

OPINNÄYTETYÖ

Osallistaminen ja yhteistyö – Yhteinen matka alkaa Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle

Outi Kuru-Korpela

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

11/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Outi Kuru-Korpela
Oppinäytetyön nimi: Osallistaminen ja yhteistyö – Yhteinen matka alkaa
Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle
Sivumäärä: 51 ja 13 liitesivua
Työn ohjaaja: Eeva Sinisalo-Juha
Työn tilaaja: Kempeleen seurakunta

Kirkko elää kulttuurisessa murroksessa. Kastettujen määrän väheneminen haastaa kirkkoa ja sen toimintatapoja. Seurakuntien tulee kehittää palveluita, jotka vastaavat näihin murroksen tuomiin haasteisiin. Näiden ratkaisujen tulee olla rakenteellisia ja tiimien yhteistyötä lisääviä. Kirkkohallitus lanseerasi vuonna 2020 Polku -toimintamallin, minkä tavoitteena on vahvistaa 0-22 -vuotiaiden kristillistä identiteettiä. Tämä toimintamalli on luotu seurakunnille työvälineeksi jäsentää nykyistä toimintaa, lisätä eri tiimien välistä yhteistyötä ja osallistaa seurakuntalaisia toiminnan kehittämisessä. Polku -toimintamallin on tarkoitus tukea kirkon Ovet auki -strategian (2021-2026) paikallista toimeenpanoa.

Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tavoitteena oli kartoittaa Kempeleen seurakunnan lähtötilanne Polku -toimintamalliin, osallistaa työntekijät kehittämiseen ja kehittää tiimien välistä yhteistyötä. Tavoitteita lähdettiin saavuttamaan osallistavilla menetelmillä. Näiden menetelmien tarkoitus oli luoda työntekijöille mahdollisuuksia kertoa mielipiteensä, kehittää toimintamallia ja lisätä yhteistyötä eri tiimien välillä. Seurakunnassa tiimit muodostuvat eri toiminnoista ja ikäkausista vastaaviin tiimeihin kuten diakonia- ja nuorisotiimi.

Tuotoksena kehittämistyöstä syntyi Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle sekä Suuntaviivoja Kempeleen seurakunnan Polku -toimintamallin kehittämiseen -malli. Osallistamisen-malli kehittyi teorian ja tulosten pohjalta. Se toimii esimerkkinä siitä, miten työntekijöitä voidaan osallistaa kehittämisprosessin alkutaipaleella. Toinen tuotos nostaa työntekijöiden äänen esiin heiltä vuoden aikana kerätyn aineiston kautta. Se avaa Kempeleen seurakunnan lähtötilannetta Polku -toimintamallin kehittämistä varten. Tuotos tuo esille työntekijöiden reflektion, kehittämisideat, huolet sekä sisältää jatkotyöskentelyehdotuksia.

Kempeleen seurakunnan lähtötilanne Polku -toimintamallin kehittämiseen vaikuttaa hyvältä. Työntekijät tunnistavat seurakuntalaisen polun haastekohdat ja osaavat reflektoida nykyistä työtään ja sen kehittämiskohtia. Työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä niin eri tiimien kuin muiden toimijoiden kanssa. Työntekijät tunnistavat myös yhteistyön kehittämiskohdat. Aineistosta nousee esiin refleктоiva ja innostunut työyhteisö, joka haluaa ottaa seurakuntalaiset mukaan yhteisen Polun kehittämiseen.

Asiasanat: osallisuus, yhteistyö, muutos, lähtötilanne

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Master's Degree, Master of Humanities

Author: Outi Kuru-Korpela
Title: Participation model for the early stages of the development process
Number of Pages: 51 and 13 attachment pages
Supervisor: Senior Lecturer Eeva Sinisalo-Juha
Commissioned by: Kempele parish

The church faces a cultural shift, with declining baptisms challenging its practices. The church must develop services to address these challenges, enhancing structural solutions and team collaboration. In 2020, the Church Council introduced the Path model to strengthen the Christian identity of 0-22-year-olds. This model helps congregations organize activities, boost inter-team cooperation, and involve parishioners, supporting the Opening Doors strategy (2021-2026).

The development work employed action research as its approach. The objective was to assess the initial situation of Kempele parish in adopting the Path model, engage employees in the development process, and improve inter-team collaboration. These objectives were pursued using participatory methods, intended to create opportunities for employees to voice their opinions, develop the model, and enhance cooperation between different teams. In the parish, teams are formed based on various functions and age groups, such as the diaconia and youth teams.

The project resulted in two models: "Participation Model for the Early Stages of the Development Process" and "Guidelines for Developing the Path Model in Kempele Parish." The participation model, based on theory and results, serves as an example of how employees can be involved in the early stages of development. It is universally applicable to various organizational development processes. The second model highlights employees' voices collected over a year, providing insights into Kempele Parish's starting point for Path model development, including reflections, development ideas, concerns, and suggestions for further work.

Kempele Parish's initial situation for the Path model looks promising. Employees recognize the challenges, reflect on their work, and engage in significant collaboration. The data reveals a reflective, enthusiastic work community eager to involve parishioners in developing the Path.

Keywords: participation, collaboration, change, initial situation

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Työn tilaaja ja kehittämistehtävän tavoitteet	7
2	KOHTI ONNISTUNUTTA MUUTOSTA	10
	2.1 Organisaatiokulttuuri	11
	2.2 Johtajan rooli.....	12
	2.3 Osallistaminen	13
	2.4 Asiakkaat mukaan kehittämiseen.....	16
3	YHTEISTYÖN MYÖNTEISET VAIKUTUKSET.....	18
	3.1 Työyhteisötaidot	19
	3.2 Yhteinen työ.....	19
	3.3 Psykologinen turvallisuus ja luottamus työyhteisössä.....	21
4	TYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	24
	4.1 Lähestymistapana toimintatutkimus	25
	4.2 Eettisyys toimintatutkimuksessa.....	26
	4.3 Polku -koulutuspäivä	27
	4.4 Toiminnan ja yhteistyön alkukartoitus	28
	4.5 Työntekijöiden lähtöajatuksset Polku -toimintamallista	28
	4.6 Yhteinen Polku -työskentely.....	29
	4.7 Loppukysely.....	30
5	INNOSTUS KEHITTÄMISEEN - TULOKSET.....	32

5.1 Sitoutuminen ja yhteistyö	32
5.2 Yhteinen matka alkaa - koulutuspäivä.....	33
5.3 Innostusta näkyvissä – Ajatukset maaliskuulta	34
5.4 Yhteistyön paljous – Alkukartoitus	35
5.5 Naurua ja yhteistä työtä – Yhteinen iltapäivä.....	37
5.6 Yksinkertainen osallistaminen - Loppukysely.....	41
6 YHTEINEN KEHITTÄMINEN JATKUU - JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1 Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle	48
7 LUOPUMISEN HAASTE - POHDINNAT.....	50
LÄHTEET	52
LIITTEET.....	55

1 JOHDANTO

Kirkko elää kulttuurisessa murroksessa, jossa yhteiskunnan kehitystrendit haastavat sen toimintatapoja (Pohjantaival, 2022, s. 153). Esimerkiksi kastettujen määrän väheneminen on suuri haaste kirkolle. Viimeisen vuosikymmenen kastetilastoista nähdään, kuinka kastettujen määrä on laskenut tasaisella tahdilla Suomen seurakunnissa. Kaikista vähiten seurakunnan jäseniä on 20–39-vuotiaissa eli siinä ikähaarukassa, jolloin lapsen kastaminen yleensä on ajankohtaista. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, n.d.-a.) Kempeleen seurakunnassa kastettujen osuus vuonna 2023 syntyneistä lapsista oli 83.2 % kun se edellisellä vuonna oli vielä 90 % (Kempeleen seurakunta, 2024, s. 9).

Kirkkohallitus lanseerasi vuonna 2020 Polku –toimintamallin, joka sai alkunsa kirkkohallituksen Kaste ja kummius –hankkeesta 2018–2020. Tuon hankkeen tavoitteena oli turvata kasteen asema suomalaisten perheiden elämässä. Kaste ja kummius –hankkeen ohjausryhmä asetti Kasvun polku -työryhmän, jonka tehtäväksi annettiin luoda 0–22 –vuotiaille suunnattu kokonaisvaltainen toimintamalli, joka vahvistaisi heidän kristillistä identiteettiään. Tästä tehtävästä syntyi Polku – Vauvasta aikuiseksi seurakunnan yhteydessä -asiakirja, joka on luotu seurakunnille työvälineeksi toiminnan jäsentämiseen ja kehittämiseen. (Kirkkohallitus, 2020; Kirkkohallitus, 2021, s. 7–8.)

Polku -toimintamalli on osa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Ovet auki –strategian (2021–2026) toimeenpanoa ja sen tavoitteena on tukea seurakuntien strategian paikallista toteutusta. Kirkkohallitus julkaisi yleiskirjeen helmikuussa 2023, jossa se kertoi kuinka Polku –toimintamallia voidaan käyttää osana kirkon strategian toteuttamista. (Kirkkohallitus, 2023.) Kempeleen seurakunnan kirkkoherra koki Polku –toimintamallin tukevan hänen omaakin ajatustansa siitä, miten seurakunta voisi miettiä työalojen rajapintoja ja yhteistä työtä seurakuntalaisen näkökulmasta (E. Oikarinen, henkilökohtainen tiedonanto, 28.10. 2024). Kempeleen seurakunnan Polun kehittäminen alkoi marraskuussa 2022 työyhteisön Polku -koulutuspäivällä, jolloin oma aihe-ehdotukseni opinnäytetyöhön oli juuri hyväksytty. Polku-toimintamallin tarkoitus on auttaa seurakuntaa näkemään toimintansa kehittämiskohtia, mikä on jo hyvällä mallilla ja mistä voitaisiin luopua. Tämän lisäksi sen tarkoitus on auttaa seurakuntaa luomaan oman näköinen Polku-toimintamalli, joka vahvistaisi jäsenten yhteyttä seurakuntaan. (Kirkkohallitus, 2021, s. 5 & 15.)

Polku –toimintamallista on tehty useampi opinnäytetyö jo aikaisemmin muun muassa Sirpa Kukkohovi (2021) ja Silja Huttu (2022). Aiemmat opinnäytetyöt keskittyvät tietyn toiminnallisen teeman kehittämiseen Polun näkökulmasta. Toimintamallista ei kuitenkaan ole tehty ennen opinnäytetyötä, joka näyttäisi millä tavalla työyhteisö voi aloittaa Polku –toimintamallin kokonaisvaltaisen kehittämisen. Tämä opinnäytetyö keskittyy uuden toimintamallin kehittämisen alkuvaiheisiin. Sen tavoitteena oli antaa ääni työntekijöille kehittämisprosessissa ja kartoittaa Kempeleen seurakunnan lähtötilanne muutosmatkaa varten. Tässä opinnäytetyössä käytetyt työntekijöitä osallistavat menetelmät voivat toimia inspiraationa toisille seurakunnille heidän oman Polku –toimintamallinsa kehittämismatkalla. Uskon muiden seurakuntien työntekijöiden samaistuvan opinnäytetyössä esiin tuotujen työntekijöiden pohdintoihin. Tuotoksessa esitetyt jatkotyöskentelyehdotukset voivat auttaa myös toisia seurakuntia pysähtymään yhteisen työn ja sen kehittämisen äärelle.

Seurakunnan toimintatapojen tulee elää ja muokkautua sopimaan seurakuntalaisten arjen ja ympäröivän todellisuuden kanssa (Kirkkohallitus 2021, 11). Vaikka kaikki olisikin juuri nyt hyvin, organisaation on hyvä ylläpitää muutoskykyä, jolla varmistetaan edellytykset onnistua myös tulevaisuudessa. Ajatuksena on rakentaa sellainen tulevaisuus, jossa organisaatio on edelleen relevantti eikä jää paikoilleen samalla kun muu maailma kulkee eteenpäin. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 23.)

1.1 Työn tilaaja ja kehittämistehtävän tavoitteet

Työn tilaajana on Kempeleen seurakunta. Kempeleen seurakunta toimii Kempeleen kunnassa, joka on yli 19 000 asukkaan kunta Oulun seudulla Pohjois-Pohjanmaalla. Kempeleen kunta on Suomen nopeimmin kasvavia kuntia. (Kempeleen kunta, n.d.) Kempeleen seurakunta on yksi 62 seurakunnasta, joka kuuluu Oulun hiippakuntaan (Oulun hiippakunta, n.d.). Seurakunnalla oli vuoden 2023 lopussa reilu 15 000 jäsentä ja sen palveluksessa toimii tällä hetkellä 40 työntekijää (Kirkon tilastot, n.d.; Kempeleen seurakunta, n.d.-a.). Olen toiminut Kempeleen seurakunnan palveluksessa määräaikaisena nuorisotyönohjaajana vuodesta 2019. Opinnäytetyöprosessin aikana olin aluksi opintovapaalla, huhti-toukokuussa 2024 kävin töissä, kunnes jäin raskaus- ja vanhempainvapaalle toukokuun lopussa 2024.

Kehittämistehtävän tavoitteet nousivat sekä Polku –toimintamallin keskeisistä tavoitteista, että opinnäytetyön tilaajan tarpeista. Polun tärkeä lähtökohta on lisätä tiimien välistä yhteistyötä. Kempeleen seurakunnassa on kuusi tiimiä: varhaiskasvatuksen tiimi (alle kouluikäiset),

nuorisotyöntiimi (kouluikäiset-nuoret aikuiset), diakoniatimi, yleinen seurakuntatyö (papit, kanttorit, viestintä, lähetystyö ja vapaaehtoistyö), talous- ja kiinteistötiimi (seurakuntamestarit, juhlapalvelut ja talousjohtaja) ja seurakuntapalvelutiimi (hallintosihteeri, tiedottaja ja toimistohoitaja). Yhteistyön kehittämisen tausta-ajatuksena on saada luotua seurakuntalaiselle mahdollisimman luonteva ikävaiheissa tapahtuva siirtymä toiminnasta toiseen. Polun tarkoitus on myös vahvistaa seurakuntalaisten osallisuutta ja rakentaa ihmislähtöistä seurakuntaa (Kirkkohallitus 2021, 8–9). Näiden tarpeiden lisäksi opinnäytetyön tilaajan kertoi tarpeesta kartoittaa nykyinen toiminta Polku-ikäkausien ja yhteistyön näkökulmasta. Loin kehittämistehtävälle kolme tavoitetta.

1. Kartoittaa Kempeleen seurakunnan lähtötilanne Polku -toimintamalliin
2. Miten sitouttaa työntekijät uuteen toimintamalliin?
3. Miten kehitetään tiimien välistä yhteistyötä?

Kartoituksen tavoitteena oli auttaa luomaan työyhteisölle kokonaiskuva nykytilanteesta toiminnan ja yhteistyön näkökulmasta 0–22-vuotiaiden toiminnan osalta. Yhteistyöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan niin seurakunnan eri tiimien välistä yhteistyötä kuin yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kuten kunnan nuorisopalvelut ja koulut. Työntekijät pääsivät pohtimaan alkukartoitusta oman tiimin, yhteistyön ja seurakuntalaisten näkökulmasta. Toisena tutkimuskysymyksenä oli miten sitouttaa työntekijät uuteen toimintamalliin. Sitouttamista oli tarkoitus rakentaa erilaisilla osallistavilla menetelmillä. Näiden menetelmien avulla he saivat mahdollisuuksia reflektoida ja ideoida työtä yhdessä toisten kanssa. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten kehitetään tiimien välistä yhteistyötä. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi nykyinen yhteistyö, pohdita kehitysideoita sekä sitä, miten yhteistyö voi auttaa luomaan jouhevan Polun seurakuntalaisen näkökulmasta. Yhtenä lähtökohtana Polku –toimintamallissa on madaltaa seurakunnan tiimien välisiä työmuutorajoja ja toimia yhteyden vahvistajana näiden välillä. Sillä ikäkausijattelusta huolimatta, polun tarkoitus on olla koko seurakunnan yhteinen työväline eikä rajoittua pelkästään kasvatuksen kenttään. (Kirkkohallitus, 2021, s. 8.)

Kehittämistehtävästä syntyi kaksi tuotosta: Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle sekä Suuntaviivoja Kempeleen seurakunnan Polku –toimintamallin kehittämiseen -malli. Suuntaviivoja Kempeleen seurakunnan Polku –toimintamallin kehittämiseen -malli nostaa esille työntekijöiltä vuoden aikana kerätyt pohdinnat, ideat ja huolet. Kirkkoherra myös kertoi

tämän tuotoksen toimivan yhtenä aineistona vuoden 2027 strategian työstämisessä. Pohjantai-
val (2022, s. 13) kirjoittaa kirjassaan, Jäsenymmärrys muuttaa kaiken - Palvelumuotoilu seura-
kunnassa, kirkon tilastojen kertovan tarpeesta kehittää toimintaa, mutta ne eivät kuitenkaan
anna askelmerkkejä siitä, miten tätä kehittämistä pitäisi lähteä toteuttamaan. Opinnäytetyön tu-
lostien ja teorian pohjalta loin osallistamisen-mallin kehittämisprosessin alkutaipaleelle. Tämä
malli antaa askelmerkit toiminnan kehittämiseen niin seurakunnassa kuin muissakin organisaat-
ioissa. Se toimii esimerkkinä siitä, miten työntekijöitä voidaan osallistaa kehittämisprosessin
alkutaipaleella.

2 KOHTI ONNISTUNUTTA MUUTOSTA

Yhteiskunnan nopeatahtisuus ja yllättävät äkillisetkin muutokset vaativat työelämältä jatkuvaa reagoitua ja muutoskykyä. Organisaation on kyettävä tarkastelemaan vanhoja toimintamallejaan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden läpi ja kehittämään niitä tarpeen tullen, jotta asiakkaille voidaan tarjota heille tarpeellisia palveluita jatkossakin. (Häppölä, 2023, s. 75.) Yhteiskunnalliset kehitystrendit haastavat myös kirkkoa ja sen toimintakulttuuria, minkä vuoksi seurakuntien on hyvä säännöllisesti kyseenalaistaa toimintatapojaan ja käyttää resursseja ymmärtääkseen kohderyhmiensä tarpeita ja toiveita aina vain paremmin (Pohjantaival, 2022, s. 153 & 166). Organisaation muutoshankkeeseen ei kuitenkaan kannata lähteä ilman tarkkaa suunnittelua ja harkintaa. Monet kansainväliset tutkimukset koskien organisaatioiden strategisia muutoshankkeiden onnistumisia kertovat, että jopa yli puolet näistä muutoshankkeista epäonnistuvat. (Salminen, 2022, s. 22.) Tämän vuoksi mitään muutosta ei kannata tehdä pelkästään muutoksen itsensä vuoksi, vaan sen tulisi aina nousta erityisestä tarpeesta (Ponteva, 2012, s. 102).

Tässä opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään kahteen suurempaan kokonaisuuteen, jotka nousevat opinnäytetyön tavoitteista. Ensimmäisenä käsittelen teoriaa siitä, mitä pitää ottaa huomioon organisaation muutosmatkalle lähdettäessä ja kuinka työntekijöiden sitoutumista uuteen toimintamalliin voidaan tukea. Toisena käsittelen organisaatiossa tehtävää yhteistyötä käsittelevää teoriaa. Tässä teoriaosuudessa painottuu psykologinen turvallisuus ja työyhteisön luottamus, jotka nousivat lähdekirjallisuudessa merkittävään rooliin onnistuneessa muutosmatkassa. Näiden kahden teeman käsittelyn valintaa tukee myös muutosagentin Kirsi Pihan ja pitkän linjan toimitusjohtajan Mika Sutisen näkemys muutoksesta, kuinka se on pohjimmiltaan sosiaalinen tapahtuma (Piha & Sutinen, 2020, 166).

Tutustuessani organisaation muutosprosessista kertovaan kirjallisuuteen huomasin tiettyjen teemojen toistuvan useassa eri kirjassa. Näitä teemoja olivat työkuulttuuri, muutoksen johtaminen, työntekijöiden osallistaminen, muutosvastarinta, muutosviestintä, lähtötilanteen ymmärrys sekä asiakkaiden mukaan ottaminen muutokseen. Kehittämistehtävässäni näistä teemoista työntekijöiden osallistaminen ja lähtötilanteen ymmärrys nousivat yhteistyön lisäksi suurimmiksi teemoiksi. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuri, muutoksen johtaminen ja asiakkaiden mukaan ottaminen muutokseen ovat osa teoreettista viitekehystä, sillä nämä teemat nousivat esille aineiston analysoinnissa.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Yritysvalmentaja Jari Salminen (2022, s. 52) herättelee pohtimaan muutosmatkalle lähdetessä kuinka hyvin nykyinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa muutoksen? Organisaatiokulttuuri on Salmisen mukaan vaikeasti kuvattava ilmiö, joka kertoo, kuinka ihmiset toimivat organisaatiossa ja minkälainen muutos on ylipäätään mahdollinen. Sen vuoksi jokaisen muutosmatkan alussa olisi tärkeää arvioida organisaation kulttuuria ja sen vaikutuksia tulevaan muutosmatkaan. Kulttuurista puhuminen avoimesti ja rehellisesti ei kuitenkaan ole aina helppoa, mikä saattaa johtaa liian pintapuoliseen keskusteluun. (Salminen, 2022, s. 52.) Myös Piha ja Sutinen (2020, s. 169) ovat sitä mieltä, että kulttuurin määrittäminen on tarpeellista silloin, kun organisaatio on lähdössä muutosmatkalle. He kuvaavat organisaatiokulttuurin olevan ryhmäilmiö, joka sisältää muun muassa yhteisesti jaetut arvot ja tavat käyttäytyä sekä työpaikan kirjoittamattomat säännöt (Piha & Sutinen, 2020, s. 170). Koska kulttuuri rakentuu työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa vuosien saatossa, sen muuttaminen ei tapahdu hetkessä. Jos siis organisaatio haluaa muuttaa organisaatiokulttuuriaan, sen täytyy kiinnittää huomiota vuorovaikutusilmapiiriin, joka yhteisössä vallitsee. Muutosmatkalle lähdetessä tavoitteena on tutkiva ja avoin vuorovaikutus, joka antaa tilaa virheille, epävarmuudelle ja ihmisten eri mielipiteille. (Pohjantaival, 2022, s. 165 & 220).

Arvot ovat osa organisaatiokulttuuria (Piha & Sutinen, 2020, s. 170). Arvoilla tarkoitetaan ihmiselle niitä kaikista tärkeimpiä asioita, joista hän ei voisi kuvitella luopuvansa. Ne liittyvät maailmankuvaamme sekä käsityksemme oikeasta ja väärästä. Meillä jokaisella on omat arvomme, jotka vaikuttavat toiminnassamme. (Hiila ym., 2019, s. 111.) Organisaatiossa on yleensä määritelty yhteiset arvot ja visiot. Usein nämä kuitenkin jäävät työarjen alle, eivätkä avaudu työntekijöille työn tekemisen kannalta selkeinä. (Kantelus, 2023, s. 159.) Arvot kuitenkin vaikuttavat, vaikka niitä ei olisi tehty näkyviksi (Hiila ym., 2019, s. 111). Ne ovat lähtökohtana kaikelle tekemisellemme, minkä vuoksi niiden näkyväksi tekeminen työyhteisössä on erityisen tärkeää. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 53). Yhteisesti jaetut arvot, jotka työntekijä pystyy ottamaan käyttöön työarjessaan, auttavat myös saavuttamaan yhteisiä päämääriä ja yhdenmukaistamaan tekemistä (Kantelus, 2023, s. 159).

Kun organisaatiossa on tapahtumassa muutos työntekijöiden yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan helpottaa yhteistä tekemistä. Selkeät tavoitteet ja ymmärretyt syyt muutoksen taustalla auttavat työntekijöitä keskittymään oman perustehtävänsä tekemiseen. (Pirinen, 2023, s. 21–22 & 55.) Muutostarpeen syvälinen sisäistäminen tukee

muutosenergian kehittymistä, mikä auttaa työntekijöitä tarttumaan muutokseen. Muutoshankkeen syvälinen kuvaus ja perustelu on muutosjohtamisessa niin keskeinen asia, että siihen on hyvä käyttää tarpeeksi aikaa työntekijöiden kanssa ennen muutoksen alkua. (Salminen, 2022, s. 32–33.)

Selkeiden tavoitteiden ja muutossyiden ymmärtämisen lisäksi muutoksen aikataulun tulee olla realistinen. Jos muutoksen tavoitteet ovat liian korkeat ja aikataulu epärealistinen, vievät ne työntekijän motivaatiota muutokselta pois jo heti alussa. (Pirinen, 2023, s. 215.) Muutoshankkeessa tulee huomioida organisaation lähtötaso sekä uudistumiseen tarvittava aika. Muutos vaatii usein paljon enemmän aikaa kuin mitä alkuun kuvitellaan. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 47.) Polku-toimintamallin keskeiset tavoitteet ovat jäsentää nykyistä toimintaa, lisätä yhteistyötä tiimien ja muiden toimijoiden välillä sekä osallistaa seurakuntalaisia toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. (Kirkkohallitus, 2021, s. 15, 21 & 69–70.) Aikataulun vuoksi päätimme tilaaajan kanssa keskittyä tässä opinnäytetyössä kartoittamaan lähtötilanne Polku –toiminnan kehittämistä varten sekä osallistaa työntekijöitä uuden toimintamallin kehittämisessä. Koimme, että seurakuntalaisten osallistamiseen keskittyminen ensimmäisen vuoden aikana, kun kaikki vielä on uutta myös työntekijöille, olisi liian epärealistista. Vuoden aikana työntekijät kuitenkin pohtivat paljon, miten seurakuntalaisia voidaan jatkossa osallistaa toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

2.2 Johtajan rooli

Johtaja on roolinsa puolesta luonnollisesti avainasemassa organisaatiomuutoksessa. Johtamista käsittelevä keskustelu on viime vuosikymmeninä korostanut osallistavan ja vuorovaikutteisen johtamisen merkitystä (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 63). Mentaalivalmentaja Hanna Häppölä (2023, s. 64) kirjoittaa vuorovaikutustaitojen tärkeydestä johtamisen perustana ja siitä, kuinka koko työyhteisö pitäisi saada sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Työntekijöiden aktiivinen osallisuus heitä koskevien asioiden päätöksessä nähdään nykypäivän kehittämistyössä tärkeänä (Mönkkönen & Roos, 2009, s. 22). Organisaation kehittämistyössä johtajan roolina yritysmaailmassa johtotehtävissä toimineet Hille Korhonen ja Tytti Bergman (2019, s. 134) näkevät työntekijöiden kuljettamisen kohti yhdessä työntekijöiden kanssa suunniteltuja toimintapatoja. Muutos ei tapahdu käskemällä vaan se on seurausta tekemisestä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 134). Myös Kirkkohallitus (2023) painotti johdon tuen olevan ratkaiseva Polku –toimintamallin käynnistämässä ja kehittämisessä.

Johtajan roolista muutosmatkalla Salminen kirjoittaa johtajan omasta innostumisen tärkeydestä, sen viestimisestä työyhteisölle sekä johtajan kyvystä perustella miksi työntekijöiden kannattaa sitoutua uuteen muutokseen ja sen päämäärään (Salminen, 2022, s. 60). Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää Pihan ja Sutisen (2020, s. 295) mukaan psykologista turvallisuutta ja luottamuksen rakentamista. Psykologisen turvallisuuden vahvuus auttaa käsittelemään ja sietämään muutostilanteessa yleensä nousevaa epävarmuutta (Piha ja Sutinen, 2020, s. 295). Psykologista turvallisuutta ja luottamusta käsittelemän myöhemmin tässä tietoperustassa.

Johtajalla on merkittävä rooli työntekijöiden muutoksesta aiheutuvan epävarmuuden tunteen vähentämisessä ja muutoksen tavoitteiden ja vision selventämisessä. Halutut tavoitteet on hyvä käydä läpi työntekijän omasta työstä käsin, jotta työntekijä voi helpommin hahmottaa mitä muutos käytännössä hänen työnsä kohdalla tarkoittaa ja mitä häneltä odotetaan. Työntekijöiden kuunteleminen on johtajan tärkeä tehtävä, sillä kuulluksi tuleminen johtajan tasolta osoittaa työntekijälle arvostusta. (Pirinen, 2023, s. 20–21 & 59.) Syvälinen vuoropuhelu työntekijöiden ja johtajan välillä helpottaa muutoksen liikkeelle lähtöä. Tämän lisäksi työntekijöillä täytyy olla riittävästi informaatiota saatavilla. Työntekijöiden on sitä helpompaa ja nopeampaa sisäistää muutoksen syyt ja tavoitteet, mitä enemmän johtaja ja esihenkilöt käyttävät aikaa vuoropuheeseen työntekijöiden kanssa. (Salminen, 2022, s. 112.)

Muutoksen johtamisen yhdeksi suurimmista haasteista Korhonen ja Bergman nostavat tasapainoilun odotusten ja realiteettien välillä. Muutoksen juurtuminen organisaation arkeen vaatii realistisen aikataulun, sillä liian nopeasti toteutettu muutos voi jäädä pinnalliseksi. Liian rauhallinen tahti muutoksessa voi puolestaan tarjota mahdollisuuden jämähtää vanhoihin tuttuihin toimintatapoihin. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 24.) Muutoksen onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että jokainen työntekijä löytää hyvät perustelut muutokselle. Jokaisen työntekijän on hyvä ymmärtää muutoksen tavoitteet ja vaikutukset omaan työhönsä, ennen niiden toteuttamista käytännössä. (Pirinen, 2023, s. 210.)

2.3 Osallistaminen

Piha ja Sutinen esittävät kirjassaan (2020, s. 312) väitteen, ettei ihminen nykyään sitoudu mihinkään sellaiseen minkä luomisessa hän ei ole saanut olla osallisena. Työntekijän sitoutumista vahvistaa tunne osallisuudesta ja mahdollisuus olla edes kommentoimassa yhteisiä asioita (Piha & Sutinen, 2020, s. 312). Myös kauppatieteiden tohtori Leena Masalin (2010, s. 86) kirjoittaa työntekijöiden mukaan ottamisen tärkeydestä jo muutoksen suunnittelun alkuvaiheeseen. Jos

organisaatio toivoo työntekijöiden sitoutuvan aidosti muutokseen, tulee työntekijät ottaa mukaan miettimään, suunnittelemaan ja toteuttamaan uutta. Tällainen toimintapa vähentää myös johtajien tarvetta käyttää energiaa jo valmiiksi mietittyjen ratkaisujen myymiseen työyhteisölle. (Masalin, 2010, s. 86.)

Työntekijöiden muutokseen osallistamisen kautta saadaan siis sitoutuneempi työyhteisö. (Piha & Sutinen, 2020, s. 312.) Organisaation johtajien on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että jos työntekijät saavat osallistua muutoksen suunnitteluun, tulee heille myös antaa aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jos osallisuus on vain päälle liimattua ja teennäistä muka-osallistamista, voi olla riski, että hyvä asia kääntyy itseään vastaan. (Ponteva, 2012, s. 108.) Muutoksen onnistuminen edellyttää sitä, että työntekijät sitoutuvat aidosti hankkeeseen ja pystyvät muovaamaan ajatteluaan ja toimintaansa muutoshankkeen tavoitteiden mukaisesti. (Salminen, 2022, s. 84–85.) Yritysten muutosvalmentaja Riitta Kalin (2010, s. 123) muistuttaa kirjassaan, kuinka muutos tapahtuukin ensisijaisesti työntekijöiden mielissä, eikä pelkästään rakenteita muuttaen tai tehtäväkuvauksia viilaamalla. Hienoinakaan uusi strategia ei toteudu, jos ihmisiä ei saada sitoutumaan siihen ja tätä kautta toteuttamaan sitä arjessa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 12).

Mitkä asiat sitten vahvistavat työntekijän sitoutumista? Sitoutuminen muutokseen edellyttää syvällistä vuorovaikutusta työntekijöiden ja johtajien välillä sekä sitä, ettei työntekijöiden rooliksi jää vain muutoksen kohteena oleminen (Salminen, 2022, s. 84–85). Ihmiselle on tärkeää kokea olevansa aktiivinen vaikuttaja itseään koskevassa muutoksessa. Työn toimintatapamuutoksessa työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työnsä suunnitteluun toimii motivaatiotekijänä. Työntekijät onkin hyvä ottaa mukaan toimintatapamuutoksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. (Pirinen, 2023, s. 25–26, 29.) Tällä tavalla työntekijä voi kokea pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä, mikä helpottaa tulevan muutoksen hyväksymistä ja sen käytännön toteuttamista (Pirinen, 2023, s. 323). Osallistuminen muutoksen suunnitteluun johtaa parempaan sitoutuneisuuteen, sillä kun päätösten tekemisen prosessissa on saanut olla osallisena, ne tuntuvat yhteisiltä (Piha & Sutinen, 2020, s. 232). Työntekijät myös kokevat esihenkilön arvostavan heidän ammattitaitoaan, jos heidät on otettu mukaan muutoksen päätöksentekoon ja suunnitteluvaiheeseen jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen muutoksen alkamista (Pirinen, 2023, s. 212). Piha ja Sutinen (2020, s. 84) kiteyttävätkin ajatuksen työntekijöiden sitoutumisen tukemisesta yksinkertaisesti; anna työntekijöille mahdollisuus olla osa ratkaisua.

Työntekijöiden sitoutuminen vaatii aikaa ja keskustelua, jonka kautta voidaan luoda yhteistä ymmärrystä muutoksen syistä, tavoitteista sekä kokonaiskuvaa todellisesta lähtötilanteesta

(Korhonen ja Bergman, 2019, s. 40). Yritysvalmentaja Helka Pirinen (2023, s. 21–22) kirjoittaa kuinka yhteinen keskustelu ja yhteisen ymmärryksen syntyminen muutoksen syistä auttaa työntekijää keskittymään oman perustehtävänsä tekemiseen. Piha ja Sutinen (2020, s. 90) korostavat kommunikoinnin merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. Se miten kommunikoimme muutoksesta vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen, sillä kommunikointi luo merkitystä, joka taas saa aikaan muutosta (Piha & Sutinen, 2020, s. 90 & 95). Myös työyhteisössä vallitseva ilmapiiri on merkittävä tekijä muutoksen onnistumisessa. Työntekijän omaehtoista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin vahvistaa hänen kokemuksensa työyhteisön yhteisöllisyydestä. (Kantelus, 2023, s. 143 & 150.) Yhteenkuuluvuuden tunnetta luo hyvä tiimihenki, mikä saa työntekijät sitoutumaan työhönsä sekä yhteisiin tavoitteisiin. Hyvä tiimihenki ei kuitenkaan synny itseltään, vaan se vaatii kaikkien panostusta ja kovaa työtä. (Pirinen, 2023, s. 68.) Salminen kirjoittaa kirjassaan Muutoksen johtaminen luottamuksen tärkeydestä muutoshankkeen onnistumisen kannalta. Luottamus työntekijöiden sekä työntekijöiden ja johtajien välillä vahvistaa monia muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten halua tehdä yhteistyötä, avointa keskustelua sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Luottamuksen syntyminen vaatii muun muassa työntekijöiltä uskoa muutoksen tavoitteiden saavutettavuudesta sekä uskoa omien työkaavereiden että omiin kykyihin suoriutua tehtävistä. Luottamus rakentuu vähitellen yhdessä koettujen tapahtumien ja niistä tehtyjen tulkintojen myötä ja se syvenee avoimen vuorovaikutuksen kautta. (Salminen, 2022, s. 124–125.)

Muutoksen edessä työntekijöille voi syntyä hallinnan tunteen menettämisen kokemus. Sitoutumisen esteenä voikin usein olla muutoksen alkuvaiheen tuomat negatiiviset vaikutukset kuten uusien asioiden opettelemisen vaiva ja oman työn hallinnan tunteen heikkeneminen. Usein muutoksesta syntyvät hyödyt näkyvät työntekijöille vasta myöhemmin muutosprosessissa. (Salminen, 2022, s. 145.) Työntekijät haluavat lähtökohtaisesti suoriutua työstään hyvin ja ovat useimmiten sitoutuneita työhönsä. Muutos kuitenkin vaatii paljon, sillä uusien työtehtävien oppiminen ja vanhoista poisoppiminen vievät aikaa ja energiaa. (Pirinen, 2023, s. 19–20.) Muutos myös pelottaa varsinkin silloin, jos sitä ei ole itse saanut valita tai ihminen kokee, ettei hänellä ole ollut vaikutusmahdollisuutta asioihin (Piha & Sutinen, 2020, s. 17). Johtajan on hyvä kertoa tulevasta muutoksesta jo hyvissä ajoin, jotta työntekijöillä on aikaa prosessoida asioita etukäteen ennen muutoksen alkamista (Pirinen, 2023, s. 327). Kun työntekijä saa tietää tulevasta muutoshankkeesta hänellä on tarve saada vastauksia kysymyksiin; miten tämä muutos vaikuttaa minun työhöni, minkälaista haittaa tai hyötyä siitä voi olla minulle? (Salminen, 2022, s. 144.) Mikäli työntekijät on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun, on heidän helpompi hyväksyä

tuleva muutos ja ryhtyä toteuttamaan sitä työarjessaan (Pirinen, 2023, s. 323). Johtajan on tärkeää saada koko työyhteisö mukaan yhteiseen kehittämiseen ja osallistumaan avoimeen dialogiin, jossa keskustellaan uudistumisen tarpeista ja tavoitteista sekä siitä, miten tavoitteet voidaan yhdessä saavuttaa. Vain tällä tavalla voidaan löytää organisaation oikeat ongelmat ja niihin parhaat ratkaisut. Johtajan haasteeksi voi kuitenkin nousta oikeiden keinojen löytäminen rehellisen palautteen saamiseksi. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 20 & 40.)

Organisaatio muutoksen yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Organisaatiokonsultti Nina Rinne (2021, s. 102) nostaa muutosvastarinnan hyväksi asiaksi. Muutosvastarinta antaa mahdollisuuden keskustelulle, mikä on oleellinen asia jokaisessa muutoksessa. Muutos nimittäin tapahtuu hänen mukaansa vain keskustelemalla. (Rinne, 2021, s. 102.) Markkinoinnin professori Pekka Mattila (2008, s. 54) kehottaa näkemään muutoksen hyvää tarkoittavana asiana, joka on käännettävissä hyödylliseen muotoon muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Myös Kalin (2010, s. 116) herättelee näkemään muutosvastarinnan arvokkaana asiana. Hänen mukaansa lamaantunut ihminen, joka ei välitä omasta työstään ei esitä vastalauseita, kun taas työhönsä sitoutunut haluaa itse oivaltaa miksi uudet toimintatavat ovat vanhoja parempia. Kalin kirjoittaa kuitenkin myös siitä, kuinka muutosvastarinta voi kertoa epäluottamuksesta johtajia kohtaan tai aiemmasta muutoksesta, josta on jäänyt huonoja kokemuksia. (Kalin, 2010, s. 116.)

Muutosvastarinta voi näyttäytyä eri työntekijöissä eri tavoin esimerkiksi aktiivisena vastustuksena tai passiivisena hiljaisuutena. On hyvä kuitenkin muistaa muutosvastarinnan olevan inhimillinen tapa reagoida uusiin asioihin. On täysin luonnollista aluksi vastustaa totuttujen toimintatapojen muutosta. Yleensä syynä muutosvastarinnalle on tietämättömyys. (Pirinen, 2023, s. 165–166 & 168.) Tietämättömyyden lisäksi Piha ja Sutinen (2020, s. 18) kertovat pelon olevan yksi yleisimmistä syistä muutosvastarinnalle. Pelko syntyy, kun muutokseen ei ole päässyt vaikuttamaan eikä siitä ole kommunikoitu tarpeeksi tai ajoissa (Piha & Sutinen, 2020, s. 18). Johtajan on hyvä ymmärtää työntekijöiden muutoksenvastarinnan motiivit, sitä kautta niistä on helpompi päästä eteenpäin ja löytää niihin ratkaisut. Helpoiten tämä käy kysymällä suoraan työntekijältä itseltään. (Pirinen, 2023, s. 175.)

2.4 Asiakkaat mukaan kehittämiseen

Muutoksen tavoitteena on yleensä luoda parempia palveluita asiakkaille, minkä vuoksi muutoksen lähtökohtana tulisi olla asiakkaan tarve (Pirinen, 2023, s. 193). Koska asiakkaat ovat

organisaation kannalta elintärkeitä, tulee muutoshanketta pohtia huolellisesti heidän näkökulmastaan (Salminen, 2022, s. 55). Asiakkaan huomioon ottaminen vaatii yritykseltä aitoa halua, päätöksiä ja pitkäjänteisyyttä (Vuorela, 2024, s. 133). Asiakkailta kysymällä organisaatio voi saada merkittävää tietoa sen vahvuuksista, heikkouksista ja asiakkaiden tarpeista. Ottamalla asiakkaat mukaan muutoshankkeeseen muutos ei jää pelkästään organisaation sisäiseksi projektiksi vaan se sitouttaa myös asiakasta organisaatioon. Tällä tavalla asiakas voi kokea, että hänen mielipiteellään on merkitystä ja hän itse on organisaatiolle tärkeä. (Pirinen, 2023, s. 48–49.)

Asiakasymmärrys tulee ottaa koko organisaation asiaksi. Asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen vaatii kuitenkin niin paljon resursseja ja aikaa, että se usein jää organisaatiolta tekemättä muutosmatkalle lähdeittäessä. Asiakkaita ei saisi kuitenkaan unohtaa, sillä he ovat se joukko, joka käyttää organisaation palveluita ja tuo organisaatiolle rahaa. (Vuorela, 2024, s. 17 & 23–24.) Viestinnänjohtaja Katiye Vuorelan mukaan useat johtajat vakuuttavat, että heidän organisaatiossaan asiakas, hänen tarpeensa ja tyytyväisyytensä, on keskiössä. Liian usein tämä jää kuitenkin pelkäksi puheeksi, jota ei varmisteta asiakkailta itseltään. Yksi syy tälle on hektinen toimintaympäristö ja työntekijöiden kokemat tulospaineet. (Vuorela, 2024, s. 20 & 24.)

Asiakkaan kuunteleminen ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen tulisi olla kiinteä osa organisaatiokulttuuria. Parhaimmillaan asiakaslähtöisessä organisaatiokulttuurissa jokainen työntekijä ajattelee toiminnassaan ensisijaisesti asiakkaan etua. Organisaation mahdollisuudet asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen ja ylläpitämiseen ovat sitä paremmat mitä paremmin se ymmärtää asiakkaansa tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Olisikin hyvä, että organisaatio kuuntelisi asiakaspalautetta ja pystyisi muuttamaan toimintaansa sen perusteella. Monessa organisaatiossa keskustelu jää liian usein yrityksen sisäiseksi eikä keskusteluissa pysähdytä kysymään mitä asiakkaat tästä ajattelevat. (Vuorela, 2024, s. 69, 71, 87 & 137.)

Seurakunnissa työntekijöillä on halu kehittää sellaista toimintaa, josta ihmiset innostuisivat ja johon he haluaisivat osallistua. On kuitenkin vaikea kehittää toimintaa hyvin ilman, että kysytään kohderyhmältä mitä he haluaisivat. Parhaan mahdollisen palvelukokemuksen syntymiseksi tarvitaan ymmärrystä niistä ihmisistä, jotka palveluita käyttävät. (Pohjantaival, 2022, s. 13–14.) Tässä voidaan hyödyntää myös niiden työntekijöiden tietoa ja osaamista, jotka parhaiten tuntevat palveluiden käyttäjät (Pohjantaival, 2022, s. 132). Tässä opinnäytetyössä asiakaslähtöisyys oli vasta työntekijöiden pohdintatasolla. Työntekijät pohtivat toimintaa seurakuntalaisen näkökulmasta ja kuinka he voisivat paremmin osallistaa heitä toiminnan suunnitteluun.

3 YHTEISTYÖN MYÖNTEISET VAIKUTUKSET

Yhteistyön merkitys ja tarve ovat korostuneet työpaikoilla 2000-luvulla (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 15). Yhdessä tekemisen taito ja luottamuksen rakentaminen työntekijöiden kesken ovat oleellisimpia taitoja työelämässä. Organisaation kyky ryhmäytyä ja olla hyvässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toimivat avaimina menestyvään organisaatioon. (Piha & Sutinen, 2020, s. 159 & 210–211). Yhteistyö ei ole vain yhteisten tavoitteiden eteen toimimista, vaan yhteistyössä korostuvat niin vuorovaikutus kuin sosiaaliset suhteet. Pyrkimys on ymmärtää yhteinen tavoite ja saavuttaa se mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. (Isoherranen, 2008, s. 27.) Keskeisiä asioita toimivan yhteistyön kannalta ovat tavoitteellisuus, ennakointi ja suunnitelmallisuus. Selkeät odotukset ja avoin toimintastrategia auttavat työntekijöitä toimimaan yhteisessä. (Kantelus, 2023, s. 152–153.)

Valtiotieteiden tohtori Kaarina Isoherranen (2008) puhuu kirjassaan Enemmän yhdessä moniammatillisesta yhteistyöstä. Moniammatillisen yhteistyön käsite ei ole yksiselitteinen vaan se on eräänlainen sateenvarjokäsite, jonka alle mahtuu monenlaisia yhteistyömuotoja. Isoherranen (2008, s. 29) mukaan asiakaslähtöistä yhteistyötä eli yhteistyötä, jossa on eri asiantuntijoita mukana, kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi. Tällainen yhteistyö vaatii onnistuakseen muun muassa asiantuntijoiden välisen yhteisen kielen ja käsitteiden ymmärtämisen sekä yhteisesti sovitut säännöt yhteistyölle. (Isoherranen, 2008, s. 33, 37 & 42.)

Molemmat sekä toimitusjohtaja Leena Kantelus (2023, s. 152–153) että Isoherranen (2008, s. 56) nostavat esille kirjoissaan yhteistyön positiivisen vaikutuksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Kantelus (2023, s. 152–153) kirjoittaa yhteistyön positiivisten vaikutusten näkyvän työntekijöiden jaksamisessa sekä tuottavuudessa. Isoherranen (2008, s. 57) puolestaan kirjoittaa kuinka pitkän yhteistyön tuloksena voidaan saavuttaa luotettavat ihmissuhteet, jotka toimivat hyvänä suojana työstressiä vastaan. On kuitenkin hyväksyttävää, ettei kaikista työtovereista tule ystäviä keskenään. Työyhteisötaidoissa korostuukin sosiaalinen osaaminen, mikä yhteistyössä näyttäytyy kykynä tulla toimeen ja työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa. (Isoherranen, 2008, s. 57.)

Yhteistyön lisäksi myös yhteisöllisyyden kokemuksella on osoitettu olevan monia hyviä vaikutuksia muun muassa organisaation tehokkuuteen sekä toimintakykyyn. Inhimillinen tehokkuus - jännitteet hyötykäyttöön -kirjassa, johtava organisaatiopsykologi Outi Ikonen ja kollegat määrittelevät yhteisöllisyyden kokemuksen ryhmän jäsenten keskinäiseksi yhteenkuuluvuuden

tunteeksi, jossa yksilö kokee sekä oman että toisten ryhmän jäsenten merkityksen tärkeiksi yhteisten tavoitteiden kannalta. Yhteisöllisyyden kokemus ei kuitenkaan aina tuo mukanaan vain positiivisia puolia työn tekemisen kannalta vaan se voi luoda myös haastavia ilmiöitä kuten sosiaalista laiskottelua. (Ikonen ym., 2023, s. 158 & 163.)

3.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat tulleet sosiaalipsykologien Satu Roosin ja Kaarina Mönkkösen (2015, s. 18) mukaan erityisen ajankohtaisiksi 2000-luvulla sen myötä, kun organisaatioissa on oivallettu, kuinka yhteistyön toimivuus on kytköksissä työyhteisön tehokkuuteen. Yhteistyötaidot ovat sellaisia vuorovaikutustaitoja, joissa jokainen työntekijä voi kehittyä (Isoherranen, 2008, s. 28). Odotukset, joita vuorovaikutukseen liitetään työyhteisöissä tulevat muuttumaan voimakkaasti lähitulevaisuudessa, sillä työntekijöiden työt ovat koko ajan vahvemmin kytköksissä toistensa työhön. Vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen rooliin, kun eri tiimien työt ovat riippuvaisia toisistaan. Myös muun muassa etätöyön yleistyminen, työn digitalisoiminen ja työntekijöiden erilaiset viestintätyyliä vaativat vuorovaikutustaidon vahvistamista. Vuorovaikutustaidon lisäksi myös itsetuntemus, salliva ilmapiiri, yhteinen suunta sekä lupa ja vastuu toimia ovat ominaisuuksia, joita tutkimukset nostavat tarpeellisiksi työelämätaidoiksi tulevaisuudessa (Hiila ym. 2019, s. 198–199.)

Yksi tärkeä työyhteisötaito on kuunteleminen. Se on tärkeässä roolissa muun muassa työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamisessa. Kuuntelun taito nousee ratkaisevaksi esimerkiksi silloin kun tavoitteena on löytää järkeviä ratkaisuja ja tehdä hyviä päätöksiä. (Häppölä, 2023, s. 72–73.) Psykologisen turvallisuuden tunne lähtee rakentumaan kuuntelusta. Ihmisen on tärkeä saada kokea työyhteisössä tulevansa kuulluksi, se auttaa tuntemaan olevansa osa yhteisöä. (Rinne, 2021, s. 145–146.)

3.2 Yhteinen työ

Työkulttuuri seurakunnassa on muotoutunut vuosien varrella vahvasti työntekijälähtöiseksi minkä lisäksi työntekijät ovat erikoistuneet ja jakautuneet eri työaloille. Tämä organisaatiomalli on hyvin samanlainen kuntien kanssa. Tällaisessa organisaatiomallissa seurakuntalaisilla nähdään olevan jokin tarve, johon pyritään vastaamaan kehittämällä palveluita eri työalueilla. Ihmisten suhde seurakuntaan kuitenkin elää läpi elämän ja tarve eri palveluille ja toiminnoille voi

samanikäisilläkin seurakuntalaisilla olla hyvin erilainen elämäntilanteesta riippuen. Polku –toimintamallissa tausta-ajatus on pyrkiä häivyttämään työalojen selkeät rajat rakentamalla seurakunta seurakuntalaisten kanssa yhdessä heidän näköisekseen. Tässä ajatusmallissa työyhteisö nähdään asiantuntijajoukkona, joilla jokaisella on erityisosaamista, joita hyödyntäen voidaan työyhteisönä yhdessä luoda seurakuntalaisille heidän tarvitsemiaan toimintaa ja palveluita. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, n.d.-b.)

Eriytyneistä työaloista siirtyminen yhteisen työn rakentamiseen ei ole yksinkertaista (Roos & Mönkkönen, 2015, 67). Rinteen (2021, s. 154) mukaan työntekijöiden tulee pystyä näkemään ja ymmärtämään kokonaisuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistunut yhteistyö yli tiimirajojen tarvitsee luottamusta ja halua aidosti hyödyntää moniammatillista osaamista ja kokemusta. Monissa organisaatioissa työtä tehdään liian kapealla sektorilla, mikä johtaa osaamisen hyödyntämättömyyteen. Asiakkaat hyötyvät siitä, että organisaatiot tarkastelevat heidän tarpeitaan laajasti eri näkökulmista eri asiantuntijoiden kokemuksista ja osaamista hyödyntäen. Tällä tavalla asiakkaat voivat saada parhaan vasteen tarpeilleen. (Pirinen, 2023, s. 203.) Yksi tärkeä edellytys yhteisen työn ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta on saada niiden kannalta tarpeellinen tieto kulkemaan työntekijöiden välillä. Tämän lisäksi yli tiimirajojen ylittävä yhteistyön rakentuminen edellyttää työntekijöiden motivaatiota toimintatapojen kehittämiseksi sekä tarpeeksi aikaa ja esimiesten tukea yhteistyön toteuttamisen mahdollistamiseksi. (Isoherranen, 2008, s. 47 & 133.) Haasteita yhteiselle työlle tuo myös, jos tavoite ei ole kaikille tiimeille yhteinen vaan jokaiselle tiimille on asetettu erilaisia tavoitteita (Vuorela, 2024, s. 153).

Organisaation muutostilanteet ovat usein niitä paikkoja, joissa haetaan ja yritetään kehittää uudenlaista yhteistyötä eri asiantuntijoiden välillä (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 27). Vaikka työntekijät ymmärtäisivätkin yhteistyön tärkeyden työn tekemisen kannalta, voi heidän olla silti vaikea antaa toisten tulla niin sanotusti heidän omalle tontilleen (Mönkkönen & Roos, 2009, s. 31). Vaikka moniammatillinen yhteistyö ei ole enää mikään uusi asia työelämässä, se silti näyttäytyy edelleen liian usein eri ammattikuntien välisenä kilpailuna. Asiantuntijoiden välinen yhteistyö kuitenkin vaatii toisten alojen ammattilaisten rajapinnoille astumisen (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 61 & 67). Yhteisen työn ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta eräs merkittävä asia unohtuu usein työyhteisöissä, nimittäin yhteinen reflektointi. Yhteinen suunnittelu voidaan saada hyvinkin toimimaan, mutta työn arviointi yhdessä saatetaan unohtaa kokonaan. (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 29.)

3.3 Psykologinen turvallisuus ja luottamus työyhteisössä

Uuden edessä työyhteisössä tarvitaan sekä luottamusta että psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus on Rinteen (2021, s. 75) mukaan yhteinen uskomus turvallisesta ympäristöstä, jossa työntekijä rohkenee ottaa yksilöllisiä riskejä. Luottamuksessa yksilö uskaltaa kuorttaa yhteyteen toisten ihmisten kanssa. Molempia näistä tarvitaan työyhteisössä varsinkin silloin kun kokeillaan jotakin uutta. Käsitteenä psykologinen turvallisuus juontaa juurensa tutkimukseen, jossa huomattiin psykologisen turvallisuuden kokemisen auttavan työntekijöitä muuttamaan käytöstään organisaatio muutoksen mukaisesti. (Rinne, 2021, s. 31.) Tiimi on psykologisesti turvallinen silloin, kun yksilö kokee uskaltavansa ottaa riskejä ja epäonnistua ilman pelkoa tulla leimatuksi pätemättömäksi (Luukka, 2024, s. 171).

Monet organisaation muutoksesta kertovat kirjat kertovat psykologisen turvallisuuden ja työyhteisön luottamuksen tärkeydestä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Salminen (2022, s. 48) määrittelee psykologisen turvallisuuden luottamukseen perustuvaksi työpaikan ja työntekijöiden väliseksi toimintakulttuuriksi, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi. Psykologinen turva syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sen tarkoitus ei ole luoda konfliktitonta tilaa vaan tila, jossa ihmiset uskaltavat nostaa esille myös vaikeita asioita ja yhdessä ratkoa ongelmia. (Rinne, 2021, s. 75 & 77.) Kun ihminen kokee työyhteisössä psykologista turvallisuutta, hän pystyy keskittymään itse työhönsä ja yhteiseen kehittämiseen paremmin. Tällöin energia suuntautuu itse tekemiseen eikä esimerkiksi työntekijöiden välisiin sosiaalisiin kitkoihin. (Rinne, 2021, s. 80–81.) Psykologisen turvallisuuden kokeminen rohkaisee työntekijöitä kertomaan mielipiteensä ääneen ja kokeilemaan uusia asioita. Psykologisen turvallisuuden tilassa ihminen voi kokea, että hänellä on lupa epäonnistua ja ottaa riskejä. Psykologista turvallisuutta tarvitaan siis varsinkin muutostilanteissa. (Hiila ym., 2019, s. 168.)

Psykologinen turvallisuuden tunne työyhteisössä ja tiimissä ei synny hetkessä. On hyväksyttävä, että se vaatii aikaa sekä esihenkilön läsnäoloa ja työntekijöiden kuuntelemista. (Pirinen, 2023, s. 72.) Myös Rinne (2021, s. 142) korostaa organisaation johdon vaikutusta työntekijöiden kokemaan turvallisuuteen. Lähellä oleva ja työyhteisöä kuunteleva johto luo turvallisuuden tunnetta. Myös työntekijöiden välillä osoitettu empatia kasvattaa turvallisuuden kokemusta (Rinne, 2021, s. 142 & 192). Psykologisen turvallisuuden rakentamiseen kannattaa nähdä vai-
vaa ja aikaa, sillä se vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhön. (Pirinen, 2023, s. 72.)

Luottamuksen vahvuus edistää myös sitoutumista niin tiimiläisiin kuin itse työhön ja tavoitteisiin (Rinne, 2021, s. 159). Mattilan (2008, s. 15) mukaan luottamus on keskeinen tekijä työntekijöiden ja työyhteisön kyvyille kohdata organisaatiossa tapahtuva muutos. Luottamuksen puute taas vastaavasti heikentää työntekijöiden valmiuksia suunnata energia yhteisiin tavoitteisiin. Epäluottamus voi nousta suureksi haasteeksi varsinkin silloin kun organisaatiossa yritetään saada muutosta aikaan. Työntekijöiden luottamuksen puute on myös yksi muutosvastarinnan lähteitä. (Mattila, 2008, s 15–17.)

Muutosvoiman tärkein edellytys Pihan ja Sutisen (2020, s. 183) mukaan on kollektiivinen luottamus. Vuorovaikutus rakentaa luottamusta. Tärkeää luottamusta rakentavassa vuorovaikutuksessa on haavoittuvuuden osoittaminen ja vastavuoroinen jakaminen. Tämä ei kuitenkaan ole aina helppoa, varsinkaan jos organisaatiokulttuuri on sellainen, jossa tehtävien suorittaminen on suhteiden rakentamista arvokkaampaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 181 & 184–185). Avoimuus on myös yrityskulttuurin asiantuntijan Panu Luukkaan (2024, s. 143) mukaan ensisijainen luottamuksen niin sanottu rakennusaine. Luukka nimeää luottamuksen yhdeksi tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteeksi. Hänen mukaansa organisaatiossa, jossa työntekijöillä on korkea luottamus toisiaan kohtaan, työntekijät ovat tuottavampia ja tekevät muun muassa paremmin yhteistyötä toinen toistensa kanssa verrattuna matalan luottamuksen organisaatioissa työskenteleviin työntekijöihin. Organisaatiossa luottamuksen tulee olla kaksisuuntaista. Kaksisuuntaisessa luottamuksessa johto luottaa työntekijöihinsä ja työntekijät johtoon. (Luukka, 2024, s. 124 & 130.)

Luottamuspula organisaation sisällä johtaa siihen, että työntekijät eivät uskalla kertoa omia mielipiteitään avoimesti toisilleen. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät pelkäävät tunnustaa heikkoutensa ja tehdä virheitä, mikä johtaa kulttuuriin, jossa ei uskalleta kysyä apua tai ottaa riskejä. (Luukka, 2024, s. 134–135.) Kehitysprojektit ovat monissa organisaatioissa luottamusta heikentäviä asioita. Projektit itsessään eivät ole ongelma vaan niiden kulku. Usein kehitysprojektit käynnistetään voimalla isoon ääneen, mutta jo muutaman kuukauden päästä tapahtuu käänne: viestintä projektista hiipuu, niistä ei kuulu enää mitään ja ne jäävät kesken kaikessa hiljaisuudessa. On luonnollista, etteivät kaikki kehitysprojektit mene maaliin saakka. Organisaation olisi kuitenkin tärkeää olla rehellinen ja avoin työntekijöille ja keskeyttää projektit äänen sanomalla eikä antaa niiden hiipua hiljaisuudessa unholaan. Tällainen toiminta heikentää työntekijöiden luottamusta. (Luukka, 2024, s. 149–150.)

Muutoshankkeen onnistuminen vaatii siis luottamusta. Niin kuin edellä mainittiin, luottamus syntyy vuorovaikutuksessa (Piha & Sutinen, 2020, s. 184). Luottamus ja vuorovaikutus myös ruokkivat toinen toisiaan. Luottamus myös vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä lisää työntekijöiden motivaatiota tehdä yhteistyötä toisten kanssa. (Salminen, 2022, s. 124.) Salmisen mukaan luottamuksen syntyminen vaatii vahvaa uskoa tavoitteiden saavutettavuudesta sekä uskoa siihen, että niin johto kuin kollegamme tekevät sen mitä heidän kuuluu tehdä (Salminen, 2022, s. 124).

Tärkein oppi Pihan ja Sutisen (2020, s. 184) mukaan yhteistyöstä on se, ettei yhteistyötä ole mahdollista tehdä ilman luottamusta. Sen vuoksi siihen tulee käyttää aikaa. Yhteyttä toisiin pitää luoda ja rakentaa jatkuvasti ja johdonmukaisesti. Yhteys toisiin syntyy arjen puheesta, samaistumisesta, tunteista ja haavoittuneisuuden näyttämisestä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 184–185 & 187.) Aivan niin kuin psykologista turvallisuutta, myöskään luottamuksen rakentumista ei voi jäädä vain odottamaan, vaan sitä täytyy aktiivisesti luoda (Piha & Sutinen, 2020, s. 188).

4 TYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2023 kysyessäni lähiesihenkilöltäni, löytyisikö työpaikaltamme jokin aihe, josta voisin tehdä opinnäytetyön. Työyhteisöön oli tulossa Polku –toimintamallin koulutuspäivä, jossa työyhteisö pääsisi tutustumaan kirkkohallituksen lanseeraamaan uuteen kokonaissuunnitelmaan 0–22 –vuotiaiden osalta. Innostuin aiheesta ja otin yhteyttä kirkkoherraamme, jonka kanssa sovimme opinnäytetyöni aiheeksi Kempeleen seurakunnan Polku –toimintamallin. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa olin vanhempainvapaalla, mutta osallistuin silti työyhteisön Polku -koulutuspäivään, jonka järjestivät ulkopuoliset STEP-kouluttajat. Ennen koulutuspäivää otin yhteyttä kouluttajiin ja kerroin heille opinnäytetyöni aiheesta. Samalla sain luvan tehdä muistiinpanoja ja ottaa kuvia koulutuspäivän tuotoksista. Lähetin myös koko työyhteisölle sähköpostia, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja siitä missä roolissa tulen koulutuspäivään.

Opinnäytetyöprosessi jatkuin tammikuussa, kun pidimme kokouksen varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön lähiesihenkilöiden sekä perhetyön diakonin kanssa. Keskustelimme mitkä olisivat opinnäytetyöni tavoitteet ja millaisia menetelmiä käyttäen voisin ne saavuttaa. Kirkkoherra oli nimennyt nämä henkilöt Polku –toimintamallin ydintiimiksi. Kokouksessa päätimme, että tuotoksena tekisin Kempeleen seurakunnan Polku –toimintamalli PDF –tiedoston, joka pitäisi sisältää muun muassa toiminnan kartoituksen. Vaihdoimme tilaajan kanssa yhteistuumin tuotokseni vielä syksyllä 2024, sillä halusin nostaa työntekijöiden äänen tuotokseni keskiöön. Prosessi lähti käyntiin melko avoimena ja suuntaa hakevana. Ajatus oli, että matkan varrella voi tarkastella mitä työyhteisö tarvitsee uuden toimintamallin kehittämiseen ja pyrkiä vastaamaan näihin tarpeisiin. Itselleni tärkein asia oli pyrkiä luomaan työntekijöille mahdollisuuksia osallistua yhteisen toimintamallin pohtimiseen ja rakentamiseen ja tällä tavalla vahvistaa heidän sitoutumistaan toimintamalliin.

Alkukeväästä 2024 tein jo olemassa olevan toiminnan ja yhteistyön alkukartoituksen. Maaliskuussa pääsin esittelemään koko työyhteisölle opinnäytetyön suunnitelman. Samassa tilanteessa keräsin heiltä ajatuksia Polku –toimintamallista, jotka koostin yhteen ja lähetin niin kirkkoherralle kuin työyhteisölle. Halusin, että prosessi ja sen synnyttämät ajatukset voisivat olla mahdollisimman läpinäkyviä kaikille. Tämän tilaisuuden jälkeen lähetin tiimien esihenkilöille alkukartoituksen muutamien kysymysten kera. Näitä kysymyksiä heidän oli tarkoitus pohtia

tiiminsä kesken ja lähettää sen jälkeen pohdinnat minulle sähköpostiin. Tässä vaiheessa opinnäytetyöprosessia olin palannut takaisin töihin, kunnes jäin puolentoista kuukauden jälkeen raskausvapaalle ja jatkoin vanhempainvapaalla loppuprosessin ajan.

Kevään aikana suunnitellut menetelmät vaihtuivat hiukan, sillä totesin etteivät aluksi suunnittelemani tulevaisuustyöpajat täysin vastanneet siihen, mitä koin työyhteisön tarvitsevan. Nämä tulevaisuustyöpajat olivat aikataulullisista syistä tarkoitus järjestää ainoastaan varhaiskasvatuksen tiimille ja nuorisotyön tiimeille ja heillekin erikseen. Koin, että työyhteisö hyötyisi enemmän koko työyhteisön yhteisestä työskentelystä. Olimme myös alun perin suunnitelleet, että tämä ensimmäinen vuosi uuden toimintamallin kehittämisessä keskittyisi työntekijöihin emmekä vielä pohtisi asiakkaiden mukaan ottamista kehittämiseen. Kevään aikana kuitenkin totesin, että työntekijöiden motivaation säilyttämiseksi oli aika ottaa pohdintaan isommin myös asiakkaiden osallistamisen mahdollistaminen työssä. Kevään loppupuolella sovimme kirkkoherran kanssa koko työyhteisön yhteisen iltapäivätyöskentelyn syyskuun alkuun, jossa työyhteisö pääsi pohtimaan ja kehittämään yhdessä muun muassa seuraavan vuoden Polku –toimintamallin tavoitteita ja asiakkaiden osallistamisen mahdollisuuksien luomista. Viimeisenä menetelmänä opinnäytetyössä oli loppukysely. Tämän kyselyn tavoitteena oli vielä kerätä työntekijöiden ajatuksia osallisuudesta kehittämiseen ja yhteistyöstä. Loppukyselyn tulosten saamisen jälkeen aloitin aineistojen analysoimisen ja opinnäytetyön kirjoittamisen valmiiksi.

4.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa muutoskohteen työntekijät ovat aktiivisina osallistujina muutoksen tutkimisessa ja sen ratkaisujen kehittämisessä. Siinä pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja ja saamaan aikaan muutosta. Menetelmien moninaisuus on myös keskeistä kehittämistyössä. (Ojasalo ym., 2018, s. 40 & 58.) Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena luoda työntekijöille erilaisia mahdollisuuksia saada mielipiteensä kuuluviin sekä antaa heille mahdollisuus rakentaa Kempeleen seurakunnan Polkua ja sen tavoitteita. Yksi toimintatutkimuksen vahvuuksista on toimijoiden äänten esille tuomisen mahdollisuus. Lähtökohtana toimintatutkimuksessa onkin, että ääni pyritään antamaan kaikille. (Juuti & Puusa, 2020, s. 277.) Keskeinen tavoite toimintatutkimuksessa on myös luoda tilanteita, joissa toimijat pääsisivät reflektoimaan toimintaansa (Juuti & Puusa, 2020, s. 275).

Tällaisia tilanteita opinnäytetyössäni olivat mielestäni alkukartoituksen refleктоiminen, yhteisen iltapäivän pohdinnat sekä loppukysely. Näiden lisäksi marraskuun 2022 koulutuspäivässä työntekijät pääsivät refleктоimaan työtänsä ja seurakunnan toimintaa.

Menetelmiä valittaessa kehittämistyöhön, on ensiarvoisen tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan. Tällä tavalla voidaan löytää menetelmät, joiden avulla voidaan saada tarvittava tieto kerättyä. (Ojasalo ym., 2018, s. 40.) Tutkimuskysymykseni liittyivät työntekijöiden sitoutumiseen uuteen toimintamalliin sekä yhteistyöhön. Tarvitsin siis menetelmiä, jotka antaisivat minulle tietoa työntekijöiden ajatuksista uudesta toimintamallista, heidän motivaatiostaan sitä kohtaan sekä ajatuksista yhteistyöstä. Halusin kerätä työntekijöiden ajatuksia useampaan otteeseen prosessin aikana, jotta voisin analysoida työntekijöiden mahdollista sitoutumis- ja yhteistyöhalun kehittymistä. En kuitenkaan halunnut saada pelkästään tietoa vaan halusin myös luoda mahdollisuuksia työntekijöille osallistua uuden toimintamallin kehittämiseen. Tämän vuoksi järjestin yhteisen Polku -iltapäivän, jossa työntekijät pääsivät pohtimaan ja kehittämään yhdessä Kempeleen seurakunnan Polkua.

4.2 Eettisyys toimintatutkimuksessa

Jokaisen tutkijan tulee pysähtyä eettisten kysymysten äärelle. Toimintatutkimuksessa täytyy pohtia eettisiä kysymyksiä tutkittavien osallisuuden näkökulmasta. Toimintatutkimuksen kulku kun ei voi ennakoita sillä osallistujat vaikuttavat sen kulkuun ja toimintaan. Tutkimukseen osallistujien osallistumispäätöksen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja tietoon tutkimuksen luonteesta. Osallistujien täytyy voida myös jättäytyä pois missä vaiheessa tutkimusta tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille haittaa. Toinen tärkeä asia on tutkimuksen tiedon luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta tukee avoimuus tutkimuksesta ja siitä vastuullisesti viestiminen. (Kaukko & Kiilakoski, 2023, s. 137, 145, 147 & 151.)

Tässä opinnäytetyössä informoin työyhteisöä lähettämällä sähköpostia kaikille työntekijöille pitkin prosessia. Työntekijöille ilmoitettiin niin kirkkoherran kuin minun taholtani ennen koulutuspäivää minun roolini ja opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyösuunnitelmani laitettiin yhteiseen kansioon, josta jokainen pystyi sen halutessaan lukemaan. Ennen koulutuspäivää sekä yhteistä Polku -iltapäivää lähetin heille sähköpostia, jossa kerroin omasta roolistani ja mitä tulisin tekemään. Jaoin jokaiselle sähköpostin kautta työyhteisöltä kerätyt ajatukset koottuna sekä tiimien kommentit alkukartoituksesta. Varmistin, että tutkimuksen aikana kerättyä aineistoa ei pysty jälkikäteen liittämään yksittäiseen työntekijään. Aineistot on pitkälti tehty ryhmissä eikä

ole kirjoittanut ryhmäläisten nimiä ylös aineistoihin. Myös yleiseen keskusteluun tuodut asiat kirjoitin muistiinpanoihini ilman nimeä. Loppukysely, joka on aineistosta ainoa mitä työntekijät eivät ole ryhmässä tehneet, oli anonyymi.

Eettisenä haasteena koin opinnäytetyötä tehdessäni oman kaksoisroolini tutkijana ja työyhteisön jäsenenä. Pohdin, että millä tavalla vastauksiin vaikuttaa se, että työkaveri on aineiston analysoija. Oma kokemukseni oli kuitenkin se, että työkaverit suhtautuivat myönteisesti kaksoisrooliini. Voiko tähän suhtautumiseen vaikuttaa myönteisesti se, että olen ollut pois töistä suuriman osan opinnäytetyön tekemisen ajasta. Yritin pitää roolini eri tapahtumissa hyvin neutraalina ja tietoisesti yhteisessä iltapäivätyöskentelyssä halusin olla mahdollisimman vähän itse äänessä, joten valitsin menetelmiä, joissa työntekijät pääsivät ääneen.

4.3 Polku -koulutuspäivä

Työyhteisön Polku -koulutuspäivä oli työntekijöiden ensikosketus Polku –toimintamalliin. Koulutuksen järjestivät STEP-kouluttajat marraskuussa 2023. Olin itse tuona aikana vanhempainvapaalla ja pyysin kirkkoherralta lupaa osallistua koulutukseen opinnäytetyön puitteissa. Ennen koulutuspäivää lähetin sähköpostia koko työyhteisölle, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja aikomuksesta osallistua koulutuspäivään opinnäytetyöntekijän roolista. Kerroin viestissä myös aikomuksesta kirjoittaa muistiinpanoja sekä ottaa kuvia heidän tekemistään tuotoksista.

Koulutuspäivän aikana työntekijöille kerrottiin Polku –toimintamallin syntyhistoria, mistä kaikesta toimintamalli rakentuu ja mikä Polun tarkoitus on. Työntekijät pääsivät myös osallistumaan aktiivisesti koulutukseen pohtimalla omia kokemuksiaan sekä keskustelemaan niin pienryhmissä kuin yleisesti. Otin itselleni sivustaseuraajan roolin. En osallistunut toimintaan tai keskusteluun. Kirjoitin ylös yhteistä keskustelua, kouluttajien puheita ja otin kuvat learning cafe -menetelmän tuotoksista. Learning cafe -menetelmä on yhteistyömenetelmä, joka on tarkoitettu keskusteluun, tiedon luomiseen ja yhteiseen ideoimiseen. Menetelmässä keskitytään ennalta valittuihin teemoihin. Prosessi etenee niin, että jokaisen pöydän ääreen on laitettu teemalappu, johon aina yksi ryhmä kerrallaan pysähtyy. Ryhmät siirtyvät pöydästä toiseen, jolloin uusi ryhmä pääsee jatkamaan aiemman ryhmän pohdintoja ja ideoimaan niitä eteenpäin. (Innokylä, n.d.)

Aineistoksi opinnäytetyöhöni tästä päivästä kertyi työntekijöiden yleiseen keskusteluun tuomat mielipiteet ja ajatukset, jotka yritin parhaani mukaan kirjoittaa ylös sanasta sanaan. Sekä learning cafe -menetelmän aikana tehdyt tuotokset. Jätin tarkoituksella pois pienryhmäkeskustelut aineistostani, sillä niiden kerääminen olisi ollut liian haastavaa. Koulutuspäivä ei myöskään ollut minun, joten en halunnut olla niin sanotusti kouluttajien tiellä. Omat tavoitteeni tuolle päivälle oli saada aineistoa työntekijöiden lähtöajatuksista Polusta ja koin ne saavani yleisen keskustelun kirjoittamisella ylös sekä learning cafe tuotoksilla.

4.4 Toiminnan ja yhteistyön alkukartoitus

Aloitin alkukartoituksen tekemisen helmikuussa 2024 kartoittamalla mitä toimintoja Kempeleen seurakunta tarjoaa sillä hetkellä 0–22-vuotiaille. Tämän tein pääsääntöisesti Kempeleen seurakunnan (Kempeleen seurakunta, n.d.-b.) nettisivujen avulla, minkä lisäksi käytin apuna heidän käyttämää Katriina-kalenteri-sovellusta. Jaoin toiminnot Polku-mallin mukaisten ikäkausien mukaan ja tein niistä vuosikellon, josta työntekijöiden voisi olla helpompi hahmottaa toiminnan kokonaisuus ikäkausittain. Koska yhteistyö eri työmuotojen kanssa on Polku-mallin keskiössä, merkitsin toimintoihin mikä toimiala on päävastuussa ja kenen kanssa he tekevät yhteistyötä tapahtumassa. Tämän tarkoituksena oli nostaa jo nyt tehtävää yhteistyötä näkyville.

Tarkoituksena oli, että tiimit pohtivat tiimikokouksessaan: miltä alkukartoitus näyttää seurakuntalaisen ja oman työn kannalta? Mikä on hyvin, mitä voitaisiin kehittää? Miltä se näyttää yhteistyön näkökulmasta? Tiimien tehtävä oli koota pohdintansa alkukartoituksesta ja lähettää ne minulle sähköpostitse, jonka jälkeen kokosin tiimien pohdinnat vielä yhteen. Näitä pohdintoja hyödynsin myös syksyn yhteisessä Polku -iltapäivä työskentelyn herättely -osiossa. Tämän menetelmän tavoitteena oli, että työntekijät voisivat hahmottaa paremmin tämänhetkisen toiminnan ja yhteistyön kokonaisuuden. Tarkoituksena oli, että he voisivat kokonaisuutta tarkastelemalla nähdä mikä tällä hetkellä on hyvin, mitä voisi kehittää ja onko jotain mistä voisi luopua.

4.5 Työntekijöiden lähtöajatuksset Polku -toimintamallista

Maaliskuussa 2024 kävin esittelemässä opinnäytetyösuunnitelman työntekijäkokouksessa. Kerroin opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät, joita tulisin käyttämään sekä millaisen tuotoksen tulisin tekemään Kempeleen seurakunnalle. Olin tehnyt toiminnan ja

yhteistyön alkukartoituksen ja kerroin lähettäväni sen sähköpostitse kaikille työntekijöille tarkasteltavaksi. Tehtäväksi annoin tiimeille tarkastella alkukartoitusta kolmesta eri näkökulmasta 1) miltä alkukartoitus näyttää tiimin näkökulmasta 2) miltä alkukartoitus näyttää yhteistyön näkökulmasta 3) miltä alkukartoitus näyttää seurakuntalaisen näkökulmasta. Ohjeet tähän tarkasteluun sekä alkukartoituksen lähetin seuraavana päivänä ja pyysin tiimejä lähettämään ajatuksensa minulle sähköpostitse huhtikuun loppuun mennessä.

Kirkkoherra oli pyytänyt vs. kirkkoherraa keräämään työntekijöiden ajatuksia Polku –toimintamallista esitykseni jälkeen. Työntekijät saivat ohjeeksi jutella pienissä ryhmissä Polku –toimintamallin herättämistä ajatuksista ja kirjoittaa ryhmänsä ajatukset ylös paperille. Paperille ei kirjoitettu ryhmäläisten nimiä. Tämän jälkeen keräsin ryhmien laput itselleni ja lähetin ne puhtaaksi kirjoitettuna sähköpostitse kirkkoherralle tiedoksi. Tästä tilaisuudesta sain itselleni yllättäen aineistoa opinnäytetyöhöni ja arvokasta tietoa työntekijöiden ajatuksista Polku –toimintamallia kohtaan. Näitä ajatuksia hyödynsin myös syksyn yhteisessä Polku -iltapäivässä.

4.6 Yhteinen Polku -työskentely

Toukokuussa 2024 erään työnkaverini kanssa käymäni keskustelun päätteeksi kysyin kirkkoherralta, voisimme järjestää vielä syksyllä yhteisen Polku -iltapäivä työskentelyn koko työyhteisön kesken. Keskustelimme työkaverini kanssa Polku –toimintamallista, työstä ja yhteisen keskustelun tärkeydestä. Yhteisen työskentelyn tarkoituksena olisi nimenomaa luoda työntekijöille mahdollisuus keskustella Polku –toimintamallista yhdessä. Koin, että tällainen yhteinen työskentely olisi tärkeää yhteistä Polkua rakennettaessa.

Ajankohdaksi valikoitui syyskuun alku 2024. Ennen yhteistä iltapäivää lähetin työyhteisölle sähköpostilla tietoa kyseisestä työskentelystä ja kerroin myös havainnoivani työskentelyjä ja kirjoittavani muistiinpanoja iltapäivästä. Iltapäivätyöskentely alkoi lämmittelyllä Polku –aiheeseen. Olin teipannut seinälle Kempeleen Polku seurakuntalaisten silmin teemalla kuvia. Kuvat olin ottanut Kempeleen seurakunnan sosiaalisesta mediasta. Tarkoituksena oli näyttää työntekijöille miltä heidän toimintansa näyttää seurakuntalaisten silmin. Kuvista olin luonut kokonaisuuden, joka lähti kasteesta ja päättyi lippuun puolitangossa ja alttarikuvaan.

Kuvakierroksen jälkeen jatkoimme aiheeseen lämmittelyä. Heijastin PowerPointin seinälle, johon olin kirjoittanut työntekijöiltä keväällä kerättyjä ajatuksia Polusta. Heidän tehtävänsä oli

keskustella pienissä ryhmissä mitä ajatuksia nämä heiltä kerätyt ajatukset tällä hetkellä herättivät. Seuraavana tehtävänä oli täydentää PowerPointilla näkyvä lauseen alku, Polun tarkoitus on. Molempien pienryhmäkeskusteluiden jälkeen käytiin vielä yhteinen yleinen keskustelu, jossa jokainen tiimi sai tuoda esille omia ajatuksiaan. Tämän jälkeen vielä ennen Learning cafe -menetelmään menoa kertosimme mikä Polku –toimintamalli on ja mikä sen tarkoitus on. Learning cafe osion pienryhmät valikoituivat ottamalla jako kuuteen. Tämän jälkeen pyrin varmistamaan, ettei ryhmissä olisi montaa saman tiimin jäsentä.

Learning cafe:ssa oli kuusi eri kohtaa,

1. Polun tavoitteet
2. Seurakuntalaiset polun kehittäjinä
3. Haasteet
4. Viestintä ja Polku
5. Seurakuntalaiset
6. He, jotka eivät osallistu toimintaan

Learning cafe osion jälkeen käytiin yleinen keskustelu, johon jokainen ryhmä sai nostaa yhden huomion esille. Tämän jälkeen sekaryhmistä siirryttiin omiin tiimeihin. Pyysin tiimejä valitsemaan kuudesta kohdasta kaksi, jotka he haluaisivat käydä vielä yhdessä tiiminä läpi. Myös tämän jälkeen käytiin yleinen keskustelu, johon jokainen tiimi nosti yhden huomion esille. Tämän osion jälkeen käytiin vielä loppuyhteenveto ja keskustelu. Työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan yhteisesti vielä Polusta, iltapäivätyöskentelystä ja tulevaisuudesta.

4.7 Loppukysely

Päätin tehdä loppukyselyn, sillä halusin tietää, olivatko työntekijät kokeneet päässeensä osallistumaan Polun kehittämisessä sekä heidän ajatuksiaan yhteistyön kehittämisestä. Halusin myös kerätä aineistoa heidän tämänhetkisistä ajatuksistaan Polusta, jotta voisin verrata niitä aikaisemmin kerättyihin ajatuksiin. Loppukysely rakentui kahden tutkimuskysymyksen pohjalta: Miten sitouttaa työntekijät uuteen toimintamalliin ja miten kehitetään työmuotorajojen

ylittävää yhteistyötä? Halusin myös antaa työntekijöille vielä mahdollisuuden kertoa mielipiteitään Polku –toimintamallista. Ilmoitin loppukyselystä niin keväällä opinnäytetyösuunnitelmaani esitellessä kuin syksyn yhteisessä iltapäivässä. Tein ja lähetin kyselyn Webropol –soveluksen kautta. Kysely oli anonyymi. Vastausaikaa työntekijöillä oli 2.5 viikkoa. Kahden viikon jälkeen lähetin vielä muistutusviestin.

Ennen kyselyn lähettämistä lähetin sen kahdelle henkilölle testiin. Molemmat testihenkilöt ovat seurakunnan nuorisotyönohjaajia eri seurakunnassa, ja heillä oli jonkinlainen lähtökäsitys Polku –toimintamallista. Halusin testata kyselyn etukäteen, jotta varmistuisin kysymysten ymmärrettävyydestä. Testintekijät kertoivat kysymysten olleen ymmärrettäviä ja kokonaisuuden selkeä.

5 INNOSTUS KEHITTÄMISEEN - TULOKSET

Aloitin aineiston analyysin lukemalla ensin kaikki aineistot, joita olin opinnäytetyöprosessin aikana kerännyt. Tämän jälkeen teemoitin aineiston tutkimuskysymysteni mukaan: sitoutuminen ja yhteistyö. Järjestin aineistot aineistonkeruutapahtuman mukaisesti. Teemoittaminen nosti aineistosta ne asiat, jotka olivat tärkeitä tutkimuskysymysteni kannalta. Teemojen ulkopuolelle jääneet työntekijöiden pohdinnat nostin esille opinnäytetyön tuotoksessa. Teemoittamisen jälkeen analysoin sitoutumisen ja yhteistyön aineistot tapahtuma kerrallaan. Johtopäätösosioon nostin esille analyysin keskeisimmät asiat sekä pohdin miten yhteistyöhalukkuus ja sitoutuminen uuteen toimintamalliin ovat mahdollisesti muuttuneet vuoden aikana.

Aineistoa ei kertynyt tasapuolisesti molemmista tutkimuskysymyksistä. Teemojen painotukset vaihtelivat aineistokohtaisesti. Esimerkiksi työntekijöiden ajatukset maaliskuulta kertoivat enemmän sitoutuneisuudesta kuin yhteistyöstä, kun taas alkukartoituksen pohdinnat kertoivat enemmän yhteistyöstä. Yhteinen Polku -iltapäivä työskentelyn havainnointi antoi enemmän aineistoa yhteistyön teemaan, kun taas toimintaosion aineistosta kertyi aineistoa sitoutuneisuudesta.

5.1 Sitoutuminen ja yhteistyö

Tutkimuskysymykseni olivat miten sitouttaa työntekijät uuteen toimintamalliin sekä miten kehitetään eri tiimien välistä yhteistyötä. Tutustuessani tutkimuskysymyksiin sopivaan kirjallisuuteen nousivat työntekijöiden osallistaminen kehittämisprosessiin, työkuultuuri ja psykologinen turvallisuus vahvasti esille. Esimerkiksi Salminen (2022, s. 24) korostaa työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa muutoksen onnistumisen kannalta. Hänen mukaansa merkittävää on, kuinka hyvin työntekijöiden mielipiteet osataan ottaa huomioon kehittämisprosessissa (Salminen, 2022, s. 24). Työntekijöiden sitoutuminen työhön vahvistuu kehittämistyössä mukana olemisen kautta, sillä kun päätösten tekemisen prosessissa on saanut olla osallisena, ne tuntuvat yhteisiltä (Piha & Sutinen, 2020, s. 232).

Yhteistyön lisääminen ja kehittäminen on yksi Polku –toimintamallin tavoitteista. Yhteistyöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan niin seurakunnan eri tiimien välistä yhteistyötä kuin yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kuten kunnan nuorisopalvelut ja koulut. Tavoitteenani oli saada nykyinen yhteistyö näkyväksi alkukartoituksen avulla. Tämän lisäksi halusin luoda työnteki-

jöille tilaisuuden yhteiseen keskusteluun Polku –toimintamallin kehittämistä eri tiimien jäsenten kanssa. Tavoitteeni oli osallistavien menetelmien avulla luoda työntekijöille mahdollisuuksia osallistua Kempeleen Polku –toimintamallin ja yhteistyön kehittämiseen. Halusin luoda tilaisuuksia, joissa he pääsisivät refleктоimaan työtä ja pohtimaan työn kehittämistä yhdessä työkavereiden kanssa.

5.2 Yhteinen matka alkaa - koulutuspäivä

Aloittaessani aineiston analysoimisen työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta ymmärsin, että minun täytyy löytää aineistosta asioita, jotka kertovat työntekijöiden motivaatiosta tai sen puutteesta. Etsin aineistosta asioita, jotka kertoivat minulle työntekijöiden innostuneisuudesta, halusta kehittää työtä kuten nykyisen työn refleктоinti ja uusien ideoiden kehittäminen. Koulutuspäivässä työntekijöiden motivaatiosta refleктоida ja kehittää omaa ja yhteistä työtä kertoivat mielestäni heidän aktiivinen osallistumisensa koulutuspäivän toimintaan, joka näkyi muun muassa learning cafe osion tuotoksissa ja yhteiseen keskusteluun osallistumisena. Työntekijät pohdivat seurakuntalaisen polkua vauvasta yli 22 –vuotiaaksi, miten tätä polkua voidaan tukea, missä elämänvaiheessa se saattaa katketa ja miten näitä katkokohtia voidaan ennaltaehkäistä. Haastavimpia ikävaiheita työntekijöiden mielestä olivat 19–21 ja 22-vuotiaat ja sitä vanhemmat nuoret aikuiset.

Työntekijöiden motivaatiosta omaan työhön ja sen kehittämiseen kertoi mielestäni se, kuinka paljon he pohtivat asioita seurakuntalaisten näkökulmasta. He pohtivat muun muassa ovatko he helposti lähestyttäviä, miten he voisivat siinä kehittyä ja missä he voisivat kohdata ihmisiä, jotka eivät käy seurakunnan toiminnassa. Yleiseen keskusteluun tuotiin ajatus siitä, että työntekijät voisivat olla entistä vahvemmin muualla kuin kokoavassa toiminnassa esimerkiksi Zepelin kauppakeskuksen joulunavauksessa. Kokoavalla toiminnalla tarkoitetaan seurakunnan viikkotoimintaa kuten varhaiskasvatuksen kerhoja, nuorteniltoja ja kuoroja. Koulutuspäivän learning cafe osioon työntekijät olivat kirjoittaneet, että olisivat valmiita luopumaan siitä, että työntekijät niin sanotusti valmiiksi tietäisivät mitä seurakuntalaiset haluavat. He haluaisivat kehittää työtä seurakuntalaisia osallistavampaan suuntaan. Yksi ehdotus oli ottaa perheitä enemmän mukaan perhekirkkojen suunnitteluun.

Koulutuspäivässä en tietoisesti havainnoinut työntekijöiden välistä yhteistyötä käytöksen tasolla kahdesta syystä. Olin opinnäytetyöprosessissa niin alussa, etten ollut ehtinyt tutustua ha-

vainnointimenetelmään, joten en luottanut kykyyni havainnoida tutkimuksen kannalta luotettavasti ilman aiheeseen perehtymistä. Koulutuspäivä ei myöskään ollut minun järjestämä tilaisuus vaan menin tilaisuuteen vieraana tarkoitukseni oppia itsekin lisää Polku –toimintamallista. Olin sopinut etukäteen koulutuspäivän vetäjien kanssa kerääväni aineistoa yleisestä keskusteluista muistiinpanoja tekemällä ja keräämällä learning cafe tuotokset aineistoksi. Sen vuoksi yhteistyöstä kertovaa aineistoa ei koulutuspäivässä kertynyt yhtä paljon kuin yhteisessä Polku -iltapäivässä.

Learning cafe –osiossa oli *Toteutetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa* –kohta, jossa työntekijät pohtivat yhteistyötä. He kirjoittivat ylös tämän hetken toimintoja, joita tehdään yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Näitä olivat muun muassa Walk in –terapia, kutsunnat, jotka järjestetään seurakunnan tiloissa ja kouluyhteistyö. Tästä osiosta kävi ilmi, kuinka monen eri toimijan kanssa seurakunta tekee yhteistyötä. Yhteistyökumppaneina ovat muun muassa koulut, Kempeleen nuorisotoimi, muusikot ja taiteilijat, joiden tapahtumia seurakunnassa järjestetään, eri herätysliikkeet, Kempeleen museo, partiolaiset, vanhuspalvelut ja Zeppeliini –kauppakeskus Zeppeliinin joulunavauksen ja Hyvä kasvaa Kempeleessä -tapahtuman yhteydessä. Tämä osoitti mielestäni yhteistyön laajuuden, jota Kempeleen seurakunnassa tehdään. Työntekijät kokivat tärkeäksi vahvistaa jo olemassa olevia yhteistyökumppanuuksia.

5.3 Innostusta näkyvissä – Ajatukset maaliskuulta

Maaliskuussa 2024 kävin esittelemässä opinnäytetyösuunnitelmaani työyhteisölle. Esittelyn jälkeen työntekijät keskustelivat pienryhmissä sen hetkisistä ajatuksista Polku –toimintamallista ja kirjoittivat näitä ajatuksia ylös paperille, jotka keräsin heiltä lopuksi. Ryhmiä oli yhdeksän, jotka työntekijät muodostivat lähellä istuvien ihmisten kanssa. Ryhmissä oli kahdesta viiteen henkilöä. Lappuihin ei kirjoitettu ryhmäläisten nimiä, mutta kerätessäni laput, näin keitä eri ryhmissä oli. Näin aineistosta ei muodostunut anonyymia.

Tästä aineistosta nousi esille työntekijöiden innostus sekä huolenaiheet uutta toimintamallia kohtaan että ajatuksia yhteistyöstä ja seurakuntalaisten osallistamisesta. Viisi ryhmää kirjoitti Polku -toimintamallista positiivisia adjektiiveja käyttäen. Työntekijät kirjoittivat Polun olevan heidän mielestään innostava, mielenkiintoinen ja kaivattu. He toivoivat, että Polku –toimintamalli tulee oikeasti käyttöön. Yksi ryhmä kirjoitti, että tämä toimintamalli tekee sekä näkyväksi että selkeyttää seurakunnassa jo tehtävää työtä ja auttaa huomaamaan kehittämisen paikkoja.

Mielestäni nämä kommentit kertovat työntekijöiden innostuksesta, mikä tukee sitoutumista uuteen toimintamalliin. Yksi ryhmä pohti, onko Polku –toimintamalli uhka vai mahdollisuus. He myös kirjoittivat *sopivasti uutta, sopivalla tahdilla*. Tällaiset kommentit kertovat mielestäni realistisuudesta muutosta kohtaan eikä motivaation tai sitoutumisen puutteesta. Kolme ryhmää nosti esille uuden toimintamallin vaikuttavuuden arvioimisen ja organisoijan tarpeellisuuden. Yksi näistä ryhmistä kirjoitti, että kuten kaikessa muussakin, niin tämänkin uuden toimintamallin kanssa on tärkeää arvioida haasteet ja riskit. Yksi ryhmä nosti esille organisoijan tarpeellisuuden, joka lähtisi johtamaan kehittämisprosessia.

Työntekijöiden sitoutumisesta kertoo mielestäni myös heidän innokkuutensa lisätä tiimien välistä yhteistyötä sekä seurakuntalaisten osallistamisen mahdollistamisen pohtiminen. Neljä ryhmää yhdeksästä kirjoitti tiimien välisestä yhteistyöstä ja kaksi kirjoitti seurakuntalaisten osallistamisesta toiminnan ideoimiseen ja toteuttamiseen. Yhteistyön lisääminen eri tiimien välillä nähtiin hyvänä asiana. Kaksi ryhmää ehdotti eri työalojen pienien tapahtumien yhdistämistä yhdeksi isoksi tapahtumaksi. Yhteistyö nähtiin hyvänä tapana saada resurssit riittämään. Vastauksissa ei eritelty mistä resursseista työntekijät puhuvat tai mitkä resurssit he haluaisivat yhdistää eikä siitä millaisia myönteisiä vaikutuksia näiden resurssien yhdistäminen voisi tuoda tai mitä haasteita yhdistämisessä voisi olla. Yksi ryhmä pohti osallistamisen ja tilan antamisen ei-ammattilaisille olevan hyvä asia, mutta vaativan aikaa ja energiaa. He myös kirjoittavat, että tällainen toimintamallin ja ammattiroolin muutos on vuosien projekti.

Tässä menetelmässä niin kuin learning cafe -menetelmässä haasteena on se, että tutkijana en tiedä mitä ryhmäläiset ovat keskustelleet. Saan tietää vain pienen osan heidän keskustelustaan. Joskus ryhmäläisten kirjoitukset jäivät minulle mysteeriksi, koska en ymmärtänyt kirjoituksen kontekstia. Niissä tapauksissa, joissa olin liian epävarma mitä työntekijät ovat tarkoittaneet jätin ne kokonaan analysoitavasta aineistosta pois. Tällainen oli esimerkiksi yhden ryhmän kirjoittama: *mahdollistajia polulla ja polun päässä*. Riskinä oli myös se, että tulkitsin heidän kirjoituksensa tarkoituksen eri tavalla kuin he ovat sen tarkoittaneet.

5.4 Yhteistyön paljous – Alkukartoitus

Alkukartoitus tehtiin toiminnan ja yhteistyön näkökulmasta Polku –toimintamallin ikäkausijaottelun mukaisesti. Tästä kerätty aineisto kertoi enemmän yhteistyön temasta kuin sitoutuneisuudesta. kuudesta tiimistä viisi vastasi lähtötilanteen kartoitukseen. Yhden tiimin vastaamattomuus voi mielestäni johtua inhimillisestä unohduksesta tai siitä, että heidän on vaikea nähdä

oman tiiminsä työn liittymistä Polku –toimintamalliin, mikä voi laskea motivaatiota osallistua kehittämiseen. Aineistoa läpi lukiessani sitoutuneisuudesta minulle kertoi työntekijöiden into kehittämiseen sekä oman työn pohtiminen seurakuntalaisen näkökulmasta.

Työntekijöiden kommentteista kävi ilmi että, tarjontaa on paljon varsinkin lapsiperheille. Lapsiparkista ja pikkuhelistä on saatu paljon kiitosta ja tyytyväistä palautetta. Tiedottaminen toiminnasta on työntekijöiden mielestä tärkeää, mutta samalla he nostavat esille huolen siitä, että tavoittaako tiedottaminen seurakuntalaiset? Työntekijät olivat myös huomanneet, kuinka seurakuntalaiset eivät välttämättä huomaa muuta toimintaa kuin sen missä itse ovat mukana. Tämän vuoksi tiedottaminen tapahtumissa myös muiden työalojen toiminnasta olisi tarpeellista.

Lähtötilanteen kartoituksen kommentteissa tiimit toivat esille yhteistyön näkökulmaa. Varhaiskasvatuksen tiimi kokee yhteistyön lisääntyneen ja monipuolistuneen. Varhaiskasvatuksen tiimi kirjoitti tekevänsä eniten yhteistyötä juhlapalveluiden kanssa sekä paljon yhteistyötä myös nuorisotyön ja diakonian tiimin sekä varhaiskasvatuksen papin kanssa. Kanttorien kanssa varhaiskasvatuksen tiimi voisi mielestään tehdä enemmän yhteistyötä. Yhteistyöksi he ehdottavat kanttorien kanssa perheille suunnattuihin toimintailtoihin erilaisia musiikkihetkiä. Yhteistyö seurakunnan ulkopuolisten toimijoiden kanssa varhaiskasvatuksella on eniten Kempeleen kunnan kanssa esimerkiksi erilaisissa yhteistapahtumissa. Yhteistyötä päiväkoteihin on heidän mukaansa vähän, muutaman kerran vuodessa.

Nuorisotyöntiimillä on varhaiskasvatuksen kanssa isoja yhteistyöprojekteja kuten kotikirkko- viikko ja pääsiäispolku. Tiimi kokee yhteistyön luontevana. Yhteistyö musiikkityön kanssa lisääntyi syksyllä 2024 alkaneen uuden lapsikuoron myötä. Nuorisotyöntiimi kertoo heillä olevan paljon yhteistyötä eri tiimien kanssa ympäri vuoden. Yhteistyö on heidän mukaansa riittävä eikä resursseja yhteistyön lisäämiselle ole. Nuorisotiimi avaa myös yhteistyökuvioita seurakunnan ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Erityinen yhteistyökumppani on ikäihmisten palvelut, joissa nuorten palveluryhmän kanssa käydään kuukausittain. Nuorisotiimi kokee, että yhteistyö koulujen ja kunnan nuorisopalveluiden kanssa on myös hyvää ja toimivaa. He kokevat olevansa arvostettu yhteistyökumppani koulujen puolelta ja pitävät kouluyhteistyötä todella arvokkaana myös itse. Tiimi pohti myös työhyvinvointia ja omaa jaksamista työssä. He kertovat, ettei määrä välttämättä ole haaste vaan se, miten saadaan luotua hyvä ja kestävä työrytmi, joka auttaa työssä jaksamisessa.

Diakonia tiimi nostaa esille yhteistyön tärkeyden varsinkin perhetyön kannalta. Nuorisotyöntiimi ja diakoniatyön tiimi tekevät yhteistyötä erityisten lasten (NEPSY) sekä perhetyön parissa. Seurakuntapalvelutiimi, johon kuuluvat hallintosihteeri, toimistonhoitaja, tiedottaja sekä vielä keväällä 2024 seurakuntapalvelutiimin lähiesihenkilö, pohtivat millä tavalla heidän tekemä työnsä liittyy Polku –toimintamalliin. He nostavat esille yhteistyön, jota he tekevät kaikkien tiimien kanssa muun muassa viranhaltijapäätösten kautta. Seurakuntapalvelutiimi kertoo tekevänsä yhteistyötä esimerkiksi nuorisotiimin kanssa lähettämällä rippikoululaisten huoltajille maksulinkit ja siirtämällä rippikouluryhmät Katrina –ohjelmasta Kirjuriin.

Opinnäytetyöprosessiin lähtiessäni ajattelin ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi riittävän lähtökartoituksen tekemisen ja työntekijöiltä kommenttien keräämisen. Aineistoa analysoidessani ymmärsin kuitenkin, että kaikki aineisto, jota olin työntekijöiltä kerännyt rakensi lähtötilanteen kartoitusta. Tuotokseni, johon kokosin muun muassa työntekijöiden mielipiteitä nykyisestä toiminnasta ja heidän kehitysehdotuksiaan, antaa kuvaa Kempeleen seurakunnan lähtötilanteesta Polku -toimintamalliin. Korhonen ja Bergman (2019, s. 39) kertovat huomanneensa nykytilanteen selvittämisen olevan kerroksellinen ja vähitellen avautuva prosessi. Olen samaa mieltä heidän kanssaan asiasta, sillä pelkästään lähtötilanteen kartoituksen -menetelmän avulla en olisi saanut kerättyä yhtä kattavaa tietoa lähtötilanteesta kuin mitä kaikkien aineistojen yhdistäminen tilanteesta kertoo.

5.5 Naurua ja yhteistä työtä – Yhteinen iltapäivä

Yhteinen Polku -iltapäivätyöskentelyssä käytin menetelmänä havainnointia, mikä antoi aineistoa työntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Muu yhteisen iltapäivän aineisto oli samankaltainen kuin koulutuspäivän aineisto eli learning cafe –osiossa työntekijöiden kirjoittamat tuotokset sekä yhteisestä keskustelusta tekemäni muistiinpanot. Pohdin etukäteen millainen käytös kertoisi työntekijöiden motivaatiosta kehittämistyötä kohtaan ja hyvästä yhteistyöstä. Kirjoitin itselleni havainnoinnin apukysymyksiä: 1) onko iloista puheensorinaa 2) vetäytykö joku tilanteessa omaan rauhaan 3) käyttävätkö työntekijät puhelinta 4) miten he reagoivat, kun ilmoitan ryhmätehtävästä ja jaan heidät sekaryhmiin kuuteen jakamalla. Havainnoin työntekijöiden käytöstä myös ajan kuluessa, millä tavalla he ovat mukana aivan alussa, keskivaiheella ja lopuksi.

Pohdin mitkä asiat kertovat minulle ihmisen motivaatiosta työskentelyä kohtaan. Näitä ajattelin olevan puheensorina, aktiivinen kommentointi kysymyksiini, tehtävänantojen suorittaminen

aktiivisesti, katsekontakti minuun ja ryhmätyössä toistensa kanssa, puhelimen käyttämättömyys. Motivaation puutteesta kertoisivat minulle huokailut, silmien pyörittely, vetäytyminen, puhumattomuus ja keskustelun vähyys. Pohdin myös mitkä asiat kertovat minulle hyvästä yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä. Näitä asioita ajattelin olevan katsekontakti keskenään, puhelimen käyttämättömyys yhteisen työskentelyn aikana, jokaisen ryhmäläisen osallistuminen ryhmän keskusteluun, nauru, puheensorina sekä omien tarinoiden kertominen ryhmäläisille.

Ennen yhteistä iltapäivä työskentelyä mietin myös omia ennakko-oletuksiani ihmisten käyttäytymisestä iltapäivän aikana. Omat oletukseni perustuivat siihen, miten olen nähnyt työkavereideni käyttäytyvän samanlaisissa työskentelytilanteissa aikaisemmin. Oletin osan ihmisistä olevan heti aktiivisesti mukana ja osan vetäytyvän ja käyttävän puhelinta paljon. Oletin, että ihmiset toisivat ajatuksiaan aktiivisesti ilmi yhteisessä keskustelussa. Uskoin sekaryhmätyöskentelyn menevän hyvin: olisi ryhmiä, joissa kaikki olisivat mukana ja ryhmiä, joissa olisi hiljaisempaa eikä yhteistyö sujuisi niin rennosti. Oletin, että tiimin kanssa työskentely sujuisi hyvin ja puhe olisi aktiivista. Omia oletuksiani väritti jännitys arvostelusta, sillä työyhteisön jäsenenä olen yleensä ollut heidän kanssaan mukana näissä työskentelyissä ja nyt olin uudessa roolissa työskentelyn vetäjänä.

Olin etukäteen päättänyt havainnoida myös sanoja, joita kuulisin työskentelyiden aikana. Mutta huomasin, että niitä on vaikea kuulla, minkä takia niiden havainnoiminen jäi pois. Kirjoitin ylös vain niitä asioita, joita sanottiin suoraan minulle tai tuotiin esiin yhteisessä keskustelussa. Työskentely jakautui neljään eri osioon: yhteinen aiheeseen herättely, toimintaosioon sekaryhmissä, tiimien hetki ja yhteinen lopetus. Työskentelyyn osallistui suurin osa koko työyhteisöstä. Muutamia henkilöitä oli jäänyt pois muun muassa sairastapausten vuoksi. Myös kirkkoherra ja tiimien lähiesihenkilöt osallistuivat työskentelyyn.

Herättelyosiossa työntekijät istuivat tuoliriveillä katse minuun päin. He katsoivat minuun puhuessani enkä huomannut tässä hetkessä kenenkään käyttävän puhelinta. He myös osallistuivat melko aktiivisesti pienryhmä keskusteluihin sekä yleiseen keskusteluun. Herättelyosion loppuksi jaoin heidät toimintaosion ajaksi sekaryhmiin eli ryhmiin, jossa olisi mahdollisimman vähän saman tiimin jäseniä. Kahteen ryhmään kuudesta tuli saman tiimin jäseniä kaksi kappaletta. Tavoite oli, että työntekijät pääsisivät keskustelemaan Polun teemoista mahdollisimman monen eri tiimin näkökulmasta. Halusin myös antaa työntekijöille mahdollisuuden lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri tiimien välillä. Työntekijät reagoivat neutraalisti sekaryhmien

muodostamiseen. En kuullut vastaansanomista tai huokailua. Tällaisten sekaryhmien kanssa työskentely eri kokouksissa ja koulutuspäivissä on työyhteisöllemme hyvin tuttua.

Toimintaosion tehtiin pöytien ääressä. Olin laittanut kuudelle eri pöydälle isot paperit kysymyksineen. Olin varannut jokaisen teeman käymiseen kymmenen minuuttia, jonka jälkeen ryhmä siirtyi aina seuraavan pöydän ääreen. Lyhensin kuitenkin aikaa niissä hetkissä, kun huomasin kaikkien olevan valmiita. Ajan lyhentäminen ei jälkikäteen ajateltuna olisi ollut tarpeellista, sillä hetkellinen hiljaisuus olisi voinut olla mahdollisuus työntekijöiden puhua muita asioita keskenään, jotka olisivat voineen toimia ilmapiiriä vahvistavana. Lyhensin aikaa lennosta, sillä pelkäsin työntekijöiden pitävät työskentelyä muuten tylsänä. Näin ollen oma epävarmuuteni sai minut muuttamaan etukäteen tehtyä suunnitelmaa.

Työntekijät osallistuivat toimintaosioon mielestäni aktiivisesti ja iloisesti. En kuitenkaan kuunnellut mitä he toiminnan aikana keskustelivat, joten en voi olla varma keskustelivatko he aiheesta ja onko iloinen puheensorina osoitus motivaatiosta aihetta kohtaan. Sen vuoksi koen, että työntekijöiden sitoutuneisuudesta saan enemmän tietoa toimintaosion tuotosten analysoimisella. Tämän analysoinnin haasteina olivat samat asiat kuin aikaisempien aineistojen kohdalla eli aina en voinut olla varma mitä työntekijät ovat tarkoittaneet, minkä vuoksi jouduin jättämään joitakin asioita pois analysoinnista. Jokaiseen paperiin oli kirjoitettu melko paljon tekstiä, mutta kuitenkin vähemmän kuin odotin. Sitoutuneisuudesta minulle kertoivat samat asiat kuin muissa tekstiaineistoissa eli halu kehittää työtä, työn refleктоiminen ja kehitysehdotukset.

Salissa, jossa työskentelimme, kuului iloinen puheensorina ennen työskentelyä työntekijöiden saapuessa paikalle sekä työskentelyn aikana. En huomannut kenenkään vetäytyvän pois työskentelyn aikana. Kaikki työntekijät puhuivat ryhmässään ainakin jossain vaiheessa ryhmätyöskentelyä. Tämä toimintaosio oli yhteistyön havainnoinnin näkökulmasta antoisiin. Toimintaosion aikana istuin sohvaryhmän ääressä, jonka kuuloetäisyydellä oli yksi toimintaosion pöydistä. Havainnoin kaikkien ryhmien tekemistä tarkemmin silloin kun he olivat tämän pöydän ääressä. En halunnut pyöriä työskentelyn aikana ryhmien lähellä, etten häiritsisi heidän työskentelyään. Kaikki ryhmät keskustelivat aktiivisesti keskenään heti alusta asti. Naurua ja iloista puheensorinaa kuului jokaisesta ryhmästä. Iloinen puheensorina ja nauru kuului vielä työskentelyn puolellavälissä. Loppuvaiheessa työskentelyä enää osa ryhmistä nauroi. Iloinen puheensorina oli osassa ryhmissä vaihtunut rauhallisempaan keskusteluun ja myös ajoittaiseen hiljai-

suuteen. Uskon tämä johtuvan väsymyksestä niin työskentelystä kuin jo takana olevasta pitkästä työpäivästä. Osa ryhmistä kertovat omia henkilökohtaisia tarinoitaan ryhmän jäsenille. Tämä viittaa psykologiseen turvallisuuteen. Sekaryhmät vaikuttivat toimivat odotettua paremmin. Iloinen puheensorina ja nauru, joka täytti huoneen varsinkin työskentelyn alkupuolella, kertoi mielestäni hyvästä yhteishengestä, luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Sekaryhmätyöskentelyn jälkeen työntekijöiden tuli siirtyä omiin tiimeihin, joissa jatkettiin työskentelyä. Tiimissä työskentelyn aikana puhe oli huomattavan paljon rauhallisempaa. Muutamia naurahduksia kuuluu vaimeammin.

Yhteinen Polku -iltapäivätyöskentely onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin. Kuvien käyttö Kempeleen Polun visualisointiin oli mielestäni hyvä idea, mutta se ei herättänyt niin paljon keskustelua kuin olisin ajatellut. Kuvia olisi pitänyt hyödyntää eri tavalla työskentelyssä, jotta ne olisivat toimineet paremmin, nyt ne jäivät hyvin irralliseksi osaksi työskentelyä. Herättelyosiossa oli mielestäni mielekkäät kysymykset ja niitä oli sopiva määrä. Tässä osiossa olisi kuitenkin voinut toimia paremmin se, että työntekijät olisivat istuneet valmiiksi pöytien ympärillä eivätkä luentomaisesti tuoliriveillä. Pöytien ympärillä istuminen olisi voinut tuoda tiettyä rentoutta hetkeen. Nyt herättelyosio oli mielestäni hiukan jäykkä. Tämä toki voi johtua myös omasta alkujännityksestäni.

Toimintaosion teemat olivat mielestäni hyviä. Teemojen eli otsikoiden lisäksi olin kirjoittanut lisäkysymyksiä. Annoin ohjeeksi, että lisäkysymykset ovat vain aiheeseen herättelyä varten eikä niihin kaikkiin tarvitse vastata. Näin jälkikäteen en laittaisi teemojen alle niin montaa lisäkysymystä. Uskon, että yksi tai kaksi olisi riittänyt ja tuonut selkeyttä tehtävään. Toimintaosion jälkeen oli tiimin hetki. Tähän hetkeen oma ohjeistukseni oli mielestäni sekava, mikä aiheutti sen, että useamman tiimin piti käydä erikseen vielä kysymässä ohjeistusta. Selkeyttä olisi voinut tuoda ainakin se, että olisin ohjeistanut ryhmiä valitsemaan yhden teeman, josta he halusivat tiiminä vielä keskustella kahden sijaan. Loppukeskustelua varten siirryimme taas luentomaisesti istumaan salin etuosaan penkkiriveille. Tähänkin hetkeen olisi voinut luoda rentoutta ja keskustelua enemmän se, että työntekijät olisivat istuneet pöytien ääressä. Pöytien ääressä istuminen olisi kuitenkin toiminut mielestäni parhaiten sekaryhmien kesken, näin päättelen toimintaosion naurun ja keskustelun määrästä. Aikataulullisesti työskentely sujui hyvin. Saimme hyvin läpikäytyä ne asiat, jotka olin suunnitellut ilman kiireen tuntua. Menetelmänä tällainen työ-

kentely ei kuitenkaan riitä yksistään vaan sen anti olisi parasta, jos tulossa olisi jatkotyöskentely, jossa käytäisiin työntekijöiden mielteitä läpi ja yhdessä etsittäisiin vastauksia kysymyksiin.

5.6 Yksinkertainen osallistaminen - Loppukysely

Loppukyselyn vastausprosentti oli 39 % eli 14 työntekijää 36:sta vastasi kyselyyn. Kyselyn ensimmäiset kaksi kysymystä olivat lämmittelykysymyksiä, joiden tarkoituksena oli analysoida ovatko työntekijät ymmärtäneet Polku –toimintamallin tavoitteet ja tarkoituksen. Näiden vastausten perusteella työntekijät ovat ymmärtäneet varsinkin yhteistyön tavoitteen. Vastauksissa näkyi, että varhaiskasvatuksen, nuorisotyön ja diakoniatyön työntekijöiden oli helpointa nähdä Polku omassa työssään. Eräs vastaaja kirjoitti työskentelevänsä niin sanotussa tukipalveluissa, minkä vuoksi toimintamalli ei omassa työssä näyttäytyä niin selkeänä.

Työntekijöiltä kysyttiin työntekijöiden osallistamisen tärkeydestä kehittämistyöhön ja pyydettiin kertomaan, millä tavalla he ovat päässeet osallistumaan Polku –toimintamallin kehittämiseen. Vastanneista 86 % piti tärkeänä työntekijöiden osallistumista Polku –toimintamallin kehittämiseen ja 14 % melko tärkeänä. Vastaajista 12 koki saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa Polku –toimintamallin kehittämiseen paljon tai jonkin verran. Yksi vastaaja koki mahdollisuuden olleen vähäistä ja yksi koki, ettei ollut saanut lainkaan mahdollisuutta vaikuttaa. Yksi vastaajista ilmaisi kuitenkin seuraavassa kysymyksessä tullessa vasta mukaan Polku –keskusteluun, minkä vuoksi ei ole ollut mukana kehittämässä, mutta kokee saaneensa hyvin informaatiota Polku -toimintamallista.

Osallistumisesta kehittämiseen työntekijät olivat kokeneet muun muassa Polku koulutuksissa ja niihin liittyvissä keskusteluissa. Näissä on yhden vastaajan mukaan päästy jäsentämään ja pohtimaan yhteistyön muotoja. Tiimikeskustelut nousivat myös muutamassa vastauksessa esille osallistumisen kokemisena. Myös konkreettinen tekeminen kuten yhteistyö toisten tiimien kanssa ja eri tapahtumien suunnittelu koettiin osallistavana. Seurakuntalaisten polun ja polun katkeamisen syiden pohtiminen nousi esiin vastauksissa. Yksi vastaaja kirjoitti myös, että on käynyt läpi oman työnsä sisältöä ja huomannut kuinka paljon siinä on kaikenlaista. Hän on pohtinut mitä toimintoja voisi karsia, mitä kehittää ja mille on kysyntää. Tämä on juuri Polku –toimintamallin idea eli työn jäsentäminen.

Loppukyselyssä työntekijät saivat mahdollisuuden pohtia tiimien yhteistyön tärkeyttä, sen nykytilaa ja kehityskohtia. Eri työmuotojen välistä yhteistyötä kaikki vastaajat pitivät tärkeänä (79 %) tai melko tärkeänä (21 %). Tämänhetkinen yhteistyö nähtiin vastaajasta riippuen hyvin vaihtelevasti. Neljä vastaajaa kuvaili tämänhetkisen yhteistyön olevan hyvää. Kahdeksan vastaajaa koki avoimuuden yhteistyölle lisääntyneen ja, että se voisi kehittyä ja lisääntyä entisestään. Yksi vastaajista kirjoitti, että yhteistyöhön vaikuttaa se, kuinka helppoa on yhdistää työalojen toimintaa. Yhdessä vastauksessa koettiin, että työyhteisössä on edelleen pitkälti työkalta tuuri, jossa tiimien välillä on selkeät rajat, joiden ylittämiseen tarvitaan esihenkilön lupa. Tämän koettiin vähentävän spontaanin yhteistyön mahdollisuutta. Kaksi vastaajaa koki yhteistyön toimivuuden vaihtelevana.

Työntekijöiltä kysyttiin missä asioissa tiimien välistä yhteistyötä tulisi kehittää eniten. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot: tiedonjako, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja resurssien yhdistäminen. Näiden lisäksi työntekijä pystyi vastaamaan, että *tämänhetkinen yhteistyö on hyvää eikä kaipaa kehittämistä* sekä valitsemaan vaihtoehdon *muussa, missä* ja kirjoittamaan ajatuksensa erilliseen kohtaan. Vastaaja pystyi valitsemaan niin monta vaihtoehtoa kuin halusi.

71 % vastasi tiedonjaon vaativan kehittämistä. 64 % koki yhteisten tavoitteiden asettamisen kaipaavan kehittämistä, 43 % vastasi resurssien yhtenäistämisen. Kolme vastaajaa vastasi, että tämänhetkinen yhteistyö on hyvää eikä kaipaa kehittämistä. Yksi vastaajista vastasi kohtaan *muussa, missä* ja kirjoitti vastauksesi vapaassa ideoinnissa. Työntekijät saivat seuraavassa kysymyksessä avata edellisen kysymyksen vastauksia vielä halutessaan. 10 vastaajaa 14:sta vastasi tähän kysymykseen. Yhteistyön kehitystä toivottiin muun muassa joulun ajan tapahtumiin. Vastauksista nousi kokemus siitä, että työmuodot pitävät tiukasti kiinni omista traditioistaan, mikä voi nousta esteeksi yhteisten isojen tapahtumien kehittämiseksi.

Tiedonkulun haasteet nousivat esille vastauksissa. Vastaajat kertoivat, että eri työalat ovat järjestäneet samana päivänä isompia tapahtumia. Tämän vuoksi toivottiin enemmän puhetta ja tiedon jakoa työalojen tapahtumista. Varsinkin jos eri työalat järjestävät tapahtumia, joissa kohderyhmä on sama. Informaation koettiin kulkevan huonoiten niiden tiimien välillä, jotka tekevät vähemmän yhteistyötä keskenään. Tämän vuoksi tiimien tapahtumista informoiminen tiimeille, joiden kanssa tehdään vähemmän yhteistyötä, on tärkeää. Yhteisten tavoitteiden asettamisen ja niistä keskustelun ajateltiin edistävän seurakuntalaisten polun jouhevuuksi ja ennaltaehkäisiksi siihen syntyviä isoja aukkoja.

Kyselyn vastausprosentin alhaisuus yllätti, sillä oletin, että työntekijät olisivat vastanneet kyselyyn aktiivisemmin. Vastauksien vähyyteen voi vaikuttaa moni asia. Kyselyn lähettämisen ajankohta ei ollut paras mahdollinen, sillä työyhteisöllä oli silloin juuri menossa talousarviopäivät, jotka koetaan oman kokemuksen mukaan stressaavaksi. Tämä päällekkäisyys on voinut vähentää vastauksien määrää. Vastauksien vähyys voi myös kertoa työntekijöiden sitoutumattomuudesta ja motivaation puutteesta Polku –toimintamallia kohtaan. Kyselyn vastaukset antavat osviittaa työyhteisön ajatuksista, mutta vastausten määrän vuoksi ne eivät mielestäni ole yleistettävissä koko työyhteisöön. Mietin, onko kyselyyn jättäneet vastaamatta juuri ne henkilöt, joiden motivaatio Polku –toimintamallin kehittämistä kohtaan on vähäistä. Tässä tapauksessa vastaukset voivat näyttää liian positiivista kuvaa työyhteisön sitoutuneisuudesta ja yhteistyöhalukkuudesta.

6 YHTEINEN KEHITTÄMINEN JATKUU - JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä oli kartoittaa Kempeleen seurakunnan lähtötilanne Polku-toimintamalliin. Lähtötilanteen analyysi auttaa näkemään, mistä tilanteesta kehittämisessä lähdetään liikkeelle. Analyysin tulisi olla realistinen, sillä kaunisteltu tilannekuva ei auta kehittymistä. Lähtötilanteen analyysin tulisi toimia lähtöpisteenä, josta lähdetään yhdessä rakentamaan tulevaisuuden suuntaviivoja. (Pohjantaival, 2022, s. 187.) Tavoitteena oli toiminnan ja yhteistyön kartoittamisen lisäksi rakentaa työntekijöiden kommenttien kautta yhteistä ymmärrystä lähtötilanteesta ja mahdollisista kehittämisen tarpeista. Nykytilanteen kartoituksen tarkoituksena on kehittää ymmärrystä siitä, miksi muutos on tarpeellinen. Kattava kartoitus nykytilasta auttaa asettamaan tavoitteet, jotka ohjaavat haluttuun suuntaan. (Pohjantaival, 2022, s. 44.)

Aineistosta käy ilmi toiminnan runsaus, jota Kempeleen seurakunnalla tällä hetkellä on. Toimintaa ei kuitenkaan ole tarjolla tasaisesti jokaiselle ikäryhmälle, vaan tarjontaa on esimerkiksi alakouluikäisille enemmän kuin toisen asteen oppilaille. Kokonaisuudessaan Kempeleen seurakunnan lähtötilanne Polku-toimintamallin kehittämiseen näyttyy hyvänä. Työntekijät tunnistavat seurakuntalaisen polun haastekohdat, kuten nivelvaiheet. Nivelvaiheilla tarkoitetaan toiminnasta toiseen siirtymiä, jotka seurakuntalainen tekee vanhetessaan. Esimerkiksi kun lapsi siirtyy varhaiskasvatuksen kerhoista varhaisnuorten kerhoihin. Nivelvaiheet ovat usein niitä hetkiä, kun seurakuntalaisen polku on vaarassa katketa. Yhteistyön kehittäminen on merkittävässä roolissa näiden nivelvaiheiden luomisessa jouhevammaksi. Yhteistyön avulla voidaan esimerkiksi tehdä seuraavan ikäkauden toiminnan ohjaaja seurakuntalaisille tutuksi jo ennen toiminnasta toiseen siirtymistä.

Työntekijät osaavat reflektoida nykyistä työtä ja nimetä kehittämiskohtia. Työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä niin eri tiimien kuin muiden toimijoiden kanssa. Työntekijät tunnistavat myös yhteistyön kehittämiskohdat. Aineistosta nousee esiin refleктоiva työyhteisö, joka haluaa ottaa seurakuntalaiset mukaan yhteisen Polun kehittämiseen. Lähtötilanteen kartoitus ei ole vielä kuitenkaan mielestäni valmis. Työyhteisön olisi hyvä käydä se yhdessä läpi ja näin jatkaa yhteisen ymmärryksen rakentamista siitä mistä lähtöpisteestä kehittämiseen lähdetään ennen

kuin seurakuntalaiset kutsutaan mukaan kehittämiseen. Yhteinen ymmärrys voi nimittäin syntyä Salmisen (2022, s. 65) mukaan ainoastaan syvällisen vuorovaikutusprosessin kautta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli miten sitouttaa työntekijät uuteen toimintamalliin. Masalin kirjoittaa työntekijöiden mukaan ottamisen tärkeydestä jo muutoksen suunnittelun alkuvaiheeseen. Jos organisaatio toivoo työntekijöiden sitoutuvan aidosti muutokseen, tulee työntekijät ottaa mukaan miettimään, suunnittelemaan ja toteuttamaan uutta. (Masalin, 2010, s. 86.) Sitouttamista oli tarkoitus tukea erilaisilla osallistavilla menetelmillä, joissa työntekijät pääsivät jakamaan ajatuksiaan Polku –toimintamallin kehittämisestä yhdessä. Loppukyselyssä kävi ilmi, että 12 työntekijää 14:sta koki saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa Polku –toimintamallin kehittämiseen paljon tai jonkin verran. Kaksi vastaajaa koki mahdollisuuden olleen vähäistä tai ei ollenkaan. Kysymykseen millä tavalla olet saanut olla osallisena Polku -toimintamallin kehittämisessä, työntekijät kertoivat osallistuneensa muun muassa yhteisiin keskusteluihin Polku –toimintamallista oman työn sekä seurakuntalaisen polun kehittämisen näkökulmasta. Työntekijöiden vastaukset kertovat, etteivät osallistamisen tapojen tarvitse olla monimutkaisia. Jo mielipiteen kertominen ja yhteinen keskustelu koettiin osallistamiseksi. Kuuntelemalla työntekijöitä esihenkilö osoittaa arvostusta ja rakentaa samalla luottamusta. Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen luo isomman merkityksen työntekijän työlle. (Pirinen, 2023, s. 59.)

Vastausten perusteella suurin osa vastanneista koki saaneensa osallistua Polku –toimintamallin kehittämiseen, jolloin osallistavat menetelmät vaikuttavat siltä osion onnistuneen. Myös niiden aineistojen paljous, joissa työntekijät reflektoivat ja ideoivat omaa työtänsä tukevat näkemystä osallistavien menetelmien onnistumisesta. Työntekijän sitoutumista vahvistaa tunne osallisuudesta ja mahdollisuus olla edes kommentoimassa yhteisiä asioita (Piha & Sutinen, 2020, s. 312). Tähän Pihan ja Sutisen kommenttiin verraten, osallistavat menetelmät tässä opinnäytetyössä ovat toimineet työntekijöiden sitoutumista vahvistavana.

Voi kuitenkin kysyä, miksi loppukyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi? Tällaisessa tapauksessa puhutaan tutkimusaineisto kadosta (Vilka, 2021, s. 94). Yksi tiimi viidestä jätti myös vastaamatta alkukartoituksen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Huomattavasti eniten pohdintaa alkukartoitukseen tuli varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön tiimeiltä. Polku –toimintamalli tavoite on vahvistaa 0–22 –vuotiaiden kristillistä identiteettiä (Kirkkohallitus, 2021, s. 5). Tiimit, jotka työskentelevät pääsääntöisesti 0–22 –vuotiaiden parissa ovat varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön tiimit, minkä vuoksi heidän on varmasti helpointa nähdä, kuinka oma työ liittyy Polku –toimintamalliin. Yhtä helppoa se ei todennäköisesti ole muille tiimeille. Mönkkösen ja Roosin (2009,

s. 30) mukaan suurin haaste työntekijöille on oman roolin ymmärtäminen muutoksen eteenpäin viemisessä. Ihmiset ovat myös erilaisia ja he reagoivat muutokseen eri tavoin. Toiset ovat heti innoissaan kehittämässä uutta samalla kun toiset kokevat epäluuloa muutosta kohtaan. (Pohjantaival, 2022, s. 155.) Uudistumistarpeen ymmärtäminen vie myös usein aikaa ja on monipolvinen vaihe. Työntekijän motivaation syntyminen vaatii sen lisäksi näkemyksen siitä, etteivät vanhat tavat enää toimi. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 46). Ei voida siis olettaa kaikkien työntekijöiden olevan yhtä innokkaasti heti mukana kehittämässä, varsinkaan siinä tapauksessa, jos työntekijän on vaikea ymmärtää, miten hänen työnsä liittyy muutokseen. Polku –toimintamallin yhtenä haasteena on mielestäni se, että se voi jäädä vain sanaston tasolle, sillä malli ei tuo suoraan selkeää uutta toimintatapaa. Yksi loppukyselyyn vastaaja kirjoittikin, että jossain määrin puhutaan vain jo tehtävästä työstä ja sitouttamisesta Polku –toimintamallin sanastolla.

Pohjantaival (2022) on kirjoittanut kirjan Jäsenymmärrys muuttaa kaiken, jossa puhutaan palvelumuotoilun käytöstä seurakunnassa. Tämä kirja avaa hyvin näkemään, kuinka merkittävä rooli myös muilla kuin kasvatuksentiimeillä on seurakuntalaisten polkuun. Kirja antaa hyviä neuvoja siihen, miten palvelunpolkuja voidaan kehittää. Tämän lisäksi se auttaa näkemään miten esimerkiksi seurakuntamestarin ja toimistonhoitajan työt liittyvät seurakuntalaisten polkuun. Nämä työntekijät näkevät paljon seurakuntalaisia ja ovat mukana seurakuntalaisten isojen juhlien järjestämisissä kuten kasteissa, häissä ja hautajaisissa. On siis tärkeää tukea heitä näkemään, miten Polku –toimintamalli liittyy heidän arjen työhönsä.

Työntekijöiden osallistamisen lisäksi johtajalla on suuri merkitys muutosmatkalla. Aidosti innostunut johtaja, joka osaa osoittaa innostuksensa työyhteisölle on tärkeä esimerkki työntekijöille muutosmatkalla (Salminen, 2022, s. 60). Kirkkoherra osoitti mielestäni innostusta Kempeleen Polku –toimintamallin kehittämistä kohtaan marraskuun koulutuspäivästä lähtien. Tästä innostuksesta ja motivaatiosta kehittää Kempeleen seurakunnan Polku –toimintamallia kertoo kirkkoherran osallistuminen koulutuspäivään ja yhteiseen iltapäivätyöskentelyyn. Hän osallistui muiden työntekijöiden lailla päivien toimintaan ja oli molemmissa päivissä learning cafe osiossa aktiivisesti mukana ryhmänsä kanssa. Myös tiimien lähiesihenkilöt olivat koko ajan mukana toiminnan kehittämässä. Esihenkilöiden osallistuminen yhteiseen kehittämiseen työyhteisön jäsenenä osoittaa heidän motivaationsa kehittämistyöhön, millä on muutokseen sitouttava vaikutus. Johtajan rooli on työntekijöiden kuljettaminen kohti yhdessä suunniteltuja toimintatapoja (Korhonen & Bergman, 2019, s. 134). Tämä onnistuu mielestäni luontevammin, kun esihenkilöt ovat olleet työntekijöiden mukana alusta asti pohtimassa muutoksen tarpeita ja

suuntaa. Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää myös psykologista turvallisuutta ja luottamuksen rakentamista. Luottamus rakentuu nimenomaa vuorovaikutuksessa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 184 & 295.)

Kolmannen tutkimuskysymyksen teema oli yhteistyö ja sen kehittäminen. Tärkeä lähtökohta Polku –toimintamallissa on madaltaa työmuotorajoja, jotka usein estävät näkemästä seurakuntalaisen yksilönä, joka liittyy samanaikaisesti useampaan seurakunnan työalaan. (Kirkkohallitus, 2021, s. 8). Tämä oli lähtökohtana kolmannessa tutkimuskysymyksessä eli miten voidaan kehittää eri tiimien välistä yhteistyötä ja näin tukea seurakuntalaisten kulkemaa polkua. Työntekijät refleктоivat nykyistä yhteistyötä ja pohtivat sen kehittämistä eri vaiheissa opinnäytetyöprosessia. Aineistoista nousi esille kolme pääpointtia: 1) yhteistyö nähdään tärkeänä asiana, 2) osa haluaa kehittää ja lisätä yhteistyötä, 3) osa kokee nykyisen yhteistyön riittävänä eikä tarvetta yhteistyön lisäämiselle ole.

Loppukyselystä kävi selvästi ilmi vastaajien mielipide yhteistyön tärkeydestä. Kaikki vastaajat pitivät eri työmuotojen välistä yhteistyötä tärkeänä tai melko tärkeänä. Työntekijöiden mielipiteet nykyisen yhteistyön toimivuudesta eivät olleet yhtä yhteneväiset. Kehittämiskohteita yhteistyössä nähtiin olevan tiimien välisessä tiedotuksessa sekä yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Muut kerätyt aineistot kertoivat siitä yhteistyön paljoudesta, jota seurakunnassa tehdään niin tiimien kuin eri toimijoiden välillä. Yhteistyön määrä on mielestäni jo korkealla tasolla. Työntekijöiden energia yhteistyön osalta tulisikin keskittää nykyisen yhteistyön ylläpitämiseen ja kehittämiseen eikä yhteistyömäärän lisäämiseen. Työyhteisön olisi hyvä löytää yhdessä ratkaisuja tiedonkulun haasteisiin ja luoda yhteisiä tavoitteita työlle, mikä voisi kehittää jo olemassa olevaa yhteistyötä.

Analysoin aineistoa myös siitä näkökulmasta, että ovatko yhteistyöhalukkuus ja sitoutuminen uuteen toimintamalliin muuttuneet vuoden aikana. Tulin siihen lopputulokseen, etten näiden menetelmien avulla näe mahdollista muutosta. Uskon, että minun olisi pitänyt käyttää samaa menetelmää kahdesti, esimerkiksi kyselyä, voidakseni luotettavasti nähdä mahdollisen muutoksen yhteistyöhalukkuuteen ja sitoutumiseen. Alusta asti työntekijät ovat mielestäni osoittaneet kiinnostusta Polku –toimintamallia ja yhteistyön kehittämistä kohtaan. Aineistosta nousee vahvasti esille heidän työnsä refleктоiminen, yhteistyöhalukkuus ja työn kehittäminen niin yhteistyön saralla kuin seurakuntalaisia osallistavampaan suuntaan. Työntekijät vaikuttavat aineiston perusteella sitoutuneilta kehittämään uutta toimintamallia ja kyselyn perusteella ovat myös kokeneet saaneensa osallistua sen kehittämiseen.

Aineistoa analysoidessa huomasin kuitenkin, että sieltä selkeästi puuttui niin sanotusti negatiiviset asiat. Aineisto loi mielestäni hyvin myönteistä kuvaa työyhteisön sitoutuneisuudesta työn reflektomisesta ja kehittämisinnostuksesta. Myös motivaatio yhteistyöhön ja yhteistyön kehittämiseen näyttäytyi korkeana. Mieleeni tulee kysymys, että näyttääkö aineisto todellisen tilan vai onko aineistoihin, jotka työntekijät ovat loppukyselyä lukuun ottamatta tehneet ryhmänä, haluttu tuoda esille vain myönteiset asiat. Onko ryhmäpaine tai pelko siitä, että mielipiteet tuodaan yleisesti työyhteisön tietoon, vaikuttanut aineistoon. Loppukyselyn vastaukset tukevat mielestäni tätä myönteistä kuvaa, mutta alhaisen vastausprosentin vuoksi en koe vastaus-
ten olevan yleistettävissä koko työyhteisöön.

6.1 Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle

Tämä opinnäytetyö näyttää esimerkkiä siitä, kuinka organisaatio voi aloittaa työntekijöitä osallistavan kehittämisprosessin. Korhonen ja Bergman kertovat kirjassaan (2019, s. 10) onnistuneen kehittämisprosessin vaativan omien kokemuksensa mukaan seuraavat asiat: lähtötilanteen ymmärryksen, johtamisen muutoksen, ihmisten osallistamisen, osaamisen varmistamisen ja monikanavaisen viestinnän. Tärkeimmäksi asiaksi onnistumisen varmistamiseksi he kuitenkin nostavat ihmisten osallistamisen. Parhainkaan strategia ei tule onnistumaan ilman, että ihmiset saadaan osallistumaan sen toteuttamiseen arjessa. Oikeiden ongelmien ja hyvien ratkaisujen löytämiseksi kehittämisprosessiin tulee osallistaa koko työyhteisö. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 12 & 20.) Tämä opinnäytetyö näyttää millä menetelmillä työntekijöitä voidaan osallistaa yhteiseen kehittämiseen sekä mitkä asiat työntekijät itse ovat kokeneet osallistaviksi. Nämä menetelmät ovat yksinkertaisia toteuttaa myös muissa organisaatioissa, joissa halutaan osallistaa työntekijöitä kehittämiseen. Osallisuuden tärkeyden lisäksi opinnäytetyön tuloksista käy vahvasti ilmi yhteistyön ja psykologisen turvallisuuden merkitys kehittämisen onnistumisen kannalta. Jokaisen organisaation on tärkeää huomioida nämä asiat omassa kehittämisprosessissaan. Muutos on aina pohjimmiltaan sosiaalinen tapahtuma (Piha & Sutinen, 2020, s. 166).

Pohjantaival (2022, s. 13) kirjoittaa kirjassaan kirkon tilastojen kertovan tarpeesta kehittää toimintaa, mutta ne eivät kuitenkaan anna askelmerkkejä siitä, miten tätä kehittämistä pitäisi lähteä toteuttamaan. Opinnäytetyön tulosten ja teorian pohjalta loin osallistamisen-mallin kehittämisprosessin alkutaipaleelle. Tämä malli antaa askelmerkit toiminnan kehittämiseen. Se toimii esimerkkinä siitä, miten työntekijöitä voidaan osallistaa kehittämisprosessin alkutaipaleella.

Malli pohjautuu teorian ja tulosten lisäksi omaan ajatukseeni siihen, miten nyt lähtisin itse toteuttamaan kehittämisprosessin alkutaipaletta. Teoria nostaa esille työntekijöiden osallistamisen tärkeyden heti kehittämisprosessin alusta asti. Tämän lisäksi se kertoo lähtötilanteen kartoituksen tärkeydestä ja siitä kuinka tärkeää on luoda yhteinen ymmärrys muutosmatkan syistä ja tavoitteista. Tämän vuoksi lähtötilanteen rakentamiseen on hyvä käyttää paljon aikaa ja tehdä siitä monivaiheinen prosessi. Tuloksista nousi esille myös yhteisen keskustelun tärkeys kehittämisessä. Tämän vuoksi mallissa keskitytään kehittämiseen koko työyhteisön voimin.

Vaikka tämän opinnäytetyön tilaajan on ollut seurakunta, on sen aihe tuttu kaikissa organisaatioissa. Kiireen keskellä kehittäminen ja tärkeiden kysymysten pohtiminen jää liian usein arjentyön jalkoihin. Tällöin lähtötilanteesta ja kehittämistarpeesta ei saada rakennettua kokonaiskuvaa eikä yhteistä ymmärrystä kehittämistarpeista synny. (Pohjantaival, 2022, s. 137.) Osallistamisen-malli antaa askelmerkit, jotka ovat sovellettavissa jokaisen organisaation kehittämismatkan alkuvaiheille. Sen tavoite on auttaa organisaatiota aloittamaan yhteisen kaikkia työntekijöitä osallistavan kehittämisen.

7 LUOPUMISEN HAASTE - POHDINNAT

Käytetyt menetelmät muuttuivat ja kehittyivät prosessin aikana, minkä koen hyväksi asiaksi. Esimerkiksi yhteinen Polku -iltapäivätyöskentely keksittiin vasta toukokuussa. Tämä työskentely oli prosessin antoisimpia minulle tutkijana, sillä pääsin havainnoimaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja yhteistyötä. Tämän lisäksi sain kerätä tärkeää aineistoa tuotokseeni, jossa työntekijöiden ääni pääsi mielestäni hyvin kuuluviin.

Sekä marraskuun koulutuspäivässä että syyskuun yhteisessä iltapäivässä työntekijät pääsivät pohtimaan työtään ja sen eri puolia pienryhmissä. Kummassakin tapahtumassa teemat olivat hyvin laajoja eikä aikaa koko työyhteisön yhteiselle keskustelulle ja konkreettisten muutosehdotusten yhteiselle ideoimiselle ollut. Ponteva muistuttaa kirjassaan, että jos työntekijät saavat osallistua muutoksen suunnitteluun, tulee heille myös antaa aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jos osallisuus jää teennäiseksi muka-osallistamiseksi, voi olla riski, että hyvä asia kääntyy itseään vastaan. (Ponteva, 2012, s. 108.) Jokaisessa kerätyssä aineistossa nousi esiin työntekijöiden pohdintoja ja kysymyksiä, miten eri asioita voitaisiin työssä kehittää. Jos näitä kysymyksiä ei jatko työstetä voi vaarana olla, että työntekijöiden osallistuminen yhteisen toimintamallin kehittämisessä jää pintapuoliseksi. Tässä taas riskinä on, että työntekijälle syntyy kokemus, ettei hänen mielipiteellään ole merkitystä kehittämisessä. Jos työntekijä kokee, ettei hänen mielipiteellään ole merkitystä vaan johtajat sanelevat asioita ylhäältä käsin, ei häntä kiinnosta antaa panostaan, koska sitä ei huomioida kuitenkaan (Pirinen, 2023, s. 79).

Aineistosta käy hyvin ilmi työntekijöiden innostus kehittää toimintaa, yhteistyötä ja seurakuntalaisten osallistamismahdollisuuksia toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sieltä kuitenkin puuttuu pohdinta siitä, mistä toiminnasta voitaisiin luopua, jotta vapautuisi aikaa ja energiaa kehittää kaikkea yllä mainittua. Kirkkohallituksen (2021) lanseeraaman Polku -toimintamallin tarkoitus ei ole ensisijaisesti keksiä lisää uutta toimintaa vaan toimia välineenä toiminnan jäsentämisessä. Sen tulisi auttaa työntekijöitä hahmottamaan muun muassa sitä, mistä olisi hyvä luopua (Kirkkohallitus, 2021, s. 15). Näen Polku –toimintamallin riskinä sen, että työntekijät keksivät vain lisää toimintaa päästämättä irti vanhasta. Tällainen ei ole pitkällä tähtäimellä kestävää eikä tue työntekijöiden työssä jaksamista. Toivon, että Polku –toimintamallin kehittäminen toisi pitkällä tähtäimellä työntekijöille työhön selkeyttä ja auttaisi keskittämään energiaa yhdessä luotujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä kehittämistehtävä keskittyi Kempeleen

seurakunnan lähtötilanteen selvittämiseen Polku -toimintamallin kehittämisessä, sekä työntekijöiden osallistamiseen ja yhteistyön reflektointiin. Seuraavaksi työyhteisön olisi hyvä keskittyä kehittämään seurakuntalaisten osallistamiseen yhteisiä linjauksia ja tapoja.

Nuorisotyön tiimi nosti alkukartoituksen kommentoinnin yhteydessä tärkeän pointin esille eli työssä jaksamisen. He pohtivat työhyvinvointia ja omaa jaksamista työssä. Heidän mukaansa määrä ei välttämättä ole se haaste vaan se, miten saadaan luotua hyvä ja kestävä työrytmi, joka tukee työssä jaksamista. Esimerkkinä he kertovat olevansa tietyllä tavalla selviytymisenmieltillassa rippikouluryhmien isojen kokojen vuoksi. En usko nuorisotyön tiimin olevan yksin näiden ajatustensa kanssa. Vaikka opinnäytetyöni aihe ei suoranaisesti koske työhyvinvointia, huomaan aineistosta sen asian, johon seurakunnan työntekijät usein kompastuvat. Tämän asian työntekijät toivat myös esille yleiseen keskusteluun marraskuun koulutuspäivässä puhuttaessa yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa. Työntekijät ovat omien sanojensa mukaan hyviä keksimään kaikkea mutta luopuminen on haastavaa.

LÄHTEET

- Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma, Otavan Kirjapaino Oy.
- Huttu, S. (2022). *Virsiä voimaa liikkeeseen: Polku-toimintamalli tanssillisen toiminnan kehittämässä seurakunnissa* [Yamk-opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu]. Theseus. Haettu 28.1.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060716420>
- Häppölä, H. (2023). Ainoastaan hyvinvoiva tiimi voi olla tuottava. Teoksessa A. Hukari & B. Louhivaara & H. Häppölä & H-P. Sinervä & N. Korppi & L. Sokka & L. Kantelus & L. Pennanen & M-L. Manka & O. Aura & T. Tanner-Heikkilä & U. Björkstam. *Work goes happy: Paremmat työelämän voimavarat* (ss. 63–81). Minea.
- Innokylä. (n.d.). *Lerning cafe eli oppimiskahvila*. Haettu 31.10.2024. [Learning cafe eli oppimiskahvila | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://www.innokyla.fi/)
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus; jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent.
- Isoherranen, K. (2008). *Enemmän yhdessä: Moniammatillinen yhteistyö*. WSOY oppimateriaalit Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus: Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 267–281). Gaudeamus.
- Kalin, R. (2010). Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa A. Valpola & H. Kvist & J. Heimonen & K. Niutanen & L. Lillkäll & L. Masalin & R. Kalin. *Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset*. (ss. 105–128). Olorin.
- Kantelus, L. (2023). Yhteisöllisyys ja yhteistyö työelämän voimavarana. Teoksessa A. Hukari & B. Louhivaara & H. Häppölä & H-P. Sinervä & N. Korppi & L. Sokka & L. Kantelus & L. Pennanen & M-L. Manka & O. Aura & T. Tanner-Heikkilä & U. Björkstam. *Work goes happy: Paremmat työelämän voimavarat* (ss.141–167). Minea.
- Kaukko, M. & Kiilakoski, T. (2023). Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & M. Kaukko (Toim.), Toimintatutkimus: Käytännön opas (ss. 137–162). Vastapaino
- Kirkkohallitus. (6.2.2020). *Polku – Vauvasta aikuiseksi seurakunnan yhteydessä*. DKIR/1169/06.02/2020 [Pöytäkirja]. Haettu 4.1.2024 osoitteesta [Tweb \(evl.fi\)](https://www.evli.fi/)
- Kirkkohallitus. (2021). *Suomen ev.lut. kirkon julkaisuja 106, kirkko ja toiminta. Polku – Vauvasta aikuiseksi seurakunnan yhteydessä* [asiakirja]. Haettu 29.10.2024 osoitteesta [Kirkon julkaisut \(evl.fi\)](https://www.evli.fi/)
- Kirkkohallitus. (20.2.2023). *Kirkkohallituksen yleiskirje nro 7/2023. Polku-toimintamallin käyttö osana kirkon strategian toimeenpanoa* [Yleiskirje]. Haettu 29.10.2024 osoitteesta [Kirkkohallitus Yleiskirje \(evl.fi\)](https://www.evli.fi/)
- Kirkontilastot. (n.d.). *Jäsentilastot 2023*. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Jäsentilasto 2023 - Kirkon tilastopalvelu \(kirkontilastot.fi\)](https://www.kirkontilastot.fi/)

- Kempeleen kunta. (n.d.). *Kunta ja hallinto*. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Kunta ja hallinto - Kempeleen kunta](#)
- Kempeleen seurakunta. (n.d.-a.). *Yhteystiedot*. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Yhteystiedot - Kempeleen seurakunta](#)
- Kempeleen seurakunta. (n.d.-b.). *Tapahtumat*. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Tapahtumat - Kempeleen seurakunta](#)
- Kempeleen seurakunta. (21.3.2024). *Toimintakertomus ja tilinpäätös 2023*. [Toimintakertomus]. Haettu 29.10.2024 osoitteesta [JOHDANTO \(kempeleenseurakunta.fi\)](#)
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kukkohovi, S. (2021). *Tallataan kirkkopolulle: Polku-toimintamalli seurakunnan liikunnallisten huipentumien kehittämisessä*. [Yamk-opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu]. Theseus. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Tallataan kirkkopolulle : Polku-toimintamalli seurakunnan liikunnallisten huipentumien kehittämisessä - Theseus](#)
- Luukka, P. (2024). *Tulevaisuuskyvykäs organisaatio*. Alma Talent Oy.
- Masalin, L. (2010). Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa A. Valpola & H. Kvist & J. Heimonen & K. Niutanen & L. Lillkäll & L. Masalin & R. Kalin. *Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset*. (ss. 83–103). Olorin.
- Mattila, P. (2008). *Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen*. Talentum.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2009). *Työyhteisötaidot*. UNIpress.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.
- Oulun hiippakunta. (n.d.). *Oulun hiippakunta*. Haettu 28.1.2024 osoitteesta [Oulun hiippakunta](#)
- Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma Talent.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Sanomapro.
- Pohjantaival, J. (2022). *Jäsenymmärrys muuttaa kaiken: Palvelumuotoilu seurakunnassa*. Kirjapaja.
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. UNIpress.
- Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. BRIK. Grano Oy.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (n.d.-a.). *Taustaa polku-toimintamallille*. Haettu 21.1.2024 osoitteesta [Taustaa polku-toimintamallille - EVL Plus](#)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (n.d.-b.). *Työskentelyjä Polun rakentamiseksi*. Haettu 30.10.2024 osoitteesta [Työskentelyjä Polun rakentamiseksi - EVL Plus](#)

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Vuorela, K. (2024). *Kadotettu asiakas: Kohti asiakaslähtöistä ajattelua*. Tammi.

LIITTEET

LIITE 1: Osallistamisen-malli kehittämisprosessin alkutaipaleelle

Kehittämisprosessi tarvitsee organisoijan, joka muun muassa viestii työyhteisölle kehittämisen etenemisestä, kokoaa työntekijöiden ajatukset yhteen ja organisoii yhteisiä kehittämispäiviä.

1. Yhteinen aloitus: uuteen perehtyminen ja työntekijöiden ensimmäisten ajatusten kerääminen

Koulutuspäivä, jossa tutustutaan yhdessä uuteen teemaan. Tässä opinnäytetyössä teema oli Polku -toimintamalli. Tässä voi olla ulkopuolinen luennoitsija kehittämisen teemasta esimerkiksi asiakasymmärrys, asiakkaiden osallistaminen jne.

→ Kerätään työntekijöiden ajatukset kehittämisprosessiin lähtemisestä ja yleisesti teemasta

Organisoija: kokoaa työntekijöiden ajatukset yhteen. Nostaa esille työntekijöiden huolet, kysymykset ja kehittämisideat. Lähettää raportin kaikille, jotta kehittämisprosessi pysyy avoimena ja läpinäkyvänä.

2. Lähtötilanteen ymmärrys: realistinen analyysi nykytilanteesta

Kartoitetaan lähtötilanne, joka sisältää seuraavat asiat: **nykyinen toiminta, asiakasmäärät toiminnassa, yhteistyökuviot ja resurssit.**

Tiimien on hyvä itse kartoittaa lähtötilanne oman tiimensä osalta. Tämä osallistaa tiimiläisiä reflektoimaan työtään. Organisoija käy lähtötilanteen läpi jokaisen tiimin kanssa, ajatuksena, että tiimiläiset pääsevät jatkamaan reflektointia jonkun tiimin ulkopuolisen kanssa. Organisoija kokoaa kaikkien tiimien lähtökartoitukset yhteen ja lähettää raportin koko työyhteisölle. Nämä lähtötilanteet toimivat materiaalina seuraavassa yhteisessä työskentelyssä

3. Työyhteisön yhteinen työskentely:

Lähtötilanteen kokonaiskuvan rakentaminen ja miksi -kysymykseen vastaaminen

- Mikä on hyvin, mitä kannattaa kehittää, voidaanko jostakin luopua
- Pohditaan yhdessä, onko tarvetta muutokselle lähtökartoitukseen peila-
ten ja jos on niin **miksi**. Mitä muutoksella halutaan saavuttaa?
- **Yhdessä päätetään kehittämisen tavoite sekä ketkä arvioivat ja mil-
loin.**
- Työskentelyn isoin tavoite on saada rakennettua yhteistä ymmärrystä
muutoksen syistä, tarpeista ja tavoitteista.
- Kerätään työntekijöiden ajatukset lähtötilanteesta ja kehittämistarpeista

Organisoiija: kokoaa työntekijöiden ajatukset yhteen. Nostaa esille työntekijöiden huolet, ky-
symykset ja kehittämisideat. Lähettää raportin kaikille, jotta kehittämisprosessi pysyy avoi-
mena ja läpinäkyvänä.

4. Tiimin työskentely:

Tiimin on hyvä käydä työyhteisön työskentelyn jälkeen läpi vielä työskentelyn anti oman ti-
minsä näkökulmasta.

- Miten yhteinen tavoite saavutetaan tiimissä
- Miten muutos vaikuttaa jokaisen työhön
- Mietitään seuraavat konkreettiset asiat, mitä ryhdytään tekemään
- Päätetään, milloin arvioidaan työtä tiimin näkökulmasta

5. Jatkotyöskentelyt: työyhteisön kokouksissa tai kehittämispäivissä

Työntekijöillä todennäköisesti herää kysymyksiä ja huolia matkan varrella, joita on hyvä työ-
yhteisönä pohtia. Näitä kysymyksiä voidaan käydä läpi esimerkiksi työyhteisön kokouksissa
tai järjestää erillinen yhteinen työskentely, jossa näitä kehittämisen alkutaipaleella heränneitä
kysymyksiä mietitään. Tärkeintä on, että työntekijät saavat vastauksia kysymyksiinsä.

LIITE 2: Suuntaviivoja Kempeleen seurakunnan Polku -toimintamallin kehittämiseen

Koulutuspäivä 16.11.2023

Kempeleen seurakunnan työyhteisölle järjestettiin Polku –toimintamallin koulutuspäivä 16.11.2023. Koulutuspäivässä työntekijät pääsivät pohtimaan omaa työtään Polku –toimintamallin mukaisen ikäkausijattelun sekä viiden eri teeman kautta.

Teemat olivat:

1. Kokoontuva toiminta
2. Polku ulottuu kotiin ja verkkoon
3. Vanhemmuus
4. Kirkkovuosi
5. Toteutetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa

Koulutuspäivässä kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä kohtaa vähiten 0–2-vuotiaita, alakouluikäisiä sekä 19–21-vuotiaita. Kysyttäessä mitkä ikäkaudet jäivät työntekijöiden mielestä eniten huomiotta tai vaatisivat kehittämistä, nousivat ikäkaudet 19–21 sekä 22 vuotiaat sekä sitä vanhemmat (nuoret aikuiset). Seurakunnan toiminta on työntekijöiden mukaan hyvin perhekeskeistä, mikä jättää juuri yllä mainitut ikäryhmät helposti toiminnan ulkopuolelle.

Pohdittaessa mikä saa ihmiset kokemaan Kempeleen seurakunnan omakseen työntekijät nostivat esille osallisuuden ja vapaaehtoisuuden. Myös jumalanpalvelukset ja kirkkokahvit nostettiin esille positiivisessa mielessä. Yhteisen ruokailun tarjoaminen seurakuntalaisille nousi myös esille monessa eri kohdassa. Työntekijät kokevat ruokailun tarjoamisen seurakuntalaisille hyvänä asiana. Muun muassa Pyhäinpäivän glögitarjoilu molemmilla hautausmailla saivat kehuja työntekijöiltä.

Työntekijät nostivat kohtaamisen merkittävään rooliin myös tässä koulutuspäivän työskentelyssä. Kohtaaminen on sana, mikä nousee hyvin usein esille seurakunnan koulutuksissa, koukoksissa ja toiminnassa. Mutta mitä kohtaaminen tarkoittaa? Olisiko tarpeellista joskus pohtia kohtaamista konkreettisesti? Mitä on kohtaaminen, mitä on hyvä kohtaaminen? Miten kohtaan silloin kun en jaksaisi kohdata?

Jääkö hengellisyys joskus toiminnan jalkoihin? Tätä työntekijät pohtivat kokoontuvan toiminnan kohdalla. Hengellisyys ja rakkaus toiminnan ytimessä olivat ne ydin asiat, jotka työntekijät

halusivat nostaa kokoontuvan toiminnan pohdinta osiossa. Tämän lisäksi työntekijät pohtivat ovatko he helposti lähestyttäviä ja miten voidaan olla helpommin lähestyttäviä? Helposti lähestyttävyys menee samaan kategoriaan kohtaamisen kanssa. Se on sanapari, joka vilisee työntekijöiden puheessa ja joka usein otetaan työn tavoitteeksi, mutta mitä se tarkoittaa? Onko olemassa riittävän helposti lähestyttävää? Kenelle me haluamme olla helposti lähestyttäviä? Missä kohtaa voimme todeta, että nyt olemme helposti lähestyttäviä?

Työntekijälähtöisestä toiminnasta ja omien seinien sisällä puuhastelusta työntekijät ovat koulutuspäivän aineiston mukaan valmiita luopumaan sekä valmiita lisäämään seurakuntalaisten osallisuutta toiminnan ideoimisessa ja toteuttamisessa. Motivaatiota tälle toimintatavan muutokselle vaikuttaa aineiston mukaan olevan, mutta keinot sen toteuttamiselle eivät ole selkeät. Työntekijöillä ei vaikuta olevan selkeää suunnitelmaa siitä, miten seurakuntalaisten osallisuutta voitaisiin aktiivisesti lisätä ja vahvistaa. Työntekijät pohtivat kuinka saada seurakuntalaisia osallistumaan toiminnan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen, jotta työntekijävetoista toimintaa voitaisiin samalla vähentää.

Nostot:

1. Nuoret aikuiset jäävät vähälle huomiolle; olemme hyvin perhekeskeisiä
2. Nivelvaiheiden hankaluus, esimerkiksi, kuka ottaa koppia ja miten, kun lapsi siirtyy varhaiskasvatuksesta varhaisnuorten toimintaan.
3. Yhteiset ruokailut: hyvänä pidetään esimerkiksi pyhäinpäivän glögitarjoiluja
4. Miten tukea yhteisöllisyyttä kaikissa elämän vaiheissa?
5. Mistä voitaisiin luopua: työntekijäkeskeisyydestä

Työntekijöiden ehdotukset:

- Lähetetään synttärkortit 30, 40 ja 50 –vuotiaille
- Viskareiden ensiharrastus –kerho (kunta yhteistyökumppaniksi)
- Podcastit
- Tyhjiin vitriineihin jotain kirkkovuoteen liittyvää
- Voisiko olla enemmän perhekirkoja ja perheitä enemmän suunniteluun mukaan
- Julkaistaan seurakuntalaisten ottamia kuvia meidän sosiaalisessa mediassamme

Työntekijöiden ajatuksia maaliskuulta

Maaliskuussa 2024 työntekijöiltä kysyttiin heidän ajatuksiaan Polku –toimintamallista. Maaliskuun aineistosta nousi esille työntekijöiden innostus sekä huolenaiheet uutta toimintamallia kohtaan sekä ajatuksia yhteistyöstä ja seurakuntalaisten osallistamisesta. Viisi ryhmää kirjoitti Polku -toimintamallista positiivisia adjektiiveja käyttäen. Työntekijät kirjoittivat Polun olevan heidän mielestään innostavaa, mielenkiintoinen ja kaivattu. He toivoivat, että Polku –toimintamalli tulee oikeasti käyttöön. He ajattelivat, että tämä toimintamalli tekee sekä näkyväksi että selkeyttää seurakunnassa jo tehtävää työtä ja auttaa huomaamaan kehittämisen paikkoja. Yksi ryhmä pohti, onko Polku –toimintamalli uhka vai mahdollisuus. He myös kirjoittivat sopivasti uutta, sopivalla tahdilla. Tällaiset kommentit kertovat mielestäni realistisuudesta muutosta kohtaan.

Kolme ryhmää nosti esille uuden toimintamallin vaikuttavuuden arvioimisen ja organisoijan tarpeellisuuden. Yksi näistä ryhmistä kirjoitti, että kuten kaikessa muussakin, niin tämänkin uuden toimintamallin kanssa on tärkeää arvioida haasteet ja riskit. Yksi ryhmä nosti esille organisoijan tarpeellisuuden, joka lähtisi niin sanotusti johtamaan toimintaa. Muutosta tulee aina arvioida. Työntekijöiden sitoutumisesta kertoo mielestäni heidän innokkuutensa lisätä tiimien välistä yhteistyötä sekä seurakuntalaisten osallistamisen mahdollistamisen pohtiminen. Yksi ryhmä kirjoittaa, että tulevaisuudessa voisi järjestää yhteisiä isompia tapahtumia, joissa olisi eri työalat mukana. Yksi ryhmä kysyy, miten saadaan yhdistettyä vapaaehtoisuus ja polku?

Nostot:

- Toimintamalli tekee sekä näkyväksi että selkeyttää seurakunnassa jo tehtävää työtä ja auttaa huomaamaan kehittämisen paikkoja.
- Miten saadaan yhdistettyä vapaaehtoisuus ja polku.

Työntekijöiden ehdotukset:

- Vaikuttavuuden arvioiminen: miten, milloin ja ketkä arvioivat?
- Organisoijan tarpeellisuuden: kuka organisoii?

Työntekijöiden ajatuksia alkukartoituksesta

Alkukartoitus tehtiin toiminnan ja yhteistyön näkökulmasta Polku –toimintamallin ikäkausijaottelun mukaisesti (0–22 v.). Tiimit pohtivat miltä alkukartoituksen kokonaisuus näytti seurakuntalaisen, oman työn ja yhteistyön kannalta? Mikä on hyvin, mitä voitaisiin kehittää ja onko jotain mistä voidaan luopua?

Tiimien mielestä alkukartoitus näyttää sen paljouden, jota meillä on toiminnassa. Osa tiimeistä kokee yhteistyön lisääntyneen ja monipuolistuneen vuosien saatossa. Nuorisotiimi nostaa pohdinnoissaan esille vanhat nuoret eli nuorten aikuisten toiminnan, joka ei ole lähtenyt vielä pyörimään, mutta mikä olisi heidän mukaansa hyvä saada toimimaan tulevaisuudessa. Varhaiskasvatuksen tiimi tiedostaa heidän työalansa muuttuneen.

Työntekijät pohtivat nykyistä toimintaa seurakuntalaisten näkökulmasta. Heidän mielestään tarjontaa on paljon varsinkin lapsiperheille. Lapsiparkista ja pikkuhelpistä on saatu paljon kiitosta ja tyytyväistä palautetta. Tiedottaminen toiminnasta on työntekijöiden mielestä tärkeää, mutta samalla he nostavat huolen esille siitä, että tavoittaako tiedottaminen seurakuntalaiset? Työntekijät pohtivat myös, kuinka seurakuntalaiset eivät osaa oikein toivoa toimintaa kysyttäessä. Hyvä huomio tiimeiltä on myös se, että seurakuntalaiset eivät välttämättä huomaa muuta toimintaa kuin sen missä itse ovat mukana. Tämän vuoksi tiedottaminen tapahtumissa myös muiden työalojen toiminnasta olisi tarpeellista. Nuorisotyön tiimi nostaa nuorisotyön esille sellaisena toimintana, jossa ihmisiä kutsutaan sekä seurakuntaan päin että ollaan myös siellä missä elämä ja nuoret ovat kuten kouluilla sekä yökahvilassa. Nuorten aikuisten toiminnan vähäisyys nousee esille myös tässä osiossa.

Tiimit tekevät yhteistyötä ympäri vuoden muun muassa kotikirkkoviikolla, pääsiäispolku -projektissa ja varhaisnuorten leireillä. Seurakuntapalvelun tiimi liittyy Kempeleen seurakunnan Polkuun nimenomaan tiimiyhteistyön kautta. He ovat yhteistyön avulla mukana niin rippikoulutyössä kuin kesätyöntekijöiden ja isosten palkkauksessa. Perhetyön kannalta tiimien välinen yhteistyö koetaan ensiarvoisen tärkeäksi. Kempeleen kunta on työntekijöiden mukaan suurin seurakunnan ulkopuolinen yhteistyökumppani. Nuorisotyön tiimi nostaa esille koulujen ja kunnan nuorisopalveluiden kanssa tehtävän yhteistyön toimivuuden. He myös arvostavat sitä, kuinka paljon koulut haluavat tehdä yhteistyötä nuorisotyön tiimin kanssa. Nuorisotiimi kertoo tämän hetkisen yhteistyön olevan heidän näkökulmastaan riittävää eivätkä he koe heillä olevan resursseja lisätä yhteistyötä.

Nuorisotyön tiimi kokee olevansa tietyllä tavalla selviytymisenmielentilassa esimerkiksi rippikouluryhmien isojen kokojen vuoksi. He myös pohtivat työhyvinvointia ja omaa jaksamista työssä. He kertovat, ettei määrä välttämättä ole haaste vaan se, miten saadaan luotua hyvä ja kestävä työrytmi, joka auttaa työssä jaksamisessa.

Nostot

1. Vanhojen nuorten toiminta ei ole vielä lähtenyt pyörimään
2. Alkukartoitus näyttää sen paljouden, jota meillä on toiminnassa
3. Yhteistyö eri tiimien kanssa on monipuolista
4. Miten luoda kestävä ja hyvä työrytmi, joka auttaa työssä jaksamisessa?

Työntekijöiden ehdotukset:

1. Tiedotetaan myös muiden työalojen toiminnasta tapahtumissa

Yhteinen Polku-iltapäivä työskentely

Iltapäivätyöskentelyn tavoitteena oli mahdollistaa työyhteisön yhteinen keskustelu Kempeleen polusta ja sen kehittämisestä. Työntekijät pohtivat ryhmissä Kempeleen polun haasteista, tavoitteita, viestintää, seurakuntalaisia ja heidän osallistamista ja heitä, jotka eivät tällä hetkellä osallistu seurakunnan toimintaan.

Kempele on aktiivinen kunta, joka tarjoaa asukkaille paljon toimintaa. Työntekijät tiedostavat, että seurakunta on yksi toiminnan tarjoaja monesta, minkä vuoksi se kilpailee ihmisten ajasta muiden toimijoiden kanssa. Kempele on muuttovoittoinen kunta. Ihmisillä ei ole tänne muuttaessa aina sidoksia tai kaveriverkkoa. Miten seurakunta voisi vastata tähän? Miten saada ihmiset kirkkoon ja seurakunnan toimintaan? Mikä puhuttelisi ihmisiä?

Viestintä madaltaa parhaimmillaan kynnyistä sekä avaa mitä eri toiminnoissa tapahtuu. Työntekijät nostavat esille, että olemassa oleva toiminta tulee tehdä näkyväksi seurakunnan eri kanavissa. He ehdottavat myös seurakuntalaisten nostamista esille esimerkiksi kertomalla miksi ihmiset käyvät kirkossa ja toiminnassa. Viestintäosiossa työntekijät ehdottavat Pop up –tapa-

tumia, joiden avulla voitaisiin laajasti kohdata kanssaeläjiä. Myös henkilökohtaiset kutsut tapahtumiin koetaan tärkeiksi. Työntekijät kirjoittavat, että työalojen tapahtumista ja toiminnoista pitäisi viedä tieto viestintäpäällikölle / tiedottajalle ja suunnitella miten viestitään ja kuka viestii.

Työntekijät pohtivat seurakuntalaisten osallistamista seurakuntalaiset Polun kehittäjinä osiossa. Osallistamisen muotoina työntekijät nostavat esille sekä internetissä kysyttävän palautteen ja ideapankin että suoraan tapahtumassa kysytyn palautteen. Työntekijät ehdottavat myös, että kaikissa tapahtumissa olisi palaute ja ideointilaatikko. Myös kohtaamisissa pitäisi työntekijöiden mukaan aktiivisesti kysyä mielipiteitä sekä mukaan järjestämään toimintaa. Hyvänä pointtina työntekijät kirjoittavat, että pitäisi tunnistaa vapaaehtoisten mielenkiinnon kohteet, hyödyntää niitä ja kysyä esimerkiksi vetäjiksi eri tapahtumiin, joissa seurakuntalainen voisi hyödyntää taitojaan.

Mitä tehdä, jos polku katkeaa? Tätä asiaa työntekijät ovat kysyneet. Miksi polku katkeaa, mitä työntekijänä voi tehdä siinä kohtaa? Miten estää nuorten aikuisten polun katkeaminen? Työntekijät nostavat haasteosiossa esille ajan puutteen. Kaikkeen ei riitä aika. Mihin silloin keskitytään, kun aika ei riitä kaikkeen? Mikä on työntekijän perustyö, johon tulee keskittyä? Onko työntekijöiden työ jo niin laajaa, että perustyö on kadoksissa tai sitä ei tiedosteta?

He, jotka eivät osallistu toimintaan –osiossa työntekijät pohtivat mikä estää näitä henkilöitä tulemasta ja voivatko he jotenkin auttaa löytämään Polun. Työntekijät kokevat, että tällä hetkellä polulta puuttuvat muun muassa uudet kempeläläiset, aikuiset, joiden lasten harrastukset vievät paljon vapaa-aika, ihmiset, joita seurakunnan tilaisuudet eivät vielä tavoita, nuoret aikuiset, keski-ikäiset sekä sinkut. **Työntekijät ehdottavat näiden ihmisten tavoittamiseen seuraavia keinoja.**

1. Menemistä julkisiin tiloihin ja tapahtumiin ja toimintaan yhteistyökumppanin kanssa
2. Soppatykin hankkiminen
3. Brunssi/keitto messun jälkeen
4. Viestitään arvoistamme
5. Osallistutaan julkiseen keskusteluun
6. Voisiko löytää uusia yhteistyökumppaneita, joiden kautta tavoittaa uusia ihmisiä
7. Viestintä yhteistyökumppanien kautta
8. Henkilökohtainen kutsu tapahtumiin

Seurakuntalaiset osiossa työntekijät pohtivat mitä tiedämme osallistujistamme ja miksi he haluavat olla mukana toiminnassamme. Työntekijät kokevat, että hyvin suunniteltu toiminta näkyy positiivisella tavalla osallistujien määrässä. Myös seurakunnan hyvä maine koetaan vetävän puoleen vapaaehtoistoimintaan osallistujia. Työntekijät pohtivat, että tyydyemmekö tietämään vain niistä, jotka tiedämme ja jotka näkyvät? Miten voimme oppia tuntemaan ja näkemään sen suuren hiljaisen seurakuntaenemmistön, joka ei käy toiminnassa?

Polun tavoite osiossa työntekijät pohtivat mihin tavoitteisiin Polun avulla tähdätään ja miten näitä tavoitteita lähdetään saavuttamaan. Työntekijät toivovat, että seurakunta saisi olla ihmisille läheinen ja oma, niin, että ihmiset voisivat tuntea Polun kantavaksi. Polun tulisi heidän mielestään näkyä työntekijöiden maailmassa, jotta se välittyisi seurakuntalaisille. Tällä he viittaavat motivaatioon eli haluun tehdä työtä. Yhdeksi tavoitteeksi työntekijät ehdottavat saada ihmisiä lisää polulle. Tätä he lähtisivät tavoittelemaan niin sanotusti normit räjäyttämällä. Myös yhteistyön tiivistäminen eri tiimien välillä nostetaan esiin tavoitteiden saavuttamisessa. Yksi ryhmä ehdottaa tavoitteeksi ottaa ihmisiä mukaan toimijoiksi eli vapaaehtoisiksi tapahtumiin. Tavoite tulisi olla yhteinen, konkreettinen ja mitattavissa oleva asia, jota voitaisiin arvioida. Usein tavoitteet ovat seurakunnan työntekijöiden käyttämiä maailmaa syleileviä sanoja, joiden pohjalta on vaikea lähteä reflektoimaan ja kehittämään omaa työtä ja vielä vaikeampi mitata tavoitteiden saavuttamista.

Lopuksi työntekijät jakautuivat tiimeittäin ja keskustelivat vielä heitä kiinnostavista learning cafe menetelmässä käsitellyistä aiheista. Ryhmä 1 pohti polun haasteita. Haasteiksi he nostivat esille ihmisten moninaisuuden sekä haasteen löytää ihmisiä (etsivätyö). He pohtivat miten huono-osaisten ääni kuuluu seurakunnassamme. Ruokailuja he pitivät hyvinä levähdyspaikkoina polulla. He myös korostivat ihmisten tarpeista lähtevää työtä eikä työntekijöiden tarpeista. Millä tavalla me saamme tietää mitä ihmiset tarvitsevat?

Ryhmä 2 pohti seurakuntalaisia kehittäjinä osiota. He ehdottavat QR –koodi kyselyn hyödyntämistä seurakuntalaisten osallistamisessa Polun kehittämiseen. Ryhmä 3 pohti myös seurakuntalaisia ja nosti esille saman pointin kuin ryhmä 1 eli ei oleteta liikaa ja ajatella seurakuntalaisten puolesta. Ryhmä 4 pohtivat haasteita. Haasteiksi he nostivat rippikoulut ja sitä myöten nuorten toiminnan tulevaisuuden. He pohtivat myös miten nuoret aikuiset voitaisiin tavoittaa. Ryhmä nosti resurssit ja ajan yhdeksi haasteeksi. Ryhmä 5 ehdotti, että kaikissa toiminnoissa jaettaisiin muun toiminnan esitteitä. He ideoivat myös “retkikartta” -esitettä toiminnasta eri vaiheessa polkua oleville.

Nostot:

1. Ajan puute, kaikkeen ei riitä aikaa, joten mihin keskitytään?
2. Jos tavoitellaan kaikkia, niin tavoitetaanko ketään?
3. Tehdään olemassa olevaa näkyväksi
4. Osallistaminen; ideoiden ja palautteen kysymistä, mitä sen jälkeen?
5. Rohkeus muutokseen
6. Tyydymmekö tietämään vain niistä, jotka tiedämme ja jotka näkyvät? Vrs. Suuri hiljainen seurakuntalaisenemmistö

Työntekijöiden ehdotukset:

1. Seurakuntalaisten kokemuksia esille viestintään. Miksi ihmiset käyvät kirkossa ja toiminnassa.
2. 30 v- synttärionnittelu postitse + heijastin tai joku + toimintakalenteri
3. Retkikartta –esite toiminnasta eri vaiheessa polkua oleville
4. Soppatykki, tavoittaminen, ruoka koskettaa kaikkia

Loppukysely

Loppukysely lähetettiin kaikille työntekijöille. Vastausprosentti oli 39 % eli 14 työntekijää 36:sta vastasi kyselyyn. Kysely sisälsi 10 kysymystä Polku –toimintamallin kehittämisestä ja yhteistyöstä. Kysely oli anonymi. Tässä osiossa esille nousee työntekijöiden mielipide yhteistyöstä sekä siitä missä asioissa sitä voisi kehittää.

Työntekijät pitivät eri työmuotojen välistä yhteistyötä tärkeänä (79 %) tai melko tärkeänä (21 %). Neljä vastaajaa kuvaili tämänhetkisen yhteistyön olevan hyvää. Kahdeksan vastaajaa koki avoimuuden yhteistyölle lisääntyneen ja, että se voisi kehittyä ja lisääntyä entisestään. Yksi vastaajista kirjoitti, että yhteistyöhön vaikuttaa se, kuinka helppoa on yhdistää työalojen toimintaa. Yhdessä vastauksessa koettiin, että työyhteisössä on edelleen pitkälti työkuulttuuri, jossa tiimien välillä on selkeät rajat, joiden ylittämiseen tarvitaan esihenkilön lupa. Tämän koettiin vähentävän spontaanin yhteistyön mahdollisuutta. Kaksi vastaajaa koki yhteistyön toimivuuden vaihtelevana.

Työntekijät kokivat, että tiimien välistä yhteistyötä tulisi kehittää eniten tiedonjaossa sekä yhteisten tavoitteiden asettamisessa. 43 % vastaajista koki myös resurssien yhdistämisen kaipaavan kehittämistä. 21 % koki tämän hetkisen yhteistyön olevan hyvää eikä kaipa kehittämistä. Työntekijät ehdottavat, että muita tiimejä tiedotettaisiin paremmin tiimien isoista tapahtumista, jottei päällekkäisyyksiä sattuisi. He myös ehdottavat yhteisten tavoitteiden asettamista, minkä toivotaan estävän isojen aukkojen syntymistä seurakuntalaisten polulle.

Osallistumisesta kehittämiseen työntekijät olivat kokeneet muun muassa Polku koulutuksissa ja niihin liittyvissä keskusteluissa. Näissä on yhden vastaajan mukaan päästy jäsentämään ja pohtimaan yhteistyön muotoja. Tiimikeskustelut nousivat myös muutamassa vastauksessa esille osallistumisen kokemisena. Myös konkreettinen tekeminen kuten yhteistyö toisten tiimien kanssa ja eri tapahtumien suunnittelu koettiin osallistavana. Seurakuntalaisten polun ja polun katkeamisen syiden pohtiminen nousi esiin vastauksissa. Yksi vastaaja kirjoitti myös, että on käynyt läpi oman työnsä sisältöä ja huomannut kuinka paljon siinä on kaikenlaista. Hän on pohtinut mitä toimintoja voisi karsia, mitä kehittää ja mille on kysyntää. Tämä on juuri Polku-toimintamallin idea eli työn jäsentäminen.

Nostot:

1. Nykyinen yhteistyö näyttyy vaihtelevana vastaajasta riippuen
2. Työntekijät pitävät tärkeänä työntekijöiden osallistumista Polun kehittämiseen
3. Osallistavana on koettu yhteiset keskustelut, työskentelyt ja yhteistyön tekeminen
4. Yhteistyön toivotaan kehittyvän tiedonjaossa sekä yhteisten tavoitteiden asettamisessa

Työntekijöiden ehdotukset:

1. Kaiken kansan joulupuuro
2. Nuorille suunnattu iltamessu

JATKOTYÖSKENTELY EHDOTUKSET:

1. Selkeät askelmerkit osallistamiseen

Kuinka seurakuntalaisia voidaan osallistaa toiminnan ideointiin, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Pohditaan miltä seurakuntalaisten osallistaminen milläkin työalalla voisi realistisesti näyttää. Päätetään yhdessä, mitä seurakuntalaisten osallistamisella tavoitellaan.

2. Ketä tavoitellaan?

Onko mahdollista tavoitella kaikkia ikäryhmiä ja eri elämän vaiheessa olevia ihmisiä yhtä aikaa? Mitä jos työyhteisössä nostetaan jokin ikäryhmä tai elämänosa-alue aina tietyn ajaksi kerrallaan työyhteisön yhteiseksi tavoitteeksi? Polku -toimintamallissa puhutaan silmälaseista, joiden kautta toimintaa tarkastellaan yhdessä päätetyn teeman kautta tietyn ajan.

3. Miten toimintaa arvioidaan?

Arvioimmeko toimintaa tarpeeksi vai kiittaammeko tapahtuman vain sanomalla "hyvin meni". Arviointiin voisi kehittää muistilistan arvioinnille tai jonkin yleisen tavan arvioida toimintaa?

4. Kohtaaminen ja helposti lähestyttävyyys

Mitä me tarkoitamme kohtaamisella ja helposti lähestyttävyydellä? Miltä nämä näyttävät käytännössä työssä? Milloin voimme sanoa, että kohtaamme hyvin ja olemme helposti lähestyttäviä?

5. Nuoret aikuiset

Millaisessa elämäntilanteessa Kempeleen nuoret aikuiset ovat? Mitä he haluavat ja tarvitsevat? Millaiseen toimintaan he haluaisivat mukaan? Miten saamme tavoitettua nuoret aikuiset? Millä tavalla vanhoja nuoria ohjataan mukaan nuorten aikuisten toimintaan? Millaista yhteistyötä tiimit voisivat tehdä nuorten aikuisten toiminnan tuettamisessa? Nuorille aikuisille olisi hyvä tehdä asiakaskysely, jotta heidän tarpeensa ja toiveensa saataisiin kuuluviin. Asiakaskyselyn kautta toimintaa voidaan lähteä kehittämään nuoria aikuisia kiinnostavaan suuntaan.

Työntekijöiden kysymykset koottuna

Aineistossa on noussut kysymyksiä, joiden äärelle olisi hyvä pysähtyä ja yhdessä miettiä vastauksia. Hyvät kysymykset eivät tee mitään, jos niiden pohtimiseen ei riitä aikaa.

1. Kempele on muuttovoittoinen kunta. Ihmisillä ei ole tänne muuttaessa aina sidoksia tai kaveriverkkoa. Miten seurakunta voisi vastata tähän? Miten saada ihmiset kirkkoon ja seurakunnan toimintaan? Mikä puhuttelisi ihmisiä?
2. Mitä tehdä, jos polku katkeaa? Tätä asiaa työntekijät ovat kysyneet. Miksi polku katkeaa, mitä työntekijänä voi tehdä siinä kohtaa? Miten estää nuorten aikuisten polun katkeaminen?
3. Työntekijät pohtivat, että tyydymmekö tietämään vain niistä, jotka tiedämme ja jotka näkyvät? Miten voimme oppia tuntemaan ja näkemään sen suuren hiljaisen seurakuntaenemmistön, joka ei käy toiminnassa?
4. Millä tavalla me saamme tietää mitä ihmiset tarvitsevat?
5. Miten saadaan yhdistettyä vapaaehtoisuus ja polku?