

## POLKU YHTEISÖNRAKENTAJAKSI

– Tutkimus CABLE-valmennuksen toimivuudesta yhteisönrakentamisen moottorina Tampereen seurakuntayhtymässä.

Maria Haapavaara C33064

Opinnäytetyö, kevät 2018

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK) + diakoni

## TIIVISTELMÄ

Maria Haapavaara. Polku yhteisönrakentajaksi – Tutkimus CABLE-valmennuksen toimivuudesta yhteisönrakentamisen moottorina Tampereen seurakuntayhtymässä.

Diak. Etelä. Tampere. Kevät 2018. 95 s. 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK) + diakoni.

Työn tekeminen muuttuu, työ on murroksessa. Tampereen seurakunnilla on edessä siirtyminen hierarkkisesta ja työntekijäkeskeisestä johtamisesta valmentavaan työotteeseen. Yhteisönrakentamisen ja valmentavan työotteen omaksumisen yksi työvälaineistä on CABLE-valmennus. Opinnäytteen tavoitteena on tutkia, miten hyvin CABLE-valmennuksen tavoitteet toteutuvat. Valmennuksen tavoitteena oli uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen eli ammatillinen muutosprosessi, sen alatavoitteet olivat sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen, moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia, yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi.

CABLE-valmennus koostui neljästä eri tapaamisesta sekä havainnointikerrasta syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana. Opinnäytteen kannalta oleellista tietoa haettiin lähettämällä kolmen laajempaa kyselyä valmennukseen osallistuneille. Sen lisäksi kutakin valmennuskertaa arvioitiin valmennuksen onnistumisen näkökulmasta. Kysely lähetettiin noin 30 hengelle jokainen tutkimuskerta, eli otos vaihteli hieman valmennuskerrasta toiseen osallistujien mukaan. Vastausprosentti oli noin 70.

Tutkimustulokset osoittavat, että CABLE-valmennus on aloittanut uuden ammatillisen toimintatavan kehittämisen ja vahvistamisen. Kuitenkin tuloksissa oli myös osa-alueita, joissa edistystä ei tapahtunut tai se oli negatiivista. 85 % vastaajista koki yhteisöpajatoiminnan kehittäneen seurakunnan toimintaa ja 100 % vastaajista on suositellut tai suosittelisi kollegalle valmennusta. CABLE-valmennukseen osallistuneet kokivat kykenevänsä hyödyntämään työssään valmennuksen kautta opittua hyvin. Alatavoitteista CABLE-valmennuksella oli suurin positiivinen vaikutus muutosprosessin omaksumiseen ja sitoutumiseen muutokseen. Valmennus on aloittanut prosessin yhteisölähtöisen ajattelutavan omaksumiseksi ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi omaksumiseksi, kuten myös moniammatillisen ja verkostoituneen tavan toimia. Näiden kahden viimeisen alatavoitteen tulokset olivat ristiriitaiset.

Asiasanat: kehittäminen, motivaatiojohtaminen, seurakunta, valmennus, valmennusmenetelmät, valmentava johtaminen, verkostoituminen, yhteisö, yhteisöllisyys

## ABSTRACT

Maria Haapavaara. Path to building communities - Using CABLE-training to build communities in Tampere Lutheran Parishes. 95 p. 3 appendices.  
Language: Finnish. Spring 2018. Diaconia University of Applied Sciences.  
Degree Programme in Social Services, Option in Diaconal Social Work.  
Degree: Bachelor of Social Services.

Working methods are changing, work itself is changing. Tampere Lutheran Parishes is undergoing a shift from hierarchical and employee centred leadership to a coaching way of working. CABLE-training is a tool for adopting community building and coaching way of working. The aim of this thesis was to clarify how the objectives of CABLE-training were being implemented. The objectives of the training were to develop a new professional method of working and how to enforce it.

The sub-objectives were commitment to change, ability to adopt change process, multi professional and networked way to act, the community-based way of thinking and developing from employee to community coach. CABLE-training consisted of four training sessions and one observation session from fall 2016 to spring 2017. Essential information regarding the thesis was gathered with three wider surveys from people who participated in the training. In addition, each session was evaluated on how it succeeded. The survey was sent approximately to 30 people, it somewhat varied based on the training participants. The response rate was approximately 70.

The research showed that CABLE-training has been a start for the development process. Although the results indicated that there are areas that have not improved, or change has been negative. 85 % of the respondents said the community project has improved their parish's activities. 100 % of the respondents had recommended or would recommend the training for their colleagues.

CABLE-training participants stated that they can use learned skills in their work. From sub-objectives CABLE-training has had the greatest positive impact on ability to adopt change process and commitment to change. Training has started the process on the community-based way of thinking and developing from employee to community coaching as well as multi professional and networked way to act. The results of these last two objectives are contradictory.

Keywords: development, motivation leadership, parish, coaching, methods, community building, coaching way of working, community, network

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	UUDENLAINEN JOHTAMINEN OSANA UUTTA AMMATILLISTA TOIMINTATAPAA.....	8
2.1	Valmentava työote mahdollistamassa kehittymistä yhteisövalmentajaksi .....	8
2.2	Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja yhteiskunnallinen toimijuus osana yhteisön rakentamista .....	10
2.3	Lean-mallin mukainen johtaminen osana yhteisölähtöisen ajattelutavan muutosta.....	13
2.4	Monialaisuuden ja verkostoitumisen merkitys johtamisen perspektiivistä.....	14
2.5	Motivaation johtaminen osana jatkuvaa muutosprosessia.....	17
2.6	Tiedolla johtaminen muutoksen mahdollistajana .....	20
3	TAMPEREEN SEURAKUNTIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS.....	23
4	YHTEISÖNRAKENTAMISTA CABLE-MENETELMÄLLÄ.....	27
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	30
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA, TUTKIMUSAINEISTO JA SEN KÄSITTELY.....	33
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	37
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS .....	50
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	55
9.1	Uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen .....	55
9.2	Sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen .....	56
9.3	Moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia .....	56

9.4	Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi .....	58
9.5	Tutkimuksen suhteutuminen muihin tehtyihin tutkimuksiin.....	60
9.6	Tiedolla johtamisen merkitys uuden ammatillisen toimintatavan omaksumisessa.....	61
9.7	Yhteenveto.....	62
10	AMMATILLINEN KASVU .....	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET .....	72
	LIITE 1. Lähtöarvio-kyselylomake .....	72
	LIITE 2. Väliarviointi-kyselylomake.....	80
	LIITE 3. Loppuarviointi-kyselylomake.....	88

## 1 JOHDANTO

Olemme tilanteessa, jossa maailma muuttuu vauhdilla. Teknologia on kehittynyt nopeasti niin, että ihmisten arki ja työtavat muuttuvat. Maailma on yhä lähempänä, eikä muutos ole paikallista, vaan se on sidoksissa globaaleihin ilmiöihin. Ilmastonmuutos, siitä johtuvat massasiirtolaisuus, talouskriisit, islamilaisten maiden levottomuus ja radikalisoituminen sekä poliittinen levottomuus vaikuttavat niin yksittäisten ihmisten elämään kuin organisaatioihin. Koska tulevia tapahtumia on tällä hetkellä vaikea ennakoida, vaaditaan organisaatioilta entistä enemmän sopeutumiskykyä. Toisaalta muutos näkyy myös yksilöiden muuttuneessa tavassa elää. Elämänrytmi on pirstaloitunut. Työssäkävien ihmisillä ei ole aikaa. Toisaalta yksinäisten määrä, joilla käytettävää aikaa on paljon, on kasvanut. On todettu, että mitä enemmän yritys ymmärtää kuluttajien arkea, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. Globaali toimintakenttä haastaa myös yritykset hyödyntämään verkostomaista työskentelytapaa. (Kirkkohallitus 2016, 10–11, 21.) Muutokset yhdessä seurakuntien toimintavarojen merkittävän pienentymisen ohella pysäyttävät miettimään, miten kohtaamme kirkkona kansalaiset ja teemme työtä tulevaisuudessa. Johtamiselle asetetaan siis paineita yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta sekä yksilön näkökulmasta.

Menneisyytemme tukee kohtaamisen merkitystä, yhteisöllisyyttä. Ihminen on sosiaalisen kanssakäymisen tarpeessa, yhteisöllinen laumaeläin jo historialliselta perimältään. Ihmisten etu eloonjäämistäistelussa on kyky tehdä yhteistyötä muiden kanssa. (Martela & Jarenko 2015, 53–54). Rakennamme itsellemme hyvää elämää, mutta emme voi tehdä sitä yksin. Martela ja Jarenko (2015) summaavat hyvinvoivan elämän sekä työn reseptin neljään asiaan: 1) vapaaehtoisuus 2) kyvykkyys eli osaaminen 3) yhteenkuuluminen ja 4) halu tehdä hyvää. Hyvinvoivan elämän reseptiä he peilaavat suhteessa tämän ajan työelämään. Jos ajatellaamme tätä myös kirkon konseptissa, tarjotessamme mahdollisuutta vapaaehtoiseen hyvän tekemiseen, osaamisen karttumiseen ja yhteisöllisyyteen, olemme hyvällä tiellä.

Y-sukupolvi näkee työn muun muassa yhdessä tekemisenä, kasvavana vastuullisuutena omasta työstään ja esimiestyön mahdollistamisena. Palaute koetaan tärkeänä ja työ yrittäjämäisenä. Uudessa työssä dialogi on entistä tärkeämmässä asemassa. (Piha & Poussa 2012.) Kirkolla on asema kansalaisyhteiskunnan luojana, jossa johtamisen ja näin ollen dialogin täytyy ulottua ihmisten arkeen.

Kirkko on läpikäynyt viimeisen sadan vuoden aikana merkittäviä muutoksia, kuten itsenäistymisen, poliittisen vallan menettämisen, kulttuurisen dominanssin menettämisen, muuttumisen kansalaisyhteiskunnan palveluntarjoajaksi. Lisäksi se on modernisoitunut ja menettänyt merkittävällä tavalla jäseniä. Muutoskyvystään huolimatta, se ei kuitenkaan ole pystynyt toimimaan vaadittavalla tavalla muuttuvassa toimintaympäristössä, vaan yhteiskunta muuttuu kirkkoa nopeammin. Ei ole helppoa muuttaa totuttuja toimintatapoja. Kirkon on luovuttava massiivisista vuosikymmenen välein läpivietävistä muutosprosesseista ja siirryttävä jatkuvan kehittämisen ajatteluun (Kirkkohallitus 2016, 15, 19, 24). Tutkiva katse täytyy kohdistaa organisaation toimintakulttuuriin ja lisäksi ulospäin toimintaympäristöön, ihmisiin ja haasteisiin, joita paikalliset ihmiset kohtaavat. Seurakuntien järjestämän toiminnan täytyisi tosiasiallisesti olla yhteisöstä, paikallisista ihmisistä lähtöisin. Tamperealaisille toteutetun tutkimuksen mukaan kirkkoon yhdistetään parhaiten ”auttaminen” (Tampereen seurakunnat 2017). Miten voimme auttaa, elleimme tiedä, mihin tai miten vaikuttavalla tavalla voimme auttaa? Autammeko parhaiten siten, että yhdessä mietimme miten tamperealaiset löytävät tavan auttaa itseään, yhdessä kirkon kanssa? Onko yhteisöllinen, valmentava työtapo sellainen, jonka voi oppia? Tampereen seurakunnat tarttuivat tähän haasteeseen ja he lähtivät muuttamaan toimintakulttuuria yhteisöpajojen ja CABLE-valmennuksen avulla. Kirkon toimintaympäristön muutos, lähikirkkojen ympärille yhteisöjen rakentamisen tahto ja halu kasvattaa vapaaehtoisten toimijuutta synnytti tarpeen tuoda uudenlaista yhteisöllisyyttä Tampereen seurakuntayhtymään.

Tampereen seurakunnille perustettiin kahdeksan yhteisöpajaa kesäkuussa 2016. Ne käynnistivät toimintansa Yhteisönrakentaja-koulutuksen eli CABLE-valmennuksen avulla. Opinnäytteen tavoitteena on tutkia, miten hyvin CABLE-valmennuksen tavoite toteutuu. Valmennuksen tavoitteena oli uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen (ammatillinen muutosprosessi), sen

alatavoitteet olivat sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen, moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia, yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi.

Kokonaisuudessaan Tampereen seurakunnilla oli selkeä halu tuoda valmentava työote osaksi työntekijöiden arkea. CABLE-valmennus koostui neljästä eri tapaamisesta sekä havainnointikerrasta. Opinnäytteen kannalta oleellista tietoa haettiin kolmen laajemman kyselyn avulla. Sen lisäksi kutakin valmennuskertaa arviointiin valmennuksen onnistumisen näkökulmasta. Valmennukseen liittyvä kysely oli tiivis, muutaman kysymyksen kokonaisuus. Opinnäytetyössäni olen halunnut painottaa johtamisen näkökulmaa. Tätä näkökulmaa ei ole aikaisemmin käytetty CABLE-valmennuksen tutkimiseen.



## 2 UUDENLAINEN JOHTAMINEN OSANA UUTTA AMMATILLISTA TOIMINTATAPAA

Opinnäytteen teorialuvuissa käyn läpi, miten valmennuksen tavoitteena ollut uuden ammatillisen toimintatavan omaksuminen ja sen alla olevat alatavoitteet kuvataan ajankohtaisten johtamisen teorioiden näkökulmista. Sen jälkeen kuvaan Tampereen seurakuntien toimintaympäristön ja toimintakulttuurin muutosta. Viimeisessä teorialuvussa keskityn CABLE-valmennuksen sisältöön.

### 2.1 Valmentava työote mahdollistamassa kehittymistä yhteisövalmentajaksi

Valmentava työote on hyvin merkittävä osa uudenlaista ammatillista toimintatapaa. Keskityn valmentavaan työotteeseen kuvaukseen tässä luvussa. Työn motivaatio ei löydy enää pelkästään rahallisesta palkitsemisesta. Työn luonne on muuttumassa ulkoisesta palkitsemisesta yhä enemmän ihmisen omiin sisäisiin motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö itsessään, halu kehittää omaa työtään ja mahdollisuus iloita omasta työstä. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 48–49.) Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät toimivat tiimissä itsenäisesti, ilman selkeää suoraa johtamisen tarvetta. Työntekijät voivat esimerkiksi muodostaa tiimin, jossa työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen taso on korkea ja tilanteen tarpeiden mukainen. Vuorovaikutus tapahtuu ihmisille mielekkäällä tavalla, ilman jäykkiä hierarkioita. (Martela & Jarenko 2017a, 12–13.) Fokus siirtyy näin ollen ylhäältä alaspäin menevästä kommunikaatiosta yhteisöllisyyteen, ihmisiin (työntekijöihin) ja tavoitteisiin. Johtaminen muuttuu enemmänkin valmentavaksi johtamiseksi, jossa tuetaan ja varustetaan yksilöiden sekä tiimin ammatillista kasvua. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13, 83).

Yhteisöllisyys, jossa työntekijät ovat vapaita ja vastuutettuja tekemään työtään, on ollut toimintatapana muun muassa Googlella ja Supercellillä (Kirkkohallitus 2016, 23). Supercellillä vapaus tarkoittaa sitä, että johtajat pysyvät etäällä arjesta ja antavat työntekijöilleen rauhan kehitellä ideoitaan (Martela & Jarenko 2015,

68). Tämä vapauttaa myös esimiesportaan tekemään muuta; visioimaan suuntaa ja ohjaamaan työntekijöitä valmentavalla otteella eteenpäin.

Valmentava johtajuus perustuu pitkälti luottamukseen ja arvostavaan asenteseen, jossa halutaan toisen parasta. On yhteinen visio, johon ponnistellaan, löydetään työn merkitys. Valmentava johtaminen on yhtä aikaa aikaansaamista, suorittamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan että merkitysten rakentamista valmennettaville sekä yksilölle että tiimissä yhteisesti. Valmentava johtaja innostuu ja motivoituu ihmisistä ja heidän kehittämisestään. Näin ollen täysi potentiaali saadaan vapautettua organisaation käyttöön sekä valmentajasta, että valmennettavasta tiimistä. (Ristikangas ym. 2013, 15, 34, 43). Valmentavaan työotteeseen ja johtajuuteen liittyy jatkuva oppiminen ja muutos. Mikäli halutaan muuttaa vanhat toimintatavat, valmentava esimies voi käsitellä tilannetta seuraavasti: 1. purkaminen, 2. muutos, 3. vakiinnuttaminen. Kun on käsitelty syyt, miksi muutosta tarvitaan, lähdetään kyseenalaistamaan eli purkamaan niitä oletuksia, mitä tilanteesta ihmisillä on. Miksi olemme tehneet aina juuri näin ja miksi meidän pitäisi tehdä toisin? Mitä voimme saada siitä, että tekisimme asiat toisella tapaa? Toinen askel on itse muutos, jossa tehdään toimenpiteet, joilla halutaan muuttaa vallitseva toimintatapa. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista muutoksen aikana on kaoottisuuden hyväksyminen, koska prosessin aikana täytyy olla tilassa, milloin ei välttämättä näe vielä lopputulosta. Viimeinen askel on vakiinnuttaminen. Tuolloin varmistetaan, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Erityisen tärkeää on pohtia, miksi teemme uudella tavalla työtä jatkossakin. Vakiinnuttamisvaiheessa on hyvä huomioida pienetkin onnistumiset, jotka vievät työtä oikeaan suuntaan. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 330–332.)

Voidaan pohtia, onko oman henkilöstön lisäksi tärkeää löytää tapa valmentaa ja tukea alueen yhteisöön kuuluvia ihmisiä. Seurakunnissa pystyttäisiin näin entistä vaikuttavammalla tavalla kohtaamaan syrjäytymisvaarassa olevat ja syrjäytyneet sekä eri taustoista tulevat ihmiset. Todellinen välittäminen, yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen on osa menestyvien globaalien yrityksiä arkipäivää, olisiko toimintatapa myös hyvä tuoda paikallisseurakuntiin?

Vapaus ja vapaaehtoisuus ovat tulevaisuudessa työn tärkeimpiä peruselementtejä. Vapaaehtoisuutta tulisi kyetä johtamaan. On löydettävä tila, jossa organisaation yhteiset tavoitteet ja yksilön oma halu tehdä työtä kohtaavat. Toisaalta, uusia työntekijöitä rekrytoitaessa täytyy myös löytää ihmiset, joilla on motivaatiota tehdä työtä tällä tavoin. (Martela & Jarenko 2015, 67–68.) Valmentava työtteen omaksumiseen liittyy myös kulttuurinmuutos. Erityisesti rekrytointitilanteissa kannattaa huomioida, että uudet ihmiset ovat sellaisia, jotka sopivat tähän uuteen tapaan toimia. Kulttuurinmuutos voi näin vahvistua uusien jäsentensä kautta. Toisaalta, seurakunta on muutakin kuin vain siinä työskentelevät ihmiset, siihen kuuluu seurakuntalaiset. Ja nämä seurakuntalaisetkin voivat päästä toimimaan seurakunnassa tasavertaisesti, kuten työntekijät. Seurakuntalaiset erottaa työntekijöistä se, ettei heillä ole mitään pakottavaa sidettä tehdä ja toimia. Heillä ei ole irtisanomisaikaa. Näin ollen valmentava työote pääsee todelliseen testiin silloin, kun valmennetaan seurakuntalaisia. Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössäkkin (Kirkkohallitus 2016) todetaan, että kirkon tulisi astua organisaatiolähtöisistä ja työntekijäkeskeisestä kansalaisyhteiskuntaan.

Valmentavan työtteen yksi tarkoituksista on tuoda esiin tämänhetkinen tilanne. Siihen voidaan käyttää apuna erilaisia kyselytutkimuksia. Näin saadaan esille muutostarve ja pystytään näyttämään selkeästi kohdat, joissa muutosta tarvitaan. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 331.) Toistettuna kysely tuo näkyville myös muutoksen, joka on saatu aikaan.

## 2.2 Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja yhteiskunnallinen toimijuus osana yhteisön rakentamista

Yhteisölähtöisessä ajattelutavassa on myös sisällä ajatus siitä, että yhteisön ääni saadaan kuuluviin. Jotta ääni saadaan kuuluviin, täytyy mahdollista yhteiskunnallinen toimijuus. Käyn alla olevassa luvussa läpi toimijuuden käsitettä tarkemmin.

Henkilökohtainen toimijuuteen kuuluu vastuunotto omasta elämästä, sen suunnittelu ja vastuu seurauksista sekä erityisesti halu ja mahdollisuus käyttää henkilökohtaista toimijuutta. Yhteiskunnallinen toimijuus on mahdollisuus osallistumiseen yhteiskunnassa vastuullisella, tiedostavalla ja kriittisellä tavalla. (Nivala 2016.)

Perinteinen sosiaalityön näkökulma tukee yhteiskunnallisen toimijuuden näkökulmaa. Valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkoston Sosnetin edustajat toteavat:

Sosiaalityöllä vahvistetaan hyvinvointia edistäviä olosuhteita, yhteisöjen toimivuutta sekä yksilöiden toimintakykyisyyttä (Sosnet 2003).

Yhteisöihin kuulumisen ja yhteiskunnallisuus ovat meille, ihmisille, hyvin normaali kokemus. Haluamme olla osa kokonaisuutta, sosiaalisena lajina. Toteutamme jokapäiväistä elämäämme sosiaalisilla suhteilla ja erilaisilla verkostoilla muihin ihmisiin, jotta voimme saada tukea ja toimia omassa yhteisössämme. Nämä yhteisöt, omat sosiaaliset suhteet, ovat erittäin tärkeitä myös toimijuuden rakentumisen perspektiivistä. Yhteisöt rakentuvat hyvin monimuotoisesti niin kotona, arjen pisteissä kuten koulussa kuin urheilupiireissä. Yhteisöt ovat läsnä niin fyysisesti kuin virtuaalisesti (Pohjola 2015, 17.) Toisaalta, yhteisöllisyys on myös yhteiskunnan kannalta välttämätöntä. Jane Addams näki yhteisön tärkeimmäksi tehtäväksi vastuunkantamisen jokaisesta ihmisestä. Jokaisen tulisi myös päästä kehittämään hyviä ominaisuuksiaan ja kykyjään. Tämän toteutuminen vaatii tasa-arvoisuutta ja yhteisöllisen tilan luomista. Lopulta tämän edellä mainitulla tavalla toimiminen edistää ja on jopa välttämätöntä demokratian kehittymiselle. (Puurunen & Roivainen 2011, 27.)

Kirkko on myös yhteisö. Kirkon erityispiirre on se, ette tarvitse olla tiettyä taustaa tai elämäntilannetta. Kirkko avaa ovensa kaikille. Kirkko haastaa yhteisönä ihmiset kohtaamaan Jumalan, lähimmäisen ja oman elämän. Lisäksi se mahdollistaa vuorovaikutuksen. Kuljemme toistemme rinnalla ja viestintä puhuttelee sekä haastaa toimimaan. (Kirkkohallitus 2014, 21.) Se, mitä kirkko tekee, tulisi siis olla myös toimijuutta edistävää.

Yhteiskunnallinen toimijuudessa on myös kyse integraatiosta eli siitä, miten luodaan yksilön ja yhteiskunnan välille vuorovaikutusta. Integraatiossa luodaan suhde, jossa mahdollistetaan ihmisen oman paikan löytyminen. Parhaissa tapauksissa myös olemassa olevat yhteiskunnan rakenteet uudistuvat sen jäsenten toimijuuden kautta. Toisaalta toimijuus rakentuu integraation lisäksi myös emansipaation varaan. Silloin tiedostetaan ja kyseenalaistetaan tavat, jotka rajoittavat toimintaa. Näistä rajoittavista toimintatavoista pyritään pääsemään vapaaksi. Rajoittaminen voi olla joko henkilön sisäisiä ajattelutapoja tai toimintaympäristössä olevia rajoitteita. Olennaista on muutoksen haluaminen ja sen mahdollistaminen. (Nivala 2016.)

Jotta yhteiskunnallinen toimijuus mahdollistuu, tulee yhteisöissä rakentaa osallisuutta. Pyritään tilanteeseen, jossa osallisuuden sisältö vaikuttamista ja henkilökohtaista vastuunottoa. Jotta tämä voi tapahtua, se vaatii luottamussuhdetta, vuorovaikutusta, avoimuutta ja kuulluksi tulemisen kokemuksen. (Laitinen & Niskala 2013, 14–15.) Osallisuus on mahdollista, kun yksilön ja yhteisön sekä yhteiskunnan välissä on suhde. Silloin on osallinen, kun kokee olevansa osa yhteisöä ja pystyy siinä toimimaan. (Nivala 2016.)

Lähiöissä on toteutettu esimerkiksi kunnan toimesta osallistamisprojekteja, jossa haastetaan ihmisiä vaikuttamaan oman lähiönsä yhteiskunnallisiin asioihin. Näistä moni epäonnistuu. Hyvää ja onnistunutta projektia kuvaa tilanne, jossa osallistajat tuntevat olevansa arvostettuja ja heidän mielipiteensä tulee kuulluksi. Vaatii keskittymistä ja vaivaa luoda tilanne, jossa näin kuulluksi tulemisen tunne välittyy. (Luhtakallio 2018.)

Stiversin (2000) mukaan Jane Addams määritteli, että kaupunki on koti, jossa on hyvä olla yksilönä ja yhdessä. Jane Addams muutoinkin ajoi hyvin voimakkaasti settlementtinaisten kautta parempia kaupunkiyhteisöjä. Hän määritteli, että naisten kansalaisuus on aktiivista toimijuutta yhteisön ongelmien ratkaisussa, eli yhteistyö oman yhteisön hyväksi kuului osaksi naisten elämää. (Puurunen & Roininen 2011, 33.) CABLE-metodia käytettäessä tutkitaan yhdessä yhteisön haasteita, joita voidaan vahvistaa tai joihin voidaan yhdessä puuttua. Prosessin aikana ryhmän tasapuolinen toimijuus vahvistuu. Näin ollen pitkällä tähtäimellä voi olla

mahdollista, että toimijuus vahvistuu myös yleisessä seurakuntatyössä työntekijöissä tapahtuvan muutoksen kautta.

### 2.3 Lean-mallin mukainen johtaminen osana yhteisölähtöisen ajattelutavan muutosta

Yleinen toimintaympäristön muutos, kuten digitalisaatio ja tapa tehdä työtä haastaa organisaatioita. Cisco Systemsin johtaja John Chambers jopa väittää, että 40 prosenttia yrityksistä kärsii tilanteesta merkittävästi, eikä heidän liiketoimintansa ole välttämättä enää järkevää. (Märijärvi 2016, 9.) Näin ollen yritysten ja organisaatioiden on kyettävä uudistumaan. On todettu, että mitä enemmän yritys ymmärtää kuluttajien arkea, pystyen toimimaan siitä lähtöisin, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. (Kirkkohallitus 2016, 10–11, 21.)

Lean-mallissa haastetaan työn tekemisen tapa ja johtaminen. Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, kuinka resurssit ovat tehokkaasti käytössä, annetaan painoarvoa asiakaskokemukselle. Mikäli asiakaskokemus kohtaamisesta ja saatu palvelu on hyvä, se on organisaation kannalta kannattavampaa kuin tehokas prosessi. (Modig & Åhlström 2016, 7–16.) Eli se, mikä varsinainen kokemus asiakkaalla on, on kokonaisuuden kannalta merkittävä asia.

Lean-konseptin sisäisessä startupissa kerätään korkean osaamistason tiimi tai tiimejä. Heille annetaan autonomia tehdä itse päätöksiä. Uusia toimintoja, tuotteita tai innovaatioita lähdetään kehittämään asiakkaan kanssa yhdessä. Tuotteet tai palvelu luodaan nopeasti, testausvaiheeseen mennään jo tuotteen ollessa kesken. Jatkuva asiakaspalaute eli dialogi on tärkeää. Sitä mukaa, kun saadaan palautetta, kehitetään tuotetta. (Märijärvi, Hokkanen & Helenius 2016, 32–35.) Näin ollen yritysten hierarkia on tästä näkökulmasta lähes olematonta ja asiakkaan vaikutus tuotteiden sisältöihin on merkittävä.

Lean-mallia hyödyntäen Digile-tutkimusprojektiin osallistuvissa yrityksissä on myös käynnistetty sisäiset startupit. Isot yritykset Suomessa, kuten OP-Pohjola,

Tieto ja F-Secure ovat käyttäneet tätä toimintamallia. Tavoitteena on viedä uusia innovaatioita nopeasti markkinoille. Tehokkaalla yllä kuvatulla startup-mallilla tässä on onnistuttu ja uudet innovaatiot pääsevät nopeasti testaukseen. (Märijärvi 2016, 10).

Miten tämä toimii kirkon kontekstissa? Seurakunnissa näin voimakkaasti asiakkaan näkökulmasta seurakunnan kehittäminen on uusi asia. Organisaatiokeskeisyys on ollut pitkään tapa toimia ja tilanteet, jossa yhteisön jäsenten tulisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa toimintaa on uutta. (Pia Korri, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2018.) Kirkon toimintaa on tehty niin, että palkallisten työntekijöiden asema on korostunut. Kirkon tehtävä on kuitenkin meidän kaikkien, se on meidän yhteistä työtä. Meidän tulee löytää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimivat kokonaisuudet ja uudelle tulee kyetä tehdä tilaa. Rohkeus ja lupa kokeilla on keskiössä, kun etsitään uutta tapaa toimia. (Kirkkohallitus 2014, 15, 17–18). Jotta tähän päästään, on kyettävä luopumaan liiasta kontrollista ja pohdittava tapoja, joilla kohdataan kansalainen ja hänen tarpeensa (Kirkkohallitus 2016, 22, 24).

#### 2.4 Monialaisuuden ja verkostoitumisen merkitys johtamisen perspektiivistä

Kaksi megatrendiä vahvistavat verkostoitumisen merkitystä tulevaisuudessa; Organisaatiokeskeisyyden muuttuminen itseohjautuvaan organisaatioon ja nyt eletävän verkostoelämän hajanaisuus (Martela & Jarenko 2015, 164, 176). Sosiaali- ja terveysalalla muun muassa professionalismismi ja organisaatiokeskeisyys ovat olleet johtamisen fokuksessa. Organisaatiokeskeisyys jättää huomiotta ympäröivän todellisuuden ja asiakkaan merkityksen kokemuksen sekä osallisuuden vahvistamisen. Näin ollen organisaatio toimii organisaatiosta itsestään käsin, ei ihmisestä lähtöisin. (Kylmälä 2014, 11.) Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät toimivat ilman erillistä ohjausta tai kontrollia. Sen vastakohta on ylhäältä organisoituminen. Itseohjautuvaan organisaatioon ajaa valtavan nopea globaalin toimintaympäristön muutosnopeus. Komentomallinen organisoituminen hidastaa reagoitua, kun lupaa täytyy hakea ylimmältä johdolta. Itseohjautuvuutta

perustelee myös työympäristön muutos entistä automatisoidumpaan, jossa rutii- nityö vähenee ja se korvaantuu luovuudella sekä vuorovaikutuksella. Kolmas syy on informaatioteknologia, missä erilaiset virtuaaliset tavat olla vuorovaikutuk- sessa ovat tulleet muuttamaan tapaa tehdä työtä. (Martela & Jarenko 2017a, 12, 18–19, 22–23, 24–25.)

Itseohjautuvuuden ja sitä kautta myös organisaation sisäisen verkostoitumisen näkökulmasta johtamistapa muuttuu. Johtajakeskeisestä näkökulmasta siirry- tään enemmän johtajuuteen, monikolliseen johtajuuteen, jossa johtaminen toteu- tuu useamman henkilön toimintana. Enää organisaatio ei nojaudu johtajan näke- myksiin siitä, miten edetään vaan löytää oman tavan ratkaista käsillä oleva asia. Organisaatio voi toteuttaa johtajuutta esimerkiksi neljän eri mallin kautta, jotka ovat jaettu tiimijohtajuus, johtajuuspooli, jaettu johtajuus ja johtajuus vuorovaiku- tuksena. Esimerkkinä johtajuudesta vuorovaikutuksena ja näin ollen verkostoitu- misen merkityksestä voidaan nähdä esimerkiksi arabikevään tapahtumat. Yksit- täinen tunisialainen katukauppias Mohammed Bouazizin turhautui poliiseille ja poltti itsensä. Bouaziz oli menossa torille myymään vihanneksia ja hedelmiä. Po- liisit halusivat häneltä lahjuksia, jotta hän voisi myydä tuotteitaan. Bouazizin kiel- täytyi ja poliisi takavarikoi hänen tavarat. Bouaziz reagoi tilanteeseen kävelemällä kaupungintalolle ja polttamalla itsensä kaupungintalon edessä. Itsemurha ajoi tu- nisialaiset kadulle mielenosoituksiin. Lopulta tyytymättömyys tilanteeseen oli niin valtavaa, että Tunisian presidentti pakeni maasta. Tyytymättömyys hallintoon tarttui muihin arabimaihin Pohjois-Afrikassa ja Lähi-idässä. Ihmisiä yhdisti tyyty- mättömyys yhteiskunnalliseen tilanteeseen, joka verkostonomaisesti kasvoi mie- lenosoituksiksi tuona keväänä. (Salovaara 2017, 52–55, 58.)

Näin ollen verkostoitumisen merkityksen vahvistuminen liittyy myös ideologiseen murrokseen, jossa kaikki todellisuus on muuttuvaa, virtaavaa ja jossa ei tarvita erillisiä rakenteita. Verkostot muuttuvat ja elävät tilanteen ja tarpeen mukaan. Yh- teisöllisyys on lähellä tätä verkostoitumista, sillä verkostot muodostuvat sosiaali- sista suhteista. (Pohjola 2015, 30.) Jokaisella seurakuntalaisella on myös omat verkostonsa, joita hän hyödyntää tarpeiden mukaiseksi. Seurakuntien pohditta- vaksi jää miettiä johtamisen näkökulmasta, mitä me tavoittelemme? Mikä meille olennaista, luovuttamatonta työtä, jota haluamme tehdä yhdessä



seurakuntalaisten kanssa ja mitä verkostoja siihen tarvitaan? Kirkon strategiassa linjataan, että monipuolista yhteistyötä on tehtävä yhteisön hyväksi (Kirkkohallitus 2014, 16).

Verkostotyön ja moniammatillisen työn hyödyksi voidaan laskea myös se, että muutoksia saadaan aikaiseksi laajemmalla tarttumapinnalla. Rakenteiden kehittäminen onnistuu huomattavan paljon helpommin verkostojohtamisen ja verkostoitumisen avulla. Näin ollen myös erilaiset hankkeet ja niihin liittyvät monimuotoiset tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa. (Väisänen 2011, 184–185.) Kirkon nelivuotissuunnitelmassa (Ketola, Hytönen, Salminen, Sohlberg & Sorsa 2016, 243) haastetaan kirkon verkostoituminen hanke-esimerkillä: Opetus- ja kulttuuriministeriö on jakanut 2013 vuonna yli 200 miljoonaa euroa nuorten syrjäytymistä ehkäisevään työhön. Hakijoina ei ollut yhtään seurakuntaa. Näin ollen voidaankin ajatella, että rahoituksen hakeminen ei ole tuttu alue seurakunnille. Tulevaisuudessa aiheen tutkiminen ja siihen paneutuminen voi avata mahdollisuuksia esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisyyn.

Järjestökentällä toimijat ottavat vaikuttavuuden näkökulmasta rohkeita askeleita. Me-säätiön visio on, ettei 2050 vuonna ole yhtään syrjäytynyttä nuorta tai lasta. Säätiön rahoittajat ovat pelimaailmasta tunnetun Supercellin omistajat. Me-säätiö tekee työtä yhdessä monenlaisten organisaatioiden kanssa. (Me-säätiö i.a..) Säätiö on hyvä esimerkki siitä, että saa unelmoida yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta ja toteutus ei onnistu ilman yhteistyötä. Kirkko on organisaationa yksi Suomen maantieteellisesti kattavimmista sekä monialaisimmista, joka on Me-säätiön kaltaisia hankekumppanuuksia etsittäessä vahvuus.

Verkostotyössä haastetaan johtamisen ajattelutapa. Organisaatioon ei enää kuulu vain oma työntekijäjoukko, vaan verkosto ikään kuin laajentaa oman organisaation rajoja. Kirkkohallituksen (2016, 24–25, 29) tulevaisuuskomitean mietinnössä ehdotetaankin, että kirkon organisaatio, johon kuuluu seurakunnat, hiippakunnat ja keskushallinto, nähtäisiin hierarkkisuuden sijaan verkostona. Verkostoon lasketaan kuuluvaksi kirkon olennaiset järjestöt, kuten lähetysjärjestöt. Johtamistyön osalta jää pohdittavaksi, miten ja kuinka organisaatiossa rakennetaan verkostoja ja jaetaan johtajuutta, sekä omia henkilökohtaisia että alaisten

verkostoja. Arabikevään esimerkin mukaisesti voi miettiä, miten merkittävässä asemassa ovat yhteisön ihmisten itse nostamat aiheet? Pystymmekö kirkkona puuttumaan vahvemmin laajempiin yhteiskunnallisiin ongelmiin?

## 2.5 Motivaation johtaminen osana jatkuvaa muutosprosessia

Martelan & Jarenkon (2015) kirjassa sisäisestä motivaatiosta, Outotecin toimitusjohtaja Pertti Korhonen tarkastelee sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja sanomalla:

Ihminen voi elää ja toimia joko rohkeuden tai pelon kautta. Tehtäväni johtajana on saada ihmiset toimimaan enemmän rohkeuden kuin pelon kautta. (Martela & Jarenko. 2015, 25)

Motivaatio on erittäin keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. Motivaatiotekijöitä voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset motivointikeinot voivat olla esimerkiksi palkkaan, bonuksiin tai lahjoihin perustuvia. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 6–8.) Ulkoisiin, ehkä huonoihinkin, motivaatiotekijöihin kuuluu perinteinen hierarkinen, käskyihin perustuva organisaatio, johon Korhonen yllä viittaa (Martela & Jarenko 2015, 25). Sisäinen motivaatio tulee työntekijän omasta työnteon kokemuksesta: Arvostetaanko minun työtäni, teenkö mielestäni arvokasta työtä josta muut hyötyvät, koenko tyydytystä onnistumisistani, voinko työtäni tekemällä kokea kuuluvani työyhteisöön ja olemaan siinä arvostettu? (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 6–8.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä on yleensä paljon haastavampaa lähteä muuttamaan johtamisen avulla kuin sisäisiä. Näitä kaikkia motivaatiotekijöitä yhdistää myös palkitseminen. Motivaatiotekijöiden moottori, on siitä saatava palkinto. Ulkoisten motivaatiotekijöiden osalta se yleensä on rahallinen tai esimerkiksi yhteiset kakkukahvit, sisäisten motivaatiotekijöiden osalta suullinen palaute. Johtajan on kyettävä antamaan jatkuvaa palautetta onnistumisista, kehittämiskohteista. Palautteen on oltava avokätistä ja runsasta. Palautteen avulla kannustetaan organisaatiota muuttamaan johtajakeskeisestä sellaiseen, jossa jokainen työntekijä on vastuunkantaja. Motivoituminen ja sisäinen motivaatio vaatii henkilön sitoutumista (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 53–55, 57).

Mikäli ihminen on motivoitunut työstään, voidaan ennustaa, että se näkyy myös hänen suoriutumisessaan. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 7) Tutkimukset osoittavat, että onnistumisia tapahtuu ja syntyy uusia innovaatioita, kun työntekijöiden motivaatio on korkealla, heihin luotetaan ja heitä arvostetaan, sekä työnteolle on luotu tila, jossa pelko virheistä on minimaalinen (Kirkkohallitus 2016, 22). Kehitettäessä uutta, tarvitaan motivoituneita työntekijöitä myös siitä syystä, että muutoksen tuomaa epävarmuutta voidaan kestää.

Sisäisen motivaation johtamiseen kuuluu vapaaehtoisuuden johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyväntekemisen johtaminen. Vapaaehtoisuuden johtaminen tarkoittaa, että työntekijän on mahdollista tehdä häntä kiinnostavia asioita siten, miten hän näkee parhaaksi. Kukaan ei pakota ulkoisesti työntekijää tekemään työtään, vaan hän itse tekee työtään persoonana. Ammatillisen osaamisen kehittymiseen eli kyvykkyyden johtamiseen kuuluu se, että työntekijä pystyy käyttämään hänen osaamisalueitaan ja samalla kehittymään. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen kuuluu kokemus yhteisöstä, jossa työntekijää arvostetaan sellaisena kuin hän on. Hyväntekemisen tarve on kokemus siitä, että saan tehdä hyvää työni kautta muille. On pystyttävä luomaan tila, jossa työntekijä voi tehdä itseä kiinnostavia asioita haluamallaan tavalla, työn tulee olla sellaista, jossa voi käyttää jo hankittua osaamista ja siinä pystyy kehittymään. Toisaalta on pystyttävä luomaan yhteenkuuluvuutta, jossa työntekijä on osa yhteisöä ja kokemus, jossa työnkautta tehdään hyvää. Työntekijöiden motivaatiosta syntyvä innostusta ja tätä kautta hyvinvointi on yrityksille kilpailutekijä, innostuneet työntekijät ovat tuottavampia ja näin ollen sillä on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn. Nämä innostuneet työntekijät voivat myös henkisesti paremmin, sillä heillä on burnout 125 prosenttia harvemmin kuin muilla. (Martela & Jarenko 2015, 17–18, 21.)

Sisäinen motivaatio (TAULUKKO 1) näkyy myös ulospäin innostumisena, positiivisuutena, siinä toimitaan proaktiivisesti. Työn tekeminen on itsessään mielekästä. Näin myös lopputulos on hyvä, työntekijällä on mahdollisuus laajentaa omaa näkökulmaansa, hän näkee työssään mahdollisuuksia ja näin myös mahdollistaa innovaatioita. Työ itsessään antaa energiaa. On myös huomioitava, että arjessa toimivat työntekijällä yhtä aikaa molemmat, sekä ulkoinen että sisäinen

motivaatio. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.) Työn autonomia, eli päätösvalta omista työtehtävistä kasvattaa lukuisten tutkimusten perusteella sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2017a, 24.)

TAULUKKO 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja (Martela & Jarenko 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Esimiehellä on tärkeä tehtävä sisäisen motivaation suuntaamisessa. On tärkeää luoda näkymä mitä tavoitellaan. Näin ollen oikea suunta tai visio on tärkeä tekijä myös motivaation johtamisessa. Jotta organisaatiota voidaan johtaa kohti yhteistä visiota, täytyy sitä varten olla tavoitteita. Motivaatio syntyy siitä, että on tavoitteita ja osatavoitteita, joita on mahdollista tavoittaa. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 208.) Projektia edistettäessä tavoitteet täytyy olla kirkastettuna jo ennen projektin aloittamista ja edistymistä täytyy pystyä seuraamaan projektin aikana. Näin ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota ja kykyä suoriutua. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi ylätasolla, jotta se mahdollistaa projektin luovuuden toteutuksen osalta.

## 2.6 Tiedolla johtaminen muutoksen mahdollistajana

Yhä monimuotoisemmassa ja kompleksisemmassa maailmassa, päätösten tueksi tarvittavan tiedon määrä on korostunut. Tieto päätöksenteossa -kyselyn mukaan tietoa ei hyödynnetä päätöksenteossa tarpeeksi. Tiedon ja päätöksenteon välistä dialogin kehittäminen on strategisen johtamisen tulevaisuuden haaste. Tämä vaatii sekä digitalisaation hyödyntämistä eli digiloikkaa, että toimintakulttuurin muutosta. Tiedon käyttö on satunnaista ja yksipuoleista, eikä päätöksentekoon ole aikaa. Tietoa haetaan tarkoitushakuisesti ja tiedonlukutaito on heikkoa. (Hellström & Ikäheimo 2017, 2–3.) Kuluttajapuolella asiakkaista pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa erilaisten markkina-, fokusryhmä- ja ostokäyttäytymistutkimusten avulla. Ne antavat jonkin verran kuluttajan käyttäytymismalleja. Teknologian avulla pystytään nykyään myös ennustavaan algoritmeihin big datan avulla. (Hiltunen 2017, 15–16, 20.)

Organisaatioilla on käytössä hyvin erilaisia tiedonlähteitä. On asiakasjärjestelmät, omien työssä käytettävien järjestelmien tuottamat tiedot (esimerkiksi tuotantojärjestelmät), henkilöstöhallinnon ja talouden järjestelmät. Monet yritykset ja organisaatiot lisäksi mittaavat henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyttä. Olen tavannut satoja yrityspäittäjiä ja yleinen huomio on ollut, ettei asiakkuuksien muissa järjestelmissä olevia tietoja oteta huomioon palautekyselyjä tehtäessä. Lisäksi palautetta kerätään historiallisesta näkökulmasta, mitä viimeisen vuoden tai kahden aikana on tapahtunut.

Palautekyselyjä käytetään harvemmin ajantasaisen tiedon keräämiseksi. Esimerkiksi projektin aikana voidaan mitata eri nivelkohdissa asiakastyytyväisyyttä. Kysely voidaan lähettää heti projektin käynnistyksen jälkeen ja itse tuotteen toimituksen jälkeen. Näin voidaan parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta projektin kokonaislaatua. Kysely ei itsessään paranna merkittävästi asiakaskokemusta vaan sen avulla pystytään puuttumaan ongelmatilanteisiin tai saamaan onnistumiskokemukset esiin. Kyselyssä voidaan pyytää palautetta esimerkiksi yhteyshenkilön kyvystä palvella. Näin ollen palautteen avulla pystytään vaikuttamaan yhteyshenkilön ammatilliseen kehittymiseen. Onnistumisten jakaminen, hyvien mallien kerääminen ja läpinäkyvyyden lisääminen on helpompaa. Palautteen

saamisella on myös vaikutusta työntekijän motivaation lisääntymiseen (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 54).

Ajantasaisuuden lisäksi yrityksille ja organisaatioille tuo mahdollisesti merkittävän lisän, mikäli organisaatiossa oleva tieto yhdistetään kyselytietoon. Esimerkki organisaatiossa olevasta tiedosta on asiakasluokitus (A, B, C) tai yllä mainittu yhteyshenkilö. Näin on mahdollista ennustaa entistä paremmin asiakaskäyttäytymistä tai suunnittelemaan eri asiakassegmenteille tehtäviä toimenpiteitä.

Organisaatioissa on myös hiljaista tietoa, johon kuuluu työntekijöiden osaaminen, ammattitaito ja tietämys. Osaamisen näkyväksi saaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi nykytilakartoituksen avulla. Osaamisen jakaminen on mahdollista myös dialogin avulla. Tiedon jakaminen luo yhteisöllisyyttä, ja sitoutuneisuutta työhön. Entisaikainen malli, jossa tiedon jakaminen merkitsi vallan menetystä, on historiaa. (Virtainlahti 2009, 110–111, 151–152.)

Tiedolla johtamiseen liittyy siis vahvasti läpinäkyvyys. Jotta pystytään saavuttamaan organisaatio, jossa ihmiset toimivat itseohjautuvasti, on tiedon oltava avointa, läpinäkyvää ja saavutettavissa. Se on nykyaikaisen, itseohjautuvan organisaation elinehto. Tiedon ollessa läpinäkyvää työntekijät pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla luomaan tilannekuvan kokonaisuudesta. Näin kyetään tekemään päätöksiä nopeasti eri puolilla organisaatiota ja organisaatio voi kehittyä. Tiedon täytyy olla myös siinä muodossa, jossa sitä käyttävät ihmiset tiedon ymmärtävät. Näin ollen on panostettava tiedon tarkoituksenmukaiseen visualisointiin. Tiedolla johtamisessa tarvitaan apua myös fokusointiin. Työntekijöiden on kyettävä valitsemaan ne tiedonlähteet, jotka ovat heidän työnsä kannalta merkittäviä. (Martela & Jarenko 2017b, 320–321.)

Tässä opinnäytteessä käsitelty työotteen muutos liittyy hyvin vahvasti henkilöstöjohtamiseen. Valmentavan työotteen yksi ensimmäisistä askeleista muutoksen osalta on tuoda esiin tämän hetkinen tilanne. Siihen voidaan käyttää apuna erilaisia kyselytutkimuksia, kuten henkilöstötutkimus. Näin saadaan esille muutostarve ja pystytään näyttämään selkeästi kohdat, mitä muutosta tarvitaan. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 331.)

Tiedon avoimuuden lisääminen on myös mahdollistanut kansalaisten itseorganisoitumisen. Internet on mullistanut tiedonjakamisen, sisällöntuottamisen ja soveltamisen. (Martela & Jarenko 2017b, 324.) Tampereella kaupunki on avannut esimerkiksi linja-autoliikenteen aikatauluihin ja linja-autojen sijaintiin liittyvän datan, jota hyödyntämällä kansalaiset ovat luoneet omia kännykkäsovelluksia. Olen itse ollut seuraamassa internetissä streemattua suoraa istuntoa, jossa Helsingin kaupunginvaltuutetut keskustelivat paperittomien asemasta Suomessa. Samalla luin viestittelyä some-kanavassa, jossa valtuutettu keskusteli paperittomien kanssa sekä työtä että vapaaehtoistyötä tekevien kanssa. Somessa käydyn keskustelun pohjalta valtuutettu pystyi puuttumaan istunnossa käytyyn keskusteluun kentältä saadun tiedon avulla. Tämä ei olisi ollut mahdollista, ellei tiedonjakamisen kanavia ja saatavilla olevaa tietoa olisi mietitty uudelleen.

Tiedon läpinäkyvyys ja jakaminen liittyy myös kulttuuriin. Kun työntekijät voivat olettaa kaiken tiedon olevan saatavilla, se madaltaa ”virallisten toimijoiden” mandaattia ja mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden. (Martela & Jarenko 2017b, 324.)

### 3 TAMPEREEN SEURAKUNTIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS

Megatrendit ovat muutossuuntauksia, jotka vaikuttavat paikallisesti, että globaalisti. Ne määrittelevät nykyisyyden ja johdattelevat tulevaisuuteen. Halusimme tai emme, ne vaikuttavat sekä henkilöiden tapaan elää että organisaatioiden johtamistapaan. Megatrendit ovat: väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen, digitalisaatio ja teknologian kehitys. (Hiltunen 2017, 37.) Maailma tulee lähemmäksi monella eri tapaa, isot kasvukeskukset kasvavat kasvamistaan, väestön ikääntymisellä on yhteiskuntaan monenlaisia muutostarpeita muun muassa palveluntarpeen lisääntyminen, eriarvoisuuden lisääntymisen merkitys seurakunnille, digitalisaation mahdollistaminen työn vaikuttavuuden kasvamiselle. Myös yksinäisyyden lisääntyminen tuo haasteita. Megatrendit vaikuttavat sekä toimintaympäristön muutokseen, että toimintakulttuurin muutokseen. Neurotieteellisen tutkimuksen perusteella toimintakulttuuri muuttuu käyttäytymisen kautta. Eli organisaation sisällä lähdetään tekemään uudenlaisia asioita tavalla, joita niitä ei ole aiemmin tehty. Toiminta lähtee ruohonjuuritasolta. (Kirkkohallitus 2016, 40.)

Toimintaympäristön muutoksen vuoksi työntekijöiden näkökulma vahvistuu ja valta on jopa siirtymässä työnantajilta työntekijöille. Kilpailu työpaikoista tulee tulevaisuudessa olemaan kovaa. Työntekijät ovat entistä valmiimpia tekemään määrällisesti enemmän työtä ja enemmän työtunteja. Tämä asettaa vaatimuksia myös työnantajille, täytyy pystyä tarjoamaan mielekäs työpaikka. (Kirkkohallitus 2016, 38.) Yhteiskunnallinen tilanne haastaa organisaatiot myös muutosvalmiuteen, strategiseen ajatteluun, yhteiseen toimintakulttuuriin ja kykyyn reagoida nopeasti. Kun päätettävät asiat ovat entistä monimutkaisempia ja vaikeammin hahmotettavia, on kyettävä muuttamaan toimintatapoja. (Sydänmaalakka 2015, 94.) Toisaalta myös kansalaiskenttä on muutoksessa. Kirkko mielletään yhteiskunnalliseksi organisaatioksi, mutta samalla se on saanut entistä yrityksen omaisia piirteitä. Mikäli seurakunnan jäsen kokee, ettei hän saa ”rahoilleen vastinetta”, hän

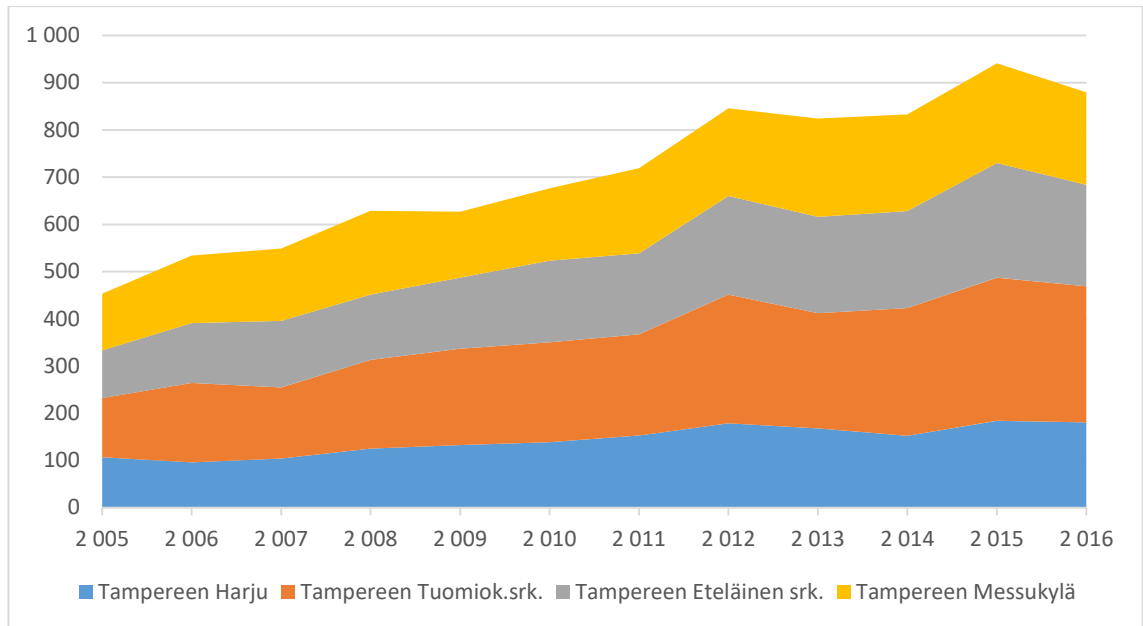


voi erota kirkosta. Näin ollen kirkolla tulee olla valmiuksia kuunnella seurakuntalaisen mielipidettä, miten hän haluaa olla kristitty. (Kirkkohallitus 2016, 23–24.) Seurakuntalaisten arki on myös muuttunut, ihmisten elämänrytmi on sirpaloitunut ja elämä on kiireen värittämää. Toisaalta, yksinäisten määrä kasvaa huomattavasti (Kirkkohallitus 2016, 21). Jäsen360-tutkimuksen perusteella vuorovaikutus ja kosketuspinta seurakunnan kanssa vähenee jatkuvasti. Perinteet ovat nykyihmisillä aivan erilaisia mitä sukupolvi sitten. (Insight360 i.a.)

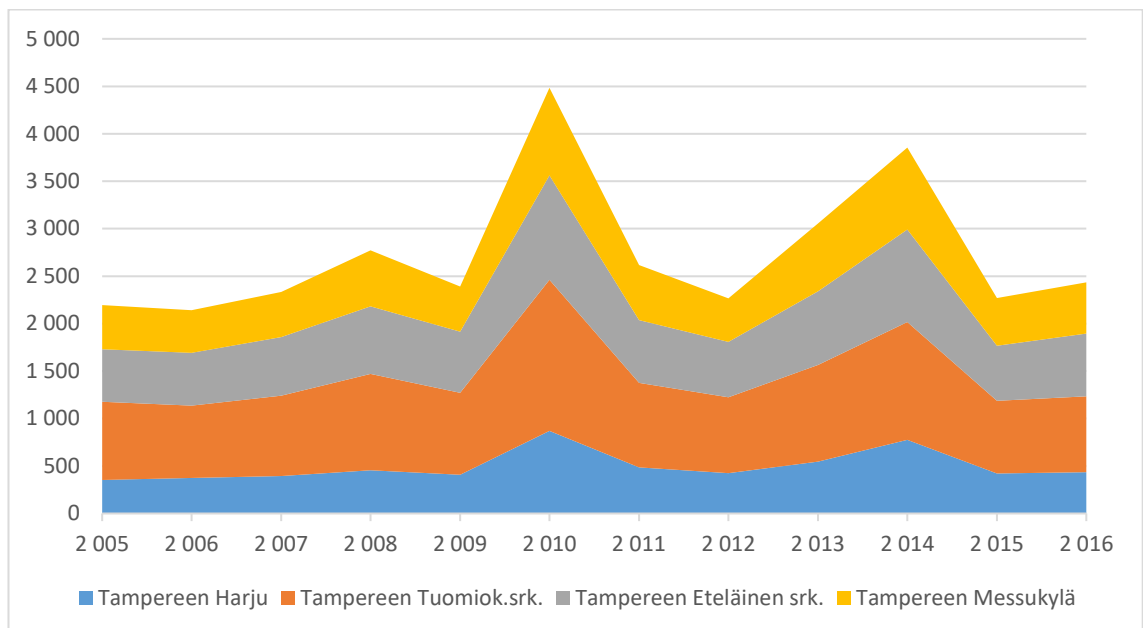
Tampere on muuttovoittoinen kaupunki ja sen väestö kasvaa tasaisesti. Arvioidaan, että seuraavan 20 vuoden aikana väestö kasvaa 18 prosenttia. Tampereella asuu paljon nuoria aikuisia ja suhteellinen osuus eläkeläisistä on kasvussa. Vieraskielisten määrä on kasvanut nopeasti, ollen vuonna 2016 seitsemän (7) prosenttia. (Tampereen kaupunki 2017.)

Tampereen seurakuntayhtymään kuuluu viisi seurakuntaa: Eteläinen seurakunta, Harjun seurakunta, Messukylän seurakunta, Tuomiokirkkoseurakunta ja Tampereen ruotsalainen seurakunta (Tampereen ev.lut seurakunnat, i.a). Tampereen seurakuntayhtymä kuuluu Tampereen hiippakuntaan.

Tampereen seurakuntayhtymän jäsenmäärä suhteutettuna kaupungin väkilukuun on 63,9. Kirkosta eronneiden määrä (KUVIO 2) on suurempi, mitä siihen liittyvien (KUVIO 1). Tampereella kastettujen osuus syntyneistä on 61,1 %, laskeutuainen sekä. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2016a; Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2016b, 2). Suunta on samanlainen koko Suomessa, eikä näin ollen ole vain Tampereen ilmiö (Kirkkohallitus 2016, 17.)



KUVIO 1. Tampereen seurakunnat, kirkkoon liittyneet (pl. ruotsink. seurakunta)



KUVIO 2. Tampereen seurakunnat, kirkosta eronneet (pl. ruotsink.seurakunta)

Vuoteen 2014 asti Tampereen seurakunnat olivat 11 erillistä seurakuntaa. Vuonna 2014 seurakuntien määrää vähennettiin niin, että jäljelle jäi viisi seurakuntaa. (Tampereen seurakunnat 2015.) Johtamisen näkökulmasta vallan keskittyminen uusien seurakuntien johtoon haluttiin pysäyttää yhteisöpajojen avulla. Lähikirkon toimijuutta haluttiin vahvistaa. Lisäksi toivottiin muutosta työalakeskityneeseen sekä organisaatiosta lähtöisin tehtävään työhön. Lähikirkolle haluttiin

luoda sellaista toimintaa, joka olisi alueen yhteisöstä lähtöisin. Toisaalta haluttiin myös lisätä uudenlaista tapaa tehdä työtä, jossa työntekijä toimii enemmän valmentajana, kuin toiminnan toteuttajana (Pia Korri, Hanne von Weissenberg, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2018.)

Jäsenlähtöinen toimintatapa on Tampereen seurakuntien strategiassa. Toimintatajatus on: Lähelle ihmistä - lähellä Jumalaa. Ymmärtämällä seurakuntalaisen elämää, toiveita ja tarpeita, pystytään paremmin muuttamaan toimintaa vuorovaikutteisemmaksi. Näin seurakunta voi tarjota tamperelaiselle tavan olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla. (Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä i.a..) Tampereen seurakuntien yksi tavoitteista on myös yhteisöjen rakentaminen. Tällä hetkellä läpi koko Tampereen seurakunnan eri toimintasuunnitelmista löytyy yhteisöjen rakentaminen, johon myös olennaisesti kuuluu vapaaehtoisten toimijuuden mahdollistaminen. (Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä 2016.)

#### 4 YHTEISÖNRAKENTAMISTA CABLE-MENETELMÄLLÄ

Tampereen seurakuntayhtymälle toteutettiin valmennus käyttäen CABLE-yhteisöyövalmennusmenetelmää. CABLE tulee sanoista Community Action Based Learning for Empowerment. (Kylmälä, Rinta-Panttila & Korhonen 2011, 3). CABLE-valmennus on erityisesti suunnattu yhteisönrakentamisen menetelmäksi. Yhteisöllisiä menetelmiä on alettu käyttämään ensimmäisiä kertoja Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella settlementiliikkeessä. Englannissa työtä kehitettiin edelleen mielenterveystyössä vuodesta 1942 alkaen. Suomessa yhteisöllisyyden juuret ovat settlementiliikkeessä ja diakoniatyössä, mutta täällä yleisempää ovat olleet muut kuin yhteisölliset tavat, kuten yksilötyö. (Helsingin Diakonissalaitos i.a..)

Yhteisövalmennuksessa tavoitellaan yhteisen oppimisen tilaa, jossa oppiminen tapahtuu yhteisestä kokemuksesta ja jakamisesta. Asettumalla havainnoimaan tasavertaisena asioita, sekä omasta että muiden näkökulmasta, asetetaan itsemme ymmärtämään ja näin ollen oppimaan muiden kautta. Jakamalla ja keskustelemalla oppiminen on yhteistä. (Hooks 1994, 144.)

CABLE-valmennusta Suomessa on kehittänyt Helsingin Diakonissalaitos ja Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsingin Diakonissalaitos toteuttaa valmennusta käytännössä. (Kylmälä, Rinta-Panttila & Korhonen 2011, 3). Valmennusta on toteutettu muun muassa lähiötyössä ja kodittomien asumispalveluissa (Elenius 2011, 5).

CABLE-valmennuksen tarkoituksena on työn kokonaisvaltainen reflektointi, toimintatapojen kehittäminen ja yhteisövalmentamisen valmiuksien lisääminen. Oppiminen tapahtuu kokemuksellisesti. Valmennus on kehitetty siten, että jokaisen osallistujan omalla persoonalla ja kokemuksella on vaikutusta. CABLE-valmennuksessa havainnoidaan ympäristöä, ja sillä on merkittävä vaikutus oppimisprosessiin. Prosessissa rooleilla (kuten asiantuntija, asiakas) ei ole enää niin merkitystä, vaan dialogi ja havainnointi ovat keskiössä. (Kylmälä, Rinta-Panttila & Korhonen 2011, 6.) Ylipäätään oppivan yhteisön rakentamiseen kuuluu dialogiosaaaminen. Sosiaaliset tilanteet, kielellinen taitavuus ja ylipäätään dialogisuus voivat

olla haastavia nyky-ympäristössä. (Aarnio 2012, 41–43.) CABLE-valmennus perustuu pitkälti dialogisuuden harjoitteluun, havainnoinnin ja olemassa olevan tiedon yhdistämiseen.

Valmennuskertoja varten on luotava turvallinen ympäristö, oppiminen on mahdollista. Luottamuksellisessa ja turvallisessa ympäristössä omista ajatuksista, tunteista ja kehittämisenkohteista on helppo kertoa (Aarnio 2012, 44).

CABLE-valmennus koostuu viidestä valmennuskerrasta: 1) In, 2) In&Out, 3) Out&Exposure, 4) Action, 5) Change (Helsingin Diakonissalaitos i.a2). Kuvaan alla lyhyesti kunkin vaiheen sisällön.

#### In

In-vaihe on omaelämäkerrallinen, jossa pohditaan kysymyksiä: mistä minä tulen ja mikä minua kannattelee? Mitä arvoni ovat ja mistä ne periytyvät? Tutkimalla omaa menneisyyttään ja tämänhetkistä tilannettaan osallistuja selkiyttää omia taustojaan ja pystyy löytämään motiiveja elämälleen tai työlleen. (Kylmälä 2014, 12–13.)

#### In&Out

In&Out -vaiheessa käydään läpi sukupolvityöskentelyä. Valmennukseen osallistuvilla on varhaisaikuisuuden vaiheessa koettu, osallistujia yhdistävä sukupolvi-kokemus. Sukupolvet voidaan jakaa vuosikymmenten mukaan. Työskentelyssä osallistujat pohtivat sekä oman kokemustaan, että yhteiskunnallista tilannetta. (Kylmälä 2014, 14.)

#### Out&Exposure

Out&Exposure, eli havainnointivaiheessa käännetään huomio vielä enemmän ympäröivään yhteiskuntaan. Osallistujat astuvat ulos lähiympäristöön havainnoimaan ja tarkkailemaan millainen se on ja mitä siellä tapahtuu. Havainnoinnista tehdään kenttäpäiväkirjaa. Näin mahdollistetaan ihmisten valottuminen niille tilanteille ja ihmisille, joita heidän ympäristössään on. Pienet keskustelut ja tarkkaavainen huomiointi avaavat ymmärrystä muiden ihmisten todellisuudelle. (Kylmälä 2014, 15.)

Näistä havainnoinneista koostetaan oman valmennusryhmän kanssa sosiaalinen analyysi käyttäen avuksi muita saatavilla olevia tietolähteitä ja yhteistä kokemusta havainnoinnista. Näin luodaan kokemuksellisuuteen perustuva todellisuus, jossa ammattilainen joutuu hylkäämään niin kutsutun todisteisiin perustuvan ajattelutavan. (Kylmälä 2014, 16.)

#### Action ja change

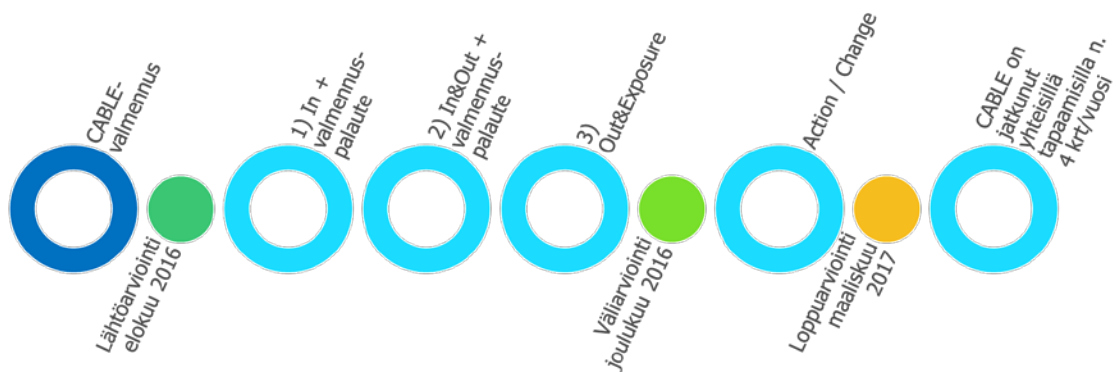
Action-vaiheessa toteutetaan ilmiö, joka on noussut yhteisen työskentelyn tulokseksi. Ilmiöllä ei sinänsä ole rajoitteita, mikä se voisi olla. Sen täytyy nousta niistä ihmisistä ja heidän tilanteistaan sekä havainnoinnista. Change-vaiheessa juurrutetaan ilmiö tai toiminta tarvittaessa organisaation toimintatavaksi. Tämä on osoittautunut haastavaksi osuudeksi CABLE-valmennusta. Aiemmistä kokemuksista kuitenkin CABLE-valmennus on onnistunut siinä, että se tuo esille niiden äänen, joka jää yleensä kuulematta. (Kylmälä 2014, 20, 22).

Tampereella CABLE-valmennus alkoi elokuussa 2016, jonka jälkeen kolme valmennusta ja havainnointivaihe. Neljäs valmennuskerta oli maaliskuussa 2017. Valmennuksen toteutti käytännössä Helsingin Diakonissalaitos ja toteutusta ohjasi ohjausryhmä, jossa oli jäseniä Tampereen seurakuntayhtymästä, Tampereen hiippakunnasta, Diakonia-ammattikorkeakoulusta ja Martinus-säätiöstä.

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Kirkon toimintaympäristön muutos, yhteisöjen rakentamisen tahto ja halu kasvat-  
taa vapaaehtoisten toimijuutta synnytti tarpeen tuoda uudenlaista yhteisöllisyyttä  
ja uusi ammatillinen toimintatapa Tampereen seurakuntayhtymään. Yhteistyönä  
Tampereen hiippakunnan, Helsingin Diakonissalaitoksen ja Diakonia-ammatti-  
korkeakoulun kanssa Tampereen seurakuntayhtymä päätti toteuttaa kahdeksan  
yhteisöpajaa eri puolilla Tamperetta. Yhteisöpajojen toteutus käynnistettiin Yhteisö-  
nrakentaja-koulutuksella, johon kutsuttiin sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia.  
Koulutusmetodina käytettiin CABLE-valmennusta. Menetelmästä käytetään jos-  
kus myös kansanomaista nimeä Kaapeli. Yhteisöpajaprojekti on ajoitettu vuosille  
2016–2018 ja sitä ohjaa ohjausryhmä. CABLE-valmennuksessa

CABLE-valmennus koostui neljästä eri tapaamisesta sekä havainnointikerrasta  
syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana. Opinnäytteen kannalta oleellista tietoa ha-  
ettiin lähettämällä kolmen laajempaa kyselyä valmennukseen osallistuneille. Sen  
lisäksi kutakin valmennuskertaa arvioitiin valmennuksen onnistumisen näkökul-  
masta. (KUVIO 3.)



KUVIO 3. Prosessin kuvaus

Tiedolla johtaminen, eli tutkimuksen toteuttaminen jokaisen valmennuskerran jälkeen ja aivan valmennuksen aluksi sekä päätteeksi oli Tampereen seurakunnille uutta. Näin oli mahdollista kokeilla, olisiko valmennus vaikuttavampi, mikäli tietoa olisi saatavilla läpi prosessin.

Tampereen seurakuntien yhteisöpajat olivat seuraavat:

**Tampereen tuomiokirkkoseurakunnasta:**

- 1) Aleksanterin kirkko
- 2) Kaupin vastaanottokeskus
- 3) Lasten katedraali

**Eteläisestä seurakunnasta:**

- 4) Vuores
- 5) Hervannassa oleva TEKO-hanke

**Harjun seurakunnasta:**

- 6) Lielahden alue
- 7) Pispalan alue

**Messukylän seurakunnasta:**

- 8) Linnainmaan seurakuntakodin Linnainmaa-hanke yhdessä nuorisotyön kanssa.

Kullekin yhteisöpajalle nimettiin vetäjä ja lisäksi he saivat Tampereen seurakuntayhtymältä tai Tampereen hiippakunnalta oman sparraajan. CABLE-valmennukseen osallistui tiiminvetäjä, tiimiläisiä sekä sparraajat.

Opinnäytteen tavoitteena oli tutkia, miten hyvin CABLE-valmennuksen tavoite toteutuu. Tampereen seurakunnat asetti CABLE-valmennukselle tavoitteeksi uuden ammatillisen toimintatavan kehittämisen ja vahvistamisen eli ammatillisen muutosprosessin. Sen alatavoitteet olivat sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen, moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia, yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi. Prosessin aikana huomattiin, ettei toista tavoitetta, uudenlaisen kansalaistoiminnan kehittämistä ja vahvistamista paikallisyhteisöissä, voinut tutkia. Tämä siitä syystä, ettei se lyhyen valmennuksen aikana voi toteutua. Kyselyiden avulla halusin myös tuottaa kokemuksen siitä, miten jatkuvan kyselytiedon avulla mahdollistetaan



projektin parempi johtaminen, vaikka se ei varsinaisesti ollut opinnäytetyön tavoite.

## 6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA, TUTKIMUSAINEISTO JA SEN KÄSITTELY

Aineisto saatiin käyttäen kvantitatiivista lähestymistapaa. Näin voidaan saada kyselytieto käyttöön pian valmennuksen jälkeen, jotta sitä voidaan hyödyntää ennen seuraavaa valmennuskertaa. (Heikkilä 2014, 15). Usean tutkimuskerran avulla haluttiin tehdä näkyväksi mahdollinen työntekijän kokemuksen muutos CABLE-valmennuksessa ja millä tapaa valmennus varusti työntekijää käynnistämään yhteisöpajatoiminnan. On myös merkittävää huomata, että kyselyt lähetettiin hyvin lähellä valmennuskertoja, joten kokemus on tuolloin vastaajilla tuore. Tutkimusmenetelmänä oli empiirinen tutkimus, jolloin valmennukseen osallistuvat pääsevät kertomaan kokemuksiaan ja odotuksiaan valmennuksen yhteydessä.

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena, aktivointikeinona käytettiin sähköpostitse lähetettäviä muistutuksia ja tekstiviestejä. Näin saatiin luotettavalla tavalla kerättyä vastaajilta kokemuksellista tietoa valmennuksesta. Tutkimusalustana käytin Webropol-tutkimusjärjestelmää ja tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetettävän linkin kautta internetlomakkeella. Näin mahdollistettiin vastaajien valinta sopivan vastaamisajan valitsemiseksi. Lomakkeen ulkonäkö vaikuttaa siihen, päättääkö vastaaja vastata kyselyyn (Heikkilä 2014, 46). Lomake pyrittiin visuaalisesti tekemään erittäin lähestyttäväksi taustakuvan ja toiminnallisuuksien osalta. Vastaaminen onnistui luontevasti sekä mobiilisti (kännykällä tai tabletilla) että tietokoneen kautta, sillä lomake skaalautui automaattisesti käytettyyn välineeseen sopivalla tavalla.

Lisäksi suunnittelussa käytettiin Heikkilän (2014, 47) suosittamia hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä:

- Se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen.
- Teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu.
- Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset.
- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan.
- Kysymykset etenevät loogisesti.
- Kysymykset on numeroitu juoksevasti.
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla voi olla selkeät otsikot.

- Alussa on helppoja kysymyksiä.
- Kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus.
- Lomake ei ole liian pitkä.
- Lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi.
- Lomake on esitestattu.
- Se on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla.

Lisäksi saatekirje oli laadittu niin, että siinä kävi selkeästi esille se, kuka tutkimuksen toteuttaa ja miksi se tehdään. Saatteella kävi ilmi mihin mennessä vastauksia toivottiin, keskimääräinen lomakkeen vastausaika ja vastausten anonyymisyys. Kirjoitusasu oli laadittu vastaajalle houkuttelevaksi.

Kysely lähetettiin noin 30 hengelle jokainen tutkimuskerta eli kaikille kyseessä olevassa valmennuksessa mukana olleille. Vastausprosentti oli noin 70 kullakin kyselykerralla. Aineisto kerättiin yhteensä viitenä eri kertana elokuun 2016 ja huhtikuun 2017 välisenä aikana. Näistä kolme kertaa sisälsi kattavamman määrän kriteerejä ja kaksi tutkimuskertaa keskittyi vain valmennuksen lyhyeen arviointiin. Ensimmäinen lähtötasokysely (Liite 1) lähetettiin jo ennen ensimmäistä valmennusta. Toinen kattavampi väliarviokysely (Liite 2) oli valmennuksen puolen välin jälkeen ja viimeinen loppuarvio (Liite 3) viimeisen valmennuskerran jälkeen. Aineiston luotettavuuden vuoksi tutkimukseen pystyi vastaamaan nimettömänä ja vastaaja-aktiivisuutta pyrittiin lisäämään kannustamalla vastaajia vastaamaan valmennusten aikana. Tutkimussisältöjä suunniteltiin yhdessä CABLE-valmennuksesta vastanneen tiimin kanssa, johon kuului jäseniä sekä Helsingin Diakonissalaitokselta, Tampereen hiippakunnasta että Tampereen seurakuntayhtymästä. Tutkimuslomakkeella CABLE-valmennuksesta käytettiin termiä kaapeli-valmennus. Vuonna 2017 Helsingin Diakonissalaitos otti käyttöönsä termin CABLE-valmennus, jota tässä opinnäytetyössä olen myös päättänyt käyttää.

Tutkimus lähetettiin sparraajille, vastuuvetäjille ja tiimiläisille. Tässä aineistossa kuitenkin käsittelemme vain tiiminvetäjien ja tiimiläisten vastauksia. Kaikki sparraajat eivät osallistuneet valmennuksiin ja heidän kokemuksensa eroaa muista vastaajaryhmistä.

Tutkimussisällöt jaettiin seuraaviin kokonaisuuksiin: yhteisöpajatoiminnan vaikuttavuus ja tavoitteet, viestintä, motivaatio/motivointi ja muutosprosessi. Lisäksi

jokaisesta valmennuskerrasta pyydettiin palautetta muutamalla täsmäkriteerillä. Lomakkeesta ei tehty pitkää, jotta vastaajien mielenkiinto säilyisi ja vastaukset olisivat luotettavia. Pääosin lomakkeiden kysymykset olivat asteikkollisia monivalintakysymyksiä, joiden lisäksi täydentämässä oli muutamia avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytettiin lomakkeen eri vaiheissa syventämään asteikkollista tietoa. Tärkeitä kysymyksiä suositellaan kysyttävän ensimmäisenä, jolloin vastaaja harkitsee pidempään (Heikkilä 2014, 46). Alkuun sijoitettiin muutama avoin kysymys, jotta kokemuksia saatiin spontaanisti, ilman mahdollisesti johdatteluvaa monivalintakysymystä. Osa kysymyksistä esitettiin vain vetäjille ja osa vain tiimiläisille. Jako toteutettiin tutkimustyökalulla niin, että vastaajalle tuli vastaajaryhmän mukaiset kysymykset.

Tutkimuksen asteikkona käytin Likertin asteikkoa. Se on hyvä kuvaamaan mielihyvää (Heikkilä 2014, 51). Tutkimuksessa arvioitiin kunkin kriteerin tärkeyttä asteikolla 1–5, jossa 1 on ”ei lainkaan tärkeä” ja 5 on ”erittäin tärkeä”. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin kriteerin paikkansapitävyyttä samalla asteikolla, jossa 1 on ”ei pidä lainkaan paikkaansa” ja 5 on ”pitää erittäin hyvin paikkaansa”.

Lisäksi erityisesti tutkimuksen loppuarvioinnissa käytettiin monivalintakysymyksiä, jotka liittyivät valmennuksen suositteluun ja oman seurakunnan kehittymiseen valmennuksen kautta. Lisäksi avoimena kysymyksenä pyydettiin arvioimaan omaa ammatillista kehittymistä, oman työotteen kehittymistä, valmennuksen onnistumista kokonaisuutena ja mitä tekisi toisin eli kehittämiskohteet.

Tutkimustuloksista tehtiin erilliset tulosraportit jokaisen kyselykerran jälkeen. Raportit noudattelivat lyhyttä kyselyraportin mallia, jossa alussa oli kyselyn päätulokset tiivistelmänä ja sen jälkeen kyselyn kaikki tulokset graafeina ja avoimet palautteet sellaisenaan. Koin, että näin jokainen raporttia hyödyntävä voi lukea tuloksia siitä näkökulmasta, joka hänelle on tärkeä. Tämän opinnäytteen tulosluokun olen valinnut tutkimuksen tavoitteisiin liittyvät tulokset. Osa tarkemmista tuloksista jää opinnäytetyön ulkopuolelle. En ole esimerkiksi käsitellyt väliarvioinnin tuloksia omana kokonaisuutenaan ja osa avoimesta palautteesta on jätetty pois. Sen lisäksi yksittäisten valmennusten tulosarvioinnit ovat taulukkotasolla, eli en

ole tarkemmin käynyt niitä läpi tässä opinnäytetyössä. Avoimen palautteen analysoinnin osalta olen käyttänyt metodina teemoittelua, eli niputtanut avoimessa palautteessa mainittuja aiheita eri teemojen alle.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteiden ja erityisesti alatavoitteiden arviointitavan kuvaan seuraavissa neljässä taulukossa (TAULUKKO 2, TAULUKKO 3, TAULUKKO 4, TAULUKKO 5), jossa tutkittavat kriteerit on määritelty tavoitteen ja kunkin alatavoitteen alle. Tutkimustulokset olen avannut ilman alla kuvattua jaottelua, jotta vertailua muihin kriteereihin voidaan tehdä ja että lukijalle välittyisi kokonaiskuva tuloksista.

TAULUKKO 2. Tavoitteen arvioinnissa käytetyt tekijät.

### **TAVOITE: Uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen (ammatillinen muutosprosessi)**

- Alatavoitteiden tulokset
- Kokemus, kehittääkö oman yhteisöpajatiimin toiminta koko seurakunnan toimintaa
- Suosittelisiko valmennusta kollegoille
- Voiko valmennuksessa opittua hyödyntää omassa työssä
- Avoin palaute

TAULUKKO 3. Sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen – alatavoitteen arvioinnissa käytetyt tekijät.

### **1. alatavoite: Sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen**

- Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti
- Pystyn sietämään epävarmuutta
- Sitoudun jatkuvaan muutoksen prosessiin
- Ymmärrän, miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa

TAULUKKO 4. Moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia –alatavoitteen arvioinnissa käytetyt tekijät.

### 2. alatavoite: Moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia

- Kyky kytkeä yhteisöpajaan vapaaehtoisia
- Avoin palaute
- Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori)
- Toimintaympäristö: Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti
- Toimintaympäristö: Tavoitamme seurakunnassani tällä hetkellä riittävällä tasolla apua tarvitsevat

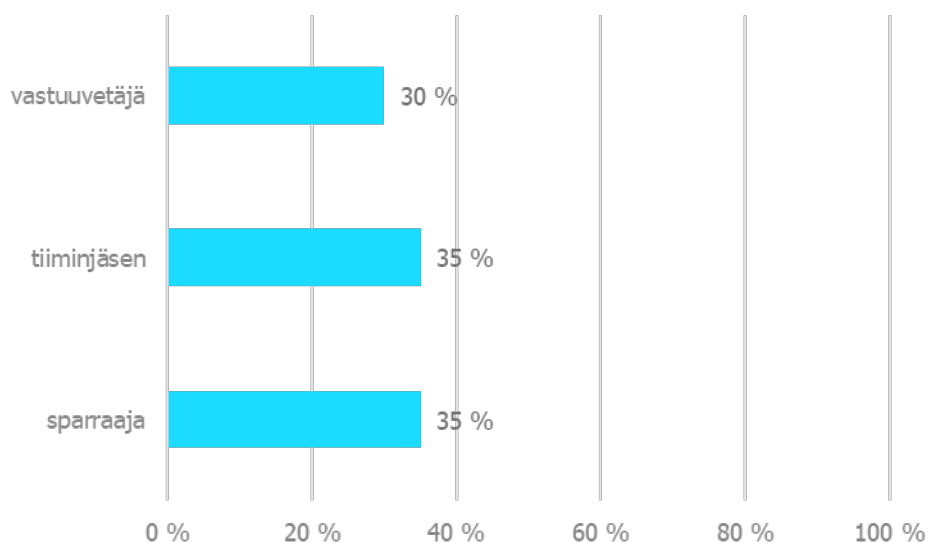
TAULUKKO 5. Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi

### 3. alatavoite: Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi

- Ymmärrän, miten voin hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia
- Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan
- Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti
- Ymmärrän, miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa
- Avoin palaute
- Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini
- Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani
- Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa

Tuloksissa käydään läpi lähtötasokysely (Liite 1), väliarviointikysely (Liite 2) ja loppuarviointi (Liite 3). Tuloksissa on myös nähtävillä valmennusten jälkeen tehdyt lyhyet kyselyt. Ensimmäinen lähtötasokysely toteutettiin ennen ensimmäistä valmennusta, starttihenkin jälkeen. Väliarviointi oli hieman valmennuksen puolivälin jälkeen. Loppuarviointi toteutettiin viimeisen valmennuksen jälkeen. Tuloksissa keskitytään erityisesti lähtötasokyselyn ja loppuarvioinnin väliseen vertailuun, jotta voidaan tarkastella muutosta.

Vastaajaryhmät tutkimuksessa olivat vastuuvetäjät, tiiminjäseneet ja sparraajat (KUVIO 4). Tämän opinnäytetyön tuloksissa käsitellään pääosin vastuuvetäjän ja tiiminjäsenten tuloksia. Sparraajat-vastaajaryhmä jätettiin pois suurimmasta osasta analyyseista, sillä heistä kaikki eivät osallistuneet koko valmennusprojektiin ja tarttumapinta käytäntöön oli osalla vastaajista ohuehko. Sparraajien vastaukset näkyvät kuitenkin alla olevassa kuvioissa (KUVIO 4 ja TAULUKKO 6) ja avoimen vastausten analysoinnissa.



KUVIO 4. Vastaajaryhmien jakauma, loppuarvio (n= 20). Tässä tuloksessa mukana sparraajat, muutoin sparraajien vastaukset ovat tuloksista otettu pois, avoimia vastauksia lukuun ottamatta.

TAULUKKO 6. Vastaajien lukumäärä vastaajaryhmittäin Tässä tuloksessa mukana sparraajat, muutoin ne on tuloksista otettu pois avoimia vastauksia lukuun ottamatta.

	N, maalis17	%, maalis17	N, joulu16	%, joulu16	N, syys16	%, syys16
vastuuvetäjä	6	30 %	5	25 %	5	26 %
tiiminjäsen	7	35 %	9	45 %	9	47 %
sparraaja	7	35 %	6	30 %	5	26 %



Vastaajilta kysyttiin lähtötasokyselyssä, mitä he odottavat CABLE-valmennukselta. Vastaajilla oli selkeä näkemys siitä, että valmennuksella olisi vaikutusta oman työtavan muutokseen. Myös sana ”uusi” esiintyi kymmenessä (10) palautteessa. Uusi yhdistettiin muun muassa sanoihin tapa tehdä työtä ja työväline.

Odotan oppivani uusia tapoja tehdä työtä ja toisaalta myös uutta itsestäni ihmisenä ja työntekijänä.

Odotan ymmärtäväni paremmin miten kaapeli voi muuttaa ammatillista ajattelua "asiantuntijasta" "mahdollistajaksi".

Uusia metodeja käytännön työhön, innostavaa ilmapiiriä, seurakuntakontekstin tuntevaa ja huomioivaa valmennusta.

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan, miten he toivoisivat, että yhteisöpajatoiminta muuttaisi seurakuntaa. Vastauksissa näkyi toive seurakuntalaisten aktiivisuuden ja osallisuuden vahvistumisesta.

Seurakuntalaisten aktiivisuus lisääntyy. Vapaaehtoisuutta tulee lisää.

Seurakuntalaisten valtaistaminen lisääntyy, löydämme ja opimme tavan elää Aleksanterin kirkon kansalaistalon visiota todeksi.

Yhteisöllisempään suuntaan. Vahvistusta seurakuntalaisten osallisuuteen osana seurakuntaa ja sen toimintaa.

Vastaajia pyydettiin myös ottamaan kantaa, miten kirkon missio näkyy yhteisöpajan toiminnassa. Vastauksissa ei ollut yhtenäistä linjaa tai selkeää yhtä tai kahta näkemystä. Vastaukset liittyivät seurakuntalaisiin ja heidän osallisuuteensa kirkossa.

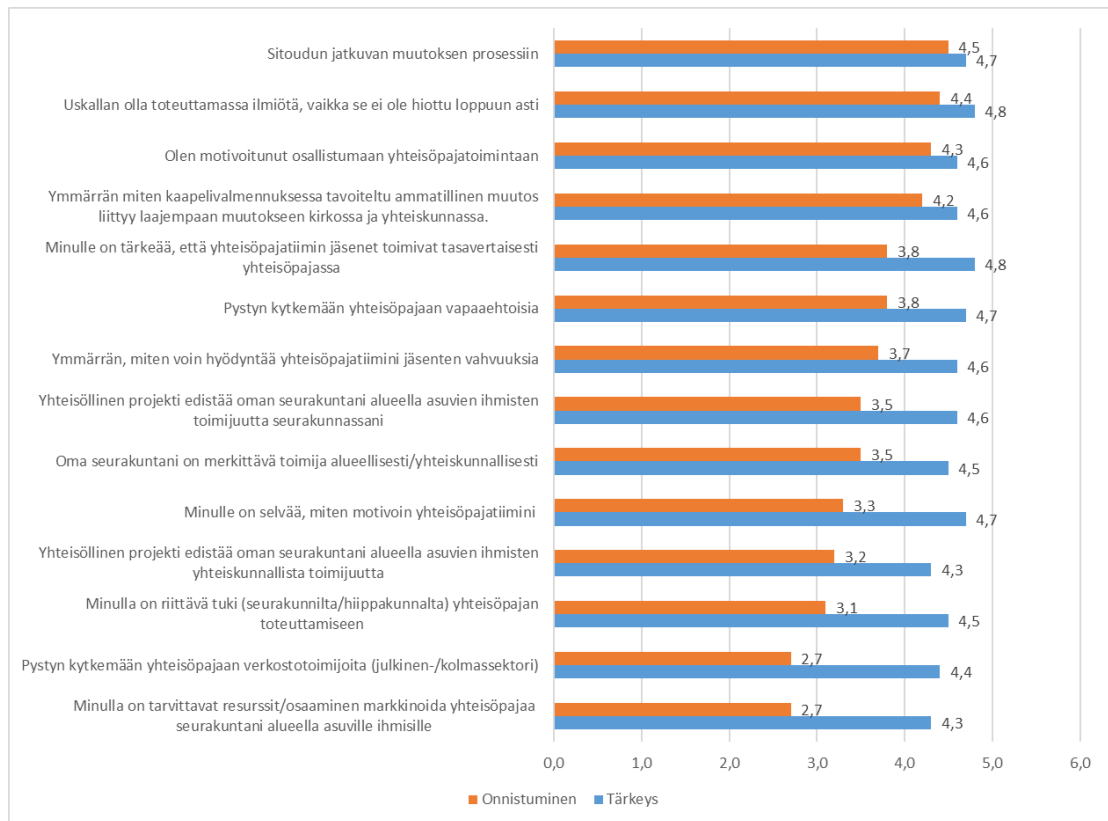
Tekemällä ihmiset sitoutuvat ja alkavat ajatella enemmän uskon asioita. Lähimmäisen rakkaus!

Rinnalla kulkemisena, taakkojen jakamisena, mahdollistajana...

Yhteisöpajassa kirkon missio näkyy toivottavasti ihmisten yhtäläisina, tasa-vertaisina toimintamahdollisuuksina. Jokaisella on tilaa ja paikka toimia, kysyjä ja lahjoja, joita hän voi antaa yhteiseen käyttöön. Samalla ihminen voi olla osa yhteisöä, aktiivinen toimija ja kokea merkityksellisyyttä elämässään.

Hyvä kysymys mieltää! Seurakunta on yhteisö. Yhteisöpajassa rakennetaan yhteisöä, nyt siis seurakuntaa ja seurakuntayhteyttä uudenlaisia välineitä käyttäen reilusti kristittyinä.

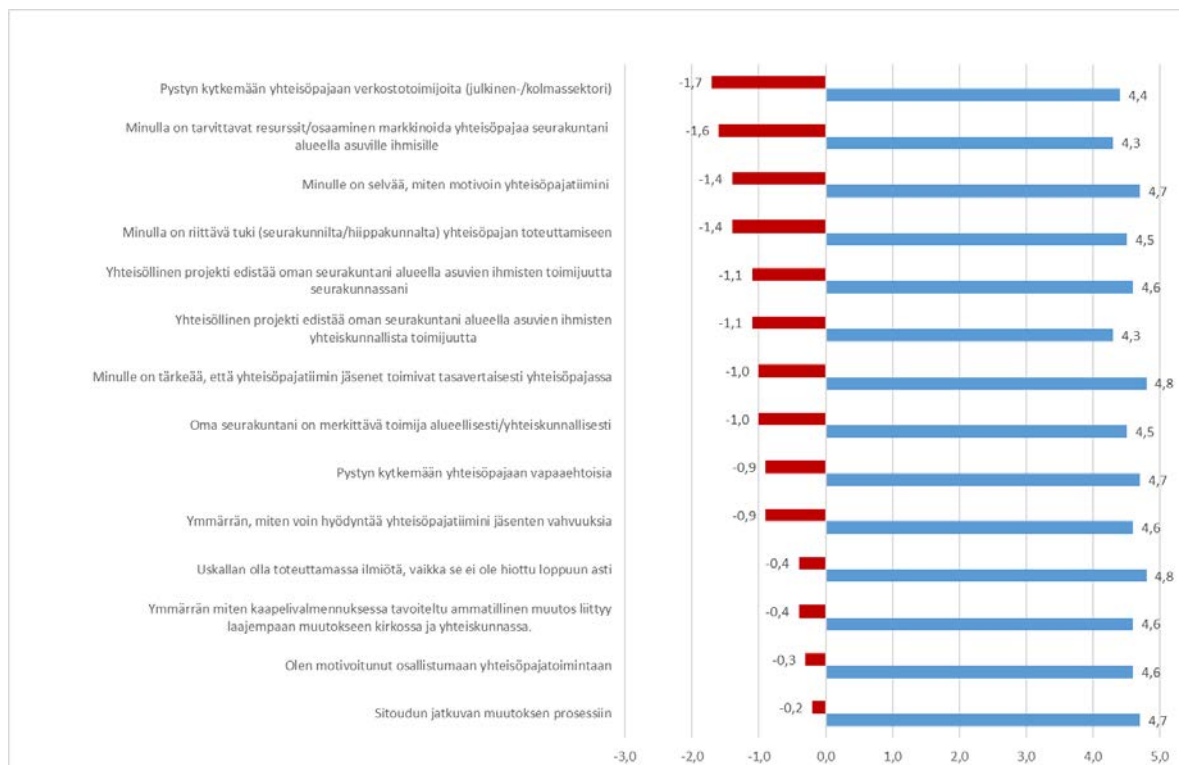
Jokaisessa kyselyssä pyydettiin arvioimaan eri kriteerien onnistumista ja sen tärkeyttä. Loppuarvioinnin kaikista onnistuneimmat kriteerit (KUVIO 5) olivat Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin -kriteeri ja Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti -kriteeri. Heikoimmat arviot annettiin Minulla on tarvittavat resurssit/osaaminen markkinoida yhteisöpajaa seurakuntani alueella asuville ihmisille -kriteerille ja pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita -kriteerille.



KUVIO 5. Loppuarvioinnin kriteerien tärkeys ja onnistuminen: Asteikot: Tärkeys: 1= ei lainkaan tärkeä tekijä...5= erittäin tärkeä tekijä, Onnistuminen: 1= ei pidä lainkaan paikkaansa...5= pitää erittäin hyvin paikkaansa

Tärkeimmäksi seikaksi(KUVIO 5) vastaajat kokivat loppuarvioinnissa, että he uskaltavat olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti ja yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa. Lisäksi tärkeäksi koettiin yhteisöpajatiimin motivoinnin selkeys, jatkuvaan muutokseen sitoutuminen ja vapaaehtoisten kytkeminen yhteisöpajaan.

Tuloksissa verrattiin onnistumisen ja merkityksen suhdetta (KUVIO 6). Analyysissä kuilu on onnistumisen suhde odotustasoon eli asian tärkeyteen. Mitä suurempi kuilu on, sitä kauempana se on odotustasosta. Toisaalta, mitä pienempi kuilu, sitä lähempänä ollaan odotustasoa. Kaikista suurin kuilu (-1,7) on kyvyssä kytkeä verkostotoimijoita ja yhteisöpajan markkinointiin liittyvissä resursseissa ja osaamisessa seurakunnan alueella. Pienimmät kuilut löytyvät sitoutuneisuudesta muutoksen prosessiin ja motivoituneisuudesta osallistua yhteisöpajatoimintaan.



KUVIO 6. Loppuarvioinnin kuiluanalyysi. Sininen: asian merkitys, punainen: kuilu. Kuilu = onnistuminen - merkitys, Onnistunut tekijä, kuilu < 0,5, Parantamisen vaara-tekijä, kuilu 0,5-0,99, Kriittinen tekijä, kuilu < -1,0

Verrattaessa lähtötasokyselyä loppuarviointiin (TAULUKKO 7), kokonaisuudessaan kriteerien onnistumiskeskisarvo parantui 0,2 yksikköä (lähtökysely: 3,5; loppuarviointi: 3,7). Kyselyn osa-alueista muutosprosessi ja viestintä kehittyi positiivisesti, yhteisöpajatoiminnan vaikuttavuus ja tavoitteet heikentyi hieman. Kriteeritasolla 9/14 kriteereistä, muutos oli positiivinen. Tulokset olivat parhaimmillaan joulukuun kyselyssä (kaikkien kriteereiden kokonaiskeskiarvo: 3,9), kun valmennus oli hieman yli puolivälin.

TAULUKKO 7. Kriteerien onnistumisarvosanojen kehitys lähtötasokyselystä loppuarviointiin. Kriteerien onnistumisarviot ja niiden muutos, (N, syys16=14; N, joului6=14; N, maalis 17=13)

Kriteerit	MUUTOS (syys16 -> maalis17)	Onnistu- minen, maalis17	Onnistu- minen, joului6	Onnistu- minen, syys16
<b>Yhteisöpajatoiminnan vaikuttavuus ja tavoitteet</b>				
Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti	-0,4	3,5	3,5	3,9
Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten yhteiskunnallista toimijuutta	0,1	3,2	3,6	3,1
Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani	-0,2	3,5	3,8	3,7
<b>KESKIARVO</b>	<b>-0,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>Viestintä</b>				
Minulla on tarvittavat resurssit/tieto kaapelivalmennuksesta viestimiseen tiimilleni (vetäjä)	0,2	2,8	3,6	2,6
Minulla on riittävä tuki (seurakunnilta/hiippakunnalta) yhteisöpajan toteuttamiseen (vetäjä)	0,4	3,0	3,3	2,6
Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori) (vetäjä)	-0,3	2,7	3,3	3,0
Pystyn kytkemään yhteisöpajaan vapaaehtoisia (vetäjä)	0,8	4,0	4,2	3,2
<b>KESKIARVO</b>	<b>0,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>
<b>Motivointi / Motivaatio</b>				
Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini (vetäjä)	-0,3	3,5	3,8	3,8
Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa	-0,2	3,8	4,2	4,0
Ymmärrän, miten voin hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia	0,5	3,7	4,0	3,2
Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan (tiimi)	0,4	4,3	4,6	3,9
<b>KESKIARVO</b>	<b>0,1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>
<b>Muutosprosessi</b>				
Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin	0,4	4,5	4,4	4,1
Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti	0,7	4,4	4,6	3,7
Ymmärrän miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa.	0,6	4,2	4,3	3,6
<b>KESKIARVO</b>	<b>0,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>
<b>KESKIARVO</b>	<b>0,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>

Suurin positiivinen muutos tuloksissa (TAULUKKO 8) liittyi yhteisöpajan kykyyn kytkeä yhteisöpajaan vapaaehtoisia ja uskalluksessa olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti. Myös ymmärrys ammatillisen muutoksen suhteesta laajempaan muutokseen kirkossa sekä yhteiskunnasta ja ymmärrys yhteisöpajatiimin jäsenten vahvuuden hyödyntämisessä tapahtui positiivista muutosta.

TAULUKKO 8. Kriteerien onnistumisarvosanojen kehitys lähtötasokyselystä loppuarviointiin, suurin positiivinen muutos (N, syys16=14; N, joului6=14; N, maaliii17=13)

Kriteerit	MUUTOS (syys16→ maaliii17)	Onnistu- minen, maaliii17	Onnistu- minen, joului6	Onnistu- -minen, syys16
Pystyn kytkemään yhteisöpajaan vapaaehtoisia (vetäjä)	0,8	4,0	4,2	3,2
Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti	0,7	4,4	4,6	3,7
Ymmärrän miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa.	0,6	4,2	4,3	3,6
Ymmärrän, miten voin hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia	0,5	3,7	4,0	3,2
Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin	0,4	4,5	4,4	4,1
Minulla on riittävä tuki (seurakunnilta/hiippakunnalta) yhteisöpajan toteuttamiseen (vetäjä)	0,4	3,0	3,3	2,6
Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan (tiimi)	0,4	4,3	4,6	3,9

Vertailtaessa lähtötasokyselyä loppuarviointiin (TAULUKKO 9), osa kriteereistä oli heikentynyt. Suurin negatiivinen muutos oli Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti -kriteerissä. Vetäjien arvio kyvyistään kytkeä verkostotoimijoita ja heidän käsityksensä siitä, miten motivoida oma yhteisöpajatiiminsä, oli heikentynyt. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani -kriteeri ja minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa -kriteeri oli myös heikentynyt.

TAULUKKO 9. Kriteerien onnistumisarvosanojen kehitys lähtötasokyselystä loppuarviointiin. Suurin negatiivinen muutos (N, syys16=14; N, joului6=14; N, maaliii17=13)

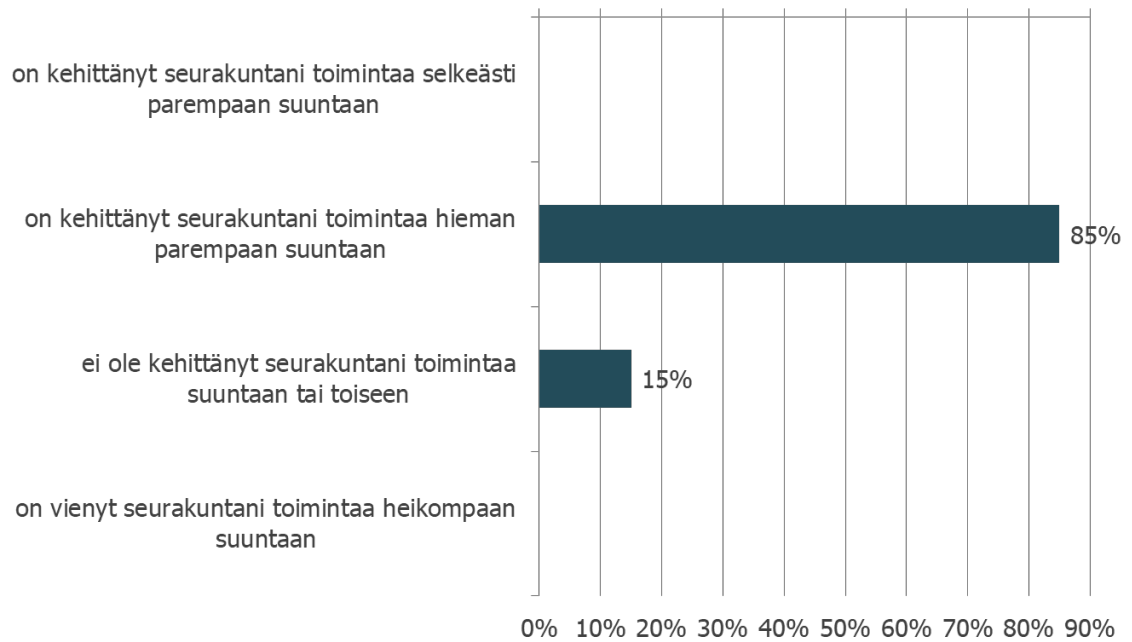
Kriteerit	MUUTOS (syys16→ maaliii17)	Onnistu- minen, maaliii17	Onnistu- minen, joului6	Onnistu- -minen, syys16
Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti	<b>-0,4</b>	3,5	3,5	3,9
Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori) (vetäjä)	<b>-0,3</b>	2,7	3,3	3,0
Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini (vetäjä)	<b>-0,3</b>	3,5	3,8	3,8
Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani	<b>-0,2</b>	3,5	3,8	3,7
Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa	<b>-0,2</b>	3,8	4,2	4,0

Laskettaessa kaikkien valmennusta arvioivien kriteerien keskiarvot neljältä eri tutkimuskerralta (TAULUKKO 10), valmennusta arvioitaessa parhaiten onnistunut oli Pystyn hyödyntämään opittua työssäni -kriteeri. Valmennuksen heikoiten onnistunut oli Minulla on riittävä materiaali kyseessä olevan valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa -kriteeri. Loppuarvioinnin yhteydessä pyydettiin vastajia arvioimaan koko CABLE-valmennusta. CABLE-valmennus sai kokonaiskeskiarvon 3,7.

TAULUKKO 10. Yksittäisten valmennusten arviointi, onnistuminen kyselyvaiheittain.

	1/2016	2/2016	3/2016	1/2017
Pystyn hyödyntämään opittua työssäni	3,9	4,2	4,3	4,2
Valmennuksen sisältö oli esitetty mielenkiintoisella tavalla	3,9	4,3	4,1	3,8
Minulla on riittävä <u>materiaali</u> kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa	3,1	3,7	3,8	3,5
Minulla on riittävä <u>osaaminen</u> kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa	3,7	3,9	4,0	3,7
<b>Kokonaisarvioni valmennukselle</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>
<b>Kokonaisarviosana koko kaapelivalmennukselle</b>				<b>3,7</b>

Kehitystä arvioitaessa (KUVIO 7), oman yhteisöpajani toiminta on kehittynyt hieman parempaan suuntaan 85%:n mielestä. 15 % kokee, ettei yhteisöpaja ole kehittänyt seurakuntani toimintaa suuntaan tai toiseen.



KUVIO 7. Loppuarvioinnissa pyydettiin arvioimaan, onko yhteisöpaja kehittänyt seurakunnan toimintaa. Oma yhteisöpajani toiminta...

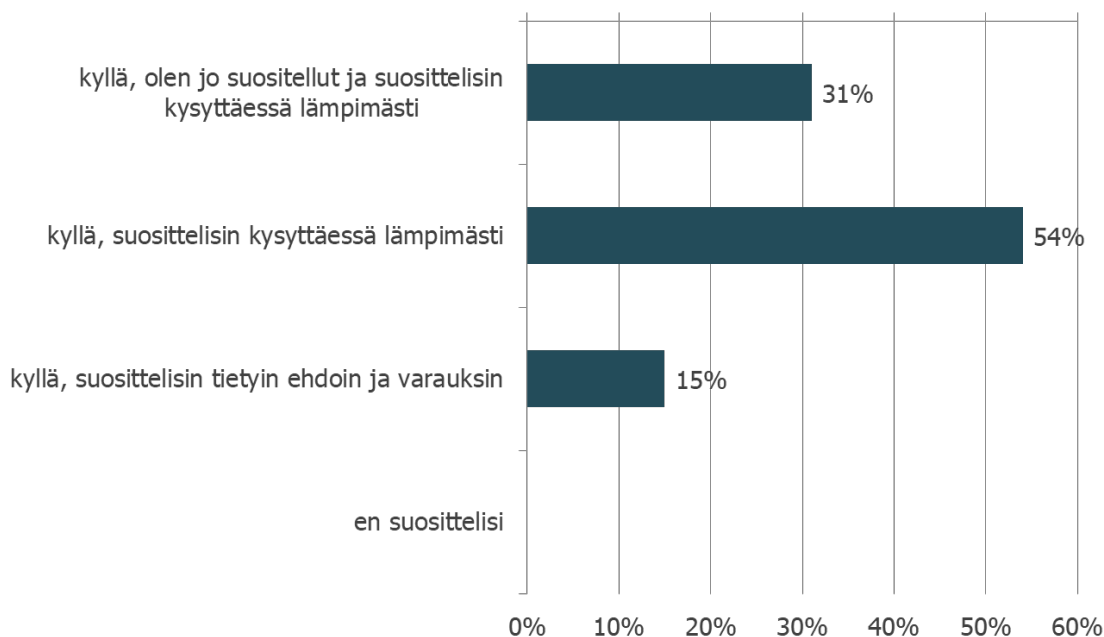
Vastaajilta pyydettiin myös sanallista palautetta siitä, miten he ovat nähneet kehityksen. Palautteessa kuvataan suurimmaksi syyksi se, että työ on vasta alussa.

Vielä on työtä jäljellä. Osa työyhteisöstä on hämäläisiä, eli lämpeää hitaammin. Kaikki aikanaan.

Olemme vasta alussa.

Noh ymmärtääkseni ylipäätänsä vapaaehtoisten käyttäminen on uutta. Hypäys tuntemattomaan.

Loppuarvioinnissa vastaajilta kysyttiin suositteluhalukkuutta neliportaisella asteikolla (KUVIO 8). Kyselyyn vastanneista 100% suosittelisi tai on jo suositellut CABLE-valmennusta kollegoille.



KUVIO 8. Loppuarvioinnissa kysyttiin, suosittelisitko kaapelivalmennusta kollegoillesi.

Ammatillista kehittymistä kysyttiin loppuarvioinnin yhteydessä. Avoimessa palautteessa mainittiin yhdessä tekemisen merkityksen ymmärtäminen, verkostojen laajentuminen ja rohkeuden lisääntyminen.

Rohkeutta tullut hieman lisää, näkökulmat ja verkostot ovat laajentuneet.”

Olen saanut uusia ideoita ja voimaantunut porukasta”

Antanut työkalun / työtavan jonka kanssa on tullut rohkeutta lähteä "tunte mattomaan" maastoon”

Ehkä huomioi enemmän nykyään miten voisi mahdollistaa vapaaehtoisten tekemistä.

Yhteistyön mahdollisuudet ovat avautuneet minulle uudella tavalla. Rohkeus ottaa kontaktia uusiin ihmisiin ja uusiin toimialoihin on lisääntynyt.”

- muutosten hyväksyminen helpompaa - minusta on tullut yhteisön rakentaja  
- näköalani laajentuneet

Loppuarvioinnissa pyydettiin myös arvioimaan työtteen muutosta. Siinä tuli selvästi esille valmentavan työtteen omaksuminen, suunnittelu seurakuntalaisten lähtökohdista. Lisäksi luottamus seurakuntalaisia kohtaan on kasvanut, on opittu



tunnustamaan ja arvostamaan seurakuntalaisten ymmärrystä oman elämänsä ja alueensa asioista.

Tuonut halun kehittää työtä seurakuntalaisista lähtöisemmäksi työmuodoksi työntekijälähtöisemmän sijaan.

Ajattelen entistä enemmän, mitä seurakuntalaiset toivovat työltämme.

Se on antanut luottamusta siihen ryhmään jonka kanssa toimii, että tieto ja tarve nousee kyllä heistä, oman alueensa/ elämäntilanteensa ammattilaisista.

Erityisen onnistuneeksi koettiin loppuarvioinnin avoimessa palautteessa muun muassa yhteen kokoontuminen monialaisesti työntekijöiden kanssa, yhteisöllisyys sekä yhteisölähtöinen työ, hyvät valmentajat ja itsensä tutkiminen.

Merkityksellistä oli rakentaa yhteistä käsitystä yhteisölähtöisestä työstä ja saada konkreettisia polun alkuja yhteisöpajoissa.

Itsensä ja taustansa tutkiminen on todella tärkeää. Oli myös erittäin merkityksellistä, että eri alojen ja yksiköiden työntekijät ja seurakuntalaiset olivat yhteisessä prosessissa – tasavertaisina.”

Laaja-alaisuus ja ihmisten sitoutuminen. Suht nuoret työntekijät toteuttajina.

Loppuarvioinnissa kehittämispalautteessa korostui kirkon kontekstin huomioiminen valmennuksessa, toive tiheämmästä tapaamiskerroista ja opiskelijoiden sekä vapaaehtoisten pieni lukumäärä. Vastajille oli alussa epäselvää, mihin he olivat lähteneet mukaan ja vaikka sitä yritettiinkin selittää, niin koettiin, ettei asia siltikään ollut selvä.

Enemmän tamperelaisia mukana

Valmentajien valmentamisen näkökulma ja oppijoiden oma kontekstin huomioon ottaminen vahvemmin lähtökohdaksi heti alussa.

Alku oli jotenkin todella sekavaa. Huomasin, että kouluttajille homma oli niin selvää, että eivät ajatelleet, että me osallistujat ei tiedetä yhtään mihin ollaan ilmoittauduttu.

Meidät myös houkuteltiin mukaan sanomalla, että jokaiseen pajaan tulee iso liuta opiskelijoita, todellisuus olikin sitten ihan eri.

Tapaamiset tiheämmin, intensiivisyys säilyisi. Liian pitkät tauot tällaiselle prosessille. Nyt mukana oli vaihtelevasti porukkaa eri kerroilla. Ei syntynyt kovin tiivistä yhteyttä koko porukan kesken.

Joitain kriteerejä kysyttiin vain lähtötaso- ja väliarviointilomakkeella (TAULUKKO 8), jotta loppuarvioinnin lomakepituus pysyisi maltillisena. Pois jätettävät kriteerit valittiin yhteistyössä Tampereen seurakuntien ja Tampereen hiippakunnan kanssa. Tuloksista (TAULUKKO 11) näkee selkeän positiivisen kehityksen trendin. Erityisesti valmennuksesta viestiminen ja vastuiden määrittely oli kehittynyt merkittävästi.

TAULUKKO 11. Kriteerit, joita kysyttiin vain lähtötaso- ja väliarviointilomakkeella. Kriteerien onnistumisarviot ja niiden muutos elokuusta joulukuuhun 2016 (1/2), (N, syys16=14; N, joul16=14)

Kriteerit	Muutos	Onnistuminen, joul16	Onnistuminen, syys16
Olen sitoutunut kaapelivalmennuksen tavoitteisiin	0,1	3,9	3,8
Kaapelivalmennuksesta on viestitty minulle riittävällä tasolla (tiimi)	0,9	4,2	3,3
Yhteisövalmentajana työskentely yhteisöpajassa on minulle luontevaa (vetäjä)	0,4	4,0	3,6
Pystyn priorisoimaan töitäni siten, että minulla riittää aikaa yhteisöpajan toteutukseen	0,2	3,1	2,9
Minun on helppo heittäytyä luovaan prosessiin	0,4	4,2	3,8
Pystyn sietämään epävarmuutta	0,5	4,4	3,9
Osaan havaita yhteisöpajan mahdolliset haasteelliset pisteet ja ratkaista ne yhdessä tiimiläisten kanssa (vetäjä)	0,4	3,6	3,2
Vastuut on määritelty selkeästi	0,7	3,5	2,8

## 8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimusta toteutettaessa on pyritty noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita, joissa perusperiaatteena ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimuksessa tulee hyödyntää eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Tutkimus tulee julkistaa niin, että se noudattelee vastuullista ja avointa tiedeviestintää. Muiden tekemää työtä täytyy kunnioittaa ja viitata heidän työhönsä asianmukaisella tavalla. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida niin, että materiaali on tallennettu vaatimusten mukaisesti. Tutkimusaineistojen käyttö täytyy olla sovittu kaikkien osapuolten kesken.

Tutkimusaineistojen käytöstä on sovittu ennen tutkimusprosessin alkua. Koko tutkimusprosessi on ollut läpinäkyvä, lisäksi kaikki tulokset on lähetetty nähtäväksi sekä valmennukseen osallistuville, valmentajille että yhteisöpajaproessin ohjausryhmälle. Tutkimuksen kirjoittamisen aikana on pyritty huolehtimaan toisten työn kunnioittamisesta asianmukaisin viittauksin. Olen pyrkinyt käyttämään tutkijana harkintaa tulosten analysoinnissa ja halunnut läpinäkyvällä tavalla selventää tekemiäni valintoja.

Diakonia-ammattikorkeakoulu painottaa opiskelijoita toteuttamaan Durhamin yliopistossa (2012) määritellyjä eettisiä periaatteita, jotka ovat keskinäinen kunnioitus, tasa-arvo ja inklusio, demokraattinen osallistuminen ja vastavuoroisuus, aktiivinen oppiminen, kehittämisellä ja tutkimisella tavoitellaan muutosta, positiivinen muutos ja yhteistoiminta. Olen pyrkinyt näihin tavoitteisiin erityisesti näiCABLE-valmennuksen infotilaisuudessa kesäkuussa 2016 kerrottiin tutkimusprojektin käynnistymisestä. Olen itse ollut läsnä niin tuossa tilanteessa kuin koko valmennusprosessissa, joka on myös osaltaan motivoinut vastaajia osallistumaan tutkimukseen ja auttanut tutkimuksen luotettavammassa analysoinnissa. Toisaalta se voi vaikuttaa myös tutkimustuloksiin, mikäli olen liian syvällä mukana tutkittavassa aiheessa. Olen pyrkinyt huomioimaan asian tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Tutkimusaineistoa kerätessä on huolehdittu tarpeeksi korkeasta vastausprosentista, jotta mahdollisimman moni on päässyt vastaamaan. Tutkimus

on lähetetty kaikille valmennukseen osallistuneille. Osallistujien lukumäärä on vaihdellut valmennuskerrasta toiseen. Kaikki vastaajat ovat olleet täysi-ikäisiä. Aineistonkeruun metodina on ollut sähköinen tutkimus, joka tuo helpommaksi vastaajille olla mukana tutkimuksessa, kun vastaamisajan saa valita itse. Tutkimustuloksista on tehty johdon yhteenvetoanalyysit heti tulosten valmistuttua. Kuten yllä mainitsin, nämä analyysit on toimitettu kaikille tutkimukseen osallistuneille, sekä valmennukseen liittyville sidosryhmille. Tutkimustuloksista on käyty aktiivista keskustelua yhteisöpajojen ohjausryhmän kanssa aina niiden ollessa saatavilla ja on pyritty näin oppimaan ja kehittämään valmennusprosessia. Tavoitteet ovat olleet yhteisiä ja läpinäkyviä ja niiden toteutumista on pyritty tutkimaan tällä opinnäytetyöllä. Tutkimuksen perusteella opinnäytetyön yhteistyötahot ovat kyenneet kehittämään valmennusta parempaan suuntaan. Näin ollen on pystytty vastaamaan mielestäni hyvin Diakonia-ammattikorkeakoulun eettisiin vaatimuksiin.

Diakonia-ammattikorkeakoulun (i.a.) eettisissä periaatteissa tutkivassa ja kehittävässä työssä mainitaan myös aineiston keruun, analyysin ja raportoinnin ohjeita, kirjallisten lähteiden käytöstä, aineiston säilyttämisen ohjeista, raportoinnin ja julkistamisesta, ja tekijänoikeuksista. Olen näitä tavoitteita käsitellyt tässä luvussa useammassa eri kohdassa.

Tutkimuksen tavoitteet täytyy olla selkeästi määritelty, jotta tutkimus on validi (Heikkilä 2014, 27). Tutkimuksen tavoitteet olivat alusta lähtien selkeät, sillä ne oli kirjattu Diakonia-ammattikorkeakoulun tarjoaman Yhteisönrakentaja-koulutuksen, eli CABLE-valmennuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen alkuvaiheessa tiivistimme tavoitteita, sillä yhtä tavoitteista, uudenlaisen kansalaistoiminnan kehittäminen ja vahvistaminen paikallisyhteisöissä, ei voitu tutkia tässä opinnäytteessä. Totesimme, että tavoite on liian suuri ratkaistavaksi yhdellä valmennuskokonaisuudella. Kysymykset lomakkeelle valittiin peilaamaan tarkasti tavoitteita ja teoriaa.

Validiteettiin liittyy myös tarkka kohderyhmän määrittely, edustava otos ja hyvä vastausprosentti (Heikkilä 2014, 27). Tutkimuksen kohderyhmä oli kaikki CABLE-valmennukseen osallistuneet. Validiteetin varmistamiseksi sparraajat-

vastaajaryhmä jätettiin pois analysoinnista, sillä heistä kaikki eivät osallistuneet koko valmennusprojektiin ja tarttumapinta käytäntöön oli osalla vastaajista ohuehko. Kyselyiden vastausprosentti oli noin 70, joka on mielestäni korkea. Tutkimusprosessi oli myös tarkasti määritelty, sitä varten luotiin aikataulutusta, johon oli merkitty kyselyn aikataulu ja vastuuhenkilöt.

Luotettavuus, eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta, tai toistettavuutta. Tutkimustietojen tulee olla käytössä silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. (Heikkilä 2014, 28, 30). Kohderyhmän motivointi vastaamiseen oli suhteellisen helppoa. Kysely lähetettiin yleensä samana päivänä valmennuksen loppupuolella tai hetkeen, joka tuki valmennusprosessin vaihetta. Kunkin valmennuspäivän päättyessä kyselyn merkityksestä muistutettiin ja kunkin valmennuspäivän alussa käytiin tarvittaessa aiemmasta kyselystä nousseet aiheet. Kuhunkin kyselyyn lähetettiin useampia muistutusviestejä, mutta ne lähetettiin vain vastaajille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Webropol-kyselyssä oli tähän automaattinen mahdollisuus. Kiinnostava valmennuskokonaisuus aktivoi vastaajia vastaamaan, lisäksi mahdollisiin valmennuksessa esiin tulleisiin ongelmakohtiin pystyttiin puuttumaan heti. Kyselylomakkeella kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja hyvin jäsenneilyjä aihealueittain. Tutkimuskysymykset toistuivat pääosin läpi tutkimuksen niin, että yksi tutkimuskysymys oli vähintään kahdessa tutkimuksessa. Osa tutkimuskysymyksistä oli vain vetäjille, ja osa vain tiiminjäsenille. Sähköinen lomake oli toteutettu niin, että molemmille vastaajaryhmille oli omat lomakkeet. Näin vastaaminen pyrittiin tekemään vaivattomaksi. Mikäli vastaaja ei halunnut tai osannut vastata kysymykseen, sen pystyi jättämään tyhjäksi. Tällä tavalla kyselyssä vastattiin vain kysymyksiin, joihin vastaajalla on mielipide ja johon hän haluaa itse vastata. Kyselyn tulokset olivat käytettävissä sekä toimeksiantajilla että vastaajilla heti noin kaksi viikkoa tiedonkeruun päätyttyä, eli heti tulosten valmistuttua.

Tutkimuksen tuloksien esittelyssä täytyy huomioida tietosuoja, kenenkään vastauksia ei saa tunnistaa (Heikkilä 2014, 29). Vastaajille kerrottiin tutkimuksen saatteissa heidän anonymiteetistään ja se säilyi läpi tutkimuksen. Vastaukset analysoitiin kokonaisuutena ja taulukoista tai graafeista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, relevantti ja sen tulee tuoda esille jotain uutta (Heikkilä 2014, 29). Johtamisen arvioinnin näkökulmasta, kyselytutkimus oli mielestäni sopivin. Näin pystyttiin usealla tutkimuskerralla mitaamaan, miten kokemus oli muuttunut. Näin myös saatiin mahdollisimman laaja mielipide. Sähköinen kysely on myös vastaajille helpoin, kukin voi vastata silloin, kun itselle sopii. Vastaamiseen meni keskimäärin viidestä kymmeneen minuuttiin, joka on kohtuullinen aika vastata. Kyselylomakkeen kysymyksistä mihinkään ei ollut pakko vastata, joka mahdollisti sen, että vastaa vain kysymyksiin joihin itsellä on mielipide. Tutkimus toi uutta näkökulmaa, sillä CABLE-valmennusta ei ole ennen tutkittu johtamisen perspektiivistä. CABLE-valmennuksen tavoitteet peilaaivat johtamisen muutosta, jossa muun muassa hierarkkinen johtaminen muuttuu valmentavaksi yhteisön johtamiseksi. Näin ollen on luontevaa pohtia asiaa johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoria on kerätty johtamisen ja lisäksi yhteisönrakentamisen näkökulmasta. Tämä on poikkeuksellinen tapa suhteessa CABLE-valmennuksesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin, jossa vahva painotus on sosiaalipedagogiikalla, ei johtamiseen liittyvällä muutoksella. Valmennusta on aiemmin toteutettu esimerkiksi asunnottomien yksikössä, joten kohderyhmäkin eli pääosin seurakunnan työntekijät oli uudenlainen. Tampereen seurakunnat tavoittelivat johtamistavan muutosta, joten sen vuoksi, erityisesti johtamiseen liittyvä tutkimus ja siihen liittyvä teoria on mielestäni perusteltua. Valmennuksen alussa todettiin myös se, että CABLE-valmennusta ei ole aiemmin toteutettu näin vahvasti seurakuntaympäristössä vaan enemmän sosiaalialalla. Tutkimuskokonaisuuksien antoi kokemuksen toimeksiantajille siitä, millaista on johtaa kyselytiedon avulla valmennusprojektia.

Tutkimusta suunniteltaessa olisin voinut paremmin huomioida loppuarvioinnin ja kokonaistulosten läpikäynnin eri organisaatiotasoilla Tampereen seurakuntayhtymässä. Olisin tällöin voinut saada paremmin ja kattavammin palautetta tulosten hyödynnettävyydestä, toisaalta tulokset olisivat olleet myös kattavammin organisaation käytössä. Näin ollen olisimme voineet tehdä kokonaisuudessaan suunnitelman seurakunnittain, miten yhteisöpajatoimintaa jatketaan siten, että palaute tulee huomioitua. Luotettavuutta paransi merkittävästi se, että pystyin itse

osallistumaan valmennusprosessiin. Näin itsellä oli kokemus päivän tapahtumista ja pystyin refleктоimaan kysymysten sopivuutta valmennukseen.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Millainen seurakunta merkityksellinen, miten luodaan merkityksellisyyttä ja relevanttiutta toimintaan osallistuvalla? Mikäli visiona on lähetyskäsky, olemmeko seurakuntana tarjoamassa merkityksellisyyttä ei-seurakuntalaisillekin? (Eerola & Piipponen 2017, 108).

Opinnäytteen tavoitteena on tutkia, miten hyvin CABLE-valmennuksen tavoitteet toteutuvat. Valmennuksen tavoitteena oli uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen (ammatillinen muutosprosessi), sen alatavoitteet olivat sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen, moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia, yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi. Käyn läpi alla kunkin alatavoitteen ja kokonaisuuden onnistumisen.

### 9.1 Uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen

Kokonaisuudessaan CABLE-valmennusprojekti ja yhteisöpajatoiminnan aloitus oli onnistunut. Kuitenkin tuloksissa oli myös osa-alueita, joissa edistystä ei tapahtunut tai se oli negatiivista. 85% vastaajista koki yhteisöpajatoiminnan kehittäneen seurakunnan toimintaa ja 100% vastaajista oli jo suositellut tai suosittelisi kollegalle valmennusta. Suositeluhalukkuus viittaa myös sitoutumiseen eli tämän perusteella CABLE-valmennukseen ollaan sitoutuneita. CABLE-valmennukseen osallistuneet kokivat kykenevänsä hyvin hyödyntämään työssään valmennuksen kautta opittua. Näin ollen voidaan sanoa kokonaisuuden olleen hyvä, mutta voidaan sanoa että tuloksissa on myös alueita, joissa muutos on ollut jopa negatiivista. Seuraavaksi käyn läpi tämän päätavoitteen alatavoitteet ja niiden onnistumisen.



## 9.2 Sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen

Jotta voidaan muuttaa työotetta, niin täytyy muuttaa tapaa työskennellä organisaatiossa. Täytyy kyseenalaistaa ja purkaa olemassa olevia toimintatapoja, ymmärtää miksi muutosta tarvitaan ja sitoutua muutokseen. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 330.) CABLE-valmennuksen tavoitteena ollut sitoutuminen muutokseen ja muutosprosessin omaksuminen näyttäytyy tuloksissa erittäin positiivisesti. Valmennuksella näyttäisi olleen suurin vaikutus kokemukseen itse muutosprosessista. Muutosprosessin yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky pystyä hyväksymään kaoottisuus (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 332). Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti -kriteeri oli loppuarvioinnissa sekä yksi onnistuneimmista kriteereistä, kaikista merkityksellisin vastaajille, että eniten kehittynyt. Tulosta tukee vain lähtö- ja väliarvioinnissa kysytty pystyn sietämään epävarmuutta -kriteeri, joka oli kehittynyt positiiviseen suuntaan. Muutoksen tavoitteet, miksi tätä tehdään, ja visio uudesta tulee olla muutosprosessissa selvillä (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 330, 332). Yksi kehittyneimmistä kriteereistä oli ymmärrän, miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa -kriteeri. Sitoutuneisuus muutokseen sekä vapaaehtoisuus on hyvin tärkeä osa sekä sisäistä motivaatiota, valmentavaa työotetta, että muutosprosessia (Martela & Jarenko 2015, 67–68; Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 6–8; Aaltonen, Pajunen, Tuominen 332). Kolmas tekijä muutokseen liittyen oli sitoudun jatkuvaan muutoksen prosessiin -kriteeri. Se oli kehittynyt lähtötasoon verrattuna, kokonaiskeskiarvoltaan onnistunut ja erittäin merkityksellinen vastaajille. Näin ollen voidaan sanoa, että CABLE-valmennuksella on positiivinen vaikutus muutokseen sitoutumiseen ja muutosprosessin omaksumiseen.

## 9.3 Moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia

Verkostoituminen on tulevaisuudessa merkittävä organisaation kehittämisen näkökulmasta, ja se liittyy ideologiseen murrokseen, jossa kaikki todellisuus on muuttuvaa, virtaavaa ja jossa ei tarvita erillisiä rakenteita. Verkostot muuttuvat ja elävät tilanteen ja tarpeen mukaan. (Pohjola 2015, 30.) Näin ollen sekä

vapaaehtoisten, että muiden yhteisön rakentamiseen sopivien tahojen ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen on tärkeää. Näin voidaan tehdä paikallisesti ennistä vaikuttavampaa työtä, yhdessä eri tahojen kanssa. Verkostoituminen julkisen ja kolmannen sektorin kanssa voi johtaa myös siihen, että yhteisön rakentamiseen osallistuvien vapaaehtoisten yhteiskunnallinen toimijuus vahvistuu.

Toisaalta organisaatio ei enää nojautu johtajan näkemyksiin siitä, miten edetään vaan työntekijät voivat itse löytää oman tavan ratkaista käsillä oleva asia (Salovaara 2017, 52). Lisäksi yhteiskunnan rakenteiden kehittäminen onnistuu huomattavan paljon helpommin, kun se tehdään verkostotyön avulla. Erilaiset hankkeet ja niihin liittyvät monimuotoiset tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa yhteistyön avulla. (Väisänen 2011, 184–185.) CABLE-valmennuksen moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia -tavoitteen toteutuminen on kaksijakoinen. Kyky kytkeä yhteisöpajaan vapaaehtoisia oli kaikista kehittynein kriteeri koko aineistosta, hyvin onnistunut (4,0) ja myös yksi tärkeimmistä (4,7). . Kyky kytkeä vapaaehtoisia toimintaan oli tuloksissa kehittynyt erinomaisesti, mutta itse valmennuksessa heitä ei ollut montaa mukana.

Toisaalta, pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori) -kriteerin kehitys on ollut negatiivinen suhteessa lähtötasoon ja kokonaisuonnistuminen oli heikko (2,7). Suhteessa odotustasoon (4,4), onnistuminen oli myös heikkoa. Yhteisöpajatiimien moniammatillisuutta kiitettiin avoimen palautteen perusteella. Valmennus oli myös suunniteltu niin, että kuhunkin yhteisöpajaan osallistui moniammatillisesti työntekijöitä. Yhteisöpajatiimien osanottajat olivat löyhästi yhteisöpajatiimin vetäjän vastuulla, joten itseohjautuvuutta tai organisoitumista ei CABLE-valmennuksen osallistujien osalta tapahtunut. Voidaan kuitenkin ajatella, että valmennuksen jälkeen tapahtui verkostoitumista, jolloin yhden yhteisöpajan toiminnassa oli mukana Tampereen vastaanottokeskuksen henkilökuntaa. Eli voinee todeta, että moniammatillisuuden osalta tavoite on toteutunut, mutta verkostotoimijuus vaatii vielä jatkotyöskentelyä.

#### 9.4 Yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi

CABLE-valmennuksen tavoitteena olleet yhteisölähtöinen ajattelutapa ja siirtyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi on vastaajien kokemuksen perusteella hieman ristiriitainen. Valmentavaan työotteeseen kuulu hyvin vahvasti luottamuksen rakentaminen, ihmisten tunteminen, sisäinen motivaatio ja muutosprosessi (Ristikangas ym. 2013, 15, 34, 43; Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011 48–49;332). Rohkeus tehdä nopeita kokeiluja, itsenäinen tasa-arvoinen tiimin toiminta on osa LEAN-mallia kuten muutosprosessiin sitoutumisen tärkeys (Märijärvi 2016, 10; 32–35). Tulosten perusteella valmennukseen osallistuneiden ymmärrys siitä, miten he voivat hyödyntää yhteisöpajatiimin vahvuuksia on kehittynyt, kuten myös motivaatio osallistua yhteisöpajatoimintaan. Aiemmin mainittu ymmärrys ammatillisesta ja työotteen muutoksesta kehittyi huomattavasti. Avoimessa palautteessa korostui positiivinen kokemus yhteisöllisyydestä, rohkeuden lisääntyminen, epävarmuuden sietäminen ja positiivinen kokemus vapaaehtoisten mukaan ottamisesta toimintaan.

Valmentavaan työotteeseen ja johtajuuteen liittyy jatkuva oppiminen ja muutos. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 330–332.) Muutosprosessiin sitoutuminen ja omaksuminen, uskallus olla toteuttamassa ilmiötä -kriteerit ovat myös osa yhteisövalmentajaksi kehittymiseen liittyviä tekijöitä, kuten aiemmin tuloksissa mainitsen. Toisaalta, avoimen palautteen perusteella valmennuksen alussa vastaajilla oli epätietoisuutta, mitä valmennuksella tavoitellaan. Loppuarvioinnissa kehittämispalautteessa toivottiin kirkon kontekstin huomioimista. Myös toisessa opinnäytetyössä, jossa tutkittiin CABLE-valmennusta, tulosten perusteella etukäteistiedottamista tulisi parantaa (Laajala 2018, 38). Ehdottaisin, että valmennuksen alussa käytäisiin enemmän läpi yleisempää yhteiskunnallista muutosta ja johtamisen muutosta kirkossa, sekä valmentavan johtajuuden perusteita tavoitteiden ohella. Tämän ymmärryksen pohjalta on osallistujalla parempi pohja valmennukseen osallistumiselle. Lisäksi yhteisöpajatiimien organisoitumiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa, jotta vapaaehtoisten osuus olisi ollut suurempi.

CABLE-valmennusprosessissa rooleilla (kuten asiantuntija, asiakas) ei ole enää niin merkitystä, vaan dialogi ja havainnointi ovat keskiössä. (Kylmälä, Rinta-Panttila & Korhonen 2011, 6.) Kuitenkin tuloksista käy ilmi, että yhteisöpajatiimin tasa-arvoisuuteen liittyvä kriteeri on heikentynyt. Kriteeri on myös aineiston toiseksi tärkein kriteeri.

Yhteiskunnallinen toimijuuden avulla pystytään mahdollistamaan yksilöiden osallistuminen yhteiskuntaan (Nivala 2016). Myös seurakunnissa pyritään edistämään toimijuutta (Kirkkohallitus 2014, 11). Jotta osallisuutta ja sitä kautta toimijuutta voi syntyä, se vaatii luottamussuhdetta, vuorovaikutusta, avoimuutta ja kuulluksi tulemisen kokemuksen. (Laitinen & Niskala 2013, 14–15.) Tulosten perusteella vastaajat kokivat, että yhteisöllinen projekti ei edistä yhteiskunnallista tai seurakunnallista toimijuutta (3,2/3,5). Toimijuuden edistämisen puutteellisuuteen voi vaikuttaa se, että valmennukseen osallistuneista suurin osa oli seurakunnan työntekijöitä. Näin ollen todellinen kokemus seurakuntalaisen toimijuuden lisääntymisestä jäi puuttumaan ja kyselyyn vastattiin mielikuvan perusteella. Toinen vaihtoehto voi olla se, että kokemus yhteiskunnallisesta toimijuudesta jäi yksinkertaisesti puuttumaan. Kolmas vaihtoehto voi olla dialogin ja luottamuksellisen tilan syntymisen puute valmennuksen aikana. Varsinaista syytä ei tällä kyselyllä selvinnyt.

Mikäli ihminen on motivoitunut työstään, voidaan ennustaa, että se näkyy myös hänen suoriutumisessaan. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 7). Näin ollen motivaatiota on kyettävä johtamaan. Erityisesti yhteisölähtöisenävalmentajana, on kyettävä motivoimaan muutokseen. Yhteisöpajatiimin motivoinnin selkeys koettiin yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä (4,7), mutta se oli yksi heikoiten onnistuneista (3,3). Yhteisöpajatiimin motivoinnin selkeyden puutteellisuuden kokemus voi johtua siitä, ettei valmennuksessa ollut sille varsinaisesti tilaa. CABLE-valmennus itsessään oli täynnä ohjelmaa, jolloin yhteinen dialogi saa vähemmän tilaa. Johtajuuden näkökulmasta valmennuksen tavoitteita ei käyty läpi. Toisaalta tiimiläiset olivat erittäin motivoituneita osallistumaan yhteisöpajaan (4,3), joten välttämättä erillistä motivointia ei tarvinnut. Korkea motivaatio voi olla myös seurausta siitä, että pystyy sietämään epävarmuutta eli uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti. Motivaatioon voi vaikuttaa myös

hieman heikohko tulos kriteereille minulla on riittävä materiaali kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa (3,5) ja minulla on riittävä osaaminen kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa (3,7). Mikäli valmennusta toteutetaan uudelleen, näkisin tärkeänä, että tiimin motivoimiseen liittyvä keskustelu käydään ohjausryhmän tai vetäjien kanssa ennen itse valmennuksen alkamista.

Toimintaympäristöön liittyen mielenkiintoista tuloksissa oli negatiivisen muutoksen kriteerit. Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti-kriteeri oli heikentynyt. Näin voisi ajatella, että valmennuksella oli vaikutusta siihen, miten valmennukseen osallistujat näkevät toimintaympäristön. Valmennus on avannut silmiä toimintaympäristölle ja sille, millainen merkitys seurakunnalla on yhteiskunnallisesti. Tätä tulosta tukee myös lähtötaso- ja väliarviointikyselyssä olleen Tavoitamme seurakunnassani tällä hetkellä riittävällä tasolla apua tarvitsevat -kriteerin heikko onnistumisarvosana (3,2/3,0). Samalla tekijän korkea tärkeysarvio (4,6/4,4) kuvaa sitä, että seurakunnan työlle nähdään suurempi tarvitsijajoukko, mitä se tällä hetkellä tavoittaa.

Avoimessa palautteessa kehittämisehdotuksena annettiin useaan otteeseen valmennuksen pitkä ajallinen kesto. Ensimmäinen valmennuskerta oli syyskuussa ja viimeinen helmikuussa, eli kokonaiskesto oli liki puoli vuotta. Myös alussa tulisi palautteen mukaan käydä tarkemmin valmennuksen tavoitteet läpi. Osallistujien motivaation lisäämiseksi tulisi käydä tarpeeksi tarkasti läpi, mitä valmennuksella haetaan siinä organisaatiossa, jossa sitä toteutetaan. Suhteuttamista kirkon kontekstiin kannattaa miettiä, mitä valmennuksesta halutaan tuoda esille. Kyselyssä oli myös mukana kriteerejä liittyen viestintään ja niidenkin tulosten perusteella sekä CABLE-valmennuksesta viestiminen, että osallistujien oma yhteisöpajan markkinointi/toteuttaminen vaatii kehittämistä.

## 9.5 Tutkimuksen suhteutuminen muihin tehtyihin tutkimuksiin

Suhteessa muihin tutkimuksiin, CABLE-valmennusta ei ole tutkittu aiemmin niinkään johtamisen näkökulmasta, vaan on keskitytty sosiaalipedagogiseen ja

oppimisen näkökulmaan. CABLE-valmennus tuottaa kokemuksellista oppimista, kun asetetaan itsensä ja persoonansa alttiiksi uusille toimintatavoille (Valve 2011, 6). Valmennuksen aikana tutkitaan, miten maailmaa voidaan hahmottaa kolmella eri tavalla: miten kokeminen, merkitys ja tieto suhteutuvat toisiinsa ja ovat läsnä meidän maailmassa (Kylmälä 2014, 11). Tässä opinnäytetyössä aihetta tutkitaan enemmän johtamisen ja muuttuvan työelämän näkökulmasta, miten pystymme CABLE-valmennuksen avulla omaksumaan uudenlaisen työtavan ja miksi johtamisen näkökulmasta se on erityisen tärkeää kirkon tulevaisuuden kannalta. Tutkimusaineistossa pohditaan tiimin tasa-arvoisuutta, verkostoitumista ja muutoksen omaksumista. Toimintakulttuurin ja johtamisen muutos lähtee liikkeelle ruohonjuuritasolta (Kirkkohallitus 2016, 40).

## 9.6 Tiedolla johtamisen merkitys uuden ammatillisen toimintatavan omaksumisessa

Yhä monimuotoisemmassa ja kompleksisemmassa maailmassa, päätösten tueksi tarvitaan enenevässä määrin tietoa (Hellström & Ikäheimo 2017, 2). Tiedolla johtamisen näkökulmasta tuloksista tehtiin heti tulosten valmistuttua johdon analyysiraportit ja laajempien kyselyjen tulokset käytiin läpi heti niiden valmistuttua Tampereen seurakuntayhtymän ja Tampereen hiippakunnan työntekijän, sekä yhteisöpajojen ohjausryhmän kanssa. Tavoitteena oli saada kyselyn tulokset jalkautettua mahdollisimman nopeasti toimenpiteiksi. Lähetin tulokset myös Helsingin Diakonissalaitoksen valmentajille ja kaikille valmennukseen osallistuville. Ensimmäisen kyselyn jälkeen tulokset esiteltiin seurakuntien johtoryhmissä. Olin itse purkamassa tuloksia kahdessa johtoryhmässä. Koin keskustelun tuloksista erinomaisena tapana jäsentää valmennukseen osallistuvien kokemusta. Tulosten pohjalta pystyttiin myös hyvin nopeasti puuttumaan vastaajien esiintuomiin kehittämiskohteisiin. Vastausprosentti pysyi myös hyvänä läpi prosessin, tästä on mahdollista päätellä, että lomake oli helppo vastata, mahdollisiin ongelmakohtiin puututtiin heti ja näin ollen motivaatio vastaajilla oli hyvä. Lean-konseptin sisäisessä startupissa tiimille annetaan autonomia tehdä itse päätöksiä. Uusia toimintoja, tuotteita tai innovaatioita lähdetään kehittämään asiakkaan kanssa. Kun saadaan asiakkaalta palautetta, tuotetta kehitetään. (Märijärvi, Hokkanen &

Helenius 2016, 32–35.) Lean-mallin mukaisesti CABLE-valmennuksen avulla yhteisöpajatoimintaa kehitettiin tiukasti asiakkaiden eli valmennukseen osallistuvien näkökulmasta. Myös itse yhteisöpajalla oli seurakuntajohdon luottamus toimintaan ja he pääsivät kehittämään yhteisöpajaa suhteellisen itsenäisesti.

Tässä opinnäytteessä käsitelty työtteen muutos liittyy hyvin vahvasti henkilöstöjohtamiseen. Valmentavan työtteen yksi ensimmäisistä askeleista muutoksen osalta on tuoda esiin tämän hetkinen tilanne. Siihen voidaan käyttää apuna erilaisia kyselytutkimuksia, kuten henkilöstötutkimus. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 331.) Valmentava työtteen kehittämisen seuraaminen seurakunnassa ei ole mielestäni pelkästään yksittäisten projektien osalta tehtävää mittaamista vaan se tulisi olla osa systemaattista henkilöstön johtamisen suunnitelmaa. Toimintatavan muutoksen edistymistä voisi seurata säännöllisillä henkilöstötutkimuksilla. Mielenkiintoista oli, ettei kirkon nelivuotissuunnitelma (Kirkon tutkimuskeskus 2016) tai kohtaamisen kirkko-strategia (Kirkkohallitus 2014) ottanut kantaa työntekemisen muutokseen valmentavan työtteen tai johtamisen mittaroinnin, kuten henkilöstötutkimusten osalta. Näin ollen voisi ajatella, että mitä Tampereella yhteisöpajoissa on tehty, valmentavan työtteen ensiaskeleet, muokkaavat parhaimmillaan koko kirkon työkenttää.

## 9.7 Yhteenveto

Valmennuksen tavoitteena oli uuden ammatillisen toimintatavan kehittäminen ja vahvistaminen eli ammatillinen muutosprosessi. Sen alatavoitteet olivat sitoutuminen muutokseen, muutosprosessin omaksuminen, moniammatillinen ja verkostoitunut tapa toimia, yhteisölähtöinen ajattelutapa ja kehittyminen työntekijästä yhteisövalmentajaksi.

Näin ollen voidaan todeta, että CABLE-valmennus on aloittanut uuden ammatillisen toimintatavan kehittämisen ja vahvistamisen. Mutta myös negatiivisia muutoksia löytyi Alatavoitteista CABLE-valmennuksella oli suurin vaikuttavuus muutosprosessin omaksumiseen ja sitoutumiseen muutokseen. Valmennus on aloittanut prosessin yhteisöllisen ajattelutavan ja valmentavan työtteen omaksumiseksi,

kuten myös verkostoituneeseen tapaan toimia. CABLE-valmennus muuttaa seurakuntaa positiiviseen suuntaan.

Tämä ensimmäinen Tampereen seurakuntayhtymässä toteutettu CABLE-valmennus on osoittautunut hyväksi kehittämisprojektin käynnistykseksi. Ainakin kuusi CABLE-valmennusta on toteutettu tai ollaan toteuttamassa noin vuosi siitä, kun ensimmäinen päättyi. Yhteisöpajojen osallistujat ovat jatkaneet tapaamista eri aiheiden ympärillä ja tekevät myös yhteistyötä mestarivalmentajien kanssa. Työskentely valmentavan työtteen omaksumiseksi etenee.

Yksi ehkä nopeimmin käynnistyneistä yhteisöpajoista oli Kaupin vastaanottokeskuksen yhteisöpaja, jossa järjestettiin turvapaikanhakijanaisille oma CABLE-valmennus keväällä 2017. Vastaanottokeskuksen CABLE-valmennusta oli mukana toteuttamassa useita vapaaehtoisia ja sosiaalian opiskelijoita. CABLE-valmennuksen ilmiöksi osallistujat valitsivat retken paikalliselle eläintilalle, joka toteutui loppukevästä 2017. Valmennuksen jälkeen yhteisöpajan toiminta liittyi osaksi kesäkuussa 2017 ovensa avannutta kulttuurien välistä kohtaamispaikkaa eli Marhaban-keskusta. Keskus on avoinna maanantaista torstaihin ja se on olohuonemainen paikka, jonne voi tulla innostumaan, tutustumaan ja rentoutumaan. Keskuksessa turvapaikanhakijanaisten osallisuutta ja toimijuutta on lähdetty rakentamaan ihan päivittäisissä toiminnoissa sekä esimerkiksi naisten hemmotteluilalla. (Pia Korri, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2018.)

Mikäli jatkotutkimusta tehdään, ehdottaisin porautumaan innostamisen merkitykseen valmentavassa työtöteessä ja yhteisön rakentamisessa. Innostamisen avulla luodaan osallistumisen prosesseja, jossa ihmiset kasvavat aktiivisiksi toimijoiksi yhteisössään (Kurki 2011, 59). Yhteisöpajatoiminnan tutkimista Tampereella jatkettu. Tampereen hiippakunta, Tampereen seurakunnat, Kirkon tutkimuskeskus ja Diakonia-ammattikorkeakoulu ovat lähteneet syventämään Tampereella yhteisöpajojen tutkimista yhteisellä tutkimushankkeella. Tutkimustyötäni on myös hyödynnetty edelleen. Suunnittelemani kyselykokonaisuus on käytössä Helsingin Diakonissalaitoksella CABLE-valmennuksissa. Näin Helsingin Diakonissalaitos pystyy myös vertailemaan tuloksia eri valmennusten välillä ja hyödyntämään tiedolla johtamisen mahdollisuuksia.





## 10 AMMATILLINEN KASVU

Diakoniatyöntekijän ydinosaamisalueisiin (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2010) kuuluu hengellisen työn osaaminen, diakonisen asiakastyön osaaminen, organisaatio- ja kehittämisosaaminen ja yhteisöllinen sekä yhteiskunnallinen osaaminen. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta, sekä itse koettu CABLE-valmennus, tutkimusprojekti, että opinnäytteen kirjoittaminen vahvisti omaa ammatillisuuttani kaikilla yllä mainituilla alueilla. Erityisesti ammatillista kasvua tapahtui suhteessa uudenlaiseen yhteisölliseen työhön, joka tavoittaa niin seurakuntalaiset kuin ei-seurakuntalaiset. Ymmärrän paremmin vapaaehtoistyön johtamista. Liittyen organisaatio- ja kehittämisosaamiseen, uskon, että uudenlainen seurakuntatyön valmentava johtamistapa ei ole enää kaukana tulevaisuudessa, vaan sen aika on nyt. Kuvaamani työn murros haastaa organisaatioita, ja myös minua yksilönä, tekemään asioita uudella tavalla. CABLE-valmennus on yksi tapa seurakunnille lähteä jalkauttamaan valmentavaa työtettä, mutta uskon, että tapoja on muitakin. Oma ymmärrys seurakuntatyön johtamiskulttuurista, tavasta tehdä työtä ja ihmisten motivaatiosta kasvoi.

Sosionomin osaamisvaatimukseen (Sosiaalialan AMK-verkosto 2016) kuuluu sosiaalialan eettinen osaaminen, asiakastyön osaaminen, sosiaalialan palvelujärjestelmäosaaminen, kriittinen ja osallistava yhteiskuntaosaaminen, tutkimuksellinen kehittämis- ja innovaatio-osaaminen ja työyhteisö-, johtamis- ja yrittäjyysosaaminen. Uskon, että pystyn jatkossa entistä paremmin puuttumaan huono-osaisuutta tuottaviin rakenteisiin, ehkäisemään epätasa-arvoisuutta ja erityisesti lisäämään yksilöiden ja yhteisön osallisuutta. Ymmärrän paremmin yhteiskuntaa muuttavat trendit ja trendeihin liittyvän työkuulttuurin muutoksen. Pystyn toteuttamaan yhteiskunnallista vaikuttamistyötä yhdessä muiden asiaa koskevien ihmisten tai toimijoiden kanssa. Osaan hahmottaa tarkemmin verkostomaisen tavan toimia, joka muodostaa tarvittavat verkostot niin työntekijöistä, kansalaisista kuin kolmannen sektorin toimijoista. Erityisesti teoriaosuutta kirjoittaessa vahvistui johtamiskulttuurin muutos, asiakaslähtöinen työskentely ja tiedon merkitys päätöksiä tehtäessä. Pystyn etsimään ja tarvittaessa tuottamaan tietoa

päätöksenteon tueksi. Ymmärrän muutoksen läpivientiä entistä paremmin ja kykenen toimimaan muutoksen edistäjänä.

## LÄHTEET

- Aaltonen T., Pajunen H., Tuominen K. (2011). *Syty ja sytytä - Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Aarnio, H. (2012). Oppivan yhteisön rakentaminen. Teoksessa: Aarnio, H., Annala, J., Eerola, T., Heinonen, P., Helakorpi, S., Helander, J., Kähkönen, K., Mahlamäki-Kultanen, S., Majuri, M., Metsänen, R., Miittinen, K., Piha, L., Pynnönen, P., Seinä, S., Tertsunen, T., (2012). *Ammatillisen opettajan käsikirja*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-579-3>, 41–50.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (i.a.). *Eettiset periaatteet tutkivassa ja kehittävässä työssä*. Saatavilla <http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=2793510>
- Durham University, Centre for Social Justice and Community Action. (2012). *Community-based participatory research – A guide to ethical principles and practice*. Saatavilla [https://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/cbpr\\_ethics\\_guide\\_web\\_november\\_2012.pdf](https://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/cbpr_ethics_guide_web_november_2012.pdf)
- Elenius, K. (toim.) (2014). *Yhteisölliset työmenetelmät laitospäristössä – Helsingin Diakonissalaitoksen yhteistyön sovelluksia Windhoekin slummeista Helsingin lähiöihin*. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitos. Saatavilla <https://www.hdl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Helsingin-Diakonissalaitos-julkaisu-yhteisölliset-työmenetelmät.pdf>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. (2017). *Tieto päätöksenteossa*. Sitra. Saatavilla <https://media.sitra.fi/2017/09/11103247/Tieto-paatoksenteossa.pdf>
- Helsingin Diakonissalaitos. (i.a2). *Kaapeli-menetelmän vaiheet*. Saatavilla <https://www.hdl.fi/fi/kaapeli/1843-kaapeli-menetelman-vaiheet>
- Helsingin Diakonissalaitos. (i.a.) *Cable-menetelmän lyhyt historia*. Saatavilla <https://www.hdl.fi/fi/kaapeli/1846-cable-historia>
- Hooks, B. (1994). *Teaching to Transgress. Education as the Practice of freedom*. Lontoo ja New York; Routledge.

- Insight360 Oy. (i.a.) Jäsen360. Saatavilla <https://www.insight360.fi/>
- Ketola, K., Hytönen, M., Salminen, V-M., Sohlberg, J. & Sorsa, L. (2016). *Osalistuva luterilaisuus Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/\\$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus II%20osa Osallistuva%20luterilaisuus netti.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus%20II%20osa%20Osallistuva%20luterilaisuus%20netti.pdf)
- Kirkkohallitus (2016). *Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö*. Helsinki: Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/Kirkon%20tulevaisuuskomitea\\_Mietint%C6.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/Kirkon%20tulevaisuuskomitea_Mietint%C6.pdf)
- Kirkkohallitus. (2014). *Kohtaamisen kirkko Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020*. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7, Kirkko ja toiminta, strategiat. Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/253062\\_KKH\\_Kohtaamisen\\_kirkko\\_sisus\\_KORJ.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/253062_KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf)
- Kurki, L. (2011). Sosiokulttuurinen innostaminen yhteistyönä. Teoksessa Ruuskanen, P., Savolainen, K & Suonio, M. (toim.) (2011) *Toivo sosiaalisessa – Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä*. Kuopio: UNI-press cop., 46–56.
- Kylmälä, J. (2014). Mitä on CABLE yhteistoiminnallisena oppimisena? Teoksessa: Elenius, K. (toim.), 2014. *Yhteisölliset työmenetelmät laitosympäristössä – Helsingin Diakonissalaitoksen yhteistyön sovelluksia Windhoekin slummeista Helsingin lähiöihin*. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitos. Saatavilla <https://www.hdl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Helsingin-Diakonissalaitos-julkaisu-yhteisolliset-tyomenetelmät.pdf>, 9–24.
- Kylmälä, J., Rinta-Panttila, K. & Korhonen, K. (2011). *Henkilöstön yhteistyön osaamisen kehittämishanke 2010–2011. CABLE (Community Action Based Learning for Empowerment) metodiikka työyhteisöjen kehittämisessä*. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitos. Saatavilla <https://www.hdl.fi/images/Loppuraportti.pdf>

- Laajala, K. (2018). *Cable-yhteisövalmennus vapaaehtoistoiminnan kehittämisen välineenä Äänekosken seurakunnassa*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201803183476>
- Laitinen, M. & Niskala, A. (2013). Sosiaalityön suhde asiakkuuteen. Teoksessa: Laitinen, M. & Niskala, A. (toim.) 2013. *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 9–18.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Publishing.
- Luhtakallio, E. (2018). *Demokratia suomalaisessa lähiössä*. Saatavilla 16.4.2018. <https://areena.yle.fi/1-4327890>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum pro
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017a). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Martela F. & Jarenko K. (2017). *Itseohjautuvuus – Kuinka organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent, 9–11.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017b). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus – Kuinka organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent, 311–328.
- Me-säätiö. (i.a.). *Me olemme säätiö, jonka mielestä maailmassa ei pitäisi olla 'meitä' tai 'heitä'. On vain me*. Saatavilla <http://www.mesaatio.fi/tieto-me-saatiosta/>
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on Lean*. Tukholma; Rheologica Publishing.
- Märijärvi, J. (2016). If you have time to read only one chapter, this is it. Teoksessa: Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., Seppänen, P., Heininen, J., Koivulahti-Ojala, M., Helenius, M. & Järvinen, J., 2016. *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Saatavilla [www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the\\_cookbook\\_for\\_successful\\_Internal\\_startups.pdf](http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf), 9–11.
- Märijärvi, J., Hokkanen, L. & Helenius, M. (2016). Startups 1-2-3. Teoksessa: Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., Seppänen, P., Heininen, J., Koivulahti-Ojala, M.,

- Helenius, M. & Järvinen, J., 2016. *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Saatavilla [www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the\\_cookbook\\_for\\_successful\\_Internal\\_startups.pdf](http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf), 29–35
- Nivala, E. (2016). *Sosiaalipedagogisia käsitteitä maahanmuuttajuuden ja monikulttuurisuuden tarkasteluun*. Sosiaalipedagogiikan kouluttajatapaaminen 2016. Saatavilla <http://www.sosiaalipedagogiikka.fi/wp-content/uploads/2016/11/Kouluttajatapaaminen-2016-Nivala-ID-6137.pdf>
- Piha, K. & Poussa, L. (2012). *Dialogi – Paremman työelämän puolesta*. Saatavilla <http://www.ellibslibrary.com>.
- Pohjola, A. (2015). Yhteisöt ja yhteisöllisyys monimuotoisena ilmiönä. Teoksessa: Väyrynen S., Kostamo-Pääkkö K. & Ojaniemi P. (toim.). *Sosiaalityön yh0,22222253* Tampereen seurakunnat. (2015). *Tampereen seurakunnasta seurakuntayhtymään*. Saatavilla [https://tampereen-seurakunnat.fi/kirkko\\_tampereella/seurakuntayhtyma/historia](https://tampereen-seurakunnat.fi/kirkko_tampereella/seurakuntayhtyma/historia)
- Puurunen, P & Roivainen I. (2011). Jane Addams, settlementityön ja kansalaiskeskeisen sosiaalityön uranuurtaja. Teoksessa: Ruuskanen, P., Savolainen, K & Suonio, M. (toim.) (2011) *Toivo sosiaalisessa – Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä*. Kuopio: UNIpress cop, 172–193.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: Martela F. & Jarenko K. (2017). *Itseohjautuvuus – Kuinka organisoida tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent, 9–11.
- Sosiaalialan AMK-verkosto. (2016). Sosionomi (AMK) -koulutuksesta valmistuneen osaamisvaatimukset eli kompetenssit. Saatavilla <https://www.diak.fi/opiskelu/opiskelijan-polku/opintojen-suorittaminen/arviointi/osaamisvaatimukset-sosionomi/>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2016b). *Kirkkoon liittyneet eronneet 2016-2005 seurakunnittain*. Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/FFEDB75916EB394AC22576CC003D875E/\\$FILE/Kirkkoon\\_liittyneet\\_%20eronneet\\_2016-2005\\_seurakunnittain\\_SA-KASTI.xlsx](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/FFEDB75916EB394AC22576CC003D875E/$FILE/Kirkkoon_liittyneet_%20eronneet_2016-2005_seurakunnittain_SA-KASTI.xlsx)

- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (2010). *Diakonian viranhaltijan ydinosaimiskuvaukset*. Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F69989152F5F3B0AC2257744002BF5ED/\\$FILE/diakonia\\_yo.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F69989152F5F3B0AC2257744002BF5ED/$FILE/diakonia_yo.pdf)
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (2016a). *Seurakuntien väkiluvut 2016*-Saatavilla [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/FFEDB75916EB394AC22576CC003D875E/\\$FILE/0Kirkkoon%20kuuluvuus%202016%20SAKASTI.xlsx](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/FFEDB75916EB394AC22576CC003D875E/$FILE/0Kirkkoon%20kuuluvuus%202016%20SAKASTI.xlsx)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Saatavilla [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Valve, K. (2011). *Cable – Yhteisövalmennus. Helsingin Diakonissalaitokselle toteutettu työyhteisöjen valmennushanke*. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39140/Katri%20Valve.pdf?sequence=1>
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Väisänen, R. (2011). Toivon ja epätoivon rajapinnoilla – Näkökulmana ehkäisevä päihdesosiaalityö. Teoksessa: Ruuskanen, P., Savolainen, K & Suonio, M. (toim.) (2011) *Toivo sosiaalisessa – Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä*. Kuopio: UNIpress cop, 172–193.



## LIITTEET

## LIITE 1. Lähtöarvio-kyselylomake

**YHTEISÖPAJATOIMINNAN MITTAROINTI 2016**  
**Starttikysely****1. Oletko..** vastuuvetäjä tiiminjäsen sparraaja

**Sparraaja:** Vastaathan kyselyn asteikkolisiin kriteereihin vastuuvetäjän näkökulmasta, eli miten ajattelet hänen näkevän kyselyn vastaukset. Avoimiin toivomme erityisesti sinun oman mielipiteesi.

**2. Kuvaile muutamalla sanalla, mitä odotat kaapelivalmennukselta?**

---

---

---

**3. Kuvaile muutamalla sanalla, miten toivot yhteisöpajatoiminnan muuttavan seurakuntaasi?**

---

---

---

Arvioi asteikolla 1–5, kuinka **tärkeänä** näet seuraavat yhteisöpajaan liittyvät tekijät.  
(1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

Arvioi sen jälkeen kuinka hyvin seuraavat kriteerit **pitävät tällä hetkellä paikkaansa**.  
(1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa)

HUOM! Joitakin seuraavista asioista käsitellään vasta myöhemmin, arvioithan niiden osalta tämän hetkisen tilanteen. Näin pystymme seuraamaan osaamisesi/tilanteen kehitystä.

## YHTEISOPAJATOIMINNAN VAIKUTTAVUUS JA TAVOITTEET

### 4. Kaapelivalmennuksen tavoitteet on viestitty selkeästi

1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

### 5. Olen sitoutunut kaapelivalmennuksen tavoitteisiin

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

### 6. Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**7. Tavoitamme seurakunnassani tällä hetkellä riittävällä tasolla apua tarvitsevat**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**8. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten yhteiskunnallista toimijuutta**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**9. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**10. Miten kirkon missio mielestäsi näkyy yhteisöpajassatoiminnassa?**


---



---



---

**VIESTINTÄ**

**11. Minulla on tarvittavat resurssit/tieto kaapelivalmennuksesta viestimiseen tiimilleni***1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä**1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

1 2 3 4 5

asian tärkeys

paikkaansa pitävyys

**12. Minulla on tarvittavat resurssit/osaaminen markkinoida yhteisöpajaa seurakuntani alueella asuville ihmisille**

1 2 3 4 5

asian tärkeys

paikkaansa pitävyys

**13. Minulla on riittävä tuki (seurakunnilta/hiippakunnalta) yhteisöpajan toteuttamiseen**

1 2 3 4 5

asian tärkeys

paikkaansa pitävyys

**14. Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori)**

1 2 3 4 5

asian tärkeys

paikkaansa pitävyys

**15. Pystyn kytkemään yhteisöpajaan vapaaehtoisia**

1 2 3 4 5

asian tärkeys

paikkaansa pitävyys

**16. Kaapelivalmennuksesta on viestitty minulle riittävällä tasolla**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**17. Minulla on riittävä materiaali markkinoida yhteisöpajaa omille verkostoilleni**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**MOTIVOINTI / MOTIVAATIO****18. Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini**

*1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä*

*1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**19. Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**20. Yhteisövalmentajana työskentely yhteisöpajassa on minulle luontevaa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**21. Ymmärrän, mitä haasteita toimintatapojen muutos asettaa tiimityöskentelylle**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**22. Pystyn priorisoimaan töitäni siten, että minulla riittää aikaa yhteisöpajan toteutukseen**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**23. Ymmärrän, miten voin hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**24. Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**MUUTOSPROSESSI**

**25. Minun on helppo heittäytyä luovaan prosessiin***1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä**1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**26. Pystyn sietämään epävarmuutta**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**27. Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**28. Osaan havaita yhteisöpajan mahdolliset haasteelliset pisteet ja ratkaista ne yhdessä tiimiläisten kanssa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**29. Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					



**30. Ymmärrän miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa.**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**31. Vastuut on määritelty selkeästi**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**32.**

**Muu palaute, idea, kommentti, ajatus?**

---

---

---



## LIITE 2. Väliarviointi-kyselylomake



## YHTEISOPAJATOIMINNAN MITTAROINTI 2016

### Väliarviointi

1/3

**1. Oletko.. \***

- vastuuvetäjä
- tiiminjäsen
- sparraaja

**Sparraaja:** Vastaathan kyselyn asteikollisiin kriteereihin vastuuvetäjän näkökulmasta, eli miten ajattelet hänen näkevän kyselyn vastaukset. Avoimiin toivomme erityisesti sinun oman mielipiteesi.

2/3

**2. Kuvaile muutamalla sanalla, mikä oli edellisessä valmennuskerrassa erityisen onnistunutta? (Mikäli et osallistunut valmennuskertaan, voit jättää tämän tyhjäksi)**

---

---

---

3. Kuvaile muutamalla sanalla, mitä tulisi edellisessä valmennuskerrassa erityisesti kehittää? (Mikäli et osallistunut valmennuskertaan, voit jättää tämän tyhjäksi)

---



---



---

4. Kuvaile muutamalla sanalla, miten toivot yhteisöpajatoiminnan muuttavan seurakuntaasi?

---



---



---

3/3

Arvioi asteikolla 1–5, kuinka tärkeänä näet seuraavat yhteisöpajaan liittyvät tekijät.  
(1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

Arvioi sen jälkeen kuinka hyvin seuraavat kriteerit pitävät tällä hetkellä paikkaansa.  
(1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa)

HUOM! Joitakin seuraavista asioista käsitellään vasta myöhemmin, arvioithan niiden osalta tämän hetkisen tilanteen. Näin pystymme seuraamaan osaamisesi/tilanteen kehitystä.

#### YHTEISOPAJATOIMINNAN VAIKUTTAVUUS JA TAVOITTEET

5. Kaapelivalmennuksen tavoitteet on viestitty selkeästi

1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Olen sitoutunut kaapelivalmennuksen tavoitteisiin**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Tavoitamme seurakunnassani tällä hetkellä riittävällä tasolla apua tarvitsevat**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten yhteiskunnallista toimijuutta**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Miten kirkon missio mielestäsi näkyy yhteisöpajassatoiminnassa?**

---



---



---

**VIESTINTÄ**

**12. Minulla on tarvittavat resurssit/tieto kaapelivalmennuksesta viestimiseen tiimilleni**

*1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä*

*1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Minulla on tarvittavat resurssit/osaaminen markkinoida yhteisöpajaa seurakuntani alueella asuville ihmisille**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Minulla on riittävä tuki (seurakunnilta/hiippakunnalta) yhteisöpajan toteuttamiseen**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori)**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Kaapelivalmennuksesta on viestitty minulle riittävällä tasolla**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Minulla on riittävä materiaali markkinoida yhteisöpajaa omille verkostoilleni**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MOTIVOINTI / MOTIVAATIO****19. Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini**

*1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä*

*1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Yhteisövalmentajana työskentely yhteisöpajassa on minulle luontevaa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Ymmärrän, mitä haasteita toimintatapojen muutos asettaa tiimityöskentelylle**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Pystyn priorisoimaan töitäni siten, että minulla riittää aikaa yhteisöpajan toteutukseen**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Ymmärrän, miten voimme hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Minun on helppo heittäytyä luovaan prosessiin***1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä**1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa*

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Pystyn sietämään epävarmuutta**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Osaan havaita yhteisöpajan mahdolliset haasteelliset pisteet ja ratkaista ne yhdessä tiimiläisten kanssa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. Ymmärrän miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa.**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paikkaansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LOPUKSI: Pyytäisin sinua lyhyesti arvioimaan 17.11. pidettyä kaapelivalmennusta**

**33. Arvioi asteikolla 1–5, kuinka onnistuneena näet seuraavat kaapelivalmennukseen liittyvät tekijät. (1=ei lainkaan onnistunut, 5=erittäin onnistunut).**

	1	2	3	4	5
Pystyn hyödyntämään opittua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen sisältö oli esitetty mielenkiintoisella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä materiaali kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä osaaminen kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havainnointi lisää merkittävästi ymmärrystäni hyvinvoinnin mahdollisuuksista ja esteistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kokonaisarvioni valmennukselle</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. Muu palaute, idea, kommentti, ajatus?**

---



---



---



## LIITE 3. Loppuarviointi-kyselylomake

**YHTEISOPAJA TOIMINNAN MITTAROINTI - Loppuarviointi**

Sivu 1/3

**1. Oletko..** vastuuvetäjä tiiminjäsen sparraaja**2. Kuvaile muutamalla sanalla, miten olet ammatillisesti kehittynyt?**

---

---

---

**3. Kuvaile muutamalla sanalla, miten kaapelivalmennus on muuttanut työotettasi?**

---

---

---

**4. Kuvaile muutamalla sanalla, mikä koko kaapelivalmennuskokonaisuudessa oli erityisen onnistunutta?**

---

---

---

5. Jos voisit päättää, mitä tekisit kaapelivalmennuskokonaisuudessa toisin?

---



---



---

6. Koetko tarvitsevasi jatkossa apua yhteisöpajan toteutuksessa seuraavien osa-alueiden osalta? Millaista? Keneltä?

- a. Ilmiön/ilmiöiden toteutuksessa
- b. Valmentavassa työotteessa
- c. Toimijoiden rekrytoinnissa
- d. Viestinnässä
- e. Muussa, missä?

---



---



---

Sivu 2/3

Arvioi asteikolla 1–5, kuinka **tärkeänä** näet seuraavat yhteisöpajaan liittyvät tekijät.  
(1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

Arvioi sen jälkeen kuinka hyvin seuraavat kriteerit **pitävät tällä hetkellä paikkaansa**.  
(1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa)

7. Oma seurakuntani on merkittävä toimija alueellisesti/yhteiskunnallisesti

1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5=pitää erittäin hyvin paikkaansa

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**8. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten yhteiskunnallista toimijuutta**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**9. Yhteisöllinen projekti edistää oman seurakuntani alueella asuvien ihmisten toimijuutta seurakunnassani**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**10. Minulla on tarvittavat resurssit/osaaminen markkinoida yhteisöpajaa seurakuntani alueella asuville ihmisille**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**11. Minulla on riittävä tuki (seurakunnilta/hiippakunnalta) yhteisöpajan toteuttamiseen**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**12. Pystyn kytkemään yhteisöpajaan verkostotoimijoita (julkinen-/kolmassektori)**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**13. Pystyn kytkemään yhteisöpajaan vapaaehtoisia**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**14. Minulle on selvää, miten motivoin yhteisöpajatiimini**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**15. Minulle on tärkeää, että yhteisöpajatiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti yhteisöpajassa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**16. Ymmärrän, miten voin hyödyntää yhteisöpajatiimini jäsenten vahvuuksia**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**17. Olen motivoitunut osallistumaan yhteisöpajatoimintaan**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**18. Sitoudun jatkuvan muutoksen prosessiin**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**19. Uskallan olla toteuttamassa ilmiötä, vaikka se ei ole hiottu loppuun asti**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**20. Ymmärrän miten kaapelivalmennuksessa tavoiteltu ammatillinen muutos liittyy laajempaan muutokseen kirkossa ja yhteiskunnassa**

	1	2	3	4	5
asian tärkeys					
paikkaansa pitävyys					

**VALMENNUKSEN ARVIOINTI**

**21. 9.2. pidetty valmennus:**

Arvioi asteikolla 1–5, kuinka onnistuneena näet seuraavat kaapelivalmennukseen liittyvät tekijät.

(1=ei lainkaan onnistunut, 5=erittäin onnistunut).

	1	2	3	4	5
Pystyn hyödyntämään opittua työssäni					
Valmennuksen sisältö oli esitetty mielenkiintoisella tavalla					
Minulla on riittävä materiaali kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa					
Minulla on riittävä osaaminen kyseessä olleen valmennuskerran toistamiseen yhteisöpajassa					
<b>Kokonaisarvioni valmennukselle</b>					

**22.**

Jos arvioit viimeistä reilua puolta vuotta, koko kaapelivalmennusta, minkä kokonaisarvosanan antaisit valmennukselle?

	1	2	3	4	5
Kokonaisarvosana koko kaapelivalmennukselle					

**23. Onko oman yhteisöpajatiimisi toiminta..**

on kehittänyt seurakuntani toimintaa selkeästi parempaan suuntaan

on kehittänyt seurakuntani toimintaa hieman parempaan suuntaan

ei ole kehittänyt seurakuntani toimintaa suuntaan tai toiseen

on vienyt seurakuntani toimintaa heikompaan suuntaan

**24. Perustelusi:**

---

---

---

**25. Kokemuksesi perusteella, suosittelisitko kaapelivalmennusta kollegallesi?**

kyllä, olen jo suositellut ja suosittelisin kysyttäessä lämpimästi

kyllä, suosittelisin kysyttäessä lämpimästi

kyllä, suosittelisin tietyin ehdoin ja varauksin

en suosittelisi

**26. Perustelusi**

---

---

---

**27. Muu palaute, idea, kommentti, ajatus?**

---

---

---