioida myös muutosvastarinnan mahdollisuus ja prosessia johtavien henkilöiden taidot. (Burnes 2014, 327–328.)

Vaikka organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä (Juuti 2013, 179), muutokset tulisi kuitenkin toteuttaa aina suunnitelmallisesti (Kananen 2015, 42). Organisaatio-
muutoksia voidaan hallita useammalla tavalla, riippuen organisaation toiminta-
konseptista eli organisaation kirjotetuista tai kirjoittamattomista periaatteista. Tä-
hän liittyvät ensisijaisesti projektinhallinta ja projektien johtaminen sekä laajem-
min ottaen johtaminen ylipäänsä. (Juuti & Virtanen 2009, 77.)

Kehittäminen voidaan nähdä projektitoteutusten lisäksi myös jatkuvana proses-
sina, kuten alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) havainnollistetaan. Tällöin tutkimus-
ja muutossyklit toistuvat peräjälkeen luoden prosessijatkumon. (Kananen 2015,
42.)

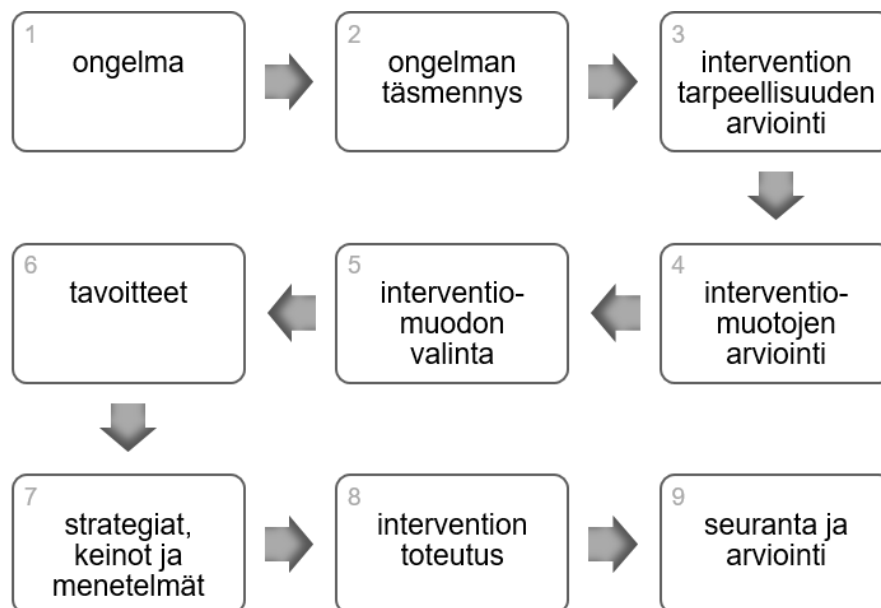


Kuvio 6. Kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2015, 42)

Kehittämissykli koostuu tutkimus- ja muutososasta. Ensimmäinen vaihe on kar-
toittaa nykytilanne ja havaita mahdolliset muutosta kaipaavat asiat eli ongelmat.
Kun ongelmat on määritetty, rakennetaan interventio- eli muutosprosessivaihto-
ehdot, joiden avulla ongelma voidaan ratkaista. Tämä on käytännössä toinen
vaihe. Kolmannessa vaiheessa muutos toteutetaan (muutossykli). (Kananen
2015, 41–42, 50–58.)

Tätä kehittämissyklin mallia voidaan soveltaa kaikkeen kehittämiseen. Sen lo-
giikka on yksinkertainen ja käytännönläheinen, minkä vuoksi malli on valittu tä-
män opinnäytetyön tutkimuksen päälinjaksi.

Varsinaisen kehittämistutkimuksen eli tutkimuksellisista lähtökohdista toteutetta-
van muutostyön prosessikuvaaja on hieman toisenlainen. Alla olevassa kuviossa
(Kuvio 7) havainnollistetaan kehittämistutkimuksen toteutusmallia interventio-
muotoisena prosessina. Käytännössä tämä prosessi on sama kuin kuviossa 6 (s.
21) , mutta tutkimuksellisesta näkökulmasta kuvattuna.



Kuvio 7. Kehittämistutkimuksen prosessi (Kananen 2015, 51 mukailten)

Kehittämistutkimuksen prosessi sisältää jotakuinkin samat vaiheet kuin mitä yleis-
emmässä syklimallissa on (vrt. kuviot 6 ja 7). Kehittämistutkimuksessa painote-
taan kuitenkin tutkimuksen osuutta ja merkitystä, ja käytetyt termit ovat teoreetti-
semmat. (mt.)

Kuten luvussa 2.3 on kerrottu, tämä opinnäytetyö on case-tutkimus. Case-tutkimus keskittyy kehittämissyklin tutkimusosaan jättäen varsinaisen muutoksen toteuttamatta, kun taas kehittämis- ja toimintatutkimukset keskittyvät muutossyklin tarkasteluun. (mts. 39–42.) Näin ollen case-tutkimuksessa kuviosta 7 (s. 22) toteutetaan vaiheet 1–7, mutta kehittämistutkimus painottuu vaiheisiin 8 ja 9. (mts. 41–42, 50–58.)

3.2 Kehittämisen strateginen merkitys

Yksinkertaistettuna strategia on kuvaus organisaation vahvuuksista, erottumiskeinoista ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta (Juuti & Luoma 2009, mm. 13). Siinä pyritään huomioimaan ympäristö, sidosryhmät ja resurssit asiakasta unohtamatta (Capon 2008, 4). Strategia kiteyttää valinnat, joita organisaation johto haluaa tulevaisuudessa tehdä, päästäkseen haluamaansa päämäärään. Mitä onnistuneemmin viestin tiivistää, sitä helpompi sitä on seurata. (Kurvinen & Sipilä 2014, 22–26.)

Kuten sivulla 19 mainitaan, kehittämiseen tähtäävien projektien tulisi linkittyä organisaation strategiaan eli olla toiminnan kannalta oleellisia (Euroopan komissio 2004; Paasivaara ym. 2013, 42). Kuitenkin toisen, kilpailevan näkemyksen mukaan strategiaan ei tulisi nojata liikaa. Strategiat eivät ole staattisia ja ne voidaan ymmärtää eri tavoin eri organisaatiotasolla, joten pelkkä kirkas idea muutoksen taustalla voi riittää. (esim. Balogun & Johnson 2005, Juutin & Virtasen 2009, 27–28 mukaan.)

Onko strategialla siis merkitystä kehittämistyössä? Jos organisaatiota lähdetään kehittämään, jo käytännön järjellä ajatellen tuntuu oletuksenomaiselta, että toteutettavien muutosten pitäisi viedä organisaatiota askeleen lähemmäs tavoiteltua tulevaisuutta. Näin ollen voitaneen todeta, että strategian *tulisi* liittyä kehitysprosesseihin ja vastavuoroisesti kehitysprosessien olla osa strategiaa.

Strateginen johtaminen on kuitenkin melkein oma taiteenlajinsa. Yhteiskunnan kiihtyvät muutokset asettavat haasteita strategioiden laadintaan vaatien organisaatioita uudistumaan myös sillä saralla. Postmodernien strategioiden tulisi luoda merkityksiä, innostaa ja rohkaista tekemään, osallistaa. Vaikka strategialla etsitään vastauksia samoihin kysymyksiin kuin ennenkin, tulisi postmodernin

strategian toimia käytännön välineenä henkilökunnan johtamiseen ja aktivointiin. (Juuti & Luoma 2009.)

Perinteinen strateginen johtaminen epäonnistuu usein vaikeaselkoisuutensa ja käytännön yhteyksien puuttumisen vuoksi. Vasta tehdyn selvityksen mukaan, vain 2 % työntekijöistä osaa nimetä oman organisaation strategiset painopisteet – ylimmästäkin johdosta vain 13 % (Savon Sanomat 2016). Henkilökunta ei näe päämäärää toivotulla tavalla, viestintä ontuu ja sitouttaminen ja osallistaminen jäävät puutteelliselle tasolle. Sitouttaminen ja osallistaminen ovat kuitenkin nyky päivänä kriittisiä tekijöitä organisaation selviämisen kannalta, ja tähän eivät yksin postmodernit, tarinallisetkaan strategiat riitä. On pyrittävä vielä parempaan. (Capon 2008, 378–379; Juuti & Luoma 2009; Kurvinen & Sipilä 2014.)

Menestykseen vaikuttavat tietenkin joustavuus ja notkeus. On myös ymmärrettävä organisaation todellinen tarkoitus: asiakkaiden palvelu mahdollisimman hyvin (Kurvinen & Sipilä 2014). Keskeisin tekijä onnistumisessa on organisaation kyky uudistua jatkuvasti ja ketterällä tavalla. Tällöin strategia ei voi perustua yksin aineelliseen pääomaan, vaan aineettoman pääoman merkitys korostuu. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita, osaamista, ideoita ja sitoutuneisuutta. Aineetonta pääomaa johdetaan tunteiden, tunnelman ja laadukkaan viestinnän kautta, mikä tulisi huomioida myös strategiatyössä. (Juuti & Luoma 2009.)

Työntekijöiden osaaminen on siis tärkeässä roolissa organisaation elinvoimaisuuden kannalta. Myös tieto, avoin viestintä ja luovuus ovat tänä päivänä kilpailutekijöitä. Kuitenkin se, hyödynnetäänkö näitä asioita strategisesti, on kiinni johtajista. Henkilöstön sitoutumattomuus ja vastuun välttely ovat merkkejä siitä, että esimiehet eivät ole onnistuneet luomaan edellytyksiä onnistumisille tai olosuhteita keskustelulle. (Juuti 2013.) Osaamisen johtaminen, tunnejohtaminen kuin myös sisäinen työelämä ovat kaikki aiheita, jotka ovat nousseet viime vuosina keskusteluun. Teemaan palataan siksi vielä luvussa 3.4 Muutosjohtaminen ja -viestintä.

Aineettomien kilpailutekijöiden korostuminen strategisessa mielessä on kuitenkin vain yksi osa monimutkaista, osin kaoottistakin nykytilannetta. Strategisessa kehittämisessä tuli huomioida nyt myös erilaisuuden ja elämysten merkitys. Asiakkaat eivät enää odota vakioita, ja poikkeamat ovat virheiden sijaan mahdollisuuksia; innovatiivisuuden johtaminen korostuu. (Juuti & Luoma 2009; Juuti 2013.)

Seuraavaksi johtajien tulisikin keskittyä pohtimaan, miten strategia saadaan nostettua uudelle tasolle. Jotta tähän tehtävään voidaan ylipäänsä ryhtyä, on ymmärrettävä, että strategiat ovat sidoksissa kulloiseenkin maailmankuvaan. Kehittäminen tietyn maailmankuvan kontekstissa on eri asia, kuin pyrkimys kehittämiseen uudenlaisten näkemysten avulla.

Strategian kehittäminen vaatii johtamisen kehittämistä. Organisaation strategista johtamista kehittävien on kuitenkin hyvä tiedostaa omat raja-aitansa ja valita painopisteensä. Strategisen johtamisen kehittäminen vaatii aina myös koko organisaatiota koskevan muutoksen. Henkilöstön saaminen mukaan kehittämisprosessiin ja muutokseen on kriittistä, ja se onnistuu harvoin ohjaamalla prosessia yksinomaan ylhäältä. (Juuti & Luoma 2009; Kuusela 2015.)

Looginen seuraava askel, ennen varsinaiseen kehitysprosessiin tai -projektiin lähtemistä, on tarkastaa seuraavien osa-alueiden nykytilanne: brändi, sisäinen markkinointi ja edellytykset oppimiselle. Brändi on asiakkaiden kokonaiskäsitystä organisaatiosta tai yrityksestä, ja sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan muun muassa vuoropuhelua, innostamista ja valmentamista organisaation sisällä. Jotta organisaation toiminta heijastuisi positiivisesti asiakaskontakteihin, strategian lisäksi sisäisten prosessien on oltava kunnossa ja tavoitteen kaikille kirkas. (Juuti & Luoma 2009; Kurvinen & Sipilä 2014.)

Ideaali tilanne olisi saavuttaa oppivan organisaation taso. Oppimista tapahtuu aina jossakin muodossa, mutta organisaation oppimisella tarkoitetaan kompleksempää eli monitahoisempaa piirrettä. Siinä oppimisen prosessi nostetaan yksilötasolta organisaatiotasolle, ja tavoitteena on uudistaminen korjaamisen tai ylläpitämisen sijaan. Kun perinteisestä oppimisesta päästään seuraavalle tasolle, uudistamiseen, voidaan puhua kaksikehäisestä oppimisestä. (Juuti & Luoma 2009, 133–139; Juuti 2013, 165–167.)

Tällaisen ilmiön ymmärtäminen ja hahmottaminen on ymmärrettävästi haasteellista, mikä taas kertoo ilmiön johtamisen vaikeusasteesta. Teorian ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä, sillä vasta käytännön kehityksestä on hyötyä. Oppivan organisaation ideaali koostuu jaetusta visiosta eli koko henkilökunnan yhteisestä näkemyksestä, itsehallinnasta, taustalla olevista käsityksistä, tiimioppimisesta ja systeemijattelusta eli monitasoisuuden ja kytkösten näkemisestä. (Juuti & Luoma 2009, 133–139.) Oppivan organisaation tason saavuttaminen ja onnistuneen asiakaskokemuksen luominen ja johtaminen voisivat olla nykypäivän post-modernin strategian tavoitteita.

Vaikka organisaation kehittäminen ei voikaan lähteä yksin ylhäältä, on johtajuutta silti löydettävä. Myös strategista johtamista voidaan kehittää, ja tähän on olemassa mahdollisuudet kaikenlaisista lähtökohdista. Johtamisen kehittäminen vaatii kuitenkin havahtumista, oman maailmankuvan tarkastelua, ajattelun uudistamista ja ennen kaikkea henkilökunnan mukaan ottamista. Kukaan ei käännä laivaa yksin. Strateginen kehittäminen lähtee asiakkaiden arkikokemusten tasolta, luo avointa keskustelua ja saa työntekijät mukaan muutokseen. (Juuti & Luoma 2009; Kuusela 2015, 149.)

3.3 Projekti kehittämisen välineenä

Vaikka kehittämistä voidaan tehdä jatkuvana prosessisyklinä, on johdon hyvä tuntea myös projektinhallinnan perusteet. Mitä laajempi kehityshanke on, sitä enemmän uudistustoimenpiteiden vetäjältä vaaditaan osaamista projektityön tekemiseen ja projektijohtamiseen. Organisaation projektijohtamisen taso linkittyy korreloivasti kehittämisosaamisen tasoon. (Paasivaara ym. 2013.)

Projektilla tarkoitetaan ajallisesti ja toiminnallisesti rajattua toimintaa, jolla on ennalta määritellyt tavoitteet, jonka toteutus on suunniteltu ja johon on erikseen varattu resursseja. Projektijohtamisen perinteisiä oppaita on paljon. Niissä muun muassa luokitellaan projektityyppejä ja kerrotaan projektin läpiviennin periaatteet. (Pelin 2011; Paasivaara ym. 2013, 14–15, 36–39.) Tässä raportissa käytetään termejä projekti ja hanke synonyymeinä.

Edellä mainittu määrittely asettaa kehyksiä, joihin nykypäivän kehittämisprojektit eivät välttämättä täysin istu. Perinteiset projektitoiminnan mallit on laadittu yritystoiminnan näkökulmasta, mikä luo lisähaasteita niiden soveltamiseen esimerkiksi hyvinvointipalveluorganisaatioihin – joksi myös seurakunnat ja seurakuntayhtymät voidaan tarjoamiensa palvelujen puolesta katsoa. Kirkollisorganisaatioilla on myös yhteisiä piirteitä kunta- ja julkishallinnon kanssa (Aaltonen 2015, 68–69). Lisäksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiossa toteutettaviin projekteihin. (Paasivaara ym. 2013, 12–14, 36–39.)

Pelkistetysti projekti koostuu valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheesta. Työkokonaisuudet vaihtelevat suljetuista eli organisaation sisäisistä avoimiin eli ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa toteutettaviin. Projektit eroavat myös sen mukaan, miten voimakkaasti ne linkittyvät organisaation johtamiskulttuuriin. Lisäksi projekteihin liittyy usein yhteistoiminnallisuutta eli useamman kuin yhden toimijan panos. Käytännössä tämä tarkoittaa vähintäänkin organisaation johdon ja työntekijöiden yhteistyötä. (Anttila 2007, 38–44.)

Nykyaikana puhutaan jopa projektiyhteiskunnasta, sillä projektien ja hankkeiden määrä on lisääntynyt viime vuosikymmeninä niin runsaasti. Esimerkiksi hyvinvointipalveluorganisaatioissa projektit ovat olleet kehittämisen väline, joilla on vastattu muun muassa ikääntymisen ja kulujen kasvun haasteisiin. Toisaalta hankkeet ovat keino venyttää organisaation taloudellisia resursseja, sillä niihin saadaan usein ulkopuolista rahoitusta. (Paasivaara ym. 2013.)

Riskianalyysi toimii aina hyvänä työvälineenä isomman projektin hallinnassa, mutta ulkopuolista rahoitusta saataessa analyysi on usein pakollinen. Tällöin määritellään mahdolliset eteen tulevat ongelmakohdat ja niiden hallintakeinot. (mts. 101–102.) Hankalaa määrittelystä tekee se, että käytännössä riskit ovat usein ihmisten itsensä aiheuttamia, mikä taas hämärtää objektiivisuutta (Rautanen 2011, 9). Hyvän lähtökohdan antavat kuitenkin aiemmat projektit: se, mikä edellisillä kerroilla on mennyt huonosti, voidaan nähdä nyt riskiksi (Pelin 2011, 217).

Organisaation toimintaan sisältyy aina erilaisia riskejä. Riskienhallinnan pitäisi siksi olla osa strategiaa, ja hallinnalla saavuteltavien tavoitteiden tulisi olla linjassa muun toiminnan kanssa. Perinteisesti aineelliset riskit on havaittu ja hoidettu hyvin. Sen sijaan aineettomia riskejä ei välttämättä ole edes kartoitettu, saati suhteutettu euromääräiseen muotoon. Aineettomilla riskeillä tarkoitetaan inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan liittyviä haasteita. (Rautanen 2011, 10–11.)

Projekteissa riskit keskittyvät usein ajanhallintaan, teknologiaan, vastuukysymyksiin, resursseihin ja organisaatorajoihin. Näihin osa-alueisiin tulisi ottaa kantaa jo projektisuunnitelmassa, vaikka riskienhallinnasta voidaankin luoda oma dokumenttinsa. Organisaatiossa voidaan laatia oma vakiomalli projektisuunnitelmasta, jotta toteutettavat hankkeet olisivat riittävän suunnitelmallisia. (Pelin 2011, 79, 218–221.)

Millainen on hyvinvointipalvelujen projekti?

Hyvinvointipalveluja tuottavan organisaation projekteihin perinteiset mallit eivät täysin istu. Tarvitaan erityispiirteet huomioivaa, uudenlaista ajattelua. Perusmääritteiden (aikajänne, resurssit, tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus) lisäksi tarvitaan lisämääritteitä: kohdentuminen, osaaminen, sektoritoimijuus, asiakaslähtöisyys ja johtaminen. (Paasivaara ym. 2013, 39–47.)

Projektien pituudet vaihtelevat viikosta vuosiin, ja resursseilla tarkoitetaan tässä henkilöstö- ja taloudellisia panoksia. Tavoitteellisuuden tärkeydestä on puhuttu jo aiemmin, muun muassa edellisessä luvussa. Yhtä lailla suunnittelulla on olennainen merkitys projektin onnistumisen kannalta – minkä kertoo jo perinteinen sanonta ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.”. (mts. 39–47.)

Kohdentamisella tarkoitetaan projektin toteuttajien määrittelyä eli projektihenkilöstön ja keskeisten sidosryhmien tunnistamista, varsinaisen tekemisen erittelyä ja hyödynsaajia. Osaamiselle projektitoiminta asettaa kolme vaatimusta: projektityön perustaidot, tiimityön taidot ja sisältöosaaminen. Vaatimukset on lueteltu merkitsevyysjärjestyksessä. Sisältöosaaminen vaikuttaa projektin uskottavuuteen, mutta toisaalta käsiteltävän aiheen ymmärtäminen ei yksin riitä onnistuneen projektin läpiviemiseen. (mts. 39–47.)

Sektoritoimijuuden määritelmällä tarkoitetaan kehittämistä toteuttavan organisaation toimintasektorin tunnistamista. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva seurakuntayhtymä määritellään kolmannen sektorin organisaatioksi. Asiakaslähtöiseen kehittämiseen palataan myöhemmin, muun muassa luvussa 5.1. Tiivistetysti voidaan kuitenkin todeta, että projektityön pitäisi olla aina asiakassidonnaista. (mts. 39–47.)

Projektiohjaus, projektinhallinta ja projektijohtaminen ovat termejä, joita käytetään kuvaamaan johtamisen osa-alueita projektissa. Projektiohjauksella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla ohjataan hankkeen edistymistä, esimerkiksi ohjaus- tai seurantaryhmä. Projektinhallinta sisältää konkreettiset toimintatavat ja työkalut, joilla kokonaisuutta hallitaan. Hankkeen johtamiseen sisältyy asioiden ja ihmisten johtamista. (mts. 39–47.)

Hyvinvointipalvelujen organisaatioissa yhteistoiminta on perinteisesti ollut haaste, ja kokonaisuutta tarkastellaan herkästi vain omista lähtökohdista. Ammattikeskeisyydestä pääseminen taas on ollut muutosjohtajien haasteena. Pyrkimyksenä on ollut tukea hyviä prosessikokonaisuuksia ja moniammatillista tiimityötä. Erilaisilla yhteistoiminnallisilla sosiaali- ja terveysalan kehittämisprojekteilla on tähdätty asiakaslähtöisiin palvelukokonaisuuksiin ja toimintamalleihin. (mts. 51–53.)

Haasteensa asettavat myös erilaiset intressit. Eri toimijat painottavat ja tavoittelevat eri asioita, mikä hankaloittaa yhteistyön sujumista ja projektin johtamista. Intressierot luovat jännitteitä sidosryhmien välille. Verkostoituminen on kuitenkin erityisen tärkeää hyvinvointipalvelualalla. Yhteistyöllä voidaan tavoittaa laajempi asiakaskunta, tehostaa toimintaa, parantaa tuottavuutta, turvata erityisosaaminen ja keskittää palveluja. (mts. 73–78.)

Projektien tavoitteena on mahdollisista intressieroista huolimatta luoda lisäarvoa. Perinteisesti projektin onnistumista on arvioitu aikataulussa ja budjetissa pysymisen sekä suunnitelmien toteutumisen perusteella. Monesti näitä tavoitteita ei saavuteta täysin, mutta tähän on jokseenkin yksinkertainen selitys: Miten lopputulosta voidaan tietää varmasti ennalta, kun projektia ei ole vielä toteutettu? Miten mikään työryhmä voi ennalta laskea täsmälleen oikean, projektin toteutukseen

vaadittavan ajan ja euromääräiset tulokset, kun käytännön työ on vasta edessä?
(Cross & Brohman 2015.)

Oikein ennustamisen vaikeus ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tiettyjä tavoitekehyksiä kannattaisi luoda. Perinteisistä onnistumisen mittareista puuttuu kuitenkin yksi, erittäin tärkeä ulottuvuus: yleensä tavoitteessa onnistumisen määräävät lopulta asiakkaat. Niin yritykset kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat olemassa asiakkaita varten, ja ihmiset äänestävät jaloillaan. Näin ollen onnistumista tulisikin tarkastella ajan, rahallisen tuloksen ja toteutuneiden toimenpiteiden lisäksi asiakkaiden näkökulmasta. (mt.)

Kehittämiprojektit epäonnistuvat yrityksistä huolimatta yleensä aina joiltakin osin. Edellä mainitun väärin ennustamisen lisäksi suurimmat syyt siihen, **miksi projektit epäonnistuvat**, ovat projektiin liittyvän epävarmuuden tunnistamattomuus tai sen aliarvioiminen ja projektin priorisoimattomuus organisaatiossa. Toisin sanoen: projekteihin liittyy usein liikaa epävarmuustekijöitä, ja projektin merkitystä organisaatiolle ei ymmärretä tarpeeksi hyvin. (mts. 28–29.)

Epävarmuustekijöitä voivat olla esimerkiksi projektihenkilöstön epäpätevyys, vääränlaiset tarkoitusperät ja tausta-ajatukset, henkilöstön sitoutumattomuus muutokseen ja ylipäänsä vääränlainen projektikulttuuri. Projektin priorisointi voidaan todeta riittäväksi, jos seuraaviin kysymyksiin osataan vastata:

- Tunnistetaanko projektin päähenkilöt?
- Kykeneekö projektipäällikkö nimeämään hankkeen päärahoittajan?
- Onko projektihenkilöstöllä selvä käsitys organisaation strategiasta ja projektin linkittymisestä siihen?
- Päivitetäänkö organisaation strategiaa juoksevasti?
- Tietävätkö projektihenkilöstö ja tukipalvelut projektien tärkeysjärjestyksen? (Paasivaara ym. 2013; Cross & Brohman 2015.)

Kuten moneen otteeseen on jo tuotu esille, kehittämisen johtaminen on haasteellista. Johtajan on kyettävä hallitsemaan laajoja ja monitasoisia kokonaisuuksia ja ymmärrettävä myös riittävästi psykologiaa. Samoin projektien johtamisessa on huomioitava psykologisia tekijöitä työvaiheiden hallinnan lisäksi (Paasivaara ym.

2013, 124). Projektityötä opitaan kokemalla ja yhteistoiminnalla; pelkkä teoreettinen osaaminen tai käskyttäminen eivät tuota hyviä tuloksia. (Cross & Brohman 2015, 173.)

Projektkulttuuri rakentuu organisaation arvojen, ideologioiden, toimintakriteerien ja tärkeysjärjestysten kautta. Projektkulttuuri liittyy olennaisesti organisaatiokulttuuriin kuin myös sisäiseen työelämään, josta puhutaan tarkemmin luvussa 3.4. Monesti tällaiset tekijät ovat piileviä, abstrakteja ja vaikuttavat toimintaan negatiivisesti. Siksi on erityisen tärkeää pyrkiä saavuttamaan positiivinen kehittämisen ilmapiiri. (mts. 122–124.)

Parhaimmillaan projektit tukevat henkilöstön hyvinvointia ja antavat aidon mahdollisuuden vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Kun tavoitellaan oikean kokoisia muutoksia oikeilla resursseilla ja kytketään projekti osaksi organisaation perustehtävää, voidaan saavuttaa todellisia vaikutuksia ja tuottaa yhtenäistä ja pitkäjänteistä toimintaa. Henkilökunnan riittävä osallistaminen kehittämiseen edesauttaa uusien toimintatapojen omaksumista ja antaa projekteille positiivisen leiman. (mts. 145–146.)

3.4 Muutosjohtaminen ja -viestintä

Tapahtuupa kehittäminen sitten prosessina tai projektiluontoisena, lopputulos on kuitenkin sama: muutos. Kuten edellisissä luvuissa kerrottiin, niin pienten kuin suurten muutosten tulisi aina viedä organisaatiota askeleen lähemmäs strategiassa määriteltyä päämäärää. Tässä onnistuminen riippuu johtamisen onnistumisesta (mm. Juuti & Virtanen 2009; Juuti 2013).

Se, missä olemme nyt, on omien valintojemme seurausta. Tämä pätee tietenkin myös organisaatioihin. Nykypäivän muuttuvassa maailmassa ei ole mahdollisuutta jämähtää, vaan ajattelua on pyrittävä aktiivisesti muuttamaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014.) Tuskin yhdelläkään organisaatiolla on varaa huonoon johtamiseen, epäpätevään henkilökuntaan tai asiakkaiden tarpeista poikkeaviin palveluihin. (Virtanen & Stenvall 2014.)

Johtajan tehtävänä on varmistaa organisaation mukautuminen ympäristön muutoksiin, ja pienet muutokset ovat harvoin vaihtoehtona. Johtajalla on oltava rohkeutta viedä organisaatiota eteenpäin kaikilla osa-alueilla, ja ilmaiseksi ei yleensä saa mitään. (Bouée 2013.) Kaiken taustalla tulee olla ajatus toiminnan tarkoituksesta, syystä, miksi organisaatio on olemassa ja minkä vuoksi kehittämistä tehdään. (Aaltonen ym. 2014.)

Ei kuitenkaan riitä, että johto tietää kehittämissprosessin tarkoituksen. Strategiaa käsittelevässä luvussa todettiin, ettei muutos voi lähteä yksin ylhäältä, vaan prosessiin on otettava mukaan koko henkilökunta. Tällöin johtajan on ymmärrettävä, kuinka johtaa muutosta mahdollisimman tuloksekkaasti. Yhtä oikeaa vastausta ei ole olemassa, mutta johtamisen ytimessä ovat aina vuorovaikutus, jakaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 140–163.)

Mistä muutosjohtaminen lähtee liikkeelle? Kuviossa 6 sivulla 21 ensimmäiseksi kehittämisen vaiheeksi ilmoitetaan nykytilan kartoitus. Johtajan on siis ensin selvitettävä organisaation sen hetkinen tilanne sen toiminnan osa-alueen osalta, jota suunnitellaan uudistettavan. Jotta tulevat uudistukset voitaisiin hyväksyä, on tunnistettava ja perusteltava muutostarpeet (Virtanen & Stenvall 2014, 193).

Nykytilanteen hahmottaminen voi kuitenkin olla haasteellista. Useissa tutkimuksissa, myös kotimaisissa, on osoitettu, että johdon käsitys organisaation nykytilasta poikkeaa muun henkilökunnan näkemyksistä ja kokemuksista. Johdon käsitys on usein henkilökunnan tuntemuksia positiivisempi. Myös käytettävän työkielen erot voivat hankaloittaa yhteisymmärryksen löytämistä. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

Yhteisymmärryksen saavuttaminen vaatii samalle aaltopituudelle pääsemistä niin tunteiden kuin ajatusten tasolla. Johtajan on oltava rehellinen, luotettava ja aito, jotta edellytykset yhteyden luomiselle olisivat olemassa. Mitä suurempi organisaatio on, sitä vaikeammaksi yhteyden löytäminen muodostuu. (mts. 140–146.)

Eriyisen vaarallista on, jos johtaja alkaa korostaa omaa ylemmyyttään tai lietsoo kilpailua organisaation sisällä. Johtajan on kyettävä näkemään oman etunsa ohi,

tai hän muodostuu vaaraksi organisaatiolle (Aaltonen ym. 2014, 108–114). Ihmisten johtamisen tulisi perustua palvelemiseen, todellisuuteen ja kokemuksiin. Analyttiset laskelmat tai perustelut eivät saa vastakaikua. Sen sijaan ihmisten kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuvat muutokset voivat onnistua. (Juuti & Virtanen 2009, 140–147; Laitinen ym. 2014, 99.)

Kun organisaation nykytila kehitystarpeineen on selvillä, aloitetaan syiden tarkastelu ja keskustelu muutosten toteutusvaihtoehdoista. Organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden vaikutukset ulottuvat eri tasoille. Kehittämistä johtavien on huomioitava, ettei muutosprosessin onnistuminen ole itsestään selvää ja useita tekijöitä on huomioitava. (Virtanen & Stenvall 2014, 180–185.)

Eri ihmiset kokevat ja näkevät muutokset eri tavoin. Muutoksen läpivientiaika ja koko ovat varsin suhteellisia, samoin niihin suhtautuminen: toiset innostuvat uudistuksista ja toiset karttavat niitä viimeiseen asti. Avoin keskustelu siitä, miten muutos nähdään organisaatiossa, on tärkeää. On selvää, ettei kukaan halua hävitä muutostilanteessa. Työn on tunnettava merkitykselliseltä – myös muutoksen jälkeen, mutta voitto voi olla muutakin kuin parempi palkka tai asema. (Juuti & Virtanen 2009, 14, 147–148; Virtanen & Stenvall 2014, 183–185.)

Muutoksiin liittyy aina epävarmuutta. Vaikka kehittämistä toteutettaisiin rationaalisen prosessina halliten kokonaisuutta järjestelmällisesti tai askeltavasti eli mallillisesti jaksottaen, lopputulosta ei koskaan voida tietää varmasti. Siksi on tärkeää kyetä näyttämään muutosten positiiviset puolet; puhutaan myös toivon johtamisesta. (Virtanen & Stenvall 2014, 185–187.)

Älykäs organisaatio näkee muutokset mahdollisuuksina. Vahvuuksiin perustuva kehittäminen ja positiivisen organisaatiokulttuurin luominen auttavat ongelmanratkaisussa. (mts. 187–190.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan monitahoista sosiaalista voimaa, joka vaikuttaa työntekijöihin tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Aiheesta käytetään useita synonyymejä, ja organisaatiokulttuurin käsite on lähellä sosiaalista pääomaa. (Schein 2004; Kuusela 2015.)

Organisaatiokulttuurin huomioiminen muutoksissa on muutoinkin tärkeää, ja myös kulttuuria voidaan kehittää. Esimiesasemassa oleva toimii aina esimerkkinä

muille: hän luo tiimityöskentelyn pohjan, opettaa avoimuuteen ja suvaitsevaisuuteen, synnyttää keskustelua. Henkilöstön tyytyväisyys kertoo suoraan organisaatiokulttuurin johtamisen onnistumisesta. Muutostilanteet horjuttavat organisaation dynamiikkaa, jolloin yhteishengen ylläpitämisen tärkeys korostuu entisestään. (Juuti & Virtanen 2009, 147; Virtanen & Stenvall 2014, 187; Kuusela 2015.)

Muutosvastarinta on kuitenkin väistämätöntä. Tämä on normaalia ja kuuluu prosessiin. Tärkeää on se, miten kehittämistä johtavat henkilöt suhtautuvat vastarintaan. Vastarinta voi olla näkyvää tai passiivista ja kognitiivisiin perusteluihin, tunteisiin tai käyttäytymiseen liittyvää. Vastustukselta ei tulisi sulkea silmiä, vaan päinvastoin sen taustojen ymmärtäminen voi auttaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa. (Schein 2004; Kuusela 2015, 153–156.)

Henkilöstön tuntemuksiin ja erityisesti passiiviseen vastarintaan tulisi kiinnittää huomiota – myös normaalitilanteissa. Passiivisen vastarinnan osuus on suurempi kuin näkyvän, ja pitkällä aikavälillä huono työilmapiiri voi kaataa isonkin organisaation. Kirjallisuudessa puhutaan termistä *sisäinen työelämä*. Sisäisen työelämän vaikutuksen suuruus organisaatioiden menestykseen on vasta selviämässä. (Amabile & Kramer 2012; Kuusela 2015.)

Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan yksilön työhön ja omaan organisaatioon liittyviä näkemyksiä, tunteita ja motivaatiota. Kunkin työntekijän oma sisäinen työelämä vaikuttaa hänen yksilösuoritukseensa. Kaikki työpäivän pienemmätkin tapahtumat muokkaavat sisäistä työelämää, ja pidemmällä aikavälillä kokemukset kasaantuvat. Hankalan ilmiön johtamisesta tekee sen näkymättömyys: sisäinen työelämä on pinnan alla oleva kokonaisuus, ja on hyvä huomata, ettei sillä tarkoiteta yksin motivaatiota tai tunteita. (Amabile & Kramer 2012.)

Kaikki edellä mainitut tekijät – kognitio, tunteet ja motivaatio – ovat tärkeitä, huomionarvoisia aihealueita kehittämisessä. Muutosten pitää viedä organisaatiota eteenpäin ja mahdollistaa siten myös työntekijöille polkuja edistymiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja toiminnan kehittämiseen on työntekijöiden sisäisen työelämän kannalta äärimmäisen merkityksellistä. Juuri siksi johdon

tulisi aina ottaa henkilöstö mukaan muutosten toteuttamiseen: henkilöstön hyvinvoinnilla on uskomattoman suuri vaikutus, ja erityisesti kasautuvat, negatiiviset tapahtumat muutoksissa voivat muodostua kriittisiksi. (mt.)

Yksittäiset sanavalinnatkin voivat vaikuttaa suuresti (mt.). Käytännössä kaikki organisaation toiminta perustuu kieleen ja sen käyttöön. Johtaminen on jatkuvaa kommunikointia, ja erityisesti muutostilanteissa retoriikan tärkeys nousee esille. Organisaation kielellinen maailma on moniääninen ja sekavakin kokonaisuus, jonka avulla reagoidaan ympäristöön ja voidaan luoda valta-asetelmia. Kielen merkitys työelämässä onkin viime vuosina korostunut, ja aiheetta on alettu tutkia syvemmin. (mm. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004.)

Kehittämisessä vaaditaan tietynlaista kommunikointia. Kehittämiseen ja muutoksiin liittyvää viestintää kutsutaan muutosviestinnäksi, ja se on osa työyhteisöviestintää. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, kaksisuuntaista kommunikaatiota, mitä tapahtuu organisaation sisällä. Aiemmin puhuttiin muun muassa sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta. (Juholin 2013.)

Yhä useammin kehittäminen ja muutokset nähdään enemmän jatkuvina sykleinä ja prosesseina kuin yksittäisinä ”kertarykäyksiä”. Erityisesti tällöin muutosviestinnän pitäisi mahdollistaa tilanteen riittävä ja perusteellinen käsittely. Ilmoitusluontoiset tiedotteet tai esitykset eivät riitä. Kuunteleva, vastavuoroinen keskustelu eli dialogi on paras tapa sitouttaa henkilö uudistuksiin. (Juholin 2008, 125–128.)

Käytännössä hyvä muutosviestintä tarkoittaa yksiselitteisiä, selkeitä ja käytännönläheisiä ilmaisuja, konkretisointia, osiin pilkkomista, muutosten selittämistä yksilötasolla ja taustojen sekä tavoiteltavien tulosten esille tuomista. Tarinat ja kielikuvat voivat auttaa tässä. Lopulta kaikki kiteytyy kuitenkin uskottavuuteen: jos kuulija ei ymmärrä viestiä oikein, ei saa ääntään kuuluville, hänen kysymyksiinsä ei vastata tai viestityt asiat ovat ristiriidassa hänen omien kokemustensa kanssa, hän ei todennäköisesti usko hyviäkään perusteluja. (mm. Schein 2004; Juholin 2008; Juholin 2013.)

Viestintä auttaa muutosten johtamisessa, mutta ei itsessään ratkaise ongelmia (Juholin 2013, 395). Jos kehittämistoimet tai suunnitellut uudistukset viivästyvät,

tulisi ensimmäisenä varmistaa johtamisen perusasioiden kunto. Muutosjohtaminen vaatii taitoja: on kyettävä tarkastelemaan kokonaisuutta, hoidettava perustehtävät ja keskityttävä muutokseen. Kehittämisen ytimessä on aina johtaminen. (Kuusela 2015, 153–156.) Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, kehittämissankkeissa epäonnistutaan silti yleensä joiltakin osin, mutta on hyvä muistaa, ettei kriittisyydellä saada lähellekään yhtä hyviä tuloksia kuin myönteisellä ja arvostavalla otteella. (Virtanen & Stenvall 2014, 187–190.)

On kuitenkin tuotava esille vielä yksi kehittämiseen tiiviisti liittyvä asia: alaistaidot. **Johtaminen ei yksin ratkaise muutosten onnistumista**, vaan kaikkien työntekijöiden on annettava oma aktiivinen panoksensa organisaation eteenpäin viemiseen. Keskinen (2005) määritelmän mukaan työntekijän velvollisuuksiin kuuluvat muun muassa työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, yhteistyö, mielipiteen ilmaisuus asioiden eteenpäin viemiseksi ja aktiivisen osallistumisen kehittämistyöhön. (Rehnbäckin & Keskinen 2005 mukaan.)

Esimiesasemassa toimiviin kohdistuu erinäisiä, erittäin kuormittaviakin paineita, ja heiltä odotetaan muun muassa ristiriitoihin puuttumista. Lisäksi aiemmin on tuotu esille johdolta tulevien viestien tärkeys erityisesti muutostilanteissa. Kuitenkin myös johtajilla on odotuksia työntekijöiden suhteen. Kotimaisessa tutkimuksessa huomattiin, että eniten toivotaan esimieheen suuntautuvaa vuorovaikutusta. (Rehnbäck & Keskinen 2005.)

Samassa tutkimuksessa kysyttiin myös, mitä työntekijä voi itse tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Tähän vastasivat ei esimiesasemassa olevat. Myös näissä vastauksissa nousi esille vuorovaikutus. Lisäksi mainittiin muun muassa joustavuus, avoimuus uusille haasteille, oman työn kehittäminen ja johtamisen onnistumisen edellytysten luominen itse. (mts. 16–19.)

Tuloksellinen kehittäminen kiteytyy siis johtamiseen, mutta kaikkien panosta tarvitaan. Muutosta johtavan on jokseenkin mahdotonta saavuttaa onnistunutta lopputulosta, mikäli kommunikaatio ei todellisuudessa toimi kaksisuuntaisesti tai jos muu henkilöstö ei tuo kehittämistyöhön omaa osuuttaan.

3.5 Erityispiirteiden huomioiminen

Seurakuntayhtymä ei ole ehkä se perinteisin kehittämisen kohde. Seurakuntayhtymä on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon organisaatio, mikä asettaa yhden haasteen toiminnan optimoinnille. Lisäksi toimintaa ohjaavat kirkolliset ja teologiset piirteet, ja palvelut sijoittuvat hyvinvointiin ja sosiaalialalle. Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on pitkät perinteet, ja jäsenmäärät vaihtelevat lähes sadastatuhannesta alle tuhanteen (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus 2016).

Vaikka seurakunnat nähdään edelleen merkittävänä toimijana yhteiskunnallisten palvelujen tarjoajana (ks. sivu 5), jo pitkään on jouduttu sopeutumaan laskevaan kirkon jäsenmäärään. Uskonnollisuus itsessään ei ole Suomessa vähenemässä, päinvastoin, mutta evankelis-luterilaisesti suuntautuneen väestön osuus on pudonnut reilussa parissa kymmenessä vuodessa yli kymmenen prosenttia. Tämä asettaa ymmärrettävästi haasteita myös seurakuntien taloudelle. (Kirkon tutkimuskeskus 2012; Kirkon tutkimuskeskus 2015, 13–16.)

Hyvinvointipalvelujen kehittämisprojektien erityisyyteen viitattiin jo edellisessä luvussa. Tiivistetysti erityispiirteisiin lukeutuvat asiakslähtöisyys, moniammatillisuus, monikulttuurisuus ja teknologia. Kolmannen sektorin palveluorganisaatioissa yleisen palveluperiaatteen ja jäsenkunnan intressit pyritään sovittamaan yhteen. Kolmannen sektorin merkitys hyvinvointipalvelujen järjestäjänä on myös korostunut viime vuosina. Toisaalta samaan aikaan kysytään, pystyvätkö julkinen ja kolmas sektori riittävään yhteistyöhön. (Juuti & Virtanen 2009, 21; Paasivaara ym. 2013, 52–64.)

Hyvinvointipalveluihin liittyy kuitenkin myös muita erityispiirteitä. Rakenteellisesti organisaatiot ovat hierarkkisia ja usein varsin byrokraattisia. Ylimmällä johdolla on suurin painoarvo, vaikkakin niin sanottu perusyksikö toimii etulinjassa asiakaisiin nähden. (Paasivaara ym. 2013.) Lisäksi on huomattava, että suomalaisen työväestön ikääntyminen koskee myös kolmatta sektoria. Tämä pakottaa organisaatiot muutoksiin. Lähivuosina seurakunnissakin joudutaan kilpailemaan osavasta työvoimasta. (Juuti & Virtanen 2009, 21–22.)

Seurakuntien organisaatiokulttuuri asettaa myös oman haasteensa kehittämiseksi. Esimiehen – tässä tapauksessa ensisijaisesti kirkkoherran – rooli kirkossa on merkittävä, mutta osin myös ristiriitainen: johtajalla on sekä hengellisen että hallinnollisen esimiehen tehtävä. Kirkollisen johtamisen viitekehyksissä ei välttämättä hyväksytä perinteistä poikkeavia näkemyksiä, ja valtaa saatetaan käyttää väärin. Organisaation sisäisten osien yhteistyön määrä vaihtelee, vuorovaikutuksessa ei aina olla avoimia ja kyseenalaistajiin suhtaudutaan joskus torjuvasti. (Kuusela 2015, 42–45.)

Toisaalta kirkossa on hyvät mahdollisuudet onnistuneeseen kokonaisuuden luomiseen. Kirkon toiminta on laajamuotoista, ja sillä on paljon puolestapuhujia. Kaikilla toimijoilla on sama kristillinen tehtävä ja tavoite. Kulttuurillista muutosta tarvitaan kuitenkin, jotta missiota voidaan toteuttaa ajan vaatimalla tavalla ja yhteistoimintaa parantaa. (mts. 42–45.)

Johtaminen kirkossa

Kuten edellä todettiin, kirkollisen organisaation johtamisessa on omat haasteensa. Seurakunnissa kirkkoherrat ovat arjen hierarkiassa ylimpänä, ja heiltä odotetaan hengellisen johtajuuden lisäksi hallinnollisen ulottuvuuden osaamista (mts. 42–45; Aaltonen 2015). Lisäksi johtajan on tunnettava organisaationsa historia, olla perimätietoinen. Perimätietoinen johtaja osaa yhdistää olemassa olevat arvostukset tilannekohtaisiin uudistamistarpeisiin. Kirkossa historiallisen luonteen korostaminen on vienyt tilaa uudistumiselta. (Aaltonen 2011, 72.)

Kuitenkin myös historialla on merkitystä kristillistä johtamista tarkasteltaessa. Kristillisen johtamisen perustehtävät periytyvät Jumalalta saaduista käskyistä, Jeesuksen sanoista ja Raamatusta. Tämän päivän johtamisoppien lisäksi myös Raamatusta on löydettävissä ohjeita hengellisen yhteisön johtamiseen. Raamatun ohjeiden kohdalla kysymys on enemmänkin siitä, osataanko annettuja malleja soveltaa ajasta riippumatta – ja siitä, tunnistetaanko malleja edes teologiaan pohjautuvassa organisaatiossa. (Ekman 2013.) Kaikki eväät ovat kuitenkin olemassa (Aaltonen 2011).

Hengellisen johtajuuden syvimmän olemuksen ymmärtämiseksi on ensin ymmärrettävä ihmisyyttä, luomista, syntiinlankeemuksen merkitys ja lunastuksen tärkeys. Tuon moninaisen kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii myös itsensä hyvää tuntemusta ja sen hyväksymistä, että valta ei todellisuudessa koskaan ole johtajalla. Kristinuskossa Jumala on aina ylinnä, ja jokainen palvelee häntä parhaansa mukaan. Oman edun tavoittelu kostautuu eikä edistä annetun mission toteuttamista. (Ekman 2013.)

Kohdassa 3.2 puhuttiin strategian merkityksestä kehittämisessä. Kristinuskon historiasta löytyy ohjeita myös tähän osa-alueeseen: Jeesus ja Paavali, erityisesti jälkimmäinen, olivat hyviä strategeja. He osasivat yhdistää suunnitelman johtajuuteen ja tuoda mukaan persoonallisuutta, laittaa itsensä likoon. Johtaminen ja strategiatyö kulkevat käsi kädessä. Sama merkitys voidaan nähdä myös toisinpäin: toimivan ryhmän on mahdollista muodostua vain, jos sillä on selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. (Aaltonen 2011, 95–101.)

Muita merkittäviä johtajia ovat olleet muun muassa Pietari, joka kykeni onnistuneesti johtamaan muutosta ja kehitystä, ja Joosef, joka huolehti viisaasti pitkän aikavälin taloudesta. Pyhä Birgitta taas nähdään rohkeutensa, verkostoituneisuutensa ja visionäärisyytensä vuoksi yhtenä historian merkittävimmistä naisjohtajista. (mts. 287–290.)

Kaikilla edellä mainituilla henkilöillä oli näkemystä. He tiesivät päämääränsä ja osasivat innostaa muita seuraamaan esimerkkiä. Hengellisen johtajan on siis tiedettävä, mistä hän puhuu, mutta se ei yksin riitä. Johtaja toimii, ei vain saarnaa; on kyettävä johdattamaan muita kohti päämäärää. Mooses ja Joosua ovat tästä hyvä esimerkki: ihmiset lähtivät seuraamaan Joosuaa Luvattuun maahan, mihin Mooses ei ilmestyksistä ja ihmeistä huolimatta kyennyt. (Ekman 2013.)

Näkemystä tarvitaan myös seurakunnissa. Seurakuntien sanoma on tärkeä, ja päämäärän, näkemyksen saavuttamiseksi on toimittava tehokkaasti. Hyvin hoidettu talous ja hallinto, suunnittelu ja koulutukset ovat hengellisen näkemyksen lisäksi tärkeitä, ja vain edellä mainittujen yhteispelillä päämäärä voidaan saavuttaa. Tehokkuus ei kuitenkaan saa tarkoittaa luovuuden ja innovatiivisuuden latisamista. Luovuus on arvokkuuden ja osallisuuden lisäksi keskeinen teologinen

teema, johon yhteisössä tulisi pyrkiä. Luovuutta voi kuitenkin olla myös vanhan periaatteen soveltaminen uudella tavalla. (Aaltonen 2011; Ekman 2013.)

Hengellisiltä johtajilta vaaditaan kokonaisnäkyä ja edelläkävijyyttä. Heidän on uskallettava ottaa roolinsa, vaikka johtajuus – jo sanana – aiheuttaa tänä päivänä ristiriitaisia tuntemuksia. Oikeastaan juuri siksi tärkeäksi nousee se, miten johtaja käyttää asemaansa. Vaikka lopulta kaikki on kiinni johtajan sydämen laadusta, hengellinen johtajuus on aina palvelemista. Tästä paras esimerkki oli Jeesus, joka omalla toiminnallaan näytti, ettei palveleminen suinkaan ole alentavaa. (mt.; mt.)

Johtajuuden on oltava myös näkyvää, jotta se olisi eettistä – ja eettisyys on tärkeä elementti hengellisissä yhteisöissä. Näkyvyys taas mahdollistaa vastapainon, avoimen keskustelun syntymisen ja siten yhdessä kehittämisen. Kirkollisissa organisaatioissa valtarakenteet ovat kuitenkin usein hyvin monimutkaisia, mikä tekee käytännön johtamisesta haasteellista. (Aaltonen 2011.)

Nyky päivänä näihin valtarakenteisiin kuuluvat niin demokraattisuus kuin myös maallikkojäsenet. Hallintorakenteet vaihtelevat aikakausittain, ja myös kirkon organisaatioissa tulisi olla joustavuutta vastata yhteiskunnan kulloisiinkin tarpeisiin johtamisen raamatulliset periaatteet säilyttäen. Yhteiskunta arvostaa tasa-arvoisuutta, mutta Raamatussa johtajisto on kuitenkin jaoteltu hierarkkisesti, roolit on nimetty, ja Henki valitsee johtajan – ei demokratia. Myös verkostot kuuluvat historian opetuksiin, ja tähän ollaan pyrkimässä pikkuhiljaa uudelleen. (mt.; Ekman 2013.)

Vaikka kirkollisen organisaation johtamiseen kuuluu selvästi sellaisia ulottuvuuksia, joita ei kapitalistisessa yritysmaailmassa nähdä, ei talouselämää voida ohittaa seurakunnissakaan. Talouselämä sopeutuu yhteiskunnan muutoksiin kirkkoa paremmin, ja syynä tähän ovat erot toimintakulttuureissa. Raha ei tietenkään ensisijaisesti ohjaa voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaa, mutta tehokkuuteen ja muutosmyönteisyyteen tulisi silti pyrkiä. (Aaltonen 2011; mt.)

Kuten aiemmin todettiin, pyrkimys tehokkuuteen tarkoittaa, että hengellisyyden lisäksi myös esimerkiksi toimistotyöt on hoidettava hyvin, tehtävät ja päämäärät

on määriteltävä selkeästi ja viestin on kuljettava. Organisaatiossa, jossa päällimmäisenä tehtävänä on hengellisyys, saatetaan joskus unohtaa edellä mainittujen toimien tärkeys ja merkitys päätehtävän onnistumiselle. Kaikilta osin yhtäläisyyteen yritys- ja talouselämän kanssa ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä: etiikka ei riipu suhdanteista. (mt.; mt.)

3.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Organisaatioihin liittyviä teorioita on runsaasti, ja osa niistä suuntautuu kehittämiseen. Organisaatioteoriat eivät kuitenkaan ole tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena, vaan teorialuvuissa on keskitytty kehittämisen johtamiseen. Kehittäminen vaatii johtajalta paljon, toteutetaan sitä sitten prosessina tai projektina.

Asiantuntemus ei yksin riitä pitkälle. On osattava johtaa ihmisiä, osaamista ja organisaatiokulttuuria. Onnistuneeseen kehittämiseen liittyy useita tekijöitä, joiden yhtäaikaista hallintaa vaaditaan. Johtajan on myös koko ajan kyettävä näkemään toiminta ja kehittäminen kokonaisuutena, joka vie organisaatiota kohti strategiassa kuvattua päämäärää.

Kehittämisen johtamisessa on tärkeää muistaa myös perusasiat ja niiden hyvä hallinta. Joustava uudistuminen vaatii toimivaa yhteistyötä ja viestintää johdon ja työntekijöiden välillä. Kehittämisellä on aina oltava tavoite, ja sen on oltava selvä myös työntekijöille. Vain avoimella, keskustelevalle toiminnalla muutosten toteuttamisessa voidaan onnistua.

Seurakunnat ja seurakuntayhtymät, yhtenä hyvinvointipalveluorganisaation muotona, ovat varsin haasteellisia kokonaisuuksia johtaa. Kirkon perhetyö käsittää käytännössä kaiken seurakuntalaisiin kohdistuvan toiminnan, ja toiminta on laaja-alaista, lähes sirpaleista. Kirkollisorganisaatiot ovat voittoa tavoittelemattomia, kolmannen sektorin toimijoita, mutta myös niiden elinvoimaisuuteen vaikuttaa organisaation talouden tasapaino. Liike-elämä ja talous ovat onnistuneet kehittämisessä kirkkoa paremmin.

4 Kehittämissykli perhetyön projektissa

Luvussa 3 käytiin läpi kehitystoiminnan johtamiseen liittyviä teorioita ja esiteltiin prosessimallit (kuviot 6 ja 7), joiden avulla kehittämistä voidaan toteuttaa. Kuten sivun 21 kuviossa 6 (Kehittämissyklin vaiheet) esitettiin, kehittämissykli koostuu kahdesta osasta: tutkimussyklistä ja muutossyklistä.

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektissa toteutettiin vain kehittämissyklin ensimmäinen osa eli tutkimussykli. Sähköisen kyselyn ja ryhmätyöskentelyjen avulla kerättiin tietoa yhtymässä tehtävän perhetyön nykytilasta ja sen kehitysehdotuksista henkilökunnan näkökulmasta (kartoitus). Tässä raportissa esitellään kartoituksen tulokset ja muut tutkimussyklin osat (ongelmien kartoitus ja interventiomuodot). Aineisto ja tulokset käydään läpi edeten kuviossa 6 esitetyn mallin mukaisesti. Tutkimussyklin teoreettinen tausta on esitelty kohdassa 3.1.

Ensimmäiseksi kuvataan tarkasteltavan kohteen eli Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön nykytila. Arvio nykytilasta johdetaan pääasiallisesti teoria-ohjaavalla sisällönanalyysillä. Aineistona käytetään vuoden 2015 lopulla toteutetun sähköisen kyselyn vastauksia. Myös tutkijan havainnot otetaan analyysissä huomioon. Lisäksi kerrotaan henkilöstön näkemys siitä, miten perhetyötä tulisi Lappeenrannan seurakuntayhtymässä kehittää.

Teoriaohjaavassa analyysissä aineistoa ei tulkita yksin teorioiden tai empirian pohjalta, vaan tulkintamuoto on aineistolähtöinen huomioiden olemassa olevat teoriat. Sisällönanalyysillä taas viitataan laadulliseen, tekstimuotoiseen aineiston tarkasteluun. Käytännössä sisällönanalyysissä aineisto jaotellaan tutkijan valitsemalla tavalla luokkiin, tyyppeihin ja/tai teemoihin. Myös lukumääriä voidaan esittää. (Syrjälä ym. 1996.)

Vaikka analyyseissa tullaan esittämään määrällisiä eli numeroarvoisia tuloksia, on analysointitapa ensisijaisesti laadullinen. Ilmiön selitys rakennetaan abduktiivisesti teorioiden ja empirian yhteisvaikutuksen pohjalta. Lisäksi, kuten luvussa 2.3.2 tuotiin esille, abduktiivisessa logiikassa ja case-tutkimuksessa myös tutkijan omalla osaamisella ja hiljaisella tiedolla on merkitystä. Abduktiivinen logiikka

tarkoittaa sitä, että tutkija työstää tutkimustaan teorian ja empirian välillä aaltoilevasti yhdistellen. Kuviossa 4 (s. 17) kuvattiin tämän opinnäytetyön abduktiivisen päättelylogiikan prosessi. Logiikka näkyy ensisijaisesti ratkaisumallien kuvauksessa, joiden rakentamisessa on hyödynnetty kaikkea sitä tietoa, mitä tutkijalle on kertynyt opinnäytetyöprosessin aikana ja ammatillisissa opinnoissa.

Alaluvussa 4.2 henkilöstön antamista kehitysideoista johdetaan keskeisimmät ongelmat. Ongelmien määrittelyn jälkeen annetaan ehdotukset muutosprosessimalleista eli interventiomuodoista. Interventiomuodot perustuvat toiminnallisen henkilökunnan eli harkinnanvaraiseen otantaan kuuluvien työntekijöiden näkemyksiin ja toiveisiin, mutta ratkaisumallien rakentamiseen vaikuttavat myös kirjallisuuskatsaus ja tutkijan oma tuntemus aiheesta.

Harkinnanvaraisessa otannassa oli mukana Joutsenon, Lappeen, Lappeenrannan, Lauritsalan ja Sammonlahden seurakuntien sekä yhteisten työmuotojen työntekijöitä. Sähköinen kysely lähti 117 henkilölle, ja siihen vastasi 71 henkilöä. Joutsenon seurakunta ei pääasiallisesti osallistunut ryhmätyöskentelyihin. Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on kuvattu tarkemmin kohdassa 2.3 sivulta 12 alkaen.

Muutossyklin toteuttaminen ei sisälly tässä käsiteltävään perhetyön projektiin. Vaan Koska tämä opinnäytetyö on case-tutkimus, varsinainen muutoksen toteuttaminen eli muutossykli ei sisälly empiriaan. Alaluvussa 4.4 kuvataan kuitenkin muutossyklin pääpiirteet yleisesti ottaen ja annetaan ideoita siihen, miten ehdotetut interventiot voitaisiin toteuttaa Lappeenrannan seurakuntayhtymässä.

4.1 Nykytilan kartoitus

Kuten luvussa 2.1 kerrottiin, Lappeenrannan seurakuntatyön historia lähtee 1300-luvulta. Tänä päivänä alueella on viisi paikallisseurakuntaa, jotka yhdessä muodostavat hallinnollisen ja taloudellisen keskittymän, Lappeenrannan seurakuntayhtymän. Lisäksi yhtymällä on yhteisiä työmuotoja, kuten lapsityö. Kaikkiaan yhtymässä on noin 200 työntekijää. Tutkimus kohdistuu noin puoleen työntekijöistä, sillä edellä mainitussa luvussa ovat mukana myös virkavapaalla olevat henkilöt.

Yhtymän johtava perheneuvoja Pirkko Varis käynnisti syksyllä 2015 projektin (jatkossa "perhetyön projekti" tai "projekti"), jonka tavoitteena oli kartoittaa yhtymän alueella tehtävää perhetyötä ja sen kehittämismahdollisuuksia. Kartoituksen toteutustavoiksi valittiin sähköinen kyselylomake ja ryhmätyöskentely.

Projektin ydinryhmään kuuluivat vetäjän lisäksi tiedotussihteeri yhtymän viestinnästä, lapsityön johtaja (viransijainen) ja Lappeen kirkkoherra. Ydinryhmä koontui noin kerran viikossa, ja sen tehtävänä oli varmistaa projektin eteneminen ja tarjota ideoita projektin suunnittelun tueksi.

Jotta kehittäminen sai tutkimuksellisen näkökulman ja projekti lisäapua läpiviennin, projektiin liitettiin opinnäytetyö. Opinnäytetyön tekijä (jatkossa "tutkija"), Siru Lantta, toimi projektissa tutkijana ja tarkkailijana sekä ydinryhmän jäsenenä. Opinnäytetyö toimii kerätyn aineiston kokoajana ja analysointikanavana.

Seuraavilla sivuilla esitellään projektin toteutustavat ja aineiston keruutavat eli sähköisen kyselyn sisältö ja ryhmätyöskentelyjen sisältö. Näistä kerätyt yksityiskohtaiset aineistot, kuten pöytäkirjat ja tiedostot, toimitetaan opinnäytetyön tilaajalle eli Lappeenrannan seurakuntayhtymälle. Niitä ei ole liitetty opinnäytetyön liitteeksi salassapidollisista ja sivumäärällisistä syistä. Molempien toteutustapojen kohdalla tulokset kuvataan tässä lähinnä yleisellä tasolla. Aineiston selittävä analyysi ja johtopäätökset on kuitenkin kerrottu alaluvuissa 4.1.1 ja 4.1.2.

Sähköinen kysely

Peruste sähköisen kyselyn valintaan oli sen helppous: kysely voitiin lähettää kaikille kohderyhmän työntekijöille yhtäaikaaisesti ja he pystyivät vastaamaan siihen parhaaksi katsomanaan aikana. Kohderyhmään kuului kaikkiaan 117 henkilöä, joista 71 henkilöä vastasi. Kokonaisvastausprosentti oli siten 61 %. Harkinnanvaraisen otannan rajaamisesta vastasi projektin vetäjä.

Kysely toteutettiin verkkoselainpohjaisen Webropol-työkalun avulla. Kukin kohderyhmän jäsen sai linkin kyselyyn sähköpostitse 26.11.2016. Linkki ja kysely olivat avoinna 26.11.–31.12.2016. Vastaamisesta muistutettiin kahdesti, 7.12. ja 14.12. Kopio kyselystä on liitteenä (Liite 1).

Kysely sisälsi yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajan saatesanat ja yhdeksän kysymystä, joista kahdeksaan oli pakollista vastata. Kysymykset olivat tyyppiä valinta (vain yksi valinta vastausvaihtoehdoista), monivalinta (mahdollisuus valita useampia vastausvaihtoehtoja) ja avoin vastaus (vastaajan tuottamaa tekstiä, vähintään 30 merkkiä).

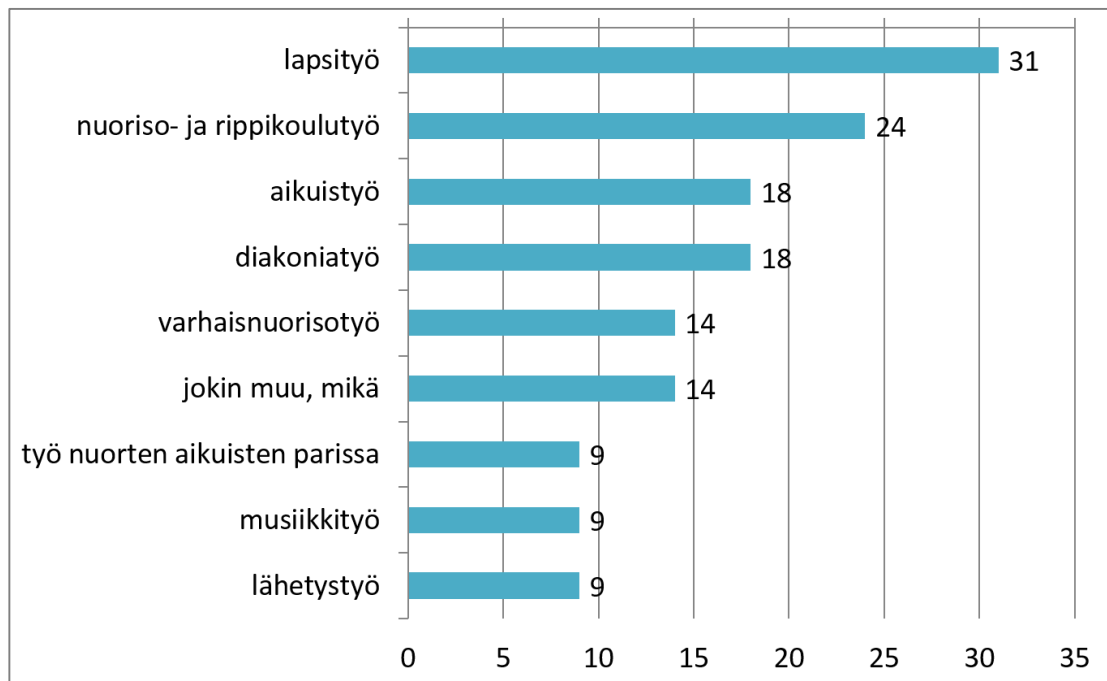
Ensimmäiset kolme kysymystä tarkoitettiin taustatietoa kerääviksi kysymyksiksi ja loput viisi kysymystä varsinaisiksi aineistollisiksi kysymyksiksi. Viimeinen kysymys oli tarkoitettu vapaille kommenteille ja terveisille. Projektin vetäjä vastasi kysymysten sisällöstä, ja tutkija muotoili ne tarkoituksenmukaisiksi ja hoiti kyselyn käytännön toteutuksen.

Taustakysymykset koskivat ikää, työpaikkaa ja roolia. Kysymykset olivat valintatyyppiä. Työpaikan vastausvaihtoehtoina olivat paikallisseurakunnat (kukin omana vaihtoehtonaan), lapsityö ja yhteiset työmuodot. Lapsityö on virallisesti osa yhtymän yhteisiä työmuotoja, mutta se haluttiin kyselyssä erottaa omaksi vaihtoehdokseen tavoitteena tasata vastausmääriä per työpaikka. Rooleina olivat seuraavat vaihtoehdot:

- diakoniatyöntekijä tai sosiaalityöntekijä
- kanttori
- lapsityöntekijä
- lähetystyö
- nuorisotyöntekijä
- pappi
- varhaisnuorisotyöntekijä.

Vastaajien ikäjakauma noudatti yhtymän ikäjakaumaa. Aktiivisimmin suhteessa vastasivat Lappeenrannan ja Lauritsalan seurakunnan työntekijät. Roolien suhteen aktiivisimpia vastaajia olivat papit. Vastausprosentteja tai muita tarkempia lukuja ei käydä tässä läpi, sillä tutkimuksen paino on kysymyksissä 5–8. Tiedot vastauksista toimitetaan kuitenkin opinnäytetyön valmistuttua toimeksiantajalle.

Kysymys numero 4 oli ”Valitse ne työalat, joilla työskentelet.”. Kysymys oli tyyppiä monivalinta eli vastaaja saattoi valita kaikki ne alat, joihin hän kokee työnsä suuntautuvan. Vastaukset jakoutuivat kuvion 8 osoittamalla tavalla.



Kuvio 8. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 4

Kaikkiaan valintoja tehtiin 146 kappaletta, mikä tarkoittaa keskimäärin noin kahta valintaa per vastaaja. ”Jokin muu, mikä” -vastauksiksi kirjoitettiin muun muassa sairaalasielunhoito, hallinto ja ”kaikki”. Koska esimerkiksi lapsityön osalta kyselyyn vastasi 18 henkilöä, ja lapsityö on tässä valittu 31 kertaa, kokevat muutkin työntekijät tekevnsä lapsityötä. Jotakuinkin kaikkia aloja on valittu useamman kerran, kuin suoraan niihin liittyviä rooleja oli valittu. Tämä todistaa, että työtä tehdään monialaisesti.

Kysymys 5 oli ensimmäinen avoin kysymys. Siinä vastaajan piti kuvailla omaa näkemystään kirkon perhetyöstä. Kysymys 6 oli jatkokysymys edelliseen. Siinä tiedusteltiin, vastaako vastaajan näkemys kirkon perhetyöstä sitä, mitä seurakunnissa tai yhtymässä tehdään tällä hetkellä. Kysymyksen yhteydessä oli myös mahdollisuus vapaaseen kommenttiin. Kysymyksessä 7 kysyttiin, kokeeko vastaaja tekevnsä näkemyksensä mukaista perhetyötä tällä hetkellä. Jälleen oli mahdollista kommentoida.

Kysymyksillä 5–7 kartoitettiin siis vastaajan näkemyksiä perhetyöstä ja sen toteutumisesta työyhteisössä ja omassa työssä. Kysymys 8 oli avoin kysymys, johon vastaaja sai vapaasti kirjoittaa kaikki mieleen tulevat ideat perhetyön kehittämiseksi seurakunta- ja yhtymätasolla. Viimeinen kysymys, nro 9, oli vapaavaltainen, johon sai kommentoida vapaasti. Vapaita terveisiä annettiin 34 kappaletta.

Ryhmätyöskentelyt

Ryhmätyöskentelyt antoivat mahdollisuuden toiminnalliseen työskentelyyn, kyselyn tulosten eteenpäin viemiseen ja havaintojen keräämiseen. Ryhmätyöskentelyillä tarkoitetaan tässä kunkin paikallisseurakunnan ja yhteisten työmuotojen pitämiä, normaaliin työjärjestykseen kuuluvia kokouksia, joihin perhetyön projektin vetäjä ja tutkija osallistuivat vierailijoina. Lisäksi projektissa järjestettiin myös kolme vapaaehtoista jatkotilaisuutta ja yksi lapsityön jatkotilaisuus. Yhteensä ryhmätyöskentelyjä kertyi 10 kappaletta.

Työntekijäkokouksissa projektin vetäjä piti aluksi lyhyen puheenvuoron siitä, mistä projektissa on kyse, ja miten työntekijäkokoukset liittyvät siihen. Seuraavaksi tutkija esitteli PowerPoint-esitysmuotoisen tiivistelmän sähköisen kyselyn tuloksista. Tiivistelmäesitys on liitteenä (Liite 2). Tämän jälkeen läsnäolijoille näyttettiin dia esimerkkiperheestä. Heidän piti miettiä, mitä Lappeenrannan seurakuntayhtymässä olisi tarjota esimerkin kaltaiselle perheelle.

Läsnäolijat jakautuivat ryhmiin, joissa he saivat miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: ”Mitä meillä on?”, ”Mitä muilla on?”, ”Mitä voisi olla?”. ”Mitä meillä on?” -ryhmäläisten tuli listata asioita (toimintoja(palveluja), jota heidän työpaikansa tarjoaa perheille. ”Mitä muilla on?” -ryhmäläisten tuli miettiä yhtymän muiden toimijoiden palveluja, joista voisi olla hyötyä esimerkkiperheelle. ”Mitä meillä on?” -ryhmäläiset ideoivat uusia palveluja, joita yhtymän alueella voitaisiin tarjota. Ideoinnissa ei tarvinnut miettiä resursseja tai muita rajoittavia tekijöitä.

Kaikkiaan perhetyön projektin vetäjä ja tutkija osallistuivat kuuteen työntekijäkokoukseen. Tilaisuudet ja niiden päivämäärät on esitetty seuraavalla sivulla (Taulukko 1).

kokous	aika	läsnä (henkilöä)
Lauritsalan seurakunnan työntekijäkokous	13.1.2016	10
Sammonlahden seurakunnan työntekijäkokous	18.1.2016	15
Lappeenrannan seurakunnan työntekijäkokous	27.1.2016	14
yhteisten työmuotojen työntekijäkokous	27.1.2016	15
lapsityön työntekijäkokous	3.2.2016	26
Lappeen seurakunnan työntekijäkokous	3.2.2016	9
<i>yhteensä</i>		89

Taulukko 1. Ryhmätyöskentelyt: työntekijäkokoukset tammi–helmikuussa 2016

Kuten taulukosta nähdään, työntekijäkokousten osallistujamäärät vaihtelivat 9 ja 26 henkilön välillä. Jokaisesta kokouksesta puuttui joitakin työntekijöitä, joten lukumäärät eivät ole täysin yhtäläisiä työryhmien todellisen koon kanssa. Läsnä olevien lukumäärään ei ole laskettu projektin vetäjää tai tutkijaa, ja kirkkoherrat on katsottu tässä samanarvoisiksi osallistujiksi muiden työntekijöiden kanssa. Yhteensä työntekijäkokouksissa oli läsnä 89 henkilöä, mutta luku sisältää joitakin päällekkäisyyksiä.

Eri työntekijäkokouksista saadut aineistot koottiin yhteen. Yhteen tiedostoon koottiin kaikki ne palvelut, jotka oli mainittu joko ”Mitä meillä on?” tai ”Mitä muilla on?” -ryhmien vastauksissa. Eri toimintoja kertyi 78 kappaletta. Kun näistä toiminnoista poistettiin muutama selkeä päällekkäisyys, toimintoja jäi 75 kappaletta. Luvussa ei kuitenkaan ole huomioitu sitä, että esimerkiksi jumalanpalveluksia järjestävät kaikki seurakunnat vaan toiminto ”jumalanpalvelus” on mainittu vain kerran.

Kehitysideat eli ”Mitä voisi olla” -ryhmien vastaukset koottiin toiseen tiedostoon. Ehdotuksia kertyi 31 kappaletta. Tiedostoon merkittiin myös, oliko sama idea mainittu jonkin muun ryhmän työntekijäkokouksessa. Näin vältettiin päällekkäisten ideoiden listautuminen. Joitakin sellaisia toimintoja ehdotettiin, joita toteutetaan jo.

Projektissa järjestettiin myös kolme vapaaehtoista jatkotilaisuutta ja yksi erillinen lisätilaisuus lapsityön työntekijöille, koska suurimmalla osalla heistä ei ollut työvuorollisista syistä mahdollisuutta osallistua muihin jatkotilaisuuksiin. Vapaaehtoihin tilaisuuksiin saivat osallistua kaikki halukkaat esimiehensä luvalla, jos aika sopi. Tilaisuuksista kaksi olivat luonteeltaan jatkotilaisuuksia, työntekijäkokouksista saatujen tietojen eteenpäin viemiseksi, ja yksi oli niin sanottu kokoava päivä, jolloin käytiin läpi siihen mennessä kerätty aineisto kootusti. Tilaisuudet on lueteltu alla (Taulukko 2).

kokous	aika	läsnä (henkilöä)
ensimmäinen jatkotilaisuus	23.2.2016	6
lapsityön jatkotilaisuus	24.2.2016	25
toinen jatkotilaisuus	10.3.2016	9
kokoava päivä	29.3.2016	17
<i>yhteensä</i>		<i>57</i>

Taulukko 2. Ryhmätyöskentelyt: jatkotilaisuudet helmi–maaliskuussa 2016

Jatkotilaisuuksiin osallistui yhteensä 57 henkilöä, joista suurin osa oli läsnä koko tilaisuuden ajan. Luvussa on päällekkäisyyksiä, joten se ei anna täysin oikeaa kuvaa osallistujamäärästä. Lapsityön jatkotilaisuus poikkeaa muista työskentelyistä siinä, että se oli osallistujilleen käytännössä pakollinen. Mikäli heidän tilaisuutensa jätetään pois yhteenlaskusta, vapaaehtoisesti jatkotilaisuuksiin osallistui eri seurakunnista ja yhteisistä työmuodoista 32 henkilöä. Myös tässä luvussa on päällekkäisyyksiä.

Jatkotilaisuuksissa osallistujat saivat ensimmäisenä tarkastella työntekijäkokouksista koottua listaa olemassa olevista palveluista perheille. He saivat merkitä taulukkoon rakseja sen mukaan, mitä missäkin seurakunnassa, lapsityössä tai yhteisissä työmuodoissa järjestetään. Lisäksi heillä oli mahdollisuus lisätä listasta puuttuvia toimintoja. Molemmissa jatkotilaisuuksissa tehtiin joitakin muutoksia.

Tämän jälkeen osallistujien tuli sattumanvaraisesti valita jokin palvelu tai toiminto ja etsiä muiden ryhmäläisten joukosta yksi tai useampi toiminto, jonka kanssa voisi virittää yhteistyötä. Jos esimerkiksi yksi osallistuja valitsi jumalanpalvelukset ja toinen isoskoulutuksen, tuli heidän miettiä yhdessä uusi, yhteinen toimintatapa tai tilaisuus, jossa nämä kaksi toimintoa voitaisiin yhdistää.

Seuraavaksi osallistujien piti valita uusi toiminto, johon he kaipaisivat yhteistyöapua. Tämä tehtävä hoidettiin keskustelumuotoisesti ideoiden uusia mahdollisuuksia. Lopuksi ideointiin vielä lisää muutamaa osallistujien valitsemaa, työntekijäkokouksissa esille nousutta kehitysehdotusta.

Kokoavassa päivässä käytiin läpi jatkotilaisuuksissa pidemmälle kehitellyt toiminnot, mutta niitä ei käsitelty enää tarkemmin. Tilaisuuden painopiste oli siihenastisesta aineistosta muodostetuilla ratkaisumalleilla. Tutkija esitteli pintapuolisesti kolme mallia, joiden avulla perhetyön nykytilannetta voitaisiin kehittää organisaatiotasolla. Osallistujat arvioivat kutakin mallia SWOT-analyysillä. Mallit, analyysi ja lopputulos kuvataan luvussa 4.3, Interventiomuodot eli ratkaisumallit.

4.1.1 Perhetyön hahmottaminen

Kyselyn ja ryhmätyöskentelyjen avulla saavutettiin tavoite kartoittaa Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella perheiden parissa tehtävä työ. Molemmilla tavoilla kerättiin paljon tietoa paikallisseurakuntien ja yhteisten työmuotojen perheille tarjoamasta toiminnasta. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, esimerkiksi erilaisia toimintoja/palveluja listattiin yhteensä yli seitsemänkymmentä kappaletta.

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä yksittäisiin toimintoihin tai niiden kehittämiseen, vaan painopiste on organisaatiotason kehittämisessä. Siksi tässäkin luvussa ei luetella tai listata kaikkea sitä, mitä Lappeenrannan seurakuntayhtymä tarjoaa.

Seuraavaksi ryhdytään tarkastelemaan sitä, miten työntekijät hahmottavat perhetyön kokonaisuuden. Analysoitavana aineistona käytetään tässä pääasiallisesti sähköisestä kyselystä kerättyä laadullista aineistoa eli avoimia vastauksia.

Lopuksi viitataan myös ryhmätyöskentelyihin ja niistä tehtyihin havaintoihin. Ryhmätyöskentelyt koskivat enemmän toiminnallista puolta, joten siksi ne ovat kyseeseen nähden toissijaisessa arvossa.

Sähköisen kyselyn viides kysymys koski perhetyötä. Siinä vastaajaa pyydettiin kuvailemaan kirkon perhetyötä omin sanoin. Tutkijan toteuttamassa analyysissä saatuja vastauksia tarkasteltiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin luokitellen. Lisäksi kunkin luokan esiintymistiheydestä annetaan määrällinen tulos eli lukumäärä ja prosentuaalinen osuus. Luokittelussa voidaan ilmoittaa myös ilmentymien lukumäärä, vaikka kyse on laadullisesta analyysistä. (Syrjälä ym. 1996.)

Kuten luvussa 2.1 tuotiin esille, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus on *sakasti.fi*-verkkosivustollaan määritellyt kirkon parissa tehtävän perhetyön. Tiivistetysti kirkon perhetyöllä tarkoitetaan käytännössä kaikkea seurakuntalaisiin kohdistuvaa työtä. Lisäksi perhetyötä koskevassa julkaisussa (2009) viitataan perheiden monimuotoisuuteen. Koska tällainen selkeä linjaus on olemassa, verrataan Lappeenrannan seurakuntayhtymän työntekijöiden antamien vastausten yhtäläisyyttä siihen.

Perhetyötä koskeva kysymys oli pakollinen, joten vastauksia kertyi 71 kappaletta. Kukin vastaus luokiteltiin yhteen taulukossa 3 (seuraavalla sivulla) kuvatuista luokista sen mukaan, miten hyvin vastaus vastasi edellisessä kappaleessa ja kohdassa 2.1 annettua määritelmää. Luokitteluperusteena olivat sanavalinnat ja tekstistä nouseva mielikuva.

vastaus vastaa määritelmää			
hyvin (1)	kohtalaisesti (2)	huonosti (3)	eos (4)
<ul style="list-style-type: none"> • viitataan jollakin tapaa perheiden monimuotoisuuteen • ”vauvasta vaariin” -tyyppiset ilmaisut • viittaukset kaikkeen toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • mainitaan monimuotoisuus TAI kaikki toiminta • epäselväkö määritelmä • ei muutoin ole täysin hyväksyttävissä kohtaan 1 	<ul style="list-style-type: none"> • viitataan esim. vain lapsiperheisiin tai lapsiperheitä painotetaan liikaa • ”kaikki toiminta” -ajatus ei välity 	<ul style="list-style-type: none"> • vastaus on erittäin epäselvä tai ei viittaa lainkaan oikeaan määritelmään • ei osaa sanoa

Taulukko 3. Kysely: kysymyksen 5 vastausten luokittelutapa

Luokkaan ”hyvin (1)” kuuluivat sellaiset vastaukset, joissa tavalla tai toisella annettiin ymmärtää, että vastaaja katsoo kirkon perhetyön tarkoittavan erilaisten perheiden ja eri-ikäisten seurakuntalaisten parissa tehtävää työtä. Mikäli tekstissä oli havaittavissa liiallista painotusta lapsiperheisiin, luokiteltiin vastaus luokkaan 2 tai 3 sen mukaan, kuinka selkeästi vastaaja viittasi perhetyön liittyvän yksin lapsiperheisiin ja oliko vastauksessa viitattu ”kaikkeen toimintaan” vai ei. Luokkaan 4 kuuluivat vastaukset, joista ei löytynyt mitään viittausta luokkiin 1–3.

Vastausten sijoittuminen luokkiin on ilmoitettu lukumäärinä alla olevassa taulukossa (Taulukko 4). Kustakin luokasta on ilmoitettu esiintymistiheys eli tieto siitä, kuinka moni vastaus kuuluu kyseiseen luokkaan, lukumääränä ja prosentuaalisena osuutena. Käytännössä vastausten sijoittaminen luokkaan 1 tai 4 oli suhteellisen helppoa. Sen sijaan jaottelu luokkiin 2 ja 3 tuotti haasteita, sillä sanavalinnoista ei aina voinut selvästi päätellä, mitä vastaaja oli tarkalleen tarkoittanut.

vastaus vastaa määritelmää			
hyvin (1)	kohtalaisesti (2)	huonosti (3)	eos (4)
19 (26,8 %)	26 (36,6 %)	25 (35,2 %)	1 (1,4 %)

Taulukko 4. Kysely: vastausten jakautuminen luokkiin kysymyksessä 5

Vain 19 prosenttia vastaajista oli kirjoittanut vastaukseensa jotakin sellaista, että se voitiin luokitella luokkaan 1 (vastaa hyvin). Luokkaan 3 (vastaa huonosti) kuului yli kolmasosa vastauksista. Lisäksi on mainittava, että ensimmäiseenkin luokkaan luokitelluista vastauksista vain pari kommenttia vastasivat täysin vertailumääritelmää. Tästä – ja vastausten hajonnasta luokkiin – voidaan päätellä, että Lappeenrannan seurakuntayhtymän työntekijöillä ei ole yhtenäistä näkemystä siitä, mitä kirkon perhetyö tarkoittaa. On myös mahdollista, että kaikki eivät edes tiedä, mitä kirkkohallitus ohjeistaa kirkon perhetyöstä.

Tämä hajonta on huolestuttavaa siksi, että kirkkohallitus edustaa käytännössä kaikkia Suomen evankelis-luterilaisia seurakuntia ja toimii siten niille katto-organisaationa ja isojen linjojen asettajana. Näin ollen voidaan ajatella, että jokaisen kirkossa työskentelevän tulisi tuntea tässä tarkasteltavana oleva määritelmä. Vastauksia luokitellessa ei oletettu, että vastaajat osaisivat toistaa kirkkohallituksen määritelmän sanasta sanaan.

Kyselyn lisäksi myös projektin jatkotilaisuuksissa nousi esille, ettei Lappeenrannan seurakuntayhtymässä ole määritely, mitä perhetyö yhtymän alueella tarkoittaa. Epäselvyyttä oli selkeästi myös siitä, mitkä palvelut katsotaan perhetyöksi, ketkä kaikki tekevät perhetyötä ja kuka toiminnoista vastaa, jos ne toteutetaan yhteistyössä. Työntekijöillä oli siis vaikeuksia hahmottaa perhetyön kokonaisuutta. Ryhmätyöskentelyjen tehtävänannoissa puhuttiin pääasiallisesti ”perheille tarjottavista palveluista”. Tällä pyrittiin välttämään ohjaavien määritelmien antamista ja tilaisuuksiin osallistujiin vaikuttamista.

Sähköisen kyselyn kysymyksessä 6 tiedusteltiin, vastaako seurakunnassa tai yhtymässä tehtävä perhetyö vastaajan omaa käsitystä kirkon perhetyöstä. Vastausvaihtoehdot olivat 1 (ei vastaa juuri lainkaan) – 5 (vastaa hyvin). Seurakunta ja seurakuntayhtymä oli ilmoitettu kysymyksessä vaihtoehtoisina vertailukohtina. Tällä haluttiin parantaa vastaajan mahdollisuuksia kommentoida omasta näkökulmastaan, riippumatta siitä, työskenteleekö hän paikallisseurakunnassa vai yhteisissä työmuodoissa.

Kysymys oli pakollinen, joten vastauksia annettiin 71. Vapaaehtoisia kommentteja annettiin 31 kappaletta. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,35. Määrällisesti eniten valittiin arvosana 3 (31 kpl) ja toiseksi eniten arvosana 4 (30 kpl). Lukumäärät arvosanoittain ja prosentuaaliset osuudet on kuvattu alla (Taulukko 5). Kommentteja ei ole analysoitu tässä erikseen, sillä niiden vastaukset sisältyvät pääosin kysymysten 5 (kirkon perhetyön määritelmä) ja 8 (kehitysideat) vastauksiin.

Ei vastaa juuri lainkaan	1	2	3	4	5	Vastaa hyvin	Yhteensä	Keskiarvo
Vastauksia lkm	1	7	31	30	2		71	3,35
%	1,41%	9,86%	43,66%	42,25%	2,82%			
Yhteensä	1	7	31	30	2		71	3,35

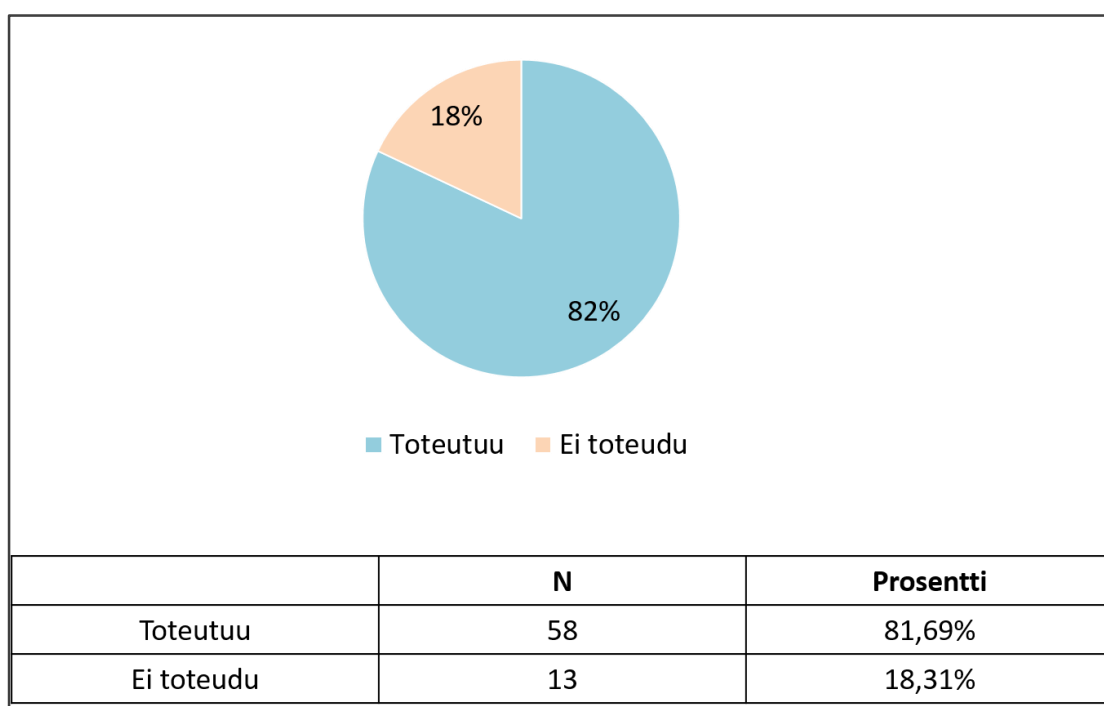
Taulukko 5. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 6

Keskiarvosta ja vastausten painottumisesta enemmän arvosanaan 4 ja 5 kuin 2 ja 1 voidaan päätellä, että vastaajien mielestä seurakunnissa ja yhtymässä tehdään heidän mielestään perhetyötä siten, kuin he sen käsittävät. Toisaalta lähes puolet olivat kommentoineet vastaustaan, mikä viittaisi siihen, että tulos ei ole yksiselitteinen.

Tuloksen analysointia vaikeuttaa myös se, että vain noin 27 % kyselyyn vastanneista osasi kuvata kirkon perhetyön oikein. Näin ollen, vaikka työntekijöiden näkemykset olisivat yhteneväisiä tällä hetkellä tehtävän perhetyön kanssa, perhetyö ei välttämättä vastaa kirkkohallituksen asettamaa linjaa. Lisäksi vastaamiseen ovat voineet vaikuttaa psykologiset tekijät, kuten pelko huonon arvosanan antamisen seurauksista.

Kysymyksessä 7 vastaajaa pyydettiin kertomaan, kokeeko hän tekevänsä näkemyksensä mukaista perhetyötä tällä hetkellä. Kysymys oli muotoa ”kyllä/ei”. Vastaajan tuli valita jompikumpi vaihtoehto. Monivalinta ei ollut mahdollinen. Lisäksi kysymyksessä saattoi kommentoida vastausta. Kommentointimahdollisuuden käytti jälleen noin joka toinen vastaaja.

Kysymyksellä 7 haluttiin varmistaa edellisen kysymyksen tulosten oikeellisuutta ja selvittää, kokevatko työntekijät heillä olevan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin teorioihin viitataan voidaan päätellä seuraavaa: mikäli vastaajat kokevat olevansa tyytyväisiä nykytilaan, heillä todennäköisesti on mahdollisuus vaikuttaa jossakin määrin omaan työhönsä ja heidän henkilökohtainen näkemyksensä perhetyöstä ei ole ainakaan suoraan ristiriidassa yhtymässä yleisesti tehtävän perhetyön kanssa. Kuviossa 9 on havainnollistettu vastausten jakautumista.



Kuvio 9. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 7

Vastaukset ovat linjassa taulukossa 5 (s. 54) esitettyjen tulosten kanssa. Noin 82 % vastaajista kokee tekevänsä näkemyksensä mukaista perhetyötä (näkemys toteutuu / ei toteudu). Kuitenkin nyt 18 % kokee, että asiassa on ristiriitaa. Edelliseen kysymykseen (ks. Taulukko 5) vain noin 11 % vastaajista antoi huonoksi luokiteltavan arvosanan eli arvosanan 1 tai 2. Tämä ero voi tukea ajatusta siitä, että kysymykseen 5 vastaamiseen ovat voineet vaikuttaa erinäiset tekijät. Tässä kysymyksessä vastaaja pakotettiin tarkoituksella valitsemaan jompikumpi vaihtoehtoista.

Kyselyn kysymysten 5–7 ja ryhmätilanteiden havaintojen avulla selvisi, että Lappeenrannan seurakuntayhtymässä ei ole selkeästi määritelty perhetyön kokonaisuutta. Ryhmätilanteiden keskusteluissa annettiin myös ymmärtää, että määritelmälle olisi tarvetta. Lisäksi perhetyön nykytilasta on osin ristiriitaisia näkemyksiä.

4.1.2 Kehitysehdotukset

Sähköisen kyselyn viimeisessä varsinaisessa kysymyksessä (nro 8) vastaajaa pyydettiin kertomaan rohkeasti ideansa perhetyön kehittämistä a) seurakuntatasolla, b) yhtymätasolla. Kohta oli pakollinen, joten kaikki vastaajat kommentoivat kysymystä. 7 vastaajista oli tyytyväisiä nykytilaan tai antoi vastauksen tyyppiä ”en osaa sanoa”, joten yhteensä 64 vastaajan kommentit ovat tässä tarkastelun kohteena.

Tutkijan tekemässä analyysissä vastaukset pilkottiin ensin osiin siten, että koko kommentti jaettiin yksittäisiin ehdotuksiin. Näin ollen käytännössä ne, jotka olivat vastanneet kysymykseen pidemmin ja useammalla kehityskohdalla, tuottivat useamman yksittäisen ehdotuksen. Ehdotukset kirjattiin mahdollisimman alkuperäisessä muodossa, ja niistä muodostettiin yksi lista (vaihe 1).

Tällaisia osiin purettuja, yksittäisiä kehitysehdotuksia kertyi yhteensä 132 kappaletta. Nämä ehdotukset koskivat organisaatiotasoa. Toiminnalliset, palveluja koskevat ehdotukset listattiin erikseen, ja niitä ei käsitellä tässä. Kehitysehdotusten lukumäärässä on huomioitu suorat päällekkäisyydet eli mikäli joku vastaaja oli ehdottanut melko sanatarkasti samaa kuin joku toinen, tämä merkittiin aiemmin kirjatun ”kannatukseksi”. Yhteensä 7 ehdotusta sai yhden tai useamman kannatusmerkinnän. Jos nämä kannatukset lisätään kehitysehdotusten määrään, kokonaissummaksi saadaan 143 (132 ehdotusta + 11 kannatusmerkintää).

Tämän jälkeen jokainen ehdotus kiteytettiin muutamaa sanaa (vaihe 2). Kolmannessa vaiheessa vastauksia tiivistettiin vielä uudelleen, mutta nyt teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavalla tiivistämisellä tarkoitetaan tässä sitä, että jokaista vastausta verrattiin kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin teorioihin, jonka jälkeen jokainen kehitysehdotus tiivistettiin teoriapohjaiseksi termiksi. Esimerkiksi kehitysehdotus ”tiedonkulun parantaminen” tiivistettiin vaiheessa 2 muotoon ”viestinnän

parantaminen” ja vaiheessa 3 ”viestinnäksi”. Lopuksi päällekkäisyydet poistettiin (vaihe 4) eli jäljelle jäivät vain yhtenäistetyt ja tiivistetyt kehitysehdotukset.

Viimeisen vaiheen jälkeen jäljellä oli 16 eri kohtaa, teoriallisin termein ilmaistua kehityskohdetta. Nämä 16 kohtaa on listattu seuraavan sivun taulukossa (Taulukko 6). Lisäksi taulukossa on ilmoitettu kunkin kehitysehdotuksen toistojen määrä eli summa siitä, kuinka monta kertaa kunkin tiivistyksen ajatus esiintyi alkuperäisessä 132 kohdan listassa.

tiivistetty, teoriapohjainen termi	esiintyminen alkuperäisessä kehitysehdotusten listassa (krt)
työn organisointi	33 (25 %)
yhdessä tekeminen	16 (12,1 %)
johtaminen	10 (7,6 %)
osaamisen johtaminen	10 (7,6 %)
viestintä	9 (6,8 %)
selkiyttäminen	9 (6,8 %)
asiakaslähtöisyys	8 (6,1 %)
yksi kokonaisuus	7 (5,3 %)
strategia	6
osallistaminen	6
kehitysprosessi	5
markkinointi	5
verkostot	3
lapsivaikutukset	2
sitouttaminen	2
resurssit	1

Taulukko 6. Kysely: kehitysehdotukset tiivistetysti kysymyksessä 8

Kuten taulukosta nähdään, selkeästi eniten kehitystä toivottiin työn organisointiin. Kaikista 132 kehitysehdotuksesta tämä toive esiintyi joka neljännessä kohdassa. Ne kehitysehdotukset, jotka tiivistettiin lopulta muotoon ”työn organisointi”, koskivat muun muassa seuraavia asioita:

- perhetyölle oma, selkeä työpanos
- perhetyön sitominen osaksi muuta työtä
- isot linjat ja tapahtumat organisaatiotasolla, pienemmät seurakunnissa
- toiminnan järjestäminen yhteistyössä
- vastuiden ja organisaation selkeyttäminen
- asiakkaan huomioiminen toiminnassa
- lapsityön parempi huomioiminen
- lapsityön nivouttaminen seurakuntiin.

Tarkka luettelo vaiheen 2 ja 3 tiivistyksistä löytyy liitteestä 3. Työn organisointi tarkoittaa siis tässä yhteydessä monia eri asioita, mutta yhtenäistettynä kuitenkin sitä, että toiminnan järjestelyyn toivotaan uudistuksia. Jos työntekijät kokevat työn organisoinnin ongelmalliseksi, vastualueet epäselviksi ja jonkin työalan irralliseksi, kehittämistoimenpiteet ovat tarpeen. Perusasioiden tulisi aina olla kunnossa.

Seuraavaksi eniten muutosta toivottiin yhdessä tekemiseen (noin 12 %). Yhdessä tekemisellä tarkoitetaan tässä pääasiassa yhteistyön lisäämistä, mutta tiivistykseen sisältyvät myös toiveet yhteisistä suunnitteluhetkistä ja koulutuksista. Kolmanneksi useimmin mainittiin johtaminen – sekä sellaisenaan että osaamisen johtamisena.

Lappeenrannan seurakuntayhtymän kirkkoherrojen osaamisen johtamisesta on tehty pro gradu -tutkimus keväällä 2015, jossa todettiin osaamisen johtamisen tason olevan kohtuullinen ja käytössä olevan monia menetelmiä. Pro gradun tutkija ehdotti kuitenkin osaamisen nostamista tietoisien johtamisen kohteeksi ja yksilöiden oppimisen edellytysten kehittämistä. (Aaltonen 2015.) Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset antavat ymmärtää, että työntekijöiden näkökulmasta tilanne ei ole parantunut vuodessa.

Kun kaikkia kyselystä saatuja kehitysehdotuksia mietitään kokonaisuutena, voidaan yhteiseksi nimittäjäksi todeta johtaminen. Jos työn organisointiin, asiakaslähtöisyyteen tai viestintään ei olla tyytyväisiä tai ne eivät tuota haluttua tulosta, käännyttään johtajien puoleen. Heidän tehtävänsä on määritellä tehtäväalueet ja

vastuut, suunnitella ja tuoda esille palvelukokonaisuuden painopisteet ja asiakaslähtöisyyden merkitys ja näyttää esimerkkiä viestinnän toteuttamisesta. Lisäksi organisaatioita koskevat muutokset toteutetaan yleensä johtoportaan vetäminä.

4.1.3 Yhteenveto nykytilasta

Lappeenrannan paikallisseurakunnat ja yhteiset työmuodot tarjoavat runsaasti erilaisia ja eri ikäisille suunnattuja palveluja. Perhetyön projektin jatkotilaisuudet toimivat hyvin herättelijöinä tähän, sillä seurakuntien toimiessa pääasiallisesti omina yksikköinään toisten toiminnasta ei aina olla täysin tietoisia. Lisäksi kuitenkin myös uusia palveluja keksittiin runsaasti ryhmätyöskentelyissä ja niitä kerättiin kyselyn kautta.

Sähköisen kyselyn viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kuvailemaan kirkon perhetyötä. Teoriaohjaavassa luokittelevassa sisällönanalyysissä vastaukset jaoteltiin neljään luokkaan sen mukaan, kuinka hyvin ne vastasivat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen linjauksia perhetyöstä ja perheistä. 26,8 % vastauksista oli hyvin linjassa vertailumääritelmän kanssa, kolmasosa vastasi määritelmää heikosti. Tuloksesta pääteltiin, että perhetyön kokonaisuus on Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella varsin hajanainen, ja vain osa työntekijöistä tuntee kirkkohallituksen määritelmän hyvin.

Lisäksi sähköisen kyselyn kautta kerättiin yhteensä 132 kehitysehdotusta perhetyön kehittämiseksi. Saadussa luvussa on 64 vastaajan kommentit osiin pilkottuna ja päällekkäisyyksiä ei ole poistettu. Ehdotukset analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin tiivistämällä ehdotuksia kahdessa vaiheessa. Päällekkäisyyksien poistamisen jälkeen erilaisia kehittämisen kohteita jäi lopulta 16 kappaletta. Työn organisointi oli ehdotuksista suosituin (33 mainintaa, 25 %). Seuraavaksi eniten muutosta toivottiin yhdessä tekemiseen, johtamiseen ja viestintään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että perhetyötä toteutetaan yhtymän alueella hyvin, jos mittarina käytetään erilaisten palvelujen ja toimintojen määrää. Jos arvioinnin mittarina käytetään kirkon perhetyön määritelmän tuntemista, kokonaisuus on melko hajanainen. Lisäksi johtamiseen liittyviä muutostoiveita kertyi runsaasti.

4.2 Ongelmien määrittely ja muutostarpeen arviointi

Kohdan 4.1 luvuissa tuotiin esille Lappeenrannan seurakuntien ja yhteisten työmuotojen toteuttaman perhetyön nykytila ja henkilökunnan toiveet perhetyön kehittämiseksi. Muutostoiveet kulminoituivat tavalla tai toisella johtamiseen.

Tässä luvussa määritellään tarkemmin perhetyön toiminnan ongelmakohdat edellisen luvun johtopäätösten perusteella. Lisäksi johdetaan päätös siitä, onko muutosprosessille eli interventiolle tarvetta. Määrittelyssä ja johtopäätöksen luomisessa hyödynnetään myös tutkijan omia havaintoja. Ongelmanmäärittelyn lisäksi olennaista on pohtia sitä, mistä ongelmat johtuvat ja miten ne ilmenevät ulkopuolisen silmin.

Sähköiseen kyselyyn vastasi seurakuntien ja yhteisten työmuotojen edustajia, yhteensä 71 henkilöä. Kyselyn tulosten ja analyysien perusteella todettiin, että työntekijöiden käsitys perhetyöstä on hajanainen, eikä katto-organisaation eli kirkkohallituksen määritelmiä tunneta kovin hyvin. Ongelmana ovat siis erilaiset näkemykset ja/tai puuttuvat määritelmät ja tarkennukset sekä yhtymän että seurakuntien tasolla. Yhtenäistä käsitystä Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella tehtävästä perhetyöstä ei ole.

Koska kirkon perhetyöllä tarkoitetaan kaikenlaisten perheiden parissa toimimista ja käytännössä kaikkea seurakuntalaisiin kohdistuvaa toimintaa, on perustavanlaatuisen määritelmän epäselvyys merkittävä ongelma. Kaikki seurakunnat ja työmuodot edustavat samaa katto-organisaatiota ja samaa, yhteistä Jumalan sanomaa. Lisäksi yhtenä kirkon perustehtävänä on Raamatun sanoman levittäminen (mm. Aaltonen 2015). Näin ollen, koska toiminnan perusta ja tavoite ovat kaikilla samat, tulisi kaikkien tahojen edustaa myös jotakuinkin samanlaista perhetyötä. Kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille, miten tärkeää on, että koko henkilökunta tuottaa yhtenevää palvelua.

Epäselvyydet perustavassa määritelmässä voivat johtaa asiakkaille eli seurakuntalaisillekin näkyviin ongelmiin. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan johtaa esimerkiksi seuraavia mahdollisuuksia: eriävät käytännöt näkyvät epäjohtonmuokaisena ja epätasalaatuisena palveluna, poikkeavina painotuksina ja eriarvoisina panostuksina työhön. Tämä ei tietenkään ole hyvä asia – etenkin kun otetaan

huomioon sekä tutkijan että työntekijöiden oma havainto siitä, että yhä useammalle seurakuntalaiselle palvelun järjestävällä seurakunnalla tai seurakuntarajoilla ei ole ratkaisevaa merkitystä.

Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin johto voi vaikuttaa omilla ohjeillaan, yhteisellä koordinaatiolla ja oikeanlaisella strategialla. Johdon tehtävänä on varmistaa palvelun tasalaatuisuus ja asiakaslähtöisyys sekä luoda työntekijöille edellytykset toteuttaa perustehtävää ajan ja yhteiskunnan edellyttämällä tavalla. Yhtä lailla johto vastaa resursseista ja pyrkii suunnittelemaan toimintaa pidemmällä tähtäimellä, vaikka äkkinäisiinkin muutoksiin on oltava valmis. Johdon toiminta vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja sisäiseen työelämään, kuten luvussa 3.4 kerrottiin.

Lisäksi kyselyyn vastanneiden kehitysehdotuksista nousi tarve toiminnan parempaan organisointiin ja osaamisen johtamiseen. Kaikki 132 kerättyä kehitysehdotusta liittyivät tavalla tai toisella johtamiseen ja johtajien luomiin mahdollisuuksiin kehittää perhetyötä. Koska jo yksin osaamisen johtamiseen toivottiin parannusta, vaikka sitä on suhteellisen äskettäin tutkittu ja kehitysehdotuksia annettu, voidaan todeta, että johtamiseen kaivataan selkeästi muutosta. On kuitenkin hyvä muistaa, että tällainen muutos ei lähde yksin ylhäältä, vaan myös työntekijöiden on annettava oma panoksensa asioiden etenemiseksi (ks. sivu 36).

Ongelmat olivat havaittavissa myös ulkopuolisen tutkijan silmin. Eri tahoilla ja työmuodoilla on erilainen käsitys siitä, mitä perhetyö tarkoittaa ja miten sitä tulisi kehittää. Merkitsevää on myös se, minkä verran ja miltä tahoilta ihmisiä osallistui perhetyön projektin jatkotilaisuuksiin ja kokoavaan päivään. Fyysinen etäisyys eri työpaikkojen (seurakunnat ja yhteiset työmuodot) välillä vaikeuttaa yhteisen näkemyksen löytämistä. Kuitenkin nyt, kun projektissa järjestettiin yhteisiä tilaisuuksia, monet löysivät – ehkä jopa omaksi yllätykseksensä – samoin ajattelevia ja yhteistyöajatuksia heräsi.

Hyvä, käytännön esimerkki fyysisen etäisyyden vaikutuksista löytyy tutkijan omasta arjesta. Saimaan ammattikorkeakoulussa markkinointia opetetaan yritysmuotoisesti osuuskuntatoiminnan kautta. Alun perin osuuskuntien työpisteet sijaitsivat eri puolilla kampusta, jolloin toiset ryhmät nähtiin herkästi kilpailijoina ja

keskinäinen viestintä oli heikkoa. Tämä johti usein väärinkäsityksiin ja ristiriitoihin ryhmien välillä. Kun osuuskunnat siirrettiin myöhemmin yhteisiin tiloihin – mikä koulun johdon yksipuolisen päätöksen vuoksi aiheutti muutosvastarintaa – huomattiin tilanteen kuitenkin paranevan hyvinkin nopeasti. Yhteisissä tiloissa fyysisen etäisyyden hävittyä viestintä ja yhteistyö paranivat huomattavasti, yleinen ilmapiiri samoin.

Fyysinen etäisyys ei yksin vaikuta ryhmien keskinäisiin väleihin. Tutkijan osallistuminen Lappeenrannan seurakuntayhtymän eri työntekijäkokouksiin mahdollisti organisaation ilmapiirin ja kulttuurin, johtamisen dynamiikan ja motivaatiotason havainnoinnin. Joidenkin ryhmien välillä erot olivat selkeästi nähtävillä, toisten väliset erot olivat vähäisempiä. Kokouksen johtajan asenteella perhetyön projektia tai kehittämistä kohtaan oli vaikutusta siihen, miten muut työntekijät näyttivät kokevan vierailutilanteen. Toisaalta vaikutus toimii tällaisissa tilanteissa myös toiseen suuntaan; työntekijöiden vuorovaikutuksella johtajan suuntaan on lisäksi oma merkityksensä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että suurimmat ongelmat Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella tehtävässä perhetyössä ovat perhetyön hajanaisuus ja työn organisointi sekä johtaminen. Kun otetaan huomioon kirkon perustehtävä, hengellisyyden aspektin tärkeys kirkkoa edustaville ja työntekijöiden työssä jaksamisen perusedellytykset, ovat ongelmat merkittäviä. Interventiolle eli muutosprosessille on siis selkeästi tarve. Seuraavassa luvussa annetaan kolme ratkaisuehdotusta eli muutosprosessivaihtoehtoa.

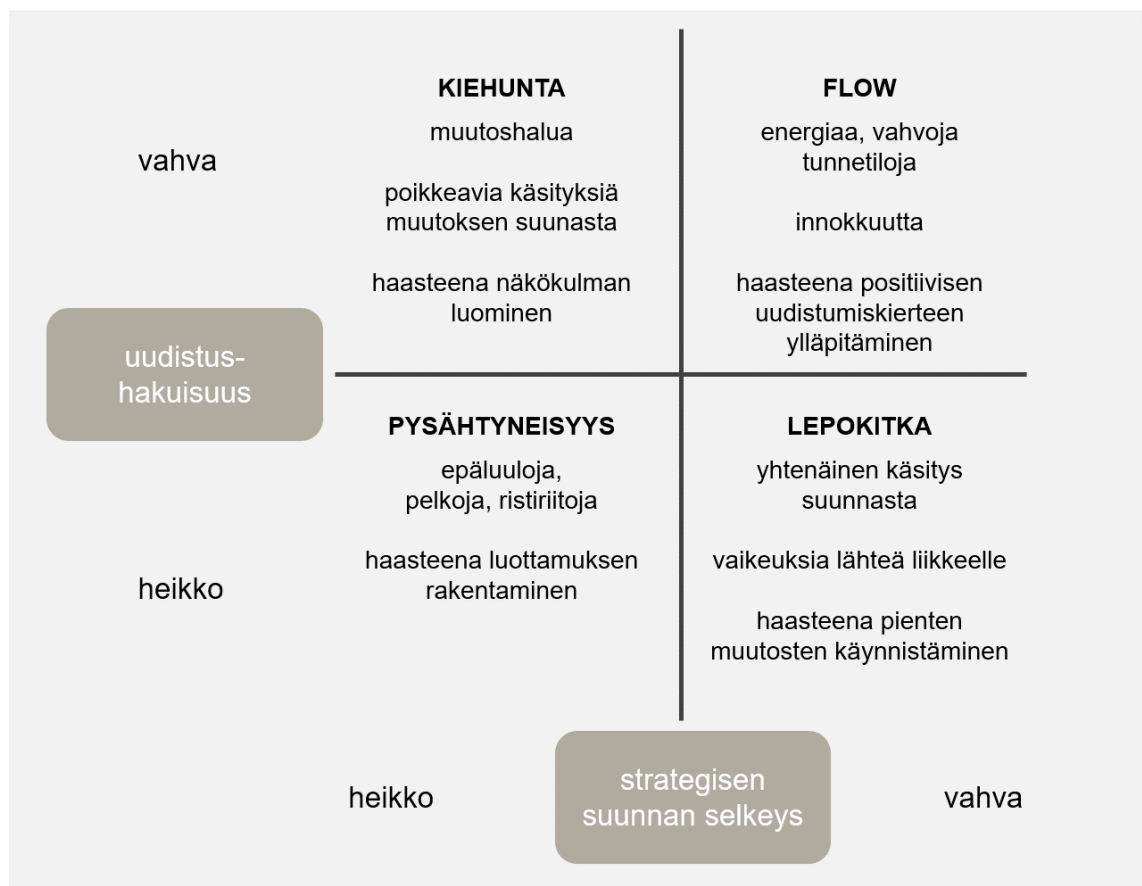
4.3 Interventiomuodot eli ratkaisumallit

Kun interventiomuotoja eli ratkaisumalleja/muutosprosessivaihtoehtoja lähdetään rakentamaan, on ensin hyvä ymmärtää organisaation tila muutoksen suhteen. Sen tiedostaminen, missä tilassa organisaatio kokonaisuutena on, voi auttaa rakentamaan parempia ratkaisumalleja määriteltäviin ongelmiin. Siksi seuraavaksi palataan hetkeksi hieman taaksepäin ja määritellään organisaation nykytilanne.

Nykytilanteella ei tässä tarkoiteta perhetyön nykytilan kartoitusta, joka kuvattiin luvussa 4.1, vaan eräänlaista organisaation elinkaaren vaihetta, lähtökohtia ja

syitä muutokselle. Vasta kun tämä määrittely on tehty, määritellään ratkaisumallit. Työntekijöiltä kerätyn aineiston perusteella rakennetaan yhteensä kolme interventiomuotoa. Vaihtoehdot perustellaan ja jokaisesta mallista annetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan organisaatiomuutoksen syitä ja tyyppisiä voidaan tarkastella kahden tekijän näkökulmasta: organisaation strategisen suunnan selkeyden ja organisaation uudistushalukkuuden ulottuvuuksista. Näiden kahden ulottuvuuden pohjalta voidaan johtaa malli, jonka avulla taas voidaan määrittää organisaation tila ennen muutosta. Tämä malli on esitetty alla (Kuvio 10). Samaan kuvioon viitataan myös Juutin ja Luoman teoksessa *Strateginen johtaminen* (2009).



Kuvio 10. Malli organisaation tilan määrittämiseen ennen muutosta (Juuti & Virtanen 2009, 26)

Koska Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektin aineiston ja tutkijan havaintojen perusteella voidaan todeta, ettei yhtenäistä käsitystä suunnasta ole tällä hetkellä, eikä uudistuskierrettäkään ole havaittavissa, jätetään kuvion 10

oikeanpuoleiset kohdat (flow ja lepokitka) tarkastelun ulkopuolelle. Organisaation tämänhetkinen tila muutosten suhteen on siis jotakin kiehunnan ja pysähtyneisyyden väliltä.

Juutin ja Virtasen (mt.) mukaan, pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio on ”tipahtanut kuiluun”. Tällaisessa tilassa kaikki puolustavat omaa asemaansa ja organisaatiossa kärsitään luottamuksen puutteesta, syyttelystä ja ristiriidoista. Puhutaan suoranaisestä olemassaolotaistelusta, jossa kuitenkin takerrutaan vanhoihin malleihin uudistamisrohkeuden sijaan. Vain autoritaarisuudella ja käyttämisellä on vaikutusta, ja strategista johtamista ei ehditä toteuttaa tai uudistamista ajatella energian kuluessa oman aseman puolustamiseen.

Kiehuntatilalla tarkoitetaan tilannetta, jossa uudistumishalua on, mutta näkemykset suunnasta ja menetelmistä eroavat. Kiehuntatilaan voidaan päätyä muun muassa seuraavien tekijöiden vuoksi: uusi, organisaation ulkopuolelta tullut johtaja esittää uudistamistoiveita, pysähtyneisyyden tila halutaan päättää, johtajat omaavat narsistisia piirteitä tai johtamisjärjestelmät ovat alikehittyneitä.

Tarkasteltavan organisaation, Lappeenrannan seurakuntayhtymän, tila on siis jotakin edellä mainittujen väliltä. Pysähtyneisyyttä puoltaa se, että kirkko on jäänyt uudistumisessaan talouselämästä jälkeen, vaikka kehittämistä tehdäänkin. Toisaalta samankaltaista perustelua voidaan käyttää kiehuntatilan kohdalla: jonkin asteista muutoshalua on olemassa, koska kehittämiseen on lähdetty, perhetyön projekti on toteutettu ja osa työntekijöistä on halunnut vapaaehtoisesti osallistua projektin tilaisuuksiin. Kiehuntaa puoltavat myös edellisissä luvuissa tehdyt päätelmät näkemysten eroista. Ristiriidat taas liittyvät pysähtyneisyyteen.

Tutkijan havainnot puoltavat molempia tiloja. Seurakuntayhtymässä on parhailaan menossa mittava strategiatyö, ja myös uudistuksia organisaatorakentamiseen pohditaan. Tämä on aiheuttanut näkyvää kuohuntaa ja epävarmuutta ja nostanut pintaan näkemysten erot johdon ja työntekijöiden välillä. Kirkon yleislanteen ja tämän tutkimuksen tulokset huomioiden uudistuminen on varmasti tarpeen, mutta eri asia on se, miten se olisi hyvä toteuttaa. On huomautettava, että mainittu strategiatyö ja uuden organisaatorakenteen pohdinnat ovat lähteneet

liikkeelle yksin johdon toimesta ja lisäksi jo ennen kuin perhetyön projektin eli perustavanlaatuisen toimintaan liittyvät tutkimustulokset ovat valmistuneet.

Nykytila, jotakin kiehunnan ja pysähtyneisyyden väliltä, on hyvä ottaa huomioon interventiomuotoja suunniteltaessa. On pohdittava, kuinka valmis organisaatio on muutoksiin, millaista muutosvastarintaa voidaan kohdata ja kuinka vastaanottavaisia johdon henkilöt ovat työntekijälähtöisille kehittämisideoille.

Kolme ratkaisuvaihtoehtoa esiteltiin pintapuolisesti työntekijöille perhetyön projektin kokoavassa päivässä. Vaikka ratkaisumallit perustuvat työntekijöiden omiin kehitysideoihin, mallit otettiin vastaan lievällä varauksella. Esitetyt ratkaisuvaihtoehdot olivat foorumi, tehostettu yhteistyö ja yhteinen perhetyön malli. Kuva 1 on esitetty kopio kokoavassa päivässä näytetyn diaesityksen viimeisestä diasta. Esityksen muissa dioissa oli esitetty kyselystä kerätyt, organisaatiotasoa koskevat kehitysehdotukset ja niiden tiivistykset.

Ratkaisu- eli muutosmallit

- ratkaisu 1: **yksi, yhteinen perhetyön malli**
 - yhtymän kaikki tahot suunnittelevat yhdessä perhetyön konseptin, jota kukin sitten toteuttaa
 - voidaan jakaa vastuita ja painotuksia
- ratkaisu 2: **tehostetun yhteistyön malli**
 - esimerkiksi yhteisten tilaisuuksien avulla pyritään löytämään uusia yhteistyön mahdollisuuksia ja ideat viedään käytäntöön
 - perustoimintojen keskittäminen ja yhtenäistäminen
- ratkaisu 3: **foorumi**
 - keskinäisen, organisaation sisäisen kommunikaation selkeä parannus
 - sopiva toteutusmuoto mietittävässä yhdessä

→ *organisaation johtamista on tehostettava, mutta yhtä lailla jokaisen on toimittava myös itse tilanteen parantamiseksi*

Kuva 1. Perhetyön projektin kokoavan päivän esitys: kolme ratkaisumallia

Ratkaisumallit pyrittiin selittämään ja kuvaamaan tiivistetysti ja siten, että omille ajatuksille ja tulkinnoille jäi tilaa. Tämän jälkeen tilaisuuteen osallistuneet saivat ryhmissä arvioida malleja SWOT-analyysin avulla. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet,

heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin tulokset on esitetty liitteessä 4. Lopuksi jokainen sai ilmaista päällimmäisen tunteensa kustakin mallista eli osoittaa, näkikö mallissa ensisijaisesti vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia vai uhkia.

Jokainen ratkaisumalli kuvataan seuraavaksi tarkemmin, kukin omassa alaluvussa, ja myös SWOT-analyysien tulokset avataan. Kokoavassa päivässä seuraavia kuvauksia ei esitetty, vaan osallistujien tuottamat analyysit perustuivat lyhyeen tiivistelmään ja työntekijöiden itse luomiin mielikuviin.

Kuten luvun 4 johdannossa tuotiin esille, ratkaisumallit perustuvat ennen kaikkea työntekijöiden sähköisessä kyselyssä antamiin kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotuksia tuli yhteensä 132 kappaletta, kun kaikki kommentit pilkottiin osiin (ks. kohta 4.1.2). Lisäksi ratkaisujen rakentamisessa on käytetty perhetyön projektin tilaisuuksissa tuotettua aineistoa, tutkijan havaintoja ja kirjallisuuskatsauksen teorioita, mutta myös tutkijan omaa ammatillista tietoa ja ymmärrystä.

4.3.1 Foorumi

Työntekijöiden kehitysehdotuksista nousi tarve parempaan viestintään. Toisten tekemisistä ei oltu kaikilta osin tietoisia, mikä näkyy muun muassa päällekkäisyytenä tarjottavissa toiminnoissa. Lisäksi osin työpaikkojen fyysisestä välimatkasta johtuen keskinäinen kommunikaatio oli muutoinkin vajavaista, eikä yhteistyölle muodostunut parhaita mahdollisia edellytyksiä.

Foorumi eli yhtymän osien yhteinen viestintäkanava olisi kevyt ratkaisu tähän ongelmaan. Foorumin tarkasta toteutusmuodosta tulee päättää yhdessä, työntekijätasolla. Keinoja parempaan viestintään voisivat tarjota esimerkiksi verkossa oleva keskustelu- ja ideapalsta tai säännölliset yhteiset kokoontumiset, joiden avulla pidettäisiin yhteisö ajan tasalla.

Yhtymällä on käytössään intra, mutta sen hyödyntämisaste on matala. Tämän totesivat sekä yhtymän viestinnän työntekijät että perhetyön projektin kokoavaan päivään osallistuneet. Käytön vähäisyyttä voi selittää se, että intra palvelee lähinnä yksisuuntaista tiedottamista. Foorumin täytyisi siis olla intrasta poikkeava kanava, joka mahdollistaisi aidon vuorovaikutuksen ja keskustelujen käymisen.

Esimerkiksi organisaatioiden sosiaalisesti alustaksi suunniteltu Microsoft Yammer -sovellus voisi olla yksi vaihtoehdoista (ks. <https://www.yammer.com/>).

Toisaalta foorumi voi tarkoittaa myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja vuoro-vaikutusta. Seurakunnilla ja yhteisillä työmuodoilla on säännöllisiä kokouksia, mutta niihin osallistuu kaikkien työalojen edustajia ja vain tietyn työpaikan osalta. Luovuudelle ei välttämättä anneta niissä tilaa, eikä aikaakaan ole yleensä ylettömästi.

Siksi foorumin täytyisi tarkoittaa uudenlaisia kokoontumisia. Samaa työalaa edustavat voisivat tiimiytyä yli seurakuntarajojen ja koordinoida näin paremmin toimintaansa. Tällöin voisi syntyä myös mahdollisuuksia yli seurakuntarajojen tapahtuvalle yhteistyölle, jota toivottiin myös. Lisäksi säännöllisin väliajoin voitaisiin järjestää suurempia kokoontumisia, vaikka koko toiminnallisen henkilökunnan kesken.

Muutosprosessi foorumin kohdalla tarkoittaisi pääpiirteissään seuraavaa: kartoitus, vaihtoehdot ja valinta, käyttöönotto – eli käytännössä kehittämissykli uudelleen. Kartoituksella selvitettäisiin nykyiset viestintäkanavat, niiden käyttöaste ja henkilöstön tyytyväisyys niihin sekä kysyttäisiin ehdotuksia uusista vaihtoehdoista. Vaihtoehdoista voitaisiin sitten keskustella yhteisen tapaamisen muodossa, jolloin erilaiset näkemykset ja kokemukset saataisiin kaikkien tietoisuuteen.

Lopullinen valinta voitaisiin suorittaa uudessa tapaamisessa, mutta toisaalta sähköisen äänestyksen avulla yleensä useammalla henkilöllä on mahdollisuus kommentoida. Lopuksi yhteisesti valittu, uusi kanava otettaisiin käyttöön, ja esimerkiksi puolen vuoden kuluttua mitattaisiin, onko tyytyväisyys viestintään parantunut lähtötilanteesta.

SWOT: foorumin plussat ja miinukset

Foorumin suurimmaksi kysymysmerkiksi nousi sen uutuusarvo: muuttuisivatko asiat riittävästi, vaikka viestintää saataisiinkin parannettua? Useammassa kohdin tätä raporttia on todettu, että viestintä vaatii onnistuakseen aina kaksi aktiivista

osapuolta – muutoin se muuttuu yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi. Tiedon jakamista vaaditaan kaikilta ja se on kaikkien vastuulla. Tällä hetkellä seurakuntayhtymän pääasiallinen sisäinen viestintäkanava eli intra toimii kuitenkin huonosti, joten ymmärrettävästi foorumin käyttöönoton onnistumisesta ei oltu varmoja.

Toisaalta, kuten edellä kuvattiin, foorumilla voidaan tarkoittaa erilaisia viestintää parantavia kanavia: sekä sähköisiä että fyysisiä kokoontumisia. Mielenkiintoinen havainto oli se, että kokoavaan päivään osallistuneet näkivät foorumin ensisijaisesti ideapankkina, ideoiden jakamisen välineenä, kuin keskinäisen yleisen viestinnän mahdollistajana. SWOT-analyysia tehneet työntekijät epäilivät, että foorumissa jaetut ideat ja tieto voisivat jäädä vaille konkreettista käytännön toteutusta. Myös vastuukysymykset nousivat esille. Lisäksi uhaksi nimettiin negatiivinen kommunikointi.

Mahdollisuuksia ja vahvuuksia löydettiin lähes yhtä paljon kuin uhkia ja heikkouksia. Foorumin selkeä etu olisi sen keveys ja toteuttamisen helppous. Etenkin sähköisen kanavan käyttöönotto ei vaatisi suuria resursseja tai byrokratiaa. Toisaalta uuden järjestelmän käyttöön opettelu vie aikaa, ja huonot ensikokemukset voivat kaataa koko muutoksen.

Kuitenkin, jos viestintää onnistuttaisiin foorumin avulla parantamaan, työn teho paranisi, hyviä käytänteitä voitaisiin jakaa paremmin toisille ja yhteistyökumppaneita olisi vaivattomampi löytää. Vastuukysymys voidaan nähdä tässä myös tietyllä tapaa positiivisena: kun kaikilla on tasapuolinen vastuu tiedon levittämisestä ja lukemisesta, syy huonoon viestintään löytyy ensisijaisesti jokaisesta itsestä eikä syyttelyyn lähdetä ehkä niin herkästi.

Yhteenvetona foorumista voidaan todeta seuraavaa: uudenlainen viestintäkanavavaihtoehto olisi sekä rakenteellisesti että taloudellisesti kevyt ja nopea ratkaisu toteuttaa. Vastuu kommunikaatiosta siirtyisi johdolta ja yhtymän viestinnän työntekijöiltä kaikille. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii oman aikansa, eikä jälleen yhden sovellusmuotoisen kanavan lisääminen valmiiksi sekalaiseen järjestelmäviidakkoon ole ehkä ole paras ratkaisu, mutta hyödyt voittavat haitat.

Parempi tiedonkulku ennaltaehkäisisi päällekkäisyyksien syntymistä ja mahdollistaisi yhteistyökumppaneiden helpomman löytämisen. Erityisesti fyysisinä koontumisina toteutettavat foorumi-tilaisuudet parantaisivat yhteishenkeä ja vähentäisivät välimatkojen aiheuttamaa etäännyntymistä ryhmien välillä. Tässä ratkaisussa kaikilla tahoilla olisi kuitenkin oma käsityksensä ja näkemyksensä perhetyöstä ja toiminnan kehittämisestä.

4.3.2 Tehostettu yhteistyö

Edellisessä alaluvussa ja kohdassa 4.1.2 kerrottiin, että yksi henkilökunnan toiveista koski yhteistyön lisäämistä. Yhteistyötä toivottiin lisää sekä seurakuntien ja työalojen välille että ulkopuolisten tahojen kanssa. Esimerkiksi yhteistyö urheiluseurojen kanssa nousi lapsityön jatkotilaisuudessa jatkokehittämisen aiheeksi. Yhteistyötä ja yhteistä suunnittelua koskevat toiveet oli aineiston analyysissä tiivistetty muotoon ”yhdessä tekeminen” ja yhtymän ulkopuolisiin kohdistuvat toimenpide-ehdotukset muotoon ”verkostot” (ks. kohta 4.1.2).

Paikallisseurakunnat ja yhteiset työmuodot tekevät jo jonkin verran yhteistyötä, mutta palautteen perusteella liian vähän tai nykyisen yhteistyön muoto ja/tai laatu eivät vastaa kaikkien toiveita. Yhteistyötä tulisi siis tehostaa huomattavasti ja uusien keinoin. Myös yhteisiä suunnitteluhetkiä kaivattiin synergian parantamiseksi.

Edellisen ratkaisun, foorumin kohdalla tuotiin esille onnistuneen viestinnän vaatimus kaksisuuntaisesta, aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Myös yhteistyöltä vaaditaan aitoa vuorovaikutusta; toimiva yhteistyö ei voi olla sitä, että toiselle osapuolelle ilmoitetaan avun tarpeesta ja ajankohdasta ja oletetaan toisen mukautuvan tilanteeseen. Esimerkiksi lapsityön tekijät kokivat kehitysehdotusten ja havaintojen perusteella selvästi tulevansa pompotelluksi paikasta toiseen. Aito yhteistyö lähtee yhteisestä suunnittelusta ja yhdessä mietityistä tarpeista, ei yksipuolisista päätöksistä.

Kuten kohdassa 4.2 tuotiin esille, myös fyysinen välimatka vaikuttaa ryhmien väliseen asennoitumiseen ja yhteistyön määrään. Tästä esteestä päästään käytännössä vain lisäämällä yhteisiä tapaamisia ja kokoontumisia työpaikkojen (seurakunnat ja yhteiset työmuodot) välillä. Perhetyön projektin tilaisuuksissa näkyi

konkreettisesti se, mikä merkitys ryhmien sekoittamisella oli uusien ideoiden ja yhteistyökuvioiden syntymiseen.

Kirkon perustehtävistä johtuen jokaisella seurakunnalla on samoja toimintoja. Mahdollista on esimerkiksi se, että samanaikaisesti eri puolilla Lappeenrantaa järjestetään samankaltaisia tapahtumia tai että vierekkäisissä kirkoissa pidetään yhtä aikaa jumalanpalvelusta.

Viime vuosien selkeä trendi eli suuntaus on ollut kirkon jäsenten väheneminen. Tästä johtuen olisi jo taloudellisesta järkevämpää toteuttaa palveluja ja tilaisuuksia yhdistetyin voimin. Lisäksi yhteistyö voisi mahdollistaa monipuolisemman tukiverkon syntymisen organisaation sisällä. Myös työntekijät tarvitsevat sosiaalista kanssakäymistä ja tukea arjessaan, ja pirstaloituneessa työyhteisössä voi helposti jäädä sosiaalisesti ja emotionaalisesti yksin (ks. mm. Työterveyslaitos 2013; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus 2016).

Työalojen tiimiytyminenkin voisi edesauttaa koordinoitun yhteistyön syntymistä. Jos samankaltaista työtä tekevät tapaisivat toisiaan usein, he pystyisivät ideoimaan omaan työympäristöön sopivia yhteistyön muotoja ja päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin. Luvuissa 3.3 ja 3.5 tuotiin esille, moniammatillisuus on hyvinvointipalveluorganisaatioiden erityispiirre. Moniammatillisen yhteistyön on kuitenkin toimittava yli raja-aitojen, jotta asiakkaille voidaan tarjota kokonaisvaltaista ja saumatonta palvelua (ks. mm. Forssell-Heiskanen & Kaipio 2011; Halme ym. 2014).

Yhteistyön tehostaminen ei välttämättä vaatisi suurta muutosta, vaan se voisi toimia yhtä kevyenä kehitysaskelena kuin foorumi. Halu yhteistyön lisäämiseen lähtee jokaisesta itsestään, ja halusta panostaa palvelun laatuun. Työalakohtaisten tiimien organisointi vaatii toimenpiteitä myös johdolta, mutta ei käytännössä rasita resursseja – päinvastoin tiimityö mahdollistaisi resurssien tehokkaamman käytön. Esimerkiksi Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueen diakoniatyö on jo ottanut ensimmäisen askeleen seurakuntarajat ylittävään työalayhteistyöhön laatiessaan yhteisen diakonian esitteen.

Yhteistyön tehostamisen ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa massoihin siirtymistä. Nykypäivän trendi on madaltaa organisaatioita ja purkaa byrokraattisuutta, mutta

tämä ei tarkoita esimerkiksi kaikkien välijohtoportaiden häviämistä. Myös pienempiä tiimejä tarvitaan.

Käytännön esimerkki tästä löytyy jälleen tutkijan omasta arjesta: opiskelijoiden osuuskuntaan kuuluu yli 20 henkilöä, ja vaikka päätöksiä ja linjauksia tehdään yhdessä, asiakasprojektit toteutetaan pienemmissä projektiryhmissä. On huomattu, että pienemmät tiimit toimivat paremmin, viesti kulkee ja ryhmän johtaminen on sujuvampaa.

Mitä suurempi ryhmä on, sitä haastavampaa sitä on ohjata, mutta toisaalta ideoita ja ajatuksia on tarjolla enemmän. Lisäksi on huomattava, että pienelläkin ryhmällä tulee olla johtaja, joka ottaa vastuun työn etenemisestä ja kokonaiskuvasta. Tämän johtajan on toimittava yhdessä tiimiläisten kanssa; yhden, koko ryhmän vetäjän resurssit eivät riitä aktiiviseen ja tasapuoliseen kaikkien tiimien toimintaan osallistumiseen. Lappeenrannan seurakuntayhtymässä on tällä hetkellä johtokunta ja työryhmiä, mutta niitä ei voida pitää samanlaisina kuin mitä edellä kuvattut tiimit voisivat olla.

SWOT: tehostetun yhteistyön plussat ja miinukset

Kuten foorumin kohdalla, myös tämän ratkaisumallin todellista uudistamiskykyä epäiltiin. Yhteistyötä tehdään jo tällä hetkellä jossakin määrin, joten sen lisäämisellä ei olisi sinällään uutuusarvoa. Myös vastuukysymykset ja viestinnän ongelmat nousivat esille ratkaisumallia analysoitaessa.

Lisäksi selkeäksi heikkoudeksi ja uhaksi koettiin yhteisen näkemyksen puuttumisen tuomat ongelmat: päällekkäisyyksiä voisi esiintyä yhteistyön tehostamisesta huolimatta, eikä perhetyön kehittämisellä olisi yhtenäistä suuntaa yhtymän alueella. Yhteistyön lisääminen ei välttämättä tarjoaisi ratkaisua resurssien optimoiseenkaan.

Huolestuttavaa oli se, että yhdeksi uhaksi kirjattiin pelko siitä, että yhteistyön lisääntyessä hyvät ideat voitaisiin varastaa. Vaikka Lappeenrannan seurakuntayhtymän paikallisseurakunnat toimivat käytännössä omina ryhminään, kuuluvat ne samaan kokonaisuuteen ja organisaatioon. Organisaatiolla tulisi aina olla yksi,

yhteinen päämäärä ja tavoite, jonka saavuttamiseksi eri osat ja ryhmät työskentelevät synergiassa (ks. luku 3).

Vielä laajemmin ajateltuna kaikki seurakunnat edustavat samaa asiaa: kristillistä sanomaa. Kirkon tahojen perustehtävään kuuluu Sanan levittäminen, ja seurakuntalaisten määrän vähetessä kaikki keinot tehtävän suorittamiseksi tulisi ottaa käyttöön. Saumattomalla yhteistyöllä sanomaa kyetään levittämään tehokkaasti, ja loogisesti tällöin kaikki hyvät ideat tulisi ottaa jokaisessa ryhmässä käyttöön.

Edellä mainitun uhan vastapainoksi tehostetun yhteistyön mahdollisuuksiksi ja vahvuuksiksi koettiin kuitenkin toisilta oppiminen, vahvuuksien käyttö yli seurakuntarajojen ja ideoiden ja mallien vaihto. Ratkaisumallin koettiin sitouttavan sekä työntekijöitä että seurakuntalaisia, ja mahdollistavan toisaalta (seurakuntien) paikallisuuden/alueellisuuden näkymisen. Muutoinkin kunkin tahon erityisosaamista voitaisiin hyödyntää tehokkaasti. Tehostetun yhteistyön mallissa kaikki kokoaan päivään osallistuneet näkivät ensisijaisesti vahvuuksia tai mahdollisuuksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka yhteistyötä eri tahojen välillä organisaation sisällä on jo, se on riittämätöntä tai laadultaan vääränlaista. Tehostetussa yhteistyössä olisi löydettävä uusia tapoja verkostoitua niin organisaation sisällä kuin ulkopuolelle suuntautuen nykytilannetta huomattavasti enemmän. Todellinen, vuorovaikutteinen yhteistyö mahdollistaisi parhaimmillaan resurssien ja osaamisen hyötykäytön ja kattavan palvelukokonaisuuden tarjoamisen seurakuntalaisille. Kuten foorumissa, tässäkään ratkaisussa ei kuitenkaan saavutettaisi yhtenäistä näkemystä perhetyön kehittämisen suunnasta, vaan jokainen taho toimisi oman käytännön strategiansa pohjalta.

4.3.3 Yhteinen perhetyö

Suurimmaksi kehityskohteeksi sähköisen kyselyn vastausten perusteella nousi toiminnan organisointi. Toiminnan organisointiin sisältyivät tiivistetysti toiveet muun muassa perhetyöhön suuntautuvasta vastuutehtävästä, perhetyön nivouttamisesta muuhun toimintaan, työalojen organisoinnista ja huomioimisesta, vastuukysymyksistä ja toiminnan selkiyttämisestä. Lisäksi kyselyn vastauksissa viitattiin strategiaan valintoihin, yhden kokonaisuuden muodostamiseen ja johtamiseen.

Yksinkertainen ratkaisu kaikkiin edellä mainittuihin ongelmiin on yksi, yhteinen perhetyön malli/konsepti. Kun näkemys ja suunta Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella tehtävästä perhetyöstä on kaikille selvä ja vastuut on määritelty, vältetään päällekkäisyyksiltä ja organisoinnin ongelmilta, pohja yhteistyölle on suoraan olemassa ja viestinnän velvollisuus realisoituu kaikille.

Mitä yhteinen perhetyö käytännössä tarkoittaisi?

Yhteinen perhetyö tarkoittaisi yhteistä mallia, perustavaa kuvausta siitä, miten perhetyötä toteutetaan Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella. Kuvaus olisi kuin strategia, jossa kerrottaisiin vaikka esimerkkiperheen avulla, miten kukin yhtymän työntekijä osallistuu perhetyön toteuttamiseen omassa työssään, millaiset roolit ja vastuut kullakin taholla on ja millaista asiakaskokemusta yhtymän palvelukokonaisuudella tavoitellaan. Mallin tulisi tietenkin pohjautua Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen ohjeisiin, jotta koko kirkko toimisi yhtenäisenä linjana Sanoman levittämisessä. Vahvuuksilla ja paikallisilla erityispiirteillä olisi myös oma osansa palvelukokonaisuuden rakentamisessa.

Kunkin paikallisseurakunnan ja yhteisen työmuodon kuin myös yksittäisen työntekijän vahvuuksia ja osaamista pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki tahot muodostaisivat ”resurssipoolin”, jonka avulla kokonaiskäsitys yhtymän työntekijöiden osaamisesta olisi selvillä ja helposti hyödynnettävissä. Tämän ei tarvitsisi tarkoittaa, että joku työntekijöistä matkustaisi tämän jälkeen toistuvasti ympäri Lappeenranta, vaan että esimerkiksi eri toimintoja voitaisiin keskittää eri alueille. Vastuuta palveluiden tuottamisesta voidaan siis jakaa.

Yhteinen perhetyön malli mahdollistaisi palveluiden tarjoamisen ja markkinoimisen tasapuolisesti kaikille seurakuntalaisille koko yhtymän alueella. Seurakuntayhtymän uudet sivut noudattavat periaatetta siitä, ettei toiminnan järjestävää tahoja korosteta. Seurakuntien tiedot löytyvät sivuilta, mutta esimerkiksi kaikkien tahojen tapahtumat löytyvät samasta paikasta.

Pääasiallisesti kuka tahansa mistä päin Lappeenrantaa tahansa on voinut osallistua seurakuntien ja yhtymän tapahtumiin ja tilaisuuksiin, mutta yhteisen perhetyön mallissa tätä mahdollisuutta olisi markkinoitava nykyistä huomattavasti selkeämmin ja näkyvämmiin.

Kuten luvussa 4.2 todettiin, kaikki seurakuntalaiset eivät edes tiedä, mihin paikallisseurakuntaan he kuuluvat. Kun kaikki palvelut olisivat automaattisesti avoimia kaikille ja pääpiirteet yhtenäiset, ei tietämättömyydellä olisi merkitystä. Toisaalta, jos paikallisseurakunta tai kotikirkko on seurakuntalaiselle tärkeä, hänellä on mahdollisuus keskittyä lähialueen palveluihin ja työntekijöihin.

Yhteisen perhetyön mallin kautta toteutuisi myös toive siitä, että isommat tapahtumat voitaisiin tuottaa yhtymän tasolla ja pienemmät seurakunnissa: suunniteltavat ja toteutettavat tapahtumat olisivat aina enemmän tai vähemmän yhteisiä, joten esimerkiksi järjestävän tahon vastuuestiä voitaisiin kierrättää. Myös budjetointi voitaisiin tällöin miettiä uudelleen.

Lisäksi yhteinen ja yhtenäinen malli voisi tarjota ratkaisun lapsityön työntekijöiden ”kiinnittymisongelmaan”. Lapsityön koettiin ajautuneen osin erilleen, ja tämä ajatus tuli esille sekä työalan työntekijöiltä että seurakunnista. Kun perhetyön peruseriaatteet olisivat samat kaikissa seurakunnissa ja palvelut joko yhtenäisiä tai erikoistumisen mukaan jaoteltuja, työntekijöiden vaihtuvuus ei välttämättä muodostuisi niin suureksi ongelmaksi.

Myös diakonian työntekijöiltä nousi tunne siitä, että työala on ajautunut muusta toiminnasta erilleen. Kuten aiemmin mainittiin, he ovat kuitenkin jo ryhtyneet jonkinasteisiin toimiin keskinäisen yhteistyön ja -toiminnan virittämiseksi.

Kyselyn joissakin kommentteissa ehdotettiin, että lapsityö voitaisiin liittää osaksi seurakuntien toimintaa. Lapsityöllä on tällä hetkellä vastuuhenkilöt kullekin alueelle, ja työntekijöitä pyritään sijoittamaan pidemmällä tähtäimellä toistuvasti samaan paikkaan. Nykyinen, yhteisen työmuodon malli mahdollistaa sen, että lapsityötä voidaan toteuttaa koordinoitusti ja organisoidusti, työntekijöiden sijaistaminen on helppoa ja toiminnan linja on yhtenäinen.

Mikäli lapsityö sijoitettaisiin seurakuntiin, menetettäisiin lapsille ja lapsiperheille suunnattujen palveluiden yhtenäisyyden ja työntekijöiden tiimityksen etu. Tiimityksestä puhuttiin kohdassa 4.3.2. Koska kehitysehdotuksista nousi tarve toiminnan parempaan yhtenäistämiseen ja yhtenäiseen malliin, ja lapsityö toteuttaa jo osaltaan tätä, toiminnan hajauttamisesta tuskin olisi apua.

Ongelma siitä, että lapsityön työntekijät eivät tunne kunkin seurakunnan toimintaa riittävän hyvin, voidaan ratkaista muutoin. Yhteisen pohjan eli yhteisen perhetyön mallin lisäksi toimivalla työyhteisöviestinnällä – esimerkiksi kukin seurakunnan toiminnasta kertovilla esitteillä/oppailla, jotka on tuotettu työntekijöitä, ei seurakuntalaisia varten – voitaisiin varmistaa lapsityön työntekijöiden riittävä tieto paikallisseurakunnasta.

Sama erilleen ajautumisen ja ”kiinnittymättömyyden” ongelma voi kuitenkin ilmetä millä tahansa työalalla (esim. eri ikäryhmät, kirkkomusiikki, diakonia, lähetystyö). Tähänkin yhteinen perhetyön malli auttaisi, kun määriteltäisiin kunkin työalan osuus perhetyön kokonaisuuden toteuttamisessa. Kirkkohallituksen perhetyön oppaassa (2009) tuodaan esille, että jokainen kirkon työntekijä on perhetyön tekijä, joten jokaisen työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen seurakuntalaisen näkökulmasta. Tähän palataan myöhemmin luvussa 5.1 liittyen asiakaskokemukseen markkinoinnin näkökulmasta.

Muutosprosessi yhteisen perhetyön mallin osalta

Yhteisen perhetyön mallin muutosprosessi riippuu siitä, missä laajuudessa kehittämistä ja uudistamista halutaan tehdä. Yksinkertaisimmillaan ratkaisu voi olla se, että työntekijät ja johto luovat yhdessä konseptin eli palvelumallin sille, mitä perhetyö Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tarkoittaa.

Tuloksellisinta olisi, jos konsepti perustuisi kirkon tehtävien ja linjausten lisäksi asiakkaiden eli seurakuntalaisten ajatuksiin ja toiveisiin. Esimerkiksi Helsingin seurakunnat eli Kirkko Helsingissä toteuttaa parasta aikaa kyselyä, jonka perusteella se aikoo kehittää omaa palvelukokonaisuuttaan (STT 2016; Helsingin seurakuntayhtymä – Helsingin seurakunnat 2016). Luotava konsepti toimisi valmiina kaikkien Lappeenrannan seurakuntien ja yhteisten työmuotojen ohjenuorana toimintoja suunniteltaessa.

Seuraava askel voisi olla yhteisen vuosikellon luominen perhetyölle. Vastaavan kaltainen idea esitettiin yhdessä projektin jatkotilaisuuksista. Vuosikelloon merkittäisiin kirkkovuoden tapahtumat ja seurakuntien omat ja yhtymän yhteiset tapahtumat. Tapahtumia voitaisiin lisätä sitä mukaa, kun niitä kehitellään, mutta kun kaikkien tapahtumat olisivat yhdessä yhteisessä vuosikellossa, päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin.

Kolmas askel olisi seurakuntayhtymän strategian alainen suunnitelma alueella toteutettavasta perhetyöstä. Se rakentuisi edellä mainittujen konseptin ja vuosikellon pohjalta, ja siinä määriteltäisiin myös vastuut ja painotukset tahoittain. Suunnitelmassa voitaisiin ottaa kantaa myös erilaisten tiimien luomiseen ja tiiminvetäjien rooliin. Tämä vaatisi johdon aktiivista panosta, mutta myös työntekijöiden näkemykset tulee huomioida onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Viimeinen askel olisi viedä suunnitelma osaksi yhtymälle parhaillaan luotavaa strategiaa. Tämä vaatii kuitenkin saumatonta yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä. Kuten kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille, onnistunutta ja käytännön kannalta merkityksellistä strategiaa ei voida tuottaa yksin johdon näkökulmasta. Sama koskee organisaatorakenteen muutoksia. Tällaisen ylhäältä tulleen strategian epäonnistuminen huomattiin muun muassa Virtasen ja Kauppisen tutkimuksessa vuonna 2008 (Juutin & Virtasen 2009, 148 mukaan). Strategiatyötä on käsitelty tarkemmin luvussa 3.2.

SWOT: yhteisen perhetyön mallin plussat ja miinukset

Yhteisen mallin suurimmaksi heikkoudeksi epäiltiin byrokratian ja jäykkyyden lisääntymistä. Perhetyön projektin kokoavaan päivään osallistuneille heräsi useita kysymyksiä vastuiden ja tehtävien jaosta, ja myös sitoutumista malliin epäiltiin. Ratkaisumallin muiksi miinuksiksi kirjattiin muun muassa hitaus ja tehottomuus sekä mahdollisuus passivoitumiseen ja tehtävien välttelyyn. Lisäksi alueiden ja työmuotojen pelättiin kuihtuvan yhteisen mallin myötä. SWOT-analyysia tehneet pohtivat myös, riittäisikö yhteisen perhetyön mallin ratkaisu kaatamaan raja-aitoja eri ryhmien välillä tai onnistutaanko yhteistä näkemystä saavuttamaan.

Yhteisen perhetyön positiiviset puolet olivat osittain samoja kuin negatiiviset: yhteinen malli sitouttaisi, töiden koordinointi sujuisi helpommin ja alueiden erilaiset

tarpeet voitaisiin huomioida paremmin. Lisäksi tämän ratkaisun koettiin mahdollistavan resurssien tehokkaamman käytön ja yhteisen näkemyksen saavuttamisen. Asiakkaidenkin näkökulma oli huomioitu analyysissä: yhteisen perhetyön mallin koettiin mahdollistavan seurakuntalaisten tasapuolisemman palvelun.

Yhteenveto

Kolmas ja monitahoisin ratkaisumalli Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävän perhetyön kehittämiseksi on yhteinen perhetyön malli. Yhteisen mallin käyttöönotto vaatisi, että kaikki yhtymän tahot määrittelisivät yhdessä raamit perhetyön toiminnalle ja jakaisivat vastuut ja tehtävät. Määritelmän lisäksi käyttöön voitaisiin ottaa yhteinen toiminnan vuosikello, ja perhetyön malli olisi myös hyvä su-lauttaa osaksi yhtymän strategiaa.

Yhteinen perhetyön malli oli ehkä perhetyön projektin kokoavaan päivään osal-listuneiden työntekijöiden mielestä hankalin ratkaisu hahmottaa, mutta toisaalta sen koettiin tarjoavan eniten muutosta nykytilanteeseen nähden. Näkemykset ratkaisun hyvistä ja huonoista puolista olivat osin ristiriitaiset, sillä moni tekijä esiintyi molemmilla puolilla – sekä vahvuutena että heikkoutena. Edellä maini-tuista syistä yhteisen perhetyön mallia kuvattiin tässä raportissa interventiomuo-doista laajimmin.

Yhteisen perhetyön malli mahdollistaisi seurakuntalaisten tasapuolisen kohtelun, toiminnan koordinoimisen ja resurssien tehokkaan käytön. Se voisi myös yhdis-tää pirstaloitunutta seurakuntayhtymää. Toisaalta malli tuotti paljon avoimia ky-symyksiä. SWOT-analyysia tehneet työntekijät pohtivat vastuunjakoa ja vaikutuk-sia työntekoon sekä epäilivät mallin olevan hidas ja byrokraattinen.

Kaikkiin heränneisiin kysymyksiin voitaisiin vastata yhteisen suunnittelutilaisuus-ten avulla. Yhteistyöllä rakennettavalla mallilla on parhaat toteutumisen mahdol-lisuudet. Lisäksi tässä alaluvussa esitettiin useita ratkaisukeinoja koskien myös vastuukysymyksiä.

4.4 Muutossykli ja arviointi

Edellisissä kohdissa kuvattiin kolme interventiomuotoa eli muutosprosessivaihtoehtoa Lappeenrannan seurakuntayhtymän alueella tehtävän perhetyön kehittämiseksi. Jokaisesta vaihtoehdosta annettiin konkreettisia ehdotuksia toiminnan uudistamiseksi, ja myös itse muutosprosessi kuvattiin pintapuolisesti.

Muutossykli on kehittämisen vaihe, jossa valittu interventiomuoto viedään käytäntöön. Kuten muun muassa luvussa 2.3 tuotiin esille, case-muotoiseen opinnäytetyöhön ei kuulu muutossyklin toteuttaminen. Case-tutkimus rajoittuu tutkussykliin eli nykytilanteen kartoitukseen, ongelmien määrittelyyn ja ratkaisuiden suunnitteluun. (Kananen 2015.)

Kehittämisen kokonaissykli on kuvattu kuvioissa 6 ja 7 (sivut 21 ja 22). Kehittämisen malli ja vaiheet on otettu Jorma Kanasen teoksesta *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas* (2015). Tässä luvussa kuvataan yleisellä tasolla muutossyklin toteuttamisen peruseriaatteet Kanasen teokseen pohjautuen, jotta opinnäytetyön lukijalle muodostuisi kokonaiskuva kehittämisen vaiheista.

Ennen muutossykliin siirtymistä tulee ongelmien ja niihin valittujen ratkaisujen olla tiedossa. Myös mahdolliset lisäselvitykset tehdään ennen varsinaisia muutoksia. Tämän jälkeen siirrytään toteuttamaan määriteltäviä uudistuksia. Tarkasteltavassa tutkimuskohteessa, Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyössä, ongelmina olivat toiminnan organisointi, yhteistyön vähäisyys ja viestintä. Lisäksi kaikki kartoittamisen sähköiseen kyselyyn tulleet kehitysehdotukset liittyivät tavalla tai toisella johtamiseen.

Jotta kehittämistoimien onnistuminen voidaan todentaa, on nykytilanteen kartoituksen tai lisäselvitysten yhteydessä mitattava lähtötilanne, esimerkiksi tyytyväisyyskyselyn avulla. Tässä tutkimuksessa lähtötilanne selvitettiin sähköisen kyselyn avulla, jossa kysyttiin myös tyytyväisyyttä nykytilanteeseen. Pääsääntöisesti toimintaan oltiin keskimääräistä tyytyväisempiä, mutta toisaalta annetut kehitysehdotukset koskivat perustoimintoja, joten annetut arvosanat eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa työntekijöiden todellisista mielipiteistä.

Lisäksi muutoksen tavoitteet on asetettava siten, että ne ovat todennettavissa mittaamalla sellaisenaan tai välillisesti. On myös pyrittävä varmistamaan, että muutokset johtuvat valitusta interventiomuodosta eivätkä ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksista. Muutosten toteuttamisen jälkeen toteutetaan uusi mittaus, jonka tuloksia verrataan lähtötilanteeseen. Muutosprosessin tarkastelua ei kuitenkaan päätetä muutostoimenpiteiden tai mittausten valmistumiseen, vaan arvioinnin tulisi olla jatkuvaa. Arviointia toteutetaan siis sekä interventioprosessin aikana että sen jälkeen.

Haasteena on kuitenkin onnistua rakentamaan arviointi osaksi projektia. Kehittämisen tulokset eivät välttämättä ole aina selvästi havaittavissa, ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat usein myös intervention toteuttamisen onnistuminen viestinnän ja johtamisen osalta. Vaikka arvioinnin toteuttaminen voi olla vaativaa, on arvioinnilla kuitenkin merkityksensä palvelujen kehittämisessä. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 217.)

Hyvinvointipalveluorganisaatioiden kohdalla on myös ymmärrettävä, että arviointi kohdistuu organisaatiotasoon yksittäisten työntekijöiden sijaan. Sosiaalialan organisaatioiden rakenteesta johtuen yksittäisen työntekijän tai jopa työyksikön on lähes mahdotonta vaikuttaa palvelujärjestelmään ilman johtoa. Organisaatio on siis huomioitava kokonaisuutena. (mts. 211.)

Koska tämän opinnäytetyön tutkimuskohteen tapauksessa kehittämiseen osallistuu useampi taho – vaikkakin saman organisaation sisältä – voidaan puhua yhteistoiminnallisesta kehittämisestä. Yhteistoiminnallisten projektien arvioinnin kriteerit määritellään tapauskohtaisesti, ja arviointi voidaan kohdistaa organisaatiotasolla kehittämisen vaiheisiin, koko prosessiin tai tulosten kannalta keskeisiin aiheisiin. (Anttila 2007, 44–45.)

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektissa arviointia voitaisiin edellä esitettyjen määritelmien perusteella suorittaa esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla:

- tulokset
- päätöksentekoprosessit
- vaikutukset

- vuorovaikutteisuus
- toimintastrategiat
- tasavertaisen osallistumisen mahdollisuudet ja keinot
- tiimitoiminta. (mts. 44–45.)

Kehittämistoiminnan tulisi siirtyä ajan myötä kokonaan arviointitietoperustaiseksi. Tällöin hiljainen tieto ja päätöksenteko tehdään näkyväksi, jotta niitä voivat kyetä seuraamaan myös ulkopuoliset. Esimerkiksi monissa isommissa hankkeissa projektiarvioinnin toteuttaa ulkopuolinen arvioitsija, ja hänen on ymmärrettävä esimerkiksi raporttien perusteella, mitä käytännössä on tehty ja miten tavoitteet on saavutettu. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 217–219.)

Lopuksi arviointien perusteella todetaan, saavutettiinkö muutosprosessilla haluttu päämäärä ja miltä osin. Mikäli kehittämistoimenpiteet on toteutettu projekti-
muotoisesti, projektiryhmän on myös syytä kirjata ylös onnistumiset ja epäonnistumiset, jotta seuraavalla kerralla asiat osataan toteuttaa paremmin. Myös muita kokemuksia voidaan kirjata loppuraporttiin. (Euroopan komissio 2004; Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006.)

5 Syventäviä näkökulmia

Edellisessä luvussa esiteltiin tämän opinnäytetyön ja Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektin empiirinen aineisto, analyysit ja keskeiset ongelmat ratkaisuihin. Arvioita ongelmien taustalla olevista syistä tai selityksiä nykytilanteesta ei kuitenkaan esitetty kokonaisvaltaisesti. Kokoavan selityksen rakentaminen on kuitenkin tärkeää, sillä ilman syväluotaavaa analyysia tutkimus jää vain pintapuoliseksi (Kananen 2013; Syrjälä ym. 1996).

Tässä luvussa esitellään ensin markkinoinnillinen näkemys Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävän perhetyön kehittämisen merkityksestä. Markkinoinnin osalta painotetaan markkinoinnillisia kilpailuetuja ja asiakaskeskeisyyttä. Kyseessä on kirjallisuuteen perustuva teorialuku, joka on sisällytetty raporttiin opinnäytetyön toimeksiantajan toiveiden mukaisesti.

Tämän jälkeen esitetään kooste siitä, miten tutkija näkee seurakuntayhtymän nykytilan ongelmien syyt perhetyön osalta. Näkemys on rakentunut abduktiivisen logiikan mukaisesti johtoajatuksen pohjalta, teorioiden ja empirian yhteisvaikutuksessa.

Lopuksi kootaan yhteen kokonaiskuva siitä, miten perhetyötä pitäisi viedä Lappeenrannan seurakuntayhtymässä strategisesti eteenpäin tulevaisuudessa. Kokonaisuutena luvulla 5 pyritään syventämään niitä näkökulmia ja analyyseja, joita käsiteltävästä ilmiöstä on esitelty aiemmissa luvuissa.

5.1 Markkinointi ja kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä on viitattu markkinoinnin osa-alueisiin useammassa kohdassa. Esimerkiksi termit sisäinen markkinointi, brändi ja asiakaslähtöisyys liittyvät kiinteästi markkinointiin. Lisäksi luvussa 3.2 tuotiin esille, että kaikki organisaation sisällä tapahtuva heijastuu myös ulos ja näkyy asiakkaille eli toimii markkinointikeinona sekä hyvässä että pahassa.

Markkinointi linkittyy organisaatiokehittämiseen jo organisaatioteorioiden sovelusten kautta. Kun organisaatioiden todellinen ydin ja käyttäytyminen ymmärretään, kyetään toiminta linjaamaan paremmin bränditavoitteiden ja -strategian kanssa yhteen. Brändi-identiteetistä voidaan myös onnistua luomaan luotettavampi ja tuottavampi, kun organisaatioteoreettinen pohja on olemassa. (Hatch 2013, 3–5.) Brändillä tarkoitetaan mielikuvia, kokonaiskuva ja -käsitystä, jonka asiakas on muodostanut organisaatiosta (Kurvinen & Sipilä 2014).

Markkinointi liittyy myös kilpailuun. Vaikka seurakuntayhtymä on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon organisaatio, riippuu sen olemassaolo talouden tilasta. Jos toiminta on kannattamatonta eikä asiakkaita eli seurakuntalaisia riitä, ollaan pian vaikeuksissa. Tämän takia myös kirkollisorganisaation tulisi muistaa kilpailuun ja kilpailuun liittyvät tekijät.

Ulrichin ja Laken mukaan strategian ydin on jaoteltavissa kolmeen ryhmään kilpailuetua ajatellen: teknologisiin tekijöihin, taloudellisiin tekijöihin ja markkinointiin liittyviin tekijöihin. Markkinointiin liittyviä tekijöitä ovat:

- tuotteiden ominaisuudet

- edistyksellinen tuotevalikoima
- asiakaspalvelu
- markkinoiden segmentointi
- aktiivinen hinnoittelu
- myynninedistäminen. (Juutin & Luoman 2009, 78 mukaan.)

Edellä mainitut tekijät ovat pääosin sovellettavissa myös tarkasteltavaan organisaatioon, seurakuntayhtymään. Ensin on kuitenkin syytä todeta seurakuntayhtymän ja tarjottavien palvelujen kilpailijat.

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektissa nousi esille seurakuntien keskinäinen kilpailu. Tätä pidettiin osin myös positiivisena asiana. Kuitenkin, kuten kohdassa 4.2 tuotiin esille, kaikki seurakunnat ja yhteiset työmuodot edustavat samaa sanomaa ja tahoja. Organisaation sisällä ei tulisi olla kilpailua, vaan päinvastoin tulisi pyrkiä luomaan parhaat mahdolliset edellytykset yhteisen päämäärän tavoittamiseksi.

Ovatko sitten toiset, lähialueen seurakunnat tai -yhtymät Lappeenrannan seurakuntayhtymän kilpailijoita? Samoin perustein kuin edellä kerrottiin, voidaan vastata: eivät. Myös muut kirkollisorganisaatiot edustavat samaa katto-organisaatiota eli Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa ja Raamatun sanaa.

Todellinen kilpailija on löydettävissä seurakuntalaisten arjesta, kun kysytään: mikä ihmisiä estäisi osallistumasta kirkon toimintaan? Vastaus on kiire, aika, muut menot. Nämä tekijät ovat siis kirkon toiminnan kilpailijoita, ja niitä vastaan seurakuntien ja -yhtymien tulisi löytää kilpailuetu. Myös kiinnostuksen puute kirkkoa kohtaan tai poliittis-tyyppiset syyt voivat olla haittatekijöitä.

Markkinoinnillisia kilpailutekijöitä olivat edellisellä sivulla esitetyn luettelon mukaan tuotteiden ominaisuudet ja edistyksellinen tuotevalikoima. Nämä tekijät ovat sovellettavissa seurakuntayhtymän toiminnassa palveluihin. On siis mietittävä palvelujen ominaisuuksia ja rakennettava kokonaisuudesta edistyksellinen, jotta se houkuttelisi seurakuntalaisia osallistumaan toimintaan enemmän. Kehittämiseen on löydettävä rohkeutta ja halua todelliseen uudistamiseen, koska jos nykytilanne olisi toimiva, ei seurakuntalaisten määrä laskisi vuosi vuodelta.

Palvelukokonaisuuteen liittyvään kilpailuetuun liittyy myös innovatiivisuus ja strategiset valinnat. Esimerkiksi *sinisen meren strategian* avulla palveluista pyritään luomaan niin poikkeavia, että kilpailutilanne häviää eli kukaan muu ei tuota vastaavia palveluita. Niin sanotun oman sinisen meren luominen vaatii kuitenkin uudenlaisen strategian, analyyttisen toiminnan viitekehyksen, tehokkaan riskienhallinnan ja käytännön muutoksia. (Kim & Mauborgne 2005.)

Hyvän asiakaspalvelun mahdollistamasta kilpailuedusta puhuttiin luvuissa 3.2 ja 3.4. Kohdissa tuotiin esille, miten tärkeää on varmistaa hyvä organisaatiokulttuuri, luoda edellytykset oppimiselle, pitää huolta sisäisestä työelämästä ja saada henkilökunta puhaltamaan yhteen hiileen. Kuten aiemmin on todettu, kaikki organisaation sisäinen toiminta heijastuu lopulta näkyväksi myös asiakkaille. Onnistunut asiakaskokemus johtaa sitoutuneempiin ja tyytyväisempiin asiakkaisiin, mutta onnistuneen asiakaskokemuksen luominen vaatii yhtenäisen, motivoituneen henkilöstön (Kurvinen & Sipilä 2014).

Markkinoiden segmentointi ei suoraan liity seurakuntayhtymän toimintaan, kun muistetaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon linjaukset monimuotoisuudesta ja palvelujen tarjoamisesta kaikille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tiettyjä palveluita voitaisi kohdentaa tietyille asiakasryhmille. Asiakkaiden segmentointi liittyy olennaisesti erilaisten asiakaskokemuksen rakentamiseen (Löytänä & Korteso 2011, 128–129). Myös aktiivinen hinnoittelu voidaan jättää tässä tarkastelun ulkopuolelle, joskin taloudellinen kannattavuus on aina muistettava.

Myynninedistäminen sen sijaan on huomioitava tekijä myös seurakuntien toiminnassa. Myynninedistäminen on osa markkinointiviestintää, ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa sillä pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Puhutaan jopa yhteiskunnallisesta markkinoinnista. (Juholin 2013, 261.) Myynninedistämällä tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään lisäämään palvelun käyttöä, uusien asiakkaiden hankintaa ja nykyisten sitouttamista (Turunen 2011).

Teknologisten, taloudellisten ja markkinoinnillisten kilpailuedun tekijöiden lisäksi Ulrich ja Lake mainitsevat organisaationaalisen kyvykkyyden. Kyvykkyydellä viitataan oppimiseen, osaamiseen ja työntekoon yleensä. Samoihin tekijöihin liittyy

oppiva organisaatio (ks. luku 3.2). Henkilöstöhallinnollisella johtamisella on ratkaiseva osuus kyvykkyyden muodostumisessa kilpailueduksi. Lisäksi on huomioitava asiakasnäkökulma. (Juutin & Luoman 2009, 78–80 mukaan.)

Asiakasnäkökulma on muutoinkin äärimmäisen tärkeä niin organisaation markkinoinnin, kehittämisen kuin strategiankin kannalta. Asiakaskokemusta voidaan hyödyntää kilpailuetuna, mutta tämä vaatii rohkeutta ja uudenlaista otetta johtamiseen. Organisaatio voi silti luoda vain parhaat edellytykset halutun asiakaskokemuksen ja arvon luomiseksi; arvo ja asiakaskokemus muodostuvat lopulta asiakkaan ajatuksissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13–18.)

Tänä päivänä puhutaan asiakkaan aikakaudesta. On ymmärrettävä, että nyky-yhteiskunnassa asiakkaat odottavat palvelua heti. Ne palveluntarjoajat, jotka kykenevät sisäistämään tämän ja yksinkertaistavat toimintaansa, menestyvät. Lisäksi on ymmärrettävä, että organisaation olemassaolo kulminoituu aina asiakkaisiin, ei esimerkiksi voittoon tai sidosryhmiin. (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014, 23–23.) Tämä tuotiin esille myös luvussa 3.2.

Asiakaslähtöisyyden on myös näyttävä strategiassa, jotta organisaatiota voitaisiin todella johtaa asiakaskeskeisesti. Lisäksi strategiassa kuvatut toimet on kyettävä viemään käytäntöön. Muutosprosessit ovat usein jo myöhässä, kun niihin ryhdytään. Siksi olisikin tärkeää tarttua kehittämiseen heti, kun ajatus muutostarpeesta herää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13–25.)

Asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä voisi puhua loputtomiin, mutta tärkeää on myös se, miten asiakaskokemusta ja -keskeisyyttä johdetaan palveluorganisaatiossa. Perinteinen henkilöstöjohtaminen ei riitä enää, vaan on kyettävä luomaan organisaatiokulttuuri, jonka keskiössä ovat asiakkaat ja heidän kokemuksensa. (Juuti 2015.)

Asiakaskeskeisyyden johtamiseen liittyy paljon samoja asioita, kuin mistä tässä opinnäytetyössä on jo puhuttu: luovuutta, innovatiivisuutta, osaamisen hyödyntämistä, vuorovaikutusta, sitoutunut henkilökunta ja työhyvinvointi. Kaikki nämä vaikuttavat kokonaiskuvaan, jonka asiakkaat saavat palveluista ja organisaatiosta. Myös eettisyydellä on tänä päivänä monelle suuri merkitys. (mt.)

Hyvän Työn Manifesti 2009 -raportissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009) todetaan, että hierarkkiset organisaatiot ovat historiaa – historiaa siltä osin, että johtamista tapahtuu tänä päivänä niin paljon monimuotoisemmin ja enemmän kuin ennen, ettei sitä voida verrata vanhoihin tapoihin. Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen pyrkii toimimaan asiakasrajapinnassa, verkostoitumaan ja yhteistyöhön sekä purkaa siiloutumista (Juuti 2015, 164–165). Siiloutumisella tarkoitetaan organisaation jakautumista pienempiin yksiköihin siten, että kokonaiskuva toiminnasta suhteessa asiakkaisiin häviää (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70–71).

Mitä tämä kaikki tarkoittaa kirkon perhetyön kannalta Lappeenrannan seurakuntayhtymässä? Myös kirkon palvelujen tuottajien tulisi huomioida markkinoinnin merkitys toiminnassaan ja strategiassaan. Markkinointi on toki paljon muuta kuin asiakasnäkökulman huomioiminen, mutta erityisesti asiakaskeskeisyyteen siirtyminen olisi tärkeää nyt, kun seurakuntalaisten määrä vähenee. Olisi siis selvitettävä, mitä asiakkaat eli seurakuntalaiset haluavat ja odottavat, ja pyrittävä siihen – oikeastaan vielä parempaan.

Juuri nyt Lappeenrannan seurakuntayhtymällä olisi täydellinen tilaisuus ottaa selkeä askel kohti palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisempään suuntaan, kun perhetyön tulevaisuutta pohditaan ja uutta strategiaa luodaan. Muutoksen tulisi näkyä myös johtamisessa, sillä kuten useampaan otteeseen on todettu: kaikki organisaation sisäinen toiminta heijastuu myös ulos.

Jo uudistuksia suunniteltaessa on hyvä miettiä, miten palvelukokonaisuutta markkinoidaan seurakuntalaisille jatkossa tehokkaimmalla tavalla. Perinteisesti selvitetään, kenelle palveluja ollaan markkinoimassa (segmentit), mitä kanavia kannattaa hyödyntää kullekin ryhmälle ja millainen viesti tehoaa parhaiten. Lisäksi muutosviestintä koskee organisaation sisäisten tahojen lisäksi keskeisimpiä sidosryhmiä ja tietyissä tapauksissa myös asiakkaita.

Ulos suuntautuvan markkinoinnin ja mainostamisen aika on kuitenkin vasta sitten, kun selkeä, yhtenäinen näkemys tulevaisuuden tavoitteista on saavutettu. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella Lappeenrannan seurakuntayhtymän eri ryhmillä on erilaiset ajatukset siitä, miten perhetyötä tulisi kehittää – näkemykset eroavat melko radikaalistikin yksilötasolla. Lisäksi perusprosessien

tulee olla kunnossa, jotta uudistukset toisivat todellista ja lisäarvollaista muutosta toimintaan.

5.2 Syyt ongelmien taustalla

Johtamisen haasteet ovat olleet selkeästi esillä tässä case-tutkimuksessa. Havaintojen perusteella ongelmat eivät ole uusia, mutta toimivaa ratkaisua ei ole vielä löytynyt. Johdon ja työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio ei toimi, jos asiat eivät käytännön tasolla ole viime vuosina muuttuneet.

Raportissa on tuotu esille, että niin hengellisen yhteisön kuin yleisesti kehittämisenkin johtamisessa on monia tekijöitä, jotka asettavat paineita johtajalle. Toisaalta raportissa on tuotu esille myös se, että yhtä lailla työntekijöiltä vaaditaan panosta johtamisen onnistumiseksi. Toimiva kokonaisuus vaatii aitoa vuorovaikutusta, hyvän työilmapiirin, luovuutta ja mahdollisuuksia ja tietenkin asiakkaan nostamisen toiminnan keskiöön.

Jo seurakuntayhtymän sirpaleinen organisaatorakenne asettaa haasteita toiminnalle. Organisaatioon kuuluu useita yksiköitä, joista osa sijaitsee hyvinkin kaukana toisistaan, ja kuten kohdassa 4.3.2 tuotiin käytännön esimerkin avulla esille, fyysinen etäisyys vaikuttaa yhteishenkeen ja yhteistyön määrään. Yhteisen näkemyksen löytämiseksi kaikkien olisi kokoonnuttava yhteen. Yhteinen näkemys tuskin löytyy yhdeltä istumalta, mutta useamman kokoontumisen myötä eri ryhmät voisivat tulla ainakin tietoisemmiksi toisistaan.

Yhteiset kokoontumiset voisivat olla tarpeen myös yhteisen näkemyksen löytämiseksi yhtymän strategiaa koskien. Vaikka seurakuntayhtymälle luodaan tällä hetkellä uutta strategiaa, on vanhakin toki ollut olemassa. Käytännössä kaikki ryhmät toteuttavat sitä kuitenkin omalla ja haluamallaan tavalla, kun esimerkiksi tässä raportissa esitellyn perhetyön mallin kaltaista määritelmää ei ole. Organisaation strategian tulisi toimia ohjenuorana kaikille, ja sen tulisi olla muotoiltu siten, että siitä on hyötyä myös arjen työssä. Strategia on myös luotava johdon ja työntekijöiden yhteistyöllä, sillä yksin ylhäältä lähtevä strategia ei onnistu (ks. luku 3.2).

Edellisessä luvussa, puhuttaessa asiakaskeskeisyyden johtamisesta, mainittiin termi *siiloutuminen* eli organisaation jakautuminen erilaisiin pienempiin osasiin. Jo seurakuntayhtymän organisaatorakenteen perusteella voitaisiin epäillä toiminnan olevan jollakin tapaa siiloutunutta, mutta myös havainnot ja tutkimustulokset puoltavat tätä. Siiloutuminen on iso ongelma, ja monissa organisaatioissa tiedostetaan jo tämän negatiiviset vaikutukset asiakkaisiin. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 70–73) mukaan asiakkaan näkökulmasta siiloutumista on kolmenlaista: operatiivista, kanavakohtaista ja hierarkkista.

Operatiivinen siiloutuminen ilmenee siten, että asiakas – tässä tapauksessa seurakuntalainen – ei saa vastausta tai apua yhdeltä henkilöltä, vaan tähän tarvitaan useampi työntekijä. Asiakkaan silmin kokonaisuus näyttäytyy sirpaleisena.

Kanavasiiloutuminen ilmenee asiakkaalle liiallisena ja turhanakin yhteydenotto-kanavien tarjoomana. Suurin ongelma on siinä, että nämä kanavat eivät usein kommunikoi keskenään, vaan jälleen esimerkiksi apua etsivä joutuu kulkemaan usean pisteen kautta saadakseen tarvitsemansa.

Hierarkkinen siiloutuminen liittyy olennaisesti organisaatiokulttuuriin. Siinä eri johdotasot keskustelevat keskenään, työntekijäryhmät samoin, mutta vuorovaikutus ja kommunikaatio yli hierarkiarajojen ei toimi.

Kaikkien Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projektissa kerättyjen empiiristen lähteiden pohjalta voidaan todeta, että yhtymää vaivaavat kaikki edellä mainitut siiloutumisen muodot, erityisesti operatiivinen ja hierarkkinen siiloutuminen. Ongelma on suuri, sillä tällaisessa tilanteessa seurakuntalainen ei mitenkään voi saada parasta mahdollista palvelua. Siiloutumista vähentävät rakenteellisesti toimivimmat ratkaisut, parempi kommunikaatio, innovointi eli uusien toteutus- ja toimintatapojen ideointi ja palkitseminen (mts. 73–74).

Haasteensa toiminnan optimoinnille asettaa myös se, että kirkkoherrat vastaavat sekä hallinnollisesta että hengellisestä johtamisesta. On selvää, että mitä useampi työntekijä kirkkoherralla on johdettavanaan, sitä vaikeampaa hänen on jakaa aikaansa toimivalla tavalla. Työntekijöiden esille nostamat, työn organisoinnin ja esimerkiksi osaamisen johtamisen ongelmat voivat johtua jo yksin ajan puutteesta.

Vanhat tavat istuvat tiukassa, eikä jossakin vaiheessa enää välttämättä edes muisteta, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla – ja sama koskee johtamista. Teoksessa *Kutsumusjohtaja* (2014, 324–325) tästä aiheutuvia vaikutuksia kutsutaan aikasyöpöiksi ja laahausankkureiksi. Ne ovat tehtäviä, jotka vievät aikaa tärkeämmältä päätehtävältä. Esimerkiksi turha byrokratia ja tehottomat tavat hoi-taa rutiinitehtävät ovat aikasyöpöjä ja laahausankkureita. Näistä päästään eroon vain kehittämällä johtajuutta.

Kaikki tässä alaluvussa mainitut ongelmat on ratkaistava, mikäli toiminnan ja palvelukokonaisuuden toivotaan vastaavan seurakuntalaisten tarpeisiin. Nykypäi-vän muutoksissa mukana pysyminen vaatii ketteryyttä ja mukautumista, perus-asioiden on oltava kunnossa, ja kehittämiseen on löydettävä rohkeutta. Muutok-sen on lähdettävä johtajista, mutta on kuitenkin muistettava, että laivaa ei kään-netä yksin (ks. luku 3.2).

5.3 Kokoava katsaus ja perhetyön tulevaisuus

Empiirisen aineiston perusteella tässä opinnäytetyössä on ehdotettu interven-tiomuodoiksi eli ongelmia ratkaiseviksi muutosprosesseiksi kolmea vaihtoehtoa: foorumia, tehostettua yhteistyötä ja yhteistä perhetyön mallia. Ratkaisut panosti-vat seuraavien osa-alueiden kehittämiseen: viestintä ja kommunikaatio, yhteis-työn määrä ja laatu, palvelukokonaisuuden yhtenäistäminen.

Työntekijät antoivat positiivisimman mielipiteen tehostetun yhteistyön ratkaisulle. Perhetyön projektin kokoavaan päivään osallistuneet kokivat kaikki, että tehoste-tun yhteistyön interventiossa on ensisijaisesti vain vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Toisaalta he epäilivät, muuttuisivatko asiat tällä ratkaisulla riittävästi.

Tutkijan näkökulmasta ja muotoutuneen kokonaiskuvan pohjalta ehdottomasti optimaalisin ratkaisu olisi panostaa kaikkiin osa-alueisiin eli toteuttaa kaikki inter-ventiomuodot. Tällä kombinaatiolla saavutettaisiin paras vaikutus, kun toiminnan keskiössä ovat asiakkaat ja heidän palvelunsa. Se, että jokaiseen Lappeenran-nan seurakuntayhtymän seurakuntaan on äskettäin nimetty perhetyön pappi, on hyvä alku. Tämä ei kuitenkaan riitä, jos tavoitteena on luoda yhtenäinen koko-naisuus ja kun otetaan huomioon, että Kirkkohallituksen (2009) mukaan perhe-työtä tekevät kaikki yhdessä.

Edellisessä alaluvussa mainittiin aikasyöppöjen ja laahausankkureiden yhteydessä byrokratia. Myös työntekijät nostivat tämän ongelman esille perhetyön projektin kokoavassa päivässä, sillä joidenkin ratkaisumallien pelättiin lisäävän hierarkkisessa organisaatiossa byrokratiaa entisestään. Siksi empiriassa kuvatut ratkaisumallit (luvut 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3) olisi toteutettava mahdollisimman pitkälle niin, että vastuuta annetaan työntekijöille itselleen.

Vastuuta jaettaessa vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön lisääntyisivät ja sisäinen työelämä paranisi – sisäinen työelämä taas vaikuttaa olennaisesti organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuuri kaikkeen. Ratkaisuisia puhuttiin myös tiimien luomisesta, ja tiimin vetäjät toimisivat kevyenä johtoportaana. Nämä muutokset mahdollistaisivat myös kirkkoherrojen tehokkaamman ajankäytön.

Kehittämisen onnistuminen Lappeenrannan seurakuntayhtymässä vaatii kuitenkin tietoista muutosta siihen, että asiakkaat eli seurakuntalaiset nostetaan todella tärkeimmäksi toiminnan motivaattoriksi. Helsingin seurakunnat eli Kirkko Helsingissä toimii hyvänä esimerkkinä muille sen järjestäessä jo toista kertaa massiivista kyselyä kaikille kaupunkilaisille. Seurakunnat haluavat tietää, mitä kaupunkilaiset toivovat kirkolta ja miten heidän mielestään kirkkoa tulisi kehittää. Kyselyyn voivat vastata kaikki, myös kirkkoon kuulumattomat ja henkilöt, jotka eivät tällä hetkellä käytä seurakuntien palveluja. (STT 2016; Helsingin seurakuntayhtymä – Helsingin seurakunnat 2016.)

Lisäksi Lappeenrannan seurakuntayhtymän ja sen osien kehittämisessä on huomioitava luvussa 4.3 kuvattu organisaation nykytila. Nykytilaksi todettiin jotakin pysähtyneisyyden ja kuohunnan väliltä; toisaalta seurakuntayhtymän työntekijöiden yhteisöllä on olemassa yhteinen tavoite, Jumalan sanan levittäminen, mutta toisaalta sisäisiä ristiriitoja on paikoin selkeästi havaittavissa. Meneillään olevat strategiatyö ja organisaatorakennemuutos antavat mahdollisuuden hyvään kehittämiseen, mutta kehittämistä on osattava johtaa oikein.

Myös johtajuutta voidaan kehittää, mutta johtamistavan ja johtajuuden uudistaminen on kompleksinen prosessi, jossa muutokset koskevat niin ajattelua, arvoituksia, uskomuksia kuin toimintaa (Aaltonen ym. 2014, 326). Tässä opinnäytetyössä on esitelty työntekijöiden näkemyksiä perhetyön nykytilasta ja sen

kehittämistarpeista. Käytännössä johdolle on siis annettu hyvää tietoa siitä, miltä osa-alueilta työntekijät toivoisivat myös johtamista kehitettävän.

Teoksessa *Organisaatiomuutos* (2009, 29) todetaan, että kukaan kehittämistä johtava tuskin haluaa tahallaan jarruttaa uudistamista. Uudistaminen vaatii kuitenkin rohkeutta ja *näkyä*, kuten teoksessa *Hengellinen johtaja* (2013) korostetaan. Niin sanottu strutsi-strategia eli piiloutuminen (pään työntäminen hiekkaan) johtaa tämän päivän armottomassa kilpailussa nopeasti toiminnan lopettamiseen (Cross & Brohman 2015, 21).

Mihin perhetyössä ollaan menossa – perhetyön tulevaisuus

Perhetyötä on tutkittu paljon sosiaalityön näkökulmasta. Myös seurakuntia koskevia, perhetyöhön liittyviä tutkimuksia on tehty. Seurakunnat ovat toimineet usean opinnäytetyön ja pro gradun toimeksiantajana, mutta täysin vastaavaa tutkimusta tämän opinnäytetyön kanssa ei löytynyt. Muutoinkin tutkimukset ovat yleensä koskeneet joko puhtaasti hallinnollista puolta tai yksittäistä palvelumuotoa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos toteutti vuonna 2012 koko Suomea koskevan tutkimuksen perhekeskuksista. Tutkimuksessa selvitettiin perhekeskusten palvelut, yhteistoiminta ja johtaminen. (Halme, Kekkonen & Perälä 2012.) Perhekeskukset ovat myös vuonna 2016 ajankohtaisia, sillä nykyinen (Sipilän) hallitus ajaa *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa* niiden tehokkaampaa ja laaja-alaisempaa toimintaa (Valtioneuvoston kanslia 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016).

Perhekeskus on pohjoismainen palvelumalli, jossa perheiden palvelut ja palveluntarjoajat on koottu yhteen. Seurakunnat liittyvät perhekeskuksiin siten, että ne tarjoavat yhtenä toimijana perhetyön palveluja. Toiminnassa olevia perhekeskuksia oli Suomessa vuonna 2011 29, joista kahden toiminnasta vastasi hallinnollisesti seurakunta tai järjestö. Yhdessä perhekeskuksessa seurakuntien toiminta sijoittui samaan rakennukseen. Neljässä tapauksessa seurakunnan kanssa oli solmittu virallinen kumppanuussopimus. (Halme ym. 2012.)

Lähivuosina seurakuntien voitaisiin olettaa osallistuvan entistä enemmän perhekeskusten toimintaan, koska nykyisen hallituksen kärkihankkeen (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, STM) hankesuunnitelmassa seurakunnat mainitaan usein. Kärkihanke perustuu kumppanuuksille, joista yhtenä yhteistoimijana mainitaan seurakunnat. Hankesuunnitelmassa mainitaan myös tavoite eri toimijoiden palvelujen yhteensovittamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Toinen seurakuntia koskeva asia, joka todennäköisesti tulee myös lähivuosina kasvattamaan merkitystä perhetyön palvelujen toteuttamisessa, on lapsivaikutusten huomioiminen. Toimintaa ja päätöksiä arvioidaan LAVA-menetelmän eli lapsivaikutusten arviointityökalun avulla. LAVA:n avulla seurakunnat voivat paremmin ottaa lapset ja nuoret (alle 18-vuotiaat) huomioon muun muassa toiminnan suunnittelussa. Kirkkohallitus ohjeistaa lapsivaikutusten arviointia Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Lapsivaikutusten huomioiminen mainittiin myös perhetyön projektin sähköisen kyselyn avulla kerätyissä kehitysehdotuksissa.

Lisäksi tänä vuonna on otettu käyttöön uusi, vuoteen 2020 tähtäävä *Kohtaamisen kirkko* -strategia. Uudella strategialla pyritään uudistamaan toimintaa, jotta se vastaisi paremmin nyky-yhteiskunnan asettamia haasteita. Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on myös Kirkon tulevaisuuskomitea, jonka tehtäväksi annettiin keväällä 2015 laatia ehdotus kirkon uudesta organisaatio- ja toimintamallista. Komitean mietintö valmistuu vuoden 2016 lopulla. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus 2016.)

Yleisesti ottaen on todettava, että kirkkohallituksen ylläpitämä Sakasti-sivusto tarjoaa erittäin paljon tietoa seurakuntien ja seurakuntayhtymien toiminnasta ja johtamisesta. Sivustolta löytyy ohjeita muun muassa perhetyön toteuttamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, tukea johtamiseen ja tietoa kirkon lähitulevaisuuden tavoitteista ja toimenpiteistä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävä perhetyö ja sen keskeisimmät kehittämisen kohteet työntekijöiden näkökulmasta. Perhetyöllä tarkoitettiin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen määritelmän mukaisesti käytännössä kaikkea seurakuntalaisiin kohdistuvaa toimintaa. Lisäksi huomioitiin kirkkohallituksen linjaus siitä, että jokainen määrittelee itse perheensä.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä case-tutkimuksena, laadullisen analyysin ja abduktiivisen eli empiriaa ja teoriaa yhdistävän logiikan avulla. Kirjallisuuskatsaus keskittyi johtamiseen ja empiria henkilökunnan näkemyksiin. Opinnäytetyö oli osa seurakuntayhtymän perhetyön projektia. Projekti ja opinnäytetyön prosessi alkoivat marraskuussa 2015 ja päättyivät huhtikuussa 2016.

Projektia johti seurakuntayhtymän työntekijä, ja hän vastasi projektiin sisältyvän toiminnan tavoitteista ja suunnittelusta. Projektiin kuului myös ydinryhmä, joka toimi ohjaavana ja ideointia tukevana elimenä. Ydinryhmä kokoontui noin kerran viikossa, ja siihen kuului projektin vetäjän ja tutkijan (Siru Lantta) lisäksi lapsityön vs. johtaja, yhtymän viestinnän työntekijä ja kirkkoherra.

Lappeenrannan seurakuntayhtymässä tehtävän perhetyön nykytilan ja kehitysehdotusten kartoitus toteutettiin sähköisen kyselyn ja ryhmätyöskentelyjen (10 kpl) avulla. Tutkijan tehtävänä oli luoda kysely verkkopohjaisen Webropol-työkalun avulla, avustaa ryhmätyöskentelyissä, kerätä kaikki saatava aineisto, analysoida aineisto ja tuottaa johtopäätökset sekä loppuraportti (tämä opinnäytetyöraportti).

Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 117 toiminnallisen työn työntekijälle. Toiminnallisella työllä tarkoitetaan seurakuntalaisiin kohdistuvia palveluja, joita tekevät muun muassa papit, lapsi- ja nuorisotyöntekijät ja lähetyksen ja musiikin parissa työskentelevät. Harkinnanvaraisesta otannasta päätti perhetyön projektin vetäjä.

Ryhmätyöskentelyihin kuului 6 eri työntekijäkokousta, 3 jatkotilaisuutta ja ko-koava päivä. Työntekijäkokouksissa esiteltiin tiivistetyksi sähköisen kyselyn tulok-set ja teetätettiin toiminnallinen tehtävä. Jatkotilaisuuksissa syvennettiin siihen mennessä kerättyjä ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämistä. Kokoavassa päivässä esiteltiin pintapuolisesti kolme työntekijöiden antamiin kehitysehdotuk-siin pohjautuvaa ratkaisumallia eli interventiomuotoa.

Analyysien avulla havaittiin, että sähköiseen kyselyyn vastanneiden työntekijöi-den käsitys kirkon perhetyöstä oli hajanainen ja vain noin kolmasosan vastaus oli linjassa kirkkohallituksen määritelmien kanssa. Eriävät käsitykset olivat nähtä-vissä myös ryhmätyöskentelyissä.

Erilaisia perhetyön kehittämissuhteita saatiin yhteensä 132 kappaletta. Vai-heittaisen sisällönanalyysin avulla ehdotukset kiteytettiin 16 kohdaksi. Eniten muutosta toivottiin toiminnan organisointiin, yhdessä tekemiseen ja johtamiseen. Johtaminen havaittiin yhteiseksi tekijäksi kaikkien kehitysehdotusten taustalla.

Työntekijöiden kehitysehdotusten pohjalta, huomioiden teoriat ja tutkijan oma osaaminen, rakennettiin kolme ratkaisumallia eli interventiomuotoa/muutospro-cessivaihtoehtoa. Ratkaisut olivat foorumi, tehostettu yhteistyö ja yhteinen per-hetyön malli.

Foorumilla tarkoitettiin sähköistä vuorovaikutuskanavaa ja/tai fyysisiä kokoontu-misia. Tehostetussa yhteistyössä eri tahojen olisi löydettävä uusia kumppanuus-mahdollisuuksia, ja myös tiimiytymistä ehdotettiin. Yhteisen perhetyön mallin luo-minen tarkoittaisi, että yhtymälle luotaisiin yksi, yhteinen näkemys parhaasta per-hetyön toteuttamistavasta. Mallille esitettiin eri tasoisia muutosprosessivaihtoeh-toja.

Ratkaisut esiteltiin työntekijöille perhetyön projektin kokoavassa päivässä (17 osallistujaa). He saivat arvioida malleja SWOT-analyysillä. Kokoavaan päivään osallistuneiden mielestä tehostetun yhteistyön ratkaisu oli paras vaihtoehto, sillä kaikkien mielestä se sisälsi ensisijaisesti vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tutkijan näkökulmasta optimaalisinta olisi toteuttaa kaikki ratkaisuvaihtoehdot, erityisesti yhteisen perhetyön malli.

Raportin lopussa saatua kokonaiskuvaa syvennettiin tuomalla esille markkinoinnin merkitys kehittämisessä, tutkijan näkemys tarkasteltavan ilmiön taustoista ja perhetyön tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Interventiomuodon valinta ja muutosprosessin toteuttaminen eivät kuuluneet projektiin tai opinnäytetyöhön. Niistä vastaa seurakuntayhtymän johtoryhmä, jolle projektin tulokset esitellään oletettavasti toukokuussa 2016.

Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen ja Lappeenrannan seurakuntayhtymän projektiin osallistuminen oli äärimmäisen mielenkiintoista – ja äärimmäisen haastavaa. Kun lokakuussa 2015 sain toimeksiannon, en tiennyt organisaatiokehittämisestä ja seurakuntien toiminnasta kuin murto-osan verrattuna siihen tietomäärään, mikä minulla on nyt.

Tartuin ehdotettuun aiheeseen heti, sillä koin, että se tulisi tarjoamaan erinomaisen mahdollisuuden kasvattaa ammatillista osaamistani. Organisaatiokehittämiseen liittyvä opinnäytetyö oli tavoitteeni jo opintojen alusta. Lisäksi tarkoitukseni oli tähdätä työelämässä yhteiskunnallisesti tärkeille aloille. Siksi perhetyön projektin tutkijan rooli sopi minulle täydellisesti.

Tiesin jo prosessia aloittaessani työmäärän olevan mittava ja prosessin ajallisesti suhteellisen pitkäkestoinen. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi kuitenkin koko matkan ajan hienosti, ja sain kannustusta ja tukea. Halusin tehdä työn mahdollisimman hyvin, koska oli selvää, että onnistunut työ antaisi tilaajalleen paljon tärkeää tietoa ja itselleni se tarjoaisi hyvän näytön erikoisosaamisestani.

Tavoite kartoittaa seurakuntayhtymässä tehtävä perhetyö ja sen kehitysehdotukset työntekijöiden näkökulmasta saavutettiin projektille asetetun ajan puitteissa. Sähköisen kyselyn ja ryhmätyöskentelyjen avulla kerättiin pitkä lista toimintoja ja palveluja, joita yhtymässä kaikkiaan tarjotaan eri ikäisille ja erilaisille perheille. Lisäksi erilaisia kehitysehdotuksia saatiin hyvin, ja niistä kyettiin johtamaan ratkaisumalleja.

Perhetyön projektin kokoavaan päivään osallistuneet arvioivat ratkaisumalleja hienosti ja monipuolisesti. Olin jokseenkin samaa mieltä löydetyistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Osallistujat ymmärsivät, että yhteisen perhetyön mallilla uudistusta tapahtuisi eniten – sillä uudistusta selkeästi toivottiin. He kuitenkin äänestivät turvallisimmaksi vaihtoehdoksi tehostetun yhteistyön ratkaisun. Minulle avautuneen kokonaiskuvan pohjalta toivon kuitenkin, että yhtymässä uskalletaan tarttua rohkeasti kehittämiseen ja kaikkia vaihtoehtoja harkitaan. Kaikki ratkaisut yhdistämällä organisaatiota voidaan viedä useammalla tavalla ja kattavammin eteenpäin.

Vaikka olen ylpeä lopputuloksesta, kehitettävääkin jäi. Case-tutkimus on aina tapaussidonnainen eli sen tuloksia ei voida yleistää muihin organisaatioihin. Sähköiseen kyselyyn vastasi 71 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli noin 61 %. Aktiivisuuteen oltiin perhetyön projektin ydinryhmässä tyytyväisiä, ja vastaajia oli kaikista ryhmistä.

Tutkimuksellisen tarkastelun painopiste oli laadullisessa aineistossa. Määrittämällä sähköisen kyselyn kysymykset pääosin pakollisiksi, saatiin kaikkiin kohtiin vastauksia ja riittävästi laadullista aineistoa. Avoimia, tekstimuotoisia vastauksia ei voida analysoida tilastollisesti (määrällisesti).

Määrällisillä menetelmillä aineistosta olisi kuitenkin voitu saada irti tarkempia lukuja ja tietoa siitä, kuinka hyvin tulokset ovat yleistettävissä koko toiminnalliseen henkilöstöön. Lisäksi kyselyn kysymyksiä ja kysymysasetteluja olisi voitu miettiä vielä tarkemmin.

Määrällisen analyysin lisäksi tutkijatriangulaatio olisi voinut olla tarpeen. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman kuin yhden tutkijan käyttämistä tutkimusprosessissa. Tällöin analyysien tuottamiseen saadaan useampi näkökulma ja luotettavuus paranee.

Harkinnan varaisessa otannassa ei huomioitu muuta henkilöstöä, mutta heilläkin olisi voinut olla ideoita perhetyön kehittämiseen. Heillä olisi voitu saada mielenkiintoinen välimaaston näkökulma. Toisaalta he edustavat kuitenkin enemmän asiakaskuntaa, joka rajattiin tässä tutkimuksessa ulkopuolelle.

Onnistuin mielestäni abduktiivisen logiikan hyödyntämisessä, ja sain rakennettua kokonaiskuvan tarkasteltavasta tapauksesta. Vaikka kirjallisuuslähteen mukaan case-tutkimuksissa tulisi aina käyttää abduktiivista päättelylogiikkaa, tuntui abduktio olevan suhteellisen tuntematon käsite monille. Se asetti haasteita raportin tuottamiselle ja yhtenäisen tekstin luomiselle. Käytetty logiikka haastaa varmasti myös työn arvioinnin. Toisaalta koen, että esimerkiksi induktiota, jota hyödynnetään puhtaasti laadullisissa tutkimuksissa, on käytännössä hyvin vaikeaa toteuttaa.

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi vahvistettavuuden, ristiriidattomuuden, dokumentaation ja saturaation kautta. Käyn seuraavaksi läpi tähän opinnäytetyöhön liittyvää luotettavuuspohdintaa.

Sillä, että toimeksiantaja on voinut aktiivisesti seurata työn etenemistä, varmistetaan aineiston ja tulosten paikkansapitävyys. Koska perhetyön projekti toteutettiin käytännössä toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän yhteistyöllä, ja projektin vetäjä on pidetty jatkuvasti perillä työn edistymisestä, voidaan tutkimus katsoa vahvistetuksi.

Ristiriita muodostuu silloin, kun toinen tutkija näkee aineistosta nousevan tulkinnan erialisena kuin tutkimuksen toteuttanut henkilö. Tulkinnan ristiriidan mahdollisuutta pienentäisi aiemmin mainittu tutkijatriangulaatio. Triangulaatio ei kuitenkaan ollut tässä työssä mahdollista.

Olen parhaani mukaan pyrkinyt objektiivisuuteen, ja työn tulokset eli interventiomuodot perustuvat ensisijaisesti työntekijöiden näkemyksiin. Teorioita ja tutkijan havaintoja on käytetty tukemaan kokonaiskuvaa. Lisäksi aineistoa ja tuloksia on esitetty jo projektin aikana. Luvussa 2.3 tuotiin kuitenkin esille, että case-tutkimukset ovat aina arvosidonnaisia.

Dokumentaatiota on toteutettu läpi perhetyön projektin. Kaikki kerätty aineisto on tallennettu sähköisesti, ja se toimitetaan toimeksiantajalle opinnäytetyön valmistuttua.

Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli sitä, että sama tieto alkaa toistua eri lähteissä. Tämä vaatimus täyttyy, sillä esimerkiksi samoja kehitysideoita tuotiin esille sekä sähköisessä kyselyssä että ryhmätyöskentelyissä. Myös tutkijan havainnot tukivat muita aineistoja.

Tutkijana olen tyytyväinen työn kokonaisluotettavuuteen. Projektissa ja tutkimusprosessissa pyrittiin läpinäkyvyyteen, ja työntekijöille tarjottiin useita mahdollisuuksia tuottaa aineistoa ja vaikuttaa siten lopputulokseen. Kuitenkin, kuten on tuotu esille, tulkinta on tuotettu tässä raportissa vain yhden henkilön voimin.

Myös jatkotutkimuksen aiheita nousi esille. Sekä teorioiden että empirian pohjalta on selvää, että asiakkaiden eli seurakuntalaisten näkemykset täytyy myös kartoittaa, jotta perhetyön kokonaisuudesta voidaan saada mahdollisimman toimiva ja asiakaskeskeinen. Lappeenrannan alueen asukkaiden kehittämisajatuksen keittäminen on kuitenkin hyvin suuri työ, ja siihen on varattava aikaa.

Myös organisaation sisäisiä tekijöitä voitaisiin tutkia lisää. Esimerkiksi työyhteisöviestintä koettiin toimimattomaksi ja riittämättömäksi. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, mitä kanavia työntekijät käyttävät ja miksi ja miten tilannetta voitaisiin parantaa. Tällainen tutkimus tulee ajankohtaiseksi, mikäli interventiomuodoista toteutetaan foorumi-vaihtoehto. Työyhteisöviestintään perehtyminen voisi olla tarpeen, vaikka kyseiseen ratkaisuvaihtoehtoon ei päädyttäisikään.

Loppusanat

Abduktiivisen logiikan käyttö työssä tarjosi mahdollisuuden mahdollisimman laaja-alaisen kokonaiskuvan luomiseen. Lisäksi se tarjosi minulle hyvän mahdollisuuden oppia paljon sekä käsitellyistä aiheista että tutkimuksen tekemisestä.

Opin prosessissa myös paljon itsestäni. Kahden pienen lapsen äitinä laajan projektin yhdistäminen muiden opintojen lisäksi lapsiperheen arkeen oli paikoin hyvinkin haastavaa. Koen, että kaikki se vaivannäkö palkittiin voidessani olla ylpeä lopputuloksesta.

Läpi työn ajatukseni ovat kirkastuneet: haluan kehittää, uudistaa ja tuoda osaamiseni näkyville. Haluan tehdä työtä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä ja saada ihmiset näkemään kaikki tarjolla olevat mahdollisuudet. En ehkä osaa

osoittaa kaikkia tietoni ja taitoni lähteitä, mutta Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen (2004, 5) sanoin: huipputaitajat harvoin osaavat. Haluan uskoa kuuluvani nyt heihin, oman alani taitajiin.

Olen tämän projektin aikana nähnyt valtavasti osaamista ja intoa. Seurakunnat tekevät äärimmäisen tärkeää työtä ja lähellä ihmistä. Yhtä äärimmäisen tärkeää on se, että sille työlle tarjotaan parhaimmat mahdolliset puitteet toimia ja kehittyä. Oikealla johtamisella ja organisoinnilla tavoitteet voidaan asettaa aina vain korkeammalle.

Kaikki edellytykset optimaalisille ratkaisuille ovat jo olemassa. Niille täytyy vain antaa mahdollisuus. Se mahdollisuus on kiinni meistä itsestämme: uskallamme kohdata muutoksen, uskallamme ottaa riskin epäonnistumisesta, uskallamme tehdä tämän yhdessä.

Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuva 1. Perhetyön projektin kokoavan päivän esitys: kolme ratkaisumallia, s. 65

Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, s. 11

Kuvio 2. Opinnäytetyön ja perhetyön projektin vaiheet, s. 14

Kuvio 3. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka
(Toikko & Rantanen 2009, 21), s. 15

Kuvio 4. Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi abduktiivisen logiikan
näkökulmasta, s. 17

Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen tässä opinnäytetyössä, s. 18

Kuvio 6. Kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2015, 42), s. 21

Kuvio 7. Kehittämistutkimuksen prosessi (Kananen 2015, 51 mukaillen), s. 22

Kuvio 8. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 4, s. 46

Kuvio 9. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 7, s. 55

Kuvio 10. Malli organisaation tilan määrittämiseen ennen muutosta (Juuti &
Virtanen 2009, 26), s. 63

Taulukko 1. Ryhmätyöskentelyt: työntekijäkokoukset tammi–helmikuussa 2016,
s. 48

Taulukko 2. Ryhmätyöskentelyt: jatkotilaisuudet helmi–maalikuussa 2016,
s. 49

Taulukko 3. Kysely: kysymyksen 5 vastausten luokittelutapa, s. 52

Taulukko 4. Kysely: vastausten jakautuminen luokkiin kysymyksessä 5, s. 52

Taulukko 5. Kysely: vastausten jakautuminen kysymyksessä 6, s. 54

Taulukko 6. Kysely: kehitysehdotukset tiivistetysti kysymyksessä 8, s. 57

Lähteet

- Aaltonen, L. 2015. Kirkkoherrojen osaamisen johtamisen kehittäminen, case Lappeenrannan seurakuntayhtymä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Strategisen johtamisen maisteriohjelma. Pro gradu.
http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/105120/Pro%20gradu_Aaltonen%20Lotta_2015.pdf?sequence=2. Luettu 14.4.2016.
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä – Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- What is Organization Development? 2011.
http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41238_1.pdf. Luettu 27.2.2016.
- Health Behavior and Health Education – Theory, Research, and Practise.
<http://www.med.upenn.edu/hbhe4/index.shtml>. Luettu 27.2.2016.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö ja ohjaus -seminaari. <https://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>. Luettu 19.2.2016.
- Arponen, A. O. 2013. Vuosisata uskoen, toivoen, rakastaen – Lappeenrannan evankelis-luterilaisen seurakunnan vaiheita 1913–2013. Porvoo: Bookwell Oy.
- Bouée, C.-É. 2013. Light Footprint Management – Leadership in Times of Change. London: Bloomsbury.
- Burnes, B. 2014. Managing Change. 6. painos. Harlow: Pearson.
- Capon, C. 2008. Understanding Strategic Management. Harlow: Pearson Education.
- Cross, B. L. & Brohman, M. K. 2015. Project Leadership – Creating Value with an Adaptive Project Organization. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Ekman, U. 2013. Hengellinen johtaja. Virrat: KKJMK Oy.

Euroopan komissio, 2004. Aid Delivery Methods – Volume 1: Project Cycle Management Guidelines.

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf. Luettu 28.2.2016.

Flick, U. (toim.) 2009. An introduction to qualitative esearch. 4. painos. London: SAGE.

Forssell-Heiskanen, T. & Kaipio, R. 2011. Hoitohenkilökunnan kokemuksia tiimityöstä pitkäaikaishoidossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäyteyö.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32735/Opiskelija%20Forssell-Heiskanen%20Tanja%20ja%20Kaipio%20Raili.pdf..pdf?sequence=1>. Luettu 19.4.2016.

Halme, N., Kekkonen, M. & Perälä, M.-L. 2012. Perhekeskukset Suomessa – Palvelut, yhteistoiminta ja johtaminen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 62/2012. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy).

Halme, N., Vuorisalmi, M. & Perälä, M.-L. 2014. Tuki, osallisuus ja yhteistoiminta lasten ja perheiden palveluissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 4/2014. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy).

Hatch, M. J. 2013. Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. 3. painos. Hampshire: Ashford Colour Press Ltd.

Helsingin seurakuntayhtymä – Helsingin seurakunnat, 2016. Kirkko helsingissä. Kehittämiskysely kaupunkilaisille. <https://www.strategysignals.com/38351-31311-1036@kaupunkilaisten&kirkko>. Luettu 16.4.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! – Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7. uudistettu painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Luoma, M., 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe – Muutoksen rertoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen käytännön kirjoittamisen opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Kirkon tiedotuskeskus, 2014. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/29168E7245BEFB46C2257D700062BA6B?OpenDocument&lang=FI>. Luettu 10.2.2016.

Kirkon tutkimuskeskus, 2012. Haastettu kirkko – Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011. Porvoo: Bookwell Oy.

Kirkon tutkimuskeskus, 2015. Kirkko etsii paikkaansa. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/3594485839025B21C2257E670029B61C/\\$FILE/Kirkko%20etsii%20paikkaansa.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/3594485839025B21C2257E670029B61C/$FILE/Kirkko%20etsii%20paikkaansa.pdf). Luettu 10.2.2016.

Kotimaisten kielten keskus Oy, 2016. Kielitoimiston sanakirja. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Luettu 9.2.2016.

Kurvinen, J. & Sipilä, L., 2014. Mieliopiojohtaja – Voittajan resepti toimialasi valloitukseen. Helsinki: Talentum.

Kuusela, S., 2015. Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall, J. 2014. Se toimii sittenkin – kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42. Turku: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print Oy.

Lappeenrannan seurakuntayhtymä, 2016. Lappeenrannan evankelis-luterilaiset seurakunnat. <http://www.lappeenrannanseurakunnat.fi/>. Luettu 10.2.2016.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2., tarkistettu ja ajantasaistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Pelin, R., 2011. *Projektihallinnan käsikirja*. 7. uudistettu painos toim. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Rautanen, K., 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S., 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla.
<https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>. Luettu 4.4.2016.

Reicherz, J. 2014. Induction, Deduction, Abduction. Teoksessa: U. Flick (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 123-135.

Savon Sanomat, 2016. Talous. Selvitys: Suurin osa ylimmästä johdostakaan ei muista oman yrityksensä strategiaa.
<http://www.savonsanomat.fi/talous/Selvitys-Suurin-osa-ylimm%C3%A4st%C3%A4-johdostakaan-ei-muista-oman-yrityksens%C3%A4-strategiaa/756446>. Luettu 16.4.2016.

Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3. painos toim. San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Hankesuunnitelma.
http://stm.fi/documents/1271139/1953486/Hankesuunnitelma_Lapsi-ja+perhepalveluiden+muutosohjelma.pdf/901bb807-89df-4efc-9ef6-257064f84ac0. Luettu 25.4.2016.

STT, 2016. Tiedote. Kaupunkilaiset kommentoimaan Helsingin seurakuntien muutoksen suuntaa. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kaupunkilaiset-kommentoimaan-helsingin-seurakuntien-muutoksen-suuntaa?publisherId=13484104&releaseId=44161615>. Luettu 16.4.2016.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus, 2009. Minäkö perhetyön tekijä? – suuntaviivoja perhelähtöisen työtteen vahvistamiseen seurakunnassa. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 10/2009. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/CC6AAD0813F8EB75C2257E2E0012D4A1/\\$FILE/Min%C3%A4k%C3%B6%20perhety%C3%B6n%20tekij%C3%A4.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/CC6AAD0813F8EB75C2257E2E0012D4A1/$FILE/Min%C3%A4k%C3%B6%20perhety%C3%B6n%20tekij%C3%A4.pdf). Haettu 10.2.2016.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallitus, 2016. Sakasti – Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content386525>. Luettu 9.2.2016.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Peruspalvelut. Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelut. Perhetyö. <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/perhetyo>. Luettu 9.2.2016.

Tilastokeskus 2016. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/perhe.html>. Luettu 9.2.2016.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Toivonen, V.-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Turunen, S. 2011. Myynninedistäminen osana yrityksen markkinointiviestintää, case Oy Lindab Ab. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30425/Turunen_Sari.pdf;jsessionid=76298FB252C73EB2A66231078799209D?sequence=1. Luettu 24.4.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Hyvän Työn Manifesti 2009. http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2012/11/hyvan_tyon_manifesti_2009.pdf. Luettu 25.4.2016.

Työterveyslaitos 2013. Työpiste – Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. Yksinäisyys nakertaa terveyttä myös työpaikalla. http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Yksinaisyys_nakertaa_terveytta_myos_tyopaikalla.aspx. Luettu 19.4.2016.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi – Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisuja 10/2015. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDI-STETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82. Luettu 10.2.2016.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Yin, R. K. 2014. Case Study Research – Design and Methods. 5. painos.
Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, Inc.

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön kartoitus

**Hyvät työtoverit,
pyydän apuamme seurakuntiemme perhetyön kehittämiseksi.**

**Tähän kyselyyn toivomme kaikkien teidän vastaavan,
olettehan jokainen jollakin tapaa tekemisissä perheiden kanssa.
Apunne voitte nyt antaa vastaamalla oheiseen kyselyyn.**

Kysely kartoittaa näkemyksemme perhetyöstä. Se toimii pohjana keskusteluille, joita työntekijäkokouksissa käydään ensi kevään aikana perhetyön toteuttamisesta yhtymämme alueella. Siksi toivomme myös uusia ajatuksia, ideoita ja toiveita esiin – myös sellaisia, joita ei ennen tehdyn tai esim. resurssihuolten tarvitse rajoittaa.

Tämä prosessi toteutuu opintojen osana: kyselyn ja keskustelut analysoi opinnäytetyönään **Siru Lantta**, joka on AMK:n liiketalouden koulutusohjelman markkinoinnin opiskelija. Keskustelut toteutetaan ns. projektinhallintamenetelmällä, jota puolestaan **Pirkko Varis** opiskelee osana johtamiskoulutustaan (osallistujat saavat myös arvioida Pirkon opiskelua).

Prosessin tavoitteena on:

- tuoda esille kaikki osaaminen mitä meillä on perheitten parissa tehtävästä työstä
- luoda yhteinen näkemys siitä, mitä kaikkea perhetyö voisi olla tulevaisuudessa ja miten siihen päästäisiin
- edistää monien toivomaa avointa keskustelukulttuuria työyhteisössämme.

Jussi Eklund
Yhteisen kirkkoneuvoston pj

1. Ikäsi *

alle 30

31-40

41-50

yli 50

2. Työpaikkasi *

Joutseno

Lappee

Lappeenranta

Lauritsala

Sammonlahti

lapsityö

muut yhteiset työmuodot

3. Roolisi *



diakoniatyöntekijä tai sosiaalityöntekijä



kanttori



lapsityöntekijä



lähetystyö



nuorisotyöntekijä



pappi



varhaisnuorisotyöntekijä

4. Valitse ne työalat, joilla työskentelet. *

Voit valita useamman vaihtoehdon.



lapsityö



varhaisnuorisotyö



nuoriso- ja rippikoulutyö



työ nuorten aikuisten parissa



aikuistyö



diakoniatyö

musiikkityö

lähetystyö

jokin muu, mikä

5. Mitä mielestäsi on kirkon perhetyö? Kerro oma näkemyksesi. *

6. Vastaako oma näkemyksesi perhetyöstä sitä, mitä seurakunnassasi / yhtymässä tehdään tällä hetkellä? *

Anna arvosanasi asteikolla yhdestä viiteen. Voit lisäksi kirjoittaa mahdolliset kommenttisi arvosanojen vieressä olevaan laatikkoon.

Ei vastaa juuri lainkaan 1 2 3 4 5 Vastaa hyvin

7. Koetko tekeväsi näkemyksesi mukaista perhetyötä tällä hetkellä? *

Voit lisäksi kommentoida vastaustasi oheiseen laatikkoon.

Kyllä

En

8. Miten perhetyötä pitäisi mielestäsi kehittää

a) seurakuntatasolla ja

b) yhtymätasolla? Kerro rohkeasti ideasi. *

9. Mitä muuta haluaisit nostaa esille? Kommentoi vapaasti.

Siru Lantta

- Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, markkinoinnin suuntautuminen
- opinnäytetyö
 - projektin kesto: 1–4/2016
 - tutkimuksen kohteena Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyö
 - työntekijöiden näkemysten ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta kehitysehdotuksia

Dia 1

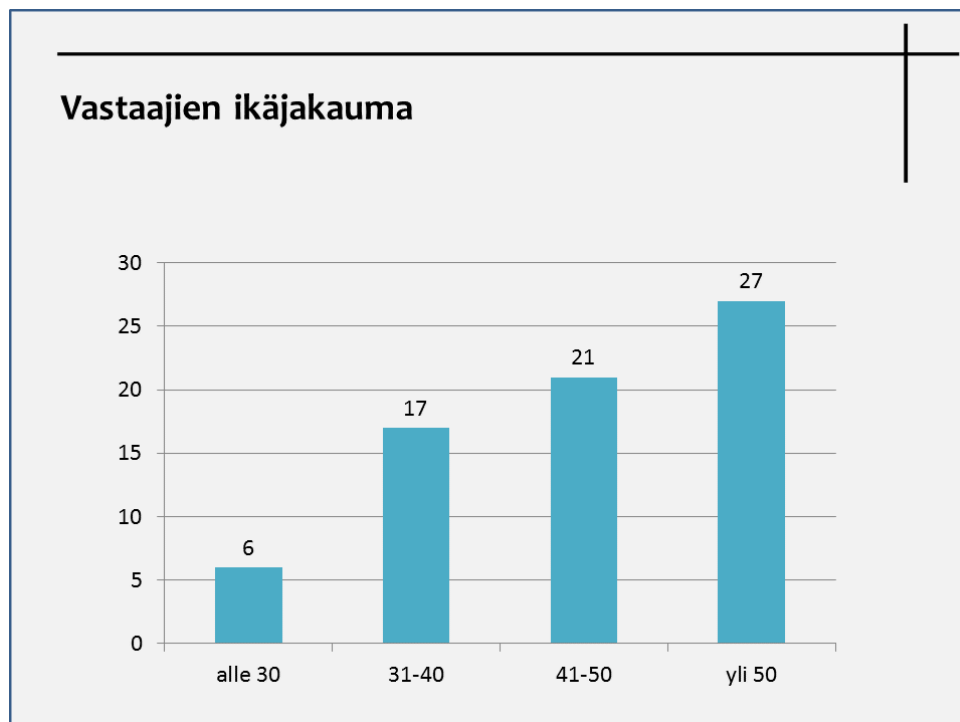
Webropol-kysely

- toteutettiin aikavälillä 26.11.–31.12.2015
- linkki lähetettiin sähköpostitse 117:lle toiminnallista työtä tekeväille
 - kaikki yhtymän seurakunnat ja yhteiset työmuodot
- vastauksia saatiin 71 kpl

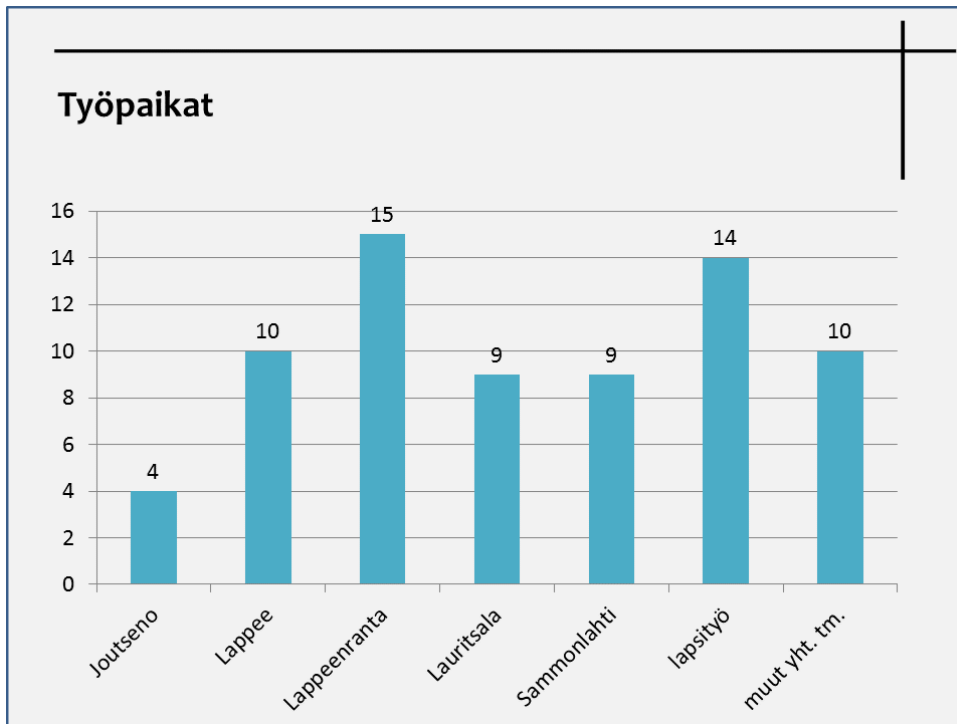
Dia 2

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön kartoitus – yhteenveto tuloksista

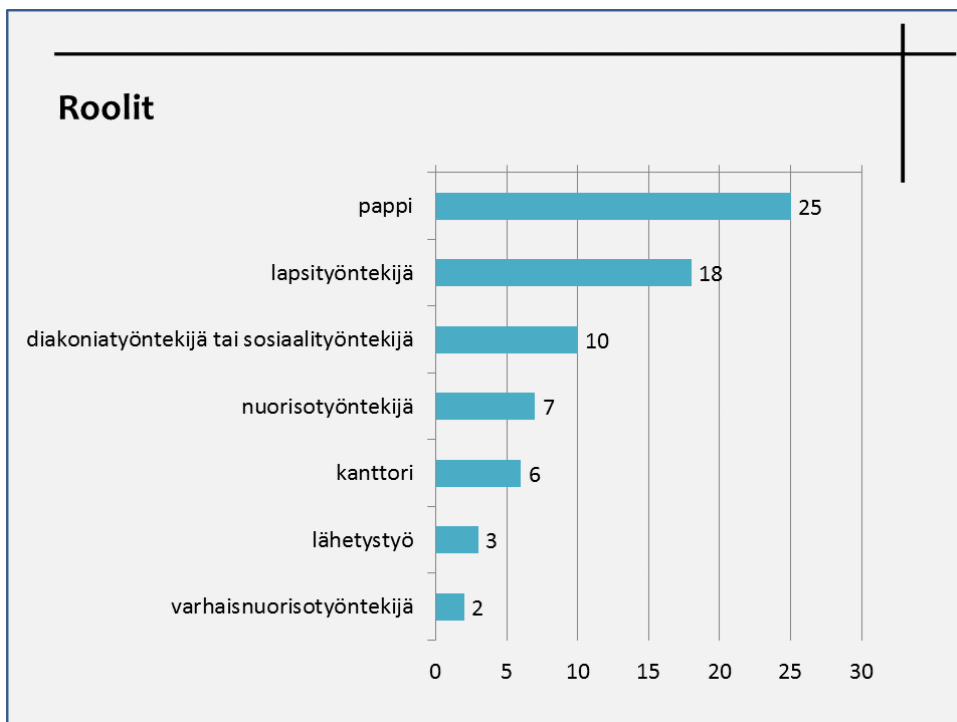
Dia 3



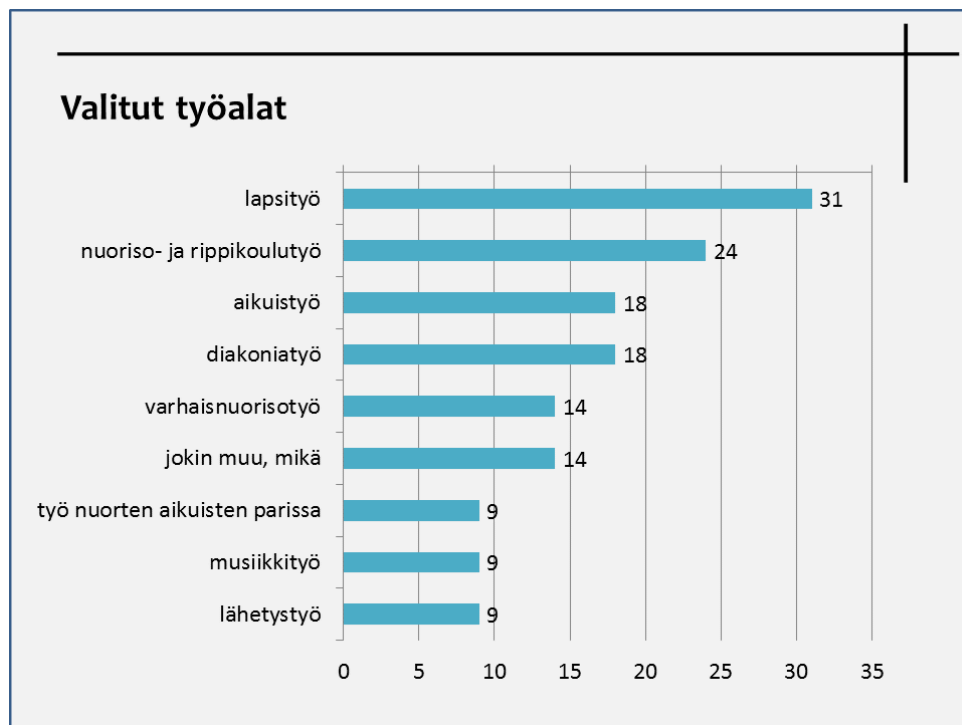
Dia 4



Dia 5



Dia 6



Dia 7

Yhteenveto näkemyksistä ”kirkon perhetyö”

- erilaisten perheiden kohtaamista, tukemista ja auttamista kristillisestä näkökulmasta
 - osan mielestä ensisijaisesti lapsiperheisiin ja parisuhteisiin kohdistuvaa
 - osa näkee perheen laueammin
 - elinkaariajattelu: kaiken ikäiset tulisi huomioida
 - kaikki seurakuntayhtymän/kirkon tarjoama toiminta
- erilaisia, osin ristiriitaisia ja myös päällekkäisiä näkemyksiä siitä, miten käsite ”perhe” tulisi Lpr:n seurakuntayhtymässä ymmärtää
- nähtävissä kuitenkin selkeä toive siitä, että ennakkokäsitykset tulisi hylätä ja perheet kohdattaisiin juuri sellaisina kuin ne seurakuntalaisten itsensä mielestä ovat
- laaja, sirpaleinen kokonaisuus, jonka tehtävistä huolehtimisen vastuut jakautuvat epätasaisesti
 - perhetyön osaamista kaivattaisiin kaikille työaloille ja kaikkiin seurakuntiin

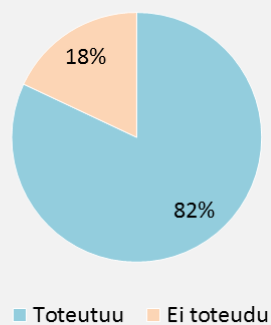
Dia 8

Näkemyksen yhteneväisyys seurakuntayhtymän nykytilanteen kanssa

Ei vastaa juuri lainkaan	1	2	3	4	5	Vastaa hyvin	Yhteensä	Keskiarvo
Vastauksia lkm	1	7	31	30	2		71	3,35
%	1,41%	9,86%	43,66%	42,25%	2,82%			
Yhteensä	1	7	31	30	2		71	3,35

Dia 9

Kokemus näkemyksen toteutumisesta omassa työssä



	N	Prosentti
Toteutuu	58	81,69%
Ei toteudu	13	18,31%

Dia 10

Yhteenveto ideoista perhetyön kehittämiseksi

- erilaisia toiminnallisia ideoita
- yhteistyön lisääminen, parempi tiedonjako ja -kulku
- perhetyön kokonaisuuden parempi suunnittelu yhtymätasolla
 - sirpaleisuuden korjaaminen
 - kokonaisuuden kirkastaminen, selkeät määrittelyt, yhteinen tavoite
 - erityinen perhetyön virka, vastuuhenkilöt seurakunnissa
- kunkin paikallisseurakunnan tulisi osaltaan päästä toteuttamaan perhetyötä
 - resurssikysymys
 - lapsityö ja osin myös diakonia ajautuneet erilleen muusta toiminnasta
- perheiden erilaisuuksien parempi huomioiminen, seurakuntalaisten toiveiden kuuntelu; madalletaan osallistumisen kynnystä
- työntekijöiden (erityis-)osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen
- työmuotojen ja seurakuntien unohdettava kilpailu
 - kehittäminen lähtee liikkeelle omasta itsestä (peili vs. ikkuna)

Dia 11

Suuret kiitokset vastanneille!

Vaikuttamaan pääset lisäksi
helmi-maaliskuun tilaisuuksissa.

sähköposti: ext-siru.lantta@evl.fi

Dia 12

Sähköinen kysely: analyysi kysymyksen nro 8 vastauksista, vaiheet 2 ja 3

tiivistys 1	tiivistys 2
työpanos perheiden hyväksi	työn organisointi
kunnon johtajuus	johtaminen
lastenohjaajien osaamisen hyödyntäminen	osaamisen
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
kartoittaminen	kehitysprosessi
muutoksen tarpeellisuus	kehitysprosessi
yhteinen tavoite	strategia
perhetyön sulauttaminen/nivouttaminen	työn organisointi
osaamisen huomioiminen	osaamisen
isommat tapahtumat yhtymätasolla	työn organisointi
perhetyön kokoaminen yhteen	yksi kokonaisuus
perhetyön sulauttaminen/nivouttaminen	työn organisointi
vastuiden selkiyttäminen	työn organisointi
ymmärryksen lisääminen	viestintä
viestinnän parantaminen	viestintä
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
hedelmälliset yhteistyön lähtökohdat	johtaminen
asiakkaan huomioiminen toiminnassa	työn organisointi
verkostot ulos	verkostot
vastuiden selkiyttäminen	työn organisointi
yhteinen koordinointi	yksi kokonaisuus
markkinointi	markkinointi
selkiyttäminen; merkityksen korostaminen	selkiyttäminen
resursointi	resurssit
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
mallinnus	selkiyttäminen
vapaaehtoiset	osallistaminen
isot linjat yhtymässä, pienet srkssa	työn organisointi
markkinointi	markkinointi
erikoistuminen	osaamisen
vahvuuksien hyödyntäminen	osaamisen
toiminnan järjestäminen yhteistyössä	työn organisointi
todellinen halu kehittää perhetyötä	johtaminen
voimavarojen oikea louhinta	osaamisen

rohkeus	johtaminen
asiakasnäkökulman mukaan tuominen	asiakaslähtöisyys
isommat tapahtumat yhtymätasolla	työn organisointi
perhetyö diakoniassa	työn organisointi
asiakkaan huomioiminen toiminnassa	asiakaslähtöisyys
vastuupanos perhetyöhön	työn organisointi
asiakasnäkökulman mukaan tuominen	osallistaminen
selkiyttäminen	selkiyttäminen
lapsityön parempi huomioiminen	työn organisointi
lastenohjaajien osaamisen hyödyntäminen	osaamisen
suunnittelu yhdessä	yhdessä tekeminen
lapsityön parempi huomioiminen	työn organisointi
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
asiakkaan huomioiminen toiminnassa	asiakaslähtöisyys
perhetyön määrittelemine	selkiyttäminen
lapsivaikutusten huomioiminen	lapsivaikutukset
asiakasnäkökulman mukaan tuominen	asiakaslähtöisyys
sitouttaminen	sitouttaminen
perhetyön määrittelemine	selkiyttäminen
rohkeus	johtaminen
isommat tapahtumat yhtymätasolla	työn organisointi
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
kouluttaminen; osaamisen kehittäminen	yhdessä tekeminen
vastuupanos perhetyöhön	työn organisointi
organisaation madaltaminen; selkiyttäminen	työn organisointi
markkinointi	markkinointi
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
mallinnus	kehitysprosessi
tarkoitus merkitsee enemmän kuin resurssit	strategia
sisäinen markkinointi	viestintä
sisäinen markkinointi	viestintä
markkinointi	markkinointi
perhetyön sulauttaminen/nivouttaminen	työn organisointi
suunnitelmallisuus; strategia	strategia
moninaisuuden huomioiminen	selkiyttäminen
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
osaamisen huomioiminen	osaamisen
voimien yhdistäminen	yksi kokonaisuus

suunnittelu yhdessä	yksi kokonaisuus
asiakkaan huomioiminen toiminnassa	asiakaslähtöisyys
asiakkaan huomioiminen toiminnassa	asiakaslähtöisyys
vapaaehtoiset	osallistaminen
kartoittaminen; asiakasnäkökulman mukaan tuominen	kehitysprosessi
verkostot ulos	verkostot
yhteistyön lisääminen; suunnittelu yhdessä	yhdessä tekeminen
vastuupanos perhetyöhön	työn organisointi
asiakasnäkökulman mukaan tuominen	osallistaminen
verkostot ulos	verkostot
sisäinen markkinointi	viestintä
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
lapsityön merkitys	strategia
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
vastuupanos perhetyöhön; selkiyttäminen	työn organisointi
perhetyö diakoniassa	työn organisointi
asiakasnäkökulman mukaan tuominen	asiakaslähtöisyys
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
lapsityön ja perheasiain neuvottelukeskukseen merkitys	yhdessä tekeminen
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
moninaisuuden huomioiminen	selkiyttäminen
moninaisuuden huomioiminen	selkiyttäminen
hyvä työyhteisö	johtaminen
hyvä työyhteisö	johtaminen
hyvä työyhteisö	johtaminen
hyvä työyhteisö; kilpailun oikea suuntaaminen	strategia
kehittäminen; nykyaikaistaminen	selkiyttäminen
palveluiden helppous	asiakaslähtöisyys
osallistaminen	osallistaminen
suunnittelu yhdessä; asiakasnäkökulman mukaan	osallistaminen
hyvä työyhteisö; kilpailun oikea suuntaaminen	johtaminen
tasavertaista toimintaa	strategia
yhteistyön kehittäminen	yhdessä tekeminen
rohkeus	johtaminen
voimien yhdistäminen	yksi kokonaisuus
voimien yhdistäminen; selkiyttäminen	työn organisointi
koordinointi	työn organisointi
viestinnän parantaminen	viestintä

sitouttaminen	sitouttaminen
lapsityön nivouttaminen seurakuntatoimintaan	työn organisointi
viestintä; sisäinen markkinointi	viestintä
vastuupanos	työn organisointi
perhetyön sulauttaminen/nivouttaminen	työn organisointi
erikoistuminen	osaamisen
vahvuuksien hyödyntäminen; erikoistuminen	osaamisen
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen
lapsivaikutusten huomioiminen	lapsivaikutukset
suunnittelu yhdessä; vastuupanos	yhdessä tekeminen
kartoitus	kehitysprosessi
suunnittelu yhdessä	yhdessä tekeminen
suunnittelu yhdessä	yhdessä tekeminen
voimien yhdistäminen	yksi kokonaisuus
viestinnän parantaminen	viestintä
yhtenäistäminen	yksi kokonaisuus
markkinointi	markkinointi
vahvuuksien hyödyntäminen	osaamisen
yhteistyön kehittäminen	yhdessä tekeminen
viestinnän parantaminen; suunnittelu yhdessä	viestintä
perhetyö diakoniassa	työn organisointi
yhteistyön lisääminen	yhdessä tekeminen

Interventiomuotojen SWOT-analyysit

Lappeenrannan seurakuntayhtymän perhetyön projekti, kokoava päivä 29.3.2016
Analyysien tulokset on esitetty siten, kuin ne olivat työntekijöiden kirjoittamina.

Ratkaisu: yksi, yhteinen perhetyön malli

MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> koordinoitua<input type="checkbox"/> helppo sitoutua<input type="checkbox"/> tilaa omille vahvuuksille sekä paikallisseurakunnille<input type="checkbox"/> resursseja käytettävissä<input type="checkbox"/> monipuolisuus<input type="checkbox"/> taloudellisesti turvampaa<input type="checkbox"/> tasapuolisempaa seurakuntalaisia ajatellen<input type="checkbox"/> toimiessaan löytää perhetyöhön sitoutuneita henkilöitä (päättäjät, luottamushenkilöt...työntekijät)<input type="checkbox"/> päällekkäisyydet jää pois	UHAT <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> miten porukka kasaan?<input type="checkbox"/> sanelupolitiikka?<input type="checkbox"/> passivoiko?<input type="checkbox"/> kuihduttaako alueita/työmuotoja?<input type="checkbox"/> lapsi pesuveden mukana?<input type="checkbox"/> kuka ottaa vastuun toteutuksesta?<input type="checkbox"/> sitoutuminen?<input type="checkbox"/> aika (työajalliset?), aikataulutus<input type="checkbox"/> raha? kuka maksaa ja mitä?
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> kaikilla sama malli/näky...<input type="checkbox"/> ... johon sitoudutaan<input type="checkbox"/> kattavampi tapa toimia<input type="checkbox"/> paljon ideoita<input type="checkbox"/> mahdollisuus kattavaan työnjakoon<input type="checkbox"/> resurssien tehokkaampi käyttö<input type="checkbox"/> mahdollisuus parempiin resursseihin<input type="checkbox"/> näky perhetyöstä selkiintyy → määritellään mitä on<input type="checkbox"/> motivoituneet, innostuneet työntekijät → pullonkaulat pois<input type="checkbox"/> yhteinen työ: pois poteroista<input type="checkbox"/> huomioidaan eri alueiden tarpeet<input type="checkbox"/> yhdenmukaisuus → "samaa kaikille" → oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> vapaamatkustus<input type="checkbox"/> yhteinen näky → raja-aidat, murtuuko? onko este?<input type="checkbox"/> sitoutuminen?<input type="checkbox"/> tieto-taito → hiljaisten ääni ei kuulu<input type="checkbox"/> voi tulla liian jäykkä → ei uskalleta soveltaa<input type="checkbox"/> kulkeeko tieto? vaarana sisäpiiri<input type="checkbox"/> tehoton<input type="checkbox"/> hidas<input type="checkbox"/> byrokraattinen<input type="checkbox"/> kuka suunnittelee?<input type="checkbox"/> kuka johtaa? onko pomoa?<input type="checkbox"/> kuka vastaa? työnjaolliset haasteet<input type="checkbox"/> asioiden puuroutuminen

Ratkaisu: tehostetun yhteistyön malli

<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> vahvuuksien käyttö yli srk-rajojen<input type="checkbox"/> tietojen, taitojen jakaminen + hyödyntäminen<input type="checkbox"/> paikallisuus saa näkyä, paikalliset erityispiirteet<input type="checkbox"/> apua tarvittaessa: verkostoituminen<input type="checkbox"/> byrokraattisesti kevyempi kuin 1.<input type="checkbox"/> päällekkäisyyksien karsiminen<input type="checkbox"/> ideoiden ja mallien vaihto<input type="checkbox"/> täsmätyötä siellä missä tarvitaan<input type="checkbox"/> kumppanuus asiakkoittain<input type="checkbox"/> monimuotoisuus ja rikkaus<input type="checkbox"/> johtajuuden kehittyminen (toiselta oppiminen)<input type="checkbox"/> osaamisen laajentuminen	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> mikään ei muutu<input type="checkbox"/> resurssit ei lisäännä<input type="checkbox"/> mahdollisuus ludvia heikolla otteella<input type="checkbox"/> tehottomuus<input type="checkbox"/> näkemykset voivat olla liian kaukana → ei löydy yhteisiä näkyjä<input type="checkbox"/> toiset varastaa meidän hyvät ideat<input type="checkbox"/> kuka kantaa vastuun?<input type="checkbox"/> miten sitoutetaan<input type="checkbox"/> kaikki syyttelevät toisiaan, jos ei onnistuta<input type="checkbox"/> tiedonkulku<input type="checkbox"/> pysytään omissa poteroissa<input type="checkbox"/> sluibailu -> lonkan veto<input type="checkbox"/> kuka määrittelee perustoiminnot eli vastuu taas<input type="checkbox"/> yhteisen näyn puuttuminen<input type="checkbox"/> riistetään toisten resursseja<input type="checkbox"/> johtajuuden puute?<input type="checkbox"/> kenen mukaan? kuka päättää?
<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> paikallinen osaaminen (henkilöstö)<input type="checkbox"/> tutut naamataulut :)<input type="checkbox"/> asiantuntemus alueella (mitä alueella tarvitaan)<input type="checkbox"/> budjetti<input type="checkbox"/> toisilta uuden oppiminen yhteistyössä<input type="checkbox"/> työntekijät sitoutuu<input type="checkbox"/> asiakkaat sitoutuu → jäsenyyden vahvistaminen<input type="checkbox"/> yhteinen tiedottaminen	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> tehdäänkö tätä jo nyt? → mitä uutta?<input type="checkbox"/> päällekkäisyys, ei tarvitse keskustella toisten kanssa<input type="checkbox"/> ei ole resursseja, voimavaroja<input type="checkbox"/> eriarvoiset alueet<input type="checkbox"/> kuppikunnat, vahvat syö heikot<input type="checkbox"/> yhteisymmärrystä vaikea löytää?<input type="checkbox"/> yksi ja sama porukka tekee (kuormittavuus) → kaavamaista<input type="checkbox"/> budjetti, kuka maksaa viulut?

Ratkaisu: foorumi

<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> tieto leviää<input type="checkbox"/> kevyt vaihtoehto<input type="checkbox"/> mahdollistaa spontaanin yhteistyön<input type="checkbox"/> ideapankki<input type="checkbox"/> mahdollisuus hyviin olemassa oleviin käytänteihin<input type="checkbox"/> kaikilla tieto kaikesta<input type="checkbox"/> paikallisten toimintojen kehittäminen<input type="checkbox"/> työntekijöiden siirtyminen alueelta toiselle helpompaa	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ketä kiinnostaa?<input type="checkbox"/> tiedotusta ei seurata<input type="checkbox"/> sisäinen tiedotus → kuka seuraa?<input type="checkbox"/> kommunikaatio nähdään vain yhden asiana (tiedotus, johto) → ei nähdä että kaksisuuntaista<input type="checkbox"/> kukaan ei kannata vastuuta<input type="checkbox"/> käskyttäminen<input type="checkbox"/> negatiivinen kommunikointi<input type="checkbox"/> sama kieli → puuttuuko?<input type="checkbox"/> yhteisen tavoitteen puuttuminen, ollaanko samassa veneessä?<input type="checkbox"/> aina ei kerrota → ELI PEREHDYTTÄMINEN<input type="checkbox"/> hiljaisen tiedon siirto<input type="checkbox"/> AAMEN!
<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> tiedonkulku<input type="checkbox"/> nopeasti toteutettavissa<input type="checkbox"/> ei sido käsiä<input type="checkbox"/> ei päällekkäisyyksiä<input type="checkbox"/> yhteistyö<input type="checkbox"/> kaikki tietää → intra<input type="checkbox"/> kevyt rakenne<input type="checkbox"/> ei lisää kustannuksia<input type="checkbox"/> määritellään tiedonkulun vastuut<input type="checkbox"/> kun tiedonkulku paranee, työteho kasvaa 20 %<input type="checkbox"/> → enemmän aikaa tiedottamiseen<input type="checkbox"/> kerrotaan omasta työstä/jaetaan tietoa<input type="checkbox"/> vastuu tiedon seuraamisesta itsellä	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> kuka ottaa kopin viestinnästä?<input type="checkbox"/> miten tavoittaa kaikki?<input type="checkbox"/> valmis sapluuna puuttuu<input type="checkbox"/> tiedonkulku<input type="checkbox"/> mikään ei välttämättä muutu<input type="checkbox"/> asiat ei mene käytännön tasolle<input type="checkbox"/> tietokatkot / huono sitoutuminen pissii kengille<input type="checkbox"/> epärealistiset odotukset, ideat pilvissä<input type="checkbox"/> asiat eivät jäsenny/hahmotu kokonaisuudeksi