

# DIAK

**Taru Keinänen**  
Sosionomi (YAMK)  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Opinnäytetyö, 2025



## **Seurakuntien rakennemuutosten ja johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin**

**Diakoniatyön yhteiskehittäminen Joensuun  
seurakuntayhtymässä**

## TIIVISTELMÄ

Taru Keinänen

Seurakuntien rakennemuutosten ja johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin

54 sivua, kolme liitettä

Kevät, 2025

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Tämän kehittämispainotteisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia laadullisen tutkimuksen menetelmin diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointia seurakuntien rakennemuutosten keskellä ja johtamisen merkitystä diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Aineistoa kerättiin yksilöteemahaastatteluilla neljästä eri seurakunnasta, joissa on tehty erilaisia rakennemuutoksia. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen diakoniatyöntekijää. Haastattelujen avulla kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelemalla. Pääteemoiksi muodostuivat työn selkeytyminen, uudet mahdollisuudet ja johtaminen. Pääteemoja yhdistäväksi teemaksi muodostui työhyvinvointi.

Tutkimustuloksia hyödynnettiin yhteiskehittämisessä. Kehittämistä tehtiin yhteistyössä Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kanssa. Tulosten avulla kehitettiin suositus siitä, millaisena diakoniatyön rakenne voisi jatkossa toteutua Joensuun seurakuntayhtymän alueella. Kehitetyllä rakennemallilla pyrittiin vastaamaan siihen, millaiset rakennemuutokset tukisivat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista parhaiten.

Johtopäätöksenä todettiin, että Joensuun seurakuntayhtymän alueella kuuden eri seurakunnan sijaan diakoniatyötä voitaisiin tehdä laadukkaammin ja tehokkaammin mikäli seurakunnat yhdistyisivät ja diakoniatyössä toimittaisiin yhtenä tiiminä, jota johtaisi diakoniatyöntekijä. Rakennemuutos tukisi erityisesti yksin työtä tekeviä diakoniatyöntekijöitä sekä yllättävissä resurssimuutoksissa. Johtopäätöksenä voitiin todeta myös, että seurakuntien rakenteita tulee tarkastella ja kehittää, jotta diakoniatyö muun seurakuntatyön ohella olisi tulevaisuudessa turvattua myös pienillä paikkakunnilla.

Asiasanat: diakoniatyö, johtaminen, rakennemuutokset, teemahaastattelu, työhyvinvointi, yhteiskehittäminen

## ABSTRACT

Taru Keinänen

The effects of structural changes and leadership in parish on the well-being at work of diaconal workers

54 pages, three appendices

Spring, 2025

Diaconia University of Applied Sciences

Master of Social Services

Master's Degree (MA) in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

The aim of this development-oriented thesis was to explore the well-being at work of diaconal workers who have experienced structural changes in parish and the importance of leadership in employees' well-being at work. The material was collected by individual theme interview for four parishes where various structural changes have been made. A total of ten diaconal workers participated in the interviews. The data collected through the interviews was analyzed by thematic analysis. The main themes were clarification of work, new opportunities and leadership. The unifying theme was well-being at work.

Research results were making use of in co-development. The development was carried out in collaboration with the diaconal workers of the Joensuu parish federation. The results were used to develop a recommendation on how the structure of diaconal work could be implemented in the Joensuu parish federation area in the future. The developed recommendation sought to respond to what kind of structural changes would best support diaconal workers' coping at work.

It can be concluded that instead of six different parishes in the Joensuu parish federation area, diaconal work could be carried out with higher quality and more efficiency if the parishes were to unite and act as one team in diaconal work, led by a diaconal worker. The structural change would particularly support diaconal workers working alone and in unexpected resource changes. The conclusion was also that the structures of parishes should be examined and developed so that diaconal work, along with other parish work, would be secured in the future also in small communities.

Keywords: co-development, diaconal work, leadership, structural changes, theme interview, well-being at work

## SISÄLLYS

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO .....                                                       | 4  |
| 2 DIAKONIAITYÖ SEURAKUNTIEN MUUTOKSESSA .....                          | 5  |
| 2.1 Diakoniaityön merkitys ja muutostarve.....                         | 5  |
| 2.2 Diakoniaityön turvaaminen eri paikkakunnilla .....                 | 6  |
| 2.3 Diakoniaityön johtaminen.....                                      | 7  |
| 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SEURAKUNTIEN MUUTOKSESSA .                | 9  |
| 3.1 Työhyvinvointi muuttuvassa seurakuntatyössä .....                  | 9  |
| 3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa .....                 | 11 |
| 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....                             | 14 |
| 5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANIT .....                         | 15 |
| 5.1 Seurakuntarakenteet.....                                           | 15 |
| 5.2 Työelämäkumppanina Joensuun seurakuntayhtymän diakoniaityö .....   | 16 |
| 5.3 Diakoniaityön kehittämishaasteet Joensuun seurakuntayhtymässä .... | 18 |
| 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....                                    | 20 |
| 6.1 Opinnäytetyöprosessi.....                                          | 20 |
| 6.2 Aineiston keruu ja litterointi .....                               | 23 |
| 6.3 Aineiston analysointi .....                                        | 24 |
| 7 TULOKSET .....                                                       | 27 |
| 7.1 Haastatteluun osallistuneiden seurakuntien rakenteiden kuvaus..... | 27 |
| 7.2 Työn selkeytyminen .....                                           | 27 |
| 7.3 Uudet mahdollisuudet .....                                         | 29 |
| 7.4 Johtamisen kehittyminen.....                                       | 30 |
| 7.5 Yhteenveto tuloksista .....                                        | 32 |
| 8 YHTEISKEHITTÄMINEN .....                                             | 34 |
| 8.1 Yhteiskehittämisen vaiheet ja hyödyt .....                         | 34 |
| 8.2 Yhteiskehittämisen pajatyöskentelyjen vaiheita .....               | 36 |
| 8.3 Ehdotukset diakoniaityön rakennemalleista Joensuussa .....         | 37 |
| 9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....                 | 41 |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 9.1 Luotettavuus .....                          | 41 |
| 9.2 Eettisyys.....                              | 42 |
| 10 POHDINTA .....                               | 44 |
| LÄHTEET.....                                    | 48 |
| LIITE 1. Teemahaastattelun teemat.....          | 55 |
| LIITE 2. Tutkimustiedote .....                  | 56 |
| LIITE 3. Esimerkkitaulukot teemoittelusta ..... | 58 |

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kirkon toimintaan voimakkaasti. Kiristynyt taloustilanne, muuttoliike kaupunkeihin ja kirkon jäsenmäärän laskeminen pakottavat seurakuntia pohtimaan oman toimintansa kehittämistä. Taloudellisten resurssien hiipuesssa on uskallettava katsoa toimintatapoja uudella tavalla. Seurakunnilla on painetta rakennemuutoksiin, kun henkilöstö- ja talousresurssit eivät riitä itsenäisinä seurakuntina säilymiseen. Luottamushenkilöt ja johtavat viranhaltijat joutuvat vaikean tilanteen eteen, kun on uskallettava luopua vanhasta luodakseen jotain uutta tilalle. (Kirkkohallitus, 2023b, s. 27.)

Paineet uudistumiselle ovat kovat. Joensuun seurakuntayhtymässä tehtiin vuonna 2024 rakenneselvitystyö. Rakenneselvityksen avulla kartoitettiin vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, joilla varmistetaan perustyn mahdollistuminen koko seurakuntayhtymän alueella myös niissä seurakunnissa, joissa taloustilanne kiristyy. Työntekijöille syksyllä 2023 suunnatun kyselyn perusteella 66 % työntekijöistä ovat yhden seurakunnan kannalla. Seurakuntien luottamushenkilöt eivät rakenneselvityksen teon aikaan olleet valmiita seurakuntien yhdistämiseen. (Lahtiluoma, 2024.)

Rakennemuutoksesta keskusteleminen jatkui keväällä 2025, sillä muutokset ovat väistämättä edessä ennemmin tai myöhemmin. Henkilöstöpäivässä maaliskuussa 2025 tehdyn kyselyn perusteella 75 % työntekijöistä ovat yhden seurakunnan kannalla. Samaan aikaan seurakuntien luottamushenkilöille järjestetyssä iltakoulussa vastaavaan kyselyyn vastanneista 74 % olivat yhden seurakunnan kannalla. [Sisäinen raportti, 2025.]

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointia seurakuntien rakennemuutoksissa ja johtamisen merkitystä diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli tehdä kehitysehdotus siitä, millaisena diakoniatyö voisi tulevaisuudessa toteutua Joensuun seurakuntayhtymän alueella.

## 2 DIAKONIATYÖ SEURAKUNTIEN MUUTOKSESSA

### 2.1 Diakoniatyön merkitys ja muutostarve

Diakoniatyö on keskeinen osa kirkon perustehtävää. Kirkon yhteiskunnallinen vaikuttaminen nojaa monesti diakoniatyön merkitykseen. Diakoniatyössä yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisäksi verkostoyhteistyön tekeminen on jatkuvasti lisääntyvää. Diakoniatyön palvelut eivät ole sidoksissa seurakunnan jäsenyyteen, joten ne ovat lisääntyvässä määrin osana laajaa psykososiaalisen tuen palveluverkostoa. (Salminen, 2024, s. 231–244.)

Diakoniatyössä kohdataan ihmisiä, jotka ovat kaikista haavoittuvimmassa asemassa olevia. Kirkkojärjestyksen (KJ 657/2023) mukaan jokaisessa seurakunnassa on tehtävä lähimmäisen rakkauteen perustuvaa diakoniatyötä, jonka avulla annetaan apua erityisesti heille, joilla hätä on suurin ja joita ei muilla tavoin auteta. Tarkemmin diakoniatyön sisältö muodostetaan jokaisessa seurakunnassa laadittavan diakoniatyön johtosäännön mukaan. Diakoniatyön tehtävien hoitamista ei määritellä yleisesti vaan paikalliset perinteet sekä työntekijät vaikuttavat siihen, kuinka diakoniatyötä paikallisesti toteutetaan (Huhanantti & Wallenius, 2022, s. 9–10).

Yhteiskunnan haasteiden monipuolistuessa myös haavoittuvimmassa asemassa olevien ihmisten arki tulee haasteellisemmaksi. Diakoniatyössä kohdataan ihmisiä haavoittuvuuden ja kärsimyksen keskellä, mitä pyritään diakoniatyön kautta lievittämään. Seurakuntien rakenteita ja toimintatapoja tulisi muovata yhteisöllisemmiksi, jotta voitaisiin vahvistaa uudenlaisia mielekkäitä kohtaamisen tapoja. Seurakuntien työtettä ja toimintatapoja muuttamalla vaikutetaan parhaimmillaan ihmisten hyvinvointiin. (Valve, 2022, s. 110–111.)

Diakoniatyöntekijöiden on oltava valmiina muutokseen ja työn kehittämiseen. Työssä on pystyttävä reagoimaan sekä omalla alueella että laajemmin yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Diakoniatyön kehittäminen on aina ollut vahvasti yhteydessä hyvinvointivaltion muutoksien vaikutuksiin (Hiilamo, 2022, s.

175). Nopeat yhteiskunnalliset muutokset haastavat uusiin yhteistyömuotoihin, sillä asiakkaiden ongelmat ovat monisyisiä. Huolta herättää myös se, kuinka pystytään parhaiten turvaamaan asiakkaiden palveluntarpeeseen vastaaminen, mikäli yhteiskunnan palvelut vähenevät ja siirtyvät kauemmas. (Hammarén & Kainulainen, 2022, s. 120–124.)

Seurakunnissa tavallisimmat muutokset liittyvät työntekijöiden vaihtuvuuteen, seurakuntien kiristymiin taloustilanteisiin ja niistä johtuviin epävarmuuksiin. Seurakuntien taloustilanteiden kiristyessä seurakuntiin ei aina voida palkata uusia työntekijöitä eläköityvien tai muista syistä pois lähtevien tilalle. Työntekijöiden vähenemisen vuoksi seurakuntien henkilöstön tulee hallita uudenlaisia toimintatapoja ja monimuotoisempia työnkuvia kuin ennen. Toisaalta myös työvoiman saannissa on ongelmia, kun kirkko kilpailee työntekijöistä yhdessä muiden työnantajien kanssa. (Kirkkohallitus, 2023a, s. 132, Kirkkohallitus 2013, s. 3.)

Kirkon jäsenmäärä on laskusuuntainen jo pitkältä ajalta ja se väistämättä vaikuttaa myös diakoniatyön resursseihin. Tulevaisuudessa vaaditaan uudenlaista ajattelua ja diakoniatyön kautta voidaan parhaimmillaan muokata koko kirkon toimintaa. Kirkko nähdään diakonisena kirkkona, eli heikoimpien puolesta puhujana. Työtapoja on muutettava, että myös syrjäseudulla elävät ihmiset voivat elää seurakuntayhteydessä jatkossakin. (Ryökäs ym., 2022, s. 139.)

## 2.2 Diakoniatyön turvaaminen eri paikkakunnilla

Diakoniatyön rooli palveluiden tarjoajana ja välinputoajien tukijana muodostuu paikallisuuden kautta. Esimerkiksi sote-uudistukset vaikuttavat diakoniatyön arkeen osittain paikkakuntakohtaisesti. (Huhanantti & Wallenius, 2022, s. 11.) Hyvinvointialueiden muutokset vaikuttavat eniten kuntiin, mutta vaikutukset ulottuvat lisäksi myös seurakuntiin, sillä ne pakottavat luomaan uusia yhteistyösuhteita paikallisesti. Toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan ja on tärkeää, että seurakunnat ovat mukana rakentamassa hyvinvointia kehittämällä



toimivia rakenteita ylläpitämään toimintaansa. Diakoniatyö on turvaamassa yhteiskunnan viimesijaista apua. (Ylimaa & Lahtiluoma, 2023, s. 21, 46.)

Diakoniatyöntekijöillä on halukkuutta tulevaisuuden suunnitteluun ja kehittämiseen sekä seurakuntien keskinäisen eriarvoisuuden poistamiseen. Seurakuntien työntekijät ja jäsenet eivät ole tasa-arvoisessa asemassa keskenään. Pienissä maalaisseurakunnissa ei ole mahdollisuutta tarjota samanlaista toimintaa kuin isoissa seurakunnissa, joissa on enemmän työntekijäresursseja. Seurakuntien taloustilanteet estävät monipuolisen tarjonnan, jos riittävää työvoimaa ei ole. Vaikka toimintaa olisi naapuriseurakunnissa tarjolla, ei pitkien välimatkojen vuoksi kaikilla ole niihin mahdollista osallistua. Seurakunnat ovat monien palveluiden mahdollistajia, sillä monet harrastustoiminnotkin voivat pienillä paikkakunnilla olla muutoin vähäisiä. (Kirkkohallitus, 2023b, s. 21–22.)

Diakoniatyön ollessa luonteeltaan jatkuvasti muuttuvaa, sen koetaan vaikuttavan voimavaroihin. Diakoniatyöntekijöillä on kasvavaa huolta siitä, kuinka oma jaksaminen turvataan monien muutosten keskellä. Diakoniatyöhön vaikuttavat voimakkaasti yhteiskunnalliset muutokset, joiden vuoksi on oltava jatkuvasti valppaana ja luotava uusia toimintamalleja ja verkostoja. Muutosten keskellä kaivataan lisää tukea. (Hammarén & Kainulainen, 2022, s. 120, 123–125.)

### 2.3 Diakoniatyön johtaminen

Diakoniatyön johtamisrakenteet voivat olla hyvin erilaisia eri seurakunnissa riippuen seurakunnan koosta. Kirkkoherrat ovat aina päävastuussa kaikista työaloista ja kaikesta seurakunnan toiminnasta. Diakoniatyön johtaminen tulisi määritellä tarkemmin, sillä arjen työn ja työalan johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä diakoniatyön kehittämistä ja tulevaisuutta ajatellen. On tärkeää määritellä se, mistä asioista diakoniatyöstä vastaavat saavat päättää ja ottaa vastuuta. Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen vaikuttaa vahvasti työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työn kehittämiseen liittyy keskeisesti ihmisten ja ammattiosaamisen johtaminen. (Huhanantti, 2022, s. 200–201.)

Diakoniatyötä on tutkittu säännöllisesti vuodesta 1999 alkaen. Diakoniabarometri kyselytutkimus toteutetaan nykyisin kahden vuoden välein. Kyselytutkimusten perusteella diakoniatyöntekijät kokevat diakoniatiimit merkittäviksi ja ovat sitä tyytyväisempiä lähiesihenkilönsä, mitä enemmän lähiesihenkilöllä on omakohtaista kokemusta diakoniatyön tekemisestä ja mikäli hänellä on diakoniatyöntekijän koulutus. Diakoniatyöntekijät saavat todennäköisimmin tukea muutostilanteissa, mikäli lähiesihenkilönä toimii saman alan ammattilainen. Diakonian lähiesihenkilöt hoitavat monet johtamisen tehtävät yhdessä diakoniatiimin kanssa, joka lisää työhyvinvointia. (Gävert ym., 2018, s. 161–162.)

Hyvä johtaminen edellyttää hyvää vuorovaikutusta. Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on kannustaa ja auttaa ihmisiä tekemään työtään mahdollisimman hyvin. Työilmapiirillä on merkitystä, sillä kannustavalla ja innostavalla ilmapiirillä edistetään työhön sitoutumista ja suorituskkyä. Hyvä vuorovaikutus edistää työhyvinvointia. (Segler-Heikkilä, 2023, s. 64, 66, 70.) Erityisesti muutostilanteissa ei haluta jäädä yksin vaan silloin kaivataan yhteistä työn priorisointia. Työhön kaivataan yhdessä tulevaisuuteen katsomista, jolloin tarvitaan selkeämpiä rakenteita, rajaamista, yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön rakentamista sekä yhteistä pohdintaa. Diakoniatyöntekijät odottavat lähiesihenkilöltä jämakkaa päätöksentekoa ja selkeää tavoitteiden asettelua. Vaikka jämakkaa päätöksentekoa kaivataan, halutaan silti myös tulla kuulluksi. Diakoniatyöntekijöillä on laajaa asiantuntemusta ja osaamista ja sen vuoksi he haluavat vaikuttaa työhönsä tulevaisuuden suunnitelmia tehdessä. (Kela, 2020, s. 100–101, 109.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SEURAKUNTIEN MUUTOKSESSA

#### 3.1 Työhyvinvointi muuttuvassa seurakuntatyössä

Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaatioiden johtamismallit, toimintatavat, työilmapiiri, työn hallittavuus sekä työntekijöiden työkyky (Manka, 2023, luku Työhyvinvoinnin käsite). Työssä jaksamiseen vaikuttaa voimakkaasti tunne siitä, että työntekijällä on hallinta- ja kehittämismahdollisuuksia oman työnsä sisältöön (Työterveyslaitos, i.a.). Maaseutuseurakunnissa vaikuttamismahdollisuudet työn sisältöön voivat olla vähäiset. Työntekijäresurssit ovat liian vähäiset työn määrään nähden, eikä työaloille ole välttämättä palkattuna kuin yksi työntekijä kullekin alalle. Pienissä työyhteisöissä on vaikeaa toteuttaa kaikki seurakuntatyöhön liittyvät vaatimukset ja odotukset sekä sen lisäksi panostaa työhyvinvointiin. Maaseutuseurakuntien tilannetta haastaa myös se, että koulutettuja työntekijöitä on vaikeaa rekrytoida. Kaikki edellä mainitut haasteet aiheuttavat alavireisyyttä, mikä on haasteellista koko seurakunnan toiminnan kannalta. (Kirkkohallitus, 2023b, s. 10, 16.)

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen perusteella kirkon työssä jaksetaan pääsääntöisesti hyvin. Työntekijöillä on kokemus siitä, että jopa muutostilanteissa ja muissa haasteissa voimavarat ovat riittävät. Siitä huolimatta kirkon työn henkinen kuormittavuus ja aikapaineet ovat kasvaneet hieman vuosien 2018–2022 tarkastelun aikana. (Pekkarinen & Pulkkinen, 2023.) Ajanjaksoon osuu poikkeuksellinen korona-aika. Vuonna 2023 julkaistun tutkimuksen mukaan koronapandemia lisäsi kirkon hengellisen työn työntekijöiden kuormitusta sekä heikensi työhyvinvointia. Kyselyyn vastanneista diakoniatyöntekijöistä jopa 85 % arvioi työn kuormittavuuden lisääntyneen, vaikkakin diakoniatyöntekijät näyttäytyivät samalla myös vahvasti työhönsä sitoutuneena ammattiryhmänä. Pandemian aiheuttamaa henkistä kuormitusta joudutaan kuitenkin purkamaan pitkään. (Tervo-Niemelä ym., 2023.) Työterveyslaitoksen (2023) tiedotteen mukaan koronakriisin jälkeen työpaikoilla ei olla onnistuttu panostamaan työhyvinvoinnin tukemiseen.

Kirkon työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä työyhteisöihin ja esihenkilöihin kuin muissa julkisissa yhteisöissä, mutta he pitävät työtään hieman merkityksellisempänä kuin kunnan ja valtion työntekijät (Pekkarinen & Pulkkinen, 2023). Hengellisen työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös kutsumus ja tunne siitä, että oma työ on yhteydessä suurempaan kokonaisuuteen. Merkityksellinen työ motivoi työntekijöitä kehittämään itseään ja työtään ja siitä hyötyy koko organisaatio. Työntekijät voivat paremmin, mikäli kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Lyytinen, 2019.) Pelkkä merkityksellisyyden kokeminen ei kuitenkaan riitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muuttuvissa tilanteissa. Erilaiset muutokset vaikuttavat voimakkaasti työssä jaksamiseen. Jopa 40 % työssä käyvistä kokee ennakoinnattomat muutokset uhkana ja epävarmuustekijöinä. Ennakoinnattomat muutokset liittyvät organisaatioiden muutoksiin ja työvoimapulaan, eli asioihin joihin työntekijät voivat harvoin itse vaikuttaa. (Väänänen & Toivanen, 2024, s. 94.)

Muutostilanteet koettelevat työntekijöiden lisäksi organisaatioiden johtoa sekä esihenkilöitä. Esihenkilöiden tulee huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan. Muutoksissa onnistuminen on haasteellista, mikäli esihenkilöt ovat kuormittuneita jo tavallisesta arjesta ja siihen lisätään vielä muutoksien johtaminen. (Kallankari, 2019.) Muutoksiin ei aina voida vaikuttaa, mutta niitä voidaan usein ennakoida. Ennakointi on tärkeää, että työkyky säilyisi mahdollisimman hyvänä myös muutosten aikana ja niiden jälkeen. Kun työpaikalla tehdään muutoksia, tulisi tilanteet ennakoida ja arvioida, kuinka ne tulevat vaikuttamaan työhyvinvointiin. Yhdeksi tärkeäksi tekijäksi voidaan nimetä johtamiseen liittyvä viestintä, sillä muutokset rakennetaan uuden tiedon varaan. Muutosta edeltää asiantuntijoiden kuuleminen, erilaisten mallien rakentaminen ja laaditaan muutosohjelmia. Muutokseen tulisi valmistautua, tarjota tarvittavia tukitoimia sekä arvioida ja seurata tilannetta myös muutosten jälkeen. (Työturvallisuuskeskus, 2016, s. 18.)

Laajojen yhteiskunnallisten asioiden nähdään vaikuttavan työhön sekä tuottavuuteen, minkä vuoksi työhyvinvointiin on haluttu 2010-luvulta lähtien kiinnittää entistä enemmän huomiota. Syyt hyvinvoinnin korostamiseen ovat nousseet siitä, että työterveyden sivuuttaminen lisättynä huonolla johtamisella ovat taloudellisesti kestäättömiä toimintatapoja. Mikäli työhyvinvointiin ei

kiinnitetä huomiota, se lisää työntekijöiden poissaoloja sekä työterveyshuollon kustannuksia. Tulevaisuudessa ongelmaksi voi muodostua se, kuinka työntekijät saadaan jaksamaan työssä työurien pidentyessä. Sitoutuminen ei välttämättä tule ongelmaksi, vaan se, kuinka jaksetaan vastata nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Seeck, 2021, s. 297, 305, 307.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin lisäämisessä muutosten keskellä. Johtajalta odotetaan luotettavuutta, jonka kokeminen rauhoittaa vaikeissa muutostilanteissa. Muutostilanteissa tarvitaan avointa ilmapiiriä, mikä ei synny ilman luottamusta. Luottamus rakentuu monista tekijöistä, joita voidaan rakentaa esimerkiksi aidolla läsnäololla, suunnitelmien ja tavoitteiden asettamisella ja avoimella viestinnällä. Ihmiset kokevat turvattomuutta, mikäli muutoksia tapahtuu lyhyellä aikavälillä hallitsemattomasti. Muutoksiin liittyy luopumista, kaaosta ja uuden aloittamista. Näissä tekijöissä johdonmukaisella johtajuudella on suuri merkitys. (Työturvallisuuskeskus, 2016, s. 11–13.)

Perinteisesti johtaminen on merkinnyt asiajohtamista ja ihmisten johtamista. Modernissa johtamisessa korostetaan vuorovaikutusta, jolloin johtajan tehtävänä on erityisesti työntekijöiden kuunteleminen ja avoin tiedottaminen. Muutostilanteissa henkilöstön mukaan ottaminen on merkityksellistä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä muutoksilla tavoitellaan. Tällä ennaltaehkäistään vastarintaa ja passiivisuutta, mitä muutokset voivat työntekijöissä aiheuttaa. (Manka, 2023, luku Johtaminen ja työyhteisön sosiaalisen pääoman kehittäminen.)

Muutoksessa johtajan tärkein tehtävä on motivoida ja sitouttaa työntekijöitä kulkemaan tavoiteltavaa muutosta kohti. Se onnistuu parhaiten, kun koko henkilöstö on osallisena muutoksen tekemisessä, sillä muutokseen tarvitaan koko organisaation tahtotila. Muutosprosessi tapahtuu yhtäaikaaisesti sekä konkreettisissa asioissa että ihmisten mielessä. Mielessä tapahtuvalle prosessille ei voida määritellä aikaa, sillä siinä kytkeytyvät toisiinsa myös tunteet ja

sitoutuminen. Muutoksessa onnistumiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja avointa viestintää koko muutosprosessin ajan. (Kallankari, 2019.)

Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin, minkä vuoksi johtajien olisi hyvä oppia tuntemaan alaisensa. Herkemmät ihmiset ovat alttiimpia työuupumukselle ja työperäiselle stressille kuin muut. Demokraattinen johtamistapa voi lieventää stressiä, joten siihen olisi kaikissa tilanteissa hyvä pyrkiä. Johtamiskäytäntöjä olisi hyvä muovata osittain myös työntekijöiden ja tilanteen mukaan. Mikäli työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, se usein myös sitouttaa ja motivoi työhön. (Onesti ym., 2024.) Erilaiset johtamisen lähestymistavat ja tilanteiden mukainen toiminta voivat tuoda hyviä keinoja muutostilanteista selviytymiseen. Työn merkityksellä ja työn muodolla on vaikutusta siihen, millaista johtajuutta tarvitaan (Seeck, 2021, s. 41, 46). Krepsin (1990) mukaan johtajien on tärkeää kartoittaa ja seurata toimintaympäristöä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Tiedonvaihto on tärkeää ja johtajien tulisi ennakoida tulossa olevia muutoksia ja sitä kautta ehkäistä ongelmia. (Seeck, 2021, s. 369–370.)

Muutoksen johtaminen vaatii ennakkointia, sillä muutokset voivat aiheuttaa työntekijöissä puolustusreaktion. Neurologisissa tutkimuksissa on havaittu, että aivomme pyrkivät muutostilanteissa säästämään energiaa. Tutut ja turvalliset toimintatavat ovat helpompia, koska silloin voidaan toimia automaattisesti, eikä uutta tarvitse opetella. Ihmiset kuitenkin reagoivat muutoksiin eri tavoilla. Toiset myös etsivät aktiivisesti muutoksia, koska ne voivat tuoda työhön uudenlaisia kiinnostavia haasteita. Muutoksista on mahdollista löytää paljon entistä toimivampia työskentelytapoja, vaikka muutokset olisivat suuriakin. (Zukof, 2021, luku Introduction.)

Muutostilanteita johtaessa tulisi yksittäisten työntekijöiden lisäksi huomioida koko henkilöstön voimavarat. Erittäin tärkeää työyhteisön voimavarojen suhteen on henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen. Jos yksittäisille työntekijöille on kasautunut liikaa työtä, alkavat voimavarat vähetä ja työsuoritus heiketä. Toisaalta liian vähäisessä työmäärässäkään ei ole kannattavuutta. Työvoimaa tulisi voida kohdentaa sinne, missä sille on tarvetta. (Viitala, 2021, luku Henkilöstövoimavarat.) Henkilöstön johtamisella on suuri merkitys koko

organisaation yhteisiin voimavaroihin liittyen. Voimavarat syntyvät monesta eri tekijästä, joita on syytä arvioida aktiivisesti. Kuviossa 1. kuvaillaan kymmenen tärkeää tekijää, joiden vahvistamiseen henkilöstöjohtamisella tulisi pyrkiä.



Kuvio 1. Työyhteisön inhimilliset voimavarat (mukaillen Viitala, 2021)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kehittämispainotteisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia seurakuntien rakennemuutosten keskellä ja johtamisen merkitystä diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli haastattelujen avulla tuottaa tietoa diakoniatyön kehittämiseksi Joensuun seurakuntayhtymässä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Kuinka rakennemuutokset vaikuttavat diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin?
2. Miten johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia muutoksien keskellä?

Tutkimustulosten avulla kehitettiin suositus siitä, millaisena diakoniatyön rakenne voisi jatkossa toteutua Joensuun seurakuntayhtymän alueella. Kehittämistyötä tehtiin yhteiskehittämisen keinoin Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kesken pidetyissä kokouksissa ja työpajoissa. Kehitetyllä suosituksella pyrittiin vastaamaan siihen, millaiset rakennemuutokset tukisivat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista parhaiten.



## 5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANIT

### 5.1 Seurakuntarakenteet

Tutkimusympäristönä tässä opinnäytetyössä oli diakoniatyö niissä seurakunnissa, joissa on tehty rakennemuutoksia joko seurakuntayhtymistä yhdeksi seurakunnaksi tai diakoniatyön rakenteita seurakuntayhtymissä on muutettu. Seurakuntarakenteita on viime vuosikymmeninä muutettu useissa seurakunnissa ympäri Suomea. Monet seurakuntaliitokset ovat 2020-luvulla tapahtuneet tuomiokapitulin aloitteesta (Salomäki & Salminen, 2024, s. 267).

Seurakuntarakenteita voi olla monenlaisia. Itsenäinen seurakunta on tietyllä alueella toimiva seurakunta, minkä hallintoa hoitaa kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä seurakunnan viranhaltijat. Seurakuntayhtymä muodostuu siten, että saman kunnan alueella olevat itsenäiset seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän. Seurakuntayhtymässä hallintoa hoitaa yhteinen kirkkovaltuusto, yhteinen kirkkoneuvosto, johtokunnat ja seurakuntayhtymän viranhaltijat. Seurakuntayhtymään kuuluvilla itsenäisillä seurakunnilla on omat hallinnolliset toimielimensä, seurakuntaneuvostot. Seurakunnan koon mukaan voidaan myös muodostaa erilaisia aluekirkkoja, seurakuntapiirejä tai kappeliseurakuntia, joissa tehtävää työtä johdetaan eri tavoin. Monelle eri tasolle ulottuvan hallinnon ja päätöksenteon vuoksi kirkossa on nähty johtajuuden haasteita. (Kirkkohallitus, 2012, s. 12–13.)

Vuosituhanne vaihteesta vuoteen 2022 mennessä Suomen seurakuntien määrä on vähentynyt lähes 40 %, osittain kuntaliitosten seurauksena. Kuntaliitosten vuoksi seurakuntien on yhdistyttävä tai muodostettava seurakuntayhtymä. Seurakunnissa on tehty vapaaehtoisiaakin rakennemuutoksia jäsenmäärän vähenemisen, toiminnan kehittämisen ja talousongelmien vuoksi. Edelleen on nähtävissä muutostarvetta seurakuntien vähentämiseen. Kaksi merkittävintä syytä tähän ovat kirkon jäsenmäärän laskeminen ja johtamisen kehittäminen. (Ylimaa & Lahtiluoma, 2023, s. 43–44.) Päätöksiä seurakuntarakenteiden muuttamisesta ei ole tarpeellista tehdä pelkästään hallinnon keventämisen

vuoksi. Tärkeintä on, että voidaan taata seurakunnan palvelut myös taloudellisesti vaikeissa tilanteissa olevissa seurakunnissa. Kirkon tulevaisuuden kannalta oleellista on se, kuinka palvelut voidaan hoitaa paikallisesti. (Jormakka, 2012, s. 3.)

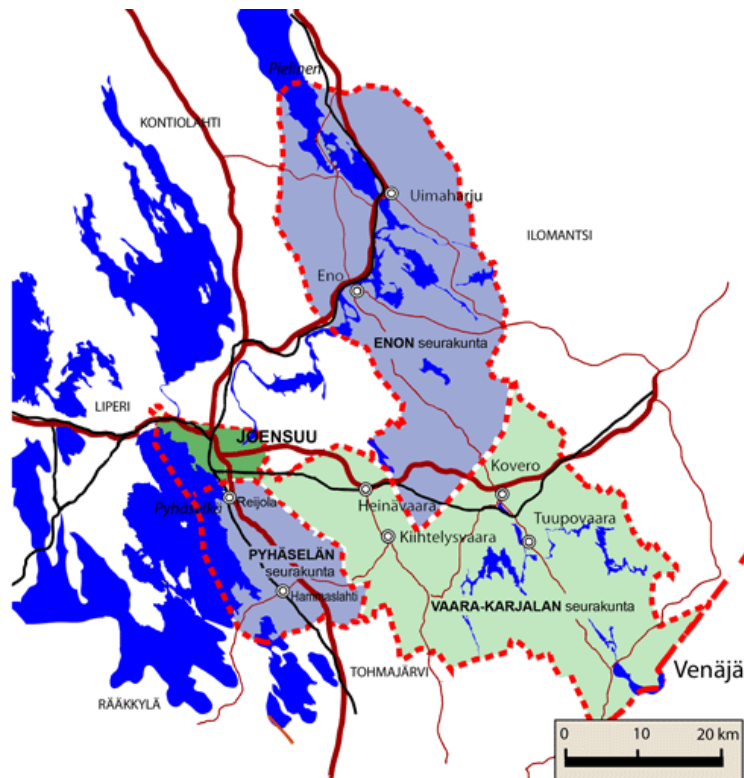
Seurakuntien talouteen vaikuttaa kirkollisveron tuotto, joka muodostuu seurakunnan jäsenten ansiotason mukaan. Paikkakunnilla, joissa ansiotaso on alhainen esimerkiksi jäsenten ikääntymisen vuoksi, on kirkollisveron tuottokin alhainen. (Sohlberg & Ketola 2020, s. 65.) Pelkästään seurakunnan jäsenmäärä ei siis kerro kaikkea seurakuntatalouden tilasta. Talousongelmien lisäksi seurakuntia haastaa myös henkilöstön vaikea saatavuus. Varsinkin maaseutualueille on vaikeaa rekrytoida työntekijöitä, ja työt kasautuvat helposti muutamien työntekijöiden hartioille. Kirkon maaseutulinjauksissa on huomioitu, että pienissä seurakunnissa johtajuuteen tarvitaan muutosvalmiutta, rohkeutta, määrätietoisuutta ja kykyä strategiseen suunnitteluun. Johtajalta vaaditaan paljon, sillä muutosten ja kiristyneiden resurssien tuomat haasteet voivat aiheuttaa alavireisyyttä. Vaikeissa tilanteissa määrätietoinen ja idearikas johtaminen olisi tarpeeseen. (Kirkkohallitus, 2023b, s. 17–18.)

## 5.2 Työelämäkumppanina Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyö

Työelämäkumppanina opinnäytetyöprosessissa toimi Joensuun seurakuntayhtymän alueella työskentelevät diakoniatyöntekijät. Joensuun seurakuntayhtymä koostuu kuudesta itsenäisestä seurakunnasta, mutta tarvittavia rakennemuutoksia kartoitettiin tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Itsenäiset seurakunnat päättävät itse omasta toiminnastaan, taloudestaan ja hallinnostaan. Seurakuntayhtymissä talous- ja henkilöstöhallintoa hoidetaan myös keskitetysti. Kirkossa päätöksenteko on monelle eri tasolle jakautuvaa, mutta paikallisesti seurakunnissa toimii päätöksentekijöinä vaaleilla valitut luottamushenkilöt. (Suomen ev.lut. kirkko, i.a.-a, Suomen ev.lut. kirkko, i.a.-b.)

Joensuun seurakuntayhtymän seurakunnat (Kuva 1.) ovat hyvin erilaisia toimintaympäristöiltään. Seurakunnista kaksi on maantieteellisesti laajoja

maaseutualueita. Yksi seurakunnista on osittain kaupunkimaista maaseutualuetta. Joensuun kaupunkialueelle sijoittuu kolme jäsenmääriltään suurinta seurakuntaa (Kuva 2.), joiden alueet ovat maantieteellisesti pieniä. Lähes kaikkien seurakuntien alueella on tapahtunut jäsenmäärän laskua kymmenen vuoden tarkastelun ajalla ja ennusteen mukaan jatkaa laskemistaan. Ainoastaan yhdessä kaupunkiseurakunnassa jäsenmäärä on kasvanut ja ennusteen mukaan kasvaa jatkossakin. Jäsenmäärät vaikuttavat seurakuntien käytettävissä olevaan talousmäärärahaan, minkä vuoksi määrärahan pienenemisestä aiheutuu henkilöstön vähentämistä ja virkojen osa-aikaistamista. (Lahtiluoma, 2024.)



Kuva 1. Joensuun seurakuntayhtymän kartta



Kuva 2. Joensuun seurakuntayhtymän kaupunkialue

Joensuun alueella seurakuntien itsenäisyydet estävät työntekijöitä sijaistamasta toisiaan. Yhteistyön tekeminen on mahdollista, mutta resurssit rajaavat sitä jonkin verran. Työmäärät ja työnkuvat jakautuvat seurakuntien henkilöstön välillä epätasaisesti. Väkimääräisesti pienissä seurakunnissa on myös vähän työntekijöitä ja heidän työnkuvansa ovat laaja-alaiset, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen. Vuonna 2024 tehty rakenneselvitystyö on rakenne-ehdotuksillaan pyrkinyt vastaamaan näihin haasteisiin. (Lahtiluoma, 2024.)

### 5.3 Diakoniatyön kehittämishaasteet Joensuun seurakuntayhtymässä

Tämän opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyön tulevaisuutta ajatellen. Mikäli Joensuun seurakuntayhtymässä tapahtuu suurempia rakennemuutoksia, niiden toteutumiseen menee todennäköisesti aikaa, mutta kehittämistyö on syytä aloittaa hyvissä ajoin. Lahtiluoman (2024) rakenneselvitystyön raportissa todetaan, että henkilöstön osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun on tärkeää. Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijät olivat oleellisessa roolissa kehittämiskumppaneina tulevaisuuden diakoniatyötä ajatellen, kun halutaan turvata diakoniatyötä koko Joensuun alueella.

Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista haastaa rakenteelliset asiat, jotka estävät työn jakautumisen tasaisemmin työntekijöiden kesken. Joensuun seurakuntayhtymään kuuluu kuusi seurakuntaa, mutta seurakuntien työntekijät eivät voi tehdä työtä toisen seurakunnan alueella. Seurakunnat ja seurakuntayhtymät voivat sopimuksesta hoitaa toisen seurakunnan tehtäviä tai sopia tehtävien yhteisestä hoitamisesta (L 652/2023 20. §). Yhteisiä uudenlaisia sopimuksia voitaisiin edellä mainitun lain puitteissa tehdä, ellei suurempia rakennemuutoksia tehdä. Sopimusten avulla seurakuntatyö olisi turvatumpaa kaikilla Joensuun seurakuntayhtymän alueilla.

Joensuun seurakuntayhtymässä oli tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan meneillään rakenneselvitys. Selvityksen avulla kartoitettiin, kuinka seurakuntien keskeisimmät työt voidaan turvata kaikilla alueilla seurakuntien taloustilanteiden kiristyessä (Luterilainen kirkko Joensuussa, 2024b). Rakenneselvityksen vuoksi useita seurakuntien eri virkoja oli täytetty määräaikaikaisina. Seurakuntiin on ollut haastavaa saada koulutettuja diakoniatyön sijaisia ja joillakin alueilla työntekijät ovat jääneet yksin, kun virkoja ei ole saatu täytettyä. Yllättävissä työresurssien muutostilanteissa toiminnan sopeuttaminen on haasteellista, kun yksin jäänyt työntekijä hoitaa kahden tai jopa kolmen työntekijän työt. Kirkon nelivuotiskertomuksen (2024) mukaan seurakunnissa on haasteita työvoiman saannissa seurakunnan koosta riippumatta. Erityisesti rekrytointihaasteet korostuvat, mitä kauempana seurakunta on kasvukeskuksista. (Salomäki & Salminen, 2024, s. 258.)

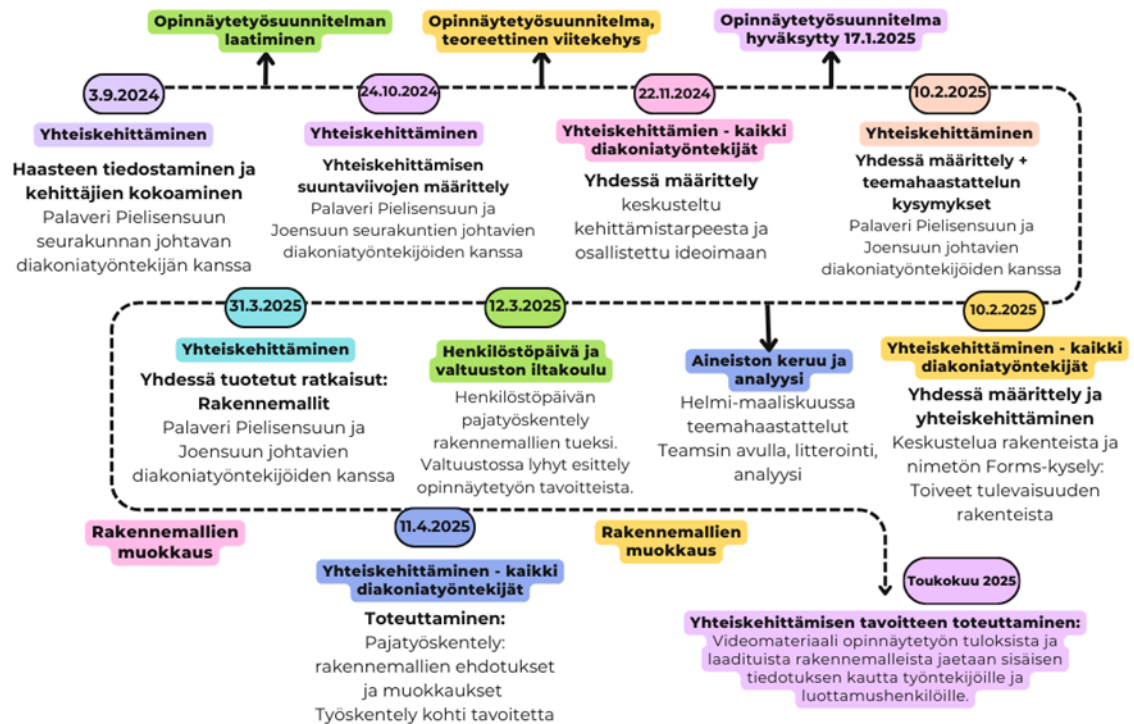
Diakoniatyön rakenteita tulee Joensuussa kehittää sellaiseksi, että työ on tasa-arvoisempaa ja turvattua kaikissa tilanteissa. Diakoniatyön varmistaminen yhden diakoniatyöntekijän pienissä seurakunnissa on haasteellista. Vallitsevat rakenteet aiheuttavat haasteita myös isommissa seurakunnissa, mikäli työntekijöille tulee yllättäviä poissaoloja. Seurakuntien henkilöstötilannetta haastaa pitovoiman heikkeneminen. Työhön hakeutumiseen ja siinä pysymiseen vaikuttavat koettu arvostus ja palkkaus. Samalla osaamistasolla voi päästä mielekkäisiin työtehtäviin myös kunnassa tai järjestöpuolella. (Salomäki & Salminen, 2024, s. 272.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Opinnäytetyöprosessi

Yhteisestä diakoniatyön kehittämistarpeesta keskusteltiin kaikkien Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kokouksessa jo ennen opintoihin hakeutumista. Kehittämistarpeen vuoksi tutkija hakeutui opintoihin. Opintojen ja opinnäytetyön edistämistä tuettiin työelämätaholta koko prosessin ajan mahdollistamalla siihen riittävästi aikaa ja resursseja. Opinnäytetyöstä ja kehittämistarpeesta puhuttiin avoimesti koko prosessin ajan diakoniatyöntekijöiden kesken.

Tässä kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä hyödynnettiin aineiston keräämiseen laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja koko prosessin ajan rinnalla kulkevaa yhteiskehittämistä. Yhteistyössä tehdyillä ratkaisuilla voidaan tuottaa tarkoituksenmukaisia lopputuloksia, joista hyötyvät työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat. Uusilla ratkaisuilla saadaan parannusta työhyvinvointiin ja parhaassa tapauksessa myös talouteen, kun voidaan päästä eroon taloutta kuormittavista päällekkäisyyksistä. (Määttä, 2023, s. 61.) Opinnäytetyöprosessissa (Kuvio 2) haluttiin hyödyntää yhteiskehittämistä, sillä mahdolliset rakennemuutokset koskevat kaikkia Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöitä.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön toteuttamisvaihe aloitettiin syksyllä 2024 opinnäytetyösuunnitelman ja teoreettisen viitekehyksen laatimisella. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perimmäinen tavoite on, että ihmisiä autetaan elämään aina vain parempaa elämää (Juuti & Puusa, 2020, luku Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä). Laadullisessa tutkimuksessa teorialla on keskeinen merkitys. Teorian avulla voidaan saada ennakkoon ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Kortelainen, 2016.)

Syksyllä 2024 kokoonnuttiin sovitusti eri kokoonpanoilla Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kesken yhteiskehittämisen aloittamiseksi. Ensimmäisessä kokoontumisessa sovittiin pienempi tiimi, joka paneutuu prosessiin syvällisemmin ja tuo asiat harvemmin kokoontuviin kaikkien diakoniatyöntekijöiden palavereihin. Yhteiskehittämisprosessissa syntyy ratkaisuja silloin, kun yhteiskehittämistä tehdään jaetun johtajuuden keinoin. Prosessissa ei tarjota valmiita vastauksia, vaan keskustellaan avoimesti, jaetaan vastuuta ja ymmärrystä, reflektoidaan ja pyritään luomaan yhdessä tuloksia. Yhteiskehittämiseen voidaan käyttää hyödyksi digitaalisia ja fyysisiä työpajoja,

joiden tavoitteena on dialogin mahdollistava keskustelu. (Voikila-Oikkonen, 2021, s. 26–28.) Tässä opinnäytetyöprosessissa työskentely tapahtui fyysisinä työskentelyinä, joita alustettiin ennakoivasti sähköpostien välityksellä.

Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen tutkija laati alustavat teemahaastattelukysymykset. Kysymykset esiteltiin yhteiskehittämisessä mukana olleelle pienemmälle tiimille ja yhteisen keskustelun pohjalta kysymykset muokattiin sellaisiksi, että niiden avulla voitiin saada kaivattua tietoa rakennemallien muodostamisen tueksi. Tutkija toteutti haastattelut kymmenelle eri diakoniatyöntekijälle helmikuussa 2025. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään tuomaan esille ennalta määritellyn ryhmän mielipiteitä, joiden avulla voidaan tuottaa selvitystä isompaan kokonaisuuteen (Hakala, 2015, s. 22).

Opinnäytetyöprosessin aikana maalikuussa 2025 Joensuun seurakuntayhtymässä pidettiin henkilöstöpäivä rakenneselvitykseen liittyen. Päivässä kokoonnuttiin työpajoihin työaloittain keskustelemaan oman alan haasteista ja tulevaisuuden visioista. Rakenneselvitystä käsiteltiin samana iltana myös luottamushenkilöille järjestetyssä valtuuston iltakoulussa. Tutkijalle tarjoutui tilaisuus osallistua valtuuston iltakouluun, jossa oli mahdollisuus esitellä lyhyesti tämän opinnäytetyön alustavia tutkimustuloksia ja diakoniatyön haasteita Joensuun alueella. Iltakoulua varten tutkija teki Forms-kyselyn Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöille oman puheenvuoronsa tueksi. Forms kyselyssä oli mahdollisuus kertoa toiveista tulevaisuuden rakenteisiin liittyen. Henkilöstöpäivän pajatyöskentelyn keskusteluista sekä Forms-kyselyn vastauksista saatiin arvokasta tietoa rakennemallien laatimiseen, vaikka ne eivät muuten olleet osa varsinaista opinnäytetyöprosessia.

Yhteisen tahtotilan ja tutkimusaineiston analyysin perusteella laadittiin alustava ehdotus diakoniatyön rakennemalleista. Tutkimustulokset ja alustavat rakennemallit lähetettiin sähköpostilla pienemmälle tiimille tutustuttavaksi viikkoa ennen yhteiskehittämisen pajatyöskentelyä. Pienemmän tiimin kaksi tuntia kestäneessä fyysisesti kokoontuneessa pajatyöskentelyssä rakennemalleja muokattiin mahdollisimman selkeiksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Muokatut rakennemallit lähetettiin sähköpostitse isommalle tiimille tutustuttavaksi



kymmenen päivää ennen yhteistä kokoontumista. Viimeisessä isommassa fyysisesti kokoontuneessa tapaamisessa pidettiin 45 minuuttia kestänyt ideointityöpaja, jonka tavoitteena oli viimeistellä ehdotukset. Työpajan tuloksena oli lopullinen ehdotus siitä, millaisena diakoniatyön rakenteet voisivat Joensuun seurakuntayhtymässä tulevaisuudessa toteutua.

## 6.2 Aineiston keruu ja litterointi

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla (Liite 1). Teemahaastattelu soveltuu tutkimukseen hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista. Haastattelun sisällöt on suunniteltava huolellisesti, sillä jo suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä, millaisia päätelmiä haastatteluista tehdään. Teemahaastattelun kysymyksistä ei tehdä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan teema-alueita, jotka toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelun ohjaajana (Hirsjärvi & Hurme, 2022 luku Valmistautuminen ja suunnittelu.) Teemahaastattelun kautta haastateltavilla on mahdollisuus tulla kuulluksi, he saavat kertoa omista kokemuksistaan sekä voivat saada sen kokemuksen, että heidän kertomansa voi hyödyttää muita vastaavassa tilanteessa olevia (Eskola & Vastamäki, 2015, s. 28–29).

Teemahaastattelut tehtiin ennalta valittujen seurakuntien diakoniatyöntekijöille, jotka valikoituivat sähköpostiviestien välityksellä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrää ei etukäteen aseteta tarkasti, vaan se muodostuu tarkoituksen mukaan (Kortelainen 2016). Seurakunnat valittiin sen perusteella, että niissä on tehty rakennemuutoksia. Seurakuntien koot ja rakenteet olivat toisistaan poikkeavia erilaisten näkökulmien saamisen vuoksi. Aineiston keruun avulla pyrittiin selvittämään seurakuntien rakennemuutosten ja johtamisen merkitystä diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on, että sillä tuotetaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta ja toimitaan vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tavoitettu syvyys tutkimuksessa riippuu siitä, kuinka hyvin tutkija pääsee kiinni tutkittavaan aiheeseen. (Juuti & Puusa, 2020, luku Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan.)

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä kymmenelle diakoniatyöntekijälle neljästä eri seurakunnassa. Teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin digitaalisesti Teams-sovelluksen avulla sekä tehtiin muistiinpanoja analysoinnin tueksi. Teemahaastattelun yleisinä teemoina olivat rakennemuutokset, johtaminen ja työhyvinvointi. Haastateltavat saivat teemat ennakkoon tietoonsa ja olivat sen vuoksi valmistautuneet haastatteluun etukäteen. Haastateltavat kertoivat aiheista omakohtaisia kokemuksia avoimesti. Haastattelumateriaalia oli videotallenteina noin 10 tunnin verran. Videomateriaalia käytiin läpi vain asioiden tarkistamisen vuoksi, mikäli automaattisesti litteroitu teksti edellytti sitä.

Litteroitua tekstiä tuli runsaasti. Word-tiedostoon siirrettynä tekstiä oli yhteensä 107 sivua, kun fonttina oli käytössä Segoe UI koko 12 ja rivivälinä 1. Tekstistä poimittiin erilliseen tiedostoon tutkimuskysymyksiin liittyvät kiinnostavimmat vastaukset tarkempaa analyysia varten. Mikäli haastateltavilta on tarkoitus saada tietoa tietyn ilmiön synnyttämistä mielipiteistä, ymmärryksestä ja näkemyksistä, litteroinnissa ei silloin ole oleellista puheen yksityiskohdat vaan riittää, että puheen sisältö tulee ymmärretyksi (Kallio, 2021).

### 6.3 Aineiston analysointi

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto voi olla runsas, eikä kaikkea saatua aineistoa ole tarpeen analysoida (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta). Aineiston analyysiin käytettiin teemoittelua, minkä avulla aineistosta löydettiin tärkeimmät havainnot tutkimuskysymysten kannalta. Teemoittelun avulla sisällöstä saadaan esille tyypillisiä piirteitä ja asiakokonaisuuksia, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia (Juhila, 2021).

Teemoittelua voidaan tehdä jo aineiston keruun aikana, jolloin aineisto on tuoreena mielessä. Kun aineiston kerääjänä ja purkajana toimii sama tutkija, voi teema-alueet havaita nopeammin ja helpommin, jolloin päätelmien tekeminen on

nopeampaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta.) Aineistoa käytiin läpi jo aineiston keruun aikana. Sisällönanalyysiä aloitettiin (Kuvio 3.) välittömästi haastattelujen jälkeen, jolloin vastaukset olivat hyvin mielessä. Runsasta aineistoa luettiin läpi ja pelkistettiin sekä listattiin pelkistettyjä asioita erilliseen tiedostoon. Pelkistämällä aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi). Pelkistämisen jälkeen etsittiin samankaltaisuuksia ryhmittelyä ja alateemojen muodostamista varten.



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.)

Koko aineiston ollessa koossa analyysiä päästiin jatkamaan eteenpäin ryhmittelemällä alateemoja ja sen jälkeen muodostettiin yläteemoja. Yläteemat yhdistettiin pääteemoiksi, jotka muodostivat yhden yhdistävän teeman. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymykseen käsitteitä yhdistelemällä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi). Teemoittelun kautta aineistosta nousi yhteisenä tekijänä esille kolme keskeisintä yläteemaa, joita yhdistäväksi teemaksi muodostui työhyvinvointi. (Esimerkkitaulukot teemoittelusta liite 3). Yläteemoja olivat: työn selkeytyminen, rakennemuutosten mukana tulleet uudet

mahdollisuudet, sekä johtamiseen liittyviä asioita. Ylä- ja alateemat kuvailtuna Taulukossa 1.

| TYÖN SELKEYTYMINEN                                                                                                                       | UUDET MAHDOLLISUUDET                                                                                                                                                   | JOHTAMINEN                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Yhteiset toimintatavat</p> <p>Selkeät työnkuvat</p> <p>Vastuualueet</p> <p>Työn rajaaminen</p> <p>Diakoniatiimi + diakoniajohtaja</p> | <p>Sijaistaminen</p> <p>Työparityö/tiimityö</p> <p>Parantunut työturvallisuus</p> <p>Toiminta monipuolistunut</p> <p>Palvelut varmistettu</p> <p>Osaamista jaetaan</p> | <p>Jakautunut johtaminen haasteena</p> <p>Viestinnän tärkeys</p> <p>Koulutuksien mahdollistaminen</p> <p>Työnohjauksen mahdollistaminen</p> <p>Lähiesihenkilönä oman alan työntekijä tukee parhaiten</p> |

Taulukko 1. Ylä- ja alateemat

## 7 TULOKSET

### 7.1 Haastatteluun osallistuneiden seurakuntien rakenteiden kuvaus

Seurakuntien välillä oli jonkin verran eroja siinä, millaisena muutetut rakenteet ovat toteutuneet, miten suuria diakoniatiimejä on syntynyt ja miten niitä johdetaan. Kahdessa seurakunnassa työn johtaminen oli jakautunut alueellisesti joko papille tai diakoniatyön tiimiesihenkilölle. Yhdessä seurakunnassa johtaminen oli keskitetysti johtavalla diakoniatyöntekijällä yhdessä työalaa johtavan papin kanssa. Seurakuntayhtymässä tiimit toimivat alueellisesti itsenäisillä ratkaisulla. Johtamisratkaisuja oli monenlaisia eikä yhteistä selkeää linjaa ollut.

Seurakunnista osa oli jo pitkään toiminut nykyisessä rakenteessa ja osaan oli tullut pienempiä muutoksia hiljattain. Haastatelluista muutamat olivat olleet mukana useammassa erilaisessa rakennemuutoksessa samassa seurakunnassa, osa yhdessä ja yksi oli tullut työhön vasta muutosten jälkeen. Kolme seurakunnista toimi yhtenä isona seurakuntana, joka on muodostunut useasta seurakunnasta. Yksi alue toimi yhtymänä, eli alueen seurakunnat ovat itsenäisiä. Yhtymässä suurin osa diakoniatyöntekijöistä oli seurakunnan sijaan sijoitettuna yhtymän työntekijöiksi, mutta työskentelivät määritellyllä alueella. Seurakuntiin oli palkattuna vain yhdet diakoniatyöntekijät. Järjestely mahdollistaa diakoniatyöntekijöiden liikkuvuuden tarvittaessa eri seurakuntien välillä.

### 7.2 Työn selkeytyminen

Työn selkeytyminen nähtiin merkittävänä parannuksena yhdeksi seurakunnaksi tulemisen jälkeen. Aiemmin useat työntekijät vastasivat kaikesta diakoniatyöhön liittyvästä yksin, mutta uuden seurakuntarakenteen myötä varsinkin isommissa diakoniatiimeissä työaloja on pystytty jakamaan ja rajaamaan uudella tavalla. Työtä jakaessa on voitu huomioida työntekijöiden osaaminen ja kiinnostuksen

kohteet. Vastuuta vaikeista avustuspäätöksistä ja muusta toiminnasta on voinut jakaa useamman ihmisen kanssa, mikä on helpottanut työtä.

Meillä on enemmän mahdollisuuksia nyt toimia. Uusia mahdollisuuksia tän liitoksen myötä. Elikkä kaikki leiripäivät ja retkipäivä, niin niitä on nyt sitten paljon enemmän meillä. Meillä kun on useampi työntekijä, niin sitten pystytään jakamaan sitä vastuuta.

Vastuun jakaminen koettiin merkittävänä parannuksena, sillä se on myös mahdollistanut monien tapahtumien järjestämisen. Tärkeänä asiana nähtiin myös se, että kaikilla diakoniatyöntekijöillä on yhteiset toimintatavat, joihin sitoudutaan. Tämä koettiin tapahtuvan hyvin yhdeksi seurakunnaksi muodostuneissa seurakunnissa, mutta yhtymässä mainittiin jokaisella seurakunnalla olevan edelleen erilaisia käytänteitä. Henkilökemioiden ja työhistorian koettiin vaikuttavan jonkin verran siihen, kuinka uudet käytänteet otettiin vastaan. Positiivisena koettiin, mikäli uusista yhteisistä käytänteistä on keskusteltu yhdessä useita kertoja ja niihin on jokainen voinut vaikuttaa. Alueiden omaleimaisuutta on saatu sopeuttamisesta ja yhtenäistämisestä huolimatta säilyttää.

Tietysti me ollaan yhtenäistetty meidän käytäntöjä. Meillä on saanut kuitenkin olla sitten omaleimaisia tapahtumia.

Seurakuntalaiset ovat olleet jonkin verran harmissaan seurakuntien yhdistymisestä, vaikka työntekijät näkivät muutokset positiivisina. Seurakunnat eivät voi vaikuttaa alueiden väestönkehitykseen tai yhteiskunnan palveluiden karsimiseen, mutta ne puolestaan vaikuttavat seurakuntien mahdollisuuksiin tarjota omaa toimintaansa. Rakennemuutoksista huolimatta seurakunnat pyrkivät viemään kaikki tarvittavat palvelut myös hiljeneville kylille, eikä siellä asuvia ihmisiä ole unohdettu. Perustoiminta on taattu ja muuta toimintaa järjestetään projektiluontoisesti sekä tarpeen ja resurssien mukaan. Nämä rajaukset ovat selkeyttäneet työntekijöiden työnkuvia.

Työtä on selkeyttänyt diakoniatiiimin muodostuminen sekä se, jos työllä on selkeä johtaja. Johtavan diakoniatyöntekijän kanssa voidaan jakaa huolet, sekä asettaa tavoitteita ja suunnitella toimintaa. Nämä mahdollistavat tunteen siitä, että

esihenkilö on tukena, eikä silloin koe jäävänsä työn kanssa yksin. Niissä seurakunnissa, joissa saman tiimin esihenkilöinä oli useita eri henkilöitä alueiden mukaisesti, koettiin esihenkilöiden sijaan tärkeimpänä tukena oma diakoniatimi. Kollegiaalinen tuki oli merkittävää.

### 7.3 Uudet mahdollisuudet

Haastateltavat kokivat rakennemuutosten jälkeisen diakoniatimin muodostumisen erittäin positiivisena asiana. ”Tiimi on ihan huippujuttu.” Tämä toistui kaikissa haastatteluissa ja tuli useita kertoja esille. Erityisesti ennen yhdistymistä yksin työtä tehneet diakoniatyöntekijät olivat tyytyväisiä uuteen tilanteeseen. Työparityö on lisääntynyt ja esimerkiksi leiri- ja retkitoiminnan järjestäminen on tullut helpommaksi, kun työvoimaa on enemmän. Vaikeista asiakasasioista voi keskustella tiimin kanssa. Helpotusta on tuonut se, että vastuuta voi jakaa sekä avustuspäätöksenteosta että muuhun työhön liittyen. Työtä on voitu jakaa tarpeen ja resurssien mukaan uudella tavalla. Seurakunnan palveluita on pystytty uusien rakenteiden avulla varmistamaan myös pienillä paikkakunnilla.

Joku palvelu on parantunutkin sen kautta, että kun on isompi seurakunta mikä tarjoaa niitä palveluja.

Helpottavana tekijänä yhdeksi seurakunnaksi muodostuneissa muutoksissa koettiin sijaistamisen helpottuminen. Vaikka työntekijät on jaettu vastuutyöntekijöiksi alueittain, on rakenneuudistusten myötä voitu toimia sijaisena toisella alueella lomien ja äkillisten poissaolojen aikaan. Tärkeitä toimintoja on näin voitu säilyttää, vaikka työntekijä olisi ollut pidempäänkin poissa. Poikkeuksen tässä teki seurakuntayhtymä. Sijaistamiset olisivat mahdollisia, koska kaikki työntekijät eivät ole sijoitettuina seurakuntiin vaan osa yhtymään, mutta käytännössä jokainen toimii lähinnä omalla alueellaan.

Työntekijöitä periaatetasolla pitäisi pystyä siirtämään tuosta seurakunnasta tuohon seurakuntaan. Mutta eihän se meillä toimi tällä hetkellä siten. Elikkä että se rakenteellisesti on tehty näin että

se voisi näin mennä, mutta yksikään seurakunta ei ole tätä vielä ottanut käyttöön.

Yhtymässä rakenteet mahdollistaisivat liikkuvuuden, mutta se vaatisi sovittua organisointia. Sen sijaan yhden seurakunnan muodostuessa uutena virkistävänä mahdollisuutena koettiin se, että eri työntekijät pääsivät työskentelemään eri alueilla. Toimintaa oli pystytty sen avulla monipuolistamaan ja se nähtiin rikkautena. Yhteistyötä oli tehty aiemminkin, mutta seurakuntarajojen poistuminen oli tuonut uusia mahdollisuuksia esimerkiksi työparityöskentelyyn. Yhdessä suunnittelu oli tuonut uutta intoa työn tekemiseen. Yhdeksi seurakunnaksi yhdistymisessä koettiin paljon parannuksia.

Yksi haastateltavista mainitsi, että jotkut syrjäisemmillä alueilla yksin työskentelevät diakoniatyöntekijät kokevat rakennemuutoksista huolimatta suurta yksinäisyyttä työssään. Tähän vaikutti myös se, jos alueella ei ole muidenkaan työalojen työntekijöitä fyysisesti läsnä. Muutoin vastauksista ilmeni, että työturvallisuus on lisääntynyt, kun työtä ei tarvitse tehdä yksin ja työkaverit ovat usein fyysisesti samassa rakennuksessa. Työhyvinvoinnin voidaan tulkita lisääntyneen rakennemuutosten myötä sen vuoksi, että työtä on voinut jakaa useamman ihmisen kesken, mikä vähentää työn kuormittavuutta.

#### 7.4 Johtamisen kehittyminen

Työn johtamiseen oli rakennemuutosten jälkeen tullut osittain selkeyttä, mutta diakoniatiiimin johtamisessa oli seurakuntien kesken erilaisia käytäntöjä, joista osa vielä haki muotoaan. Mikäli esihenkilön tehtävät olivat jakautuneet usealle eri henkilölle, töiden selkeä jakaminen nähtiin erittäin tärkeänä. Yhtymässä yhteisen työn johtaminen nähtiin haasteellisena. Kun yhtä yhteistä johtajaa ei ole, on hankalaa kehittää johtamista ja yhteistä työtä. ”Johtamisen puute, että kun kukaan ei katso sitä kokonaiskuvaa.”

Seurakunnassa, jossa oli yksi nimetty johtava diakoniatyöntekijä lähiesihenkilönä, koettiin työn selkeytyminen voimakkaimmin. Diakoniatiiimin tärkeyttä korostettiin ja nähtiin tärkeänä, että lähiesihenkilönä toimii saman alan



ammattilainen. Osassa seurakuntia kaivattiin keskitettyä johtamista. Työtä hankaloitti, kun esihenkilön tehtävät oli pienessä tiimissä jakautunut usealle henkilölle työskentelyalueen mukaan.

Monta esimiestä: kyllä se on aika outo järjestely. On ollut vähän sellaista hajanaista sitten just johtamisen suhteen.

Osa vastaajista oli kaivannut enemmän avointa keskustelua esihenkilön kanssa esimerkiksi työn rajaamiseen ja sisältöön liittyen. Työn rajaaminen nähtiin tärkeänä muutostilanteissa. Joissakin tilanteissa rakennemuutokset aiheuttivat työnkuvan laajenemista osalle diakoniatyöntekijöistä. Työnkuvaan oli yksipuolisella päätöksellä lisätty muuta työtä ilman, että asiasta oli etukäteen keskusteltu. Muutoksia oli eri seurakunnissa johdettu eri tavoin ja erityisen hyvinä oli jääneet mieleen muutokset, joista oli avoimesti keskusteltu yhdessä hyvissä ajoin ja muutoksista oli tiedotettu hyvin. Viestintää toivottiin tapahtuvan avoimesti sekä työntekijöiden kesken että seurakuntalaisten suuntaan. Henkilöstön kuulemisen tärkeyttä haluttiin korostaa muutoksia pohdittaessa ja niitä tehdessä.

Henkilöstön kuuleminen ja tiedottaminen semmoiseksi tähtiajatuksiksi tämmöiseen rakennemuutokseen. Ei voi saada hyviä lopputuloksia missään rakennemuutoksessa, jos ihmiset jotka työtä tekevät niin ei heidän ajatuksiaan kuulla siitä työstä ja vielä kauheampaa jos niistä ei edes tiedoteta, että sitten luetaan paikallisesta sanomalehdestä, että teillä on muuten tehty tämmöinen tai tämmöinen.

Tiedottamista kaivattiin myös seurakuntalaisten suuntaan. Haastateltavat olivat usein joutuneet perustelemaan rakennemuutoksia seurakuntalaisille. Perusteleminen koettiin jonkin verran kuormittavana, mutta seurakuntalaisten pettymyksiä myös ymmärrettiin. Pettymykset korostuivat pienemmillä paikkakunnilla, joissa toimintaa on täytynyt sopeuttaa eniten. Työntekijöiden omalla positiivisella asenteella pystyttiin jonkin verran helpottamaan pettymyksiä, mutta ongelmaan olisi toivottu johtajien puuttuvan avoimemman viestinnän avulla.

Johtajilta olisi muutosten keskellä kaivattu enemmän avointa viestintää. Viestinnän haasteet toistuivat haastatteluissa useita kertoja ja ne koettiin

kuormittavina tekijöinä. Arkisen työn kuormittavuuden lisäksi rakennemuutokset ovat aina kuormittavia tekijöitä, vaikka ne koettaisiinkin lopulta positiivisina. Diakoniatyö nähdään myös itsessään kuormittavana monien muuttuvien tekijöiden ja odotusten vuoksi. Johtamisen ja viestinnän tuomaa tukea kaivataan.

## 7.5 Yhteenveto tuloksista

Haastatteluista välittyi positiivinen ja kehittämismyönteinen vaikutelma. Haasteellisistakin muutostilanteista on selvitty, kun tulevaisuutta on rakennettu yhteistyössä uuden diakoniatiiimin kanssa. Vastauksissa toistui positiivisuus rakennemuutoksia kohtaan, vaikka joitakin asioita täytyisi vielä kehittää. Haastattelujen perusteella yhdeksi seurakunnaksi muodostuneet rakennemuutokset koettiin työyhteisöissä positiivisina asioina. Yhtymäseurakunnan työntekijöiden näkökulmat olivat poikkeavia verrattuna muihin ja jäi vaikutelma, että yhtymän tilanteeseen kaivataan vielä uudenlaisia ratkaisuja erityisesti selkeämmän johtamisen vuoksi. Tällä hetkellä yhteisen työn johtaminen oli mahdotonta, kun kenelläkään ei ole selkeästi määriteltyä johtajan roolia. ”Mitään työyhteisöä ei voi johtaa, jos ei oikeasti johda.”

Tyytyväisimmiltä diakoniatyöntekijöiltä vaikuttivat sellaiset, joilla oli selkeä johtaja, joka oli ammatiltaan diakoniatyöntekijä. Tämä on mahdollistunut yhdeksi seurakunnaksi muodostuessa. Laajoista alueista yhdeksi seurakunnaksi tehty rakennemuutokset koettiin haastattelujen perusteella parhaina ratkaisuin. Yksi haastateltavista oli aiemmin ollut voimakkaasti rakenneuudistuksia vastaan, mutta oli muuttanut mielipidettään nähdessään muutoksen mukana tulleet parannukset. Haastateltava oli ymmärtänyt, että muutokset ovat pakollisia, että seurakunnissa tehtävä työ olisi tulevaisuudessakin mahdollista.

Mä olin niin negatiivinen. Mä olin niin vastahankaan koko liitosta ja mä olisin halunnut, että seurakunta säilyisi ja muuta. Mutta sitten oli pakko myöntää, että muutokset mitä sitten tuli niin ne oli ihan positiivisia.

Ikuisesti ei voida mennä niinku ennen menty vaan täytyy tehdä uusia isoja muutoksia.

Työhyvinvointi nähtiin kokonaisuutena, joka koostuu muun muassa hyvän tiimityön ansiosta ja omista elämänvalinnoista. Jatkuva kehittämisen ja työn tarpeellisuuden arvioimisen tarve sekä työn jatkuva muuttuminen koettiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina tekijöinä mainittiin työnantajan tarjoamat kulttuuri- ja liikuntaedut, hyvät koulutusmahdollisuudet ja mahdollisuus päästä työnohjaukseen.

Koulutukset on aina semmoisia mistä sitten myöskin sitä työhyvinvoinnin tukea itselle sitten saa ja sitä kautta myöskin saa tukea kollegoilta.

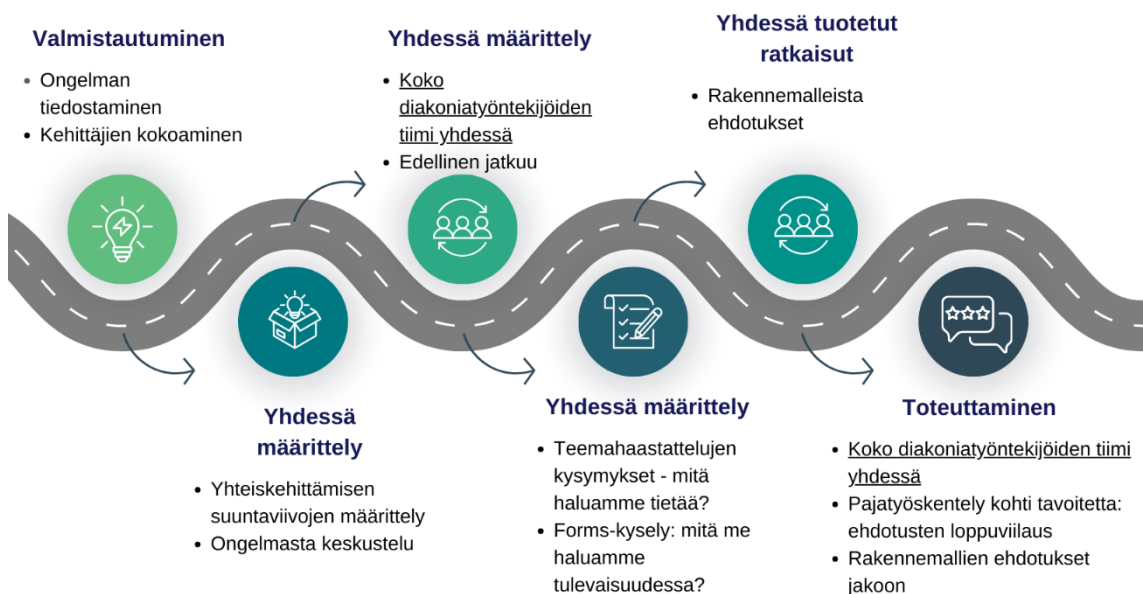
Osaava työnohjaus oli mulle se pelastus. (Rakennemuutosten aikaan, kun muuta tukea ei ollut saatavilla.)

Haastatteluista saatiin tutkimuskysymyksiin liittyviä vastauksia, minkä perusteella oli hyvä lähteä kehittämään Joensuun seurakuntayhtymään sopivaa diakoniatyön rakennemallia.

## 8 YHTEISKEHITTÄMINEN

### 8.1 Yhteiskehittämisen vaiheet ja hyödyt

Tässä opinnäytetyöprosessissa yhteiskehittämisen vaiheet (Kuvio 4) kulkivat koko ajan vahvasti mukana erilaisten keskustelujen ja palaverien avulla Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kesken. Keskusteluissa korostui kehittämistarve yhteisille toimintatavoille ja käytänteille sekä eriarvoisuuden poistamiselle. Näihin kehittämiskohteisiin pyrittiin vastaamaan uusilla rakennemalleilla.



Kuvio 4. Yhteiskehittämisen vaiheet (mukaillen European Union, 2018, s. 18).

Rakennemalleja luotiin teoreettiseen viitekehykseen, tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja diakoniatyöntekijöiden yhteiseen tahtotilaan pohjaten. Yhteiskehittämisen avulla laadittujen diakoniatyön rakennemallien tavoitteena oli ennakoida mahdolliset Joensuun seurakuntayhtymässä tehtävät rakennemuutokset siten, että diakoniatyön rakenteet tulevat toivotulla tavalla huomioiduksi.

Rakennemallien tekemiseen tarvittiin jaettua ymmärrystä Joensuun seurakuntayhtymän laajasta alueesta ja diakoniatyön erityisyydestä eri alueilla. Suurin osa keskusteluihin osallistuneista diakoniatyöntekijöistä olivat sitä mieltä, että yksi diakoniatiiimi olisi parempi kuin nykyinen kuuden eri seurakunnan malli. Tätä ajatusta haluttiin lähteä kehittämään teemahaastatteluiden avulla saadun tiedon avulla sekä paikallisten diakoniatyöntekijöiden asiantuntijuutta hyödyntämällä. Yhteiskehittämisellä tavoitellaan rajattuja ja paikallisia ratkaisuja. Sen avulla voidaan toimintaa kehittää ruohonjuuritasolla, vaikka isommat päätökset tehtäisiin toisaalla. Yhteiskehittämistä ei pidä erottaa laajemmista yhteyksistä. Yhteiskehittämisellä pyritään luomaan toivon näkökulmia tulevaisuuteen, jossa voidaan nähdä uudenlaisia toimintamahdollisuuksia. (Kostilainen ym., s. 47.)

On tärkeää, että kehittämistä tehdään avoimesti yhteistyössä, että jokainen voi kokea olevansa alusta asti osana muutosta. Yhteiskehittämisellä pyritään siihen, että jostakin vanhasta luovutaan ja kehitetään uutta tilalle. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että tulevaisuudessa asioita tehdään tavoitteellisesti yhdessä eri tavalla. Saman organisaation työntekijöillä tulisi olla yhteinen näky siitä, kuinka pitäisi ja kuinka halutaan työskennellä yhdessä. Niiden selkeyttämisen myötä voidaan sopia esimerkiksi vastuista, tehtävistä ja rooleista uudella tavalla. (Michalik, 2023, s. 7, 20.)

Yhteiskehittäminen päättyi Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden yhteiseen pajatyöskentelyyn huhtikuun 2025 alussa. Pajatyöskentelyssä viimeisteltiin yhteisten keskustelujen ja tutkimustulosten pohjalta etukäteen laaditut rakennemallien ehdotukset. Työelämässä tapahtuvia muutoksia tulee ennakoita. Yhteiskehittämisen ideana on jatkuva yhdessä oppiminen, minkä avulla tuotetaan parempia ratkaisuja työelämään. Tavoitteena on jakaa asiantuntijuutta, mitä tarvitaan työympäristön ja työn kehittämiseen. (Voikila-Okkonen & Keskitalo, 2021, s. 105.)

## 8.2 Yhteiskehittämisen pajatyöskentelyjen vaiheita

Yhteiskehittämiseen liittyi runsaasti keskusteluita eri yhteyksissä, joten prosessi oli kirjava ja tapahtui osittain monella eri tasolla. Keskustelut auttoivat jäsentämään kehittämistarvetta ja edesauttoivat siten myös opinnäytetyön edistämistä. Yhteiskehittämisen pajatyöskentelyt pidettiin opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa, kun aineisto oli kerätty ja analysoitu ja rakennemalleja oli niiden perusteella etukäteen hahmoteltu. Yhteiskehittämisessä käytettiin mukaillen ideointityöpajan menetelmää. Ideoinnin avulla voidaan tuottaa monimuotoisia ideoita, joiden avulla luodaan edellytyksiä toimiville ratkaisuille. Ideointityöpajaan on olemassa valmiita menetelmiä, mutta niitä voidaan muokata tarpeen mukaan. (Björklund & van der Marel, i.a.)

Kehittämisprosessin loppuvaiheessa pidettiin kaksi pajatyöskentelyä (Kuvio 5), jotka olivat sisällöltään samanlaisia. Ensimmäiseen pajatyöskentelyyn osallistuivat Pielisensuun ja Joensuun seurakuntien johtavat diakoniatyöntekijät, jotka olivat tiiviisti mukana kaikissa yhteiskehittämisen vaiheissa. Työskentelyä varten lähetettiin etukäteen analyysin tulokset sekä alustavat rakennemallit tutustuttaviksi. Kaksi tuntia kestäneessä pajatyöskentelyssä rakennemalleja muokattiin toista pajatyöskentelyä varten. Toiseen pajatyöskentelyyn osallistui suurempi joukko Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöitä.



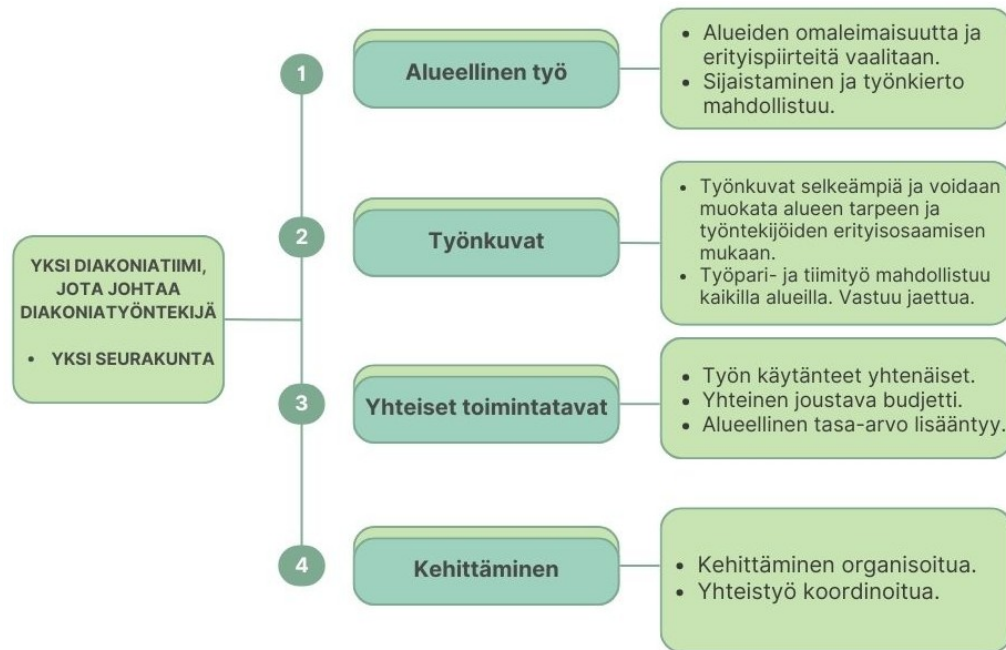
Kuvio 5. Pajatyöskentelyjen vaiheet

Toisessa pajatyöskentelyssä esiteltiin aluksi teemahaastattelujen analyysin tulokset yhteisen ideoinnin tueksi. Analyysin tuloksia esiteltiin jakamalla tulosteet, joissa oli teemoittelun esimerkit, ja kertomalla niiden avulla tuloksista. Myös alustavat rakennemallit jaettiin tulosteina jokaiselle osallistujalle. Ehdotukset oli jaettu myös ennen pajatyöskentelyä sähköpostin välityksellä etukäteen tutustuttavaksi. Työpajaan osallistuneet keskustelivat alustuksen jälkeen pareittain rakennemalleista ja ideoivat muutoksia ehdotuksiin. Työskentelylle oli aikaa 20 minuuttia. Pajatyöskentelyn jälkeen muutosehdotuksista keskusteltiin yhdessä ja tehtiin viimeiset muutokset rakennemalleihin. Työskentelyllä oli lyhyt aikataulu, mutta tiivistä työskentelyä tuki se, että aiheesta oli jo etukäteen puhuttu niin paljon.

Pajatyöskentelyjen päätteeksi osallistujille kerrottiin, että opinnäytetyön tulokset ja kehitetyt rakennemallit lähetetään Joensuun seurakuntayhtymän viestinnän avulla tiedoksi seurakuntien luottamushenkilöille ja työntekijöille. Näin kaikki kiinnostuneet voivat halutessaan tutustua opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin. Mikäli Joensuun seurakuntayhtymän rakenteisiin tulee muutoksia, on yhteiskehittämisen avulla tuotetut rakennemallit varteenotettavia ehdotuksia diakoniatyön toteutumiseksi tulevaisuudessa.

### 8.3 Ehdotukset diakoniatyön rakennemalleista Joensuussa

Huhtikuussa 2025 toteutetussa pajatyöskentelyssä Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijät laativat lopulliset ehdotukset rakennemalleista tulevaisuuden diakoniatyöhön Joensuussa. Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen ja yhteiskehittämisen perusteella Joensuun seurakuntien alueelle suositellaan ensisijaisesti Kuvion 6 mukaista diakoniatyön rakennetta. Kehitetyllä mallilla vastattiin siihen, millaiset rakennemuutokset tukisivat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista parhaiten.



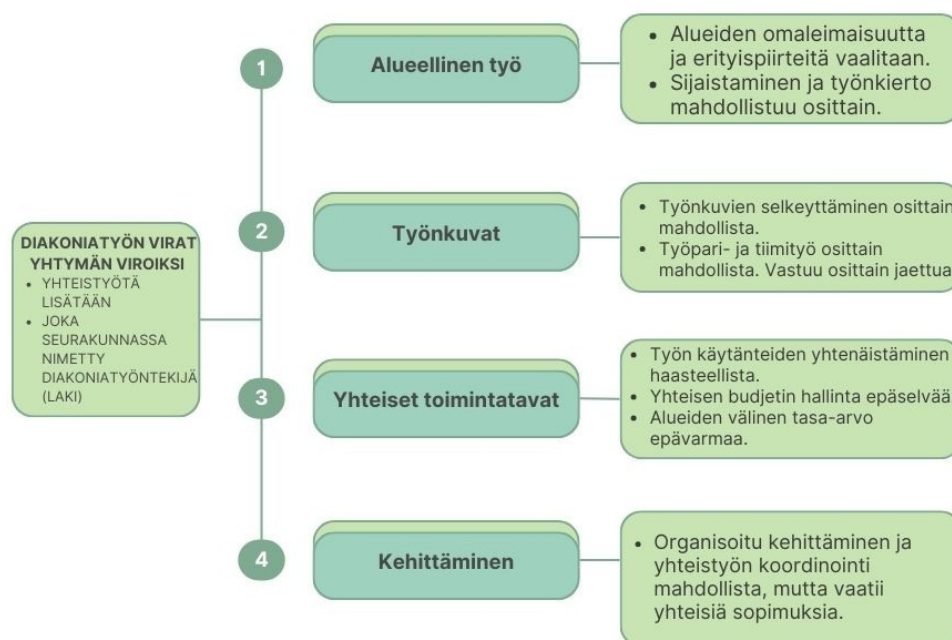
Kuvio 6. Diakoniatyön rakennemalli, yksi seurakunta

Kuvion 6 mukainen diakoniatyön rakenne mahdollistaa työn jakautumisen tasaisemmin diakoniatyöntekijöiden kesken. Tällä rakennemallilla voidaan edelleen säilyttää tärkeinä pidetyt alueelliset erityispiirteet, mutta resursseja on mahdollista siirtää tarpeen mukaan. Työtä voidaan suunnitella yhdessä ja työntekijöiden erityisosaamista voidaan hyödyntää eri alueilla. Malli lisää tasapuolisuutta niin työntekijöiden kesken kuin diakonia-asiakkaiden parissa. Yhteinen budjetti edesauttaa taloudellisen avustamisen jakautumista tarpeen mukaisesti ja yhtenäistää avustamisen periaatteita. Tässä mallissa myös muut diakoniatyön käytänteet pysyvät asiakkaan näkökulmasta samanlaisina silloin, kun asiakas muuttaa alueelta toiselle.

Tämän opinnäytetyön taustateoriaan ja tutkimushaastatteluun perustuen diakoniatyön menestyksellistä johtamista mahdollistetaan siten, että tiimin johtajana toimii diakoniatyön ammattilainen. Tämän nähdään vaikuttavan positiivisesti myös työhyvinvointiin. Keskitetty johtaminen helpottaa työn organisoimista ja kehittämistä sekä helpottaa tasapuolisuuden seuranta. Tässä malliehdotuksessa työtä johtaa diakoniatyöntekijä, mikä mahdollistaa parhaiten ammatillisen tuen saamisen myös lähiesihenkilön suunnalta.



Kuvion 6 mukaisessa diakoniatyön rakenteessa tiimityöskentely mahdollistaa työparityön myös yhden työntekijän alueilla, mutta huomioon otettavana riskinä on, että käytännössä työ voi jatkua edelleen yksinäisenä. Siihen vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi se, että onko alueella muun alan työntekijöitä fyysisesti paikalla ja kuinka alueella tehtävä muu työ on organisoitua. Rakennemalli (Kuvio 6) olisi muokattuna käyttökelpoinen myös muille työaloille, mutta sen käyttäminen edellyttää yhden seurakunnan muodostamista. Vaihtoehtoisesti rakennemallia (Kuvio 7) voitaisiin hyödyntää silloin, kun rakennemuutoksia ei muutoin tehdä.



Kuvio 7. Diakoniatyön rakennemalli, osa diakoniatyön viroista yhtymän viroiksi

Edellä kuvatussa rakennemallissa (Kuvio 7) osa työntekijöistä on sijoitettuna yhtymän työntekijöiksi, mikä mahdollistaisi heidän liikkuvuutensa eri seurakuntien välillä. Jokaisessa itsenäisessä seurakunnassa täytyy olla diakoniatyöntekijä, joten malli ei tuo muutosta niiden seurakuntien diakoniatyöntekijöiden työnkuvaan, joissa on vain yksi diakoniatyöntekijä. Mallin avulla kaikkien seurakuntien diakoniatyöntekijöiden ammatillista osaamista ei voida todellisuudessa hyödyntää laajemmin. Kuvio 7 rakennemalli mahdollistaisi vain yhtymään sijoitettujen diakoniatyöntekijöiden liikkumisen muihin seurakuntiin.

Vaikka liikkuminen olisi mahdollista, tämän opinnäytetyön haastattelujen perusteella näin kuitenkin tapahtuu harvoin, jos työllä ei ole yhteistä johtajaa.

Rakennemalli (Kuvio 7) muistuttaa hyvin paljon Joensuun seurakuntayhtymän nykyistä rakennetta, eikä sen käyttöönottoaminen edellyttäisi laajoja rakenteellisia muutoksia. Mallissa haasteellista on se, että yhteinen johtaminen on puutteellista ja käytännössä mahdotonta toteuttaa, kun lähiesihenkilöinä toimii edelleen omien seurakuntien lähiesihenkilöt. Mallin avulla ei poisteta seurakuntien paikallisia talous- ja resurssihaasteita, mutta sillä voidaan tuoda helpotusta joihinkin diakoniatyön haasteisiin.

## 9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

### 9.1 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuteen saattoi vaikuttaa tutkijan oma asema yhtenä Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöistä. Tutkija oli opinnäytetyön tekemisen aikaan maalaisseurakunnan ainoa diakoniatyöntekijä, joten opinnäytetyöprosessia ohjasi tarve oman työn kehittamisestä. Luotettavuutta varmistettiin ohjauksen ja työelämämentoroinnin avulla. Työelämämentoreilta, ohjaavalta opettajalta ja opponoijilta saatujen palautteiden perusteella opinnäytetyötä muokattiin tarvittavaan suuntaan luotettavuuden varmistamiseksi.

Luotettavuutta voidaan parantaa siten, että tutkimuksen tekijä raportoi tekemistään yksityiskohtaisesti ja pyytää siitä vertaispalautetta prosessin arvioimista varten. Tutkijalla tulee olla riittävästi aikaa tutkimuksensa tekemiseen ja raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2028, luku Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa.) Opinnäytetyöhön käytettävän ajan riittävyyttä varmistettiin varaamalla ennakkoon riittävästi aikaa aineiston keruuseen, analysointiin ja raportin kirjoittamiseen. Aikaa varattiin myös palautteen perusteella tehtävien muokkauksien tekemiselle. Muokkaukset ovat oleellinen osa prosessin luotettavuuden lisäämistä.

Aikaa varattiin riittävästi myös teoreettisen viitekehyksen laatimiseen ja sen muokkaamiseen. Ennen haastatteluja tehtiin huolellista taustatyötä laatimalla haastattelujen teemoihin liittyvä teoreettinen viitekehys, minkä avulla edistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Tarpeettoman haitan ehkäisemiseksi tutkittavaan asiaan tulee perehtyä etukäteen, sillä tutkittaville tulee kertoa etukäteen tutkimuksen aiheesta. Haastatteluun osallistumisesta tulee voida kieltäytyä ja sen voi perua tai keskeyttää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyy väistämättä luotettavuuteen ja puolueettomuuteen liittyviä kysymyksiä. Tutkijan on aina tehtävä tutkimusasetelma ja tulkinta, jolloin riskinä on asettautua puolueelliseksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida yksiselitteisesti määritellä. Tutkimusta tulee kuitenkin tarkastella kokonaisuutena yksityiskohtien sijaan, jolloin voidaan löytää paremmin johdonmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2028, luku Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa.) Johdonmukaisuutta tutkimusaineistosta löytyi teemoittelun edistyessä. Teemoittelu on joustava ja helppokäyttöinen menetelmä silloin, kun halutaan systemaattista lähestymistapaa tietojen esittämiseen (Jason & Glenwick, 2017, s. 40).

Teemoittelua tehtiin mahdollisimman totuudenmukaisesti palaamalla aineiston pariin useita kertoja kokonaisuuden hahmottamiseksi. Laadulliset tutkimukset ovat usein runsaita aineistoltaan, joten tutkimuksen edetessä on tehtävä valintoja. Tutkijan päätelmät ja persoona vaikuttavat aineiston käsittelyyn. (Hakala, 2024, luku Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.) Aineiston analyysiä tehdessä pyrittiin varmistamaan haastateltavien tarkoittamat asiat palaamalla aineistoon useita kertoja vielä teemoittelun jälkeenkin. Huomioitavaa on, että haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, joten he voivat olla juuri heitä, joilla on intoa kehittämiseen ja haluavat tukea siinä muitakin. Voi olla, että seurakunnissa on myös niitä työntekijöitä, jotka eivät ole niin tyytyväisiä rakennemuutoksiin, mutta he eivät halua kertoa siitä haastattelussa. Tämä voi vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen.

Kehittämisosprosessin luotettavuutta lisäsi yhteiskehittämisen valitseminen toimintatavaksi. Kehittämisosprosessin tuloksena tuotettuja rakennemalleja voidaan pitää luotettavina, sillä niitä on laadittu sekä teoreettiseen viitekehykseen että tutkimustuloksiin pohjaten yhteiskehittämisen keinoilla. Luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että useampi tekijä viittaa samaan lopputulokseen (Jason & Glenwick, 2017, s. 39–40).

## 9.2 Eettisyys

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa tulee tehdä eettinen ennakkoarviointi, mikäli tutkimus sisältää tutkittavalle henkilölle, hänen läheisilleen tai tutkijalle haitalliseksi koituvaa tietoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 14).

Tämä tutkimus oli luonteeltaan sellainen, että se ei vaatinut ennakkoarviointilausuntoa ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta. Haastatteluihin kutsutut henkilöt eivät työskentele diakoniatyössä tutkijan kanssa. Teemahaastattelun kysymykset laadittiin siten, ettei vastauksista koitunut tutkittaville henkilöille tai heidän läheisilleen haittaa.

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavia ja heidän yksityisyyttään kunnioittaen. Haastatteluissa huomioitiin tutkittavien ihmisarvo ja oikeudet. Analyysin tuloksia kirjoittaessa huolehdittiin siitä, ettei haastateltujen henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa, eikä aineistosta nostettu esille helposti tunnistettavia yksityiskohtia. Näillä toimenpiteillä varmistettiin, ettei vastauksista koidu haastateltaville haittaa. Tutkimuksen eettisyydestä huolehtimiseen liittyy se, että tutkittaville kerrotaan, kuinka aineistoa käsitellään ja mitä sille tehdään tutkimuksen tekemisen jälkeen (Hakala, 2024, luku Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä). Haastatteluun kutsuttaville lähetettiin tutkimustiedote, jossa nämä tiedot tulivat esille. (Liite 2.)

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita. Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimuksen julkaisu ja sen vaikutukset on arvioitava vastuullisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 12.) Perusperiaatteet kulkivat mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kehittämistyötä edistettiin keskustelemalla sen tavoitteista, vaikutuksista ja tarpeesta rehellisen avoimesti useita kertoja Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kanssa.

Kehittämisprosessin tarpeellisuutta pohdittiin yhdessä kollegoiden kanssa hyvän ja luotettavan kehittämistuloksen saavuttamiseksi. Yhteiskehittämisen avulla haluttiin arvostaa kollegoiden osaamista ja ammattitaitoa. Kehittämistarvetta tarkasteltiin mahdollisimman monipuolisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kehittämisen tueksi haluttiin tutkittua tietoa, että mahdollisia ongelmakohtia voitaisiin ennakoida. Yhteiskehittämisestä kannettiin vastuuta sopimalla kehittämisen aikataulut hyvissä ajoin ja niistä pidettiin kiinni.

Yhteiskehittämisessä ei voitu hyödyntää diakoniatyön asiakkaiden osallistamista, sillä diakoniatyön asiakkaat ovat kaikista haavoittuvimmassa asemassa olevia ihmisiä, joiden henkilöllisyyttä halutaan kaikin tavoin suojella. Diakoniatyö on luonteeltaan myös heikoimpien äänenä olemista, joten kehittämistä haluttiin tehdä siksi, että diakoniatyön asiakkaat eivät kärsisi seurakuntien vaikeista taloustilanteista. Diakoniatyötä ohjaa eettiset periaatteet, joihin kuuluu esimerkiksi huono-osaisten ihmisten puolustaminen ja toimiminen epäoikeudenmukaisten rakenteiden muuttamiseksi (Diakoniatyöntekijöiden liitto & Diak, 2016).

## 10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistulokset tarjoavat arvokasta tietoa seurakuntien rakennemuutoskeskusteluihin. Tämä opinnäytetyö tarjoaa ajankohtaista tietoa erityisesti Joensuun seurakuntayhtymän päättäjille rakenneuudistuksia pohdittaessa. Parhaimmillaan tulokset voivat toimia Joensuun seurakuntayhtymän luottamushenkilöiden tukena päätöksenteossa. Seurakuntien rakenteiden on muututtava, että seurakuntien perustehtävää on mahdollista jatkossakin toteuttaa kaikilla Joensuun seurakuntayhtymän alueilla.

Kehittämistyötä rakennemuutosten edistämiseksi tulee jatkaa avoimin mielin ja pitkälle tulevaisuuteen katsoen. Diakoniatyön turvaamisen vuoksi tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin vaikuttamaan yhteisen diakoniatyön kehittämiseen, johon myös yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset haastavat laajemminkin. Opinnäytetyön aihe oli tutkijalle mielekäs oman työn kehittämisen kannalta. Aikataulu opinnäytetyöprosessin etenemisessä nopeutui puolella vuodella sen vuoksi, että rakenneselvityksen teemat tulivat Joensuun seurakuntayhtymässä ajankohtaisiksi keväällä 2025. Nopeutettu aikataulu auttoi osallistumaan keskusteluun ajankohtaisesta aiheesta.

Rakennemuutokset aiheuttavat paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Seurakuntien rakennemuutokset ovat edessä tai vastustuksesta huolimatta toteutuneet monilla eri paikkakunnilla ympäri Suomea. Seurakuntayhtymien muuttaminen yhdeksi seurakunnaksi vaikuttaa monesti olevan järkevin ratkaisu havaittuihin haasteisiin. Tähän lopputulokseen ovat tulleet jo useat seurakuntayhtymät viime vuosien aikana. Esimerkiksi Kouvolan seurakuntayhtymän Rakennemuutoksen arviointi -työryhmä teki tammikuussa 2025 esityksen siitä, että yhtymärakenne puretaan ja muodostetaan yksi seurakunta. Tällä muutoksella turvataan kirkon tehtävän toteutuminen koko Kouvolan alueella. (Kouvolan seurakuntayhtymä, 2025.)

Tämän opinnäytetyön aineiston perusteella yhdeksi suuremmaksi seurakunnaksi muutetut rakenteet ovat mielekkäimpiä muutoksia ja vaikuttavat positiivisella tavalla diakoniatyöntekijöiden hyvinvointiin. Aineistosta nousi voimakkaasti esille, että parhaimpiin tuloksiin päästään silloin, kun muutos on johdettu hallitusti ja työntekijöitä kuunnellen, avointa viestintää unohtamatta. Tutkimustulokset toistivat samaa tietoa, mitä teoreettisen viitekehyksen avulla oli saatu. Muutostilanteiden avainhenkilöinä toimivat lähiesihenkilöt. Lähiesihenkilöt auttavat epävarmuuden hetkissä avoimen viestinnän avulla. He auttavat laatimaan tavoitteita, toiminnan periaatteita sekä luovat järjestystä epävarmassa tilanteessa. Epäselvät muutokset hämmentävät ja lamaannuttavat työntekijöitä. Muutosvastarintaa syntyy mm. sen vuoksi, jos tiedotusta ei hoideta hyvin, muutokseen ei voida itse osallistua tai oma asema koetaan uhatuksi. (Viitala, 2021, luku Muutostilanteet.)

Työntekijöitä olisi tärkeää kuunnella muutoskeskusteluissa, sillä he voivat vaikuttaa seurakunnan palvelujen jatkumiseen kehittäväillä ja innovatiivisilla näkemyksillään. Vanhasta tulee voida luopua, että uutta voidaan luoda tilalle. Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena laaditut rakennemallit tarjoavat konkreettista näkemystä siitä, kuinka rakennemuutos voitaisiin toteuttaa Joensuun seurakuntien alueella diakoniatyön osalta. Kirkon alan työmarkkinajärjestöt ovat huolissaan kirkon työvoimapulasta ja ovat kannanotossaan haastaneet kirkolliskokousta toimimaan rakennemuutosten edistämiseksi. Kirkko ei ole enää kiinnostava työnantaja, ja työntekijäpuolan

vuoksi virassa olevat työntekijät kuormittuvat, kun he joutuvat tekemään työtä entistä laajemmalla työnkuvalla. (Seurakuntalainen, 2024.)

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella seurakuntien rakennemuutokset voivat olla paras ratkaisu siihen, että seurakunnan toiminta ei katoa pieniltäkään paikkakunnilta, eivätkä siellä työskentelevät työntekijät kuormittuisi liikaa. Seurakuntien työntekijät ovat seurakuntalaisten puolella ja haluavat oman työskentelyalueensa parasta. Kirkon maaseutulinjauksissa (Kirkkohallitus, 2023b, s. 11) todetaan, että seurakuntien työntekijät eivät kuitenkaan ole suurin ja tärkein voimavara, vaan koko yhteisö yhdessä. Seurakuntien yleisellä ilmapiirillä on suuri vaikutus sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten seurakuntalaisten motivaatioon siinä, että halutaan yhdessä työskennellä alueen parhaaksi.

Seurakunnissa työskentelee korkeasti koulutettuja työntekijöitä, joilla monesti on taitoa ja intoa kehittää ja uudistaa toimintaa. Seurakuntien työntekijät eivät pysty tahdostaan huolimatta vaikuttamaan rakenteiden muuttamiseen seurakuntien päätöksentekojärjestelmien takia. Vaaleilla valitut luottamushenkilöt ovat siksi tärkeässä asemassa. Luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden on uskallettava tehdä rohkeita ja vastuullisia ratkaisuja myös seurakuntarakenteisiin liittyen, vaikka ratkaisut olisivat epäsuosittuja (Kirkkohallitus, 2023b, s. 16). Tämän opinnäytetyön aineistosta nousi esille huomio, että päätöksiä tehdessä luottamushenkilöiden tulisi muistaa, että seurakunnan muodostavat ihmiset, jotka sen alueella asuvat, eivät alueen työntekijät. Tämän vuoksi mitkään rakennemuutokset eivät vie seurakuntaa pois alueilta, mutta ne voivat parantaa työntekijöiden työn sujumista ja työssä jaksamista.

Työntekijöiden mielipiteitä olisi tärkeää kuunnella päätöksiä tehdessä. Avointa keskustelua, erilaisten näkemysten kuuntelemista ja yhteistyötä olisi tärkeää korostaa kaikkien muutosten keskellä. Seurakuntien rakennemuutoksista on käyty keskustelua jo vuosia, sillä on ymmärretty, että muutokset ovat usein välttämättömiä. Seurakunnat ovat vaikeiden tilanteiden edessä jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Seurakuntien on pakko uudistua, mikäli seurakuntatyön perustehtävät halutaan säilyttää myös asukkaista ja palveluista



hiljenevillä maaseutualueilla. Seurakunnat eivät voi vaikuttaa alueen poliittisiin päätöksiin ja siksi seurakunnat tulisi nähdä niistä erillään muutoksia pohdittaessa. Siitä huolimatta on hyväksyttävä se, että paikalliset poliittiset päätökset vaikuttavat myös seurakuntatyön toteuttamismahdollisuuksiin.

Tässä opinnäytetyössä kehitetyillä diakoniatyön rakennemalleilla pyrittiin vastaamaan siihen, millaiset rakennemuutokset tukisivat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista parhaiten. Mallit eivät vastaa tarkemmin diakoniatyön käytäntöihin rakenneuudistuksien tapahtuessa. Kehittämistyö yhteisten käytäntöjen eteen on tapahduttava erikseen niiden diakoniatyöntekijöiden kesken, jotka ovat työssä silloin, kun rakennemuutoksia tapahtuu. Tärkeä jatkotutkimusaihe olisi rakennemuutoksista aiheutuva diakoniatyön sisällöllinen kehittäminen yhteneväiseksi Joensuun eri alueilla. Parhaaseen lopputulokseen päästäisiin yhteiskehittämistä jatkamalla niiden diakoniatyöntekijöiden kesken, jotka ovat rakenneuudistusten aikaan työssä.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia myös seurakuntien muiden työalojen työntekijöiden kokemuksia rakennemuutoksista ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä myös siitä, millä tavoin rakennemuutokset ovat vaikuttaneet seurakuntalaisten kokemuksiin oman alueen seurakunnan toiminnasta. Keväällä 2025 Innolinkin toteuttaman tutkimuksen perusteella Joensuun seurakuntayhtymän alueella asuvat henkilöt eivät välttämättä edes tiedä mihin seurakuntaan he kuuluvat, eivätkä he koe seurakuntarakenteilla olevan heille merkitystä [Sisäinen raportti, 2025].

Tätä opinnäytetyötä aloittaessa ennakkoajatuksena oli, että rakennemuutokset ovat Joensuun seurakuntayhtymässä hyvä ja välttämätön asia. Ennakkoon ajateltiin, että yhdeksi seurakunnaksi muodostuminen olisi paras vaihtoehto. Tutkimuksen ja kehittämisen perusteella ennakkoajatus vahvistui. Tämän opinnäytetyön aineistosta nousseena ajatuksena: seurakuntarakenteiden tulisi tukea toimintaa, eikä toimia kehitystä jarruttavana tekijänä.

## LÄHTEET

- Björklund, T. & van der Marel, F. (i.a.). *Ideointityöpajan käsikirja*. Aalto University Design Factory. [https://designfactory.aalto.fi/wp-content/uploads/2025/01/Ideointityopajab\\_kasikirja\\_2024.pdf](https://designfactory.aalto.fi/wp-content/uploads/2025/01/Ideointityopajab_kasikirja_2024.pdf)
- Diakoniatyöntekijöiden liitto & Diak. (22.9.2016). *Diakoniatyöntekijän eettiset ohjeet*. [https://www.dtl.fi/media/dtl\\_eettisetohjeet\\_2016.pdf](https://www.dtl.fi/media/dtl_eettisetohjeet_2016.pdf)
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. (s. 28–29). PS-kustannus.
- European Union. (2018). *Co-production. Enhancing the role of citizens in governance and service delivery*. (s. 18). Technical Dossier no 4 May 2018. <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/system/files/2021-06/TD4-Co-production%20-%20enhancing%20the%20role%20of%20citizens%20in%20governance%20and%20service%20delivery.pdf>
- Gävert, T., Isomäki, P., Lehmusmies, J., Malkavaara, M., Porkka, J., Salojärvi, P. & Wallenius, V. (2018). Tulosten tiivistelmä. Teoksessa P. Isomäki, J. Lehmusmies, P. Salojärvi & V. Wallenius. *Diakoniabarometri 2018*. (s. 161–162). [https://www.dtl.fi/media/diakoniabarometri\\_2018.pdf](https://www.dtl.fi/media/diakoniabarometri_2018.pdf)
- Hakala, J. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. (s. 22). PS-kustannus.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen abc. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Hammarén, S. & Kainulainen, S. (2022). Asiakas verkostotyön keskiössä. Teoksessa S. Hammarén, M. Hietaniemi, S. Kainulainen & M. Kalanti. *Diakoniabarometri 2022*. (s. 120–125). <https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4309/viewmode=previewview>

- Hiilamo, H. (2022). Sote-uudistus ja odotukset diakoniatyölle. Teoksessa S. Huhanantti & V. Wallenius (toim.), *Diakonia. Nyt. Näkökulmia vaikuttavaan diakoniatyöhön*. (s.175). Kirjapaja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Huhanantti, S. & Wallenius, W. (2022). Johdanto: Diakonia eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa S. Huhanantti & W. Wallenius (toim.), *Diakonia. Nyt. Näkökulmia vaikuttavaan diakoniatyöhön*. (s. 9–11). Kirjapaja.
- Jason, L. & Glenwick, D. (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Oxford University Press.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/reader.action?docID=4083288&ppg=61>
- Jormakka, T. (2012). *Kooste seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien ja Kirkon työmarkkinailaitoksen palautteesta rakennemuutoksen ohjausryhmän (2008–2011) loppuraporttiin*.  
[https://kirkolliskokouksenarkisto.fi/esitykset/8055b7c73c38f56dc22571540045bfe2/c2403a5d681929e7c2257aa2004a5a44/\\$FILE/KKH-E-11-12-liite%20seurakuntarakenteiden%20kehitt%C3%A4minen.pdf](https://kirkolliskokouksenarkisto.fi/esitykset/8055b7c73c38f56dc22571540045bfe2/c2403a5d681929e7c2257aa2004a5a44/$FILE/KKH-E-11-12-liite%20seurakuntarakenteiden%20kehitt%C3%A4minen.pdf)
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim.
- Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kela, A. (2020). Diakoniatyön johtaminen ja esimies-alaissuhteeseen vaikuttavat tekijät. Teoksessa H. Alava, A. Kela, A. Nikkanen & P. Paloviita. *Diakoniabarometri 2020*. (s.100–101, 109).

<https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4254/viewmode=previewview/qsr=diakoniabarometri>

Kirkkohallitus. (2012). *Seurakuntarakenteiden kehittämisen päälinjat*.

[https://kirkolliskokouksenarkisto.fi/esitykset/8055b7c73c38f56dc22571540045bfe2/c2403a5d681929e7c2257aa2004a5a44/\\$FILE/KKH-E-11-12-](https://kirkolliskokouksenarkisto.fi/esitykset/8055b7c73c38f56dc22571540045bfe2/c2403a5d681929e7c2257aa2004a5a44/$FILE/KKH-E-11-12-)

[liite%20seurakuntarakenteiden%20kehitt%C3%A4minen.pdf](https://kirkolliskokouksenarkisto.fi/esitykset/8055b7c73c38f56dc22571540045bfe2/c2403a5d681929e7c2257aa2004a5a44/$FILE/KKH-E-11-12-liite%20seurakuntarakenteiden%20kehitt%C3%A4minen.pdf)

Kirkkohallitus. (2023a). *Koulutuskatsaus 2023*. [https://evl.fi/plus/wp-](https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2024/08/Koulutuskatsaus-2023-1.pdf)

[content/uploads/sites/3/2024/08/Koulutuskatsaus-2023-1.pdf](https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2024/08/Koulutuskatsaus-2023-1.pdf)

Kirkkohallitus. (2023b). *Monipaikkainen kirkko*. Kirkon maaseutulinjaukset 2023.

<https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4376/viewmode=previewview>

KJ 657/2023. Kirkkojärjestys. 18.4.2023/657.

<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2023/657>

Kortelainen, M. (14.10.2016). *Laadullinen tutkimus*. [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=qEk1v6yawG0>

Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A. & Perikangas, S. (2020).

Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna.

Teoksessa J. Helminen (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan*. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. (Diak Työelämä 18). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>

Kouvolan seurakuntayhtymä. (27.1.2025). *Rakenneuudistuksen arviointi työryhmän loppuraportti*.

[https://www.kouvolanseurakunnat.fi/documents/d/www.kouvolanseurakunnat.fi/rakenneuudistuksen-loppuraportti-1\\_2025-valmis](https://www.kouvolanseurakunnat.fi/documents/d/www.kouvolanseurakunnat.fi/rakenneuudistuksen-loppuraportti-1_2025-valmis)

L 652/2023. Kirkkolaki. 14.4.2023/652.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230652#L3P15>

- Lahtiluoma, S. (9.9.2024). *Selvitys rakenteellisista vaihtoehtoista Joensuun ev.lut. seurakuntayhtymän alueella*. [Sisäinen raportti].
- Luterilainen kirkko Joensuussa. (2024a). *Salla Romo Joensuun seurakunnan ja Tuomo Käyhkö Vaara-Karjalan seurakunnan kirkkoherran sijaisiksi*. <https://www.joensuunseurakunnat.fi/uutiset/-/news/154646949>
- Luterilainen kirkko Joensuussa. (2024b). *Rakenneselvityksen tilanne*. [Sisäinen raportti].
- Luterilainen kirkko Joensuussa. (2025). *Teema-Puhallus: Rakenneselvitys, missä mennään?* [Sisäinen raportti].
- Lyytinen, N. (toimittaja). (10.6.2019) Työn merkityksellisyys. Vieraana Jaakko Sahimaa. [Audio, podcast-jakso]. Sarjassa Psykopodiaa. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyonmerkityksellisyys>
- Manka, M-L. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma-talent.
- Michalik, G. (2023). *Co-creation mindset: eight steps towards the future of work*. Springer International Publishing AG. (s. 7, 20).
- Määttä, A. (2023). Yhteensovittavalla johtamisella parempia palveluja. Teoksessa A. Nieminen (toim.), *Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä* (s. 61). (Diak Puheenvuoro 47). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>
- Onesti, G., Bellante, F., Lionetti, F., Fasolo, M. & Palumbo, R. (2024). *The interplay among environmental sensitivity, job stressors, and leadership styles on employee well-being*. Scientific reports. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-78562-5>
- Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022*. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf)
- Ryökäs, E., Gävert, T., Ikonen, T., Kainulainen, S., Saarelainen, S-M. & Salmi-nen, V-M. (2022). Muuttuva ja muuttava diakonia. Teoksessa S. Hammarén, M. Hietaniemi, S. Kainulainen & M. Kalanti. *Diakoniabarometri 2022*. (s. 137–139). <https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4309/viewmode=previewview>

- Salomäki, H. & Salminen, V-M. (2024). Seurakuntien henkilöstö, koulutus ja talous. Teoksessa H. Salomäki, K. Ketola, J. Komulainen, V-M. Salminen & J. Sohlberg. *Kirkko epävarmuuksien ajassa*. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2020–2023.  
<https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4419/viewmode=previewview>
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.
- Segler-Heikkilä, L. (2023). Vuorovaikutustaidot johtamistyössä ja niiden vaikutus työhyvinvointiin. Teoksessa A. Nieminen (toim.), *Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä* (s. 64–70). (Diak Puheenvuoro 47). Diakonia-ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/818198/DIAK\\_Puheenvuoro\\_47\\_saavutettava.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/818198/DIAK_Puheenvuoro_47_saavutettava.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Seurakuntalainen. (8.5.2024). *Uudelta kirkolliskokoukselta odotetaan toimia kirkon pahenevan työvoimapulan ratkaisemiseksi*.  
<https://www.seurakuntalainen.fi/uutiset/uudelta-kirkolliskokoukselta-odotetaan-toimia-kirkon-pahenevan-tyovoimapulan-ratkaisemiseksi/>
- Sohlberg, J. & Ketola, K. (2020). Uskonnolliset yhteisöt Suomessa. Teoksessa H. Salomäki, M. Hytönen, K. Ketola, V-M. Salminen & J. Sohlberg (toim.), *Uskonto arjessa ja juhlassa*. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2016–2019.  
<https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4238/viewmode=previewview/qsr=uskonto%20arjessa%20ja%20juhlassa>
- Suomen ev.lut. kirkko. (i.a.-a). *Seurakunnat, seurakuntayhtymät ja kappeliseurakunnat*. <https://evl.fi/tietoa-meista/perustietoa-kirkosta/seurakunnat/seurakuntayhtymat-ja-kappeliseurakunnat/>
- Suomen ev.lut. kirkko. (i.a.-b). *Päätöksenteko kirkossa*. <https://evl.fi/tietoa-meista/perustietoa-kirkosta/paatöksenteko-kirkossa/>
- Tervo-Niemelä, K., Kuusi, T. & Viertö, S. *Kirkon hengellisen työn työntekijöiden kokemukset COVID-19-pandemian vaikutuksista työhön ja hyvinvointiin*.  
[https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7803/Tervo-Niemela et al 2023 COVID-](https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7803/Tervo-Niemela_et_al_2023_COVID-)

[pandemian vaikutus kirkon hengellisen Final draft.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023).

[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019).

[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Työterveyslaitos. (9.3.2023). *Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>

Työterveyslaitos. (i.a.). *Stressi ja työuupumus*. Saatavilla 8.4.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työturvallisuuskeskus. (2016). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>

Valve, K. (2022). *Diakonia muutoksessa – kohti yhteisöllisiä työskentelytapoja*. Teoksessa S. Huhanantti & W. Wallenius (toim.), *Diakonia. Nyt. Näkökulmia vaikuttavaan diakoniatyöhön*. (s. 110–111). Kirjapaja.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Vuokila-Oikkonen, P. (2021). *Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen lähestymistapana ja menetelmänä*. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin - kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen*. (s. 26–28). (Diak Työelämä 25). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

- Vuokila-Oikkonen, P. & Keskitalo, E. (2021). Epilogi. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin - kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen*. (s. 105). (Diak Työelämä 25). Diakonia-ammattikorkeakoulu.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>
- Väänänen, A. & Toivanen, M. (2024). Yhteenveto ja pohdinta. Teoksessa A. Väänänen, M. Toivanen, K. Selander, M. Joensuu & J. Airaksinen (toim.), *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi terve Suomi –tutkimuksessa*. (s. 94).  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ylimaa, M. & Lahtiluoma, S. (2023). *Kunnat ja hyvinvointialueet – merkityksellistä yhteistyötä seurakuntien kanssa*. (s. 44). Suomen Kuntaliitto ry.
- Zukof, K. (2021). *The Hard and Soft Sides of Change Management: Tools for Managing Process and People*. American Society for Training & Development.



## LIITE 1. Teemahaastattelun teemat

### **Rakennemuutokset**

Millaisia diakoniatyön rakenteet ovat nyt verrattuna entiseen? Työn ja toiminnan rakennemuutokset?

Rakennemuutosten tuomat haasteet

Mitä hyvää rakennemuutokset ovat tuoneet?

Olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?

### **Johtaminen**

Millaista tukea sait rakennemuutosten keskellä?

Millaista tukea olet saanut uudessa tilanteessa?

Mikä johtamisessa on muuttunut vai onko muutoksia?

### **Työhyvinvointi**

Kuinka koit työhyvinvointiasi ennen rakennemuutoksia

Kuinka koit työhyvinvointiasi muutosten keskellä

Kuinka koet työhyvinvointiasi rakennemuutosten jälkeen

Millaista tukea olet kaivannut ja onko sitä ollut saatavilla

## LIITE 2. Tutkimustiedote

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytetyöni yksilöteemahaastatteluun. Opinnäytetyöni aihe on ”Diakoniatyön kehittäminen Joensuun seurakuntayhtymässä - rakennemuutosten ja johtajuuden vaikutukset työhyvinvointiin”.

Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointia erilaisten rakennemuutosten keskellä ja johtamisen merkitystä työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tutkimustulosten pohjalta tehdään kehitysehdotus, millaisena diakoniatyö voisi tulevaisuudessa toteutua Joensuun seurakuntayhtymän alueella.

Yhteydenottoni kohdistuu sinuun sen vuoksi, että seurakunnassanne on tapahtunut rakennemuutos. Yhtymässämme selvitetään tällä hetkellä rakennemuutosten mahdollisuutta.

Tämän tiedotteen lukemisen jälkeen pyydän sinua täyttämään liitteenä olevan suostumuksen, mikäli suostut osallistumaan haastatteluun. Suostumuksen voit lähettää täytettynä sähköpostitse. Voit halutessasi myös esittää tarkentavia kysymyksiä.

### **Opinnäytetyön tavoite**

Tavoitteena on teemahaastattelujen avulla tuottaa tietoa diakoniatyön kehittämiseksi Joensuun seurakuntayhtymässä. Tiedon avulla kehitetään suositus siitä, millaisena diakoniatyön rakenne voisi jatkossa toteutua Joensuun seurakuntayhtymän alueella. Suosituksella pyritään vastaamaan siihen, millaiset rakennemuutokset tukisivat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista parhaiten. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä Joensuun seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kanssa.

**Haastattelun aikataulu ja toteutus**

Teemahaastattelut toteutetaan helmikuun 2025 aikana. Haastattelu tapahtuu Teamsin välityksellä. Haastattelussa teemoina ovat työhyvinvointi, rakennemuutokset ja johtaminen. Mikäli haastattelu sopii sinulle, voimme sopia sinulle parhaiten sopivan haastatteluajan. Haastattelun pituus on 45–60 min. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää koska tahansa. Osallistumisesta ei makseta palkkiota.

**Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Haastattelussa kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitetaan ja haastattelun aikana kirjoitetaan muistiinpanoja. Materiaalia säilytetään vain tutkijan hallussa ja ne tuhotaan tutkijan opintojen päätyttyä joulukuuhun 2025 mennessä.

**Henkilöiden yksityisyydensuoja julkaisussa**

Tulosten raportoinnin yhteydessä haastateltavien henkilöiden nimiä ja seurakuntia ei mainita, vaan tulokset esitellään täysin anonymisti.

**Tutkimuksen julkaisu**

Valmiin opinnäytetyön tulokset julkaistaan syksyllä 2025 Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa sekä Joensuun seurakuntayhtymässä myöhemmin sovittavalla tavalla. Tavoitteena esitellä tulokset Joensuun seurakuntayhtymän yhteisessä kirkkovaltuustossa. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus-tietokantaan.

**Lisätiedot**

Taru Keinänen, Sosionomi (YAMK) -opiskelija, Diakonia-ammattikorkeakoulu  
s-posti: [taru.keinanen@student.diak.fi](mailto:taru.keinanen@student.diak.fi)

**Tutkijan yhteystiedot**

Taru Keinänen p. xxxx, diakoniatyöntekijä, Vaara-Karjalan seurakunta

## LIITE 3. Esimerkkitaulukot teemoittelusta

