

Harry Liekola

ALUEELLISTAMISEN VAIKUTUKSET RAUMAN
SEURAKUNTAAN JA SEN ORGANISAATIOON

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2009



ALUEELLISTAMISEN VAIKUTUKSET RAUMAN SEURAKUNTAAN JA SEN ORGANISAATIOON

Liekola, Harry
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2009
Ohjaaja: teol. tri Seppo Sattilainen
UDK: 65.01
Sivumäärä: 67

Asiasanat: julkinen hallinto, organisaatiotutkimus, seurakuntahallinto, seuranta, tutkimus, alueellistaminen, työyhteisö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä seurantaraportti siitä, miten alueellistaminen vaikutti Rauman seurakuntaan ja sen organisaatioon ja selvittää, mitkä asiat olivat ratkaisevia alueellisen toimintamallin lopettamisessa vuosien 2008 – 2009 vaiheessa. Työn alussa käsiteltiin organisaatioteoriaa yleisesti ja samalla tarkasteltiin, miten alueellistaminen vaikutti Rauman seurakuntaan ja sen organisaatioon vuodesta 1990 vuoteen 2000 asti. Opinnäytetyössä nojaututaan teologian tohtori Seppo Sattilaisen väitöskirjaan ”Seurakunta murroksessa, Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla”, joka valmistui vuonna 2000. Työn loppupuolella selvitettiin, mikä alueellistamisen nykyinen vaikutus oli Rauman seurakuntaan ja sen organisaatioon vuodesta 2000 toimintamallin lopettamiseen vuoteen 2009 asti haastatteleamalla 10:tä henkilöä eri osastoilta Rauman seurakunnassa. Viimeiseksi hahmotettiin, miten esimiesten ja työyhteisön kehittäminen tulisi nykyaikaisessa organisaatiossa toteuttaa.

EFFECTS OF MODEL BASED ON TASK DIVISIONS ON THE PARISH OF RAUMA AND ITS ORGANISATION

Liekola, Harry
Satakunta University of Applied Sciences
Technology and Maritime Management Rauma
Degree Programme in Industrial Management
September 2009
Tutor: Seppo Sattilainen, D. Th
UDC: 65.01
Number of pages: 67

Keywords: organisation, management, model based on task division, model based on districts, work community

The purpose of this Bachelor's thesis was to carry out a follow-up study on the consequences and the effects of a model based on districts on the parish of Rauma and its organisation and to examine the reasons for discontinuing this model. The study began with an overall review of organisation theory and an examination of how the model based on districts affected the parish of Rauma and its organisation from 1990 until 2000. This thesis is based on the doctoral thesis "A parish in a period of transition -changes in the parish culture of Rauma in the 1990s written by Seppo Sattilainen, Doctor of Theology. He completed his thesis in 2000. In the final part of the study the present effects of the model based on districts were analysed from 2000 until discontinuing this model at the end of 2008. 10 employees were interviewed from different departments in the parish of Rauma.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	8
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS.....	9
3 TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄÄ TEORIAA.....	9
3.1 Teoreettiset lähtökohdat yleisesti.....	9
4 LAMAN VAIKUTUKSET SEURAKUNTATYÖHÖN 1990-LUVUN ALUSSA.....	10
4.1 Lähtökohdat seurakuntatyössä käytännöllisestä näkökulmasta.....	10
4.2 Aikaisempaa tutkimusta seurakuntaorganisaatiokulttuurista.....	11
4.3 Tutkimustavoite ja –kohde.....	12
4.4 Tutkimuskohde.....	13
5 ORGANISAATION MÄÄRITELMÄ.....	13
5.1 Organisaation ymmärtäminen.....	14
5.2 Tavoitteet organisaatiokäyttämistutkimuksella.....	15
5.3 Arviointi organisaation onnistumiselle.....	16
5.4 Alueyömalliin siirtyminen Rauman seurakunnassa.....	17
5.5 Organisaatiokulttuuri.....	17
5.6 Organisaatiokulttuurin ryhmittäminen.....	18
5.7 Organisaatiokulttuurin kolme päätehtävää.....	18
6 ERI OSA-ALUEET ORGANISAATIOKULTTUURISSA.....	19
6.1 Arvot, normit, roolit, sankarit, myytit ja kertomukset organisaatiokulttuurissa.....	19
6.2 Rituaalit, tabut ja artefaktit organisaatiokulttuurissa.....	21
6.3 Seurakuntatyön kehikko.....	22
6.3.1 Kirkon tunnustus, olemus ja perustehtävä.....	22
6.4 Seurakuntakulttuurin määritelmä.....	22
6.5 Toiminnan muutostekijänä syvärakenne.....	23
7 TYÖILMAPIIRIN TUTKIMUS, SEURAKUNNAN EPÄVIRALLISEN PUOLEN TUTKIMUKSEN AVAAJANA.....	24
7.1 Seurakuntatyön taustarakenteet ja päätoiminnot.....	24
7.1.2 Toiminnalliset pääartefaktit.....	24
7.2 Arvot ja normit seurakuntatyössä.....	25

8 ORGANISAATIOMUUTOS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA.....	25
8.1 Eri muutostyypit.....	25
8.2 Transformatiivinen muutos (organisaatiossa).....	27
8.2.1 Transformatiivisen muutoksen malli.....	27
8.3 Vallitsevan tilan kyseenalaistuminen (diskkonfirmaatio).....	27
8.4 Eloonjäämisahtistus vs. oppimisahtistus.....	28
8.5 Psykologisen turvallisuuden luominen.....	28
8.6 Jäljittely ja samastuminen vs. tukiskelu sekä yritys ja erehdys.....	29
8.7 Organisaatiomuutoksen muutosvastarinta.....	30
9 MUUTOSVASTARINTA RAUMAN SEURAKUNNASSA UUELLE TOIMINTAMALLILLE.....	30
9.1 Seurakuntatyön aluemallit.....	31
9.1.2 Työnjakoon perustuva toimintamalli (sektorimalli).....	31
9.2 Yhteisökulttuuriin tavoitettava alue- ja piirijakomalli.....	32
9.3 Rauman seurakunnan työntekijöiden suhtautuminen eri toimintamalleihin vuosina 1993 – 2000.....	32
9.3.1 Työnjakoon perustuvan toimintamallin hyvät ja huonot puolet.....	32
9.4 Aluetyömallin hyvät ja huonot puolet.....	33
10 HALLINNON JOHTAMINEN, VUOROVAIKUTUS JA OSUUS ALUETYÖSSÄ VUOTEEN 2000 ASTI.....	34
10.1 Kokemukset seurakunnan luottamuselimistä, seurakunnan luottamuselimet luottamusapulassa.....	34
10.2 Kirkkoneuvoston positiiviset ja negatiiviset puolet.....	35
10.3 Kokemukset johtavien viranhaltijoiden toiminnasta.....	36
10.3.1 Kirkkoherran itsevaltiasta johtamistyyli (management ja leadership)...	36
10.4 Talousjohtaja.....	36
10.5 Hallintopäällikkö.....	38
10.6 Yleinen henkilöstöpolitiikka seurakunnissa.....	39
11 ARVIOITA RAUMAN SEURAKUNNAN TOIMINNAN TILASTA VUONNA 2000	39
12 RAUMAN SEURAKUNTAORGANISAATIO JA ALUETYÖN VAIKUTUKSET VUOSINA 2000 – 2009.....	41
12.1 Seurakunnan työntekijöiden haastattelut kesällä 2009.....	41
12.2 Johtopäätöksiä ja arviointia haastattelujen tuloksista.....	41
12.2.1 Alueellistamisen odotukset, tavoite ja tarkoitus.....	41

12.3 Hyvät puolet alueellistamisessa.....	42
12.4 Huonot puolet alueellistamisessa.....	43
12.5 Ratkaisevat tekijät aluetoiminnan lakkauttamiselle.....	45
12.6 Nykyinen toimintamalli Rauman seurakunnassa.....	46
13 ORGANISAATION	
KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....	48
13.1 Kehittämistyön onnistumiseen edellytykset.....	48
13.2 Johto ja esimiehet ensimmäisessä lähtöruudussa.....	49
13.3 Lähtökohtana organisaation perustehtävä.....	52
13.4 Muutoksen ja kehittymisen lainalaisuudet.....	53
14 JATKUVA KEHITTÄMINEN.....	57
14.1 Uudistuvaan ja oppivaan organisaatioon siirtyminen.....	57
14.2 Ilmapiirikartoitukset.....	58
14.3 Hallinnollisena tiedonkeruu välineenä, ilmapiirikartoitus.....	58
14.4 Ilmapiirikartoitus, kuumemittarina vai lääkkeenä?.....	59
14.5 Oikeat olosuhteet ilmapiirikartoitukselle.....	59
14.6 Ilmapiirikartoitus kehittämisen välineenä.....	60
15 TYÖYHTEISÖSELVITYS.....	61
15.1 Ongelmaselvitys.....	62
15.2 Kehittämistarveselvitys.....	63
15.3 Työyhteisöselvityksen läpivieminen käytännössä.....	63
16 YHTEENVETO.....	64
LÄHTEET.....	67
LIITE	

1 JOHDANTO

Nykyajan organisaatioiden järjestelmät ovat hyvin pitkälle kehittyneitä teknillisesti ja hallinnollisesti. Järjestelmät eivät silti riitä yksinomaan selittämään toimivuutta organisaatioissa. Laadukkaassa organisaatiossa, tarvitaan myös tietoa ja ymmärrystä organisaation sisällä toimivien ihmisten jokapäiväisessä käyttäytymisestä eri tilanteissa. Ihmiset ovat se ydin organisaatiossa, jonka varassa organisaatio elää ja uusiutuu. (Lämsä & Hautala 2005, 1.)

Mitkä asiat ja motiivit saavat sitten ihmisen ahertamaan ja toimimaan organisaation tavoitteiden mukaan ja mitkä asiat vastustavat sitä?

Samalla, kun yhteiskunta muuttuu, se vaikuttaa myös erilaisiin organisaatioihin. Näin myös kirkon ja seurakunnan organisaation, kuten muidenkin organisaatioiden on pyrittävä sopeutumaan muutoksiin. Kirkko on aina pyrkinyt sopeutumaan muutoksiin uudistamalla toimintamenetelmiään, -välineitään ja rakenteitaan, kun on ollut tarpeen, varsinkin aina 1980-luvulta saakka. Seurakuntatyön modernisoimiseksi perustettiin Kirkko 2000 -mietinnöt, millä pyritään informaatioyhteiskunnan toimintatavan mukaisesti saamaan seurakuntatyöhön uusi ote. (Sattilainen 2000, 10.)

Syntyneen Kirkko 2000-prosessin tavoitteena on saada aikaan yhteisönmuodostus, joka on kiinteä. Perikuvana on jumalanpalveluselämästä nouseva yhteys. Siinä ovat vallalla luontevat ja lämpimät ihmissuhteet, jotka rakentuvat pienten yhteisöjen sisäisestä voimasta ja niissä toimivista yksilöistä. Esimerkkinä Kirkon suunta 2000 -mietinnön mukaan tavoitteena on luopua laitospäisestä, persoonattomasta ja vaikeasti lähestyvästä kirkosta, joka nähdään ylhäältä valtaa käyttäväksi ja rajoittavaksi. Tällöin tärkeäksi nousee seurakunnan keskittyminen yhä enemmän perustehtävänsä.

Aikaisemmin kuvattuihin päämääriin haluava muutosprosessi aloitettiin aluetyöhön siirtyvissä seurakunnissa 1990-luvun alussa.

Huomattiin silti hyvin pian, että uusi toimintatavan muotoutuminen ei tapahdu heti, eikä ainoastaan kirkon hallinnon antamasta käskystä, vaan sen kehittymiseen ja lopputulokseen ovat monet asiat vaikuttamassa. (Sattilainen 2000, 11.)

Huolimatta siitä, että evankelis-luterilainen kirkko on määrätietoisesti uudistanut toimintatapaansa, todellista muutoksen seuranta on heikosti järjestetty, ja aiheesta on olemassa minimaalisen vähän tutkimusta (Sattilainen 2000, 11).

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä on tapahtunut Rauman seurakunnassa ja sen organisaatiossa alueellistamisen vaikutuksesta johtuen vuodesta 1993 alueellisen toimintatavan lopettamisen vuoteen 2009 saakka. Seurakunta nähdään virallisen kuvan mukaan sellaiseksi organisaatioksi, joka itse pystyy hyvin laajasti määräämään toiminnan suunnan ja sisällön. Tästä johtuen seurakunnan epävirallisen toiminnan kuvaus on jäänyt lähes kokonaan huomioimatta seurakuntia aiemmin tutkitta.

Seurakuntatoiminnan tutkinnassa ei paljoakaan ole tarkasteltu organisaatiokulttuuria seurakunnan työntekijöiden näkökulmasta, joka on avainasemassa seurakuntatyön toimintatapojen ylläpitämisessä ja niiden muodostumisessa. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata sisältä katsottavasta näkökulmasta koko organisaation ja seurakunnan työtoimintamallin toimintaa ja toimivuutta.

3 TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄÄ TEORIAA

3.1 Teoreettiset lähtökohdat yleisesti

Organisaatiota ja sen kulttuuria koskeva tutkimus lisääntyi nopeaa vauhtia 1980-luvulla. Organisaatiokulttuuritutkimuksessa on lähestytty ja hyödynnetty antropologian, sosiologian, sosiaalipsykologian ja kliinisen psykologian tuomia malleja. Tutkimuksen kohteena ovat olleet mm. organisaation myytit, rituaalit, kielet, tarinat, arvot, normit ja ideologiat. Tutkijoiden mielestä ryhmien sisäinen kulttuuri on tärkeä vaikuttaja koko sen organisaation toimintaan. Tämän seurauksena organisaatiossa olevia ihmisiä ja työ- ja ammattiryhmiä pitäisi enemmän korostaa merkittävyysasteikolla. (Sattilainen 2000, 11)

Klassisessa tutkimuksessa, jossa organisaatio on ollut tähtäimessä, tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota yksinomaan organisaation mitattavissa oleviin rakenteisiin, pro-

sesseihin ja ilmiöihin, ja sen takia edellä mainitut elementit ovat jääneet ilman huomiota. Ihmisten työ- ja ammattiryhmien merkitys jää usein näkymättömäksi ja osin tuntemattomaksi myös itse organisaatioon kuuluville ihmisille. Siksi on tärkeätä tehdä perusteellisempi organisaatiokulttuurianalyysi, joka täydentää ja monipuolistaa organisaation ymmärtämistä ja selittämistä. (Sattilainen 2000, 11.)

4 LAMAN VAIKUTUKSET SEURAKUNTATYÖHÖN 1990-LUVUN ALUSSA

Suomen kansantalous ajautui pitkän ajan talouskasvun jälkeen lamaan 1990-luvun alussa. Vähän sen jälkeen, kun jouduttiin jo yksityisellä sektorilla supistamaan menoja, niin julkisella sektorillakin oli sama haaste edessä, minkä seurauksena myös seurakuntien talous jouduttiin mukauttamaan vallitseviin olosuhteisiin kireällä tahdilla. Lama karsi seurakunnan taloudellisia voimavaroja, mikä pakotti muuttamaan sen toimintarakenteita ja sillä oli myös vaikutuksia seurakunnan arvojärjestelmiin. Samalla alettiin kyseenalaistaa seurakuntatyön tehokkuutta. (Sattilainen 2000, 12.)

Kirkko 2000 -mietinnöt toivat mukanaan vanhoille seurakuntatyön toimintamalleille vaihtoehtoisia malleja. Mallit oli tarkoitettu suuntaa antaviksi, ja tarkoituksena oli jättää eri seurakunnille mahdollisuuden itse tehdä ratkaisuja paikallisten tarpeiden mukaan. (Sattilainen 2000, 12.)

4.1 Lähtökohdat seurakuntatyössä käytännöllisestä näkökulmasta

Yrity maailmasta esille tulleet viitteet ovat osoittaneet, että toimintaympäristön jatkuva muuttuminen on pakottanut organisaatiot muuttamaan nopealla vauhdilla strategioitaan, ja on jouduttu siirtymään alueille, joista kyseisellä yrityksellä ja sen organisaatiolla ei ole aikaisempaa kokemusta. Tällaiset muutosprosessit ovat hyvin usein epäonnistuneet, koska on jätetty huomioimatta yrityksen sisäisiä, vallitsevia organisaatiokulttuureita ja niiden vaikutuksia. (Sattilainen 2000, 12.)

Tutkijat ovat yleensä olleet sitä mieltä, että organisaatiokulttuurin muuttamiseen sisältyy riskejä ja että se on vaikeata. Organisaatio näyttää hyvin erilaiselta sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä katselee ja sen takia sen muuttaminen on hankalaa. Sama pätee myös seurakuntaan ja sen organisaatioon. Ongelma on siinä, että seurakunnan hallintotasolta ainoastaan voidaan nähdä ja hallita organisaation kokonaisuuksia helpommin kuin toimintatasolta. Sen takia tältä tasolta ainoastaan näkeminen saattaa johtaa siihen, että Kirkko 2000 -prosessin rohkaisemana aletaan muuttaa organisaatiota ottamatta huomioon alhaalta tai ulkoa toimintaympäristöstä organisaatiokulttuuriin näkymättömästi vaikuttavista tekijöistä, vaikka ne hyvin voivat jopa estää halutun muutoksen tai kääntää sitä johdon kannalta väärään suuntaan. (Sattilainen 2000, 12-13.)

Kulttuurin syvärakenteen ja sen olemuksen on helpompi nähdä ja kokea toimintatasolta, vaikka kokonaisuuden kartoittaminen voi vaikeutua, jos hallintotaso ei pidä toimintatasoa suunnitelmiansa mukaan ajan tasalla ja samalla myös motivoi työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen ja uuteen työtapaan. Myös seurakunnan organisaatio on muiden organisaatioiden tavoin monikerroksinen, vaikeasti hahmotettava ja jatkuvasti muuttuva. (Sattilainen 2000, 13.)

4.2 Aikaisempaa tutkimusta seurakuntaorganisaatiokulttuurista

Kun kirkon organisaatiokulttuuria on aikaisemmin tutkittu, tutkimus on usein kohdistunut seurakuntia isompiin kokonaisuuksiin, ja paikallisseurakuntaan kohdistuvaan organisaatiokulttuuriin ei ole paneuduttu. Ulkomaista tutkimuksista voi mainita Englannin kirkon Downlandin hiippakunnasta tehdyn tapaustutkimuksen, jossa selvitettiin kirkon hengellisen uudistumisen prosessin onnistumista 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. (Sattilainen 2000, 13–14.)

Sen yhteydessä tutkittiin papiston kirkossa harjoittamaa kulttuurista kontrollia. Tämän lisäksi on sivuttu aihetta tutkittuaan Avonin kongregationaalisen seurakunnan organisaatiokulttuurin kehittymistä, jossa hän myös esitti mallin sen edistymisaskeleista ja siinä pitkään vaikuttaneesta traumasta. (Sattilainen 2000, 15.)

Yhdysvalloissa on jo muuan vuosikymmenien ajan tarkasteltu seurakunnissa tapahtuvien muutoksien ohjaamiseen ja organisaation kehittämisen, että yhteisössä vaikuttavien ristiriitojen näkökulmasta. (Sattilainen, 2000, 15.)

Kotimaista tutkimusta alueelta löytyy siinä määrin, että Uhmavaara, Asp ja Pitkänen tekivät kartoituksen Turun evankelis-luterilaisesta seurakunnasta, sen työyhteisön ja henkilöstön työn kokemisesta ja seurakuntalaisten seurakunnissa saamaan yhteisökuvan näkökulmasta. Risto Nieminen on teettänyt tutkimuksen Kirkko 2000 – prosessin toteutumisesta Mikkelin seurakunnassa ja hän on myös mm. julkaisut toisenkin kirjan ”Seurakuntarakenne murroksessa, yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisöjen prosessi”, jossa hän selvittää seurakuntarakenteen historiallisia taustoja ja antaa tietoa yhdistymisprosessien ymmärtämisestä ja käytännön toimenpiteistä. (Sattilainen 2000, 15–16.)

Merkittävin tutkielma, joka kuvaa Rauman seurakunnanorganisaation syvärakennetta laajasti ja sen muutosta seurakuntatyön näkökulmasta, on teologian tohtori Seppo Sattilaisen väitöskirja ”Seurakunta murroksessa, Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla” (2000). Per Lindbladin vuonna 1998 valmistunut lisensiaattitutkimus ”Sankareita ja syntipukkeja” on kyselytutkimus seurakuntapappien, diakonia- ja toimistotyöntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän työyhteisössään kokemasta henkisestä väkivallasta.

4.3 Tutkimustavoite ja –kohde

Koska seurakuntatyötä on Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa alettu muuttaa koskien mm. sen hallinto-, toiminta- ja resurssimuotoja, jotka oletettavasti vaikuttavat seurakuntatyöhön ja seurakuntien organisaatiokulttuuriin, siihen tähdätty tutkimus antaa arvokasta tietoa näiden muutosten hahmottamisesta ja ymmärtämisestä. Nykyisin tutkimus kirkon muutoksista ja sen vaikutuksista on vasta aluillaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä seurantaraportti siitä, mitä on tapahtunut Rauman seurakunnan organisaatiossa vuodesta 1993 vuoteen 2009 asti, jolloin aluetyömalli oli voimassa oleva toimintamalli. Haastatteleamalla 10:tä työntekijää Rauman seurakunnasta pyritään saamaan samalla vastauksia siihen, minkä takia seurakunnan työn-

tekijät katsoivat, että aluetyömalli aloitettiin, mitä hyviä ja huonoja puolia se toi heidän jokapäiväiseen työhönsä, mitkä asiat olivat ratkaisevat heidän mielestään, että aluetyömalli lopetettiin vuoden vaihteessa 2008–2009 ja miten he kokevat nykyisen seurakuntatyömallin. Lopussa selvitetään, miten esimiesten ja työyhteisön kehittämisen tulisi toteuttaa nykyisessä organisaatiossa sekä kartoitetaan myös kehittämiseen liittyviä ongelmia.

4.4 Tutkimuskohde

Rauman seurakunta on Suomen seurakunnista yksi vanhimmista, suurimmista sekä monipuolisimmista toiminnallisesti katsoen. Sen historia ulottuu aina 1200-luvulle asti. Rauma on merisatamakaupunki, ja asukkaita on noin 37000. Rauman seurakunta on jaettu alueisiin, jotka ovat keskusta, pohjoinen, eteläinen ja Haappunen. Seurakunnan jäsenmäärä on nykyisin n. 33000. Seurakunnan henkilöstö jakautuu työmuodoittain: seurakuntatyö 57 %, taloushallinto- ja toimistotyö 18 %, puutarha- ja hautausmaatyö 16 % ja kiinteistötyö 9 %. Henkilöstön keski-ikä on n. 50 vuotta ja keskimääräinen palvelusuhteen kesto on n. 17 vuotta.

5 ORGANISAATION MÄÄRITELMÄ

Organisaatioita ja niiden muotoja on jaotellen eri tavoin, mutta yleisemmin organisaatiot jaetaan yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin, jotka koostuvat vapaaehtoisjärjestöistä ja erilaisista yhdistyksistä. Olkoon organisaatio sitten mikä tahansa, niin se on kuvattavissa ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka sisällä pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet voidaan jakaa toiminnan kokonaistarkoitukseen tai suppeammassa muodossa osakokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi yrityksessä tuotantoon, tiimin toimintaan, talouteen tai myyntiin. (Lämsä ym. 2005, 9.)

Esimerkki organisaation kokonaistarkoituksesta voi olla määritelty niin, että se pyrkii luomaan ja soveltamaan teknologiaa tavoitteenaan elinkeinoelämän kilpailukyvyn ja

yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen. Yhteisten tavoitteiden lisäksi jokaisella ihmisellä organisaation sisällä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he haluavat saavuttaa liittyttyään organisaatioon. (Lämsä ym. 2005, 9–10.)

Moderni tapa määritellä organisaatio, on näkökulma siitä, että ihmiset toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin voidaan määritellä organisaatiokäyttäytyminen seuraavasti:

” Organisaatiokäyttäytyminen on monitieteinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten käyttäytymisestä organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” (Lämsä ym. 2005, 10.).

Kuten määritelmästä käy ilmi, niin siinä oletetaan, että ihminen ja organisaatio ovat erillisiä, eli organisaatio on sosiaalinen tosiasia, jonka tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin jäsenten on sopeuduttava. Tämän lisäksi määritelmä painottaa, että organisaatio pyrkii ja haluaa pysyvyyttä eri osien, kuten ihmisten sosiaalisen toiminnan ja teknisten järjestelmien tasapainoon. Tämän vuoksi on käytettävä monipuolisia lähestymistapoja ymmärtääkseen ihmisten käyttäytymistä eri organisaatioissa. Muuten on vaarana, että ongelmaa katsotaan liian yksinkertaisesti tai jopa väärin ymmärrettynä. (Lämsä ym. 2005, 10.)

5.1 Organisaation ymmärtäminen

Nykyinen tapa organisaation ymmärtämisessä tuottaa ainoastaan yhden näkökulman siitä, miten organisaatio käyttäytyy. Organisaation määrittäminen on hankalaa ja pitää miettiä esim., onko olemassa oleva organisaatio olemassa myös yöllä, kun organisaation jäsenet ovat kotona nukkumassa tai ovatko organisaatiot olemassa rakenteena vai ovatko ne vain mielikuvana ihmisen puheissa ja ajatuksissa? (Lämsä ym. 2005, 11.)

Jälki- eli postmodernista näkökulmasta organisaatiolla on olemassa monta näkökulmaa. Tämän näkökulman keskustelun ytimessä halutaan painottaa, että organisaatio pitää ymmärtää moninaisena ja muuttuvana toimintana, minkä takia keskustellaankin

mielummin organisoinnista kuin, että organisaatio olisi ihmisistä erillään oleva rakenne ja järjestelmä. (Lämsä ym. 2005, 11.)

Jälkimoderni ajatus organisaatiosta painottaa kahta asiaa:

”Organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja sen toiminta on muutoksessa oleva. Se on ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti. Se sisältää tietointensiivistä ja nopeasti reagoivia toimintatapoja, joidenka säännöt vaihtuvan tarpeen mukaan ja jossa ihmisten tulkinnat asiantiloista eivät muodosta yhdenmukaista selitystä. Pirstaloituminen ja monien näkökulmien olemassaolo luonnehtivat tällaista organisaatiota.” (Lämsä ym. 2005, 12.)

”Jälkimoderni ajattelutapa on organisaatiota koskevaan tiedonmuodostukseen liittyvä oletus, jonka mukaan tieto luodaan jatkuvasti ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa, kuten kielenkäytössä ja muussa vuorovaikutuksessa. Siten ei ole mahdollista löytää ihmisten toimintaa koskevaa yleispätevää ja vakioista tietoa. Postmoderni näkemys tiedosta kiistää itsestään selvyytensä pitämämme totuudet, organisatorisen järjestyksen ja yleistävän tiedon mahdollisuuden. Tieto pitää kyseenalaistaa ja meidän tulee välttää ”ainoita oikeita vastauksia” organisaatioista ja ihmisten käyttäytymisestä. Koska tieto on muuttuvaa ja näkökulmaan sidottua, jälkimoderni näkökulma kysyy, mitä oletuksia ja itsestään selvyyksiä nykyinen tietomme sisältää ja kenen näkökulmasta tieto on esitetty.” (Lämsä ym. 2005, 12.)

5.2 Tavoitteet organisaatiokäyttäytymistutkimuksella

Kirjallisuudessa väitetään usein, että organisaatiokäyttäytyminen olisi soveltava tieteenala, ja ajatellaan sen avulla etsittävän tietoa, jota käyttäen voitaisiin parantaa organisaation tehokkuutta. Voidaan myös sanoa, että ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen on sinänsä jo tavoite, eikä ensisijaista tavoitetta voida pitää organisaation tehokkuuden lisäämisenä. Tällöin voidaan organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena pitää esimerkiksi ihmisten työskentelyolosuhteita ja hyvinvoinnin parantamista työpaikoilla. Tavoitteet ovat tällöin ryhmiteltävissä käytännöllisiin ja tutkimuksellisiin tavoitteisiin. (Lämsä ym. 2005, 15.)

Käytännölliset tavoitteet voidaan vielä jakaa tehokkuuden tavoitteluun ja työelämän laadun edistämiseen. Tehokkuus on mitattavissa tulosten ja niiden saavuttamien käytettyjen resurssien edullisen suhteuttamisen avulla. Työelämän laadulla viitataan tavanomaisesti haluun kehittää työpaikkaa hyväksi ja ihmisen ohjaamista hänelle sopivaan työhönsä. (Lämsä ym. 2005, 15–17.)

5.3 Arviointi organisaation onnistumiselle

Viime aikoina suosiota saanut Kaplan ja Nortonin (1996) tuottama tulokortti eli tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard), jota on myös käytetty Suomessa yksityisellä ja julkisella sektorilla, käytetään tehokkuuden määrittelyyn ja arviointiin.

Mittaristo tarkastelee samanaikaisesti monta eri toiminnan osa-alueita sisältäen neljä näkökulmaa (Lämsä ym. 2005, 16.):

”Osaamisnäkökulma: miten organisaation kyky tavoitteisiin liittyvän muutoksen ja kehittymiseen säilytetään? Osaamista menestystekijänä voidaan arvioida esimerkiksi henkilöstön sitoutumisena, työnilon kokemisena, kehityskeskustelujen hyödyllisyytenä, koulutushalukkuutena ja henkilöstön osaamisena.”

”Asiakasnäkökulma: miltä organisaation tulee näyttää asiakkaiden näkökulmasta, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa? Asiakasnäkökulmaa on mahdollista mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyytenä, palvelun laatuna ja valitusten määränä.”

”Prosessinäkökulma: missä prosessissa organisaation tulee menestyä parhaiten, jotta sidosryhmät, kuten asiakkaat ovat tyytyväisiä? Prosessinäkökulma on mitattavissa esimerkiksi vertaamalla omia prosesseja muiden organisaatioiden prosesseihin sekä tutkimalla tuotteiden läpimenoaikoja ja palvelun saavutettavuutta.”

”Talouden näkökulma: miltä meidän pitäisi näyttää omistajien näkökulmasta menestyäksemme taloudellisesti? Talouden näkökulmaa on mahdollista mitata esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottona, myyntikatteena, talousarviossa pysymisenä ja keskeisten toimintojen kustannuksina.” (Lämsä ym. 2005, 16.)

Suomessa työntekijät odottavat ihannetyöpaikalta alapuolella lueteltuja ominaisuuksia:

- Työpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.
- Palkka- ja palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista.
- Omalla työllä on tarkoitus.
- Ihmiset tietävät tavoitteensa
- Kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja
- Kehittämiseen.
- Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen.
- Tietoa on riittävästi saatavilla.
- Jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin.

- Työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää.

(Lämsä ym. 2005, 17.)

5.4 Aluetyömalliin siirtyminen Rauman seurakunnassa

Rauman seurakunta siirtyi virallisesti aluetyömalliin vuoden 1993 alusta lähtien, jolloin seurakunta jaettiin kuuteen eri alueeseen ja alueille annettiin väestövastuuperiaatteen mukaan tehtäväksi kokonaisvaltainen vastuu alueella tehtävästä seurakuntatyöstä. Alueille perustettiin valinnan mukaan alueneuvostot, sijoitettiin työntekijät ja annettiin oma toiminnallinen määrärahopotti. Toiminnasta hoidettiin kumminkin osa vieläkin keskitetysti ja työnjakoon pohjautuen. Näistä esimerkkinä olivat rippikoulu-työ, kirkkomusiikki, perheneuvonta, Palveleva Puhelin, lapsityö ja muutama muu työala, jotka jäivät toimimaan entisen mallin mukaan, nyt ilman johtokuntaa ja suoraan kirkkoneuvoston alaisuuteen. (Sattilainen 2000, 19–20.)

Jäsenmääriltään alueet olivat hyvin erikokoisia. Keskustan alue oli isoin, ja siellä asui n. 17300 asukasta. Meriristin alueella (Rauman pohjoisessa alueella) oli asukkaita n. 5700 ja Haappusten alueella (Rauman eteläisessä alueella) n. 6300 raumalaista. Aikaisemmassa maalaiskunnan eteläosista kerääntyvällä eteläisellä alueella asusti n. 3200 ihmistä ja itäisellä Unikon alueella asui 3700 raumalaista. Kaaron alue oli kaikkein pienin n. 2000 asukkaalla. Perusajatuksena oli Kirkko 2000 –prosessin mukaan alhaalta kasvava kirkko, jolloin tarkoituksena oli, että koko prosessin piti lähteä seurakuntalaisten tarpeista. (Sattilainen 2000, 20.)

5.5 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri mielletään tietyn ihmisyhteisön tavaksi ajatella ja toimia. Kulttuuri omakсутaan yhteisössä, siinä elämisessä ja sen toiminnassa. Kulttuurin tarkastelu voi tapahtua monelta tasolta, esim. kansalliselta, alueelliselta, etniseltä, kielelliseltä ja myös sukupuolten, sukupolvien ja organisaatioiden tasolta. Organisaatiokulttuuri käsittää organisaatioon kuuluvien jäsenten yhteisen maailmannäkemyksen, sekä myös yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Lämsä ym. 2005, 176.)

Yksi kuuluisimpia organisaatiokulttuurin määritelmiä on Edgar Scheinin (1987) esittämä määritelmä:

” Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu yhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät seuraavalle sukupolvelle.” (Lämsä ym. 2005, 176.)

5.6 Organisaatiokulttuurin ryhmittäminen

Deal ja Kennedy (1983) ovat jakaneet yritysten erilaiset organisaatiokulttuurit neljään ryhmään:

”Raskaat työt – raskaat hovit -kulttuurissa on tärkeää sellainen toiminta, jossa työntekijät ottavat vähän riskejä. Menestymisen saavuttamiseksi yritys kannustaa ihmisiä kovaan työhön. kovan työn vastapainoksi työntekijät huvittelevat railakkaasti.”

”Kovan kaverin macho –kulttuuri koostuu kilpailevista yksilöistä, jotka ottavat säännöllisesti kovia riskejä ja saavat nopeasti palautetta siitä, olivatko heidän toimenpiteensä oikeita vai vääriä. Voimakkaasti myynti- ja tulossuuntautuneet organisaatiot ovat usein tällaisia.”

”Kaikki peliin” –kulttuurissa tehdään riskialttiita päätöksiä, mutta kuluu vuosia ennen kuin jäsenet tietävät, olivatko päätökset oikeita. Nopeasti kasvavilla yrityksillä saattaa olla tällainen kulttuuri.”

”Prosessikulttuurissa toiminta keskittyy työprosesseihin ja niissä noudatettaviin sääntöihin ja periaatteisiin. Ihmiset saavat vähän palautetta toiminnastaan, jonka vuoksi heidän on vaikea tietää, miten he onnistuvat toiminnassaan. Byrokraatit ovat usein prosessikulttuurin kaltaisia.” (Lämsä ym. 2005, 178.)

5.7 Organisaatiokulttuurin kolme päätehtävää

Organisaatiokulttuurilla on kolme päätehtävää:

”Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille; Organisaatiokulttuuri tarjoaa vastauksen kysymykseen, keitä ja millaisia olemme. Mitä selvemmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttuja ja hyväksytyjä, sitä selvemmäksi yhteinen identiteetti muodostuu.”

”Ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään; Sen sijaan, että ihmiset ajattelisivat omaa etuaan, yhteinen kulttuuri voi edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Esimerkiksi jäsenten yhteinen maailmantulkinta” edistää sitoutumista.”

”Ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen; Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan sille, miten työpaikalla on sopivaa käyttäytyä. Se vakauttaa ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa.” (Lämsä ym. 2005, 179.)

6 ERI OSA-ALUEET ORGANISAATIOKULTTUURISSA

Organisaatiokulttuurin osa-alueet

Organisaatiokulttuurin osa-alueet on ryhmiteltävissä kuvion 30 mukaisesti.



Kuvio 30. Organisaatiokulttuurin osa-alueet (Lämsä ja Uusitalo 2002).

6.1 Arvot, normit, roolit, sankarit, myytit ja kertomukset organisaatiokulttuurissa

Arvot kuvaavat niitä asioita, mitkä organisaatiossa pidetään yhdenmukaisesti arvokkaana ja tavoitteen kannattavana. Arvot ovat periaatteessa niitä, jotka ohjaavat organisaation koko toimintaa ja ne ovat vakiintuneet ihmisissä, siihen tapaan, että jotkut päämäärät ovat yksinkertaisesti toisia parempia. Kun organisaatiossa on kriisejä tai ongelmia, niin silloin nojataan organisaatiossa pitkällä ajalla muodostumiin arvoihin. Arvot muuttuvat todella hitaasti, ja ne muotoutuvat ajan kuluessa ihmisten sisäistämistä asioista. Silloin, kun jokin yritys tai organisaatio antaa julkisuuteen kuvaa sen arvoista, niin sen on tärkeää pitää niistä myös kiinni käytännössä. (Lämsä ym. 2005, 179–180.)

Normit määräävät sen, miten on sallittua toimia ja käyttäytyä eri tilanteissa, ihmisten kesken ja jokapäiväisessä toiminnassa organisaatiossa. Ne ovat siis sääntöjä, tavallaan kuin esimerkiksi jalkapallo-ottelussakin pelaajilla on pelisäännöt, jonka mukaan on pelattava. Ne voivat olla virallisia tai epävirallisia. (Lämsä ym. 2005, 181.)

Roolit ovat odotuksia siitä, miten jonkun organisaatioon kuuluvan henkilön oletetaan käyttäytyvän. Esimerkiksi esimieheltä odotetaan asianmukaista, tasapuolista ja oikeudenmukaista käyttäytymistä jokaista työntekijää kohden. (Lämsä ym. 2005, 181.)

Sankarit liittyvät siihen, mitä ihmiset näkevät toivottuna tai haluttuna. Sankarina voidaan joskus pitää sellaista hahmoa organisaatiossa, joka uskaltaa rikkoa organisaation annettuja sääntöjä, tai se voi olla myös se henkilö, joka noudattaa orjamaisesti jokaista pientäkin sääntöä organisaatiossa. Erityisesti suurissa muutostilanteissa odotetaan, että johto ja esimiehet käyttäytyisivät sankarimaisesti ja he olisivat täynnä karismaa. (Lämsä ym. 2005, 181.)

Myytit ja kertomukset ovat tärkeitä hahmottaessa organisaation kulttuuria. Tarinat helpottavat organisaatiojäsentä toimimaan sopivalla tavalla ja oikein suhteutettuna toisiin jäseniin ja lisäksi se muistuttaa jäseniä, mistä tietynlainen toimintamalli on syntynyt ja minkä takia tietyn toimintamallin mukaan on toimittava. Myytti voi olla esimerkiksi sellainen, että jossain tietyssä yrityksessä uskotaan, että ihmisiä ei sanota irti ja oletus perustuukin johonkin käytäntöön, joka oli läsnä kauan sitten kyseisessä yrityksessä. (Lämsä ym. 2005, 181.)

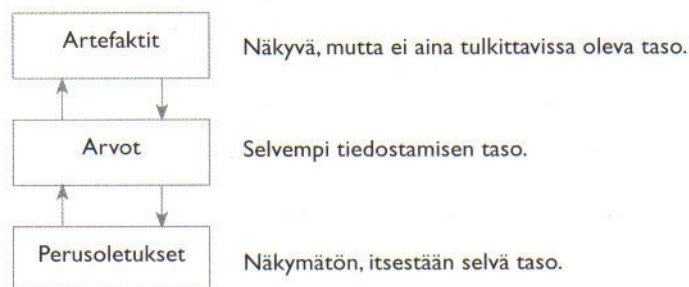
6.2 Rituaalit, tabut ja artefaktit organisaatiokulttuurissa

Rituaalit ovat asioita, jotka toistuvat organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Ne kuvaavat organisaation vuorovaikutusta ja vahvistavat myös sen arvoja. Seremoniat, kokous- ja neuvottelukäytännöt, asiakkaalle ja työtovereille tapahtuva puhuttelu- ja tervehtämistapa kuuluvat rituaaleihin. Muutostilanteessa rituaaleitten arvo korostuu, koska ne tuovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. (Lämsä ym. 2005, 182.)

Tabuista taas ei mielellään puhuta julkisesti organisaatiossa. Ne osoittavat, mitkä asiat ovat kiellettyjä organisaation sisällä. Huumoriin, politiikkaan ja uskontoon liittyy paljon tabuja. Tabut voivat olla eri maissa ja kulttuureissa täysin erilaisia ja vaikeasti omaksuttavia vieraille eri kulttuurista kotoisin olevalle ihmiselle. (Lämsä ym. 2005, 182.)

Artefaktit ovat näkyviä ja ihmisten aikaansaamia ja niihin sisältyy näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen ja fyysinen ympäristö. Ne ovat jaoteltavissa kolmeen eri ryhmään: fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja verbaalisiin ilmenemismuotoihin. Fyysiset artefaktit ovat mm. organisaation logo, rakennukset, tilojen sisustus ja ulkoasu, henkilöstön pukeutuminen, koneet ja laitteet. Organisaation seremoniat, viestinnän tapa, palkkion ja rangaistuksen antaminen ovat esimerkkejä käyttäytymiseen liittyvistä artefakteista. Verbaaleihin artefakteihin kuuluvat ammattislangi, lempinimet ja vitsit. (Lämsä ym. 2005, 182.)

Edgar Schein sanoo, että organisaatiokulttuuri ilmenee organisaatiossa kolmella tasolla (kuvio 31).



Kuvio 31. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin (1987) mukaan.

Organisaation kehittäminen muuttamalla kulttuuria on hidasta, mutta seuraavat asiat kumminkin edistävät muutosta:

- henkilöstön ja johdon koulutus ja kehittäminen
- muutokset toimintatavoissa ja rutiineissa sekä fyysisessä ympäristössä
- muutokset organisaatorakenteessa
- uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttö
- äkillinen, dramaattinen ja ulkoinen muutospain
- uudet henkilöstön arviointi- ja palkitsemisperiaatteet
- esimiehen ja avainhenkilön vaihtuminen
- uusia ihanteita luovat arvo- ja periaatejulistukset

(Lämsä ym. 2005, 183.).

6.3 Seurakuntatyön kehikko

6.3.1 Kirkon tunnustus, olemus ja perustehtävä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tunnuksesta muodostuu paikallisseurakunnan organisaatiokulttuurin pohja. Kirkon ydintehtävä on sen tunnustuksen mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja ja myös muullakin tavalla levittää kristillistä sanomaa ja lähimmäisen rakkauden toteutumista. (Sattilainen 2000, 58.)

Seurakunnan tehtävä on kirkkolaissa määritetty seuraavasti:

”Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvia julistus- ja palvelutehtävistä.” (KL4, 1§).

6.4 Seurakuntakulttuurin määritelmä

Seurakuntakulttuurin määritelmä on seuraavanlainen:

”Seurakuntakulttuuri on perusoletusten malli, jonka seurakunnan työyhteisö on kehittänyt yhdentyessään sisäisesti ja sopeutuessaan toimintaympäristöönsä” (Sattilainen 2000, 60.).

Määritelmä kiipeää siitä scheinilaisesta (Edgar H Schein, organisaatiotutkija) lähtökohdasta, että seurakuntaorganisaatiokulttuuri perustuisi pääasiallisesti ja lähtökohteisesti organisaation henkilökunnan toiminnan varaan. Jos asiaa katsotaan laajemmin, eikä vain scheinilaisesta näkökulmasta, niin voidaan laskea myös luottamushenkilöt ja seurakuntalaiset siihen kuuluviksi, vähintään ainakin seurakuntakulttuuriin vaikuttavaksi osiksi. Tässä tutkimuksessa ja seurantaraportissa on kumminkin organisaatiokulttuurin käsite rajattu scheinilaisen katselmuksen mukaan. (Sattilainen 2000, 60.)

6.5 Toiminnan muutostekijänä syvärakenne

Samalla kun yhteiskunta, ihmisten tavat ja toiminnot muuttuvat, muuttuvat myös arvot, normit ja etiikka siinä samassa. Kun yhteiskunta muuttuu, niin se aiheuttaa myös paineita kirkon muuttumiselle. Hyvä esimerkki tällaisesta arvomaailman muutoksesta on kirkkokurin poistaminen kirkkolaista. Tämän poistaminen menee käsi kädessä yleisen kehityksen mukaan, missä morallisia arvoja sisältävät lajit ovat poistumassa. Bryan Wilsonin esimerkin mukaan valvonta on siirtymässä moraalisisistä näkemyksistä enemmän teknisiin näkemyksiin. (Sattilainen 2000, 60–61.)

Tämä kehitys kimpoaa sovittelunhalusta tai vastasyytöksien ja tuomitsemisen luopumisesta. Yhteiskunnassamme nähdään nykyisin yhtenäen taloudellisesti edullisemmaksi korjata vahinkoja ja jatkaa normaalia käytäntöä, kuin että uhrattaisiin aikaa, energiaa ja varoja moraalisten rikkomusten selvittämiseksi.

Tähän asti seurakunnassa on katsottu suopeammin yhteisöllistä käyttäytymistä sen organisaatiossa, mutta yksilön sitoutuminen yhteisöön vaatii myös yksilöllistä ajattelua ja toimintaa. (Sattilainen 2000, 60-61.)

7. TYÖILMAPIIRIN TUTKIMUS SEURAKUNNAN EPÄVIRALLISEN PUOLEN TUTKIMUKSEN AVAAJANA

Seurakuntahenkilöstö, työn sisältö ja organisaatio koki nopean muutoksen 1960-luvulta lähtien sopeutuen muihin yhteiskunnan muutoksiin. 1970-luvulla huomattiin, että on tärkeää tiedostaa työn osatekijöitä, työilmapiiriä ja kehitellä myös metodeja, joilla huomioidaan ja käsitellään työntekijöitä. Tavoitteena oli työnantajan ja työntekijän yhteistyön, vuorovaikutuksen ja viihtyvyyden parantaminen. Seurakunnan työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio on myöhemmin todettu olevan hyvä. Selvä merkki edellisestä on se, että seurakuntatyöntekijät toimivat kutsumukseen perustavalla työnäkökulmalla. (Sattilainen 2000, 61.)

Kutsumusajattelu on ihmistä kannustava asia, mutta siihen liittyy usein epärealistisia odotuksia. Liian tunnollinen, ideaalinen työntekijä voi monesti asettaa itselleen liian korkeita vaatimuksia, koskien työtä, vapaa-aikaa ja elämää yleisesti. Lisäksi itse seurakuntalaisilta tulee uuvuttavia ja kohtuuttomia odotuksia ja vaatimuksia ja se johtaa työntekijän loppuun palamiseen. Tämän lisäksi seurakunnassa työskentelevä ei tunne termiä ylityöpalkka. (Sattilainen 2000, 61.)

7.1 Seurakuntatyön taustarakenteet ja päätoiminnot

7.1.2 Toiminnalliset pääartefaktit

Seurakunnan työhön kuuluviin artefakteihin lasketaan mm. toimitilat ja rakennukset, tiedotus ja itse toiminnan tulos (julistus, kirkolliset toimitukset, jumalanpalvelukset, diakoniatyö, rippikoulut, kirkot, leirikeskukset yms.) Artefakteja tarkistamalla voidaan olettaa, mitä halutaan saavuttaa ja viestittää toimintaympäristölle. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, niin jokaisen yhteisökulttuurin on aikanaan pyrittävä uudistumaan. Vanhemmissa seurakunnissa on jo havaittu, että toimintatavat eivät vastaa muuttuneita olosuhteita ja kirkossa kehitellään jatkuvasti uusia, mahdollisimman hyvin palvelevia artefakteja. Näillä uudistuksilla kirkko haluaa muokata ja tulkita kristillisyyttä helpommin nykyihmisten ymmärrettäväksi ja modernin ajan olemusta paremmin vastaavaksi. (Sattilainen 2000, 62–63.)

7.2 Arvot ja normit seurakuntatyössä

Arvot voivat muuttua jo päämääräksi ammattia valittaessa. Näin kutsumus voi olla se asia, joka pitää yllä opiskelumotivaatiota tulevaa ammattia varten, ja se on merkittävä asia varsinkin seurakuntatyöhön valmistuville opiskelijoille. Tällä tavalla arvot ovat synnyttäneet vahvan pohjavireen jo ennen varsinaista ammattiin harjoittamisen ryhtymistä. Normijärjestelmä on seurakunnan sisällä hyvin selkeä ja näkyvä. Kirkkolainsäädäntö, virkaehtosopimusjärjestelmä, muut ohjeet, suositukset ja sitovat suunnitelmat neuvovat vahvasti seurakunnan toimintaa. Seurakuntiin on myös muodostunut oma epävirallinen normijärjestelmä, joka koostuu hengellisistä ja paikallisista asioista, vaikuttaen seurakunnan organisaatiokulttuuriin. (Sattilainen 2000, 44.)

8 ORGANISAATIOMUUTOS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

Organisaatiomuutosta verrataan usein matkaan: lähtöpisteestä eli entisistä vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista ”matkustetaan” toiseen pisteeseen, uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Lämsä ym. 2005, 184.)

8.1 Eri muutostyypit

Organisaatiomuutokset ovat erilaisia, kuten esim. markkinatilanteessa nopea muutos vaatii organisaatiolta erilaisia toimenpiteitä verrattuna esimerkiksi pitkäkestoiseen tuotekehitysprosessiin. On tärkeää tunnistaa eri muutostyypit, koska ne vaativat erilaisia toimenpiteitä. (Lämsä 2005, 184.)

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 32. Organisaation muutostyypit (Nadler ja Tushman 1990).

Ennakoivassa tai proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa kehitetään toimintaa niin, että otetaan huomioon tulevaisuuden muutokset, jotka voivat koskea organisaatiota. Tämä voi koskea mm. henkilöstön ikärakennetta organisaatiossa ja että sen seurauksena joudutaan palkkaamaan lisää työntekijöitä, koska suuri osa työntekijöistä siirtyy tai on siirtymässä eläkkeelle. (Lämsä ym. 2005, 184.)

Reagoivassa tai reaktiivisessa muutoksessa suunnataan toimenpiteitä jo tapahtuneeseen muutokseen. Tällainen muutos liittyy usein organisaation ulkoiseen ympäristöön ja sen tuomasta pakotteista. Näihin ympäristöön liittyviin muutoksiin on hyvin tärkeä pystyä reagoimaan tai muuten se voi johtaa jopa kyseisen organisaation loppuun. (Lämsä ym. 2005, 184.)

Vähittäisessä muutoksessa kehitetään vähitellen organisaation toimintaa. Päämääränä on organisaation toimivuuden parantaminen henkilöstön osaamista ja teknologiaa kehittämällä ja muutenkin tehostamalla toimintaa. Tämä muutostyyppi ei kyseenalaista organisaation perustehtävää, eikä kyseenalaista työn tekemisen raameja, vaan kehittymistä pyritään aikaansaamaan huomioimalla niiden tärkeys. (Lämsä ym. 2005, 185.)

Strateginen muutos on kokonaisvaltaisesti organisaatioon vaikuttava ja se uudelleen määrittää, mitkä ovat organisaation perustehtävät ja toiminnan raamit. Esimerkiksi tällaisesta muutoksesta on fuusio, jolloin kaksi (jopa useampikin) yritys tai organisaatio yhdistyy. Kokonaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen kuuluu myös strategiseen muutokseen. (Lämsä ym. 2005, 185.)

8.2 Transformatiivinen muutos (organisaatiossa)

8.2.1 Transformatiivisen muutoksen malli

Käsittääkseen organisaatiokulttuurin muutoksen vaikeuden, on ymmärrettävä asiaan sisältyviä psykologisia ja sosiologisia dynamiikkoja. Seuraavaksi selitetään siihen liittyvällä mallin avulla näitä dynamiikkoja.

1. ”Vaihe; Sulattaminen, motivaation luominen muutokselle
 - Kyseenalaistuminen
 - Eloonjäämisahtituksen tai syyllisyyden luominen
 - Psykologisen turvallisuuden luominen oppimisahtituksen voittamiseksi

2. Vaihe; Uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen
 - Roolimallien jäljittely ja niihin samaistuminen
 - Tutkiskelu sekä oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta

3. Vaihe; Uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen
 - Yhdistäminen identiteettiin ja käsitykseen omasta itsestään
 - Yhdistäminen vallitseviin suhteisiin” (Schein 2001, 132.)

8.3 Vallitsevan tilan kyseenalaistuminen (diskkonfirmaatio)

Jotakin asiaa muuttaessa se ei ainoastaan tarkoita uuden oppimista, vaan lisäksi jonkin poisoppimista. Tämä on tärkeätä huomioida, sillä useat oppimisteoriat ja -mallit eivät ota huomioon poisoppimisen ja muutosvastarinnan tarvittavaa voittamisen dynamiikkaa. Oletetaan, että kun vain saadaan tarpeeksi selvä visio halutusta positiivisesta tulevaisuudesta, niin tämän pitäisi olla riittävä motivoija uuden oppimiseen. Tähän nojautuen voidaan pohtia, onko ihmisellä luontaista taipumusta oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, vai onko niin, että on oltava jokin uusi motivoiva voima, joka laukaisee transformatiivisen oppimisen? Pystyykö menestyvä yritys tai organisaatio

viemään läpi suuria muutoksia organisaatiossa/yrityksessä, tai onko niin, että tämä vaatii jonkun epäonnistumisen tai kriisin uhan, ennen kuin ihmiset ovat tarpeeksi motivoituja tekemään muutoksia? (Schein 2001, 133.)

Organisaatiotutkija Edgar Schein väittää, että pitkään kehittyneessä järjestelmässä (organisaatiossa), jossa asiat tulisi poisoppia ennen muuttamista, on oltava jokin uhan, kriisin tai tyytymättömyyden tunteen tila ennen, kuin voidaan uusia asioita oppia. (Schein 2001, 133.)

8.4 Eloonjäämisahdistus vs. oppimisahdistus

Kun ja jos kyseenalaistavat tiedot saadaan läpäistyä torjunnan ja puolustusasenteen läpi, tunnetaan usein joko eloonjäämisahdistusta tai jopa syyllisyyttä. Tässä vaiheessa aletaan tuntea muutostarvetta, eli tarve luopua joistakin vanhoista ajattelutavoista ja totumuksista ja samalla huomataan uusien ajattelutapojen sekä tottumusten oppimisen välttämättömyys. Kun on hyväksytty muutostarve, iskee helposti oppimisahdistus, näiden kahden angstin vuorovaikutus luo muutoksen monimutkaisen dynamiikan. (Schein 2001, 138.)

Dynamiikka on verrattavissa siihen, kun esimerkiksi on itse kotona vaikka kuvien avulla harjoitellut tiettyä karatepotkua hyvin kauan ja sitten huomaakin liittyessään paikalliseen karateseuraan, että oma harjoittama karatepotku on tullut suoritettua virheellisesti. Silloin on valmentajan avustuksella ensin opeteltava pois vanha tapa potkaista ja samalla opeteltava uusi ja oikea tapa potkaista.

8.5 Psykologisen turvallisuuden luominen

Psykologista turvaa luotaessa organisaation jäsenille, jotka ovat keskellä transformatiivista oppimista, vaatii monia eri askeleita, ja askeleet on otettava jopa melkein samanaikaisesti. Askeleet ovat seuraavat:

1. ”Vastustamaton, positiivinen visio. Jos on muutoksen kohteena, täytyy uskoa, että itselle ja organisaatiolle on parempi, jos oppii uuden ajattelu- ja työskentelytavan. Ylimmän johdon täytyy ilmaista (ja noudattaa laajalti) visiota.”

2. ”Organisaation järjestämä koulutus. Jos on opittava uusia ajattelutapoja, uusia asenteita ja uusia taitoja, kaiken vaadittavan koulutuksen tulee olla käytettävissä. Esimerkiksi jos uusi työskentelytapa edellyttää tiimityötä, täytyy järjestää virallista koulutusta tiimin muodostamisen ja ylläpitämisen osalta.”
3. ”Oppijan osallistuminen. Jos virallista koulutusta järjestetään, täytyy mukana olla tunne, että voi hallita omaa epävirallista oppimismetodiaan. Jokainen oppii hiukan eri lailla, joten on tärkeää ottaa oppijat mukaan oman optimaalisen oppimisprosessinsa suunnitteluun.”
4. ”Perheryhmien ja – tiimien” epävirallinen koulutus. Koska kulttuuriset oletukset ovat istutettuina ryhmiin, epävirallista koulutusta ja valmennusta täytyy järjestää kokonaisille ryhmille, jotta uudet normit ja oletukset voidaan yhteisesti muodostaa. Ei pitäisi tuntea poikkeavansa ryhmästä, kun päättää ryhtyä uuden oppimiseen.”
5. ”Harjoitustilanteet, ohjaajat ja palaute. Ei voi oppia jotain täysin uutta, jos ei ole aikaa, resursseja, ohjausta ja pätevää palautetta pärjäämisestä. Harjoitustilanteet ovat erityisen tärkeitä, jotta voi tehdä virheitä ja oppia niistä saattamatta organisaatiota sekaisin.”
6. ”Positiiviset roolimallit. Uusi ajattelu- ja käyttäytymistapa voi olla niin erilainen, että täytyy ensin nähdä miltä se näyttää, ennen kuin voi kuvitella toimivansa samoin. Uutta käyttäytymistä ja asenteita täytyy voida nähdä toisilla henkilöillä, joihin voi samastua.”
7. ”Tukiryhmät. Tulisi muodostaa ryhmiä, joissa keskustellaan oppimisen liittyvistä ongelmista. Oppimisen turhautumisesta ja vaikeuksista täytyy pystyä puhumaan toisten samojen vaikeuksien kokevien kanssa. Silloin voidaan tukea toinen toista ja oppia yhteisesti uusia tapoja käsitellä vaikeuksia.”
8. ”Yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet. On olennaisen tärkeää, että palkitsemis- ja rankaisemisjärjestelmät sekä organisaation rakenteet ovat yhdenmukaisia uuden ajattelu- ja työskentelytavan kanssa. Esimerkiksi jos opetellaan tiimityöskentelyä, palkitsemisjärjestelmän tulee olla ryhmäkeskeinen, yksilöllisesti aggressiivista ja itsekästä käyttäytymistä tulee rangaista, ja jos organisaatorakenteiden täytyy mahdollistaa työskentely ryhmänä.”
(Schein 2001, 141–142.)

8.6 Jäljittely ja samastuminen vs. tukiskelu sekä yritys ja erehdys

Perimmiltään on kaksi mekanismia, joitten avulla opitaan uusia mielikuvia, uusia merkityksiä vanhoille mielikuville ja uusia arviointistandardeja. Samoin voi myös oppia matkimalla roolimallia ja samastamalla psykologisesti roolimalliin. Se on muutosjohtajan valinta, mihin mekanismeihin painotetaan. Yhtenä koulutusohjelman osana voi olla tarjonta roolimalleista esimerkkitaustien, filmien, roolipelien tai si-

mulaatioiden kautta. Toisenlaisessa päämäärässä, missä halutaan oppilaiden oppia asioita, jotka hyvin sopivat heidän persoonallisuuteensa, on pidettävä roolimallit poissa ja kannustettava oppilaita tutkiskelemaan ympäristöä ja opeteltava itse kehittämään uusia ratkaisuja. (Schein 2001, 144–145.)

8.7 Organisaatiomuutoksen muutosvastarinta

Organisaation muutoksessa, kuten muissakin muutoksissa puhutaan usein muutosvastarinnasta. Silloin ajatellaan usein, että ihmiset ovat tilanteen kannalta ongelma, koska he eivät aina sopeudu muutosprosessin mukaisesti eivätkä muutenkaan käytäydy siten kuin on oletettu. Käytöksellään he hidastavat muutosvaiheiden etenemistä tunnereaktiolla, viivytyksillä ja epäröinnillä. Nämä edellä mainitut asiat perustuvat moderniin näkökulmaan organisaatioiden toiminnasta, missä korostetaan hallintaa ja ennustettavuutta. Sen sijaan, että pidettäisiin ihmisten tunteisiin kuuluvia asioita epänormaaleina ja niitä muutoksen kannalta haitallisina, pitäisi ajatella, että kysymyksessä on paremminkin aivan normaali suruprosessi, joka vaaditaan joka muutostilanteessa. Ilmiön perustana on se, että siinä haetaan tunnetasolla aluksi turvaa vanhasta. Sellaiset asiat kuin muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihamielisyys, masentuminen tai jopa henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu, ovat aivan normaaleja muutosprosessissa. (Lämsä ym. 2005, 190.)

9 MUUTOSVASTARINTA RAUMAN SEURAKUNNASSA UUDELLE TOIMINTAMALLILLE

Rauman seurakunnassa tehtiin noin vuosi ennen aluetyöhön siirtymistä konsultin tekemä kartoitus siitä, miten Rauman seurakunnan työntekijät olivat valmiita uusien ideoiden toteuttamiselle. Todettiin, että työntekijöiden halu toteuttaa uusia ideoita oli erittäin herkkä (eli hyvin myönteinen) ja että muutosten vastustus oli hyvin vähäistä. Konsultin kartoituksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut se, että olisi kartoitettu työntekijöiden valmiuksia ja esteitä aluetyöhön siirtymiseen, ja kartoitus saattoikin antaa seurakunnan johdolle väärän kuvan siitä, että aluetyömalliin siirtymiselle olisi nyt

avoin tie. Näin ei asia kuitenkaan ollut, ja iso osa työntekijöistä koki tullessa pakotetuksi aluetyömalliin. Vastustus tuli hyvin voimakkaasti esille myös useissa kokouksissa ja neuvotteluissa ennen aluetyötä. (Sattilainen 2000, 105.)

Rauman seurakunnan työyhteisöstä vahvimmat aluetyömallin vastustajat olivat sen alussa diakonia- ja nuorisotyöntekijät. Papisto ja lastenohjaajat eivät nostaneet niin kovaa vastarintaa kuin edellä mainitut, vaikka myös siltä puolelta löytyi yksittäisiä kritisoijia. Mielenkiintoista tässä havainnossa on se, että vaikka diakoniatyöntekijöillä oli jo pitkä kokemus aluetyömallista, tuli myös sieltä suunnalta eniten kritiikkiä mallia vastaan. Herää kysymys, oliko aluemallin toimivuudessa puutteita, koska näin vahvaa muutosvastarintaa esiintyi. (Sattilainen 2000, 106–107.)

Diakoniatyöntekijät kohdistivat kritiikkinsä siihen, että tulevassa aluetyömallissa pyrittäisiin suuntaamaan heidän ammatillista panostaan liikaa yleiseen seurakuntatyöhön ja he pelkäsivät, että diakonian kysymykset jäisivät silloin jalkoihin. Vastarinnan ytimenä vaikutti olevan se, että diakoniatyöntekijöiden käsityksensä ydintehävästä poikkesi merkittävästi aluetyön käytännön päämääristä. Eli heidän olisi pitänyt suuntautua yhä enemmän yleiseen seurakuntatyön tekemiseen, vaikka samaan aikaan läsnä oleva lama lisäsi hätään joutuneiden määrää ja tämän myötä diakonian tarvetta. (Sattilainen 2000, 106–107.)

9.1 Seurakuntatyön aluemallit

9.1.2 Työnjakoon perustuva toimintamalli (sektorimalli)

1960-luvulta lähtien alkoi työnjakoon, toimintojen eriyttämiseen ja ammatilliseen erikoistumiseen perustuva sektorimalli yleistyä samalla, kun muuttoliike, elintaso ja myös seurakuntien talous lähtivät nousuun. Siitä huolimatta, että elintaso jatkoi nousuaan, oli ihmisryhmiä, jotka eivät päässeet mukaan osalliseksi tähän elintason kasvuun. Sosiaalinen ympäristö alkoi myös muuttua ja huomattiin, että suvun merkityksen heikkeneminen tukijana yleistyi, perhe-elämässä tapahtui roolien muutoksia ja perheen merkityksen kasvu tunnepuolen tyydytyksen lähteenä ja siinä epäonnistuminen sekä toimeentulo-ongelmat kasasivat vaikeuksia tietyille ihmisryhmille. (Sattilainen 2000, 70.)

Yhteiskunnan olikin ryhdyttävä rakentamaan nimenomaan sosiaalitoimen ja terveydenhuollon palvelutarjontaa. Tämä innosti myös seurakuntia Suomessa kehittämään palveluita. Sektorimallin vallitsevaisuudelle muodosti pohjan laaja väestöpohja, hyvä vallitseva taloudellinen tilanne ja kirkon käsittäminen kansaa palvelevaksi laitokseksi. Uudet työmuodot, erikoislaatuineen ongelmakenttineen ja näkökulmineen seurakuntaelämästä, irtautuivat perinteisestä seurakuntayhteydestä. Kirkossa huolestuttiin edellä mainitusta seurakunnan alkuperäisen yhteisluonteen heikkenemisestä ja sitä alettiin huomioida yhä enemmän. Tähän sektorimallin heikompaan puoleen, joka oli se, että seurakunnissa tapahtui jakautuminen eri työaloiksi ja ne irtautuivat liian suurissa osin emokulttuurista, kirkko alkoi virittää Kirkko 2000-mietinnöt ja niiden perustana seurakunnat alkoivat rakentaa toimintaansa. (Sattilainen 2000, 70-71.)

9.2 Yhteisökulttuuriin tavoittava alue- eli piirijakomalli

Aluetyömalli oli toteuttavissa myös kirkkolainsäädännön mukaan (KJ 12, 5 §), ja sitä työmallia suositeltiin Seurakunta 2000-mietinnössä. Sisällöltään aluetyömallin tavoite on hyvin samanlainen, kuin avoin ja joustava organisaatiomallikin. Sen tarkoituksena on muuttaa virallinen etäinen kirkko ihmisille lähemmäksi, pienemmäksi, tiiviimmäksi ja toimiviksi yhteisöiksi ja sen mukana inhimillisen vuorovaikutuksen auttamana, missä yksilö kohdataan kokonaisvaltaisesti ja ilman ammattirooleja huomioimatta, ja näin pyritään lopputuloksena palauttamaan työnjakomallin pirstoma yhteys. (Sattilainen 2000, 71.)

9.3 Rauman seurakunnan työntekijöiden suhtautuminen eri toimintamalleihin vuosina 1993 – 2000

9.3.1 Työnjakoon perustuvan toimintamallin hyvät ja huonot puolet

Hyvinä puolina sektorimallissa oli Rauman seurakunnan työntekijöiden mukaan se, että työntekijöiden tehtäväkuva oli selkeä ja oli mahdollisuus keskittyä omaan ammatilliseen osaamiseen, ja lisäksi seurakunnan työntekijät tunsivat hyvin hallinnon ja toiminnan menettelytavat, koska ne olivat ehtineet vakiintua. (Sattilainen 2000, 101.)

Huonoina asioina sektorimallissa seurakunnan johto (johtavat viranhaltijat ja hallintoelimet) pitivät niitä, että seurakunta jäi tuntemattomaksi isolle osalle seurakunnan jäsenistöä. Seurakunnan työntekijät tahtoivat helposti jäädä kasvottomaksi jäsenille ja jäsenten kohtaamiset pinnalliseksi. Johdon puolelta koettiin niin ikään ongelmaksi hierarkia-asenteet, joita heidän mielestään ihmisillä oli seurakunnan toimitiloja, työntekijöitä ja toimintojakin kohtaan. Samoin se, että kun lama vallitsi, niin sektorimallia pidettiin aivan liian kalliina toimintamallina. (Sattilainen 2000, 101–102.)

9.4 Aluetyömallin hyvät ja huonot puolet

Rauman seurakunnan työntekijät pitivät työn laaja-alaisuudesta siirryttyään aluetyömalliin. Tyytyväisyys työnkuvaan oli hyvä ja vuorovaikutuskin lisääntyi, mikä rikastutti työtä ja työtoverisuhteita. Tämän lisäksi työnkuvan laajeneminen lisäsi joustavuutta ennen verrattain jäykäksi koettuun työmalliin, ja se näkyi myös alentuvissa palkkakustannuksissa, jota hallinnon puolelta toivottiinkin. Erityisesti pienemmillä alueilla työntekijät oppivat tuntemaan seurakuntalaisia entistä paremmin aluetyömallin myötä ja sen mukaan parani myös seurakuntalaisten seurakuntatyön tuntemus. Työntekijät kuvasivat toimintailmapiiriä mukavaksi, turvalliseksi ja kodikkaaksi, mikä heijastaa hyvää yhteisöllisyyttä ja ilmapiirin laatua. Aluetyömallin hyvät puolet tulivat esiin erityisesti pienten ja keskisuuruisten alueiden toiminnassa. Kaiken kaikkiaan aluetyö toi mukanaan sen, että työntekijöiden työnkuva ja sosiaalinen piiri laajentui ja monipuolistui, muodostuneiden pienten työyhteisöjen ilmapiiri oli hyvä, toiminta oli tullut joustavammaksi ja lähtökohtana olivat nyt seurakuntalaisten tarpeet, osa entisistä maallikoista tuli vielä enemmän aktiivisemmaksi ja myös uusia maallikoita tuli mukaan toimintaan. Kaiken kaikkeaan voidaan todeta, että uudistuksella toteutui paljon asetuista tavoitteista. (Sattilainen 2000, 121-123.)

Heikoksi puoleksi koettiin se, että jotkut työntekijät joutuivat toimimaan kahdella alueella, ja siihen ei paneuduttu tarpeeksi ennen uudistusta. Monelle työntekijälle aiheutui työmäärän lisääntymistä hallinnon hajauttamisen johdosta, mikä oli tavoitteiden vastaista. Kokoukset ja esimiesten määrä lisääntyivät, mikä sekkin oli tavoitteiden vastaista. Havaittiin myös toiminta-, johtamis- ja hallintotapojen menneen sekaisin, kun ne aikaisemmin olivat olleet hyvin selkeitä asioita työntekijöille. Tiedonkul-

ku oli vaikeutunut varsinkin työntekijöille, jotka joutuivat kaikilla alueilla toimimaan. Alkoi myös esiintyä päällekkäisiä tapahtumia, mikä vaikeutti toimintaresurssien jakamista seurakunnan sisällä. (Sattilainen 2000, 113–115.)

Tunnettavuusongelmaakaan ei voitu tyydyttävästi ratkaista ja kävi ilmi, että tavallisella seurakuntalaisella ei ole paljon tietoa aluetyöstä. Oltiin huolissaan siitä, että tavallinen seurakuntalainen tuskin edes tiesi, mihin alueeseen kuului. Tuli myös esille, että uusi toimintamalli ei vähentänytkaan seurakunnan työntekijöiden työmäärää, vaan ongelma vain muutti muotoaan. Työntekijät olivat myös pettyneitä siihen, ettei aluejumalanpalveluksiin osallistuttu odotusten mukaisesti, vaan paikalle tuli vain pieni määrä ihmisiä. (Sattilainen 2000, 115–117.)

10. HALLINNON JOHTAMINEN, VUOROVAIKUTUS JA OSUUS ALUETYÖSSÄ VUOTEEN 2000 ASTI

10.1 Kokemukset seurakunnan luottamuselimistä, seurakunnan luottamuselimet luottamuspuolassa

Kirkkovaltuusto on se ylin päättävä elin, joka määrää asioita, kuten toiminnan päälinjan ja tekee päätöksen sen rahoittamisesta. Se on se instanssi, jonka päätäntävaltaa ei voida delegoida kenellekään muille elimille tai viranhaltijoille, ja se hoitaa seurakunnan strategisen johtamisen. Kokoontumisia ei ollut kuin pari kertaa vuodessa, joten tehdäkseen monipuolisesti harkittuja päätöksiä, oli valtuutettujen aktiivisesti hankittava tietoa pääehdotusten taustoista. Hengellisten työntekijöiden luottamus kirkkovaltuustoon Rauman seurakunnassa ei ollut toteutunut. Muutama mielipide kirkkovaltuustosta, seurakunnan työntekijöiltä:

”Välillä must tuntuu, niinku se ois semmonen päätön lammaslauma, joka tekee just niinkun käsketään. Määki just sinne suuntaan kun pitääkin...” (P 3, 39)

”valtuusto ei ole mun mielestä niin paljon sitä pohdiskelua ollenkaan suorittanu, eikä se ehkä oo sen tehtävääkään. Ett kyl kirkkoneuvosto on pohdiskellu paljon si-

tä enemmän. (...) valtuusto on joskus mun mielestäni enemmän kriitikittömästi nielly sen, mitä on esitetty.” (D 2, 82) (Sattilainen 2000, 126–127.)

Rauman seurakunnan työntekijät näkivät asiat niin, että kirkkovaltuusto ei ollut ajan tasalla, koska luottamuselimet päättivät asioita edellä esitetyn mukaan (vaikka se on kyllä ihan normaali hallinnollinen menettelytapa). Kirkkovaltuuston mahdollisuudet toimia luotettavana hallintoelimenä koettiin heikoksi, koska sen ei katsottu olevan tarpeeksi tietävä päättämistään asioista. Katsottiin että kirkkovaltuusto oli vain hyväksynyt eri esitykset ilman, että se oli kyennyt paneutumaan niiden taustoihin, pohdimatta sen paremmin tai kritisoimatta niitä. (Sattilainen 2000, 127.)

10.2 Kirkkoneuvoston positiiviset ja negatiiviset puolet

Seurakunnan työntekijät näkivät hyviäkin puolia kirkkoneuvostossa. Neuvosto oli se osasto, joka oli alun perin valmistellut ja esittänyt aluetyöhön siirtymisen kirkkovaltuustolle. Siihen kuului muutamien vuosien kestänyt tunnustelu ja suunnittelu, missä samassa kirkkoneuvoston suunnittelujaosto neuvotteli eri työntekijäryhmien kanssa. Aiemman tutkimuksen mukaan edellytyksenä muutoksen onnistumiselle on, että myös johto on sitoutunut muutokseen. Kirkkoneuvoston aktiivisuuden takia osa Rauman seurakunnan työntekijöistä, joita haastateltiin, koki kirkkoneuvoston tulleen lähemmäksi heitä aluetyöhön siirtyessä. (Sattilainen 2000, 130–131.)

Kritiikkinä esiintyi se, että kaikkien kirkkoneuvostojen edustajien ei nähty osallistuneen alueneuvostojen kokouksiin siinä määrin kuin oli toivottu. Kirkkoneuvosto oli myös muuttanut alueneuvoston omia päätöksiä, vaikka tämä oli omalla alueellaan toimiva, itsenäinen elin. Tästä voidaan päätellä, että kirkkoneuvosto ei ollut halukas luovuttamaan lopullista valtaa varsinkaan raha-asioissa alueneuvostoille. Työntekijät siis asioivat kirkkoneuvoston kanssa asioista, jotka olisi pitänyt niiden päättää periaatteessa alueneuvostoissa. (Sattilainen 2000, 132.)

10.3 Kokemukset johtavien viranhaltijoiden toiminnasta

10.3.1 Kirkkoherran itsevaltiat johtamistyyli (management ja leadership)

Kirkkoherra on seurakunnan tärkein hallinnollinen johtaja asemaansa perustuen. Hän on se joka kirkkovaltuuston ohessa vastaa kirkkolain mukaan seurakunnan toiminnasta (KL 10, 1 §; KJ 6, 34 §). Hänelle kuuluu myös johtamisen lisäksi paljon erilaisia suoritustason tehtäviä ja häneen osittuu hengellisen johtajan odotuksia. (Sattilainen 2000, 138.)

Seppo Sattilaisen väitöskirjassa ”Seurakunta murroksessa, 2000” esille tullut työntekijöiden kritiikki hallinnollisia toimintatapoja vastaan, joita kirkkoherra (kyseinen kirkkoherra ei enää ole virassa Rauman seurakunnassa) harjoitti, herättää kysymyksen, miten seurakunnan työntekijät oikein suhtautuivat häneen kirkkoherrana ja esimiehenä. Väitöskirjassa ilmeni, että kirkkoherran johtamistyyli vaihteli eri ammattiryhmiä ja ihmisiä kohtaan. Lopputulos oli se, että osa työntekijöistä piti hänen johtamisestaan ja osa ei. (Sattilainen 2000, 138.)

Työntekijät kokivat, että he joutuivat aina silloin tällöin erimielisyyksiin kirkkoherransa kanssa. Suomalaisten esimiesten heikkouksiin kuuluu nimenomaan henkinen jousto ja ihmissuhdetaidot yleensä. Tämänkaltainen tilanne oli myös Rauman seurakunnassa aikaisemmin. (Sattilainen 2000, 138.)

10.4 Talousjohtaja

Talousjohtaja vastasi kirkkoherralle ja kirkkoneuvostolle toiminnastaan. Hän johti taloutta taloustoimistosta käsin ja toimi myös eri talousasioiden edustajana kirkkoneuvostossa. Talousjohtaja on ainoastaan hallinnollinen johtaja, eikä hänelle kuulu tehtäviinsä seurakuntatyö. Diakoniatyö oli ainoa työosasto Rauman seurakunnassa, johon lisättiin resursseja laman aikana, kun samalla muilta osastoilta vähennettiin resursseja. Lisäresurssien saamisen takia diakoniatyöntekijät suhtautuivat lempeämmin kirkkoherraan ja talousjohtajaan. Kaikki diakoniassa työskentelevät eivät nähneet asiaa samalla tavalla, vaan kokivat, että kaikki asiat eivät olleet talousasioiden hoidossa kunnossa. (Sattilainen 2000, 143-144.)

Epäselvyydet taloushallinnon puolelta alkoivat tulla päivänvaloon syksyllä 1996, jolloin taloudellisten epämääräisyyksien, virheiden ja laiminlyöntien määrä alkoi tulla organisaatiossa esille. Työryhmä alkoi kirkkoneuvoston pyynnöstä selvittää tilannetta ja järjestämään suunnitelman virheiden paikkaamiseksi. Talousjohtaja (ei ole enää virassaan Rauman seurakunnassa) osoitettiin vastuuseen taloushallinnon virheistä, kirkkoneuvoston puolelta. Kirkkoneuvosto perusti myös uuden kurinpitomenettelyn, jonka mukaan voisi saada kirjallisen varoituksen tehtävien laiminlyömisestä. (Sattilainen 2000, 144.)

Talousjohtajan tehtäviin kuului aluetyön taloudellisten kustannusten arviointi, koska seurakunnan oli hyvin tärkeä tietää uuden toimintatavan vaikutuksista talouteen, varsinkin laman vallitessa. Talousjohtajan rooli oli työntekijöille hyvin selvä aluetyön alkaessa. Hän toimi johtavana virkamiehenä aktiivisesti suunnitellen aluetyötä. Talousjohtaja, joka oli avainhenkilö organisaatiomuutoksessa tuki muutosta ja täytti sen mukaan onnistuneen organisaatiomuutoksen kriteerit. Talousarvion jaotus muutettiin aluetyöhön siirtyessä, ja se vaikeutti työnjako- ja aluemallin käytettyjen toimintamäärärahojen vertausta. Talousjohtajan katsottiin hyötyneen seurakunnan työläisten mielestä aluetyöhön siirtymisestä, koska silloin voitiin leikata voimakkaasti toimintamäärärahoja. (Sattilainen 2000, 144–145.)

Tilanteesta selviää, että seurakunnan hallinnon ja johdon näkökanta oli kiinnittynyt säästötoimenpiteisiin, jolloin säästöt toteutettiin pääsääntöisesti seurakuntatyön kehityksen kustannuksella. Näin ollen seurakunnan toiminnan tavoitteena ei enää ollutkaan pelkästään Kirkko 2000 –prosessin mukaan seurakuntalaisten tarpeiden huomiointi ja toiminnan kehittäminen. Työntekijät, useimpia diakoniatyöntekijöitä mukaan laskematta, katsoivat, että talousjohtajan into aluetyön suunnittelussa olikin lähtöisin laman tarpeesta säästää, eikä mistään muusta syystä, ja siksi useimmat työntekijät, paitsi osa diakoniatyöntekijöistä, suhtautuivat talousjohtajaan varautuneesti. Tätä ajatusta vahvisti se asia, että pian sen jälkeen, kun oli siirrytty aluetyöhön, taluspäällikön virka muuttui talousjohtajaksi, jolloin myös hänen palkkansa nousi. (Sattilainen 2000, 146.)

Asiaa voi myös ihmetellä siltä kannalta, että vaikka seurakunta teki vuoden 1994 jälkeen ylijäämäisen tilinpäätöksen (1,8 miljoonaa markkaa), niin vähän sitä aiemmin oli kirkkoneuvosto esittänyt taloudellisiin syihin vedoten, että työntekijöiden tulisi luopua lomarahosta, mikä myös toteutui (Rsk kn pk 10.3.1994, 40 §). Nämä asiat eivät ainakaan lähentäneet hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuureita toisiinsa. (Sattilainen 2000, 146.)

10.5 Hallintopäällikkö

Hallintopäällikön tehtäviin kuului kirkkoneuvoston sihteerin toimi, delegointiluetellon mukaan esittäminen ja johtoryhmän jäsenenä oleminen. Ohjesäännön mukaisesti hänen tehtäviinsä kuului myös lakiasioiden hoitaminen, henkilöstön koulutussuunnitelman tekeminen, henkilöstöhallinto ja työilmapiirin kehittäminen yms. Hänen tehtäviinsä eivät kuuluneet toimintatason tehtävät, mutta työntekijöiden kannalta hallintopäällikkö oli heille tärkeä, kun henkilöstöasiat kuuluivat hänen työkuvaansa. Työntekijät kokivat epäluottamusta seurakuntaa kohtaan, koska se heidän mielestään oli passiivinen henkilöasioiden hoidossa. (Sattilainen 2000, Luku 4.1.2) Vuoden 1991 seurakuntasuunnitelmassa oli henkilöstösuunnitelma, jonka mukaan päätavoite oli henkilöstön vähentäminen talouden nimissä. Siihen kuului henkilöstön ja sen etuuksien, kuten lomarahojen pienentäminen. Tämän tapainen keskittyvä henkilöstöpolitiikan karsiminen unohti henkilökunnan vaille positiivista ja kehittävää huomiota. (Sattilainen 2000, 146.)

Tämän takia osa haastateltavista ei ollutkaan tyytyväisiä seurakunnan tehtyyn henkilöstöpolitiikkaan. Suora kritiikki osoittautui hallintopäällikköön (ei ole enää virassa Rauman seurakunnassa), kun hänen työtehtävänä oli henkilöstöhallinnon johtaminen ja suunnittelu, ja myös sen takia, että hänen ei koettu vastaavana viranhaltijana tarpeeksi paneutuvan työntekijöille näin tärkeään alueeseen. Hallintopäällikköä ei myöskään näkynyt ollenkaan työntekijäkokouksissa, mikä olisi ollut oivallinen paikka henkilöstöpolitiikan ja aluetyöhön liittyvien asioiden keskusteluun. Silloin virassa oleva hallintopäällikkö ei vienyt kirkkoneuvostoon ainuttakaan henkilöstön motivoimiseksi, työyhteisön viihtyvyyteen, työoloihin, työilmapiiriin tai virkajärjestelyihin liittyvää asiaa, vaikka nämä tehtävät olisivat hänelle kuuluneet. Asian ydin näytti

kumminkin olevan se, että seurakuntahallinto ei nähnyt tätä asiaa tärkeäksi. (Sattilainen 2000, 147–148.)

Hallintopäällikkö koettiin seurakuntatyöntekijöistä silti asiantuntevaksi ja sinänsä asiansa hallitsevaksi johtajaksi. Voisi pohtia sitä, että minkä takia hän ei sitten toiminut voimakkaammin henkilöstöasioitten hoitamisessa. Oliko niin, että vaikka hän itse olisi halunnutkin toimia aktiivisemmin näissä asioissa, hänen kätensä olivat sidotut jonkun muun vaatimuksesta? (Sattilainen 2000, 148.)

10.6 Yleinen henkilöstöpolitiikka seurakunnissa

Aikaisempienkin kokemusten mukaan henkilöstöpolitiikka tuntuu olevan kirkon Akilleksen kantapää. Pappisliiton toiminnanjohtajan Esko Jossaksen mukaan kirkon julkinen kuva koheni 1990-luvun aikana toiminnallisen onnistumisen takia, mutta silti henkilöstöpolitiikassa on ollut jatkuvasti ongelmia. Tämä tekee kirkon monen mielestä työnantajana vaikeaksi. Kirkolla ei muutenkaan ole mitään yhteistä henkilöstöpolitiikkaa, eikä kirkkolainsäädännössä ole ohjeita henkilöstöpolitiikan laatimisesta. Seurakuntatyöläisten virkaehtosopimuksissa löytyy kumminkin muutamia perinteisesti henkilöstöpolitiikkaan liittyviä asioita. (Sattilainen 2000, 148.)

11 ARVIOITA RAUMAN SEURAKUNNAN TOIMINNAN TILASTA VUONNA 2000

Koska aluetyömalli ei toiminut täydellisesti toivotulla tavalla, osa henkilöstöstä palasi itsenäisesti huonojen kokemuksen myötä vanhoihin toimintatapoihin. Tämä ilmeni siten, että työntekijät eivät olleetkaan purkaneet entistä, vanhaa toimintamallia (kuin diakoniatyöntekijät) tai ne palasivat vikkelään siihen takaisin toimien uudestaan vanhan sektorimallin mukaan (kuin nuorisotyöntekijät). Näin olleen seurakunnantyö siirtyi pois virallisesta tavoitteista. Tällöin muutosta siis tapahtui kahteen eri suuntaan, ensin kohti integraatiovaihetta, josta palattiin osittain takaisin normatiiviseen

vaiheeseen. Tämä kahteen suuntaan tapahtuva muutos, muodostui tärkeintä muutosta estäväksi tekijäksi. (Sattilainen 2000, 124–125.)

Työ seurakunnassa jäi siis toimimaan sekamallin mukaan, jossa sekä, vanha että uusi toimintatapa olivat vahvoja. Näin kertoi yksi alueneuvoston jäsenistä:

”Yhtenäisen, yhteisesti hyväksytyyn suunnitelman puute on johtanut siihen, että kaikilla on oma, hyvinkin erilainen mielikuva aluetyön tavoitteista. Seurakunnilla ei ole ollut silloin eikä ole vielääkään yhtenäistä näkyä siitä, mihin ollaan menossa.” (Sattilainen 2000, 125.)

Seurakunnan johdon (virkamiehet ja luottamuselimet) jätettyään käytännössä aluetyön suunnittelun ja seurannan täysin työläisten tehtäväksi, niin ei tarvinnut ihmetellä näiden seurausten tulosta. Kirkkoneuvosto hyväksyi viisi vuotta aluemallin voimassatulon jälkeen tärkeimmille työaloille työalasihteerit hoitamaan selektiivistyötä. Täten kirkkoneuvosto antoi vahvistuksen syksyllä 1998 virallisesta seurakuntatyömallista, jossa tehtiin vierekkäin sekä alue- että sektorityötä, aina seuraavan vuosikymmenen. Normatiivisesta vaiheesta siirtyminen integraatiovaiheeseen ei toteutunut ja koko muutosprosessi jäi kesken. Ei päästy siis integraatiovaiheesta formatiiviseen vaiheeseen. Organisaatiokulttuurin syvälinen ja aito muutos jäi myös tämän takia seurakunnassa toteuttamatta. (Sattilainen 2000, 125.)

Pääalueiltaan Rauman seurakunnan alueellistamisen kokonaisprosessi on verrattavissa monen organisaatiotutkijan näkemyskseen organisaatiokulttuurin muuttumisesta ja kehittämisestä, joiden mukaan organisaatiokulttuuria on joko vaikeaa tai lähes mahdotonta ohjata. Todettava on, että Rauman seurakunnan organisaatiokulttuuri on monikerroksinen ja sen vuoksi vaikeasti vaikutuksille altis. Uudistus, joka lähti johdon päätöksistä liikkeelle, sai aikaan muutoksia organisaation rakenteen ja työnjaon tasolla. Todelliset muutokset tapahtuivat vain siis organisaatorakenteen ylä- ja alarakenteella ja nämä muutokset eivät varmistaneet uudistuksen syvällistä toteutumista. (Sattilainen 2000, 126.)

12 RAUMAN SEURAKUNTAORGANISAATIO JA ALUETYÖN VAIKUTUKSET VUOSINA 2000 – 2009

12.1 Seurakunnan työntekijöiden haastattelut kesällä 2009

Kesällä 2009 suoritettiin 10 henkilön haastattelu eri työosastoilta Rauman seurakunnan organisaatiossa. Henkilöitä, joita haastateltiin, ovat olleet töissä ja mukana myös silloin, kun edellinen haastattelu tehtiin Seppo Sattilaisen väitöskirjaa varten, ja näin ollen tämä seurantaraportti täyttää pitkittäistutkimuksen kriteerit. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten eri osastoilla oli sopeuduttu aluetyöhön vuoden 2000 jälkeen. Haluttiin myös tutkia sitä, minkä takia seurakunnan työntekijöitten omasta mielestä yleensä siirryttiin aluetyömalliin vuonna 1993, mitä hyviä ja huonoja puolia se oli tuonut heidän jokapäiväiseen työhönsä pitemmällä aikavälillä ja mitkä asiat heidän mielestään olivat ratkaisevia, että aluetyömalli lopetettiin vuoden 2008–2009 vaihteessa. Tiedusteltiin myös, miten he kokivat nykyisen toimintamallin. (Kaikkien haastateltavien vastaukset ovat liitteenä.)

12.2 Johtopäätöksiä ja arviointia haastattelujen tuloksista

12.2.1 Alueellistamisen odotukset, tavoite ja tarkoitus

Rauman seurakunnan työntekijöiden haastattelujen vastauksista tuli hyvin esiin se, että heidän toiveensa ja odotuksensa Rauman seurakunnan alueellistamisesta vastasivat hyvin Kirkko 2000 -prosessin alkuperäisiä tavoitteita. Seurakunta haluttiin saada lähemmäksi seurakuntalaisia ja seurakuntalaiset haluttiin myös samalla saada lähemmäksi seurakunnan työntekijöitä niin, että he tulisivat tutuiksi toisilleen. Aluetyön kautta haluttiin saada aikaan toimintaa, joka lähti lähellä asuvien ihmisten tarpeista. Toivottiin kummaltakin puolelta lähestymistä. Maallikot tulisivat olemaan avainasemassa, ja heidän tulisi saada enemmän vaikuttamis- ja toimintamahdollisuuksia, työntekijät ja maallikot työskentelisivät yhdessä ja muodostuisivat eri alueet erikokoisuuksiksi. Maallikoita haluttiin myös aktivoida työn suunnitteluun ja toteutukseen, kuten yksi haastatelluista kertoo:

”Kirkko olisi lähellä seurakuntalaisia, työntekijät tulisivat tutuiksi ja alueneuvosto olisi maallikotavoitteinen, sillä maallikot haluttiin mukaan.” (Liite 1, Haastatteluaineisto, H3,1. Kysymys.)

Tiimityöskentely alkoi alueellistamisen myötä ja eri alan asiantuntijat, kuten papit, diakonit, nuorisotyöntekijät ja lapsityöntekijät yhdistyisivät yhdeksi ryhmäksi jokaiselle alueelle. Haastateltujen puolelta tuli myös esille se asia, että alueellistamisen syy tai jopa piilotarkoitus olisikin säästäminen ja määrärahojen leikkaaminen Rauman seurakunnassa. (Näinhän myös kävi, kuten aikaisemmin tuli esille.) Näin yksi haastatelluista asian ilmaisee:

”Motiiviksi sanottiin, että tarkoitus oli päästä pienimmissä ympyröissä lähemmäksi seurakuntalaisia, piilotarkoituksena oli ajaa määrärahoja alemmaksi.”(Liite 1, HA, H8, 1.K)

Haluttiin myös saada seurakunnalle tunnettavuutta ja saada aikaan kullekin alueelle asukkaiden oma kirkko (toimipiste).

12.3 Hyvät puolet alueellistamisessa

Haastatteluissa tuli esiin, että alueellistaminen oli tuonut paljon hyviä puolia eri työntekijöille Rauman seurakunnassa. Selvästi tuli esille se, että tiimityöskentelyä pidettiin hyvänä asiana, ja koko tiimi sai siitä innostusta ja voimaa työskentelyyn. Kaikki olivat mukana, eikä kukaan yrittänyt laistaa työstään. Paljon tapahtumia järjestettiin ja aluetiimi yhdessä ideoi tapahtumat, yhteisössä oli siis voimaa. Kukin alue pystyi toimimaan omalla tavalla ja profiloitumaan omantyyppisekseen. Kysyvälle seurakuntalaiselle voitiin ohjata heti oikea työntekijä, jota hän tavoitti.

Maallikot tulivat läheisemmäksi, ja muodostui tavallaan perhehenki työtä tehtäessä maallikoiden ja seurakunnan työntekijöiden välille. Ihmiset, koulut, opettajat, oppilaat, perhekerholaiset, diakoniapiiriläiset jne. tulivat tutuiksi. Työtä tehtiin enemmän ruohojuuritasolla ja tavoitettiin enemmän ja paremmin tavallisia seurakuntalaisia. Nuorisotyö kuten muutkin työalueet selkeytyvät, ja se vahvisti esim. koulutyötä. Kuten haastateltu kertoo:

”Oma alue tuli lähemmäksi. Työkaverit (kaikkien alojen) tuli tutummiksi, oli oma budjetti ja sai suunnitella sen, mikä oli selkeämpää. Oma vastuu ja sitä tiesi missä mennään. Alue tuntui omalta kodilta.” (Liite 1, HA, H10,2.K)

Samat nuorisotyöntekijät hoitivat yhteydenpidot omalla alueellaan koulujen kanssa, ja sen myötä yhteistyö vahvistui. Seurakunnan työntekijöitten toimenkuva laajeni, koska oli yhteistyötä eri työmuotojen välillä. Työssä pystyi myös suunnittelemaan itse työn suuntaviivoja.

Monialaisen tiimin myötä osaamista oli enemmän, kun sai työskennellä eri alojen asiantuntijoitten kanssa. Muodostui oma selkeä alue, ja työstä tuli niin laaja-alaista, ettei ehtinyt olla tylsää töissä. Vaikka yksi haastatelluista ei nähnyt mitään hyviä puolia alueellistamisen käyttöönotosta, niin suuri osa työntekijöistä koki, että alueellistaminen oli tuonut heidän työhönsä paljon positiivista. Haastattelijalle tuli sellainen kuva, että n. 80 % haastateltavista piti aluetyötoimintaa hyvänä asiana, ja eivätkä he olisi siitä halunneet luopua.

12.4 Huonot puolet alueellistamisessa

Keskustan alueella, joka oli väestöllisesti muihin alueisiin nähden liiankin suuri, ei alueneuvosto jäsenineen löytänyt tehtäväänsä. Toiminnallinen organisointi epäonnistui myös osalta toiminnasta. Keskusta muotoutui aluetyötä vastaan koko seurakunnaksi, eli keskustan toiminta oli kuin suuren seurakunnan toimintaa johtuen isosta asukasmäärästä alueella. Asukasmäärältään pienempien alueitten asukkaat saivat parempaa ja henkilökohtaisempaa palvelua kuin keskustan, verrattuna esim. työntekijöitten ja työajan suhteen. Oltiin sitä mieltä, että keskustan alue ei toiminut aluetyön mukaan, mutta pienehköissä alueissa ja kylissä olisi toiminut.

Budjetti oli sekava, kuten myös esimiessuhteet. Ongelmana oli esim. tietää, toimiko aluepappi esimies vai diakoniasihteerinä, koska hän toimi samalla aikaa kummassakin tehtävässä. Lähiesimies puuttui, ja kirkkoherra koettiin etäiseksi. Organisaatio koettiin sekavaksi, mikä tulee esiin yhden haastateltavan mielipiteestä:

”Budjetti oli sekava, samoin esimiessuhteet. Oliko aluepappi esimies vai diakoniasihtööri? Sekava organisaatio. Alueneuvostolla ei ole valtaa.” (Liite 1, HA, H3,3.K)

Johdon puolelta ei ollut harkittu tarpeeksi hyvin, miten alueellistaminen toteutettaisiin. Alussa laskutus oli sekava, kun sitä jouduttiin jopa kuuden alueen kautta kierrättämään, ja byrokratian määrä oli valtava. Hallinnon, jonka olisi pitänyt vähentyä aluetyön myötä, lisääntyi. Systemi koettiin liian monimutkaiseksi, koska oli esim. vaikeata saada joskus tietty pappi tietylle alueelle esim. ristiäisiin ja jumalanpalvelukseen.

Alueneuvoston oikeus päättää omista asioista ei toteutunut, eikä alueneuvostoilla ollut sitä valtaa, joka heillä olisi alkuperäisen suunnitelman mukaan pitänyt olla. Alueellistamisen myötä esim. yksi työntekijä joutui olemaan 2:n tai jopa 3 alueen työntekijä ja hänellä oli silti tämän työn lisänä omat erityisryhmät hoidettavana. Päällekkäisyyksiä esiintyi eri alueitten kesken.

Vaikka työnkuvan laajenemista pidettiin hyvänäkin asiana, niin se laajeni aivan liikaa, jonka seurauksena työmäärä lisääntyi, ja työntekijöiden olisi pitänyt jakautua niin moneen asiaan samanaikaisesti. Joittenkin työntekijöiden mielestä palavereita ja kokouksia pidettiin liian usein. Asiantuntijuuden kehittyminen työntekijöillä heikentyi. Raumalla, joka on suhteellisen pieni kaupunki, nuorisotyö tuli keskustaan, ja siellä aluenuorisotyö jäi vähemmäksi. Varsinainen nuorisotyö oli Kalliokadulla, ja päällekkäisyyttä alkoi esiintyä myös tällä osalla. Nuorisotyössä koettiin vallitsevan sekamallia, ja työntekijät eivät olleet varmoja, pitäisikö olla nuorisotyössä vai aluetyössä. Työnajan jakaminen vaikeutui. Osa työntekijöistä koki, että heille jaettiin työtehtäviä, jotka eivät heille kuuluneet. Kokouksia tuli lisää ja väärät ihmiset olivat väärissä kokouksissa, joissa keskusteltiin asioista, jotka eivät niitä henkilöitä varsinaisesti koskeneet, kuten yksi haastatelleista tuumii:

”Ainut huono puoli oli, että työtä oli omalla kontolla vähän liian paljon. Jouduin istumaan liian monissa palavereissa ja kokouksissa.” (Liite 1, HA, H1, 3.K)

Resurssit eivät riittäneet pienille alueille ja alettiin alueellistamisen tavoitteita vastaan liittää alueita yhteen. Sen seurauksena alueista esimerkiksi Kaaro ja pohjoinen muodostui liian isoksi, ja maallikot jäivät pois toiminnasta.

12.5 Ratkaisevat tekijät aluetoiminnan lakkauttamiselle

Voimakkaasti ja selvästi haastattelutilanteissa tuli ilmi, että alueellistamisen lopettamispäätös tehtiin suurimman osan haastateltujen mielestä hallinnon puolelta ja erityisesti talousjohtajan päätöksellä. Päätös on tehty myös ilman, että Rauman seurakunnan työntekijöiltä on kysytty mielipiteitä ja ilman tarkempia selityksiä siitä, minkä takia alueellistaminen lakkautettiin. Koettiin, että talousjohtajasta oli hankalaa antaa päätäntävaltaa alueneuvostoille. Haastateltavat muistelivat, että ennen kuin aluetyötoimintaa aloitettiin, niin silloin taas oli paljon henkilökunnan kokouksia asiasta. Päätös on monen haastateltavan mielestä runnottu läpi liian lyhyellä siirtymävaiheella. Olisi haastateltujen mukaan ollut viisaampaa ja oikeudenmukaisempaa, jos kenttätöntekijöiltä olisi kysytty vahvuuksia ja heikkouksia aluetyömallissa ja sen mukaan luotu uusi toimintamalli. Talousjohtaja on silti saanut muissa asioissa haastateltavien mielestä paljon hyvääkin aikaan.

Ydinsyy tähän yksipuoliseen valtaan ja päätöksentekoon tuntuukin olevan se, että 5 kirkkoherraa, jotka olivat silloin virassaan, tavallaan luopuivat vallastaan, ja yksi heistä myönsi itse hänen epäpäteväisyytensä aluetoiminnan kehittämiseksi. Tämän myötä hallinto, etenkin taloushallinto, sai vapaat kädet tehdäkseen sen, mitä he katsoivat parhaakseen tehdä. Näin yksi seurakunnan henkilökunnasta valaisee:

”Aluetyönäikana oli 5 kirkkoherraa ja heidän johtajuus ei ollut yhtenäistä, jatkuvaa, eikä heillä ollut selkeää näkemystä, mitä aluetyölle pitäisi tehdä, jotta se kehittyisi. Se antoi suuren vallan taloushallinnolle ja muulle hallinnolle, miehille joiden toimet johtivat aluetyön kuihtumiseen. Kirkkoherroilla puuttui selkeä näkemys aluetyötoiminnan kehittämiseen.” (Liite 1, HA, H9, 4.K)

Tässä kohdassa on hyvä kumminkin muistaa se, että tämä tutkimus/seurantaraportti on siltä osin yksipuolinen ja rajattu, koska ainoastaan Rauman seurakunnan eri osaston kenttätöntekijöitä on haastateltu, eikä hallinnon ja kirkkoherrojen puolelta ole haastateltu ketään tätä tutkimusta varten. Olisikin mielenkiintoista ja tärkeätä myös

hallinnon ja kirkkoherrojen puolelta saada haastatteluja ja sen myötä myös tietää heidän mielipiteensä alueellistamisen lopettamisen päätöksestä.

Aluetoiminnan lopettamisen syitä haastateltujen mielestä olivat, että pyrittiin saamaan helpompi, kokonaishallinnollinen johto. Arveltiin, että monella taholla koettiin ehkä monikerroksista työtä, koska oli liian monta budjettia hoidettavana ja budjetointi oli päällekkäistä yms. Se tuli myös esiin, että keskustan puolelta ei ymmärretty alueneuvoston hyvää työtä. Aluetyö ei toiminut täydellisesti odotetulla tavalla. Päällekkäisyyksiä oli liikaa, ja alueneuvostot sekä vapaaehtoiset väsyivät. Tavallaan on luovuttu aluetyöstä. Tuli myös yhdeltä haastateltavalta sellainen mielipide, että vain harvalla alueella saavutettiin lähentymistä, ja alueet eivät lähteneet toimimaan todellisella maallikkovastuulla. Esiin tuli myös, että työntekijöiden vaihtuvuus, erityisesti aluepappien, koettiin mahdolliseksi osasyiksi aluetyön lopettamiselle ja nuoriso- ja diakoniatyössä ei oikein osattu elää samanaikaisesti alue- ja selektiivistyössä, jota oli myös osittain.

Alueneuvoston jäsenet eivät saaneet sitä päätäntä- ja vaikutusvaltaa, esim. budjetista ja määrärahoista, joka olisi ollut heille kuulunut aluetyötoiminnan suunnitelmien mukaan. Yksi haastateltu koki kumminkin asian niin, että aluetyötä on pikkuhiljaa murrettu jo vuodesta 2000 asti eli aluetiimit on pikkuhiljaa hajotettu niin, että esim. lapsityöläiset ovat palanneet lapsityöhön ja diakoniatyöntekijät ovat palanneet diakoniatyöhön jne. Herää kysymys, että miksi sitten niin moni osa haastatelluista ei kokenut asiaa samalla tavalla, onko niin, että vain yksittäiset henkilöt ovat saaneet tietoa tästä asiasta aiemmin? Kokonaispäätös aluetyön lopettamisesta oli tämänkin haastatellun mielestä, jonka mukaan se on pikkuhiljaa ajettu alas, silti tehty aika nopeasti ja nykyisten johtajien tekemänä ilman, että paljon kysyttiin henkilökunnalta.

12.6 Nykyinen toimintamalli Rauman seurakunnassa

Nykyinen toimintamalli koetaan haastateltujen kesken enemmän keskitetyimmäksi, hallinnollisesti ja taloushallinnollisesti helpommaksi. Se kuitenkin Kirkko 2000 -prosessin ja aluetyötoiminnan vastaisesti etäännyttää seurakuntalaisia ja työntekijöitä toisistaan, eli kirkko etäännyy kansasta. Luottamushenkilöiden määrää karsitaan jopa kolmanneksella. Nykyisen toimintamallin mukana myös matkakorvaukset nousevat.

Koetaan myös huonoksi se asia, että alueella loppui tiimityö ja sen myötä paikallisempi vapaaehtoisvastuu ja toiminnan työntö poistui. Vastuuntunto vähenee, kun ”nuhrataan” vain omilla kopeissaan ja useat työntekijät pääsevät halutessaan enemmän piiloon ja väistämään vastuuta. Laidat (alueet) jäävät hoitamatta, ja esim. lapsityö on hankalampaa. Tämä tulee hyvin esille seuraavasta haastattelun vastauksesta:

”Se on keskitetympää, hallinnollisesti ja taloushallinnollisesti helpompaa. Etäännyttää seurakuntalaisia ja työntekijöitä toisistaan. Kirkko etäännytyy kansasta... Useat työntekijät pääsevät halutessaan ”piiloon” ja väistämään vastuutaan.” (Liite 1, HA, H2, 5.K)

Taloustalouden vallan koetaan nykyisin olevan jopa kirkkoherraa suurempi. Haastateltavien kesken ihmeteltiin myös sitä, että miksi tukiryhmiin palkataan esim. tuomari, jolla ei ole seurakuntatyön kokemusta ja joka nyt hoitaa asioita, jotka eivät hänen toimintaansa kuulu. Tukiryhmiä vastaan suhtauduttiin muutenkin epäilevästi joittenkin haastateltavien kesken ja kysymyksiä syntyi, kuten esim., mikä on tukiryhmien tehtävä ja ero suhteessa alueneuvostoon? Alueneuvostoilla koettiin olevan enemmän merkitystä.

Nykyisin puuttuu seurakunnan työntekijöiden mukaan myös foorumi, missä voisi nostaa esiin ja puhua työhön liittyvistä ongelmista. Päätöksiä tehdään ilman keskustelua ja vältellään jopa yhteistä keskustelua. Työyhteisössä on alkanut ilmentyä väsymystä, epäselvyyttä, kaaosta ja jopa pelkoa hallintoa kohtaan. Osa seurakunnan työntekijöistä on jo vaihtanut työpaikkaa ja jotkut suunnittelevat työpaikan vaihtoa. Kenttätö ei millään ole ehtinyt näin nopeassa toimintamallin muutoksessa muuttua, ja kenttätö jatkuu osin aluetyömallin mukaan.

Nykyinen malli on sekava, hätiköiden edennyt eikä anna työntekijöille uusia haasteita. Ei ole myöskään tarkkaa tietoa, mikä oma virka on, ja työ sekä työnkuvat ovat hyvin itsenäisiä. On palattu vanhaan, kunhan vaan esimies-suhteet toimivat ja laskutus toimii. Tämä ei siis ole loppuun ajateltu päätös seurakuntalaisiakaan ajatellen. Hallinnon olisi pitänyt tarkemmin miettiä ennen kuin teki päätöksen aluetyön lakauttamisesta. Pelko siitä, että kaupungin laidoilla seurakunnallinen toiminta vähenee, eikä sillä ole selvää vastuunkantajaa, tuli myös vahvasti esiin. Haastateltujen

joukosta löytyi myös vähän positiivisempiakin kommentteja tällä hetkellä olevasta toimintamallista tulevaisuuden nähdessä:

”Tässäkin on kehittämisen mahdollisuudet. Toimintoja tiivistämällä ja järjeistämällä voidaan saada tehokkuutta, mutta aluetyö tulee kumminkin aina pysymään yhtenä toimintatapana seurakuntatyössä. Hyvin oleellista on se työn ilmapiiri työntekijöiden kesken, missä työntekijät moittoroivat toimintaa, eikä niinkään se organisaatio.” (Liite 1, HA, H9, 5.K)

Kuten haastatteluista tulee esiin, niin Rauman seurakunnan työntekijät eivät ole kovin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen heidän organisaatiossa. Tähän kohtaan onkin hyvä laittaa ehdotuksia ja avaimia, miten Rauman seurakunnan työyhteisöä ja johtoa saataisiin yhdessä kehitettyä tulevaisuutta kohtaan. Nämä kehittämissuhteet ja avaimet sopivat myös useammille muillekin nykypäivän organisaatioille ja yrityksille. Samalla on hyvä tuoda esiin mitä ongelmia voi ilmetä kehittämissuhteissa.

13 ORGANISAATION KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

13.1 Kehittämistyön onnistumiseen edellytykset

Jotta organisaatiota voitaisiin kehittää, niin johdolta ja esimiehiltä vaaditaan ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Organisaation johdon on omalla käyttäytymisellään osoitettava kiinnostusta henkilöstöön ja sen kehittämistä kohtaan. Organisaation kehittämisen pitää aina lähteä organisaation yläpäästä, mutta se ei ilman innostunutta henkilökuntaa yksin voi kehitystä saada aikaan. Organisaation johdon ja esimiesten tulee siis omalla käyttäytymisellään henkilöstöä kohtaan osoittaa, millainen aloitteellisuus, toimintatapa ja suhtautuminen ovat hyväksyttävää ja millainen ei. (Järvinen 2000, 18.)

13.2 Johto ja esimiehet ensimmäisessä lähtöruudussa

Organisaatioiden ja niissä olevien työyhteisöjen kehittämistarpeet ovat nykyisin kasvaneet jatkuvasti. Keskeisin tarve on yleensä yrityksen/organisaation menestymisen takaaminen laajenevassa ja kovenevassa kilpailussa. Kirkonkin on nykyään varmistettava tämä menestymisen takaaminen, jotta sillä olisi myös tulevaisuudessa halukkaita ihmisiä (asiakkaita) käyttämään sen palvelujaan ja että sen palvelut kehittyisivät ja tehostuisivat. Organisaation/yrityksen, joka laiminlyö työyhteisön toimivuuden takaamisen tai ei huolehdi henkilöstönsä motivaatiosta, muutosvalmiudesta ja jatkuvasta kehittämisestä, on turhaa toivoa erityisen voitokasta ja pitkällistä menestystarinaa. Kummaltakin, sekä yrityksen johdolta että henkilöstöltä, peräänkuulutetaan nimittäin monia inhimillisesti verrattain vaativia ominaisuuksia yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä, kuten nopeaa reagointia, uudistumishalua, joustavuutta, yhteistyövalmiuksia, kykyä sietää ja elää epävarmuudessa, jatkuvaa uuden opiskelua sekä psyykkistä ja fyysistä kestävyyttä. Edellä mainitut vaatimukset eivät ole mitään ohimeneviä asioita, johonkin muoti-ilmioon perustuvia, vaan ovat kehittyneet aivan keskeisiksi työelämässä sen toimimisen perusedellytyksiksi. (Järvinen 2000, 19.)

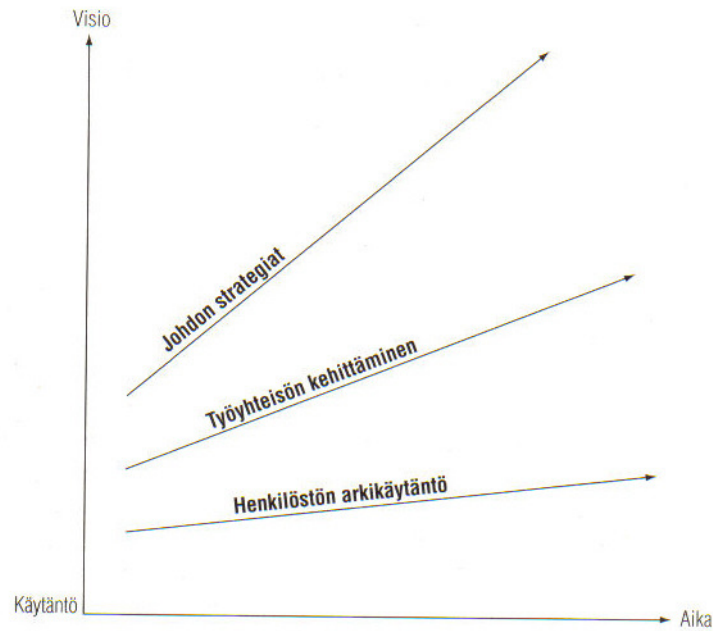
Yksi ratkaiseva syy toistuvien ja hyvinkin suurimuotoisten kehittämishankkeiden epäonnistumiseen on nimenomaan se, että organisaation ylin johto ei koe niitä tärkeiksi eikä myöskään omaan työnkuvaansa kuuluviksi. Tämä epäkohta on useinkin tiedossa niin henkilöstö-, esimies- ja henkilöstöhallinnon tasolla kuin joskus myös ulkopuolisen konsultin tiedossa. Tutkimuksista on selvinnyt, että organisaatioiden johto seuraa ainoastaan vain muutamia perinteisiä henkilöstöhallinnon seikkoja: henkilömäärää ja vaihtuvuutta sekä myös palkkoja ja henkilöstökuluja. Asiat, kuten ilmapiiiri ja viihtyvyys, koulutus, ikärakenne ja henkilöstön kehittäminen, laiminlyödään, vaikka ne ovat silti henkilöstötyön tärkeimpiä painopisteitä. Liian monessa organisaatiossa tai yrityksessä henkilöstösuunnitelmat elävät omaa irrallista elämäänsä. (Järvinen 2000, 20–21.)

Mitä pitäisi sitten tehdä ylimmän johdon taholta ja mikä on sen varsinainen rooli henkilöstön johtamis- ja kehittämisasioissa? Ratkaisu löytyy, kun ensin organisaation tai yrityksen toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän mukana ratkaisee mm. seuraavat kysymykset:

- Mikä merkitys henkilöstöllä on toiminnan ja strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta?
- Mihin käytännön toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä, jotta organisaation henkilöstö ja työyhteisöt työskentelisivät asetettuja tavoitteita kohden?
- Mitä se edellyttää henkilöstöltä ja organisaation toiminnalta?
- Mahdollistaako nykyinen organisaatio- ja johtamisjärjestelmä strategian toteuttamiseen? Jos ei, niin mitä pitää tehdä?
- Mitä ominaisuuksia ja osaamista vaaditaan henkilöstöltä ja koko organisaation toimintakyvyltä? (Järvinen 2000, 22.)

Monissa organisaatioissa on huomattu, että nämä asetetut tavoitteet ja niihin liittyvät muutokset eivät onnistu, ellei koko organisaation/yrityksen kulttuuria – vallitsevia asenteita, arvostuksia ja perinteisiä toimintatapoja – saada uudistettua. Määrätietoinen henkilöstön kehittäminen vaatii sen onnistuakseen monesti hyvin perusteellisia uudistuksia koko organisaation rakenteissa ja totumuksissa. (Järvinen 2000, 22–23.)

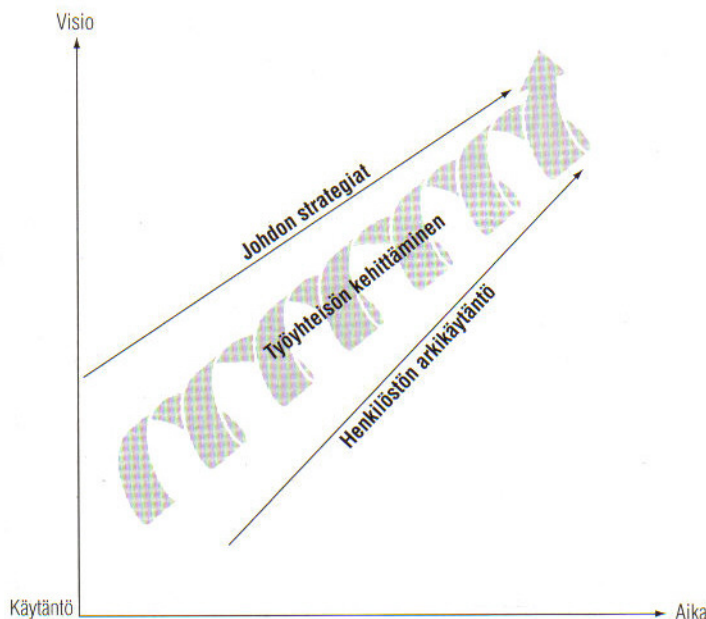
Usein organisaatio- tai yritysjohto siirtää henkilöstön ja organisaation kehittämisasiat kokonaan jollekin toiselle osastolle, kuten esim. henkilöstöhallinnolle, työryhmälle tai ulkopuoliselle konsultille. Tämän johdosta henkilöstöasiat alkavat helposti leijua ilmassa ja alkavat elämän omaa elämäänsä. Tämän mukaan esim. toimitusjohtaja ja johtoryhmä voivat tietenkin vain keskittyä puhtaisiin liikeasioihin ja siitä seuraa se, että heidän vastuunsa yleensä hankaliksi koetuista inhimillisistä tekijöistä vapautuu ja ne eivät ole sotkemassa heidän hyviä suunnitelmiaan.



Kuvio 1. Työyhteisön kehittämisen irrallisuus strategiasta ja käytännöstä.

Edellä esitetyllä toimintatavalla organisaation johto voi saada paljonkin hyvää aikaan, mutta ratkaiseva käänköpuoli on se, että seinä tulee normaalisti vastaan silloin, kun pitäisi saada aikaan syvällisempiä muutoksia organisaatioon ja henkilöstön toimintatapoihin. Jos toimitusjohtajaa tai jonkun organisaation ylimpää johtoa eivät kuitenkaan kiinnosta organisaation ja henkilöstön kehittämiskysymykset, silloin esim. henkilöstöjohtaja ja hänen yksikkönsä on vaikeassa tilanteessa ja joutuu niin sanotusti elämään irrallaan organisaation tai yrityksen linjajohdosta ja yleisistä toiminnoista. (Järvinen 2000, 24.)

Kuten aikaisemmista esimerkeistä näkyy, tuntuu olevan niin, että koska organisaation kehittämissasiat ovat normaalisti erittäin hankalia ja vaativat pitkäjänteisyyttä, ne helposti laiminlyödään tai annetaan jonkun toisen vastuulle ja ratkaistavaksi. Kehittämistoiminta pitäisi toteuttaa ilman mitään itsetarkoitusta – omaa putkeaan – vaan niiden tulisi toimia välineenä ja sidoksena, jolla organisaation strategiat ja arkikäytäntö sulatetaan yhteen. (Järvinen 2000, 26.)



Kuvio 2. Työyhteisön strategia- ja henkilöstölähtöinen kehittäminen.

13.3 Lähtökohtana organisaation perustehtävä

Riippumatta siitä, mistä lähtökohdista kehittämistä työpaikalla tehdään, on tärkeää säilyttää ja ylläpitää sen linkit liiketoimintaan ja/tai palvelutoimintaan ja työhön. Todettu on eri tutkimuksissa, että työpaikalla harvoin mietitään liikaa toiminnan ja tehtävien tarkoitusta. Tilanne onkin yleisesti päinvastainen ja ongelman ydin on se, että työyhteisöissä on kovin epämääräisiä tai ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitä työpaikalla pitäisi suorittaa ja mihin voimavarat olisi hyvä suunnata. Epätietoisuus on hyvin ymmärrettävä, koska monien organisaatioiden selvä määrittely onkin yksinkertaisesti varsin hankala asia. Tämä ongelma koskee varsinkin niitä työpaikkoja, jossa työtehtävät ovat luonteeltaan paljon käsitteellisiä ja ei-havaittavia, esim. erilaiset koulutus-, tutkimus-, ja asiantuntijaorganisaatiot. Ongelmana on se, että koska työntekijät ovat varsin korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, heillä on halu suojella omaa ammatillista itsenäisyyttään ja halua siksi vältellä liian voimakasta sitoutumista organisaatioon. Tämä merkitsee sitä, että asiantuntijavaltaisessa organisaatiossa tai yrityksessä yhteisten tavoitteiden ja suunnan tavoittaminen on vaikeata. (Järvinen 2000, 38–39.)

Vaikein tilanne on silloin, kun asiantuntijaorganisaatio on julkisen sektorin laitos, kuten kirkko ja seurakunnat, jolla ei ole pakonomaista testaamista olemassaolosta päivittäisillä markkinoilla. Kirkon ja seurakunnan toiminta on kumminkin monelle ihmiselle hyvin tärkeä ja erityisesti ihmisille, jotka kuuluvat heikompiin meidän yhteiskunnassamme. Kun organisaation rahoitus tulee julkisista varoista, ja ainakin osittain riippumatta työyhteisön omakohtaisesta toiminnasta, organisaation perustehtävän tunnistamisen ja määrittämisen pohja katoaa helposti pois. Silloin nimenomaan, kun työyhteisön työnuhruuksilla ei ole selvää yhteyttä työpaikan tulevaisuuteen ja menestykseen, ei ole välttämättä erityistä tarvetta ajatella sitä, mitä työpaikalla tehdään ja ovatko työtehtävät lainkaan organisaation perustehtäviin kuuluvia. (Järvinen 2000, 39.)

Monesti näissä tilanteissa eri työryhmillä ja yksilöillä on halu tehdä niitä tehtäviä, jotka heistä itsestään tuntuvat tärkeiltä, mielenkiintoisilta tai mukavilta. Työyhteisön toiminta voi siis alkaa ohjautua mieluummin työyhteisön ja sen yksilöiden omista lähtökohdista ja mielikuvista kuin sen ydintehtävästä käsin. Perustehtävän näkeminen muodostaa isoja hankaluuksia varsinkin, kun on kyseessä organisaatio, jossa työskentelee satoja tai tuhansia työntekijöitä. Tällaiset organisaatiot on organisoitava uudelleen pienempiin yksiköihin, tiimeihin tai osastoihin, jotka erikoistumalla on tarkoitettu hoitamaan tiettyä osaa organisaation koko perustehtävästä. (Järvinen 2000, 39.)

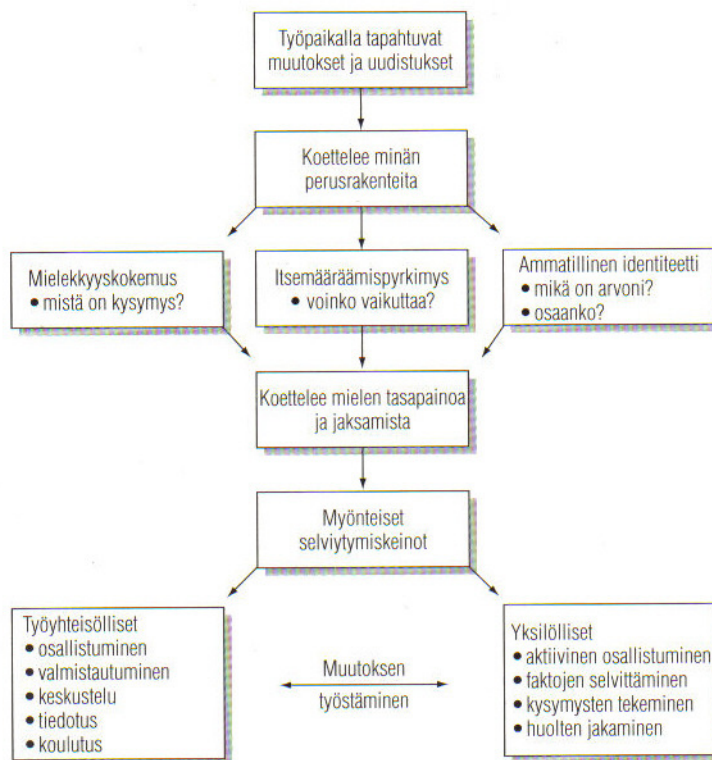
13.4 Muutoksen ja kehittymisen lainalaisuudet

Vaikuttaa siltä, että useat työyhteisön kehittämishankkeet kohtaavat vaikeuksia tai keskeytyvät johtuen siitä, että organisaation johdolla tai esimiehillä puuttuu tieto ja ymmärrys muutoksen ja kehityksen yleisinhimillisistä lainalaisuuksista. Johto olettaa useasti, että suuremmatkin muutokset ja uudistukset ovat ainoastaan suurin piirtein informaatioluonteisia asioita. Sen jälkeen, kun on kerrottu henkilöstölle tapahtuvasta muutoksesta, asia katsotaan hoidetuksi ja oletetaan, että ihmiset alkavat toimia työyhteisössä johdon vaatimalla uudella tavalla. Siitä seuraa se, että jos muutokset eivät toteudu odotuksien mukaan ja odotetulla nopeudella, kehityshankkeet jäävätkin kesken. Lopputuloksena voikin olla seurauksena työyhteisön sekoittaminen eikä sen eteenpäin vieminen. (Järvinen 2000, 52–53.)

Suunnitteluprosessin alkaessa tulisi organisaation johdon ottaa huomioon se, että ihmiset käsittävät muutoksen hyvin ristiriitaisena ilmiönä. Ihmiset haluavat muutoksia, mutta toisaalta he haluavat, että asiat pysyvät muuttumattomana esim. turvallisuudentunteen, epävarmuuden sietämättömyyden ja rutiineihin tottumuksien takia. Mistä sitten muutosvastarinnasta on perimmiltään kysymys? (Järvinen 2000, 53–54.)

Muutostilanteet työpaikalla ovat sen takia hankalia työyhteisön jäsenille, että niiden vaikutukset järkyttävät enemmän tai vähemmän itse yksilön minän perusrakenteita, jotka ovat ihmisen tasapainolle ja hyvinvoinnille perustana. Muutokset koettelevat alustavasti ihmisen mielekkyyskokemusta, joka toimii toimintaperiaatteena keskeisesti ohjaavana yksilön toiminnassa. Aikuinen ihminen, joka luonnollisesti haluaa käsittää eri asioiden merkityksen ja tarkoituksen voidakseen järjestelmällisesti ymmärtää, mistä milloinkin on kyse. Jos ihminen menettää työnsä tai jopa elämisen mielekkyyden, on usein myös hänen mielenterveytensäkin menettämisen vaarassa. (Järvinen 2000, 55.)

Sen seurauksena voi ilmetä toivottomuutta, masennusta, ahdistusta ja tarkoituksettomuutta, ja se voi pahimmassa tapauksessa johtaa työkyvyn ja myös elämänhalun menetykseen. Ihmisissä herää kysymyksiä kuten, mihin uudistus- tai kehittämishankkeilla johto pyrkii? Miksei vaan voida jatkaa entiseen malliin? Kuka voi taata, että uudistuksesta tai muutoksesta on todellista hyötyä ja että se onnistuu? Kenen intressit ovat muutoksen takana? Onko johdon perustelujen ja tavoitteiden takana joitain piileviä asioita, joita ei ole julkisesti kerrottu? (Järvinen 2000, 55.)



Kuvio 5. Muutokset yksilön näkökulmasta.

Kaikki uudistus- ja kehittämishankkeet tulisi valmistella ja toteuttaa sillä tavalla, että niiden yhteydessä kunnioitetaan ja huomioidaan riittävästi yksilön itsemääräämispyrkimystä. Tämä toteutetaan käytännössä niin, että ennen muutoksen toteuttamista järjestetään ideointi- ja luonnosteluvaihe, jolloin ihmiset, joita muutos koskee, pääsevät mukaan miettimään ja suunnittelemaan toteuttamistapoja muutokselle. Tällä tavalla ainoastaan voidaan varmistua siitä, että muutosta ei nähdä työyhteisön suunnalta alistavana ja heidän itsenäisyyttä loukkaavana. Yksilölle on tärkeää siis mielekkyykokemuksen lisäksi saada olla mukana ja vaikuttaa muutoksen sisältöön sen toteuttamisessa. (Järvinen 2000, 59.)

Muutosten hyvänä puolena on se, että ne avaavat työyhteisöille ja siihen kuuluville jäsenille kehittymisen, oppimisen ja uudistuksen mahdollisuuksia ja niitä tulisi osata hyödyntää ja käyttää. Vaarana muutoksissa on kuitenkin se, että työyhteisön toimivuus laskee, kehitys alkaakin mennä huonompaan suuntaan tai siitä voi jopa ilmentyä vakavia kriisejä koko organisaatiossa. Muutosten johtaminen vaatiikin yksilön ja työyhteisön käyttäytymisen lainalaisuuksien ymmärtämistä. Sen seurauksena on, että

kehittämishankkeita ja muutoksia tulee suunnitella ja myös toteuttaa aina niiden kanssa, joita muutos koskee. Muutoksen läpiviennissä on keskeistä, että niiden kohteena olevat kokevat, että heidän mielipiteitään ja työkokemustaan arvostetaan ja myös käytetään hyväksi kehitystoimenpiteitten suunnittelussa. Uudistuksen tai kehittämisen ei ole siis lähdettävä tyhjästä, esim. johdon tai konsultin hienoista teorioista, vaan sen on lähdettävä työyhteisön osaamisesta ja asiantuntemuksesta, jota on kertynyt työyhteisöön vuosien ajan. Muutoksessa ja uudistuksissa tulisi keskustella henkilöstön kanssa seuraavista kysymyksistä:

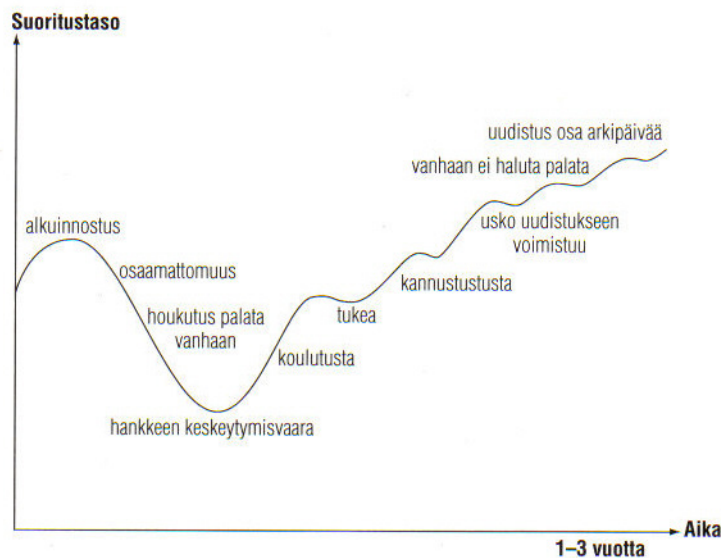
- Mitä huolia ja pelkoja tai ongelmia kaavailtu muutos herättää?
- Mitä myönteisiä mahdollisuuksia muutoksessa piilee?
- Miten muutokset toteutetaan niin, että mahdollisuudet toteutuvat eivätkä huolenaiheet ja pelot?

(Järvinen 2000, 61–65.)

Kun edellä esitetyt kysymykset pohditaan yhdessä henkilöstön kanssa, niin samalla tulee huolehdittua siitä, että huomioon otetaan ihmisten käyttäytymistä ohjaava itsemääräämisperiaate. Keskustellessa näistä muutoksen kannalta kriittisistä seikoista työpaikalla yhdessä ja avoimesti, työyhteisön jäsenille syntyy tunne siitä, että heitä todellakin kuunnellaan ja että he voivat tosissaan vaikuttaa työpaikan tehtyihin uudistuksiin. Ihminen sitoutuukin helpommin uudistuksiin ja muutoksiin tällaisen keskustelun avulla ja he myös motivoituvat voimakkaammin työskentelemään sen läpiviemiseksi. Muutoksen johtamiseen liittyy myös yksi tärkeä asia, joka monesti unohdetaan. Se on nimittäin se, että toteuttaakseen muutos- ja kehittämishankkeet, vaaditaan henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen yli myös johdon selvää asettamista vaatimusten ja tavoitteiden suhteen. (Järvinen 2000, 65.)

Pian sen jälkeen, kun alkuinnostus on laantunut muutoksen toteuttamisessa, seuraa monesti ensimmäinen notkahdus (katso kuvio 6. alempana). Se johtuu siitä, että normaalisti aina alkuun ihan uudella tavalla toimiminen on vaikeampaa kuin vanhalla ja sen seurauksena työyhteisön oppimiskyky ja epävarmuuden sietäminen ajautuu koetukselle. Syntyykin houkutus työyhteisössä jättää uusiutumistyö kesken ja palata vanhoihin tuttuihin, hyväksi koettuihin toimintatapoihin. Tämä notkahduksen pohja kuvaa joissakin organisaatioissa ja yrityksissä kriittistä kohtaa, jolloin on vaarana, että koko kehittämishanke haudataan. Samassa kohdassa joutuu myös koetukselle

organisaation johto ja esimiesten pätevyisyys ja sitoutuminen muutokselle. Jotta muutos saadaan läpivietyä, se vaatii johdolta uudistustyön jatkamista, vaikeuksista huolimatta. On tärkeätä, että johtavat henkilöt tuntevat kehittämisprosessien yleisen kulun. Kehittämisprosessit kuten monet muutkaan asiat, eivät etene suoraviivaisesti, vaan aaltomaisesti nousu- ja laskuvaiheiden kautta. (Järvinen 2000, 66–65.)



Kuvio 6. Kehittämisprosessin yleinen kulku.

14 JATKUVA KEHITTÄMINEN

14.1 Uudistuvaan ja oppivaan organisaatioon siirtyminen

lääkäimmissä yrityksissä ja niiden organisaatioissa muistetaan aika, jolloin jokainen työntekijä huolehti ainoastaan omasta ”tontistaan” ja tekemisistään. Silloin ei katsottu työntekijällä olevan vastuuta kokonaistoiminnasta, asiakaspalvelusta eikä myöskään työn kehittämisestä sen enempää. Se oli ennen esimiehen tehtävä jakaa ja hoitaa työt niin, että kokonaisuus toimi. Nykyään on tällaisen pirstoutuneen toimintamallin tilalle kehitetty tiimityö, jonka perusidea on se, että työntekijöillä ja työyhteisöllä on paras asiantuntemus siitä, mitä missäkin tilanteessa tehdään, järkevillä toimintatavoilla. Tällainen moderni työskulttuuri, joka on murtautunut ohjesääntöorganisaation

raamit, edellyttää hyvin joustavaa ja keskustelevaa toimintatapaa organisaatiossa. (Järvinen 2000, 69–70.)

Tavoitteena jokaisessa organisaatiossa tulisi olla sellaisen yritys- tai organisaatiokulttuurin luominen, jossa työn ja toiminnan kriittinen huomionottaminen ja keskustelu, ei pitäisi olla yksinomaan mikään oikeus, vaan jokaisen velvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjesääntökulttuurille tavanomainen herranpelko tulisi poistaa jokaisessa nykypäivän organisaatiossa. (Järvinen 2000, 71.)

14.2 Ilmapiirikartoitukset

Työyhteisön kehittämiseen löytyy monia eri vaihtoehtoja, ja tarjolla on kirjava joukko lähestymistapoja ja menetelmiä. Ongelmana on monesti kuitenkin se, että organisaatioilla ei ole tietoa näistä erilaisista kehittämismenetelmistä, eikä siitä, mikä menetelmä soveltuu juuri heidän kohtaamaansa ongelmaan työpaikalla. Työpaikalla työnnetään ”ongelmalukkoon” jatkuvasti väärää avainta, ja tämän takia työpaikalla olevat ongelmat eivät avaudu. Voi käydä myös niin, että ”ongelmalukko” jumittuu niin pahasti, että koko vekotin on revittävä paikaltaan ja kehittämishanke on aloitettava alusta uudestaan. Kehittämismenetelmillä on hyvät ongelmanratkaisumahdollisuudet, mutta organisaation johdolla ja työyhteisöllä on hyvä tuntee myös eri menetelmien rajoitukset pystyäkseen valikoimaan heille sopivan menetelmän. (Järvinen 2000, 96.)

14.3 Hallinnollisena tiedonkeruu välineenä, ilmapiirikartoitus

Organisaatioissa käytetään nykyisin hyvin paljon ilmapiirikartoitusta kehittämismenetelmänä. Joissain työpaikoilla ilmapiirikartoituksia tehdään vuosittain, ja ne käsittelevät koko henkilöstöön kohdistuvan ilmapiirikyselyn. Hämmästyttävää onkin se, miten suosittuja tällaiset kyselyt ovat huomioon ottaen niiden vaativan työmäärän ja toteuttamiseen liittyvät ongelmat ja vaikeudet. Silloin, kun jossain organisaatiossa suunnitellaan kehittämistoimen aloittamista, yleensä ensimmäinen vaihe on ilmapiirikartoituksen teettäminen työyhteisössä. (Järvinen 2000, 96–97.)

14.4 Ilmapiirikartoitus, kuumemittarina vai lääkkeenä?

Työpaikoilla ja niiden organisaatioissa ei usein tiedetä sitä, että ilmapiirikartoituksen voi tehdä useista lähtökohdista ja monella eri tavalla. Useat henkilöstöltään suuret organisaatiot soveltavat henkilöstölle suunnattuja kyselyjä enimmäkseen tiedon keruun ja seurannan välineenä. Näillä pyritään saamaan aika ajoin informaatiota henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista suhteessa organisaatioon ja työyhteisöön. (Järvinen 2000, 98–100.)

Ilmapiirikartoituksella ei välttämättä aina saada mitään hyötyä aikaan, jos esim. kysymykset eivät osu kyseisen työyhteisön työn kannalta keskeisiin asioihin tai jos ne asetetaan liian yleiselle tasolle. Siitä voi jopa syntyä kyllästymistä kysymysten vastauksiin, esim. esimies- ja henkilöstötasolla. Henkilöstöllä voi myös herätä toive siitä, että kartoituksen jälkeen jatkuisivat kehittämistoimenpiteet, vaikka johdolla ei olisi aikomustakaan sellaisen aloittamiseen. Tästä seuraa suuri pettymys henkilöstön keskuudessa. Onkin hyvä miettiä, että kannattaako ilmapiirikartoitusta tehdä laisinkaan, jos sen yhteyteen ei liity todellista pyrkimystä aikaansaada muutoksia siinä kirjatuisissa epäkohdissa ja ongelmissa. (Järvinen 2000, 99–101.)

14.5 Oikeat olosuhteet ilmapiirikartoitukselle

Ilmapiirikartoitukselle on oltava oikeat olosuhteet organisaatiossa ja työyhteisössä eri tilanteissa. Jos kyseessä on vain informaation kerääminen organisaatioon ja minkäänlaisia kehittämistoimenpiteitä ei ole aikomusta tehdä, niin siitä on ilmoitettava henkilöstölle. Nämä pääasiallisesti toiminnan seurantaan kohdistuvat kyselyt sopivat parhaiten organisaatioihin, joissa asiat ovat suuremmilta osin kunnossa. Jos sen sijaan työyhteisössä on vakavia ongelmia tai muita ristiriitoja, kysely voi pahimmissa tapauksissa toimia kuin suolana haavoihin ja se voi nostaa pintaan työyhteisön sisäiset jännitteet ja repiä auki jo umpeutumassa olevat arvet. Kyselyitä ei myöskään tulisi toistaa liian usein, erityisesti ei ainakaan silloin, kun henkilöstö ei koe niillä olevan mitään kytkentää omaan työhön. (Järvinen 2000, 101–102.)

14.6 Ilmapiirikartoitus kehittämisen välineenä

Kun halutaan ilmapiirikyselyllä käynnistää uudistuksia ja parannuksia tuottava kehittämisprosessi, seuraavat keskeiset näkökohdat tulisi ottaa huomioon:

1. Ajoitus

Ilmapiirikartoitus voi olla hyödytön, jos työpaikalla on käynnissä suuria muutoksia tai eletään muuten epävarmaa aikaa. Silloin kun on tiedossa esim. henkilöstön lomautuksia irtisanomisia tai fuusioita, ei ole sopiva aika työyhteisön pitkäjänteiselle kehittämiselle. Työyhteisön on tällaisissa olosuhteissa vaikeaa tai jopa mahdotonta keskittyä oman työtoiminnan kehittämiseksi ennen, kuin tilanne selkeytyy tai normalisoituu organisaatiossa. (Järvinen 2000, 102–103.)

2. Tiedonkeruu

Henkilöstökyselyä suunnitellessa on tärkeitä, mitä kysytään ja miten kysytään. Kysymyksiä, joihin johto haluaa vastauksia, liittyvät yleensä seuraavanlaisiin asioihin:

- tiedon kulkuun
- johtamiseen ja esimiestyöhön
- yhteistyöhön
- töiden järjestelyyn
- ilmapiiriin
- jaksamiseen (Järvinen 2000, 103–104.)

Edellä esitetyt kysymysalueet ovat luonteeltaan hyvin laajoja ja vaativatkin sen takia rajoituksia ja tarkennuksia niitä suunniteltaessa. Sen jälkeen, kun kysymykset on saatu valittua ja rajattua, pitää tehdä päätös siitä, mitä valituista seikoista halutaan saada tietää. On tärkeitä selvittää seuraavat asiat:

- tyytyväisyys johonkin seikkaan, esim. siihen, että työntekijät ovat tyytyväisiä organisaation tiedonkulkuun vaikka asteikolla ”olen erittäin tyytyväinen – tyytymätön”.
- kokemuksia työpaikan toimintaan kytketyistä ongelmista, puitteista ja epäkohdista esim. kysymällä, mitä ongelmia on tiedonkulussa

- ideoita ja ratkaisumadollisuuksia toiminnan kehittämiseksi voidaan kysyä esim., millä tavalla tiedonkulkua voisi kehittää (Järvinen 2000, 104–105.)

On kuitenkin muistettava, että työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittareiden soveltamiseen liittyy silti paljon ongelmia, jotka on tärkeä tiedostaa. Esim. ilmapiiritulosten mutkaton tulkinta on hyvin arveluttavaa. Toisin sanoen vastausten pohtiminen on tärkeätä, jos jokin työyhteisö saa huonot pisteet johtamisen osalta. On tärkeätä noteerata, että se voi johtua monesta eri syystä jne. (Järvinen 2000, 106.)

3. Tiedon käsittely ja palautus

Kaikenlaisissa henkilöstökyselyissä, kuten ilmapiirikartoituksissa, henkilöstö haluaa täsmällisesti tietää, ketkä tai kuka tulevat käsittelemään vastauslomakkeita ja millä tavalla. Vastaaminen toteutetaan monesti nimettömänä, jotta kyselyyn vastaava henkilö voisi kertoa arkaluonteistakin asioista, joita nimellisenä ei mielellään kerro. Lähtökohtana on näin ollen se, että kartoituksen tietoja hoidetaan luottamuksellisesti, niin vastaajien ei tarvitse pelätä, että he joutuvat henkilökohtaisesti vastuuseen esittämistään vastauksista, työtovereilleen, esimiehille ja johdolle. (Järvinen 2000, 117.)

15 TYÖYHTEISÖSELVITYS

Työyhteisöselvitystä voidaan käyttää organisaation ja työyhteisön kehittämismenetelmänä, mutta sen olemassaoloa ja käyttötarkoitusta ei usein silti organisaatioissa tiedosteta tai tulla ajatelleeksi. Tällä kehitysmenetelmällä saadaan syvälinen ja monipuolinen kuva jonkun työyhteisön tilanteesta, ongelmista tai kehittämistarpeista. Monesti organisaatioissa käytetään ilmapiirikartoitusta, vaikka olisi viisaampaa sen sijaan tehdä perusteellisempi työyhteisöselvitys. Työyhteisöselvityksellä voi lähteä liikkeelle työyhteisön eri ongelmista tai uudistustarpeista ja sillä voidaan myös kehittää työyhteisön toimintaedellytyksiä. (Järvinen 2000, 125.)

15.1 Ongelmaselvitys

Työyhteisössä esille tulleet erilaiset epäselvyydet, erimielisyydet, ristiriidat ja ongelmat ovat kuitenkin aivan normaaleja ja osa kaikkien työyhteisöjen jokapäiväistä elämää. Työyhteisön sisäiset, toimivuuteen liittyvät ongelmat ja hankaluudet ovat nykyisin yleistyneet ja tulevat yleistymään tulevaisuudessa vielä enemmänkin. Selittävä tekijä tähän ilmiöön on kovat muutos-, tehokkuus-, kilpailu-, aika- ja yhteistyöpaineet, mitkä ovat nykyisessä työelämässä tavallisia. Sellaisille ongelmatilanteille, jossa työyhteisöselvitys on paikallaan, ovat seuraavat asiat tunnusomaisia:

1. Organisaation tietyissä yksiköissä, osastossa tai tiimissä ilmenee jatkuvia yhteistyöongelmia, jotka eivät millään ala asettua. Tieto näistä ongelmista on jo tullut tietoon yhteisön ulkopuolelle, jonka takia yrityksessä/organisaatiossa ja sen johdossa tiedetään laajemminkin tämän kyseisen yhteisön sisäisistä vaikeuksista.
2. Työyhteisö on joutumassa tai on jo joutunut varsinaiseen ongelmakierteeseen, mille on tavanomaista ongelmien henkilöityminen ja ilmapiirin tulehtuminen työyhteisössä. Työyhteisön sisällä on muodostunut ryhmittymiä, jotka käyvät ”asemasotaa” ja etsivät tukijoukkoja muualta organisaation sisältä.
3. Työyhteisön sisällä on jo useaan kertaan yritetty neuvottelemalla ratkaista tämän yhteisön ongelmia. Esimieskin on jo ehtinyt puuttua vallitsevaan tilanteeseen, kuin myös muutamat linjaesimiehet, henkilöstöhallinnon edustajat tai työterveyshuollon asiantuntijat.
4. Tilanne alkaa jo muistuttaa tulivuorta työyhteisössä. Voi olla välillä pitempiäkin rauhallisia jaksoja, mikä antaa väärennetyn kuvan siitä, että päältä päin näyttää siltä, kuin kyseessä olisi aivan normaali ja hyvin toimiva työyhteisö. Kuitenkin jokin mitättömältä tuntuva asia voi laukaista pinnan alla kiehuvan jännitteen, mistä seuraa työyhteisössä epäsovivilta vaikuttavia tunnepurkauksia ja yhteenottoja.

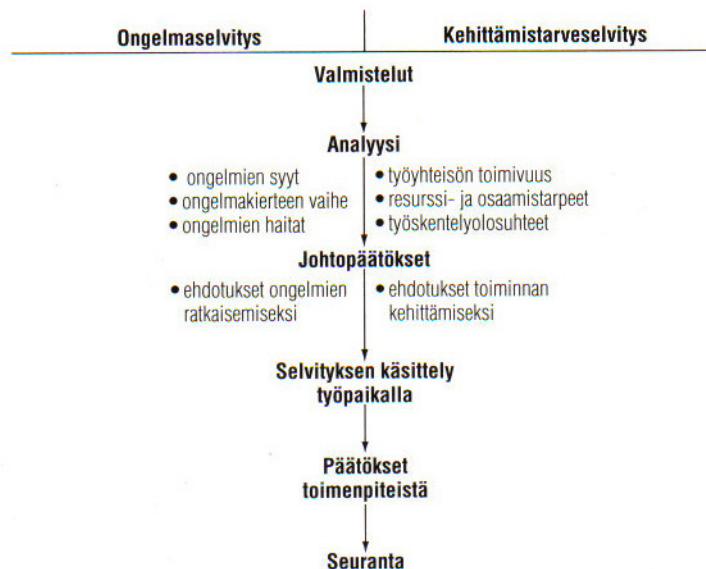
5. Esimies työyhteisössä kokee, että hänellä on katoamassa ote johtamastaan henkilökunnasta. Myös hänen oma esimiehensä saattaa kokea tilanteen työpaikalla erittäin rasittavana ja tuntee itsensä enemmän tai vähemmän avuttomaksi tilanteeseen vaikuttamisen suhteen. Esimiehet ja johto eivät siis enää kokonaan tajua, mistä ongelmissa on kyse ja mitä niitten ratkaisemiseksi pitäisi jatkossa tehdä. (Järvinen 2000, 126–127.)

15.2 Kehittämistarveselvitys

Kehittämistarveselvitys on erilainen kuin ongelmaselvitys siltä osin, että sen tekemisen pohjana eivät ole ensisijaisesti työpaikalla pitkään vallinneet ongelmat ja ristiriidat. Kehittämiselvityksellä nähdäänkin sen sijaan tärkeäksi, että panostetaan henkilöstöön, työyhteisöön tai tiimien toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen. Kehittämistarveselvitykseen syynä voi olla esim. se, että yrityksen henkilöstö ja koko sen toiminta on rajusti kasvanut tai organisaatiossa on tehty isoja muutoksia hiljattain ja johto haluaa saada tarkemman näkökulman siitä, millaiseksi henkilökunta näkee ja kokee muuttuneet olosuhteet ja minkä näköisiä kehitys-, koulutus- tai uudistustarpeita on tullut esille. (Järvinen 2000, 135.)

15.3 Työyhteisöselvityksen läpivieminen käytännössä

Ongelmaselvitys ja kehitystarveselvitys ovat hyvin samanlaisia toteuttamistavoiltaan (katso kuvio 9 alempana). Suurin ero niissä on, että ongelmaselvitys toteutetaan yleensä jännittyneessä ja konfliktiarassa ilmapiirissä, kun taas kehitystarveselvitys otetaan käyttöön kun työyhteisössä on myönteisempi ilmapiiri. Tästä seuraa se, että ongelmaselvityksen toteuttaminen on paljon hankalampi, kuin kehitystarveselvityksen ja se vaatii paljon runsaammin suunnittelua ja valmistelutyötä. (Järvinen 2000, 139.)



Kuvio 9. Työyhteisöselvitys.

Lähtökohtana voi olla joko työyhteisön hankalien ristiriitojen ratkominen tai toivo siitä, että muuten vaan voisi kehittää työyhteisöä entisestään. Kummassakin tapauksessa yritys tai organisaatio voi joko itse tehdä työyhteisöselvityksen tai tilata sen joltain asiantuntijalta tai konsultilta. Varmistaakseen sen, että selvitys saadaan mahdollisimman objektiivisesti ja luotettavasti tehtyä, niin on parempi tilata selvitys joltain ulkopuoliselta asiantuntijalta. (Järvinen 2000, 139–140.)

16 YHTEENVETO

Tutkimustuloksista selvisi, että alueellistaminen ei onnistunut Rauman seurakunnassa tyydyttävällä tavalla. Siitä jouduttiin siis luopumaan vuoden 2008 - 2009 vuoden vaihteessa, vaikka seurakunnan haastatelluista työntekijöistä suurin osa olisi halunnut jatkaa ja kehittää aluetyötoimintaa. Herää kysymys, oliko alueellistamiseen alkaessa suunniteltu tarpeeksi hyvin, miten se toteutetaan ja saadaan toimimaan. Oliko johdon ja työyhteisön puolelta tarpeeksi motivaatiota ja sitoutumista aluetyön onnistumiseksi? Selvää pitkäaikaista kitkaa ilmeni myös Rauman seurakunnan työyhteisön ja johdon välillä, ja tuli sellainen tunne, että yhteisiä tavoitteita ei juuri ole johdon ja muun työyhteisön välillä tällä hetkellä. Rauman seurakunnan organisaatiossa ei tunnu ole-

van todellisia toimintalinjauksia, miten työtä viedään eteenpäin tulevaisuudessa ja työntekijät yrittävät parhaansa mukaan tehdä, minkä pystyvät ilman mitään selvää johtoa ja toimintalinjaa. Se on johtanut siihen, että useat työntekijät eivät näe mitään tulevaisuutta Rauman seurakunnassa, ja osa on jo lopettanut työnsä siellä sekä osa harkitsee työpaikan vaihtoa.

Millä tavalla sitten Rauman seurakunnan organisaatiossa pitäisi edetä, kehittääkseen työyhteisöään? Onko nyt sopiva tilanne ilmapiirikartoitukselle vai pitäisikö aloittaa suurempi työyhteisöselvitys? Mitä haasteita on todellakin edessä johdolla ja työntekijöillä toteuttaakseen onnistuneen kehittämisen työyhteisössä?

Rauman seurakunnan ollessa uudelleen, kuten vuoden 1993 alussa, toimintamuodon muutoksen turbulenssissa, ei ehkä tällä hetkellä kannattaisi ainoastaan turvautua ilmapiirikartoitukseen, kuten tuli esille aikaisemmassa osiossa. Voi olla, että siitä ei olisi mitään suurempaa hyötyä, jos aikomuksena ei olisi sen jälkeen tehdä mitään kehittämistoimenpiteitä. Kyllähän jo täälläkin tutkimuksella ja seurantaraportilla tuli osa työyhteisön ilmapiirin laadusta esiin haastatteluissa. Nyt voisi olla paikallaan ulkopuolisen asiantuntijan, kuten jonkun konsultin, tekemä kartoitus siitä, mitä kuuluisi tehdä työyhteisön kehittämiseksi. Konsultin tulisi teettää ensin ongelmaselvitys Rauman seurakunnassa ja sen jälkeen päättää, millainen työyhteisön kehittämismenetelmä olisi sopiva organisaatiolle.

Ongelmaselvitys etenee niin, että ensin valmistellaan ongelmaselvitystä, sen jälkeen analysoidaan ongelman syyt, tutkitaan missä vaiheessa ongelmakierre on ja havainnollistetaan ongelmien haitat organisaatiossa ja työyhteisössä. Tämän jälkeen konsultti esittelee johtopäätökset analyysistä ja tuo esiin ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Sen jälkeen seuraa selvityksen käsittely itse työpaikalla. Viimeiseksi tehdään päätökset toimenpiteistä, joilla pyritään ratkaisemaan ongelmat organisaatiossa. Viimeinen ja todella tärkeä asia on se, että muistetaan aika-ajoin seurata, miten ongelmat on saatu ratkaistua ja onko esimerkiksi ilmennyt uusia ongelmia vanhojen ongelmien ratkottaessa.

Nyt pitäisi Rauman seurakunnan johdon tarkasti harkita, onko parempi odottaa jonkin aikaa ja toivoa, että asiat asettuvat paikoilleen työyhteisössä, kun uusi toiminta-

muoto on ollut käytännössä pidemmän aikaa ja sen muutosvastarinta on laantunut. Vai pitäisikö heti ottaa konsulttiin yhteyttä ja teettää ongelmaselvitys? Tuntuu kumminkin siltä, että seurakunnan organisaatiossa on jo pitkään ollut ongelmia, varsinkin johdon ja muun työyhteisön välillä, ja kannattaisi syvästi harkita ongelmaselvityksen aloittamista jo aika pian lähitulevaisuudessa.

Olisi myös hyvä tarkastella, miten muissa seurakunnissa Suomessa on ratkaistu ja päästy yli eri ongelmatilanteista työyhteisöissä. Tärkeintä on se, että johto ja muu Rauman seurakunnan työyhteisö alkavat tehdä rakentavaa yhteistyötä savuttaakseen halutun ja paremman ilmapiirin ja työskentelyolosuhteet työpaikalla. Tämä vaatii vahvaa sitoutumista ja motivaatiota niin johdon kuin muunkin työyhteisön osalta.

LÄHTEET

Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Lämsä, A. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sattilainen, Seppo 2000. Seurakunta murroksessa, Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla. Rauma.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuurin –selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

LIITE. 1

Kysymykset olivat seuraavat:

1. Minkä takia sinun mielestäsi Rauman seurakuntaa haluttiin alueellistaa, mikä oli alueellistamisen tavoite ja tarkoitus?
2. Mitä hyviä puolia alueellistaminen toi sinun työhösi?
3. Mitä huonoja puolia alueellistaminen toi sinun työhösi?
4. Mitkä asiat olivat ratkaisevia sinun mielestäsi, että aluetyötoiminta lakkautettiin?
5. Millaiseksi koet nykyisen toimintamallin Rauman seurakunnassa?

Vastaukset olivat seuraavat:

1. Minkä takia sinun mielestäsi Rauman seurakuntaa haluttiin alueellistaa, mikä oli alueellistamisen tavoite ja tarkoitus?

Henkilö 1: ”Kokonaiskirkon pitkäntähtäimen suunnittelussa puhuttiin ruohonjuurita-son kirkosta. Sen mukaan kirkon piti olla lähellä ihmisten asuin- ja elinympäristöä. Siksi Raumallakin rakennettiin eri puolille seurakuntaa uusia toimipisteitä ja aluetyö avulla pyrittiin saamaan toimintaa, joka lähti lähellä asuvien ihmisten tarpeista. Aluetyön avulla haluttiin aktivoita maallikoita työn suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöiden toivottiin myös tulevan tutuksi, kun he työskentelivät pienellä, rajatulla alueella.”

Henkilö 2: ”Saada kasvot seurakuntalaisille ja seurakunnalle eli saada sillä alueella liikkuvat työntekijät tunnettaviksi, samoin asukkaat työntekijöille. Tarkoitus oli saada kunkin alueen asukkaat keskenään tunteviksi ja toimiviksi. (Lähiseurakunta) ja tunnettavuuden kautta viestit ja toiminta helpommaksi. Haluttiin myös aikaansaada kul- lakin alueella asukkaiden oma kirkko (toimipiste).”

Henkilö 3: ”Kirkko olisi lähellä seurakuntalaisia, työntekijät tulisivat tutuiksi ja alueneuvosto olisi maallikkovoittainen, sillä maallikot haluttiin mukaan.”

Henkilö 4: ”Säästäminen. Kirkko voisi tulla lähemmäksi ihmistä (pienemmät seura- kunnat ja toimintamuodot). Maallikoilla olisi enemmän vaikuttamis- ja toimintamah- dollisuuksia, työntekijät ja maallikot työskentelisivät yhdessä ja muodostuisivat eri alueitten spesialiteetti”

Henkilö 5: ”Pienempiä yksiköitä, slogan; haluttiin seurakunnalle kasvot, helpompi ihmisillä oppia tuntemaan työntekijät”

Henkilö 6: ”Seurakunta tulisi lähemmäksi ihmistä, eri työmuotojen välille enemmän yhteistyötä ja tarjonnan monipuolistaminen”

Henkilö 7: ”Haluttiin tulla lähemmäksi seurakunnan jäseniä ja jalkautua. Työntekijät tulisivat alueen ihmisille tutuiksi, aluetyöporukan tiimityöskentely, pyrittiin muuttamaan ahtaita toimenkuvia”

Henkilö 8: ”Motiiviksi sanottiin, että tarkoitus oli päästä pienemmissä ympyröissä lähemmäksi seurakuntalaisia, piilotarkoituksena oli ajaa määrärahoja alemmaksi”

Henkilö 9: ”Seurakuntatyölle haluttiin kasvot. Jalkautuminen. Haluttiin saada aikaan taloudellista säästämistä. Uudella toimintatavalla haluttiin seurakuntatyölle nostetta. Haluttiin saada mukaan enemmän ihmisiä. Byrokratian vähentäminen.”

Henkilö 10: ”Yksi syy oli se, että haluttiin saada alueellinen kontakti, jalkautua ihmisten pariin. Pyrittiin saamaan toimintaa taloudellisesti helpommaksi. Pyrittiin myös säästöön, pienemmissä yksiköissä kaikki olisi tarkempaa talouden hoitamisesa. Samalla haluttiin taloudenhoito vastuullisemmaksi, koskien esim. budjetointia. Haluttiin lähestyä seurakuntalaista. Pyrittiin saamaan ”me henkeä” ja yhdessä puhallettaisiin yhteen hiilleen.”

2. Mitä hyviä puolia alueellistaminen toi sinun työhösi?

Henkilö 1: *Koin aluetyön juuri sellaisena, kuin sitä edellisessä osiossa (ensimmäisen kysymyksen vastauksessa) kuvasin. Oli mukava toimia rajatulla alueella. Ihmiset, koulut, opettajat, oppilaat, perhekerholaiset, diakoniapiiriläiset jne. tulivat tutuiksi. Virkamatkat olivat lyhyempiä, niihin ei kulunut aikaa. Sain myös suunnitella itse työn suuntaviivoja. Oli myös mukavaa tehdä yhteistyössä lastenohjaajien, diakoniatyöntekijän, nuorisotyöntekijän ja vahtimestarin kanssa erilaisia tempauksia.”*

Henkilö 2: ”Kysyville seurakuntalaisille voi osoittaa heti oikean työntekijän. Kukin alue voi toimia omalla tavalla ja profiloitua omaan tyyppisekseen, mikä tapahtuikin”

Henkilö 3: ”Oli paljon toimintaa ja tapahtumia, aluetiimi oli innostunut ja ideoitiin yhdessä tapahtumia, yhteisö on voimaa”

Henkilö 4: ”Tutustuin maallikkoihin paremmin, työtä tehtiin enemmän ruohojuuritasolla, tavoitin enemmän ja paremmin tavallisia seurakuntalaisia, työtä tehtiin yhdessä eri seurakunnan työmuotojen kesken”

Henkilö 5: ”Nuorisotyö selkeytyi ja vahvistui koulutyötä. Nuorisotyönohjaajat hoitivat yhteydenpidot omalla alueella koulujen kanssa, yhteistyö vahvistui. Olivat säännölliset päivänavaukset, selkeytti kerhotyötä, koska alueen nuorisotyöntekijät vastasivat

omaan alueen kerhoista, aktivoi seurakuntalaisia, alueneuvostot toimivat aktiivisesti”

Henkilö 6: ”On omalla alueella tuttu ihmisten keskuudessa ja yhteistahojen kesken esim. koulujen jne. Oma toimenkuva laajeni, yhteistyötä eri työmuotojen välillä, sai monialaisen tiimin ja osaamista oli enemmän, kun oli eri alan osajia. Jokaiselle muodostui myös oma selkeä alue ja työ oli niin laaja-alaista, ettei ehtinyt kyllästyä siihen.”

Henkilö 7: ”Jos osuu kohdalleen, niin alueellistaminen on hyvä asia. Esim. Kaaron alueella. Pienillä alueilla saatiin maallikot mukaan, toimi hyvin. Oma aluetiimi oli mukava, tehtäväalue toimi, ihmisten kannalta toimiva, tunsivat papin, ihmiset tulivat lähemmäksi, tupa oli täynnä esim. jouluna, naistenpäivänä (isoimmassa tapahtumisessa)”

Henkilö 8: ”Minun työhöni (.....) ei mitään hyvää”

Henkilö 9: ”Jalkautuminen onnistui. Työntekijät menivät alueille ja toimi lähellä ihmisten parissa. Alussa ilmapiiri muodostui aika mukavaksi, koska oltiin töissä useamman ammattiryhmän kanssa yhdessä. Alueilla oli hyvin itsenäinen valta alussa. Maallikot olivat innostuneesti mukana, koska alueneuvoston johtaminen ei pelkästään ollut hallinnollista vaan osallistuvaa ja valtuuttavaa. Työtä tehtiin innostuneesti.”

Henkilö 10: ”Oma alue tuli läheisemmäksi. Työkaverit (kaikkien alojen) tuli tutummiksi. oli oma budjetti ja sai suunnitella sen, mikä oli selkeämpää. Oma vastuu ja sitä tiesi missä mennään. Alue tuntui omalta kodilta”

3. Mitä huonoja puolia alueellistaminen toi sinun työhösi?

Henkilö 1: ”Ainut huono puoli oli, että työtä oli omalla kontolla vähän liian paljon. Jouduin istumaan liian monissa palavereissa ja kokouksissa.”

Henkilö 2: ”Olin keskustassa, joka väestöllisesti oli muihin nähden ”mammutti”, eli liiankin suuri. Siksi esim. alueneuvosto jäsenineen ei koskaan löytänyt kunnolla tehtävänsä ja toimintatarpeen tapaansa. Toiminnallinen organisointi ei kaikilta osin onnistunut. Keskusta joutui samalla olemaan ”koko seurakunta”. Eli keskustan toiminta oli kuin suuren seurakunnan toimintaa. Asukasmäärältään pienempien alueiden asukkaat saattoivat saada henkilökohtaisempaa, jopa parempaa palvelua kuin keskustan esim. työntekijöitten työajan suhteen.”

Henkilö 3: ”Budjetti oli sekava, samoin esimiessuhteet. Oliko aluepappi esimies vai diakoniasihtööri? Sekava organisaatio. Alueneuvostolla ei ollut valtaa.”

Henkilö 4: ”Olin 2, tavallaan 3 alueen työntekijä ja silti työn lisänä omat erityisryhmät. Päällekkäisyyksiä oli eri alueitten kesken. Keskustan alue ei toiminut, pienehköt alueet ja kylät eri asia”

Henkilö 5: *Esimiessuhteet, esim. aluepappi toimi esimiehenä aluetyössä koskevilla asioilla ja kirkkoherra muissa asioissa, eli työntekijöillä oli 2 eri esimiestä. Lähiesimies puuttui ja kirkkoherra oli etäinen”*

Henkilö 6: *”Työkuva laajeni niin paljon, että työmäärä lisääntyi ja piti niin moneen asiaan revetä. Asiantuntijuuden kehittyminen oli heikompaa. Nuorisotyössä oli kokoajan sekamalli, pitäisikö olla nuorisotyössä vai aluetyössä, työnajan jakaminen vaikeata. Odotusten tietynlainen paine”*

Henkilö 7: *”Alussa laskutus oli sekava, kun piti kiertää jopa 6 alueen kautta, kauheasti byrokratiaa. Pieni kaupunki, missä nuoriso tulee keskustaan ja aluenuorisotyö jäi pienemmäksi. Varsinainen nuorisotyö oli Kalliokadulla, tuli päällekkäisyyttä. Ei ollut harkittu johdon puolelta, miten toteutettaisiin. Osa koki, että mahtaakohan jokin työtehtävä kuulua hänen hommiin (lisätyötä). Ei vähentänyt hallintoa, vain oikeasti lisäsi sitä. Resurssit eivät riittäneet pieniin alueisiin. Alueista tuli liian isoja ja aktiivit jäivät pois, esim. Kaaron alueella, kun se yhdistettiin pohjoiseen. Liian monimutkainen systeemi, oli esim. vaikeata saada just tietty pappi tietylle alueelle, esim. ristiäisiin jne.”*

Henkilö 8: *”Varsinaiseen omaan työhön alueellistaminen ei vaikuttanut, koska työalueeni oli ollut aina koko seurakunta ja toiset työntekijät eivät kiinnostuneet (.....) työstä. Lisää kokouksia ja mielivaltaisen sijoittamisen keskusten työntekijäksi, mukana olon keskusten alueen erilaisiin kokouksiin, joissa vain harvoin käsiteltiin asioita, jotka koskettivat.”*

Henkilö 9: *”Uudistus toteutettiin laman aikana, jolloin resurssit jäivät hyvin pieneksi. Voimakas alku jäi puuttumaan. Kirkkoneuvosto alkoi ennen pitkään ottaa alue-neuvostoilta valtaa takaisin. Tiedut työmuodot eivät siirtyneet aluetoimintaan, vaan säilytti vanhan toimintatapansa. Seurakuntatyössä 1990 loppupuolella siirryttiin takaisin sektorimalliin, kun muodostettiin 3 työalasihteerivirkaa esimiesasemineen. Näin käytännössä suuri osa aluetyöntekijöistä siirtyi sektorityöhön. Mikä merkitsi aluetyön hyytymistä paikalleen, aluetyötä ei kehitetty tarpeitten mukaan, vaan jätettiin oman onnensa nojaan.”*

Henkilö 10: *”Sitä jäi kumminkin yksin esim. (.....) työssä, koska ei ollut vertaistukea vaikka oli keskiviikkopalaverit. Ei työtovereista, vaan työolosuhteista johtuvaa. Informaatio ei kulkenut (.....) työssä. Aikaa menikin kokouksissa sellaiseen asioihin, jotka eivät koskeneet omaa työalaa. Alussa oli esim. oma vahtimestari, joka tiesi sen tietyn alueen asiat hyvin, sitten alettiinkin siirtää vahtimestaria ympäri kaupunkia, mikä oli huono asia.”*

4. Mitkä asiat olivat ratkaisevia sinun mielestä, että aluetyötoiminta lakkautettiin?

Henkilö 1: *”Voi olla, että osasy syy oli työntekijöiden, erityisesti aluepappien suuri vaihtuvuus. Toinen syy oli se, että nuoriso- ja diakoniatyössä ei oikein osattu elää*

samanaikaisesti aluetyössä ja selektiivistyössä. Kaikilla työntekijöillähän oli koko ajan myös yhteisiä, koko seurakuntaa koskevia tehtäviä. Joitakin hallinnon ihmisiä se kai häiritsi liikaa. Minulle jäi se käsitys, että talousjohtaja lähti heti meille tultuaan ajamaan aluetyötä alas. Hänen oli kai hankalaa antaa taloudellista päätäntävaltaa alueneuvostoille, vaikka se oli pieni raha.”

Henkilö 2: *”Haluttiin helpompi, kokonaishallinnollinen johto. Koettiin monikeroksista työtä? Esim. monet budjetit, koska alueilla oli omansa. Keskuksesta käsin ei ymmärretty alueneuvoston hyvää työtä.”*

Henkilö 3: *”Budjetin päällekkäisyys, alueneuvostolla ei ollut valtaa, ei voinut tehdä paljon päätöksiä. Taloushallinnon päätös, talousjohtajan, ilman sen kummempia selityksiä, minkä takia aluetyö lopetettiin. Eikä myöskään Rauman seurakunnan eri osastojen henkilökunnalta ole mielipiteitä kysytty.”*

Henkilö 4: *”Se ei toiminut odotetulla tavalla. Päällekkäisyyksiä oli liikaa. Alueneuvostot sekä vapaaehtoiset väsyivät. Alueneuvoston jäsenillä ei ollut riittävästi päätäntä- ja vaikutusmahdollisuuksia, budjetista ja määrärahoista”.*

Henkilö 5: *”Päätös on tehty hallinnon puolelta ja ei selkeästi ole ilmoitettu syytä. Talousjohtaja on halunnut yksinkertaistaa ja selkeyttää budjetointia. Talousjohtajan intressistä se on lähtenyt. Aluetyössä tulee päällekkäisyyttä liikaa. Alueet tasa-arvoisempaan asemaan, mutta se on ontuva peruste.”*

Henkilö 6: *”Talous ja hallinto sen päätti ilman, että otti kokonaisuudessa yhteyttä kenttätöntekijöihin. ”rynnimismalli”, siirtymävaihe aivan liian lyhyt. Olisi pitänyt kysyä kenttätöntekijöiltä vahvuuksia ja heikkouksia aluetyömallista ja sen mukaan luoda uusi toimintamalli.”*

Henkilö 7: *”Pikkuhiljaa murrettu on aluetyötä, eli lapsityöläiset lapsityön alaisuuteen ja diakoniatyöntekijät diakoniatyön alaisuuteen jne. Alettiin jo vuonna 2000 murtamaa. On tavallaan luovuttu aluetyöstä. Kokonaispäätös tehtiin kumminkin aika nopeasti. Uudistus tehtiin nykyisten johtajien työpöydällä. Tuntui, että näin vain tehdään, ei paljon kyselyä henkilökunnalta. Silloin, kun aluetyötoiminta aloitettiin, oli paljon henkilökunnankokouksia.”*

Henkilö 8: *”Vain harvalla alueella saavutettiin lähentymistä ja alueet eivät lähteneet toimimaan todellisella maallikko vastuulla.”*

Henkilö 9: *”Kehittäminen laiminlyötiin, mikä johti paikallisen jämähtämiseen. Otettiin askeleita taakse päin muodostamalla 3 työalasihteeriä ja työalat, aluetyön rinnalle, mikä johti aluetyön näivettymiseen. Aluetyön aikana oli 5 kirkkoherraa ja heidän johtajuus ei ollut yhtenäistä, jatkuvaa, eikä heillä ollut selkeää näkymää, mitä aluetyölle pitäisi tehdä, jotta se kehittyisi. Se antoi suuren vallan taloushallinnolle ja muulle hallinnolle, miehille joiden toimet johtivat aluetyön kuihtumiseen. Kirkkoherroilla puuttui selkeä näkemys aluetyötoiminnan kehittämiseen.”*

Henkilö 10: ”Päätös tehtiin mielestäni, koska toimintaa haluttiin keskeyttää niin, että esim. diakonia teki oman budjetin jne. Työvoimaresurssien tehostaminen, että saataisiin esim. papit oikeaan aikaan juuri halutulle paikalle, sillä hetkellä, kun häntä tarvittiin. Ilmoitus aluetyön lopettamista tuli nopeasti. Herää kysymys: ”Jos valtuusto tekee tällaisen päätöksen niin, ovatkohan he ajatelleet sen seurauksia seurakunnan jäsenille?”. Päätös on tehty ilman, että on kysytty seurakunnan työntekijöiltä ja jäseniltä. Ihmetyttää se, että kirkkovaltuustossa, jossa on seurakuntajäseniä, niin onko nekään ollut tietoisia, miten aluetoiminta todella toimii? Informaatio ollut todella huonoa ja ei oikeastaan ole selvinnyt, miksi aluetyö lakkautettiin, ei mitään perusteita ole saatu.”

5. Millaiseksi koet nykyisen toimintamallin Rauman seurakunnassa?

Henkilö 1: ”Pelkään, että kaupungin laidoilla seurakunnallinen toiminta vähenee, eikä sillä ole selvää vastuunkantajaa.”

Henkilö 2: ”Se on keskitetympää, hallinnollisesti ja taloushallinnollisesti helpompaa. Etäännyttää seurakuntalaisia ja työntekijöitä toisistaan. Kirkko etäännytyy kansasta. Luottamushenkilöt ja samalla vastuunkantajat vähenevät (9 henkilöstä, 3 henkilöön). Matkakorvaukset nousu. Paikallisempi vapaaehtoisvastuu ja toiminnan into poistuu. Useat työntekijät pääsevät halutessaan enemmän ”piiloon” ja väistämään vastuutaan.”

Henkilö 3: ”Huonoksi, alueella loppui hyvä tiimityö. Innokkuus lopahti ja moni ”nuhuraa” vain omassa kopissaan, kun keskitetään. Laidat (alueet) jäävät hoitamatta. Vastuuntunto vähenee. Lapsityö on hankalampaa. Toiminta vähenee, papit pääsevät helpommalla. Talousjohtajan valta on nykyisin isompi, kuin kirkkoherran. Minkä takia laitetaan tuomarin hoitamaan asioista, mitkä eivät kuulu hänen toimintaansa. Työntekijöillä ei ole foorumia, missä puhua työhön liittyvistä ongelmista.”

Henkilö 4: ”Ok. Meillä on osittainen aluejako edelleen (aina ollut diakoniassa). Katsotaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Aluepappi on hyvä juttu”

Henkilö 5: ”Ruvetaan rakentamaan uudelta pohjalta, hätiköiden mennyt eteenpäin. Nykyisin tehdään päätöksiä ilman keskustelua, vältellään jopa yhteistä keskustelua. Tukiryhmät on kysymysmerkki. Mikä on tukiryhmien tehtävä ja ero suhteessa alue-neuvostoon? Alueneuvostoilla oli enemmän merkitystä.”

Henkilö 6: ”On aiheuttanut väsymystä, ahdistusta, epäselvyyttä ja kaaosta työyhteisössä. Kenttätyö ei ole pystynyt muuttamaan näin nopeassa tahdissa ja kenttätyö jatkuu vanhan mallin mukaan. Nykyinen malli on sekava ja ei anna uusia haasteita.”

Henkilö 7: ”Nuorisotyöntekijät, onko niitten toimenkuva määritetty? Tukiryhmä on myönteinen. Virka leijuu vähän ilmassa (ei ole tarkkaa tietoa, mikä on se oma virka), työ ja työnkuva ovat hyvin itsenäisiä. Uudistus on vain hallinnon ehdoilla tehty sen takia, että se selkeyttää hallintoa. On palattu vanhaan, kunhan vaan esimiessuhteet

ja laskutus toimii. Ei loppuun ajateltu seurakuntalaisia ajatellen. Olisi pitänyt miettiä, ennen päätöstä.”

Henkilö 8: *”Ei osaa sanoa.”*

Henkilö 9: *”Tässäkin on omat kehittämisen mahdollisuudet. Toimintoja tiivistämällä ja järjeistämällä voidaan saada tehokkuutta, mutta aluetyö tulee kumminkin aina pysymään yhtenä toimintatapana seurakuntatyössä. Hyvin oleellista on se työn ilmapääri työntekijöiden kesken, missä työntekijät moottoroivat toimintaa, eikä niinkään se organisaatio. Seurakunnan puolella on kehittynyt ”tilkkutäkkimalli” eli sekava malli. Kirkon uusi palkkausjärjestelmä on aiheuttanut porrastusta työntekijöiden kesken, mikä vaikuttaa tekemiseen. Myös uudet seurakuntaliitokset (esim. Kodisjoki ja Lappi) ovat sekoittaneet pakkaa.”*

Henkilö 10: *”Tiimi ei kokoonnu enää, ei ole työtovereita, työtä tehdään yksin omissa oloissa. On menty takaisin vanhaan työtoimintamalliin. Jos esim. suunnittelee jonkun tapahtuman tietylle alueelle, työalan porukasta ei tahdo saada apua. Ei puhalleta enää niin paljon yhteen hiileen. ”Jos alueneuvosto ei kokoonnu, niin kuka sitten hoitaa tapahtumat?” Uhkakuvana syntyy se, että miten yksi ihminen voi hoitaa saman verran toiminoja, joita ennen hoidettiin tiimissä. Voi alkaa esiintymään loppuun palamista työntekijöiden kesken, kun pitäisi jakautua niin monelle alueelle. Toive olisi, että saataisiin omalla työalueella suunnitella esim. diakoniatyöntekijöiden kesken tulevaisuuden strategioita työssä, pitäisi olla keskustelumahdollisuus. Ennen pystyi tarjoamaan moni ammattitiimien kautta parempaa auttamista yksilölle ”*

