

JOHTAMISEN YHTEISKEHITTÄMINEN VERKOSSA

Verkkosivuston tuottaminen seurakunnan kasvatuksen
työalajohtajan työn tueksi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosionomi (YAMK)
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin
turvaaminen
Kevät 2019
Johanna Nyman

Tiivistelmä

Tekijä(t) Nyman, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 94 sivua, 9 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Johtamisen yhteiskehittäminen verkossa Verkkosivuston tuottaminen seurakunnan kasvatuksen työalajohtajan työn tueksi		
Tutkinto Sosiaalialan koulutus (YAMK): Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena oli kehittää seurakunnan kasvatustyön johtajuutta ja tukea työalajohtajaa tehtävässään. Hankkeen tilaajana toimi Kirkkohallitus, tarkemmin Kirkon koulutuskeskus. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa yhteiskehittämällä seurakunnan kasvatustyön johtajalle verkkosivusto johtamistyön tueksi. Verkkosivusto toimisi perehdyttämismateriaalina johtamisen kysymyksissä uudelle johtajalle, mutta myös johtamisen tukena johtajana jo toimivalle. Materiaalia tuotettiin yhdessä kasvatuksen työalajohtajien ja asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Materiaalin tuottamista varten oli löydettävä vastauksia kysymyksiin: 1) Mistä osa-alueista kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö koostuu, 2) Millaista tukea työalajohtajille toivotaan sivuston tarjoavan ja 3) Minkä muotoista sivustolla olevan sisällön tulisi olla vastatakseen sivuston tarkoitukseen. Kehittämisen ja tiedonkeruumenetelminä olivat yhteiskehittäminen, Lootuskukka-ideointityöskentelyt, päiväkirjat ja palautekyselyt.</p> <p>Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi verkkosivusto. Sivuston rakenne noudatteli tulosten mukaista jakoa, missä kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö nähdään koostuvan ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisesta. Lisäksi sivusto sisältää työalajohtajien toivoman mahdollisuuden vertaisuuteen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen. Hankkeen työryhmä tuotti sivustolle kolme sivua yhteiskehittämisen keinoin. Nämä sivut liittyvät työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja viestintään kasvatuksen työalajohtajan johtamistyössä. Lisäksi kehittämishanke osoitti, että verkossa tapahtuva yhteiskehittäminen on hyödyllinen keino muodostaa jaettu ymmärrys työalajohtajan johtamistyön eri osa-alueista.</p>		
Asiasanat työalajohtaminen, esimiestyö seurakunnassa, yhteiskehittäminen, verkkosivusto		

Abstract

Author(s) Nyman, Johanna	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 94 pages, 9 pages of appendices	
Title of publication Co-creating Leadership Online Creating a Website to Support the Work of the Head of Children's and Youth Work within Parish Context		
Name of Degree Master's Degree in Social Services, Ensuring Children's Young People's Welfare		
Abstract <p>This thesis was an action-research based development project commissioned by the Institute for Advanced Training of the Evangelical Lutheran Church. The aim of the development project was to develop leadership in the Evangelical Lutheran Church and to support the head of children's and youth work in her leadership work by creating a website. The website was produced with target group by co-creation process. The objective of the website was to create a tool for orientation of a new head of children's and youth work but also to support more experienced leaders in their leadership work.</p> <p>To produce the website, there was a need to find answers to the following research questions: 1) What are the sectors that are included in the leadership of the head of children's and youth work 2) What kind of support is needed by website according to the wishes of the target group and 3) In what kind of form should the content be in order to match its purpose. The development and data collection methods were co-creation, The Lotus Blossom brainstorming technique, diaries and feedback and evaluation questionnaires.</p> <p>The output of this development project was a website for the head of children's and youth work. The website was created based on comprising of research data sources and empirical data. The structure of the site followed the division of the results. Leadership work of the head of children's and youth work is seen consisting management, leadership and self-management. In addition, the website offers the opportunity to peer-to-peer and to share good practices.</p> <p>The project team produced three websites by co-creation process. These websites included leading well-being at work, interaction and communication. These themes were found by the chosen development methods and data collection methods. In addition, the development project showed that co-creation was a useful way to construct a shared understanding of the different aspects of leadership.</p>		
Keywords Leadership in Parish, Co-creation, Website		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Tausta	3
2.2	Tavoite ja tarkoitus.....	6
2.3	Kohdeorganisaatio.....	6
3	JOHTAMISEN YHTEISKEHITTÄMINEN VERKOSSA	8
3.1	Työalajohtaminen seurakunnan kasvatustyössä	8
3.2	Yhteisöllinen tiedonhankinta ja kehittäminen verkossa	13
3.3	Vertaisuus johtamisen tukena.....	18
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT.....	21
4.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	21
4.2	Aineiston keruumenetelmät	23
4.2.1	Yhteiskehittäminen verkossa	23
4.2.2	Lootuskukka	26
4.2.3	Päiväkirja ja tutkimuspäiväkirja	27
4.2.4	Palautekysely	27
4.3	Aineistojen analyysimenetelmät.....	28
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	31
5.1	Esisuunnittelu ja suunnittelu	31
5.2	Toteutus	34
5.2.1	Hankkeen organisoituminen, käynnistäminen ja alustan valikoituminen.....	34
5.2.2	Ohjausryhmän ja työryhmän työskentely	35
5.3	Aineistojen analysointi	43
6	TULOKSET.....	46
6.1	Työalajohtajien näkemys keskeisistä johtamisen osa-alueista	46
6.2	Tuen tarve uudella työalajohtajalla.....	47
6.3	Hankkeen ohjausryhmän näkemys työalajohtajan johtamistyöstä.....	49
6.4	Kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön keskeiset osa-alueet	51
6.5	Sivuston rakenteeseen ja aineiston muotoon liittyvät tulokset.....	53
6.6	Työhyvinvointi, vuorovaikutus ja viestintä työalajohtajan johtamistyössä	54
6.7	Työryhmän arvioinnin tulokset yhteiskehittämisestä.....	57
7	HANKKEEN TUOTOS: KASVATUKSEN TYÖALAJOHTAJAN SIVUSTO.....	60
7.1	Tuotoksen esittely.....	60

7.2	Palaute	68
7.3	Käyttäjäseuranta.....	70
8	POHDINTA.....	73
8.1	Johtopäätökset	73
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	76
8.3	Arviointi.....	79
8.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen	83
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Suomen evankelisluterilainen kirkko elää muutoksen keskellä. Seurakuntien rakennemuutokset ja talouden kiristyminen haastavat kirkon toimintaa. (Kohtaamisen kirkko 2014, 5.) Toimintaympäristön muuttuessa ja työn monialaistuessa, muutospaineita kohdistuu myös seurakuntien johtamiselle ja kyvyille toimia johtajana jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Asikainen 2012, 174). Jotta saavutetaan taloudellisia säästöjä, toimintavarmuutta ja työn tehokkuutta, on hallintoa keskitetty suurempiin yksikköihin ja erityisesti niihin on perustettu virkoja eri työalojen kuten kasvatuksen ja diakonian esimiehen tehtäviin (Lahtiluoma & Turunen 2014, 60, 62).

Kirkon tuorein tulevaisuusselonteko käsittelee kristillisen uskon välittymistä uusille sukupolville näkökulmista, jotka ottavat huomioon kirkon ja yhteiskunnan sirpaloitumisen sekä kirkon roolin yhteiskunnallisena keskustelijana, aktiivisena toimijana ja uudistajana (Kokkonen 2018, 8-9). Tulevaisuusselonteossa rohkaistaan seurakuntia säilyttämään paikallisen omaleimaisuutensa, mutta yhteistä kaikissa seurakunnissa olisi sitoutuminen hyvään johtajuuteen, määrätietoiseen kehittämiseen, rohkean kokeilukulttuurin edistämiseen sekä johdonmukaiseen viestintään (Kokkonen 2018, 101).

Työelämän muutokset vaativat uudistumista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä esimiehiltä. Esimiesosaamisesta on huolehdittava, sillä se on yksi organisaation menestystekijä (Hyppänen 2015, 312.) Oppiminen ja kehittyminen vaatii johtajalta valmiuksia tutkia itseään ja omaa toimintaansa (Laukkarinen 2015, 184). Esimiesten tukeminen ja esimiestyön kehittäminen kannattaa, sillä hyvinvoinnilla ja valmentavalla esimiestyöllä on yhteys ja esimiestyön laadulla suuri vaikutus suorittamiseen (Viitala 2012). Kokemuksien työstäminen vuorovaikutuksessa on lähtökohta johtajuuden kehittämiseksi. Sen avulla aukeaa tuoreita näkökulmia, tavoitetaan yhteyksiä ja saavutetaan ymmärrystä tehtyihin ratkaisuihin. (Laukkarinen 2015, 186.) Vertaisuus tarjoaa tukea esimiestyölle ja rakennettuja foorumeja esimiesten vertaistuelle tulisi olla tarjolla nykyistä enemmän (Viitala 2012). Johtaminen on aiempaa monimutkaisempaa ja vaativampaa ja siksi tarve jatkuvaan oppimiseen on suurempi. Johtajan pitää kyetä laajalaiseen ajatteluun ja päätöksentekoon sekä kehittää osaamistaan niin, että hänellä on kyky kohdata haasteita ja hahmottaa oma kyvykkyytensä johtajana. Tästä syntyy tarve reflektoida työn kysymyksiä jonkun toisen kanssa, jolla on ymmärrys kontekstista (Ristikangas ym. 2014, 172-173.)

Yksilöt ja yhteisöt ovat aiempaa kiinnostuneempia tuottamaan organisaatioiden arvoa ja pohtimaan käytäntöjä sekä luomaan palveluja niin paikallisesti kuin valtakunnallisella tasolla. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 1). Tähän kiinnostukseen pyrkii vastaamaan yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisen ydintä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö,

jossa kaikki osapuolet oppivat ja kehittyvät. (Hirvikoski, Äyväri, Hagman & Wollstén 2018, 5,7; Raivio 2018, 26.) Yhteiskehittämisessä on tavoitteena hyödyntää koko käytössä oleva kapasiteetti ja potentiaali, jonka sidosryhmät ja niiden yksittäiset jäsenet tuovat kehittämisprosessiin (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 283).

Työelämän muutos ja siitä seuraava vaade johtamisen kehittämiseksi, esimiesten vertaisuuden edistäminen ja yhteisen arvontuotannon mahdollistaminen ovat tämän opinnäytetyönä toteutettavan tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohdat. Hankkeen tilaajana toimii Kirkon koulutuskeskus. Hankkeen tarkoituksena on kehittää seurakunnan kasvatus-työn johtajuutta ja tukea työalajohtajaa tehtävässään. Tähän tarkoitukseen tuotetaan seurakunnan kasvatuksen työalajohtajalle verkkosivusto johtamistyön tueksi. Verkkosivusto tuotetaan yhteiskehittämisen keinoin yhdessä seurakuntien kasvatuksen työalajohtajien ja kirkon kasvatuksen asiantuntijoiden kanssa. Sivuston tuottamista varten on selvitettävä, mistä eri osa-alueista kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö koostuu, millaista tukea työalajohtajat toivovat sivuston tarjoavan ja minkä muotoista sivustolla olevan sisällön tulisi olla vastatakseen tarkoitukseensa. Aineistonkeruu- ja kehittämismenetelminä toimivat yhteiskehittäminen, ideointityöskentelyt, päiväkirjat ja palaute- ja arviointikyselyt sekä kootun aineiston peilaaminen teoreettiseen tutkimustietoon.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tausta

Suomen evankelis-luterilainen kirkko elää muutoksen keskellä. Seurakuntien rakenne-
muutokset ja talouden kiristyminen haastavat kirkon toimintaa. (Kohtaamisen kirkko 2014,
5.) Toimintaympäristö muuttuu, kun mm. katsomusten kirjo laajenee, väestörakenne
muuttuu, muuttoliike Suomeen ja Suomessa sisäisesti voimistuu ja informaatioteknologia
kehittyy (Kohtaamisen kirkko 2014, 6-7). Jotta saavutetaan taloudellisia säästöjä, toiminta-
varmuutta ja työn tehokkuutta, on hallintoa keskitetty suurempiin yksikköihin. Tämä kehi-
tys on jatkunut koko 2000-luvun. (Lahtiluoma & Turunen 2014, 62.) Vuonna 2000 oli Suo-
messä 587 ev.lut. seurakuntaa ja seurakuntatalouksia oli 465 kappaletta. Vuonna 2019
alussa seurakuntia oli 384 ja seurakuntatalouksia oli 269. (Kirkkohallitus 2019.) Erityisesti
suuremmissa seurakunnissa on perustettu virkoja eri työalojen kuten kasvatuksen ja dia-
konian esimiehen tehtäviin (Lahtiluoma & Turunen 2014, 60).

Kirkossa on tehty tulevaisuusselontekoja neljän vuoden välein, vuodesta 2010 alkaen. Tu-
levaisuusselonteot on tarkoitettu tukemaan seurakuntien ja kirkollisten yhteisöiden työn
kehittämistä ja valmistelemaan seuraavaa kirkon yhteistä strategiaa. Kirkon tuorein, järjes-
tyksessään kolmas, tulevaisuusselonteko 2018, käsittelee kristillisen uskon välittymistä
uusille sukupolville näkökulmista, jotka ottavat huomioon kirkon ja yhteiskunnan sirpaloitu-
misen sekä kirkon roolin yhteiskunnallisena keskustelijana, aktiivisena toimijana ja uudis-
tajana. (Kokkonen 2018, 8-9.) Vuosina 2012 ja 2013 on kirkossa tehty kehittämissiaki-
rjoja Meidän kirkko- strategian 2015 alla. Kehittämissiikirjat on tehty eri elämänkulun vai-
heiden näkökulmasta ja ne tarjoavat hyödyllistä tietoa erityisesti työalajohtajan substanssi-
osaamisen näkökulmasta. Yhteisiä lähtökohtia näille asiakirjoille ovat mm. seurakuntalai-
suus, osallisuus ja kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Ne ovat asiakirjoja, jotka nostavat esiin
kehittämishaasteita seurakuntatyössä. (Lapset seurakuntalaisina 2013, 30; Aikuiset seu-
rakuntalaisina 2012, 12; Nuoret seurakuntalaisina 2012, 35; Tytöt ja Pojat seurakuntalai-
sina 2012, 42.)

Tuorein tulevaisuusselonteko ja edellä mainitut kehittämissiikirjat nostavat esiin sen,
että seurakunnan työ tulisi nähdä yhteisenä työnä. Työala- tai työmuotokeskeisyyden rin-
nalle tulee etsiä uusia vaihtoehtoja organisoida ja jäsentää toimintaa, jotta kirkon perus-
tehtävä toteutuisi muuttuneessa toimintaympäristössä ja jotta eri-ikäisten seurakuntalais-
ten osallisuus, vaikuttaminen ja vapaaehtoistoiminta jäsenyisivät mahdollisimman hyvin
osaksi toimintaa. (Kokkonen 2018, 101; Lapset seurakuntalaisina 2013, 30; Aikuiset seu-
rakuntalaisina 2012, 12; Nuoret seurakuntalaisina 2012, 35; Tytöt ja Pojat

seurakuntalaisina 2012, 42.) Tulevaisuusselonteossa rohkaistaan seurakuntia säilyttämään paikallinen omaleimaisuutensa, mutta yhteistä kaikissa seurakunnissa olisi sitoutuminen hyvään johtajuuteen, määrätietoiseen kehittämiseen, rohkean kokeilukulttuurin edistämiseen sekä johdonmukaiseen viestintään kuten jäsenviestintään, joka toimisi kanavana harjoittaa hengellisyyttä ja vaikuttaa. Eri-ikäisten kasvatus muodostuisi harkituksi jatkumoksi. Perheiden rakkautta, yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta elettäisiin kirkossa todeksi. Hengellisyyttä tuettaisiin, vapaaehtoisten osallisuus toteutuisi, yhteistyötä alueen toimijoiden välillä tehtäisiin luottamuksen ilmapiirissä ja työtä toteutettaisiin merkittävästi erilaisissa yhteisöissä. Kaikessa työssä tunnistettaisiin ja kohdattaisiin ne, jotka ovat vaarassa jäädä ulkopuolelle. (Kokkonen 2018, 101.)

Työolobarometri on kyselytutkimus, joka osoitetaan vuosittain palkansaajille. Sitä on toteutettu vuodesta 1992 lähtien Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen yhteydessä. Työolobarometrillä tuotetaan tietoa työelämän laatuun liittyvistä kysymyksistä ja pyritään kuvaamaan myös työelämään ja työn tekemiseen liittyviä muutoksia. Vuoden 2017 tulokset antavat aiempaa myönteisemmän kuvan työelämästä ja tulevaisuuden odotukset ovat aiempaa valoisammat, mihin vaikuttaa työpaikkojen parantunut tilanne. Aiempaa useampi kokee saavansa työssä kannustusta ja tukea oppimiseen ja kehittymiseen. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 7, 106.) Tuloksissa huolta tuottaa se, että työpaikoilla kohdataan edelleen syrjintää, kiusaamista ja väkivaltaa (Lyly-Yrjänäinen 2018, 80, 88). Lisäksi mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin, työtehtäviin ja työnjakoon eivät ole lisääntyneet (Lyly-Yrjänäinen 2018, 56).

Vuodesta 2014 alkaen kirkon henkilöstön työoloja ja työhyvinvointia on selvitetty joka toinen vuosi tehtävällä Julkisen alan työhyvinvointi-tutkimuksella. Tutkimus on syntynyt Kevan ja Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän yhteistyönä. Tuoreimmassa, vuoden 2018, tutkimuksessa oli ensimmäistä kertaa mukana myös valtion virastot. (Pekkarinen 2018, 2.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lähes jokainen julkisen alan työntekijä koki työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Iloa ja innostusta koki jopa neljä viidestä ja kolme neljästä on valmis suosittelemaan omaa työnantajaansa. Kunta- ja kirkon alan työntekijöistä kaksi kolmasosaa olivat tyytyväisiä esimieheensä. He pitivät esimiehen toimintaa tasapuolisena ja oikeudenmukaisena ja tarvittaessa esimieheltä saa tukea ja apua (Pekkarinen 2018, 68-69.) Tutkimuksen mukaan kuitenkin joka viides osoitti olevansa tyytymätön esimieheensä ja kokevan hänet epäoikeudenmukaiseksi. Esimiestoiminta korostuu työn ja organisaatioiden muutostilanteissa. Kirkon alalla esimiehen nähtiin käsittelevän työhön liittyviä muutoksia henkilöstön kanssa harvemmin kuin kaksi vuotta sitten (Pekkarinen 2018, 35, 39.) Lisäksi aiempaa harvempi kirkon työntekijä arvioi voimavaransa muutosten

kohtaamiseen työssään hyväksi. Huolta aiheutti myös myönteisen kehityksen pysähtymisen kunta- ja kirkon alan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa työhönsä. (Pekkarinen 2018, 2.)

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat johtamiseen, johtajuuteen ja taitoihin, joita tarvitaan työyhteisössä (Hyppänen 2015, 311). Muutospaineita kohdistuu luonnollisesti myös seurakuntien johtamiselle ja kyvyille toimia johtajana jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Asikainen 2012, 174). Kun organisaatioissa myllertää, tulee muutosjohtamista kehittää niin, että asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat tasapainossa (Alasoini ym. 2014, 33). Työelämän muutokset kuormittavat erityisesti esimiehiä. Kuormittavuutta lisäävät mm. työn pirstaleisuus, tulostavuuksisuus, resurssien pieneneminen, kiire sekä vaatimus siitä, että uutta tietoa pitäisi omaksua nopeasti. Riittämättömyyden tunne syntyy, kun työtä ei ehditä suunnittelemaan ja tekemään niin hyvin kuin toivoisi. Jos esimies voi huonosti, heijastuu pahoinvointi päivittäisjohtamiseen. Esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi siksi tarjota tukea. Esimiehen jaksamista edistävät oman esimiehen tuki, kollegoiden tarjoama vertaistuki, mahdollisuus osallistua koulutukseen ja työnohjaukseen sekä mentorointi. (Nummelin 2008, 26-27.)

Työelämän muutokset vaativat uudistumista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä esimiehiltä ja esimiesosaamisesta on huolehdittava, sillä se on yksi organisaation menestystekijä (Hyppänen 2015, 312). Esimiesten tukeminen ja esimiestyön kehittäminen kannattaa, sillä hyvinvoinnilla ja valmentavalla esimiestyöllä on yhteys ja esimiestyön laadulla suuri vaikutus suorittamiseen. Organisaatioissa tulee linjata, millaista johtajuus on, mitä esimiehillä vaaditaan ja minkälainen koulutus ja valmennus esimiestehtävään tulee antaa. (Viitala 2012.) Myös esimiesten perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen tavoite on auttaa työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä ja sisälle työntekoon (Viitala 2013, 193).

Koska yhteiskunta ja työelämä jatkuvasti muuttuvat, haastavat ne ihmisten ja yhteisöjen oppimisen. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen muokkaa käsityksiä oppimisesta ja siksi oppimismahdollisuuksien monipuolistamiseksi tulisi hyödyntää digiteknologiaa- ja mediaa tavoilla, joilla tavoitetaan, motivoidaan ja tuetaan oppimista. Sosiaalinen media yhdistää ihmisiä tavalla, jota tulee hyödyntää oppimisympäristöjä rakennettaessa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden luoda yhteisöjä, joissa kollektiivisesti tuotetaan ja jaetaan tietoa ja taitoa. (Kumpulainen & Mikkola 2015, 10,12.) Globaalin tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä ihmisten ja heidän ympäristönsä vuorovaikutuksen luonne on muuttunut nopeasti. Tämä on johtanut siihen, että arvon tuottaminen liiketaloudessa ja yhteiskunnassa elää jatkuvassa muutoksessa. Tänä päivänä yksilöt ja yhteisöt ovat sitoutuneempia

organisaatioiden arvon tuotantoon ja kiinnostuneita pohtimaan käytäntöjä sekä synnyttämään palveluja niin paikallistasolla kuin valtakunnallisestikin. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 1.)

2.2 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämistoiminnan aloittaminen edellyttää, että toiminnan tarkoitus ja tavoite on ensin määritelty. Kehittämistarve tulisi perustella mahdollisimman konkreettisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 56-57.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on käynnistää hanke, jolla tuotetaan seurakunnan kasvatustyön johtajalle verkkosivusto johtamistyön tueksi. Materiaali toimii perehdyttämisen tukena johtamisen kysymyksissä uudelle johtajalle, mutta myös johtamisen tukena johtajana jo toimivalle.

Tarkoituksena on kehittää seurakunnan kasvatustyön johtajuutta ja tukea työalajohtajaa tehtävässään yhteiskehittämällä kasvatuksen työalajohtajien ja asiantuntijoiden kanssa. Materiaalin tuottamista varten oli löydettävä vastauksia kysymyksiin: 1) Mistä osa-alueista kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö koostuu, 2) Millaista tukea työalajohtajille toivottiin sivuston tarjoavan ja 3) Minkä muotoista sivustolla olevan sisällön tulisi olla vastatakseen sivuston tarkoitukseen.

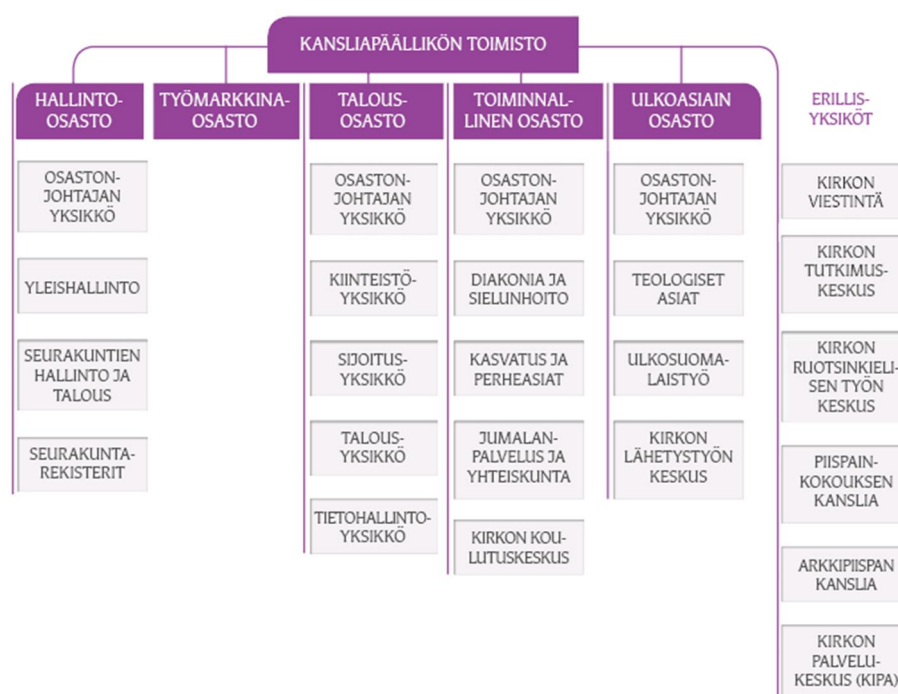
2.3 Kohdeorganisaatio

Kehittämishanke kohdentui Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kasvatusta- ja nuorisotyöhön. Kehittämishankkeen toimeksiantajana toimi Kirkon koulutuskeskus (KK). Hankkeen toimeksiantosopimuksen allekirjoitimme hankkeen työelämäedustajan kanssa 27.8.2018. Työelämäedustaja toimii Kirkon koulutuskeskuksessa johtamiskouluttajana. Kirkon koulutuskeskus on Kirkkohallituksen koulutuksen ja kehittämisen asiantuntijayksikkö, jonka tehtävänä on palvella seurakuntia tukemalla seurakuntien perustehtävää järjestämällä ja koordinoimalla henkilöstökoulutusta sekä osallistumalla kirkon alan koulutuksen kehittämiseen (Kirkkohallitus 2018a).

Kirkon koulutuskeskus vastaa kirkon henkilöstökoulutuskalenterin julkaisemisesta vuositain. Tavoitteena on tarjota ammatillista osaamista ja kirkollisen työn tarpeita vastaava laadukas, kattava ja edullinen koulutus yhteistyössä hiippakuntien, kouluttavien laitosten ja järjestöjen sekä Kirkkohallituksen yksiköiden kanssa. (Kirkon koulutuskeskus 2019.) Kirkon koulutuskeskus järjestää mm. kirkon toimintaympäristöön tarkoitettuja Kirjo-johtamiskoulutuksia. Kyseiset koulutukset ovat suunnattu kirkkoherroille, talous- ja hallintojohdolle sekä työalajohtajille ja ovat laajuudeltaan 20-30 opintopistettä. Kirjo-koulutukset syventävät työelämätaitoja, laajentavat asiantuntijuutta ja antavat erityisosaamista

johtamiseen kirkossa. Koulutusten painopisteet ovat osaamisen, toiminnan ja työn kehittämisessä. (Kirkkohallitus 2018b.)

Kirkon koulutuskeskus kuuluu Kirkkohallituksen toiminnalliseen osastoon. Kirkkohallitus on osa Kirkon keskushallintoa. Kirkon keskushallinto vastaa koko kirkon yhteisistä asioista ja sen tehtävät ulottuvat aina kirkollisesta lainsäädännöstä koulutukseen ja viestintään sekä kirkon kasvatustyöstä lähetystyöhän ja diakoniaan. Kirkkohallituksen lisäksi Kirkon keskushallintoon kuuluvat, kirkolliskokous, piispainkokous, Kirkon työmarkkinalaitos ja Kirkon ulkoasiain neuvosto. (Kirkkohallitus 2018c.) Kuviossa 1 on kuvattuna Kirkkohallitus organisaationa.



KUVIO 1. Kirkkohallituksen organisaatiokaavio (Kirkkohallitus 2018a)

Kehittämishankkeen yhteistyökumppaneina toimivat Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat (KNT ry.) sekä Mikkelin hiippakunta. KNT ry on Akavalainen kirkon sektorin ammattijärjestö. KNT ry on kristillisessä kasvatus-, opetus- tai sosiaalityössä toimivien ja kirkon nuorisotyönohjaajaksi opiskelevien liitto. (Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat KNT ry 2018.) Mikkelin hiippakunta on yksi Suomen ev.lut. kirkon yhdeksästä hiippakunnasta. Hiippakuntaan kuuluu seitsemän rovastikuntaa ja 36 seurakuntaa. (Mikkelin hiippakunta 2019.) KNT ry on tukenut hanketta 500 euron apurahalla, jota liiton jäsen voi hakea. Mikkelin hiippakunta on tukenut hanketta 200 eurolla.

3 JOHTAMISEN YHTEISKEHITTÄMINEN VERKOSSA

3.1 Työalajohtaminen seurakunnan kasvatustyössä

Kirkon perustehtävä on Kirkkolain (1054/1993, 1: §2) mukaan julistaa Jumalan sanaa, jakaa sakramentteja sekä toimia kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauksen toteuttamiseksi. Seurakunnan tehtävä (Kirkkolaki 1054/1993, 4: §1) on huolehtia jumalanpalvelusten pitämisestä, kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä. Näitä tehtäviä seurakunnassa johtaa kirkkoherra (Kirkkojärjestys 1055/1993, 6: §13). Kirkkojärjestyksen (1055/1993, 6: §10) mukaan kirkkoherran virkaa hakevan papin tulee olla suorittanut pastoraalitutkinto sekä seurakuntatyön johtamisen tutkinto.

Kirkkojärjestyksen (1055/1993, 3: §1, §2) mukaan seurakunnassa tulee huolehtia kaikenikäisten jäsentensä kristillisestä kasvatuksesta, hengellisen elämän hoitamisesta sekä tukea vanhempia, huoltajia ja kummeja kasvatustehtävässään. Suomessa kasvatustyötä ohjaa Lastensuojelulain (417/2007) lisäksi mm. Nuorisolaki, jonka piiriin kuuluvat kaikki alle 29-vuotiaat. Laki määrittelee nuorten parissa tehtävää työtä ja nuorisopolitiikkaa, vaikuttamista, osallisuutta ja monialaista yhteistyötä. Tavoitteena on mm. tukea nuorten kasvu- ja elinoloja, itsenäistymistä sekä edistää aktiivista kansalaisuutta. (Nuorisolaki 1285/2016.)

Seurakunnallisen johtamisen toimivallasta on määritelty Kirkkojärjestyksessä ja seurakuntatalouden ohje- ja johtosäännöissä. Lisäksi esimiestehtävät on voitu määritellä johonkin virkaan tai tehtävään kuuluvaksi. (Anetjärvi & Jakobsson 2017, 2.) Vuoden 2016 alusta alkaen muiden kuin papin ja lehtorin virkojen kelpoisuusehdoista on päättänyt Kirkkohallitus (Kirkkohallitus 2018d). Vuoteen 2016 saakka seurakunnan kaikkien viranhaltijoiden kelpoisuusehdoista päätti Piispainkokous. Piispainkokous on määritellyt kelpoisuusehdot esimiestehtävissä toimivista viranhaltijoista ainoastaan lapsityönohjaajien ja -johtajien kohdalla. Diakonian ja kasvatuksen työalajohtajien kohdalla erityisiä kelpoisuusehtoja ei ole määritelty vaan kelpoisuusehdot ovat samat kuin nuorisotyönohjaajan tai diakonin perusvirassa. (Häkkinen 2008, 3.)

Työalajohtajien nimikkeet ovat kirjavia eivätkä ne välttämättä kerro johtamistehtävän laajuudesta tai esimiestehtävistä. Sihteeri, johtava tai vastaava nuorisotyönohjaaja, kasvatuksen toimialajohtaja, nuorisotyönjohtaja, nuorisosihteeri, koordinaattori ja tiiminvetäjä ovat esimerkkejä käytössä olevista nimikkeistä. (Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantarayhmä 2018, 9; Häkkinen 2008, 1.) Jossain seurakunnissa ei ole käytössä erillistä

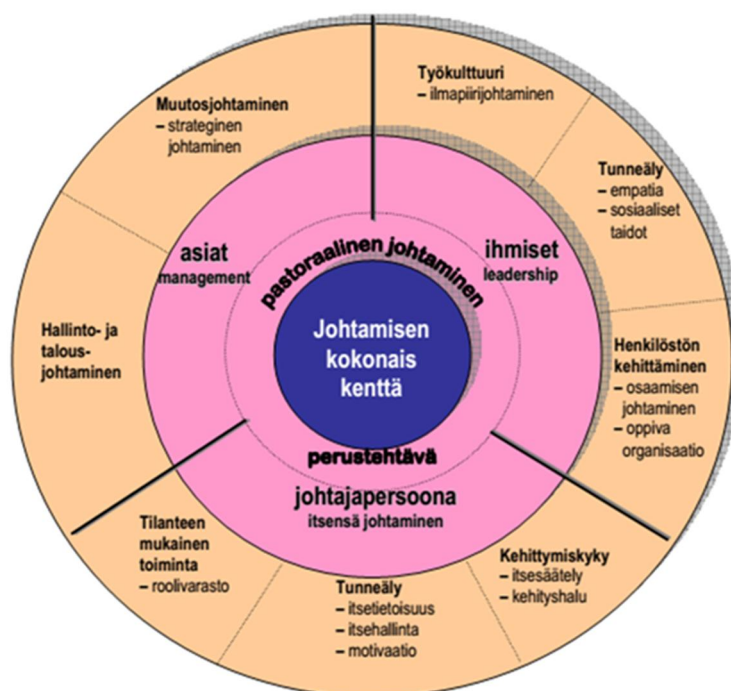
nimikettä, vaan johtamistehtäviä on sisällytetty kasvatuksen viranhaltijan tehtäviin. (Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä 2018, 9; Anetjärvi & Jakobsson 2017, 2; Häkkinen 2008, 1). Tässä hankkeessa käytetään nimikettä kasvatuksen työalajohtaja kaikista kasvatus- ja nuorisotyön työalojen esimiestehtävissä toimivista viranhaltijoista.

Kasvatuksen työalajohtajien joukko ei ole koulutukseltaan, tehtäviltään, vastuultaan ja velvollisuuksiltaan yhtenäinen joukko. Koulutuksen kehittyminen ja seurakuntarakenteiden muutokset ovat tehneet työalajohtajuuden merkittäväksi, sillä henkilöstömäärät seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä kasvavat. Osa työalajohtajista on teologeja. (Häkkinen 2008, 1, 3.) Lähiesimiestietoja ei kirkossa tilastoida ja siksi ei ole mahdollista antaa tarkkoja lukuja nuorisotyön työalajohtajien määristä eikä siitä millaisella koulutus pohjalla näitä tehtäviä hoidetaan (Laurell 2018). Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä tekee kuitenkin vuosittain koulutusraportin Kirkkohallituksen Ammatillisen koulutuksen ryhmälle (Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä 2018, 1). Vuoden 2017 koulutusraportin mukaan nimikkeiden perusteella 52 nuorisotyönohjaajaa teki työalajohtajan tai esimiehen tehtäviä. Vuonna 2015 vastaava luku oli 68 ja vuonna 2008 työalajohtajan ja esimiehen tehtäviä nimikkeiden perusteella teki 27 nuorisotyönohjaajaa. Raportin mukaan työalalla toimii kokonaisuutena arviolta 100 työalajohtajaa, sihteeriä, johtavaa ja vastaavaa nuorisotyönohjaajaa, koordinaattoria tai tiiminvetäjää. (Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä 2018, 9.)

Kirkkoherra kantaa kokonaisvastuun organisaationsa perustehtävän toteuttamisesta. Hän valvoo ja vastaa seurakunnan toiminnasta, asettaa toiminnan rajat ja huolehtii hengellisen perustehtävän toteuttamisesta. (Asikainen 2010, 144.) Piispainkokouksen vuonna 1995 asettama työryhmä otti kantaa kirkkoherralta vaadittavaan johtamiskoulutukseen. Työryhmän mukaan kirkon johtamiskoulutusta kehitettäessä on otettava huomioon johtajuuden eri ulottuvuudet: administraatio eli hallinto, management eli asioiden johtaminen ja leadership eli ihmisten johtaminen. Työryhmä painottaa, että näiden lisäksi tulee kirkollisessa koulutuksessa huomioida vaikeasti hahmotettava pastoraalisen johtamisen ulottuvuus. (Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma 1996, 2.) Piispainkokous antoi päätöksen kirkkoherralta vaadittavasta seurakuntatyön johtamisen tutkinnosta vuonna 1999. Kyseisestä päätöstä on täsmennetty vuonna 2013 ja tämä on astunut voimaan vuonna 2015. (Kirkon säädöskokoelma nro 77.)

Kirkossa johtamista on tutkittu lähinnä kirkkoherran johtamistyön näkökulmasta. Jonkin verran diakonian työalajohtajan työstä on tehty ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä sekä yliopiston pro gradututkielmia. Kasvatuksen työalajohtamista on tutkittu vähemmän. Asikainen esittelee kirkkoherraksi pätevöittävää johtamiskoulutusta

tutkivassa väitöskirjassaan näkemyksen lähestyä kirkkoherran johtamistehtävää. Kirkkoherran johtamistehtävä sisältää monenlaisia ulottuvuuksia ja niiden hallinta haastaa seurakunnan johtamisen. (Asikainen 2010, 11, 144.) Näitä ulottuvuuksia kuvataan kuviossa 2 (Asikainen 2010, 145).



KUVIO 2. Kirkkoherran johtamisen kokonaiskenttä (Asikainen 2010, 145)

Kokonaiskenttä on koottu Kirkon johtamiskoulutusta suorittavien opiskelijoiden näkemysten pohjalta siitä, mitkä ovat kirkkoherran johtamistehtäviin liittyvät ulottuvuudet. Kirkkoherran tehtävä on hengellisen perustehtävän muistuttamista eli pastoraalista johtamista. (Asikainen 2010, 196.) Pastoraalista johtamista käsitellään Kirkon lainsäädännössä pappisviran eli henkilön pappisvihkimyksessä saamien papillisten oikeuksien näkökulmasta (Asikainen 2010, 38). Ihmisten johtamisen ulottuvuuteen kuuluvat työkuulttuurin johtaminen, työyhteisön kehittämisen sekä tunneäly. Asiajohtaminen sisältää hallinto- ja talousjohtamisen sekä strategisen johtamisen. Itsensä johtamiseen sisältyvät itsehallinta, itsetietoisuus ja motivaatio sekä kyky kehittyä ja ymmärtää johtajan monet roolit. (Asikainen 2010, 145.)

Kirkkoherran lisäksi seurakunnissa voi esimiestehtävissä toimia kirkkoherran alainen. Tästä päättää kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto. (Kirkkojärjestys1055/1993, 6: §13.) Asikaisen väitöskirja on ensimmäinen Kirkon johtamiskoulutuksesta tehty tutkimus

(Asikainen 2010, 11). Vaikka Asikaisen väitöskirjassaan esittämä johtamisen kokonaiskenttä keskittyy kirkkoherran johtamistehtävään, on piispa Häkkisen mukaan suurimmissa seurakunnissa työalajohtajan tehtävät lähellä pienen seurakunnan kirkkoherran tehtäviä, pois lukien joitakin hallinnollisia tehtäviä (Häkkinen 2008, 5).

Seurakuntien kohdalla toimivat samat lainalaisuudet kuin muissakin organisaatioissa ja johtajuuden sekä johtajuudessa vallitsevien lainalaisuuksien tarkasteluun käyvät samat menetelmät (Asikainen 2010, 13, 15). Seurakuntaa voidaan työyhteisönä ajatella asiantuntijaorganisaationa, sillä henkilöstä koostuu monen alan osaajista (Asikainen 2010, 145). Koska työ ja työkuultuuri ovat muuttuneet, tarvitaan perinteisen johtajuuden tilalle asiantuntijoiden johtamista. Työntekijät eivät odota valmiita ratkaisuja vaan pyrkivät työn tavoitteisiin asiantuntijuuttaan ja verkostojaan hyödyntäen. Asiantuntijat toimivat avoimissa verkostoissa ja avoimesti tietoa jakaen. Asiantuntijat kykenevät itsenäiseen työskentelyyn itseään ja omaa toimintaansa johtaen. (Saloniemi 2015, 24.)

Seurakuntien toimintaympäristöt muuttuvat mm. seurakuntien yhdistymisten myötä. Tavat, joilla muutosprosessia ohjataan ja johdetaan vaikuttavat seurakuntaliitosten lopulliseen onnistumiseen. Muutosprosessin johtamisen tulee pohjautua perusteltuun tietoon. (Keso & Vakkuri 2011, 118.) Johtamisen tulee varmistaa strategian vaatima osaaminen ja kehittäminen, johtaa hallinnollisia toimintoja, huolehtia henkilöstön päivittäisestä ohjaamisesta sekä kehittää muutoskyvykkyyttä ja viedä läpi muutosten. Arkityön on tuettava strategisia tavoitteita ja toiminnan tulee yhdistää henkilöstöjohtamisen prosessit ihmisiin. (Viitala 2013, 35.) Johdolla tulisi olla riittävästi ymmärrystä muutoksen ja kehityksen yleisistä inhimillisistä vaikutuksista ihmisiin. Muutos on ihmisten mielikuvissa ristiriitainen ilmiö: toisaalta toivotaan, että asiat muuttuisivat ja kehittyisivät, toisaalta pysyvyys takaisi mahdollisuuden pysyä mukavuusalueella. (Järvinen 2001, 52-53.)

Strategian mukaisen toiminnan johtaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Esimiehen tehtävä on osallistaa ja osallistua, tehdä päätökset ja kantaa niistä vastuu. (Tuomi & Sumkin 2012, 41-42.) Muuttuvassa toimintaympäristöstä menestyvää strategiaa toteutetaan työtä ja osaamista kehittämällä. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä. Sen keskiössä on ydinosaaminen, joka on yhteistä, ainutlaatuista ja tulevaisuuteen vievää osaamista. Jotta työ eläisi ajassa ja kehittyisi, on olennaista tunnistaa organisaation olemassa oleva osaaminen. Tämä yksinään ei kuitenkaan riitä vaan on tunnistettava myös mitä osaamista vision toteutuminen edellyttää. (Tuomi & Sumkin 2012, 14, 57.) Osaamisen johtaminen tulisi olla luonteva osa johtamisen arkea, sillä riittämätön osaaminen on iso riski ja siitä koituvat kustannukset ovat suuri kuluerä organisaatiolle (Viitala 2012).

Osaamisen kehittämisen lisäksi tulee kehittää järjestelmiä, organisaatiokulttuuria, johtamista ja ilmapiiriä. Tulee huolehtia, että ihmiset voivat hyvin ja ovat motivoituneita. Silloin voidaan odottaa osaamisenkin kukoistavan. (Viitala 2013, 173.) Organisaatio ei kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen myötä vaan olennaista on, miten hankittu osaaminen saadaan jalkautettua toimintaan ja yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 30-31). Innovaatiokyvykyys kytkeytyy organisaation oppimiskykyyn. Oppiva organisaatio on innovatiivinen, muutos- ja uudistuskykyinen ja siellä kannustetaan oppimaan. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 115-116.) Innovaatiokyvykkyteen vaikuttavat johtaminen, päätöksentekojärjestelmät, prosessit, ympäristö, yhteistoiminta, organisaatorakenteet ja toimintakulttuuri, sekä ilmapiiri, yksilön luovuus, osaaminen ja suhteet (Saunila 2009, 76).

Muutoksen onnistuminen vaatii asioiden johtamista, mutta vielä tätäkin enemmän se vaatii ihmisten johtamista. Onnistunut muutos vaatii johtajan, joka rohkaisee ja sitouttaa työntekijät muutosprosessiin. (Gromov & Brandt 2011, 65-66.) Esimiehen tulee säännöllisesti viestiä, osallistaa ja ohjata alaisiaan. Keskittymällä olennaiseen, toistamalla ja näyttämällä esimerkkiä torjutaan muutosvastarintaa. Muutosprosessi tulee olla tarkasti suunniteltu ja motivoiva ja toteutuksen kaikissa vaiheissa tulee ymmärtää ihmisten johtamisen tärkeys. (Gromov & Brandt 2011, 69-70.) Esimiehen tehtävänä on sparrata alaisiaan eli osoittaa ymmärrystä epäilyille ja huolille sekä valaa luottamusta siihen, että muutoksesta selvitään yhdessä ponnistellen. (Järvinen 2014, 117; Gromov & Brandt 2011, 71, 77.) Muutoksen onnistumista edistää luottamus johtoon, siihen, että esimiehet seisovat sanojensa takana, uskovat muutokseen ja johtavat esimerkillään (Gromov & Brandt 2011, 79). Esimies on keulakuva, joka esimerkillään innostaa ja ylläpitää työmotivaatiota (Järvinen 2014, 145). Esimiehen asema muutostilanteessa on haastava, sillä sen lisäksi, että hän ohjaa muutosta, hän on itsekin muutoksen kohde (Järvinen 2001, 57).

Keskijohdon esimiehet kohtaavat työssään eettisiä ongelmia. Eettiset ongelmat ovat yleisiä ja niillä on usein pitkä historia organisaatiossa. Niitä esiintyy organisaation kaikilla tasoilla. Nämä eettiset ongelmat voidaan Hiekkataipaleen tutkimuksen mukaan jakaa kuuteen tyyppiin: oman edun tavoittelu, työtehtävien välttely tai laiminlyönti, piilotetut tarkoitusperät, tavoitteiden ja resurssien välinen kiulu, henkilöstön väliset ihmissuhdekonfliktit ja luottamusmiehen kyseenalainen toiminta. (Hiekkataipale 2018, 53.) Mikäli eettisiin ongelmiin ei puututa ajoissa ja pyritä ratkaisemaan niitä, ongelmat muuttuvat yhä haastavammiksi ja kasautuvat. Ongelmien tukahduttaminen uhkaa työhyvinvointia, innovatiivisuutta, organisaation mainetta sekä lopulta estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. (Hiekkataipale 2018, 53-54.)

Keskijohdon esimiehet kaipaavat tukea eettisten ongelmien ratkaisemiseksi erityisesti omilta esimiehiltään (Hiekkataipale 2018, 54). Organisaation kirjoittamattomat ja epäsuorat säännöt vaikuttavat keskijohdon toimintaan kohdatessaan eettisiä ongelmia ja voivat johtaa ongelmien kieltämiseen. Ongelmien lakaiseminen maton alle puolestaan synnyttää uusia eettisiä ongelmia. Avoin keskustelu ongelmista ja ylemmän johdon tuki puolestaan vahvistavat keskijohdon ymmärrystä itsestään aktiivisena ja vastuullisena eettisenä toimijana. (Hiekkataipale 2018, 75-76.) Myös henkilöstön antama positiivinen palaute esimiehen toiminnasta ongelmien ratkaisussa tukee kykyä tehdä eettisiä päätöksiä ja johtaa eettisemmän organisaatiokulttuurin kehittymiseen (Hiekkataipale 2018, 77).

Organisaatiossa vallalla oleva eettinen kulttuuri ja eettiset hyveet vaikuttavat keskijohdon esimiesten toimintaan ratkaistessaan eettisiä ongelmia. Lisäksi toimintaan vaikuttavat eettisen ongelman luonne, henkilön identiteetti, organisaation säännöt ja toimintaperiaatteet sekä kokemus ja oppiminen. Keskijohdon esimiehillä aktiivisina toimijoina on mahdollisuus kehittää organisaatiokulttuuria eettisempään suuntaan. Rohkea ja eettinen päätöksenteko ja toiminta ongelmatilanteissa kehittävät organisaation eettistä kulttuuria. Kokemuksen ja oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä esimiesten päätöksenteossa suhteessa eettisiin ongelmiin. Niiden myötä päätöksentekijän ymmärrys siitä, miten kussakin tilanteessa on soveliaista toimia, muuttuu. (Hiekkataipale 2018, 75-76.)

Työelämän jatkuvat muutokset, epävarmuus työpaikan säilymisestä, kokemus kiireestä ja kiristynyt työtahti sekä työpaikkakiusaaminen ovat synnyttäneet tarpeen inhimillisemmälle työelämälle, jossa ymmärretään myötätunnon merkitys. Kun työelämä muuttuu, korostuvat johtajien ja työntekijöiden sosiaaliset taidot. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2015, 283-284.) Tähän tarpeeseen vastaa myötätuntoa ja myötäintoa työpaikoille edistävä johtamisfilosofia, palveleva johtaminen (Hakanen ym. 2015, 268). Tutkimusprofessori Jari Hakanen on tutkinut työn imua ja palvelevaa johtamista ja näkee näiden välillä yhteyden. Henkilö, joka kokee työnimua, kokee saavansa nautintoa työhön uppoutumisesta ja omistautumisesta työlleen. Palveleva johtamisessa esimies keskittyy siihen, että työntekijöillä on hyvät edellytykset onnistua työssä. Palveleva johtaja kuuntelee, voimaannuttaa ja kunnioittaa ja pitää huolta työntekijöistä. Palveleva johtaminen vahvistaa luottamusta, edistää luovuutta ja innovatiivisuutta ja lisää tehokkuutta, työhön sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. (Sarkkinen 2016.)

3.2 Yhteisöllinen tiedonhankinta ja kehittäminen verkossa

Digitalisaatio muokkaa työtehtäviämme ja työkuultuuriamme ja sen tulo suomalaisille työmarkkinoille on tuoretta, mutta voimakasta (Pessi & Martela 2017, 26). Sähköiset työtilat ja pikaviestintävälineet ovat arkea työpaikoilla. Palkansaajista 47% käytti vuonna 2015

työssään virtuaalisia työvälineitä, joiden avulla voi keskustella, jakaa tietoa ja tehdä yhteistyötä. Kahdessa vuodessa luku nousi yli kymmenellä prosentilla ollen vuonna 2017 jo 59 prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 44.)

Oppimis- ja kehittämissympäristöinä eivät toimi vain oppilaitokset vaan oppimisen paikkoja tarjoavat myös mm. työ, harrastukset, verkostot, ryhmät ja järjestöt. Tulevaisuudessa oppimisympäristöt ovat yhä avoimempia, luovempia ja ajasta ja paikasta riippumattomia. Tulevaisuuden avoimet oppimisympäristöt ovat verkostomaista toimintaa, jossa oppija on aktiivinen toimija. Erityisesti sosiaalinen media mahdollistaa verkostojen luomisen ja niiden toimintaan osallistumisen missä vain ja milloin vain. (Saloniemi 2015, 17.)

Uudet teknologiat tarjoavat uusia mahdollisuuksia tiedon rakentamiseen (Portimojärvi & Donnelly 2006, 30). Verkkopohjaiset oppimisympäristöt tarjoavat joustavan mahdollisuuden erilaisista taustoista tulevien oppijoiden yhteiselle työskentelemiselle ja monipuolisten näkemysten esiintuomiselle. Tällaiset oppimisympäristöt luovat myös haasteita viestintään erityisesti nonverbaalin kommunikoinnin puutteesta. (Portimojärvi & Donnelly 2006, 31.)

Sosiaalinen media keskustelufoorumeineen, wikeineen, blogeineen ja pikaviestimineen tarjoaa monia mahdollisuuksia oppimiselle. Näiden avulla käyttäjät voivat vuorovaikutteisesti tuottaa toisilleen tietoa ja palveluita ja ne tarjoavat mahdollisuuksia yhteisölliseen sisällön tuottamiseen. (Kärnä & Kallioniemi 2006, 48.) Maija Kärnä'n väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan, miten virtuaalisen tiedonrakennuksen tila tukee tradenomiopiskelijoiden tiedonkäsittelyä ja ajattelua ongelmaperustaisessa oppimisessä kolmessa eri tilanteessa: kun käytössä on pelkkä keskustelufoorumi, kun käytössä on keskustelufoorumi ja wiki tai kun käytössä on wiki ja blogi. (Kärnä 2011, 5.) Ongelmaperustaisessa oppimisessä oppiminen käynnistyy ongelmista, jotka nousevat mm. työelämästä (Portimojärvi & Donnelly 2006, 26). Työskentely tapahtuu ryhmässä ohjaajan johdolla ja tavoitteena on muodostaa jaettu ymmärrys käsiteltävästä asiasta (Portimojärvi & Donnelly 2006, 29-30).

Kärnä'n tutkimus eteni kolmessa syklissä. Ensimmäisessä syklissä käytössä oli keskustelufoorumi. Tutkimuksessa opiskelijoiden keskustelufoorumin laittamat viestit olivat lähinnä irrallisia ajatuksia sen sijaan, että ne olisivat muodostaneet loogisen jatkon edellä esitettyihin ajatuksiin tai kommentointia aiempiin viesteihin liittyen. Pelkkä keskustelualue ei tutkimuksen mukaan synnyttänyt vuoropuhelua eikä näin ollen yhteistä ymmärrystä muodostunut. (Kärnä 2011, 170.)

Toisessa syklissä verkkoympäristöön lisättiin keskustelufoorumin tueksi wiki. Wiki osoitautui toimivaksi alustaksi yhteisöllisessä kirjoittamisessa mutta mahdollisuutta muokata omaa tai muiden tuottamaa tekstiä ei käytetty. Tähän tutkija epäilee liittyvän opiskelijoiden vaikeuden hyväksyä, että omaa tekstiä muokataan ja tästä johtuen kynnys muokata

toisten tuottamaa tekstiä on korkea. Tutkimuksen mukaan wiki yksinään ei riitä yhteisöllisen tiedontuotannon tavaksi. Wikin käyttö keskustelufoorumien tukena edisti keskustelupalstan käyttöä ja sinne tuotettu sisältö sisälsi enemmän omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä kuin ilman wikiä. (Kärnä 2011, 171-172.) Lisäksi ryhmien rakentamat wikisivut osoittivat, että ryhmä oli tuottanut yhteisöllisesti uutta tietoa, vaikka kokonaisuus jäikin pirstaleiseksi eikä yhteistä ymmärrystä vielä voitu tulkita saavutetuksi (Kärnä 2011, 173).

Kolmannessa syklissä tietoa rakennettiin käyttäen wikiä ja blogia. Tutkimus osoitti, että nämä kaksi, wiki ja blogi ja siellä käyty keskustelu toimivat hyvin tiedonrakentamisessa. Blogi kommentointimahdollisuuksineen mahdollisti pohdiskelevien ja analysoivien viestien kirjoittamisen peräkkäin. (Kärnä 2011, 174, 176.) Blogissa viestit olivat pidempiä ja näkemyksiä oli perusteltu paremmin kuin keskustelufoorumissa. Blogit soveltuivat hyvin reflektoinnin välineeksi. Blogissa näkemyksiä oli perusteltu mm. hyödyntäen artikkeleita ja muita ajankohtaislähteitä. (Kärnä 2011, 175.)

Yksilöt ja yhteisöt ovat aiempaa kiinnostuneempia tuottamaan organisaatioiden arvoa ja pohtimaan käytäntöjä sekä luomaan palveluja niin paikallisesti kuin valtakunnallisella tasolla (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 1). Myös yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita kehittämään palvelutoimintaa yhdessä asiakkaidensa kanssa. Jotta yritykset voisivat toimia näin, on yritysten tehtävä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Tähän tarpeeseen vastaa yhteiskehittäminen. (Keränen 2015, 19.) Yhteiskehittämisen tavoitteena on luoda yhteistyössä arvoa, joka tuottaa hyvinvointia ja vaurautta (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 14, 283). Sosiaalisen kuntoutuksen valtakunnallisessa kehittämishankkeessa (SOSKU) sosiaali- ja terveystieteiden asiakkaat ja ammattilaiset kehittivät yhteiskehittämällä sosiaalista kuntoutusta tuottamalla uusia asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä. Kehittämishanke toteutettiin vuosina 2015 - 2018 ja sitä koordinoi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Hankkeen kehittämistyötä ja toimintoja läpäiseväksi periaatteeksi nousi yhteiskehittäminen. (Raivio 2018, 5, 9.)

Yhteiskehittäminen ei ole terminä yksiselitteinen ja sen englannin kielinen termi co-creation, sekoitetaan usein käsitteeseen co-design (Keränen 2015, 20; Mattelmäki & Visser 2011, 1). Co-design on suunnitteluprosessi, jossa hyödynnetään työkaluja, jotka helpottavat yhteistyötä. Yhteiskehittäminen käytännön tasolla voi tapahtua co-design-prosessissa, mutta kokonaisuudessaan yhteiskehittäminen perustuu laajempaan kehittämiskäytännön käyttäjien ja sidosryhmien kollektiivisesta luovuudesta, avoimuudesta ja kumppanuudesta. (Mattelmäki & Visser 2011, 11.)

Yhteiskehittäminen on käsitteenä lähellä myös joukkoistamista (Crowdsourcing) ja vertais-tuotantoa (Commons-based-peer-production). Joukkoistamisella kerätään ihmisten tietoa,

taitoa ja kokemusta. Se on toimintatapa, jossa organisaatio osallistaa asiakkaat mm. tuottamaan sisältöjä palveluihin. Joukkoistamiselle on tyypillistä, että toimeksiantajana on selkeä taho kuten organisaatio, yritys tai ryhmä ihmisiä. Kutsu palvelun kehittämiseen annetaan internetissä ja se on avoin kaikille. Tämä voi tarkoittaa kutsua täysin määrittelemättömälle joukolle ihmisiä, mutta se voi olla myös rajattu tarkoittamaan esimerkiksi tietyn organisaation sisällä työskenteleviä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 173; Aitamurto 2012, 8.) Vertaistuotanto on usein instituutioista vapaa kansalaisten tasa-arvoisesti yhdessä tuottama lopputulos kuten Wikipedia. Yhteiskehittäminen, joukkoistaminen ja vertaistuotanto hyödyntävät joukkoälyä ja suuntaavat sen erilaisiin tarkoituksiin sen sijaan, että tukeutuisivat yksittäiseen asiantuntijaan. (Aitamurto 2012, 8.)

Yrjö Engeström on kääntänyt amerikkalaisten tutkijoiden, Bart Victor ja Andrew Boynton, lanseeraaman co-configuration-käsitteen yhteiskehittelyksi, joka on yhteiskehittämisen rinnakkaistermi. Yhteiskehittelylle on luonteenomaista tuottaa tuote tai palvelu, joka ei tule koskaan valmiiksi. Tuote on muokattavissa käyttäjän toimintaan ja vaatii jatkuvaa päivittämistä, joka tapahtuu dialogissa eri toimijoiden välillä. (Engeström 2004, 80-81.) Yhteiskehittely tapahtuu moniorganisatorisessa kentässä, joka tarkoittaa usean organisaation yhteistä toiminta-aluetta kuten tiettyä toimialaa, jossa toimijoilla on keskenään vuorovaikutusta tai riippuvuussuhteita. Yhteiskehittelyllä on mahdollista kehittää sitä aluetta, mikä organisaatioilla on yhteistä. (Engeström 2004, 82-83.) Yhteiskehittely vastaa toimintaympäristön konkreettisiin muutostarpeisiin ja edistää monimutkaisten asioiden käsittelyä. Sillä haetaan yksimielisyyden sijaan moniäänisyyttä ja jaettua ymmärrystä. Yhteiskehittelyn kolme kriteeriä ovat, että sen tulee olla konkreettista, vuorovaikutteista ja kumulatiivista. Yhteiskehittelyä voidaan toteuttaa konkreettisessa tilassa, mutta myös erilaisissa verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa. (Harra, Mäkinen & Sipari 2013, 11.)

Yhteiskehittäminen ei ole vain osapuolten kuulemista vaan siinä on kyse laajemmasta toiminnasta (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Yhteiskehittämisessä hyödynnetään palvelunkäyttäjien osaamista ja kokemusta (Närhinen 2016, 20). Siinä kehittämiseen osallistuvat sidosryhmät ovat keskenään tasavertaisia toimijoita (Raivio 2018, 26; Aaltonen ym. 2016; Ramaswamy & Ozcan 2014, 14). Yhteiskehittämisen ydintä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö, jossa kaikki osapuolet oppivat ja kehittyvät (Hirvikoski ym. 2018, 5,7; Raivio 2018, 26). Asiakkaan ja ammattilaisen tasavertainen kohtaaminen tuottaa onnistumisen kokemuksia ja motivoi, koska molemmat pääsevät osalliseksi kokemuksesta osallistua merkitykselliseen kokemustietoa ja ammatillista tietämystä yhdistävään vuorovaikutukseen (Raivio 2018, 26).

Kehittäjien osallistumisen tarpeellisuus tehdään näkyväksi ja osallistujien tuoman panoksen tärkeyttä painotetaan. Erilaisuuden arvostus korostuu yhteiskehittämisessä, sillä erilaiset mielipiteet hyväksytään ja tavoitteena on yhdistää erilainen osaaminen ja näkökulmat. Yhteiskehittämisessä on tarkoituksena tunnistaa eri osallistujien tavoitteiden joukosta yhteisesti jaetut tavoitteet. (Aaltonen ym. 2016.) Yhteiskehittäminen on keino turvata asiakaslähtöisyys ja osallisuus. Se eroaa perinteisestä palveluiden kehittämisestä, missä painottuu asiakkaiden ongelmien korjaamiseen perustuva ammatillisuus, siinä, että virallisten suhteiden rinnalle ja sijaan toimijat muodostavat luottamukseen perustuvia, henkilökohtaisia ja pitkäaikaisia siteitä ja verkostosidoksia. Yhteiskehittäminen sekä haastaa perinteistä ammatillisuutta, että luo rakenteita uudentalaiselle toimijuudelle. Jotta osallisuuden ja onnistumisen kokemukset eivät jäisi kertaluontoisiksi, ei niitä voida jättää yksittäisten ihmisten innostuksen varaan vaan tarvitaan johtamista ja organisaatiokulttuuria, joka kannustaa ja luo aktiivisesti mahdollisuuksia uudentalaisille kohtaamisille ja vuorovaikutukselle eli organisaation arjessa toteutuvalla yhteiskehittämisellä. (Raivio 2018, 27-28.)

Yhteiskehittämisessä suositaan ketterää kokeilukulttuuria. Lisäksi yhteisesti luotavat pelisäännöt ohjaavat sellaista kehittämis- ja kokeilutoimintaa, mistä jokainen kehittämisessä mukana oleva taho hyötyy. (Hirvikoski ym. 2018, 5-6; Aaltonen ym. 2016.) Kokeilukulttuuria edistää myös jäykistävän byrokratian karsiminen. Ideoista edetään nopeasti konkreettiseen tekemiseen eikä epäonnistumista tarvitse pelätä vaan ne nähdään oppimisen paikoina. Pienilläkin kokeiluilla on mahdollista saavuttaa suuria tavoitteita. (Aaltonen ym. 2016.)

Yhteiskehittäminen edellyttää tarkoitukseen sopivia tiloja ja ohjausta (Aaltonen ym. 2016). Yhteiskehittämisen toteutuksessa hyödynnetään verkkotekniikan tarjoamia digitaalisia, avoimen vuorovaikutuksen mahdollistavia alustoja, jotka sitouttavat (Hirvikoski ym. 2018, 10; Koivula 2017, 67; Ramaswamy & Ozcan, 2014, 14). Ne edistävät toimijoiden kehittämistarpeiden, ideoiden, oppien ja kokemusten jakamisen ja kommentoinnin (Hirvikoski ym. 2018, 10). Näitä virtuaalisia yksilöllisiä alustoja ja ympäristöjä on mahdollista myös suunnitella ja tuottaa yhteiskehittämällä (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 283).

Oikeanlainen tila edistää hyvää tunneilmapiiriä ja erilaisten työskentelymenetelmien käyttöä, joita voivat olla mm. sosiaalisen median alustojen hyödyntäminen, osallistavat menetelmät ja palautesivut. Yhdessä luotu, avoin ilmapiiri, missä kannustetaan, kunnioitetaan ja sallitaan kaikenlaiset tunteet, edistää osapuolten tasavertaisuuden ja arvostuksen kokemusta. (Aaltonen ym. 2016.) Haasteen yhteiskehittämiselle luo runsas epäolennaisen ja hankalasti analysoitavan aineiston määrä tai huonosti hoidettu toteutus, joka voi

vahingoittaa prosessia vieraannuttamalla sen kohderyhmän, joka haluttiin osallistaa kehittämiseen (Koivula 2017, 57).

Yhteiskehittämisessä on tavoitteena hyödyntää koko käytössä oleva kapasiteetti ja potentiaali, jonka sidosryhmät ja niiden yksittäiset jäsenet tuovat kehittämisprosessiin. Kehittäminen on ketterää ja siinä hyödynnetään oppimista, näkemyksiä ja tietämystä. (Ramawamy & Ozcan, 2014, 283.) Työskentelylle laadittu käsikirjoitus ja aikataulu ohjaavat tekemistä. Jotta yhteistyö toimisi hyvin, se pitää suunnitella ja toteuttaa niin, että se hyödyttää kaikkia siihen osallistuvia toimijoita. (Hirvikoski ym. 2018, 6; Aaltonen ym. 2016.) Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, mitä leimaa usein myös dynaamisuus. Yhteiskehittämisen toimijoista koostuva verkosto voi muuttua prosessin aikana niin, että joku irrottautuu prosessista ja joku toinen liittyy uutena prosessiin. Yhteiskehittämiseen sitoutuneille toimijoille tulisi taata riittävät resurssit kuten tarvittava määrä työaikaa kehittämistyöhön. (Hirvikoski ym. 2018, 21.)

Yhteiskehittämistä täytyy johtaa. Johtamiselta vaaditaan kykyä yhteensovittaa toimijoiden asiantuntemus, osaamisen ja intressit. Johtamiselta edellytetään monikerroksellisuutta ja monitahoisuutta, joka yhdistää ylhäältä alas suuntautuvan johtamisen ja alhaalta ylös suuntautuvan johtajuuden. Yhteiskehittämisen johtaminen edellyttää mediaattoria eli välittäjää. Välittäjä tai välittäjistä koostuva rinki mahdollistaa monitoimijaisen yhteistyön kehittymisen. Välittäjä etsii uusia toimijoita prosessiin ja toimii tulkkina, joka ymmärtää toimijoiden pyrkimyksiä ja osaa jäsentää tavoitteet yhteiseksi näkemykseksi. Välittäjä toimii myös aktivistina, joka saa asioita tapahtumaan luomalla tiloja ja tilanteita kehittämiselle. Välittäjä tukee myös yhteiskehittämiseen osallistuvien sidosryhmien ja yksilöiden oppimista. Lisäksi välittäjä on arvioija. (Hirvikoski ym. 2018, 9-10.)

3.3 Vertaisuus johtamisen tukena

Suomalaisessa työelämässä on työhyvinvointia edistäville menetelmille ja toiminnoille kysyntää. Kulttuurituotannon, nuorisotyön ja järjestötyön toimialoilla reflektiiviselle työn jakamiselle on tarvetta työn itsenäisyyden, itseohjautuvuuden ja pirstaleisuuden vuoksi. Työaika, työn kuormittavuus ja työssä jaksamisen kysymykset haastavat näillä aloilla työskenteleviä. Myös hiljaisen tiedon osuus työnhallinnassa on merkittävä. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 26, 59.)

Työhyvinvoinnin edistäjänä ja työhön perehdyttämisessä hyödynnetään erilaisia mentoimintamalleja. Mentorointi on ammatillinen ohjaussuhde, jossa tarkoituksena on puolin ja toisin auttaa ja opastaa työhön liittyvissä kysymyksissä. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 96.) Mentorointi ymmärretään perinteisesti kokeneen mentorin ja

aloittelevan aktorin välisenä suhteena. Tällaisessa perinteisessä mentoroinnin mallissa mentorointi toimii keinona tiedon siirtoon sen sijaan, että uudistettaisiin käytänteitä ja kehitettäisiin yhdessä. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2012, 78; Heikkinen & Huttunen 2008, 204.)

Perinteinen mentorointi, missä aktori- ja mentori- roolijako on vahva ei aina palvele organisaatioin tavoitteita vaan tarpeeseen on luotu uudenlaisia mentoroinnin malleja. Mentorointi organisaatioissa on tänä päivänä yhä useammin vertaismentorointia. (Kupias & Salo 2014.) Perinteiseen mentorointiin verrattuna vertaismentoroinnissa rakennetaan tietoa, tuotetaan uutta ajattelua ja ideoita yhdessä dialogin välityksellä (Kupias & Salo 2014; Heikkinen ym. 2012, 78–79). Se perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, minkä mukaan ihminen tulkitsee uutta tietoa aikaisempiin kokemuksiinsa, uskomuksiinsa, tietoihinsa ja ajatteluunsa. Myös kokeneet työntekijät hyötyvät mentoroinnin synnyttämistä uusista näkökulmista ja tästä syystä mentorointi käsitteenä laajenee kohti vertaisuutta (Heikkinen ym. 2012, 47, 78.) Vertaismentorointi voidaan toteuttaa parityöskentelyn lisäksi myös ryhmämuotoisena (Kupias & Salo 2014; Heikkinen & Huttunen 2008, 205). Vertaismentorointi voi toimia yhteisöllisen oppimisen välineenä, kun verkostojen avulla peilataan näkemyksiä ja hankitaan osaamista (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 3).

Vertaismentoroinnissa pyritään aitoon, tasavertaiseen, dialogiin, missä osapuolet reflektoi- vat osaamistaan toisiinsa. Dialoginen suhde vaatii, että osapuolet arvostavat omaa ja toisensa asiantuntemusta. (Kupias & Salo 2014; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 150.) Dialogissa vuorovaikutuksella pyritään yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Dialogisuus kuvaa ihmiskäsitystä, tapaa kohdata muut ihmiset. (Mönkkönen 2007, 86.) Dialogi on uudistavaa ja eteenpäin vievää. Siinä hellitetään otetta omasta käsityksestä ja ollaan uteliaita uusille mahdollisuuksille. Yhteisymmärrykseen pääseminen ei ole itseisarvo vaan toisen ajatuksien ymmärtäminen. (Eriksson & Arnkil 2005, 37.) Dialogi haastaa epämu- kaavuusalueelle, sietämään epävarmuutta, hämmennyksen hetkiä ja tietämättömyyttä. Vaadi- taan rohkeutta astua alueelle, jossa kenelläkään ei ole tarpeeksi tietoa. Antautuminen dia- logille mahdollistaa toisen kohtaamisen avoimesti. (Mönkkönen 2007, 95-96.)

Vertaisuus tarjoaa tukea esimiestyölle (Viitala 2012). Mentorointi on hyvä keino kehittää erityisesti esimiehiä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 245). Mentorointi ehkäisee työuupu- musta ja lieventää stressiä (Aspfors, Hansén, Heikkinen, Jokinen, Markkanen, Teerikorpi & Tynjälä 2012, 276). Johtaminen on aiempaa monimutkaisempaa ja vaativampaa sekä tarve jatkuvaan oppimiseen on suurempi. Johtajan pitää kyetä laaja-alaiseen ajatteluun ja päätöksentekoon sekä kehittää osaamistaan. Johtajien tarve mentoroinnille perustuu am- matillisen kasvun vaateeseen, kykyyn kohdata haasteita, tarpeeseen reflektoida työn

kysymyksiä jonkun kanssa, joka tuntee kontekstin sekä hahmottaakseen omaa kyvykkyytään johtajana ja yksilönä. (Ristikangas ym. 2014, 172-173.)

Rakennettuja foorumeja esimiesten vertaistuelle tulisi olla tarjolla nykyistä enemmän (Viitala 2012). Mentorointia voi tapahtua saman organisaation sisällä. Tällöin on mahdollista käsitellä myös organisaatiokohtaisia asioita. Mentorointi voidaan järjestää myös eri organisaatioiden välillä, jolloin asioiden käsittelyssä painottuu yleisesti esimiestyö. (Kupias ym. 2014, 245.) Verkossa avoimissa organisaatorajoja ylittävissä oppimisympäristöissä vertaismentorointi edistää oppimista, aktiivisuutta ja osaamisen kehittämistä. Vertaismentoroinnin vaatima luottamuksellisuus asettaa haasteita sille, että kaikki tieto olisi kenen tahansa saatavissa. Verkossa toimivien oppimisympäristöjen sisällä tapahtuvan vertaismentoroinnin etuina ovat kustannustehokkuus ja riippumattomuus paikasta. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 30-31.) Mikäli vertaismentorointi tapahtuu keskustelupalstalla, ei osallistuminen ole myöskään aikaan sidottu. Luottamuksellisuutta lisää suljettujen foorumien käyttö. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 32.)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

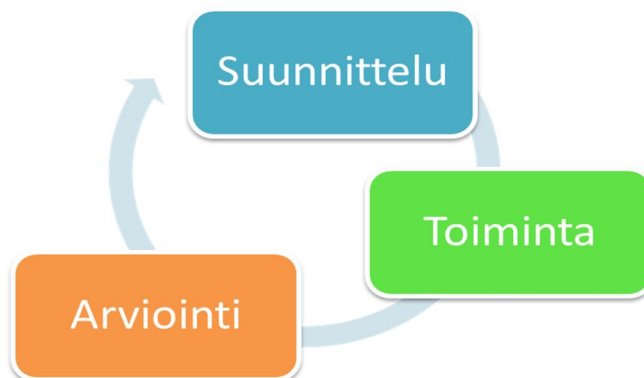
4.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Kehittämistoimintaa kuvataan prosessimaisten mallien kautta, mikä tukee järjestelmällistä vaihe kerrallaan suoritettavaa työtä. Kehittämistoimintaa voidaan ajatella sen kehityksellisen luonteen takia muutostyön prosessina. (Ojasalo ym. 2009, 22-23.) Kun tutkimus- ja kehittämistoiminta yhdistetään, puhutaan tutkivasta kehittämisestä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23). Tutkivassa kehittämisessä on tutkimustiedolla ja kokemustiedolla yhtä suuri merkitys (Ojasalo ym. 2015, 37; Heikkilä ym. 2008, 55). Laadukas tutkiva kehittäminen on suunnitelmallista, tavoitteellista, järjestelmällistä ja kriittistä. Tutkiva kehittäminen toteutetaan joko perustyön osana pitkäaikaisesti tai projektina eli hankkeena. Hanke on väliaikaista, suunnitelmallista, ja kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtävien kokonaisuus, jolla on selkeä alku ja loppu. Hankkeesta vastaa tehtävää varten perustettu hankeorganisaatio. (Heikkilä ym. 2008, 25, 57.)

Tarve kehittämiselle voi nousta mm. käytännön työelämässä todetusta ongelmasta, tutkimusten nostamista kehittämiskohteista, organisaatioiden strategioista tai yksittäisen työn tekijän aloitteesta (Heikkilä ym. 2008, 60). Työelämän kehittämisen toivotaan olevan suunnitelmallista ja tapahtuvan osana arkityötä tuoden mukanaan pysyviä toimintatapoja, helpotusta muuttuvien tilanteiden ennakkointiin ja vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17). Ennen kehittämissuunnitelman kirjoittamista tapahtuu ideointia, mikä saattaa tuottaa useita hankeideoita. Kun hyvä idea on löytynyt alkaa hankkeen esisuunnittelu, jossa selvitetään hankkeen tavoitetta ja tarkoitusta, toimijoita, aikataulua ja mahdollisia riskejä. (Heikkilä ym. 2008, 62.)

Suunnitteluvaihe on tärkein kehittämisprosessin onnistumiseen vaikuttava vaihe. Hyvä suunnitelma konkretisoi kehittämisen tavoitteet, toiminnan, hankeorganisaation, osallistujat, käytävissä olevat resurssit ja aikataulun. (Heikkilä ym. 2008, 68-69.) Kehittämissuunnitelmaan on oleellista suunnitella jo kaikkia kehittämistoiminnan vaiheita, vaikka suunnitelmat tarkentuvat ja muokkaantuvat hankkeen aikana. Kirjallinen hankesuunnitelma auttaa kehittämistyön toteutuksessa, työn edistymisessä ja arvioinnissa. (Heikkilä ym. 2008, 69-70.) Suunnitteluvaiheen jälkeen käynnistyy organisointivaihe, joka koostuu käytännön työskentelyn valmistelusta sekä kehittämistoiminnan läpikäymisestä mukana olevien tahojen kanssa. Organisointivaiheessa kehittämisen kohde tarkentuu. (Toikko & Rantanen 2009, 58.) Hankkeelle kootaan ohjausryhmä. Ohjausryhmän jäsenten valinnassa huomioidaan, että jäsenten osaaminen on hankkeen onnistumisen näkökulmasta tarkoituksenmukaista ja toinen toistaan täydentävää. (Heikkilä ym. 2008, 75.)

Tutkimus- ja kehittämisprosessia kuvaa syklinen eli spiraalimainen eteneminen, jossa prosessin eri vaiheet toistuvat uudelleen. Kuviossa 3 kuvataan edellä mainitut syklin vaiheet.



KUVIO 3. Kehittämisprosessin sykli

Spiraalimallille on ominaista nähdä kehittämistyö jatkuvana prosessina, joka sisältää useita eteenpäin vieviä kehittämisen kaaria, joissa toistuvat vaiheet: suunnittelu, toiminta ja arviointi. Spiraalimallissa arviointivaihe nähdään erityiseksi kehittymisen kohdaksi, jossa kehittämisprosessi saa uuden eteenpäin vievän sysäyksen. Spiraalimallin vahvuus on sen jatkuvassa arvioinnissa ja asetettujen tavoitteiden uudelleenarvioinnissa. (Ojasalo 2015, 60-61; Toikko ym. 2009, 66-67; Heikkilä ym. 2008, 26.) Se sopii arvioivan luonteensa vuoksi hyvin toimintatutkimuksen kentälle. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheisiin kuuluu: kehittämiskohteen tunnistaminen sekä alustavien tavoitteiden määrittely, aiheeseen perehtyminen teorian ja käytännön tasolla, kehittämistehtävän päättäminen ja rajaaminen, tietoperustan rakentaminen sekä menetelmien ja lähestymistavan valinta, kehittämisen toteutus ja julkistaminen sekä koko kehittämisprosessin ja sen lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 24.)

Arvioinnin suunnitteluun kannattaa panostaa. On ratkaisevaa hahmottaa, miksi arviointi suoritetaan ja mitä arvioidaan. Arviointisuunnitelman laatimisen kannalta keskeistä on hahmottaa ne kysymykset, joihin tarvitaan vastauksia. (Robson 2001, 72-73.) Arvioinnin hyödynnettävyyttä voidaan parantaa sillä, että arviointi vastaa kysyntään eli sille on tarve. Arviointiprosessin tulee olla laadukas eli arvioinnin suunnitelma on järkevä, asetelma tarkoituksenmukainen ja aineisto on analysoitu huolellisesti. Johtopäätökset ja kehittämissuosituksia tulee olla realistisia, osuvia ja perusteltuja. (Virtanen 2007, 204-205.)

Tämän kehittämishankkeen lähestymistapa on toimintatutkimuksellinen. Perusajatus on käytännönläheisyys eli kehittämistyö on tarkoitus tehdä mahdollisimman lähellä käytännön toimintaa. Tietoa tuotetaan analysoimalla ja kehittämällä sitä yhdessä vuorovaikutuksessa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25, 44.) Ihmiset, sekä tutkimusta suorittavat, että tutkimuksen kohteena olevat, ajatellaan aktiiviksi toimijoiksi. Tärkeänä pohjana toimii sosiaalisuus ja ajatuksena on vuorovaikutuksessa pyrkiä selvittämään tavoitteet ja yhdessä toimia niiden saavuttamiseksi. (Jyrkämä 1999, 139.) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on osallistava. Sen tavoitteena on yhdessä saada aikaan muutos ratkaisemalla käytännön ongelmia. (Ojasalo ym. 2015, 58; Metsämuuronen 2006, 102.)

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Usein tutkiva kehittäminen on monimenetelmällistä ja kehittämismenetelmien kirjo on laaja. Valitut menetelmät tulee pystyä perustelemaan. Kehittämiskohde määrittelee mitä menetelmiä tai lähestymistapaa kehittämishankkeen eri vaiheissa käytetään, jotta päästään tavoitteeseen. (Heikkilä ym. 2008, 110.)

Koska toimintatutkimus on osallistava, myös tutkimusmenetelmien on tarpeellista olla osallistavia. Osallistavat menetelmät tarjoavat mahdollisuuden virallisen aineiston lisäksi saavuttaa myös toimijoiden hiljainen tieto, ammattitaito ja kokemus. Tällaista tutkimusaineistoa voidaan kerätä mm. kyselyin, ryhmäkeskusteluin, ideointityöskentelyin sekä haastattelemalla ja havainnoimalla. Aineistoksi käyvät myös erilaiset asiakirjat ja muu kirjallinen aineisto kuten osallistujien pitämät päiväkirjat, työryhmien muistiot ja raportit. Toimintatutkimuksessa käytetään myös yleisesti toimijoiden välisiä keskusteluja eli diskurssia sekä havaintoihin perustuvaan tutkimuspäiväkirjaa (Ojasalo ym. 2015, 61-62; Huovinen & Rovio 2007, 104.) Hankkeelle voidaan perustaa myös työryhmä, joka toimii hankkeen ns. työrukkasena (Heikkilä ym. 2008, 95).

Erilaisten tiedonkeruumenetelmien yhdistäminen eli triangulaatio tuottaa monipuolisen, laadukkaan ja luotettavan aineiston (Robson 2001, 125). Seuraavaksi esittelen tässä hankkeessa käytetyt aiheistonkeruumenetelmät.

4.2.1 Yhteiskehittäminen verkossa

Espoon kaupunki on koonnut Yhteiskehittämisen käsikirjan, joka kuuluu MakeWithEspoo-työkalujen joukkoon. MakeWithEspoo kokoaa Espoossa kokeillen kehitettyjä johtamisen ja kehittämisen tuotoksia työvälineiksi. (Hirvikoski ym. 2018, 1.) Käsikirjassa konkretisoidaan yhteiskehittäminen toimintamalliksi, joka kuvaa prosessin eri vaiheet lähtökohtien pohdinnasta aina innovaation käytön seurantaan. Toimintamallissa painottuu vuorovaikutuksen

merkitys, kun eritaustaiset toimijat synnyttävät dialogissa yhteisiä uusia merkityksiä. Samaan aikaan kun luodaan yhteistä kieltä ja jaetaan merkityksiä, myös luottamus vahvistuu. Toimijoiden välisiä keskusteluja käytetään yleisesti toimintatutkimuksessa. Niiden avulla haetaan kehittämishankkeessa yhteistä näkemystä. Keskustelut vievät kehittämisprosessia eteenpäin, sillä edellinen keskustelu luo pohjan seuraavalle keskustelulle. Keskusteluista dokumentoidaan esiin nousseita tavoitteita, näkemyksiä ja toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 62.) Toimintamalli koostuu kuudesta vaiheesta. Prosessi on mahdollista keskeyttää milloin vain. Tällöin voidaan palata edeltäviin vaiheisiin tai keskeyttää toiminta kokonaan. Näissä tilanteissa kyseessä ei ole epäonnistuminen vaan kaikissa tapauksissa nähdään, että yhteiskehittämisellä on saavutettu uusia oppeja ja kokemuksia. Yhteiskehittämisen toimintamalli, esitellään kuviossa 4. (Hirvikoski ym. 2018, 17-18.)



KUVIO 4. Yhteiskehittämisen toimintamallin vaiheet

Ensimmäisenä vaiheena on määritellä yhteiskehittämisen lähtökohdat eli muotoilla alustava kehittämistarve tai kehittämiskohde, joka saattaa perustua intuitioon kehittämishaasteesta (Hirvikoski ym. 2018, 17). Toinen vaihe on toimijaverkon kokoaminen. Toimijaverkko koostuu usein aluksi tutuista toimijoista mutta alustava kehittämistarve määrittää mahdollisen uusien toimijoiden tarpeen. Kehittämistarpeesta kannattaa viestiä avoimesti erilaisilla yhteiskehittämishankkeista tiedottamiseen tarkoitetuilla foorumeilla kuten digitoreilla. Toimijaverkko saattaa kasvaa, kun joku toinen toimija tunnistaa saman kehittämistarpeen. (Hirvikoski ym. 2018, 19.)

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan käytännön toteutus. Suunnitteluvaiheessa rakennetaan pohjaa yhteisen ymmärryksen, merkityksen ja kielen rakentumiseksi. Suunnittelu alkaa täsmentämällä yhteiskehittämisen tavoitteet ja tavoitellut hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta. Yhteiskehittämiselle on tyypillistä, että suunnitelmat muokkautuvat prosessissa esiinnousseiden yllätysten ja muutosten myötä. (Hirvikoski ym. 2018, 21-22.) Toteutuksen suunnittelussa huomioidaan tarvittavat resurssit kuten henkilövoimavarat, laitteet, tarvikkeet, internetyhteydet ja pilvipalvelut. Myös viestinnästä sovitaan jo suunnitteluvaiheessa, sillä avoimuus on yhteiskehittämisen perusperiaate. On tärkeää päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä voi viestiä, mihin tarvitaan lupa ja miten huomioida tietosuojamääräyksiä. (Hirvikoski ym. 2018, 22.)

Neljäs vaihe, käytännön toteutus vaatii iteratiivista otetta eli kykyä tehdä muutoksia havaintojen, kokemusten ja oppimisen myötä. Yhteiskehittäminen vaatii epävarmuuden sietämistä. Antamalla mahdollisuuden sattumalle, voidaan saavuttaa jotakin innovatiivista. Toteutusvaiheessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun muutoksista ja uusista toimista keskustellaan ja sovitaan. Toteutusvaihe päättyy yhteiskehittämisen tuotoksen ja yhteiskehittämisen prosessin arviointiin sekä jatkotoimenpiteistä päättämiseen. Viidentenä vaiheena hyödynnetään ja levitetään yhteiskehittämisten tuloksia, kokemuksia ja oppeja. Tuloksista, kokemuksista ja innovaatioista viestitään laajasti organisaatiossa ja erilaisilla foorumeilla. Viimeinen vaihe on innovaatioin kuten uuden tuotteen tai palvelun käytön vaikutusten seuraaminen. (Hirvikoski ym. 2018, 22-23.)

Toimintamalli on suuntaviivoja antava yleinen toimintamalli, jossa on tilaa luovalle soveltamiselle. Toimintamalli ohjaa toimijoiden väliseen yhteiseen kehittämiseen, missä yhdistelemällä erilaisia yhteiskehittämiseen soveltuvia toimintamenetelmiä sekä virtuaalisia ja fyysisiä tiloja tuetaan uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. (Hirvikoski ym. 2018, 6.) Yhteiskehittäminen verkossa vaatii avoimen digitaalisella alustan, joka mahdollistaa toimijoiden, kehittämistarpeiden, tiedon, ideoiden ja kokemuksen jakamisen ja kommentoinnin. Virtuaalisten tilojen eli digitaalisten kohtaamisen paikkojen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen yhteiskehittämisessä on kustannustehokasta ja niillä edistetään mm. löydettyjen ratkaisujen levittämistä. (Hirvikoski ym. 2018, 10, 12.)

Yhteisöllisessä sisällöntuottamisessa prosessi etenee vaiheittain yksittäisten jäsenen hallussa olevasta tietoperustasta ryhmän yhteisesti hyväksytyyn kollektiivisen tietoperustan muodostumiseen (Kärnä & Kallioniemi 2006, 50). Tiedonhankinta muodostuu tiedon etsimisestä ja jakamisesta toisille ryhmäläisille vuorovaikutuksessa keskustelufoorumia ja yhteistä tietovarastoa hyödyntäen. Tämä ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. Tietoa vertailaan, yhdistellään sekä tarkistetaan ja muokataan tarvittaessa uudelleen. Tiedon tuotantoa

edistää koordinoitu lähes samanaikainen työskentely. Prosessin ohjaajan rooli on haastava ja ratkaiseva, kun yhteistä ymmärrystä luodaan verkkopohjaisessa ympäristössä. Ohjaajan tulee hallita tekniikka ja verkossa toimimisen taidot. Lisäksi täytyy osata sitouttaa osallistujat ja korostaa yhteisöllisyyttä kannustamalla yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. (Portimojärvi & Donnelly 2006, 35-36.)

4.2.2 Lootuskukka

Lootuskukka-menetelmä on tarkoitettu aivoriihimäiseen ideointiin ja siitä käytetään myös nimeä 8 x 8-menetelmä. Menetelmän on kehittänyt japanilainen Yasuo Matsumura. (Michalko 2018.) Tämän ajatuskartan tapaisen ideointimenetelmän avulla saadaan nopeassa ajassa kerättyä monipuolisesti ideoita ja ajatuksia (Lavonen & Meisalo 2018). Tällaista yhteisöllistä luovuusmenetelmää voidaan käyttää työskenneltäessä yksin, ryhmässä ja verkostojen kanssa (Ojasalo ym. 2015, 158; Vapaa pudotus Oy 2012). Sen avulla pyritään löytämään uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia ongelmiin (Michalko 2018; Ojasalo ym. 2015, 158).

Menetelmän käyttö etenee niin, että luodaan kaavio, jonka keskelle kirjoitetaan ratkaistava ongelma tai ideoinnin aihe. Ideointia helpottaa, jos aihe kirjataan kysymyksen muotoon esimerkiksi, jos aiheena on kirja, kirjataan aiheeksi: Mitkä ovat lukujen otsikot? Tämän jälkeen aiheen ympärille kerätään ideoita ns. Lootuskukan terälehdiksi, jotka nimetään kirjaimin A-H. Näin saadaan aiheeseen liittyen 8 eri ideaa. (Michalko 2018.) Kuviossa 5 on kuvattuna esimerkki ruudukosta, jota voidaan käyttää ideointimenetelmässä.



KUVIO 5. Lootuskukka ideointimenetelmä

Menetelmän käyttöä voidaan jatkaa niin, että siirretään jokin keksityistä ideoista tyhjän kaavio keskelle ja tehdään siitä jälleen uusi ideointi. Loppuun vietyinä Lootuskukka-ideointi

tehdään jokaisesta kahdeksasta ideasta, jolloin lopulta saadaan 64 uutta ideaa, jotka kumpuavat alkuperäisestä ideoinnin aiheesta. (Michalko 2018; Ojasalo ym. 2015, 163.)

4.2.3 Päiväkirja ja tutkimuspäiväkirja

Päiväkirjaa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Menetelmän avulla pyritään ymmärtämään osallistujia heidän itsensä tuottamien kertomusten avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 217.) Tutkimukselliseen kehittämishankkeen osallistujien päiväkirjat voivat tiedonkeruumenetelmänä tuottaa hyödyllistä aineistoa kehittämishankkeelle kuten kuvauksia tapahtumista ja toiminnoista organisaatiossa (Ojasalo ym. 2015, 61-62). Päiväkirja voi olla strukturoimaton tai se voi sisältää selkeitä kysymyksiä. Mitä vapaampi muoto päiväkirjassa on, sitä haastavampaa on sen analysointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 219.)

Tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana on tarkoituksenmukaista pitää tutkimuspäiväkirjaa, jonne kootaan havaintoja ja muuta aineistoa, minkä avulla kehittämishankkeen tekijä voi jäsentää ajatuksiaan kehittämishankkeen kannalta tärkeistä asioista. Tutkimuspäiväkirja on hyvä väline mm. toimijoiden välisissä keskusteluissa nousseiden havaintojen talentamiseen. Havainnot kannattaa kirjata tuoreeltaan. Päiväkirja tukee kehittämishankkeen tekijää teorian, empirian ja tekijän omien kokemusten vuoropuhelua. (Huovinen & Rovio 2007, 106-107.) Tutkimuspäiväkirja auttaa tutkimusprosessin eri vaiheissa ja siksi sitä kannattaa pitää koko prosessin ajan (Eskola 2007, 36-37).

4.2.4 Palautekysely

Kysely on yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä. Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn heikkous puolestaan on tuotetun tiedon pinnallisuus. Tutkijan on vaikeaa arvioida kuinka hyvin vastaajat tuntevat tutkittavan kohteen ja kuinka vakavasti he kyselyyn vastaavat. Kyselylomake voi olla esimerkiksi muodoltaan postitse lähetettävä kyselylomake tai internetissä täytettävä lomake. (Ojasalo 2015, 121.) Sähköisen kyselylomakkeen hyödyntäminen tiedonkeruussa soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa kohde on digitaalinen. Sähköisen kyselyn etuja ovat helpous, nopeus ja alhaiset kustannukset. Haasteena on tulosten yleistettävyyys. Kyselyn tulee perustua otokseen, jotta tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Erityisesti sosiaalisessa mediassa toteutetut kyselyt saattavat johtaa siihen, että vastaajiksi muodostuu määrittelemätön joukko ihmisiä, jolloin ei voida olla varmoja siitä tavoittiko kysely juuri oikean kohderyhmän. (Ojasalo 2015, 129.)

Kyselylomakkeet voivat sisältää sekä avoimia-, monivalinta- ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymyksiä ja jätetään vastausta varten tyhjä tila, kun taas monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee omaa näkemystään kuvaavan vaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-199.) Valmiiden vastausvaihtoehtojen laatiminen vaatii tutkijalta hyvää perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan (Ahola 2007, 57). Skaaloihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämä ja vastaaja valitsee sen vaihtoehdon, mikä kuvaa parhaiten sitä, miten voimakkaasti hän on väittämän kanssa samaa mieltä (Hirsjärvi ym. 2009, 200).

Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on tärkeää tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2009, 198; Ahola 2007, 48). Lomakkeen suunnittelussa tulee huomioida tutkimuksen tavoite. Lomakkeen pituus ja kysymykset riippuvat tiedonkeruumenetelmästä ja tutkittavista henkilöistä. Kysymykset tulisi sanoittaa niin, että niiden merkitys on kaikille vastaajille samanlainen ja että vastaajilla on tarvittava tieto vastata esitettyihin kysymyksiin. (Ahola 2007, 56.)

Sähköisen kyselylomakkeen toteuttamiseen on olemassa erilaisia sovelluksia kuten Google tuoteperheeseen kuuluva Google Forms- sovellus. Sovelluksella luodaan kyselylomakkeita verkkoon ja luotu lomake on mahdollista upottaa verkkosivustolle, missä myös vastaaminen tapahtuu. Vastausten saapumista voi seurata reaaliajassa (G Suite 2018a.)

4.3 Aineistojen analyysimenetelmät

Kerätyn aineistoin analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydintä (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Analysointitapa valitaan sen mukaan, mikä parhaiten vastaa tutkimustehtävään. Laadullista analyysiä ja päättelyä käytetään yleensä silloin, kun pyritään ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Se rakentuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 2011, 39). Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa tarkastellaan ensin tutkimusaiheen näkökulmasta ja tämän jälkeen pyritään karsimaan havaintojen määrää yhdistelemällä. (Alasuutari 2001, 40). Analysointivaiheen jälkeen analyysin tuloksia pohditaan ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tulkinnalla vastataan asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-230.)

Laadullisen aineiston analyysissä kaikkea kerättyä aineistoa ei ole mahdollista arvioida vaan sisällönanalyysissä analyysin kohde rajautuu tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Jotta aineiston analysointi on mahdollista, tulee aineisto saattaa analysoitavaan muotoon. Tämä tarkoittaa tarvittaessa aineiston litterointia eli esimerkiksi haastattelumateriaalin muuttamista tekstimuotoon. Lisäksi aineisto tulee koodata. Koodit

toimivat muistiinpanoina, tekstin kuvaillun apuvälineinä ja jäsentävät ja toimivat osoitteina, joiden avulla voidaan suunnistaa tiedon lähteelle. Kun nämä edellä mainitut vaiheet on suoritettu huolellisesti, alkaa varsinainen analyysi eli luokittelu, tyypittely tai teemoittelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysillä analysoidaan dokumentteja eli kirjallisessa muodossa olevia tai saatettuja materiaaleja kuten kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluja ja keskusteluja. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja selkeässä muodossa lisäten tutkittavan ilmiön informaatioarvoa. Sisällönanalyysillä etsitään tekstin merkityksiä ja järjestellään aineisto luotettavien johtopäätöksien tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122.)

Sisällönanalyysissä on kaksi mahdollista tapaa analysoida kerättyä aineistoa. Ne ovat sisällön erittely ja varsinainen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä pyritään etsimään merkityksiä tekstistä, kun taas sisällön erittelyllä kuvataan tekstin sisältöä määrällisesti. Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 121; Ojasalo ym. 2015, 137.) Analysoinnin vaiheet ovat aineiston kerääminen, aineiston valmistelu, pelkistäminen, toistuvuuksien tunnistaminen sekä tulkinta. Kriittistä tarkastelua tulee suorittaa analysoinnin kaikissa vaiheissa tulosten laadun ja luotettavuuden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2015, 138.)

Teoriaohjaava eli teoriasidonnainen sisällönanalyysi on analyysin muoto, missä analyysi kytketään teoriaan, mutta se ei pohjaudu siihen suoraan vaan teoria toimii lähinnä apuna analysoinnissa ja aiempi tieto ohjaa analyysiä valikoidusti. Aineistolle voidaan tehdä ensin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka sitten sidotaan aiempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Teoriaohjaava analyysi on päättelylogiikaltaan abduktiivinen, jossa painottuvat sekä aineistolähtöisyys että aiempi teoria eli havainnot perustuvat johonkin johtajatukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110; Eskola 2018, 213).

Sisällönanalysointi alkaa aineistoon perehtymisestä. Tämän jälkeen redusoidaan eli pelkistetään aineisto etsimällä ja listaamalla allekkain tutkimukselle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.) Aineiston pelkistäminen on keskeisten ilmiöiden esiin nostamista ja tiivistämistä (Eskola 2007, 44). Pelkistämisen jälkeen siirrytään klusteroimaan eli ryhmittelemään aineisto etsimällä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän pohjalta aineistoa tiivistetään ryhmittelemällä käsitteet alaluokkiin, jotka nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Seuraavaksi alaluokista yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokat yhdistellään pääluokiksi. Pääluokat muodostavat vielä tutkimustehtävään yhteydessä olevan yhdistävän luokan. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 124-125.) Aineiston ryhmittelyä seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jolla muodostetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon pohjalta kokoavia käsitteitä. Tässä abstrahointiprosessissa rakennetaan tutkimuskohteesta kuvaus muodostettujen käsitteiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125, 127.) Analyysiä tehdessä on kaiken aikaa huolehdittava, että polku alkuperäiseen aineistoon säilyy ja että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmastaan käsin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126-127).

Verkkosivuston kävijätietojen sekä sähköisten palautelomakkeiden analysointiin on olemassa ilmaisia sovelluksia. Google tuoteperheeseen kuuluva maksuton Google Forms-sovellus analysoi vastaukset automaattisesti tekemällä niistä yhteenvetoja kuten pylväskaavioita ja ympyrädiagrammeja (G Suite 2018a). Lisäksi Google Forms tallentaa tiedot käsittelemättöminä ja tietoja voidaan analysoida Google Sheets-sovelluksella, joka on laske-
tataulukkosovellus. Sen avulla käsittelemättömät tiedot on mahdollista muuntaa mm. pivot-taulukoiksi ja erilaisiksi kaavioiksi. (Google 2019.) Google Analytics puolestaan tarjoaa ilmaiset työkalut verkkosivuston liikenteen seuraamiseen ja analysointiin. Sivuston kävijämääriä on mahdollista seurata reaaliajassa. Työkalujen avulla analysoitu tieto lisää asiakasymmärrystä, sillä niiden avulla on mahdollista selvittää sivuston liikenteen lähteet, kuten miltä sivustolta käyttäjä on saapunut ja millä tavalla. (Google Marketing Platform 2019).

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Esisuunnittelu ja suunnittelu

Aloitin hankkeen valmistelun kesäkuussa 2017 tiedustelemalla Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat KNT ry:n toiminnanjohtajalta kehittämiskohteita liittyen seurakunnan kasvatuksen työalajohtajan työhön. Kiinnostus palvelua tätä kohderyhmää nousee omasta työroolistani työalajohtajana kasvatuksen työalalla seurakunnassa sekä tahdostani kehittyä johtamistaidoissa. Kuulun siis itse hankkeen kohderyhmään. Hankkeen esisuunnittelun ja toteutuksen vaiheita aikajärjestyksessä esittelen kuviossa 6.



KUVIO 6. Hankkeen aikataulu

Toiminnanjohtaja lähestyi sähköpostitse seitsemää työalajohtajaa 29.6.2017 ja pyysi ideoita kehittämishankkeelle. Tämä tiedustelun myötä löytyi muutamia tarpeita, joista yksi oli

työalajohtajan työn perehdytysmateriaalin tuottaminen. Koska perehdytys koskisi vuosittain kohtalaisen pientä joukkoa olisi tarkoituksenmukaista tehdä materiaalista sähköinen, aina käytettävissä oleva materiaali.

Marraskuussa 2017 KNT ry järjesti Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksen, missä yhtenä aiheena oli esiinnoussut perehdyttämismateriaalin tarpeen tarkistaminen ja sen alustavien sisältöjen hahmotteleminen. Työkokoukseen osallistui 22 työalajohtajaa. Työkokouksessa käsiteltyjen aiheiden ympärille koottiin teemaryhmät, joista perehdytysmateriaali-teemaryhmään osallistui lisäksi viisi työalajohtajaa. Teemaryhmässä kokosimme johdollani perehdytysmateriaalin teemoja hyödyntäen Lootuskukka-ideointimenetelmää. Ideoinnissa käytin kuvion 7 mukaista ruudukkoa.



KUVIO 7. Teemaryhmän ideoinnissa käytetty Lootuskukka-ruudukko

Aineistoa Lootuskukka-ideointityöskentelystä kertyi 6 ruudukkoa käsin kirjoitettu tekstiä. Tämän työskentelyn jälkeen esittelin esiinnoussut teemat koko joukolle ja keskustelimme niistä yhdessä. Tässä keskustelussa perehdytysmateriaalin ajatus laajentui kaikille kasvatuksen työalajohtajille suunnatuksi johtamistyötä tukevaksi verkkomateriaaliksi, ei ainoastaan työtään johtajana aloittaville. Kokosin työskentelystä yhden sivun muistion, missä kirjasintyyppi oliCalibri ja kirjasinkoko 11. Muistiossa esiinnoussut teemat järjestelin esiintymislukumäärän mukaisesti.

Opinnäytetyön suunnitelmaseminaari oli huhtikuussa 2018 ja tämän jälkeen toimitin hankesuunnitelman tilaajaedustajalle eli Kirkon koulutuskeskuksen johtamiskouluttajalle ja yhteistyökumppaneille eli KNT ry:n toiminnanjohtajalle ja Mikkelin hiippakunnan hiippakuntadekaanille ja kasvatuksen hiippakuntasihteerille. Ennen suunnitelmaseminaaria pidin

tilaajaedustajan kanssa helmi-maaliskuussa neljä kokousta, joista kolme toteutettiin Skype-kokouksina ja yksi Kirkon koulutuskeskuksen tiloissa. Kirjasin kokouksista muistiot. Näitä kertyi yhteensä neljä sivua, kirjasintyyppi calibri ja kirjasinkoko 11. Kävin myös yhteistyökumppaneiden kanssa keskusteluja sähköpostitse ja puhelimitse. Näissä tilaajan ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyissä keskusteluissa määriteltiin kunkin toimijan vastuut ja tehtävät, päätettiin kehittämismenetelmistä ja sovittiin aikatauluista. Hankkeen toimeksiantosopimus on laadittu 20.3.2018 yhdessä tilaajan kanssa ja allekirjoitettu hankkeen työelämäedustajan eli Kirkon koulutuskeskuksen kouluttajan kanssa 27.8.2018. Sopimuksen allekirjoitus venyi inhimillisistä syistä kuten tilaajaedustajan vuosilomasta johtuen. Lisäksi suunnitteluvaihe sisälsi tietoperustan rakentumista ja ohjaavan opettajan kanssa käydyt ohjauskeskustelut.

Suunnitteluvaiheessa aloitin myös aineistonkeruun. Pyysin kahta uutta työalajohtajaa pitämään ensimmäisestä työpäivästä alkaen päiväkirjaa havainnoistaan uudessa tehtävässä. Päiväkirjan pitäjistä toinen johti nuorisotyötä ja toinen toista työalaa. Kuvio 8 kuvaa päiväkirjan muotoa.

<i>Päivämäärä</i>	<i>Havainnot uudessa työssäni johtajana</i>	<i>Kysymykset, joita havainnot herättivät</i>	<i>Perehdytyksen tarve/perehdytyksen tarjoama tuki /mitä opin</i>

KUVIO 8. Päiväkirja

Päiväkirjan pitäjät kokosivat taulukkoon johtamistehtävästä nousevia havaintoja ja havainnoista johdettuja kysymyksiä. Tämän lisäksi päiväkirjan pitäjät kirjasivat minkälaisia perehdytyksen tarpeita havainnot nostavat esiin, millaista tukea perehdytys voisi tarjota tilanteeseen tai mitä johtaja oppi havaintojensa myötä. Päiväkirjat palautettiin minulle. Päiväkirja-aineistoa kertyi yhteensä 15 sivua kirjasintyyppin ollessa calibri ja kirjasinkoko 11. Tavoitteenani oli päiväkirjojen kautta hahmottaa, millaista tukea työalajohtaja tarvitsee työnsä alkuvaiheessa ja löytää mahdollisia teemoja rakennettavaan johtamismateriaaliin.

5.2 Toteutus

5.2.1 Hankkeen organisoituminen, käynnistäminen ja alustan valikoituminen

Suunnitelmaseminaarin jälkeen hankkeen laajuus tarkentui. Tilaajaedustajan kanssa sovimme opinnäytetyön osuudeksi hankkeen käynnistämisen. Hankkeen toteutusvaiheessa pidimme tilaajaedustajan kanssa seitsemän Skype-kokousta, joista kirjasin muistiot. Kokoukset ajoittuivat huhtikuusta-kesäkuulle 2018. Käynnistäminen sisälsi sivuston rakenteen luomisen valikoidulle alustalle sekä sisällöntuotannon aloittamisen, hankkeen jalkauttamisen ja levityksen. Sisällöllisesti päädyimme tuottamaan opinnäytetyön aikana kolme johtamisen osa-alueita koskevaa sivua, jotka valikoituivat Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätystä aineistosta, päiväkirjojen analysoinnin sekä ohjausryhmän ja työryhmän työskentelyjen myötä. Toteutusvaiheen alettua ryhdyin pitämään tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin havaintojani, ajatuksiani ja kokemuksiani hankkeen toteutuksen aikana.

Sivuston rakenteen luominen alkoi alustan etsimisellä. Ennen alustan etsintään hahmotimme tilaajaedustajan kanssa alustan tarpeet ja käyttöoikeudet. Näiden tarpeiden pohjalta pyrin löytämään vuorovaikutuksellisen, yhteiskehittämiseen soveltuvan, luotettavan, ilmaisen, pääosin suomenkielisen, visuaaliselta ilmeeltä miellyttävän ja käytettävyydeltään ja editoinniltaan helpon alustan. Lisäksi alustan tulisi olla verkkosivumainen, mihin saisi esille staattista sisältöä ja joka olisi toimiva niin mobiilissa kuin tietokoneella. Alustojen kartoittamisessa hyödynsin Lamkin asiantuntijoita, tekniikan alan lehtoria sekä opetusteknologiapäällikköä. Lisäksi pyysin neuvoa sopivan alustan valinnassa henkilökohtaisilta kontakteiltani. Alustaksi testasin mm. WordPressiä, erilaisia työskentelyalustoja kuten Slackia ja Trelloa, Wikipohjaisia alustoja kuten Mediawikia sekä avoimia innovaatioalustoja kuten OpenIdeoa ja Quirkya. Mikään näistä ei kuitenkaan täyttänyt riittävästi asetettuja vaatimuksia. Lopulta Lamkin asiantuntijan suosittelun myötä alustaksi valikoitui New Google Sites. Tämän rinnalle valitsin vuorovaikutuksellisuutta tukemaan Facebookin, joka on kohderyhmälle tuttu väline.

Sivuston rakentamisen aloitin visuaalisen teeman valinnalla. Tätä varten tutustuin erilaisiin ilmaisiin, vapaasti käytettäviin kuvapankkipalveluihin. Lisäsin sivustolle lisenssin: Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssi. Lisenssi antaa käyttäjälle oikeuden vapaasti kopioida ja jakaa aineistoa missä tahansa muodossa tai formaatissa, sekä muokata, muunnella ja rakentaa materiaalia mihin tahansa, myös kaupalliseen tarkoitukseen. Ehtoina on, että lähde merkitään asianmukaisesti, tarjotaan linkki lisenssiin ja kerrotaan, millaisia muutoksia on tehty. Mikäli aineistoa muokataan tai sen pohjalta

luodaan uusia aineistoja, on aineisto jaettava samalla lisenssillä kuin alkuperäinen aineisto. (Creative Commons 2018.)

Visuaalisen ilmeen luomisen ja käyttöoikeuksien määrittämisen jälkeen rakensin testisivuston, mikä tarkoitti sitä, että sivuston rakenne ja sisältö oli esimerkinomaista. Sivustolle rakennettiin etusivu ja muutamia pääsivuja sekä näille alasisivuja. Näiden lisäksi rakensin Hankkeesta-sivun, jossa kerroin hankkeesta, Ohjausryhmä-sivun, jonne upotin keskustelufoorumin, joka tuotettiin Google Groups-keskusteluryhmän avulla. Tulevaa työryhmätyöskentelyä varten loin Hiekkalaatikko-sivun, jolla harjoiteltaisiin editointityökalujen käyttöä, Verstas-sivun, missä tapahtuisi yksittäisten sivujen rakentaminen sekä työryhmän oman sivun, mistä löytyisi myös keskustelufoorumi. Muutamille sivuille upotin Disqus-komentointikentät lisäämään vuorovaikutuksellisuutta. Disqus-komentoinnin ansiosta sivustolla vierailevat ihmiset voivat kommentoida sisältöjä, jakaa videoita ja tiedostoja. Disqus edistää myös vierailijan sitoutumista sivustoon. (Disqus 2018.) Sivuston editoinnin opettelua varten tein tutoriaalit eli pikaohjevideot, jotka opastavat sivuston perustason editointityökalujen käyttöön. Lisäksi lisäsin sivustolle ns. metatekstiä opastamaan ohjausryhmän ja työryhmän tutustumista sivustoon.

5.2.2 Ohjausryhmän ja työryhmän työskentely

Ennen ohjausryhmän työskentelyn alkua tein kahden työalajohtajan pitämistä päiväkirjoista koonnin. Aineiston tavoitteena oli hahmottaa sen tuen tarve, jota työalajohtaja tarvitsee erityisesti ollessaan johtamistyönsä alussa. Päiväkirjoista aineistoa kertyi yhteensä 15 sivua. Toimitin päiväkirjoista tekemäni koonnin päiväkirjanpitäjille kommentointiin tarkoituksena tarkistaa, oliko heidän päiväkirjansa tulkittu heidän mielestään oikein. Tämän jälkeen kokosin hankkeelle ohjausryhmän, joka koostui tilaajaedustajasta, yhteistyökumppaneiden edustajista sekä kentän työalajohtajista. Ohjausryhmään kuului lisäksi seitsemän jäsentä: tilaajaedustaja, joka toimii Kirkon koulutuskeskuksen johtamiskouluttajana, yhteistyökumppaneiden edustajat eli KNT ry:n toiminnanjohtaja ja Mikkelin hiippakunnan kasvatuksen hiippakuntasihteeri ja neljä kasvatuksen työalajohtajaa. Ohjausryhmän jäsenten valinnassa huomioin, että kentän työalajohtajia oli eri vaiheista työuraa. Lisäksi ohjausryhmän jäsenten valinnassa kiinnitin huomiota, että heidän osaamisensa oli hankkeen onnistumisen näkökulmasta toinen toistaan täydentävää.

Ohjausryhmän työskentely käynnistyi toukokuussa 2018. Ohjausryhmän työskentelystä sovimme yhdessä tilaajaedustajan kanssa. Pyrimme rakentamaan työskentelyn joustavaksi ja kustannustehokkaaksi, joten päädyimme toteuttamaan sen verkossa. Lähetin ohjausryhmälle sähköpostilla esittelyn hankkeesta toukokuun alussa (Liite 1). Sähköpostin liitteinä oli suunnitelma, joka sisälsi ohjausryhmän kokoonpanon ja työskentelyn

etenemisen ja tavoitteet, hankesuunnitelman, päiväkirjoista tehdyn koontin sekä esisuunnitteluvaiheessa toteutetun Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksen muistion. Lisäksi sähköposti sisälsi ennakkotehtävät ja kutsun ohjausryhmän verkkokokouksen päivämäärän sopimiseen tarkoitettuun Doodle-kyselyyn.

Ohjausryhmän työskentely eteni ennen verkkokokousta toteutettavilla ennakkotehtävillä. Ensimmäinen tehtävä oli hahmottaa ohjausryhmän näkemys työalajohtajan johtamistyöstä tekemällä itsenäisesti ideointiharjoituksen Lootuskukka-menetelmän avulla. Käyttämäni ideointiruudukko oli identtinen Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa käyttämäni ruudukon kanssa. Tehtävänä oli kymmenen minuutin ideointityöskentelyn aikana täydentää ruudukko, jonka keskellä luki ideoinnin aihe. Ideoinnin jälkeen ohjausryhmän jäsenet tarkastelivat ruudukkoa ja pohtivat löytyykö niiden joukosta kolme jäsenen mielestä tärkeintä johtamisen osa-aluetta, jotka kasvatuksen työalajohtajan tulisi hallita. Tässä vaiheessa oli myös mahdollisuus täydentää ruudukkoa pohdinnan pohjalta.

Ideointi-harjoituksen jälkeen jäsenet tutustuivat kahden uuden työalajohtajan pitämistä päiväkirjoista tehtyyn koontiin sekä Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksesta koottuun muistioon, joka sisälsi työskentelystä kootun johtamisen osa-alue listan. Ohjeistuksessa kehoitin jäseniä peilaamaan näitä materiaaleja omaan ideointiharjoituksen tuottamaan aineistoon ja pohtimaan nousiko ennakkomateriaalista jokin uusi, tärkeä näkökulma, joka nousi kolmen tärkeimmän joukkoon. Tämän jälkeen ohjeistin ohjausryhmän jäseniä kirjaamaan nämä tärkeimmät johtamisen osa-alueet perustelujen kanssa ohjausryhmän keskustelufoorumiin. Ideointiruudukkoja ei palautettu. Kerroin ohjausryhmälle, että keskustelufoorumin keskustelujen pohjalta sovimme ohjausryhmän kokouksessa ne kolme johtamisen osa-aluetta, joille ryhdymme työryhmän kanssa sivuja rakentamaan.

Toisessa ennakkotehtävässä pyysin ohjausryhmän jäseniä tutustumaan rakentamaani sivustoon. Korostin kyseessä olevan testisivusto, jossa kaikki olisi muokattavissa ja mainitsin, että keskustelufoorumiin osallistuminen vaatii henkilökohtaisen Google-tilin. Lisäksi opastin oikean selaimen valinnassa, sillä editointi ei toiminut kaikilla selaimilla. Tarjosin myös mahdollisuutta saada teknistä tukea sivuston käyttöön.

Ennakkotehtävät tuottivat ohjausryhmän keskustelupalstalle aineistoa yhteensä kahdeksan viestiä, joiden pohjalta oli mahdollista hahmottaa kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön osa-alueita. Lisäksi aineisto sisälsi verkkosivuston arviointiaineistoa sekä ehdotuksia sisällön muotoon liittyen yhteensä kahdeksan viestiä. Molempiin keskusteluihin osallistui neljä ohjausryhmän jäsentä. Kahdella ohjausryhmän jäsenellä oli vaikeuksia tekniikan kanssa ja toinen heistä päätyi laittamaan ajatuksiaan sähköpostilla ja toinen Messengerin välityksellä.

Sovimme ohjausryhmän verkkokokouksen pidettäväksi 21.5.2018. Viikkoa ennen kokousta lähetin ohjausryhmällä esityslistan (Liite 2), jossa kerroin kokouksen kulusta. Esityslista sisälsi ohjausryhmän jäsenten esittelyn, ennakkotehtävien purun ja koonnin. Kokouksessa valitsimme sivustolle kolme johtamisen tärkeintä osa-aluetta, joista työryhmä aloittaisi sivuston sisältöjen rakentamisen. Lisäksi kokouksessa arvioisimme sivuston ilmettä, rakennetta ja vuorovaikutuksellisuutta sivuston rakentamisen ja vertaisuuden tarjoaman tuen näkökulmasta sekä suunnittelimme sivustolle tuotettavaa sisältöä ja sovimme työryhmän rekrytoinnista ja tehtävistä.

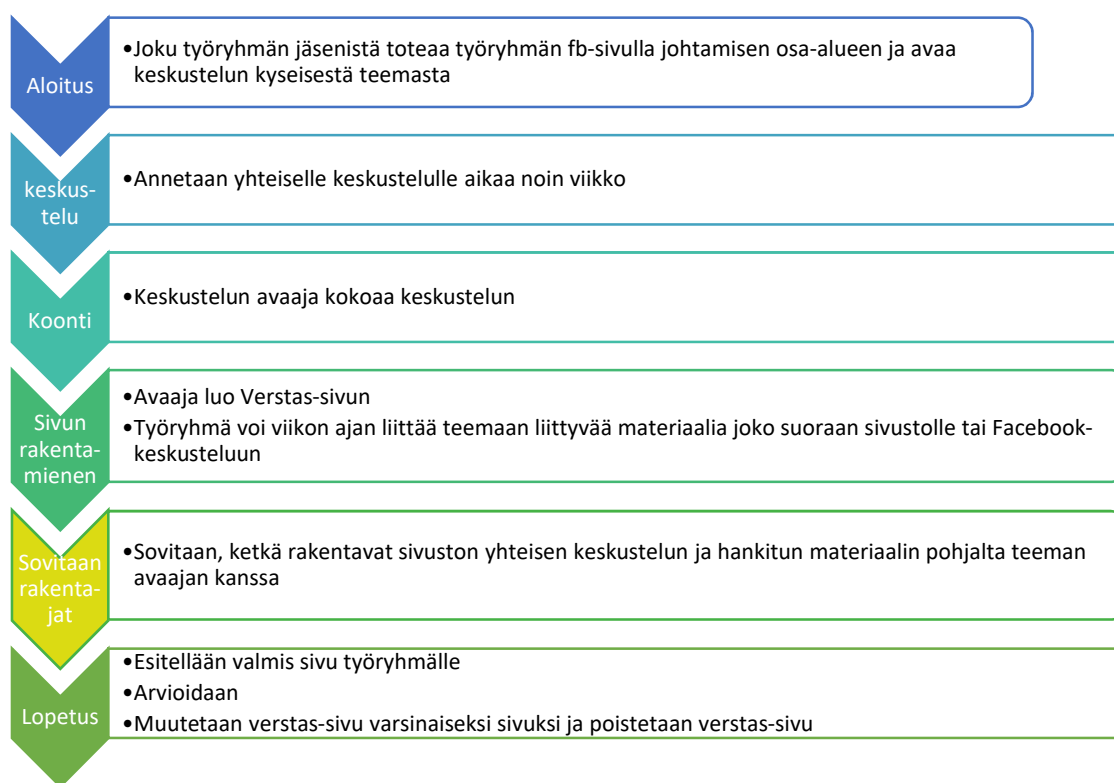
Ohjausryhmän verkkokokous muuttui kahdeksi kahdenkeskiseksi verkkokeskusteluksi, jotka molemmat käytiin 21.5.2018. Yhteisen ajan löytyminen osoittautui haasteelliseksi ja lopulta ainoastaan kaksi jäsentä olisi osallistunut kokoukseen. Jäsenten osallistumisen kokoukseen estivät yllättävät päällekkäiset kokoukset, loma sekä henkilökohtaiset syyt. Kahdenkeskiset verkkokeskustelut seurasivat esityslistan teemoja. Sovimme työryhmän jäsenten rekrytoinnista ja työskentelytavoista sekä sivustoon tehtävistä muutoksista. Lisäksi päätimme, että perustan kaikille kirkon kasvatuksen työalajohtajille tarkoitetun Facebook-ryhmän vertaisuutta tarjoavaksi somekanavaksi sekä materiaalin markkinointia, levittämistä, jalkauttamista, työryhmän jäsenten rekrytointia ja arviointia ajatellen.

Kokousten jälkeen analysoin ohjausryhmän keskustelupalstalla ja verkkokokouksissa tuotaman aineiston, päiväkirjat sekä Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksen muistion. Analysoinnissa hyödynsin Pekka Asikaisen väitöskirjassa esitettyä kirkkoherran johtamisen kokonaiskenttää, missä johtamistyö koostuu ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisesta sekä pastoraalisesta johtamisesta (Asikainen 2010, 145). Aineiston analyysin myötä löytyivät kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön osa-alueet sekä työryhmän ensimmäiset työstettävät teemat. Hankkeen yhteiskehittämisen luonteeseen kuului, että sivustoa olisi mahdollista muokata työryhmän työskentelyn myötä, joten mahdollista olisi, että teemat muuttuisivat hankkeen etenemisen myötä.

Analyysin pohjalta lähetin 25.5.2018 ohjausryhmälle sähköpostiviestin, missä kerroin ohjausryhmän työskentelyn jatkosta ja sivuston rakenteesta aineistonanalyysin pohjalta. Lisäksi pyysin kommentteja ja muutosehdotuksia päivitetystä rakenteesta sekä kutsuin jäseniä työryhmään. Samana päivänä perustin myös kasvatuksen työalajohtajille Facebook-ryhmän: Kirkon nuorisotyön johtajat. Työryhmän rekrytointia varten olin sähköpostilla (Liite 3) yhteydessä kaikkien Suomen ev.lut. kirkon yhdeksän hiippakunnan kasvatuksen hiippakuntasuhteisiin ja asiantuntijoihin sekä kirkkohallituksen Kasvatus- ja perheasiat yksikköön. Ohjausryhmältä ei tullut korjausehdotuksia sivuston rakenteeseen tai sisältöihin, joten siirryin seuraavaan vaiheeseen eli työryhmän kokoamiseen ja työryhmän työskentelyn

aloittamiseen. Kokosin työryhmän, perustin sille oman Facebook-ryhmän kesäkuussa 2018 ja informoin ohjausryhmää työryhmän kokoonpanosta. Työryhmän työskentely yhteiskehittämällä käynnistyi päivitykselläni, missä toivotin jäsenet tervetulleiksi ryhmään, kehoitin tutustumaan hankkeeseen ja sivustoon sekä pyysin antamaan palautetta sivustosta (Liite 4). Tarjosin myös apuani sivuston editointityökalujen käytön opettelussa.

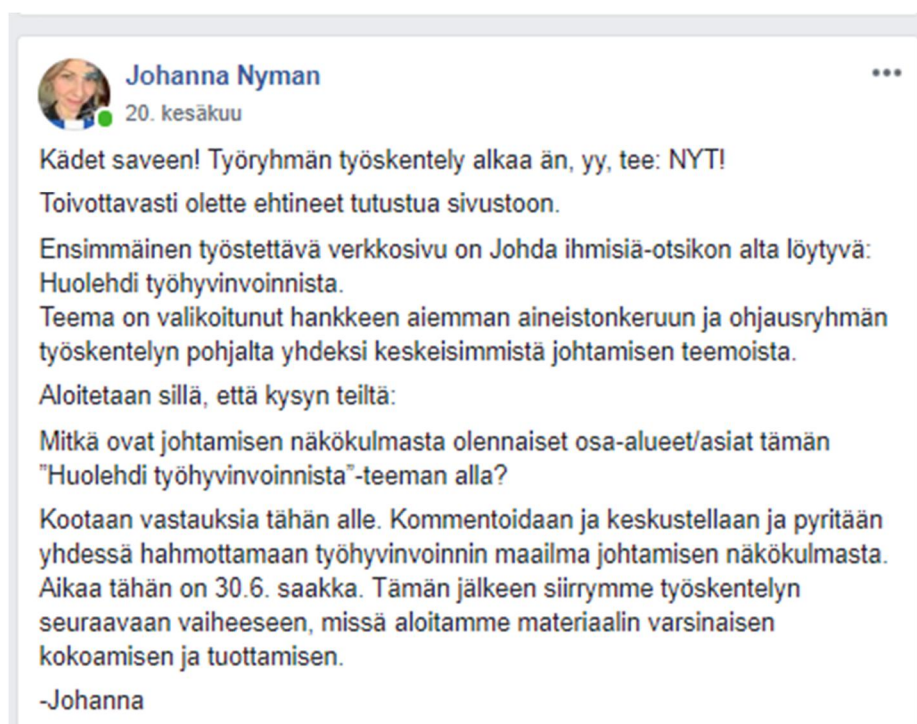
Työryhmä koostui aluksi 15 kasvatuksen työalajohtajasta, joita oli kahdeksasta eri hiippakunnasta, KNT ry:stä sekä Kirkkohallituksen Kasvatus- ja perheasian yksiköstä. Minun lisäksi työryhmässä oli neljä jäsentä ohjausryhmästä. Työryhmän työskentelyssä yksittäisten johtamisteemojen käsittelyssä aina keskustelun avauksesta sivun valmistumiseen asti noudatettiin kuviossa 9 esiteltyä rakennetta. Tämän tarkoituksena oli juurruttaa prosessi työryhmän toimintatavaksi.



KUVIO 9. Työryhmän työskentelyprosessi

Vastasin kolmen ensimmäisen johtamisteeman käsittelyprosessin johtamisesta. Yhteinen keskustelu johtamisen osa-alueista tapahtui työryhmän Facebook-sivulla ja tekninen sivun rakennus sivuston editointitilassa. Jäsenten sitouttamista, motivointia ja innostamista työskentelyyn pyrin edistämään taustalla Messenger-pikaviestintä sovellusta käyttäen.

Ensimmäisen sivun rakentamisen aloitin 20.6.2018 avaamalla keskustelun työryhmän Facebook-sivulla teemasta työhyvinvointi. Kuvio 10 kuvaa keskustelun avausta.



KUVIO 10. Työhyvinvointi osa-alueen työskentelyn käynnistäminen

Ensimmäisen osa-alueen keskusteluun osallistui 6 työryhmän jäsentä ja keskustelu tuotti 22 viestiä. Kun keskustelu päättyi, tein keskustelulle aineistopohjaisen sisällönanalyysin. Analyysin pohjalta työryhmä ryhtyi kokoamaan olemassa olevaa valmista materiaalia ja tarvittaessa tuottamaan sitä, mikä puuttuu. Tämä vaihe alkoi 3.7.2018. Koska sovittuun ajankohtaan 17.7.2018 mennessä ei vielä ollut tullut työryhmältä materiaalia, tarkistin tarvitsevatko jäsenet apua editointityökalujen käytössä sekä yritin motivoida työryhmän jäseniä osallistuman työskentelyyn. Tämä sai kaksi jäsentä aktivoitumaan editoinnissa ja tuottamaan sisältöä sivulle. Sivuston rakentamisesta lopulliseen muotoon sain työpariksi toisen työryhmän jäsenen, jonka kanssa editoimme sivua samaan aikaan sivuston editointitilassa. Vuorovaikutustamme tuki Messenger-pikaviestinnän videokeskustelu.

Ensimmäinen yhteiskehittämällä tuotettu sivu valmistui 22.8.2018. Sitä ennen 23.7.2018 ryhdyimme työryhmässä keskustelemaan toisesta johtamisen osa-alueesta: Keskity vuorovaikutukseen. Teema nousi keskusteluun, koska työryhmä totesi sen linkittyvän vahvasti työhyvinvoinnin teemaan. Keskusteluun osallistui neljä työryhmän jäsentä ja viestejä kertyi yhteensä 17. Kun keskustelu vuorovaikutuksesta päättyi 5.8.2018, tein aineistolle

sisällönanalyysin ja esittelin työryhmälle aiheesta tekemäni koonnin 21.8. 2018. Koska edellisen teeman yhteydessä ei ollut tullut hyödynnettävää aineistoa koonnin jälkeen ja sivun rakentamiseen löytyi halukkaita työryhmän jäseniä, kerroin sivuston rakennuksen alkavan seuraavana päivänä ja pyysin jäseniä kertomaan mahdollisimman pian hyödyllisestä olemassa olevista sisällöistä, joita voisi hyödyntää sivun rakentamisessa. Tämä ei tuottanut tulosta. Kehitä vuorovaikutusta-sivun editointiin osallistui lisäksi kaksi työryhmän jäsentä ja he ottivat vastuuta materiaalin etsimisestä ja tuottivat käydyn työryhmän keskustelun pohjalta mm. esimiehen vuorovaikutuksen huoneentaulun.

Kolmas ja viimeinen opinnäytetyöprosessin aikana tuotettava sivu käsitteli viestintää. Rakennettavan sivun otsikkona oli: Viesti sisään ja ulos. Työryhmän keskustelulle avattiin 22.8. 2018 ja keskusteluaika päättyi 2.9.2018. Keskusteluun osallistui kuusi työryhmän jäsentä ja viestejä keskusteluun kertyi 18 kappaletta. Analysoin keskustelun ja esittelin johtopäätökset työryhmän Facebook-sivulla 10.9.2018. Lisäksi pyysin kommentteja ja ehdotuksia sisältöön. Sivua rakensi kanssani yksi työryhmän jäsen. Sivun valmistui 17.9.2018.

Kolmen sivun rakentamisen lisäksi pyysin työryhmän jäseniä halutessaan tekemään oman profiilin Keskustele-sivulle 1.9.2018. Tehdessään profiiliin, jäsen lupautui toimimaan vertaisena kentän työalajohtajille eli olemaan henkilö, johon työalajohtajat voivat ottaa yhteyttä, kun tarvitsevat keskustelukumppania johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Opinnäytetyöntekijä muistutti profiiliin rakentamisesta työryhmän jäseniä 8.9.2018. Tämän jälkeen työryhmän jäsenistä lisäksi seitsemän tekivät profiiliin sivustolle.

Hankkeen jalkauttamisella pyrin edistämään materiaalin tunnettavuutta sekä varmistamaan hankkeen jatkuvuuden. Kun työryhmä sai syyskuussa 2018 ensimmäiset kolme sivua valmiiksi, vein sivuston Kirkon nuorisotyön johtajat Facebook-ryhmään (Liite 5). Pyysin ryhmän jäseniä tutustumaan sivustoon ja antamaan palautetta palautelomakkeella (Liite 6) painottaen sivuston keskeneräisyyttä. Samalla kutsuin ryhmän jäseniä mukaan työryhmään kehittämään kasvatuksen työalajohtajuutta yhdessä muiden työalajohtajien kanssa. Tämän jälkeen pyrin häivyttämään rooliani prosessin vetäjänä niin, että kokosin työryhmän Facebook-sivulle tiedoston keskeneräisistä sivuista sekä laadin ohjeistuksen työskentelyn ohjaamisesta. Jatkossa työskentely tuli vaatimaan aloitteellisen työryhmän jäsenen, joka avaa työskentelyn valitsemastaan johtamisen temasta ja johtaa yhteiskehittämisprosessia.

Tiedotin hankkeen tilanteesta myös hiippakuntien kasvatuksen sihteereitä ja asiantuntijoita sähköpostitse ja esitin toiveen, että he omalla alueellaan jakaisivat tietoa hankkeesta ja rakenteilla olevasta materiaalista. Hankkeen verkkomateriaalista tiedotin myös Kirkkohallituksen Kasvatus ja perheasiat-yksikköä. Lisäksi KNT ry:n toiminnanjohtajan kanssa

sovimme materiaalin esittämisestä seuraavassa Kasvatuksen työalajohtajien työkokouksessa Partaharjulla marraskuussa 2018, jota Kirkon liitto järjesti yhteistyössä Diakoniammattikorkeakoulun, Nuori kirkko ry:n, Kirkon Kasvatus ja Perheasioiden-yksikön ja Suomen Lähetysseuran kanssa. Verkkosivuston kävijätilastoja seurasin Google Analytics-sovelluksen avulla erityisesti silloin kun sivustoa markkinoitiin.

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokous järjestettiin Partaharjulla 5.-6.11.2018. Olimme sopineet KNT ry:n kanssa, että pyrkisin jalkauttamaan hanketta esittelemällä hankkeen taustan ja nykytilan. Lisäksi työstäisimme materiaalia yhdessä työalajohtajien kanssa eteenpäin. Valmistelin hankkeen esittelyä varten prezi-esityksen ja sovimme toisen työryhmän jäsenen kanssa, että työstäisimme kokouksessa teemaa, joka paikallaolevia työalajohtajia innostaisi. Estyin pääsemästä paikalle ja hankkeen esittelyn ja työskentelyn johtamisen hoiti edellä mainittu työryhmän jäsen. Työalajohtajat halusivat keskustella teemasta muutoksen johtaminen. Keskustelu jatkui työkokouksen jälkeen työryhmän Facebook-sivulla ja sen koonnista vastasi kyseistä työskentelyä johtanut työryhmän jäsen, joka myös ryhtyi rakentamaan sivua teeman ympärille. Tämän aineiston rajasin opinnäytetyöni ulkopuolelle. Työryhmään liittyi työkokouksen myötä uusia jäseniä. Jäseniä oli kokouksen tiimoilta työryhmässä yhteensä 21.

Yhteiskehittämisen arvioinnin suoritin lokakuussa 2018 hyödyntäen Metropolia Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalla, Hyvinvointi ja toimintakyky-yksikön kokoamaa yhteiskehittelyä käsittelevää julkaisua, joka sisältää kyselylomakkeen yhteiskehittelyprosessin arviointiin. Lomaketta voidaan hyödyntää nykytilan arvioinnissa, ohjaamaan kehittämisen suuntaa ja kehittämistoiminnan seurantaan (Harra ym. 2013, 16-17). Muokkasin lomaketta tämän hankkeen yhteiskehittämiproessin arviointiin sopivaksi ja pyysin työryhmän jäseniltä arviointia työryhmän työskentelystä arviointilomakkeella (Liite 7), jonka lähetin kaikille työryhmän jäsenille Messenger-pikaviestintä palvelun kautta. Kokosin sekä kirkon nuorisotyön johtajien palautteet että työryhmän työskentelystä annetut arvioinnit. Palautteiden koonnin julkaisin työryhmän sivulla 19.1.2019 ja työryhmän arvioinnin koonnin 20.1.2019. Näiden pohjalta kävimme keskustelua. Tämä keskustelu hyödynsi sivuston jatkokehittämistoimenpiteiden hahmottamisessa.

Opinnäytetyön raporttia kirjoitin pääosin lokakuusta 2018 helmikuuhun 2019. Koko opinnäytetyöprosessin ajan hyödynsin Lamkin tarjoamaa opinnäytetyöohjausta. Hankkeen arvioinnissa hyödynsin hankkeen aikana pitämäni tutkimuspäiväkirjaa. Tätä aineistoa kertyi lopulta kahdeksan sivua, kirjasintyyppillä calibri ja kirjasinkoolla 11. Maaliskuussa 2019 jätin opinnäytetyöni tarkistettavaksi.

Kokonaisuudessaan hankkeessa kerätty aineisto koostui Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätystä aineistosta, kahden uuden työalajohtajan pitämistä päiväkirjoista ja tutkimuspäiväkirjasta, tilaajaedustajan kanssa käydyistä keskusteluista sekä ohjaus- ja työryhmien työskentelyistä. Lisäksi hankkeen aikana aineistoa kertyi palautteen ja arvioinnin yhteydessä. Havainnointia helpottaakseni esittelen Taulukossa 2 kootusti hankkeessa kerätyn aineiston.

TAULUKKO 1. Koonti hankkeen aikana kerätystä aineistosta

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokous	Päiväkirjat	Tilaaja-edustajan kanssa käydyt keskustelut	Ohjausryhmän työskentely	Työryhmän työskentely	Palaute ja arviointi
Lootuskukka-ideointityöskentelyosallistujia 6, yhteensä 6 Lootuskukka-ruudukkoa	Kahden uuden työalajohtajan pitämät päiväkirjat, yhteensä 15 sivua (calibri, 11)	11 kokousta, muistiot yhteensä 11 sivua (calibri, 11)	Ennakkotehtävien pohjalta käyty keskustelu ohjausryhmän keskustelupalstalla	Yhteiskehittämällä tuotettu aineisto:	Palautteen kerääminen sivustosta, yhteensä täytettyä 12 lomaketta
Ideointityöskentelystä ja yhteisestä keskustelusta koottu muistio, yksi sivu (calibri, 11)	Opinnäytetyön-tekijän pitämä tutkimuspäiväkirja yhteensä 8 sivua (calibri, 11)		Johtamisen osa-alueita käsittelevässä keskustelussa 8 viestiä, neljältä ohjausryhmän jäseneltä	Keskustelut kolmesta johtamisen osa-alueesta, yhteensä 57 viestiä (työhyvinvointi 22 viestiä, vuorovaikeutus 17 viestiä, viestintä 18 viestiä)	Työryhmätyöskentelyn arviointi, yhteensä 10 täytettyä lomaketta
			Sivuston ja sisällön muotoon liittyvässä keskustelussa 8 viestiä, neljältä ohjausryhmän jäseneltä	Sivuston rakentaminen sivuston editointitilassa Messenger videopuhelun tuella, yhteensä 7 työskentelyä	
			Kahden ohjausryhmän jäsenen sähköposti ja Messenger viestit	Keskustele-sivun rakentaminen. 7 työryhmän jäsentä tekivät profiilinsa sivulle	
			Ohjausryhmän kahden jäsenen välisestä kahdesta kokouksesta koottu muistiot yhteensä kaksi sivua (calibri, 11)		

Kuten aineiston keruun toteutuksen kuvaamisesta kävi ilmi, en analysoinut kerättyä aineistoa kerralla vaan aineiston analyysit tapahtuivat hankkeen edetessä. Analyysien tulokset vaikuttivat hankkeen etenemiseen ja valintoihin. Seuraavaksi esittelen vaihe vaiheelta, millä tavoin olen analysoinut keräämäni aineiston.

5.3 Aineistojen analysointi

Hankkeen laadulliset aineistot analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Aineiston analyysissa noudatin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin analysoitava aineisto koostui esisuunnitteluvaiheessa järjestetyn Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätystä aineistosta, joita olivat teemaryhmässä toteutettu Lootuskukka-ideointiharjoituksen tuottama aineisto sekä yhteinen keskustelu, joista molemmista kokosin yhteisen muistion ja niissä nousseiden teemat kuvasin esiintymislukumäärän mukaisesti frekvenssitaulukolla. Suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana aineistoa kertyi kahden työalajohtajan pitämistä päiväkirjoista, ohjausryhmän kanssa käydystä keskustelusta ohjausryhmän keskustelupalstalla sekä kahdenkeskisistä kokouksista kootuista muistioista. Näiden aineistojen analysoinnilla etsin vastauksia siihen, mistä osa-alueista kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö koostuu, millaista tukea työalajohtajille toivottiin sivuston tarjoavan ja minkä muotoista sivustolla olevan sisällön tulisi olla vastatakseen sivuston tarkoitukseen.

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätyn aineiston sekä päiväkirjojen ja ohjausryhmän tuottaman aineiston sisällönanalyysin aloitin järjestelemällä koko aineiston Asikaisen väitöskirjassaan nostamien johtamisen ulottuvuuksien alle. Nämä ulottuvuudet: ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, itsensä johtaminen ja pastoraalinen johtaminen, muodostivat aineiston pääluokat. Aineiston järjestyksessä käytin värikoodeja niin, että jokaisella pääluokalla oli oma värinsä, jolla merkitsin siihen liittyvän ilmauksen. Ulottuvuuksien lisäksi värjäsinkin sisällön muotoon liittyvät ilmaukset omalla värillään. Taulukko 2 on näyte ohjausryhmäkesustelun värikoodaamisesta, jossa olen merkinnyt ilmaukset pääluokkaa vastaavalla värillä.

TAULUKKO 2. Näyte värikoodatusta ohjausryhmän keskustelusta

Johtajan omat taidot ja sitoutuminen -esim. kuinka tehdä ikäviä päätöksiä ja olla silti - ei liian paska pomo. Kyky nähdä lasten ja nuorten maailma ja tarpeet, kyky nähdä työntekijöiden kyvyt ja todellisuus ja rohkeus nähdä millainen työ palvelee parhaiten
Asiantuntijaorganisaation johtaminen on hyvä olla suuressa roolissa. Minusta parhaiten säilyy hengissä, kun ajattelee nuorisotyönohjaajia asiantuntijoina
Johtajalla pitäisi olla huoneen taulussaan keskeisenä asiana pitää huolta johdattaviensa jaksamisesta ja hyvinvoinnista - aivan kuin jokainen käsityöläinen pitää huolta työkaluistaan.

Näytteessä turkoosilla värillä on värikoodattu teksti Ihmisten johtamisen ulottuvuuden alle, keltaisella asioiden johtamisen ulottuvuuden alle ja vihreällä itsensä johtamisen ulottuvuuden alle. Värikoodaamisen jälkeen pelkistin ilmaukset ja listasin ilmaukset pääluokittain.

Tämän jälkeen siirsin jokaisen aineiston listatut pelkistetyt ilmaukset samaan tiedostoon pääluokan mukaan. Aineiston järjestelemisen jälkeen analysoin jokaisen pääluokan erikseen. Ensin ryhmittelin taulukkoon aineistosta nousevat samankaltaiset ilmaisut. Lähdeaineiston, mistä ilmaus oli lähtöisin, merkitsin sulkeisiin ilmauksen perään. Mikäli ilmaus oli Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksesta, merkitsin ilmaisun perään (T), jos ilmaus nousi päiväkirjoista, merkitsin (P) ja ohjausryhmän aineistosta nousseet ilmaisut merkitsin (O). Merkinnät helpottivat hahmottamaan, mitkä johtamisen osa-alueet nousivat esiin kaikissa aineistoissa. Tämän jälkeen johdin samankaltaisuuksista alaluokat ja alaluokista yläluokat. Taulukko 3 on näyte analysoinnista pääluokasta Ihmisten johtaminen.

TAULUKKO 3. Pääluokka Ihmisten johtaminen

Listatut ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> Toimintakulttuurin ja osaamisen johtaminen (O) Keinot, joilla saada tuo kaikki potentiaali käyttöön. (O) osaamisen johtaminen (O) henkilöstön osaamispääomaa ja kohdistaa se vastamaan todellisiin tarpeisiin. (O) Kyky nähdä lasten ja nuorten maailma ja tarpeet, kyky nähdä työntekijöiden kyvyt ja todellisuus ja rohkeus nähdä millainen työ palvelee parhaiten ja mihin pystytään. (O) Osaamisen johtaminen (O) 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintakulttuurin johtaminen Kyky yhdistää kysyntä ja kyvyt 	Osaamisen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> Vapaudessa on puolensa, mutta se herättää myös närää, jos on sellainen olo, että ei tiedä mitä kollegat tekevät vai tekevätkö mitään (P) Yleinen lieveilmiö on sooloilu ja omaan pussiin pelaaminen. (O) 	Eettiset ongelmat	Työhyvinvointi
<ul style="list-style-type: none"> Tasapuolisen työnjaon mahdollistaminen (T) Tiimissä on ennen jokainen voinut tehdä sitä mitä haluaa, milloin haluaa ja missä haluaa. Tiimissä on ollut paljon väsymystä ja kuormitusta ja osalla työntekijöistä on tapana haalia tehtäviä itsellensä. (P) Erimielisyyttä on ollut rahankäytöstä ja töiden jakamisesta. (P) 	Tasapuolisuus	
<ul style="list-style-type: none"> Työputkia, lomat merkitty väärin. Yksi alaisistani ilmestyi vapaapäivällä tekemään töitä. (P) On haastavaa toimia niin että toiset eivät koe toimiani kyttävinä ja syyttävänä. (P) 	Ajankäyttöön vaikuttaminen	
<ul style="list-style-type: none"> Työnohjaukseen ohjaaminen (T) Työhyvinvointi (T) Työhyvinvoinnin näen yhtenä johtamisen keskeisenä teemana. (O) 	Työhyvinvointi	

Analysoidun aineiston pohjalta hahmottelin verkkosivuston alaotsikkotason. Lisäksi analysoinnin myötä hahmotin osa-alueita, joista työryhmän työskentelyn voisi aloittaa. Sivuston sisältöjen rakentamista varten kerätty analysoitava aineisto muodostui työskentelystä Facebookissa, kun työryhmä keskusteli yksittäisistä johtamisen osa-alueista. Keskustelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Kyseinen johtamisen osa-alue muodosti analyysin pääluokan. Näiden aineistojen analyysit toimivat lähtökohtana yksittäisten sivujen tuottamisessa.

Työryhmän keskustelun analysoinnin aloitin pelkistämällä keskustelun. Tämän jälkeen listasin pelkistetyt ilmaukset. Listattuani pelkistetyt ilmaukset, ryhmittelin listatun aineiston värikoodaamalla samaan aiheeseen liittyvät ilmaukset samalla värillä. Sitten ryhmittelin samanväriset ilmaukset taulukkoon samaan sarakkeeseen. Ryhmittelyn jälkeen johdin samankaltaisista ilmauksista alaluokat. Ja lopuksi alaluokkien ilmauksista johdin yläluokat. Taulukossa 4 esittelen näytteen aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä huolehdi työhyvinvoinnista-otsikon alla.

TAULUKKO 4. Näyte aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä Huolehdi työhyvinvoinnista

Listatut ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> Säilyttäen työntekijän kokemuksen, että hänellä myös on omistajuus työssä. Miksi tarvitsee olla omistajuus omasta työstä? Omistajuus omasta työstä: asiantuntijoita tulis johtaa vastuuttaen ja valtuuttaen, että työntekijä kokee työnsä merkittävänä, hyödyntää osaamistaan ja omaa hallinnan tunteen omassa työssään. Esimieheltä tukea tähän. Kokemus työn sisältöön vaikuttamisesta Työn sisältöön vaikuttamisesta. Puhtaasti "ylhäältäpäin" tulleet ja sanellut työt harvoin motivoi. Sopivan keskitien löytäminen ja siinä ohjaaminen ja tukeminen ovat haasteita. Osallisuus omaan työhönsä 	Työntekijä: <ul style="list-style-type: none"> Kokee omistajuutta ja osallisuutta omaan työhön Voi vaikuttaa työn sisältöön Voi hyödyntää osaamistaan Kokee työnsä merkittäväksi Kantaa vastuuta 	Osallisuuden tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> Työajan myötä oman työn suunnittelu on parantunut Työajan myötä työnjako tasapuolistunut. 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen työn suunnittelu 	Tasapuolisuus työnjaossa
<ul style="list-style-type: none"> Esimiehen tehtävä on huolehtia tasapuolisesta työnjaosta. Uskomus, että toisilla on enemmän töitä kuin toisilla, kiristää ilmapiiiriä ja uhkaa hyvinvointia Ajankäyttöön vaikuttaminen jaksamista ja työtä tukien Ajankäyttö tärkeää ja sen katsominen pitkällä tähtäimellä eteenpäin. Työajan myötä työtä on tasoitettu ja se on tehty näkyväksi 	<ul style="list-style-type: none"> Ajankäyttöön vaikuttaminen 	

Analyyysin pohjalta työryhmä ryhtyi kokoamaan olemassa olevaa aineistoa ja tarvittaessa tuottamaan puuttuvaa aineistoa. Tämä rakennustyö tapahtui Kasvatuksen työalajohtajan sivuston editointitilassa.

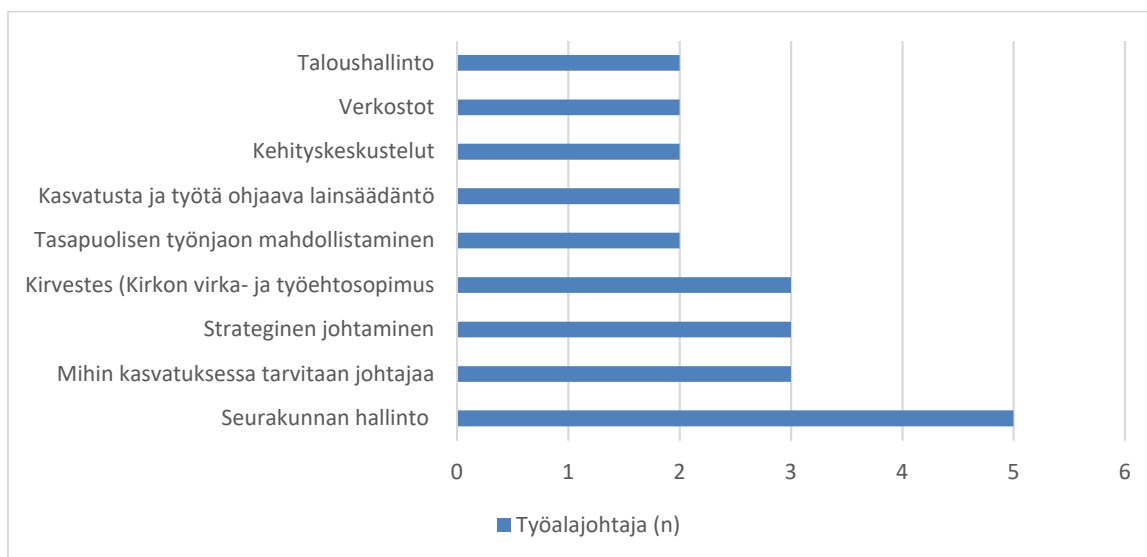
Työalajohtajat antoivat palautetta verkkosivustosta palautelomakkeella, joka oli upotettu sivustolle. Lisäksi työryhmä arvioi yhteiskehittämistä arviointilomakkeen avulla. Molemmat lomakkeet tuottivat analysoitavaa aineistoa. Rakensin lomakkeet käyttäen Google Forms sovellusta, joka myös analysoi aineiston automaattisesti tehden yhteenvetoja. Lisäksi analysoitavana aineistona oli hankkeen aikana pitämäni tutkimuspäiväkirja, jonka sisältöä hyödynsin erityisesti arvioidessani hankeprosessia.

6 TULOKSET

6.1 Työalajohtajien näkemys keskeisistä johtamisen osa-alueista

Jotta materiaali oli mahdollista tuottaa, täytyi ensin selvittää, millaista materiaalia johtamisen tueksi tarvitaan. Tämä selvitystyö alkoi jo esisuunnitteluvaiheessa Työalajohtajien työkokouksessa ohjatulla ideointityöskentelyllä ja sen jälkeen käydylä yhteisellä keskustelulla. Näillä tarkistettiin hankkeen tarpeellisuus sekä hahmotettiin tulevan materiaalin alustavia sisältöjä. Ideointityöskentely ja yhteinen keskustelu vahvisti johtamismateriaalin tarpeellisuuden.

Ideointityöskentelyssä Lootuskukka-ideointimenetelmää käyttäen koottiin osa-alueita, jotka kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön näkökulmasta ovat keskeisiä ja joihin materiaalin toivottaisiin tarjoavan tukea. Ideointiin osallistui kuusi työalajohtajaa. Työskentelyn alussa käydyssä keskustelussa viisi kuudesta työalajohtajasta koki saaneensa johtamistehtäväänsä riittämättömän perehdytyksen. Kuviossa 11 on esitetty Lootuskukka-ideoinnin tuottamaa aineistoa. Tuotettu aineisto ja yleiskeskustelu koottiin muistioksi, jota hyödynnettiin taustamateriaalina hankkeessa.



KUVIO 11. Keskeiset osa-alueet kasvatuksen työalajohtajan johtamistyössä

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätyn aineiston mukaan eniten toivottiin seurakunnan hallintoa ja hyvää hallintamenettelyä käsiteltävän tulevalla kasvatuksen työalajohtajan sivustolla. Seuraavaksi eniten kaivattiin materiaalin vastaavan kysymyksiin:

Mihin kasvatuksessa tarvitaan johtajaa, mitä on strateginen johtaminen ja mihin kirkon virka- ja työehtosopimus velvoittaa? Myös taloushallinto, verkosto, kehityskeskustelut, kasvatusta ja työtä ohjaava lainsäädäntö sekä tasapuolisen työnjaon mahdollistaminen olivat teemoja, jotka nousivat useamman kuin yhden osallistujan ideointituotoksesta. Yksittäisinä teemoina nousivat lisäksi mm. asiantuntijaorganisaation johtaminen, johtajan monet roolit, osaamisen johtaminen, työn kehittäminen, työhyvinvointi, johtajan jaksaminen sekä rekrytointi ja perehdyttäminen.

Yhteisessä keskustelussa toivottiin, että materiaaliin yhdistetään elementtejä, jotka edistävät vertaisuutta ja hiljaisen tiedon välittämistä. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi selvittää, ketkä olisivat valmiita toimimaan esimerkiksi mentoreina. Heidän yhteystietonsa listattaisiin sivustolle. Tämän todettiin helpottavan oikean henkilön valinnassa ja mahdollisuudessa benchmarkata hyviä käytäntöjä. Vertaisuuden edistämiseen ehdotettiin myös suljettua keskusteluforumia. Lisäksi pohdittiin, olisiko materiaalia mahdollista täydentää seurakunnittain.

6.2 Tuen tarve uudella työalajohtajalla

Kaksi uutta työalajohtajaa, toinen kasvatuksesta ja toinen toiselta työalalta, pitivät ensimmäisestä työpäivästään alkaen päiväkirjaa kuukauden ajalta. Päiväkirjoissa korostui se, että uudet työalajohtajat kaipasivat perehdytystä. Perehdytystä kaivattiin työalajohtajan tehtävään ja työnkuvaan sekä johtamistehtävän laajuuteen, valtaan ja vastuuseen. Päiväkirjojen mukaan perehdytystä tulisi saada hallintoon, erilaisiin käytössä oleviin järjestelmiin, työtä sääteleviin lakeihin, asetuksiin ja sopimuksiin.

Toivoisin, että johtavan viranhaltijan tehtävät purettaisiin auki ihan käytännön tasolle

Esimies voisi varata meidän johtavien kanssa tapaamisen, iskeä hallinnollisten tehtävien perehdytyskansion käteen ja perään vielä lyhyen listan tehtävistä, jotka olisi hyvä aloittaa tai ainakin aikatauluttaa kalenteriin.

Päivittäisjohtamiseen kuten alaisten töiden organisointiin, ohjaukseen, seurantaan ja rajaamiseen kaivattiin tukea. Lisäksi päiväkirjan pitäjät pohtivat, minkä verran esimiehen tulee olla johdettaviensa tavoitettavissa ja käytettävissä. Ensimmäisen työkuukauden aikana tulivat vastaan myös työhyvinvoinnin kysymykset ja päiväkirjan pitäjät pohtivat, miten taata työntekijöille keskenään tasapuolinen työnjako. Lisäksi materiaalilta toivottiin tukea rekrytointiin, muutosjohtamiseen, strategiseen johtamiseen ja asiantuntijaorganisaation johtamiseen.

Tietopohjaista perehdytystä sairaan alaisen tukemiseen. En tiedä työnantajan mahdollisuuksista tällaisissa tilanteissa juuri mitään.

Yksi alaisistani tuli pyytämään, että puuttuisin yhden työntekijän töiden ja vapaapäivien jaksottamiseen. Tiimissä on ollut paljon väsymystä ja kuormitusta ja osalla työntekijöistä on tapana haalia tehtäviä itsellensä.

En ollut tullut kaiken keskellä ajatelleeksi, että olisi hyvä sopia kahdenkeskeisiä palavereja/kuulumisten vaihtoa alaisten kanssa

Mitä kaikkea rekrytoidessa pitää huomioida? Mistä voin sopia? Riittääkö että tunnen sopimukset vai pitääkö niitä edelleen sovittaa oman seurakunnan aiempaan linjaan?

Päiväkirjoissa korostui näkökulma, että perehdytys ja tuki työhön tulisi ensisijaisesti saada omalta esimieheltä. Molemmat päiväkirjanpitäjät toivat ensimmäisen kuukauden aikana useasti esiin tarpeen saada perehdytystä esimieheltään. Kun oman esimiehen tuki puuttui, nousivat esiin työhyvinvointiin liittyvät kysymykset kuten hallinnan tunne ja jaksaminen. Asioiden itsenäinen selvittäminen vei aikaa ja aiheutti turhautumista.

Miten hoitaa itsenäinen perehtyminen työalajohtamiseen, kun esimies ei perehdytä eikä osoita perehdyttäjää?

Tähän hetkeen olisin taas kaivannut omalta esimieheltäni rohkaisua ja sitä ensimmäisten ja tärkeiden työtehtävien listaa.

Päiväkirjoissa nostettiin esiin vertaistuen tärkeys. Uudet työalajohtajat kaipasivat mahdollisuutta jakaa kokemuksia, tietoa ja hyviä käytäntöjä vertaisten kanssa. Tätä vertaisuutta päiväkirjojen mukaan tarjosivat toiset työalakohtaiset työalajohtajat kokonaiskirkon, hiippakunnan ja rovastikunnan tasoille sekä muiden työalojen johtajat samassa seurakunnassa. Esiin nousi mentoroinnin tarve mm. hiljaisen tiedon kuuluvaksi tekemisessä.

Iltapäiväksi olin sopinut tapaamisen (toisen työmuodon) johtavan työntekijän kanssa. Vertaistuki tuntuu tässä hetkessä tärkeältä.

Lähiesimiehet tarvitsevat verkostonsa myös ilman oman esimiehensä läsnäoloa.

Olin viime viikon kirkon (työmuodon) johdon neuvottelupäivillä ja sain sieltä paljon tukea ja kannustusta. Hiljainen tieto on se mikä pitäisi sanoittaa. Johtamisen hiljainen tieto.

Päiväkirjoissa nousi esiin myös työalajohtajien työssään kohtaamia eettisiä ongelmia kuten kemiat työntekijöiden välillä, vapaus, oman edun tavoittelu sekä piilotetut

tarkoituserät. Päiväkirjoissa ei noussut esiin erityisiä työalakohtaista substanssiosaamista vaan havainnot ja kysymykset liittyivät johtamiseen työalasta riippumatta.

Tiimissämme on ollut erimielisyyttä siitä, kuka työntekijöistä osallistuu (toisen työmuodon) työhön ja millä työpanoksella. Erimielisyyttä on ollut rahankäytöstä ja töiden jakamisesta.

Tiimissä on ennen jokainen voinut tehdä sitä mitä haluaa, milloin haluaa ja missä haluaa. Vapaudessa on puolensa, mutta se herättää myös närää, jos on sellainen olo että ei tiedä mitä kollegat tekevät vai tekevätkö mitään.

Edellä esiteltyt kahden uuden työalajohtajan päiväkirjat antoivat viitteitä siitä, millaisia tilanteita työalajohtajalla tulee vastaan työn arjessa ensimmäisen kuukauden aikana. Päiväkirjat tuottivat tietoa siitä, millaista tukea seurakunnan työalajohtaja mahdollisesti tarvitsee työuransa alussa.

6.3 Hankkeen ohjausryhmän näkemys työalajohtajan johtamistyöstä

Ohjausryhmä käytti työskentelyssään taustamateriaalina Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksesta kerättyä aineistoa sekä uusien työalajohtajien päiväkirjoja. Ohjausryhmä nosti esiin oman organisaation ja omien vastualueiden tuntemisen tärkeys. Erityisesti paikallishallinnontuntemusta korostettiin.

Tunne hallinto: Selvitä omassa organisaatioissa mitkä sinun vastuusi ovat. Jos et tiedä, niin kysy. Tunne organisaatiosi. Ole tietoinen mistä siinä on kyse.

Kasvatustyönjohtajan hallinto- ja talousosaamisen tukeminen: johtokuntatyöskentely ja eri hallintoportaissa kuuleminen.

Verkostotyö ja kristillisestä kasvatuksesta huolehtiminen sekä ymmärrys lasten ja nuorten elämäntodellisuudesta ja kyky hahmottaa työntekijöiden osaamista pidettiin työalajohtajan työssä tärkeänä. Toimintakulttuuria ja osaamista tulee johtaa ja löytää keinoja, joilla saada käyttöön koko henkilöstön osaamispääoma ja hyödyntää se vastaamaan kasvatustyön tarpeisiin. Erilaisuuden huomioiminen johtamistyössä tulisi huomioida. Ohjausryhmässä kysyttiin, huomioidaanko erilaisuus oppimisessa ja eri käytännöissä työpaikoilla.

Yhteinen työ verkostojen kanssa ja verkostoissa ja toisaalta oman kristillisen kasvatuksen tehtävän vaaliminen. Kyky nähdä lasten ja nuorten maailma ja tarpeet, kyky nähdä työntekijöiden kyvyt ja todellisuus ja rohkeus nähdä millainen työ palvelee parhaiten ja mihin pystytään sekä työn rajaaminen.

Toimintakulttuurin ja osaamisen johtaminen: millaista draivia tiimiin halutaan, kuinka eri persoonat vaikuttavat koko ilmapiiriin.

Osataanko huomioida erilaiset oppimistavat?

Ohjausryhmä näki, että kasvatuksen työalajohtaja johtaa asiantuntijoita ja tästä syystä asiantuntijaorganisaation johtaminen tulisi olla sivustolla suuressa roolissa. Työalajohtajan tulisi tiedostaa olevansa johtamisen asiantuntija ja nähdä työntekijät puolestaan kasvatustyön asiantuntijoina. Johtajan tehtävänä on löytää keinot, joilla hyödyntää asiantuntijoita vastaamaan työn tarkoitusta. Palveleva johtaminen nousi asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden johtamisen yhteydessä esiin.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen on hyvä olla suuressa roolissa. Minusta parhaiten säilyy hengissä, kun ajattelee nuorisotyönohjaajia asiantuntijoina ja itseä asiantuntija tiimin johtajana ja hakee mekanismit johtamiseen siis asiantuntijoiden johtamisesta, johon liittyy nuo teidän mainitsemat haasteet moninaisista persoonista ja omituisista työnteon kulttuureista. Asiantuntija organisaatiossa on yleinen lieve ilmiö sooloilu ja omaan pussiin pelaaminen. Sen kestäminen on johtajille tarpeellinen taito.

Johtaja elää esimiesroolin ja asiantuntijaroolin jännitteessä. Olen oivaltanut, että en tiimissäni ole se ”vahvin kasvatustyön asiantuntija” vaan suurin asiantuntemus löytyy tiimiläisistä. Minun tehtäväni on sitten löytää ne keinot, joilla saada tuo kaikki potentiaali käyttöön. Se vaatii ainakin osaamisen johtamisen taitoja sekä napakkuutta pitää huoli yhteisesti sovituista tavoitteista.

Työhyvinvointi nähtiin myös johtamisen keskeisenä teemana ja siihen kytkeytyivät luottamuksen rakentaminen, johtajan vuorovaikutusosaaminen ja viestintä. Työhyvinvoinnin yhteydessä nousi esiin myös muutosjohtaminen. Työalajohtaja kohtaa työssään eettisiä ongelmia, jotka haastavat työhyvinvointia. Lisäksi esiin nostettiin johtajan oma työhyvinvointi, jonka yhteydessä korostuivat jaksaminen, työn rajaaminen ja monenlaisten roolien jännitteessä työskenteleminen

Työhyvinvoinnin nään yhtenä johtamisen keskeisenä teemana. Johtajalla pitäisi olla huoneen taulussaan keskeisenä asiana pitää huolta johdattaviensa jaksamisesta ja hyvinvoinnista - aivan kuin jokainen käsityöläinen pitää huolta työkaluistaan. Ja johtajan pitää löytää työkalupakkiinsa välineitä, omia persoonallisia tapoja huolehtia siitä.

Luottamus johtajuuden voimavarana ja taitona. Moderni johtaminen on nimenomaan tästä lähtevää; aktiivista vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentamista.

Muutosjohtaminen haastaa aina luottamuksen. Muutos on uhka ja silloin johtajalta kysytään osaamista ja paneutumista nimenomaan luottamuksen ylläpitoon.

Viestintä (sisäinen ja ulkoinen) on osa-alueena sellainen jossa voi ehkä kompuroida melkein pahiten ja sen hyvällä hoitamiselle voi paikata muita osa-alue kompurointeja.

Ohjausryhmän työskentelystä kerätty aineisto tuotti tuloksia, joiden pohjalta rakennettiin ohjausryhmän jäsenten näkemys kasvatuksen työalajohtajan johtamistyöstä. Ohjausryhmä rakensi näkemyksensä hyödyntäen aiemmin kerättyä aineistoa ja omaa asiantuntemustaan.

6.4 Kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön keskeiset osa-alueet

Jotta verkkosivusto vastaisi erilaisista lähtökohdista tulevien työalajohtajien tarpeisiin, koin tarpeelliseksi analysoida koko aineiston yhdessä. Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätyn aineiston sekä päiväkirjojen ja ohjausryhmän tuottaman aineiston sisällönanalyysi aloitettiin järjestelemällä koko aineisto Asikaisen nostamien johtamisen ulottuvuuksien: ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen, itsensä johtamisen ja pastoraalisen johtamisen alle. Tässä vaiheessa tein havainnon, ettei pastoraalisen johtamisen alle kertynyt aineistoa, eikä aineistossa muutenkaan nousseet esiin hengelliset näkökulmat johtamistyössä. Tästä syystä päätin jättää pastoraalisen johtamisen ulottuvuuden pois tulevasta materiaalista. Myöhemmin se olisi mahdollista tarpeen mukaan lisätä.

Ihmisten johtaminen-ulottuvuuden alle kertyi aineistoista kymmenen osa-aluetta: asiantuntijoiden johtaminen, palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, vuorovaikutus, viestintä, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen, yhteistyön edistäminen, muutosjohtaminen ja uudistaminen sekä arvostaminen, rohkaiseminen ja luottamuksen rakentaminen.

Kasvatuksen työntekijät ovat asiantuntijoita ja työalajohtajan tehtävä on vastata heidän johtamisestaan. Koska työntekijät ovat asiantuntijoita tulee heitä rohkaista kantamaan työstä vastuuta ja antaa heille todellista valtaa suhteessa työhönsä. Asiantuntijoiden johtamista tukee palveleva johtaminen. Osaamisen johtaminen on mm. toimintakulttuurin johtamista ja kykyä saada koko osaamis potentiaali käyttöön vastaamaan kysyntään. Työhyvinvointiin työalajohtaja voi vaikuttaa pyrkimällä mahdollistamaan tasapuolisen työnjaon ja vaikuttamalla työntekijöiden ajankäyttöön. Lisäksi eettiset ongelmat uhkaavan työhyvinvointia ja haastavat esimiestyön.

Vuorovaikutusta toivottiin nostettavan isoon rooliin materiaalissa painottamalla johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitystä. Viestinnässä nousi esiin avoimuus. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen on mm. persoonien erojen huomioimista käytännöissä ja johtamisessa. Moninaiset persoonat haastavat johtamisen ja vaikuttavat ilmapiiriin. Yhteistyön edistäminen on aineiston mukaan vastuun kantamista yhteistyön edistämisestä omassa työyhteisössä ja verkostoissa. Muutosjohtamisen ja uudistaminen on mm. työn ja työnteon kulttuurin kehittämistä. Arvostaminen esimiestyössä näkyy siinä, että esimies on kiinnostunut alaisistaan, rohkaisee ja rakentaa luottamusta. Luottamus on johtamisessa voimavara ja luottamuksen rakentaminen on taito

Asioiden johtamisen ulottuvuuden alle aineiston analyysin pohjalta nousi neljä osa-aluetta: hallinto, talous, strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Hallinto käsitti mm. kasvatus ja työtä ohjaavan lainsäädännön ja erilaiset sopimukset kuten tehtävänkuvaukset. Lisäksi hallintoon liittyi työssä käytössä olevat järjestelmät oikeuksineen sekä paikallisesti sovitut työalajohtajan valta, vastuu ja tehtävät. Talouden osalta esitettiin, että työalajohtajan tulisi tuntea organisaatio mm. ymmärtämällä seurakunnan taloudellinen tilanne. Strateginen johtaminen sisältää mm. mallit ja ohjeet toiminnan suunnitteluun sekä ymmärryksen siitä, miten toiminnassa toteutetaan kristillistä arvopohjaa. Henkilöstöjohtaminen jakautuu aineistossa kuuteen osaan, jotka ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, suorituksen seuranta, irtisanominen ja uudelleensijoittaminen sekä osaamisen kehittäminen.

Itsensä johtamisen ulottuvuus jakautui aineiston analyysin mukaan seitsemään osa-alueeseen, jotka olivat työnkuvan selvittäminen, johtajan monet roolit, johtamisosaaminen ja kyky, johtajuuden kehittäminen, itsestä huolehtiminen, visioiminen ja sitoutuminen. Aineiston sisällönanalyysi ulottuvuudesta itsensä johtamisen on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 10. Työnkuvan selvittämiseen liittyi työalajohtajan päätösvallan, vastuun ja tehtävien selvittäminen sekä työalajohtajan oman esimiehen valta, vastuu ja tehtävät suhteessa työalajohtajaan. Työnkuvat määritellään yleisluontoisesti viran johtosäännössä ja tehtävänkuvauksessa. Johtajan monista rooleista esiin nousi mm. esimies, asiantuntija ja sillanrakentaja. Johtajan osaamiseen ja kykyihin kuuluvat mm. työalajohtamiseen liittyvät tiedot ja taidot.

Johtamisen kehittäminen vaatii kykyä uudistua. Muutosprosessi voi tarjota hyvän mahdollisuuden uudistumiseen. Johtajan tulee huolehtia itsestään. Johtajan työhyvinvointia edistävät työnohjaus ja työn rajaaminen. Vertaisuus edistää jaksamista ja sitä tarjoavat työyhteisön muut työalajohtajat, rovastikunnalliset ja valtakunnalliset työalajohtajien verkostot. Visioinnissa tulee huomioida kristillisen kasvatuksen vaaliminen, työnsuunnittelu ja

kehittävä ote. Työhön sitoutuminen vaatii sitoutumista yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja sitä edistää motivaatio johtamiseen. Johtajan työtä haastavat ylempänä johtoportaan päätetyt asiat, joista pitää viestiä tiimille ja joita pitää vaatia työntekijöiltä.

6.5 Sivuston rakenteeseen ja aineiston muotoon liittyvät tulokset

Analysoitu aineisto liittyen verkkosivuston rakenteeseen ja sisältöjen muotoon esitettiin monenlaisia toiveita. Sivustolle kaivattiin elementtejä, jotka edistävät vertaisuutta tarjoamalla mahdollisuuden esimerkiksi mentorointiin. Keskustelufoorumin lisäksi tätä vertaisuutta tukisi mahdollisuus löytää sellaisten kollegoiden yhteystietoja, jotka olisivat valmiita toimimaan juttukaverina ja tarjoamaan vertaisuutta.

Keskustelufoorumi, jossa voisi eteen tulevia caseja ratkoa ja mistä ne sitten jäisivät tuleviksi käytännön vinkeiksi.

Keskustelun kytkeytyminen someen

Yhteystietoja muihin seurakuntiin, mistä löytyy juttukaveri, kun joku asia on ratkaistava.

Hyviä käytäntöjä ja ideoita sekä erilaisia toimintamalleja, listoja ja tietoisuuksia toivottiin sivustolle. Myös tehtäviä, joilla voisi reflektoida ja arvioida omaa johtajuuttaan, ehdotettiin sivustolle.

Hyvät käytännöt tai "viikon vinkit" voisi olla aihepiireittäin.

Erlaiset muistilistat tai portaat/askeleet jonkun homman hyvin hoitamiseen olisi selkeitä.

Itse-reflektio-tehtävät tms. voisivat myös auttaa kehittymään johtajana.

Sivuston toivottiin toimivan paikkana, missä voisi yhdessä tutkia ja kehittää kasvatuksen johtajuutta, tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja jakaa materiaalia. Lisäksi kaivattiin tietoa erilaisista koulutuksista sekä sivua, jonne koottaisiin koulutusten ja seminaarien materiaalit myöhempää jatkokeskustelua varten. Näistä materiaaleista hyötyisivät nekin, jotka eivät syystä tai toisesta voineet osallistua koulutukseen.

Hiljainen tieto on se mikä pitäisi sanoittaa.

Työalajohtajien kokouksen antia ja jatkot

Vapaa ajatushautomo

Rakenteeltaan sivuston toivottiin olevan selkeä ja sen toivottiin linkkien avulla johdattelevan syvemmälle aiheeseen niitä, jotka kaipasivat lisätietoa. Myös kuhunkin osa-alueeseen liittyvää kirjallisuutta toivottiin löytyvän.

Tieto mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa, lähinnä otsikkotasolla. (O)

Loppuun linkit tarkempaan tekstiin.

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätty aineisto, työalajohtajien pitämät päiväkirjat sekä ohjausryhmän työskentely tuottivat tuloksia rakennettavan kasvatuksen työalajohtajan verkkosivuston rakenteeseen se sivuston sisältöihin ja niiden muotoon liittyen.

6.6 Työhyvinvointi, vuorovaikutus ja viestintä työalajohtajan johtamistyössä

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätyn aineiston sekä päiväkirjojen ja ohjausryhmän tuottaman aineiston sisällönanalyysi tuotti tuloksia, joiden pohjalta rakensin verkkosivuston ja tein sisällölliset jäsennykset. Näiden aineistojen pohjalta ohjausryhmän kanssa sovimme kolme tärkeintä johtamisen osa-aluetta, joista työryhmän kanssa ryhdyimme tuottamaan verkkosivut. Ensimmäiseksi työstettäväksi teemaksi valikoitui työhyvinvointi, joka nousi esiin kaikista kerätyistä aineistoista. Ohjausryhmän kanssa olimme sopineet, että työhyvinvoinnin lisäksi työryhmän kanssa tuotetaan sivustolle sivut otsikoilla Keskity vuorovaikutukseen sekä Viesti sisään ja ulos. Näiden johtamisen osa-alueiden valintaa vahvisti myös se, että molemmat teemat nousivat esiin työhyvinvoinnista keskustellessa.

Työryhmän työskentely osoitti, että johtamistyön näkökulmasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa olennaista on, että työalajohtaja tukee työntekijöiden osallisuutta edistämällä työntekijän kokemaa omistajuutta omaan työhönsä eli että työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön, hyödyntää osaamistaan, kokea työnsä merkittävänä ja kantaa vastuuta.

Omistajuus omasta työstä: asiantuntijoita tulis johtaa vastuuttaen ja valtuuttaen, että työntekijä kokee työnsä merkittävänä, hyödyntää osaamistaan ja omaa hallinnan tunteen omassa työssään. Esimieheltä tukea tähän.

Tasapuolisen työnjaon edistäminen nähtiin esimiehen tehtävänä ja tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tasapuolista työnjakoa voidaan edistää yhteisellä työn suunnittelulla ja työntekijän ajankäyttöön vaikuttamisella jaksamista ja työtä tukien. Epäreilu työnjako heikentää työilmapiiriä ja uhkaa hyvinvointia. Tämän lisäksi työhyvinvointia uhkaavat monenlaiset eettiset ongelmat, kuten henkilöstön keskinäinen riitely ja tilanteet, joissa työntekijän omat mielenkiinnon kohteet menevät ohi yhteisen työnäyn ja

työnantajan intressien. Työajattomuuden tilalle tullut työaika on tehnyt työmäärän näkyväksi ja edistänyt reilua työmäärien suhteen.

Esimiehen tehtävä on huolehtia tasapuolisesta työnjaosta.

Uskomus, että toisilla on enemmän töitä kuin toisilla, kiristää ilmapiiriä ja uhkaa hyvinvointia.

Liiallinen oman työn sisältöön vaikuttaminen johtanut työntekijän omien intressien menevän ohi yhteisten ja työnantajan.

Henkilösuhteiden hyvä tona vaikuttaa työhyvinvointiin. Jatkuva torailu syö kaikkien työhyvinvointia ja siihen on pyrittävä vaikuttamaan.

Työryhmän mielestä työhyvinvointia edistävät kohtaamiset esimiehen ja työntekijän välillä. Kohtaamisissa painottuvat esimiehen vuorovaikutustaidot, avoimuus sekä viestintä ja oikea-aikainen tiedottaminen.

Tiedottamisen, tiedonkulun merkitys tärkeää. Meillä itseasiassa lähti koko lähesimiesorganisaation rakentaminen tiedonkulun pohjalta. Esimies vastaa oikea-aikaisesta ja tasavertaisesta tiedonkulusta tiimiin, tiimistä ja tiimissä.

Seuraavaksi johtamisen osa-alueeksi työryhmätyöskentelyssä oli vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen keskittyminen näkyy työryhmän mukaan siinä, että työalajohtaja on läsnä työn arjessa ja edistää oikeudenmukaisuutta. Johtajan läsnäolo koostuu pysähtymisestä, kuuntelemisesta ja kuulemisesta. Hänen tulee olla riittävästi näkyvillä ja tavoitettavissa. Läsnäolo liitettiin myös arvostamiseen.

Esimiehen olisi hyvä olla "näkyvillä" ja riittävästi tavoitettavissa. Jos esimiestä ei näy työpaikalla tai hän on koko ajan kiireinen, se antaa negatiivisävytteisen signaalin työntekijöille. Oikeudenmukaisuus helposti kärsii, jos esimies ei ole riittävästi läsnä. Läsnä oleva esimies herättää luottamusta ja se myös onnistuessaan synnyttää luottamusta alaisiin ja synnyttää positiivista työmotivaatiota. Läsnäoloon liittyy myös taito kuunnella ja KUULLA mitä toisella on sanottavaa.

Johtaja huomioi erilaisuuden vuorovaikutustilanteissa ja edistää ja luo vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä ja rutiineja. Hän antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä kehittää omaa ja työyhteisönsä vuorovaikutusta. Lisäksi johtamistyötä haastavat hankalat vuorovaikutustilanteet, joihin johtamistyössä tulisi varautua ennaltaehkäisevästi ja joihin tulee niiden ilmaantuessa uskaltaa puuttua.

Vuorovaikutukseen liittyy minusta palautteen kerääminen työntekijöiltä ... Eli kuinka saan rakentavaa ja eteenpäin vievää palautetta esimiestyöstäni ja työyhteisöstä? Ja kuinka hyödynnämme sen?

Ovatko käytänteet sellaisia, missä kaikkien on mahdollista tuoda oma osaamisensa/näkökulmansa esiin vai palvelevatko kokouskäytäntömme lähinnä ekstroverteja työntekijöitä. Esimiehenä voin vaikuttaa käytäntöihin ja niiden monipuolisuuteen ja sen myötä pyrkiä vaikuttamaan siihen, että meillä on käytössä koko osaamispotentialiaali.

Olisiko hyvä, jos tässä vuorovaikutusosiossa olisi myös näkökulmia ja tukea siihen, kun sukset menee jostain syystä ristiin ja hommat ei toimi?

Sekä työhyvinvoinnista että vuorovaikutuksesta keskusteltaessa nousi esiin viestinnän tärkeys johtamistyössä. Näin ollen oli luontevaa, että viestintä oli kolmas työryhmän työtämä johtamisen osa-alue. Työryhmän mielestä viestinnässä tulee huomioida oikea tapa. Sen tulee olla avointa, suoraa ja siinä tulee hyödyntää oikeita viestinnän kanavia. Viestissä tulee tavoittaa kaikki asianosaiset. Viestin sisältö tulee olla oikeaa eli rehellistä, konkreettista ja tietoon perustuvaa.

Rehellinen, avoin ja suora viestintä alaisten suuntaan. Viestintä on oltava samantyyppistä kaikille (ketä siis asia koskee) ja tiedon on tavoitettava kaikki.

Johtajan tulee viestiä oikea-aikaisesti ja riittävän ajoissa niin, että viesti tavoittaa kaikki asianomaiset samaan aikaan. Tarvittaessa on huolehdittava sopivasta välitiedottamisesta keskeneräisten asioiden kohdalla. Johtajan tulee tunnistaa viestinnän eri muodot ja ymmärtää sen merkitys. Viestinnällä vaikutetaan tiedonkulkuun ja ehkäistään juorujen syntymistä.

Oikea aika, tapa, sisältö ja muoto. Omaan nonverbaaliin viestinnän tunnistaminen edes osin. Sen varmistaminen, että kaikki asianosaiset oikeasti saavat tiedon.

Olen huomannut, että myös sen tiedottaminen, että "tästä asiasta en saa vielä teitä tiedottaa." on ilmeä puhdistavampaa kuin, että vaietaan.

Sellainen "sopiva" välitiedottaminen pitäisi löytää. Että juurikin kerrotaan, ettei sailla mutta samalla vakuutus siitä että asiat etenevät ja ovat hyvissä käsissä.

Viestinnällä vaikutetaan myös organisaatiokulttuuriin sekä avoimuuden ja demokratian edistämiseen organisaatiossa. Sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä ja sen käytännöistä ja vastuista tulee sopia organisaatiossa sekä sitoutua sovittuun.

Tärkeää on myös että koko työtiimi sitoutuu sisäiseen tiedottamiseen. Ei pelkästään johtaja.

Näiden kolmen osa-alueen lisäksi työryhmän kanssa rakennettiin vertaisuutta edistävä sivu, minne työalajohtajat saivat halutessaan tehdä oman profiilinsa. Kyseiset henkilöt profiiliin tehdessään ilmaisivat olevansa seurakuntien kasvatuksen työalajohtajien käytettävissä johtamiskysymyksissä. Työryhmästä oman profiiliin tekivät kahdeksan työalajohtajaa.

6.7 Työryhmän arvioinnin tulokset yhteiskehittämisestä

Yhteiskehittämistä arvioitiin lokakuussa 2018 Metropolia Ammattikorkeakoulun luomalla kyselylomakkeella, jota muokattiin tarkoitukseen sopivaksi. Arviointikyselyllä pyrin selvittämään, onko yhteiskehittämisprosessi saavuttanut niitä päämääriä, joihin yhteiskehittämisellä pyritään. Kyselyllä vastaajat arvioivat yhteiskehittämisen hyötyä, yhdessä toimimista, käytettyjä menetelmiä, yhteiskehittämisen johtamista ja yhteiskehittämisen tuomaa lisäarvoa. Arviointi tapahtui ottamalla kantaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoksi kyllä, osittain tai ei. Lisäksi kyselyn alussa taustatiedoksi kerättiin tiedot siitä, oliko vastaaja osallistunut sivuston editointiin tai työryhmän Facebook-sivulla käytyihin keskusteluihin. Kyselyn lopussa vastaaja sai esittää kehittämisideoita työryhmän työskentelylle. Työryhmässä oli arvioinnin keräämisen aikaan 15 jäsentä ja näistä kyselyyn vastasi kymmenen. Vastausten perusteella sivuston editointiin osallistui puolet vastaajista. Ne, jotka eivät olleet osallistuneet editointiin mainitsivat yleisimmäksi syyksi ajan puutteen. Lisäksi yksi vastaajista koki, ettei osannut päivittää ja toinen koki esteeksi sen, että työryhmän työskentely tapahtui sosiaalisessa mediassa

En ole kokenut osaavani. Tai ettei minulla ole ollut tarvetta.

Kesän ja syksyn ajan on ollut ajatuksissa, sanoissa ja teoissa jotenkin niin paljon kaikkea, että en ole saanut aikaiseksi.

Työryhmän Facebook-sivulla käytäviin keskusteluihin osallistui vastauksien perusteella kuusi vastaajaa. Keskusteluun osallistumisen esteitä loppuilla olivat ajan puute tai se, että oma ajatus oli jo ehditty kertoa.

Oli vähän nihkeästi aikaa, niin en sitten jaksanut.

Olen seurannut keskusteluja ja kokenut että keskustelu on ollut monipuolista ja asiantuntevaa ja siksi myös kokenut, ettei siihen ole ollut lisättävää.

Se mitä on ollut mielessä, on jo sanottu.

Yhteiskehittelyn onnistumista voidaan kuvata indeksin avulla, jonka Metropolia Ammatti-
korkeakoulu on määritellyt. Indeksi saadaan, kun lasketaan yhteen kyllä-vastausten
määrä ja jaetaan se kaikkien vastausten määrällä. Lopuksi luku kerrotaan sadalla ja saa-
daan ns. onnistumisprosentti. (Harra ym. 2013, 17.) Yhteiskehittämisestä saatua hyötyä
arvioitiin neljällä monivalintaväittämällä, joissa vastausvaihtoehdot olivat kyllä, osittain ja
ei. Vastausten perusteella työryhmän yhteiskehittämisen kokonaisuonnistumisprosentiksi
tuli 53 prosenttia.

Yhteiskehittämisen hyötyä arvioitiin neljällä väittämällä, jotka olivat: tulokset ovat olleet
heti havaittavissa, yhteiskehittäminen tuotti uutta tietoa, kaikki osapuolet hyötyivät ja kehittä-
minen ilmenee arjen käytännöissä. Onnistumisprosentti hyödyn arvioinnissa oli 50 pro-
senttia. Erityisesti koettiin, että uutta tietoa tuotettiin ja tulokset olivat heti havaittavissa. Ai-
noastaan yksi vastaaja vastasi ei väittämään kaikki osapuolet hyötyivät yhteiskehittämi-
sestä ja toinen vastaaja vastasi ei väittämään siitä, ilmeneekö kehittäminen arjen käytän-
nöissä.

Yhdessä toimimista arvioivia väittämiä oli yhdeksän. Näitä väittämiä olivat: ilmapiiri oli voi-
maannuttava, ilmapiiri loi onnistumisen kokemuksia, vuorovaikutus oli tasavertaista ja
kunnioittavaa, vuorovaikutus oli dialogista, yhteiset lähtökohdat määriteltiin, yhteiset peli-
säännöt määriteltiin, yhteinen päämäärä luotiin, kaikki osallistuivat tasaveroisesti ja osal-
listujat sitoutuivat yhteiseen prosessiin. Onnistumisprosentti yhdessä toimimisessa oli 52
prosenttia. Vastauksissa korostui, ettei kaikki osallistuneet tasaveroisesti tai sitoutuneet
yhteiseen prosessiin. Seitsemän vastaajaa kymmenestä vastasi ei väittämään: kaikki
osallistuivat tasaveroisesti. Tämä laski onnistumisprosenttia. Vastausten perusteella kui-
tenkin koettiin, että vuorovaikutus oli dialogista, tasavertaista ja kunnioittavaa. Ilmapiiri ko-
ettiin voimaannuttavaksi ja se loi onnistumisen kokemuksia. Lisäksi yhteinen päämäärä
luotiin. Näihin väittämiin ei tullut yhtään ei vastausta.

Yhteiskehittämisen menetelmiä arvioitiin vastaamalla seitsemään väittämään, joita olivat:
Menetelmiä käytettiin luovasti, menetelmät valittiin päämääräsuuntautuneesti, menetelmät
valittiin edellisen vaiheen mukaan, tuloksena oli uusia konsepteja, malleja, työvälineitä tai
työtapoja, yhteiskehittäminen on jatkuvaa, toiminta oli yhteisvastuullista ja toimijoiden roo-
lit määrittyivät menetelmän mukaan. Onnistumisprosentti menetelmien osalta oli 40 pro-
senttia. Eniten kyllä vastauksia keräsivät väittämät, menetelmiä valittiin luovasti ja mene-
telmiä valittiin päämääräsuuntautuneesti. Toiminnan yhteisvastuullisuus keräsi eniten ei
vastauksia. Tähän vastauksen: ei, antoi kaksi vastaajaa kymmenestä.

Johtamista yhteiskehittämisessä arvioitiin neljän monivalintaväittämän avulla: paikat (tilat,
verkko ja verkostot) tukivat yhteiskehittämistä, ennakkovalmistelut olivat onnistuneet,

yhteiskehittäminen vedettiin tarkoituksenmukaisesti ja yhteiskehittämisen vetäminen oli demokraattista. Onnistumisprosentti oli 73 prosenttia. Yhtään ei vastausta ei annettu arvioitaessa yhteiskehittämisen johtamista.

Yhteiskehittämisen tuottamaa lisäarvoa arvioitiin 11 väittämällä: osaaminen syveni/laajeni yhteiskehittämisprosessin aikana, yhteiskehittäminen vahvisti yhteisöllistä oppimista, luovuus ja innovointi vahvistuivat yhteiskehittämisprosessin aikana, jaettu ymmärrys tavoitteista ja käsitteistä vahvistui, osallistujien kokemukset hyödynnettiin, ”piilossa” olevat asiat saatiin näkyviksi, olennaiset asiat tulivat näkyviksi, asiat priorisoituivat, prosessissa luotiin uusia kumppanuuksia ja prosessissa tunnistettiin kehittämisen paikkoja. Onnistumisprosentti oli 49 prosenttia. Erityisesti koettiin, että osallistujien kokemuksia hyödynnettiin ja että jaettu ymmärrys tavoitteista ja käsitteistä vahvistui. Ei vastauksia keräsi kaksi väittämää. Yksi vastaaja vastasi ei väittämään ”piilossa” olevien asioiden näkyväksi tekemisestä ja toinen vastaaja vastasi ei väittämään uusien kumppanuuksien luomisesta.

Työryhmältä pyydettiin kehittämisideoita työryhmän työskentelyyn tulevaisuudessa. Tähän vastasi kaksi vastaajaa. Toinen vastaajista nosti esiin motivoinnin hankaluuden ja toinen vastaaja antoi selityksiä omiin vastauksiinsa.

Ihmisiä näyttää olevan hankala motivoida.

Tässä lähinnä selittelyjä omiin vastauksiini. En ole kesän ja syksyn aikana ollut aktiivisesti (aina en edes passiivisesti) mukana työryhmän työskentelyssä. En koe osavani vastata kaikkiin kysymyksiin mitenkään.

Työryhmän yhteiskehittämisprosessin arviointi tuotti tuloksia, joiden pohjalta työskentelyä on mahdollista kehittää. Arviointi paljasti sen, missä onnistuttiin, kuten prosessin johtamisessa sekä sen mihin jatkossa tulisi kiinnittää huomiota kuten työryhmän jäsenten sitouttamiseen ja motivointiin.

7 HANKKEEN TUOTOS: KASVATUKSEN TYÖALAJOHTAJAN SIVUSTO

7.1 Tuotoksen esittely


Kehittämishankkeen tuotoksena valmistui seurakunnan kasvatuksen työalajohtajille tarkoitettu verkkosivusto johtamistyön tueksi. Sivusto esittelee työalajohtajan johtamistyön keskeiset osa-alueet, jotka on löydetty hankkeen aineistonkeruun myötä. Materiaali tuotettiin yhteiskehittämällä seurakuntien kasvatuksen työalajohtajien ja kirkon kasvatuksen asiantuntijoiden kanssa. Verkkosivuston tarkoitus on tarjota tukea työalajohtajille. Se on yhteiskehittämisen kautta rakennetun näkemyksen esittelyn paikka ja tarkoitettu tueksi erityisesti heille, jotka eivät ole syystä tai toisesta osallistuneet yhteiskehittämisprosessiin. Sivuston osoitetta ei julkaista tässä raportissa sillä sen levityksen laajuus on vielä auki ja mahdollisesti se sijoitetaan tulevaan uudistettuun Kirkon intraan.

Verkkosivuston alustaksi valikoitui New Google Sites. Alustan valintaa puolsi se, että kyseessä on ilmainen, pääosin suomenkielinen, toimiva kaikenkokoisilla näytöillä ja visuaaliselta ilmeeltään nykyaikainen alusta. Sen editointiin ei tarvita graafisia suunnittelutaitoja eikä ohjelmointiosaamista ja editointi onnistuu useiden henkilöiden kanssa samanaikaisesti. Lisäksi sivuston rakentamisessa voidaan hyödyntää muita Google-palveluja. (G Suite 2018b.) Koska vuorovaikutukseltaan New Google Sites ei täytä yhteiskehittämisen tarpeita, päätimme ohjausryhmän kanssa ottaa sen rinnalle sosiaalisen median, joka tukisi vuorovaikutuksellisuutta yhteiskehittämisessä. Sosiaalisen median kanavaksi valikoitui Facebook, joka on kohderyhmälle tuttu väline.

Sivuston teemaksi valitsin New Google Sites:n Vision ja fontiksi perinteisen. Kuvitukseksi valitsin legoiheen. Valintaani vaikutti erityisesti se, että ilmainen kuvapankkipalvelu Pixabay tarjosi vapaasti käytettäväksi runsaasti legoiheisia kuvia, joilla oli mahdollista kuvittaa koko sivusto ilmeeltään yhdenmukaiseksi (Pixabay 2019). Lisäksi ohjausryhmän kanssa olimme sitä mieltä, että legoihe sopi hyvin nimenomaan kasvatuksen sivustolle. Pixabayn kuvapankkipalvelun käytöstä tiedotetaan sivuston etusivulla.

Sivuston rakenteessa siirtymispalkki sivulta toiselle on sijoitettu yläpalkkiin, joka esittelee sivuston pääsivut, joiden alta aukeavat alisivut. Lisätietoja otsikon alta löytyvät pääotsikot, jotka eivät mahdu yläpalkkiin. Se, kuinka paljon otsikoita näkyy yläpalkissa, riippuu näytön selaimen asetuksista valitusta zoomaustasosta. Yläpalkki on kiinnitetty ja kulkee sivua rullattaessa mukana niin, että navigointi sivulta toiselle onnistuu ilman palaamista takaisin sivun alkuun. Seuraavalla sivulla esittelen verkkosivuston etusivun, kuva 1, joka on näyttökuvana verkkosivuston etusivusta.

Kasvatuksen työalajohtaja
Etusivu Johda ihmisiä Johda asioita Johda itseäsi Hyödynnä hyvät käytännöt Lisätietoja



Työalajohtaja

Kehitetään yhdessä kasvatuksen johtajuutta

Keskustele

Anna palautetta

Ajankohtaista

Menovinkit

Hankkeesta

Hiekkalaatikko

Työryhmän verstaat

Tervetuloa kasvatuksen työalajohtajan sivustolle!

Tällä sivustolla hahmotamme yhdessä työalajohtajan johtamismaailmaa

Sivuston sisällöt ovat yhteisöme tuottamia. Yhteisö koostuu hankkeen ohjausryhmästä ja työryhmästä.


Sivuston tarkoituksena ei ole tyhjentävästi määritellä kasvatuksen työalajohtajuutta vaan jakaa ja tuottaa materiaalia, jonka avulla voimme kehittää johtajuutta kirkon kasvatustyössä.

Sivuston pääotsikkotasolla johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen ja itsensä johtamiseen. Käytännön tasolla nämä limittyvät toisiinsa.

Tehdään yhdessä, jaetaan hyviä käytäntöjä ja keskustellaan.

Tervetuloa talkoisiin!

Hyvän esimiestyön merkitys - Marja-Liisa Manka




Hyvän esimiestyön merkitys

"Esimiestyö on tärkeää siksi, että inhimillinen pääoma on jokaisen tulevaisuuden organisaation tärkein menestystekijä eli 50-90% arvosta syntyy ihmisistä, siitä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, osaamisesta ja kulttuurista. Inhimillisen pääoman kunto on nimenomaan tärkeä ja siihen esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa."

-Työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka

Johtaminen työnä - haastatteluja johtajan arjesta




Mitä on hyvä johtaminen? Miten muutosta johdetaan? Mitä on vastuullinen johtaminen? Mitä on eettinen johtaminen? Mitä ovat johtamisen haasteet? Mitä organisaatiokulttuuri merkitsee ja mikä johtamisessa innostaa?

Haastateltavina:


- Susanna Niinistö-Sivuranta - Kehitysjohtaja, Helsingin yliopisto, Opetuksen toimiala
- Inka Hetemäki - Ohjelmajohtaja, Unicef
- Tarja Tyni - Johtaja, MandatumLife, yritykset ja liiketoiminnan kehitys

Käyttöoikeudet



Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](#)

Sivuston lego-kuvat



Sivusto on Yamk-opinnäytetyönä (LAMK) startattu työelämän kehittämishanke

Hankkeen *avoiteena* on tuottaa yhteiskehittämisen keinoin seurakunnan kasvatustyön johtajalle verkkopohjainen materiaali johtamisen tueksi. *Tarkoituksena* on kehittää seurakunnan kasvatustyön johtajuutta ja tukea työalajohtajaa tehtävässään mm. vertaisuuden avulla.

Kehittämishankkeen *tilaajana* toimii Kirkon koulutuskeskus.

Yhteistyökumppaneina ovat Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat (KNT ry), Mikkelin hiippakunta sekä seurakuntien kasvatuksen työalajohtajista koottu työryhmä, joka rakentaa sivustoa.

KUVA 1. Etusivu

Sivusto on suojattu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä, joka antaa käyttäjälle oikeuden vapaasti kopioida ja jakaa aineistoa missä tahansa muodossa tai formaatissa, sekä muokata, muunnella ja rakentaa materiaalia mihin tahansa, myös kaupalliseen tarkoitukseen. Ehtoina on, että lähde merkitään asianmukaisesti, tarjotaan linkki lisenssiin ja kerrotaan, millaisia muutoksia on tehty. Mikäli aineistoa muokataan tai sen pohjalta luodaan uusia aineistoja, on aineisto jaettava samalla lisenssillä kuin alkuperäinen aineisto. (Creative Commons 2018.) Lisenssistä tiedotetaan etusivulla. Kehittämishankkeen tiedot on sijoitettu alatunnisteeseen, joka näkyy jokaisella sivuston sivulla.

Hankkeen tulokset osoittivat, että kasvatuksen työalajohtajien johtamistyön osa-alueet voidaan sijoittaa kolmen ulottuvuuden alle. Nämä ulottuvuudet ovat osa sivuston pääotsikkoja. Pääotsikot, kuten ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, itsensä johtaminen koavina sivuina. Näiden kokoomasivujen alisivuille on mahdollista siirtyä niin yläpalkista kuin kokoomasivun linkeistä. Kuva 2 on näyttökuvana pääotsikko sivusta: Johda itseäsi.

Etusivu Johda ihmisiä ▼ Johda asioita ▼ Johda itseäsi ▼ Hyödynnä hyvät käytännöt ▼ Keskustele Anna palautetta Ajankohtaista



Johda itseäsi

Työalajohtaja johtaa työalansa asioita ja ihmisiä.

Työalajohtajalla on esimies, jonka tukeen tulee voida turvautua. Jokaisen tulee myös johtaa itseään. Onnistunut itsensä johtaminen näkyy omien vahvuuksien hyödyntämisellä ja vastuunottona yhteisistä tavoitteista.

Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin.



[Selvitä työnkuvasi](#)



[Tunnista monet roolisi](#)



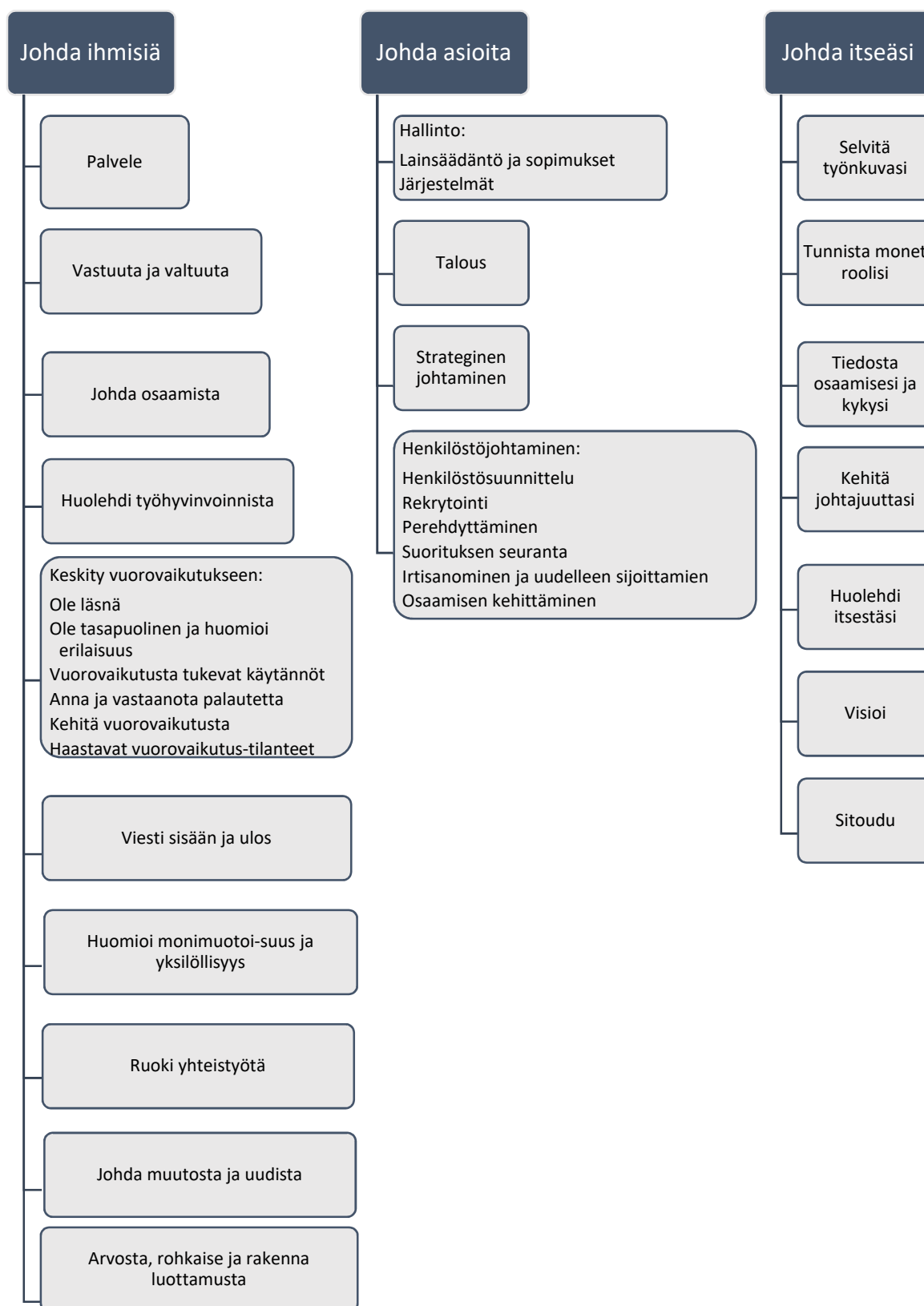
[Tiedosta osaamisesi ja kykysi](#)



[Kehitä johtajuuttasi](#)

KUVA 2. Näyte kokoomasivusta Johda itseäsi

Sivuston otsikkotasoa on johdettu aineistonkeruun tuottamista tuloksista sekä työryhmän työskentelyyn myötä. Kuvio 12 esittelee sivuston pää- ja alaotsikot johtamisen eri osa-alueista, joilla jokaisella on oma sivunsa sivustolla.



KUVIO 12. Sivuston pää- ja alaotsikot

Opinnäytetyön osuuteen kuului kolmen keskeisen johtamisen osa-alueen käsittely työryhmän kanssa. Yhteiskehittämällä etsimme yksittäisille johtamisen osa-alueille yhteistä näkemystä ja työskentelyn pohjalta rakensimme osa-alueelle oman sivun. Tälle sivulle kokosimme teemaan liittyvää olemassa olevaa materiaalia ja tarvittaessa tuotimme uutta. Nämä kolme johtamisen osa-aluetta, joille sivut rakensimme, olivat: Huolehdi työhyvinvoinnista, Keskity vuorovaikutukseen sekä Viesti sisään ja ulos. Kuva 3 on näyte työryhmän keskustelun pohjalta rakennetusta sivusta Huolehdi työhyvinvoinnista.



KUVA 3. Näyte sivusta Huolehdi työhyvinvoinnista

Jokaisessa työryhmän kanssa rakennetussa sivussa on esitelty jokin aiheeseen liittyvä video, materiaali tai verkkosivu, joka on upotettu sivulle. Näin sivuston kautta on mahdollista suunnistaa erilaisille johtamissivustoille tai löytää aihetta koskevia lehtiartikkeleja, blogeja, keskustelupalstoja, webinaareja ja muita esityksiä.

Pyrimme työryhmän kanssa siihen, ettei yksittäinen sivu tulisi liian täyteen. Tällä linjauksella pyrimme estämään sen, ettei sivustoa koeta raskaaksi. Tästä syystä joillekin sivuille, kuten Keskity vuorovaikutukseen-sivulle rakensimme omia alisivuja. Lisäksi sivujen välille teimme linkityksiä silloin kun teemat koskettavat toisiaan. Esimerkiksi työryhmän keskustelussa liittyen työhyvinvointiin, nousi esiin vuorovaikutuksen ja viestinnän yhteys

kyseiseen johtamisen osa-alueeseen. Nämä sivut linkitimme työhyvinvointia käsittelevään sivuun. Kuva 4, havainnollistaa linkitystä sivujen välillä.

Etusivu Johda ihmisiä ▼ Johda asioita ▼ Johda itseäsi ▼ Hyödynnä hyvät käytännöt ▼ Keskustele Anna palautetta Ajankohtaista


Hyvän johtamisen kriteerit - Työterveyslaitos

Työntekijän kokemus osallisuudesta omassa työssään ruokkii hyvinvointia työssä


Osallisuus on laajasti ajateltuna liittymistä, kuulumista ja vaikuttamista yhteisössä. Osallisuus on vastavuoroista: Yhteisö ottaa jäsenensä huomioon ja jäsen pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin. Esimiehenä edistät työntekijöiden osallisuuden kokemusta, kun huolehdit siitä, että työntekijä:

- Kokee omistajuutta omaan työhönsä
- Voi vaikuttaa työnsä sisältöön
- [Voi hyödyntää osaamistaan](#)
- [Kokee työnsä merkittäväksi](#)
- Kokee osallisuutta työn rakenteen kehittämisessä
- [Kantaa vastuuta](#)

Työntekijän ja esimiehen keskinäiset kohtaamiset tukevat työhyvinvointia:



[Keskity vuorovaikutukseen](#)



[Kiinnitä huomiota viestintään](#)


KUVA 4. näyte linkityksestä sivujen välillä

Jokainen sivu sisältää myös listan aiheeseen liittyvästä suositeltavasta kirjallisuudesta kuten tutkimuksista, oppikirjoista, opinnäytetyöistä ja oppaista. Mikäli suositeltava kirjallisuus on löydettävissä sähköisenä, lisätään kyseisen teoksen linkki, mistä teos on löydettävissä. Lisäksi kyseiseen johtamisen osa-alueeseen liittyvät hyvät käytännöt on upotettu sivulle ja nämä upotukset toimivat linkkeinä Hyvät käytännöt-sivulle. Hyvät käytännöt kokoomasivulle pääsee myös yläpalkista, sillä se on yksi pääsivuista. Vuorovaikutuksellisuutta sivustolla pyrimme edistämään upottamalla yksittäisille sivuille Disqus-komentointikentän. Kommentointikenttä tarjoaa sivuston vierailijoille mahdollisuuden sisältöjen kommentointiin sekä tiedostojen kuten kuvien ja videoiden jakamiseen. Lisäksi kommentointikentällä


pyrimme edistämään vierailijan sitoutumista sivustoon. Kuva 5 on näyte Disqus-kommentointikentästä, kirjallisuussuosituksista sekä linkityksestä hyviin käytäntöihin sivulla Huolehdi työhyvinvoinnista.

Etusivu Johda ihmisiä ▼ Johda asioita ▼ Johda itseäsi ▼ Hyödynnä hyvät käytännöt ▼ Keskustele Anna palautetta Ajankohtaista

Näillä on pyritty tavoittamaan tasapuolista työnjakoa:



[Moduulityöaika](#)



[Työparirakenne kasvatuksessa](#)

Lukuvinkit:

- Hiekkataipale, M-M. 2018. *Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context*. Jyväskylä university. Business and Economics. Väitöskirja. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57328/Hiekkataipale_Minna-Maarja_screen.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita. Sivut 165-196
- Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi: www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Sivut 211-242.

0 Kommenttia Työhyvinvointi Johanna Nyman ▼

♥ Suosittele
 Tweet
 Jaa
Uusin ensin ▼

Ole ensimmäinen, joka kommentoi.

KUVA 5. Näyte Disqus-kommentointikentästä, kirjallisuussuosituksista sekä linkityksestä hyviin käytäntöihin

Vertaisuuden edistämiseksi sivustolta löytyy Keskustele johtamisesta-sivu, minne vertaisuuteen käytettävissä olevat kasvatuksen työalajohtajat ovat tehneet oman profiilinsa. Profiili sisältää kyseisen työalajohtajan kuvan. Lisäksi profiilissa mainitaan seurakunta, missä kyseinen työalajohtaja työskentelee, nimike, johtamansa tiimin kokoonpano ja yhteystiedot. Näiden tietojen tarkoituksena on helpottaa sivustolta keskusteluapua hakevaa työalajohtajaa valitsemaan oikea henkilö. Sivulta löytyy myös linkki perustamani suljetun Facebook-ryhmän, Kirkon nuorisotyön johtajat-sivulle, missä on mahdollista käydä keskustelua työhön kuten johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Kuva 6 on näyttökuvaa

Keskustele johtamisesta-sivusta. Yksityisyysdenuojoan vuoksi näyttökuvassa ei näytetä työalajohtajien profiileja.



Etusivu Johda ihmisiä ▾ Johda asioita ▾ Johda itseäsi ▾ Hyödynnä hyvät käytännöt ▾ Keskustele Anna palautetta Ajankohtaista

Keskustele johtamisesta

Olisiko joku muu jo ratkaisut sen?

Johtaminen on aiempaa monimutkaisempaa ja vaativampaa sekä tarve jatkuvaan oppimiseen on suurempi. Johtajan pitää kyetä laaja-alaiseen ajatteluun ja päätöksentekoon sekä kehittää osaamistaan.

Onneksi jokaista vastausta ei tarvitse keksiä itse. On hyvä taito pyytää apua. Viisastakin se on erityisesti silloin kun on kollegoja käytettävissä. Vertaisuus tarjoaa tukea esimiestyölle. Johtajien tarve vertaisuudelle perustuu ammatillisen kasvun vaateeseen, kykyyn kohdata haasteita, tarpeeseen miettiä työn kysymyksiä jonkun kanssa, joka tuntee kentän sekä hahmottaakseen omaa kyvykkyyttään johtajana.

Tulehan siis vaihtamaan ajatuksia!

Keskustele johtamiseen liittyvistä kysymyksistä Facebookin Kirkon nuorisotyön johtajat-ryhmässä:
www.facebook.com/groups/1473239979454391/

Voit myös ottaa yhteyttä meihin, jos kaipaat kaveria ajatusten vaihtoon tai muuta johtamiseen liittyvää jeesiä:

KUVA 6. Näyttökuvaa sivusta Keskustele johtamisesta


Kasvatuksen työalajohtajan verkkosivusto sisältää myös editointia varten omat sivunsa. Hiekkalaatikko-sivu on tyhjä sivu, missä on mahdollista harjoitella editointityökalujen käyttöä. Lisäksi editointia varten on rakenteilla oleville sivuille omat Verstas-sivut, joilla sivujen rakentaminen tapahtuu. Kun sivu on valmis, siirretään se pois verstaalta ja kyseinen verstassivu poistetaan. Verstassivuja voivat seurata kaikki. Sivustolta löytyy myös palautesivu, missä on käytössä sama palautelomake, jonka rakensin kerätäkseni käyttäjiltä palautetta sivustosta sekä Ajankohtaista-sivu, minne kootaan ajankohtaisia johtamiseen liittyviä artikkeleja. Näiden sivujen lisäksi sivustolla on Menovinkit-sivu, mistä löytyy tulossa olevia johtamiseen liittyviä seminaareja, koulutuksia ja kokoontumisia sekä Hanke-sivu, millä esitellään hanke kertomalla tiedot tilaajasta ja yhteistyökumppaneista, hankkeen lähtökohdista,

tavoitteesta ja tarkoituksesta. Hanke-sivulle esitellään myös ohjausryhmän ja työryhmän jäsenet.

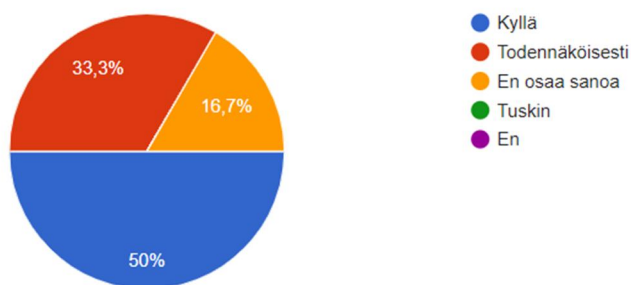
7.2 Palaute

Keräsin palautetta kentän työalajohtajilta palautekyselyllä. Palautekysely oli upotettu työalajohtajien sivustolle 22.9.2018. Palautetta pyydettiin Kirkon nuorisotyön johtajat Facebook-ryhmän jäseniltä, joita oli palautetta pyydettyäessä 62 jäsentä. Lisäksi pyysin sähköpostilla 9.10.2018 hiippakuntien kasvatuksen sihteereitä ja asiantuntijoita välittämään tiedon sivustosta alueensa työalajohtajille, jonka mukana oli myös pyyntö antaa palautetta sivusta 19.10.2018 mennessä. Palautekyselyyn vastasi 12 vastaajaa. Palautekyselyllä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat sivuston hyödylliseksi. Lisäksi kerättiin avointa palautetta sivuston käytettävyydestä, ilmeestä, sisällöstä ja vuorovaikutuksellisuudesta. Kyselylomakkeessa oli lopuksi mahdollisuus kertoa kehittämisideoita ja muuta palautetta sivustoon liittyen.

Ensimmäinen kysymys kyselylomakkeessa oli: Uskotko tulevaisuudessa hyödyntäväsi sivustoa johtamistehtävässasi? Kuviossa 13 esitellään saadut vastaukset.

Uskotko tulevaisuudessa hyödyntäväsi sivustoa johtamistehtävässasi? 

12 vastausta



KUVIO 13. Uskotko tulevaisuudessa hyödyntäväsi sivustoa johtamistehtävässasi

Vastaajista puolet vastasi kyllä ja neljä vastasi todennäköisesti. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ei tai tuskin. Tästä voidaan päätellä, että sivuston koetaan hyödyttävän työalajohtajan johtamistyötä.

Toisena kyselylomakkeessa vastaajat saivat arvioida sivuston käytettävyyttä. Käytettävyyttä arvioi 11 vastaajaa. Vastauksissa korostui, että sivusto koettiin selkeäksi ja käytettävyydeltään helpoksi. Yksittäisissä vastauksissa kiiteltiin sivuston toimista mobiilissa, pohdittiin, onko sivuja määrällisesti liikaa ja todettiin sisällön olevan vielä pirstaleista.

Rullautuu hyvin mobiilissa ja otsikkotasoa on selkeä. On helppo etsiä, mikä itseä kiinnostaa.

Sivut on rakennettu hyvin ja sieltä löytyy hyvin tietoa. Sivut ovat selkeät ja todella hienot.

Otsikkojako on selkeä, sisältö vielä pirstaleista.

Kolmanneksi vastaajat arvioivat sivuston ilmettä. Vastauksia tuli 11. Sivuston ilme sai vastaajilta paljon myönteistä palautetta. Sivusto oli koettu visuaalisesti houkuttelevaksi, kauniiksi, raikkaaksi, nykyaikaiseksi ja mielenkiintoa herättäväksi. Pirstaleisuus nousi yksittäisessä vastauksessa myös ilmeen arvioinnissa esiin. Yksi vastaaja mainitsi videot hyvänä tapana jakaa tietoa. Toinen koki niiden sekä linkkien aiheuttavan sekavuutta.

Videot on hyvä ja ajanmukainen tapa jakaa tietoa. Kuvitus on reipas, ei lälly.

Ilme on vielä pirstaleisen oloinen. On hyvä, että on videoita ja erilaisia linkkejä, mutta se myös luo sekavuuden tunnetta sivustolle

Sivusto on visuaalisesti houkutteleva.

Kaikki vastaajista arvioivat sisältöä. Vastauksissa sisältöä pidettiin kattavana ja hyödyllisenä. Sisältö koettiin johdattelevan erilaisten työssä vastaantulevien teemojen äärelle ja tarjoavan virikkeitä. Sivuston uskottiin kehittyvän käytön myötä ja kiitosta sai sisällön tuottaminen parvessa.

Sisältö toimii. Hyviä teemoja ja tarpeellisia teemoja. Sivuston sisällöt antavat sopivasti virikkeitä, joiden kautta on helppo syventyä eri teemojen äärelle.

Kattava ja antaa vastauksia moniin kysymyksiin, joita työssä tulee vastaan.

Vuorovaikutuksellisuutta arvioi seitsemän vastaajista. Vuorovaikutuksellisuuden koettiin olevan riittävää ja kiitosta sai työntekijöiden yhteystietojen löytyminen sivustolta. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi ehdotettiin työntekijöiden pitämiä videoblogeja, joissa olisi kommentointimahdollisuus sekä webinaareja.

On hyvä että sivustoon on linkitetty paljon työntekijöitä joilla on erilaista kokemusta kirkon nuorisotyöstä.

Vuorovaikutuksellisuus on riittävää. Yksi näkökulma voisi olla se, että sivustolle voisi käydä jättämässä esim. videoblogeja, joita voisi muut käydä kommentoimassa. Tai mitä jos sivustolla olisi esim. säännöllisin väliajoin webinaareja eri teemoista?

Kehittämisideoita sivustolle antoi seitsemän vastaajaa. Sivuston ajan tasalla pysyminen nousi esiin vastauksissa. Vastauksissa ehdotettiin vastuuvuoroja sivuston päivittämiselle sekä omia moderaattoreita. Lisäksi nousi esiin sivuston laajempi hyödynnettävyys, joka lisääntyisi laajentamalla sivusto myös muiden kuin kasvatuksen työalajohtajien käyttöön.

Ehkä suuri haaste liittyy siihen kuinka sivusto pysyy ajan tasalla ja kuinka paljon sinne tuotetaan lisämateriaalia. Olisiko mahdollista ajatella, että sivustolla olisi oma tai omia moderaattoreita. Toki ideaalitulanteessa käyttäjät itse täydentävät sivuston sisältöä, jolloin se pysyy ajan tasalla.

Sivustoa voisi hyödyntää laajemmin, jos puhuttaisiin vain Työalajohtajuudesta, ei Kasvatuksen työalajohtajuudesta. Teemat oli sellaisia, jotka koskettavat kaikkia työalajohtajia

Viimeiseksi palautelomakkeessa pyydettiin muuta palautetta. Vastauksia tuli kuusi ja niissä kiitettiin materiaalin rakentamisesta ja todettiin sen hyödyllisyys. Lisäksi esiin nousi materiaalin markkinoinnin tärkeys.

Mahtava projekti. Hienoa että tällainen on nyt olemassa!

Minulle tästä sivustosta tulee olemaan paljon iloa. Halu kehittää työtä ja itseä johtajana on kova.

Lisäksi yhdessä palautteessa toivottiin, että erityisesti henkilöstöjohtamisen sivuille tulisi työkaluja esimerkiksi listaa siitä, mitä kaikkea esimiehen velvollisuuksiin, koska usein kuulee työalajohtajilta vaikeudesta huomata hoitaa kaikkia työalajohtajan tehtäviin kuuluvia asioita. Henkilöstöjohtamisen sivulle pyydettiin mm. varhaisen tuen toimintamallia, riskien kartoitus- ja kehityskeskustelu- ja varhaisen puuttumisen lomakkeita. Mikäli mahdollisimman moni asia löytyisi yhdeltä sivustolta, se helpottaisi palautteen mukaan työalajohtajan arkityötä.

7.3 Käyttäjäseuranta

Verkkosivuston käyttäjätalastoja olen seurannut Google Analyticsin avulla. Google Analytics tarjoaa ilmaiset työkalut sivuston liikenteen analysointiin (Google Marketing Platform 2019). Sen avulla on mahdollista seurata kävijätalastoja niin reaaliaikaisesti kuin valitulla aikavälillä. Kuva 7 on näyttökuva sivuston liikenteestä aikavälillä 22.9.2018-31.1.2019.

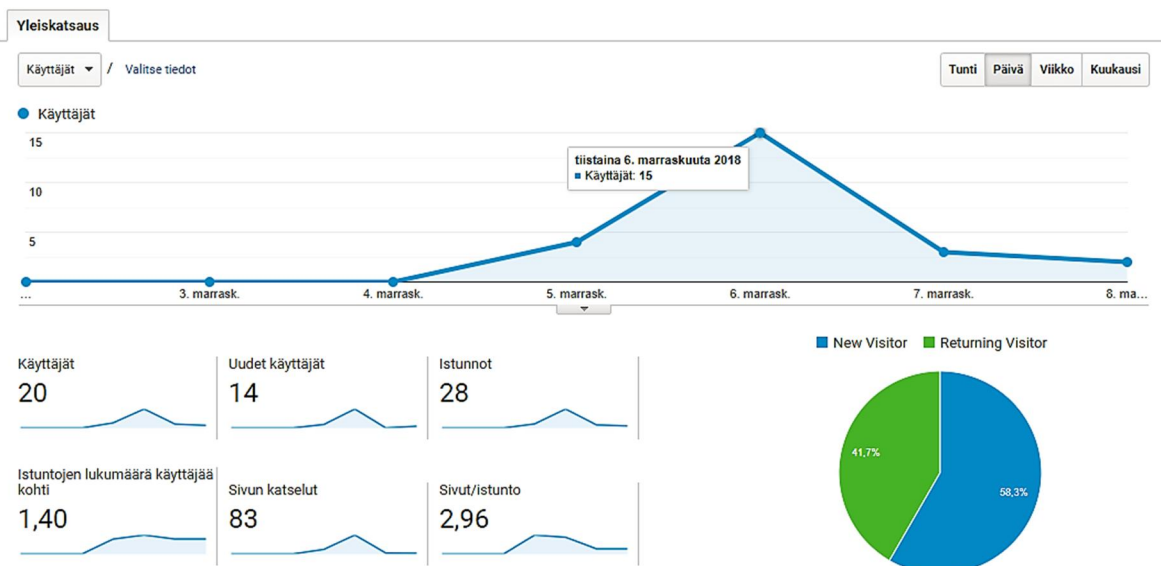
Ajanjakson alku on päivämäärä, jolloin sivusto on julkaistu ensimmäisen kerran Kirkon nuorisotyön johtajat Facebook-ryhmässä.

Kaupunki ?	Hankinta			Käyttäytyminen		
	Käyttäjät ? ↓	Uudet käyttäjät ?	Istunnot ?	Välitön poistuminen prosentteissa ?	Sivut/istunto ?	Istunnon keskim. kesto ?
	124 % kokonaismäärästä: 100,00 % (124)	114 % kokonaismäärästä: 100,00 % (114)	252 % kokonaismäärästä: 100,00 % (252)	58,33 % Näkymän keskiarvo: 58,33 % (0,00 %)	3,41 Näkymän keskiarvo: 3,41 (0,00 %)	00:03:32 Näkymän keskiarvo: 00:03:32 (0,00 %)
1. Helsinki	81 (56,25 %)	70 (61,40 %)	166 (65,87 %)	55,42 %	3,43	00:03:48
2. Tampere	14 (9,72 %)	11 (9,65 %)	25 (9,92 %)	68,00 %	3,12	00:03:04
3. Lappeenranta	4 (2,78 %)	2 (1,75 %)	4 (1,59 %)	50,00 %	4,25	00:02:20
4. Vantaa	4 (2,78 %)	2 (1,75 %)	11 (4,37 %)	90,91 %	1,09	00:01:02
5. Turku	4 (2,78 %)	3 (2,63 %)	5 (1,98 %)	20,00 %	2,40	00:00:49
6. Hyvinkää	3 (2,08 %)	2 (1,75 %)	3 (1,19 %)	33,33 %	3,00	00:06:40
7. Kerava	3 (2,08 %)	3 (2,63 %)	4 (1,59 %)	75,00 %	1,25	00:00:09
8. Rovaniemi	3 (2,08 %)	2 (1,75 %)	3 (1,19 %)	100,00 %	1,00	00:00:00
9. Oulu	3 (2,08 %)	1 (0,88 %)	3 (1,19 %)	100,00 %	1,00	00:00:00
10. Jyväskylä sub-region	2 (1,39 %)	2 (1,75 %)	2 (0,79 %)	50,00 %	5,50	00:10:21

KUVA 7. Sivuston liikenne 22.9.2018-31.1.2019

Google Analyticsin analyysin mukaan yli puolet sivuston kävijöistä ovat Helsingissä ja seuraavaksi eniten kävijöitä on Tampereelta. Analyysi osoittaa myös sen, että kävijöitä on ympäri Suomea. Käyttäjiä valittuna ajanjaksona on yhteensä ollut 124. Yhteensä istuntoja sivustolla on ollut 252 kappaletta ja yhden istunnon keksimääräinen kesti on noin kolme ja puoli minuuttia, mutta paikkakuntien välillä tässä on hajontaa. Sivustolta on valittuna ajanjaksona poistunut välittömästi 58 prosenttia kävijöistä.

Tarkemmassa tarkastelussa on huomattavissa sivustolla käymisessä piikkejä. Ne ajoittuvat luonnollisesti ajankohtiin, milloin sivustoa on markkinoitu esimerkiksi Kirkon nuorisotyön johtajat Facebook-ryhmässä tai kun sivustoa on esitelty Johtavien nuorisotyöntekijöiden vuoden 2018 kokouksessa. Kuva 8 on näyttökuva tilanteesta, missä on havaittavissa piikki kävijämäärissä.



KUVA 8. Näyte piikistä kävijämäärissä

Analyticsin mukaan kävijämäärä on kasvanut samana päivänä, kun sivustoa on esitelty Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa Partaharjulla 6.11.2018.

8 POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Analysointivaiheen jälkeen tulee analyysin tuloksia pohtia ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä kootaan yhteen kehittämishankkeen tulokset ja niitä tulkitsemalla vastataan kehittämishankkeen keskeisiin kysymyksiin (Hirsjärvi 2009, 224-225; Tuomi & Sarajärvi 2009, 158). Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta tulee kytkeä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin eli tutkijan tulee keskustella teorian, aiempien tutkimusten ja oman aineistonsa kanssa (Eskola 2018, 215, 226). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää seurakunnan kasvatustyön johtajuutta yhdessä kasvatuksen työalajohtajien ja asiantuntijoiden kanssa ja tukea työalajohtajaa tehtävässään. Tavoitteena oli käynnistää hanke, jolla tuotetaan seurakunnan kasvatustyön johtajalle verkkosivusto johtamistyön tueksi. Materiaali toimii perehdyttämisen tukena johtamisen kysymyksissä uudelle johtajalle, mutta myös johtamisen tukena johtajana jo toimivalle. Tämän kehittämishankkeen keskeiset kysymykset olivat: 1) Mistä osa-alueista kasvatuksen työalajohtajan johtamistyö koostuu, 2) Millaista tukea työalajohtajille toivottiin sivuston tarjoavan ja 3) Minkä muotoista sivustolla olevan sisällön tulisi olla vastatakseen sivuston tarkoitukseen.

Aineistojen analysointi tuotti tietoa siitä, millaista sisältöä kasvatuksen työalajohtajien sivustolle tulisi tuottaa eli mitkä johtamisen osa-alueet olivat keskeisiä työalajohtajan johtamistyön näkökulmasta. Analysoinnin myötä selvisi myös, missä muodossa sivuston sisällön tulisi olla ja millaista tukea työalajohtajille toivottiin sivuston tarjoavan. Lisäksi aineiston analysointi tuotti tietoa siitä, mitkä kasvatuksen työalajohtajan johtamistyössä ovat olennaisia näkökulmia työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja viestintään liittyen.

Kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön osa-alueita selvitin Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa Lootuskukka-ideointityöskentelyn ja yhteisen keskustelun, kahden uuden työalajohtajan pitämien päiväkirjojen sekä ohjausryhmätyöskentelyn avulla. Asikainen esittelee väitöskirjassaan kirkkoherran johtamistyön kokonaiskenttää, missä johtamistyö koostuu asioiden johtamisesta, ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen ja pastoraalisesta johtamisesta (Asikainen 2010, 145). Tulosten valossa kasvatuksen työalajohtajan johtamistyön osa-alueet voidaan jakaa näihin Asikaisen esittämiin osa-alueisiin pois lukien pastoraalinen johtaminen, joka ei noussut esiin kerätystä aineistosta.

Tulosten mukaan ihmisten johtamiseen liittyvät työhyvinvointi, vuorovaikutus, viestintä sekä asiantuntijoiden johtaminen, palveleva johtaminen ja osaamisen johtaminen. Myös monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen, yhteistyön edistäminen, muutosjohtaminen ja uudistaminen kuuluvat ihmisten johtamiseen. Samoin arvostaminen,

rohkaiseminen ja luottamuksen rakentaminen. Asioiden johtamiseen aineiston pohjalta kuuluvat hallinto, talous, strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Itsensä johtamiseen koostuu oman työnkuvan selvittämisestä, johtajan monista rooleista, johtamisosaamisesta ja -kyvystä, johtajuuden kehittämisestä ja itsestä huolehtimisesta sekä visioimisesta ja sitoutumisesta. Substanssiin eli kasvatukseen liittyvät asiat eivät yksittäisiä kommentteja lukuun ottamatta nousseet esille aineistosta. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että työalajohtaminen on johtamistyön näkökulmasta samankaltaista riippumatta työalasta, jota seurakunnassa johtaa. Toisaalta aineistonkeruun yhteydessä ei erityisesti ohjattu keskittymään substanssiin liittyviin johtamiskysymyksiin.

Työhyvinvointi johtamisen osa-alueena, nousi esiin niin työkokouksessa kerätystä aineistosta, päiväkirjoista kuin ohjausryhmän työskentelystä. Ohjausryhmän kanssa sovimme, että työhyvinvoinnin lisäksi työryhmän kanssa tuotetaan sivustolle vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät sivut. Molemmat teemat nousivat esiin myös työryhmän työskennellessä työhyvinvointi teeman äärellä. Työryhmä piti työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta merkittävänä erityisesti sitä, että johtaja edistää työntekijöiden osallisuutta, mahdollistaa tasapuolisen työnjaon toteutumisen sekä kohtaa työntekijät laadukkaasti. Vuorovaikutukseen keskittyminen on työryhmän mukaan sitä, että johtaja on läsnä työn arjessa. Läsnäolo kertoo työryhmän mukaan arvostuksesta ja hyvällä vuorovaikutuksella johtaja edistää oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Vuorovaikutustilanteissa johtajan tulee huomioida erilaisuus. Lisäksi johtajan tulee kehittää vuorovaikutusta työyhteisössä ja luoda vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä. Haastaviin vuorovaikutustilanteita tulisi ennakoita ja niihin tulisi rohkeasti puuttua. Työryhmä näkee, että viestiessä johtajan tulee osata valita oikea aika, tapa ja muoto. Johtajan tulisi osata viestiä avoimesti konkretiaan ja tietoon perustuen kaikille asianosaisille hyödyntäen oikeita kanavia. Johtajan tulee ymmärtää, että viestinnällä vaikutetaan tiedonkulkuun, organisaatiokulttuuriin sekä avoimuuden ja demokratian edistämiseen organisaatiossa. Lisäksi on tärkeää, että sekä sisäisestä, että ulkoisesta viestinnästä ja sen käytännöistä on organisaatiossa sovittu ja niihin sitoudutaan.

Hankkeessa pyrin selvittämään millaista tukea työalajohtajat johtamistyöhönsä rakennettavalta sivustolta kaipaavat. Kasvatuksen työalajohtajat eivät ole koulutukseltaan, tehtäviltään, vastuultaan ja valtuuksiltaan yhtenäinen joukko (Häkkinen 2008, 1). Koska työalajohtajan viran sisällöt vaihtelevat paikallisesti nousee paikallinen perehdytys tärkeään rooliin. Tätä käsitystä vahvistaa myös hankkeen tulos, jonka mukaan uusi työntekijä kaipaa perehdytystä työalajohtajan tehtävään, työnkuvaan ja johtamistehtävän laajuuteen. Erityisesti perehdytystä toivottiin omalta esimieheltä. Oman esimiehen tuen puuttuminen vaikuttaa aineiston mukaan työhyvinvointiin kuten hallinnan tunteeseen ja jaksamiseen. Myös vertaisuus tarjoaa tukea esimiestyölle ja tätä varten rakennettuja foorumeja

esimiesten vertaistuelle tulisi olla tarjolla nykyistä enemmän (Viitala 2012). Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa kerätty aineisto vahvistaa tämän näkökulman ja päiväkirjoista nousee esiin uuden työalajohtajan tarve vertaistuelle, sille, että on mahdollisuus jakaa kokemuksia, tietoa ja hyviä käytäntöjä vertaistensa kanssa. Tämän tuen tarve korostunee erityisesti tilanteessa, jossa puuttuu oman esimiehen tuki.

Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa nostettiin esille, että rakennettava sivusto voisi tarjota myös mahdollisuuden mentoroinnille ja vertaistuelle. Työhyvinvointia edistävillä menetelmillä ja toiminnoilla on tarvetta. Reflektiivistä työn jakamisen ja hiljaisen tiedon esiin tuomisen tarvetta lisäävät työn itsenäisyys, itseohjautuvuus ja pirstaleisuus. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 26, 59.) Työhyvinvoinnin edistäjänä ja työhön perehdyttämisessä hyödynnetään erilaisia mentorointimalleja (Karjalainen ym. 2006, 96). Vertaismentorointi on yhdessä dialogissa tapahtuvaa tiedon ja uuden ajattelun ja ideoiden tuottamista (Kupias & Salo 2014; Heikkinen ym. 2012, 78–79). Koska tällaisesta mentoroinnista hyötyvät myös kokeneet työntekijät laajenee mentorointi käsitteenä kohti vertaisuutta (Heikkinen ym. 2012, 47). Sivustolle toivottiin keskustelua edistäviä elementtejä ja keskustelun kytkemistä sosiaaliseen mediaan. Verkossa avoimissa organisaatorajoja ylittävissä oppimisympäristöissä vertaismentorointi edistää oppimista, aktiivisuutta ja osaamisen kehittämistä. Tämän etuina ovat kustannustehokkuus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 30-31.) Hankkeen aikana perustin kasvatuksen työalajohtajille oman Facebook-ryhmän edistämään vertaisuutta. Lisäksi työryhmän kanssa rakensimme sivustolle vertaisuutta edistämään oman Keskustele-sivun, minne työalajohtajat voivat halutessaan tehdä oman profiilinsa ja toimia keskustelukumppanina seurakuntien kasvatuksen työalajohtajille.

Vertaisuutta edistävien elementtien lisäksi sivuston toivottiin toimivan yhteisen ideoimisen, tutkimisen ja kehittämisen paikkana, missä jaettaisiin hyviä käytäntöjä ja tehtäisiin hiljaista tietoa näkyväksi. Yhteisen ideoinnin, tutkimisen ja kehittämisen tarpeeseen vastaa yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisen ydintä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö, jossa kaikki osapuolet oppivat ja kehittyvät (Hirvikoski ym. 2018, 5,7; Raivio 2018, 26). Rakennettu Kasvatuksen työalajohtajan verkkosivusto kokoaa yhteisen kehittämisprosessin yksittäisen johtamisen osa-alueen äärellä tuotokseksi eli verkkosivuksi, mutta varsinaisen kehittämistyö tapahtuu yhteiskehittämisen prosessissa.

Sivustolle tulisi koota tietoa erilaisista koulutuksista ja sieltä löytyisi koulutusten ja seminaarien materiaalit myöhempää keskustelua varten sekä heitä varten, jotka eivät voineet osallistua koulutukseen. Lisäksi mainittiin, että sivustosta tulisi löytyä erilaisia itsereflektiota edistäviä tehtäviä ja kirjallisuusvinkkejä, joiden avulla voisi pohtia omaa johtajuuttaan.

Rakenteeltaan sivuston tahdottiin olevan selkeä ja sen toivottiin linkkien avulla johdattelevan syvemmälle aiheeseen niitä, jotka kaipaisivat lisätietoa.

Työalajohtajilta kerätty palaute osoitti, että verkkosivusto koetaan hyödylliseksi, sillä puolet vastaajista uskoi hyödyntävänsä tulevaisuudessa sivustoa johtamistehtävässään ja 33 prosenttia piti todennäköisenä sitä, että hyödyntäisi. Loput vastaajista eivät osanneet sanoa. Palautteen mukaan sivusto koettiin selkeäksi ja helppokäyttöiseksi. Visuaalisesti sivusto arvioitiin houkuttelevaksi ja mielenkiintoa herättäväksi. Sisältöä pidettiin kattavana ja hyödyllisenä ja se johdattelee erilaisten työn arjessa vastaan tulevien teemojen äärelle. Vuorovaikutuksellisuus nähtiin riittävänä ja työalajohtajien tarjoama vertaistuen mahdollisuus sai kiitosta. Haasteina nousivat esiin sivuston ajan tasalla pysyminen ja sivuston markkinointi.

Kasvatuksen työalajohtajan sivustoa rakensimme yhteiskehittämällä yhdessä materiaalin kohderyhmän kanssa. Yhteiskehittämisen prosessia arvioitiin yhteiskehittämisen hyödyn, yhdessä toimimisen, käytettyjen menetelmien, prosessin johtamisen ja lisäarvon näkökulmista. Tulosten mukaan yhteiskehittämisen johtaminen oli onnistunutta ja jäsenet kokivat, että kehittämisen paikat ja ennakkovalmistelut tukivat yhteiskehittämistä ja prosessin vetäminen oli tarkoituksenmukaista. Tulosten perusteella osallistujien kokemuksia hyödynnettiin ja yhteinen ymmärrys vahvistui. Yhteiskehittäminen tuotti uutta tietoa ja tulokset olivat heti havaittavissa. Arvioinnin tulosten mukaan jäsenet eivät sitoutuneet ja osallistuneet tasaveroisesti yhteiskehittämiseen ja suurin syy osallistumattomuudelle vastausten perusteella oli ajan puute. Arvioinnin myötä kerättyissä kehittämissideoissa nousi esiin motivoinnin hankaluus.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyön eettisyys tulee huomioida alusta alkaen. Jo tutkimusaiheen valinnassa tulee suorittaa eettistä pohdintaa ja selkiyttää kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi sitä halutaan tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154.) Tämän kehittämishankkeen aihe nousi työelämän tarpeista ja kasvatuksen työalajohtajien toiveista. Sitä ideoitiin yhdessä seurakunnan kasvatuksen työalajohtajien kesken ja yhdessä todettiin hankkeen tarpeellisuus.

Jotta tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyvänä, tulee sen noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan, joka on laatinut ohjeet tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 4, 6; Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Ohjeella pyritään edistämään hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä tutkimusta harjoittavissa organisaatioissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 4).

Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa prosessin vaiheissa. Tiedonhankinnassa, tutkimisessa ja arvioinnissa tulee valita tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Tulosten julkaisemisessa on noudatettava avointa ja vastuullista tiedeviestintää. Muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia tulee kunnioittaa ja viittaukset niihin suorittaa asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä prosessissa syntyneet aineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia ja hankkeessa tulee sopia kaikkien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset. Rahoituslähteet ja muut olennaiset sidonnaisuudet tulee ilmoittaa asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja ne raportoidaan myös tutkimuksia julkaistaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013,6.) Myös tutkijan esteellisyyteen liittyvät näkökulmat tulee huomioida tutkimuksen arviointi ja päätöksentekotilanteissa. Lisäksi on huomioitava tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 7.)

Tässä hankkeessa olen tavoitellut hyvää tieteellistä käytäntöä. Hankkeen kaikissa vaiheissa olen pyrkinyt avoimuuteen, rehellisyyteen ja huolellisuuteen. Hankesuunnitelman laadin huolellisesti ja tiiviissä yhteistyössä tilaajan kanssa ja hankkeen tavoitteen ja tarkoituksen laadimme vastaamaan työelämän tarpeita. Teoreettiseen viitekehykseen perehdyin jo hankesuunnitelman tekovaiheessa ja tutkimus- ja kehittämismenetelmien valinnassa pyrin tarkoituksenmukaisuuteen ja monipuolisuuteen. Hankkeessa oli rakentamisen, levittämisen ja jalkauttamisen näkökulmasta keskeiset yhteistyökumppanit. Avoimuutta edistin toimittamalla yhteistyökumppaneille hankesuunnitelma kommenttipyyntöillä sekä sopimalla hankkeen edistämiseen ja rahoitukseen liittyvistä asioista. Tilaajan kanssa solmimme yhteistyösopimuksen, missä sovimme työelämäohjauksesta, tekijänoikeuksista sekä kustannuksista. Tutkimuslupaa ei tässä kehittämishankkeessa tarvittu. Päiväkirjan pitäjien kanssa sovin yhteistyöstä sähköpostitse.

Tutkimukseen osallistuvien tulee olla tietoisia, mistä tutkimuksessa on kyse ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä millaisin menetelmin tutkimus toteutetaan. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja perustua luottamuksellisuuteen. Anonymiteetti tulee taata ja osallistujien hyvinvointi turvata. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156.) Kaikille hankkeeseen osallistuneille olen selvittänyt tutkimuksen tavoitteet ja tarkoituksen. Jokaisella osallistujalla on ollut mahdollisuus tutustua hankesuunnitelmaan. Osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä keräämääni tietoa ja tutkimustuloksia olen käsitellyt luottamuksellisesti ja tutkimuksen lopulliset tulokset olen raportoinut anonymiteettiä vaalien niin, ettei yksittäisen vastaajan tunnistaminen olisi

mahdollista. Ohjausryhmä on valvonut hankkeen etenemistä ja hankkeen aikana olen prosessin eri vaiheista tiedottanut ohjausryhmää ja muita hankkeeseen osallistuvia.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida, jotta virheitä on mahdollisuus välttää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Erilaisten tiedonkeruumenetelmien yhdistäminen eli triangulaatio edistää monipuolisen, laadukkaan ja luotettavan aineiston syntymistä (Robson 2001, 125). Aineiston keruulla tavoitellaan tutkimukselle laatua. Laadun näkökulmasta on tärkeää, että aineistoa on saatu kerättyä riittävästi luotettavuuden säilyttämiseksi. Avoimuus ja luottamuksellisuus edistävät tutkimukseen osallistuvien henkilöiden motivaatiota tuottaa aineistoa. Tästä syystä on tärkeää, että osallistujille perustellaan tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus, mihin aineistoa käytetään ja miten tulokset julkaistaan. (Ahola 2007, 67.) Tässä hankkeessa olen pyrkinyt lisäämään aineiston luotettavuutta ja laatua monimenetelmällisyydellä eli käyttämällä useampaa ja keskenään erilaista menetelmää. Aineistonkeruun yhteydessä olen kertonut hankkeen tavoitteen ja tarkoituksen ja pyrkinyt motivoivaan ja innostavaan otteeseen painottamalla yhteiskehittämisen ja tuotettavan materiaalin hyötyä niin hankkeeseen osallistuville kuin laajemminkin. Materiaalin jalkauttamista on tehty prosessin eri vaiheissa. Sisällönanalyysillä etsitään tekstin merkityksiä ja järjestellään aineisto luotettavien johtopäätöksien tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122). Aineiston analyysivaiheessa olen pyrkinyt tarkkuuteen ja rehellisyyteen sekä kiinnittänyt huomiota objektiivisuuteen.

Tulosten luotettavuutta parantaa kaikkien tutkimusvaiheiden tarkka selostus hankkeen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tämän hankkeen raportoinnissa olen pyrkinyt tarkkuuteen ja huolellisuuteen. Hankkeessa olen hyödyntänyt aiempaa tutkimusta ja huolellisella viittaustekniikalla olen halunnut osoittaa kunnioitusta tutkijoiden saavutuksia kohtaan. Hankeprosessin eri vaiheista olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus muodostaa hankkeesta totuutta vastaava kokonais käsitys.

Kuulun itse kohderyhmään, jolle materiaalia tuotettiin ja johdin hankkeen toteutusta ja etenemistä. Osallistuin itse ohjausryhmän ja työryhmän työskentelyyn sekä esisuunnitteluvaiheen ideointityöskentelyyn ja yhteiseen keskusteluun Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa. Näiden tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmien tuottamaan aineistoon olen itse ollut mukana vaikuttamassa ja näin ollen osallistumiseni on vaikuttanut osaltaan myös tuloksiin. Kerättyä aineistoa voidaan pitää luotettavana, sillä aineistoa on kerätty monipuolisesti ja hankkeeseen ovat osallistuneet kentän toimijat laajasti. Edustettuina hankkeessa ovat olleet yhtä lukuun ottamatta kaikki hiippakunnat ja hankkeeseen osallistuneet työalajohtajat ovat eri vaiheista työuraa, kirjavin nimikkein, vastuin ja työnkuvin. Lisäksi

hankkeessa on mukana edustajat Kirkkohallituksesta niin Kirkon koulutuskeskuksesta kuin Kirkon kasvatus ja perheasioiden yksiköstä.

8.3 Arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheisiin kuuluu kehittämiskohteen tunnistaminen sekä alustavien tavoitteiden määrittely, aiheeseen perehtyminen teorian ja käytännön tasolla, kehittämistehtävän päättäminen ja rajaaminen, tietoperustan rakentaminen sekä menetelmien ja lähestymistavan valinta, kehittämisen toteutus ja julkistaminen sekä koko kehittämisprosessin ja sen lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 24.) Kehittämistarve voi nousta mm. työelämässä todetusta ongelmasta tai yksittäisen työntekijän aloitteesta (Heikkilä ym. 2008, 60). Kehittäminen voi olla organisaation toimintatapojen ja rakenteiden uudistamista (Toiko & Rantanen 2009, 16). Tutkivaa kehittämistä voidaan toteuttaa hankkeena (Heikkilä ym. 2008, 25). Tämä kehittämishanke on vahvasti työelämälähtöinen. Kehittämiskohde on noussut ensin yksittäisen työalajohtajan kehittämisisideasta, jonka pohjalta olemme yhdessä työalajohtajien kanssa vuosittaisessa Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksessa todenneet kehittämiskohteen tarpeellisuus ja jatkettu hankkeen ideointia eteenpäin.

Työelämän kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja osa arkityötä, tuoden mukanaan pysyviä toimintatapoja, helpotusta muuttuvien tilanteiden ennakointiin ja vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17). Suunnitteluvaihe on tärkein kehittämisprosessin onnistumiseen vaikuttava vaihe, sillä hyvä suunnitelma konkretisoi kehittämisen tavoitteet, toiminnan, hankeorganisaation, osallistajat, käytettävissä olevat resurssit ja aikataulun (Heikkilä ym. 2008, 68-69). Kirjallinen hankesuunnitelma auttaa kehittämistyön toteutuksessa, työn edistymisessä ja arvioinnissa. Kehittämissuunnitelmaa varten suunnitellaan kaikkia kehittämistoiminnan vaiheita, vaikka suunnitelmat tarkentuvat ja muokkaantuvat hankkeen aikana. (Heikkilä ym. 2008, 69-70.) Tämä hanke on suunniteltu huolellisesti. Sen on suunniteltu yhdessä tilaajaedustajan, yhteistyö tahojen ja kentän työalajohtajien kanssa. Kirjallisen hankesuunnitelman laadin tarkasti. Hankesuunnitelman tekoa varten perehdyin tilaajaorganisaatioon ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin ja hankkeisiin sekä erilaisiin yhteisöllisiin kehittämismenetelmiin. Tietoperusta rakentui hyvin pitkälle jo suunnitelmaa laatiessani. Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutuksen eri vaiheet kuuluivat hankkeen suunnitteluun. Hankesuunnitelmaa varten arvioin myös hankkeen mahdollisuuksia ja haasteita sekä keinoja hankkeen tuotoksen levittämiseen ja jalkauttamiseen.

Suunnitteluvaiheen jälkeen käynnistyy organisointivaihe, joka koostuu käytännön työskentelyn valmistelusta sekä kehittämistoiminnan läpikäymisestä mukana olevien tahojen

kanssa. Organisoituvaiheessa kehittämisen kohde tarkentuu. (Toikko & Rantanen 2009, 58.) Suunnitteluvaiheen jälkeen tarkentui hankkeen laajuus ja sovimme tilaajaedustajan kanssa opinnäytetyön osuudeksi hankkeen käynnistämisen, sillä verkkosivuston valmiiksi saattaminen olisi ollut liian laaja hanke opinnäytetyöksi. Hankkeen rajaaminen osoittautui tästäkin huolimatta haasteelliseksi ja osittain tästä syystä hankkeen aikataulu venyi. Koska johtamista kirkossa on tutkittu lähinnä kirkkoherran johtamistyön näkökulmasta, oli ennen sivuston rakentamista hahmotettava työalajohtajan johtamistyön kokonaisuus, joka jo itsessään olisi ollut riittävän laaja opinnäytetyön aihe. Oma intoni, kiinnostukseni kasvatuksen johtamisen kehittämiseen ja tahdon kehittää omaa johtajuutta ollessa suuri, olin valmis laajemmankin hankkeen toteuttamiseen.

Hankkeelle tulee koota ohjausryhmä, jonka jäsenten valinnassa on huomioitava, että jäsenten osaaminen on hankkeen onnistumisen näkökulmasta tarkoituksenmukaista ja toinen toistaan täydentävää (Heikkilä ym. 2008, 25, 75). Hankkeen ohjausryhmän kokoonpano oli onnistunut ja saimme siihen mukaan henkilöt, joiden asiantuntijuus oli toistaan täydentäviä ja edustettavuus hyvä. Valitettavasti emme onnistuneet järjestämään yhteistä kokousta päällekkäisyyksien vuoksi ja hankkeen toteutuksen ja verkkomateriaalin suunnittelu jäi keskustelupalstan, muutaman kahdenkeskisen kokouksen ja sähköpostiviestittelyn varaan. Tästäkin huolimatta ohjausryhmän työskentely oli hankkeen tavoitteiden ja tarkoituksen valossa riittävää.

Tämän kehittämishankkeen lähestymistapa oli toimintatutkimuksellinen. Perusajatus oli käytännönläheisyys eli kehittämistyö oli tarkoitus tehdä mahdollisimman lähellä käytännön toimintaa ja tietoa tuotetaan analysoimalla ja kehittämällä sitä yhdessä vuorovaikutuksessa (Heikkinen & Jyrämä 1999, 25, 44). Ihmiset, sekä tutkimusta suorittavat, että tutkimuksen kohteena olevat, ajatellaan aktiiviksi toimijoiksi. Tärkeänä pohjana toimii sosiaalisuus ja ajatuksena on vuorovaikutuksessa pyrkiä selvittämään tavoitteet ja yhdessä toimimaan niiden saavuttamiseksi. (Jyrämä 1999, 139.) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on osallistava. Sen tavoitteena on yhdessä saada aikaan muutos ratkaisemalla käytännön ongelmia. (Ojasalo ym. 2015, 58; Metsämuuronen 2006, 102.) Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen kehittämis- ja tiedonkeruumenetelmät olen valinnut osallisuutta ja käytännönläheisyyttä vaalien. Jo suunnitteluvaiheessa tiedostin, että haasteena kehittämishankkeessa olisi luoda materiaali, joka palvelee työnkuviltaan ja vastuultaan kirjavaa joukkoa. Erityisesti kehittämishankkeen toteutus asettaisi haasteita ja riskejä mutta myös mahdollisuuden onnistumiseen. Vierastin ajatusta, että tuottaisin ohjausryhmän tuella itsenäisesti seurakunnan kasvatustyön johtamista tukevan materiaalin sisällön, joka hankkeen loppuvaiheessa julkistettaisiin ja jäätäisiin seuraamaan millaisen vastaanoton se saisi. Ajattelen, että haastamalla kollegani mukaan kehittämään materiaalia

kanssani yhdessä, on mahdollista luoda tarpeeseen vastaava materiaali, joka jalkautuu jo hankkeen aikana ja joka jatkaa kehittymistään vielä hankkeen päätyttyäkin. Näin on käynytkin, opinnäytetyöosuuden jälkeen on ryhdytty työstämään johtamisen osa-alueita ja työryhmään on liittynyt uusia jäseniä.

Aineistonkeruumenetelminä tässä hankkeessa käytin ideointityöskentelyjä ja toimijoiden välisiä keskusteluja ja päiväkirjoja. Lootuskukka-ideointimenetelmän avulla pyritään löytämään uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia ongelmiin (Michalko 2018; Ojasalo ym. 2015, 158). Toimijoiden välisten keskustelujen avulla haetaan kehittämishankkeessa yhteistä näkemystä. Ojasalo ym. 2015, 62). Päiväkirjojen avulla pyritään ymmärtämään osallistujia heidän itsensä tuottamien kertomusten avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Tutkimuksellisen kehittämishankkeen osallistujien päiväkirjat voivat tuottaa hyödyllistä aineistoa kehittämishankkeelle kuten kuvauksia tapahtumista ja toiminnoista organisaatiossa (Ojasalo ym. 2015, 61-62). Mielestäni nämä aineistonkeruumenetelmät olivat tarkoitukseen soveltuvia ja tuottivat luotettavaa aineistoa ja tukivat hankkeen etenemistä. Päiväkirjojen kohdalla ajattelen, että luotettavuus olisi lisääntynyt, jos olisi ollut mahdollista pyytää useampaa uutta työalajohtajaa pitämään päiväkirjaa. Tähän ei valitettavasti ollut mahdollisuutta, sillä olisi ollut äärimmäisen haasteellista löytää aikatauluun sopien useampia samaan aikaan työtään aloittavia uusia työalajohtajia.

Ansiokkain aineisto tavoitettiin yhteiskehittämisen keinoin, joka osoittautui innovatiiviseksi, läpinäkyväksi ja yhteisölliseksi tavaksi kehittää kasvatuksen työalajohtajuutta. Yhteiskehittämisen ydintä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö, jossa kaikki osapuolet oppivat ja kehittyvät (Hirvikoski ym. 2018, 5,7; Raivio 2018, 26). Alun perin oli ajatuksena löytää keino, jolla tuottaisimme sisältöä verkkosivustolle, jolloin yhteiskehittäminen olisi väline saavuttaa tavoite eli tuottaa verkkosivusto. Mitä pidemmälle prosessi eteni, sitä paremmin ymmärsimme tilaajaedustajan kanssa, että yhteiskehittäminen oli oikeastaan lopulta koko hankkeen ydin. Työn kehittäminen tapahtuu yhteiskehittämisessä moniäänisesti. Se on keino hahmottaa näkökulmia, jotka ovat yhteiskehittämiseen osallistuville merkittäviä. Näiden näkökulmien kautta on mahdollista muodostaa jaettu ymmärrys johtamisesta. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä. Yhteiskehittämisen dialogissa kaikilla on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Verkkosivusto on paikka, missä tämä yhteinen ymmärrys tehdään näkyväksi ja sen tehtävänä on palvella erityisesti heitä, jotka eivät ole voineet osallistua yhteiskehittämisprosessiin.

Yhteiskehittäminen vaatii sopivia tiloja ja ohjausta (Aaltonen ym. 2016). Yhteiskehittämisen toteutuksessa hyödynnetään verkkotekniikan tarjoamia digitaalisia, avoimen vuorovaikutuksen mahdollistavia alustoja, jotka sitouttavat (Hirvikoski ym. 2018, 10; Koivula 2017,

67; Ramaswamy & Ozcan, 2014, 14). Ne edistävät toimijoiden kehittämistarpeiden, ideoiden, oppien ja kokemusten jakamisen ja kommentoinnin (Hirvikoski ym. 2018, 10). Suunnitteluvaiheessa tiedostin, että yksi hankkeen haasteista liittyy digitaaliseen alustaan. Tulisi löytää olemassa oleva ja käyttäjille ilmainen sovellus, joka on yhteiskehittämiseen soveltuva, selkeä, käyttäjäystävällinen ja sitouttava. Oman haasteensa toisivat mahdolliset tekniset ongelmat. Alustan etsiminen oli työläs vaihe ja vaikka hyödynsin henkilökohtaisia ja tilaajan kontakteja, ei sopivaa alustaa tuntunut löytyvän. Lopulta Lamkin asiantuntijan avulla löytyi riittävän hyvä alusta, jonka vuorovaikutuksellisuutta saattoi täydentää sosiaalisen median tarjoamilla sovelluksilla.

Myös vuorovaikutus sisälsi haasteita. Löytäisimmekö työryhmän kesken yhteisen kielen ja syntyisikö yhteinen ymmärrys materiaalista, jota olemme rakentamassa. Ilman yhteistä ymmärrystä tai selkeyttä ohjeistuksessa olisi riskinä, että syntyisi runsaasti aineistoa, jonka analysointi olisi haastavaa. Hankkeen aikana ohjaisin materiaalin rakentamista, mutta onnistuisinko lopulta häivyttämään tätä roolia, jotta yhteiskehittäminen voisi jatkua ilman minun ohjaavaa otettani. Yhteiskehittämisprosessia arvioitiin yhdessä työryhmän kanssa sen jälkeen, kun kolme johtamisen osa-aluetta oli käsitelty. Arvioinnin mukaan yhteiskehittämisen johtaminen oli onnistunutta ja vuorovaikutukseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Opinnäytetyön osuuden jälkeen on uusia osa-alueita otettu käsittelyyn muiden työryhmän jäsenten toimesta.

Prosessin ohjaajan rooli on haastava ja ratkaiseva, kun yhteistä ymmärrystä luodaan verkkopohjaisessa ympäristössä. Ohjaajan tulee hallita tekniikka ja verkossa toimimisen taidot. Lisäksi täytyy osata sitouttaa osallistujat ja korostaa yhteisöllisyyttä kannustamalla yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. (Portimojärvi & Donnelly 2006, 36.) Jo suunnitteluvaiheessa arvioidessa tulevia haasteita ymmärsin, että yhteiskehittäminen vaatii minulta taitoa hankkeen ohjaamisessa. Kehittämiskohde oli noussut kentältä ja sitä oli ideoitu yhdessä seurakunnan kasvatuksen työalajohtajien kesken ja yhdessä todettu hankkeen tarpeellisuus. Ratkaisevaa oli, onnistuisinko ohjausryhmän ja hiippakuntien asiantuntijoiden tuella rekrytoimaan kollegoita mukaan materiaalin rakentamiseen. Materiaalin rakentaminen vaatisi aikaa ja avoimuutta jakaa omasta työarjestaan toisille. Osallistujien tulisi uskoa yhteiskehittämisen prosessin ja hankkeessa tuotettavan materiaalin hyödyllisyyteen, jotta he ovat valmiita uhraamaan aikaansa yhteiskehittämiseen. Työryhmän jäsenten sitouttamisessa ja motivoinnissa prosessiin en täysin onnistunut. Yhteiskehittämisen arvioinnissa korostui tulos, ettei osallistujat sitoutuneet yhteiseen prosessiin tasaveroisesti. Arvioinnin myötä syyksi tälle löytyi ajan puute.

Verkkosivuston levittäminen ja työalajohtajien kutsumista työryhmään edisti parhaiten Kirkon nuorisotyönjohtajille perustettu Facebook-ryhmä. Myös Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokoukset tukivat hankkeen jalkautumista ja materiaalin levitystä. Työryhmän jäsenten rekrytoinnissa ja materiaalin levityksessä pyrin hyödyntämään myös hiippakuntien kasvatuksen asiantuntijoita ja hiippakuntasihteereitä. Heidän avullaan ja omia ja tilaaja-edustajan kontakteja hyödyntäen sain rekrytoitua työryhmään jäseniä lähes kaikista hiippakunnista. Materiaalin levittäminen hiippakunnan asiantuntijoita hyödyntäen kaikkiin hiippakuntiin toimi vaihtelevasti. Osa välitti tietoa eteenpäin hiippakuntansa työalajohtajille, toiset eivät. Henkilökohtaisesti, kasvatusten, kollegoiden mukaan kutsuminen hankkeeseen osoittautui myös toimivaksi.

8.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Arvioinnissa tulee kysyä, mitä aineisto kertoo, mitä merkityksiä aineistosta nousee, mitä ne tarkoittavat nyt ja tulevaisuudessa ja mihin tulee tällä hetkellä ja seuraavaksi kehittämisessä suunnata (Atjonen 2015, 299-300). Arvioinnissa on kyse arvon tai ansion määrittämisestä (Seppälä-Järvelä & Vataja 2009, 51; Robson 2001, 18). Verkkomateriaalia ja hankkeen myötä syntyneitä työalajohtamisen kehittämisen tapaa yhteiskehittämällä tulisi arvioida. Arvioinnilla voidaan selvittää mm. vastaako tarjottu asiakkaiden tarpeisiin, mitkä ovat sen vaikutukset, tulisiko sitä jatkaa ja miten sitä voisi kehittää (Robson 2001, 73). Hanke on noussut työalajohtajien tarpeesta ja se on kerätyn palautteen pohjalta todettu merkittäväksi. Sen, mitä tukea yhteiskehittäminen ja hankkeen tuotos ovat työalajohtajille tuottaneet, voisi selvittää toteuttamalla arviointitutkimus kun käyttökokemukset ovat karttuneet ja yhteiskehittämisen prosessista on kertynyt kokemusta. Tämän arvioinnin pohjalta yhteisen kehittämisen tapaa ja verkkosivustoa voisi kehittää edelleen.

Arvioinnin myötä olisi mahdollista selvittää voidaanko tässä hankkeessa toteutettua verkossa tapahtuvan yhteiskehittämisen tapaa kasvatuksen työalajohtajan työn kehittämiseksi kutsua hyväksi käytännöksi. Hyvät käytännöt, best practices- käsitteellä on monia määritelmiä. Sosiaalialalla hyvä käytäntö on väline työn kehittämiseen: toimintatapa, malli, menetelmä tai interventio, joka helpottaa työtä ja johtaa hyviin tuloksiin. Käsitteen taustalla on liiketalouden tapa kuvata liiketoimintaprosessi tai keino, jolla saavutetaan yrityksen tavoitteet, luodaan mahdollisuuksia ja parannetaan tulosta. Hyvät käytännöt ovat hyviksi koettuja tai uusia ja ne voidaan kuvata läpinäkyvästi. Kuvaukset voidaan siirtää käytäntöön, missä ne muokkautuvat ja kehittyvät. (Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri & Seppälä-Järvelä 2007, 44-45.) Hyvä käytäntö voi olla hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja hyvin-kin arkipäiväistä, toimintaympäristössä toimivaksi ja vaikuttavaksi todettua. Hyvän

käytännön luominen sisältää tunnistamisen, arvioinnin, tiivistämisen ja siirtämisen. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Jo hankkeen aikana kerätty palaute ja yhteiskehittämisen arvioinnin tulokset hyödyttävät tämän hankkeen kehittämistä. Yhteiskehittämisen prosessin ja sen arvioinnin tulosten myötä suurin kehittämiskohde hankkeen jatkoon kannalta on motivoida kentän työalajohtajat yhteiseen kehittämistyöhön. Ajan puutteeseen voisi ratkaisu löytyä siitä, että työnantajan kanssa neuvoteltaisiin mahdollisuudesta osallistua tähän kehittämistyöhön niin, että se huomioitaisiin työnkuvassa. Tällaiseen kehittämistyöhön osallistuminen olisi työnantajalle edullinen keino kehittää johtajuutta seurakunnan kasvatustyössä ja edistää kasvatuksen työalajohtajan työhyvinvointia tarjoamalla mahdollisuus vertaisuuden edistämiseen ja kumppanuuksien solmimiseen. Uskon, että yhteiskehittämisen arvon ymmärtää vasta kun siihen osallistuu ja siksi olisi tärkeää löytää keinoja työalajohtajien motivoimiseen. Verkossa toteutetun yhteiskehittämisen lisäksi on yhdessä työryhmän kanssa visioitu työryhmän tapaamisia myös fyysisesti mm. vuosittain järjestettävien Kirkon Kasvatuksen päivien ja Johtavien nuorisotyöntekijöiden työkokouksen yhteydessä.

Myös materiaalin ja yhteiskehittämisen markkinointi asettaa haasteita. Markkinointia voisi edistää mm. se, että aina kun uusi johtamisen osa-alue nostetaan käsittelyyn, esitettäisiin Kirkon nuorisotyön johtajien Facebook-ryhmässä kutsu liittyä mukaan työryhmään ja jokaisen uuden sivun rakentamisen jälkeen esitettäisiin uusi sivu tässä ryhmässä. Yksi pohdinnan paikka olisi, tarvitaanko tällaista työryhmää vai voisiko edellä mainittu Facebook-ryhmä toimia työryhmän roolissa. Lisäksi olisi tärkeää pohtia miten sivusto pysyy ajan tasalla siinä vaiheessa, kun valtaosalle johtamisen osa-alueista on rakennettu omat sivunsa. Olisiko paikallaan koota jonkinlainen editointiryhmä tai toimitus, joka huolehtii sivuston säännöllisestä päivittämisestä. Tärkeää markkinoinnin näkökulmasta olisi, että jatkossa toimittaisiin asiassa yhteisvastuullisesti niin, että Kirkon kasvatusta ja perheasiain yksikkö, hiippakuntien kasvatusta asiantuntijat ja hiippakuntasihteerit sekä tällä hetkellä hankkeessa mukana olevat työalajohtajat osaltaan huolehtisivat materiaalin markkinoinnista ja yhteiskehittämisen edistämisestä. Tällä tavoin edistettäisiin työalajohtajien vertaisuutta, hyvien käytäntöjen jakamista, ja kasvatuksen läpinäkyvää ja yhteistä kehittämistä.

Kirkko haastaa seurakuntiaan etsimään uudenlaisia lähestymistapoja toimintaansa perinteisen työala- tai työmuotokeskeisyyden sijaan (Kokkonen 2018, 101; Lapset seurakuntalaisina 2013, 30; Aikuiset seurakuntalaisina 2012, 12; Nuoret seurakuntalaisina 2012, 35; Tytöt ja Pojat seurakuntalaisina 2012, 42). Johtamisen kysymykset vaikuttavat päiväkirjojen antamien tulosten valossa olevan pääsääntöisesti samat riippumatta työalasta, jota johdetaan, lukuun ottamatta tiettyjä substanssikohtaisia erityiskysymyksiä. Tässä

hankkeessa substanssikohtaiset näkökulmat eivät juurikaan nousseen esille johtamisen kysymyksissä. Tulisi arvioida voisiko rakennettava materiaali laajentaa koskemaan työalajohtajien kenttää kasvatustyötä laajemminkin. Olisi mielenkiintoista laajemmin selvittää, mitkä johtamisen osa-alueet nousevat esille jollakin toisella työalalla. Tämän hankkeen aineistonkeruussa ei myöskään noussut esille johtamisen osa-alueita, jotka kuuluisivat pastoraalisen johtamisen alle. Tähän tulokseen saattoi vaikuttaa se, että aineistoa kerättiin pääosin nuorisotyönohjaajakoulutuksen saaneilta työalajohtajilta. Osa työalajohtajista on kuitenkin teologeja ja tässäkin hankkeessa oli mukana muutama teologi. Olisi mielenkiintoista tutkia, nousisiko pastoraalinen johtaminen ja hengellisyys johtamistyössä tässä kohderyhmässä esille.

Hankkeen aikana nousi esiin kasvatuksen työalajohtajien nimikkeiden ja työnkuvien kirjavuus. Työalajohtajien joukko ei ole koulutukseltaan, tehtäviltään, vastuultaan ja velvollisuuksiltaan yhtenäinen joukko. (Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä 2018, 9; Häkkinen 2008, 1.) Lähiesimiestietoja ei kirkossa tilastoida, siksi ei ole mahdollista antaa tarkkoja lukuja nuorisotyön työalajohtajien määrästä eikä siitä millaisella koulutuspohjalla näitä tehtäviä hoidetaan (Laurell 2018). Näiden tietojen kartoitus voisi olla hyödyllistä ajatellen työalajohtajuuden tutkimista tulevaisuudessa. Lisäksi tulisi harkita, olisiko hyödyllistä rakentaa kasvatuksen työalajohtajan viran mallijohtosääntö, jota paikallisseurakunnat voisivat hyödyntää virkoja perustaessa ja täytettäessä. Vai olisiko mahdollista luoda kaikille työaloille yhteinen työalajohtajan mallijohtosääntö. Nykyinen tilanne tuottaa haasteita mm. rekrytoinnille. Kasvatuksen työalajohtaja voi seurakunnasta riippuen tarkoittaa hyvin laajaa esimiestehtävää tai sitten se voi tarkoittaa hyvin suppeaa lähiesimiestehtävää.

Suurin hyöty tästä hankkeesta ja hankkeen tuottamista tuloksista on, että kirkon kasvatuksen työalajohtaminen kehittyy. Sen kehittämistä kantavat vastuuta työalajohtajat ja asiantuntijat itse. Uskon, että yhteiskehittämisen myötä johtamisen laatu paranee. Yhteiskehittämistä johtamisen kehittämisen tapana tulisi tutkia laajemmin. Millaisia vaikutuksia sillä, että johtamistyötä kehitetään yhteiskehittämällä, on työalajohtajan johtamistyön arkeen ja työhyvinvointiin ja miten se vaikuttaa laajemminkin johdettavien joukkoon ja heidän mahdollisuuksiinsa onnistua työssään ja toteuttaa entistä laadukkaampaa kristillistä kasvatustyötä.

LÄHTEET

- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun Yliopisto [viitattu 8.10.2018]. Saatavissa:
https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Yhteiskehittäminen_kaikki-siitä-puhuu,-mutta-mitä-se-on-ja-miten-siinä-onnistua.aspx
- Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 47-72.
- Aikuiset seurakuntalaisina. 2012. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2012:7. Helsinki: Kirkkohallitus. Saatavissa:
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/\\$FILE/KH_aikuiset_www.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/$FILE/KH_aikuiset_www.pdf)
- Aitamurto, T. 2012. Joukkoistaminen demokratiassa. Poliittisen päätöksenteon uusi aika. Selvitys eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 2/2012.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa;
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. 2017. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Asikainen, P. 2012. Jumalan vai seurakunnan palveluksessa? Teoksessa: Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 160-177.
- Asikainen, P. 2010. Kirkkoherran virkaan pätevoittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Aspfors, J., Hansén, S-E., Heikkinen, H. L.T., Jokinen, H., Markkanen, I., Teerikorpi, S. & Tynjälä, P. 2012. Tutkittua tietoa vermen vaiheilta. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaismentorointi opetusallalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 271–282.

Creative Commons 2018. Attribution-ShareAlike 4.0 International [viitattu 9.10.2018].

Saatavissa: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Disqus 2018. Features [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa:

<https://disqus.com/features/engage/>

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, E. & Arnkil, E. 2005. Huoli puheeksi-opas varhaisista dialogeista. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten oppaita 60. Helsinki: Stakes.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 209-231.

Eskola, J. 2007. 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 32-46.

Google 2019. Luo tehokkaita laskentataulukoita. (viitattu 8.3.2019) Saatavissa:

https://www.google.com/intl/fi_fi/sheets/about/

Google Marketing Platform. 2019. Analytics (viitattu 22.2.2019) Saatavissa:

<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>

G Suite. 2018a. Forms (viitattu 28.1.2019) Saatavissa:

<https://gsuite.google.fi/intl/fi/products/forms/>

G Suite. 2018b. Sites (viitattu 1.12.2018) Saatavissa:

<https://gsuite.google.fi/intl/fi/products/sites/>

Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. 2015. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa: Pessi, A.B., Martela, F. & Paakanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: Ps-Kustannus, 281-303.

Harra, T., Mäkinen, E. & Sipari, S. 2013. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Helsinki: Metropolia.

Heikkilä, A. Jokinen, P. Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

- Heikkinen, H.L.T & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A. & Onnismaa, J.& Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta, Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja, 203–220.
- Heikkinen, H.L.T Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H.L.T. Huttunen, R. Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA kustannus, 25 – 62.
- Heikkinen, H.L.T., Tynjälä, P.& Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I.& Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaismentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 45–86.
- Hiekkataipale, M-M. 2018. Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context. Jyväskylä university. Business and Economics. Väitöskirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikoski T., Äyväri A., Hagman K., Wollstén P. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoo: Espoon kaupunki.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94- 113.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä.3.-4. uudistettupainos. Helsinki: Edita
- Häkkinen, S. 2008. Työalajohtaja toiminnallisena johtajana. Puhe Kirkon lapsi- ja nuorisotyön neuvottelupäivillä Jyväskylässä 9.1.2008.
- Jyrkämä, J. 1999. Toimintatutkimus ja sosiaaliset toimintakäytännöt. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T. Huttunen, R. Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA kustannus, 137 – 153.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Karjalainen, M., Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Saarnivaara, M. 2006. Dialogi ja vertaisuus mentoroinnissa. Aikuiskasvatuslehti 2/2006, 96–103.

Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat KNT ry. 2018. Liitto [viitattu 13.3.2018].

Saatavissa: <http://www.knt.fi/liitto/>

Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. University of Cambridge. Department of Engineering. Väitöskirja.

Kirkkohallitus 2019. Seurakunnat [viitattu 12.1.2019]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content331038>

Kirkkohallitus 2018a. Kirkon keskushallinto [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content79F39>

Kirkkohallitus 2018b. Kirkon erityiskoulutukset [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content455935>

Kirkkohallitus 2018c. Tietoa kirkon keskushallinnosta [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content814CB>

Kirkkohallitus 2018d. Kirkkohallituksen tutkintopäätökset [viitattu 3.4.2018]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content34538C>

Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 12.9.1995 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 1996: 1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkojärjestys 1055/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkoj%C3%A4rjestys>

Kirkkolaki 1054/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#L7P2>

Kirkon koulutuskeskus. 2019. Kirkon koulutuskeskus-koulutusta ja kehittämistä. Yleisesite. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/A8CE524A11792406C2257A69004A9860/\\$FILE/Yleisesite_FI_net.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/A8CE524A11792406C2257A69004A9860/$FILE/Yleisesite_FI_net.pdf)

Kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmä 2018. Koulutusraportti 2017.

Kirkkohallitus/Kirkon koulutuskeskus. Kirkkohallitus.

Kirkon säädöskokoelma. Nro 77. Piispainkokouksen päätös kirkkoherralta vaadittavasta seurakuntatyön johtamisen tutkinnosta.

Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. 2014. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7, Kirkko ja toiminta, Strategiat. Helsinki: Kirkkohallitus. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/253062KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/253062KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf)

Koivula, S. 2017. Joukkoistamisen käyttö vaatimusmäärittelyssä: tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/54713/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201706293163.pdf?sequence=1>

Kokkonen, J. (toim.) Kirkon kasvatus vuonna 2030. Kristillisen uskon välittymisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kirkon tulevaisuusselonteko 2018. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 74. Helsinki: Kirkkohallitus, Kirkko ja toiminta.

Korhonen S., Julkunen I., Karjalainen J., Muuri A. & Seppälä- Järvelä R. 2017. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Stakesin raportteja 16/ 2007. Helsinki: Vastapaino.

Kumpulainen, K. & Mikkola, A. 2015. Oppiminen ja koulutus digitaalisella aikakaudella. Teoksessa: Kuuskorpi, M. (toim.) Digitaalinen oppiminen ja oppimisympäristöt. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, 9-45. Saatavissa: http://digi-ope.com/tablet/wp-content/uploads/2015/03/Digit_oppiminen_netii.pdf

Kupias, P., Peltola R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. eKirja.

Kärnä, M. & Kallioniemi M. 2006. Verkkytyöskentelyn osuus yhteisen tietoperustan rakentamisessa. Teoksessa: Portimojärvi, T. (toim.) Ongelmaperustaisen oppimisen verkko, Tampere: Tampere University Press, 47-68.

Kärnä, M. 2011. Virtuaalinen tiedonrakennuksen tila ongelmaperustaisen oppimisen tukena. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Lahtiluoma, S. & Turunen, R. 2014. Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa: Ranta, P. & Pietilä, T. (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2015-2018. 2.painos. Helsinki: Kirjapaja, 57-70.

Lapset seurakuntalaisina. 2013. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2013:1. Helsinki: Kirkkohallitus. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/\\$FILE/KH_lapset_www.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/$FILE/KH_lapset_www.pdf)

Lastensuojelulaki 417/2007. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Laukkarinen, J. 2015. Johtajan valta ja pelko. Helsinki:Kauppakamari.

Laurell, H. 2018. Re: Haussa tilastoa työalajohtajuudesta nuorisotyössä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Nyman, J. Lähetetty 4.10.2018.

Lavonen, J. & Meisalo, V. 2018. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsingin yliopisto. [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Helsinki: Työ ja Elinkeinoministeriö.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalpankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Mattelmäki, T. & Visser, F.S. 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. Edit. Roozenberg, N.F.M., Chen, L.L. & Stappers, P.J. Diversity and unity. Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research. The Netherlands.

Meidän kirkko - tulevaisuuden työpaikka - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon päivitetty rekrytointistrategia vuosille 2013–2019. 2013. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 1, Kirkko ja toiminta. Strategiat. Helsinki: Kirkko-hallitus. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4391D6C5EBB10707C2257C38004C2A94/\\$FILE/KKH_R_ekrytointistrategia.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4391D6C5EBB10707C2257C38004C2A94/$FILE/KKH_R_ekrytointistrategia.pdf)

Metsämuuronen, J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Michalko, M. 2018. Creative thinking technique: Lotus blossom. Creative thinking [viitattu 31.3.2018]. Saatavissa: <http://creativethinking.net/creative-thinking-technique-lotus-blossom/>

Mikkelin hiippakunta 2019. Hiippakuntatiedot [viitattu 12.1.2019]. Saatavissa: <http://www.mikkelinhiippakunta.evl.fi/hiippakuntatiedot>

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Nuoret seurakuntalaisina. 2012. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2012:6. Helsinki: Kirkkohallitus. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/\\$FILE/KH_nuoret_www.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/$FILE/KH_nuoret_www.pdf)

Nuorisolaki 1285/2016. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Närhinen, M. 2016. Yhteiskehittelyn käynnistäminen sosiaali- ja terveystoimen lähipalvelutuotannossa. Ristiinan kuntataajaman tapaustutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121871/OPN-tyo%20versio%204%20MN.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. 3-4. painos. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/18. Helsinki: Keva

Pessi, A.B. & Martela, F. 2015. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa: Pessi, A.B., Martela, F. & Paakanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: Ps-Kustannus, 12-34.

Pixabay. 2019. UKK. (viitattu 20.1.2019) Saatavissa: <https://pixabay.com/fi/service/faq/>

Portimojärvi, T. & Donnelly, R. 2006. Ongelmaperustaista oppimista verkossa. Muuntuvia näkemyksiä ja monimuotoisia toteutuksia. Teoksessa: Portimojärvi, T. (toim.) Ongelmaperustaisen oppimisen verkko. Tampere: Tampere University Press, 25-46.

Rajalin, M. & Kaunismaa, P. 2013. Vertaisuutta verkossa. Humanistisen ja kasvatustieteiden tiedekunnan työpajojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi)-esiselvitys. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70952/978-952-456-167-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press.

Raivio, Helka (toim.) 2018. Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. – Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankkeen (SOSKU) 2015–2018 loppuraportti. Työpaperi 7/2018. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Robson, C. 2001. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Saloniemi, K. 2015. Avoimet oppimisympäristöt tulevaisuuden suunnannäyttäjänä. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja B. Raportit ja selvitykset 3/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste-verkkolehti. Työterveyslaitos 8.11.2016. [viitattu 25.2.2019]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Saunila, M. 2009. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknitalouden osasto.

Diplomityö. Saatavissa; <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47604/nbnfi-fe200909232130.pdf>

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Hyvät käytännöt. [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa:

<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/hyvät-kaytannot>

Toikko, T. Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje

2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavissa:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tytöt ja pojat seurakuntalaisina. 2012. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2012:5. Helsinki: Kirkkohallitus. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/\\$FILE/KH_TP_www.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/$FILE/KH_TP_www.pdf)

Vapaa pudotus Oy. 2018 Ideointi- ja työskentelytapoja työpajoihin [viitattu 14.3.2018].

Saatavissa: http://pudotus.fi/wp-content/uploads/2012/07/Ideointimenetelmia_tyopajat.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2012. Esimiestyöstä valmentavaa. Johda osaamista-sarja 3/7 [viitattu 21.3.2108]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=hGxqDKZye6I>

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

LIITTEET

LIITE 1

Hyvät ihmiset!

Kiitos, että olette mukana opinnäytetyöni kehittämishankkeen ohjausryhmässä. Tuntuu etuoikeutetulta saada teidät mukaan kehittämään kanssani seurakunnan kasvatustyön johtajuutta. Omat intressini kehittää johtajuutta nousee tarpeesta tuottaa jotakin hyödyllistä siihen kenttään, missä itse työskentelen ja into kehittyä johtajana itsekin.

Ohjausryhmän päätehtävänä hankkeessa on valvoa hanketta. Koska ohjausryhmään on saatu koottua niin vahva asiantuntemus, toivon voivani hyödyntää teitä hankkeessa laajemminkin.

Pyrin rakentamaan ohjausryhmän työskentelyn joustavaksi ja tehokkaaksi. Ohjausryhmän työskentely alkaa sillä, että haastan teidät hahmottamaan omaa käsitystänne kasvatuksen työalajohtajan "johtamismaailmasta". Tätä hahmottamista varten olen valmistellut ennakkotehtävän, jonka löydät tämän viestin Tervetuloa ohjausryhmään-liitteestä.

Sopivan teknisen alustan löytäminen ja haltuunotto on vienyt enemmän aikaa kuin olin ajatellut. Pian saatte kutsun Google Sitesiin ja Groupsiin, jotta pääsette tutustumaan tekniikkaan. Liitteistä löytyvät (valitettavan suurikokoiset) videot opastavat sivuston editointiin. Ne löytyvät myös sivustolta, ohjausryhmä-sivulta

Liitteistä löytyy myös ennakkotehtävään liittyvä päiväkirjojen koontia sekä Johtavien nuorisotyöntekijöiden kokouksessa pidetyn työskentelyn muistio (Muistio Onnela). Älä kuitenkaan vielä tutustu niihin vaan aloita Tervetuloa ohjausryhmään-liitteestä. Laitan vielä liitteeksi kehittämishankesuunnitelman sekä siitä koostetun prezi-esityksen:

http://prezi.com/k14p9xhnc1j8/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Odotan innolla yhteistä työskentelyämme hankkeen parissa.

Ystävällisin terveisin:

Johanna Nyman

LIITE 2

Esityslista

Ohjausryhmän verkkokokous 21.5. 2018 klo 10

1. Esittelyt
2. Ennakkotehtävän purku/koonti
 - a. Mitkä johtamisen osa-alueet nousivat ”kärkeen”?
 - b. Valitaan kolme tärkeintä osa-aluetta ja mietitään näille alateemoja.
 - c. Arviointi ennakkotehtävästä
3. Sivusto
 - a. Miltä sivusto vaikutti?
 - b. Millaista sisältöä sivuille tulisi tuottaa?
 - c. Onko sivustolla mahdollista saavuttaa vuorovaikutteisuus (vertaisuuden tarjoama tuki/Mentorointi)
4. Työryhmän rekrytointi
 - a. Työryhmän tehtävänä on tuottaa sisältöä sivuille
 - b. Missä rakentaminen tapahtuu?
 - i. Google sites-sivun verstailla vai jollakin toisella alustalla. Taipuuko Google sites yhteiskehittämiseen? Verstailla voi tuoda sisältöä, mutta sommittelu ja sisällön valintaa kaikesta aineistosta vaatisi jotakin enemmän. Riittäisikö tähän sivukohtainen Disqus-kommentointi? Työryhmälle voi perustaa oman ryhmäkeskustelufooruminkin vielä kokonaisuudesta keskustelua varten.
 - c. Miten kutsumme työryhmään? Kutsutaanko yleisesti, henkilökohtaisesti vai sekä että? Perustetaanko esim. seurakunnan kasvatuksen johtajat-Facebook-sivu, jossa esitellään hanketta ja kutsutaan työryhmään. Onko tällainen sivu jo olemassa?
5. Kokous päättyy

LIITE 3

Hei kasvatuksen hiippakuntasihteerit ja asiantuntijat hiippakunnissa.

Lähestyn teitä tiedustellakseni muutamaa asiaa liittyen Ylemmän amk:n opinnäytetyöhöni.

Olen Kotka-Kymin seurakunnan kasvatuksen työalajohtaja ja opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa Sosionomi Yamk-tutkintoa, Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen-koulutusohjelmassa. Opinnot ovat loppusuoralla. Olen opinnäytetyötä vaille valmis. Lamk on linjannut, että opinnäytetyön tulee olla työelämää kehittävä tutkimuksellinen hanke.

Opinnäytetyönäni on tarkoituksena rakentaa verkkosivusto, missä yhteiskehittämisen keinoin tuotetaan materiaalia seurakuntien kasvatus- ja nuorisotyön työalajohtajille johtamistyön tueksi. Tavoitteena on, että materiaali toimii perehdyttämisen tukena johtamisen kysymyksissä uudelle johtajalle, mutta myös johtamisen tukena johtajana jo toimivalle. Tarkoituksena on kehittää seurakunnan kasvatustyön johtajuutta ja tukea työalajohtajaa tehtävässään mm. vertaisuuden avulla. Työalajohtaja kattaa tässä yhteydessä koko nimikkeiden kirjon (johtavat nuorisotyönohjaajat, nuorisotyönjohtajat, nuorisosihteerit jne.) Hankkeen tilaajana toimii Kirkkohallitus, tarkemmin kirkon koulutuskeskus. Yhteistyökumppaneina ovat Mikkelin hiippakunta sekä Kasvatuksen asiantuntijan KNT ry.

Hanke on siinä vaiheessa, että ryhdyn kokoamaan työryhmää kentällä toimivista työalajohtajista nuorisotyössä, joiden kanssa alamme yhteiskehittämällä tuottamaan materiaalia verkkoon. Tähän liittyen tiedustelin, onko hiippakunnassanne olemassa jokin foorumi, joka kokoaa kasvatuksen työalajohtajat yhteen? Kuinka monta kasvatuksen työalajohtajaa hiippakunnassanne on? Olisiko teillä ehdottaa hiippakunnastanne jotakin työalajohtajaa, jota minun kannattaisi lähestyä työryhmäasiassa? Työryhmän työskentely tapahtuu verkkosivulla, johon materiaalia tuotetaan eli työskentelytapa on varsin joustava, ajasta ja paikasta riippumaton.

Jään odottelemaan vastaustanne ja kiitän niistä jo etukäteen. Työryhmälle pyrin rekrytoimaan vielä ennen opintovapaani päättymistä (1.6.). Liitteenä vielä hankesuunnitelma, sekä suunnitelmasta koottu prezi-esitys.

Kerron mielelläni lisää hankkeesta ja otan vastaan kommentteja. Valoa, iloa ja voimaa työhönne!

Yst. terv. Johanna Nyman

LIITE 4

 **Johanna Nyman** latasi tiedoston.
16. kesäkuu

No nyt!
Työryhmän jäsenet on onnistuneesti liitetty ryhmään.
Ihan ensiksi: Jestas, mikä kokoonpano! Rautainen!
Ihan toiseksi: Kiitos, kun oot mukana. Oot upeel!

Sitten muutamat askelmerkit työmme käynnistämiseksi:

- 1) Hankkeen taustoihin, tavoitteisiin ja kehittämismenetelmiin voi tutustua tarkemmin hankesuunnitelmasta tekemäni prezin avulla osoitteessa:

- 2) Olen jakanut Kasvatuksen työalajohtajien sivuston työryhmän jäsenille. Myöhemmin saatte editointioikeudet, mutta tällä hetkellä tärkeintä on käydä tutustumassa sivustoon:


Tämä on lähtötilanne. Sivusto muokkautunee työryhmän työskentelyn myötä. Miltä näyttää? Pyydän kommentteja tähän alle.

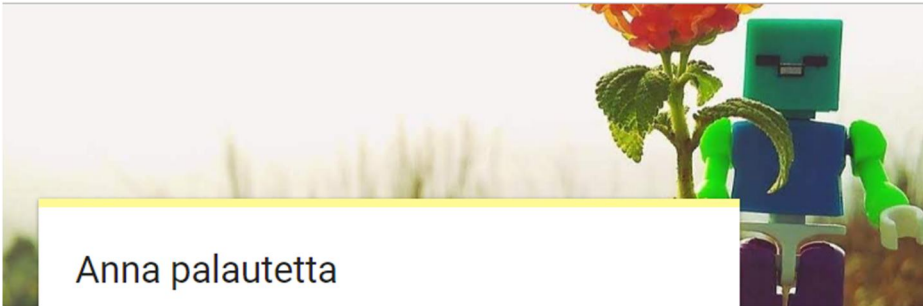
- 3) Pian aloitamme ensimmäisen teeman sisältöjen kokoamisen ja tuottamisen. Tähän rakennustyöhön kerron tarkemmat askelmerkit ensi viikolla. Ensisijaista on tässä kohtaa tutustua sivustoon ja hankkeeseen yleisemmin. Liitän tähän vielä hankesuunnitelman.

Kommentoi ja kysy täällä tai messengerissä. Mulle voi myös soittaa p. 


Yhteistyöterveisin: Johanna

 **kehittämishankesuunnitelmaNyman.docx**
Asiakirja 

LIITE 6



Anna palautetta

Antamasi palaute on tärkeää ja auttaa sivuston kehittämisessä ja hankkeen arvioinnissa. Voit vastata kaikkiin kysymyksiin tai osaan kysymyksistä.

Uskotko tulevaisuudessa hyödyntäväsi sivustoa johtamistehtävässasi?

Kyllä

Todennäköisesti

En osaa sanoa

Tuskin

En

Sivuston käytettävyys

Oma vastauksesi

Sivuston ilme

Oma vastauksesi

Sisältö

Oma vastauksesi

Vuorovaikutuksellisuus

Oma vastauksesi

Kehittämideoita sivustolle

Oma vastauksesi


Muuta palautetta

Oma vastauksesi

LÄHETÄ

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

LIITE 7



Yhteiskehittämisen arviointi

***Pakollinen**

Taustatieto 1: Olen editoinut sivua *

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kerro vapaasti, miksi et ole editoinut

Oma vastauksesi

Taustatieto 2: Olen osallistunut työryhmän fb-sivulla käytäviin keskusteluihin *

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kerro vapaasti miksi et ole osallistunut keskusteluihin

Oma vastauksesi

Yhteiskehittämisen hyödyn arviointi *

	Kyllä	Osittain	Ei
Tulokset ovat olleet heti havaittavissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittäminen tuotti uutta tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikki osapuolet hyöttyivät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittäminen ilmenee arjen käytännöissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhdessä toimiminen *

	Kyllä	Osittain	Ei
Ilmapiiri oli voimaannuttava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmapiiri loi onnistumisen kokemuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutus oli tasavertaista ja kunnioittavaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vuorovaikutus oli dialogista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiset lähtökohdat määriteltiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiset pelisäännöt määriteltiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteinen päämäärä luotiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikki osallistuivat tasaveroisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistujat sitoutuivat yhteiseen prosessiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhteiskehittämisen menetelmät *

	Kyllä	Osittain	Ei
Menetelmiä käytettiin luovasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menetelmät valittiin päämääräsuuntautuneesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menetelmät valittiin edellisen vaiheen mukaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuloksena oli uusia konsepteja, malleja, työvälineitä tai työtapoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittäminen on jatkuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminta oli yhteisvastuullista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toimijoiden roolit määrittyivät menetelmän mukaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Yhteiskehittämisen johtaminen *

	Kyllä	Osittain	Ei
Paikat (tilat, verkko ja verkostot) tukivat yhteiskehittämistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennakkovalmistelut olivat onnistuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittäminen vedettiin tarkoituksenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittämisen vetäminen oli demokraattista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhteiskehittämisen tuoma lisäarvo *

	Kyllä	Osittain	Ei
Osaaminen syveni/laajeni yhteiskehittämisprosessin aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittäminen vahvisti yhteisöllistä oppimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luovuus ja innovointi vahvistuivat yhteiskehittämisprosessin aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jaettu ymmärrys tavoitteista ja käsitteistä vahvistui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistujien kokemukset hyödynnettiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Piilossa" olevat asiat saatiin näkyviksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olellaiset asiat tulivat näkyviksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiat priorisoituivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessissa luotiin uusia kumppanuuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessissa tunnistettiin kehittämisen paikkoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiskehittämisen prosessi vahvisti toimijoiden hyvinvointia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kehittämideoita työryhmän työskentelyyn:

Oma vastauksesi

LÄHETÄ

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.