

Uusi elämisen kulttuuri - muutos Tampereella

Mikko Malkavaara & Minna Valtonen (toim.)

Uusi elämisen kulttuuri - muutos Tampereella

*Mikko Malkavaara &
Minna Valtonen (toim.)*

Uusi elämisen kulttuuri – muutos Tampereella
Mikko Malkavaara & Minna Valtonen (toim.)

© Kirkon tutkimuskeskus

Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 61

Taitto: Grano Oy

ISBN: 978-951-693-389-7 (nid.)

ISBN: 978-951-693-388-0 (pdf)

ISSN: 2341-7641

Grano Oy
Kuopio 2019



SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
Minna Valtonen ja Mikko Malkavaara	
2 UUSI ELÄMISEN KULTTUURI, TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS.....	10
Minna Valtonen ja Sami Ritokoski	
I RAKENNEMUUTOKSESTA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOKSEEN	17
3 SEURAKUNTARAKENTEEN MUUTOS TAMPEREELLA.....	19
Mikko Malkavaara	
4 TAMPEREEN SEURAKUNTIEN TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI.....	90
Mikko Malkavaara	
II YHTEISÖLÄHTÖISET KOKEILUT JA PIENET ALUT.....	119
5 YHTEISÖJÄ VAHVISTAVAT HANKKEET JA UUDET ALUT	121
Minna Valtonen ja Veli-Matti Salminen	
6 YHTEISÖLÄHTÖISET KOKEILUT JA KIRKON TYÖNTEKIJÄN AMMATILLISUUS	132
Minna Valtonen	
7 VAPAAEHTOISUUDEN ROOLIT SEURAKUNTIEN YHTEISÖLÄHTÖISISSÄ KOKEILUISSA.....	155
Veli-Matti Salminen	
8 VASTAVUOROISUUDEN RAKENTUMINEN IHMISIÄ VARTEN JA INSTITUUTIOIDEN VÄLILLE.....	173
Marja Katisko	
9 YHDESSÄ TEKEMINEN, VERTAISMENETELMÄT JA MYÖTÄINTO ..	185
Sami Ritokoski	
10 UUSI ELÄMISEN KULTTUURI: LÄHELLÄ IHMISTÄ - LÄHELLÄ JUMALAA.....	195
Mikko Malkavaara ja Minna Valtonen	

KIRJOITTAJAT	207
LIITTEET	208
Liite 1 Tutkimussuunnitelma	208
Liite 2 Teemahaastattelun runko	221
Liite 3 Tutkimushankkeessa mukana olevat Tampereen seurakuntien yhteisölliset kokeilut.....	223
Liite 4 Tampereen seurakuntien strategia.....	229

1 JOHDANTO

Minna Valtonen ja Mikko Malkavaara

Tampereella eletään muutoksessa. Sen väestö moninaistuu, ja vetovoimainen kaupunki kasvaa moneen suuntaan. Uusia asuinalueita rakennetaan, myös tekeillä olevan raitiolinjan varrelle. Keskusta-alueetta leimaavat erilaiset muutoshankkeet, kuten esimerkiksi Ratinan rakentaminen, Tammerkosken uudet sillat ja rantarakenteet. Tampereen keskustaan junaradan päälle rakennetaan ainutlaatuinen kansi, johon tulee suuri elämys- ja monitoimiareena, toimisto- ja liiketiloja, asuntoja, hotelli ja kasino. Asemakeskuksesta on muotoutumassa kaupungin joukkoliikenteen ydin.¹

Tampereen kaupungin keskustan kehittämisohjelma esittelee tavoitteen, jonka mukaan vuonna 2030 keskusta-alue kykenee ottamaan vastaan 15 000 uutta asukasta, ja saman verran on syntynyt uusia työpaikkoja.² Vuoden 2019 alusta lähtien Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu ovat muodostaneet korkeakouluuyhteisön, jossa opiskelee yli 30 000 opiskelijaa.³

Kehityksen ja taloudellisen vaurastumisen rinnalla on myös toinen todellisuus. Vaikka työttömien määrä on Tampereella laskenut edellisvuosiin nähden, heitä on edelleen paljon, reilut 11 prosenttia, ja näistä noin kolmannes on pitkäaikaistyöttömiä.⁴ Hyvinvointieroja ei ole onnistuttu kaventamaan. Vuonna 2015 Tampereella pienituloisten, köyhyysrajan alapuolella elävien osuus väestöstä oli 16,5 prosenttia. Toimeentulotukea saavien määrä näyttää kasvavan edelleen, vaikka kasvuvauhti onkin jonkin verran hidastunut.⁵

Näiden muutosten keskellä elävät myös Tampereen seurakunnat. Niiden yhteiset strategiset linjaukset haastavat katsomaan muutosta mahdollisuutena ja pohtimaan tapoja, joilla seurakunta voi olla osana tamperelaisten elämää ja arkea. Lähtökohdat kiteytyvät missioon ”Lähelle ihmistä – lähellä Jumalaa” ja visioon ”Tamperelaisen on mahdollista olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla”.⁶ Nämä lähtökohdat ohjaavat seurakunnissa meneillään olevaa toimintakulttuurin muutosta, jossa tamperelainen toimintaympäristö ja tamperelaisten kohtaaminen ja yhdessä tekeminen ovat keskiössä.

1 https://www.tampere.fi/tiedostot/v/NoJxPBu15/Tampereen_kaupunki_Viiden_tahden_keskusta_julkaisu_lowres.pdf.

2 https://www.tampere.fi/tiedostot/v/NoJxPBu15/Tampereen_kaupunki_Viiden_tahden_keskusta_julkaisu_lowres.pdf.

3 <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/avaintietoa>.

4 https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan_tyollisyyskatsaus_helmikuu+2018.pdf/3c9139c8-425c-4a3c-8de8-3c4d9e4eda36.

5 <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7B1a16e80b-568b-4992-9740-fb317e073cb8%7D/2156572>.

6 https://tampereenseurakunnat.fi/files/30792/Tampereen-seurakunnat-TTS_2019-2021_ja_TA_2019.pdf.

Käsillä oleva julkaisu ”Uusi elämisen kulttuuri – muutos Tampereella” tarkastelee tätä tamperelaista seurakuntien toimintakulttuurin muutosta. Julkaisun artikkelit perustuvat vuoden 2017 lopulla käynnistyneeseen Case Tampereeksi nimettyyn tutkimukseen, joka toteutettiin Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) ja Kirkon tutkimuskeskuksen (KTK) yhteistyönä. Alusta alkaen tutkimusprosessin suunnittelussa ja sen ohjausryhmässä ovat olleet mukana edustajat myös Tampereen seurakuntayhtymästä ja Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulista.

Tutkimushankkeen tavoitteena oli kuvata ja analysoida sellaisia Tampereen seurakunnissa meneillään olevia toimintoja, kokeiluja ja hankkeita, joiden yhteisenä nimittäjänä on kolme seikkaa: Niitä tehdään yhdessä ihmisten kanssa. Ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Niissä kunnioitetaan pieniä alkuja ja ituja.

Kirjan otsikon sanapari ”elämisen kulttuuri” on peräisin diakoniatyöntekijän haastattelusta, jossa hän pohti muun muassa hävikkiruuan jakelun vaikutusta kirkkotilaan. Mitä kaikkea seuraa siitä, että diakoniatyön organisoima ja vapaaehtoisten toteuttama leivänjakotilanne houkuttelee kirkkoon suuren määrän ihmisiä, joilla ei ole aiempaa kontaktia seurakuntaan? Onko ylipäätään toivottavaa, että kirkkoon tulee paljon uusia ihmisiä, sillä työntekijöiden resurssit eivät riitä kaikkien kohtaamiseen? Ketä varten kirkko on rakennettu?

Tutkimusprosessin keskeisenä aineistona ovat olleet seurakuntien työntekijöiden ja vapaaehtoisten haastattelut (N=39), jotka nostavat esille muitakin kiinnostavia kysymyksiä. Haastatellut pohtivat seurakuntalaisen ja työntekijän roolia, johtamista, seurakuntatyön rakenteita ja seurakunnan tehtävää tamperelaisessa kontekstissa. Seurakuntalaisten ja vapaaehtoisten puheenvuoroissa kaikuu innostus siitä, että voi olla tekemässä jotain merkityksellistä. Kiinnostavien ja vastuullisten tehtävien myötä on myös kynnys osallistua jumalanpalveluselämään madaltunut. Työntekijät puolestaan kuvaavat omaa rooliaan uudenlaisen toiminnan mahdollistajina, yhteisöjen rakentajina ja hengellisen työn tekijöinä.

Muutosprosessissa ei ole kysymys ainoastaan toimintatapojen, työmenetelmien tai rakenteiden uudistamisesta vaan syvällisestä omien ajattelumallien ja asenteiden kyseenalaistamisesta sekä seurakunnan olemuksen ja tehtävän pohdinnasta. Seurakunnan toiminnan muutoksen rinnalla tarkastellaan siten myös seurakuntaelämän muutosta. ”Uusi elämisen kulttuuri” ilmentää tätä näkökulmaa. Se kutsuu katsomaan seurakunnissa ja kirkossa tapahtuvaa uudesta näkökulmasta, miettimään olemassa olevien toimintatapojen ja käytäntöjen mielekkyyttä ja etsimään uusia tapoja elää Kristuksen seurakuntana tässä maailmassa muutoksen keskellä.

Keskeisinä teemoina muutosprosessia kuvaavissa työntekijöiden haastatteluissa ilmenee kokeileva, yhteistä tekemistä ja osallisuutta painottava työote. Kun jotain uutta ideaa lähdettiin toteuttamaan yhdessä seurakuntalaisten ja vapaaehtoisten kanssa, ei ollut tietoa siitä, mitä oli tulossa. Prosessit elivät ja muuttuivat matkan varrella, ja yllätyksiä tapahtui. Esimerkiksi turvapaikanhakijoiden kanssa työskentelevä diakoni totesi, että joutui prosessin aikana luopumaan ajatuksesta, että kaiken pitää olla valmiiksi suunniteltua ja järjestyksessä, sillä ”se vaan ei toimi”.

Myös Case Tampere -tutkimusprosessia on leimannut kokeileva lähestymistapa. Alusta alkaen oli ilmeistä, että Diakin Tampereella opiskelevien ryhmällä tulisi olemaan keskeinen rooli aineiston kokoamisessa. Vasta prosessin edetessä hahmottui, millainen rooli opiskelijoilla oli. Vähitellen sekä tutkijat että ohjausryhmä vakuutuivat siitä, että suuri osa aineistosta olisi haastatteluja. Keväällä 2018 iso joukko Tampereen ryhmän opiskelijoita jalkautui yksin tai pareittain Tampereelle. He haastattelivat sekä seurakuntien työntekijöitä että vapaaehtoisia ja myös litteroivat suurimman osan haastatteluteksteistä.

Ilman tätä opiskelijoiden merkittävää panosta tutkimuksen tekeminen ja artikkelien kirjoittaminen ei olisi ollut mahdollista. Lämmin kiitos siis haastatteli-joille ja aineiston litteroijille: Katja Ahonen, Henna Ahrikkala, Laura Furu, Pirta Hakkarainen, Erika Harjula, Heidi Heikkinen, Juho Hellman, Anu Hirsiaho, Tanja Hirvonen, Suvi Ikonen, Heidi Juvonen, Kareniina Kaarre, Sara Kaukoranta, Carita Kinnunen, Johanna Knihtilä, Miia Koskinen, Anniina Kontula, Päivi Kuivalainen, Eeva Lanteri-Sali, Karla Löfgren, Teija Miettinen, Jasmin Mikkonen, Riikka Moilanen, Riitta Muukkonen, Pauli Nurmi, Liisa Nurminen, Iina Paananen, Karita Pyhälähti, Julianna Rantanen, Meri Ruusuvirta, Heidi Saari, Kalle Sivula, Kia Syrjätie, Regina Tanni, Erika Tihula, Lotta Törmänen, Tanja Vallinen, Mari Vilén ja Marja-Liisa Vilpponen.

Iso kiitos myös niille Tampereen seurakuntien työntekijöille ja vapaaehtoisille, jotka lupautuivat haastattaviksi ja antoivat aikaansa.

Diakin opettajille ja tutkijoille aineistonkeruun onnistuminen on ollut tärkeä kokemus. Vielä meillä on kehitettävää siinä, miten tällainen tehtävä integroidaan opintosuorituksiksi ja miten siinä kertyy tietoa ja kokemuksia voidaan paremmin hyödyntää osana oppimista ja kehittämistä. Case Tampere on kuitenkin ollut merkittävä kokeilu, jossa opittua on mahdollista soveltaa ja kehittää.

Innostusta herättävä ja ainutlaatuinen on ollut se tapa, jolla meidät tutkijat on otettu mukaan muutosprosessin seminaareihin ja niiden suunnitteluun. Näissä tilanteissa olemme voineet olla mukana esittelemässä tutkimusta ja saamassa siitä palautetta sekä kuulemassa muutosprosessiin liittyviä kokemuksia. Vuorovaikutteinen, kannustava ja pieniä alkuja kunnioittava lähestymistapa on ulottunut myös siihen, miten Case Tampere -tutkimus on liitetty osaksi toimintakulttuurin muutosta.

Tämän kirjan artikkeleissa katsotaan toimintakulttuurin muutosta eri näkökulmista. Kirja alkaa artikkelilla *Uusi elämisen kulttuuri – tutkimusprosessin kuvaus*. Minna Valtonen ja Sami Ritokoski valottavat tutkimuksen suunnittelua, aineiston rakentumista ja tutkijoiden välistä työnjakoa. Tutkijoina hankkeessa ovat olleet Diakista Marja Katisko, Mikko Malkavaara, Sami Ritokoski ja Minna Valtonen sekä KTK:sta Veli-Matti Salminen.

Tutkimusprosessin kuvauksen jälkeen kirja jakautuu kahteen osaan: Ensimmäisessä osassa tarkastellaan toimintakulttuurin muutosprosessia historiallisena tapahtumaketjuna, sen motiiveja, taustaa ja toteutumista. Toimintakulttuurin

muutosta edelsi Tampereella monivaiheinen prosessi, jossa seurakuntayhtymän rakenteet uudistettiin perusteellisesti. Hervannan, Härmälän ja Viinikan seurakunnat yhdistettiin Tampereen eteläiseksi seurakunnaksi. Aitolahden, Messukylän ja Teiskon seurakunnista muodostettiin Messukylän seurakunta. Kalevan ja Pyyntin seurakunnat liitettiin entiseen Tuomiokirkkoseurakuntaan. Harjun seurakunta sekä Tampereen ruotsalainen seurakunta säilyivät ennallaan.

Tätä rakennemuutosta ja siihen johtaneita vaihteita Mikko Malkavaara kuvaa esityksessään *Seurakuntarakenteen muutos Tampereella*. Artikkelin perustuu lähinnä Tampereen seurakuntien ja Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin valmistelu- ja päätöksentekoaikoihin sekä haastatteluihin.

Malkavaaran toinen artikkeli *Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutosprosessi* kuvaa, mitä tapahtui vuoden 2014 alusta lähtien, kun seurakuntarakennetta koskeva päätös astui voimaan. Samaan aikaan kun seurakuntayhtymän toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää uudistettiin, myös seurakuntien kasvustoiminnan, diakoniatyön ja yhteiskunnallisen työn muutosprosessit vietiin päätökseen. Johtamiskulttuurin muutoksessa edettiin yhä enemmän kohti valmentavaa, avointa vuorovaikutusta korostavaa johtamistyyliä. Artikkelista selviää, miten Diakin koulutus ja yhteisöpajat tulivat osaksi tamperelaista muutosta sekä miten Toimintakulttuurin muutos -seminaarit käynnistyivät.

Kirjan toisessa osassa käsitellään uusista yhteisöllisistä hankkeista kootun haastatteluaineiston pohjalta Tampereen seurakunnissa tapahtunutta muutosta eri näkökulmista.

Minna Valtosen ja Veli-Matti Salmisen artikkelissa *Tampereen seurakuntien erilaiset, yhteisöjä vahvistavat hankkeet ja uudet alat* esitellään lyhyesti ne 24 erilaista yhteisölähtöistä hanketta, jotka Case Tampere -tutkimuksessa olivat lähemmän tarkastelun kohteena. Yhteisöllisiä hankkeita tai uusia alkuja jäsenellään artikkelissa teemoittain: Osa niistä on rakentunut jumalanpalvelusyhteisön ympärille tai sisältää muita spiritualiteettia vahvistavia aineksia. Osassa hankkeista vapaaehtoistoiminnan kehittäminen on keskeisessä roolissa. Muutamissa hankkeissa oli kysymys matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen mahdollistamisesta, avoimista kohtaamispaikoista, olohuoneista tai lähiverkostoista. Kolmessa hankkeessa yhdistyi diakonisen avun jakaminen, yhteisöllisen ruokailun kehittäminen ja ruokahävikin vähentäminen. Osa hankkeista liittyi maahanmuuttajien kotoutumisen vahvistamiseen, kulttuurien väliseen kohtaamiseen ja uskontodialogiin.

Valtosen *Yhteisölähtöiset kokeilut ja kirkon työntekijän ammatillisuus* -artikkeli pohtii seurakunnan työntekijöiden ammatillisuutta. Miten paikalliset tarpeet huomioiva ja seurakuntalaisten aktiivista roolia tukeva toimintakulttuuri muuttaa myös työntekijän ammatillista roolia? Jos vapaaehtoisilla on yhä keskeisempi rooli, mihin seurakunnan työntekijöitä tarvitaan? Haastatteluaineistosta ilmenee, että työntekijän keskeiseksi tehtäväksi nähdään yhä enemmän mahdollistaminen. Hengellisyysmuutos haastaa kirkon työntekijän pohtimaan rooliaan hengellisenä työntekijänä.

Veli-Matti Salmisen artikkeli *Vapaaehtoisuuden roolit seurakuntien yhteisölähtöisissä kokeiluissa* käsittelee vapaaehtoistyön todellisuutta ja mahdollisuuksia seurakuntien toiminnassa. Salminen taustoittaa vapaaehtoisuuden käsitettä ja trendejä sekä kartoittaa, millaisia vapaaehtoisuuden rooleja tamperelaisilla on seurakunnissa. Artikkelissa löytyy neljä erilaista vapaaehtoisen roolia: auttaja ja kohtaaja, uuden toiminnan kehittäjä, toiminnassa osallinen sekä erikoisosaaja.

Marja Katiskon artikkelin otsikkona on *Vastavuoroisuuden rakentuminen ihmisiä varten ja instituutioiden välille*. Katisko on tutkinut Case Tampere -prosessissa sellaisia hankkeissa käytettyjä ja kehitettyjä työmenetelmiä, joissa korostui osallisuuden ja yhteisöllisyyden rakentaminen erityisesti maahanmuuttajataustaisten henkilöiden parissa. Katiskon havaintojen mukaan seurakuntien hankkeissa on luotu sosiaalinen tila, joka on parhaimmillaan tarjonnut suojaa, tukea ja joka on kannatellut maahanmuuttajataustaista perhettä. Vastavuoroisuus on tällöin merkinnyt yhdessä tekemistä. Toimintaa on rakennettu ja ylläpidetty yhdessä.

Sami Ritokosken artikkeli *Yhdessä tekeminen, vertaismenetelmät ja myötäinto* nostaa esille benchmarkingin kaltaisten menetelmien merkityksen työelämän kehittämisessä. Toimintakulttuurin muutosta Tampereen seurakunnissa kartoitettavasta aineistosta hahmottuu useita hankkeita, joissa toiminnan lähtökohtana tai kehittämisen yhtenä tärkeänä ulottuvuutena on ollut tämänkaltaisen kiinnostus muualla toteutettua ja muiden onnistumisia kohtaan sekä halua soveltaa sitä omaan toimintaympäristöön.

2 UUSI ELÄMISEN KULTTUURI, TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Minna Valtonen ja Sami Ritokoski

2.1 Tutkimustehtävä

Uusi elämisen kulttuuri on Diakin toteuttama ja Kirkon tutkimuskeskuksen (KTK) rahoittama tutkimushanke, jossa tarkasteltiin Tampereen seurakunnissa meneillään olevaa toimintakulttuurin muutosta ja erilaisia paikallisia yhteisöllisen toiminnan muotoja. Samalla sen tarkoituksena oli muodostaa laajempaa kuvaa siitä, miten toimintakulttuurin muutosprosessit ja yhteisöllisyyden, osallisuuden ja seurakuntalaisuuden vahvistaminen nivoutuvat toisiinsa.

Tutkimuksen kestäessä siitä käytettiin nimeä Case Tampere. Tämä työnimi vaihtui projektin loppupuolella nimeksi Uusi elämisen kulttuuri. Tämän kirjan teksteissä käytetään molempia nimityksiä.

Tutkimuksen tekijöinä oli Diakista neljä opettajaa, Marja Katisko, Mikko Malkavaara, Sami Ritokoski ja Minna Valtonen, ja KTK:sta tutkija Veli-Matti Salminen. Hankkeen keskeisen tutkimusaineiston kokoamiseen osallistui 39 opiskelijaa Tampereella toteutuvasta Diakin koulutuksesta.

Prosessin tukena toimi syksystä 2017 lähtien Case Tampere -ohjausryhmä, johon kuuluivat Kimmo Ketola Kirkon tutkimuskeskuksesta, Jussi Holopainen, Pia Korri ja Jussi Laine Tampereen seurakuntayhtymästä, Hanne von Weissenberg Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulista sekä Terhi Laine ja myöhemmin Elina Ylikoski Diakista.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida toimintakulttuurin muutosprosessia ja Tampereen seurakunnissa syntyneitä erilaisia yhteisöllisiä hankkeita, toimintamuotoja ja kokeiluja. Tavoitteena oli tuottaa materiaalia, jota olisi mahdollista hyödyntää myös muissa sellaisissa seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä, joissa toimintakulttuurin muutos ja seurakuntalaisten jäsenyyden vahvistaminen on ajankohtaista.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

- 1) Miten yhteisölähtöinen toimintakulttuurin muutos toteutuu Tampereen seurakunnissa?
 - a) Millainen on toimintakulttuurin muutosprosessi?
 - b) Millaisia yhteisöllisen toiminnan ideoita ja uusia alkuja Tampereen seurakunnissa on?

- 2) Millaisia kokemuksia vapaaehtoisilla ja työntekijöillä on yhteisölähtöisestä toimintakulttuurista?
 - a) Millaisia kokemuksia seurakuntalaisilla ja vapaaehtoisilla on toiminnan kehittämistä? Millainen heidän roolinsa on ollut yhteisölähtöisessä kehittämistyössä?
 - b) Millaista ammatillista osaamista yhteisölähtöinen työ edellyttää? Millä tavoin työntekijöiden roolit ovat muuttuneet?
 - c) Miten yhteistyö ja vuoropuhelu muiden alueen toimijoiden kanssa on toteutunut?
- 3) Miten seurakuntalaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä toimintakulttuurin muutos ilmenevät seurakuntien organisaatiossa?

Tutkimushanketta esiteltiin Tampereella sekä Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa 14.11.2017 että Tampereen seurakuntien johtoryhmässä 28.11.2017. Tutkimusyhteistyöstä laadittiin Tampereen seurakuntien kanssa puitesopimus, jossa todettiin muun muassa tutkimuslupaa koskevat seikat. Tutkimussuunnitelma on tämän julkaisun liitteessä 1.

2.2 Tutkimusaineistot

Case Tampere -tutkimuksen aineisto on monitahoinen. Se sisältää sekä seurakuntayhtymässä tuotettuja asiakirjoja, erilaisia haastatteluja että Diakin Tampereen koulutuksessa opiskelevien opinnäytetöitä. Tutkimusaineiston rakentuminen ja sen liittyminen tutkimuksessa tarkasteltaviin teemoihin ilmenee taulukosta 2.1.

Taulukko 2.1 Case Tampere -tutkimusaineiston rakentuminen.

Tutkimuksen teemat	Aineistot
Toimintakulttuuriprosessin kuvaus	Tampereen seurakuntien organisaatiomuutokseen ja toimintakulttuurin muutosprosessiin liittyvät aineistot, kuten muistiot, pöytäkirjat, kuvakoosteet; avainhenkilöiden haastattelut (N=5)
Yhteisöllisyyttä vahvistavien toteutusten kuvaukset	Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa 14.11.2017 koottu lista paikallisista uusista aluista; vapaaehtoisten ja työntekijöiden haastattelut (N=39); AMK-opinnäytetyöt
Vapaaehtoisten ja seurakuntalaisten kokemukset yhteisöllisyyttä vahvistavista toteutuksista	Vapaaehtoisten ja työntekijöiden haastattelut
Työntekijöiden kokemukset	Vapaaehtoisten ja työntekijöiden haastattelut
Yhteistyö ja dialogi muiden paikallisten toimijoiden kanssa	Vapaaehtoisten ja työntekijöiden haastattelut
Toimintakulttuurin muutosprosessin ilmeneminen seurakuntien organisaatiossa	Tampereen seurakuntien organisaatiomuutokseen ja toimintakulttuurin muutosprosessiin liittyvät aineistot, kuten muistiot, pöytäkirjat, kuvakoosteet; avainhenkilöiden haastattelut; vapaaehtoisten ja työntekijöiden haastattelut

Toimintakulttuurin muutosprosessin kuvauksen hahmottamiseksi käytiin läpi erilaisia prosessin aikana tuotettuja dokumentteja ja hallinnon asiakirjoja, kuten esimerkiksi Tampereen seurakuntayhtymän strategia-asiakirjoja, yhteisen kirkkovaltuuston ja yhteisen kirkkoneuvoston pöytäkirjoja, Tampereen tuomiokapitulin pöytäkirjoja ja vuosikertomuksia, johtoryhmien kokousten muistioita sekä valokuvia, joilla on dokumentoitu erilaisia ryhmätyöskentelyiden prosesseja ja tuloksia. Asiakirja-aineiston tueksi, sekä yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi että tulkinta-avainten löytämiseksi, haastateltiin toimintakulttuurin muutosprosessin muutamia avainhenkilöitä, yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajaa, kirkkoherra Jussi Mäkistä, kehitysjohtaja Timo Takalaa, hiippakuntadekaani Ari Hukaria, koulutusasiantuntija Pia Korria ja Tampereen tuomiokapitulin verkosto- ja yhteisötyön asiantuntijaa Hanne von Weissenbergiä.

Yhteisöllisyyttä vahvistavan toiminnan kuvaamista varten sekä seurakuntien työntekijöiden ja vapaaehtoisten kokemusten tarkastelua varten koottiin haastatteluaineisto, jossa haastateltavina oli sekä seurakuntien palkattuja että vapaaehtoisia työntekijöitä, kaikkiaan 39 henkilöä.

Tutkimuksen kohteena olevat ideat ja hankkeet valikoitiin yhdessä Tampereen seurakuntien ja Tampereen hiippakunnan edustajien kanssa loppuvuoden 2017 ja alkukevään 2018 aikana.

Alkusysäys tarkasteltavien ideoiden ja hankkeiden kartoittamiselle oli 14.11.2017 Tampere-talossa pidetty Tampereen seurakuntien Toimintakulttuurin muutos -seminaari. Seminaariin osallistui noin sata henkilöä. Tilaisuuteen oli kutsuttu avoimella kutsulla seurakuntien työntekijöitä, seurakuntien jäseniä ja alueella asuvia vapaaehtoisia. Diakin tutkijoista paikalla olivat Sami Ritokoski ja Minna Valtonen.

Seminaarin yhteydessä koottiin ”kännykkä-äänestyksen” keinoin luettelo uusista aluista siten, että jokaisella osallistujalla oli käytössään linkki, johon saattoi liittää omat ehdotuksensa. Tällaisia ehdotuksia kertyi lähes 80. Niistä karsittiin päällekkäisyyksiä ja valittiin tutkittaviksi ehdotukset, joiden toiminnan perusidea oli yhteisöllinen tai joihin sisältyi pyrkimys yhteisön rakentamiseen. Valintaa ohjasivat seminaarin tuloksena syntyneet toimintakulttuurin muutosta ohjaavat periaatteet: ”Yhdessä toisten kanssa”, ”Ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa” ja ”Pienet idut kunniaan”. Ehdotukset sisälsivät sekä kirkon ammattilaisten koordinoimia tai johtamia toimintoja että kokonaan vapaaehtoisten vastuulla olevia toimintoja. Niissä oli sekä laajoja, pitkäkestoisia ja monialaisia hankkeita että pienimuotoisia paikallisia kokeiluja.

Valintaprosessin jälkeen tutkittavien kohteiden listalla oli 25 erilaista ehdotusta. Pääosin ne olivat pienimuotoisia paikallisia seurakuntatoiminnan hankkeita tai vain alkioita, mutta mukana oli myös suurempia ja vahvemmin resursoituja toimintakokonaisuuksia.

Tarkoituksena oli, että Diakin opiskelijat haastattelisivat kustakin ehdotetusta toiminnasta tai hankkeesta sekä työntekijää että vapaaehtoista tai toimintaan osallistuvaa seurakuntalaista. Tämä suunnitelma ei kuitenkaan toteutunut kaikkien ehdotusten kohdalla. Osassa ehdotetuista hankkeista tai avauksista vain työntekijän haastatteleminen osoittautui mahdolliseksi, osa haastatteluista jäi toteutumatta aikatauluhaasteiden tai muiden esteiden takia.

Lopullisessa haastatteluaineistossa on tietoa kaiken kaikkiaan 24 toiminnasta tai hankkeesta. Haastateltavina oli yhteensä 15 vapaaehtoista ja 24 työntekijää. Joitakin työntekijöistä haastateltiin useamman hankkeen yhteydessä. Haastattelutilanteiden kokonaismäärä on 39. Lyhyet kuvaukset tutkimuksen kohteena olleista toiminoista, hankkeista ja kokeiluista löytyvät liitteestä 3. Tarkemmin niitä kuvataan artikkelissa ”Yhteisöjä vahvistavat hankkeet ja uudet alut”.

Edellä kuvattujen aineistojen lisäksi tutkimushankkeen tarkoituksena oli hyödyntää Tampereen seurakuntien yhteisöpajoissa tehtäviä opinnäytetöitä. Opiskelijoiden opinnäytteiden valmistumisen aikataulu oli kuitenkin suurimmaksi osaksi hitaampi kuin tutkimusprosessin aikataulu, minkä vuoksi tutkimuksessa oli mahdollista hyödyntää ainoastaan Maria Haapavaaran opinnäytetyötä, jossa tarkastellaan CABLE-valmennuksen toimivuutta yhteisön rakentamisen prosessissa.¹

1 Haapavaara 2018.

2.3 Haastatteluaineiston kerääminen, käsittely ja alustava analyysi

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa oli samanlainen runko ja apukysymykset (Liite 2). Haastattelun teemat muodostettiin tutkimuskysymysten perusteella, ja niitä muotoiltiin sekä tutkijaryhmässä että tutkijoiden ja ohjausryhmän jäsenten kokouksessa. Haastattelijoina toimivat pääsääntöisesti Diakin Tampereen koulutuksen opiskelijat, jotka toteuttivat tehtävän pareittain. Diakin lehtori Sami Ritokoski perehdytti opiskelijat sekä haastatteluun että tallentamiseen ja litteroinnin tekemiseen. Muutamissa tapauksissa Ritokoski joutui huolehtimaan viimeistelyistä tai koko haastatteluprosessista yksin.

Opiskelijat olivat itse yhteydessä haastateltaviin ja sopivat haastattelun ajankohdasta ja paikasta. Suurin osa haastatteluista tehtiin kasvokkain seurakuntien tiloissa, mutta muutamia toteutettiin myös puhelimitse. Haastattelun alussa todettiin haastateltavien suostumus tutkimusprosessiin.

Valtaosa haastatteluista oli koossa kesäkuun alussa 2018, mutta syksyllä tehtiin vielä joitakin täydentäviä haastatteluja. Neljä haastattelua ja litterointia jäi Diakin tutkijoiden tehtäväksi.

Litteroidun haastatteluaineiston kokonaislaajuus oli 222 sivua, kun fonttina oli Times New Roman ja rivivälityksenä 1,5. Haastatteluaineisto tallennettiin OneDrivelle muodostettuun kansioon, jossa se oli kaikkien Case Tampere -hankkeen tutkijoiden saatavilla. Haastattelut myös numeroitiin ja sovittiin käytännöstä, että haastatteluaineistoon viitattaessa käytetään T-kirjainta, kun on kysymys työntekijän haastattelusta, ja V-kirjainta, kun on kysymys vapaaehtoisen haastattelusta. Jos haastatteluaineisto on rakentunut useamman työntekijän tai vapaaehtoisen haastattelusta, nämä erotellaan toisistaan kirjaimilla a, b, c ja niin edelleen.

Kesäkuussa 2018, kun suurin osa haastatteluaineistosta oli valmiina, tutkijaryhmä kävi läpi siihen mennessä kertynyttä materiaalia ja kokosi yhteisiä havaintoja. Yhteisen keskustelun pohjalta rakennettiin Excel-taulukko, johon koottiin aineistosta löytynyttä keskeistä informaatiota sekä tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä teemoja. Osa taulukosta muodosti perustan hankkeita ja toimintoja kuvaavalle listaukselle, sillä siihen koottiin tiedot siitä, millaisesta toiminnasta tai hankkeesta oli kysymys, ketkä ihmiset tai mitkä tahot siinä ovat osallisina sekä miten toiminta tai hanke on saanut alkunsa (Liite 3). Lisäksi taulukkoon koottiin tiedot siitä, miten haastatteluissa sanoitettiin ammattilaisten roolia ja osaamista sekä vapaaehtoisten ja seurakuntalaisten roolia tai tehtävää.

Muita haastatteluaineiston alustavan tarkastelun perusteella löytyneitä teemoja olivat muun muassa koulutuksen tai valmennuksen merkitys toiminnan tai hankkeen käynnistysvaiheessa tai kehittämisessä, hengellisyys ja sen erilaiset ilmenemis- muodot, erilaisilla rajapinnoilla toimiminen ja vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä fyysisen tilan ja kehollisuuden merkitys.

2.4 Tutkijoiden välinen yhteistyö ja vuoropuhelu tamperelaisten toimijoiden kanssa

Kukin tutkija lähestyi Case Tampere -aineistokokonaisuutta oman tutkimusteesmansa näkökulmasta. Mikko Malkavaaran tehtävänä oli kuvata seurakuntien rakenne- ja organisaatiomuutoksen ja toimintakulttuurin muutosprosessin etenemistä Tampereella. Veli-Matti Salminen tarkasteli vapaaehtoisuuden ilmenemistä haastatteluaineistossa ja Minna Valtonen seurakunnan ammattilaisen roolia ja siihen liittyvää muutosta. Maria Katiskon tutkimuksen painopisteenä oli maahanmuuttajataustaisen väestön kotouttamiseen liittyvät hankkeet ja kokeilut. Sami Ritokoski tutki benchmarkingin ja verkostoitumisen merkitystä uusien ideoiden ja kokeilujen käynnistämisessä.

Prosessin aikana tutkijoilla oli useita tapaamisia, joissa keskusteltiin aineistosta ja sen herättämistä ajatuksista ja ideoista, lisäksi tutkijat olivat mukana ohjausryhmän kokouksissa. Salminen ja Valtonen esittelivät alustavia tutkimustuloksia 12.11.2018 Diakonian tutkimuksen päivässä Tampereella. Esityksessä tarkasteltiin erityisesti vapaaehtoisuutta ja diakoniatyöntekijöiden ammatillisuuden muutosta toimintakulttuurin muutosprosessissa.

Malkavaara, Ritokoski ja Valtonen osallistuivat Tampereella pidettyyn toiseen Toimintakulttuurin muutos -seminaariin 15.11.2018. Seminaaria mainostettiin otsikolla ”Kokeilevat alut, innovaation idut”, ja siihen kutsuttiin muutoksesta kiinnostuneita työntekijöitä ja seurakuntalaisia sekä alueella asuvia. Valtonen osallistui myös seminaarin suunnittelupalaveriin Tampereen tuomiokapitulissa 26.9.2018. Suunnittelutyön käynnistäjinä olivat Pia Korri, Hanne von Weissenberg ja Jussi Holopainen, ja työskentelyyn osallistui sekä seurakuntien työntekijöitä että seurakuntalaisia.

Seminaarissa tarkasteltiin neljää tamperelaista, yhteisöllisyyttä vahvistavaa tapausta sekä pohdittiin ryhmissä Toimintakulttuurin muutos -prosessin suuntaa ja tulevaisuutta. Lähemmässä tarkastelussa olivat Naisten aamukahvit Messukylässä, Marhaban-keskus, TEKO-hanke sekä Uusi Verso -messuyhteisö Hervannassa. Tarkastelussa otettiin huomioon aiemmin muodostetut toimintakulttuurin muutoksen periaatteet, joiden mukaan toimintaa rakennetaan ihmisten kanssa, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa ja pieniä ituja ja kokeiluja kunnioittaen. Neljäs näkökulma esimerkkien tarkastelussa rakentui tutkimuksessa esille nousseille havainnoille. Tämän lisäksi tutkijapuheenvuorossa kuvattiin myös tamperelaisen toimintakulttuurin muutosprosessin keskeisiä piirteitä.

2.5 Tutkimushankkeen päättäminen

Helmikuussa 2019 Katisko ja Valtonen esittelivät tutkimusta Diakissa kansainvälisen Diaconal community development (CODE) -verkoston seminaarissa otsikolla

”New culture of living together – building social spaces for people and between institutions”.

Marraskuussa 2018 pidetyn Toimintakulttuurin muutos -seminaarin jälkeen tutkijoiden tavoitteena oli saada artikkelit valmiiksi tammikuussa 2019. Tässä ei kuitenkaan onnistuttu vaan julkaisun kirjoittamisen takaraja asetettiin uudelleen huhtikuulle 2019. Maaliskuun loppupuolelle ja huhtikuun alkuun varattiin vielä aikaa kirjoittamiselle ja toimitustyölle ja sovittiin tutkijoiden kesken yhteinen työskentelypäivä Diakiin.

Kirjallisuus

Haapavaara, Maria

2018 Polku yhteisönrakentajaksi – Tutkimus CABLE-valmennuksen toimivuudesta yhteisönrakentamisen moottorina Tampereen seurakuntayhtymässä. Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146868/Haapavaara_Maria_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y (viitattu 21.3.2019).

I RAKENNEMUUTOKSESTA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOKSEEN

3 SEURAKUNTARAKENTEEN MUUTOS TAMPEREELLA

Mikko Malkavaara

3.1 Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on esitellä Tampereella seurakuntarakenteen muutokseen johtanut kehitys ja siitä käyty laaja keskustelu sekä miten monipolvisen päätöksentekoprosessin kautta edettiin vaiheeseen, jota voidaan kutsua toimintakulttuurin muutoksen aluksi.

Artikkelissani selvitän, miten seurakuntayhtymämalli on Tampereella kehittynyt ja millaisia odotuksia ja toiveita seurakuntarakenteesta esitettiin ennen vuotta 2009, jolloin tehdyt aloitteet käynnistivät vuonna 2014 lopullisesti toteutuneen ratkaisun, sekä millaisten vaiheiden kautta edettiin uuteen seurakuntarakenteeseen.

Kiinnitän huomiota eri toimijoiden rooleihin ja odotuksiin. Päätoimijoiksi aloitteen tekemisen jälkeen muodostuivat Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli, Tampereen seurakuntayhtymän virkamiesjohto, Tampereen seurakuntien yhteinen kirkkovaltuusto ja yhteinen kirkkoneuvosto, sen asettamat johtokunnat sekä seurakuntaneuvostot. Kiinnostavan ryhmän muodostavat seurakuntien kirkkoherrat, joista useilla oli monia rooleja. Erityinen kiinnostus kohdistuu toisaalta tuomiokapitulin keskeiseen rooliin ja useisiin aloitteisiin esityksen aikaansaamiseksi, toisaalta monien seurakuntien vastustukseen. Selvitan myös, miten kirkkohallitus teki ratkaisun seurakuntarakenteen uudistamisesta Tampereella sekä millainen valitusprosessi päätöksestä käytiin ennen sen lopullista voimaantuloa.

Artikkelini luo kokonaiskuvaa vaikeasta ja ristiriitaisesta keskustelusta, joka lopulliseen päätöksentekoon edettyään sai yllätyksellisen ja täpärän käänteän, mikä aiheutti myös voimakkaita tunteita. Tarkoitukseni on tällä kuvauksella luoda taustoitusta sille, millaisista edellytyksistä Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutos lähti liikkeelle.

Aineistoni koostuu lähinnä Tampereen seurakuntien ja Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin valmistelu- ja päätöksentekoasiakirjoista sekä haastatteluista. Olen käyttänyt Tampereen seurakuntayhtymän strategia-asiakirjoja, yhteisen kirkkovaltuuston ja yhteisen kirkkoneuvoston pöytäkirjoja, Tampereen tuomiokapitulin pöytäkirjoja ja vuosikertomuksia sekä johtoryhmien kokousten muistioita. Asiakirja-aineiston tueksi olen haastatellut muutamia prosessin avainhenkilöitä, yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajaa, kirkkoherra Jussi Mäkistä, kehitysjohdaja Timo Takalaa ja hiippakuntadekaani Ari Hukaria.

3.2 Varhaiset keskustelut seurakuntajaosta

Tampereen kaupunki perustettiin vuonna 1779, mutta se oli osa Messukylän seurakuntaa aina vuoteen 1903 saakka. Keisarillisella käskykirjeellä siitä muodostettiin erillinen itsenäinen kirkkoherrakunta jo vuonna 1870, mutta päätöksen oli määrä astua voimaan vasta kun Messukylän silloinen kirkkoherra sekä Tampereen kaupunginsaarnaaja olivat poistuneet viroistaan ja Tampereelle olisi rakennettu uusi kirkko. Kaksi ehtoa täyttyi, kun kaupunginsaarnaaja Törnudd muutti muualle ja Aleksanterin kirkko vihittiin käyttöön vuonna 1881. Ehdoista kolmas täyttyi vasta vuonna 1903, kun Messukylän kirkkoherra Josef Grönberg kuoli 89-vuotiaana.¹

Sitä seuranneiden 50 vuoden ajan Tampereen seurakunta, vuodesta 1923 Tampereen tuomiokirkkoseurakunta, oli jakamaton keskustaseurakunta, jossa oli 1950-luvun alussa yli 75 000 jäsentä. Jäsenmäärältään se oli Suomen suurin. Jo vuonna 1901 pidetyssä piispantarkastuksessa Porvoon piispa Herman Råbergh ehdotti tuolloin 37 000 jäsenen seurakuntaa jaettavaksi, mutta kirkonkokous vuonna 1903 päätti pitää seurakunnan jakamattomana. Tällöin aloitettiin kuitenkin valmistelu seurakunnan jakamisesta kuuteen seurakuntapiiriin, joista kolme sijaitsi kosken länsi- ja kolme itäpuolella. Vuonna 1937 ja vuonna 1950 liitettyjen läntisten kaupunginosien alueista oli muodostettu Harjun seurakunta. Vuonna 1947 Tampereen kaupunkiin liitettiin emäpitäjän, Messukylän, nimeä kantava seurakunta.

Suuren tuomiokirkkoseurakunnan jaosta viiteen osaan päätettiin 1950-luvun alussa. Tuomiokirkkoseurakunta jäi nimeksi itäiselle keskustaseurakunnalle, jonka pääkirkko oli Tampereen tuomiokirkko. Sen länsipuolelle Pispalan rajalle asti muodostettiin Pyynikin seurakunta, jonka pääkirkko oli Aleksanterin kirkko, ja itäpuolen voimakkaan kasvun alueelle Kalevan seurakunta, joka sai pääkirkkonsa Kalevan kirkon vasta vuonna 1966. Etelään muodostettiin Viinikan seurakunta, jolla oli 1930-luvun alussa rakennettu Viinikan kirkko, sekä Härmälän seurakunta, johon rakennettiin 1950-luvun lopulla Härmälän kirkko. Uudet seurakunnat aloittivat toimintansa vuoden 1953 alusta. Kaupungin ruotsinkielisiä kokosi Porvoon hiippakuntaan kuuluva Tampereen ruotsinkielinen seurakunta.²

Seurakuntia oli tuolloin kahdeksan, mutta niiden määrä kasvoi yhteentoista. Vuonna 1966 Aitolahden kunta liitettiin Tampereeseen ja syntyi Tampereen Aitolahden seurakunta. Vuonna 1972 Teiskon kunta liitettiin Tampereeseen ja syntyi Tampereen Teiskon seurakunta. Vuonna 1980 Messukylän seurakunnan eteläosasta lohkaistusta osasta muodostettiin uusi Hervannan seurakunta, koska alueelle oli rakennettu lyhyessä ajassa iso uusi kaupunginosa.³

1 Silfverhuth 2013a, 168–174, 249–252.

2 Silfverhuth 2013b, 20–28.

3 Silfverhuth 2013b, 29–32, 36–40, 44–48.

Tampereen seurakunnissa oli jo vuosia pohdittu, mikä olisi toimivin seurakuntien lukumäärä. Asiaa selvitettiin useaan otteeseen. Vuonna 1968 oltiin lähellä yhdeksi seurakunnaksi muuttamista ja seurakuntajaosta luopumista, mutta päätös jäi tekemättä. Taustalla oli kirkolliskokouksen asettama komitea, joka tutki yhteistalousseurakuntien asemaa. Vuonna 1967 valmistuneessa mietinnössään komitea kertoi harkinneensa ratkaisua, jossa yhteistalouksien sisällä toimivat yksittäiset seurakunnat lakkautettaisiin ja niistä muodostettaisiin yksi tai jos alueella oli ruotsinkielisiä seurakuntia, kaksi seurakuntaa.

Tarkempaa ehdotusta yhteistalousjärjestelmän poistamisesta komitea ei tehnyt, mutta komitean jäsen, Tampereen tuomiorovasti Oskar Paarma esitti toukokuussa 1967 kirkkovaltuustolle, että se asettaisi toimikunnan tutkimaan Tampereen tilannetta ja tekemään uudistusehdotuksen. Pari viikkoa myöhemmin kirkkovaltuusto asetti Tampereen seurakuntien uudistustoimikunnan.

Toimikunta jätti maaliskuussa 1968 mietintönsä, jossa olennaista oli yhden ainoan suomenkielisen seurakunnan malli ja seurakuntarajojen korvaaminen toimialajaolla. Seurakuntatyö jaoteltiin niin, että kirkkotilaisuudet, pienryhmät, diakoniatyö sekä lapsi- ja nuorisotyö hoidettaisiin kukin oman johtajansa ja johtokuntansa alaisuudessa. Näiden lisäksi keskusrekisterillä, perheneuvonnalla, sairaalasielunhoidolla, teollisuustyöllä sekä tiedotuksella olisi ollut toimihenkilönsä ja johtokuntansa. Paikallisuutta varten hahmoteltiin viisi toiminta-alueita, joilla kullakin olisi omat työntekijät ja aluetoimikunnat. Alueet olivat Keskusta (Tuomiokirkko ja Pyyrikki), Kaleva, Harju, Viinikka-Härmälä sekä tuolloin vielä rakentamattoman Hervannan sisältävä Messukylä-Aitolahti. Mietintö hyödynsi Paavo Kortekankaan vuonna 1967 julkaisemaa tutkimusta *Kaupunkilaiset ja kirkko*, jossa tutkittiin Tampereen seurakuntien toimintamuotojen tavoitavuutta yhden marraskuun viikon aikana vuonna 1966.

Ehdotus oli sikäli heikolla pohjalla, että lainsäädännön nojalla se ei olisi voinut toteutua, elleivät kirkkoherrat antaisi siihen suostumustaan. Kalevan kirkkoherra Paavo Viljanen esitti julkisuudessa kielteisen kantansa. Kirkollinen vaikuttaja, juristi Jaakko Voipio piti keskitettyyn johtajuuteen perustuvaa mallia kirkon kansanvaltaistamispyrkimysten vastaisena. Kotimaa-lehden mielestä se oli puolestaan ensimmäinen modernin kaupunkimaisen elämänmuodon pohjalta tehty seurakuntatyön uudistusehdotus. Lopulta yhdenkään seurakunnan kirkkoneuvosto ei kannattanut ehdotettua seurakuntien lakkauttamista eikä esitys päässyt eteenpäin kirkkovaltuustossa. Tuomiokapituli ei vienyt asiaa eteenpäin ja asia sai raueta.⁴

Ratkaisuksi tuli seurakuntien yhteisen keskusrekisterin perustaminen ja paikalliseurakuntien kirkkoherranvirastoista luopuminen sekä voimakkaan, seurakuntien yhteisiä työmuotoja kokoavan yhtymämallin rakentaminen. Muista Suomen luterilaisen kirkon seurakuntayhtymistä Tampere erosi eniten siinä, että vuodesta

⁴ Kortekangas 1967; Silfverhuth 2013b, 32–36, 40; Malkavaara 2013, 183–184.

1969 lähtien sen nuorisotyö ja lopulta koko kasvatustoiminta oli yhteisenä työmuotona keskitetyn johdon alaisuudessa.⁵

Vaikka Tampereen seurakuntien luottamuselimet hylkäsivät ajatuksen seurakuntien yhdistämisestä, kirkkohallintokunta sai sitä ehdottaneen mietinnön palauttamisen yhteydessä tehtäväksi neuvotella Kirkon tutkimuslaitoksen kanssa tutkimuksesta, jossa selvitetäisiin Tampereen ja muiden kaupunkiseurakuntien olosuhteita ja niihin sopivia ratkaisumalleja.⁶

Määräraha varattiin vuoden 1970 talousarvioon, ja tehtävä osoitettiin tutkimuslaitoksen tutkijan Martti Lindqvistin vastuulle. Lindqvist teki huhtikuusta 1970 seurakuntalaisten osallistumisesta kirkolliseen toimintaan vastaavan poikileikkaustutkimuksen kuin Paavo Kortekangas vähän aikaisemmin. Tutkimus osoitti kirkollisen osallistumisen huomattavaa aktivoitumista (42 %) kolmessa ja puolessa vuodessa. Merkittävin tutkimustulos kyseenalaisti oletuksen, jonka mukaan ihmisten kirkollinen aktiivisuus lisääntyisi heidän vapaa-aikansa lisääntyessä. Kirkko oli pikemmin menettämässä otteensa ihmisten vapaa-ajasta, ja viikonloput olivatkin seurakunnan kokoavan toiminnan kannalta heikoimpia päiviä. Paikallisesti järjestettäviksi sopivat parhaiten varhaisnuorisotyö, jumalanpalvelukset, osa vanhusten toimintaa ja suuri osa aikuisten pienryhmätoiminnasta. Keskustassa yli seurakuntarajojen järjestettävä toiminta soveltui hyvin nuorisotyöhön, työkäisiin kohdistuvaan työhön ja vanhusten päivähuoltolaittoimintaan.

Tiedot ilmenivät Lindqvistin vuonna 1970 julkaisemasta tutkimusraportista *Kokoava seurakunta*. Varsinainen selvitys Tampereen seurakuntien toiminnan ja organisaation kehittämiseksi, *Mahdollisuuksien seurakunta*, ilmestyi vuonna 1971.⁷

Se esitti kolme vaihtoehtoa, joista ensimmäinen tähtäsi suomenkielisten seurakuntien yhdistämiseen sekä yhteisten työmuotojen uudelleenjärjestämiseen. Suurseurakunta jaettaisiin kuuteen alueeseen, joita olisivat Tuomiokirkko-Pyynikki, Kaleva, Harju, Viinikka-Härmälä, Messukylä-Hervanta ja Aitolahti-Teisko. Myöhemmin muodostettaisiin 30–40 perusaluetta, joilla asuisi yksi pappi ja tarpeen mukaan muita työntekijöitä. Johtokunnat nimitettäisiin sielunhoitotyölle (sairaalat, perheneuvonta ja palveleva puhelin), koulutus- ja kasvatustyö, teollisuus- ja diakoniatyön käsittävä yhteiskunnallinen työ sekä tiedotustoiminta.⁸ Huomio kiinnittyy alueella asumisen olennaisuuteen sekä siihen, että yhteiskunnallinen työ oli yläkäsite, jonka alle diakoniatyö jäsenyisi.

Toisessa vaihtoehdossa seurakunnat säilyisivät ennallaan ja yhteiset työmuodot järjestettäisiin kuten ensimmäisessä vaihtoehdossa. Paikallisseurakuntien työntekijät käyttäisivät kuitenkin noin viidenneksen ajastaan ja työpanoksestaan jonkin erityistyömuodon palvelukseen ja vastaavasti yhteisten työmuotojen työntekijät

5 Malkavaara 2013, 180–195; Silfverhuth 2013b, 141–142, 303–308, 353–358.

6 Silfverhuth 2013b, 41.

7 Lindqvist 1970; Lindqvist 1971.

8 Lindqvist 1971.

osallistuisivat paikallisseurakuntien työhön. Kolmas vaihtoehto muutti rakenteita vähiten. Siinä seurakunnat ja erityistyömuodot jatkaisivat kuten ennenkin, mutta niiden yhteistoimintaan kiinnitettäisiin erityistä huomiota ja työvoimaa vaihdettaisiin niiden kesken kuten toisessa vaihtoehdossa. Lindqvistin erillisehdotukset koskivat varhaisnuorisotyön, aikuiskasvatuksen, työntekijöiden jatkokoulutuksen sekä jumalanpalveluselämän uudistamista, pitkän aikavälin suunnittelun järjestämisestä sekä seurakuntarajojen tarkistusta.⁹

Lokakuussa 1971 kirkkovaltuusto asetti suunnittelutoimikunnan, joka perehtyi Lindqvistin tutkimuksiin, Tampereen kaupungin pitkän tähtäyksen suunnitelmiin sekä suunnitteluun kirkossa ja yhteiskunnassa eri puolilla maata. Kaikilta seurakunnilta ja yhteisiltä työmuodoilta pyydettiin vuosikymmenen loppuun ulottuvat suunnitelmat. Kaikkiaan 150-sivuinen toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 1973–1980 julkaistiin kesällä 1973. Kirkon hengelliseen työhön haluttiin lisää seurakuntien välistä yhteistyötä, palvelutoimintaan taas työnjakoa toisten sosiaalista työtä tekevien kanssa. Rakenteellisia muutoksia ei ehdotettu paljon, vaan tähdättiin seurakuntien ja erityistyömuotojen yhteyteen Lindqvistin kolmannen vaihtoehdon mukaisesti. Jäsenmääriltään pienentyneiden tuomiokirkkoseurakunnan ja Pyyntikin seurakunnan yhdistämistä kuitenkin suositeltiin, jotta työvoimaa voitaisiin suunnata laitakaupungin seurakuntiin.

Lindqvistin vaihtoehdoista mikään ei toteutunut, ei myöskään suunnittelutoimikunnan esitys keskustaseurakuntien yhdistämisestä. Jälkimmäistä asiaa vietiin kuitenkin eteenpäin valtuuston päätökseen saakka Pyyntikin kirkkoneuvoston vastustuksesta huolimatta. Lopulta tuomiokapituli ehdotti kirkkohallitukselle, että kirkkovaltuuston 12. ja 19. joulukuuta 1974 tekemä päätös uuden Tammerkosken seurakunnan perustamisesta jätettäisiin raukeamaan.¹⁰

Seurakuntajakoa koskeva pohdinta nousi esiin kuitenkin yhä uudestaan. Keväällä 1983 yhteiselle kirkkoneuvostolle jättämässään ehdotuksessa toiminta- ja taloussuunnitelman seurantatoimikunta esitti paikallisseurakuntien hallinnon kehittämistä kolmen vaihtoehdon pohjalle. Ne olivat 1) toimivien yhteistoiminta-alueiden muodostaminen paikallisseurakuntien kesken sekä työvoiman käyttö ja tasaaminen yli kaikkien seurakuntarajojen, 2) eräiden seurakuntarajojen tarkistaminen ja 3) hallinnollisesti yhtenäisen, jakamattoman Tampereen seurakunnan muodostaminen. Esitetyistä malleista yhtäkään ei viety tuolloin eteenpäin.

Suurten hallinnollisten kokonaisuuksien sijaan mietittiin myös seurakuntien pienentämistä. Tampereen piispa Paavo Kortekangas kehotti syyskuussa 1986 Harjun, Härmälän ja Messukylän seurakuntien seurakuntaneuvostoja tutkimaan seurakuntajakoa alueillaan. Harjussa ajatus eteni niin, että seurakuntaneuvosto antoi pastori Matti Huotarin tehtäväksi laatia kyselytutkimuksen Harjun

9 Lindqvist 1971; Malkavaara 2011, 55, 63–64; Silfverhuth 2013b, 41–42.

10 Silfverhuth 2013b, 42–44.

seurakunnan jakamisesta Pispalan, Tesoman ja Lielahden seurakuntiin. Selvityksen tekijä suositti seurakuntaneuvostolle, että se ei lähtisi ajamaan jakamista. Vaikka vastauksissa oli enemmän jakoa puoltavia kuin sitä vastustavia, vastaajia oli niin vähän, että tutkimuksen ei katsottu antaneen seurakuntajaolle riittävää tukea. Vuoden 1988 lopulla seurakuntaneuvosto päätti, ettei seurakuntaa jaettaisi, mutta sen toimintaa kehitettäisiin alueellisesti. Vastaavaan lopputulokseen tultiin asiaa selvittäneen toimikunnan ehdotuksesta Messukylän seurakunnassa.¹¹

Päävaihtoehtoina vuosia kestäneessä keskustelussa olivat siten joko voimien kokoaminen suurempaan kokonaisuuteen ja sen jälkeen paikallisen seurakuntatyön painottaminen tai niin kuin 1980-luvun ajatuksessa, seurakuntien jakaminen pienemmiksi.

Vuoden 1992 marraskuussa laman aikaan yhteinen kirkkoneuvosto asetti työryhmän selvittämään seurakuntien hallintorakenteen muutostarpeita. Siltä pyydettiin ehdotuksia kevyemmästä, suppeammasta ja joustavammasta organisaatiosta. Paikallisseurakuntien osalta se esitti kolme vaihtoehtoa: 1) Silloiset 11 seurakuntaa jatkavat, 2) seurakuntien lukumäärää pyritään vähentämään noin puoleen, 3) Tampereen seurakunnat yhdistetään Tampereen tuomiokirkkoseurakunnaksi. Yhteisten työmuotojen johtokuntien määrää ehdotettiin pidettävän joko entisellään seitsemässä, vähennettävän noin puoleen tai yhdistettävän niiden hallinnolliset tehtävät yhden johtokunnan alaisuuteen. Ehdotusta seuranneessa keskustelussa vuonna 1993 katsottiin, ettei seurakuntien lukumäärän muuttaminen ollut lähivuosina tarpeellista.¹²

3.3 Strategia nostaa esiin muutostarpeita

3.3.1 Strategiset näköalat vuonna 2003

Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä hyväksyi uuden strategiansa yhteisessä kirkkoneuvostossa 9.1.2003. Yhteinen kirkkovaltuusto oli käsitellyt sen kahdesti edellisenä vuonna.¹³ Strategiatyöryhmä oli asetettu marraskuussa 2000. Se oli saanut tehtäväkseen luoda eri vaihtoehtoja huomioon ottavan toteuttamiskelpoisen suunnitelman, joka ohjaisi seurakuntayhtymän toimintaa pitemmälle aikavälille kuin kolmivuotiskaudelle. Kaksi vuotta tiiviisti jatkuneessa strategia-prosessissa käsiteltiin myös kysymystä seurakuntajaosta.

Strategia edusti aikansa ajattelua perusteellisuudessaan. Laajuudeltaan 37-sivuisen raportti ohjasi strategia-ajatteluun, jollainen teki tuloaan ja oli osin seurakunnille vierasta. Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä oli kartoitettu

11 Huotari 1988; Silfverhuth 2013b, 49.

12 Silfverhuth 2013b, 49–50.

13 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 30.5.2002 ja 12.12.2002.

kyselyin ja kokouksin. Aineistoa oli haettu myös strategiatyöskentelyyn liittyneillä visiolounailla. Seurakuntayhtymän hallintoelinten rinnalla toimi kahdeksan ryhmää. Vuorovaikutteisudesta oli pyritty huolehtimaan.¹⁴

Seurakuntien toimintaympäristöä sijoitettiin myös Tulevaisuuden tutkimuksen seuran 1990-luvun lopulla julkaisemiin Suomi-skenaarioihin. Ne johdattelivat strategiseen ajatteluun ja näkemykseen, jonka mukaan kehitys vei kohti uutta globaalia järjestelmää. Armottomassa menossa kansainväliset instituutiot olivat heikkoja, monikansalliset yhtiöt ohjasivat taloutta ja polarisaatio kiihtyi. Skenaariossa, jonka nimi oli Kulttuurien paineessa, fundamentalismi vahvistui, maailma muodostui moninapaiseksi, taisteluja käytiin kaupapolitiikassa, suomalaisuus nousi kunniaan ja EU:n kehitys hidastui. Lopun jälkeen kuvasi kriisejä ja niiden jälkeistä poliittista, taloudellista, sosiaalista ja ekologista romahdusta. Valtapiirien kilpailu rakentui puolestaan Yhdysvaltain vetäytymisestä maailmanpoliisin roolista ja Euroopan liittovaltion syntymisestä, missä tilanteessa protektionismin nähtiin kasvavan.¹⁵

Tamperelaiset pitivät todennäköisimpänä armottoman menon skenaariota. Arveltiin, että menestyjien ja häviäjien välille tulee selkeä jako ja maahan jää pysyvä pitkäaikaistyöttömyys. Kirkolta odotettiin taloudellista apua sitä eniten tarvitseville sekä moraaliperustan tukemista.

Tampereen seurakuntien perusskenaarioiksi nostettiin strategiassa a) Kaventunut kansankirkko ja b) Vakaa kansankirkko. Edellisessä kirkkoon kuuluvien osuus oli pudonnut 60–65 prosenttiin ”maahanmuuttajien määrän kasvettua ja kirkosta eroamisen vuoksi sekä siksi, että lapsikasteiden osuus on vähentynyt”. Skenaariota mukaan ”yksilöllisyyden korostus on yhteiskunnassa johtanut monikulttuuristumisen myötä väestön yhteisen arvopohjan kaventumiseen”.

Jälkimmäisessä, vakaa kansankirkon skenaariossa kirkon jäseniä oli noin 75 prosenttia tamperelaisista, ja seurakunnat toimivat vahvassa yhteistyössä kaupungin kanssa. Kirkollisten toimitusten määrä oli pysynyt lähes entisellään. ”Suurella osalla jäsenistöä sitoutuminen kirkkoon on myös kulttuurista, ei vain uskonnollista.”¹⁶

Kirkon yhteisiä strategioita esiteltiin kolmella sivulla. Kirkkohallitus oli hyväksynyt joulukuussa 2002 strategiansa *Läsnäolon kirkko*, jonka vuodelle 2010 kohdennetun vision osat olivat uudistuva kansankirkko, jumalanpalveluselämän, kasvatuksen ja palvelun kirkko, vuorovaikutuksen kirkko ja yhteistyön kirkko.¹⁷

Tampereen seurakuntien toiminta-ajatuksen strategia muotoili seuraavasti: ”Lähelle ihmistä – lähellä Jumalaa. Edistämme hengellisen elämän ja lähimmäisenrakkauden kasvua. Toimimme yhdessä kristillisen sanoman ulottumiseksi kaikille tamperelaisille. Työskentelemme alueemme muiden toimijoiden kanssa ja kansainvälisesti osana Suomen evankelisluterilaista kirkkoa.”

14 Strategia 9.1.2003, 1–6.

15 Ruokanen & Nurmio 1997; Strategia 9.1.2003, 7–8.

16 Strategia 9.1.2003, 8–9.

17 Strategia 9.1.2003, 11–13.

Toiminta-ajatukseen liitettiin lyhyt tunnus ”Reilusti kristitty”, joka oli kaikille seurakuntalaisille tarkoitettu, lyhyt ja helppo muistaa, muiden uskontojen edustajia kohdattaessa keskeinen, ilmaisuna nuorekas, reipas ja rento sekä tamperelaisen suuhun sopiva olematta murreilmaisu.¹⁸

Vuodelle 2010 strategia esitti vision, joka rakentui seuraavien otsikoiden varaan: ”Seurakunta elää ihmisten pyhässä ja arjessa asettuen heikkojen rinnalle. Seurakunta kutsuu kristilliseen uskoon ja tukee siinä kasvamista. Seurakunnassa jokaiselle on tarjolla yhteisö, jossa hän voi olla tasavertaisena ja toimia vastuullisena jäsenenä. Työyhteisönä Tampereen seurakuntayhtymä on kehittyvä ja työntekijöitä kannustava. Seurakunnan perustoiminnot turvataan suunnittelulla ja monipuolisella tulonmuodostuksella.”

Vuoden 2000 taloussuunnitelman yhteydessä seurakuntien painopistealueiksi oli päätetty lapset, nuoret ja diakonia. Nyt visiolausumien odotettiin muodostavan lähtökohdan seurakuntien ja muiden yksiköiden strategisille suunnitelmille. Visiolauselmien rinnalla korostettiin seurakunnan toiminnan klassisia ulottuvuuksia: todistus, kasvatus, palvelu ja yhteys.¹⁹

Strategia painotti paikallisseurakuntia kirkon perustehtävän toteuttajina. Se muistutti, miten ”seurakunnassa on mukana paljon jäseniä, joilla on hyvin niukka tarve olla yhdessä koolla ja niin hämärtyy seurakunnan yhteisöluonne”. Toiminnan moninaisuuden vuoksi paikallisseurakunnan oli tarkoituksenmukaista olla suurempi kuin yksi jumalanpalvelusyhteisö. Paikallisseurakunta oli pikemmin jumalanpalvelusyhteisöjen muodostama kokonaisuus, joka vastasi alueensa seurakuntatyöstä. Strategia painotti, että usko eletään todeksi arjessa, keskellä elämää.

Kun lähtökohtana oli paikallisseurakunnan ensisijaisuus, strategia otti esiin sen, miten kirkossa oli ”toistakymmentä vuotta pyritty pieniin toiminnallisiin yksikköihin jakamatta silti seurakuntia hallinnollisesti pienemmiksi”. Viittaus liittyi 1980-luvulta saakka kirkossa vaikuttaneeseen Kirkko 2000 -ajatteluun. Kysymys oli aluepainotteisen työn ja työalainpainotteisen työn välisestä suhteesta. Tampereen seurakunnissa perinteinen ratkaisu oli ollut vahva ammatillinen työnjako, mutta sen rinnalle oli noussut aluepainotteinen työ ja moniammatillinen aluetiimi.²⁰

Tampereelle olennainen kysymys olikin, tuliko siihen mennessä yhteisesti hoidettuja tehtäviä siirtää paikallisseurakuntien toiminnoiksi, jotta työalojen yhteys tiivistyisi. Samalla haluttiin antaa seurakuntaneuvostoille lisää taloudellista päätösvaltaa sekä vahvistaa niiden kanssakäymistä yhteisten työmuotojen kanssa.

Kahden järven väliselle kannakselle rakennettu Tampere on keskustahakuinen. Sen ydinalueet olivat muodostaneet jakamattoman yhden seurakunnan, mutta myöhemmin seurakuntien määrä oli kasvanut. Yhden kokonaisuuden ajatus lieene ollut keskeisin syy yhteisten työmuotojen poikkeuksellisen vahvaan asemaan

18 Strategia 9.1.2003, 13–15.

19 Strategia 9.1.2003, 15–18.

20 Strategia 9.1.2003, 19.

Tampereella. Nuorisotyö ja myöhemmin koko kasvatustyö oli hoidettu Tampereella yhteisenä niin, että myös paikallisseurakuntien tehtäviin sijoitetut nuorisotyön-ohjaajat olivat kasvatustyönjohtajan alaisia. Tämä oli merkinnyt hyviä edellytyksiä suurten tapahtumien järjestämiselle, yhtenäisiä menettelyjä ja samanlaisia palveluja kaikissa seurakunnissa ja joustavuutta työvoiman käytössä. Laaja yhteinen diakoniatyö oli tehnyt mahdolliseksi näkyvät ja vaikuttavat panostukset diakonian eri aloille.

Strategiassa muistutettiin, miten Tampereella oli keskusteltu seurakuntajaoista sekä tavoiteltavasta seurakuntakoosta ja esiteltiin argumentteja suuren ja pienen seurakunnan puolesta. Työryhmä oli strategiaprosessin aikana esittänyt kommentoitavaksi useita seurakuntien yhdistelmämalleja.

Eniten seurakuntajakojen muutoksia oli vastustettu Viinikan, Härmälän ja Pyynikin seurakunnissa. Viinikan ja Härmälän toisiinsa liittämiseen sisältyikin ongelmia, sillä rata ja moottoritie jakoivat alueet selvästi erilleen toisistaan. Pyynikin seurakunnan liittämistä tuomiokirkkoseurakuntaan voitiin sitä vastoin perustella, koska niiden välinen raja Hämeenpuistossa oli keinotekoinen. Useilla työaloilla olisi ollut luontevaa toimia yhteisesti.²¹

Seurakuntajakokysymyksen haettiin ratkaisua kolmesta perusvaihtoehdosta, jotka olivat seurakuntajaon pitäminen ennallaan, seurakuntaryppänä toimiminen tai suurempien seurakuntien muodostaminen. Paikallisseurakuntien asema vahvistuisi, jos seurakuntien lukumäärää vähennettäisiin. Suurempi seurakuntakoko olisi parempi toiminnan kehittämisen kannalta.

Strategiatyöryhmä kaavaili seitsemän seurakunnan mallia, jossa tuomiokirkkoseurakuntaan olisi liitetty Pyynikin ja Härmälän seurakunnat, Harjun seurakunta olisi entisellään, Kalevan seurakuntaan olisi liitetty Viinikan seurakunta, Hervannan seurakuntaan olisi liitetty rakennettava Vuoreksen alue, Messukylän seurakunta olisi entisellään, Teiskon ja Aitolahden seurakunnat olisi liitetty toisiinsa ja Tampereen ruotsalainen seurakunta olisi entisellään.²²

Strategiatyöryhmän työ oli jo ennen varsinaisen strategiatekstin hyväksymistä saanut aikaan yhden hallinnollisen ratkaisun. Tampereella oli ollut seurakuntayhtymän virkoina kahdeksan seurakuntapastorin ja kymmenen diakoniatyöntekijän virkaa, jotka yhteinen kirkkovaltuusto strategiatyöryhmän esityksen mukaisesti siirsi joulukuussa 2002 paikallisseurakuntien viroiksi.

Seurakuntien yhteinen toiminta perustui paikallisseurakuntien sopimuksen varaan. Strategia asetti tavoitteeksi tilanteen, jossa kilpailu resurssien jaosta vähenisi ja jossa yhteiset työmuodot toimisivat aiempaa selvemmin paikallisseurakuntien työn vahvistajina.

Yhteisesti hoidettavat tehtävät jaettiin neljään ryhmään: a) Seurakuntatyötä ”korvaava toiminta”, mikäli nuorisotyötä, diakoniaa ja aikuistoimintaa hoidettiin

21 Strategia 9.1.2003, 19–21.

22 Strategia 9.1.2003, 21–23; Silfverhuth 2013b, 50.

yhteisesti. b) Erityistyömuodot olivat seurakuntatyötä ”täydentäviä tehtäviä” ja niitä jouduttiin ”ilman muuta” hoitamaan yhteisesti. Näitä olivat eräät yhteiskunnallisen työn muodot, perheneuvonta, palveleva puhelin ja sairaalasielunhoito. c) Välittömästi seurakuntatyöhön liittyvät tukitoimet olivat pääosin työmuodon omassa piirissä tapahtuvaa koulutusta ja kehittämistä. Näitä paikallisseurakuntien pastoraalisen työn tukitoimia ja yhteisten tapahtumisen järjestämistä voitiin hoitaa yhteisesti ”rationaalisemmin”. d) Varsinainen tukitoiminta koostui hallintoviraston keskitetysti hoitamista jäsenrekisteristä, talous- ja tietohallinnosta, henkilöstöhallinnosta sekä kiinteistö- ja hautaustoimesta.

Luontevimpina yhteisesti hoidettavina seurakuntatyön muotoina pidettiin sellaisia, joissa oli vain yksi tai kaksi työntekijää tai yksi toimipiste koko kaupungin aluetta varten tai joissa yhteys muuhun seuratyöhön ei ollut kovin kiinteää.

Seurakuntayhtymän tehtävistä oli strategian mukaan syytä harkita paikallisseurakunnan työksi siirrettäviksi vanhustyön kirkontupia, aikuistyön pienryhmiä, perusnuorisotyötä sekä valtaosin kiinteistöhenkilöstön työtä. Muutos toimisi parhaiten, jos seurakunnat olisivat riittävän suuria. Esimerkiksi kiinteistöhenkilöstölle tuli saada seurakunnassa oma lähiesimies.²³

Lapsityötä ei ensisijaisesti ehdotettu seurakuntaan siirrettäväksi, mutta sekin oli mahdollista lapsityön yhteistä toimistoa, materiaali palvelua ja koulutusta lukuun ottamatta. Lapsityön yhteyttä paikallisseurakuntaan oli vahvistettava.

Nuorisotyön hallinnollisesta asemasta oli seurakuntayhtymässä kiistelty eniten. Monet paikallisseurakunnista kokivat epäluontevaksi käytännön, jossa merkittävä osa seurakunnan työstä oli hallinnollisesti seurakuntayhtymälle kuuluvaa. Nuorisotyöntekijät ja nuorisotyön johtokunta vastustivat muutosta ja pitivät valitsevaa käytäntöä selvästi parempana.

Strategiatyöryhmä esitti, että varhaisnuorisotyön ja varsinaisen nuorisotyön nuorisotyönohjaajat siirrettäisiin hallinnollisesti paikallisseurakuntiin vuoden 2004 alusta. Muutoksella haluttiin vahvistaa paikallisseurakuntia. Seurakuntien nuorisotyötiimejä vahvistaisi se, että nuorisopappi ja nuorisotyönohjaajat olisivat hallinnollisesti samassa asemassa. Edelleen nuorisotyöntekijöillä tuli kuitenkin olla oikeus ja velvollisuus osallistua yhtymän yhteiseen toimintaan. Muutos koskisi vähän yli 30 työntekijää, lähes 20 työntekijää jäisi edelleen yhteisen nuorisotyön piiriin.

Silloisten kuuden johtokunnan sijaan strategiassa päädyttiin esittämään neljän johtokunnan mallia. Ne olisivat kasvatustieteiden johtokunta, palvelun ja aikuistyön johtokunta, perheneuvonnan ja palvelevan puhelimen johtokunta sekä sairaalasielunhoidon johtokunta. Lisäksi tehtiin ehdotuksia muusta johtamisjärjestelmästä,

23 Strategia 9.1.2003, 23–27.

yhteisten työmuotojen koordinoinnista, tukitoimintojen organisaatiosta sekä seurakuntayhtymän johtamismallista.²⁴

Vuonna 2003 hyväksytyyn strategian keskeinen valmistelija oli kehitysjohtaja Heikki Mäkeläinen. Hän oli ollut mukana Tampereen seurakuntien kehittämissä Kirkon tutkimuskeskuksen tutkijan ja johtajan ominaisuudessa 1960- ja 1970-luvulla ja oli vaikuttanut sekä yhteisten työmuotojen muodostamiseen että seurakuntasuunnitteluun Tampereella. Hämeenlinnan kirkkoherrana ja kirkkohallituksen kirkkoneuvoksena vietettyjen työvuosien jälkeen Mäkeläinen palasi vuosiksi 2002–2004 Tampereelle seurakuntayhtymän kehitysjohtajaksi.²⁵ Vuonna 2003 julkaisemassaan artikkelissa hän eritteli seurakuntayhtymien ongelmia, joihin hän piti hallinnon monikerroksisuutta, talouden ja toiminnan eriytymistä toisistaan ja johtajuuden epäselvyyttä.

Yhtymissä yhteisesti hoidettavat tehtävät Mäkeläinen jakoi neljään ryhmään: 1) Yhteisesti yhtymässä hoidettavaksi sovitut seurakuntatyön muodot, 2) Erityistyömuodot, seurakuntatyötä täydentävät tehtävät kuten perheneuvonta, sairaalasielunhoito ja palveleva puhelin, 3) Välittömästi seurakuntatyöhön liittyvät tukitoimet, kuten työmuotoihin liittyvä koulutus, kehittäminen, koordinointi ja yhteisten tapahtumien järjestäminen, 4) Varsinainen tukitoiminta, johon hän luki taloushallinnon, kiinteistö- ja puistotoimen, osan henkilöstöhallinnosta, ainakin osan jäsenrekisteristä sekä tietohallinnon. Yhteys Tampereen strategiaan oli välitön.

Seurakuntayhtymissä tavallisin yhteisesti hoidettu seurakunnan tehtävä oli päiväkerhotoiminnan ympärille kehittynyt lapsityö. Se oli käytännöllistä esimerkiksi sijaisjärjestelyjen kannalta, mutta oli saatettu menettää luontevia yhteyksiä muuhun seurakuntatyöhön. Perheen korostuminen työnäyssä puolsi senkin hoitamista paikallisseurakunnissa.

Mäkeläinen totesi, että suurten kaupunkien seurakuntayhtymiä toisiinsa verrattaessa seurakunnallisia tehtäviä hoidettiin eniten yhteisesti Tampereella. Vuoden 2001 tilinpäätöksen mukaan yhteisten työmuotojen yhteenlasketut menot olivat yli neljänneksen suuremmat kuin kaikkien paikallisseurakuntien menot yhteensä. Tampereella koko lapsi- ja nuorisotyö hoidettiin yhteisesti, samoin monia diakoniatyön osa-alueita.

Asenteellisesti vaativimpana yhteistoiminnan muotona Mäkeläinen piti seurakuntatyöhön liittyviä tukitoimia. Tällä hän tarkoitti eskuntamuotoisia yhteisiä työmuotoja, jotka toimivat asiantuntija- ja palveluyksikköinä seurakuntien työlle ja kantoivat yhteistä vastuuta toiminnan kehittämisestä.

Mäkeläinen muistutti, että seurakuntayhtymä oli organisatorinen erikoisuus. Se muodostui joukosta itsenäisiä seurakuntia, jotka olivat luovuttaneet osan itsenäisyydestään seurakuntayhtymälle. Toisaalta ellei seurakuntayhtymiä olisi jouduttu

²⁴ Strategia 9.1.2003, 27–37.

²⁵ Silfverhuth 2013b, 40–42; 146; 303–304.

perustamaan verotuksesta johtuvista syistä ja yhteisen taloushallinnon vuoksi, niitä tarvittaisiin myös toiminnallisista syistä. Kirkolla oli myös julkinen funktio. Kirkko oli osa kaupungin historiaa, mutta myös sen yhteinen omatunto, Mäkeläinen totesi saksalaista Kristian Fechtneriä lainaten. Mediassa näkyminen, julkinen keskustelu ja tiedotustoiminta edellyttivät toimintaa koko kaupungin tasolla. Silti millään hallinnollisella järjestelyllä ei voitu taata sujuvaa yhteistoimintaa kaikkien seurakuntien ja yhtymän kesken. Järjestelmän toimivuus perustui yhteiseen sopimiseen, jota voitiin tukea epävirallisilla elimillä kuten kirkkoherrojen kokouksella tai seurakuntayhtymän johtoryhmällä.²⁶

3.3.2 Seurakuntarakenteen muutostarve nousee esiin

Päätöksen seurakuntarakenteesta tekee aina kirkkohallitus tuomiokapitulin esityksestä. Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli oli sen takia tiiviisti mukana Tampereen seurakuntarakenteen muutosprosessissa.

Tampereen seurakuntien muutosprosessin kannalta tärkeä käänne oli tuomio-kirkkoseurakunnan ja seurakuntayhtymän piispantarkastus syksyllä 2005. Piispa Juha Pihkala tutustui lähes viikon ajan eri toimintoihin ja työyksiköihin ja kävi keskusteluja työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa. Piispa kiitti sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa ja laadukasta toimintaa, mutta seurakuntayhtymän toimintakertomuksen mukaan hän myös ”kirjasi joukon epäkohtia, joihin tulee puuttua. Näitä ovat muun muassa raskaspolvinen hallintomalli, jota on tarkoitus pohtia seurakuntayhtymän strategiatyöskentelyn jatkuessa vuonna 2006.”²⁷

Vuosikertomus kuitenkin vaikenä Pihkalan havainnosta, jonka mukaan Tampereen seurakunnat olivat organisatorisesti jumissa. Ratkaisuksi hän ehdotti seurakuntarakenteen täydellistä muuttamista niin, että Tampereelle muodostettaisiin vain yksi seurakunta. Sen hän esitti Aamulehden haastattelussa ja onnistui sillä yllättämään myös lähipiirinsä.²⁸

Päälliköiden ja luottamushenkilöiden neuvottelussa Pihkala luonnehti Tampereen seurakuntayhtymää Suomen raskaimmaksi ja piti välttämättömänä, että seuraavien kymmenen vuoden aikana olisi tehtävä suuria muutoksia. Hänen hahmottelemansa tulevaisuuden kehitysmallit olivat: 1) Raskas ja monimutkainen hallinto jatkaa. Sitä voidaan kehittää seurakuntalaisen näkökulmasta, mutta useista ongelmista ei päästä. 2) Keskusta-alue yhdistyy ja alueellistuu vanhan seurakuntajaon puitteissa. Monimutkaisuus säilyy. 3) Ei ole enää seurakuntayhtymää, vaan

26 Mäkeläinen 2003, 213–215; Nieminen & Vallenius & Tähkänä 2005, 15.

27 Vuosikertomus 2005, 5.

28 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

yksi suuri seurakunta. Painopisteitä siirretään tarpeiden mukaan. Malli ei ole ongelmaton ja sen sisällä voi elää erilaisia malleja.²⁹

Aamulehden haastattelussa esittämässään visiossa Pihkala toivoi, että seurakunnan työntekijät vapautuisivat päätyöhönsä eli ihmisten kohtaamiseen. Kokouksissa istuminen ja byrokratia vähenisivät, kun samoja asioita ei tarvitsisi vatvoa sekä kaikkien yhdentoista paikallisseurakunnan että seurakuntayhtymän kokouksissa. Saataisiin selkeyttä tilanteisiin, joissa toimialajohtajien ja kirkkoherrojen välillä on ollut epäselvyyksiä vastuualueista ja siitä, kuka on esimies. Noin 157 000 jäsenen seurakunnasta tulisi Suomen suurin.

Yhden seurakunnan mallissa alueellisen seurakuntatyön keskuksena olivat seurakuntakeskukset, joita hän muistutti olevan jopa 40, paljon enemmän kuin silloisia paikallisseurakuntia. Niiden työtiimit keskittyisivät varsinaiseen seurakuntatoimintaan eivätkä hallintoon. Alueilta ei riistettäisi johtajuutta ja päätösvaltaa, ne voisivat jopa vahvistua. Kappalaisen ympärillä voisi olla vahva luottamushenkilöiden ja maallikoiden tiimi, Pihkala hahmotteli.

Yhteisiin työmuotoihin ei tarvitsisi koskea, vaan ne jatkuisivat osana seurakuntaa. Pihkala tiesi, että ajatus yhdestä seurakunnasta oli elänyt Tampereella 1960-luvulta saakka. Vastauksena tarpeeseen luotiin aikoinaan yhteiset työmuodot. Esimerkiksi lapsi- ja nuorisotyötä sekä suurta osaa diakoniatyöstä hoiti seurakuntayhtymä, toki yhdessä seurakuntien kanssa. Se oli piispan mielestä aikanaan hyvä malli, mutta se oli ruvennut tuottamaan liian monimutkaista byrokratiaa.

Pihkala patisteli tamperelaisia toimeen. Oli selvítettävä yhden seurakunnan malliin siirtymisen edut ja ongelmat. Seurakuntahallinnon oli pohdittava kaikki toiminnot tavallisten tamperelaisten näkökulmasta. He eivät seurakuntajakoa tunneneet. Heille merkitsevää oli, että he asuivat Tampereella jollakin alueella.

Vaihtoehto olisi sekin, että vain Tampereen keskustan seurakunnat yhdistyisivät. Minimi olisi tuomiokirkkoseurakunnasta ja Pyynikin seurakunnasta muodostettava city-seurakunta. Jos muualla vanha seurakuntajako jäisi voimaan, aluetoimintaa olisi silti vahvistettava, piispa pohti. ”Yleensä asiat etenevät hedelmällisemmin, jos aloite tulee seurakunnilta itseltään”, Pihkala toivoi. Hän muistutti, että yhteen seurakuntaan siirtyminen tai muu seurakuntajaon muutos voi lähteä liikkeelle joko seurakuntien tai tuomiokapitulien aloitteesta. Päätöksen tekisi kirkkohallitus.³⁰

Juha Pihkalan aloite tuomiokirkkoseurakunnan piispantarkastuksessa vuonna 2005 lienee ollut tärkein kimmoke sille, miksi Tampereen tuomiokapituli tuli niin voimakkaasti imautuksi mukaan muutosprosessiin, totesi Tampereen hiipakuntadekaani Ari Hukari.³¹

Kysymys seurakuntarakenteen muutoksesta oli vuoteen 2005 mennessä tullut seurakuntien piirissä enemmän kuin ajankohtaiseksi. Se alkoi olla mantra,

29 Silfverhuth 2013b, 50.

30 Taponen, 2005.

31 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

joka toistui viestinä kaikille, jotka kykenivät sen kuulemaan. Jotkut kieltäytyivät. Selkeästi se sanottiin kirkon seurakuntien edessä olevana tavoitteena esimerkiksi jo Kirkko 2000 -prosessin viimeisessä, vuonna 1992 ilmestyneessä mietinnössä *Kirkon suunta 2000, Alhaalta kasvava kirkko*.³²

Seurakuntarakennemuutostusta tutkineen Risto T. Niemisen mukaan 1980-luvulla alkaneen Kirkko 2000 -prosessin asiakirjoissa havaittiin, miten työmuotoajattelu oli ollut omiaan eriyttämään työntekijöitä toisistaan, pilkkomaan seurakunnan yhteisöllisyyttä ja luomaan jäykkää hallinnointia. Joustavuutta voitiin saada työnkuvia monipuolistamalla ja kutsumalla mukaan maallikoita eri tehtäviin. Näitä esiteltiin prosessin aluetyövisioissa. Avainsanoja olivat vuorovaikutus, kokonaisvaltainen työote ja laajapohjainen yhteistyö seurakuntalaisten kanssa. Ajatuksena oli, että yhteinen pappuus toteutuisi alueellisissa yhteisöissä, joissa vapaaehtoisten maallikoiden ja työntekijöiden toiminta lähentyisivät toisiaan.³³

Väitöstutkimuksessaan Risto T. Nieminen havaitsi, miten kirkon työntekijäryhmät suhtautuivat aluetyömalleihin hyvin eri tavoin. Nuorisotyönohjaajat vastustivat eniten, kun taas diakoniatyöntekijöille aluetyöhön sopeutuminen ei tuottanut vaikeuksia. Pappien kohdalla oli suuria vaihteluita. Toiset pitivät yhteistyötä maallikoiden kanssa luontevana yhteisen pappouden toteutumisenä, toiset taas katsoivat, että seurakunnan perustyössä ei tarvittu maallikoita.³⁴

Edellinen vuosikymmen oli merkinnyt Suomessa poikkeuksellisen syvää lama-aikaa. Se ravisteli ja koetteli suomalaisia, mutta myös nosti esiin uutta. Muuan seikka oli kansalaistoiminta, joka sai pontta siitä, että hyvinvointivaltion koneisto ei ollut kyennyt auttamaan riittävän tehokkaasti lukumäärältään satoihin tuhansiin kohonnutta työttömien joukkoa ja muita välittömästi lamasta kärsineitä. Kolmannella sektorilla eli kansalaisjärjestöjen pitkälti vapaaehtoisuuteen perustuvalla toiminnalla oli 1980-luvulla ollut – samoin kuin kirkon diakoniatyöllä – vain marginaalinen asema yhteiskunnan sosiaalipolitiikan aukkojen paikkaajana, mutta lama muutti tilanteen.

Välttämättömyyden pakosta kansalaiset joutuivat etsimään omia selviytymisstrategioitaan, kun yhteiskunnan resurssit eivät riittäneet. Kansalaisjärjestöjen ja seurakuntien työstä ja niiden vapaaehtoistoiminnasta tuli merkittävä osa yhteiskunnan tukijärjestelmää. Marianne Nylundin tutkimukset ovat osoittaneet, että 1990-luvulla seurakuntien ja kansalaisjärjestöjen toiminnasta ja niiden tuottamista tukijärjestelmistä tuli yleisesti hyväksytty osa suomalaisen yhteiskunnan sosiaalipolitiikkaa.³⁵ Tällä oli oma merkityksensä uuden ajattelun kehittymisen kannalta.

Seurakuntarakenteen linjauksissa 1990-luvulta lähtien oli Risto T. Niemisen mukaan nähtävissä neljä periaatetta: 1) seurakunnan hallinnon keventäminen,

32 Kirkon suunta 2000, Alhaalta kasvava kirkko 1992.

33 Kirkko 2000 1986, 69–70; Nieminen 2003, 223.

34 Nieminen 2002, 302–305.

35 Nylund 2000, 91–93, 96–97; Nieminen 2003, 226–227.

2) päätöksenteon ja suunnittelun nivominen toisiinsa seurakunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa, 3) seurakuntien taloudellisen itsekannattavuuden vahvistaminen ja 4) seurakuntarakenteen uudistaminen siten, että hallinto hoidettaisiin suurissa yksiköissä ja toiminta toteutetaan pienissä toimivissa yhteisöissä.³⁶ Neljäs periaate oli johdettu suoraan Kirkko 2000 -prosessin linjauksista.

Aina 1970-luvun lopulle saakka tyyppillisin seurakuntarakenteiden uudistamismalli oli ollut uusien seurakuntien perustaminen. Sen jälkeen kuntien yhdistämispolitiikan seurauksena syntyi pääasiassa uusia seurakuntayhtymiä, kunnes lamavuodesta 1992 alkoi uusi suuntaus, seurakuntien yhdistämisen vaihe, joka 2000-luvulla entisestään vilkastui.

Hyvin painavasti taustalla oli yhteiskuntasuunnittelun uusi näkemys, jonka mukaan kuntien palveluorganisaation tehokkaan toteuttamisen kannalta kuntien lukumäärän tuli vähentyä huomattavasti. Sen mukaan tarvittiin kuntauudistusta. Vuonna 2003 laskettiin, että neljässä vuodessa, vuoteen 2007 mennessä, kuntien lukumäärän olisi tullut vähentyä silloisesta 446:sta lähes sadalla ja että vuonna 2017 kuntien kokonaismäärän tuli olla selvästi alle kolmensadan. Erityisesti pienten kuntien lukumäärän tuli vähentyä selvästi.³⁷

Kuntaliitokset vaikuttivat suoraan myös seurakuntiin. Kuntaliitoksia koskevaa selvitystyötä oli tuettu tutkimuksella runsaasti.³⁸ Seurakuntien rakennemuutoksessa oltiin etenkin Risto T. Niemisen tuottaman tiedon varassa. Hänen väitöskirjansa *Seurakunta aluetyön jännitteessä – Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa* ilmestyi 2002. Vuonna 2004 julkaistiin lähellä kirkkohallituksen organisaatiota syntynyt Hans Enbusken, Matti Halttusen, Leena Rantasen, Jaakko Ripatin ja Mikko Tähkäsen laatima seurakuntarakenteen uudistamista koskeva perusselvitys *Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen* ja vuonna 2005 Risto T. Nieminen, Leena Vallenius ja Mikko Tähkänen julkaisivat teoksen *Seurakuntarakenne murroksessa – Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi*.³⁹

Kaikessa seurakuntien strategisessa kehittämistyössä nostettiin esiin seurakuntarakenteeseen liittyvät kysymykset. Seurakuntarakenteen uudistus oli pinnalla kaikkialla, ja sen takana oli puolestaan kuntauudistus. Kukaan ei voinut välttyä kysymykseltä, millaiset palvelut oli syytä tuottaa paikallisesti ja millaiset suurissa keskitetyissä yksiköissä.

36 Nieminen & Vallenius & Tähkänen 2005, 16.

37 Nieminen & Vallenius & Tähkänen 2005, 44–46.

38 Keskeisiä olivat Markku Virtasen ja Ilmo Kuokkasen *Kuntajaon muutoksen vaikutukset* (1993), Sari Puustisen *Kuohuttava kuntaliitos* (1998), Arto Haverin ja Katja Majoisen *Muutosprosessit ja johtajuus? Kuinka kunnat yhdistyvät?* (2000), Arto Haverin, Elina Laamasen ja Katja Majoisen *Kuntarakenne murroksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa* (2003), Esko Ovaskan *Ongelma, idylli vai elämysyhteisö?* (2003) sekä Antti Moisison ja Roope Ylitalon *Kuntien yhdistymisten vaikutukset kuntien menoihin* (2003).

39 Nieminen 2002; Enbuske et al. 2004; Nieminen & Vallenius & Tähkänen 2005.

Strategiatyö käynnistettiin Tampereen seurakunnissa uudelleen vuonna 2006. Johtavat työntekijät laativat pohjamateriaalin. Uutta strategisessa ajattelussa oli nyt se, että toiminnan keskiöön päätettiin nostaa seurakuntalaiset ja heidän tarpeensa.⁴⁰

Jos vuonna 2003 julkaistun strategian valmisteluprosessi oli ollut raskas, seuraavasta tuli vielä raskaampi. Prosessin asiantuntijaksi ja vetäjäksi kutsuttiin tulevaisuudentutkija Ilkka Halava. Strategiaprozessista opittiin, että dokumentaatio on tehtävä hyvin ja toimintaympäristöanalyysi on otettava todesta. Pitkän tähtäyksen strategiaprozesseista maailma on kuitenkin ajanut ohi, samoin siitä vanhan suunnittelujan konseptista, jossa uusien kysymysten ilmetessä palkattiin uusia työntekijöitä, totesivat haastattelussa kirkkoherra Jussi Mäkinen ja kehitysjohtaja Timo Takala.

Strategiaa valmisteltaessa oli sovittu, että herkäksi tiedettyä seurakuntarakennekysymystä ei otettaisi käsittelyyn, mutta Enontekiön Vuontispiritillä pidetyssä johdon strategiavetäytymisessä se kuitenkin nousi esiin. Yhden seurakunnan malli ei saanut kannatusta.⁴¹

Ari Hukari valittiin Tampereen hiippakunnan dekaaniksi virkaa pitkään hoitaneen Juha Junntilan jälkeen vuonna 2005. Aikaisemmin tuomiokapitulissa oli pidetty suuria seurakuntayhtymiä kyvykkäinä ja itseriitteinä ja oli keskitytty tukemaan pieniä seurakuntia. Virkaan tultuaan Hukari alkoi kääntää ajattelutapaa toiseen suuntaan. Hän lähti muutoksen tarpeesta kirkossa. ”Ruvettiin ajattelemaan, että jos haluamme olla muutoksessa mukana, on rakennettava vahva kumppanuus vahvojen yhtymien kanssa.”

Tampereen tuomiokapitulien havaintojen mukaan Tampereella oli voimakas jännite yhtymäkeskeisen toimintamallin ja paikallisseurakuntien välillä. Yhtymä oli iso käenpoikanen, joka oli ottanut vallan, resurssit, innovaatiot ja isot hankkeet. Seurakunnat olivat eri kokoisia ja voimavaroiltaan eri asemassa. Oli paljon sisäistä kilpailua ja kateellisuutta, mikä oli lamaannuttanut halun yhteistyöhön. ”Ilmapiiri oli erittäin huono.”⁴²

Kirkkoherrojen kesken noina vuosina oli voimakkaita ristiriitoja, juonittelujakin. Jotkut toimivat näkyvän solistisesti, he eivät halunneet liittyä yhteiseen toimintaan juuri lainkaan. Vaikka kirkkoherrat istuivat kokouksissa paljon yhdessä, kaikki elivät omissa maailmoissaan. Tampereelle aiemmin ominainen malli, jossa seurakunnat toimivat vahvasti yhdessä, oli murentunut. Rahaa oli vielä käytettävissä, ja yhä enemmän kirkkoherrat halusivat käyttää sitä omissa seurakunnissaan.⁴³

Strategiaprozessin ollessa käynnissä Tampereen seurakuntien johto kutsui tuomiokapitulien käytännössä Ari Hukarin, konsultatiiviseen rooliin johtajuuden tukemisessa. Osittain syy tuomiokapitulien rooliin oli siinä, että idea suuresta

40 Vuosikertomus 2006, 5.

41 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

42 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

43 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

muutoksesta oli piispa Juha Pihkalasta lähtöisin. Ajatuksena oli selkeyttää organisaatiota, purkaa yhtymäkeskeisyyttä ja vahvistaa seurakuntia. Tavoiteltiin myös sitä, että olisi vähemmän johtajia ja vähemmän esikuntia ja organisaatio olisi kevyempi, seurakunnat tasavertaisia kumppaneita keskenään ja yhtymän kanssa.

Hyvin innostuneesti tuomiokapituli lähti mukaan ajatustyöhön, tietenkin pitäen huolen siitä, että omistajuus oli seurakunnilla ja että kapitulin rooli oli konsultatiivinen, Hukari muistelee.

Tampereella käytiin keväällä 2008 piispanvaali, ja kesäkuussa 2008 Matti Repo vihittiin piispan virkaan. Ari Hukarin rooli Tampereen seurakuntien johdon konsulttina oli alkanut jo ennen tätä.⁴⁴ Piispan vaihtumisen yhteydessä Aamulehti muistutti, miten eläkkeelle siirtyvä piispa Pihkala halusi purkaa seurakuntayhtymän ja että hänen mielestään tamperelaisten olisi parempi kuulua yhteen seurakuntaan, jossa toiminta voitaisiin järjestää alueellisten kirkkojen ja kappeliin ympärille.⁴⁵

Prosessiin vaikutti sekin, että Tampereen seurakuntayhtymän diakoniajohtaja Matti Helin julkaisi yhdessä Ilkka Halavan ja myös Tampereella konsultointitehtävissä toimineen Vantaan seurakuntien yhteisen seurakuntatyön johtajan Pontus Salmen kanssa teoksen *Kansankirkon myytinmurtajat*. Tampereen seurakuntayhtymästä teoksessa ei juuri kirjoitettu, mutta kirkon jäsenlähtöisyyden haasteesta sitäkin enemmän. Traditionsa rinnalle kirkon tuli kirjan mukaan ottaa jäsentensä tarpeet, tunteet ja odotukset. Kirkolta edellytettiin yhdenmukaisempaa toimintaa, rippikoulua ja perheneuvontaa lukuun ottamatta siltä puuttui ”tuotteita”. ”Kirkon oli kyettävä haastamaan teknis-rationaalinen ihmiskuva, joka ruokki mukavuussuomalaisen hengellisyysvajetta”, kirjassa todettiin. Sen mukaan suomalaiset odottivat kirkolta diakonisuutta, demokraattisuutta ja suvaitsevaisuutta. ”Heikko strategia ja yltyökyllisyys ovat kirkolle kohtalokas yhdistelmä.”⁴⁶

Toimintaympäristön voimakas muutos loi tarpeen Tampereen seurakuntien uudelle strategialle. Isoin muutos oli kirkosta eroamisten kasvu, mikä loi epävarmuutta talouteen ja johtamiseen. Keskustelujen ja lausuntokierrosten jälkeen suunnittelutoimikunta laati seurakuntien perustehtävän, arvot, vision ja strategiset suuntaviivat käsittävän mietinnön, joka tähtäsi vuoteen 2015. Visio ilmaistiin voimakkaasti: ”Vuonna 2015 olemme merkittävien tamperelaisten hengellinen yhteisö, joka on avoin ja läheinen. Annamme apua, tukea ja turvaa. Sanomamme on vahva, se tavoittaa tamperelaiset sekä kutsuu kirkon uskoon ja jäsenyyteen.”⁴⁷

Yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi kokouksessaan 24.9.2009 Tampereen evankelis-luterilaisten seurakuntien strategian 2015 sisältöosan, joka sisälsi mission, vision ja strategiset suuntaviivat. Seuraavassa kokouksessaan 12.11.2009 yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi strategian johtopäätösten osana johtamisjärjestelmän

44 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

45 Silfverhuth 2013b, 51.

46 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018; Halava & Helin & Salmi 2009.

47 Silfverhuth 2013b, 50–51.

perusteet. Niiden pohjalta suunnittelutoimikunta valmisteli edelleen toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisista linjauksista johtolankanaan strategiassa asetettu tavoite: ”Organisaatiomme ja hallintomme palvelee kirkon olemuksesta nousevan perustehtävän laadukasta, jäsenlähtöistä toteuttamista.”

Tässä strategiatyön yhteydessä nostettiin esiin kaksi keskeistä seurakuntayhtymän rakenteeseen liittyvää asiaa. Ensimmäinen niistä koski seurakuntien määrän vähentämistä neljään ja toinen kokonaan uutta käsitettä, lähikirkkoa. Seurakuntayhtymän alueella oli 13 kirkoksi vihittyä ja 29 muuta seurakunnallista rakennusta, lähinnä seurakuntataloja, joissa oli sakraalitaloja. Näiden perusteella oli laadittu ehdotus, jossa kaupunkialue oli jaettu 22 niin sanottuun lähikirkkoalueeseen, joista jokaisessa oli vähintään yksi kirkko tai seurakuntatalo, monissa useita.⁴⁸ Ehdotuksessa oli selviä yhtymäkohtia Juha Pihkalan visioon ja jo Martti Lindqvistin ajatuksiin.

Seurakunnat oli tarkoitus muodostaa lähikirkkoalueiden pohjalta, mutta ottamalla huomioon seurakuntien rajat. Jotta seurakuntatyö voitiin toteuttaa hyväksytyin johtamisjärjestelmän mukaisesti, seurakuntia tuli olla korkeintaan puolet silloisesta määrästä. Voimavarojen oikeudenmukainen jakautuminen edellytti mahdollisimman tasakokoisia ja riittävän suuria seurakuntia. Yhteisten työmuotojen määrää aiottiin arvioida seurakuntien ydintoimintojen tutkimisen yhteydessä.⁴⁹

Yhteinen kirkkoneuvosto pyysi seurakuntaneuvostoilta ja johtokunnilta lausunnot toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisista linjauksista 1.12.2009 mennessä.⁵⁰ Seurakuntayhtymän suunnittelutoimikunta teki lausuntojen pohjalta ehdotuksensa toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisista linjauksista. Pyrittiin liittymään selkeästi jo päätettyihin strategian osiin sekä korostamaan niitä asioita, joista lausunnoissa oltiin samaa mieltä. Seurakuntayhtymän yksiköiden, ennen muuta Tampereen paikallisseurakuntien, lukumäärää ei enää määritelty, koska rakenneasia oli siirtymässä Tampereen hiippakunnan selvitettäväksi.

Tämä johtui puolestaan siitä, että strategiaprosessin osana Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvosto (25.11.2009) ja Aitolahden seurakunnan seurakuntaneuvosto (1.12.2009) tekivät Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulille aloitteen seurakuntajaon muuttamisesta Tampereella. Ehdotusten perusteluissa viitattiin seurakuntien strategiaan, jossa esitettiin seurakuntien määrän vähentämistä.⁵¹ Tämä oli keskeinen käänne.

Yhteisen kirkkovaltuuston kokous 17.12.2009 oli jännitteinen. Seurakuntaneuvostot ja johtokunnat olivat lyhyellä aikataululla antaneet lausuntonsa toiminnallisista ja hallinnollisista rakenteista. Suunnittelutoimikunta oli koostanut ne kaikkiaan 30-sivuisiksi raportiksi. Mielenpitoiset jakoutuivat. Toiminnallisia

48 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009. Liite 1.

49 Silfverhuth 2013b, 51.

50 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009. Liite 2.

51 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009. Liitteet 3, 8 ja 9; Silfverhuth 2013b, 51.

lähikirkkoalueita useat lausunnonantajat pitivät kannatettavina, mutta toiset pitivät tavoitetta epäselvänä tai sellaisena, joka ei tuonut heidän alueelleen mitään uutta. Näkemys seurakuntien lukumäärästä jakoi useimpia seurakuntaneuvostoja, joissa oli sekä seurakuntien määrän säilyttämistä että niiden vähentämistä kannattavia jäseniä. Muutamat seurakuntaneuvostot, kuten Hervannan, Kalevan ja Viinikan, ilmaisivat yksimielisesti, että niiden tuli säilyä itsenäisenä seurakuntana. Mielipiteet jakautuivat myös muista toiminnallisista ja hallinnollisista rakenteita koskevista asioista.⁵²

Itse kokouksessa äänestettiin useista yksityiskohdista. Jotkut halusivat palauttaa koko asian uudelleen valmisteluun, mutta enemmistö halusi jatkaa käsittelyä. Toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisista linjauksista käydyssä ratkaisevassa äänestyksessä yhteisen kirkkoneuvoston valmistelua kannattavat voittivat äänin 35–15. Häviölle jääneet esittivät seurakuntayhtymän toiminnan jatkamista entisellä rakenteella (kymmenen suomenkielistä ja yksi ruotsinkielinen seurakunta) sekä lisäämällä seurakuntien itsenäisyyttä ja päätösvaltaa ja keventämällä keskushallintoa. Näin yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi strategian loppuosan ja antoi yhteiselle kirkkoneuvostolle tehtäväksi toimittaa strategiasta yhtenäinen kokonaisuus.

Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan aloitteet seurakuntajaon muuttamisesta yhteinen kirkkovaltuusto päätti lähettää Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulille, jolle se antoi lausuntonsa asiasta vasta hyväksytyin strategiansa.⁵³

3.4 Rakennemuutoskeskustelu tuomiokapitulin ohjauksessa

3.4.1 Tuomiokapituli ottaa ohjat käsiinsä

Tuomiokapituli pyysi 22.12.2009 Harjun, Hervannan, Härmälän, Kalevan, Messukylän, Pyyntikien, Teiskon ja Viinikan seurakuntaneuvostojen lausuntoa tuomiokirkkoseurakunnan ja Aitolahden seurakunnan seurakuntaneuvostojen aloitteista ja yhteisen kirkkoneuvoston aloitteiden pohjalta antamasta lausunnosta. Aloitteissa esitettiin seurakuntajaon muuttamista niin, että Tampereella olisi neljä suomenkielistä seurakuntaa sekä ruotsinkielinen seurakunta.

Lausuntoja pyytäessään tuomiokapituli muistutti kirkkojärjestyksen 13. luvun toisen pykälän säädöksestä, jonka mukaan tuomiokapituli voi määrätä yhden tai useamman selvitysmiehen tutkimaan aloitteessa tarkoitettua seurakuntajaon muutosta.⁵⁴

52 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009. Liite 2.

53 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009.

54 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 22.12.2009.

Harjun seurakunta piti selvitysmiesten asettamista tarkoituksenmukaisena. Hervannan seurakunta halusi siirtää valtaa ja vastuuta keskushallinnosta paikallis-seurakuntiin. Se katsoi perheneuvonnan, sairaalasielunhoidon, erityisdiakonian ja yhteiskunnallisen työn sopivan yhteiseksi työmuodoiksi, mutta lapsi- ja nuorisotyön ei. Härmälän seurakunta kannatti selvitysmiesten asettamista, samoin Kalevan seurakunta, joka korosti toimivansa ihmisten luonnollisilla asuinalueilla, halusi enemmän päättävältä seurakuntaneuvostolleen ja keventää yhtymän hallintoa.

Messukylän seurakunnassa oli eri näkemyksiä seurakuntajaosta, mutta sen tuli säilyä tulevaisuudessakin. Pyynikin seurakunta halusi jatkaa itsenäisenä seurakuntana eikä kannattanut seurakuntajaon muuttamista. Se esitti kevennyksiä tukipalveluihin ja yhteisiin työmuotoihin. Teiskon seurakunta ilmaisi kielteisen kantansa seurakuntien yhdistämisiin. Samoin Viinikan seurakunta ei nähnyt tarpeelliseksi muuttaa seurakuntarakennetta, mutta sen sijaan hallintoa ja johtamisjärjestelmää, jotta seurakuntien asemaa voitiin vahvistaa ja yhtymäkeskeisyyttä vähentää. Tampereen ruotsalainen seurakunta korosti hyvän yhteistyön jatkumisen tärkeyttä.

Tuomiokapitulin mielestä lausunnoissa oli laaja kannatus selvitysmiesten asettamiselle. Näkemykset hallinnon kehittämisestä olivat seurakunnissa yksimielisiä, mutta toteuttamistavoista ei oltu yhtä mieltä. Tuomiokapituli päätti 20.1.2010 nimittää selvitysmiehet, antaa heille laajat toimintavaltuudet ja tarpeeksi aikaa esityksen valmistamiseen.⁵⁵

3.4.2 Selvitystyöryhmän raportti

Selvitystyöryhmä, eli hiippakuntadekaani Paavo Haapakoski, kirkkoherra Simo Koho, professori Arja Ropo ja teologian tohtori Harri Palmu, jätti ehdotuksensa marraskuussa 2010. Tehtävänannon mukaan heidän tuli tarkastella seurakuntayhtymän toiminnan sekä yhden tai useamman suomenkielisen seurakunnan tarkoituksenmukaisuutta tai silloisen seurakuntajaon säilyttämistä, eri vaihtoehtojen mahdollistamia johtamismalleja sekä eri vaihtoehtojen etuja ja haittoja.

Selvitystyöryhmä osallistui seurakuntayhtymän strategiaseminaareihin 20 kertaa, järjesti 21 seurakuntaneuvostojen, yhteisen kirkkovaltuuston, yhteisten työmuotojen johtokuntien ja työntekijöiden kuulemistilaisuutta sekä piti 19 omaa kokousta ja yhden kaksipäiväisen työseminaarin. Lisäksi se otti vastaan kansalaisadressit Hervannan, Kalevan ja Teiskon seurakunnista.⁵⁶

Työryhmän kuulemisissa seurakuntaneuvostot pitivät seurakuntansa toimintaa erinomaisena. Niiden mukaan ei ollut toiminnasta nousevaa tarvetta muuttaa seurakuntajakoa. Kotiseurakunnan tuttuus ja läheisyys koettiin merkittäviksi, oman

55 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.1.2010; Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010.

56 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 3–4; Silfverhuth 2013b, 52.

seurakunnan kirkko keskeiseksi kohtauspaikaksi, seurakunnan työntekijät olivat tuttuja, ja kirkkoherran asema johtajana ja esimiehenä oli tärkeä. Johtamisen tuli tapahtua läheltä.⁵⁷ Ajattelutavan lähtökohta oli ilmeinen: seurakuntaneuvostot edustivat sisäpiirejä, joille kotiseurakunta on läheinen.

Muutostarpeiden nähtiin nousevan kirkon ja seurakuntayhtymän kokonais-tilanteesta ja taloudesta. Yleinen havainto oli, että yhteistyötä paikallisseurakuntien kesken sekä paikallisseurakuntien ja yhtymän yksiköiden välillä tehtiin liian vähän. Yhteisvastuullisuutta yli seurakuntarajojen haluttiin lisätä. Vaihtoehtoina esitettiin seurakuntien yhdistämistä, yhteistyökulttuurin kehittämistä sekä sitovia yhteistyösopimuksia. Seurakuntaneuvostot halusivat lisää itsenäisyyttä. Koettiin, että seurakuntayhtymä antoi määräyksiä asioista, joissa päätäntävalta oli lain mukaan kirkkoherralla ja seurakuntaneuvostolla. Yhtymän johto ei nauttinut kiistatonta luottamusta. Työntekijöiden arviot olivat samansuuntaisia seurakuntaneuvostojen ja seurakuntayhtymän luottamushenkilöiden sekä johtavien viranhaltijoiden kanssa.⁵⁸

Seurakuntaneuvostot pitivät hyvänä, että yhtymä hoitaa tukitoiminnot. Kiinteistöhallintoa arvosteltiin kuitenkin seurakuntien tilatarpeiden ymmärtämättömyydestä. Vahtimestari- ja osin sihteeripalvelut haluttiin kirkkoherran alaisuuteen. Yhteisesti hoidettaviksi sopivat sairaalasielunhoito, perheasiain neuvottelukeskus, erityisdiakonia, rippikoulutyön järjestäminen, suuret yhteiset hankkeet sekä kasvatustyön yhteiset linjaukset. Seurakuntadiakonian johtamisen katsottiin kuuluvan seurakunnille. Lapsi- ja nuorisotyön osalta näkemykset jakautuivat, oltiin sekä tyytyväisiä vallinneeseen tilanteeseen että tunnettiin tarvetta siirtää toiminnot ja niiden johtaminen seurakuntiin. Nuorisotyötä arvostettiin, sitä pidettiin laadukkaana ja hyvin toimivana. Sama koski lapsityötä. Ongelmana oli liian ohut yhteys paikallisseurakuntaan, seurakunnat eivät päässeet riittävästi vaikuttamaan suunnitteluun. Jotkut seurakunnat olivat selvitystyöryhmän havaintojen mukaan turhautuneet niin, että olivat jättäytyneet yhteistyöstä.

Seurakuntaneuvostojen mielestä yhtymään oli keskittynyt paljon valtaa, joka oli vain harvojen käsissä. Monet kokivat seurakuntayhtymän aseman kohtuuttoman hallitsevaksi suhteessa seurakuntiin. Hallintoa pidettiin byrokraattisena. Seurakuntaneuvostoissa oli halua pysyä vanhassa seurakuntarakenteessa, kun taas yhtymän hallinnon luottamushenkilöt näkivät paljon useammin seurakuntien määrän vähentämisen välttämättömäksi. Sen arvioitiin parantavan hallinnon toimivuutta ja toiminnan organisointia. Johtavat virkamiehet ja työntekijät katsoivat, että operatiivisessa johtamisessa oli päällekkäisyyttä ja hallinnossa raskautta ja kuormittavuutta. Niitä tuli keventää ja purkaa jännitteitä seurakuntien ja seurakuntayhtymän välillä.⁵⁹

57 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 5.

58 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 5–6.

59 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 6–9.

Selvitystyöryhmän mukaan yhtymäkeskeinen johtamisrakenne tuotti ongelmia etenkin lapsi- ja nuorisotyössä, joiden työntekijät yhtymän perussäännön valtuutuksella olivat lapsityön johtajan ja nuorisotyön johtajan alaisia, vaikka kirkkolain mukaan kirkkoherra vastaa seurakunnan toiminnasta. Diakoniatyöstä vallitsi yksimielisyys erityisdiakonian osalta. Seurakuntadiakoniaa pidettiin luovuttamattomana, mutta paikallisseurakunnissa luottamushenkilöt ja diakoniatyöntekijät kokivat, etteivät he päässeet vaikuttamaan yhteisen diakonian hankkeisiin.

Seurakunnissa koettiin, että yhtymän valmistelevat virkamiehet eivät ottaneet riittävästi huomioon paikallisseurakuntien tilanteita. Epäluottamusta yhtymähallintoa kohtaan oli paljon. Tyytymättömiä oltiin myös luottamushenkilöiden vähäisiä vaikuttamismahdollisuuksia kohtaan samoin kuin yhtymän strategiaprosessin läpinäkymättömyyteen. Valmistelijoiden sanottiin asettaneen tavoitteet ennakolta niin, ettei aitoa kuulemista ollut tapahtunut.

Seurakuntayhtymän perussäännössä ja johtosäännöissä oli selvitystyöryhmän mielestä runsaasti tulkinnanvaraa jättäviä muotoiluja. Tämä oli sen mielestä johtanut yhtymän toimintavaltaa vahvistaviin käytäntöihin. Johtamisjärjestelmä oli vuosien varrella kehittynyt raskaaksi ja monipolviseksi. Sitä samoin kuin toimivaltasuhteita oli selkiytettävä. Oli turvattava kirkkoherrojen johtamisedellytykset. Kysyttiin, miten tuomiorovasti voi samanaikaisesti johtaa suurta seurakuntaa, rovastikuntaa ja yhteistä kirkkoneuvostoa sekä niiden lisäksi vielä hoitaa hiippakunnallisia tehtäviä.

Epäviralliset johtoelimet, kirkkoherrojen kokous, yhtymän johtoryhmä ja päällikköpalaveri olivat päätöksentekuelimiä ilman virallista toimivaltaa. Tämän nähtiin aiheuttavan sekaannusta yhtymän ja paikallisseurakuntien välille. Johtamispolkua arvioitiin pitkäksi ja epäiltiin keskijohdon kykyä kantaa vastuuta, jos sillä ei ollut ylemmän johdon antamaa valtuutusta. Kiinteistöstrategian ei nähty palvelevan seurakuntia. Viestinnän rooli nähtiin tärkeäksi ja sen merkitys tamperelaisten tavoittamisessa tunnustettiin. Yhteiseen viestintään kohdistettiin kuitenkin myös odotuksia, että sen tulisi ottaa seurakuntien tarpeet huomioon paremmin.⁶⁰

Selvitystyöryhmä arvioi seurakuntayhtymän rakennetta ja toimintakulttuuria eri näkökulmista. Keskittävässä toimintamallissa koordinointi ja fokusointi ovat helpompia toteuttaa kuin hajautetussa organisaatiossa. Päätöksenteko on myös nopeampaa ja organisaation kokonaisuus helpommin nähtävissä. Keskittämisen haittana ryhmä piti vastuun ja riskien ottamisen heikkoutta alemmilla organisaatiossa, koska malli ei kannusta siihen. On helppo vedota ylempään johtoon ja vetäytyä vastuusta. Keskitetty malli luo toimintakulttuuria, jossa odotetaan ohjausta ja valvontaa, mutta toisaalta vihataan sitä.

Hajautettu malli mahdollistaa nopean paikallisen päätöksenteon ja vastuun ottamisen. Hajautetussa organisaatiossa henkilöstö voi koetella ja kehittää osaamistaan

60 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 9–10.

motivoivalla tavalla. Hajauttamisen haitta on, että koko organisaation tasoinen suunnittelu ja koordinointi on vaikeaa ja organisaatioissa on monenlaisia tavoitteita, strategioita ja toimintamalleja. Virallinen päätöksentekojärjestelmä saattaa myös hämärtyä.⁶¹

Selvitystyöryhmän mielestä Tampereella eli rinnakkain ja toisiinsa jännitteisessä suhteessa kaksi erilaista ihannetta seurakunnan perustehtävästä. Toinen korosti asiakaslähtöistä palvelujen tuottamista, toinen taas paikallista yhteisöllisyyttä ja hengellisyttä. Yhteisesti hoidettavia työmuotoja korostava malli painotti vahvaa ammatillisuutta ja kirkkoa palvelujen tuottajana. Yhteisöllisyys paikallisseurakunnissa ei ollut sen keskeisin tähtäyspiste.

Organisoiminen erityisalojen eli seurakunnan työmuotojen mukaan teki mahdolliseksi kehittää erityisalan huippuosaamista ja kohdentaa resursseja ja osaaamista täsmällisesti. Spesialisoituminen johti useimmiten kuitenkin ammatillisten alakulttuurien syntyymiseen, millä saattoi olla myös negatiivisia seuraamuksia. Kommunikaation ja koordinoinnin puute eri toimintojen välillä oli keskeisin ongelma. Koska joka tapauksessa tarvittiin sekä integroitumista että erikoistumista, tuli vahvistaa mekanismeja, jotka tasapainottivat työmuotojen organisointia.⁶²

Tampereen seurakunnissa oli piirteitä matriisiorganisaatiosta. Organisoituminen tapahtui sekä palvelujen että yksiköiden mukaan. Matriisi ei voinut kuitenkaan korvata linjaorganisaatiota kokonaan. Etenkin nuorisotyön nähtiin johtaneen kahden esimiehen malliin, ristiriitoihin esimiesten välillä ja epäselvyyteen vastuusuhteista.

Matriisiorganisaation etuja olivat erikoisosaamisen hyödyntäminen sekä toiminnan koordinaatio. Itsenäisissä seurakunnissa eri työmuodot toimivat yhdessä, oppivat toisiltaan ja osasivat toimia yhdessä ilman eristäytymistä omin funktionaalisiin ryhmiinsä. Seurakunnan sisällä voitiin asioita hoitaa joustavasti, moniammatillisesti ja yhteisöllisyyttä vahvistaen. Seurakuntien linjaorganisaatioissa esimies-alaisuudet olivat selkeät.

Selvitystyöryhmän vaakakuppi näytti painuvan seurakuntien itsenäisiä toimintaedellytyksiä painottavaan suuntaan. Matriisiorganisaation ryhmä katsoi luovan epäselvyyttä ja roolikonflikteja sekä vastuu- ja valtaumpioita, jotka suosivat epävirallisten johtajien nousemista tiimeihin. Sellainen johti helposti valtakamppailuihin ja byrokraattisten organisaatioiden huonojen puolten omaksumiseen.⁶³

Selvitystyöryhmä tavoitteli hallinto- ja toimintarakennetta, joka parhaiten turvaisi hengellisen elämän ja seurakunnalliset palvelut Tampereella. Tavoite edellytti johtamisjärjestelmän uudistusta. Organisaation yksinkertaistaminen ja johtamisvastuiden määrittely olivat oleellinen osa tarkoituksenmukaista seurakuntarakennetta ja johtamisjärjestelmää. Seurakuntalaisten vaikutusmahdollisuudet tuli turvata ja säilyttää luottamushenkilöiden määrä riittävän suurena. Hyvässä organisaatioissa

61 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 11–13.

62 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 13–14.

63 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 14–17.

yksiköt olisivat riittävän kokoisia ottamaan vastuun toiminnan jatkumisesta ja kehittämisestä toimintaympäristön ja taloudellisen tilanteen muuttuessa.⁶⁴

Selvitystyöryhmän mukaan Tampereen seurakuntarakenteella pystyttiin turvaamaan hengellinen elämä ja seurakunnalliset palvelut. Epäselvyydet liittyivät johtamisvastuisiin. Seurakuntajako ja yhtymärakenne olivat johtaneet integraatiovaikeuteen, jota oli pyritty ratkaisemaan keskitetyllä hallinnolla. Vielä syvempi ongelma oli yhteistyökulttuurin ohentuminen. Se näkyi sekä yhtymän yhteisten työmuotojen ja seurakuntien välillä että seurakuntien kesken.

Pyrkimys seurakuntien tasapuoliseen kohteluun ja yhtymärakenteen raskaus olivat synnyttäneet suuret kokoukset, työryhmät ja asioiden moninkertaisen valmistelun ja käsittelyn ilman riittäviä valtuuksia päätöksentekoon. Työntekijöiden tasolla päätöksentekojärjestelmä, johtaminen ja toteuttamisvastuu olivat epäselvät ja sitoutuminen yhteisiin päätöksiin heikkoa.

Pienten toimintayksiköiden vahvuusiksi tunnistettiin toimintaympäristön tunteminen ja yhteisöllisyys. Talouden heikkeneminen teki pienet yksiköt kuitenkin toiminnallisesti haavoittuviksi ja työntekijöiden sijaisuuksien järjestäminen oli niissä vaikeaa. Pienen seurakunnan kirkkoherran työpanoksesta suhteettoman suuri osuus kului seurakuntayhtymän hallintoon.⁶⁵

Tampereen seurakuntayhtymän strategiasta päätettäessä syksyllä 2009 oli todettu seurakuntien lukumäärän vähentäminen välttämättömäksi. Selvitystyöryhmä arvioi strategiatyöskentelyssä esillä ollutta neljän suuren seurakunnan mallia sellaiseksi, jossa taloudellisesti vahvat yksiköt voisivat resursseillaan selviytyä haasteista ja kyetä monipuoliseen ja joustavaan toimintaan. Seurakuntayhtymän hallinto yksinkertaistuisi, mutta seurakuntien johtaminen vaikeutuisi. Seurakuntalaisen kannalta vaarana olisi tuttuuden ja läheisyyden väheneminen.

Malli heijasteli selvitystyöryhmän mielestä Tampereen kunnallishallinnon uudistusta ja sen suuralueita. Ryhmän mielestä malli tuli lähelle kirkon tulevaisuuslonteossa kuvattua seurakunnallisten palvelujen tuottamiseen keskittyvää kirkkoa. Siinä seurakuntalainen nähdään kuluttajana ja palvelujen tarjonnan kohteena eikä toimijana tai jäsenenä kirkossa.

Vaikka palvelujen tuottaminen neljän seurakunnan mallissa ehkä tehostuisi, se voisi kaventaa kirkon perustehtävän toteutumista ja jättää hengellisen yhteisön näkökulman taka-alalle. Kunnan hallintomalli ei sopinut seurakuntiin, koska kirkon ja kunnan perustehtävät poikkeavat toisistaan olennaisesti. Neljän seurakunnan malli vähentäisi myös luottamushenkilöiden määrää, ja luottamushenkilöiden alueellinen edustavuus ja paikallisen asiantuntemuksen hyödyntäminen vähenisivät. Mallia voitiin perustella hallinnollisin ja taloudellisin kriteerein, mutta

64 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 19–20; Silverhuth 2013b, 52.

65 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 20–21.

seurakunnissa sitä vastustettiin niin paljon, että mallin toteuttaminen oli epärealistista, selvitystyöryhmä totesi.⁶⁶

Yhden seurakunnan mallin eduiksi nähtiin keskitetty yhden johtajan organisaatio, palvelujen tasalaatuisuuden turvaaminen sekä työvoiman joustava käyttö. Keskitetyn talouden ja hallinnon etujen lisäksi luottamushenkilön ei tarvitsisi menettää paikkaansa muuttaessaan kaupungin sisällä. Yhden seurakunnan malli voisi vahvistaa tamperelaista seurakuntaidentiteettiä. Yhtymämalli kuitenkin säilyisi, koska pieni Porvoon hiippakuntaan kuuluva ruotsinkielinen seurakunta jatkaisi olemassaoloaan. Yhteisen kirkkoneuvoston rooli kaventuisi, mutta tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvoston asia määrä olisi erittäin suuri.

Selvitystyöryhmän mielestä malli ei keventäisi hallintoa eikä toisi toimintaan etuja. Se edellyttäisi vahvan alueellisen hallinnon rakentamista, millä ei olisi kirkkolain antamaa asemaa ja syntyisi demokratiavajetta. Samoin olisi kehitettävä uusi alueellinen toimintakulttuuri, kun vanhoja seurakuntia olisi korvattava uusilla alueellisilla toimintayksiköillä. Yhden seurakunnan malli lisäisi epävirallista organisoitumista. Toivottua integraatiota olisi vaikea saavuttaa. Onnistuminen olisi paljolti kiinni tuomiorovastin eli yhden seurakunnan mallin ainoan todellisen johtajan johtamisosaamisesta. Malli olisi hyvin keskitetty ja sisältäisi paljon riskejä. Suomen ylivoimaisesti suurimman seurakunnan synnyttämistä pidettiin epärealistisena ja epätarkoituksenmukaisena.⁶⁷

Viiden seurakunnan malli loisi melko erilaisia ja erikokoisia seurakuntia. Messukylän, Aitolahden ja Teiskon muodostaman seurakunnan jäseniä olisi lähes 43 500, kun taas Hervannan seurakunnassa jäsenmäärä olisi noin 17 000. Mallia ei pidetty luontevana eikä toteuttamiskelpoisena. Toiminnan, talouden, hallinnon ja johtamisen kannalta viiden seurakunnan mallin edut ja haitat olisivat samantapaiset kuin neljän seurakunnan mallissa.⁶⁸

Lopulta selvitystyöryhmä piti parhaana kuuden suomenkielisen seurakunnan mallia. Seurakunnat olisivat: Harjun seurakunta, Hervannan seurakunta, johon olisi liitetty Viinikan seurakunnasta Hallilan alue, Kalevan seurakunta, Messukylän seurakunta, johon olisi liitetty Aitolahden ja Teiskon seurakunnat, tuomiokirkkoseurakunta, johon olisi yhdistetty Pyynekin seurakunta sekä yhdistetyistä Härmälän ja Viinikan seurakunnista muodostuva uusi seurakunta.

Kuuden seurakunnan malli turvaisi parhaiten seurakunnan perustehtävän toteutumisen, hengellisen elämän ja seurakunnalliset palvelut sekä ottaisi huomioon seurakuntalaisten elinympäristön ja läheisyyden. Se rakentuisi pääosin vanhojen seurakuntien pohjalle. Seurakunnat olisivat riittävän suuria järjestämään toimintansa.⁶⁹

66 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 21–23.

67 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 23–25.

68 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 25–26.

69 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 26–29; Silverhuth 2013b, 52.

Seurakuntien ja yhtymän jännitteiden purkamiseksi selvitystyöryhmä ehdotti, että lapsi- ja nuorisotyön perushenkilöstö olisi seurakunnissa kirkkoherran alaisuudessa. Yhtymään ehdotettiin uutta yhteisen kasvatuksen kehittämisen- ja resurssiyksikköä. Erityisdiakonian tehtäviä oli työryhmän mielestä syystä hoitaa edelleen yhteisesti. Yhtymän johtajien ja päälliköiden työnjakoa tuli tarkistaa lukumäärää vähentää ja purkaa hallinnon moniportaisuutta ja päällekkäisyyttä.

Hallinto- ja johtamiskulttuuri olivat selvitystyöryhmän mielestä muodostuneet Tampereella liian keskitetyiksi, ja niitä tuli hajauttaa hallitusti. Esitysten jatkovalmistelu, päätöksenteko ja toimeenpano edellyttivät pitkää siirtymäaikaa. Selvitystyöryhmä muistutti, että tässä vaativassa muutosjohtamisessa ei ollut kysymys pelkästään uuden organisaatiomallin toteutuksesta, vaan uuden yhteistyökulttuurin luomisesta. Erityisen tärkeää oli ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Ryhmä esitti tavoitteeksi, että uuden rakenteen mukaiset seurakunnat voisivat aloittaa vuoden 2013 alusta.⁷⁰

3.4.3 Seurakuntien palaute selvitystyöryhmän työstä

Kirkkolain nojalla tuomiokapituli katsoi kokouksessaan 17.11.2010 tarpeelliseksi kuulla suomenkielisten seurakuntien seurakuntaneuvostoja ja yhteistä kirkkovaltuustoa selvitystyöryhmän esityksestä viimeistään 31.12.2010 mennessä.

Lausuntopyyntöjen pohjaksi tuomiokapituli totesi, että selvitysmiesten esityksessä ei ollut viranhaltijoiden tai työntekijöiden sijoittamista koskevaa esitystä. Jos selvitysmiesten esitys toteutuisi, Pyynikin, Teiskon, Aitolahden sekä joko Härmälän tai Viinikan kirkkoherranvirka lakkautettaisiin ja tilannekohtaisesti kirkkoherrat siirtyisivät joko kappalaisen virkaan tai eläkkeelle. Viranhaltijat tai työntekijät siirrettäisiin heille soveltuviin tehtäviin uudessa tai laajenevassa seurakunnassa tai seurakuntayhtymässä. Viranhaltijoiden ja työntekijöiden edut säilyisivät vähentymättöminä. Yhtymän organisaatiomuutoksen valmistelu käynnistettäisiin välittömästi riippumatta seurakuntarakennepäätöksestä.⁷¹

Yhteinen kirkkovaltuusto antoi lausuntonsa kokouksessaan 21.12.2010. Se arvosteli selvitystyöryhmän raporttia toimintaympäristön muutosten, esimerkiksi seurakuntalaisten sosiokulttuurisen rakenteen, vaikutuksen arvioimatta jättämisestä. Valtuusto huomautti myös, miten seurakuntaneuvostojen käsitys seurakuntansa toiminnasta oli positiivinen, vaikka todellisuus oli paljon pessimistisempi. Vuosien 2003 ja 2010 välillä seurakuntien jäsenmäärä oli vähentynyt Tampereella noin 8 000 jäsenellä, ja raportin kirjoittamisen aikaan oli meneillään ennätysmäinen eroaalto kirkosta, millä viitattiin Yle TV2:n Homoillan jälkeisiin viikkoihin.

70 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010, 30–31; Silfverhuth 2013b, 52–53.

71 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.12.2010.

Tavallisten seurakuntalaisten näkökulmasta asioita ei ollut pohdittu. Yhteisen kirkkovaltuuston mukaan seurakuntalaisten suuri enemmistö ei enää identifioitunut perinteisiin seurakuntiin vaan kaupunginosaansa ja toisaalta koko Tampereeseen.

Myös talouden näkökulma oli jäänyt vähäiselle huomiolle. Supistuvan talouden ja sen mukana kapenevien toimintaedellytysten vaikutukset ja merkitys rakennetarkaisuille oli jätetty analysoimatta. Yhteinen kirkkovaltuusto arvosteli tämän osa-alueen puutetta myös siksi, että sen strategia-aineisto olisi tarjonnut siihen tietoa, mutta vaikutti siltä, ettei sitä ollut käytetty.

Selvitystyöryhmän arvioinnin painopisteenä oli yhteisen kirkkovaltuuston mielestä ollut seurakuntien näkökulma, mutta seurakuntayhtymän ja sen yhteisten toimintojen näkökulma oli jäänyt vähemmälle. Valtuuston mukaan seurakuntayhtymän perussääntö puutteineenkin oli toiminut hyvin, kun oli ollut halua sitä yhteisesti sopien soveltaa.

Yhteinen kirkkovaltuusto kiitti raporttia erilaisten organisaatorakenteiden kuvaamisesta ja kehotuksesta kehittää toimintaa verkostoituneen sisäisen yhteistyön suuntaan. Yhteys toimintaan jäi kuitenkin vähäiseksi ja johtopäätökset yleisluontoisiksi. Selvitystyöryhmä ei ollut pohtinut asioita riittävästi tavallisen tamperelaisen seurakunnan jäsenen tai talouden näkökulmista, ja oli jättänyt huomiotta strategian seurakuntalaislähtöiset, yhteisölliset seurakuntatyön prosessit. Strategiassa keskeinen lähikirkkoajatus paikallisen toiminnan mallina oli myös jätetty sivuun.⁷²

Kirkkovaltuuston lausunnon mukaan työryhmän perusteluilla olisi voinut päätyä toisenlaiseenkin ehdotukseen. Ainakaan seurakuntayhtymän strategiasta ei ollut luettavissa perustetta siihen, että neljän seurakunnan malli tekisi seurakuntalaisista kuluttajan ja kohteen palvelutarjonnalle. Yhden suomenkielisen seurakunnan kaikkia etuja ei ollut myöskään tuotu esiin.

Lähikirkkoajattelu perustui Mosaic ja Risc Monitor -tutkimuksiin sekä Kirkon tutkimuskeskuksen KirkkoMonitor-aineistoon, joiden perusteella oli saatu kattava sosiokulttuurinen näkemys väestön asuinalueista. Ne tarjosivat vahvan pohjan rakennemallien arvioinnille, todettiin yhteisen kirkkovaltuuston lausunnossa. Lähikirkkoalueiden muodostuessa seurakuntalaisille avautuisi lisää mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua toimintaan työntekijöiden rinnalla.

Strategia kiinnitti huomiota paikallisen seurakuntatyön kehittämiseen lähikirkkoajattelulla. Kirkkolain ja kirkkojärjestyksen mukaan ratkaisuja saattoivat tarjota kappeliseurakunta ja seurakuntapiiri. Jälkimmäinen voisi muodostua yhdestä tai useammasta lähikirkkoalueesta, kun taas Teiskossa voitaisiin soveltaa kappeliseurakuntaa.⁷³

Yhteinen kirkkovaltuusto totesi, että Tampereen keskikaupunki oli suuri, mutta tutkitusti erittäin yhtenäinen sosiokulttuurinen alue, joka ulottui Onkiniemestä

72 Yhteisen kirkkovaltuuston lausunto 21.12.2010, 1–4.

73 Yhteisen kirkkovaltuuston lausunto 21.12.2010, 5–6.

Hervannan valtaväylälle Kalevaan. Selvitystyöryhmän näkemys Kalevasta oma-leimaisena muusta keskustasta poikkeavana asuinalueena ei saanut vahvistusta tutkimustiedosta. Keskusta-alueen sosiokulttuurinen yhtenäisyys näkyi siinäkin, että kirkosta eroajia asui eniten tällä alueella.

Keskikaupungin lisäksi toinen omaleimainen alue oli Harju. Jos loppuosa Tampereesta jaettaisiin kahtia strategiatyön yhteydessä valmistuneita lähikirkko-alueita myötäillen, saataisiin neljä melko samankokoista seurakuntaa. Lapsi- ja nuorisotyöntekijöiden sekä vahtimestarien siirrot paikallisten seurakuntien työnjohdon alle oli mahdollista toteuttaa vain riittävän suurten ja tasakokoisten seurakuntien mallissa. Neljän suomenkielisen seurakunnan malli oli paras. Yhden suomenkielisen seurakunnan mallia seurakuntapiireineen tuli kuitenkin vielä myös arvioida.

Neljän seurakunnan mallilla saataisiin aikaan toimiva, keski johdon esimiestyöhön perustuva linjaorganisaatio sekä niiden seurakuntapiireihin ja lähikirkkoalueille sopivan kokoinen moniammatillinen työryhmä. Seurakuntayhtymän strategiassa oli määritelty johtamisjärjestelmän tavoitteeksi, että toimitaan ”selkeän, yhteistyötä edistävän yhteisen johtamisjärjestelmän ohjaamina kuin yksi seurakunta”.

Ennen seurakuntarakennepäätöstä ei ollut realistista muuttaa organisaatiota. Suurin osa tarvittavista muutoksista riippui rakennemallista. Toimintatapojen ja toimintakulttuurin muutosprosessi oli jo aloitettu, yhteinen kirkkovaltuusto totesi lausunnossaan.⁷⁴

Myös seurakuntaneuvostot antoivat lausuntonsa selvitystyöryhmän esityksestä. Selvitykseen johtaneen aloitteen tehnyt Aitolahden seurakunta totesi, että seurakuntia oli kuultu perusteellisesti. Esityksessä oli hahmotettu hyvin johtamisjärjestelmän ongelmat ja niistä nouseva muutostarve. Isompien hallinnollisten yksiköiden myötä seurakunnat Tampereella voisivat toimia aiempaa taloudellisemmin, joustavammin ja kaikkia seurakuntalaisia tasapuolisesti palvelleen.

Aitolahden seurakunta kannatti neljän seurakunnan mallia, jossa Teisko, Aitolahti ja Messukylä muodostaisivat Messukylän seurakunnan, Kaleva, Pyynikki ja tuomiokirkkoseurakunta tuomiokirkkoseurakunnan, Härmälä, Viinikka ja Hervanta muodostaisivat uuden seurakunnan, joka saisi uuden nimen ja Harjun seurakunta jäisi ennalleen.

Harjun seurakuntaneuvosto totesi antaneensa lausunnon yhtymän toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisista linjauksista kokouksessaan 26.11.2009. Siinä se oli esittänyt, että suomenkielisten seurakuntien määrä olisi 4–7. Seurakuntaneuvosto piti selvitystyöryhmän raporttia tasapainoisena ja totesi tyytyväisenä, että selvitystyöryhmä korosti paikallisuuden merkitystä seurakuntatyössä. Harjun seurakunnan mielestä organisaatiomuutos yhtymässä piti ja voitiin aloittaa heti riippumatta seurakuntajaosta.

74 Yhteisen kirkkovaltuuston lausunto 21.12.2010, 7–8.

Hervannan seurakunnan seurakuntaneuvostossa mielipiteet jakautuivat. Vähemmistö olisi halunnut tukea seurakuntayhtymän hallinnossa vahvistuneita näkemyksiä ja antaa seurakunnan lausuntona yhteisen kirkkoneuvoston valmisteleman ehdotuksen yhteisen kirkkovaltuuston lausunnoksi, mutta enemmistö pitäytyi kirkkoherran valmistelemaan lausuntoon. Siinä Hervannan seurakunta piti kuuden suomenkielisen seurakunnan mallia parhaana. Seurakuntaneuvosto edellytti Hervannan säilymistä omana seurakuntanaan. Seurakuntayhtymän hierarkkinen ja keskusjohtoinen toimintamalli tuli purkaa. Lapsi- ja nuorisotyöntekijät, vahtimestarit ja seurakuntasihteerit tuli siirtää seurakuntien hallinnon alaisuuteen.

Härmälän seurakuntaneuvosto kannatti yksimielisesti neljän seurakunnan mallia, ja päätyi äänestyksen jälkeen suosittamaan Härmälän, Viinikan ja Hervannan muodostamaa seurakuntaa. Se piti tärkeänä lähikirkkotoimintaa, jota voitiin tällä mallilla kehittää.⁷⁵

Kalevan seurakuntaneuvosto kiitti raportin pyrkimystä sijoittaa toiminta ja sitä koskeva päätöksenteko mahdollisimman lähelle seurakuntalaisia. Se piti kuuden seurakunnan mallia perusteltuna ja halusi Kalevan seurakunnan säilyvän. Seurakuntien välistä yhteistyökulttuuria oli kehitettävä. Johtamisjärjestelmän tuli rakentua kirkon säädöspohjaan. Yhteisesti hoidettavia olivat sairaalasielunhoito, perheneuvonta, erityisdiakonia ja yhteiskunnallinen työ. Lapsi- ja nuorisotyöntekijät, vahtimestarit ja seurakuntasihteerit kuuluivat seurakunnan työyhteisöön.

Messukylän seurakuntaneuvoston mielipide jakaantui. Valmistelujaoston esitys sai yhdeksän ja sille tehty vastaehdotus kuusi ääntä, ja lopulliseen päätökseen jätettiin neljä eriävää mielipidettä. Voittanut mielipide vastusti kaikkia liitoksia. Messukylä oli riittävän suuri ilman liitoksia. Pienten seurakuntien heikko liikumavara johtui yhtymäkeskeisyydestä. Seurakuntia ei tullut yhdistää, elleivät seurakuntaneuvostot sitä yksimielisesti esittäneet. Messukylän suurentaminen lisäisi suuren seurakunnan ongelmia, ja Aitolahdella väestönkasvun odotettiin olevan voimakasta.

Pyynikin seurakuntaneuvosto antoi selvitystyöryhmän työlle tunnustusta hallintorakenteisiin sekä organisaatio- ja johtamiskulttuuriin liittyvien ongelmien tunnistamisesta, mutta yhtymän strategian tausta-aineistoa ja siinä hyväksytyjä linjauksia ei ollut kunnolla hyödynnetty. Keskushallintoa oli kevennettävä ja monitoraisuutta ohennettava ja seurakuntien itsenäisyyttä lisättävä. Voimakkaasti keskusjohtoista hallintomallia oli ryhdyttävä purkamaan heti.

Toimintaa tuli jatkaa entisen seurakuntajaon pohjalta. Jos kuuden seurakunnan malli toteutettaisiin, tuomiokirkkoseurakunnasta Tammerkosken länsipuoliset alueet tuli liittää Pyynikin seurakuntaan ja loput yhteen Kalevan seurakunnan kanssa. Vahtimestarit, seurakuntasihteerit, nuorisotyönohjaajat ja lapsityöntekijät tuli siirtää kirkkoherran alaisuuteen. Nuorten aikuisten, nuorten ja varhaisnuorten

⁷⁵ Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille, joulukuu 2010; Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.1.2011.

parissa tehtävän työn tuli jatkua yhteistyössä tuomiokirkkoseurakunnan ja Kalevan seurakunnan kanssa. Lausuntoon liittyi kaksi eriävää mielipidettä.⁷⁶

Tampereen ruotsalaisen seurakunnan lausunnossa todettiin seurakunnan erilaisuus suomenkielisiin seurakuntiin verrattuna. Se toimi koko kaupungin alueella ja palveli myös yhtymän ulkopuolella. Seurakunnan pienuus ja yksipappisuus vaikeuttivat tasapainoa toiminnan ja hallinnon välillä. Yhtymän sinänsä hyödylliset ja tarpeelliset kokoukset veivät liikaa aikaa kirkkoherralta. Yhtymästä saatu yhteistyö oli ollut saumatonta ja sen toivottiin jatkuvan.

Teiskon seurakuntaneuvosto piti raportin motoksi valittua lähtökohtaa, ”vahvemmat seurakunnat, kevyempi yhtymä” oikeansuuntaisena. Raportti dokumentoi ansiokkaasti seurakuntayhtymän keskitetyn johtamismallin ja paikallisseurakuntien välisen jännitteen. Seurakuntaneuvosto katsoi, että jos Teisko liitettäisiin toisiin seurakuntiin, sille olisi annettava kappeliseurakunnan asema.

Tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvosto esitti yhden seurakunnan mallia. Se toisi selkeän johtamisjärjestelmän, hallinnon kevenemisen, seurakuntalaisille tarjottavien palvelujen tasalaatuisuuden ja työvoiman joustavan käytön. Yhden seurakunnan malli yksinkertaistaisi seurakuntalaisille vaikeita hallinnollisia rajoja ja vahvistaisi lähikirkkojen avulla seurakuntalaisten seurakuntayhteyttä. Mikäli yhden seurakunnan malli ei toteutuisi, seurakuntaneuvosto kannatti Kalevan, Pyynikin ja tuomiokirkkoseurakunnan muodostamaa keskustaseurakuntaa.

Viinikan seurakuntaneuvosto piti selvitystyöryhmän esitystä pääosin oikeansuuntaisena. Esitystä ei kuitenkaan kannatettu seurakuntarakenteen osalta, sillä Viinikan seurakunta tuli säilyttää itsenäisenä. Seurakuntaneuvosto kannatti selvitystyöryhmän näkemystä yhteisesti hoidettavista tehtävistä. Yhteiskunnallisen työn teologi- ja diakonityövoiman sijoittamista paikallisseurakuntiin erityisasiantuntijoina tuli harkita.

Nuorisotyöntekijöiden siirtämistä paikallisseurakuntiin Viinikan seurakuntaneuvosto piti tarkoituksenmukaisena. Lapsityönohjaajien siirtymistä seurakuntiin se piti mahdollisena, mutta halusi pitää lastenohjaajat yhteisen kasvatustyön johdon alaisuudessa. Vahtimestarit tuli siirtää kirkkoherran alaisuuteen, mutta sihteeri-palvelut tuli hoitaa toimistopalvelukeskuksessa. Seurakuntaneuvosto liittyi selvitystyöryhmän esityksen kantoihin, jotka koskivat viestintää sekä yhtymän johdon ja päälliköiden työnjakoa sekä hallinnon moniportaisuutta ja päällekkäisyyttä.⁷⁷

Seurakuntayhtymän johtokunnat antoivat myös lausuntonsa. Sairaalasielunhoidon johtokunta ei katsonut voivansa puuttua seurakuntarakenteeseen, mutta se tuki laaja-alaista muutosta, jonka tarkoituksena oli turvata seurakunnan

76 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille, joulukuu 2010; Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulille pöytäkirja 26.1.2011.

77 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille, joulukuu 2010; Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulille pöytäkirja 26.1.2011.

perustehtävän toteutuminen. Siihen liittyivät toimintaa palveleva hallinto, hyvä yhteistyökulttuuri ja selkeä johtamisjärjestelmä.

Diakonian ja yhteiskuntavastuun johtokunta totesi, että erityisdiakonian ja yhteisten suurten hankkeiden toteuttamisesta yhtymätasolla oltiin yksimielisiä. Yhteiskunnallista työtä raportissa ei kuitenkaan mainittu. Kriittinen johtokunta piti raporttia seurakuntayhtymän strategiaan nähden ristiriitaisena ja pohjautuvan selvitysaineiston yksipuoliseen tulkintaan.

Johtokunnan mielestä selvitystyöryhmä oli jättänyt toimintaympäristön muutokset arvioimatta. Sen mukaan seurakuntien tuli olla riittävän suuria ja keskenään samankokoisia. Se korosti strategian näkemystä Tampereen keskikaupungista yhtenäisenä sosiokulttuurisena alueena. Harju oli myös selkeä kokonaisuus, ja muu osa Tamperetta voitiin jakaa lähikirkkoalueiden mukaan. Raporttia johtokunta moitti epäloogiseksi, koska sama kokonaisuus (Messukylä-Aitolahti-Teisko) oli toisessa yhteydessä mainittu liian suureksi ja toisessa toimivan kokoiseksi.

Raportissa oli esitetty, että kuulemisten aikaan seurakuntayhtymässä oli esillä diakoniatyön keskittämisyrittäminen, minkä johtokunta kiisti. Ongelmien aiheuttajaksi nähtiin seurakuntayhtymä ja sen johto. Johtopäätöksissä ohitettiin seikka, ettei yhteistyö toiminut myöskään seurakuntien kesken. Kirkkoherrojen johtamistapaa ei asetettu kyseenalaiseksi, vaikka eräät seurakunnat olivat tietoisesti vetäytyneet yhteistyöstä.⁷⁸ Diakoniatyön johtokunta nosti esiin sekä selvitystyöryhmään että paikallisseurakuntiin ja niiden kirkkoherroihin kohdistuvan kritiikin. Yhteistyöongelmat osoittautuivat vielä suuremmiksi kuin miten työryhmä oli niitä kuvannut.

Perheneuvontatyön johtokunta totesi, ettei perheneuvonnan asema ja merkittävyys tullut kyseenalaistetuksi raportissa. Se muistutti seurakuntayhtymän strategian keskeisestä linjauksesta, yhtymä toimii kuin yksi seurakunta. Selvitystyöryhmän esitys merkitsisi, ettei strategia toteutuisi. Taloudelliset argumentit jäivät vaille niille kuuluvaa huomiota, johtokunta totesi.

Kasvatuksen johtokunnan mielestä raportissa ei esitetty rakennetta, jossa kasvatustyö voitaisiin toteuttaa laadukkaasti. Mikäli seurakuntayhtymän rakenne uudistettaisiin, johtamismalli oli suunniteltava niin, että yhteistyö seurakuntien kesken sekä niiden ja resurssiyksikön välillä toimisi hyvin. Johtokunta kannatti yhden seurakunnan mallia. Kasvatustyö voitaisiin toteuttaa viidessä kasvuympäristössä, joissa moniammatilliset tiimit toimisivat kiinteässä yhteistyössä paikallisen johdon ja seurakuntalaisten kanssa. Useamman seurakunnan mallissa tärkeää olisi, että seurakunnat olisivat riittävän suuria ja keskenään riittävän samankokoisia, mikä mahdollistaisi perustyön resurssit. Kuuden seurakunnan mallia se ei pitänyt

⁷⁸ Johtokuntien lausunnot 2010, 1–5.

onnistuneena, koska pienimpien seurakuntien kasvatustyöntekijöiden määrät jäisivät liian pieniksi.⁷⁹

Johtokunta vetosi vuonna 2004 hyväksytyyn kasvatustyön strategiaan, jossa tehdyt esitykset oli toteutettu, sekä vuonna 2009 ulkopuolisten asiantuntijoiden arviointiin ArKe-raportissa, jossa ei ollut ehdotettu merkittäviä muutoksia.⁸⁰ Johtokunta ei nähnyt tarvetta muutoksiin, ja se esitti pitkän luettelon näkökohdista ja ongelmista. Kasvatustyön hajauttaminen johtaisi sen mukaan yhteisen työn vähenemiseen ja kokonaislaadun heikkenemiseen. Yhtymän johtamismallin ainoa ongelma oli, etteivät kaikki kirkkoherrat ottaneet riittävästä vastuuta kasvatustyöstä. Kasvatustyön purkamisen suunnittelu ei ollut mahdollista ennen kuin seurakuntarakenne oli päätetty.⁸¹

Viestinnän johtokunta totesi, että selvitystyöryhmän mukaan seurakunta-neuvostot olivat yksimielisiä siitä, että yhtymä hoitaa perussäännön mukaiset tukitoiminnot. Tämä antoi mandaatin myös viestinnälle. Johtokunta tuki seurakuntasiihteerien siirtämistä kirkkoherrojen alaisuuteen, koska se toivoi jokaisesta seurakunnasta yhdyshenkilöä viestinnän suuntaan. Viestinnän johtokunta yhtyi raporttiin siinä, että työkulutturia oli yhtymässä parannettava.

Kiinteistö- ja hautaustoimen johtokunta piti neljää tasakokoista seurakuntaa parhaana ratkaisuna. Seurakuntia palvelevan tukitoimen kannalta yhteistyö oli helpompaa, jos yksiköitä ja kirkkoherroja olisi vähemmän. Johtokunnan mielestä hallintoa oli kevennettävä, jotta paikallinen toiminta pystyttiin turvaamaan. Kiinteistöpalveluhenkilöstöä ei voitu sijoittaa seurakuntiin järkevästi, jos yksiköt eivät olleet riittävän suuria. Isommissa yksiköissä kiinteistöjen tarve jäsentä kohden samoin kuin kiinteistökulut olivat kiistatta matalampia kuin pienissä yksiköissä.⁸²

Johtokunnat olivat siten vahvan yhtymän ja sen tuottamien palveluiden kannalla. Ne eivät joko nähneet muutostarpeita lainkaan tai ajoivat mahdollisimman suuria seurakuntakokonaisuuksia. Yhtymän palveluyksiköiden taustavoimina ne viittasivat yhteistyöongelmiin, joista raportissa ei ollut puhuttu kritisoidulla kirkkoherroja, jotka eivät toimineet pelisääntöjen mukaan.

Selvitystyöryhmän raportti oli Ari Hukarin arvion mukaan sinänsä hyvä paperi, joka teki ongelmat näkyviksi. Siinä esitetty ratkaisumalli ei kuitenkaan kelvannut kenellekään. Lausunnot olivat kriittisiä ja ristiriitaisia. Tampereen tuomiokapitulिन lakimiesasessori Leevi Häikiö ja hiippakuntadekaani Ari Hukari alkoivat miettiä pattitilanteessa tuomiokapitulिन omaa aloitetta.

Ari Hukarilla oli hankala kaksoisrooli, hän toimi konsulttina seurakunnille, mutta tuomiokapitulissa hän oli lausunnonantaja ja päättäjä. Hän osallistui muuttaman vuoden ajan erikseen sovitulla tavalla Tampereen seurakuntien johtoryhmän

79 Johtokuntien lausunnot 2010, 6–7.

80 Malkavaara 2013, 404–411.

81 Johtokuntien lausunnot 2010, 7–9.

82 Johtokuntien lausunnot 2010, 10–12.

työskentelyyn. Erityisen kiinteää yhteistyö oli kirkkoherrojen sekä hallintojohtaja Matti Ilveskosken ja yhteisen seurakuntatyön johtajan, myöhemmin kehitysjohtajan, Timo Takalan kanssa.⁸³

Tuomiokapitulिन koollekutsumana ja sen ohjauksessa toimi alkuvuodesta 2011 alkaen epävirallinen rakennemuutostyöryhmä. Ryhmään kuuluivat myös tuomio-rovasti Olli Hallikainen ja kirkkoherrat Jussi Mäkinen ja Juha Vuorio, jotka myöhemmin tulivat nimitetyiksi muodostettujen uusien seurakuntien kirkkoherran virkaan. Tuomiokapitulिन toimia ehdittiin tästä myös moittia väittämällä, ettei esteettömyydestä näiltä osin ollut huolehdittu kovin tarkoin. Myöhemmin selvitetiin, että kirkkoherrojen osallistuminen työryhmän toimintaan ei ollut koskettanut siinä määrin päätöksen valmistelua, että valitus olisi pitänyt ottaa huomioon.⁸⁴

3.4.4 Tuomiokapituli hakee ratkaisua

Lausunnot saatuaan Tampereen tuomiokapituli kuuli selvitystyöryhmää ennen kuin se teki tammikuussa 2011 päätelmiään. Niiden mukaan seurakunnat olivat yksimielisiä yhtymähallinnon keventämisen sekä päätösvallan ja henkilöstön seurakuntiin siirtämisen tarpeesta. Enemmistö puolsi seurakuntayhtymän tehtävinä sairaalasielunhoitoa, perheneuvontaa, rippikoulutuksen suunnittelua, erityisdiakoniaa ja yhteisten hankkeiden hoitamista. Lausunnoissa ei otettu kantaa keskusrekisteriin, mutta sama koski epäilemättä myös sitä.

Lapsi- ja nuorisotyöntekijöiden sekä vahtimestarien ja seurakuntasiihteerien siirto seurakuntiin nähtiin tarkoituksenmukaiseksi. Kaikki katsoivat, että mahdolliset seurakuntaliitokset tuli toimeenpanna lakkauttamalla vanhat seurakunnat ja perustamalla uusi seurakunta.

Selvitystyöryhmä oli pitänyt neljän seurakunnan mallin vaarana tuttuuden ja läheisyyden vähenemistä. Muutos olisi erityisen iso siellä, missä oma itsenäinen seurakunta menetettäisiin. Työryhmän mukaan neljän seurakunnan mallia vastustettiin eniten, siinä seurakuntalainen nähtiin kuluttajana ja palvelujen kohteena eikä toimijana ja kirkon jäsenenä. Vaikka palvelujen tehokkuus paranisi, malli kaventaisi kirkon perustehtävän toteutumista.

Yhteinen kirkkovaltuusto puolsi neljän seurakunnan mallia. Aitolahden, Harjun ja Härmälän seurakunnat näkivät myös sen toimivaksi ja tuomiokirkkoseurakunta kannatti sitä, jos ei voitaisi muodostaa yhtä suomenkielistä seurakuntaa. Messukylän seurakunta ei halunnut kasvattaa kokoaan, mutta ei ottanut kantaa seurakuntien lukumäärään. Hervannan, Kalevan, Pyynikin ja Viinikan seurakunnat kannattivat kuuden seurakunnan mallia, jos niiden itsenäisyys säilyisi.

83 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

84 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012; Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 50.

Tuomiokapituli totesi, että kaikkien lausuntojen ja selvitystyöryhmän esityksen mukaan yhtymähallintoa oli purettava ja siirrettävä päätösvaltaa ja työntekijöitä seurakuntiin. Resurssien tasapuolinen jako samoin kuin sijaisuuksien hoito sujuivat suuremmissa seurakunnissa paremmin kuin pienissä. Yhden seurakunnan mallia tuomiokapituli ei pitänyt toimivana.⁸⁵

Tuomiokapitulun mielestä luotettavia laskelmia seurakuntien yhdistämisen talousvaikutuksista ei ollut. Se kuitenkin tiesi, että seurakuntayhtymässä varauduttiin henkilöstön vähentämiseen 100–150 henkilötyövuodella vuosien 2011–2014 aikana. Henkilöstön vähentyminen vaikuttaisi eri tavoin eri yksiköihin, pienimpiin jopa lamaanuttavasti.

Lopulta selvitysmiesten ehdotus ei tyydyttänyt tuomiokapituliakaan. Se esitti neljän seurakunnan mallin mukaista ratkaisua. Sen mukaan 1) Tampereen tuomiokirkkoseurakunta (12 530 jäsentä), Pyynikin seurakunta (7 840 jäsentä) ja Kalevan seurakunta (20 174 jäsentä) lakkautetaan ja perustetaan näiden seurakuntien alueet käsittävä Tampereen tuomiokirkkoseurakunta, 2) Hervannan (14 908 jäsentä), Härmälän (9 302 jäsentä) ja Viinikan (10 641 jäsentä) seurakunnat lakkautetaan ja perustetaan niiden alueet käsittävä Tampereen eteläinen seurakunta, 3) Aitolahden (7 328 jäsentä), Messukylän (33 463 jäsentä) ja Teiskon (2 642 jäsentä) seurakunnat lakkautetaan ja perustetaan niiden alueet käsittävä Messukylän seurakunta ja 4) muilta osin seurakuntajako jää voimaan, eli Harjun seurakunta (33 086 jäsentä) jatkaa muuttumattomana, seurakuntayhtymä säilyy ja Tampereen ruotsalainen seurakunta (913 jäsentä) jatkaa Porvoon hiippakuntaan kuuluvana seurakuntana.

Tuomiokapitulun esitys sisälsi myös ehdotuksen seurakuntien kirkkoherroista ja vakituisten viranhaltijoiden siirroista. Uuden tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherraksi siirrettäisiin tuomiorovasti Olli Hallikainen, eteläisen seurakunnan kirkkoherraksi Viinikan kirkkoherra Jussi Mäkinen ja Messukylän seurakunnan kirkkoherraksi Aitolahden kirkkoherra Juha Vuorio.

Tuomiokapituli pyysi seurakuntaneuvostojen lausunnot esityksestä 11.3.2011 ja yhteisen kirkkovaltuuston lausunnon viimeistään 31.3.2011 mennessä.⁸⁶

Aitolahden seurakunta piti esitystä hyväksyttävänä. Se korosti uusien muodostettavien alueiden perustamista lähikirkkoajatukseen, joka tarjosi mahdollisuudet moniammatillisiin tiimeihin sekä joustaviin henkilöstö- ja talousratkaisuihin pitkälle tulevaisuuteen.

Harjun seurakunnan mielestä esitys vahvisti seurakuntien asemaa ja mahdollisti väestöpohjaisen kehysbudjetoinnin ja moniammatillisen työn sekä keventäisi yhtymän hallintoa. Kevyt yhtymärakenne teki mahdolliseksi myös Tampereen lähiseurakuntien liittymisen yhtymään.⁸⁷

85 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulun pöytäkirja 26.1.2011.

86 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulun pöytäkirja 26.1.2011; Silfverhuth 2013b, 53.

87 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulun pöytäkirja 6.4.2011.

Hervannan seurakunta oli kriittinen. Sen mielestä esitys pyrki ratkaisemaan ongelmia suurella koolla eli juuri sillä, mikä aiheutti vaikeuksia. Ongelmat ratkeaisivat yhtymän selektiivihallinnon purkamisella. Seurakuntien koon kasvattaminen oli takaperoinen ja raskas ratkaisu. Päätösvallan siirtäminen seurakuntiin sekä virkojen perustaminen ja lakkauttaminen seurakuntien omalla päätöksellä antaisivat joustavat mahdollisuudet supistuvien resurssien aikana. Seurakunnan kannalta suurin ongelma esityksessä oli seurakunnan autonomian menettäminen ja alueellisen painoarvon pienentyminen muodostuvissa toimielimissä.

Härmälän seurakunta näki seurakuntien määrän vähentämisen oikeasuuntaiseksi. Suuremmat seurakunnat tarjosivat monipuolisemman toimintakulttuurin, toiminta voitiin järjestää taloudellisemmin ja henkilöstöresursseja käyttää paremmin. Paikallista yhteisöllisyyttä tuli tukea lähikirkkoajattelun mukaisesti. Seurakuntayhtymässä hallinto kevenisi ja johtamisjärjestelmää voitaisiin kehittää. Härmälä ajoi seurakuntansa liittämistä Pyynikin ja tuomiokirkkoseurakunnan kanssa. Kaleva, Viinikka ja Hervanta muodostivat sen mielestä mielekkään kokonaisuuden.⁸⁸

Kalevan seurakunta piti kiinni kannastaan, että sen tuli säilyä omana seurakuntana. Oikea päämäärä oli yhtymän keventäminen. Kaleva kannatti kuuden seurakunnan mallia, jossa Kalevan ja Hervannan seurakunnat jäisivät Harjun lailla ennalleen, mutta Aitolahti ja Teisko liitettäisiin Messukylään. Härmälä ja Viinikka yhdistyisivät samoin kuin Pyynikki ja tuomiokirkkoseurakunta.

Messukylän seurakuntaneuvosto päätti äänin 12–5, että aloitetta neljästä seurakunnasta ei pitänyt hyväksyä. Yhtymän ongelmia ei ratkaistaisi seurakuntaliitoksilla, koska syy ei ollut seurakuntien lukumäärissä. Korkeintaan pienimmät seurakunnat tuli yhdistää. Seurakuntien vähentäminen ei vähentäisi kuluja. Messukylää ei ollut tarpeen kasvattaa liitoksilla väestökasvunkaan takia. Suuren seurakunnan kirkkoherrasta oli vaarana tulla toiminnanjohtajan sijaan toimitusjohtaja, ja työyhteisö oli altis eriytymiseen ja työntekijöiden erikoistumiseen.⁸⁹

Pyynikin seurakunta ei halunnut muutoksia seurakuntajakoon ja halusi jatkaa itsenäisenä seurakuntana. Jos rakennetta muutettaisiin, tuomiokapitulin esitys neljästä jäsenmäärältään samankokoisesta suomenkielisestä seurakunnasta oli hyväksyttävä vaihtoehto. Seurakuntien määrän vähentäminen mahdollistaisi todelliset muutokset ja hallinnon rakenteiden keventämisen.

Teiskon seurakunnan mielestä pyrkimys siirtää päätösvaltaa ja työntekijöitä yhtymästä paikallisseurakuntiin oli hyvä. Esitys ei ottanut kuitenkaan huomioon Teiskon eritysluonnetta. Sen alue oli laaja, hajanainen ja suhteessa muodostettavan uuden seurakunnan toimipisteisiin syrjäinen. Teiskossa kirkko ei olisi enää keskellä kylää. Seurakunnan itsenäisyyden säilyttämistä puoltavan kansalaisadressin

88 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

89 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

allekirjoitti yli 1 000 henkeä, kun seurakunnan jäsenmäärä oli 2 652. Seurakuntien koon kasvattamisella tai niiden tasakokoisuudella ja kustannustehokkuuden lisääntymisellä ei ollut todistettavaa yhteyttä. Teiskon seurakunnan tuli jatkaa itsenäisenä.

Tuomiokirkkoseurakunta kannatti tuomiokapitulin esitystä, vaikka näki yhden seurakunnan mallin edullisimmaksi ratkaisuksi. Se puolusti kasvatustyön säilymistä yhteisenä työmuotona.

Viinikan seurakunta halusi säilyä itsenäisenä. Seurakunnallisten toimintayksiköiden tuli olla pienempiä kuin neljän suomenkielisen seurakunnan mallissa. Kyse oli identiteetistä. Esitetty seurakunta, johon kuuluisivat Härmälä, Viinikka, Hervanta ja Vuores, muodostuisi erillisistä omaleimaisista alueista, joiden keskinäiset kosketuspinnat ovat vähäiset. Julkisia kulkuyhteyksiä toimintayksiköiden välillä ei ollut. Luottamushenkilöiden edustavuus kaventuisi ja byrokratia lisääntyisi, koska näin suuri ja hajanainen seurakunta vaatisi väliportaana hallintoa.

Tampereen ruotsalainen seurakunta totesi olennaiseksi äidinkiellää toimimisen. Tämä tarkoitti seurakunnan kannalta kontaktien ylläpitämistä Porvoon hiippakuntaan ja suomenruotsalaisen kulttuuriperinnön vaalimista. Yhteistyö yhtymän kanssa oli sujunut moitteettomasti.⁹⁰

Tampereen seurakuntayhtymän yhteisen kirkkovaltuuston kokouksessa kerrottiin, että tuomiokapitulin ehdotus herätti vastustusta eniten Hervannassa, Kalevassa, Teiskossa ja Viinikassa. Lausuntoaasia venytti maaliskuista kirkkovaltuuston kokousta lähelle puoliyötä. Lopulta valtuusto päätti äänin 25 puolesta, 16 vastaan ja peräti 13 tyhjää antaa lausunnon, jossa pidettiin neljää seurakuntaa sopivana. Eriävän mielipiteensä jätti 16 valtuutettua. Kannanoton mukaan seurakuntien pienempi lukumäärä mahdollisti hallinnon keventämisen ja johtamisjärjestelmän kehittämisen. Yhteisistä suuntaviivoista päättäminen yksinkertaistui ja seurakuntayhtymällä oli paremmat edellytykset toimia ”kuin yksi seurakunta” yhteisten päämäärien toteuttamiseksi.⁹¹

Seurakuntien lausunnoissa oli joitakin poikkeamia niiden edellisiin kantoihin verrattuna ja esiin tuli aiemmin sanomattomia painotuksia. Aitolahden seurakunta oli tuomiokirkkoseurakunnan kanssa laittanut seurakuntajakouudistuksen vireille. Ymmärrettävästi se kannatti tuomiokapitulin aloitetta, mutta nojasi myös yhtymän strategian lähikirkkoajatukseen. Samoin Harju kannatti, tosin varauksin. Härmälä kannatti neljää seurakuntaa, mutta halusi yhdistyä keskustaseurakuntien eikä Viinikan ja Hervannan kanssa. Niille se tarjosi kumppaniksi Kalevaa. Tuomiokirkkoseurakunta tuki tuomiokapitulin aloitetta, vaikka piti yhtenä seurakuntana toimimista vielä parempana. Ainoana seurakuntana se korosti, että koko kasvatustyön tuli säilyä yhtymässä yhteisenä työmuotona.

90 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

91 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011; Silfverhuth 2013b, 53.

Hervanta jatkoi voimakasta kritiikkiä yhtymähallintoa ja yhteisesti hoidettuja työmuotoja, etenkin kasvatustyötä, kohtaan. Se halusi säilyä itsenäisenä seurakuntana samoin kuin Kaleva, Messukylä, Pyynikki, Teisko ja Viinikka, Pyynikki tosin piti mahdollisena myös neljän seurakunnan mallia. Viinikan seurakunta korosti identiteettiä, ja samaa tarkoitti myös Teisko, jossa oman seurakunnan säilymisen puolesta koottu kansalaisadressi oli saanut huomattavan tuen.

Tuomiokapituli kiinnitti huomiota siihen, miten lausunnot korostivat muutostarvetta nimenomaan johtamisjärjestelmissä. Tämä korostui Hervannan ja Messukylän seurakuntien lausunnoissa. Jännitteen väitettiin aiheuttavan suurimmat ongelmat, ei seurakuntajaon. Tuomiokapituli muistutti, että yhtymän tehtäviin ja johtamisjärjestelmiin seurakunnat pystyivät vaikuttamaan hyväksymällä yhteisessä kirkkovaltuustossa muutokset seurakuntayhtymän perussääntöön ja tekemällä talous- ja toimintasuunnitelmaan muutoksia virkajärjestelyistä ja resurssien jaosta. Tuomiokapitulilla ei ollut laillista oikeutta puuttua johtamisjärjestelmään, jota seurakunnat eivät olleet kyenneet muuttamaan vuosikymmeniä käydystä keskustelusta huolimatta. Tuomiokapitulin vaikuttamismahdollisuudet rajoittuivat aloitteeseen seurakuntajaon muuttamisesta.⁹²

Tuomiokapituli ja seurakuntayhtymä järjestivät asiasta kaksi kuulemistilaisuutta. Ensimmäinen niistä järjestettiin avoimella kutsulla 23.2.2011 kaikille seurakuntalaisille ja jälkimmäinen seurakuntayhtymän ja yhtymään kuuluvien seurakuntien luottamushenkilöille ja työntekijöille 24.2.2011. Erityisen voimakas oli Hervannan seurakunnan itsenäisenä säilymistä kannattavien reaktio. Kuulemisessa hervantalaisilla oli mukanaan adressi, jossa oli 700 allekirjoitusta.

Tuomiokapituli totesi, että Tampereen seurakunnilla ei näyttänyt olevan yhteistä käsitystä tulevaisuuden kehityssuunnasta, ei yhteistä tahtotilaa vaadittavien ratkaisujen suhteen eikä yhteistä ymmärrystä päätetystä strategiasta.⁹³

Seurakuntien rakennemuutosratkaisu kytkeytyi yhtymän kunnianhimoiseen strategiaan, jonka mukaan tuli tuottaa uusia innovatiivisia ratkaisuja jäsenidentiteetin vahvistamiseksi. Näillä kärkihankkeilla pyrittiin synnyttämään prosesseja tai ohjelmia vahvistamaan tamperelaisten seurakuntayhteyttä. Strategia rakentui alueellisten lähiyhteisöjen ja lähikirkkojen varaan, mikä tarkoitti myös sekä kiinteistöjen että henkilöstön vähentämistä.

Tuomiokapituli huomautti, että seurakuntaneuvostojen lausunnoista ja yhteisen kirkkovaltuuston eriävistä mielipiteistä tuli ilmi, että rakenneratkaisua ei ollut perusteltu riittävästi. Se koski toiminta- ja hallintorakennetta sekä vaihtoehtojen mallien vertailun vähäisyyttä. Monet lausunnonantajat olivat kokeneet, ettei heillä ollut riittäviä edellytyksiä tehdä ratkaisua.

92 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulien pöytäkirja 6.4.2011.

93 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulien pöytäkirja 6.4.2011; Silfverhuth 2013b, 53.

Tämä herätti kysymyksen, minkä tiedon varassa olivat luottamushenkilöt, joista vuoden 2011 alkupuolella iso osa oli uusia. Strategiaprosessissa eri rakenneratkaisut olivat olleet hyvin yksityiskohtaisesti esillä. Samoin oli esitetty laskelmia taloudellisista vaikutuksista. Koska lausunnoissa sellaisten puutteesta huomautettiin, joko niitä ei ollutkaan käytettävissä tai sitten niitä ei uskottu. Viestinnälliset ongelmat johtuivat ilmeisestä luottamuspulasta. Vilpittömästi yritettiin saada kaikki mukaan yhteiseen strategiayöhön, mutta se koettiin keskusjohtoiseksi.

Selvitystyöryhmän raportti nosti esiin strategiaprosessin paljastamia ongelmia: epäluottamusta, ristiriitaisia näkemyksiä kehityksen suunnasta, vallan keskittymisen kritiikkiä, johtamisjärjestelmän epäselvyyttä ja yhteistyökulttuurin ongelmia. Perusjännite oli suurempaa itsenäisyyttä vaativien seurakuntien ja yhteisyyttä ajavan yhtymän välillä.⁹⁴

Lausunnoissa kritisoitiin esitettyä rakenneratkaisua siitä, ettei ollut riittäviä laskelmia talousvaikutuksista, saavutettavista säästöistä ja suurten yksiköiden kustannustehokkuudesta. Säästöt ja kustannustehokkuus saataisiin ratkaisusta riippumattomasti vähentämällä henkilöstöä ja kiinteistöjä. Tuomiokapitulin mielestä Tampereen seurakuntien toiminta- ja hallintokulttuuri oli osoittanut olevansa tehon tuottamaan tällaisia ratkaisuja. Suurentamalla yksikkökokoja päästäisiin joustavampaan henkilöstösuunnitteluun ja kiinteistöjen vähentämissuunnitelmaan.

Tuomiokapituli katsoi, että seurakuntien ja yhtymän välinen jännite sai aikaan, että strategia ei voinut toteutua. Tampereella oli poikkeuksellisen kehittynyt yhtymärakenne ja vahva yhteisten työmuotojen perinne, joka oli tuottanut monia innovaatioita. Strategia oli jatkumoa tälle yhteiselle perinteelle, johon taas liittyi seurakuntien näkökulmasta johtajuuteen liittyviä ongelmia. Olisi purettava mielikuvia keskusjohtoisuudesta, valmennettava keskijohto, rakennettava seurakuntien johtaminen ja johtamiskulttuuri, uusien ohjelmien sekä lähikirkkoalueiden moniammatillisten tiimien johtaminen. Kaikkea tätä varjosti muutosvastarinta, jota rakenneratkaisu oli synnyttänyt.

Seurakuntarakenteen muutosta vastustavien keskeisimmät argumentit liittyivät pelkoihin, että paikallinen identiteetti häviää, vapaaehtoisten sitoutuminen seurakuntaelämään heikkenee ja päätöksenteko etäännyy ruohonjuuritason toiminnasta. Tuomiokapitulin mielestä huolet olivat aiheellisia ja niitä oli kuultava.⁹⁵

Uudistuksen lähtökohtana oli koko ajan korostettu seurakuntalaisten näkökulmaa, paikallisen jumalanpalvelusyhteisön ja läheisyysperiaatteen ensisijaisuutta, voimavarojen siirtämistä hallinnosta paikalliseen toimintaan ja seurakuntalaisten osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. Sitä ei ollut kuitenkaan uskottu. Perustelut eivät näyttäneet vakuuttaneen luottamushenkilöitä ja seurakuntaneuvostojen puheenjohtajina toimineita kirkkoherroja. Tuomiokapituli oli omassa aloitteessaan

94 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

95 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

lähtenyt siitä, että rakennemuutos oli hallinnollinen, ei toiminnallinen. Tavoiteltiin suurempia yksiköitä, jotta edellä lueteltu olisi mahdollista.

Tuomiokapituli kiinnitti huomionsa siihen, että sille lähetetyt lausunnot heijastivat hyvin kirjavia käsityksiä seurakuntaelämästä. Monet seurakunnat korostivat ainutlaatuista profiiliaan ja omaleimaista toimintakulttuuriaan, mutta strategia korosti tasalaatuisuutta, yhdenmukaisuutta ja yhteisiin seurakuntatyön ydinprosesseihin sitoutumista, ”ikään kuin yhtenä seurakuntana toimimista”. Seurakuntien sisäisen heterogeenisyyden sovittaminen strategian ilmaisemaan yhdessä toimimisen tarpeeseen muodosti ison kysymysmerkin.⁹⁶

Henkilöstön kuulemisessa syntyi tuomiokapitulille vaikutelma valmiudesta rakennemuutokseen ja kaipaus nopeaan ja selkeään ratkaisuun. Hidas päätöksenteko turhautti työyhteisöä. Oli valmiutta työn uudelleen organisointiin, työnkuvien muutoksiin ja uudelleen sijoitteluun. Sen sijaan joidenkin kirkkoherrojen ja muiden johtavien viranhaltijoiden valmius muutokseen puuttui. Suurinta vastustus oli luottamushenkilöiden keskuudessa.

Tiedettiin, että tulevaisuudessa Tampereen seurakuntayhtymä olisi pienempi. Oli kysyttävä, mistä kohdasta hoikentaminen tuli tehdä, jotta perustehtävälle aiheutettaisiin mahdollisimman vähän vahinkoa. Päävastaus tähän kuului: enemmän perustyötä, vähemmän sitä tukevaa esikuntatyötä. Sitä vastoin oli vaikeaa ratkaista, millainen toiminta- ja hallintorakenne tämän ihanteen toteuttaisi.

Suurten seurakuntien kirkkoherrojen viran luonteen muuttuminen puhtaasti ammattijohtajan tehtäväksi oli huolettanut joitakin. Kun tehtävän virkamiesmäisyys kasvoi, seurakuntalaispinta ohenisi. Toisaalta hallinnollinen osaamisvaatimus lisääntyisi sekä ammatillinen ja henkilöstön johtaminen vahvistuisivat. Tuomiokapituli kannatti tämän osaamisen keskittämistä muutamille ja muiden pappien vapauttamista perustyöhön.⁹⁷

Tuomiokapitulin lopullisen esityksen tekemistä vaikeutti se, ettei vaihtoehtoisia malleja ollut kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti. Päätöksiä ja kannanottoja oli jouduttu tekemään mielikuvien ja ideoiden pohjalta. Prosessin aikana laadituista dokumenteista heijastuivat erilaiset ihanteet ja skenaarit. Useimmat olivat sitä mieltä, että rakenteelle oli tehtävä jotakin, mutta mielipiteet vaihtelivat täydellisestä keskittämisestä täydelliseen hajauttamiseen. Teiskoa lukuun ottamatta kaikki seurakunnat olivat valmiita johonkin yhdistämisprosessiin, mutta useimmat seurakunnat kannattivat mallia, jossa ne saivat itse jatkaa itsenäisenä.

Tuomiokapituli ilmoitti pyrkivänsä katsomaan kokonaisuutta, ei yksittäisen seurakunnan etua. Tehdessään esitystä kirkkohallitukselle Tampereen seurakuntarakenteen muutoksesta tuomiokapituli toivoi katalysoivansa uudentyyppeistä johtajuutta ja yhteistyöilmastoa.⁹⁸

96 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

97 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

98 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

Ennen lopullisen aloitteen tekemistä tarvittiin vielä jatkovalmistelua. Koska alkaneen nelivuotis- eli valtuustokauden aikana jouduttiin varautumaan jopa yli sadan henkilötyövuoden vähentämiseen ja pohdintojen viemiseen seurakuntatasolle, jo kevään 2011 aikana seurakuntayhtymässä ja seurakunnissa oli laadittava vertailut neljän ja kuuden seurakunnan rakenteesta sekä yhden suomenkielisen seurakunnan rakenteesta. Lisäksi tuomiokapituli esitti pitkän luettelon eri näkökulmien ratkaisumalleista, joista se tarvitsi päätöksentekoonsa yksityiskohtaiset kuvaukset.

Siten tuomiokapituli päätti seurakuntaneuvostojen ja yhteisen kirkkovaltuuston lausunnot saatuaan 6.4.2011, että riittävää yksimielisyyttä seurakuntajaosta ei ollut. Suuri osa päätöksentekijöistä oli vaihtunut vuoden 2010 seurakuntavaaleissa. Tuomiokapituli katsoi tulleen lausunnoista siihen käsitykseen, että luottamushenkilöiden sitoutuminen yhteiseen strategiaan oli ohutta eikä heillä ollut riittävästi tietoja kannanottojensa perusteiksi. Vallitsi jännite suurempaa itenäisyyttä vaativien seurakuntien ja yhtenäisyyttä ajavan seurakuntayhtymän välillä. Tuomiokapitulilla ei ollut edellytyksiä esityksen tekemiseen kirkkohallitukselle.

Suunnittelutyötä ongelmien ratkaisemiseksi oli tuomiokapitulin mielestä kuitenkin jatkettava. Asia palautettiin jatkovalmisteluun Tampereen seurakunnille. Tavoitteena oli kuvata aiempaa vieläkin konkreettisemmin vaihtoehtoisia rakenneratkaisuja ja toimintamalleja. Seurakuntien tuli lähettää pyydettyt kuvaukset tuomiokapitulille 30.9.2011 mennessä.⁹⁹

3.4.5 Tuomiokapituli vie tavoitteensa loppuun

Valmistelutyö kevään ja kesän 2011 aikana tuotti useita erilaisia rakennemalleja. Kaikissa niistä seurakuntayhtymärakenne ja itsenäinen ruotsalainen seurakunta säilyivät. Tuomiokapituli järjesti seurakuntayhtymän kanssa yhteisen kirkkovaltuuston, yhteisen kirkkoneuvoston ja sen alaisten johtokuntien sekä seurakuntien seurakuntaneuvostojen jäsenille rakennemuutosseminaarit 30.5.2011 ja 15.9.2011. Luottamushenkilöille tarjottiin seminaarien ohella mahdollisuus esittää nettikyselyssä näkemyksensä seurakuntarakenteesta.¹⁰⁰

Rakennemuutosta valmisteltaessa dynaaminen tilanne alkoi myös jähmettyä. Tuomiokapitulin dekaani Ari Hukari teki yhteistyötä hallintojohtaja Matti Ilveskosken ja yhteisen seurakuntatyön johtajan Timo Takalan kanssa. Ilveskoski piti huolta, että hänellä oli käytettävissään tukea muutosjohtamisessa. Apuna olivat jo strategiatyöryhmän sihteerinä toiminut kouluttaja Jaakko Hautamäki,

99 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011; Silfverhuth 2013b, 54.

100 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

sairaalasielunhoidon johtaja Antti Sipola, yhteiskunnallisen työn pastori ja työn-ohjaaja Juha Mattila sekä pastori Tero Matilainen.

Muutosta tuotettiin kovalla työllä. Seminaarit ja muut yhteiset työskentelyt seurakuntien luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden kanssa olivat raskaita prosesseja. ”Kovasti halusimme auttaa, mutta ainakin minä olin hyvin kuormitettu”, Ari Hukari sanoo. Jännitteitä ja valtataistelua ja asemasotaa oli paljon.

Muutamien seurakuntien kirkkoherrat jarruttivat yhteistyötä aktiivisesti, koska halusivat pitää kiinni seurakuntiansa itsenäisestä asemasta. Yhteisen kasvatus-työn johto tuki puolestaan vahvan yhtymän ja yhteisten työmuotojen ajatusta, koska se ei halunnut yhteisen lapsi- ja nuorisotyön tunnustetun laadun kärsivän. Seurakuntaneuvostoissa ja johtokunnissa oli luottamushenkilöitä, jotka arvostelivat virkamiehiä ja tuomiokapitulia väärästä muutoshalusta.¹⁰¹

Lisäselvityksiä laadittiin yhteensä kuudesta eri vaihtoehdosta. Pääasiassa kirkkoherrojen tuottama aineisto kuvasi seikkaperäisesti yhden suomenkielisen seurakunnan sekä neljän, viiden ja kuuden suomenkielisen seurakunnan mallia, silloista seurakuntatilannetta (10 + 1 seurakuntaa) kehittävää mallia ja itsenäisten seurakuntien mallia.

Tuomiokapituli esitti oman arvionsa vaihtoehtoista malleista sille tehtyjen valmistelujen perusteella.

Yhden suomenkielisen seurakunnan mallissa seurakuntayhtymän tehtäviksi jäisivät kirkkolain vaatimat minimitehtävät ja kirkonkirjojen pito sekä rakennustoimi, mahdollisesti myös kiinteistö- ja hautaustoimi sekä tietohallinto. Seurakunta muodostuisi neljästä alue seurakunnasta, joita johtaisi aluerovasti, ja kussakin alue seurakunnassa olisi kolme tai neljä lähikirkkoaluetta, joiden johdossa olisi aluekapalainen. Lähikirkkoalueilla olisi oma neuvostonsa.

Neljän alue seurakunnan malli muistutti tuomiokapitulien mielestä neljän suomenkielisen seurakunnan mallia. Edellisen takana oli kuitenkin vain työnjohdolliseen ohjaukseen perustuva johtamisjärjestelmä, kun taas jälkimmäinen perustui kirkkolakiin. Aluerovastin rooli saattoi jäädä epäselväksi. Yhtymärakenteen ja keskitetyn johtamisjärjestelmän uudistaminen aluekirkkomallin edellyttämällä tavalla aiheutti kysymyksiä.

Rakenne tarjosi parhaat mahdollisuudet henkilöstön ja kiinteistökustannusten vähentymiseen ilman, että toiminta lamaantuisi millään alueella. Sen etuja saattoivat olla johtamisjärjestelmän selkiyttäminen, suunnittelu ja budjetointi, mutta uhkana oli keskusjohtoisuus. Yksi 16 jäsenen seurakuntaneuvosto kaventaisi demokratiaa, ja sen sekä yhteisen kirkkoneuvoston ja yhteisen kirkkovaltuuston roolit jäisivät epäselväksi. Yhden seurakunnan rovastikunta edellytti muutosta rovastikuntarakenteeseen.¹⁰²

101 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

102 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulien pöytäkirja 21.9.2011.

Neljän suomenkielisen seurakunnan malli oli laadittu ajatellen niiden olevan Harjun ja Messukylän seurakuntien lisäksi tuomiokapitulin esityksestä poiketen Kalevan seurakunta, jonka muodostaisivat Kalevan, Viinikan ja Hervannan seurakunnat, sekä tuomiokirkkoseurakunta, jonka muodostaisivat tuomiokirkkoseurakunta sekä Härmälän ja Pyykin seurakunnat.

Yhtymän yhteiseksi tehtäväksi jäisivät tietohallinto, keskusrekisteri, arkisto, viestintä, kiinteistö- ja hautaus toimi sekä talous- ja hallintopalvelut. Kirkkoherrojen valmistelun perusteella yhteinen seurakuntatyö organisoitaisiin kahdeksi ydinprosessiksi, joista osallisuuden prosessiin kuuluisivat sairaalasielunhoito, yhteinen diakonia, yhteiskunnallinen työ ja perheneuvonta ja kasvatuksen prosessiin varhaiskasvatus, nuorisotyö, rippikoulutyö ja nuoret aikuiset.

Johtamisjärjestelmä kuvattiin kolmiportaiseksi: yhtymän johtoryhmä, seurakunnan johtoryhmä ja lähikirkkoalueiden moniammatilliset tiimit. Hallintorakenne kevenisi, koska lähikirkkoalueille kuvattiin vain toiminnalliset aluekokoukset.

Tuomiokapituli arvioi, että malli ratkaisisi parhaiten Tampereen seurakuntien ja yhtymän välisen ongelman siitä, mitä tehdään yhdessä ja mitä seurakunnissa. Malli purkaisi keskusjohtoisuutta, keventäisi hallintoa ja siirtäisi painopistettä lähikirkkoalueilla tapahtuvaan seurakuntatyöhön. Se toteuttaisi parhaiten Tampereen seurakuntien strategian kaksi keskeistä löytöä, lähikirkot ja prosessiajattelun. Yhtymän ja seurakuntien toiminnalliset yksiköt muodostuisivat riittävän suuriksi ilman, että henkilöstön ja toimitilojen vähentyminen lamauttaisi toimintaa.¹⁰³

Viiden suomenkielisen seurakunnan mallin oli työryhmävalmistelussa ajateltu muodostuvan niin, että seurakunnat olisivat muuten samat kuin neljän seurakunnan mallissa, mutta Hervannan seurakunta jatkaisi itsenäisenä seurakuntana. Kalevaan kuuluisivat siten vain Kaleva ja Viinikka.

Viiden ja kuuden seurakunnan malleissa säilytettiin yhteiset työmuodot (yhteinen diakoniatyö, yhteiskunnallinen työ, perheneuvonta, sairaalasielunhoito ja yhteinen kasvatustyö, johon sisältyivät lapsi-, nuoriso- ja nuorten aikuisten työ, sekä seurakuntatoimisto ja keskusrekisteri). Lasten, nuorten ja nuorten aikuisten opetus- ja kasvatustyö toteutettaisiin yhteisesti johdetun kasvatuksen prosessin avulla. Yhteisellä kasvatustyöllä voisi olla sekä nuorisotyön johtaja että lapsityön johtaja tai yksi yhteinen kasvatustyön johtaja. Diakoniasta ja yhteiskunnallisesta työstä luotaisiin johtokunnan ja diakoniatyön johtajan johtama osallisuuden prosessi. Siitä irrallisina säilyisivät sairaalasielunhoito ja perheneuvonta. Seurakuntatoimistot säilyisivät entisellään.

Lähikirkkoalueiden kuvaus oli sama kuin muissa malleissa, mutta niihin oli liitetty alueneuvostot. Yhtymän laajaan johtoryhmään kuuluisivat kirkkoherrat, hallintojohtaja, yhteisen seurakuntatyön johtaja, diakoniajohtaja, kasvatustyönjohtaja,

103 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

viestintäjohtaja, yhteisen kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja ja henkilöstön edustaja.

Tuomiokapitulin arvion mukaan selektiivit jäisivät keskeiseen asemaan ja yhtymän ongelmalliseksi nähty perusmalli edelleen vahvaksi. Rakennemuutos ei muuttaisi vallitsevaa tilannetta.¹⁰⁴

Kuuden seurakunnan malli muodostuisi Harjun, Teisko-Aitolahden, Messukylän ja Hervannan seurakunnasta, uudesta tuomiokirkkoseurakunnasta (edellytti tuomiokirkkoseurakunnan, Pyynikin seurakunnan ja Härmälän seurakunnan yhdistämistä) ja uudesta Kalevan seurakunnasta (edellytti Kalevan ja Viinikan seurakunnan yhdistämistä). Yhtymän tehtäviksi jäisivät samat kuin viiden seurakunnan mallissa.

Tuomiokapituli arvioi, että yhtymän ongelmallisena pidetty perusmalli säilyisi edelleen vahvana. Rakennemuutos ei välttämättä muuttaisi tilannetta.¹⁰⁵

Itsenäisten seurakuntien mallissa pyrittiin hajauttamaan yhteisestä työstä kaikki mahdollinen takaisin seurakuntiin. Mallia perusteltiin suurten seurakuntayksiköiden ongelmallisuudella. Samalla vedottiin kaupungin väestön kasvuun, joka turvaisi seurakuntien itsenäisen toimeentulon. Seurakunnat hoitaisivat virkojensa perustamisen ja lakkauttamisen, henkilöstöresurssien vähetessä pienimmät seurakunnat voisivat ostaa työpanosta naapuriseurakunnista.

Tuomiokapituli piti mallin heikkoutena näkemystä, että yhtymän henkilöstöä ja talousresursseja voitaisiin siirtää seurakuntiin tällä tavoin. Mallin edellyttämä muutos olisi voitu toteuttaa milloin vain vuosikymmeniä kestäneen yhtymämallia arvostelevalle keskustelulle kuluessa seurakuntien omalla päätöksellä, mutta näin ei ollut tapahtunut. Lisäksi laadukkaaksi todetun työn pilkkominen erikokoisten seurakuntien työksi saisi todennäköisesti aikaan, että menetettäisiin saavutetut synergiaedut sekä yhteisten työmuotojen korkealaatuinen ohjaus ja johtaminen. Seurakuntien keskinäiset ostopalvelut synnyttäisivät taas uusia sopimuksia ja uudenlaista hallintoa, jollaista rakenneuudistuksessa pyritään välttämään.

Tuomiokapituli ei uskonut, että väestön lisäyksestä huolimatta seurakuntien jäsenmäärä kasvaisi. Sen mielestä tausta-aineistossa kuvatut ongelmat eivät aiheutuneet automaattisesti seurakunnan isosta koosta. Suuri hallinnollinen yksikkö ja pienet toiminnalliset yksiköt oli mahdollista organisoida johtamisjärjestelmältään selkeäksi ja tehokkaaksi.¹⁰⁶

Virkojen siirtäminen yhtymään eli kehitetty 10+1-malli perustui ajatukseseen, että ”valtakirjavirkoja” lukuun ottamatta kaikki virat ja toimet siirrettäisiin yhtymän viroiksi, ja seurakunnat ”ostaisivat” työpanosta taloustilanteensa mukaan. Paikallisseurakunnissa työskentelevien työnjohto tapahtuisi kuitenkin seurakunnissa.

104 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

105 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

106 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

Tuomiokapitulin mukaan mallissa esitetty pyrkimys oli kirkkolain hengen vastainen, koska sen mukaan (KL 4) seurakunta huolehtii kirkon tehtävien hoitamisesta alueellaan. Virkojen ja toimien siirtäminen yhtymään myös vahvistaisi ongelmalliseksi koettua järjestelmää. Jos tavoiteltiin joustavuutta henkilöstöresurssien siirtämisessä, se toteutui parhaiten yhden seurakunnan mallissa.¹⁰⁷

Nettikyselyyn vastasi noin 60 prosenttia luottamushenkilöistä. Näkemysten hajanaisuutta kuvasi, että eri mallien saama kannatus oli lähellä toisiaan. Asteikolla 1–5 suosituin oli neljän seurakunnan (4+1) malli (3,37), toiseksi suosituin itsenäisten seurakuntien malli (3,28) ja kolmanneksi suosituin yhden suomenkielisen seurakunnan (1+1) keskittävä malli (3,17). Vähiten suosittu oli kymmenen suomenkielisen seurakunnan (10+1) malli (2,75).

Hallintorakenteen selkeyden kannalta parhaimpina pidettiin itsenäisten seurakuntien mallia (3,35) ja 4+1-mallia (3,29). Luottamushenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia ja roolin selkeyttä pidettiin parhaana itsenäisten seurakuntien mallissa (3,74) ja huonoimpana 1+1-mallissa. Laajasti keskusteltu kasvatustyön organisointi ja toimivuus arvioitiin parhaimmaksi yhden seurakunnan sekä 4+1-mallissa (molemmille 3,34). Johtamisen ja esimiessuhteiden selkeys ja toimivuus koettiin parhaimmaksi itsenäisten seurakuntien (3,39) ja 4+1-mallissa (3,32). Samat mallit olivat kärjessä myös arvioitaessa suunnittelun ja budjetoinnin toimivuutta.

Lähikirkkomallin toimivuutta pidettiin hyvänä kaikissa, mutta etenkin itsenäisten seurakuntien (3,52) ja 4+1-mallissa (3,39). Seurakuntalaisen osallistumisen mahdollisuuksia pidettiin parhaina itsenäisten seurakuntien mallissa (3,85). Henkilöstöresurssien joustavan käytön ja hallitut henkilöstövähennykset katsottiin toteutuvan parhaiten 1+1- (3,44) ja 4+1-mallissa (3,41).

Peräti 60 prosenttia vastaajista piti pitäytymistä silloisissa seurakuntarajoissa joko välttämättömänä tai jokseenkin tärkeänä. Etenkin itsenäisten seurakuntien mallin kannattajat olivat tätä mieltä. Sitä vastoin 36 prosenttia vastaajista ei pitänyt rajoihin pitäytymistä lainkaan tärkeänä. Tätä mieltä olivat tietenkin 1+1- ja 4+1-mallin kannattajat.¹⁰⁸

Viranhaltijoita, muuta henkilöstöä ja luottamushenkilöitä kuulemalla syntyi tuomiokapitulin mukaan ristiriitainen ja eri suuntiin vievä näkemysten kirjo. Esitetyt mallit osoittivat yhteisen suunnan puutetta. Jokaisessa oli onnistuneita ratkaisuja, mutta eri kuvauksista oli etsittävä parhaita ajatuksia kehittämistyön pohjaksi.

Lähikirkkoalueiden kuvaus oli tuomiokapitulin mielestä malleissa ansiokasta. Tuomiokapituli suositteli sen ottamista seurakuntaelämän ja toiminnan pohjaksi. Tampereella oli syytä kehittää toimintatapaa, joka mahdollisti pienet jäsenlähtöiset

107 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

108 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

ruohonjuuritason toiminnalliset yksiköt sekä alhaalta kasvavan seurakuntalaisvastuun kirkon toiminnan lähtökohdaksi.

Tuomiokapituli esitti arviointikriteerinsä luettelona: johtamiskulttuuriin ja -järjestelmään tuleva muutos, esimies-alaissuhteiden selkeyttäminen, hallinnon keventäminen, keskusjohtoisuuden ja hierarkian purkaminen, ylärakenteen keventäminen, resurssien vapautuminen perustoimintaan, seurakuntalaisten osallistumisen toteutuminen, yhteisen ja paikallisen työn välisen työn suhteen luova ratkaiseminen, joustava henkilöstösuunnittelu ja oikeudenmukainen resurssien jako.¹⁰⁹

Rakennemallien etuja ja haittoja harkittuaan tuomiokapituli päätyi 21.9.2011 esittämään tarkennettuna aloitteenaan neljän suomenkielisen seurakunnan mallia. Aiempaan neljän seurakunnan malliin verrattuna uutta oli se, että nyt Härmälän seurakunta ajateltiin liitettäväksi tuomiokirkkoseurakuntaan Pyynikin seurakunnan ohella ja että Hervannan, Kalevan ja Viinikan seurakunnista muodostettaisiin uusi Kalevan seurakunta.

Tuomiokapituli pyysi taas kunkin seurakunnan seurakuntaneuvostolta sekä seurakuntayhtymän yhteiseltä kirkkovaltuustolta lausuntoa seurakuntajakoa koskevasta uudesta aloitteesta. Samalla tuomiokapituli pyysi lausuntoa myös muista esillä olleista rakennemalleista, joista ei aiemmin ollut pyydetty lausuntoa. Lausunnot tuli toimittaa tuomiokapituliin viimeistään 21.10.2011.¹¹⁰

Aitolahden seurakuntaneuvosto lausui, että 4+1-mallissa toteutuivat strategian mukaiset isommat ja riittävän tasakokoiset hallinnolliset yksiköt, ja seurakunta asettui mallin kannalle.

Harjun seurakuntaneuvosto totesi aiempien kannanottojensa mukaisesti, että 4–7 seurakuntaa oli sopiva määrä. Myös suurissa seurakunnissa oli ongelmansa. Tuomiokapitulin esitys vahvisti seurakuntien asemaa ja teki mahdolliseksi väestöpohjaisen kehysbudjetoinnin, joka keventäisi yhtymän hallintoa ja tukisi joustavaa moniammatillista työtä.¹¹¹

Hervannan seurakuntaneuvosto ilmaisi, että tuomiokapitulin perusteista suurin osa oli tavoitteina kannatettavia, mutta suuria seurakuntayksiköitä ne eivät edellyttäneet. Se piti 4+1-mallia hyvin muotoiltuna mutta epärealistisena spekulatiivisuutensa ja teoreettisuutensa takia. Tuomiokapitulin esitys ei siksi ollut perusteltu, ja sen tulisi luopua aloitteista seurakuntien yhdistämiseksi. Luontevia liittymäkohtia Viinikan ja Kalevan kaupunginosaan Hervannalla ei ollut.

Härmälän seurakuntaneuvosto piti parhaana mallia 6+1, jossa 1) tuomiokirkkoseurakunta, Pyynikki ja Härmälä muodostaisivat uuden seurakunnan, 2) Kaleva ja Viinikka muodostaisivat uuden seurakunnan, 3) Aitolahti ja Teisko muodostaisivat uuden seurakunnan, ja ennallaan säilyisivät 4) Harjun, 5) Hervannan ja 6) Messukylän seurakunnat. Myös tuomiokapitulin esittämä 4+1-malli toisi

109 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

110 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

111 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulin aloitteesta 21.9.2011.

parannuksia vallinneeseen tilanteeseen, koska seurakuntayhtymään saataisiin toimiva johtoryhmä.

Kalevan seurakuntaneuvosto piti edelleen ehdottoman tärkeänä, että Kalevan seurakunta säilyisi entisellään itsenäisenä seurakuntana. Kalevan, Hervannan ja Viinikan seurakunnilla ei ollut yhteistä toimintaa eikä alueellista yhteistyötä, mutta nuorisotyö toimi yhteisenä Kalevan, Pyynikin ja tuomiokirkkoseurakunnan välillä. Seurakunta sanoi kannattavansa pyrkimystä vahvempiin seurakuntiin ja kevyempään yhtymään ja hyväksyi selvitystyöryhmän 6+1-mallin.¹¹²

Messukylän seurakuntaneuvosto ilmoitti, ettei se hyväksynyt 1+1-mallia eikä 4+1-mallia eikä muitakaan, joissa seurakuntaan liitetään muita seurakuntia. Kaikki ehdotukset, jotka olivat lähteneet Aitolahden ja tuomiokirkkoseurakunnan liitosaloitteista, tuli hylätä.

Pyynikin seurakuntaneuvosto totesi, että se kannatti edelleen muuttamatonta seurakuntajakoa, jossa seurakunta jatkaisi itsenäisenä. Jos kuitenkin muutokseen mentäisiin, tuomiokapitulin esitys neljästä suomenkielisestä seurakunnasta oli hyväksyttävissä.

Teiskon seurakuntaneuvosto lausui, ettei yhtymärakenteen ongelmia pitänyt ratkaista seurakuntia yhdistämällä. Teiskossa ei nähty tarvetta liittyä toisiin seurakuntiin ja liitosaloitteet tuli hylätä.

Tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvosto piti 4+1-mallia sopivana Tampereelle. Keskustaa ei tullut kuitenkaan jakaa kahteen seurakuntaan, joten seurakuntaneuvosto kannatti tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemää aloitetta, jossa tuomiokirkkoseurakuntaan liitettäisiin Pyynikin lisäksi Kaleva Härmälän sijasta. Siten uusi tuomiokirkkoseurakunta muodostuisi sosioekonomisesti yhtenäiseksi ja eheäksi kokonaisuudeksi.

Viinikan seurakuntaneuvosto halusi säilyttää seurakuntansa itsenäisyyden. Seurakuntarakenteen lähtökohdaksi tuli ottaa olemassa olevat seurakunnat itenäisten seurakuntien mallin mukaisesti.¹¹³

Äänestysten jälkeen seurakuntayhtymän yhteinen kirkkovaltuusto päätyi kannattamaan 6+1-mallia. Siinä 1) tuomiokirkkoseurakunta, Pyynikki ja Härmälä muodostaisivat uuden seurakunnan, samoin 2) Kaleva ja Viinikka sekä 3) Aitolahti ja Teisko, ja ennallaan säilyisivät 4) Harjun, 5) Hervannan ja 6) Messukylän seurakunnat.

Valtuuston mielestä nämä seurakunnat voisivat tarjota monipuolisemman toimintakulttuurin ja henkilöstöresurssien joustavamman käytön. Toiminta voitiin järjestää aiempaa taloudellisemmin. Strategian lähikirkkoajattelussa viitotetulla tavalla oli mahdollista huolehtia paikallisen yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin

112 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulin aloitteesta 21.9.2011.

113 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulin aloitteesta 21.9.2011.

tukemisesta ja kehittämisestä. Hallintoa voitiin keventää ja johtamisjärjestelmää kehittää linjakkaammaksi.¹¹⁴

Arviossaan tuomiokapituli totesi, miten sen keväällä 2011 edellyttämät jatko-työskentelyt luottamushenkilöiden kanssa ja virkamiestyönä tehdyt valmistelut eivät olleet johtaneet tilanteen selkiytymiseen vaan päinvastoin ehdotusten ja vaihtoehtojen lisääntymiseen. Virkamiestyönä työryhmissä tehdyt johtamismallit eri rakennevaihtoehdoille eivät olleet juuri vaikuttaneet perusteluihin. Seurakunnat puolustivat entistä voimakkaammin itsenäisyytensä säilyttämistä. Muutoksia esitettiin, mutta niin, että oma seurakunta säilyisi entisellään.

Edellisen kirkkovaltuuston toteuttama strategiatyö oli pohjautunut muutostarpeille, joista oltiin tuomiokapitulin mukaan yksimielisiä. Muutosten toimeenpano ei näyttänyt toteutuvan vanhalla seurakuntajaolla, yhtymämallin heikkouksista ja muutostarpeesta oli puhuttu vuosikymmeniä. Tuomiokapituli oli eri mieltä kuin yhteinen kirkkovaltuusto. Sen lausunnon perustelut olivat tuomiokapitulin mielestä tavoiteltavia, mutta ne eivät toteutuneet 6+1-mallissa. Jo äänestyksiin mentäessä tavoitteet ja rakennemallit olivat erkaantuneet toisistaan.¹¹⁵

Yhteisen kirkkovaltuuston hyväksymä strategia edellytti neljää varsin samankokoista suomenkielistä seurakuntaa, jotta toiminta voitiin siirtää seurakuntatasolla toteutuvaksi ja jotta tasapuolinen resurssien kohdentaminen olisi mahdollista. Tuolloinen seurakuntajako ei sellaista tehnyt tuomiokapitulin mielestä mahdolliseksi, ja jos työvoimaa jouduttaisiin vähentämään viidenneksellä tai sitäkin enemmän, se voisi lamauttaa pieniä yksiköitä tai johtaa entistä epätasapainoisempaan resurssien kohdentamiseen.

Tuomiokapitulin mukaan 4+1-malli ratkaisisi parhaiten Tampereen seurakuntien perusongelman, mitä tehdään yhdessä ja mitä seurakunnissa. Se purkaisi keskusjohtoisuutta, vähentäisi johtajia, karsisi päällekkäisyyttä valmistelussa ja päätöksenteossa, keventäisi hallintoa ja siirtäisi painopistettä lähikirkkoalueilla tapahtuvaan seurakuntatyöhön. Malli toteuttaisi parhaiten lähikirkko- ja sessiajattelun, Tampereen seurakuntien strategian kaksi keskeisintä löytöä. Sekä yhtymän että seurakuntien toimintayksiköt muodostuisivat riittävän suuriksi.

Mallissa myös johtamisjärjestelmä kaikkineen olisi selkeä. Johtoryhmät saataisiin kooltaan kaikilla tasoilla (yhtymä, seurakunta ja lähikirkko) toimiviksi, esimiesvastuut johdonmukaisiksi ja päästäisiin eroon usean esimiehen järjestelyistä.

Tuomiokapituli toisti ajatuksen, että Tampereella oli syytä kehittää toimintatapaa, joka mahdollisti jäsenlähtöiset ruohonjuuritason toiminnalliset yksiköt sekä alhaalta kasvavan seurakuntalaisvastuun kirkon toiminnan lähtökohdaksi.¹¹⁶

Lausuntojen perusteella tuomiokapituli päätti 26.10.2011 palata aikaisemmin tekemäänsä esitykseen seurakuntajaosta. Sen mukaan Tampereen

114 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011.

115 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011.

116 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011.

seurakuntayhtymän muodostaisivat ruotsalaisen seurakunnan lisäksi tuomiokirkkoseurakunta (Kalevan seurakunta, Pyynikin seurakunta ja tuomiokirkkoseurakunta), Messukylän seurakunta (Aitolahden, Messukylän ja Teiskon seurakunta), Tampereen eteläinen seurakunta (Hervannan, Härmälän ja Viinikan seurakunta) sekä Harjun seurakunta. Perusteluina olivat esillä olleet näkökohdat, Kalevan, tuomiokirkkoseurakunnan ja Pyynikin toimiva yhteys nuorisotyössä sekä niiden muodostama sosioekonomisesti yhtenäinen keskusta-alue, jota ei ollut syytä hajottaa ja johon Härmälä ei kuulunut. Kalevalla ei puolestaan ollut yhteyttä Viinikan ja Hervannan suuntaan. Härmälän rautatien itäpuoliset alueet olivat lähellä uutta, Hervantaan lukeutuvaa Vuoreksen aluetta, joten arvioitiin, että Härmälä voisi olla osa muodostettavaa eteläistä seurakuntaa.

Pyynikin, Kalevan ja Teiskon seurakuntien kirkkoherranvirat olivat täyttämättä, ja niitä hoidettiin sijaisjärjestelyin. Ne voitiin kaikki lakkauttaa. Tuomiokirkkoseurakunnassa tuomiorovasti Olli Hallikainen jäi ainoaksi kysymykseen tulevaksi kirkkoherraksi. Tampereen eteläisen seurakunnan kohdalla tuomiokapituli esitti, että kirkkoherraksi nimitetään Viinikan kirkkoherra Jussi Mäkinen ja että Hervannan kirkkoherra Juhani Räsänen ja Härmälän kirkkoherra Antero Eskolin siirretään entisiin palkkaeduin kappalaisen virkaan tässä uudessa seurakunnassa. Uuden Messukylän kirkkoherraksi tuomiokapituli esitti nimitettäväksi Aitolahden kirkkoherran Juha Vuorion ja Messukylän kirkkoherraa Jari Nurmea siirrettäväksi entisiin palkkaeduin kappalaisen virkaan. Liittyvien seurakuntien muut viranhaltijat esitettiin kirkkojärjestyksen mukaisesti siirrettäviksi muodostuvien uusien seurakuntien viranhaltijoiksi ja työntekijöiksi järjestelytoimikunnan päätöksellä. Seurakuntaliitokset pantaisiin toimeen 1.1.2013 lukien.

Tuomiokapituli ei pyytänyt seurakunnilta enää lausuntoja, vaan aloite lähetettiin kirkkohallitukselle päätöksentekoa varten.¹¹⁷

3.5 Seurakuntajako muuttuu

3.5.1 Kirkkohallitus päättää seurakuntajaon muutoksesta

Kirkkohallituksen täysistuntoon Tampereen tuomiokapitulin esitys seurakuntajaon muuttamisesta Tampereella tuli 24.1.2012. Asian esitteli taloussuunnittelupäällikkö Pasi Perander.

Esittely kuvasi tarkasti vaiheet Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan tekemistä samansisältöisistä aloitteista alkaen. Tampereen seurakuntayhtymän yhteinen kirkkovaltuusto päätti 17.12.2009 lähettää aloitteet

117 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011.

Tampereen tuomiokapitulille ja antoi samalla omana lausuntonaan seurakuntayhtymän strategian.

Asetetun selvitystyöryhmän tekemään esitykseen, jonka mukaan Tampereella olisi jatkossa kuusi suomenkielistä ja yksi ruotsinkielinen seurakunta, seurakuntaneuvostot ja yhteinen kirkkovaltuusto ottivat kantaa Peranderin tekemän taulukon mukaan seuraavasti: Harju, Hervanta ja Kaleva tukivat ehdotuksia. Teisko kannatti varauksin, mutta toivoi kappeliseurakunnan asemaa. Muut eivät kannattaneet, mutta yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi aloitteen.

Lausuntojen jälkeen tuomiokapituli teki 26.1.2011 esityksensä, jonka mukaan suomenkielisiä seurakuntia olisi neljä. Esityksestä annetut seurakuntaneuvostojen lausunnot olivat nähtävillä kirkkohallituksen kokouksessa. Niistä laaditun koosteen mukaan Aitolahden seurakunta ja tuomiokirkkoseurakunta hyväksyivät seurakuntansa lakkauttamisen ja uuden perustamisen, jälkimmäinen tosin varauksin, Härmälän seurakunta hyväksyi lakkauttamisen mutta ei perustettavaa uutta seurakuntaa ja Pyynikin seurakunta hyväksyi seurakunnan lakkauttamisen varauksin. Harjun seurakunta hyväksyi aloitteen, mutta sen lakkauttamista ei esitetty. Hervannan, Kalevan, Messukylän, Teiskon ja Viinikan seurakunnat vastustivat seurakuntansa lakkauttamista.

Läntinen Harjun seurakunta oli oma saarekkeensa, mutta Aitolahden seurakunnan lisäksi yhdistämisablemukset saivat tukea vain kaupungin keskusta-alueelta, johon eteläinen Härmälä itseään toivoi asemoitavan. Muuten eteläisen, itäisen ja pohjoisen Tampereen seurakunnat Aitolahtea lukuun ottamatta vastustivat muutoksia omaan asemaansa.¹¹⁸

Esittely kuvasi myös kuulemistilaisuudet helmikuussa 2011 sekä rakennemuutosseminaarit toukokuun lopussa ja syyskuussa 2011, samoin nettikyselyn eri mallien saamasta kannatuksesta.

Tuomiokapitulin 21.9.2011 tekemään uuteen, vaihtoehtoiseen neljän suomenkielisen seurakunnan malliin annetuista seurakuntaneuvostojen ja yhteisen kirkkovaltuuston lausunnoista Perander oli koonnut seurakuntaneuvostojen kannat seurakuntansa lakkauttamisesta, tarkennetun esityksen mahdollisesta puoltamisesta sekä mitä rakennemallia seurakunta piti parhaana ja mahdollisena. Tulokset olivat osapuilleen samat kuin edellisellä kierroksella.

Aitolahti hyväksyi seurakunnan lakkauttamisen ja puolsi tarkennettua esitystä, Härmälä samoin hyväksyi seurakunnan lakkauttamisen, mutta puolsi tarkennettua esitystä vain varauksin, koska esitti 6+1-mallia, Pyynikki hyväksyi seurakunnan lakkauttamisen ja puolsi varauksin tarkennettua esitystä, samoin tuomiokirkkoseurakunta, joka oli yhden suomenkielisen seurakunnan kannalla. Harjun seurakunta puolsi tarkennettua esitystä, mutta sitä ei esitetty lakkautettavaksi.

¹¹⁸ Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

Hervannan ja Kalevan seurakuntaneuvostot eivät hyväksyneet seurakuntiansa lakkauttamista, mutta pitivät mahdollisena selvitystyöryhmän 6+1-mallia. Messukylän, Teiskon ja Viinikan seurakunnat eivät hyväksyneet seurakuntiansa lakkauttamista eivätkä puoltaneet tarkennettua esitystä. Yhteinen kirkkovaltuusto ei puoltanut tarkennettua esitystä, mutta esitti 6+1-mallia.

Tuomiokapituli palasi 26.10.2011 tekemässä aloitteessaan siihen seurakuntajaon malliin, jota se esitti aloitteessaan 26.1.2011. Lausuntoja se ei enää ollut pyytänyt.¹¹⁹

Kirkkohallitukseen oli saapunut asiaan liittyviä kirjelmiä ja vetoamuksia Tampereen seurakuntien jäseniltä, luottamushenkilöiltä sekä viran- ja toimenhaltijoilta. Kirkkohallituksen viranhaltijat olivat ottaneet vastaan Helsingissä kaksi luottamushenkilöiden lähetystä 25.11. ja 28.11.2011.

Kirkkohallitus järjesti 15.12.2011 Tampereella kolme kuulemistilaisuutta. Tuomiokapitulin kuulemisessa olivat läsnä piispa Matti Repo ja lakimiesasessori Jorma Juutilainen. Kirkkoherrojen tapaamiseen osallistuivat kirkkoherrat Juha Vuorio (Aitolahti), Veli-Pekka Järvinen (Harju), Juhani Räsänen (Hervanta), Antero Eskolin (Härmälä), Salla Häkkinen (vt., Kaleva), Jari Nurmi (Messukylä), Ari Rantavaara (vt., Pyynikki), Tero Matilainen (vt., Teisko), Olli Hallikainen (tuomiokirkkoseurakunta), Jussi Mäkinen (Viinikka), Kim Rantala (ruotsalainen) sekä yhtymän hallintojohtaja Matti Ilveskoski ja yhteisen seurakuntatyön johtaja Timo Takala. Kolmannessa tilaisuudessa olivat läsnä seurakuntaneuvostojen puheenjohtajat Anne Karhola (Aitolahti, myös yhteisen kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja), Riitta-Liisa Rusi (Harju), Antti Valmari (Hervanta), Kalle Mäki (Härmälä, myös yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtaja), Riitta Sompa-Hokkanen (Kaleva), Matti Heinivaho (Messukylä), Riitta Alaja (Pyynikki), Matti Sääksi (Teisko), Marja Karvo (tuomiokirkkoseurakunta) ja Ulla Louhivuori (Viinikka).

Kirkkohallitusta kuulemisissa edustivat kansliapäällikkö Jukka Keskitalo, kirkkoneuvos Pirjo Pihlaja ja vt. taloussuunnittelupäällikkö Pasi Perander.¹²⁰

Kirkkohallituksen esittelystä Tampereen tilanne todettiin vaikeaksi, koska valtaosa seurakunnista ei hyväksynyt tuomiokapitulin aloitetta. Seurakuntarakenteen muuttamisprosessi käynnistettiin kesken strategiaproessin. Strategia hyväksyttiin useassa eri vaiheessa kolmena eri asiakirjana. Toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategisissa linjauksissa mainittiin, että seurakuntia tulisi olla enintään puolet silloisista, mutta määrän vähentämistapaan ei otettu kantaa. Sama valtuuston kokous, joka hyväksyi strategian viimeisen osan, käsitteli myös saamansa aloitteet seurakuntajaon muuttamisesta. Oli siis kysyttävä, oliko strategia ehditty ottaa vastaan ja omaksua seurakunnissa ennen seurakuntarakennemuutoskeskustelun alkamista.

119 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

120 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

Tuomiokapituli esitti yhdeksän seurakunnan lakkauttamista ja niiden tilalle kolmen uuden seurakunnan perustamista. Ennalleen jäisivät vain Harjun seurakunta ja Tampereen ruotsalainen seurakunta. Lakkautettaviksi esitetyistä viisi, Hervannan, Kalevan, Messukylän, Teiskon ja Viinikan seurakunta, ei hyväksynyt lakkauttamista. Härmälän ja Pyyntien seurakunnat ja tuomiokirkkoseurakunta hyväksyivät sen, mutta esittivät varauksia muodostettaviin seurakuntiin.

Kirkkohallituksen esittelystä ennakoitiin, että tuomiokapitulin esittämän seurakuntajaon käytäntöön vieminen ei tulisi olemaan menestyksellistä, koska niin moni seurakunta vastusti lakkauttamista. Parhaisiin tuloksiin päästiin, kun seurakunnat olivat aloitteellisia ja sitoutuneita.

Monet tuomiokapitulin esittämistä perusteista suuremmille seurakunnille olivat hyväksyttävissä. Resurssien tarkoituksenmukainen käyttö toteutuisi. Aloitteessa ei kuitenkaan perusteltu riittävästi, miten uusi seurakuntajako hyödyttäisi tamperealaisia seurakuntien jäseniä. Strategiassa sen sijaan seurakuntalaiset oli huomioitu esimerkillisellä tavalla sekä visiossa että kärkihankkeissa. Vuoden 2012 toimintasuunnitelmissa lähes kaikki seurakunnat olivat ottaneet tavoitteikseen strategian kärkihankkeita. Strategiaa voitiin toteuttaa entisellä seurakuntajalla.¹²¹

Tuomiokapitulin esittelyn mukaan Tampereen seurakunnilla ei ollut yhteistä käsitystä tulevaisuuden kehityssuunnasta, ei yhteistä tahtotilaa vaadittavien ratkaisujen suhteen eikä yhteistä ymmärrystä strategiasta. Joulukuussa 2011 järjestetyissä kuulemistilaisuuksissa näkemys vahvistui etenkin sen suhteen, millä seurakuntarakenteella strategiaa haluttiin toteuttaa.

Useaan kertaan eri asiakirjoissa oli mainittu tarve muuttaa seurakuntayhtymän hallintorakennetta. Yhtymän hallintoa arvosteltiin moniportaiseksi eikä johtamiskäytäntöjä pidetty hyväksyttävänä. Tuomiokapitulin esityksessäänkin oli todettu, ettei ongelma pohjimmiltaan ollut seurakuntien lukumäärä vaan johtamis- ja toimintakulttuuri. Kirkkohallituksen mielestä seurakuntayhtymän hallinnon ja toiminnan rakenne tuli ratkaista paikallisesti yhteisten päätöksentekoelementtien päätöksillä. Näillä perusteluilla kirkkohallitus esitti Tampereen tuomiokapitulin aloitteen hylkäämistä.¹²²

Keskustelussa kirkkohallituksen täysistunnon jäsen Leena Huima esitti esittelyn vastaisesti, että Tampereen tuomiokapitulin aloite seurakuntajaon muuttamisesta Tampereella hyväksytään. Perustelut tähän löytyivät hänen mukaansa tuomiokapitulin esityksestä. Täysistunnon jäsen, piispa Samuel Salmi kannatti. Äänestyksessä Huiman ehdotus sai seitsemän ja esittelijän ehdotus kuusi ääntä. Ratkaisu oli niukin mahdollinen.

Kirkkohallituksen päätökseksi tuli, että Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin tekemä aloite seurakuntajaon muuttamisesta hyväksyttiin.¹²³

121 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

122 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

123 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.

3.5.2 Kirkkohallituksen päätöksestä valitetaan

Asian käsittely ei päättynyt tähän, koska siitä valitettiin hallinto-oikeuteen. Valituksen tekivät Hervannan, Härmälän, Messukylän, Teiskon ja Viinikan seurakuntaneuvostot sekä Messukylän seurakunnan kirkkoherra Jari Nurmi ja Hervannan seurakunnan kirkkoherra Juhani Räsänen.

Hervannan seurakuntaneuvoston valitus sisälsi lukuisia eri kohtia. Sen mukaan Aitolahden seurakunnan ja tuomiokirkkoseurakunnan aloitteet olivat perusteettomia ja epäaitoja. Tuomiokapituli ei ollut tosiasiallisesti kuullut Hervannan seurakuntaa, muita paikallisseurakuntia, seurakuntalaisia eikä asettamia selvitysmiehiä. Tuomiokapituli oli myös sen mukaan ylittänyt aloitteellaan toimivaltansa ja laiminlyönyt lainvastaisesti lausuntojen pyytämisen 26.10.2011 tekemästään aloitteesta. Samoin kirkkohallituksen päätös oli valituksen mukaan lainvastainen, ja sekä kirkkohallituksen esittely että tuomiokapitulin aloite sisälsivät asiavirheitä.¹²⁴

Myös Härmälän seurakuntaneuvoston valituksen mukaan kirkkohallituksen esittely oli virheellinen. Kirkkoherrojen, joita tuomiokapitulin tiedettiin esittävän uusien muodostettavien seurakuntien kirkkoherroiksi, olisi pitänyt jäädä itsensä seurakuntaneuvoston esittelijän ja puheenjohtajan tehtävistä tässä asiassa, koska he olivat esteellisiä. Seurakuntajaon valmistelu ja siitä tiedottaminen oli ollut hyvän hallintotavan vastaista ja tuomiokapitulin päätös 4+1-mallista oli ristiriidassa luottamuselinten päätösten kanssa. Hyvän hallintomenettelyn mukaista olisi, että pienempi seurakunta liitetään suurempaan, ei se, että seurakunnat lakkautetaan ja perustetaan uudet, mihin ratkaisuun näyttävät ohjanneen kirkkoherran virkojen järjestely ja mahdolliset taloudelliset seikat. Seurakuntajako koskeva päätös oli Härmälän seurakunnan mielestä kirkkolain vastainen. Kirkkohallitus oli siinä ylittänyt toimivaltansa, koska seurakuntajaon muuttamista koskevaa päätöstä ei voinut tehdä ilman erityisen painavaa syytä.

Teiskon seurakuntaneuvosto piti myös Olli Hallikaista, Juha Vuoriota ja Jussi Mäkistä esteellisinä toimimaan puheenjohtajina ja esittelijöinä kokouksissa, joissa oli käsitelty heidän omaa asemaansa koskevaa esitystä. Seurakunnat voivat Teiskon seurakunnan mukaan tehdä seurakunnan rajoista ainoastaan itseään koskevia aloitteita. Teiskon seurakuntaneuvosto ei ollut tehnyt aloitetta Teiskon seurakunnan lakkauttamiseksi. Tuomiokapitulin aloitteen perusteet olivat kestäättömät ja menettelytavat hyvän hallintotavan vastaiset. Teiskon seurakunnan jäsenten selvä enemmistö sekä seurakuntaneuvosto olivat olleet seurakunnan lakkauttamista ja itsenäisen aseman menettämistä vastaan. Tampereen seurakuntien viestintä oli ollut asiassa puolueellista. Myös Teiskon seurakuntaneuvosto katsoi, että painava peruste muutokselle puuttui.

124 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 3–5.

Viinikan seurakuntaneuvosto piti valituksessaan kirkkohallituksen esittelyä virheellisenä, koska Pyynikin ja Härmälän seurakuntien oli kerrottu puoltaneen tuomiokapitulin 21.9.2011 tekemää esitystä. Hyvänä hallintomenettelynä ei voinut pitää lähikirkon käsitteen käyttämistä kirkkohallituksen päätöksessä, koska sana ei esiinny kirkkolaissa. Käsitteen käytölle ei voinut Viinikan seurakuntaneuvoston mielestä osoittaa muuta tarkoitusta kuin halua lakkauttaa vastaavat seurakunnaat ja kirkkoherranvirat ja perustaa tilalle kirkkolaille tuntemattomat lähikirkot.

Valituksessa kiinnitettiin huomio useisiin hallinnollisiin virheisiin ja esteellisyksiin. Aitolahden seurakunnan ja tuomiorovastikunnan aloitteissa seurakuntajaon muuttamiseksi oli viitattu seurakuntien strategiaan, vaikka kyse oli seurakuntayhtymän strategiasta. Teiskon lailla todettiin, että tuomiokirkkoseurakunnan tai Aitolahden seurakunnan seurakuntaneuvostolla ei kirkkolain perusteella ollut oikeutta tehdä Viinikan seurakuntaa koskevaa seurakuntajaon muutosaloitetta.

Viinikan seurakunta kiinnitti huomion kolmen kirkkoherran, Olli Hallikaisen, Jussi Mäkisen ja Juha Vuorion esteellisyyteen itseään koskevien asioiden puheenjohtajina ja esittelijöinä. Valituksen mukaan näiden kirkkoherrojen toiminta heikensi luottamusta puolueettomaan, demokraattiseen ja seurakuntalähtöiseen päätöksentekoon. Seurakuntaneuvosto oli siten kriittinen oman seurakuntansa kirkkoherraa kohtaan. Asian valmistelu oli valituksen mukaan hyvän hallintotavan ja kirkkolain vastainen ja esitys selvästi ristiriidassa luottamuselinten päätösten kanssa.¹²⁵

Messukylän seurakuntaneuvosto toisti muissa valituksissa esitetyt argumentit. Se piti kirkkohallituksen esittelyä virheellisenä, koska Pyynikin ja Härmälän seurakuntaneuvostojen lausuntoa tuomiokapitulin esitykseen 21.9.2011 oli tullut väärin. Esityksen hallintomalli oli kirkkolain vastainen, koska kirkkolaissa ei ole lähikirkkoa. Strategia ei ollut seurakuntien vaan seurakuntayhtymän ja oli tulkinnanvaraista, voiko seurakuntaneuvosto tehdä aloitetta koskien muuta seurakuntaa kuin omaansa. Olli Hallikaisen, Jussi Mäkisen ja Juha Vuorion olisi tullut jäävätä itsensä esteellisinä. Valmistelu ei ollut riittävää eivätkä perustelut kestäviä. Tampereen seurakuntien tiedotus oli puolueellista. Esitys oli ristiriidassa luottamuselinten päätösten kanssa ja esityksen, jonka mukaan kaikki seurakunnat lakkautetaan ensin ennen uusien perustamista, ainoa peruste oli kirkkoherrojen virkojen uudelleenjärjestely. Erityisen painavaa syytä seurakunnan lakkauttamiselle ei ollut esitetty, joten kirkkohallitus oli ylittänyt toimivaltansa.¹²⁶

Jari Nurmen ja Juhani Räsänen yhteinen valitus sisälsi pääosin jo tutuiksi tulleet argumentit. Kun Aitolahden seurakunnan ja tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostot olivat tehneet aloitteensa seurakuntajaon uudistamiseksi, ne olivat esittäneet perusteluksi ”Tampereen seurakuntien strategian rakenneosassa” esitetyn seurakuntien määrän vähentämisen. Tampereen yhteinen kirkkovaltuusto

125 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 6–14.

126 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 14–16.

hyväksyi strategian rakenneosan kuitenkin vasta 17.12.2009, joten seurakunta-neuvostojen päätöksien tekemisen aikaan ei vielä ollut tätä strategian rakenneosaa eikä Tampereen seurakunnilla ollut sen jälkeenkään hyväksyttyä yhteistä strategiaa.

Toinen valituksen aihe koski päivämääriä. Tampereen tuomiokapituli oli päättänyt seurakuntajaon muuttamisesta Tampereella 26.10.2011, mutta kirkkohallituksen esittelijä oli valmistellut ehdotuksensa tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemän, käytännössä samansisältöisen aloitteen perusteella. Oli selvítettävä, oliko tuomiokapituli lainkaan tehnyt sellaista aloitetta kirkkohallitukselle, jonka jälkimmäinen oli hyväksynyt. Valittajat huomauttivat myös, että kirkkohallituksen päätökseen ei ollut kirjattu erikseen kunkin jäsenen äänestyslausumaa.¹²⁷

Kirkkohallituksessa äänestyksen voittanutta ehdotusta ei perusteltu muuten kuin viittaamalla tuomiokapitulin aloitteeseen ja sen perusteluihin. Kirkkohallituksen päätös oli näin jäänyt perustelematta asianmukaisesti ja lain edellyttämällä tavalla. Nurmi ja Räsänen toistivat valituksessaan kirkkohallituksen esittelijän epätarkkuudet Pyynikin ja Härmälän seurakuntaneuvostojen lausunnoista tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemään aloitteeseen.

He nostivat myös esiin, että tuomiorovasti Olli Hallikainen sekä kirkkoherrat Jussi Mäkinen ja Juha Vuorio olivat toimineet tuomiokapitulin rakennemuutostyöryhmän jäseninä ja osallistuneet siinä päätöksenteon valmisteluun, ja että tuomiorovasti Olli Hallikainen ja Aitolahden kirkkoherra Juha Vuorio eivät olleet jääväneet itseään seurakuntaneuvostojen puheenjohtajina, kun syksyllä 2009 päätettiin seurakuntajakoa koskevan aloitteen tekemisestä. Kirkkoherrat olivat olleet esteellisiä, kun seurakuntaneuvostot olivat käsitelleet tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemää aloitetta. Kaikkiaan aloitetta koskevan päätöksen valmisteluissa ja aloitteen perusteen kirjaamisessa oli ollut virheitä, jotka olivat olleet omiaan antamaan päätöksentekijöille väärän kuvan asiasta.

Valituksen mukaan muutoksenhaun kohteena olleen päätöksen tueksi ei ollut esitetty erityisen painavia syitä varsinkaan, jos otettiin huomioon tuomiokapitulin esittelyssä todettu näkemys, että ongelmana Tampereella ei ollut pohjimmiltaan seurakuntien lukumäärä vaan toiminta- ja johtamiskulttuuri. Valittajien mukaan tuomiokapituli pyrki aloitteellaan ratkaisemaan pikemmin toiminta- ja johtamiskulttuurin kuin Tampereen seurakuntien ongelmia.¹²⁸

Helsingin hallinto-oikeuden päätöksessä käsiteltiin huolellisesti kaikki valituskohdat. Loppuyhteenvedossaan hallinto-oikeus totesi kaikille valituksille yhteisesti: ”Kirkkohallituksen täysistunnon päätös ei ole syntynyt virheellisessä järjestyksessä, kirkkohallitus ei ole ylittänyt toimivaltaansa eikä päätös ole muutenkaan lainvastainen.” Samalla Helsingin hallinto-oikeus totesi, ettei ollut ”ilmennyt syytä antaa kirkkohallituksen 24.1.2012 tekemän päätöksen täytäntöönpanon kieltämistä tai

127 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 16–18.

128 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 18–22.

keskeyttämistä koskevaa hallinto-oikeuden määräystä”. Helsingin hallinto-oikeus hylkäsi valitukset 20.12.2012.¹²⁹

Yksityiskohtaisissa perusteluissaan Helsingin hallinto-oikeus totesi, että Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostoilla oli kirkkolain mukainen oikeus tehdä aloite seurakuntajaon muuttamisesta. Hallinto-oikeus totesi myös, että tuomiokapitulissa esillä olleista ehdotuksista oli kuultu seurakuntia ja seurakuntayhtymän yhteistä kirkkovaltuustoa. Asian valmistelua ja käsittelyä tuomiokapitulissa ei ollut pidettävä virheellisenä tai lainvastaisena.

Valitukseen siitä, että kirkkohallituksen täysistunnon jäsenten äänestyskanta olisi tullut kirjata näkyviin, hallinto-oikeus totesi, että pöytäkirjan mahdollisilla puutteilla ei ollut merkitystä arvioitaessa itse päätöksen lainmukaisuutta. Pöytäkirja täysistunnon kokouksesta oli laadittu kirkkohallituksessa käytössä olleen hallinto- ja pöytäkirjakäytännön mukaisesti. Hallinto-oikeuden mukaan kirkkohallituksen täysistunnon jäsenen virkavastuun toteutuminen ei riippunut siitä, oliko yksittäisen jäsenen äänestyskanta merkitty kokouspöytäkirjaan.¹³⁰

Kirkkohallituksen päätöksessä ei mainittu käsitettä ”lähikirkko”, mutta sen sijaan se sisältyi tuomiokapitulin kirkkohallitukselle tekemän aloitteen esittelytekstiin. Hallinto-oikeus totesi, että lähikirkon käsitteen käyttäminen tulevien seurakuntien hallintomalleja koskevassa suunnittelussa ei muodostanut perustetta, jonka takia päätöstä olisi pidettävä lainvastaisena.

Valitukseen, jonka mukaan kirkkohallituksen esittelyyn ja tuomiokapitulin aloitteeseen olisi sisältynyt asiavirheitä seurakuntien kantojen esittämisessä, hallinto-oikeus totesi, että laajoista lausunnoista oli kirkkohallituksen päätöksessä esitetty tiivistelmä ja että lausunnot olivat olleet käytettävissä kirkkohallituksen kokouksessa. Lausunnonantajien kannanottojen tiivistetty esittäminen vaati aina tulkintaa eikä yhteenvetoa voitu pitää sillä tavoin harhaanjohtavana, että päätöksenteko olisi perustunut virheellisiin tietoihin.¹³¹

Olli Hallikaisen, Jussi Mäkisen ja Juha Vuorion mahdolliseen esteellisyyteen seurakunta- ja seurakuntayhtymätasolla hoitamiensa tehtävien osalta hallinto-oikeus totesi, että niissä oli ollut kysymys kirkkoherrojen virkaan kuuluvien velvollisuuksien pohjalta seurakunnissa ja muutoin tuomiokapitulitasoa alemmalla tasolla hoidetuista tehtävistä. Ne koskivat seurakuntien asemaa ja samalla heidän omaa virka-asemaansa, mutta heidän asemansa lausunnonantajina ja muuten on ollut tuomiokapitulin ja kirkkohallituksen tiedossa ja heidän vaikutuksensa lausuntoihin ja muihin lausumiin arvioitavissa. Hallikaisen, Mäkisen ja Vuorion toimissa ei ollut kysymys sellaisesta valmistelusta, että päätös olisi niiden takia kumottava, hallinto-oikeus lausui. Sama koski myös heidän osallistumistaan Tampereen tuomiokapitulin rakennemuutostyöryhmän työskentelyyn.

129 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 22.

130 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 22–26.

131 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 26–27.

Valitus siitä, että kirkkolaki edellyttäisi seurakuntajaon muutosta aina vain erityisen painavasta syystä, koski kirkkohallituksen Helsingin hallinto-oikeudelle antaman lausunnon mukaan vain tapauksia, kun oli kyse kielellisten oikeuksien muuttumisesta. Hallinto-oikeus piti tätä arvioita oikeana. Tamperetta koskeva päätös ei vaikuttanut kenenkään kielellisiin oikeuksiin.

Aitolahden seurakunnan ja tuomiokirkkoseurakunnan aloitteissa seurakuntajaon muuttamisesta oli viitattu Tampereen seurakuntien strategian rakenneosaan, mikä valituksen tekijöiden mukaan oli saattanut harhauttaa päätöksentekijöitä. Hallinto-oikeuden mukaan seurakuntaneuvostolle asiaa esiteltäessä strategiaa koskeva sanavalinta ei ollut olennaisesti merkityksellinen.¹³²

Valituksen tehneet valittivat Helsingin hallinto-oikeuden päätöksestä vielä edelleen korkeimpaan hallinto-oikeuteen.¹³³

3.5.3 Väli aika valituksia käsiteltäessä

Tampereen seurakunnissa tähtäin ei ollut koskaan vain rakennemuutoksessa tai seurakuntien lukumäärässä, totesivat Jussi Mäkinen ja Timo Takala haastattelussa. Toimintakulttuurin muutosta tehtäessä hyvin keskeinen oli johtamisjärjestelmän muutos, ja siinä tuomiokapitulini tuki oli tärkeä. Omistajuus on ollut seurakunnilla, tuomiokapitulini rooli oli konsultatiivinen. Tuomiokapituli kuitenkin myös vaikutti. Mäkisen ja Takalan mukaan tiedetään, että piispa Matti Revon puheella kirkkohallituksen edustajille oli merkitystä.

Tuomiokapitulini antama tuki oli tärkeää myös siinä, miten toisillemme puhuimme, Jussi Mäkinen kertoi. Kirkkohallituksen päätöksen jälkeen harjaanuilimme ”kunnioittavan kuuntelun ja puheen” metodeihin. Siinä kiinnitettiin erityistä huomiota johtamis- ja muutospuheeseen ja pyrittiin lisäämään vuorovaikutusta. Aikaisemmat vuodet olivat tunnetusti olleet kipeitä ja vaikeita, ja yhteistyöpuhetta oli ollut vähän, mutta nyt haluttiin lisätä keskustelua.¹³⁴

Kirkkoherra Jussi Mäkinen kirjasi lokakuussa 2018 Tampereen seurakuntayhtymän johtoryhmän keskustelusta muistion työtapojen ja työskulttuurin uudistuksesta seurakuntarakenteen muutosta tehtäessä. Keskustelussa nousi esiin tunne osattomuudesta prosessin alkaessa. Yhteiset työmuodot olivat vahvasti resursoituja ja niillä oli voimakas asema muutenkin. Etenkin kasvatuksen yksikössä oli vahva muutosvastarinnan henki. Jälkeenpäin jäi kriittinen kysymys ilmaan: oliko kaikesta yrityksestä huolimatta yhteistä puhetta sittenkin liian vähän?

Keskusteluja käytiin usein oman työalan sisäisinä prosesseina ja pyrittiin perustelevaan silloisen tilanteen toimivuutta, käytännössä hakemaan oikeutusta

132 Helsingin hallinto-oikeus, päätös 20.12.2012, 28–44; Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014.

133 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 1.

134 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

muuttumattomuudelle. Tyypillisiä argumentteja olivat: ”Johtajat kyllä käyvät keskusteluja, mutta eivät ymmärrä kentän viestejä” tai: ”Johdolla on jo valmiit suunnitelmat, nyt vain keskustellaan.” Epäluuloja oli paljon. Mitä lähemmäs tultiin oman työalan tai työtiimin työtappaa tai omaa asemaa työyhteisössä, sitä voimakkaampi oli muutosvastarinta. Niin kuin isoissa muutoksissa aina, uhkakuvat nousivat esiin ja tunteet pintaan. Näissä tilanteissa pääkysymys on lopulta aina: ”Miten minun käy?”

Johtoryhmässä muistettiin, että seurakuntarakennemuutoksen aloitteentekijät uskoivat ”suuruuden ekonomiaan” etenkin taloushallinnon kysymyksissä. Kolmiportaisen johtamisjärjestelmän hahmotelma syntyi jo vuoden 2011 paikkeilla. Olennaista oli lähiesimieskäytännön luominen ja seurakuntien johtoryhmien kokoaminen. Linjaorganisaation rinnalle etsittiin matriisijohtamisen ja prosessijohtamisen malleja.

Vähitellen muotoutunutta johtamisjärjestelmää kuvattiin kolmisäikeiseksi. Sen osia olivat hallinto, operatiivinen johtaminen ja ohjaava, valmentava johtaminen. Yhteisellä esimiesvalmennuksella pyrittiin vahvistamaan kutakin johtamisen osa-aluetta.¹³⁵

Jussi Mäkinen ja Timo Takala kertoivat, miten menttiin eteenpäin toistamalla ja pitämällä esillä strategiaan perustuvia sloganeita: 1) Toimimme kuin yksi seurakunta (puhuttiin myös yhden kylän, yhteisen hyvän ja yhteisen kivun ajatuksesta), 2) Lähikirkot edellä (jumalanpalveluskeskeisyys, erilaiset messut ja erilaiset yhteisöt, jotka profiloituvat alueen ja sen tarpeiden mukaan) ja 3) Moniammatillisuus (on kyettävä näkemään työalarajojen ja muiden rajojen yli). Periaatteiden kannatusta myös testattiin, hyvin laajasti niihin lähdettiin mukaan, Mäkinen ja Takala kuvasivat.

Yhtymän johtoryhmä alkoi kokoontua joka tiistaiamu. Jo ennen lopullista ratkaisua vuoden 2014 alussa oli nähtävissä monia ituja uusista aluista. Paikallisseurakunnissa oli omat prosessinsa, ja tuomiokapitulin tukemana haettiin uudenlaista johtamiskoulutusta. Yhteistyö samantapaisten kysymysten kanssa painivien seurakuntayhtymien kanssa tiivistyi. Erityisesti seurattiin kehitystä Turun, Vantaan ja Helsingin seurakunnissa.

Olennainen asia johdon näkökulmasta oli se, mitä Jussi Mäkinen ja Timo Takala kuvailivat toimintaympäristöherätykseksi.¹³⁶ Vuonna 2012 Kotimaa-yhtiöt julkaisivat seurakunnille suunnatun Jäsen 360 -aineiston. Siihen oli koottu laajasti tutkimustietoa suomalaisten suhtautumisesta uskoon, hengellisyyteen ja kirkkoon, ja näitä koskevia tietoja oli yhdistetty suomalaisten asenteita, elämänotetta, arvoja, harrastuksia ja kulutustottumuksia koskevien kartoitusten tuloksiin.

¹³⁵ Mäkinen 2018.

¹³⁶ Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

Tutkimus hyödynsi TNS Gallupin RISC Monitor sekä Kirkon tutkimuskeskuk-
sen KirkkoMonitor ja Gallup Ecclesiastica -kyselyiden tietoa sekä erikseen laadittuja
kysymyksiä kokemuksista kirkon jäsenenä tai siitä, miten haluaa tulla kohdatuksi.
Kyselyiden perusteella luotiin malli, jossa kaikkiaan lähes 900 kysymyksen pohjalta
jaettiin suomalaiset 18–79-vuotiaat neljään arvoiltaan ja asenteiltaan erilaiseen
pääryhmään, jotka on jaettu vielä kymmeneen alaryhmään. Tuloksia voidaan tar-
kastella postinumeron perusteella. Suomalainen on joko irrallinen, maltillinen,
avomielinen tai uskollinen. Irralliset ovat asenteiltaan ja arvoiltaan kirkkoon näh-
den etäisimpiä, uskolliset sitoutuneimpia. Jäsen 360 -aineiston tarkoituksena on
lisätä ymmärrystä kirkon jäsenten keskinäisiä eroja kohtaan ja auttaa seurakuntia
kohtaamaan jäseniään ja yleensä ihmisiä eri tavoin.¹³⁷

Jäsen 360 -aineisto oli Tampereella kuitenkin vain yksi indikaattori toiminta-
ympäristön ja sen muutoksen vakavasti ottamisesta, Timo Takala totesi. Tampereen
työyhteisössä päästiin sitä hyödyntämään jo varhain, osittain jo ennen sen viral-
lista julkaisemistakin, ja Tampereella on ollut niitä taitavia, jotka ovat osanneet
hyödyntää aineiston laajuutta ja syvyyttä, mikä on laajentanut oikeasti pohdinnan
näkökulmia.

Tampereella etsittiin toimintakulttuurin muutosta tukemaan myös sellaisia
avustavia voimia ja konsultteja, jotka eivät aina silittäneet myötäkarvaan. Heitä
olivat esimerkiksi tulevaisuudentuntija ja valmentaja Ilkka Halava sekä Vantaan
yhteisen seurakuntatyön johtaja, myöhemmin Porvoon suomalaisen seurakun-
nan kirkkoherra Pontus Salmi, jotka auttoivat selkeäsanaisuudellaan paljastamaan
tilannetta. Aluksi hämmennystä herättäneitä seikkoja olivat esimerkiksi asiakas-
lähtöisyyteen eli seurakuntalaislähtöisyyteen liittyvät asiat. He kannustivat myös
toimintaympäristön analyysiin, mikä ei aluksi kaikkia innostanut. Esimerkiksi Jäsen
360 -aineiston faktojen paikkansapitävyyttä saatettiin epäillä, mutta myöhemmin
sellaiset puheet vaikenivat.¹³⁸

Toinen tärkeä seikka liittyi sloganiin ”ei hukata spiritualiteettia”, toisin sanoen
hengellisen elämän ydintä. Esimerkiksi piispa Juha Pihkala ja teologian tohtori
Risto Ahonen olivat olleet etunenässä muistuttamassa, etteivät toimintaympäristön
tutkiminen ja tiedolla johtaminen ole ainoita tärkeitä asioita eikä kirkko uudistu
vain näillä, vaan tarvitaan hengellistä ja teologista johtamista.

On muistettava kirkon missionaarinen olemus, samoin teologisen ja yhtei-
söllisen työskentelyn säilyminen. Olemme saaneet paljon kontekstuaalisesta teo-
logiasta, johon Hanne von Weissenberg on johdatellut, kun hän on puhunut
tamperelaisesta teologiasta, Timo Takala toteaa. Takalan mukaan kontekstuaalinen
teologia on lähellä samaa kuin toimintaympäristön muutoksen tarkastelun teolo-
ginen ulottuvuus. Kirkon uusi missiologiaraportti on kannanotoiltaan yllättävän

137 Kylätasku 2013; Kormilainen 2015.

138 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

moderni todetessaan, että kirkon nykyinen toimintamalli on tullut tiensä päähän, hän sanoo.¹³⁹

Väliaikana valituksia käsitellessä odotettiin päätöstä. Silloin varauduttiin ja valmistauduttiin muutokseen, Ari Hukari kertoo. Vähitellen ruvettiin toimimaan uuden organisaation mukaan ja vahvistamaan niitä asioita, joita uudella organisaatiolla tavoiteltiin. Lähikirkkoajatus syveni, samoin prosessiajattelu ja pohdinta tamperelaisten jakautumisesta eri segmentteihin ja osakulttuureihin.

Yhdessä Timo Takalan kanssa Hukari kertoo etsineensä Kirkko Tampereella -ajatuksen mukaisia ydinprosesseja. Pääkysymys oli, miten nämä prosessit palvelisivat paremmin tamperelaisia. Niitä viilattiin, jotta laatu olisi tasaista ja tarpeista lähtevää. Se oli aikaa ennen kuin yleisesti puhuttiin palvelumuotoilusta, mutta sitä tehtiin silloin jo yhdessä tamperelaisten kanssa, Hukari sanoo.¹⁴⁰

Jäsen 360 -aineistot ja prosessiajattelu veivät rakentamaan kehittämisspalveluyksikköä. Opittiin keräämään palautetta entistä paremmin, arvioimaan ja tuottamaan uusia innovaatioita, joita olivat esimerkiksi Aamukaste, Hääyö ja erityismessut. Tavallaan niihin kuului myös Suurella sydämellä, joka oli tosin kehitetty jo aikaisemmin. Havahduttiin huomaamaan, ettei riittänyt, että Tampereella uudentyyppistä hengellistä tarjontaa edustivat Tuomasmessu ja nuorten aikuisten Uusi Verso, vaan oli tuotettava tamperelaisten näköisiä juttuja entistä enemmän. Ydinprosessien oli lähdeittävä tamperelaisten tarpeista.

Oma kysymyksensä on, kenen ja keiden ansioksi muutos Tampereen seurakunnissa ja etenkin sen toimintakulttuurin muutoksessa on nähtävä. Ari Hukarin mukaan kaikkea ei olisi tapahtunut ilman tuomiokapitulin interventiota ja voimakasta ohjausta. ”Asemasotaan, valta- ja resurssitaisteluun jumiutunut organisaatio pantiin sekaisin. Ajateltiin, että hajotetaan koko systeemi ja katsotaan, mitä kehkeytyy”, Hukari toteaa.¹⁴¹

Suuri asia väliaikana, jolloin valituksia käsiteltiin, oli tarttuminen johtamiskulttuuriin. Alkioita tähän suuntaan oli ollut jo aikaisemmin, mutta isot muutokset alkoivat vuosina 2012 ja 2013, Ari Hukari muistelee. ”Käynnistimme esimiesvalmennuksen, jonka tavoitteena oli parantaa johtamisen vuorovaikutteisuutta ja vahvistaa valmentavaa työtettä. Lisäksi harjoittelimme muutoksen mutkikkouden ymmärtämistä ja seurakuntalaislähtöistä toimintatapaa. Tutkimme myös tilan merkitystä eli palvelivatko toimitilat muuttuvaa toimintatapaa.”

Yhteistyökumppaniksi saatiin jyväskyläläinen koulutusorganisaatio Humap, jonka tuomiokapitulin asiantuntija Jussi Holopainen tunsu entuudestaan. Kävimme tutustumassa Jyväskylässä, ja se oli ikään kuin rakkautta ensi silmäyksellä, Hukari kertoo. Humapin valmennusfilosofia oli samantapainen kuin mitä oli mietitty Tampereella. Opimme paljon, kun kävimme heidän jutuissaan, hän sanoo.

139 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

140 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

141 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

Löysimme yhteistyössä uutta johtamisajattelua ja syvempää ymmärrystä organisaation muutoksesta. Etenkin systeemisen kompleksisuuden opimme Humapin asiantuntijoiden ajattelusta.

Tampereella oli näkyvissä kaikki kompleksisen muutoksen ja systeemisen häiriön elementit. Oli ymmärrettävä, että muutos, jota elettiin läpi, oli hallitsematonta ja ennustamatonta. Kirkko kärsi jäsenkadosta, ja ihmisten suhtautuminen kirkkoon muuttui radikaalisti. Tamperelainen elämänmuoto eli samaan aikaan isoa murrosta. Kokonaan oma asiansa oli tämä seurakuntien organisaation sisäinen muutos, Hukari sanoo.¹⁴²

Seurakuntien ja yhtymän organisaatioissa eli vanha hallintokulttuuri. Sitä edustivat jotkut kirkkoherrat ja jotkut äänekkäät luottamushenkilöt. ”Vanhan liiton” johtajien oli vaikeaa ymmärtää, millaisesta muutoksesta oli kysymys. Ehkä oli kysymys murroksesta, jossa vanha hallintokulttuuri ja hyvä asioiden hoitamisen tapa olivat tulleet tiensä päähän. Ne eivät enää istuneet postmoderniin mutkikkaaseen maailmaan, Hukari pohtii.

Oli pakko siirtyä hierarkkisesta, jossain määrin autoritaarisesta ja lineaarisesta ajatusmallista verkostomaisuuteen, joustavaan ja ketterään toimintatapaan. Hukari kertoo muistavansa, kun Olli Hallikainen oli huolissaan siitä, että ei ollut uutta strategiaa kirjoitettu. Hän oli sanonut siihen painokkaasti: Te ette tarvitse uutta strategiaa. Strategioiden aika on ohi, ainakin niiden perinteisten strategioiden, joita ennen tehtiin. Ne eivät yksinkertaisesti enää toimi. On siirryttävä joustavampaan ja ketterämpään tulevaisuuden hahmottamiseen ja toimintamalliin.

Nykyään tapa, jolla Tampereella strategiat tehdään, on juuri sitä mitä pitääkin olla. On yksi kuva, ja siinä on pelkistetyksi sanottuna kaikki olennainen, se mitä halutaan. Muutamalla sloganilla selvittää, Hukari sanoo.¹⁴³

3.5.4 Korkein hallinto-oikeus hylkää valitukset, kirkkohallituksen päätös jää voimaan

Tampereen Hervannan, Härmälän, Messukylän, Teiskon ja Viinikan seurakunnat sekä Jari Nurmi ja Juhani Räsänen vaativat valituksissaan Korkeimmalle hallinto-oikeudelle, että Helsingin hallinto-oikeuden päätös ja kirkkohallituksen päätös kumotaan. Ne uudistivat hallinto-oikeudessa esittämänsä ja toivat käsittelyyn vielä uusia perusteluja.¹⁴⁴

Hervannan seurakuntaneuvosto piti oletettavana, että Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan aloitteet olivat epäaitoja, ja kyse oli seurakuntayhtymän hankkeesta seurakuntajaon muuttamiseksi. Tämän osoittivat

¹⁴² Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

¹⁴³ Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

¹⁴⁴ Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 30–53.

aloitteiden esittelyssä olleet viittaukset Tampereen seurakuntayhtymän strategian rakenneosaan. Valituksessa pidettiin aloitteita tehneitä seurakuntaneuvostoja yhtymän bulvaaneina, minkä keskustelut tuomiorovasti Hallikaisen ja lakimiesasessori Leevi Häikiön kanssa olivat vahvistaneet. Hallikainen oli todennut, että aloite oli tarkoitettu virikkeeksi, jolla pantaisiin strategiaan sisältyvä hanke liikkeelle.

Toiseksi valituksen mukaan kuulemista ei ollut tapahtunut, vaikka kuulemistilaisuuksia oli järjestetty. Tuomiokapituli oli alusta lähtien pyrkinyt seurakuntajaon muutokseen yhdessä seurakuntayhtymän kanssa kuulematta seurakuntaneuvostoja, yhteistä kirkkovaltuustoa, selvitysmiehiä ja seurakuntalaisia. Lain edellyttämiä lausuntoja ei ollut pyydetty tuomiokapitulin 26.10.2011 tekemään aloitteeseen. Valitus antaa ymmärtää, että tuomiokapituli palasi välvaiheiden jälkeen 26.1.2011 tekemänsä aloitteeseen, kun se ei saanutkaan odottamaansa tukea uusilta luottamushenkilöiltä.

Tuomiokapitulin esitystä taloudellisesti hyvin toimeen tulevan seurakuntayhtymän seurakuntien pakkoliitoksesta Hervannan seurakuntaneuvosto piti poikkeuksellisenä ja laajuudessaan ennakkotapauksena. Sen mukaan kirkollisen hallinnon lähtökohtana oli aiemmin ollut seurakuntien autonomian kunnioitus.¹⁴⁵

Härmälän seurakuntaneuvoston valituksen mukaan Tampereen seurakuntien luottamuselinten näkemykset tuomiokapitulin esityksestä oli kerrottu osin virheellisesti. Oli syntynyt käsitys, että seurakuntaneuvostojen kannat olivat todellista myönteisempiä, millä oli ollut vaikutusta päättäjiin.

Seurakuntaneuvosto jatkoi valituksessaan teemaa siitä, että kirkkoherrojen Olli Hallikainen, Jussi Mäkinen ja Juha Vuorio olisi tullut jäävätä itsensä seurakuntajakoa käsitellessä omissa seurakuntaneuvostoissaan. Hallinto-oikeus oli korostanut kirkkoherrojen roolia operatiivisessa toiminnassa. Seurakuntajako ei koskenut kuitenkaan operatiivista vaan strategista päätöksentekoa, jossa kirkkoherralla ei ole erityisasemaa. Hallintoneuvoston päätös oli näin ollen virheellinen, kun se ei ottanut huomioon kirkkoherrojen esteellisyyttä.¹⁴⁶

Teiskon seurakuntaneuvosto otti myös esiin Hallikaisen, Mäkinen ja Vuorion esteellisyyden ja piti hallinto-oikeuden päätöstä siitä virheellisenä. Seurakuntaneuvoston mukaan tuomiokapitulin tekemät kolme aloitepäätöstä eivät olleet samanmuotoisia ja niiden perustelut olivat erilaisia. Uuden päätöksen yhteydessä voitiin katsoa tuomiokapitulin hylänneen tai kumonnan aikaisemman päätöksensä. Siten 26.1.2011 ja 21.9.2011 tehdyt aloitteet olivat jääneet aikomuksiksi. Viimeisin aloite oli tehty 26.10.2011, ja se oli perusteluiltaan aiemmista poikkeava ja tuli yllätyksenä. Tällöin olisi pitänyt järjestää uudet kuulemiset.

Viinikan seurakuntaneuvosto esitti valituksessaan, miten Tampereen seurakuntien luottamuselinten kannat tuomiokapitulin päätökseen oli kerrottu osin

145 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 30–32.

146 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 33–38.

virheellisesti, kuinka kirkkolain 13. luvun 1. pykälän mukaan Aitolahden ja tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostot eivät voineet tehdä aloitetta Viinikan seurakunnan alueen muutoksista, miten Hallikaisen, Mäkisen ja Vuorion toimintaan liittyi vakavia esteellisyysongelmia, kuinka tuomiokapitulin kuulemisia ei voinut pitää aitoina ja että tuomiokapitulin toiminta loukkasi hallintolain luottamuksensuojaperiaatetta, koska se lähetti vastoin lausuntoja ja kuulemisia 4+1-mallin mukaisen odottamattoman aloitteen kirkkohallitukselle 26.10.2011 eikä pyytänyt tästä lausuntoa. Lisäperustelut olivat samoja tai lähes samoja kuin muiden seurakuntien valituksissa.¹⁴⁷

Messukylän seurakuntaneuvoston valitus toi lisäselkoa siihen, miksi tuomiokapitulin 26.10.2011 tekemä uusi esitys oli niin yllättävä. Sen mukaan tuomiokapituli ei ollut voinut hyväksyä selvitysmiesten esittämää 6+1-mallia, mutta seurakunnat olivat tyrmänneet tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemän esityksen 4+1-mallista. Tuomiokapituli teki uuden, aikaisemmasta poikkeavan aloitteen 4+1-mallista 21.9.2011, ja senkin seurakuntaneuvostot torjuivat selvästi. Yhteinen kirkkovaltuusto kuitenkin hyväksyi kompromissiesityksen 6+1-mallista. ”Tampereen seurakuntien luottamushenkilöiden kesken syntyi käsitys, että seurakuntarakenteen muutosta koskeva kompromissi 6+1 seurakunnan mallista oli syntynyt. Tämän jälkeen tuomiokapituli 26.10.2011 päätti yllättäen kolmannen aloitteen hyväksymisestä.” Siitä ei enää pyydetty lausuntoja, vaan tuomiokapituli lähetti sen kirkkohallitukselle.

Tuomiokapitulin toimet johtivat siihen, että seurakuntien luottamuselinten keskuudessa nousi vastarintaliike puolustamaan kirkollista demokratiaa, mistä seurasi kirjelmiä ja delegaatioita sekä kirkkohallituksen järjestämät kuulemiset vuoden 2011 lopulla, Messukylän valituksessa todettiin.

Messukylässä tehdyn tulkinnan mukaan kirkkohallituksen esittelijä ei ollut voinut esittää käsiteltäväksi tuomiokapitulin 26.10.2011 hyväksymää aloitetta, koska kuulemisia ei ollut järjestetty, minkä takia hän esitti käsiteltäväksi samansisältöisen, 26.1.2011 tehdyn aloitteen. Ne eivät olleet sanamuotojensa ja perusteluidensa perusteella aivan samansisältöisiä, joten kirkkohallituksen esittelijä oli tehnyt virheen ja kirkkohallituksen päätös oli syntynyt virheellisessä järjestyksessä ja oli niin ollen lainvastainen. Seurakuntaneuvosto katsoi, että kirkkohallituksen päätös oli kirkkoherrojen virkojen täyttämistä koskevalta osaltaan virheellinen ja lainvastainen ja että Hallikainen, Mäkinen ja Vuorio olivat olleet esteellisiä käsiteltäessä tuomiokapitulille annettavia lausuntoja seurakuntarakenneasiassa.

Uusi peruste oli se, että kirkkohallitus teki syksyllä 2012 esityksen kirkolliskokoukselle kirkon hallinnon kokonaisuudistuksesta, jonka perusajatuksena oli pienten seurakuntien mahdollisimman suuren itsenäisyyden säilyttäminen kevyitä rovastikuntapohjaisia verkostoja, seurakuntayhtymiä, rakentamalla. Tamperetta

147 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 38–43.

koskeva päätös oli ristiriidassa tämän esityksen kanssa, vaikka kirkkohallitus oli pyytänyt seurakunnilta lausuntoa seurakuntahallinnon kokonaisuudistuksesta aivan samoihin aikoihin kuin se teki Tampereen seurakuntia koskevan päätöksen. Messukylän mukaan oli hallintolain suhteellisuusperiaatteen vastaista luoda Tampereelle suurseurakuntiin perustuva hallinto, joka on vanhentunut seurakuntahallinnon kokonaisuudistuksen jälkeen.¹⁴⁸

Kirkkoherrat Jari Nurmi ja Juhani Räsänen esittivät yhteisessä valituksessaan, että Hallikainen, Mäkinen ja Vuorio olivat olleet esteellisiä osallistuessaan tuomiokapitulin aloitteita koskevaan päätöksentekoon. Koska he olivat tuomiokapitulin vuoden 2011 talvesta alkaen toimineen rakennemuutostyöryhmän jäseniä, he olivat osallistuneet rakennemuutoksen valmisteluun. Tämä esteellisyys oli leimannut valituksen mukaan koko päätöksentekoa, ja hallinto-oikeus oli tulkinnut väärin, kun se ei ollut todennut kirkkohallituksen päätöksen syntyneen väärässä järjestyksessä, koska esteelliset kolme henkilöä olivat osallistuneet päätöksentekoon.

Kirkkoherrojen virkojen täyttämisen osalta kirkkohallituksen päätös oli lainvastainen, koska siinä ei ollut otettu huomioon, että Härmälän seurakunnan kirkkoherra Antero Eskolin oli häntä kuultaessa esittänyt, että nimitettäessä kirkkoherraa perustettavaan Tampereen eteläiseen seurakuntaan olisi katsottava hänen täyttävän virkaan nimittämisen edellytykset Jussi Mäkistä paremmin. Hallinto-oikeus oli erehtynyt, kun se oli pitänyt kirkkohallituksen päätöstä tältä osin perusteltuna, vaikka asiakirjaa kirkkoherrojen välisestä vertailusta ei ollut tehty.

Kirkkohallitus oli valituksen takia antamassaan lausunnossa todennut, että piispalla ja piispan johtamalla tuomiokapitulilla oli paras tieto siitä, kuka papeista on soveltuvin kirkkoherran virkaan.¹⁴⁹ Lausunnossaan kirkkohallitus oli esittänyt kaikkien valitusten hylkäämistä.¹⁵⁰

Korkein hallinto-oikeus hylkäsi valitukset. Kirkkohallituksen tammikuussa 2012 tekemä päätös astui voimaan. Ainoa muutos hallinto-oikeuden päätökseen koski kirkkoherranvirassa olevan henkilön siirtämistä kappalaisenvirkaan. Nurmella ja Räsäsellä oli oikeus valittaa kirkkohallituksen päätöksestä tämän osalta, mutta ei seurakuntajaon muuttamisesta tätä laajemmin.

Korkeimman hallinto-oikeuden suorittama tutkimus koski sitä, oliko tuomiokapituli asiaa valmistellessaan ja aloitteen tekemistä päättäessään ja kirkkohallitus asiaa ratkaistessaan menetellyt virheellisesti tai ylittänyt toimivaltansa tai oliko päätös muuten lainvastainen.

Korkein hallinto-oikeus totesi, että kirkkohallitus oli ottanut käsiteltäväkseen tuomiokapitulin 26.1.2011 tekemän aloitteen. Aloitteiden 26.1.2011 ja 26.10.2011 mukaiset esitykset seurakuntajaoksi ja virkajärjestelyiksi vastasivat olennaisilta osin toisiaan. Tuomiokapitulin 26.10.2011 tekemä päätös otettiin

148 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 43–49.

149 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 49–52.

150 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 32, 38, 40, 43, 49, 52.

huomioon lausuntona, koska se oli samansisältöinen kuin 26.1.2011 tehty aloite. Seurakuntaneuvostoja oli kuultu aloitteiden kohteena olevasta asiasta. Vaikka kirkkohallitus oli ottanut käsiteltäväkseen tammikuun eikä lokakuun aloitteen, päätös ei ollut ”syntynyt sillä tavoin virheellisessä järjestyksessä, että päätös olisi sen vuoksi kumottava”.

Olli Hallikaisen, Jussi Mäkisen ja Juha Vuorion mahdollista esteellisyyttä koskevista epäilyistä todettiin, että valituksessa tarkoitetut kirkkoherrat eivät olleet osallistuneet asiaa koskevaan päätöksentekoon. Heidän ei voitu ”katsoa sillä tavoin osallistuneen kirkkohallituksen päätöksellä ratkaistun asian valmisteluun, että kirkkohallituksen päätös olisi sen vuoksi kumottava”.

Jari Nurmi ja Juhani Räsänen olivat valituksessaan esittäneet, että tuomiokapituli ei olisi kuullut heitä seurakuntakuntajaon koskevan aloitteen valmistelun yhteydessä. Korkein hallinto-oikeus kumosi tämän ja totesi, että Nurmelle ja Räsäselle oli varattu tilaisuus lausunnon antamiseen virka-asemansa mahdollisesta muuttamisesta eikä kirkkohallituksen päätöksellä ratkaistun asian valmistelulla ollut menetelty virheellisesti.

Korkeimman hallinto-oikeuden mukaan kirkkohallituksen päätöksestä tehdyt valitukset oli hylättävä. Kirkkohallituksen päätös ei ollut syntynyt virheellisessä järjestyksessä, kirkkohallitus ei ollut ylittänyt toimivaltaansa eikä päätös ollut muutenkaan lainvastainen. ”Näin ollen hallinto-oikeuden päätöksen lopputuloksen muuttamiseen ei ole perusteita”, todettiin päätöksessä.¹⁵¹

Kirkkohallituksen tammikuussa 2012 tekemän päätöksen mukaan uusi viiden seurakunnan seurakuntayhtymä muodostettaisiin vuoden 2013 alusta alkaen. Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu saatiin nopeammin kuin oli ajateltu. Tampereella oli kuviteltu uuden seurakuntarakenteen tulevan voimaan aikaisintaan vuoden 2015 alusta. Korkeimman hallinto-oikeuden päätöksen jälkeen ei ollut kuitenkaan enää mitään hallinnollista eikä juridista käsittelyä, vaan uusi seurakuntarakenne astui voimaan käytännössä heti. Muutokseen ryhdyttiin välittömästi.

Uutta seurakuntarakennetta julkisuudessa kommentoinut tuomiorovasti Olli Hallikainen totesi, että seurakuntien määrän vähentämisen taustalla olivat sekä toiminnalliset että taloudelliset tavoitteet. Verotulojen supistuessa seurakuntien oli suunniteltava talouttaan aiempaa tarkemmin. Suurissa tasakokoisissa toimintayksiköissä niukkenevat resurssit voitaisiin jakaa tasapuolisesti. Samoin toimitila- ja henkilöstökuluista voitiin säästää niin, ettei perustoiminta vaarantuisi.

Hallikainen määritteli seurakuntarakenteen uudistamisen yhdeksi osaksi Tampereen seurakuntayhtymässä tehtävää kehittämistyötä, jonka päämääränä oli tuoda seurakuntien toiminta lähelle tamperelaisia ja vastata entistä paremmin tamperelaisten odotuksiin.

151 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, 53–61.

”Uusi seurakuntarakenne antaa meille paremmat mahdollisuudet tarjota apua, tukea ja turvaa eri puolilla kaupunkia. Haluamme olla erityisesti heidän rinnallaan, joita muu apu ja tuki ei saavuta”, linjasi Hallikainen uudistuksen tavoitteet kirkon diakonista tehtävää ja vanhaa diakoniamääritelmää myötäillen.

”Ohjaamme resursseja erityisesti niihin toimintoihin, joissa kirkko on lähellä ihmisiä. Haluamme kuulla eri-ikäisten toiveita ja tarpeita koskien kirkon elämää ja tulevaisuutta”, Hallikainen totesi. Muutos antoi hänen mukaansa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja uusien toimintatapojen löytämiseen.¹⁵²

3.6 Lopuksi

Rakennemuutoskeskustelu oli Tampereella pitkälinen. Esillä olleet eri vaihtoehdot ja uudistusten voimakas vastustaminen olivat myös halvauttaneet keskustelua. Kiistaa oli käyty samanaikaisesti monella rintamalla. Seurakuntien lukumäärästä ja vanhojen seurakuntien itsenäisyydestä käydyn keskustelun rinnalla oli meneillään myös se keskustelu, jossa toiset pitivät kiinni vahvasta yhtymärakenteesta ja esimerkiksi kasvatustyön keskittämisestä yhden johdon alaisuuteen niin kuin se vuosien ajan oli toteutunut.

Tampereen seurakuntien sisäinen tilanne oli monimutkaistunut. Seurakuntayhtymän hallintomalli oli kehittynyt huomattavan keskitetyksi. Seurakuntayhtymän vastuulla oli seurakuntatyöstä isompi osa kuin kaikilla yhtymään kuuluvilla seurakunnilla yhteensä. Samaan aikaan kun keskitetyn johdon alaisuudessa toiminut nuorisotyö sai tunnustusta korkeasta laadustaan, muutamissa seurakunnissa arvosteltiin enenevästi mallia, jossa nuorisotyönohjaajat eivät olleet kirkkoherran ja seurakuntaneuvoston alaisuudessa. Seurakuntayhtymän johtamisjärjestelmä sai osakseen myös runsaasti kritiikkiä. Sitä moitittiin byrokraattiseksi ja kankeaksi, ja yhtymän ylimmän johdon katsottiin käyttävän seurakuntiin nähden liikaa valtaa. Päätöksien aikaansaamiseksi tarvittiin runsaasti erilaisia epävirallisia kokouksia, joissa tarvittiin kaikkien seurakuntien edustus mukaan. Yhteistyön ilmapiiri oli huono, ja joidenkin seurakuntien sanottiin irtautuneen yhteistyön yrittämisestäkin.

Tilanne oli varsin huono jo vuonna 2005, jolloin piispa Juha Pihkala teki ehdotuksen, että Tampereelle riittäisi yksi ainoa seurakunta. Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli tuli jo tällöin vedetyksi mukaan keskusteluun rakenneuudistuksesta, mutta varsinaisesti prosessi alkoi vuoden 2009 lopulla, kun seurakuntien strategiatyöskentelyn yhteydessä Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostot tekivät ehdotuksen seurakuntarakenteen uudistuksesta.

¹⁵² KHO: Tampereelle riittää viisi seurakuntaa 2014.

Kirkkolain mukaan päätöksen seurakuntarajojen muutoksesta tekee kirkkohallitus tuomiokapitulin esityksestä. Näin joulukuussa 2009 alkoi vuoden 2012 tammikuuhun kestänyt vaihe, jolloin seurakuntarakenteen muutokseen tähdänneen esityksen valmistelun ohjat olivat Tampereen tuomiokapitulilla.

Seurakuntaneuvostot, joskus myös seurakuntayhtymän johtokunnat, saivat pyynnön vastata seurakuntarakenteen muutosta koskeviin kysymyksiin ja aloitettiin viisi tai oikeastaan kuusi kertaa. Ensimmäinen vastauskierros toteutui vuoden 2010 alussa, ja tammikuun 2010 jälkipuolella tuomiokapituli asetti selvitystyöryhmän tutkimaan muutoksen mahdollisuutta ja valmistelemaan uudistusta. Sen toteuttamia kuulemisia ja selvityksiä voi pitää toisena vastauskierroksena. Kolmannen kerran seurakuntaneuvostoja kuultiin, kun ne antoivat lausuntonsa selvitystyöryhmän esityksestä vuoden 2010 lopussa. Tammikuun 2011 lopulla tuomiokapituli teki asiassa oman esityksensä. Se esitti neljän suomenkielisen seurakunnan mallia, kun taas selvitystyöryhmä oli pitänyt kuuden suomalaisen seurakunnan mallia parhaana. Tästä tuomiokapitulin esityksestä pyydettiin lausunnot maaliskuun 2011 loppuun mennessä.

Huhtikuussa 2011 tuomiokapituli totesi, että riittävää yksimielisyyttä seurakuntajaosta ei ollut, mutta se pyysi jatkovalmistelua seurakunnilta. Sitä tuottivat kesän 2011 aikana lähinnä kirkkoherrat ja muu seurakuntayhtymän johto, mutta seurakuntaneuvoston jäsenille järjestettiin kaksi rakennemuutosseminaaaria. Vastaavia tilaisuuksia oli järjestetty aiemminkin. Syyskuussa 2011 tuomiokapituli arvioi itse seurakuntien valmisteluissa syntyneitä eri rakennevaihtoehtoja ja teki jälleen esityksen, jossa se esitti vähän muunnettuna neljän seurakunnan mallia. Tähän esitykseen se pyysi seurakuntien lausunnot 21.10.2011 mennessä. Tämä jäi viimeiseksi lausuntokierrokseksi. Lokakuun lopulla 2011 tuomiokapituli teki esityksen kirkkohallitukselle päätöksentekoa varten. Se oli samansisältöinen kuin sen tammikuussa tekemä esitys, eikä se enää pyytänyt siihen seurakuntaneuvostojen lausuntoja.

Seurakuntaneuvostojen mielipiteet olivat ristiriitaiset, mutta niiden enemmistö ei tukenut ainakaan neljän seurakunnan mallia. Pikemmin voi sanoa, että seurakuntayhtymän kokonaisuus oli niiden tärkeysjärjestyksessä vasta toisella sijalla. Pääosa seurakuntaneuvostoista katsoi tilannetta paikallisesti ja kannatti oman seurakuntansa olemassaolon jatkumista. Muutoksia saattoi tulla muiden, mutta ei omaan asemaan. Sama tilanne jatkui lausuntokierroksesta toiseen.

Seurakuntaneuvostojen vastustus oli pääsyytä siihen, että kirkkohallituksen esittelijä teki tuomiokapitulin esityksestä poikkeavan ratkaisun. Lopulta päätös tehtiin kuitenkin tuomiokapitulin esityksen mukaisesti niukimmalla mahdollisella enemmistöllä. Sen takia oli varsin ymmärrettävää, että valituksia tehtiin runsaasti ja päätökseen pettyneitä oli monia.

Keskustelussa oli vastakkain kaksi eliittiä. Seurakuntaneuvostoilla oli takanaan heidät valinneet seurakuntalaiset eli kirkkolain mukainen demokraattinen elementti. Seurakuntavaaleissa äänioikeuttaan käytti kuitenkin vain noin 15 prosenttia

siihen oikeutetuista, joten seurakuntaneuvostojen voitiin katsoa edustaneen ennen muuta aktiiviseurakuntalaisia. Toisen eliitin voi sanoa muodostuneen hyvään yhteistyöhön kyenneistä tuomiokapitulista ja seurakuntayhtymän johtajista, jotka saivat paljon tukea monilta työntekijöiltä sekä yhteiseen kirkkoneuvostoon ja yhteiseen kirkkovaikuttamiseen valituilta luottamushenkilöiltä.

Kahden eliitin seurakuntanäkemykset erosivat hieman toisistaan. Seurakuntaneuvostot korostivat paikallisuutta sekä kotikirkon ja sen tuttujen pappien ja muiden työntekijöiden läheisyyden tärkeyttä. Se oli oman paikallisen seurakuntayhteisön tukemista. Tuomiokapituli ja seurakuntayhtymän johto tukijoukkoineen tarkastelivat seurakuntayhtymän kokonaisuuden etua, ja toisaalta he toimintaympäristöanalyysien ja palvelumuotoilua mukailevan ajattelun turvin pyrkivät ottamaan huomioon kaikki tamperelaiset, vähintäänkin kaikki seurakuntien jäsenet, ja ajattelemaan seurakuntayhtymää seurakuntineen heidän palvelijoinaan.

Kirkkohallituksen päätöksestä korkeimman hallinto-oikeuden lopulliseen ratkaisuun kesti kaksi vuotta. Se oli jonkinlainen väliaika, mutta se myös jo kypsytti uuteen. Seurakuntien hallinnossa ryhdyttiin etsimään uusia toimintatapoja ja yhteistyön kulttuuri alkoi vahvistua. Vaikka oli vielä monia erimielisyyksiä ja kiistan aiheita, ilmassa oli toiveikkautta, kun opeteltiin kunnioittavaa keskustelua ja rauhallista suhtautumista erilaisiin näkemyksiin. Toimintakulttuurin muutoksen pohjaa rakennettiin, vaikka sellaisesta ei vielä puhuttu.

Lähteet ja kirjallisuus

Haastattelut ja tiedonannot

Ari Hukari 11.10.2018

Jussi Mäkinen ja Timo Takala 11.10.2018

Kirjalliset lähteet

Helsingin hallinto-oikeus

2012 Helsingin hallinto-oikeus, päätös nro 12/1236/2, 20.12.2012.

Huotari, Matti

1988 Seurakunnan jakaminen. Selvitys Tampereen Harjun seurakunnan jakamisesta ja toimintaa koskevista seurakuntalaisten mielipiteistä. Moniste. Päivätty 20.1.1988.

Johtokuntien lausunnot

2010 Johtokuntien lausunnot tuomiokapitulin asettamien selvitysmiesten esityksestä. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä. Kooste.

- KHO: Tampereelle riittää viisi seurakuntaa
 2014 KHO: Tampereelle riittää viisi seurakuntaa. – Tamperelainen 7.1.2014.
<https://www.tamperelainen.fi/artikkeli/139383-kho-tampereelle-riittaa-viisi-seurakuntaa> (viitattu 2.10.2018.)
- Kirkko 2000
 1986 Kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen evankelisluterilaisen kirkon piispainkokouksen 13.2.1985 Helsingissä asettaman työryhmän mietintö. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012.
 2012 Kirkkohallituksen pöytäkirja 24.1.2012. Pöytäkirjanote. Asia 2011-00726 Seurakuntajaon muuttaminen Tampereella. Kirkkohallituksen täysistunto 24.1.2012 § 13.
- Kirkon suunta 2000, Alhaalta kasvava kirkko
 1992 Kirkon suunta 2000, Alhaalta kasvava kirkko. Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmä. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014
 2014 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, taltionumero 27.
- Kormilainen, Ville
 2015 Lipiäinen: Kirkko pois viestinnän mukavuusalueelta. – Somempi seurakunta 14.9.2015. <https://sompiseurakunta.com/2015/09/14/lipiainen-kirkko-pois-viestinnan-mukavuusalueelta/> (viitattu 15.1.2019).
- Kylätasku, Taneli
 2013 Esteet pois! – Kirkko ja kaupunki 25.2.2013. <https://www.kirkkojakaupunki.fi/-/esteet-poi-1> (viitattu 16.1.2019).
- Mäkinen, Jussi
 2018 Seurakuntarakennemuutoksen arviointia. Kirjaus Tampereen seurakuntayhtymän johtoryhmän keskustelusta. Lokakuu 2018.
- Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010
 2010 Selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010. Seurakuntajaon muuttaminen ja yhtymän toiminnan kehittäminen Tampereen ev.-lut. seurakuntayhtymässä. Vahvemmat seurakunnat, kevyempi yhtymä. Tampereen hiippakunnan asettaman selvitystyöryhmän raportti 17.11.2010.
- Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille
 2010 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille selvitysmiesten esityksestä. Joulukuu 2010. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä.
- Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille aloitteesta 21.9.2011
 2011 Seurakuntaneuvostojen lausunnot tuomiokapitulille aloitteesta 21.9.2011. Lokakuu 2011. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä.

Strategia 9.1.2003

2003 Strategia 9.1.2003. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä. Strategia I. Hyväksytty yhteisessä kirkkoneuvostossa 9.1.2003 yhteisen kirkkovaltuuston 30.5.2002 ja 12.12.2002 tekemien päätösten pohjalta.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 22.12.2009

2009 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 22.12.2009.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.1.2010

2010 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.1.2010.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.12.2010

2010 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 20.12.2010.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.1.2011

2011 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.1.2011.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011

2011 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 6.4.2011.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011

2011 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 21.9.2011.

Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011

2011 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja 26.10.2011.

Taponen, Ari

2005 Seurakuntien työntekijät byrokratiasta kansan pariin. – Aamulehti 12.10.2005.

Vuosikertomus 2005

2006 Vuosikertomus 2005. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä.

Vuosikertomus 2006

2007 Vuosikertomus 2006. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä.

Yhteisen kirkkovaltuuston lausunto 21.12.2010

2010 Yhteisen kirkkovaltuuston lausunto 21.12.2010. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 30.5.2002

2002 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 30.5.2002. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.12.2002

2002 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.12.2002. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009

2009 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 17.12.2009. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Kirjallisuus

- Enbuske, Hans & Halttunen, Matti & Rantanen, Leena & Ripatti, Jaakko & Tähkänä, Mikko
2004 Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Halava, Ilkka & Helin, Matti & Salmi, Pontus
2009 Kansankirkon myytinmurtaajat. Helsinki: Edita.
- Haveri, Arto & Laamanen, Elina & Majoinen, Katja
2003 Kuntarakenne murroksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto & Majoinen, Katja
2000 Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kortekangas, Paavo
1967 Kaupunkilaiset ja kirkko. Tutkimus tamperelaisten ja hämeenlinnalaisten osallistumisesta kirkon toimintaan marraskuussa 1966. Helsinki: WSOY.
- Lindqvist, Martti
1970 Kokoava seurakunta. Tutkimus kirkolliseen toimintaan osallistumisesta Tampereella keväällä 1970. Sarja A N:o 10. Tampere: Kirkon tutkimuslaitos.
1971 Mahdollisuuksien seurakunta. Tampereen ev.lut. seurakuntien toiminnan ja organisaation kehittämistä varten laadittu selvitys. Sarja A N:o 13. Tampere: Kirkon tutkimuslaitos.
- Malkavaara, Mikko
2011 Tutkiva kirkko. Kirkon tutkimuskeskus kirkon tutkimuspolitiikan toteuttajana (1964–2009). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
2013 Nuori Tampere. Tampere: Tampereen seurakuntayhtymä.
- Moisio, Antti & Ylitalo, Roope
2003 Kuntien yhdistymisten vaikutukset kuntien menoihin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mäkeläinen, Heikki
2003 Yhteistaloudesta yhteistyöhön – Paikallisseurakunnan ja seurakuntayhtymän työnjako. – Muutoksen tulkkina. Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa. Toim. Eila Helander. Helsinki: Kirjapaja. 207–218.
- Nieminen, Risto T.
2002 Seurakunta aluetyön jännitteessä. Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa. Sarja A Nro 78. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

- 2003 Kirkko 2000 -prosessi ja kansalaisten seurakunta. – Muutoksen tulkkina. Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa. Toim. Eila Helander. Helsinki: Kirjapaja. 219–229.
- Nieminen, Risto & Vallenius, Leena & Tähkänen, Mikko
 2005 Seurakuntarakenne murroksessa. Yhdistyviin seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 92. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Nylund, Marianne
 2000 Varieties of Mutual Support and Voluntary Action. A Study of Finnish Self-Help Groups and Volunteers. Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health.
- Ovaska, Esko
 2003 Ongelma, idylli vai elämisyhteisö? Pienten kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden ja sosiaalisen pääoman tarkastelua. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Puustinen, Sari
 1998 Kuohuttava kuntaliitos. Tutkimus kolmen kuntaliitoksen edellytyksistä ja esteistä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ropo, Arja & Palmu, Harri
 2012 The role of leadership culture in making structural changes in church organization. – Church Work and Management in Change. Ed. by Kati Niemelä. Publication 61. Tampere: Church Research Institute. 43–55.
- Ruokanen, Tapani & Nurmio, Aarne
 1997 Suomi-skenaariot – työkalu strategiseen ajatteluun. Turku: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Silfverhuth, Voitto
 2013a Tampereen seurakuntahistoria 1. Evankelisluterilainen seurakuntaelämä Tampereella kaupungin perustamisesta 1779 vuoteen 1945. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
 2013b Tampereen seurakuntahistoria 2. Tampereen evankelisluterilaiset seurakunnat vuodesta 1945 vuoteen 2010. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Virtanen, Markku & Kuokkanen, Ilmo
 1993 Kuntajaon muutoksen vaikutukset. Case-tutkimus Mikkelin, Pieksämäen, Parikkalan ja Piippolan seudun kunnista. Helsinki: Sisäasiainministeriö, kunta- ja aluekehitysosaston julkaisuja 3/1993.

4 TAMPEREEN SEURAKUNTIEN TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI

Mikko Malkavaara

4.1 Johdanto

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata Tampereen seurakunnissa vuonna 2014 toteutuneen rakennemuutoksen jälkeistä uudistusprosessia, jota kutsutaan myös toimintakulttuurin muutokseksi. Esittelen ensin uuden seurakuntarakenteen toimintamallin ja seurakuntayhtymän johtamiskulttuurin muotoutumista ja tarkastelen sitten seurakuntien toimintakulttuuria koulutuksen, innostamisen ja yhteistyöilmapiirin näkökulmista.

Lähdeaineistonani käytän Tampereen seurakuntien hallinnossa syntyneitä kokousaineistoa sekä avainhenkilöiden haastatteluja. Haastateltavina tai tiedonantojen antajina ovat olleet Tampereen seurakuntien hengellisen ohjauksen pastori ja aiempi Tampereen tuomiokapitulin hiippakuntasihtööri Jussi Holopainen, Tampereen tuomiokapitulin dekaani Ari Hukari, Kirkkopalvelujen tuottaja Ilkka Kalmanlehto, Tampereen seurakuntien koulutusasiantuntija Pia Korri, Tampereen eteläisen seurakunnan kirkkoherra ja yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja Jussi Mäkinen, Tampereen seurakuntien kehitysjohtaja Timo Takala ja Tampereen tuomiokapitulin asiantuntija Hanne von Weissenberg.

4.2 Seurakuntayhtymän rakenteiden uudistus päätöksen jälkeen

Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu teki kirkkohallituksen 24.1.2012 tekemän päätöksen seurakuntajaon muutoksesta täytäntöönpanokelpoiseksi. Tampereen evankelis-luterilaiseen seurakuntayhtymään muodostettiin ennalleen jääneiden Tampereen ruotsalaisen seurakunnan ja Harjun seurakunnan lisäksi Tampereen eteläinen seurakunta yhdistämällä Hervannan, Härmälän ja Viinikan seurakunnat, Messukylän seurakunta yhdistämällä Aitolahden, Messukylän ja Teiskon seurakunnat sekä Tampereen tuomiokirkkoseurakunta yhdistämällä entiseen tuomiokirkkoseurakuntaan Kalevan ja Pyynikin seurakunnat.¹

¹ Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014.

Seurakuntajaon muutokset tuntuivat eri tavoin eri seurakunnissa. Uusi tuomio-kirkkoseurakunta jäsenyi keskikaupungille ja vanha Messukylän emäseurakunta kokosi kaksi pienempää maaseutuseurakuntaa yhteyteensä. Eteläinen seurakunta synnytetettiin nimeään myöten kolmesta itsenäisestä seurakunnasta. Myös kirkkoherrojen virkarakenne oli erilainen muutosvaiheessa. Eteläinen seurakunta oli niistä haasteellisin, koska kaksi entistä kirkkoherraa, Hervannan ja Härmälän, siirtyi kappalaisen virkoihin.²

Kaikki tapahtui ripeästi, mutta oli myös hämmennystä. Vanhat seurakuntaneuvostot lakkasivat olemasta, ja toimitettiin paperivaalit. Seurakuntaneuvostot muokkautuivat uuteen uskoon. Seurakuntavaalit toimitettiin jo syksyllä 2014, joten väliaika oli lyhyt. Organisaatiomuutokset seurakuntien osalta, etenkin henkilövalinnat, toteutuivat kevään 2014 aikana. Kirkkoherrat oli nimitetty jo kirkkohallituksen päätöksessä. Syksyn 2014 mittaan väliportaana esimiehet oli valittu. Valintoja jouduttiin tekemään paljon, mutta kaikessa edettiin nopeasti.³

Hallintojohtaja Matti Ilveskoski jäi eläkkeelle elokuussa 2014. Syksyllä uudeksi hallintojohtajaksi valittiin Martinus-säätiön toiminnanjohtaja, yhteiskuntatieteiden maisteri ja diakoni Jukka-Pekka Fabrin.⁴ Fabrinin kausi jäi valitettavan lyhyeksi sairastumisen takia, mutta dekaani Hukarin arvion mukaan hän sai tehtävässään paljon aikaan. Samoihin aikoihin eli syyskuussa 2014 tehtävänsä valitut viestintäjohtaja Sami Kallioinen ja kiinteistöpäällikkö Heikki Päätaalo olivat Hukarin mukaan muutoksen kannalta onnistuneita rekrytointeja.⁵

Uusi tilanne edellytti seurakuntayhtymän perussäännön uudistamista. Edellinen perussääntö oli tullut voimaan vuoden 2007 alusta. Yhteinen kirkkoneuvosto käsitteli perussääntöä toukokuussa 2014 ja lähetti sen lausuntoja varten seurakuntaneuvostoille ja johtokunnille. Seurakunnat puolsivat perussäännön hyväksymistä, samoin muut johtokunnat paitsi kasvatustyön, joka ei hyväksynyt perussääntöä kasvatustyön työnjaon osalta.⁶

Aiemmin seurakuntayhtymän oli sovittu hoitavan seurakunnallisesta toiminnasta yhteisen kirkkoneuvoston alaisuudessa diakoniatyön ja yhteiskunnallisen työn, lapsityön ja nuorisotyön, perheneuvontatyön ja sairaalasielunhoidon. Uusi perussääntö määräytti, että seurakuntayhtymä hoiti seurakuntatyöstä ”a) yhteisen viestinnän ja seurakuntien viestinnän tukemisen, b) kasvatuksen sovitut toiminnot, c) diakoniatyön ja yhteiskunnallisen työn sovitut toiminnot, d) sairaalasielunhoidon ja kehitysvammaistyön ja e) perheneuvonnan ja palvelevan puhelimen”.⁷

2 Mäkinen 2018.

3 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

4 Tampereen seurakunnat, Uutisarkisto 4.12.2014.

5 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018; Tampereen seurakunnat, Uutisarkisto 2.1.2015.

6 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014. Liite 3.

7 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014. Liite 4.

Perussääntö oli laadittu ajatukselle, että seurakuntayhtymä ottaa kokonaisvastuun vain yhteisestä viestinnästä, muuten sen vastuut perustuivat sopimuksiin. Kasvatustyön johtokunta olisi halunnut, että seurakuntayhtymä olisi hoitanut kokonaisvastuulla varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön.⁸ Yhteinen kirkkovaltuusto äänesti kesäkuussa 2014 muutamista yksityiskohdista ja keskusteli vilkkaasti, mutta lopulta perussääntö hyväksyttiin yksimielisesti. Uuden perussäännön päätettiin tulevan voimaan vuoden 2015 alusta.⁹

Yhteinen kirkkoneuvosto ja virkamiehet valmistelivat kesän ja syksyn aikana seurakuntayhtymän toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää, jotka kiteytettiin seurakuntien yhteisten tehtävien johtosääntöön, yhteisen kirkkoneuvoston ohjesääntöön, taloussääntöön ja hautaustoimen ohjesääntöön. Ne tulivat yhteisen kirkkovaltuuston päätettäväksi marraskuussa 2014.

Seurakuntaneuvostoilta ja johtokunnilta yhteinen kirkkoneuvosto oli pyytänyt lausunnot sääntöluonnoksista 30.10.2014 mennessä. Sääntöjä valmistelleet viranhaltijat olivat tutustuneet perusteellisesti niistä annettuihin lausuntoihin. Sääntöesityksiin oli tehty muutoksia, kun useissa lausunnoissa esitetyt muutokset olivat samansuuntaisia.¹⁰

Valmistelujen yhteydessä eniten keskustelua oli käyty johtavien viranhaltijoiden nimikkeistä sekä varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön toteuttamisesta perussäännön mukaisesti. Yhteisen kirkkoneuvoston esityksen mukaan kaikki yhteisten tehtävien johtavien viranhaltijoiden nimikkeet olisivat johtajia. Yhteisen kirkkoneuvoston jäsen Riitta Alaja oli esittänyt, että 13 johtavasta viranhaltijasta seitsemän olisi johtajia ja kuusi päälliköitä, mikä oli lähempänä aiemmin vallinnutta tilannetta, mutta jäänyt esityksessään tappiolle. Yhteisessä kirkkovaltuustossa Riitta Alaja uudisti ehdotuksensa, joka sai äänestyksessä puolelleen selvän enemmistön.¹¹

Seurakuntien kasvatustyön osalta oli toteutettu muutosprosessiin liittyvät henkilöstön kuulemiset nuorisotyön työntekijöiden kanssa 22.10.2014 ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden kanssa 3.11.2014. Kasvatustyön osalta oli todettu, että johto- ja ohjesääntöjen hyväksymisen jälkeen nuorisotyönohjaajat siirtyivät seurakuntien alaisuuteen. Kussakin seurakunnassa ruotsalaista seurakuntaa lukuun ottamatta heidän esimiehensä oli jatkossa johtava nuorisotyönohjaaja, jonka esimies oli kirkkoherra. Nuorisotyön jatkovalmisteluissa oli tarkoitus sopia, mitkä nuorisotyön kokonaisuudet, kuten yhteiset tapahtumat ja leiritoiminta, hoidettaisiin tulevaisuudessa yhteisesti ja mitkä paikallisesti. Samoin oli sovittava diakonian ja yhteiskuntavastuun jatkotyöskentelyistä, käytännössä seurakuntien ja yhteisesti

8 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014. Liite 3.

9 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014.

10 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014. Liite 4.

11 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014.

hoidettavien vastuiden rajapinnoista. Työskentelyn tuloksista aiheutuvat hallinnolliset päätökset aiottiin tehdä kevätkauden 2015 aikana.¹²

Vielä samassa lokakuun lopun 2014 kokouksessa yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi seurakuntien yhteisten tehtävien johtosäännön, yhteisen kirkkoneuvoston ohjesäännön, taloussäännön ja hautaustoimen ohjesäännön.¹³

Vuoden 2015 alussa voimaan tulleen seurakuntayhtymän perussäännön havaittiin pian olevan eräiltä kohdin ristiriidassa kirkkolain ja kirkkojärjestyksen kanssa. Säännön viidennessä pykälässä todettiin, että kaikki yhtymässä työskentelevät olisivat palvelussuhteessa seurakuntayhtymään. Säädöksen oli ajateltu tuovan joustoa henkilöstön liikkuvuuteen yhtymässä toimintaympäristön muutosten mukaan. Juridisesti perussääntöön hyväksytyt kohta kuitenkin tarkoitti, että henkilöstön rekrytoinneissa, loma- ja virkavapausasioissa ja vastaavissa tarvittaisiin aina yhteisen kirkkoneuvoston päätös eikä seurakuntaneuvostoilla ja kirkkoherroilla olisi päätöksenteko-oikeutta henkilöstöä koskevissa asioissa. Tämän takia perussäännön viides pykälä muutettiin muotoon, joka ei aiheuttanut jännitteitä.¹⁴

Seurakuntien kasvatustoiminnan, diakoniatyön ja yhteiskunnallisen työn muutosprosessi vietiin päätökseen sovitusti kevään 2015 aikana. Yhteisessä kirkkovaltuustossa kesäkuun 2015 alussa käsiteltiin uudelleen marraskuussa 2014 hyväksytyt yhteisten tehtävien perussääntö, johon tehtiin muutokset kasvatuksen, diakonian ja yhteiskunnallisen työn osalta.

Neljän uuden seurakunnan työnjohtoon oli vuoden 2015 alkuun mennessä valittu ja siirretty johtavat nuorisotyönohjaajat, nuorisotyönohjaajat, lapsityönohjaajat, lastenohjaajat sekä suntiot ja muu kirkonpalveluhenkilöstö.

Seurakuntayhtymän tasolle seurakuntien yhteiseen kasvatustyöhön sijoitettiin vielä kolme kasvatustyön pastoria, joiden työpanos kohdennettiin varhaiskasvatukseen, rippikoulu- ja nuorisotyöhön sekä nuorten aikuisten toimintaan, koulutusasiantuntija, neljä oppilaitospastoria ja yksi oppilaitosdiakoni, kasvatuksen kanttori, nuorisomuusikko, musiikkikasvatuksen henkilöstö, liikuntakasvatuksesta koko kaupungin alueella vastaava nuorisotyönohjaaja sekä kasvatuksen toimiston henkilöstö, jonka tehtäviin kuului myös kirjastosta ja materiaali palvelusta huolehtiminen. Koulutyön pastorin virka siirrettiin tuomiokirkkoseurakuntaan.

Yhteisten tehtävien johtosäännön hyväksymisen yhteydessä marraskuussa 2014 oli päätetty, että yhteisten johtavien virkojen joukossa oli yhteisen kasvatustyön johtajan virka. Nyt esitettiin, että yhteiseen kasvatustyöhön muodostettaisiin kaksi tai kolme työntekijää, joille valittaisiin erikseen lähiesimiehet. Heidän esimiehensä olisi kehitysjohtaja.

Kasvatuksen johtokunta oli puoltanut yhteisen kasvatustyön johtajan viran perustamista toimialan erityisasiantuntemukseen ja kasvatustyön arvostukseen

12 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014. Liite 6.

13 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014. Liitteet 7, 8, 9 ja 10.

14 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 19.3.2015. Liitteet 3, 4 ja 5.

liittyvin perustein. Yhteinen kirkkoneuvosto katsoi kuitenkin, että se voitiin turvata tiimimallilla sekä kehitysjohtajalta edellytettävällä laajalla perehtyneisyydellä seurakuntatyön kehittämiseen ja ohjaamiseen. Toimintarakenteiden yksinkertaisuus ja talouden realiteetit olivat arvostusta tärkeämpiä.

Yhteinen kirkkovaltuusto teki esityksen mukaiset muutokset yhteisten tehtävien johtosääntöön. Päätös merkitsi myös kasvatustyön johtokunnan lakkauttamista. Valtuuston keskustelussa otettiin kantaa sekä yhteisen kasvatustyön johtajan viran että kasvatustyön johtokunnan säilyttämiseksi ja arvosteltiin asiakokonaisuuden valmistelutapaa, mutta päätökseen sillä ei ollut vaikutusta.¹⁵

Kasvatustyön johtokunnan korvasi yhteisen kirkkoneuvoston nimeämä asian-tuntijaryhmä, jollainen päätettiin asettaa 1.9.2015 alkaen myös diakoniaan ja yhteiskuntavastuuseen. Muut johtokunnat oli asetettu tammikuussa 2015 nelivuotiskaudeksi. Johtokuntarakennetta päätettiin arvioida laajemmin sen jälkeen, kun niiden toimikaudet vuoden 2018 lopussa olivat päättyneet.

Yhteiseen diakoniaan ja yhteiskuntavastuuseen oli sijoitettu kaikkiaan 30 työntekijää: diakonian ja yhteiskuntavastuun johtaja, diakoniasihteri, seitsemän erityisdiakonian viranhaltijaa (heistä perhe- ja nuorisodiakoniassa kolme, vammaistyössä kaksi ja kriminaalityössä kaksi), vammaistyön nuorisotyönohjaaja, kaksi yhteiskunnallisen työn pastoria, hengellisen ohjauksen pastori, kaksi yhteiskunnallisen työn diakonia, kaksi elintarvikeavun työntekijää, vapaaehtoistoiminnan koordinaattori, lähimmäispalvelun toiminnanjohtaja, kolme vapaaehtoistoiminnan ohjaajaa, kotikäyntiohjaaja, vanhustyöntekijä, kaksi diakonia-avustajaa ja kolme toimistotyöntekijää.

Diakoniakeskuksessa neljä työskenteli yhteisessä diakoniassa, kaksi päihde-työssä, kaksi elintarvikeavussa ja kaksi vapaaehtoistoiminnan koordinoinnissa. Mummon kammarin työntekijöitä oli seitsemän, perhe- ja nuorisodiakonian neljä sekä yhteiskunnallisen työn viisi.

Diakonian ja yhteiskuntavastuun prosesseiksi olivat valmistelun aikana tarkentuneet ikäihmisten diakonia, aikuisdiakonia ja yhteiskuntavastuu, perhe- ja nuorisodiakonia, avustustoiminta sekä diakoninen vapaaehtoistyö.

Aikuisdiakonia keskittyi erityistä tukea tarvitsevien ihmisten kohtaamiseen, elämänhallinnan ohjaukseen ja vertaistoimintaan etenkin vammaisten, erilaisista riippuvuuksista kärsivien, mielenterveyskuntoutujien, vankien, vankilasta vapautuneiden, pitkäaikaistyöttömien, talousvaikeuksiin joutuneiden ja eri syistä syrjäytyneiden kanssa. Toimintaa heidän kanssaan pyrittiin integroimaan tiiviisti seurakuntien muuhun toimintaan erityistyöntekijöiden tuella.

Yhteiskuntatyön pääsisältöjä olivat monikulttuurinen työ, joka sisälsi myös englanninkielisen seurakuntatyön ja paikallisen ekumenian, työelämätyön, hengellisen ohjauksen ja ympäristötyön. Lisäksi sen vastuulla olivat koko yhtymää koskevat

15 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015. Liitteet 11, 12, 13, 15 ja 16.

valmiustoiminnan koordinointi, tasa-arvotyö, yhdenvertaisuus ja saavutettavuus. Yhteiskuntavastuun työote nousi verkostotyöskentelystä niiden tamperelaisten kanssa, jotka eivät yleensä osallistu seurakuntien kokoavaan toimintaan.

Perhe- ja nuorisodiakoniassa keskityttiin lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen sekä tukitoimiin syrjäytyneille ja syrjäytymisvaarassa oleville lapsille, nuorille, perheille ja yksinhuoltajille. Toiminta kohdistui yhteiskunnan reuna-alueilla eläviin nuoriin ja lapsiperheisiin. Perhe- ja nuorisodiakonia toimi omana erillisyyksikkönään yhteistyössä Tampereen NMKY:n kanssa. Toiminnassa tähdättiin myös hankerahoituksen saamiseen.

Avustustoiminta sisälsi esimerkiksi ruoka- ja vaateapua yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Keskeisin yhteistyökumppani oli kaupungin sosiaalitoimi. Diakonisessa avustustoiminnassa oli työstettävä yhteiset toimintaperiaatteet, jotta voitiin turvata tamperelaisten tasavertainen kohtelu. Diakoniatuon piti olla saatavissa yhden kontaktin pohjalta. Avustustoiminta oli osa ihmisen elämäntilanteen kokonaisvaltaista tukea. Avustustoiminnan käytäntöjä ja periaatteita voitiin kehittää ilman organisoitumiseen liittyviä ratkaisuja.¹⁶

Diakonista vapaaehtoistyötä toteutettiin toimintakonseptilla, jonka nimi oli Suurella Sydämellä. Sen valtakunnallinen koordinointi- ja kehittämisvastuu siirtyi vuonna 2014 Kirkkopalvelut ry:lle. Syntyneen kiistan takia se joutui vuoden 2015 aikana luopumaan nimestään ja lanseeraamaan valtakunnallisen vapaaehtoistyöpalvelunsa nimellä vapaaehtoistyö.fi. Tilanne ja muutettu nimi jäivät voimaan myös sen jälkeen, kun Tampereen seurakuntayhtymä ja Kirkkopalvelut olivat voittaneet oikeusjutun, ja nimeä Suurella Sydämellä voitiin taas käyttää.¹⁷

Yhteisessä kirkkovaltuustossa ei esitetty muutoksia tai kritiikkiä diakonian ja yhteiskuntavastuun aluetta koskevaan yhteisen kirkkoneuvoston valmisteluun ja se hyväksyttiin sellaisenaan.¹⁸ Sitä vastoin yhteisten tehtävien johtosääntöä ehdotettiin palautettavaksi valmisteluun, mutta selvällä äänen enemmistöllä yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi yhteisten tehtävien johtosäännön.

Samassa kokouksessa muutettiin aiempi lapsityön johtajan virka varhaiskasvatukseen keskittyvän kasvatustyön pastorin viraksi, rippikoulupastorin virka rippikoulu- ja nuorisotyöhön keskittyvän kasvatustyön pastorin viraksi, nuorten aikuisten toiminnan koordinaattorin virka kasvatustyön pastorin viraksi, nuorisosihteerin virka koulutusasiantuntijan viraksi ja musiikinopetuksen johtajan virka kasvatuksen kanttorin viraksi. Keskustelua herätti vain nuorisotyön johtajan viran lakkauttaminen 1.8.2016 lukien, mutta valtuusto päätti ehdotuksen mukaan.¹⁹

Muutosta tehtäessä organisaatio osoitti ketteryytensä, Ari Hukari toteaa. Muutosta tehtiin, siihen ei vain sopeuduttu. ”Minä kyllä ihailen taitoa, millä näitä

16 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015.

17 Ilkka Kalmanlehto, suullinen tiedonanto 14.9.2018.

18 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015. Liitteet 15 ja 16.

19 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015.

asioita pystyttiin järjestämään ja johtamaan. Neljän kopla, millä vähän rumalla nimellä neljän kirkkoherran johtoa nimitettiin, osasi hyvin puhalttaa yhteen hiileen. He ottivat sen vastuun mikä heille lankesi”, Hukari sanoo.²⁰

Uusi seurakuntajako on johtoryhmässä tehdyn arvion mukaan aikaisempaa selkeämmin kirkkolain mukainen. Seurakunnat muodostavat yhtymän, joka on pääasiassa palveluelin yhdessä sovittujen tehtävien hoitamiseksi. Seurakuntatasolla eri työalat toimivat aikaisempaa huomattavasti joustavammin yhdessä ja synergia-etuja on löydetty. Kivuliaimmin seurakunnan vastuulle siirtyi kasvatustyö. Sen yksiköissä oli aluksi vaikeuksia, etenkin varhaiskasvatuksen kohdalla tilanne oli pitkään haasteellinen, arvioi johtoryhmä syksyllä 2018.²¹

Osa yhteisistä työaloista siirtyi seurakuntiin lähes kivuttomasti. Näin tapahtui esimerkiksi seurakuntasiihteerien ja vahtimestarien kohdalla. Taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, hautaustoimen ja yhteisen diakoniatyön kohdalla muutokset olivat vähäisiä.

Johtoryhmän jälkikäteen tekemän arvion mukaan yhteistyö on seurakuntien muodostamassa kokonaisuudessa selvästi tiivistynyt ja kokonaisvaltainen vastuunottaminen lisääntynyt eri toimijoiden kesken. Vastuunjaossa ja resurssien siirtämisessä seurakuntiin oli kuitenkin edelleen vuonna 2018 tehtävää esimerkiksi kiinteistöjen hallinnan ja hoidon puolella.²²

4.3 Tuomiokapitulin ja seurakuntayhtymän yhteistyö

Tampereen seurakuntayhtymän ja Tampereen hiippakunnan yhteistoiminta oli ollut uutta seurakuntarakennetta valmisteltaessa mutkatonta. Tuomiokapitulin rooli oli muutoksessa aktiivinen, ehkä jopa hämmästyttävän aktiivinen.

Lopullisen ratkaisun jälkeen tuomiokapitulin kehittämistiimi jatkoi valmennustyötään Tampereen seurakuntien muutostyön tueksi. Henkilökohtaisia sparraussuhteita tuli aiempien lisäksi lisää. Ari Hukari toimi muutosvaiheen ajan seurakuntayhtymän johtoryhmän ulko- tai konsulttijäsenenä. Hänen mukaansa johdon pohdinnoissa pyrittiin erottamaan toisistaan kaksi erilaista johtamisen lajia ja tapaa.

Toinen niistä oli linjaorganisaatiossa toteutuva esimies-alaisvastuu, josta käytettiin nimitystä johtaminen. Se on valmentavaa, resursoivaa ja osallistavaa, Hukari kuvaa. Tavoitteena oli purkaa hierarkioita mataliksi ja tehdä itse johtamisesta mahdollisimman demokraattista. Samanaikaisesti oli toisenlaista johtamista, josta käytettiin nimitystä ohjaus. Sekin on luonteeltaan valmentavaa, mutta se on enemmän prosessien ohjausta ja konsultatiivista tukea.

20 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

21 Mäkinen 2018.

22 Mäkinen 2018.

Prosesseja ohjataan eri tavoin kuin linjaorganisaatiota. Sen takia yritimme myös piirtää näiden toteutumista matriisina. Pystysuunnassa olivat yksiköt, siten oli yhteisten tehtävien tuottama ohjausosaaminen, josta sai neuvontatukea. Puhtaaksiviljelytynä tämä ei tietenkään toiminut, mutta perusidean tavoitimme, Hukari kertoo.²³

”Siitä syntyi konsepteja kuten yhteinen suunnittelun pöytä, johon eri yksiköistä tulee ihmisiä miettimään yhteisiä prosesseja tai projekteja. Perusidea oli lisätä vuorovaikutusta ja vähentää yksiköiden keskinäistä erillisyyttä ja kilpailua. Ainakin osittain siinä onnistuttiin”, Hukari toteaa.

Ensimmäiset esimiesvalmennukset olivat suuressa määrin tuomiokapitulिन vetämiä, Hukari kertoo. Koulutettavat muodostivat hyvän porukan, vaikka aivan ideaalisti koulutukset eivät toteutuneet. Koulutus oli myös hieman epätahtista, koska päällikköporukat olivat vasta muotoutumassa. Kaikkia johtavia kanttoreita tai ylivahtimestareita ei ollut silloin vielä valittu.

”Uusien johtajien ja päälliköiden rekrytointi oli osittain vielä kesken, mutta ajatelimme, että se ei haittaa mitään, sellaista organisaatiossa oppiminen joka tapauksessa on, hypätkööt kyytiin liikkuvaan junaan. Suuressa organisaatiossa porukkaa tulee ja menee, emme kuvitelleetkaan odottavamme, että tämä organisaatio olisi joskus valmis, vaan lähdettiin uusia esimiehiä valmentamaan”, Hukari kuvailee.²⁴

Esimiesvalmennusten tavoitteena oli juurruttaa uutta vuorovaikutteisempaa valmentavaa johtamisotetta. Uutta porukkaa hitsattiin yhteen ja johdatettiin samantyyppiseen ajatteluun. Hukarin mukaan keskusajatuksena oli vuorovaikutus, se, miten johtajana ja esimiehenä toimitaan vuorovaikutuksessa ja miten rakennetaan valmentavaa työtettä omassa tiimissä ja työyhteisössä.

Tuomiokapitulिन valmentajat tai kehittämistiimi, Airi Raitaranta, Jussi Holopainen ja Ari Hukari, toimivat ikään kuin valmentajien valmentajina, mutta johtivat samalla omia valmennusryhmiään. Valmentajat olivat Tampereen seurakuntien työnohjaajia ja työyhteisökonsoleteja. Oli tärkeää, että uudet esimiehet pääsivät työstämään omaa johtamisotettaan, Hukari sanoo. Samaan aikaan Hukari veti johtoryhmän valmennusta ensin Jussi Holopaisen ja sitten Airi Raitarannan kanssa.²⁵

Vuoden 2014 toimintakertomuksessaan Tampereen hiippakunta korosti, miten seurakuntien rakennemuutosprosessi oli osoittautunut monimutkaiseksi ilmiöksi, joka kytkeytyi moniin muihin yhteiskunnan muutoksiin. Tuomiokapituli sanoi tehtävänänsä olleen auttaa seurakuntia tulemaan tietoisiksi näistä kytkennöistä ja sietämään keskeneräisyyttä. Keskeinen kehittämishanke oli ollut Tampereen seurakuntien organisaatiouudistukseen liittyneet konsultaatiot ja esimiesvalmennus.

23 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

24 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

25 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

Hiippakunnan mukaan seurakunnissa oli sisäänpäin kääntymisen ja puolustautumisen sijasta aika etsiä uusia avauksia ja liittymäkohtia. Tuomiokapitulin tehtävänä oli toimia tässä rohkaisijana. Kaikkiaan sen ohjaustyötä sävytti systeeminen kompleksisuusajattelu, toimintakertomuksessa todettiin. Humapin ja Tampereen seurakuntien kanssa tehty yhteistyö vaikutti siten Tampereen tuomiokapitulin kaikkeen ohjaustyöhön. Konsultaatioissa ja koulutuksissa arvioitiin kertomuksen mukaan toimintaympäristön muutoksen mutkikkuutta ja ennustamattomuutta. Näin työskentely Tampereen seurakunnissa vaikutti välittömästi tuomiokapitulin muuhunkin työhön. Lisäksi todettiin, että ”Kotimaa-yhtiöiden kanssa toteutettu Jäsen 360 -konsultointiprosessi neljässä Tampereen ympäristön seurakunnassa avasi näkökulmia muuttuvan jäsenyyden mutkikkuuteen”. Tuomiokapituli arvioi, että tulevaisuudessa sen tulisi ”seurakuntien kumppanina kytkeytyä seurakuntien työyhteisöjen kanssa entistä enemmän ulospäin verkostoitumaan yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa”.²⁶

Vuonna 2015 edellisen vuoden toimintakertomukseen kirjoitettua aietta pyrittiin ilmentämään 27.–28.9.2016 järjestetyssä Tampereen hiippakunnan synodaalokokouksessa, jossa kokoukseen osallistuneet papit ja diakonit²⁷ vierailivat 10–20 hengen ryhminä Arjen pyhiinvaellukseksi nimetyssä jaksossa kymmenillä tamperelaisilla työpaikoilla ja eri foorumeilla Tampereen ruotsalaisesta koulusta alihankintamessuille Tampereen messukeskukseen tai huumeidenkäyttäjien neulovenvaihtopisteeseen. Sillä viestittiin, että seurakuntiin halutaan luoda verkostoitumisen ja vahvojen kumppanuuksien kulttuuria, jossa etsitään avointa yhteistyötä.

Tuomiokapitulin asiantuntija Jussi Holopainen siirtyi elokuussa 2015 Tampereen seurakuntayhtymän hengellisen ohjauksen pastoriksi. Asiantuntijan viran uutta työnkuvaa pohdittaessa Tampereen tuomiokapitulissa painotettiin, että kirkko ja seurakunnat eivät uudistu, ellei yhä tietoisemmin avata ikkunoita ympäröivään maailmaan. Tuomiokapitulin tehtävä julistettiin haettavaksi verkosto- ja yhteisötyön asiantuntijan virkana. Siihen valittiin teologian tohtori Hanne von Weissenberg.²⁸

Tampereen seurakuntien rakennemuutoksen rinnalla puhuttiin koko ajan myös johtamiskulttuurin muutoksesta. Tämän kannalta tärkeä tapahtuma oli Tampereen hiippakunnan Johtamisfoorumi 2015, toiselta nimeltään Kirkon missio ja mutkikas muutos. Tapahtuma järjestettiin Tampereella hotelli Rosendahlissa 29.–30.1.2015, mutta sen valmistelu oli tapahtunut jo kevään, kesän ja alkusyksyn aikana, koska sen kutsut lähetettiin syyskuun puolivälissä 2014.

Seminaarikutsu kuvasi mutkikasta ja kompleksista todellisuutta näin: ”Olemme siirtymässä tietämisen yhteiskunnasta ei-tietämisen yhteiskuntaan. Ilmiöt ja

26 Kirkkohallitus ja hiippakunnat 2014, 69–71.

27 Ensimmäistä kertaa Suomen kirkon synodaalokokousten historiassa diakonit kutsuttiin perinteiseen pappien neuvotteluun ja koulutustilaisuuteen Tampereella syyskuussa 2016. Malkavaara 2019, 263.

28 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

muutokset ovat ennakoimattomia ja yllätyksellisiä, toisiinsa lukemattomin tavoin linkittyneitä. Tämä globaali ison kuvan muutos haastaa uudelleenajatteluun. Miten kirkon missio toteutuu mutkikkaan, jatkuvan muutoksen keskellä? Mitä on johtaminen kaaoksen reunalla?”²⁹

Seminaarin pääpuhujana oli Manchesterin piispa David Walker, joka on myös matemaatikko ja kaaosteorian kehittäjä. Paikalla olleiden mukaan piispa Walkerin puhe johtamisesta kaaoksen reunalla oikeasti muutti ajattelua ja antoi teoreettista viitekehystä kompleksisessa maailmassa johtamisen pohdinnalle. Jotkut uskalsivat sanoa puhetta suorastaan tajuntaa räjäyttäväksi.³⁰

Walkerin mukaan johtajissa on kolme perustyyppiä: kontrolleri, uhkapeluri ja kaaospilotti. Näistä viimeinen navigoi kaaoksen keskellä ja pyrkii häiritsemään tasapainoa. Kaaospilotti on mahdollistava johtaja ja vie systeemiä uudelle järjestyksen tasolle. ”Ei voida tietää, mitä uusi järjestys on, pitää uskaltautua olemaan kaaoksessa”, David Walker sanoi. Hän kertoi myös aiheuttavansa kaaosta tarkoituksellisesti työssään Manchesterin piispana.

Piispa David Walkeria ja hänen ajatteluaan kompleksisuuden johtamisesta on tutkinut dosentti ja yliopistonlehtori Harri Raisio, jonka mukaan piispa ei katso tehtäväkseen ohjata järjestelmiä pehmeän sujuvasti, vaan pikemmin häiritsee niitä ja auttaa ryhmiä löytämään uutta ja erilaista tasapainoa. Sen asemesta, että hän kontrolloisi ja valvoisi ryhmiä yläpuolelta, hän tukee niitä löytämään omia toimintatapojaan, organisoitumaan itseohjautuvasti ja mahdollisesti häiritsemään organisaatiokulttuuria. Hän toimii siten kaaoksen reunalla tai pikemmin järjestyksen ja kaaoksen välissä. Walker pitää luonnollisesti itseään kaaospilottina.³¹

Kompleksisia järjestelmiä tulkitseva kaaosteoria luotiin 1980-luvulla. Johtamistaidon oppikirjoissa se eli muodikkainta vaihettaan vuosituhannen vaihteessa. Yhtä kaaosteoriaa ei ole olemassa, vaan kaaosmallit pohjautuvat joukkoon teorioita. Kaaosteoria on kokoelma käsitteitä ja menetelmiä, joiden avulla voidaan tutkia ja tulkita erilaisia satunnaisia elementtejä sisältäviä epälineaarisia ongelmia. Organisaatiota voidaan luonnehtia monimukaiseksi vuorovaikutussysteemiksi, jossa satunnaiset häiriötekijät voivat tuottaa ennustamattomia tapahtumia ja suhteita. Siksi ne ovat kompleksisia epälineaarisia systeemejä.³² Viimeistä sanaa tällä alueella ei ole sanottu, ja kompleksinen kaaos pysyy johtamiskonsulttien käsitteistössä.

Ari Hukari muistuttaa, että tammikuun 2015 seminaarista voisi hyvällä syyllä nostaa esiin myös Humapin pääideologin Jukka-Pekka Heikkilän, joka oli voimakkaasti rakentamassa sitä ja jonka äänenpainot kuuluivat kaikessa sanoituksessa.

29 Johtamisfoorumi 2015.

30 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

31 Raisio & Lundberg 2015; Kotila 2015.

32 Aula 2000; Morgan 2006; Juuti & Luoma 2009; Hurskainen 2013.

Toimintakulttuurin muutoksessa tärkeä katalysaattori oli sisäisten konsulttien ryhmä, johon kuuluivat Tampereen seurakuntien konsulttivalmennuksen käyneet henkilöt. Sisäisiin konsultteihin kuuluivat Juha Mattila ja Antti Sipola sekä kapitulin tiimistä Jussi Holopainen ja Ari Hukari. Samaan aikaan kun Holopainen siirtyi seurakuntien palvelukseen vuonna 2015, Hukari vetäytyi sisäisen konsultaation ryhmästä ja johtoryhmän konsultin roolista. ”Yritin tehdä sen aina selväksi, että en ole täällä töissä, vaikka täällä paljon olenkin”, Hukari sanoo.³³

Niin kauan kuin rakennemuudistus oli kesken, Ari Hukarilla oli tärkeä rooli yli viiden vuoden ajan. ”Minulle tuli sellainen fiilis, että he osaavat nämä hommat eivätkä tarvitse minua enää. Kontribuutioni oli ehkä se, että toin konsultatiivista ohjausosaamista, miten prosesseja ja työskentelyä ohjataan, miten johtoryhmä tekee juttuja vuorovaikutteisemmin ja miten tällaisia valtuuston tulevaisuustyöskentelyjä ohjataan. Tässä en ollut ainoa, tietenkään”, Hukari sanoo.

Tampereen tuomiokapitulin rooli oli vahvimmillaan väliaikana, kun odotettiin hallinto-oikeuksien ratkaisua sekä heti lopullisen päätöksen jälkeen eli silloin, kun pantiin palikoita uuteen järjestykseen. ”Mielestäni useimmat kapitulin asettamat tavoitteet organisaatiomuutokselle ja johtamiskulttuurin uudistamiselle saavutettiin. Hallinto keveni ja yhtymäkeskeisyys väheni. Johtamissuhteet selkiytyivät. Ennen kaikkea työilmapiiri parani ja kehittävä, uusiutuva ja tamperelaislähtöinen toimintamalli sai tilaa”, Hukari kokoaa teemoja yhteen.³⁴

4.4 Valmentajat, muutosagentit ja yhteisöpajat

Jo ennen rakennemuutospäätöksiä Tampereen seurakuntien sisäisen konsultaation ajatus oli alkanut itää. Siinäkin seurakunnat ja tuomiokapituli toimivat yhdessä. Jussi Holopainen, Jussi Mäkinen ja Antti Sipola osallistuivat Kirkon koulutuskeskuksen konsulttivalmennukseen jo 2010-luvun alussa.

Tuomiokapitulin toteuttamien esimiesvalmennusten rinnalla alkoi toinen prosessi. Tampereen seurakuntayhtymän nuorisosihteeri, vuodesta 2015 koulutusasiantuntija Pia Korri kävi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian järjestämän Mestarivalmentajakoulutuksen (kurssi nro 5) vuonna 2013–2014.³⁵ Kirkon kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijoiden sekä kirkon diakoniatyöntekijöiden ammattijärjestöjen yhteisessä jäsenlehdessä Dinossa hän kertoi, miten koulutus antoi uutta näkyä toisten kohtaamiseen. Siinä menttiin oman mukavuusrajan yli.

”Tarvittiin omalta osaltani kahdentoista ihmisen kohtaamista ennen kuin tajusin jotain kristittynä elämisestä ja aidosta yhdessä jakamisesta. Kuljimme ihmisten arjessa, ja tarkoitus oli kohdata ihmisiä normaalissa elämässä, ostarilla,

33 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

34 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

35 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

roskakatoksissa, parkkipaikoilla. Valmiita vastauksia ei ollut kenelläkään. Jossain vaiheessa keskustelu kääntyi usein myös hengellisiin asioihin”, Pia Korri kertoi.³⁶

Johtamisfoorumin jälkeen alkoi kaksi kehitysprosessia, yhteisöpajat ja muutosagenttien koulutus. Kevään 2015 aikana tuli tieto, että Diakonia-ammattikorkeakoulu suunnittelee kirkolliseen kelpoisuuteen tähtäävän sosionomien tutkintokoulutuksen aloittamista Tampereella.

Varsin nopeasti järjestettiin neuvottelu, jossa koulutusjohtaja Matti Helin Diakista, kirkkoherrat Olli Hallikainen, Veli-Pekka Järvinen ja Jussi Mäkinen sekä kehitysjohtaja Timo Takala Tampereen seurakuntayhtymästä, toiminnanjohtaja Mika Nokelainen Martinus-säätiöstä sekä hiippakuntadekaani Ari Hukari ja hiippakuntasihteerit Jussi Holopainen ja Tuulia Matilainen tuomiokapitulista keskustelivat siitä, voitaisiinko Diakin koulutusta hyödyntää tukena Tampereen seurakuntien muutokseen. Välineeksi ajateltiin alusta lähtien Diakissa kehitettyä yhteisöpajamenetelmää.³⁷

Yhteisöpajalla tarkoitettiin aitoa työelämäyhteistyötä, jossa opiskelijat voivat paikallisten ja yhteisöllisten tarpeiden mukaan olla työyhteisön ja vapaaehtoisten mukana kokeilemassa ja kehittämässä uutta ja vahvistamassa osallisuutta.³⁸

Hiippakuntasihteerit Jussi Holopainen syttyi ajatuksesta ja lähti keväällä 2015 kiertämään seurakuntia ja miettimään niiden kanssa uusia alkuja, joihin opiskelijoita voisi lähettää. Jussi Holopainen otti tehtäväkseen tiedustella lähikirkkopapeilta kiinnostusta yhteisöpajatyöskentelyyn. Jo ennen kesää 2015 oli hahmotuksia, minne voisi syntyä yhteisöpajoja.³⁹

Tampereen seurakuntien johtoryhmä näytti syksyllä 2015 vihreää valoa Diakin yhteisöpajoille. Ajatuksena oli, että kirkkoherrat eivät määrää työntekijöitä yhteisöpajoihin, vaan että ne lähtisivät liikkeelle itsestään ja orgaanisesti.

Yhteisöpajahanketta varten muodostettiin ohjausryhmä 10.9.2015. Siihen nimettiin Tampereen seurakuntayhtymästä diakonia- ja yhteiskuntavastuun johtaja Ilkka Hjerppe ja Jussi Holopainen, Diakista Matti Helin, Martinus-säätiöstä Mika Nokelainen ja Tampereen tuomiokapitulista Hanne von Weissenberg. Syksyllä 2015 Helin, Nokelainen ja von Weissenberg kiersivät lähikirkkoja pohtimassa yhteisöpajojen ituja ja innostamassa lähikirkkoja mukaan yhteisöpajahankkeeseen.⁴⁰

Toinen samoihin aikoihin liikkeelle lähtenyt kehitysprosessi koski muutosagentteja ja valmennuskoulutuksen levittämistä laajalle seurakuntien työyhteisöön.

Pia Korri ja toinen Jyväskylässä Mestarivalmennuskoulutuksen käynyt, nuorten aikuisten eli Uuden Verson pastori Timo Pöyhönen asettivat kesäkuussa 2015 keskenään tavoitteen, että sata Tampereen seurakuntien 500 työntekijästä koulutetaan

36 Dinolehti 2015, 4.

37 Jussi Holopainen, tiedonanto 1.4.2019.

38 Valtonen 2018, 10–12.

39 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Jussi Holopainen, tiedonanto 1.4.2019.

40 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

valmentavan työtteen osaajiksi Mestarivalmennuskoulutuksella. Seuraavana päivänä he laativat ehdotuksen työntekijöistä, jotka kutsuttaisiin mukaan. Listalle koottiin noin 50 nimeä. Joukkoa karsittiin myöhemmin. Tässä vaiheessa syntyi Tampereen seurakuntiin muutosagentin käsite.⁴¹

Seurakuntayhtymän johtoryhmä antoi marraskuussa 2015 Pia Korrielle valtuutuksen tehdä seurakuntatyötä valmentavalla työotteella. Valtuutus vapautti voimavaroja uuteen. Tammikuussa 2016 alkoi tiimivalmennukseen ja valmentavaan työotteeseen tähtäävä Mestarivalmennuskurssi nro 11, ja mukana oli 20 Tampereen seurakuntien työntekijää. Mestarivalmentajakoulutuksen yhteydessä saattoi suorittaa johtamiskoulutuksen eli JET-tutkinnon, palvelumuotoilukoulutuksen tai tuotekehittelyn erikoisammattitutkinnon. Kolmen päivän mittaisten lähiopetusjaksojen teemat olivat orientaatio, oppiminen, johtaminen, asiakas, brändi ja karaktääri. Vuoden kestävä ja 45 opintopisteen laajuinen koulutus päättyi vuoden 2017 tammikuussa.

Seurakuntayhtymän johtoryhmä työskenteli rakennemuutospäätöksen yhteydessä ja heti sen jälkeen jyvaskyläläisen johtamisvalmennukseen erikoistuneen Humapin kanssa, mutta eri puolilla Tampereen seurakuntien organisaatiota toimivat muutosagentit saivat ja saavat edelleen koulutuksensa Mestarivalmennuskursseilla.⁴²

Yhteisöpajoihin liittyi Helsingin Diakonissalaitoksen toteuttama Kaapeli-valmennus. Siitä vastasivat diakonissalaitoksen valmentajat, ensimmäisellä kerralla Jarmo Kökkö, Antti Parviainen ja Kirsti Rinta-Panttila. Myöhemmin koulutuksia on ollut useita, samoin kouluttajia. Koulutus toteutettiin Diakin avoimen ammatikorkeakoulun opintoina. Diakin tutkintokoulutusta Tampereella vetänyt lehtori Sami Ritokoski piti huolta, että yhteisöpajat integroitiin osaksi Diakin opintoja.⁴³

Kaapeli-valmennus tähtää yhteisölliseen toimintaan ja yhteisöjen ja yksilöiden voimaannuttamiseen. Kaapeli tulee lyhenteestä CABLE, joka ilmaisee perusidean: *Community Action Based Learning for Empowerment*. Yhteistoiminnallisen oppimisprosessin ja osallisuutta lisäävien menetelmien avulla vahvistetaan yhteisön valmiuksia. Uudenlaisessa orientaatiossa tavoitteena on yhdessä tekeminen ja oppiminen. Tavoitteet Kaapeli-työskentelylle eivät nouse valmiista strategioista, vaan ne määritetään yhdessä ryhmäläisten kanssa.

Olennaista työotteessa on rakentaa luottamus yhteisön kesken. Vertaisuuden kokeminen on tärkeää. Tiedostamisprosessit kuuluvat Kaapeli-työotteeseen, jonka avulla yhteisö oppii tunnistamaan sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita, joissa se toimii. Siten on mahdollista löytää uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia palvelumalleja yksilöiden parhaaksi.

Työote on asiakaslähtöinen ja osallistava. Se haastaa tavanomaiset työntekijän ja asiakkaan sekä työntekijän ja vapaaehtoisen asetelmat ja vaatii kykyä murtaa

41 Pia Korri, tiedonanto 13.6.2018.

42 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Pia Korri, tiedonanto 28.3.2019.

43 Hanne von Weissenberg, tiedonanto 31.3.2019.

ennakkoasenteita ja asettaa itsensä likoon. Kaapeli-työote on hyödyllinen, kun halutaan kehittää yhteisöä toimimaan itsenäisemmin ja hyödyntämään sen mahdollisuuksia entistä rikkaammin. Kaapeli-valmennus haastaa kysymään, mitä tarkoittaa ammatillisuus tilanteessa, jossa työntekijä ei määritä työn tavoitteita, vaan niistä sovitaan yhdessä ryhmän kanssa. Se tähtää avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan ja se soveltuu hyvin kehittämään oppimista, jossa erityisen kiinnostuksen kohteena ovat hengellisyys ja uskonto.

Suomeen tämä freireläiseen pedagogiikkaan pohjautuva työote tuli Diakin Järvenpään yksikön vuosina 2001 ja 2002 Rotterdamissa saaman exposure- tai suomeksi valottumiskoulutuksen myötä. Hollannissa menetelmää oli kehitetty reformoidun kirkon kaupunkityössä voimakkaan maahanmuuton ja yhteiskunnallisen rakennemuutoksen alueilla. Sitä kehitti myös ekumeeninen verkosto *European Contact Group*, jossa kirkon yhteiskuntatyötä tekevät ja muutamat sosiaalialan toimijat etsivät uusia työttömyyteen, työelämän ehtojen muutoksiin, köyhyyteen ja syrjäytymiseen liittyviä työtapoja. Diakin Järvenpään yksikkö toimi tässä ryhmässä, josta ennen CABLE-yhteistyöverkoston syntymistä lähti liikkeelle hanke nimeltä *Vocational Education and Training for Urban and Rural Innovations (VETURI)*. Veturi viittaa myös Suomeen ja Järvenpäähän, sillä tuolla nimellä kutsutaan Seurakuntaopiston rakennusta, jossa verkosto kokoontui.

Keskushenkilönä oli Englannin reformoidun kirkon pappi ja yhteiskuntatieteilijä Tony Addy, joka avasi Diakille yhteyksiä exposuren kehittäjiin ja oli Diakin Järvenpään yksikön yhteisövalmentajana, kunnes vuosina 2005–2011 hän toimi Diakin englanninkielisen sosiaalialan tutkintokoulutuksen ensimmäisenä vastuupettajana.⁴⁴

Kaapeli-valmennusten tulo Tampereelle lähti liikkeelle Diakin koulutusjohtajan Matti Helinin ja Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniajohtajan Jarmo Kökön keskusteluista. Helmikuussa 2016 Helin ja Kökkö pitivät Tampereella ensimmäisen tiedotustilaisuuden Kaapeli-valmennuksista ja niiden mahdollisuuksista. Niistä tehtiin sopimus ja niistä tuli yhteisövalmennusten runko Tampereelle. Ilkka Hjerppe kiersi keväällä 2016 motivoimassa seurakuntien johtoryhmiä ja innostamassa ihmisiä mukaan yhteisöpajoihin.

Kevään 2016 innostuneeseen tunnelmaan liittyivät myös valmistautuminen syksyn suureen synodaalokokoukseen sekä Ilkka Hjerpen, tuomiokapitulin asian tuntijoiden Hanne von Weissenbergin ja Mikko Sulanderin sekä Lahden Launeen kirkkoherran Heikki Pelkosen vierailu Manchesterissa. Sillä tavoiteltiin yhteisöpajoihin liittyvää yhteistyöhanketta Tampereen hiippakunnan, Tampereen seurakuntayhtymän, Diakin ja Manchesterin hiippakunnan kesken, mutta hankehakemus ei tuottanut toivottua tulosta.

44 Valve 2011, 7; Porkka & Kökkö & Pentikäinen 2013, 13–25; Hakkarainen & Kylmä 2015, 6, 9; Malkavaara 2018, 34–36.

Yhteisöpajojen starttipäivä järjestettiin 1. kesäkuuta 2016. Se oli sovittu seurakuntien, hiippakunnan, Diakin ja Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiseksi tapahtumaksi. Tamperelaisia sparraajia olivat seurakuntayhtymästä Jussi Holopainen ja Pia Korri sekä diakonit Sari Peltonen ja Heidi Repo, tuomiokapitulista asiantuntijat Airi Raitaranta, Mikko Sulander ja Hanne von Weissenberg. Lisäksi paikalla olivat kehitysjohtaja Liisa Björklund Helsingin Diakonissalaitoksesta sekä Diakin ja yhteisöpajojen ihmisiä.

Diakissa Tampereella opiskellut Maria Haapavaara, Pia Korri ja Hanne von Weissenberg tapasivat juhannuksen alla 20.6.2016. Maria Haapavaara oli tehnyt valmistelutyötä yhteisöpajojen Kaapeli-valmennusten arviointia ja mittareita varten, ja nyt niitä muokattiin yhdessä. Helsingin Diakonissalaitos sai palautetta valmennuksestaan. Samalla arvioitiin Kaapeli-valmennuksen tuottamaa oppimista yhteisöpajoissa mukana olleissa työntekijöissä.⁴⁵

Yhteistyötunnelmaan syntyi kesän mittaan särö, kun saatiin tieto, että Diak ei jatkaisi etäkampusajatteluaan. Se tukeutuisi jatkossa olemassa oleviin viiteen kampukseensa, siten vuonna 2016 Tampereella aloittanut kurssi olisi ensimmäinen ja viimeinen.⁴⁶

Synodaalikokous järjestettiin syyskuun lopussa 2016 yhtä aikaa kirkon muiden hiippakuntien synodaalikokousten kanssa. Niitä varten oli toimitettu yhteinen synodaalikirja *Armon horisontit – huomisen luterilaisuus*⁴⁷, ja niiden teeman oli sovittu liittyvän väljästi reformaation juhluvoiteen seuraavana vuonna. Tampereen toteutus etäännyi siitä melko paljon. Kokouksen suunnittelu alkoi alkuvuodesta 2015, ja sitä varten rekrytoitiin iso ohjausryhmä ilman valmista agenda. Melko nopeasti tapahtuman keskeisiksi osiksi sovittiin kaupunkipyhiinvaellus sekä yhteinen teologian tekeminen ryhmissä. Toimintakulttuurin muutoksen kannalta merkittävää oli pyhiinvaellusten ohjaajien kanssa tapahtunut valmentautuminen ja verkostoituvan toimintatavan etsiminen.

Kaikille yhteisöpajoille ja niissä toimiville suunnattu Kaapeli-valmennus alkoi 7.9.2016. Valmennuskerroilla perehdyttiin alkuorientaation jälkeen arvosukupuun rakentamiseen, omaan ja toisten identiteettiin, kyvykkyyksien tunnistamiseen ja toteutettiin sukupolvityöskentelyä suhteessa työhön, mediaan ja matkustamiseen. Valmennettavat ohjattiin toteuttamaan valottumisharjoitus työpajoittain omalla, itselle parhaiten soveltuvalla ajalla.

Lielahden kirkolla järjestettiin 17.11.2016 valottumisten purkutilaisuus, mutta tilaisuudesta tuli muutenkin merkittävä. Osanottajien valottumisharjoituksissaan tekemiä havaintoja jäsenettiin kaupungin tilastoihin sekä Jäsen 360 -ohjelman tietoihin eli siihen, mitä kaupungin asukkaista oikeasti tiedetään. Tärkeimmät asiat

45 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Haapavaara 2018; Hanne von Weissenberg, tiedonanto 31.3.2019.

46 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

47 Inkala & Komulainen 2016.

tapahtuivat kuitenkin koulutuspäivää arvioivassa keskustelussa, jossa ymmärrettiin, että siihenastiset muutosvirrat kuten Mestarivalmennus, Kaapeli-valmennus, yhteisöpajat, lähikirkkoajattelu ja Jäsen 360 -ajattelu tulee saattaa yhteen, koska ne kaikki ovat osoituksia muutoksesta ja muutostahdosta. Samassa yhteydessä syntyi ajatus Tampereen seurakuntien yhteisestä Toimintakulttuurin muutos -seminaarista.⁴⁸

Kaapeli-valmennus päättyi 9.2.2017 Linnainmaalla, jossa tavoitteena oli yhteisöpajaprojektin kiteytys, projektikielellä viimeinen steppi, josta ajatuksena oli saada jo aihioita uudesta. Paikalla olleiden mukaan toisilla projekti oli jo toteutunut, mutta toisissa vasta tuolloin alkoi kiteytys ja jotkut mukana olleet hankkeet eivät olleet vielä kytkeytyneet mihinkään yhteisöpajaan.

Onnistuneita yhteisöpajoja, joissa Kaapelin idea toteutui hyvin, olivat tuomio-kirkkoseurakunnan diakonien Hanna Välimaan ja Susanna Laitisen toteuttama Kaapeli-valmennus Tampereen vastaanottokeskuksessa sekä varhaiskasvatuksen ohjaaja Merja Jokelan ja lähetys sihteeri Riitta Laihon Kaapeli-valmennus Lielahden jouluvaelluksessa. Niistä edellinen oli varsin puhdasoppinen Kaapelin toteutus, joka eteni vaihe vaiheelta. Jälkimmäisen onnistuneisuus havaittiin vasta jälkikäteen. Onnistumisen sanoituksessa auttoi Antti Parviainen, jonka kanssa käydyssä keskustelussa toteuttajat huomasivat, miten taitavasti he olivat soveltaneet valmentavaa työtettä ja antaneet seurakuntalaisille vapauden toteuttaa jouluvaelluksen omin voimin. Työntekijät eivät olleet tunnistanee tehneensä mitään erityistä.⁴⁹

Hervannan Kaapelissa keväällä 2017 mukana olivat Kirsi Popova ja Aku Hakulinen Teko-hankkeesta, Uuden version ihmisiä, sekä työntekijöitä että seurakuntalaisia lähinnä Messukylän seurakunnasta sekä Diakin opiskelijoita. Pyynikin Kaapeli oli Aleksanterin kirkon toimijoiden itsensä järjestämä Kaapeli-valmennus, ja Hervannassa tehostettuun maahanmuuttajien kotoutumiseen tähtäävä Teko-hanke toteutti keväällä 2018 oman Kaapeli-valmennuksen.

Ajatus Toimintakulttuurin muutos -seminaarista ja erilaisten muutosvirtojen tietoisesta yhdistämisestä sai seurakuntayhtymän johtoryhmältä vahvistuksen 14.2.2017. Johtoryhmä valtuutti Pia Korrin aloittamaan suunnittelun ja luomaan sitä varten edellytykset. Suunnitteluun rekrytoitui parikymmentä ihmistä, ja kiinnostuksensa asiaa kohtaan ilmaiseita oli kolminkertainen määrä. Seminaaria valmisteltiin useissa tapaamisissa, joissa oli mukana yhteisöpajojen, mestarivalmentajien, lähikirkkopappien ja muiden muutosagenttiryhmien edustajia.⁵⁰

Samoihin aikoihin seurakuntien johtoryhmät kokoontuivat keväällä 2017 kahdesti arvioimaan muutosprosessia. Kalevan kirkolla 27.1.2017 nostettiin esiin toimintakulttuurin muutoksen kannalta keskeisiä ajatuksia ja johtoryhmien omia painotuksia. Pispalan kirkolla 18.5.2017 oli koolla noin 60 henkeä. Pienissä ryhmissä pohdittiin, missä oli onnistuttu keskellä tamperelaista elämänmenoa ja miten

48 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

49 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Hanne von Weissenberg, tiedonanto 31.3.2019.

50 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

oli kuunneltu ihmisten toiveita ja tarpeita. Kartoitettiin havaintoja muutoksesta, yhdessä tekemisestä ja ihmisten tarpeista käsin toimimisesta.⁵¹

Toimintakulttuurin muutos -seminaari järjestettiin Tampere-talolla, jonne kokoontui 14.11.2017 noin sata henkeä, työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja seurakuntalaisia, useimmat heistä mukana muutoksessa yhteisöpajoissa ja erilaisissa hankkeissa. Tampere-talon seminaarin tuloksena oli kolme toimintakulttuurin muutoksen sanoitusta: Yhdessä toisten kanssa, Ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa ja Pienet idut kunniaan.⁵² Näistä lauseista muodostettiin myös kriteerit hankkeista, jotka valittiin lähempään tarkasteluun tässä tutkimushankkeessa.

Elokuun 2016 ja huhtikuun 2017 välisenä aikana Tampereella toteutuneen Kaapeli-valmennuksen osanottajien parissa Diakin opiskelija Maria Haapavaara teki kyselytutkimuksen opinnäytetyötään varten. Tutkimus valmistui keväällä 2018. Tutkittu valmennus koostui neljästä tapaamisesta sekä yhdestä havainnointiharjoituksesta. Tutkimusta varten osallistujille, noin 30 hengelle, toistettiin kolme kyselyä, joilla mitattiin valmennuksen onnistumista. Vastausprosentti oli noin 70.

Haapavaara totesi, että Kaapeli-valmennus ”on aloittanut uuden ammatillisen toimintatavan kehittämisen ja vahvistamisen”. Samalla hän huomautti, että joillakin osa-alueilla ei tapahtunut mitään erityistä tai vaikutus oli jopa negatiivista. Tästä huolimatta kaikki vastaajat olivat suositelleet tai olivat valmiita suosittelemaan valmennusta kollegoilleen ja 85 prosenttia vastaajista koki yhteisöpajojen kehittäneen seurakunnan työtä. Valmennukseen osallistuneet katsoivat kykenevänsä hyödyntämään työssään valmennuksessa opittua hyvin. Valmennuksen suurin positiivinen vaikutus liittyi muutosprosessin omaksumiseen sekä muutokseen sitoutumiseen. Se oli aloittanut prosessit yhteisölähtöisen ajattelutavan sekä työntekijästä yhteisövalmentajaksi kehittymisen omaksumiseksi. Positiivisia vaikutuksia oli myös tapa toimia moniammatillisesti ja verkostoituneesti, mutta näissä tulokset olivat myös ristiriitaisia.⁵³

Kirkkopäivillä toukokuussa 2017 Turussa Hanne von Weissenberg keskusteli Kirkon tutkimuskeskuksen vs. johtajan Kimmo Ketolan kanssa tarpeesta dokumentoida ja tutkia Tampereella tapahtuvaa muutosta. Se oli alkupiste tutkimushankkeelle, joka sai työnimen Case Tampere. Syksyn 2017 aikana tehtiin suunnitelmia tutkimuksesta Kirkon tutkimuskeskuksen, Diakin, Tampereen hiippakunnan ja Tampereen seurakuntayhtymän voimin. Tutkimushanke oli esillä Tampere-talon tapahtumassa, jossa paikalla oli myös hankkeen tutkijoita.

Kirkon tutkimuskeskus ja Diak tekivät loppusyksyllä 2017 sopimuksen Tampereen seurakuntien muutosprosessia koskevasta tutkimushankkeesta. Tampereen seurakuntayhtymän johtoryhmässä Case Tampere -tutkimushanke oli esillä 28.11.2017. Johtoryhmän keskustelun tiivistä tuomiorovasti Olli Hallikainen

51 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Pia Korri, tiedonanto 28.3.2019.

52 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

53 Haapavaara 2018.

toteamalla, miten tärkeää oli dokumentoida myös se muutos, joka on tapahtunut orgaanisesti, koska kaikki muutos ei ole johdon aikaansaamaa. Johtamisen tehtävä on pikemmin antaa tilaa muutokselle. On hyvä, jos tutkimus tekee näkyväksi tätä muutosta.⁵⁴

Vuoden 2017 uusia alkujia olivat toukokuussa ja syyskuussa toteutetut yhteisöpajabrunssit. Näissä verkostotapaamisissa oli koolla noin 20 henkeä. Niistä ensimmäisessä pohdittiin oman ammatillisen toimintatavan muutosta, mahdollista henkilökohtaista kehittymistä, oppimista ja toteutuneita kokeiluja samoin kuin sitä, mikä omassa oppimisessa jäi kesken. Syyskuun brunssi toteutui Vuoreksessa, jossa esiteltiin uusia hankkeita.⁵⁵

Yleinen havainto Tampereen seurakuntien sisäisestä muutosprosessista koskee koulutuksen ja valmennuksen olennaista roolia. Seurakuntayhtymän johtoryhmä ja muu johto on pitänyt koko ajan huolta omasta muutosjohtamisen prosessistaan. Esimiesvalmennuksia oli toteutettu heti seurakuntien rakennemuutospäätöksen jälkeen, ja muutosagentit olivat saaneet joko Mestarivalmentajan koulutuksen tai olleet mukana Kaapeli-valmennuksessa. Vuoden 2017 kahden yhteisöpajabrunssin jälkeen päätettiin yhdistää mestarivalmentajat, yhteisöpajalaiset sekä kaikki muutkin toimintakulttuurin muutoksesta innostuneet yhdeksi laajaksi ja orgaanisesti muotoutuvaksi verkostoksi.⁵⁶

Selkeä johtopäätös on, että toimintakulttuurin muutos ei voi lähteä liikkeelle ennen kuin on muutokseen halukkaita. Tämä taas ei katso esimiesasemaa, koulutusta tai yksikköä. Tarvitaan oikeat henkilöt ja tahto oppia uutta. Strategiset iskulauseet osoittavat, kuinka uudelleen sanoittamisella voidaan luoda uutta tai ainakin herättää ajattelemaan.

Pia Korri toteaa, miten oppiva organisaatio ja johtamisen vallankumous ovat olleet hänelle tärkeitä iskusanoja. Hän kertoo tuoneensa ajatuksen toimintakulttuurin muutoksesta yritysmaailmasta ja organisaatioiden identiteetin muotoutumisesta seurakuntakäyttöön. ”Halusimme kouluttaa Tampereen seurakuntien vähän yli 500 työntekijästä ainakin sata muutosagenttia, koska uskoimme ja uskomme edelleen, että mikäli niin suuri osuus työntekijöistä alkaa tehdä työtä uudella tavalla, jokaisen on otettava kantaa ja tarkistettava ajatuksiaan.” Työtoverin työotteen muutos, joka alkaa tuottaa tulosta, voi olla vahva signaali. Kun muutoksen tekijöitä on paljon, jokaisen on mietittävä oma suhteensa toimintakulttuurin muutokseen, Pia Korri toteaa.⁵⁷

Tampereen seurakuntien tuottama esimiesvalmennus (maaliskuu 2017–huhtikuu 2018) merkitsi tärkeää uutta askelta. Sen suunnittelijoita olivat Sami Kallioinen, Pia Korri ja henkilöstöpäällikkö Eija Mukari. Koulutuksessa oli

54 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

55 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

56 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

57 Pia Korri, tiedonanto 28.3.2019.

kaikkiaan yksitoista lähijaksoa, joissa jaettiin tietoa taloudesta ja henkilöstöhallinnosta suunnitteluun, innovointiin sekä hankkeiden tuottamiseen, mutta joissa perusajatuksena oli, että kaikki valmensivat toisiaan. Seurakuntien kaikki 70 lähiesimiestä suorittivat koulutuksen.

Kevään 2018 puolella oltiin niin pitkällä, että kahden eri muutosagenttiryhmän tai erilaisen yhteisövalmennuksen saaneiden ryhmiä ryhdyttiin yhdistämään ja näkemään yhtenä joukkona. Mestarivalmentajat ja Kaapeli-valmennuksen saaneita kutsuttiin yhteisille brunssille. Ensimmäinen yhteinen tilaisuus järjestettiin helmikuun alussa Tampereen seurakuntien kulttuurien kohtaamispaikassa Marhabanissa ja toinen Teko-hankkeen vieraina Hervannassa kesäkuun alussa.

Kevät 2018 oli myös aikaa, jolloin Diakin opiskelijaryhmä Tampereella kokosi aktiivisimmillaan haastatteluaineistoja sekä omiin opinnäytetöihinsä että Case Tampere -tutkimusta varten.

Toimintakulttuurin muutos -seminaari koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi, ja sille tunnettiin tarvittavan jatkoa. Keväällä 2018 alkoi suunnittelu seminaarille, jonka työnimenä oli Idut. Toisessa Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa Tampereen Ilves-hotellissa 15.11.2018 oli paikalla lähes 150 henkeä. Hankkeista Naisten aamukahvit, Teko-hanke, Marhaban ja Uuden Verson Hervannan messu nostettiin esiin koko yleisön tarkasteltaviksi. Työskentely perustui ryhmätyölle, siihen mennessä tehdyn ja tapahtuneen analysoinnille ja yhteishengen nostatukselle.⁵⁸

Vuoden 2019 alkupuolella Tampereen seurakunnissa oli toimintakulttuurin muutoksen tekijöinä kaikkiaan 30 valmentavan johtajuuden koulutuksen läpäisyyttä mestarivalmentajaa. He ovat eri seurakunnista, työmuodoista ja ammattiryhmistä. Heidän roolinsa muutosprosessien tuottamisessa on ollut ensiarvoisen tärkeä. Mestarivalmennus-koulutukseen lähtee ryhmä Tampereen seurakuntien työntekijöitä myös syksyllä 2019.⁵⁹

4.5 Miten muutos näkyy?

Uuteen johtamiskulttuuriin on kuulunut se, että johtoryhmällä on ollut käytettävissään siihen varsinaisesti kuulumattomia valmentajia. Jussi Laineen ja Hanne von Weissenbergin toimiessa valmentajina johtoryhmässä esitettiin syksyllä 2015 ajatus teologisesta työotteesta. Toivomus täytettiin niin, että Hanne von Weissenberg veti johtoryhmälle kontekstuaaliseen teologiaan pohjanneen työskentelyn, joka nosti esiin ajatuksen tamperelaisesta teologiasta.⁶⁰

Kokonaan uutta ei paikallisuuteen ja paikallisiin identiteetteihin pohjaavan teologisen ajattelun luominen Suomessa ole. Vuosituhannen vaihteen jälkeen

58 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018.

59 Pia Korri, tiedonanto 28.3.2019.

60 Pia Korri ja Hanne von Weissenberg, haastattelu 13.6.2018; Hanne von Weissenberg, tiedonanto 21.2.2019.

Suomessa oli vastaavanlaisia projekteja meneillään ainakin Lappeenrannassa, jossa tehtiin työttömien teologiaa, ja Espoossa, jossa toteutuneesta projektista syntyi julkaisu *Kohiti espoolaista teologiaa*.⁶¹ Johtoryhmässä syttynyt kiinnostus kontekstuaalisen teologian menetelmiä kohtaan välittyi myös Timo Takalan ja Jussi Mäkisen haastattelusta.⁶²

Timo Takala määrittelee tamperelaisen teologian tuntomerkkejä ja linjauksia: ”Olemme reilusti kristittyjä. Haluamme olla lähellä ihmistä, koska Jumala on jo siellä. Tapaamme toimia ohjaa visiomme: Tamperelaisen on mahdollista olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla. Keräämme aktiivisesti palautetta ja annamme sen vaikuttaa tapaamme toimia. Tiedolla on merkitystä. Tulevaisuutta ei voi kohdata auktoriteettiasemasta vaan vuorovaikutuksesta käsin. Kirkon perustehtävä on pysyvä. Jotta viestimme voisi säilyä tamperelaisten arjen kannalta merkityksellisenä, tukee toimintatapojemme muuttua. Siksi suosimme rohkeita kokeiluja perinteisiä vahvuksiimme unohtamatta. Yhä selvemmäksi käy koko ajan sekín, että perinteisten vahvuksiemmekaan jatkuminen ei ole itsestään selvää.”

Timo Takala liittää näihin ajatuksiinsa Tampereen seurakuntien strategiakuvan (Liite 4), joka hänen mielestään tuo lisää näkökulmia. Ilman toimintakulttuurin muutosta strategiakuva ei näyttäisi sellaiselta kuin se nyt näyttää, vaan se olisi huomattavasti enemmän käpertynyt seurakuntien sisäiseen maailmaan ja sen kysymyksiin.⁶³

Puhe kokeilevasta työotteesta alkoi johtoryhmässä samoihin aikoihin kuin puhe omasta teologiasta. Suunnitteluun ja hyvään valmistautumiseen on kiinnitetty runsaasti huomiota. Kokeileva työote perustuu siihen, että tekemällä oppii ja että prosessin aikana on mahdollista korjata havaittuja virheitä ja puutteita. On parempi lähteä liikkeelle kuin jäädä miettimään aloittamista joskus, kunhan resurssit ja muut taustatekijät on ensin varmistettu.

Kesän 2018 alussa Hanne von Weissenberg kirjasi Tampereen seurakunnissa muutaman vuoden aikana koettuja muutosteemoja keskustelustaan kirkkoherra Jussi Mäkisen kanssa. Prosessi oli merkinnyt hierarkioiden purkamista, jaettua johtamista ja entistä enemmän yhdessä ajattelemista. Yleinen muutossuunta oli yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen.

Johtamiseen oli tullut mukaan aiempaa selvemmin oppiva ja tutkiva ulottuvuus, jolle oli pyritty hakemaan myös rakenteellista paikkaa. Oli tehty tietoinen päätös muutoksesta, että koulutuksissa painotetaan yhä enemmän yhdessä tekemistä. Päätös ei tarkoittanut yksilöllisten koulutuspolkujen loppumista, mutta kylläkin painopisteen siirtymistä niistä yhteiseen oppimiseen. Johtamisessa tunnistettiin kolme säiettä: hallinto ja strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen ja

61 Mattila 2002; Hyväri & Latvus 2005.

62 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

63 Timo Takala, tiedonanto 21.3.2019.

valmentava johtaminen. Niistä valmentava asenne levisi seurakuntalaisiin ja seurakuntalaisten kanssa toimimiseen.⁶⁴

Johtoryhmän kuvauksen mukaan johtamiseen on tullut selkeitä toimintaa ohjaavia periaatteita. Yhtenäinen johtamisrakenne tukee johtamistyötä. Se koskee yhtä hyvin eri johtoryhmiä kuin esimerkiksi eri työaloja. Erityistä iloa tunnetaan siitä, että näinä kirkolle ankeina aikoina on ollut nähtävissä jopa tilastollista kasvua. Entiset hyvät toiminnot ja käytännöt ovat pääosin säilyneet.⁶⁵

Hyvin merkityksellistä toimintakulttuurin muutokselle Timo Takalan mukaan on ollut uudenlainen seurakunta-, työala- ja muu yksikköraajat ylittävä tekeminen, jossa seurakuntalaisten vapaaehtoinen panos on ollut tärkeää. Näitä ovat olleet ja ovat edelleen esimerkiksi Uusi Verso -yhteisö sekä Tuomasmessu.

Tampereella on ollut monia toimintakulttuurin muutokseen tähdänneitä ja sitä tukeneita hankkeita, tuoreimpana niistä palvelumuotoilukoulutus. Yhteiseen tekemiseen on tullut työntekijöitä ja vapaaehtoisia erilaisista organisaatioitaustoista ja hengellisistä viitekehyksistä. Etenkin nuoret työntekijät viestittävät, että he kokevat uuden toimintakulttuurin vahvasti yhdistävänä ja myös erilaisuutta silloittavana tekijänä.⁶⁶

Seurakuntayhtymän johtoryhmän arvion mukaan vanhat toimintakulttuurit vaikuttavat taustalla eri tavoin.⁶⁷ Jussi Mäkinen ja Timo Takala sanoivat peräti, että vanhojen seurakuntien jäänteet ovat uudelle toimintakulttuurille uhka ja että ne suorastaan kummittelevat.⁶⁸ Ari Hukarin mielestä lähikirkkojen muodostuminen entisten seurakuntien mukaan oli epäonnistunut ratkaisu. ”Se oli ikään kuin kompromissi tai periksi antamista tai sielunhoitoa niille, jotka olisivat halunneet säilyttää vanhat seurakunnat.” Hän varoitteli siitä, että lähikirkoista tulisikin säilyttäviä eikä uudistavia rakenteita.

Tätä kehitystä vastustavia voimia ovat verkostoituminen ja vahvat avoimet kumppanuudet. ”Uskon, että tamperelainen toimintakulttuuri tulee menemään siihen suuntaan. Sillä tätä lähikirkkoluutumista vastaan voidaan panna kampoihin”, Hukari sanoo. Uusi yhteisöllisyyden rakentaminen on ollut hyvä asia, se on ollut yhdessä ajateltua, hän toteaa. Yhteisöpajoilla ja Kaapeli-valmennuksella ja muilla tämäntyyppisillä voitiin rakentaa uutta toimintakulttuuria näihin vahvoihin poteroihin. ”Jää sitten nähtäväksi, miten hyvin se on onnistunut”, Hukari pohtii.⁶⁹

Vaikka seurakuntarakenneuudistuksessa luotiin neljä suurta ja tavallaan tasa-vahvaa suomenkielistä seurakuntaa, niissä on tietenkin keskinäisiä eroja. On myös pyritty ilmentämään niiden kunkin omaleimaisuutta. Tampereella on totuttu

64 Hanne von Weissenberg, muistiinmerkintä keskustelusta Jussi Mäkisen kanssa 7.6.2018.

65 Mäkinen 2018.

66 Timo Takala, tiedonanto 21.3.2019.

67 Hanne von Weissenberg, muistiinmerkintä keskustelusta Jussi Mäkisen kanssa 7.6.2018.

68 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

69 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

puheeseen Harjun seurakunnan erilaisuudesta muihin verrattuna, ja se ei rakennuudistuksessa myöskään muuttunut. Siksi uudessakin mallissa Harju korostaa ominaislaatuaan ja oman seurakunnan toimintatapaa vielä enemmän kuin muut. Toisaalta Harjun seurakunnassa lähikirkot ja moniammatilliset tiimit olivat jo valmiina.⁷⁰ Eteläisessä seurakunnassa puolestaan voi havaita, miten se on koostettu kolmesta seurakunnasta. Joskus niiden läsnäolo tuntuu liikaa. Ennen seurakuntarakennepäätöstä puhuttiin, miten moottoritie ja rata ovat voimakkaat jakajat eikä ihmisillä ole niin paljon yhteyksiä näiden jakajien länsipuolisen Härmälän sekä itäpuolisten Viinikan ja Hervannan kesken.⁷¹

Seurakuntarakennepäätösten jälkeisissä piispantarkastuksissa näkyivät myös seurakuntien erilaisuus ja niiden erilaiset johtamistavat, vaikka yhtenäisiin käytäntöihin on pyritty. Harjussa piispantarkastus pidettiin vuonna 2014, Messukylässä 2015, eteläisessä seurakunnassa 2016 ja seurakuntayhtymässä 2017. Seurakuntayhtymän erillinen tarkastus päätettiin tehdä, koska toimintakulttuurin muutos on koskettanut rajusti yhteisiä tehtäviä. Oli hyvä pysähtyä tutkimaan sitä erikseen. Tampereen tuomiokapitulissa kuvaillaan piispantarkastuksia prosesseiksi, joissa autetaan seurakuntia arvioimaan omaa työtään tai sen muutosta. Siksi tarkastusprosessit ovat osaltaan muokanneet uudistuksia.

Uudenlaisen toimintakulttuurin onnistumisen syitä voi löytää siitä, miten tasa-vertaista kumppanuutta seurakuntien kanssa on rakennettu. Tuomiokapituli ei ole päällepäsmäri tai kyttääjä, vaan rinnalla kuljija. Tällä idealla on kuljettu vaiheet läpi hyvin tiiviisti yhdessä, Ari Hukari sanoo.

Seurakunnan kannalta nykyaikainen piispantarkastus on oikeastaan kehittämisprosessi, jossa seurakuntaa ja sen toimintatapoja tarkastellaan yhdessä hiippakunnan asiantuntijoiden kanssa. Hiippakunta kutsuu sitä myös kymmenen vuoden välein tehtäväksi hengelliseksi matkaksi, jolla piispa ja kapituli kulkevat hetken aikaa yhdessä seurakunnan kanssa. Piispan visitaatio on lopulta vain osa tarkastusprosessia, mutta se huipentaa sen. Piispantarkastusprosessit ovat vahva tuomiokapitulin interventio, ja Tampereella ne palvelivat hyvin toimintakulttuurin muutosta.⁷²

Johtoryhmä pohti yhteisen kirkkoneuvoston ja yhteisen kirkkovaltuuston roolia muutoksessa. Sen mukaan yhteisen kirkkoneuvoston ohjesäännön luominen oli merkittävä prosessi, jolla uusi hallinnollinen toimintatapa tehtiin näkyväksi. Siinä määriteltiin myös johtavien työntekijöiden roolit ”jaetun johtajuuden hengessä”.

Yhteisen kirkkoneuvoston esittelykäytännön uudistaminen selvästi voimaannutti päällikkötason työtovereita. Hallinnollisten päätösesittelyjen taso yhteisessä kirkkoneuvostossa on myös monipuolistunut, koska nyt asiantuntijat esittelevät

70 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

71 Jussi Mäkinen ja Timo Takala, haastattelu 11.10.2018.

72 Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

toimialojensa asioita. Tämä on vaikuttanut myös yhteisen kirkkoneuvoston valtuustolle tekemiin esityksiin ja niiden tasoon.

Yhteisen kirkkoneuvoston rooli on aikaisempaa pienempi, koska suurten seurakuntien seurakuntaneuvostot hallinnoivat alueellista toimintaa aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin. Johtokuntien ja toimikuntien määrä yhtymätasolla väheni. Yhteisen kirkkovaltuuston jäsenistä valtaosa on myös seurakuntaneuvostojen jäseniä. Tämä merkitsee hallinnollisten asioiden aikaisempaa monipuolisempaa viraantumista koko organisaation läpi, johtoryhmässä pohdittiin.

Hallinnollisessa työskentelyssä yhtymätasolla on koettu kuitenkin myös jännitteitä, ja asioiden päätökseen saattaminen on viivästynyt valitusten vuoksi. Tätä selittänevät ”ajan henki” ja vaikeat ratkaisut. Rakennemuutos ei siis vaikuta kaikkein. Johtoryhmän mielestä yhteinen strategiatyö etsii jatkuvasti yhä toimivia käytäntöjä, joilla osallistettaisiin seurakunnat ja eri toimintayksiköt vielä paremmin kohti yhteisyyttä. Myös uutta viestinnällistä sanoitusta etsitään johtamistyöhön.⁷³

Yhteinen strategia ohjaa taloutta yhtymätasolla ja myös seurakunnissa. Kiinteistösuunnitelmat kehittyvät eri seurakunnissa yhteisen strategian suuntaan. Johtoryhmä arvioi, että seurakuntien kesken on tehty hallinnon saralla hedelmällistä yhteistyötä. Hallintoa on tiivistetty kaikissa yksiköissä. Johtoryhmissä on tiedostettu yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan tärkeys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Seurakuntajako on tuonut näkyväksi erilaisia aikaisempia ”maan tapoja ja saavutettuja etuja”, joita on ollut välttämätöntä purkaa. Säättöä on ollut, mutta pääosin suunta on todettu oikeaksi. Paluuta entiseen haikaillaan yhä vähemmän. Keskittyminen ja tehokkuus on lisääntynyt. Resurssien käytössä on löydetty synergiaetuja ja lyhyiden sijaisuuksien määrä on vähentynyt, todettiin johtoryhmän keskustelusta kootussa muistiossa.⁷⁴

Timo Takala toteaa, miten toimintakulttuurin muutos on näkynyt viime vuosien tavassa toteuttaa strategista työskentelyä. Yhteinen strategia on osa toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Sitä päivitetään vuosittain suunnitteluprosessin myötä samalla kun se siirtyy aikajanalla vuoden eteenpäin. Strategiseksi tarkasteluväliksi on sovittu viisi vuotta.

Talouden skenaariotyöskentelyä toteutetaan yhteistyössä asiantuntijakonsultin kanssa. Suunnittelun vuorovaikutteisuutta on lisätty monin käytännön ratkaisuin seurakuntakokonaisuuden sisällä, mutta myös suhteessa toimintaympäristön muutokseen ja sitä kuvaavaan monipuoliseen dataan. Näin yhteinen vuorovaikutteinen johtaminen on mahdollistanut yhteisen strategisen suunnittelun, johon kaikki toimijat ovat sitoutuneet.⁷⁵

73 Mäkinen 2018.

74 Mäkinen 2018.

75 Timo Takala, tiedonanto 21.3.2019.

Kehittämispalveluiden perustaminen sekä myöhemmin sen liittäminen viestinnän ja tietohallinnon kokonaisuuteen ovat jännevöittäneet uuden toimintakulttuurin rakentumista. Koska edelleen on nähtävissä erilaisia ”koulukuntia”, olisi tärkeää, että ne ja toimintayksiköt löytäisivät entistä luontevamman yhteistyön. Henkilöstöpalvelut sekä asiantuntija- ja prosessikonsultaatio muodostavat tärkeän kolmikannan. Tätä yhteistyötä tulisi johdon kannatella ja vaalia jatkossakin, johdoryhmässä todettiin.

Paljon on kuitenkin myös monien uusien alkujen synnyttämää hämmennystä. Tavallisia ovat kysymykset, kärsiikö pitkäjänteinen perustyö ja turhaudutaanko jatkuviin uudistuksiin. Uudet avaukset näyttävät usein kaupungin keskustassa toteutuvilta, mikä voi ärsyttää kaupungin muissa osissa toimivia. Siihen liittyy närkästynyt kysymys: ”Kuka huomaisi ja arvostaisi minun työtäni?” Helposti seurakuntatyössä koetaan, että ei ”meidän työtämme ole tuettu, itse olemme uudet alut luoneet”. Toisaalta aloitteisiin on tartuttu ja muutoksia perustyöhön on tehty. Aivan erityisesti on syntynyt yhteistyötä.⁷⁶

Toimintakulttuurin muutos ei ole sen enempää valmis kuin johtamiskulttuurinkaan muutos. Koko ajan tapahtuu. Moneen kertaan on toistettu, että tämä muutos ei tule koskaan valmiiksi.

”Se on erityisen kivaa Tampereella, että dynaaminen, kehittävä ja kokeileva toimintakulttuuri on vahvistunut vahvistumistaan”, Ari Hukari kiteyttää.⁷⁷

4.6 Lopuksi

Suurten organisaatioiden yhteisölliset muutokset eivät ehkä koskaan tule valmiiksi, mutta Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutos on muutaman vuoden aikana toteutunut niin, että se oikeasti näkyy. Toimintakulttuurin muutoksen ensimmäinen kiinne kohta on johtamiskulttuurin muutos. Johtamiseen on kiinnitetty huomiota joka tasolla. Yhtymässä ja seurakunnissa on omat johtoryhmänsä, ja niiden toimintatapa on jatkuvasti tarkasteltavana. Johtajat ja päälliköt edistävät ja tukevat muutuskulttuuria.

Merkittäviä ajatuksia ovat olleet muutosagenttien kouluttaminen seurakuntien eri aloille ja eri tasoille sekä muutuskoulutuksen ulottaminen myös vapaaehtoiisiin. Näin muutuskulttuuria tuotetaan varsin erilaisissa ympäristöissä ja kuitenkin kokonaisuuteen liittyen. Uudenlaisia hankkeita, joita tässä tutkimusraportissa käsitellään eri näkökulmista, on syntynyt runsaasti.

Tampereen seurakuntien uuteen kulttuuriin kuuluu jatkuva toimintaympäristön analysoiminen. Seurakuntayhtymän strategiasta on luettavissa samanaikainen

⁷⁶ Mäkinen 2018.

⁷⁷ Ari Hukari, haastattelu 11.10.2018.

uskollisuus perinteelle ja voimakas halu uudenaiseen ajatteluun, tarvelähtöisyyteen, seurakuntalaisten ja yleensä tamperelaisten parhaaseen. ”Tamperelaisen on mahdollista olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla”, sanotaan seurakuntien visiossa. Käytännössä se on tarkoittanut rohkaisua kokeiluihin ja suoranaiseen kokeilukulttuuriin sekä pyrkimystä edistää seurakuntien työtä palvelumuotoilun perusajatusten mukaan, halua löytää uutta ja tuoretta, paikallisesti merkityksellistä teologista sanoitusta, yhteishengen ja luottamuksen vahvistumista sekä yhdessä tekemistä.

Lähteet ja kirjallisuus

Haastattelut sekä suulliset ja kirjalliset tiedonannot

Jussi Holopainen 1.4.2019

Ari Hukari 11.10.2018

Ilkka Kalmanlehto 14.9.2018

Pia Korri ja Hanne von Weissenberg 13.6.2018

Pia Korri 13.6.2018 ja 28.3.2019

Jussi Mäkinen ja Timo Takala 11.10.2018

Timo Takala 21.3.2019

Hanne von Weissenberg 21.2.2019 ja 31.3.2019

Kirjalliset lähteet

Dinolehti

2015 Pia Korri uskoo vapaaehtoisten roolin vahvistuvan. Dino 9.12.2015, 4/2015. <https://dinolehti.fi/2015/12/pia-korri-uskoo-vapaaehtoisten-roolin-vahvistuvan/> (viitattu 26.4.2019).

Johtamisfoorumi 2015

2015 Johtamisfoorumi 2015. <https://tampereenhiippakunta.fi/johtamisfoorumi-2015-kirkon-missio-ja-mutkikas-muutos/> (viitattu 2.2.2019).

Kirkkohallitus ja hiippakunnat 2014

2015 Kirkkohallitus ja hiippakunnat 2014. Kirkkohallituksen ja hiippakuntien vuosikertomus 2014

Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014

2014 Korkeimman hallinto-oikeuden päätös 7.1.2014, taltionumero 27.

Kotila, Pirkko

2015 Miesten hallitsemat kunnat kaaoksen reunalla. – Uusi Suomi 18.3.2015.
<http://pirkkokotila.puheenvuoro.uusisuomi.fi/190126-miesten-hallitsemat-kunnat-kaaoksen-reunalla> (viitattu 5.2.2019).

Mäkinen, Jussi

2018 Seurakuntarakennemuutoksen arviointia. Kirjaus Tampereen seurakuntayhtymän johtoryhmän keskustelusta. Lokakuu 2018.

Tampereen seurakunnat

Tampereen seurakunnat Uutisarkisto 2014 ja 2015.

von Weissenberg, Hanne

2018 Muistiinmerkintä keskustelusta Jussi Mäkisen kanssa 7.6.2018.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014

2014 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 12.6.2014. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014

2014 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 20.11.2014. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 19.3.2015

2015 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 19.3.2015. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015

2015 Yhteisen kirkkovaltuuston pöytäkirja 4.6.2015. Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä, yhteinen kirkkovaltuusto.

Kirjallisuus

Aula, Pekka

2000 Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.

Haapavaara, Maria

2018 Polku yhteisönrakentajaksi – Tutkimus CABLE-valmennuksen toimivuudesta yhteisönrakentamisen moottorina Tampereen seurakuntayhtymässä. Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146868/Haapavaara_Maria_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y (viitattu 15.2.2019).

Hakkarainen, Elina & Kylmä, Jouni

2015 ”Ollaan yhdessä valoina toisillemme.” Yhteisövalmennus pitkäaikaistyöttömien voimavaraistajana. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitos. <https://docplayer.fi/105877256-Ollaan-yhdessa-valoina-toisillemme.html> (viitattu 15.2.2019).

Hurskainen, Petri

2013 Kaaoksesta ratkaisuihin. – Ratkes 2/2013, 11–15.

Hyväri, Susanna & Latvus, Kari

2005 Paikallisia teologioita Espoossa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Inkala, Anna-Kaisa & Komulainen, Jyri (toim.)

2016 Armon horisontit. Helsinki: Kirjapaja.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko

2009 Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Malkavaara, Mikko

2018 Yhteisöissä elävä kirkko yhteiskunnan murroksessa. – Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3. Toim. Marja Katisko, Elsa Keskitalo, Mikko Malkavaara, Anne Määttä, Arja Suikkala & Olli Vesterinen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 14–50.

2019 Yhteisellä tiellä – papit ja diakonit synodaalokokouksessa. – Yksi, pyhä, yhteinen. Apostolinen todistus muuttuvassa maailmassa. Piispa Matti Repo 60 vuotta. Toim. Tomi Karttunen. Helsinki: Kirjapaja. 263–278.

Mattila, Marita

2002 Työttömän toivo. Vapautuksen teologiaa Lappeenrannassa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Morgan, Gareth

2006 Images of Organization. Bristol: SAGE Publications.

Porkka, Jouko & Kökkö, Jarmo & Pentikäinen, Marja

2013 Johdanto. – Community of the future. Challenges and New Approaches to Community Based Social Work and Diaconia from the CABLE Approach. Ed. by Jouko Porkka & Marja Pentikäinen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 13–34.

Raisio, Harri & Lundberg, Niklas

2015 Real leaders embracing the paradigm of complexity. – Emergence: Complexity and Organization. September 30, 2015. <https://journal.emergentpublications.com/article/real-leaders-embracing-the-paradigm-of-complexity/?fbclid=IwAR0Dw2Fs7nUC5r2T2yNTgbGo2qvQEWyZLbCAyNDnZihCyShrdqpbYsqsdXI> (viitattu 11.2.2019).

Valtonen, Minna

2018 Kohti osallisuutta. – Yhteisöpajat osallisuuden, oppimisen ja muutoksen mahdollistajina. Toim. Minna Valtonen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 10–16.

Valve, Katri

2011 Cable – Yhteisövalmennus. Helsingin Diakonissalaitokselle toteutettu työyhteisöjen valmennushanke. Kehittämishanke. Helsinki: Haaga-Helia, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39140/Katri%20Valve.pdf?sequence=1> (15.2.2019).

II YHTEISÖLÄHTÖISET KOKEILUT JA PIENET ALUT

5 YHTEISÖJÄ VAHVISTAVAT HANKKEET JA UUDET ALUT

Minna Valtonen ja Veli-Matti Salminen

Case Tampere -hankkeen tarkastelussa oli 24 erilaista hanketta tai toimintoa. Tutkimuksen kohteeksi päätyneiden hankkeiden ja toimintojen valintaa ohjasi kolme Toimintakulttuurin muutos -seminaareissa esillä ollutta periaatetta: ”Ihmisten kanssa”, ”vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa” ja ”pienet idut kunniaan”.

Osa hankkeista ja toiminnoista on pienimuotoisia, joskus pelkästään yksittäisten vapaaehtoisten voimin toteutettuja kokeiluja, mutta mukana on myös laajoja yhteistyöhankkeita. Lisäksi on monenlaisia näiden välimaastoon sijoitettavia seurakuntalaisten, työntekijöiden ja muiden toimijoiden kanssa yhteisvoimin toteutettuja avoimia kohtaamispaikkoja, kahviloita, pyhiinvaelluksia, draamaproduktioita sekä jumalanpalveluksia.

Seuraavassa kuvataan nämä hankkeet ja toiminnot lyhyesti teemoittain. Kuvauksen pääasiallisena lähteenä ovat työntekijöiden ja vapaaehtoisten haastattelut (N=39). Hankkeen tai toiminnon nimen jäljessä on sulkuihin merkitty numero. Numero kertoo hankkeen tai toiminnan järjestyksen taulukossa, joka löytyy liitteestä 3. Taulukosta ilmenee, kuinka moneen haastatteluun kuvaus perustuu. Haastatteluaineiston rinnalla lähdeaineistona on joissakin kuvauksissa käytetty myös toimintojen ja hankkeiden nettisivuja. Nettisivut mainitaan erikseen alaviitteissä.

Osa hankkeista liittyy useammankin otsikon mukaiseen toimintaan tai toiminta-ideaan, esimerkiksi Harjun seurakunnassa toteutuva Bibliodraama on vapaaehtoisen vastuulla olevaa toimintaa, vaikka se seuraavassa tarkastelussa on sijoitettu jumalanpalvelusyhteisön ympärille rakentuvaan ja spiritualiteettia vahvistavaan toimintaan. Maahanmuuttajia ja turvapaikanhakijoita on mukana useassa muusakin hankkeessa kuin vain niissä, joita kuvataan otsikon ”Maahanmuuttajien kotoutuminen, kulttuurien välinen kohtaaminen ja uskontodialogi” yhteydessä.

5.1 Jumalanpalvelusyhteisön ympärille rakentuva ja spiritualiteettia vahvistava toiminta

Tähän teemakokonaisuuteen luetaan hengellistä elämää ruokkiva toiminta, joka keskittyy yhteiseen tai yksityiseen jumalanpalvelus- ja hartauselämään. Suuressa osassa hankkeita ja toimintoja oli jonkinlainen yhteys jumalanpalveluksiin ja messuihin. Kolmessa kuvauksessa messu ja messuyhteisö olivat toiminnan keskiössä.

Messukylän kohtaamispaikka (15) on syntynyt jo lähes parikymmentä vuotta sitten äitien rukousryhmästä. Ryhmä äitejä lapsineen kokoontui kerran viikossa syömään ja rukoilemaan yhdessä. Keväällä 2002, kun ryhmä oli kokoontunut vajaa pari vuotta, käynnistettiin yhteiset jumalanpalvelukset. Messut toteutuivat kerran kuussa sunnuntaisin illan suussa. Vähän myöhemmin, seuraavana syksynä aloitettiin myös ”solut” samaan tapaan kuin Helsingin kotiryhmäverkostossa.¹

Yhteisö toteuttaa vapaaehtoisvoimin vuosittain myös muita tapahtumia, esimerkiksi Lasten raamattuviikon. Viiden illan tapahtumasarjaa on tekemässä noin 40 vapaaehtoista. He ovat tehneet esimerkiksi raamattumateriaalia, lauluja ja näytelmiä. Vapaaehtoiset seurakuntalaiset toimivat myös opetustehtävissä esimerkiksi Alfa-kurssilla.

Haastattelun aikaan messuihin osallistui keskimäärin 70 henkilöä ja solujen toiminnassa oli mukana hieman vähemmän. Sähköisellä tiedotuskirjeellä on vajaat 300 tilaajaa.

Hervannan Uusi Verso -messuyhteisö (7) oli haastatteluvaiheessa keväällä 2018 toteuttanut vasta muutaman yhteisen messun. Projekti uuden messuyhteisön ja säännöllisen toiminnan luomiseksi Hervannassa oli alkuvaiheessa. Kaiken kaikkiaan Uusi Verso -messuyhteisö on toiminut jo yli 12 vuotta, ja se on kokoontunut omissa messuissaan eri puolilla Tamperetta. Näistä on jäänyt jäljelle Pispalan kirkolla kokoontuva messu, jossa keväällä 2018 kävi niin paljon väkeä, että tilat olivat käymässä ahtaiksi.

Projektin tavoitteena oli, että vuonna 2020 Hervannan kirkossa olisi messu, johon osallistuisi 300 henkilöä ja että messuyhteisössä olisi kolme tallia eli vapaaehtoisten muodostamaa kodeissa, kaupungilla tai vaikkapa lenkkipolulla kokoontuvaa ryhmää. Tallit rakentuvat ihmisten yhteisen kiinnostuksen tai asuinpaikan mukaan. Messut toteutetaan pääosin vapaaehtoisvoimin, ja niihin sisältyy pyhäkoulu sekä englanninkielinen tulkkaus. Messuyhteisö pyrkii olemaan avoin ja tavoittamaan koko ajan uusia ihmisiä, esimerkiksi maahanmuuttajia.

Kolmas messuyhteisön kuvaus haastatteluaineistossa on *Afrikkalaisten messu* (22), joka pidetään Eteläisen seurakunnan alueella Peltolammilla. Tässä seurakunnan työntekijöiden roolina on ollut messuyhteisön toiminnan mahdollistaminen kirkon tiloissa.

Harjun seurakunnassa toteutetun *Lielahden jouluvaelluksen* (24) lähtökohtana oli työntekijöiden pohdinta siitä, miten joulun sanomaa voisi välittää erityisesti lapsille. Pohdinnasta kehkeytyi idea toteuttaa kirkossa jouluevankeliumiin perustuva näytelmä, jossa katsojat vaeltavat näytöksestä toiseen. Näytelmän kesto oli joulun 2018 toteutuksessa puoli tuntia, ja siitä oli useita yleisölle avoimia, iltapäivään sijoitettavia näytöksiä sekä päivänäytöksiä lähikoulujen oppilasryhmille.²

1 <https://tamperenseurakunnat.fi/sivustot/kohtaamispaikka>.

2 https://tamperenseurakunnat.fi/seurakunnat/harjun_seurakunta/kotiseurakunta/ajankohtaista/matka_ensimmäiseen_jouluun_jouluvaellus_lielahden_kirkolla.44030.news.

Yhdellä työntekijällä oli jo aiemmasta seurakunnasta kokemus vastaavanlaisesta vaelluksesta. Haastatteluhetkellä takana oli yksi jouluvaellus ja seuraavaa suunniteltiin. Kokonaisvastuu toteutuksesta on kolmella työntekijällä, mutta seurakuntalaisten työpanos on merkittävä. He ovat kuorolaisina, näyttelijöinä, lavastajina ja puvustajina sekä käsikirjoittajina ja ohjaajina. Vuoden 2018 toteutuksessa oli mukana myös turvapaikanhakijoita. Työntekijöiden haastatteluiden mukaan monet vaelluksen toteutuksessa mukana olleet ovat löytäneet draamaprojektin kautta väylän muuhun seurakunnan toimintaan, kuten jumalanpalveluksiin ja kuoroihin.

Harjun seurakunnassa on tarjolla myös *Bibliodraama*-iltoja (23), joista vastaa vapaaehtoistyöntekijä. Lielahden bibliodraama on muutaman tunnin kestäväää ryhmämuotoista työskentelyä, jossa perehdytään ja eläydytään Raamatun kertomuksiin. Tavoitteena on, että Raamattu tulisi mukana oleville tutummaksi ja läheisemmäksi. Ohjaajalta edellytetään sosiodraamaohjaajan taitoja ja Raamatun tekstien taustatietojen tuntemista, mutta osallistujilta ei edellytetä mitään. Osallistujat tuottavat itse bibliodraaman sisällön ja päätökset tehdään yhdessä. Keväällä 2018 Lielahden kirkolla oli tarjolla esimerkiksi Jeesuksen kärsimystien alkuvaiheita tutkiva työskentely.³

Pyhiinvaellus Tampereen (10) lähtökohdat ovat vanhassa kristillisessä pyhiinvaellustraditiossa, mutta samalla se on uusi ja kokeileva tapa ”liikuttaa kokonaisvaltaisesti ja hengellisesti” ja ekologisuutta painottaen. Pyhiinvaellustoiminnassa oli haastatteluhetkellä mukana toiminnasta vastaavan papin lisäksi 16 vapaaehtoista ohjaajaa.

Ohjattujen pyhiinvaellusten rinnalle hankkeessa on kehitetty 20 mobiilireittiä, joita voi kulkea omatoimisesti. Hankkeessa on luotu myös teemavaelluksia mobiilisovelluksina, esimerkiksi Hyvinvoinnin vaellus ja pyhäinpäivään liittynyt Lyhtyvaellus. Tarkempaa tietoa hankkeesta löytyy Pyhiinvaellus Tampere-sivustolta.⁴

Laajempi tapahtuma on ollut keväällä 2018 toteutettu ekumeeninen Rauhan pyhiinvaellus, jonka teema oli yhteiskunnallisesti kantaaottava. Siihen osallistui myös Kalevan kirkolla toimivan kulttuurien kohtaamispaikan Marhabanin väkeä. Näkövammaiset ja kehitysvammaiset henkilöt vaelsivat esteettömästi. Hankkeen keskeisenä ideana on, että pyhiinvaelluksessa ei ole kysymys vain ihmisen omasta hyvinvoinnista, vaan se kutsuu myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Pyhiinvaellukset ovat matalan kynnyksen tapahtumia, joiden tarkoituksena ei ole herättää huomiota vaan kulkea hiljaisuudessa lähiympäristöä havainnoiden. Ajatuksena on, että vaeltaminen ja reitit puhuttelevat eri tavoin eri ihmisiä. Pyhiinvaellus sisältää mahdollisuuden hengelliseen pohdintaan ja rukoukseen.

3 https://www.siltalehti.fi/files/32977/Silta_2-2018_B_netilehti.pdf

4 <https://www.pyhiinvaellustampere.fi/sivustot/pyhiinvaellustampere>.

Kulkiessaan pitkin Tampereen katuja useat pyhiinvaeltajat siunaavat mielessään Tamperetta ja sen alueella asuvia ja rukoilevat rauhaa kaupungille.

5.2 Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja vapaaehtoisten vastuulla oleva toiminta

Useat Tampereen seurakunnissa toteutetut hankkeet edistivät päätehtävänsä ohessa vapaaehtoistoiminnan kehittämistä ja seurakuntalaisten osallistamista toiminnan suunnitteluun. Osa hankkeista keskittyi nimellisesti vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen seurakunnan työssä ja osassa seurakuntalaiset organisoivat käytännössä koko toiminnan itseohjautuvasti.

Messukylän seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittäminen (12) on hanke, jota varten seurakuntaan palkattiin määrääjäksi vapaaehtoistyön koordinaattori. Seurakunnan alueella oli jo lähtökohtaisesti vireää vapaaehtoistoimintaa, jota haluttiin edistää ja tuoda paremmin osaksi työyhteisön toimintaa. Vapaaehtoistyön koordinaattorin tehtävänä on toimia verkostossa seurakunnan eri työalojen työntekijöiden kanssa ja tehdä valmennustyötä työntekijöiden parissa. Toisaalta koordinaattori etsii ja rekrytoi uusia vapaaehtoisia mukaan tavoitteenaan löytää sekä paikkoja toimia että valtuutusta toiminnalle sellaisissa tehtävissä, joissa vapaaehtoisuutta ei ole ehkä aiemmin huomioitu. Tämä tarkoittaa sekä koordinaattorin aktiivista työtä kutsujana että seurakunnan työntekijöiden aktivoimista kutsumaan seurakuntalaisia toiminnan toteuttajiksi. Arvion mukaan haastatteluhetkellä noin puolet hankkeen aikana mukaan tulleista vapaaehtoisista oli tullut koordinaattorin ja puolet muiden työntekijöiden kutsumina.

Messukylän alueen vapaaehtoistoimijoista haastattelussa oli *naisten raamattupiiriä* (13) vetävä seurakuntalainen. Naisten piirit ovat kokoontuneet jo kauan ennen vapaaehtoistyön kehittämishanketta, ja tässä tapauksessa raamattupiirin toiminta on käytännössä itseohjautuvaa seurakunnan tarjotessa lähinnä tilat kokoontumisille. Piirin vetäjän lisäksi ryhmän jäsenet osallistuvat piirin toteuttamiseen huolehtimalla tarjoiluista. Raamattupiirin toimintaa ohjaa hengellisyys, samalla se muodostaa pienen seurakuntayhteisön mukana oleville.

Tuomiokirkkoseurakunnassa toteutettu *Aleksanterin kirkon Kaapeli-valmennus* (21) on kaikkien työntekijöiden yhteisen työn kehittämisen valmennus, johon on osallistunut myös seurakuntalaisia ja yhteistyökumppaneita. Perusideana on kehittää yhteisissä valmennustapaamisissa työotetta seurakunnassa siihen suuntaan, että se hyödyntäisi aidosti työyhteisössä olevia voimavaroja. Tavoitteena on siis se, että tavoitteet ja niiden edellyttämä tekemisen tapa nousisivat yhteisöstä itsestään ja työyhteisön jäsenet voisivat kokea tekevänsä yhteistä työtä. Samalla seurakuntatoiminnan luonnetta halutaan siirtää työalakeskeisestä moniammatilliseen suuntaan.

Koska Kaapeli-valmennus on toteutettu seurakunnassa, siihen on haluttu liittää myös messu tai pyhiinvaellus osana kokoontumisia. Haastatteluhetkellä

Kaapeli-valmennuksia oli toteutettu kolme kertaa ja oltiin siirtymässä ohjaavasta mahdollistavaan työskentelytapaan, jossa pyrittiin aktivoimaan valmennuksessa muodostettuja pienryhmiä konkreettisiin tekoihin. Työskentelytavan sisään ajamisen jälkeen tarkoitus oli hyödyntää työtettä myös muussa toiminnassa.

Aleksanterin avoin kirkko (20) on esimerkki toiminnasta, joka palvelee sekä sielunhoidollisia että diakonisia tarpeita ja perustuu vapaaehtoistoimijoiden verkostoon. Avoimen kirkon toiminnan perustana on kirkossa pitkään vaikuttanut Tuomasmessuyhteisö, jonka toiveena oli, että kirkon pitäisi olla tulijoille auki ja siellä voisi keskustella jonkun kanssa. Esikuvana toiminnalle oli Tukholman St. Claran ”rukouksen kirkko”. Toiminnan myötä kirkko on auki noin 250 päivänä vuodessa, ja siellä päivystävät vapaaehtoiset, jotka aluksi tulivat pääosin Tuomasmessuyhteisöstä. Monella on kokemusta myös Palvelevan puhelimen päivystystyöstä. Haastatteluhetkellä seurakunnan työntekijöitä oli mukana päivystyksessä siten, että pappi oli tavattavissa kahtena ja diakoniatyöntekijä yhtenä päivänä viikossa. Päivystäjien keskeinen tehtävä on ihmisten kohtaaminen ja kuunteleminen. Jokaisena aukiolopäivänä pidetään lisäksi rukoushetki iltaviideltä, ja torstaisin pappi toimittaa viikkomessun.

Avoimen kirkon päivystäjien rinki on lähtökohtaisesti laaja: sähköpostilistalla on lähes 60 nimeä. Laaja reservi mahdollistaa myös sen, että tarvittaessa esimerkiksi äkillisissä kriisitilanteissa saataisiin keskusteluapua paikalle, jos ihmiset haluaisivat kokoontua kirkkoon. Monet osallistuvat kuitenkin päivystyksiin hyvin vaihtelevasti. Toisaalta monet kirkkoon tulijat myös kaipaavat keskustelua nimenomaan papin kanssa, mikä ei useinkaan ole mahdollista. Vapaaehtoisille on ilmennyt lisätarvetta muun muassa sen myötä, että kirkkoon tulee koulupäivän jälkeen myös lapsia, joiden kohtaamiseen päivystäjien aika ei enää riitä.

Lähes kokonaan vapaaehtoisten varassa on ollut *Uusi Verso -messuyhteisön Perheiden ulkoilutalli* (6), joka on hyvä esimerkki pop up -tyyppisestä, kokeilevasta toiminnasta. Toiminta alkoi messuyhteisössä mukana olleiden äitien ajatuksesta, että kouluikäisten lasten perheet voisivat sunnuntaisin ulkoilla yhdessä. Tavoitteena oli myös vahvistaa lasten kaverisuhteiden muodostumista. Seurakunnan perheyöntekijä oli toiminnassa mukana, sillä ajatuksena oli, että mukaan voisi tulla myös muitakin seurakunnan alueella asuvia perheitä kuin Uusi Verso -yhteisössä mukana olevia. Vapaaehtoisten mukaan työntekijän mukana oleminen on ollut ”kivaa bonusta”, mutta toiminta ei kuitenkaan ole rakentunut hänen varaansa.

Vaikka ulkoilutallin Facebook-ryhmässä on ollut paljon kiinnostuneita, toimintaan osallistuvien määrä jäi kuitenkin vähäiseksi, ja toiminta hiipui vähitellen kokonaan. Haastattelun vapaaehtoisen mukaan tämän tyyppisen toiminnan ylläpitäminen edellyttäisi vähintään 4–5 aktiivisen perheen ydinryhmää ja muutamaa sellaista perhettä, jotka sitoutuisivat olemaan mukana harvemmin. Vastuuta pitäisi jakaa tasaisesti ja perheiden muuttuvat tilanteet huomioiden.

Yhdessä käsillä -paja (3) kokoaa käsitöiden harrastajia paikalliseen kahvilaan viikoittain. Toiminnasta vastaa neljän vapaaehtoisen ydinryhmä, mutta idean äitinä

on Vuoreksen uudelle asuinalueelle muuttanut eläkkeellä oleva käsityönopettaja. Toiminta on avointa, ja mukana on ollut myös satunnaisia kävijöitä. Koska ryhmä kokoontuu päiväsaikaan, osallistujat ovat pääsääntöisesti eläkeläisiä. Seurakunta on taustatukena, ja sen kautta on mainostettu toimintaa. Käsitöiden tekemisen rinnalla pajassa on ideoitu myös muunlaista toimintaa, esimerkiksi pyhiinvaellukselle osallistumista. Seurakunnan työntekijällä oli keskeinen rooli siinä, että kokoontumispaikaksi tuli paikallinen kahvila.

Yhdessä käsillä -paja mahdollistaa tutustumisen uusiin ihmisiin, ja samalla sillä on myös sekä diakoninen että ekologinen ulottuvuus. Diakonia ilmenee keskinäisenä auttamisena, mutta myös osallistumisena laajempiin projekteihin. Ryhmä on esimerkiksi tehnyt peittoja Lastensairaalan tuki ry:lle.

5.3 Lähiverkostot, avoimet kohtaamispaikat ja "olohuoneet"

Isossa osassa tutkimuksen kohteena olevista hankkeista on kysymys matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen mahdollistamisesta. Tämän otsikon alla esitellyt hankkeet ja toiminnat ovat työntekijävetoisia, mutta toiminnassa on mukana vapaaehtoisia. Osassa toiminnoista seurakunta organisoii myös toiminnan raameja, osassa taas seurakunta on mukana yhtenä yhteistyökumppanina esimerkiksi kaupungin ylläpitämässä tiloissa.

Messukylässä Linnainmaan seurakuntakeskuksessa toimii nuorten kokoontumispaikka *John Doe's All Inn* (16). "John Doe" tarkoittaa "matti meikäläistä" ja "All Inn" merkitsee majataloa. All Inn viestittää yhtäältä ajatuksen siitä, että jokainen voi olla kuin kotonaan majatalossa, ja toisaalta se viittaa myös pokeripelin termiin ja kehottaa pistämään "kaikki peliin". Englanninkielinen nimi on toiminut hyvänä keskustelun avauksena rippikouluissa ja niiden vanhempainilloissa.

Haastatteluaineistossa kokoontumispaikan tausta-ajattelua kuvataan lisäksi siten, että kaikki tulevat sinne erilaisina, mutta heillä on yksi valmentaja, Taivaallinen Isä. Jotkut nuoret sanovatkin kokoontumispaikkaa "Jumalan taloksi". Samalla John Doe's All Inn on avointa matalan kynnyksen toimintaa. Siksi esimerkiksi logossa ei ole kuvattuna ristiä.

John Doe's All Inn sai alkunsa, kun kolme seurakuntaa – Messukylä, Teisko ja Aitolahti – yhdistyi ja samalla tehtiin linjaus, että nuorisotyö keskitettäisiin yhteen paikkaan. Linnainmaan valintaan vaikuttivat hyvät kulkuyhteydet. Alkuvaiheen ideana oli, että aikuisdiakonia ja nuorisotyö olisivat yhdessä vastanneet siitä, että talo on auki aamusta iltaan. Tämä ei kuitenkaan aivan sellaisenaan toteutunut, vaan diakoniatyön toiminta talolla on selkeämmin ajallisesti rajattua. Nuorisotyön toiminta keskittyy ilta- ja yöaikaan. Keskimääräiset kävijämäärät ovat arki-iltaisain 40–80 henkilöä, mutta perjantai-illan yökahvilassa osallistujia on 120–150.

John Doe's All Inn on yhteisöllistä toimintaa, ja sen tavoitteena on, että nuoret ottaisivat itse vastuuta paikasta ja toiminnan sisällöstä. Ideana on, että

nuoret voisivat vaikuttaa siihen, mitä tehdään. Esimerkiksi kerran kuussa järjestävissä yhteisökokouksissa nuoret voivat tuoda esille omia ideoitaan ja toiveitaan. Vaikuttamismahdollisuuksista viestitään myös sosiaalisen median välityksellä. Nuorten ehdottamia, toteutuneita ideoita ovat muun muassa ”Leffayö” ja ”Joululomastartti” -tapahtumat sekä yökahvilassa tarjolla olevat hampurilaiset. Nuoria on mukana erilaisissa vastuutehtävissä sekä lastenleireillä että rippikoulu-leireillä, he huolehtivat musiikista keskiviikkoillan messuissa ja ovat merkittävässä vastuussa yökahvilan toiminnasta.

John Doe’s All Inn -toiminnasta vastaavat työntekijät pitävät viikoittain ”arvo-keskustelun”, jossa paitsi sovitaan aikatauluista myös pohditaan työn perusteita ja keskitytään ajankohtaisiin, työhön liittyviin kysymyksiin ja eettisiin haasteisiin. Ammatillista yhteistyötä tehdään myös lähellä olevan kaupungin nuorisotila Murun kanssa, jonka työntekijöiden kanssa pidetään palaveri noin kaksi kertaa kuukaudessa. Lisäksi työntekijät ovat mukana Tampereen kaupungin koillisessa toimijaverkostossa.

Hervannan kirkolla vapaaehtoisvoimin toimivassa *Café Mukissa* (19) yhdistyy kolme ideaa: Se on alueen ihmisille avoin kohtaamispaikka, jossa on edulliset hinnat eikä ostopakkoa. Se tarjoaa seurakuntalaisille mielekkään mahdollisuuden tehdä diakoniaa palvelemalla ja auttamalla lähialueen ihmisiä. Se tarjoaa myös työ-kokeilupaiikkoja ja työharjoittelupaikkoja alanvaihtajille tai työelämään palaaville. Haastatteluhetkellä käytännön toimintavastuu oli vapaaehtoisella, palkkiotoimisella kahvilatyöntekijällä. Seurakunnan työntekijän, diakonin, roolina oli ensisijaisesti budjetti- ja laillisuusvastuun kantaminen sekä taustatukena toimiminen.

Café Muki on jatkoa Pelipuiston seurakuntakodilla toimineelle pienimuotoiselle kahvilalle, joka oli avoinna kolmena päivänä viikossa. Kun toiminta siirtyi Hervannan kirkolle, sitä myös laajennettiin siten, että toiminnassa on mukana enemmän vapaaehtoisia. Kahvilassa käy aukiolopäivinä keskimäärin hieman alle 20 maksavaa asiakasta. Vapaaehtoisia on mukana valmistamassa kahvilatuotteita sekä myymässä niitä. He myös keskustelevat asiakkaiden kanssa. Vapaaehtoiset tulevat toimintaan mukaan joko ilmoittautumalla vapaaehtoisivuston kautta tai tulemalla suoraan kahvilaan ilmoittautumaan vapaaehtoiseksi. Jokainen vapaaehtoinen haastatellaan ja perehdytetään toimintaan. Ideana on, että työtä tehdään parityönä siten, että kokenut vapaaehtoinen ja uusi vapaaehtoinen toimivat yhdessä. Kuukausittaisessa kahvilatiimin palaverissa käydään läpi kulloinenkin tilanne ja kuulostellaan uusia ideoita. Café Mukin yhteistyökumppanina on Tampereen kaupungin etsivä nuorisotyö, joka pitää kahvilassa viikoittain avointa vastaanottoa nuorille.

Naisten aamukahveja (14) järjestetään sekä Messukylässä että Kaukajärvellä avoimena kohtaamispaikkatoimintana. Toiminta käynnistyi diakoniatyöntekijän aloitteesta, ja siihen lähti mukaan pääosin eläkeläisiä, kun kokoontumisajaksi vakiintui keskiviikkoamupäivä. Toiminnan perusidea on tarjota ihmisille paikka tavata toisiaan, kahvitella ja kuunnella teemallinen alustus, jonka pitää yleensä

joku seurakunnan kutsuma vieras. Messukylän ja Kaukajärven aamukahvien toteutustavat eroavat toisistaan siinä, että Messukylässä vapaaehtoisten tiimi pääosin suunnittelee teemat ja ohjelmat työntekijän vastatessa käytännön järjestelyistä, Kaukajärvellä taas seurakunnan työntekijä vastaa ohjelmasisällöistä ja puhujien kutsumisesta. Jälkimmäisessä osallistujien vastuulla on lähinnä kahvien keittäminen ja työntekijä vastaa muusta tarjottavasta, johon rahat kerätään vapaaehtoisella kahvimaksulla. Työntekijän mukaan osallistujilta tiedustellaan ajoittain toiveita teemoiksi ja heitä on kutsuttu myös mukaan suunnittelemaan, mutta yleisesti vaikuttaa siltä, että osallistujat haluavat mieluummin olla vastaanottajina. Myös haastatellun seurakuntalaisen mukaan tärkeintä on ihmisten tapaaminen eikä erityistä tarvetta osallistua tai sitoutua ohjelman suunnitteluun ole ilmennyt.

Yhteistyö kirjaston kanssa (18) Kaukajärvellä on laaja verkosto, jossa Messukylän seurakunnan nuorisotyö on mukana. Hankkeen lähtökohtana oli tilanne, että lapset ja nuoret olivat alkaneet kokoontua Kaukajärven kirjastolle viettämään aikaa keskenään ja oli ilmennyt tarvetta kohdata heitä siellä, koska alueella ei ollut omaa nuorisotilaa. Hanke tuo yhteen muun muassa kaupungin sosiaalipalveluiden ohjaajan, kirjaston henkilökunnan, koulun opettajia, poliisin sekä SPR:n vapaaehtoisia läksykerhon pitäjiä. Seurakunnan nuorisotyöntekijä on myös kaupungin nuoriso-ohjaajan työparina alueen yläkoululla osana pilottitoimintaa, jossa nuorisotyö jalkautuu kouluille. Kirjastoyhteistyö perustuu vahvasti siihen, että toiminta viedään sinne missä nuoret ovat. Seurakuntaa on pidetty hankkeessa vartenotettavana yhteistyökumppanina.

Tampereen kaupunki ylläpitää keskustan alueella Tammelakeskuksessa *Perheiden taloa* (11), jossa pidetään kerran viikossa perjantaisin perhekahvilaa Kulmakahvilan nimellä. Toimintaperiaatteena on avoin kohtaamispaikka, jossa perheille on ajoittain tarjolla myös erilaisia palveluja ja neuvontaa. Kaupungin terveys- ja kulttuuri- palvelujen sekä monien järjestöjen lisäksi Tuomiokirkkoseurakunta on toiminnassa mukana yhtenä yhteistyökumppanina, ja diakoniatyöntekijä käy Kulmakahvilassa kerran kuukaudessa.

Perheiden taloa vastaava toimintamuoto on Lielahden kauppakeskuksessa toimiva *Tenavatupa* (8), jota Kansalaistalo Mansikkapaikka organisoii erikseen rahoitetulla Laidalla-projektilla. Kyseessä on avoin kohtaamispaikkatoiminta kerran viikossa torstaisin. Yhteistyö Harjun seurakunnan varhaiskasvatuksen kanssa on rakentunut jo aiemmin toteutetun Vahvuutta vanhemmuuteen -kurssin merkeissä, ja Tenavatuvassa seurakunnan edustajana toimii varhaiskasvatuksen ohjaaja. Painopiste tässäkin toiminnassa, kuten Perheiden talossa, on vapaamuotoinen kohtaaminen, mutta välillä on pyydetty paikalle myös vierailijoita, kuten esimerkiksi muskarin vetäjiä, joista osa on ollut palkattuja, osa vapaaehtoisia. Osallistujille kohtaamispaikka on enemmän pysäkki tai ”keidas”, ja työntekijänkin näkökulmasta kohtaamispaikka on tila, jossa työntekijä on käytettävissä ja läsnä, ei niinkään valmentaja ja mahdollistaja, mitä hän voi olla muussa seurakuntatyössä. Seurakunnan työntekijän kohtaaminen kauppakeskuksessa ja mahdollisuus

keskustella syvällisemmistäkin aiheista ovat osoittautuneet tarpeellisiksi monille vanhemmille, mikä on jopa yllättänyt työntekijöitä.

Perheiden talon toiminnan käynnistämisen alkuvaiheessa on kuultu alueella asuvien perheiden ajatuksia ja toiveita. Seurakunnan työntekijöiden kokemus on ollut, että sekä kaupungin että järjestöjen työntekijät ovat arvostaneet heidän osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Perheiden talon parissa tehty yhteistyö on madaltanut kynnystä tehdä yhteistyötä myös muilla foorumeilla.

Kulmakahvila on muotoutunut avoimeksi kohtaamispaikaksi, jossa seurakunnan työntekijät ovat tavoitettavissa ja josta voi saada tietoa seurakunnan muusta toiminnasta. Diakoniatyöntekijän kokemus on ollut, että perheet ovat toivoneet nimenomaan sellaista kohtaamispaikkaa, jossa ei ole ohjelmaa vaan mahdollisuus lasten vapaaseen leikkiin ja aikuisten kahvitteeluun ja keskusteluun.

5.4 Ruokahävikin vähentäminen, ruoka-apu ja yhteisölliset ruokailut

Suurimmassa osassa tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa ja toiminnoissa ruokailut tai kahvilatoiminta ovat merkittävässä roolissa, mutta erityisesti yhteisöllisen ruokailun edistämiseen ja ruokahävikin vähentämiseen pyrkiviä hankkeita on kolme. Näissä kaikissa yhdistyvät diakonian ja yhteiskuntavastuun teemat.

Laajaa yhteistyötä edellyttävä hanke on kirkkohallituksen koordinoima *Yhteinen keittiö* (1), jossa on mukana Tampereen evankelis-luterilaisten seurakuntien lisäksi myös paikallisina toimijoina Tampereen kaupunki, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopistollinen sairaala sekä valtakunnallisina toimijoina Marttaliitto, Helsingin Diakonissalaitos sekä Maa- ja kotitalousnaiset. Yhteisen keittiön tavoitteena on tarjota matalan kynnyksen tila yhteiseen toimimiseen ja yhteiseen ruokailuun.⁵

Tampereen seurakuntien diakoniatyössä on jo pitkä kokemus omista yhteisöllisistä ruokailuista, ja sen rooli yhteistyössä haastatteluhetkellä oli lähinnä konsulttoiva. Seurakuntien diakoniatyöntekijät ovat myös ohjanneet diakonia-asiakkaita Yhteisen keittiön yhteisöllisiin ruokailuihin.

Työntekijävaihdosten ja aikatauluhaasteiden takia seurakuntien diakoniatyöntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua toiminnan käynnistysvaiheessa järjestettyyn Kaapeli-valmennukseen, vaikka hanke nähtiin tärkeäksi. Tärkeänä pidettiin myös toimintaa ohjaavia periaatteita, kuten diakonian asiakkaina olevien seurakuntalaisten osallisuuden ja toimijuuden tukemista, yhteisöllisyyden vahvistamista ja hävikkiruuan hyödyntämistä.

5 <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/hyvinvoinnin-palvelualue/avo-ja-asumispalvelut/projektit/yhteinen-keittio.html>.

Yhteinen keittiö liittyy läheisesti Tampereen seurakuntien ja Tampereen kaupungin *hävikkiruokaprojektiin* (2), joka välittää ruoka-apua sekä työllistää työkokeilijoita. Hävikkiruokaprojektin lähtökohtana on ollut seurakuntien diakoniatyön ruokapankkitoiminta, jossa elintarvikkeita jaetaan eri puolille Tamperetta muun muassa entisellä kauppa-autolla RuokaNyssellä. Hävikkiruokaprojektissa on mukana myös sosiaalialan järjestöjä ja kristillisiä järjestöjä, esimerkiksi Vapaakirkon ViaDia.⁶

Projektissa pyritään tehostamaan hävikkiruuan käyttöä laajentamalla verkostoa ja etsimällä uusia lahjoittajia. Projektille ei vielä vuodelle 2018 saatu rahoitusta kaupungin budjetista, mutta sen työntekijöitä on mukana projektin valmistelussa. Seurakuntayhtymän diakonian viranhaltijoita on mukana projektissa, ja yhtymä on lisäksi palkannut projektiin työvalmentajan ohjaamaan tukityöllistettäviä. Järjestöt ovat olleet myös aktiivisesti mukana.

Projektin tavoitteena on kehittää ruuan jakelua siten, että ruokapankki toimisi logistisena palvelukeskuksena, josta ruokaa toimitetaan eri puolilla kaupunkia oleviin toimipisteisiin joko ruokakasseina tai siten, että siitä valmistetaan ruokaa Yhteinen keittiö -hankkeen puitteissa. Lähtökohtana on siis paikallisen yhteisön tarpeisiin vastaaminen ja samalla myös kaupunkilaisten tarpeisiin vastaaminen ja heidän toimijuutensa vahvistaminen.

Hävikkiruokaa hyödynnetään myös *Hervannan kirkon leivänjaossa* (diakoniatyön ruokapalvelu) (17), joka on ollut seurakunnan toimintaa jo usean vuoden ajan. Toiminta perustuu vapaaehtoisten työpanokseen. He noutavat ruuan sitä lahjoittavista kaupoista sekä seurakuntien ruokapankista. Koska ruokapalvelussa käy arkipäivisin 50–90 asiakasta, kaikki eivät mahdu jonottamaan kirkon sisätiloihin, vaan odottaminen tapahtuu ulkona.

Diakonian viranhaltijoiden tehtävänä on ollut toiminnan organisoiminen, toimintaperiaatteista sopiminen sekä vapaaehtoisten motivoiminen ja voimaannuttaminen. He myös keskustelevat paikalla olevien ihmisten kanssa. Vapaaehtoisten tiimillä on kuukausittain kokoukset, joissa jaetaan kuulumiset, suunnitellaan työtä sekä käydään läpi haastavia ruuanjakotilanteita. Kaksi kertaa vuodessa on myös koulutusilta.

5.5 Maahanmuuttajien kotoutuminen, kulttuurien välinen kohtaaminen, uskontodialogi

Monen toimijan yhteistyöhanke on kolmivuotinen Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama *Tehostettua kotoutumista Hervannassa -hanke eli TEKO-hanke* (9), jossa edistetään kahdensuuntaista kotoutumista Hervannan alueella. Kohderyhmään kuuluvat oleskeluluvan saaneet turvapaikanhakijat, kotoutumisen alkuvaiheessa olevat kiintiöpakolaiset ja muut työelämän ulkopuolella olevat maahanmuuttajat.

⁶ https://tampereenseurakunnat.fi/tukea_ja_apua/ruokanyssse.

Hankkeen tavoitteena on luoda ”monialainen, tehostettujen toimenpiteiden ja osallisuuden kokemisen malli, jossa yhteisö motivoi alueen asukkaita tekemään asioita yhdessä. Osallistaminen johtaa yhteisöllisyyden vahvistumiseen, joka puolestaan edistää kotoutumista.”⁷

Tässä hankkeessa seurakunta on koordinoija, ja sen osatoteuttajina ovat Tampereen kaupunki, Tampereen yliopisto sekä Tampereen ammattikorkeakoulu. Hankerahoituksella on palkattu kaksi työntekijää, hankepäällikkö ja yhteisökehittäjä, jotka tulivat tehtäviin seurakunnan ulkopuolelta. Lisäksi hankkeessa on mukana kaupungin sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaajia ja omakielisiä neuvoja sekä Eteläisestä seurakunnasta diakoni ja pappi. Hankkeessa toimii myös vaihteleva määrä harjoittelijoita sekä vapaaehtoisia.

Keväällä 2018 käynnistynyt *Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennushanke* (4) ennakoi Kalevan kirkolla kesäkuussa auennutta Marhabania. Vastaanottokeskuksessa toteutettu kehittämishanke madalsi siellä asuvien kynnystä lähteä mukaan Marhabanin toimintaan. Kehittämishankkeen haasteina olivat osallistujien hyvin erilaiset lähtökohdat sekä kolmella kielellä toimiminen. Hankkeessa ei kustannussyistä ollut mahdollisuutta käyttää maksullisia tulkkeja. Jotta naiset saattoivat osallistua hankkeeseen, siinä järjestettiin lastenhoito. Osittain tämän vuoksi hankkeessa oli mukana myös seurakunnan lastenohjaajia sekä vapaaehtoisia.

Marhaban-keskus (5) on Kalevan kirkolla toimiva kulttuurien kohtaamispaikka.⁸ Sen lähtökohtana oli tarve mahdollistaa sellainen fyysinen tila, jossa Tampereelle tulleet maahanmuuttajat ja muut tamperelaiset voivat kohdata toisensa. Marhabanin esikuvana on Marseillesissa toimiva, Suomen Lähetysseuran perustama vastaava kohtaamispaikka. Lähetysseura onkin yksi tamperelaisen Marhabanin kumppanuusjärjestöistä. Yhteydet Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetysjärjestöihin mahdollistavat sen, että turvapaikanhakijat voivat löytää kontakteja myös omaa kotimaahansa.

Marhabanilla on runsaasti muitakin yhteistyökumppaneita, muun muassa vastaanottokeskus, yliopisto ja ammattikorkeakoulu sekä järjestöjä ja erilaisia hankkeita. Se on tarjonnut harjoittelupaikan useille opiskelijoille ja on työllistänyt työkokeilijoita. Marhabanin puitteissa on myös järjestetty rippikouluja niille turvapaikanhakijoille, jotka ovat halunneet kääntyä kristityiksi.

7 https://tamperenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/yhteiskuntavastuu/monikulttuurinen_ty/teko-hanke.

8 <https://tamperenseurakunnat.fi/seurakunnat/tuomiokirkkoseurakunta/toimintaa/marhaban-keskus>.

6 YHTEISÖLÄHTÖISET KOKEILUT JA KIRKON TYÖNTEKIJÄN AMMATILLISUUS

Minna Valtonen

6.1 Johdanto

Viime vuosien aikana kirkon työntekijöiden lukumäärää, ammatillisuutta ja ammatillisen työn sisältöä on haastettu useasta suunnasta. Kirkossa ja seurakunnissa reagoidaan yhteiskunnassa meneillään oleviin muutosprosesseihin ja kehityskulkuihin, mistä seuraa väistämättä seurakunnassa tehtävän ammatillisen työn ja siinä tarvittavan asiantuntijuuden uudelleen jäsentämistä. Samankaltaisten muutostaasteiden keskellä painitaan myös sosiaalialalla, kun etsitään toimintatapoja tilanteissa, joita sävyttävät monenlaiset keskenään jännitteiset odotukset.¹ Kysymys ei niinkään ole mistään erityistilanteesta vaan luonnollisesta kehityskulusta, joka on osa hyvinvointialojen ammatillista työtä.

Toisaalta on kysymys myös laajemmasta työelämän murroksesta, jonka vaikutukset ulottuvat myös seurakuntiin ja kirkon ammattilaisiin. Tällä hetkellä keskustellaan esimerkiksi digitalisaation ja tekoälyn vaikutuksista työllisyyteen, työn sisältöihin sekä osaamiseen ja etiikkaan.² Työn muutoksessa on kysymys myös maailmanlaajuisesta murroksesta, joka liittyy muuttoliikkeeseen ja työperäiseen maahanmuuttoon.³ Globaalit ilmiöt vaikuttavat myös paikallisesti, eikä seurakunnissakaan voida näiltä välttyä.

Kirkossa konkreettisimmat muutokset ovat viime vuosien aikana johtuneet jäsenmäärän vähenemisestä ja sen suorasta vaikutuksesta talouteen ja toiminnan rahoitukseen. Monessa seurakunnassa on jo jonkin aikaa eletty tilanteessa, jossa rakenteita ja toimintaa on täytynyt tarkastella uudelleen suhteessa muutoksiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. On mietitty, mikä on tarpeellista ja mihin tulisi keskittyä, mitä virkaa ei täytetä ja mistä tiloista luovutaan.

Haasteita seurakuntien toiminnalle tuo myös se, että kirkkoon kuuluvien jäsenien osallistumisen luonne on muuttunut: kirkon jäsenyys ei merkitse aktiiviselle seurakuntalaisellekaan aina pitkäkestoista ja ennalta-arvattavaa vaan projekti- tai kertaluontoista osallistumista. Lisäksi entistä suurempi joukko kirkon jäsenistä jää

1 Ks. esim. Juvonen et al. 2018.

2 Tekoälyajan työ 2018.

3 Työn murrosta tarkastelee esimerkiksi Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko Ratkaisuja työn murroksessa (2018).

kokonaan kirkollisen osallistumisen ulkopuolelle.⁴ Seurakuntalaisten kriittisyys ja yksilölliset toiveet ilmenevät keskenään jännitteisinä odotuksina ja näkemyksinä. Toiset odottavat kirkolta pysyvyyttä ja perinteitä, toiset nopeaa reagointia ajankohtaisiin kysymyksiin.⁵

Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössä etsitään vastauksia edellä todettuihin haasteisiin ja peräänkuulutetaan toimintakulttuurin muutosta. Vaikka taloudellisten edellytysten niukkeneminen ei olisikaan ainoa perustelu seurakuntien toimintakulttuurin muutokselle, näitä kahta kuitenkin usein tarkastellaan rinnakkain. Keskeisenä osana toimintakulttuurin muutosta nähdään työntekijäkeskeisyydestä luopuminen ja seurakuntalaisten aktiivisuuden ja vapaaehtoisten roolin vahvistaminen. Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössä todetaan muun muassa, että tulevaisuuden seurakuntien ei pidä rakentua sen varaan, että työntekijät järjestävät toimintaa seurakuntalaisille. Mietintö kehottaa luopumaan työntekijäkeskeisistä ajatus- ja toimintamalleista ja rakentamaan sen sijaan ”seurakuntalaisten muodostamia yhteisöjä, joissa eletään ja toimitaan yhdessä”.⁶ Samansuuntaiseen muutokseen kehottaa myös Kirkkohallituksen raportti *Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä*, jossa todetaan, että jatkossa voimavaroja tulee osoittaa tavoittavaan, yhteisölähtöiseen toimintaan.⁷

Samaan aikaan yhteiskunnassa tarjoutuu jatkuvasti kirkolle ja seurakunnille uusia mahdollisuuksia tehdä näkyväksi niissä toimivien työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista. Seurakuntia haastetaan asettumaan yhteistyökumppaniksi kunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelujen rinnalle. Tällaisia mahdollisuuksia tarjoaa esimerkiksi Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, jossa rakennetaan lapsi- ja perhelähtöisiä palveluja siten, että kuntien, seurakuntien ja järjestöjen tarjoamat palvelut olisivat saatavilla samassa paikassa.⁸ Monissa seurakunnissa onkin yhteistyötä rakennettu määrätietoisesti ja tehty myös uusia avauksia.

Lisäksi näyttää siltä, että uskontokriittisyyden ja uskontojen poissulkemisen trendin rinnalle on vähitellen noussut myös tarve ymmärtää erilaisia uskontoja ja rakentaa niiden välistä kunnioittavaa vuoropuhelua, mihin seurakunnilla on tarjota osaamista ja kokemusta. Globalisoitumisen ja maahanmuuttajien määrän huomattavan kasvun myötä uskontodialogin osaamisen tarve on jatkuvasti vain kasvamassa.⁹

Millaista ammatillisuutta ja asiantuntijuutta kirkon työntekijöiltä siis edellytetään nyt ja tulevaisuudessa? Jos tehtävät ja vastuut siirtyvät yhä enemmän

4 Salminen 2014, 42–43.

5 Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 18–19.

6 Ks. esim. Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 52, 68, 77, 80.

7 Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä 2018, 27.

8 Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma 2016, 8.

9 Heikka 2018, 256–265.

seurakuntalaisille ja vapaaehtoisille, mihin työntekijöitä tarvitaan ja millaista asiantuntemusta ja osaamista heiltä odotetaan?

Tässä artikkelissa tarkastelen Case Tampere -hankkeessa koottua haastatteluaineistoa kirkon työntekijän asiantuntijuuden ja ammatillisuuden näkökulmasta. Kaikkien tutkimushankkeessa mukana olleiden hankkeiden, toimintojen ja kokeilujen yhteisenä nimittäjänä oli yhteisöllisyyden vahvistaminen. Sellaisina ne ovat edellä mainittujen kirkon strategioiden ja asiakirjojen kuvaamien linjausten mukaisia ja ilmentävät uudenlaista ajattelua ja toimintatapaa. Kysymys on myös keskenään hyvin erilaisista toiminnoista: mukana on monialaista yhteistyötä ja asiantuntijuutta edellyttäviä laajoja hankkeita, työntekijöiden ja seurakuntalaisten visioista kehkeytyneitä toimintamuotoja ja pienimuotoisia vapaaehtoisten työpanokseen perustuvia kokeiluja.

Haastatteluaineistosta löytyi kuvausta pappien (11), diakonien ja diakonissojen (11), nuorisotyönohjaajien (4), varhaiskasvatuksen ohjaajien ja perhetyöntekijöiden (3), lähetyslihteerien (2) sekä lastenohjaajien ja vahtimestari-suntioiden (3) rooleista erilaisissa hankkeissa. Lisäksi sanoitettiin erilaisten projektityöntekijöiden ja -päälliköiden sekä johtajien (3) ja viestinnän asiantuntijoiden tehtäviä. Hankerahoituksella on palkattu seurakuntiin myös työvalmentajia ja palkkiotomisia työntekijöitä esimerkiksi kahviloihin. Haastatteluaineistosta löytyy sekä tamberelaisten kirkon ammattilaisten että vapaaehtoisten näkökulmia ammatilliseen työhön seurakunnassa.

Vaikka seurakunnassa toimivien ammattilaisten työtä kuvattiin haastatteluissa toisinaan laajastikin, haastateltavina ei kuitenkaan ollut kanttoreita, lastenohjaajia eikä vahtimestareita tai suntioita. Tämän vuoksi ammatillisuuden tarkastelun fokus tässä artikkelissa on pappien, diakonian viranhaltijoiden, nuorisotyönohjaajien ja varhaiskasvatuksen ohjaajien työssä.

Artikkelissa etsin haastatteluaineiston perusteella vastausta tutkimushankkeen kysymykseen ”Millaisia kokemuksia työntekijöillä on yhteisölähtöisestä toimintakulttuurista?” Samalla pohdin ammatillisuuden muutosta kirkon työn kentässä.

Kuvaan ensin, miten kirkon hengellisen työn työntekijöiden ammatillisuutta on sanoitettu ydinosaamiskuvauksissa ja viimeisen noin kymmenen vuoden aikana tehdyissä tutkimuksissa. Erityisen kiinnostuksen kohteena on, miten ammatillisuuden kuvauksissa on sanoitettu yhteisöllistä osaamista. Tarkastelen sen jälkeen haastatteluaineistosta nousevia keskeisiä teemoja, jotka liittyvät ammatilliseen rooliin ja asiantuntijuuteen.

6.2 Kirkon työntekijöiden ydinosaaminen ja ammatillisuutta tarkastelevat tutkimukset

Kirkon hengellisen työn tekijöiden ammatillisen työn kenttää on tarkasteltu piispainkokouksen hyväksymissä eri tehtävien ydinosaamiskuvauksissa, jotka on

laadittu seurakunnille työvälineiksi, kun ne täsmentävät ja kehittävät työntekijöiden tehtäväkuvia tai laativat henkilöstön osaamiskartoituksia ja kehittämissuunnitelmia. Kuvaukset on laadittu papin, diakonian viranhaltijan, nuorisotyönohjaajan, varhaiskasvatuksen ohjaajan, kanttorin, lähetyssehteerin, lastenohjaajan, oppilaitostyöntekijän ja lähetystyöntekijän ammasteista.¹⁰ Näistä syvällisemmän tarkastelun ulkopuolelle rajaan oppilaitostyöntekijän ja lähetystyöntekijän ydinosamiskuvaukset.

Lisäksi on yksi yhteinen kuvaus kirkon hengellisen työn työntekijän ydinosamisesta, joka luo lähtökohdat näiden eri ammattien yhteiselle hengelliselle ulottuvuudelle.¹¹ Kyseisessä asiakirjassa jäsennetään ydinosamiseen kuuluvaksi hengellisen työn osaaminen, arvo-osaaminen, läsnä oleminen ja kyky kohdata, persoonallinen ja ammatillinen kasvu sekä työyhteisöosaaminen. Läsnä oleminen ja kyky kohdata ovat sellaista keskiöön sijoittuvaa osaamista, joka muodostaa leikkauspinnan kaikelle muulle hengellisen työn osaamiselle.¹²

Ammattikohtaisissa ydinosamiskuvauksissa nousevat esille kunkin ammatin erityisosaaminen ja asiantuntijuus. Nuorisotyönohjaajan, varhaiskasvatuksen ohjaajan, lähetyssehteerin ja lastenohjaajan ydinosamisessa keskeistä on pedagoginen osaaminen, jota on sanoitettu asiakirjoissa hieman eri painotuksin, esimerkiksi nuorisotyönohjaajilla korostuu sosiaalipedagoginen orientaatio, lastenohjaajilla varhaiskasvatuksen menetelmäosaaminen. Diakonian viranhaltijan ydinosamisessa erityisasiantuntijuutta on diakonisen asiakastyön osaaminen ja papeilla teologinen osaaminen. Lähetyssehteerin ydinosamisessa erityistä on uskonto- ja kulttuuriosaaminen.

Kaikkiin ydinosamiskuvauksiin on jollain tavoin kirjattu myös teologinen, pedagoginen, diakoninen, yhteiskuntaan ja yhteisöihin liittyvä osaaminen sekä organisaatio- ja kehittämisosaaminen, mutta sanoitukset vaihtelevat. Alla olevaan taulukkoon 6.1 on koottu ydinosamiskuvauksista nousevia yhteisiä teemoja ja erityisosaamista. Pääosin taulukon sisältö nousee ydinosamiskuvausten otsikoista ja kuvioista. Suluissa olevat kohdat on poimittu osaamista tarkentavista tai selittävästä tekstiosioista.

10 Diakonian viranhaltijan ydinosaminen 2010, Kanttorin ydinosaminen 2010, Kirkon nuorisotyöntekijän ydinosaminen 2010, Kirkon varhaiskasvatuksen ohjaajan ydinosaminen 2011, Lastenohjaajan ydinosaminen 2010, Lähetyssehteerin ydinosaminen 2011, Lähetystyöntekijän ydinosaminen 2018, Oppilaitostyöntekijän ydinosaminen, ja Papin ydinosaminen 2010.

11 <https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammattit/kirkon-tyontekijan-ydinosaminen/ydinosamiskuvauksia>.

12 Kirkon hengellisen työn työntekijän ydinosaminen 2010.

Taulukko 6.1 Seurakunnan työntekijöiden osaaminen ydinosaaamiskuvausten mukaan. Kirkon hengellisen työn työntekijöiden ydinosaaamiskuvaukset.

	PAPPI	DIAKONI / DIAKONISSA	NUORISOTYÖN- OHJAAJA	VARHAISKASVA- TUKSEN OHJAAJA	LÄHETYSSIIHTEERI	LASTENOHJAAJA	KANTTORI
keskiössä		ihmiset ja yhteisöt	lapset, nuoret ja perheet	lapset, perheet	maailmanlaaja kumppanuus seurakunnassa	lapset, perheet	liturginen musiikki, jumalanpalvelus
hengellinen työ	(hengellinen johtaminen, hengellinen ohjaus)	hengellisen työn osaaminen	hengellisen työn osaaminen, arvoosaaminen	hengellisen työn osaaminen	hengellisen työn osaaminen	hengellisen kasvun tukemisen osaaminen	
teologia	teologia	(kristillisen uskon keskeisen sisällön tunteminen)	(kristillisen uskon keskeisen sisällön tunteminen)	(kristillisen uskon keskeisen sisällön tunteminen)	(kristillisen uskon keskeisen sisällön tunteminen ja tulkinta)	(kristillisen kasvatuksen teologinen perusta)	teologinen osaaminen
kristillinen kasvatus	kristillinen kasvatus ja ohjaus	(kasvatuksellinen osaaminen)	pedagoginen osaaminen	pedagoginen osaaminen	pedagoginen osaaminen	pedagoginen osaaminen	pedagoginen osaaminen
diakonia	(diakonian perusteet)	diakonia	(diakoninen osaaminen)	(diakoninen osaaminen)	(kansainvälinen diakonia)		
työn kehittämisen	(työyhteisön ja oman työn kehittäminen)	organisaatio- ja kehittämissaaminen	organisaatio- ja kehittämissaaminen	organisaatio- ja kehittämissaaminen	organisaatio- ja kehittämissaaminen	organisaatio- ja kehittämissaaminen	yhteisöllinen ja kehittämissaaminen
yhteisöosaaminen	(yhteistyö muiden yhteisöjen kanssa)	yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen osaaminen	yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen osaaminen	yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen osaaminen	yhteistyö paikallisten yhteisöjen kanssa	yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen osaaminen	yhteisöllinen ja kehittämissaaminen
erityisasiantuntijuus	teologia	diakonisen asiakastyön osaaminen	(sosiaali pedagoginen toiminta)	(varhaispedagogikka, uskonto- kasvatusta, varhaiskasvatuksen kehittäminen)	uskonto- ja kulttuuriosaaminen	(varhaiskasvatuksellinen perusta, menetelmät, uskontokasvatusta)	musiikillinen osaaminen

Ydinosaamiskuvauksia on päivitetty edellisen kerran vuosina 2010 ja 2011. Artikkelin kirjoittamisvaiheessa syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana niitä oltiin uudistamassa. Reilun kahdeksan vuoden aikana ammatillisuus on muuttunut, ja tämä näkyy myös tarpeena katsoa ydinosaamisen sisältöjä uudessa tilanteessa. Erityisesti yhteisöosaamisen kuvausta tulisi täsmentää ja syventää kaikkien ammattien kohdalla. Yhteisöjen kohtaamisen ja yhteistyön rinnalla pitäisi sanoittaa myös yhteisön rakentamisen ja yhteisölähtöisen työotteen osaamista.

Kirkon työntekijöiden ammatillisuuden tutkimisen kentällä painopiste on viimeisen viidentoista vuoden aikana ollut pappien, kanttoreiden ja diakonia-työntekijöiden professioon ja ammatillisuuteen liittyvissä teemoissa. Pappien ja kanttoreiden työtä, työorientaatiota ja työhyvinvointia on tutkittu kyselytutkimuksilla säännöllisesti vuodesta 2006 lähtien.¹³ Uusin, Tervo-Niemelän (2018) toteuttama tutkimus tarkastelee pappien ja kanttoreiden työalueita ja orientaatiota. Kaikkein tärkeimpänä seurakuntatyön osa-alueena näiden ammattien edustajat pitivät kirkollisia toimituksia ja ihmisten kohtaamista. Jumalanpalvelus ja musiikkitoiminta nousivat kanttoreiden kyselyssä näiden jälkeen tärkeimmiksi osa-alueiksi. Papeilla jumalanpalvelusta tärkeämpiä olivat sielunhoito, ihmisten auttaminen ja rippikoulu.¹⁴

Diakoniatyön professiota on tarkastellut muun muassa Rättyä (2009), jonka väitöstutkimus nostaa esille diakoniatyön sisällön omaleimaisuutta suhteessa muuhun auttamis- ja hoitotyöhön. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä on, että diakoniatyön kehittäminen muuttuvassa yhteiskunnassa edellyttää yhteisöllisyyden lisäämistä. Diakoniatyön kehittäminen on aina sidoksissa muuhun seurakuntatyöhön, alueellisiin tarpeisiin ja yhteiskunnallisen muutoksen tuomiin haasteisiin.¹⁵

Jokela (2010) on tutkinut diakoniatyön arkea asiakkaiden kokemuksista käsin. Tutkimustulokset kuvaavat diakoniatyöhön liittyviä hallinnan suhteita, jotka määrittävät asiakkaiden, ammattilaisten ja muiden asianosaisten, kuten perheenjäsenten ja yhteistyökumppaneiden, välisiä suhteita. Suhteessa julkiseen sosiaalityöhön diakoniatyön rooli on jännitteinen: diakoniatyöntekijä on samaan aikaan sekä ammatillisesti vertainen yhteistyökumppani että asiakkaan puolustaja. Diakoniatyön tehtävänä onkin puolustaa työn tekemistä niiden parissa, joiden kohdalla ei välttämättä nähdä tuloksia. Diakoniatyön kentällä näyttää myös olevan enemmän mahdollisuuksia yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja ihmisten kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen sekä pitkäjänteiseen työhön ongelmien tunnistamisessa.¹⁶

Juntunen (2011) on puolestaan tarkastellut diakoniatyön ammatillisuutta taloudellisen avustamisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että diakoniatyöntekijöiden taloudellisen avun asiantuntijuuteen kuuluivat keskeisellä tavalla yhteisöihin

13 <https://www.akiliitot.fi/516-tutkittua-tietoa>.

14 Tervo-Niemelä 2018, 44.

15 Rättyä 2009, 162.

16 Jokela 2011, 183–191.

ja verkostoihin liittyvä osaaminen sekä yhteisöllisyyden luominen.¹⁷ Juntunen kuvaa taloudellisen avustustyön asiantuntijuutta nelikentällä, jossa instrumentaalis-rationaalinen asiantuntijuus sisältää lakeihin, sote-palveluihin, terveys- ja sairauskysymyksiin liittyvän osaamisen sekä vuorovaikutusvalmiudet. Yksilöllis-narratiiviseen asiantuntijuuteen liittyvät tunnettyö ja elämäkerrallinen osaaminen. Eettis-spirituaalinen osaaminen pitää sisällään hengellisyyden, sielunhoidon sekä eettiset näkökulmat. Yhteisöllis-kulttuurinen osaaminen käsittää yhteisö- ja verkosto-osaamisen sekä muutostietoisen yhteiskunnallisen vaikuttamisen.¹⁸

Pyykön (2011) tutkimus käsittelee diakoniatyöntekijöiden sosiaalista ja kulttuurista toimialuetta ja tähän liittyvää ammatillista rajankäyntiä. Tutkimusaineistona ovat ammatillisen seurakuntadiakonian muotoutumista käsittelevä aineisto sekä diakonaattiin liittyvät kansalliset politiikkadokumentit. Diakoniatyöntekijöiden toimialueen rajoista on neuvoteltu ja kamppailtu ennen kaikkea julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattien sekä papin ammatin kanssa.¹⁹

Diakoniabarometri-tutkimuksia on tehty jo yli 20 vuoden ajan melko säännöllisesti noin parin vuoden välein. Barometrit eivät tuota tutkimuksellisesti yhtenäistä jatkumoa, sillä niiden toteuttajat ovat painottaneet erilaisia teemoja kulloinkin ajankohtaisen tarpeen mukaan. Tutkimusten keskiössä on kuitenkin aina ollut suomalaisen diakoniatyön kokonaisvaltainen tarkastelu, ja aineistot on kerätty diakoniatyötä tekevilä.²⁰ Vuoden 2016 Diakoniabarometrissa yhtenä tarkastelun kohteena oli yhteisötyö. Sen mukaan diakoniatyöntekijät kuvasivat yhteisötyötä lähinnä tilan antamisena seurakuntalaisille ja seurakuntalaisten kutsumisena lähimmäisenrakkauden toteuttamiseen. Vastanneista 73 prosenttia organisoivat vapaaehtoistoimintaa kuukausittain. Huono-osaisimpien yhteisöllisyyden vahvistaminen sisältyi diakoniatyön tehtävään noin 60 prosentilla vastaajista.²¹

Kanttoreille tehtyyn osaamiskyselyyn perustuva tutkimusraportti julkaistiin 2018²², ja pari vuotta aiemmin valmistui lastenohjaajien osaamiskartoitus.²³ Muiden kasvatustyön ammattilaisten sekä kirkonpalvelijoiden tutkimus on jäänyt vähemmälle. 2000-luvulla on tehty useita kirkon työntekijöiden ammatillisen identiteetin rakentumista tarkastelevia pitkittäistutkimuksia Kasvu kirkon työntekijäksi -kokonaisuuden puitteissa. Tähän tutkimuskokonaisuuteen ovat sisältyneet sekä nuorisotyönohjaajien että varhaiskasvatuksen ohjaajien ammatillisen identiteetin tarkastelut, mutta painopiste on ollut uranvalinnan prosessin ja opintojen aikana tapahtuvan ammatillisen kehittymisen kuvaamisessa.²⁴

17 Juntunen 2011, 88–89.

18 Juntunen 2010, 20–27.

19 Pyykkö 2011, 61–73.

20 Isomäki 2018, 13–14.

21 Gävert 2016, 37–42.

22 Engström & Salminen & Tuukkanen 2018.

23 Rantala & Battilana 2015.

24 Valtonen 2009; 2016.

6.3 Seurakunnan työntekijän ammatilliset roolit

6.3.1 Valmentaminen ja mahdollistaminen

Kaikissa Case Tampere -tutkimushankkeessa mukana olleissa toiminnoissa ja kokeiluissa oli mukana vapaaehtoisia siten, että seurakunnan työntekijä oli heidän kanssaan vuorovaikutuksessa joko suoraan tai välillisesti. Haastatteluaineiston perusteella yhteisöllisyyttä vahvistava työote näyttää edellyttävän kirkon ammattilaiselta valmentajan ja mahdollistajan roolia suhteessa seurakuntalaisiin ja vapaaehtoisiiin.

[...] olin mukana siinä yhteisöpajakoulutuksessa ja sen jälkeen tuli vahvasti se tunne, että pitää ottaa se mahdollistajan rooli että mahdollisimman paljon menee sinne taakse ja sivulle ja antaa näille seurakuntalaisille se mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä mutta sitten olla [...] ohjaamassa kun niitä mielipiteitä ja ajatuksia syntyi. Että mihin suuntaan sitten ollaan lähdössä. Se on ollut tässä se tärkeä pointti. Se että seurakuntalaiset pääsee itse tekemään, niin vahvistaa sitä että ne sitoutuu tähän juttuun. Siitä tulee heidän näköinen eikä meidän työntekijöiden näköinen. (Lielahden jouluvaellus, Ta)

Tutkimusaineistossa oli kuvattu muutama sellainen toiminta tai kokeilu, joissa vapaaehtoinen vastasi jotakuinkin kaikesta. Tällainen oli esimerkiksi lyhyen aikaa toiminut Uusi Verso -yhteisön perheiden ulkoilutalli. Toiminnan ideana oli, että kouluikäisten lasten perheet ulkoilisivat yhdessä sunnuntaisin. Se, että työntekijä oli mukana joitakin kertoja, oli haastateltavan mukaan ”kiva lisä”, mutta toiminnan käynnistyminen tai jatkuminen ei edellyttänyt välttämättä työntekijän mukanaoloa. Samantyyppisiä kuvauksia on myös muissa vapaaehtoisten haastatteluisa. Seurakunnan työntekijöiden roolina on ollut taustatukena toimiminen, ja varsinaisen toiminnan sisältö on ollut vapaaehtoisten vastuulla: ”[...] siis tää taustatuki on tullut seurakunnalta. Vaikka seurakunta ei oo ollut mukana sitten muuten siinä.” (Yhdessä käsillä -paja, V)

Joissakin tilanteissa toiminnan alkuvaiheessa työntekijän on täytynyt sanoittaa sitä, että toiminnan tai hankkeen sisällön rakentaminen lähtee vapaaehtoisten ideoista ja tarpeista ja on heidän vastuullaan. ”[...] heille (vapaaehtoisille) tarvi tavallaan sanottaa se että tää on niinku teidän projekti, teillä on vapaat kädet toimia” (Lielahden jouluvaellus, Tb).

Valmentajan ja mahdollistajan rooliin kuului vapaaehtoisten kannustaminen ja ”sparraaminen”. Toisinaan tämä merkitsi sitä, että seurakuntalaisten osaamisen tunnistamiseksi täytyi nähdä vaivaa. Eräs vapaaehtoinen kuvasi seuraavasti papin roolia suhteessa vapaaehtoisiiin: ”[...] joutuu onkimaan ja houkuttelemaan ja tekemään niinku semmosta että se selviäsi et mitä ihmiset haluaa tehdä ja mihin niil on lahjoja ja mihin niil on intoa” (Messukylän kohtaamispaikka, V).

Osana mahdollistajan ja valmentajan tehtävää oli myös koulutuksellisen ja työnohjauksellisen tuen järjestäminen vapaaehtoisille. Aleksanterin avoimen kirkon

päivystäjille oli järjestetty mahdollisuus työnohjaukseen ja tarvittaessa myös koulutukseen. Vapaaehtoisten nuorten kouluttaminen oli keskeistä myös John Doe's All Inn -toiminnassa. Nuoret pääsivät isokoulutuksen kautta mukaan isosiksi leireille, ja sen jälkeen oli mahdollisuus osallistua muun muassa vapaa-ajan ohjaajan koulutukseen. (John Doe's All Inn, Vb.) TEKO-hankkeen puitteissa koulutettiin iso joukko vapaaehtoisia, jotka jalkautuivat alueen taloyhtiöihin antamaan neuvontaa maahanmuuttajataustaisille asukkaille:

Meillä on nyt Kaapeli-koulutus menossa Helsingin diakonissalaitoksen kanssa ja siitä valmistuu nyt 27 ihmistä, että se on se meidän ensimmäinen ryhmä mikä me jalkautetaan nyt syksyllä. [...] siinä on sekä maahanmuuttajataustaisia, että kantasuomalaisia ja heistä muodostetaan työparit, jolloin kantasuomalainen ottaa aina [...] etnisen ryhmän edustajan parikseen ja näinollen he aina kahestaan menee sinne taloyhtiöön. (TEKO-hanke, T)

Useissa haastatteluissa valmentava ja kannustava työote nähtiin myös tavoitteena, jota kohti tulisi seurakunnassa pyrkiä. Vapaaehtoisten asiantuntijuutta arvostettiin ja heidän työpanostaan haluttiin tukea. Olennaista oli myös vapaaehtoisten ja seurakuntalaisten kohtaaminen tasavertaisina kumppaneina, ei niinkään työn kohteina.

Ett valmentaja [...] mielelläni halusin olla ja se on mulle sellainen unelmarooli, et haluaisin nähdä tulevaisuuden kirkon, missä työntekijät on nimenomaan kannustamassa ja tehdään yhdessä, [...] tuodaan sitä kautta sitä ammatillisuutta, mut annetaan jokaiselle se pelipaikka. Varustetaan, koulutetaan, mut ei missään tapauksessa pomoteta tai viedä sitä... Ja tässä se toteutuu ihan yksinkertaisesti siitä syystä, että papilla ei ole aikaa olla kaikesta vastuussa. Mutta myös siitä syystä, että täällä on mua paljon ammatillisempia ihmisiä tähän. (Aleksanterin kirkon Kaapeli-valmennus, T)

Kaikista suurin vaikutus mulla [...] diakoniatyöntekijänä tässä on, tämä vapaaehtoistiimi, eli siis se, että diakoniaa ei tehdä vain viranomaisvoimin, eikä yksin, vaan diakoniatyö voi olla yhteisöllistä jossa niinkun, vapaaehtoiset on oikeesti [...] kumppaneita samassa työssä mukana. (Hervannan leivänjako, T)

Haastatteluaineistosta avautuu laaja kirjo hyvin monenlaisia vapaaehtoisten vastuulla olevia tehtäviä, joista osa edellyttää erityistä osaamista, kuten soittotaitoa, kirjanpitoa, käsitöiden ohjausta, videointia, draamaohjausta ja konditoriatuotteiden valmistamista. Monessa kohdassa seurakunnan työntekijän tehtävänä olikin nimenomaan tunnistaa osaamista ja mahdollistaa vapaaehtoiselle mielekäs rooli ja luoda sellainen ilmapiiri ja fyysinen tila, jossa jokaiselle mahdollistui ”pelipaikka”. Lähtökohtana valmentajan ja mahdollistajan tehtävälle oli vapaaehtoisten seurakuntalaisten ja muiden alueella asuvien ihmisten tarpeiden kuuleminen ja kuunteleminen.

6.3.2 Johtaminen ja koordinointi

Osa kuvauksista koski sellaisia yhteistyöhankkeita, joissa seurakunnan työntekijän tehtävänä oli johtaa ja organisoida toimintaa, luoda rakenteita ja sekä muodostaa että ylläpitää yhteistyöverkostoja. Näissäkin hankkeissa oli mukana myös vapaaehtoisia, työkokeilijoita tai palkkiotoimisia työntekijöitä.

Et on niinku tiettyjä lähinnä noihin niinku taustarakenteisiin liittyviä asioita mihin mua tarvitaan [...] excel-pohjien ylläpitoon ja [...] viestin kuljettamista seurakuntaan näihin eri tahoille, mut muuten mä oon aika paljon niinku hyvinkin valmentavassa roolissa. (Café Muki, T)

No kyl työntekijät on tosi tärkeä resurssi koska he on nimenomaa niit organisaattoreit, niinku ylimpiä organisaattoreita, ja tota niinku just valmentajia. (Uusi Verso, V)

Vaikka koordinoinnin ja organisoinnin tehtäviä oli myös vapaaehtoisilla, työntekijöillä näytti kuitenkin olevan kokonaiskäsitys siitä, mitä on tapahtumassa ja kuinka monia vapaaehtoisia toimintaan on sitoutumassa.

No, siis, työntekijänä mulla on tässä semmonen, tietynlainen organisointi, pelisääntöjen lukkoonlyöminen tiimin kanssa ja sitten vapaaehtoisten tietynlainen voimaannuttaminen ja motivoiminen. Et miten tämä oikeesti pitkälläkin [...] aikavälillä motivoivaa vapaaehtoistyötä? [...] mä tykkään hirveesti että [...] en ole vaan minä tekemässä, vaan seurakuntalaiset jotka tekee. (Hervannan leivänjako, T)

Jotta yhteisöllinen toiminta olisi mahdollista, täytyi löytää uusia näkökulmia myös suhteessa tiloihin, joissa kirkon työtä tehdään. Toimintaa vietiin pois seurakunnan seinien sisältä sellaisiin paikkoihin, joissa ihmiset muutenkin kokoontuivat, esimerkiksi kauppakeskuksiin, kahviloihin, kirjastoon ja asukastiloihin. Samalla seurakuntien omien tilojen käyttöä ja käyttöä ohjaavia käsityksiä jäsennettiin uudelleen. Onko esimerkiksi kirkkorakennus tarkoitettu vain jumalanpalveluskäyttöön ja perinteiselle, ohjatulle toiminnalle vai voiko se olla avoin tila, jonne voi tulla muulloinkin?

Ja tää on haaste mun mielestä meidän normaalille ajatukselle, mikä on kirkkorakennuksissa oleva elämisen kulttuuri. Voiko kirkkoon tulla istumaan ja keskustelemaan ja kohtaamaan silloinkin kun siellä ei ole mitään tilaisuutta? [...] meillä se kyllä on herättänyt keskustelua ja sitten myös pelkoa siitä, että tiloja pitää siivota nyt paljon enemmän, ku sinne tulee kymmenittäin ihmisiä päivittäin [...]. Silloin kun kirkossa tehdään diakonista ja sosiaalista työtä, joka vetää isompia ihmismääriä, mun mielestä siinä on ihan tämmöisestä seurakuntakulttuuri-haasteesta kysymys. (Hervannan kirkon leivänjako, T)

Ideointi- ja suunnitteluvastuun antaminen nuorille tuotti esimerkiksi nuorisotilassa sellaisia uudenlaisia tilaratkaisuja, jotka eivät olisi syntyneet työntekijäkeskeisesti toimimalla. Yhteisöllinen työote ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen merkitsivät myös nuorten sitouttamista yhteiseen vastuun kantamiseen yhteisestä tilasta ja siinä toimimisesta:

[...] niin siinähan oli sellainen nuorten suunnitteluryhmä taustalla, siis meidän omista nuorista koostui. Ne sai heitellä viljeläkin ideoita, mitä ois kiva olla täällä. Ja se, et meillä on sohvia täällä, niin sehän on puhtaasti nuorten idea. He on saanu olla sillai vaikuttamassa näihin rakenteisiin. Ja just toi parvi syntyi tonne ylös, piilopaikka. Eihän sellasta ”normi-ihmiset” olis suunnitelleet, mut se on niinku nuorten jutusta. (John Doe’s, T)

[...] ehkä meidän tavoite on niin ku rakentaa yhteisö, [...] että nuoret ottais enemmän niin ku vastuuta tästä paikasta itse. Että meidän ei tarvii vahtia, että meidän pleikkaohjaimia ei kukaan pöllä. Vaan, että nuoret sanois, että ”älä ny helvetti pöllä sitä pleikkaohjainta, meillä ei ole pleikkaohjainta, jos sä pöllit sen”. (John Doe’s, T)

Vapaaehtoisten työpanos on mahdollistanut sitä, että seurakunnan ammattilaisten työtä on voitu kohdentaa enemmän sellaisiin tehtäviin, jotka edellyttävät kirkon ammattilaisen asiantuntijuutta ja joissa oli kysymys työn kehittämisestä sekä ammattilaisten välisen yhteistyöverkoston rakentamisesta. Esimerkiksi Pyhiinvaellus Tampere -hankkeessa vapaaehtoisten joukko vastasi vaellusten ohjauksista, mutta yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä kehittämistyö oli toiminnasta vastaavalla papilla.

Kun tehtäviä osoitettiin vapaaehtoisille, oli myös seurattava ja arvioitava niiden kuormittavuutta. Tutkimusaineistossa oli joitakin kuvauksia siitä, että vapaaehtoiselle delegoitu työ palautui takaisin seurakunnan työntekijälle:

[...] me testattiin silleen et yks vapaaehtoinen itseasias otti sen kaiken, mut kyl me sit [...] opittiin siitä et se on oikeestaan täytyy olla niinku työntekijä, se on vaan niinku liian [...] paljon vie aikaa ... (Uusi Verso, T)

6.3.3 Asiantuntijuus ja kehittäminen

Kirkon työntekijän asiantuntijuus ja työn substanssi nousivat esille useissa haastatteluissa erityisesti kuvattaessa yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Nuorisotyön hankkeissa työntekijät tekivät monipuolista yhteistyötä kaupungin sosiaalitoimen, koulujen ja kirjastojen kanssa. He osallistuiivat paikallisiin yhteistyöverkostoihin, joiden tavoitteena oli alueellisen nuorisotyön kehittäminen, mutta myös

asiantuntijatiedon vaihtaminen siitä, mikä on kulloinkin nuorisotyön paikallinen tilanne.

[...] oon ollu mukana siellä semmosessa verkostossa, jossa on alueen eri toimijoita, ja tota siin on vaihdellu vähän eri kokoonpanot, mutta jonka kautta he tunsu mut ja alueen palveluohjaaja lapsiperheiden sosiaalipalvelusta, joka käy siellä sitten tekemässä työtä kirjastolla ja muualla on [...] ollut tässä semmosena promoottorina (Kirjastoyhteistyö, T)

Hävikkiruokaan ja yhteisöllisten ruokailujen järjestämiseen liittyvissä haastattelussa ilmeni, että seurakunnissa on jo pitkä kokemus sekä ruuan jakamisesta että diakoniaruokailuista sekä diakonian asiakastyössä karttunutta tietoa. Tämän vuoksi seurakunnissa olevaa asiantuntijuutta ja kokemustietoa tarvittiin kehittämishankkeiden sisällön rakentamisessa, vaikka hankkeen koordinoinnin vastuu olisikin kaupungin työntekijöillä tai muilla toimijoilla.

Kaiken kaikkiaan yhteisöllisen toimintatavan myötä ammattilaisten välinen vertaistuki ja -jakaminen olivat vahvistuneet. Hankkeiden puitteissa oli löytynyt myös uusia yhteistyökumppaneita, kuten korkeakouluja.

Sielunhoidon ja diakonisen työtteen asiantuntijuus olivat esillä myös monessa haastattelussa. TEKO-hankkeessa diakoni oli osana moniammatillista tiimiä, ja hänen vastuualueenaan olivat erityisesti sielunhoidolliset keskustelut ja diakonisen avun järjestäminen. Aleksanterin avoimen kirkon työntekijä kuvasi sielunhoidon ja rukouksen keskeisimmiksi työvälineiksi:

on ollut soppatykki tuolla pihalla ja messu on pidetty ja syöty sen päätteeksi, [...] mut se päätyväväline on kohtaaminen, sielunhoito ja rukous. (Aleksanterin avoin kirkko, T)

Sielunhoidollisen osaamisen tarve ilmeni erityisesti hankkeissa, joiden piirissä oli kovia kokeneita tai haavoittuvassa tilanteessa eläviä ihmisiä. Vaikka myös vapaaehtoisilla oli valmiuksia sielunhoidollisiin keskusteluihin, oli myös tilanteita, joissa keskustelijaksi toivottiin nimenomaan kirkon ammattilaista ja joissakin tilanteissa erityisesti pappia.

Sielunhoidollisen auttamisen rinnalla merkittäväksi nousi diakoninen ote. Henkisen ja hengellisen kohtaamisen rinnalla pidettiin tärkeänä ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioimista. Kehollisuuden ulottuvuus oli mukana lähes kaikissa tutkimusaineiston hankkeissa, joko siten, että toimintaan sisältyi yhteistä ateriointia tai ruoka-apua, fyysistä toimintaa tai liikkumista.

Diakonisen auttamistyön tulevaisuutta tarkasteltiin myös kriittisesti ja pohdittiin kehittämismahdollisuuksia: ”Että se on [...] diakoniankin ehkä tulevaisuudenkuva, että meidän pitäisi ennemminkin pois tästä auttaja–autettava-asetelmasta semmoseen, missä yhteisö vahvistaa jäseniänsä” (Hävikkiruokaprojekti, T). Samalla

kun ruokajakelua kehitettiin kohti yhteisöllisiä ruokailuja ja osallisuuden vahvistamista, kuvattiin kuitenkin myös ruokajakelun merkitystä hätäapuna:

On hirveetä vastata eioota, jos tietää, että ihmisillä ei ole ruokaa ja he ovat jo kaikilta ystäviltä lainanneet eikä voi lainata enää lisää rahaa. Niin tuota, tää henkisesti helpottaa sen hädän kuuntelua, kun ainaki tällöinen hätäapu [ruuanjako] on lähellä. (Hervannan kirkon leivänjako, T)

Haastatteluaineistossa oli myös kuvaus ulkopuolisella rahoituksella toteutuvasta yhteistyöhankkeesta. Hanketyöskentelyn erityisosaaminen oli tässä varmistettu siten, että päälliköltä ja asiantuntijalta ei edellytetty kirkon hengellisen työn työntekijäksi kelpoistavaa koulutusta vaan vastaavissa yhteiskunnan tehtävissä tarvittavaa asiantuntijuutta. Kysymys on seurakuntakentässä ainutlaatuisesta hankkeesta, jossa on monta erilaista toimijaa, mutta seurakunnalla koordinoituvastuu.

Et tässä on tosi rohkeesti lähetty ja palkattu niinku meiät, ei nyt voi sanoo sikaa säkissä, mut kuitenkin et ei olla hengellisen työn tekijöitä, et on myös oltu rohkeita siinä et on uskallettu antaa mahdollisuus tulla kirkon ulkopuolelta kirkkoon, kirkon sisälle tekee tällasta yhteiskunnallista työtä, [...]. En mä tiedä onks tällasia hankkeita paljon Suomessa – väittäisin et ei varmaan hirveesti – missä seurakunnat on pääkoordinoijana. Varmaan ollaan aika eturintamassa tekemässä tällaista työtä, missä on näin monta organisaatio ja kuitenkin aika iso hanke, melkein miljoonahanke ja tosi paljon toimintaa ja muuta (TEKO-hanke, T)

Vapaaehtoistoiminnan mahdollistamiseen tarvittiin moniammatillista yhteistyötä myös seurakuntien työntekijöiden kesken. Aleksanterin avoimen kirkon toiminta merkitsi työnjakoa ja tiloja koskevia neuvotteluja pappien, diakonian viranhaltijoiden, nuorisotyön ohjaajien sekä vahtimestareiden kesken. Muun muassa vapaaehtoisten kouluttamisessa tarvittiin eri ammattiryhmien asiantuntemusta ja osaamista:

[...] ylivahtimestari on äärimmäisen myötämielinen tälle avoimen kirkon toiminnalle ja on käynyt kouluttamassa turvallisuusasioissa meidän päivystäjiä ja muuta. Et se moniammatillisuus tässä näkyy (Aleksanteri, T)

John Doe's All Inn -kohtaamispaikan työntekijät kokoontuivat säännöllisesti pitämään arvokeskusteluja, joissa käytännön asioista sopimisen lisäksi keskusteltiin myös työn lähtökohdista ja eettisistä periaatteista.

Työntekijät kuvasivat haastatteluaineistossa myös viestintään liittyviä vastuitaan ja viestinnän kehittämistä. Työntekijät toimivat tiedon välittäjinä vapaaehtoisten ja seurakunnan organisaation edustajien välillä. Viestinnällistä yhteistyötä tehtiin

myös seurakuntien viestinnän tiimin kanssa, mutta samalla joissakin hankkeissa viestintä oli ensisijaisesti vapaaehtoisten vastuulla:

mehän ollaan annettu... meidän [...] monikieliset Facebook-sivut ihan täysin meidän vapaaehtoisille, että he itse päivittää sinne sitä sisältöä. Että mistä kukakin on kiinnostunut ja mihin kukakin pystyy niin sitä saa meillä tehdä. (Teko-hanke, T)

Yhteisöllinen työote laajeni useissa hankkeissa myös sosiaalisessa mediassa toimimiseen. Yhteisöksi eivät rajautuneet pelkästään fyysisessä tilassa kokoontuneet ryhmät, vaan niiden rinnalla yhteisöjä rakennettiin myös sosiaaliseen mediaan. ”Me ollaan pyritty luomaan some-verkoston kautta oma yhteisönsä [...] Ei tarvitse aina olla läsnä, vaan se yhteisöllisyys jatkuu siellä [...] somessa ja Facebook-sivuilla” (Marhaban-keskus, T).

Asiantuntijan ja kehittäjän rooliin sisältyi myös toiminnan suunnittelu ja visiointi pitkällä tähtäimellä. Esimerkiksi hävikkiruuan hyödyntämiseen keskittyvän hankkeen rinnalle oli rakentumassa uusi Kiertotalous-hanke, johon kaavailtiin mukaan useita kaupunkia. Tavoitteena oli kehittää hävikkiruuan jalostamista ja suunnitteilla oli hävikkiruokakeittiö ja -ravintola.

6.3.4 Hengellisen työn moninaisuus

Hengellisyys ja henkisyys sekä hengellisen työn tekeminen ilmenivät haastatteluaineistossa monipuolisesti. Hengellisyttä ja kristillisen tradition välittämistä sanoitettiin erityisesti messuyhteisöjä, pyhiinvaelluksia ja draamaproduktioita kuvaavissa hankkeissa. Messuyhteisöjen organisoitumisessa keskeinen rooli hengellisyyden toteuttamisessa oli papeilla, mutta vastuuta jaettiin myös muille työntekijöille ja vapaaehtoisille.

Toiminta messuyhteisöissä ei merkinnyt ainoastaan pyhäpäivien jumalanpalvelusten toteuttamista, vaan se laajeni myös muunlaisiksi toiminnaksi, esimerkiksi kodeissa kokoontuviksi rukousryhmiksi, soluiksi sekä pienimuotoisiksi vertaisjakamiseen perustuviksi kokoontumisiksi. Uusi Verso -messuyhteisön ympärille rakentui parikymmentä ”tallia”, jotka muodostuivat esimerkiksi jonkin kiinnostuksen kohteen tai asuinpaikan perusteella. Ajatuksena oli, että tallit olisivat 15–20 hengen ryhmiä ja toimisivat itsenäisesti. Messukylän kohtaamispaikan alkusysäyksenä oli ollut kotiäitien rukouspiiri, joka laajeni vähitellen hieman suuremmaksi ryhmäksi ja messuyhteisöksi. Tällä hetkellä tähän liittyvää toimintaa ovat messut, kodeissa kokoontuvat solut sekä kerran vuodessa toteutuva lasten raamattuviikko.

Useissa haastatteluissa sanoitettiin seurakunnan missiologista tehtävää ja ulottuvuutta. Esimerkiksi kauppakeskuksessa toteutettava työ nähtiin yhdeksi tavaksi, jolla seurakunta voi olla läsnä ja näkyä alueella asuvien arjessa.

Erilaisten kokemusmaailmojen kohtaaminen ja yhteisöllisyyden rakentuminen nousee erityisen hienosti esille Lielahden jouluvaelluksessa. Sen ensisijaisena tavoitteena oli välittää kristillistä traditiota lapsille. Esityksen näytöksiä tarjottiin lähikouluille, jotka lähtivätkin hyvin mukaan niin, että kaikki päivänäytökset täyttyivät. Draamaryhmään liittyi myös turvapaikanhakijoita, mikä toi vielä uuden ulottuvuuden ryhmän ilmapiiriin ja toimintaan.

Mukana matkassa oli turvapaikanhakijoita ja heidän läsnäolonsa ja heidän elämäntilanne ja heidän kerronta niin se oli sellaista joka ruokki meitä jaksamaan ja toi sellaista syvyyttä tähän meidän ryhmään. Mutta siinä on sellainen ihmeellinen ilmapiiri siinä ryhmässä, että siellä tapahtuu asioita joista me ei edes tiedetä, sielunhoitokeskustelua ja jakamista. Ja varsinkin ne keittiöhetket sen jouluvaelluksen aikana, niin siellä on niin hauskaa, että siellä voisi viettää vaikka koko joulun. [...] se oli niinku ehkä parasta lähetystyötä, että tällaistaikin on lähetystyö. (Lielahden jouluvaellus, Ta)

Maahanmuuttajien ja turvapaikanhakijoiden integroituminen seurakunnan toimintaan merkitsi seurakunnan toiminnan uudelleen tarkastelua alkaen siitä, millä kielellä toimitaan. Esimerkiksi Marhabanin toiminta herätti keskustelua siitä, miten yhteisön jäsenten on mahdollista osallistua messuun ja millainen ylipäättään on eri kulttuureista tulevien muodostama uudenlainen seurakuntayhteisö.

Uskontojen kohtaamisen teema nousi myös esille haastatteluissa. TEKOhankkeessa seurakunnan pastori jalkautui viikoittain Kototorille ja kävi keskusteluja eri uskontokuntiin kuuluvien kanssa. Kirjasto neutraalina nuorisotyön tilana mahdollisti, että eri uskontoihin ja kansallisuuksiin kuuluvien nuorten oli helppoa tulla sinne. Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennuksessa seurakunnan työntekijät edustivat avoimesti kirkkoa, mistä seurasi, että muidenkin uskontojen edustajat rohkenivat ottaa uskonnollisia asioita puheeksi.

Monissa kuvauksissa hengellisen työn osaaminen laajeni myös henkisyyden laajempaan tarkasteluun. Työntekijät pohtivat, millä tavoin olisi mahdollista sanoittaa kristinuskon sisältöä siten, että hengellisyys ei muodostuisi kynnykseksi.

Olen yrittänyt kirjoittaa tekstejä siten, että osa on hyvin matalalla profiililla – että löytyisi sopiva tapa ja kieli, henkisyyden ja hengellisyyden rajapinta. (Pyhiinvaellus, Ta)

Erilaisissa yhteistyöhankkeissa mukana oleminen näytti merkitsevän matalaa profiilia hengellisten asioiden esillä pitämisessä esimerkiksi niin, että hartauksien pitämisestä oli luovuttu. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, että kirkon työntekijän roolia olisi jotenkin piiloteltu, vaan se oli näkyvissä suhteessa sekä muihin ammattilaisiin että toiminnassa mukana oleviin muihin ihmisiin. Työntekijät puhuivat omasta roolistaan nimenomaan kirkon työntekijänä, kristillisen hengellisyyden edustajana.

Kirkon työntekijän läsnäolo mahdollisti, että sielunhoidollisia keskusteluja on voitu käydä melko spontaanistikin. Lähtökohtana on siis näissäkin hankkeissa ollut ihmisten tarpeiden kuulo-teleminen. Näin tapahtui esimerkiksi kauppakeskuksessa olevassa perheiden kohtaamispaikassa:

No mulle henkilökohtainen yllätys aluks oli nimenomaan se asioiden syvällisyys kauppakeskuksen tylsässä paikassa [...] et jos sitä jossai kohtaa epäilinkin, että onko tää sitä ydintä, niin jotenki tuntuu, et kyl sii ytimessä sillan liikutaan, kun liikutaan ihmisten arjessa ja niissä arjen kysymyksissä, jotka voi olla tosi syväluotaavia (Tenavatupa, T)

Käytännöllisen, arkisen avustustyön innoittajana ja voimavarana oli työntekijän hengellinen kokemus. Esimerkiksi ruokajakelun organisointi nähtiin osana ekologisen ja inhimillisen yhteisvastuun kantamista ja sellaisena kristityn tehtävän toteuttamista.

On niin erilaisia tilanteita, sitä ei arvaakaan, mistä johtuu, että ihmiset joutuu taloudellisesti niin tiukkaan tilanteeseen [...] siltä kannalta se, että ruokaa ei panna roskeen vaan se jaetaan, niin mun mielestä se tavallaan on ruuan arvostamista ja [...] Jumalan kiittämistä siitä, kun ruokaa saadaan, niin sitten se jaetaan. (Hervannan kirkon leivänjako, T)

6.3.5 Ympäristön tunteminen, kontekstin kuulo-teleminen

Case Tampere -tutkimusaineiston hankkeet ja kokeilut tapahtuvat hyvin erilaisissa fyysisissä ympäristöissä ja tiloissa. Osa toteutui seurakunnan tiloissa seurakunnan toimintana, osa kauppakeskuksissa tai muissa julkisissa tiloissa yhteistyössä eri kumppaneiden kanssa. Ruokahävikki ja Yhteinen keittiö -hankkeet kattoivat koko kaupungin alueen ja toteutuivat yhteistyössä monen toimijan kesken.

Pyhiinvaellus Tampere -hanke jalkautui koko kaupungin alueelle, kun yksittäiset pyhiinvaeltajat ja pyhiinvaeltajien ryhmät kulkivat hiljaisuudessa kaupungin kaduilla mietiskellen ja rukoillen. Yksityinen spiritualiteetin harjoittaminen laajeni yhteiskunnallisiksi kannanotoiksi esimerkiksi rauhan ja kestävä kehityksen puolesta. Vanha kristillinen traditio linkittyi tähän aikaan ja virtuaalitetollisuuteen, kun pyhiinvaellusreitien kuvaukset siirrettiin mobiilisovellukseen.

Vaikka Case Tampere -tutkimuksessa mukana olevat toiminnot ja tilat ovat hyvin erilaisia, yhteistä näyttää olevan paikalliseen tarpeeseen ja ideaan vastaaminen. Toiminnan käynnistyminen on ollut mahdollista, koska on ollut työntekijöitä, jotka ovat kuulleet ympäristöstä tulleita viestejä ja tunnistaneet niiden merkityksen.

Yhteisöllisyyttä vahvistavien hankkeiden ja toimintojen yhteisenä tekijänä on myös CABLE-menetelmään perustuva Kaapeli-valmennus tai Yhteisönrakentajakoulutus,

johon oli Toimintakulttuurin muutos -prosessin aikana osallistunut sekä seurakuntien ja yhteistyötahojen ammattilaisia että alueilla asuvia vapaaehtoisia. Suurimmassa osassa haastatteluja kuvattiin koulutuksen antamia valmiuksia ja mahdollisuuksia yhteisölähtöiselle työlle. Koulutus on vahvistanut Tampereen seurakuntayhtymän strategian mukaista työnäkyä: Seurakunnan toimintaa ei enää suunnitella työntekijän omista visioista käsin vaan lähdetäänkin liikkeelle niistä tarpeista, joita yhteisöstä nousee. Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä ihmisten kanssa ja luottaen yhteisössä oleviin voimavaroihin.

Yhteisölähtöisen työotteen vahvistumisen taustalla on nähtävissä myös muiden koulutusten vaikutus.

[...] me ehkä tehdään vähä eri tavalla miten niinku usein seurakunnissa et meidän niinku [työntekijät] on kaikki opiskellu valmentamista ja johtamista ja tuolla tiimiakatemian puolella niin kyl mie ninku nään et ne johtamistaidot on tosi tärkeet kun halutaan rakentaa niinku yhteisöö ja oikeesti mennä niinku eteenpäi. Et niinku ne on semmoset mihin mä toivosin et seurakunnissa kiinnitettäis muutenki enemmän huomioo. (Uusi Verso, V)

6.4 Yhteenveto: Yhteisöllisen työotteen ulottuvuuksia

Tutkimusaineistosta avautuu monipuolinen kuva siitä, millaista osaamista ja ammattitaitoa yhteisöllisessä työotteessa tarvitaan. Näitä seikkoja olen jäsentänyt edellä kuvatun perusteella kuvioon 6.1.

Hengellisen työn osaaminen näyttää tutkimusaineiston perusteella muodostavan lähtökohdan muulle ammatilliselle työlle. Tämä on yhdenmukaista myös nykyisten ydinosaamiskuvausten sanoitusten kanssa.

Hengellisen työn osaamisen sanoitukset kuitenkin vaihtelevat haastatteluaineistossa sen mukaan, millaisissa kontekstissa työtä tehdään. Samalla kun liitytään kristilliseen hengelliseen traditioon ja ammennetaan siitä inspiaraatiota ja intoa, sanoitetaan sitä, että hengellisyyden ja henkisyyden laajempi ymmärtäminen on välttämätöntä. Tampereen seurakuntien strategian visiossa todetaan, että ”Tamperealainen saa olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla”.²⁵ Näiden merkitysten tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttää sensitiivistä, kuuntelevaa työotetta ja tahtoa asettua dialogiin eri tavoin ajattelevien ja kokevien kanssa. Hengellisen työn osaamiseen sisältyy siten myös valmius uskontodialogiin ja sen mahdollistamiseen.

Suhteessa vapaaehtoisiiin yhteisöllinen työote merkitsee mahdollistajan roolia, jossa keskeistä on valmentaminen ja kannustaminen. Ammattilaisen tehtävänä on innostaa ja sparrata, mutta myös luoda rakenteita ja koordinoita toimintaa.

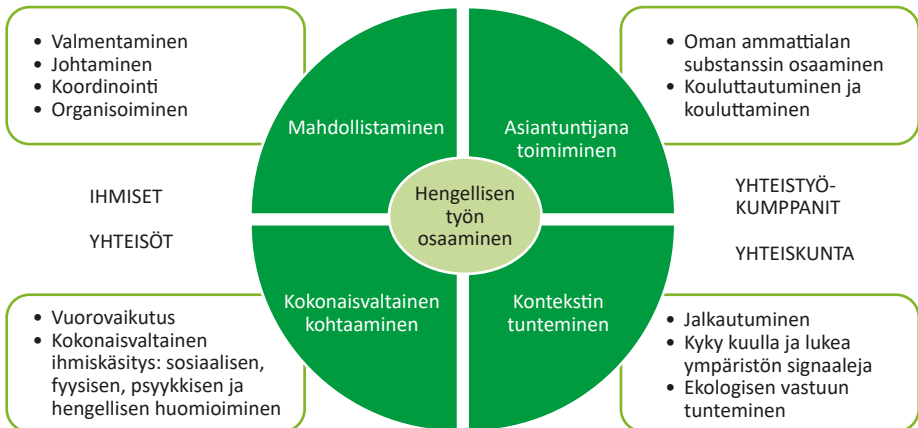
25 Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2019–2021, 2.

Tärkeitä ovat myös johtamiseen liittyvä osaaminen, kokonaisvastuun kantaminen ja kokonaiskuvan ymmärtäminen.

Johtamiseen liittyvät sanotukset ovat haastatteluaineistossa kuitenkin myös keskenään jännitteisiä. Toisaalta painotettiin vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhdenvertaisuutta, toisaalta kaivattiin selkeää johtajan roolia. Olisikin kiinnostavaa tutkia tarkemmin valmentavan johtamisen käytäntöjä yhteisölähtöisen työn toteutuksissa ja vapaaehtoisten johtamisessa.

Kokonaisvaltaisen kohtaamisen osaaminen kuvaa sitä tapaa, jolla kirkon ammattilaisella on mahdollisuus olla ihmisten parissa. Seurakunnan työtä eivät säätele samanlaiset reunaehdot kuin vaikkapa sosiaalialan asiakastyötä, joten siinä on ehkä mahdollista joustavammin huomioida ihmisen ja yhteisön kokonaistilanne, kuten Marja Katisko kuvaa artikkelissaan toisaalla tässä julkaisussa.

Kuvio 6.1 Yhteisöllisen työotteen ulottuvuudet Case Tampere -haastatteluaineiston perusteella.



Erityisen kiinnostavaa haastatteluaineistossa oli se, millä tavoin työntekijät sanoitivat kehollisuuden huomioimisen merkitystä. Lähes kaikissa hankkeissa puhuttiin ruuasta tai yhteisistä aterioista, tehtiin jotain käsillä, tuotettiin yhdessä draamaa tai liikuttiin jossain. Kehollinen toiminta oli merkittävä osa hengellisyyden ilmenemistä.

Asiantuntijana toimimisella tarkoitan kirkon työntekijän oman ammattialan substanssin osaamista. Diakonian viranhaltijoiden osaamista arvostettiin yhteisöllisten ruokailujen kehittämisessä. Kirkon kasvatuksen ammattilaisten osaamista tarvittiin nuorisotyön ja perhetyön yhteistyöverkostoissa. Pappien osaamista tarvittiin messuyhteisöjen koordinoimisessa, pyhiinvaellusten kehittämisessä ja uskontodialogin toteuttamisessa. Lähetyssteerin asiantuntijuus ilmeni esimerkiksi siinä, miten turvapaikanhakijoille mahdollistettiin liittyminen seurakunnan toimintaan. Asiantuntijan rooli näytti korostuvan erityisesti niissä hankkeissa, joissa tehtiin moniammatillista, eri sektorit ylittävää yhteistyötä.

Kontekstin tunteminen kuvaa paikallisen toimintaympäristön tuntemista ja siinä vireillä olevien signaalien kuuntelemista sekä vuoropuhelua muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Vastauksina paikallisiin tarpeisiin olivat saaneet alkunsa esimerkiksi Yhteinen keittiö -hanke ja Hävikkiruokaprojekti, jotka olivat kehkeyntyneet monen toimijan yhteistyöhankkeiksi. Yhtä lailla vastaus ympäristössä olevaan tarpeeseen on vapaaehtoisten voimin toteutuva Yhdessä käsillä -paja, joka kokoontuu paikallisessa kahvilassa.

Paikallisiin signaaleihin ja lähiympäristön kontekstiin sekoittuvat myös globaalit ulottuvuudet: Se, mitä tapahtuu maailmalla, tulee näkyväksi esimerkiksi seurakunnan tilaan tulevien turvapaikanhakijoiden kertomuksissa. Tamperelaisen paikallisseurakunnan yhteisö jäsenyyty osaksi globaalia kokonaisuutta. Kristuksen kirkko on maailmanlaajuinen kirkko.

Kirjallisuus

Diakonian viranhaltijan ydinosaaminen

2010 Diakonian viranhaltijan ydinosaaminen 2010. – Suomen evankelisluterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Diakonian+viranhaltijan+ydinosaaminen/cde09bd1-5b17-f155-dd68-23320fc0251f> (viitattu 30.4.2019).

Engström, Katarina & Salminen, Veli-Matti & Tuukkanen, Teija

2018 Muusikkona kirkon palveluksessa. Kanttoreiden osaamiskartoituskysely 2017. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 59. <https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Ktk+++Muusikkona+kirkon+palveluksessa/31ca07a2-d606-aab8-2229-eb48b6436eb0> (viitattu 30.4.2019).

Gävert, Titi

2016 Diakoniabarometri 2016. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 45. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Diakoniabarometri+2016_nettil.pdf/1e030b26-9f43-ebf6-251e-dc857859a11f (viitattu 30.4.2019).

Heikka, Mikko

2018 Uskonnot kohtaavat – Mahdollisuus parempaan maailmaan? Helsinki: Gaudeamus.

Isomäki, Päivi

2018 Diakoniabarometrin 2018 tausta ja toteutus. – Päivi Isomäki & Johanna Lehmusmies & Päivi Salojärvi & Veera Wallenius: Diakoniabarometri 2018. Yksinäisyyden monet kasvot. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 56. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Ktk+++Diakoniabarometri+2018/3d5c9179-753f-eb05-55bc-fd03d5e0f9ce> (viitattu 30.4.2019).

Jokela, Ulla

- 2011 Diakoniatyön paikka ihmisten arjessa. Diss. Diakonia-ammattikorkeakoulu A Tutkimuksia 34. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/140387> (viitattu 30.4.2019).

Juntunen, Elina

- 2010 Diakoniatyöntekijöiden käsityksiä taloudellisen avustustyön asiantuntijuudesta. *Aikuiskasvatus* 1, 17–19.
- 2011 Vain hätäapua? Taloudellinen avustaminen diakoniatyön professionaalisen itseyttämyksen ilmentäjänä. Diss. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 3. Helsinki: Kirkkohallitus.

Juvonen, Tarja & Lindh, Jari & Pohjola, Anneli & Romakkaniemi, Marjo

- 2018 Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. [Helsinki]: UNIPress.

Kanttorin ydinosaaminen

- 2010 Kanttorin ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Kanttorin+ydinosaaminen/33b28c5d-648e-a0d6-e9ea-5e323a265b52> (viitattu 30.4.2019).

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa

- 2014 Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 16, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus. [http://notes.evl.fi/julkaisut.nsf/61C909AE71886A7EC2257F620041D193/\\$FILE/Kirkkona_monikulttuurisessa_yhteiskunnassa.pdf](http://notes.evl.fi/julkaisut.nsf/61C909AE71886A7EC2257F620041D193/$FILE/Kirkkona_monikulttuurisessa_yhteiskunnassa.pdf) (viitattu 6.5.2019).

Kirkon hengellisen työn työntekijän ydinosaaminen

- 2010 Kirkon hengellisen työn työntekijän ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. https://evl.fi/documents/1327140/41821371/hengellinen_yo.pdf/528b6ed7-ecb4-1b27-8f4f-a6f2deb53e7f (viitattu 30.4.2019).

Kirkon nuorisotyöntekijän ydinosaaminen

- 2010 Kirkon nuorisotyöntekijän ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Nuorisoty%C3%B6nohjaajan+ydinosaaminen/396e58e4-3986-c899-7254-8ef9d9f41761> (viitattu 30.4.2019).

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

- 2016 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon varhaiskasvatuksen ohjaajan ydinosaaminen

- 2011 Kirkon varhaiskasvatuksen ohjaajan ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko.
<https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Varhaiskasvatuksen+ohjaajan+ydinosaaminen/c3893c3b-f477-8a1c-ae6b-477e126bc29b> (viitattu 30.4.2019).

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma

- 2016 Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 6.2.2019).

Lastenohjaajan ydinosaaminen

- 2010 Lastenohjaajan ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko.
<https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Lastenohjaajan+ydinosaaminen/972031e3-1fac-cf04-487d-4125769c691c> (viitattu 30.4.2019).

Lähetyslaitosten ydinosaaminen

- 2011 Lähetyslaitosten ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Lahetyssiihteerin+ydinosaaminen/00734213-3a2b-10af-26c6-8ae24edf0b10> (viitattu 30.4.2019).

Lähetystyöntekijän ydinosaaminen

- 2018 Lähetystyöntekijän ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Lahetyssiihteerin+ydinosaaminen/102d7375-d50d-6c3b-22b0-90ba9e53d6b8> (viitattu 30.4.2019).

Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä

- 2018 Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä. Raportti. Helsinki: Kirkkohallitus. <https://evl.fi/documents/1327140/34119097/missiologian-tuntemus-ja-osaaminen-kirkon-tyossa.pdf> (viitattu 30.4.2019).

Oppilaitostyöntekijän ydinosaaminen

- Oppilaitostyöntekijän ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko.
<https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Oppilaitosty%C3%B6ntekij%C3%A4n+ydinosaaminen/f3bb0d8a-f6b9-eabb-d0e0-9fd4ed1cdd7b> (viitattu 30.4.2019).

Papin ydinosaaminen

- 2010 Papin ydinosaaminen. – Suomen evankelis-luterilainen kirkko. <https://evl.fi/documents/1327140/43561565/Papin+ydinosaaminen/b19f7283-87fa-05d8-3292-6d401e70bda8> (viitattu 30.4.2019).

Pyykkö, Raija

2011 Hengellisen ja maallisen rajalla. Kamppailu seurakuntien työntekijöiden sosiaalisesta ja kulttuurisesta toimialueesta. Diss. Acta Universitatis Tamperensis 1670. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rantala, Krister & Battilana, Mari

2015 Osaava lastenohjaaja. Osaamiskartoitus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lastenohjaajille. Helsinki: Kirkkohallitus, Turku: Turun kristillinen opisto.

Rättyä, Lea

2009 Diakoniatyö yksilöllisenä ja yhteisöllisenä auttamisena yhteiskunnallisessa muutoksessa. Diss. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 179. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Salminen, Veli-Matti

2014 Osallistumattomien yhteisö? Kansankirkon passiiviset jäsenet tarkastelussa. – Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 40–62. <https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Ktk+-+Leikkauspintoja+kirkon+j%C3%A4senyyteen/a8bc3277-bf3a-7667-f9b1-abc60c66abf8> (viitattu 6.5.2019).

Tekoällyajan työ

2018 Tekoällyajan työ. Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 30.4.2019).

Tervo-Niemelä, Kati

2018 Kutsumuksen imu ja työn todellisuus. Pappien, kanttoreiden ja teologien suhde työhön, työhyvinvointi ja suhtautuminen ajankohtaisiin kysymyksiin Kirkon akateemisten jäsentutkimuksessa 2018. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 58. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Ktk+-+Kutsumuksen+imu+ja+ty%C3%B6n+todellisuus/508cc23e-d76d-9619-f930-c54bb9b90502> (viitattu 30.4.2019).

Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2019–2021

Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2019–2021. Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä. https://tampereenseurakunnat.fi/files/30792/Tampereen-seurakunnat-TTS_2019-2021_ja_TA_2019.pdf (viitattu 30.4.2019).

Valtonen, Minna

- 2009 Kertomuksia kirkon työntekijäksi kasvamisesta. Kirkon nuorisotyön ohjaajaksi opiskelevien spiritualiteetin ja ammatillisen identiteetin muotoutuminen. Diss. Diakonia-ammattikorkeakoulu A Tutkimuksia 23. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141192/A_23_ISBN_9789524930796.pdf?sequence=4&isAllowed=y (viitattu 30.4.2019).
- 2016 Lapsilähtöisiä kehittäjiä ja diakonisesti suuntautuneita sosiaalipedagogeja. Kirkon varhaiskasvatuksen ohjaajaksi opiskelevien ammatillisen identiteetin rakentuminen. – Varhaiskasvatus ja perhetoiminta seurakunnissa. Toim. Minna Valtonen & Päivi Sutinen. Diak työelämä 6. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 23–56. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116389/Diak_Työelämä_978-952-493-270-7.pdf?sequence=1 (viitattu 30.4.2019).

7 VAPAAEHTOISUUDEN ROOLIT SEURAKUNTIEN YHTEISÖLÄHTÖISISSÄ KOKEILUISSA

Veli-Matti Salminen

7.1 Johdanto

Seurakunnat luottavat ja asettavat toiveita vapaaehtoistoimintaan, kuten tehdään muillakin yhteiskunnan sektoreilla. Vapaaehtoistoimintaan panostamiseen ajaa myös taloudellinen pakko, koska henkilöstöresurssit eivät riitä kaikkien palvelemiseen. Seurakuntien toimintakulttuurin kehittäminen merkitsee muutosta suhtautumisessa ammatillisuuteen ja vapaaehtoisuuteen. Näiden kahden suhdetta luonnehtii hyvin seuraava kuvaus:

Työntekijä pyrkii välttämään ja vähentämään riippuvuutta, tukemaan ihmisten ja yhteisöjen itsenäisyyttä ja aktivoimaan ihmisten omia voimavaroja. Autonomisuus ja ihmisten keskinäinen riippuvuus eivät ole toistensa vastakohtia. Ne ovat toisiaan täydentäviä.¹

Muutos tarkoittaa siis vapaaehtoisuuden merkityksen nostamista ja legitimoimista osana yhteistä työkenttää sekä vapaaehtoisten, tässä tapauksessa seurakuntalaisten, oman toimijuuden vahvistamista. Se ei voi kuitenkaan tarkoittaa yhteisvastuun siirtämistä pelkästään seurakuntalaisille eikä työntekijöiden vetäytymistä yhteisöistä, joissa seurakuntalaiset toimivat aktiivisesti. Vapaaehtoisuus ja ammatillisuus toimivat parhaiten vuorovaikutuksessa. Seurakuntien vapaaehtoistoiminnan itseisarvo ei ole siinä, että mahdollisimman moni tekee vapaaehtoistyötä. Vaikka vapaaehtoistyö paikkaa tietyn osuuden palkallisesta työpanoksesta, se ei tarkoita, että kirkko voisi vetäytyä sieltä, missä vapaaehtoistyötä tehdään.

Osa kirkossa tehtävästä työstä on aina ollut vapaaehtoista. Kirkon on kannattavaa panostaa vapaaehtoisuuteen ja vedota solidaarisuuteen, koska avun tarve on suuri ja yksi keskeisimpiä motiiveja vapaaehtoistoimintaan osallistumiselle on toisten auttaminen. Yhtä lailla on myös niin, että vapaaehtoistoiminnalla on itseisarvo, jonka ansiosta sen suosio säilyy. Kun tämän työn arvo itsessään tunnustetaan, luodaan suotuisimmat olosuhteet vapaaehtoistoiminnalle.

¹ Gothóni 2018, 25.

Tässä artikkelissa käsittelen vapaaehtoistyön todellisuutta ja mahdollisuuksia seurakuntien toiminnassa perustuen havainnot Tampereen seurakunnissa toteutettuihin hankkeisiin ja kokeiluihin. Taustoitukseksi tarkastelen vapaaehtoisuuden käsitettä ja trendejä sekä suomalaisten osallistumista vapaaehtoistyöhön yleisesti eri toimintasektoreilla sekä seurakunnissa. Artikkelini vastaa tutkimushankkeemme toiseen tutkimuskysymykseen, joka käsittelee sitä, millaisia kokemuksia seurakuntalaisilla ja vapaaehtoisilla on yhteisölähtöisestä toimintakulttuurista. Tätä lähestyn kartoittamalla seurakuntalaisten erilaisia rooleja vapaaehtoisina yhteisölähtöisen kehittämistyön synnyttämissä hankkeissa ja kokeiluissa Tampereen seurakunnissa.

7.2 Kirkko ja vapaaehtoistoiminta

7.2.1 Seurakunta vapaaehtoistoiminnan mahdollistajana

Vapaaehtoistyön ja vertaistuen puitteiden tarjoaminen on olennainen osa seurakuntien työtä. Kirkon tutkimuskeskuksen seurakuntakyselyn 2016 perusteella erityinen avoimien ovien kohtaamispaikka tai vapaaehtoistyön tukikohta oli vuonna 2015 itsenäisenä toimintana lähes puolella seurakunnista (45 %). Lisäksi muutamilla seurakunnilla tällainen kohtaamispaikka oli yhteistyössä toisen seurakunnan kanssa ja yli kymmenesosalla kunnan tai jonkin järjestön kanssa. Suurin osa seurakunnista piti kohtaamispaikoissa avointa kahvilaa ja yli kaksi kolmasosaa järjesti niissä hartaustilaisuuksia sekä askartelu- tai talkootilaisuuksia. Nousevina ja kasvavina kohtaamispaikkojen toimintamuotoina olivat vertaistukiryhmät ja vapaaehtoisavun välittäminen, joita kumpaakin järjesti puolet seurakunnista.² Kohtaamispaikkojen yhteistyöstä on esimerkkejä tämänkin tutkimuksen aineistossa Tampereen seurakunnista.

Pohdittaessa seurakuntien roolia muuttuvassa toimintakulttuurissa vapaaehtoistoiminnan mahdollistajina on hyvä muistaa, että seurakunnat ovat rakenteellisesti ja toiminnallisesti yhteiskuntasektoreiden välimaastossa. Kirkko on kansankirkko, joka organisatorisesti on lähellä julkista sektoria mutta toiminnallisesti lähellä kansalaisyhteiskuntaa. Varsinkin diakoniatyön matalan kynnyksen reagoitavuus ja vapaaehtoistoiminnan hyödyntäminen muistuttavat kansalaisyhteiskunnan mallia, ja seurakunnat ovat siten luonteva kumppani kansalaisjärjestöille. Kirkolla on kuitenkin myös muun muassa veronkanto-oikeutensa takia julkisen sektorin toimijan piirteitä. Näin ollen kirkko ja seurakunnat ovat myös eräänlainen valtion ja kuntien rinnakkaisjärjestelmä, ”toinen julkinen”.³

2 Salminen 2016, 164.

3 Roivainen 2015, 21.

Kirkon palvelutyöllä voi kuitenkin nykytilanteessa olla itsenäisemmät ja vapaammat toimintamahdollisuudet kuin julkisilla sosiaalipalveluilla. Lähellä toimivat diakonia, varhaiskasvatus tai nuorisotyö edustavatkin pysyvyyttä ja turvaa siinä missä muuttuvat julkiset palvelurakenteet ovat entistä vaikeammin tavoitettavissa.⁴ Kirkon yhtenä etuna haastavassa tilanteessa on laaja vapaaehtoisten reservi, mikä edesauttaa myös kumppanuuksien luomista järjestötoimijoiden kanssa. Suomalaisten auttamishalukkuus kanavoituu luontevasti seurakuntien ja järjestöjen kautta, koska nämä tahot koetaan luotettaviksi.⁵

7.2.2 Vapaaehtoistyön organisointi seurakunnissa: esimerkkinä diakonia

Seurakuntien diakoniatyössä toimi kirkon tilastojen mukaan vuonna 2015 yli 30 000 vapaaehtoista.⁶ Vastaavia vertailukelpoisia lukuja ei ole myöhemmiltä vuosilta saatavissa tilastouudistuksen takia, koska osallistujia alettiin sen jälkeen tilastoida muilla perusteilla, ilman työalarajausta tai merkintää ”vapaaehtoistyöstä”. Diakoniatyön vapaaehtoisten osuus on joka tapauksessa merkittävä suhteessa kaikkiin seurakuntien vapaaehtoistoiminnassa mukana oleviin. Vapaaehtoistyölle asettaa painetta erityisesti se, että diakonisen työn tarve etenkin ikääntyneiden parissa lisääntyy samalla kun sekä kokoava toiminta että kasvokkaiset asiakaskontaktit, kuten kotikäynnit, vähenevät. Yksinäisyys ja taloudelliset vaikeudet sekä toistuva ruoka-avun tarve ovat yleisimpiä diakoniatyössä kohdattuja huono-osaisuuden muotoja.⁷ Tämä heijastuu diakoniatyön vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisia työllistävät esimerkiksi erilaiset ystäväpalvelut, Palvelevan puhelimen päivystys tai diakoninen avustustyö, kuten ruuanjakelu. Myös lasten ja nuorten parissa tehtävässä työssä ystäväpalvelun tai mentoritoiminnan kaltainen vapaaehtoispalvelu on tärkeässä roolissa.

Vertaistuki laajentaa seurakuntatyön toimintamahdollisuuksia, mutta se vaatii myös vapaaehtoisten kouluttamista ja työnohjausta. Vapaaehtoistoiminnan eri muodot ja itse vapaaehtoistoiminnan organisointi ovat nousseet kuluvalle vuosikymmenellä aiempaa tärkeämmiksi diakoniatyön painopisteiksi: noin puolet seurakunnista ilmoitti Kirkon tutkimuskeskuksen seurakuntakyselyssä 2016 näiden toimintojen painoarvon kasvaneen. Kysyttäessä avoimella kysymyksellä muita painopistemutoksia useat seurakunnat mainitsivat myös hiljattain käyttöön otetun vapaaehtoistyö.fi-verkkopalvelun. Vapaaehtoistoiminta tosin oli ennen kaikkea

4 Kivelä 2014, 88–89.

5 Salminen 2016, 150.

6 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2015, 103.

7 Salojärvi 2018, 105–106.

suurten, yli 8 000 jäsenen seurakuntien painopisteiden kärjessä. On joka tapauksessa selvää, että vapaaehtoisten tarve on juuri diakonian työalalla suuri.⁸

Erityisesti kasvatus- ja nuorisotyössä toimivat työntekijät sekä diakoniatyöntekijät ovat monin eri tavoin tekemisissä vapaaehtoistyön ja sen koordinoinnin kanssa. Vapaaehtoisjohtamisesta on tulossa väistämättä olennainen osa-alue seurakuntien työntekijöiden osaamistarpeissa. Vuoden 2013 Diakoniabarometrin mukaan suurimmalla osalla diakoniatyöntekijöistä vapaaehtoistoiminta liittyi työhön jollakin tavalla. Joka viides diakoniatyöntekijä koordinoi työalansa vapaaehtoistoimintaa, joka kymmenes koko seurakunnan vapaaehtoistoimintaa. Yli neljännes työntekijöistä ohjasi vapaaehtoisia osana työtään, ja noin kolmannes sanoi muuten tekevänsä yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa.⁹

7.3 Vapaaehtoistoiminta Suomessa

7.3.1 Vapaaehtoistoiminnan trendit

Vapaaehtoistoiminta muotoutuu ajan trendien mukaisesti ja monen muun osallistumisen tavoin on nykyään muodoltaan yhä hajautetumpaa, lyhytjänteisempää ja kertaluonteisempaa. Yksilöllistyminen ja yksilökeskeisyys on tätä kaikkea kehystävä pitkä kehityslinja länsimaisessa yhteiskunnassa, mutta samalla on todettava, että yhteisöihin kuulumisen ja identifioitumisen tarve ei ole kadonnut mihinkään, vaan on ihmisillä ilmeisen pysyvä. Se ei kuitenkaan välttämättä kanavoitu toiminnalliseksi osallistumiseksi. Yhteisöihin voidaan liittyä hyvin monilla eri tavoilla ja sitoutumisen asteilla, ja vapaaehtoistoimintaan osallistutaan monella muullakin tavalla kuin yhdistysaktiiveina, talkootyöläisinä tai luottamushenkilöinä. Tämä on haaste myös seurakunnille.

Suomalaisille on tyypillistä kuulua ilman osallistumista. Tämä hahmottuu esimerkiksi yhdistystoiminnan tutkimuksissa. Suurin osa suomalaisista (86 %) on jäsenenä vähintään yhdessä yhdistyksessä, ja yleistä on myös se, että jäsenyyksiä on useita, vaikka entistä harvempaan yhdistykseen osallistutaan aktiivisesti. Yhdistysten jäsenistä 40 prosenttia osallistuu harvemmin kuin kerran vuodessa niiden toimintaan.¹⁰ Kirkon jäseniä on lähes 70 prosenttia suomalaisista, ja jäsenistön osallistumisprofiili on samankaltainen. Enemmistö kirkon jäsenistä ei ole aktiiveja eikä täysin osallistumattomia vaan harvoin tai satunnaisesti osallistuvia.¹¹

8 Salminen 2016, 162–163.

9 Kiiski 2013, 23.

10 Kankainen 2007; Hanifi 2013.

11 Salminen 2014.

Yli kolmannes suomalaisista tekee vapaaehtoistyötä vähintään kerran kuukaudessa.¹² Kun mukaan lisätään harvemmin ja satunnaisemmin vapaaehtoistyöhön osallistuvat, voidaan sanoa valtaosan suomalaisista liittyvän johonkin vapaaehtoistoiminnan osa-alueeseen. Vapaaehtoisuus käsittää paljon laajemman valikoiman osallistumisen tapoja kuin jollekin yhteisölle tai organisaatiolle tehdyn vapaaehtoistyön, kun määrittelyyn lisätään esimerkiksi lahjoittaminen, jonkin kampanjan tukeminen tai satunnainen auttaminen arkisissa tilanteissa. Pääosin tutkimuksellinen kiinnostus suuntautuu ymmärrettävästi kuitenkin jokseenkin sitoutuneeseen, organisaatiossa tehtävään vapaaehtoistyöhön, joka on mitattavissa työtunneilla. Sellaista on myös valtaosa seurakunnissa tehtävästä vapaaehtoistyöstä.

Määrällisesti eniten vapaaehtoisia toimi vuoden 2015 tutkimuksen perusteella liikunnan ja urheilun, senioreiden sekä lasten ja nuorison parissa, noin 350 000 henkilöä kussakin, kun tarkasteltiin niitä, jotka tekivät vapaaehtoistyötä vähintään kerran kuukaudessa. Myös asukastoiminta, kulttuuri ja taide sekä sosiaali- ja terveysala olivat yli sadan tuhannen suomalaisen vapaaehtoistoiminnan kohteina. Näiden jälkeen tuli evankelis-luterilaisten seurakuntien vapaaehtoistoiminta, jossa oli mukana 95 000 henkilöä.¹³ Kirkon tutkimuskeskuksen Gallup Ecclesiastica -kysely vuodelta 2015 kertoo seurakuntien vapaaehtoistyöhön osallistuvan vähintään kerran kuukaudessa kuusi prosenttia 15–79-vuotiaista suomalaisista. Tässä voidaan katsoa olevan kirkon vapaaehtoistoiminnan ”kova ydin”.

Vapaaehtoisten osuus on aiempiin tutkimuksiin nähden vähentynyt hieman, mutta samalla heidän tekemänsä työtuntimäärä on kasvanut. Vuoden 2018 vapaaehtoisuustutkimuksessa selvitettiin lukumäärien sijasta pelkästään työtunteja niiden osalta, jotka olivat tehneet vähintään tunnin vapaaehtoistyötä edeltävän kuukauden aikana. Eniten vapaaehtoistyötä tehdään tuntimäärillä mitattuna lasten ja nuorison (yli 120 tuntia vuodessa), vertaistuen (99 h/v), seniorien ja ikäihmisten (87 h/v) sekä liikunnan ja urheilun (84 h/v) parissa. Evankelis-luterilaisten seurakuntien vapaaehtoistoimintaan osallistutaan reilut 50 tuntia vuodessa.¹⁴

7.3.2 Vapaaehtoistyö keskittyy auttamiseen

Selvästi yleisin toimintamuoto vapaaehtoistehtävissä on auttaminen, jota oli vuoden 2015 tutkimuksen mukaan tehnyt lähes puolet eli 42 prosenttia vapaaehtoistyöhön osallistuneista suomalaisista. Vapaaehtoistehtävien lista on pitkä ja monipuolinen ja osoittaa suomalaisten tekevän vapaaehtoistyötä mitä moninaisimmissa tehtävissä, kuten esimerkiksi tapahtumajärjestelyissä (16 %), ystävätoiminnassa (13 %), tietoteknisissä tehtävissä (10 %) tai piha- ja puutarhatöissä (5 %). Auttaminen

12 Vapaaehtoistyö Suomessa 2015.

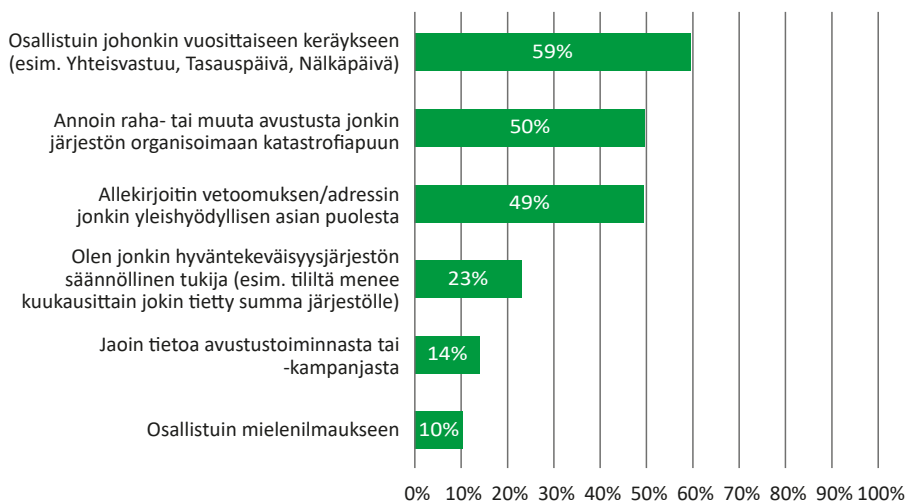
13 Vapaaehtoistyö Suomessa 2015; Pessi & Oravasaari 2010.

14 Rahkonen 2018.

on kuitenkin toimintamuoto, johon suurin osa eri-ikäisten suomalaisten vapaaehtoistyöpanoksesta ohjautuu.¹⁵

Gallup Ecclesiastica 2015 -kyselyssä kartoitettiin suomalaisten kansalaisaktiivisuutta kysymällä osallistumisesta avustustoimintaan sekä muuhun kansalaistoimintaan.¹⁶ Kuviosta 7.1 havaitaan auttamistyöhön osallistumisen rajoittuvan useimmiten rahan tai materiaalien lahjoittamiseen, jota oli vuoden kuluessa tehnyt noin puolet vastaajista. Vetoimuksen tai adressin allekirjoittaminen oli lähes yhtä yleistä kuin keräyksiin lahjoittaminen, kun taas hyväntekeväisyyttä tuki säännöllisesti vain neljännes vastaajista. Aktiivinen tiedon jakaminen avustustoiminnasta tai -kampanjasta sekä mielenilmaukseen osallistuminen rajautuivat jo huomattavasti harvemman suomalaisen vapaaehtoistoiminnan repertuaariin.

Kuvio 7.1 Osallistuminen avustustyöhön ja kansalaistoimintaan viimeksi kuluneen vuoden aikana, ”Kyllä” vastanneiden osuus %. Gallup Ecclesiastica 2015, N=4 275.



Naiset osallistuvat kaikkeen auttamistoimintaan miehiä todennäköisemmin. Auttaminen on myös selkeästi ikäsidonnaista, ja varsinkin yli 50- ja yli 65-vuotiaat lahjoittavat useammin kuin nuoremmat. Tiedon jakaminen, adressin allekirjoittaminen ja mielenilmaukseen osallistuminen taas ovat yleisempiä nuorten aikuisten (25–34-vuotiaat) keskuudessa. Evankelis-luterilaisen kirkon jäsenet eivät juurikaan eroa näissä toiminnoissa ortodoksisen kirkon jäsenistä tai uskontokuntiin kuulumattomista. Muihin uskonnollisiin yhdyskuntiin kuuluvat sen sijaan ovat selvästi useammin lahjoittaneet säännöllisesti rahaa hyväntekeväisyysjärjestöille, jakaneet

15 Vapaaehtoistyö Suomessa 2015.

16 Lomakkeen kysymys: ”Oletko viimeksi kuluneen vuoden aikana lahjoittanut rahaa avustuskohteisiin tai pyrkinyt vaikuttamaan yleishyödyllisiin asioihin jollakin seuraavista tavoista?”

tietoa kampanjoista tai allekirjoittaneet vetoomuksen.¹⁷ Tämä selittyy muiden yhdyskuntien toiminnan perustumisella lahjoituksiin. Muihin uskonnollisiin yhdyskuntiin kuuluvat ovat yleensä myös uskonnollisempia, mutta uskonnollisuus ei tutkimusten valossa näytä selittävän oman kirkon tai yhteisön ulkopuoliseen kansalaistoimintaan osallistumista.¹⁸

Auttamisen motivaatiota on tutkittu paljon. Anne Birgitta Pessin ja Juho Saaren tutkimuksissa on käsitelty altruismia.¹⁹ Pessin aiemmissa tutkimuksissa vapaaehtoisosallistumisen motiiveja mallinnettiin neljällä ulottuvuudella: saaminen – antaminen, jatkuvuus – uuden etsintä, etäisyys – läheisyys sekä pohdinta – toiminta. Näin vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijöiksi nousivat palkitsevuus, muutokseen suuntautuminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys ja arvojen toteuttaminen käytännössä.²⁰ Gallup Ecclesiastica 2015 -kyselyssä tiedusteltaessa eri tekijöiden merkitystä auttamistyöhön osallistumisessa arvojen toteuttaminen ja palkitsevuus näyttivät korostuvan: yli kolme neljästä suomalaisesta kertoi koetun myötätunnon apua tarvitsevia kohtaan sekä oikeudenmukaisuuden edistämisen olevan tärkeitä syitä auttaa. Myös se, että omilla teoilla on merkitystä ja antaessa saa hyvän mielen, motivoi useimpia auttamaan.²¹ Frank Johanssonin tutkimuksessa puhutaan auttamisen pyhydestä: humanitaarisessa auttamisessa tavallaan jumalallistetaan ihminen ja inhimillistetään Jumala. Tällöin suhde transsendenttiin saavutetaan merkityksellisten toisten kautta.²²

Edellä sanottu korostaa sitä, että vapaaehtoisosallistumisen motivaatiotekijöillä on sekä yksilöön itseensä että yksilöstä ulospäin suuntautuva ulottuvuus, minkä perusteella myös yhteisön kannalta tärkeät vapaaehtoistehtävät muodostuvat merkityksellisiksi.²³ Seurakuntalaisten vapaaehtoisen osallistumisen taustalla on siis oltava jokin motivaatiolähde, joka kytkee heidän yksityisen kokemusmaailmansa seurakunnan yhteiseen toimintakenttään. Tämä näkökulma luo siltaa tutkimusaineiston analyysille, jossa tarkastelen vapaaehtoisten rooleja Tampereen seurakunnissa toteutettujen hankkeiden ja kokeilujen puitteissa.

7.4 Vapaaehtoistyön roolit

Monissa tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että seurakunnassa oli jo ennen hankkeen tai kokeilun alkua ollut aktivoivaa toimintaa ja vapaaehtoisten reserviä, jonka perustalle uudet kokeilut voitiin rakentaa. Joissakin tapauksissa myös idea

17 Salminen 2016, 152–153.

18 Hooghe 2003.

19 Pessi & Saari 2008.

20 Yeung 2005, 118, 124–125.

21 Salminen 2016, 154.

22 Johansson 2017.

23 Yeung 2005, 108.

toimintamalliin oli saatu muualta ja tuotu omaan seurakuntaan. Tällainen tausta oli esimerkiksi Aleksanterin Avoimen kirkon toiminnalla. Olennainen toimintakulttuuriin kytkeytyvä muutos kuitenkin on se, että seurakuntalaisten osallistamisessa ei ole kyse vain vapaaehtoisreservin hyödyntämisestä ja tekijöiden etsimisestä työntekijöiden suunnittelemiin tehtäviin, vaan myös seurakuntalaisten osallistumisesta toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Eräs hävikkiriuuan jakelua koordinoiva työntekijä kuvasi työtavan nostattamia oivalluksia tiimityöstä ja vapaaehtoisten auttajien integroitumista osaksi tiimiä seuraavasti:

diakoniaa ei tehdä vain viranomaisvoimin, eikä yksin, vaan diakoniatyö voi olla yhteisöllistä, jossa vapaaehtoiset on oikeesti tietyl kumppaneita samassa työssä mukana. (Hervannan kirkon leivänjako, T)

Tutkimushaastatteluissa sekä työntekijät että seurakuntalaiset kuvasivatkin monin tavoin vapaaehtoisten rooleja. Kuvausten perusteella ryhmittelin neljä toiminnallista roolia, jotka hahmottavat vapaaehtoisten tehtävää mutta samalla myös asemaa ja vastuuta osana toteutettua toimintaa: auttaja ja kohtaaja, uuden toiminnan kehittäjä, toiminnassa osallinen ja erikoisosaaja. Osassa hankkeista vapaaehtoisilla oli useampia rooleja tai jopa kaikki, osassa taas vapaaehtoisten tehtävä saattoi rajautua selkeämmin vain yhteen rooleista.

7.4.1 Auttaja ja kohtaaja

Kuten vapaaehtoistyön tutkimus ja diakoniatyön aiempien vuosien toimintatilastotkin osoittavat, auttaminen on yksi keskeisimmistä vapaaehtoistoiminnan muodoista. Tampereen seurakuntien kokeiluissa tämä rooli käsitti auttamisen ja muunkin kohtaamisen, joka voi olla sielunhoidollista, kuten esimerkiksi Aleksanterin avoimen kirkon päivystystoiminnassa, tai muuta vertaistukea, kuten Hervannan kirkon leivänjakelussa. Vapaaehtoiset ovat tällaisessa toiminnassa apukäsinä, mutta tehtävä ei pelkisty vain siihen. Useinkaan auttamisen ja kohtaamisen tehtävät eivät vaadi vapaaehtoisilta erikoisosaamista, mutta sitäkin enemmän herkkyyttä ja taitoa nähdä ja kuulla toisia ihmisiä sekä olla heille läsnä. Avoimen kirkon päivystyksestä vastaava työntekijä sanoi kohtaamisen merkitystä näin:

[...] meidän työ näkyy tarinoissa. Ja niitä on sitten jonkun verran jaettukin. Ihmiset on antanut lupaa kertoa omaa tarinaansa siitä, miten on tultu tänne ja miten on ollu vaikeaa avata kirkon ovi tai kuvitellakaan, että tulisi kirkon tiloihin. Ja vaikka kokemu, että kukaan ei ole katsonu kohti, mutta kun tuli ja huomasi, että esim. päivystäjä katsoi silmiin ja kysyi, että "voinko auttaa", niin ehkä ei heti halunnu, mutta toisella kerralla halusi. Niin tällaisia kehitys-kasvutarinoitahan täällä on. (Avoin kirkko, T)

Konkreettisesti vapaaehtoisen rooli auttajana ja kohtaajana havainnollistui hävikkiruuan jakelussa, jonka käytännön toteutus oli pääosin vapaaehtoisten ja työkokeilijoiden vastuulla. Hervannan kirkon leivänjakelussa tiimiin kuului yhteensä 12 henkilöä, jotka osallistuivat hävikkiruuan jakeluun kahtena tai useampana arkipäivänä viikossa. Haastattelun työntekijän mukaan jakelu ei onnistuisi lainkaan ilman vapaaehtoisia. Pelkän ruuanjakelun lisäksi avulla oli sosiaalinen luonne, kun ruokaa hakevat tapasivat kirkolla juttuseuraa. Hävikkiruuan kehittämistoiminnassa vapaaehtoisten roolitus kuvasti myös laajemmin diakonisen työtteen muutosta: se, että vapaaehtoiset huolehtivat ruuan jakelusta, oli ensimmäinen askel. Toisena askeleena ruuan jakelulle etsittiin luovia paikallisia ratkaisuja esimerkiksi osallistamalla ruuan tarvitsijoita myös valmistamaan ruokaa yhdessä. Näin autettaville annettiin mahdollisuus tulla itse auttajiksi.

Vapaaehtoisten rooli auttajina ja kohtaajina voi ulottua monille elämänalueille, mutta sillä on myös rajansa. Avoimen kirkon vapaaehtoinen päivystäjä ei aina ollut se, jonka kanssa asioita haluttaisiin jakaa:

[...] *aika moni kirkkovieras kun kysyy, että olisko pappia, niin kun ehdotamme, että meidänkin kanssa voisi keskustella, niin ei kaikki halua, se on se pappi.* (Avoim kirkko, V)

Liitin auttamisen ja kohtaamisen roolin vapaaehtoistoiminnan timanttimalissa antamisen ja saamisen ulottuvuudelle. Toiminnan merkitsevyys vapaaehtoiselle löytyy tällöin sen palkitsevuudesta: antaessaan saa, mutta toisten auttaminen ja kohtaaminen voi ruokkia myös henkilökohtaista kasvua ja itsensä toteuttamista.²⁴ Kohtaamisen ja antamisen merkitystä vapaaehtoisten työpanoksessa korostettiin muun muassa seuraavasti:

[...] *sehän ei ole se pointti, että keitä me ollaan vaan se, että antaa aikaa, jos on mahdollista antaa aikaa. [...] meidän jutuksi on muodostunut tää kohtaaminen ja kuunteleminen ja sitten on toi kahvitus [...]* (Avoim kirkko, T)

Mää luulen että tästä oppii paljon sitä, itse kukin semmosta jakamisen taitoa ja jakamisen iloa. Et onko se ilo siitä, että itse saa vai itse pääse jakamaan. Semmosia asioita me pohditaan. Ja se on hirveen tärkeä, tärkeä aihe mietittäväksi. Tavallaan semmonen, että otanko vaan vastuuta vain itsestäni vai otanko myös vähän vastuuta toisistakin ihmisistä. Hyvällä tavalla. (Hervannan kirkon leivänjako, T)

²⁴ Yeung 2005, 109–111.

7.4.2 Uuden toiminnan kehittäjä

Vapaaehtoiset toimivat uuden toiminnan kehittäjinä sekä sellaisissa hankkeissa, joissa heille annettiin laajoja valtuuksia toimia, että seurakuntalaisten itse organisoimissa toiminnoissa. Uuden Verson messuyhteisö ja Café Muki sekä TEKO-hanke Hervannassa olivat esimerkkejä toiminnasta, jota johti työntekijä tai työntekijöiden johtoryhmä mutta jossa mukaan tulleet vapaaehtoiset ottivat vastuuta toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä siinä määrin, että työntekijä saattoi keskittyä esimerkiksi hoitamaan hallinnollisia puitteita vapaaehtoisten ylläpitäessä toimintaa. Tässä tapauksessa myös vapaaehtoisuuden käsite hämärtyi, kun aktiivisimmat vastuunkantajat saattoivat tehdä osan työstään palkkiotoimisesti. TEKO-hankkeessa taas oli mukana opiskelijaharjoittelijoita, jotka liittyivät vapaaehtoisten jatkumoon. Café Mukin tapauksessa kahvila myös työllisti palkkatuella työkokeilijoita. Päävastuullinen vapaaehtoistyöntekijä katsoi työkenttäänsä eräänlaisen ”toiminnanjohtajan” silmin:

No mä olen ikään kuin se et jos on joku ongelma niin soitetaan mulle [...] et vähän tällasii käytännön kysymyksiä miten se homma toimii vai toimiiko. [...] No ehkä langat toisaalta on mun käsissä jos kysytään vaikka et kuka on ens torstaina vuorossa, koska mä oon se joka sen osaa sanoo. (Café Muki, V)

Uuden Verson messuyhteisössä vapaaehtoisten tehtävät oli organisoitu tiimeiksi erilaisten osaamisalueiden ympärille: jotkut vastasivat hengellisestä ohjauksesta, jotkut musiikista, toiset tekniikasta. Haastattelussa vapaaehtoinen kuvasi omaa työkenttäänsä mahdollisuudeksi toteuttaa ”hullujakin ideoita”. Uudessa Versossa oli myös selkeästi omaksuttu uuden toiminnan kehittäjän rooli siten, että toiminnan visiot olivat yhteisiä ja vapaaehtoiset olivat viemässä niitä eteenpäin. Vapaaehtoinen puhui myös messuyhteisön toimintakonseptin viemisestä ja soveltamisesta toisiin seurakuntiin:

[...] mä ite nään et nää on niinku se mikä tulee olemaa tosi iso asia, tosi iso vaikuttaja kirkon tulevaisuudessa ja me halutaa olla liidaamassa sitä koko Suomen yhteisönäkyä [...] et me halutaan olla auttamassa semmosii pienempiä yhteisöjä jotka nyt haluaa tehdä samansuuntasta juttua [...] seurakunnat on paikallisia ja ei voi tehdä semmosta suoraa valmista konseptia et tekkää teki näin just tälle niinku me mutta toisaalt meil on mokailtu ja onnistuttu tosi paljon nii meil on tosi paljon annettavaa siitä ja jotain ollaan tehty oikein [...]
(Uusi Verso -messuyhteisö, V)

Nuorille suunnattu John Doe’s All Inn toimi järjestelmällisesti nuorten osallistamisessa tarjoten heille vapaaehtoistehtäviä nuorisokahvilassa ja ohjaten mukana olevia nuoria vapaaehtoisiksi leireille, ”vapareiksi” eli vapaa-ajanohjaajiksi ja ”apareiksi”

eli apuohjaajiksi. Monien nuorien panos saattoi olla pienimuotoisten ideoiden esittäminen toimintaan silloin tällöin, ei niinkään sitoutuminen toiminnan suunnitteluun. Osa taas lähti mukaan sitoutuneempaankin vapaaehtoistoimintaan. Eräs haastatelluista nuorista oli ottanut selkeästi toiminnan kehittäjän roolia, ja hän pohti myös toiminnan motivoivuutta:

Ja jos joltakulta löytyisi vähänkään innostusta, vaikka vain yksi juttu jolleki leirille. Nii kannustettaisiin sitä ja oltais siinä mukana sillai, että miten sä haluat sen tehdä tai tällai. [...] Että ne [työntekijät] ohjaa niinku sitä, että jos ei nuorista suunnitella, niin ne tekee. Mutta jos löytyy, niitten pitäisi kuunnella ja löytää sellaista innostuneisuutta, jos sellaista sattuu oleen. [...] Kaikki toiminta on tuntunut kauheen luontaselta, luontevalta. Kun sä oot ollu isonen, niin ollu luontevaa mennä vapariks. (John Doe's All Inn, V)

Vapaaehtoisena toimiva nuori totesi myös, ettei ollut muualla päässyt yhtä vastuullisiin tehtäviin vetämään toimintaa suurelle joukolle kuin nyt seurakunnassa. Roolistaan hän totesi: ”On se ihan hienoa olla sellaisessa vetävässä roolissa. Kuin olla siinä vastaanottamassa.”

Perheiden ulkoilutalli taas oli esimerkki vertaistoiminnasta, jota muutamat perheelliset seurakuntalaiset organisoivat alueensa lapsiperheille. Perheiden aktiivointi ulkoilemaan yhdessä sunnuntaisin oli lähtenyt seurakuntalaisten omasta aloitteesta, ja sitä markkinoitiin Facebook-ryhmän avulla. Toiminnan itseohjautuvuus korostuu esimerkiksi tässä kommentissa:

Olis se pyörinyt ilmankin [työntekijää], kun me olemme siellä Varikolla tehneet niin kauan kaikenlaista ilman mitään sellaista ns työntekijän apua, että olis se varmaan toteutunut ilmankin, mutta se oli sellainen bonus ja tosi kiva lisä. (Perheiden ulkoilutalli, V)

Perheiden ulkoilutallin toiminta oli haastatteluhetkellä hiipunut, mutta vapaaehtoiset olivat jo kehittämässä uutta toimintaa, kristinuskon alfa-kurssia varhaisnuorille.

Uuden toiminnan kehittämiseen orientoituneilla vapaaehtoisilla vaikuttaa korostuvan motivaatioulottuvuus jatkuvuuden ja uuden etsinnän välillä. Monilla on taustalla jo historia aktiivisena vapaaehtoisena, ja osallistuminen seurakunnan uusiin toimintoihin ruokkii jatkuvuutta. Toisaalta uuden toiminnan kehittäjiä voidaan motivoida myös muutoksella ja laajennuksella omaan elämämpiiriin. Vapaaehtoistoimintaan mukaan lähtenyt eläkeläinen kuvasi työtään uutena mahdollisuutena:

Mä olin niin onnellinen ku mä pääsin vapaaehtoistyöhön oltuani 20 vuotta kotona, et mä en oo vaan joku eläkeläinen vaan voin olla mitä vaan. (Café Muki, V)

7.4.3 Toiminnassa osallinen

Kaikki seurakuntien hankkeiden ja kokeilujen toiminta ei edellyttänyt tai tuottanut aktiivista vapaaehtoisten joukkoa, joka olisi ottanut laajaa vastuuta toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Vapaaehtoiset saattoivat olla mukana toiminnassa osallisina siten, että heillä oli mahdollisuuksia esittää toiveita tai ideoita toiminnan sisältöihin, mutta he olivat muuten ennemmin osallistujia kuin säännöllisiä toteuttajia. Monelle toiminnassa osallisen rooli vaikutti sopivan eivätkä he toivoineet enempää vastuuta. Esimerkiksi John Doe's All Innin toiminnassa mukana olevista nuorista moni mukautui tällaiseen rooliin. Toinen esimerkki oli naisten aamukahvitoiminta, jota järjestettiin pääasiassa eläkeikäisille naisille. Mukana oleva vapaaehtoinen luonnehti ikäryhmäänsä siten, että he eivät ”kovin hanakasti ota vastuuta” tai halua sitoutua säännöllisesti. Kuitenkin muutamat ottivat kahvinkeitto- ja tiskausvuoroja, mihin vapaaehtoisten tekeminen painottuikin työntekijän vastatessa kahvitilaisuuksien ohjelmasisällöistä puhujineen.

Toiminnassa osallisuus painottui ihmisten kokoontumiseen yhteen ja vertais-tukeen. Tämä saattoi laajentaa samalla elämänpiiriä siten, että syntyi halua verkostoitua muutenkin ihmisten kanssa, joita näki seurakunnassa.

Siinä juuri siinä semmosessa yhteisöllisyydessä siinä yhteenkuuluvuudessa että vaikei niin paljon aktiivisesti osallistuta mihinkään suunnitteluun eikä semmosen, niin jo semmonen että kun mä kuljen tuolla ulkona niinku tulee vanhempi naisihminen vastaan ni se on tutun näkönen kun siellä neljä-viiskymmentä ihmistä on käyny vuodesta toiseen, en mä tiiä niiden nimiä, ne on tutun näkösiä ja ihmiset moikkaa toisiaan ja saattaa sitten pysähtyä juttelemaan ja kyllä ihan tiedän että on semmosia ystävyyssuhteita syntyny paljon, että ihmiset on sitten vapaa-ajalla taikka muuna aikana tekemisissä keskenään. (Naisten aamukahvit, V)

Osallisuus toiminnassa mahdollisti myös sen, että vapaaehtoistoiminnassa tavattuja ihmisiä voitiin auttaa puolin ja toisin arjen muissa tehtävissä, kuten käsityöpiirin vapaaehtoinen luonnehtii:

[...] pikkuhiljaa on sellainen luottamus kasvanut ja me ollaan kerrottu aivan omista asioistamme ja historiaamme ja ollaan jo käyty vierailulla toistemme kodeissa. Eli se on ollut musta kauheen kivaa, että he ovat esimerkiksi käyneet meillä, ja minä olen käynyt jonkun luona auttamassa, koska on semmoinen henkilö, joka ei pysty, sanotaan vaikka, ripustamaan verhoja yksin. (Yhdessä käsillä, V)

Toiminnassa osallisen rooli oli luonteva heille, jotka olivat kiinnostuneita yhteisöllähtöisestä toiminnasta ja mahdollisesti sen toteuttamiseenkin osallistumisesta,

mutta jotka myös halusivat rajata osallistumisensa tapaa. Merkittävä osa seurakuntien jäsenistöstä lienee tällaisia potentiaalisia osallistujia, jotka arvostavat toiminnan sosiaalisuutta ja voivat lähteä mukaan pyydetessä, mutta tyytyvät pieneen rooliin. Vapaaehtoistoiminnan motivaatioulottuvuuksista tämä mukailee etäisyyden ja läheisyyden välistä jatkumoa, jossa merkitys muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen ympärille. Vuorovaikutukseen sisältyy myös tarve säännellä etäisyyttä ja läheisyyttä suhteessa muihin ja löytää oma tilansa, vapaaehtoistoiminnassa oma tehtäväkenttä tai kulma, jolla voi osallistua.

7.4.4 Erikoisosaaja

Listattaessa Tampereen seurakuntien yhteisölähtöisten hankkeiden vapaaehtoisten työtehtäviä haastatteluaineiston perusteella erilaisia nimikkeitä kertyi lähes 50. Osa tehtävistä määrittyi selkeästi vapaaehtoisten oman ammatin tai erikoisosaamisen kautta. Erikoisosaajan roolissa toimivat vapaaehtoiset olivat tyypillisesti sellaisia, jotka saattoivat hoitaa jostakin laajemmasta hankkeesta erikoisosaamista vaativaa osuutta. Esimerkiksi Uuden Verson messuyhteisössä vapaaehtoiset olivat alkaneet toteuttaa podcasteja. Harjun seurakunnassa toteutetuissa bibliodraamassa ja jouluvaelluksessa taas vapaaehtoisina olivat muun muassa draamaohjaaja, teatteri-ohjauksen opiskelija, muusikoita, lavastajia ja puvustajia. Varsinkin musiikki- ja kulttuuritoiminnassa alan osaajat pystyivät täydentämään toimintakenttää osaa- misella, jota työntekijöillä ei välttämättä ollut. Vapaaehtoisen näkökulmasta tämä näyttäytyi luovuuden toteuttamisena:

Luovia juttuja mitä vapaaehtoiset pääsee tekemään. Että harvassa seurakunnassa tarvitaan säveltäjää ja valokuvaajaa, mutta meillä on tarvittu niitäkin. (Kohtaamispaikkatoiminta, V)

Kahvilatoiminnassa taas mukana olleet vapaaehtoiset toivat erikoisosaamistaan sekä kahvilan taloushallintoon että tarjoiluun, joskin tämä vaati työntekijältä vahvemmin koordinoivaa otetta:

[...] matkan varrella on ollut monenlaista jolla on ollut erilaisia näkökulmia ja osaamista [...] sitten on tavallaan sitä taustatukea värkkäilyllä niinku kirjanpitoa ja sitä yrityspuolen taustaa mut sitten ihan niinku se sisältö on kasvanu tässä matkan varrella: on ollut kondiittoreita ja kokkeja jotka on sitten aina tuonu jonkun esmes tuotteen tai jonku muun jutun siihen et hei tän jutun vois tehdä näin. (Café Muki, T)

Koordinointi tarkoitti siis yhtäältä sitä, että vapaaehtoistyöstä kiinnostuneet saivat mielekkäitä paikkoja toimia, mutta myös sitä, että erikoisosaajat pääsisivät

toteuttamaan omaa osaamistaan tehtävissä, joita seurakunnassa ei välttämättä ollut vielä olemassa. Messukylän seurakuntaan palkattu vapaaehtoistoiminnan koordinaattori kertoi juuri tästä valtuutuksesta ennalta suunnittelemattomiin työtehtäviin yhtenä osana seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämistä.

Toimintoja vetävät vapaaehtoiset olivat myös tekemisissä monenlaisen osaamisen kanssa, kuten esimerkiksi käsityöpiirin vetäjä, joka oli ammatilliselta taustaltaan käsityönopeettaja. Hän näki myös käsitöiden yhdessä tekemisen tavoitteellisena toimintana, joka ei olisi pelkkää yhdessäoloa. Käsitöitä tehtiin yhteisöllisiin hankkeisiin kuten lastensairaalaan ja Mummon Kammariin, mikä toi työskentelyyn myös eräänlaisen tulosvastuun.

No, me ollaan kauhean erilaisia myöskin näiltä taidoiltaan mitä me tehdään niin hyvin erilaisia. Mutta ei se häiritse. Meillä on sellaisia taiteellisia henkilöitä siellä ja sitten semmoisia hyvin rationaalisia järki-ihmisiä ja sitten on semmoisia, joilla mielikuvitus leijaillee. [...] kyllä se niin kun semmoisen vastuun tuo. Että haluaa toteuttaa sen mitä tekee niin mahdollisimman hyvin ja niin, että siitä saisi kaikki jotain, että se ei olisi vaan semmoinen, että tänne tullaan vaan. (Yhdessä käsillä, V)

Jouluvaelluksen tapaisissa produktioissa haluttiin erityisesti korostaa vapaaehtoisten omaa erikoisosaamista ja sitä, että osaaminen pääsee parhaiten esiin, kun seurakuntalaiset itse tekevät toiminnasta itsensä näköistä.

Se että seurakuntalaiset pääsee itse tekemään, niin vahvistaa sitä että ne sitoutuu tähän juttuun. Siitä tulee heidän näköinen eikä meidän työntekijöiden näköinen. (Jouluvaellus, T)

Vapaaehtoisuus erikoisosaajana tulee lähelle pohdinnan ja toiminnan motivaatioulottuvuutta. Toiminnallisuus motivoi heitä, jotka haluavat tuoda omat erikoistaitonsa käyttöön. Pohdintaulottuvuus sisältää arvojen mukaisen toiminnan, joka voi olla uskonnollisesti tai ei-uskonnollisesti motivoitunutta. Seurakunnan toiminnassa voidaan mahdollistaa oman osaamisen käyttö myös kristillisen sanoman edistämiseen, kuten bibliodraaman tai jouluvaellusten tapaisessa toiminnassa.

7.5 Mitä seurakuntien vapaaehtoistyössä tulee ottaa huomioon?

Tampereen seurakuntien yhteisölähtöisissä hankkeissa ja kokeiluissa on ollut ilmeisenä taustaideana se, että kaikki ovat osallisia seurakunnan toimintakulttuurin muutoksessa. Seurakuntalaisten osallisuus tarkoittaa myös osallistumista muutosten toteuttamiseen, ideaalitalanteessa yhdenvertaisena toimijana työntekijöiden,

luottamushenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden, kuten kaupungin tai järjestöjen kanssa. Tämä toimii odotetusti parhaiten silloin, kun seurakunnan alueella on olemassa olevia vapaaehtoistoimijoiden verkostoja ja aktiivisia seurakuntalaisia. Tälle pohjalle nousi esimerkiksi Messukylän seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke. Hervannan TEKO-hankkeessa taas toimijoiden verkosto oli rakennettu moniammatillisen yhteistyön varaan. Vapaaehtoiset saivat monenlaisia tehtäviä osaamisensa ja innostuksen kohteensa mukaan, ja raja esimerkiksi harjoittelijoiden ja vapaaehtoisten välillä oli häilyvä eikä sitä ollut tarpeenkaan ylläpitää. Haasteena hankkeessa oli toisaalta se, että vapaaehtoiset olivat alueen maahanmuuttajien lisäksi lähinnä oppilaitosten (Tampereen yliopisto, Diak, TAMK) opiskelijaharjoittelijoita. Alueen muita asukkaita, hanketyöntekijän sanoin ”perushervantalaisia”, ei ollut juurikaan tullut toimintaan mukaan.

Seurakuntalaisten osallisuus muutosprosesseissa edellyttää yhteisiä foorumeja, joissa toimintaa suunnitellaan ja kehitetään. Useissa tamperelaisissa hankkeissa tulivat esiin tiimitoiminta ja säännöllinen kokoontuminen esimerkiksi kerran kuukaudessa keskustelemaan. John Doe’s All Inn -toiminnan vastaavat työntekijät kertoivat viikoittaisista ”arvokeskusteluista”, joissa ei pelkästään suunniteltu vaan puhuttiin myös toiminnan perusteista ja arvoista. Arvokeskustelut olivat tässä tapauksessa vain työntekijöiden välisiä, mutta lisäksi toimintaan kuuluivat kerran kuukaudessa yhteisökokoukset, joissa myös vapaaehtoisilla oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tällaisen keskustelun edistäminen voi luoda pohjaa työntekijöiden ja seurakuntalaisten paremmalle kohtaamiselle ja osallistumisen mielekkyydelle, kun seurakunnan toiminnan arvopohjaa avataan.

Edellä esittelin neljää roolia, joita vapaaehtoiset seurakunnissa saivat tai ottivat: auttaja ja kohtaaja, uuden toiminnan kehittäjä, toiminnassa osallinen sekä erikoisosaaja. Tällaiset roolit rakentuvat parhaiten dialogissa kaikkien mukana olevien kesken. Työntekijällä on toiminnan mahdollistajana useimmiten myös koordinoiva rooli ja osavastuu siitä, että toimintaan osallistuvilla on heille sopivat, toimintaa palvelevat roolit. Kun toiminnassa on yksi työntekijä ja monta vapaaehtoista, kuten esimerkiksi Messukylän seurakunnan Kohtaamispaikassa, asetelma voi olla työntekijälle kuormittava, vaikka vapaaehtoiset tekevät sisältöjä myöten kaikkea. Muun muassa Uuden Verson messuyhteisön vapaaehtoinen mainitsi erikseen johtamisen merkityksen seurakunnassa yhteisöä rakennettaessa.

Myös toiminnan vetämisen ollessa vapaaehtoisen vastuulla seurakunnan tuen merkitys korostuu. Käsityökahvila vetävä vapaaehtoinen totesi, että vastuu toiminnasta on pääasiassa hänellä. Samalla hän korosti pitävänsä kiinni siitä, että seurakunta on taustatukena: ”Että jos tulee semmoisia ongelmia mitä mä en voi ratkoa, mä voin varmaan seurakunnan kanssa siitä neuvotella.” Messuyhteisön vapaaehtoinen puolestaan kertoi ”jäätävistä tuntimääristä” ja vapaaehtoisten ja työntekijöiden rajan hälvenemisestä.

Tutkimusten mukaan vapaaehtoistyötä tehdään tuntimäärissä paljon, mutta aiempaa harvemmalla joukolla. Vapaaehtoisten moninaisten roolien ymmärtäminen voi edesauttaa myös sitä yleistä tilannetta, että vapaaehtoisia on vaikea saada mukaan toimintaan ja mukana olevat puolestaan kuormittuvat. Kaikista ei tule uuden toiminnan kehittäjiä, eikä tällaisen tavoittelu ole mielekästäkään. Osallistujat, jotka saattavat silloin tällöin antaa jonkin osan työpanostaankin toimintaan, muodostavat keskeisen osan vapaaehtoista seurakuntalaisuutta.

Tampereen seurakuntien kokeiluissa näkyi myös pop up -tyyppisen vapaaehtoistoiminnan piirteitä. Niissä toiminta jatkuu tai loppuu kiinnostuksen mukaan. Haasteena on tietenkin se, miten vapaaehtoisten uusia ideoita saadaan edelleen tuotua käytäntöön, vaikka kokeilut olisivat lyhytkestoisiaakin eivätkä aina kannata pitkälle. Perheiden ulkoilutallin haastateltu vapaaehtoinen hahmottelikin jo jatkuvuuden perustaksi neljän tai viiden perheen sitouttamista ”ydinporukaksi” ja vastuun jakamista heidän sekä muutaman harvemmin osallistuvan perheen kesken, jolloin tätä kautta voisi myös tulla seurakuntaan.

Vapaaehtoisuudella on rajansa, jotka liittyvät yhtäältä vapaaehtoisten kuormittumiseen ja toisaalta ammattitaitoon. Seurakunnassa vapaaehtoisten suuri työ määrä ja mahdollinen ylikuormittuminen ovat käytännössä samanlaisia riskejä kuin työntekijöiden ylikuormittuminen. Ammattitaito ja vapaaehtoisuus eivät aina ole yhteen sovittavissa. Vapaaehtoisilla voi olla esimerkiksi sielunhoidollisia tehtäviä, kuten Aleksanterin avoimen kirkon tapauksessa. Seurakuntatyössä tämä toteutuu yksinkertaisimmillaan vaikkapa rippikoulun isosten tehtävissä. Välillä tällaiset tehtävät kuitenkin vaativat esimerkiksi papin, diakonin tai kasvatusalan työntekijän ammattitaitoa. Toisaalta ammattitaitoiset ja osaavat vapaaehtoiset eivät aina löydä vapaaehtoistehtävistä sellaisia, joihin haluaisivat sitoutua. Molemmat tekijät nostavat edelleen tarvetta painottaa vapaaehtoisjohtamisen merkitystä.

Kirjallisuus

Gothóni, Raili

2018 Innovaatiot, yhteisöllisyys ja uusi ammatillisuus. – Yhteisöpajat osallisuuden, oppimisen ja muutoksen mahdollistajina. Toim. Minna Valtonen. Diak Työelämä 15. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 17–29.

Hanifi, Riitta

2013 Sosiaalinen pääoma ja osallistuminen Suomessa. Esitelmä ajankäyttö- ja vapaa-aikatutkimuksen tuloksista. Jyväskylän yliopisto 19.11.2013.

Hooghe, Marc

2003 Participation in Voluntary Associations and Value Indicators: The Effect of Current and Previous Participation Experiences. – Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 32, 47–69.

Johansson, Frank

2017 Hyvän tekemisen markkinat. Helsinki: Gaudeamus.

Kankainen, Tomi

2007 Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 326. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kiiski, Jouko

2013 Diakoniatyöntekijä – rinnallakulkija ja kaatopaikka. Diakoniabarometri 2013. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 33. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. <https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Diakoniaty%C3%B6ntekij%C3%A4---rinnallakulkija+ja+kaatopaikka.+Diakoniabarometri+2013+33.pdf/389f059d-8df6-ad92-ff48-553acc2746b0> (viitattu 30.4.2019).

Kirkon tilastollinen vuosikirja

2015 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2015. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kivelä, Päivi

2014 Syrjässä syrjäytyneet. Pelon sosiaalipoliittikka ja verkostoyhteistyön mahdollisuudet maaseudulla. Helsinki: Sininauhaliitto.

Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi

2010 Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho

2008 Hyvä tahto: auttamisen asenteet ja rakenteet Suomessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Rahkonen, Juho

2018 Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Tutkimusraportti. Kansalaisareena, Opintokeskus Sivis ja Kirkkohallitus.

Roivainen, Irene

2015 Diakoniatyö suomalaisen sosiaalipalvelujärjestelmän kentässä? – Diakonia 2, 20–21.

Salminen, Veli-Matti

2014 Osallistumattomien yhteisö? Kansankirkon passiiviset jäsenet tarkastelussa. – Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 40–62. <https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Ktk---Leikkauspintoja+kirkon+j%C3%A4senyyteen/a8bc3277-bf3a-7667-f9b1-abc60c66abf8> (viitattu 30.4.2019).

2016 Kirkon auttamistyö yhteiskunnallisena osallistumisena. – Kimmo Ketola & Maarit Hytönen & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa: Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 146–171.

Salojärvi, Päivi

2018 Diakoniatyön arki. – Päivi Isomäki & Johanna Lehmusmies & Päivi Salojärvi & Veera Wallenius: Diakoniabarometri 2018: Yksinäisyyden monet kasvot. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 56. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 103–124. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Ktk+-+Diakoniabarometri+2018/3d5c9179-753f-eb05-55bc-fd03d5e0f9ce> (viitattu 30.4.2019).

Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015

2015 Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015. Tilastoaineistoa vapaaehtoistyöstä Suomessa. Kansalaisareena ry, HelsinkiMissio ja Kirkkohallitus. http://kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistyö_Suomessa_2010ja2015.pdf (viitattu 3.3.2016).

Yeung, Anne Birgitta

2005 Vapaaehtoistoiminnan timantti: miten mallintaa motivaatiota? – Vapaaehtoistoiminta – anti, arvot ja osallisuus. Toim. Marianne Nylund & Anne Birgitta Yeung. Tampere: Vastapaino. 104–125.

8 VASTAVUOROISUUDEN RAKENTUMINEN IHMISIÄ VARTEN JA INSTITUUTIOIDEN VÄLILLE

Marja Katisko

8.1 Johdanto

Tässä artikkelissani tarkastelen Tampereen seurakunnissa tapahtuvaa toimintakulttuurin muutosta keskittyen maahanmuuttajataustaisen väestön kotouttamiseen liittyviin hankkeisiin ja niissä käytettäviin työmenetelmiin. Kiinnostukseni kohteena ovat seurakuntien hankkeissa käytetyt ja kehitetyt työmenetelmät, joissa korostuvat osallisuuden ja yhteisöllisyyden rakentaminen.

Artikkelin keskeisin käsitteistö rakentuu sosiaalityeissä ja sosiaalityössä käytettyyn vastavuoroisuuden näkökulmaan. Maritta Törrösen¹ mukaan vastavuoroisuus tarkoittaa, että kunkin ihmisen olemassaolo tunnustetaan yhteisöllisesti. Vastavuoroisuus on yhteydessä ihmisten, yhteisöjen, yhteiskuntien ja jopa maanosien valtasuhteisiin. Vastavuoroisuuden lähtökohta ja siihen liittyviä eettisiä peruspilareita sisältyy myös Diakonia-ammattikorkeakoulussa ja sen kansainvälisessä yhteistyöverkostossa kehitettyyn CABLE-työotteeseen (Community Action Learning for Empowerment), jossa yhteisö nähdään yhdessä elämisen ja yksilön voimaannuttamisen mahdollistajana. Suomessa CABLE-työotteeseen liittyvää Kaapeli-koulutusta on käytetty yhteisöpajatoiminnan käynnistämävaiheessa.²

Tarkastelen seurakunnissa tehtävää työtä osana yhteiskunnallista ja paikallista palvelujärjestelmää sekä osana globaalia todellisuutta. Lähtökohtana artikkelissa on, että vanha universalismin ihanne, jossa yksilöt ja perheet kuuluvat yhteen yhteisöön, palvelupiiriin, seurakuntaan, yhteiskuntaan tai kansallisvaltioon, ei ole enää hyvinvointipalveluiden tai seurakuntien piirissä tehtävän työn perusta. Se mitä kansallisvaltiossa, palvelupiirissä tai seurakunnissa tapahtuu, onkin osa globaalin kokonaisuuden elämää.³ Paikallisella tasolla korostuvat entistä enemmän moniammatillinen, eri sektorien, ammattikuntien ja ammattialojen rajat ylittävä yhteistyö yhdessä ihmisten ja vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa.

Julkisissa palvelujärjestelmissä tapahtuvaa työtä ja erityisesti sosiaalityötä käsittelevissä kirjoituksissa on tähän asti todettu monesti työntekijän ja asiakkaan välisen suhteen olevan lähtökohtaisesti institutionaalinen suhde, mikä tarkoittaa

1 Törrönen et al. 2016, 11–14.

2 Valtonen 2018, 10–16.

3 Kaartinen & Katisko & Nieminen 2017, 88–103.

sitä, että asiakas ja työntekijä tapaavat toisensa asiakkaan ja työntekijän rooleissa. Työntekijä edustaa organisaatiota, ja hänen velvollisuutenaan ja oikeutenaan on toimia organisaation käytäntöjen ja rutiinien mukaisesti.⁴ On jopa todettu, että kun ihminen astuu sisään johonkin instituutioon, on siellä olemassa tietynlainen tulkintakehys, asiakkaan mallitarina, johon hänet sovitetaan.⁵

Globaali muuttoliike muokkaa yksilöitä sekä niitä yhteisöjä ja yhteiskuntia, joihin yksilö on suorassa tai epäsuorassa yhteydessä. Muuttoliikkeen seurauksena julkisen palvelujärjestelmän tulkintakehyyksiä ja ihmisten ja perheiden ”asiakkuuden mallitarinoita” on kuitenkin katsottava toisesta näkökulmasta. Kysymys on työntekijän institutionaalisesta tavasta tehdä ammatillista työtä ja siihen liittyvästä asiantuntijuudesta, joka asettuu nyt toisin. Koska erityisesti maahanmuuttajataustaiselle väestölle niin kutsutun julkisen palvelujärjestelmän antama tuki saattaa näyttäytyä vieraana, työntekijöiden on asetettava entistä enemmän instituutioiden ulkopuolelle ja suhteisiin globaalien ja paikallisten verkostojen, ryhmien ja erilaisten yksilöiden kanssa.

Tarkastelen artikkelissa julkisen hyvinvointipalvelujärjestelmän ja seurakunnissa tehtävän työn rajapintoja. Tarkoiton hyvinvointipalvelujärjestelmällä ensisijaisesti julkisia sosiaali- ja opetustoimen sekä terveydenhuollon palveluita. Kuntien ja seurakuntien yhteistyöllä on pitkät perinteet, ja merkittävintä yhteistyö on ollut esimerkiksi kouluissa, nuorisotoimessa ja vanhustenhuollossa.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelujärjestelmien nivelkohtia ja organisaatioiden ja ammattien välisiä rajapintoja suhteessa asiakkaisiin katsotaan usein julkisen sektorin näkökulmasta.⁶ Seurakunnissa tehtävä työ luokitellaan julkisen sektorin toimesta monesti kolmannen sektorin työksi, työ mielletään julkisia palveluja *täydentäväksi*. Tätä perustellaan sillä, että seurakunnissa tehtävä työ toteutetaan usein vapaaehtoistyöntekijöiden voimin. Vaikka seurakuntien ja kolmannella sektorilla tehtävä työ tunnustetaan ja tunnustetaan,⁷ sitä kuvaillaan hanke pohjaiseksi ja kokeilevaksi sekä julkisen sektorin *puutteiden paikkaajaksi*.⁸

Seurakunnissa tehtävän työn rajaaminen julkisen sektorin työn paikkaajaksi ei kuitenkaan ota huomioon esimerkiksi diakoniatyön ja erikoisnuorisotyön piirissä tehtävää ammatillista työtä ja yhteiskunnallista kelpoisuutta. Mielenkiintoinen on myös kirkon rooli julkisen sektorin ja järjestöjen välimaastossa. Veli-Matti Salmisen artikkeli vapaaehtoisuuden rooleista tässä teoksessa osoittaa, kuinka yksi seurakuntien toimintakulttuurin muutoksen tärkeimmistä ulottuvuuksista on juuri suhtautuminen erityisnuorisotyön ammatillisuuteen ja vapaaehtoisuuteen.

4 Juhila 2018, 140.

5 Juhila 2006, 223.

6 Juhila 2018, 174–175.

7 Matthies 2014, 59; Karjalainen 2016, 118.

8 Juhila 2018, 118.

Verrattuna esimerkiksi julkisessa palvelujärjestelmässä tehtävään sosiaalialan työhön seurakunnissa ja järjestöissä on pitkä perinne vapaaehtoisten mukaan ottamisessa. Tampereen seurakuntien hanketyössä, jossa tavoitteena on ollut yhteisöllisten toimintojen toteuttaminen, on keskiössä ollut ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyö. Tämä yhteistyö mielestäni antaa lisäarvoa seurakunnissa tehtävälle yhteisölliselle työlle.

Tässä artikkelissa tarkastelu organisaatioiden rajapinnoista kääntyy seurakunnissa tehtävään työhön. Artikkelissa kysyn:

- 1) Miten Tampereen seurakuntien maahanmuuttotyöhön keskittyvissä hankkeissa eritellään käytännön toimintaa ja tekoja, jotka kertovat vastavuoroisuuteen liittyvästä yhteistyöstä erityisesti julkisen sektorin ja seurakunnassa tehtävän työn kesken?
- 2) Millaista lisäarvoa seurakunnissa tehtävä ja vastavuoroisuuteen perustuva työ tuottaa erityisesti monikulttuurisen ihmisen ja perheen yhteisöön kuulumiselle?

8.2 Fyysisistä tiloista muodostuu ihmisille merkityksellisiä osallisuuden tiloja

Julkisen palvelujärjestelmän tuottamat palvelut kiinnittyvät usein paikkoihin, jotka muovaavat kohtaamisia tietynlaisiksi.⁹ Erityisesti sosiaalityön tutkimuksessa käytetään paikkalähtöisen ja jalkautuvan yhteisötyön käsitteitä, jonka juuret ovat ihmisten pariin asettuvassa setlementityössä.¹⁰ Julkisen sosiaalityön piirissä ei useinkaan reflektoida paikan merkitystä ja oteta paikkaa työskentelyn olennaiseksi osaksi tai lähtökohdaksi.¹¹ Viime vuosina yhteisötyötä ja erilaisten yhteisöjen merkitystä on käsitelty paljon juuri sosiaalityön tutkimuksessa.¹²

Tutkimusaineistoa varten haastatellut henkilöt puhuvat tiloista paitsi fyysisinä myös mentaalisina tiloina. Mentaalisella tilalla tarkoitan tilaa, johon tulemiselle tai jossa olemiselle ei tarvitse pyytää lupaa eikä varata vastaanottoaika. Seurakunnan yhteistyössä Kaukajärven alueella on lähtökohtana ollut ihmisten mielikuva kirjastosta neutraalina, turvallisena fyysisenä tilana. Kirjaston fyysinen tila on ”venynyt” kohtaamaan nuoret alueen asukkaat, ja kirjastosta on muodostunut paikka, jossa nuorten ääni ja oleminen saa näkyä. Seurakunnan työntekijät ovat olleet luomassa kirjastosta nuorille tilaa ja tasa-arvoisuutta muiden kuntalaisten keskuudessa.

9 Juhila 2018, 139.

10 Addams 1954; Roivainen 2008; Karjalainen 2016.

11 Juhila 2018, 139.

12 Roivainen 2008.

siin on monen eri uskontojen edustajien ja kansallisuuksien ja tyttöjen ja poikien helppo tulla. Just sillä tavalla hyvin neutraali tila, joka mahdollistaa olemista siellä, mutta myös nähdä ja kuulla se nuorten ääni, että heillä on tila [...] ja kun he tulee sinne ja käyttäytyy sillai, kun yleensä nuorisotilassa käyttäydytään, niin sitten [me] ollaan sitten siinä apuna... (yhteistyö kirjaston kanssa Kaukajärven alueella, T)

Monen toimijan yhteistyöhankkeessa Tehostettua kotoutumista Hervannassa (TEKO) esimerkiksi kerrostalojen kerhohuoneisiin on luotu tiloja, joissa arjen kohtaamisista tulee merkityksellisiä alueen maahanmuuttajataustaisen väestön osallisuuden kannalta. Hanke osallisuuden tilojen luojana on merkittävä, koska kohderyhmään kuuluvat edustavat monenlaisten syiden takia maahan muuttaneita: oleskeluluvan saaneita turvapaikan hakijoita, kotoutumisen alkuvaiheessa olevia maahanmuuttajia, kiintiöpakolaisina alueelle asettuneita sekä työelämän ulkopuolella olevia maahanmuuttajia. Osallistuminen johtaa parhaimmillaan yhteisöllisyyden vahvistumiseen, mikä puolestaan edistää kotoutumista.

me jalkaudutaan meidän [palveluja] tonne asuin yhteisöihin, eli syksystä aloitetaan yhteisöneuvontaprojekti, eli ollaan noilla taloyhtiöiden kerhohuoneilla, jalkaudutaan sinne aina kerran viikossa eli nyt viedään lähemmäs ihmisiä tämä palvelu, ja siinäkin pyritään aktivoimaan noita taloyhtiöitä, jossa taloyhtiöiden ja pihapiirien ihmiset vois nähdä toisiaan ja kommunikoida [...] (TEKO-hanke, T)

Fyysinen tila voi muodostua yksilöllisen kokemuksen kautta mentaalisen tilan rakentajana. Löytyy siis paikka, jonne ei tarvitse tilata vastaanottoaikaa ja jossa tulee hyväksytyksi. Monikulttuurinen ja monimuotoinen yhteiskunta tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee olevansa tervetullut ja hyväksytyt. On tärkeää, mitä tila viestii tulijalle, mitä se mahdollistaa tai sulkee pois. Monikulttuurisen yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että fyysinen tila lisää luottamusta ja turvallisuutta, tunnetta siitä, että kuuluu siihen yhteiskuntaan, johon on muuttanut muualta.

Messukylän seurakunnassa nuorten kokoontumisen tilana on John Doe's All Inn. Sen toiminnassa korostuu kaikkien ihmisten kohtaaminen ilman ennakoasenteita:

me ajatellaan sillä John Doella ensinnäkin sitä "Matti Meikäläistä", kuka tahansa, mistä lähtökohdista tahansa, on tervetullut meidän toimintaan. Että meillä ei arvoteta sitä kuka hän on, tai millaisesta taustasta hän tulee. Että [...] sellainen ajatus englantilaisesta majatalosta, että olet kotonasi kuin majatalossa... (John Doe's All Inn, T)

Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennushankkeen tavoitteena oli tehdä vastaanottokeskuksesta helpompi paikka elää, vaikka tila on yksilölle ja perheelle väliaikainen. Vastaanottokeskuksesta voi muodostua parhaimmillaan tila, jossa ihmiset

toimivat yhteisönsä hyväksi. Vaikka elämää vastaanottokeskuksessa leimaavat väliaikaisuus ja piinaava odotus, voi tilasta muodostua paikka, joka motivoi ja jossa luodaan toivoa tulevaisuudesta. Vastaanottokeskuksessa toteutettu kehittämishanke madalsi siellä asuvien kynnystä lähtä mukaan Kalevan kirkon Marhabanin toimintaan.

se oli sitä yhteisön rakentamista siellä [vastaanottokeskuksessa], et se olis niinku, tutustuis ihmiset siellä toinen toisiinsa paremmin, se oli ajatus, et ihmiset lähtis toimimaan siellä sen yhteisön hyväksi ja näin (Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennus, T)

Vaikka Kaupin vastaanottokeskuksessa toteutetun kehittämishankkeen haasteina olivat osallistujien hyvin erilaiset lähtökohdat sekä kolmella kielellä toimiminen, tavoitteena ollut osallisuuden tukeminen oli myös hankkeen työntekijöille ja vapaaehtoisille sekä avartavaa että voimaannuttavaa. Hankkeessa syntyi vastavuoroisuutta tavalla, jolla sekä vastaanottokeskuksen työntekijät, asukkaat että hankkeeseen osallistuneet työntekijät ja vapaaehtoiset oppivat toinen toisiltaan. Kun hankkeen taloudellisten resurssien vähyyden takia tulkkeja ei ollut mahdollista palkata, oli vuorovaikutus ja vastavuoroisuus luotava muuhun kuin kielelliseen kommunikatioon perustuen. Yhteisöllisen toiminnan lähtökohtana on, että kaikki osapuolet ovat ”saajia” ja ”antajia”.

Heidän [vastaanottokeskuksessa asuvien] kanssa ei kaikki mene niin kuin ollaan totuttu suomalaisten kanssa. Että se on itselle työntekijänä ollut myös sellainen iso oppi, että tää ei toimi sillai, niin kuin ennen aina on toiminut (Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennus, T)

Vastaanottokeskuksissa työskentelevien työntekijöiden ja vapaaehtoisten työssä ja kohtaamisissa ihmisten ja perheiden kanssa kertyy tietoa Suomeen tulleiden turva-paikanhakijoiden elämästä, haasteista, toiveista, pakolaisuuteen liittyvistä reiteistä sekä kokemuksista. Tietoa kertyy myös yhteisöjen ja yksilöiden tarpeista, resursseista ja toimintamahdollisuuksista. Oleellista on myös tieto, jota välittyy lokaaleista ja globaaleista ihmisten elämään vaikuttavista politiikoista, menettelytavoista ja vallankäytöstä. Sekä seurakunnat että julkinen palvelujärjestelmä voidaan siis nähdä eräänlaisena vastavuoroisuusjärjestelmänä. Vastavuoroisuus ja kahdensuuntaisuus toimivat molempiin suuntiin: verkostot välittävät ihmisille ja yhteisöille tietoa heidän oikeuksistaan yhteiskunnassa sekä osallisuuden mahdollisuuksista.

8.3 Vastavuoroisuus eri toimijoiden välillä

Keskeinen osa vastavuoroisuutta liittyy seurakunnan hanketyöntekijöiden ja vapaaehtoisten sekä erilaisten julkisten hyvinvointipalvelujärjestelmän organisaatioiden

ja verkostojen välille. Seurakunnan työntekijät ja vapaaehtoiset voivat joutua perustelemaan työnsä perustana olevia arvoja verkostoissa, joissa he toimivat. Seurakunnan mukanaolo saattoi aiheuttaa hämmennystä, ja vastavuoroisuuden syntyminen eri sektoreiden välille vaati aikaa. Tähän saattaa olla vaikuttamassa julkisessa palvelujärjestelmässä tavallinen ajatus niin kutsutusta uskontoneutraalista tilasta, jonka pysyvyys saattoi tuntua olevan uhattuna vastaanottokeskuksen työntekijöiden kannalta katsottuna. Kuitenkaan vastaanottokeskuksessa asuville ihmisille ei seurakunnan työn erityisyys ollut vastavuoroisuuden esteenä. Avoimuus ja luottamus olivat vastavuoroisuuden syntyminen kannalta oleellisia elementtejä ja lähtökohtia.

vastaanottokeskuksen työntekijöiden kanssa puhuttiin, että millä säännöillä [seurakunnan työntekijät] sinne [vastaanottokeskukseen] tullaan, mutta ei ryhmäläisten [turvapaikanhakijoiden] kanssa koskaan tarvinnut. Että kyl-lähän me avoimesti oltiin seurakunnan työntekijöitä koko ajan ja mä koin että se oli niinko vahvuus, koska hekin [turvapaikanhakijat] kokivat, että voi myös uskonnollisista asioista helposti puhua (Kaupin vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennus, T)

Keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen rakentaminen voi olla pitkä ja hidas prosessi. Kun yksilöiden tai yhteisöjen etniset ja kulttuuriset taustat eroavat toisistaan, vastavuoroisuus vaatii aikaa.

paljon on opittu yhdessä: orgaanisesta kehittämistyöstä, luottamuksesta, että asia kehittyy vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa, ilman liian valmista suunnitelmaa. Kompleksista, emergenttistä (Pyhiinvaellus Tampere -hanke, T)

Yhteiseen tapaan toimia arjessa tarvitaan omaan toimintajärjestelmään keskittymisen sijasta siirtymistä näkemään myös toiset toimintajärjestelmät. Vastavuoroisuuden rakentaminen saattaa alkaa esimerkiksi fyysisten tilojen luovuttamisesta ja vuokraamisesta maahanmuuttajataustaisten yhteisöjen käyttöön. Vaatii kuitenkin aikaa ja molemminpuolista aktiivisuutta, jotta vastavuoroisuus ei jäisi instituutioiden väliseksi vaan ulottuisi ihmisten ja yhteisöjen välille.

Tutustumista, tilojen vuokraaminen ja siten toiminnan mahdollistaminen. Hidasta vuorovaikutusta. Tilojen käytöstä kirjallinen sopimus, musiikki yhdistävänä tekijänä (Afrikkalaisten messu, T)

no varmasti se mahollisuus tälle yhteisölle [mainitsee etnisen vähemmistöryhmän nimen] toimia... että varsinaisesti [muuta] yhteistyötä ei tän kyseisen jumalanpalveluyhteisön välillä ehkä erityisemmin ole. (Afrikkalaisten messu, T)

että tämä yhteisö kokoontuu aktiivisesti ja saa kokoontua ja tiettyjä ongelma-kohtiakin on saatu ratkaistua, mutta esimerkiksi ensi kesän osalta en tiedä onko me vielä päästy selvyteen että voiko se joukko jatkaa nyt meidän kirkkotiloissa (Afrikkalaisten messu, T)

8.4 Miten yhteisöllisyyden rakentamisen työmenetelmät syntyvät seurakunnissa tehtävässä työssä

Yhteisöllisyyden rakentumisen prosessi muodostuu erilaisista toiminnoista, arjen kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta. Kyseessä ei kuitenkaan ole yksittäisten toimintojen tai tapahtumien järjestäminen ja koordinointi, vaan toiminnot on nähtävä tietoisina yhteisöllisyyden rakentumisen prosesseina. Vasta kokonaisuuden hahmottaminen rakentaa vastavuoroisuutta ja sen myötä ymmärrystä ja luottamusta.

Erityisesti julkisella sektorilla toteutettavalle sosiaalialan työlle on ominaista yhdyskuntatyön ja yhteistyön ymmärtäminen työmuotoina, jotka keskittyvät epäkohtiin paikallistasolla ja viranomaistyöhön kytkeytymiseen. Julkisen sektorin rahoituksen leikkaamisten vuoksi tavoitteena on ollut palveluiden tehostaminen ja ihmisten kollektiiviseen muutostyöhön aktivoiminen.

Toisin kuin julkisella sektorilla toteutettavan yhdyskuntatyön, joka toimii usein yksilölähtöisesti, seurakunnissa tehtävän yhteistyön lähtökohdat ovat nimenomaan yhteisöjen rakentamisessa. Muun muassa Hervannan leivänjaossa sekä hävikkiruokatoiminnassa toiminnan tavoitteena on yhteisöllisyys ja vastavuoroisuus, joka on ikään kuin rakennettu ruuan ja ruokailun ympärille.

Rauhan pyhiinvaelluksessa on uuden ja kokeilevan työotteen myötä onnistuttu tavoittamaan yhteisöllisyyden ja vastavuoroisuuden periaate tavalla, joka puhuttelee alueelle vasta muuttanutta. Hankkeessa on kuunneltu globaaleja, yhteiskunnallisia ja ihmisten arjesta kumpuavia hiljaisia signaaleja erilaisista yhteisöllisyyden tarpeista. Tuloksena on ollut oivallus kulttuurin muutoksesta hengellisyyden kokemuksessa ja ihmisten tarve erilaisin menetelmin toteutettavaan uskonnon harjoittamiseen. Kehollisuudesta riisutut luterilaiset jumalanpalvelukset, virret ja rukoukset ovat saaneet rinnalleen uudenlaista yhteistä hengellistä rakennusta ja prosessia.

Rauhan pyhiinvaellus on hyvin yhteiskunnallinen. Mummon kammarin naiset ottivat hoitaakseen rauhan köynnöksen tekemisen: eri yhteisöissä valmistetut miniryijyt kootaan heillä yhteen. Marhaban-kohtaamispaikan nuori Hussein tekee videohaastatteluja, joita julkaistaan kerran viikossa [...] idea lähti elämään ja kasvamaan. Itse vaellukseen tulee Marhabanin väki; näkö- ja kehitysvammaiset vaeltavat esteettömästi [...] toivon hyvin erilaisia ihmisiä mukaan. (Pyhiinvaellus Tampere -hanke, T)

Kalevan kirkolla toimivan kulttuurien kohtaamispaikan Marhabanin lähtökohtana on ollut tarve mahdollistaa sellainen fyysinen tila, jossa Tampereelle tulleet maahanmuuttajat ja muut tamperelaiset voivat kohdata toisensa. Tärkeää Marhabanin toiminnassa ovat globaalit verkostot, jotka ovat mahdollistaneet yli-rajaisen yhteisön ja yhteisöllisyyden rakentumisen.

periaatteessa tavoitteena on kahdensuuntainen kotoutuminen ja semmonen oman yhteyden luominen tänne Tampereelle, mitä aikaisemmin ei ollut. Ja meidän erityispiirteenä Marhabanissa on se, että meillä on Lähetysjärjestöjen kautta yhteys kaikkiin keskuksen tulevien kotimaahan, joten voimme myöskin hieman eri tavalla kohdata sit ihmisiä. (Marhaban, T)

8.5 Johtopäätöksiä

Olen tarkastellut artikkelissa Tampereen seurakunnissa kerätyn aineiston avulla sitä, miten vastavuoroisuuden on mahdollista rakentua ihmisiä varten ja instituutioiden välille. Olen hahmottanut vastavuoroisuuden käsitteen avulla prosessia, jonka myötä fyysisistä tiloista muodostuu merkityksellisiä vastavuoroisuuden ja osallisuuden tiloja maahan muuttaneille ihmisille. Vastavuoroisuus on koko toiminnan lähtökohta myös eri sektoreiden, toimijoiden, ammattikuntien, viranomaisten ja vapaaehtoisten välisessä yhteistyössä: ilman sitä työ ei ole merkityksellistä. Olen hakenut artikkelissa vastausta siihen, miten seurakuntien maahanmuuttotyöhön keskittyvissä hankkeissa eritellään käytännön toimintaa ja tekoja, jotka kertovat vastavuoroisuudesta erityisesti julkisen sektorin ja seurakunnissa tehtävän työn kesken. Lisäksi olen hahmottanut, minkälaista lisäarvoa seurakunnissa tehtävä ja vastavuoroisuuteen perustuva työ tuottaa erityisesti monikulttuurisen ihmisen ja perheen yhteisöön kuulumiseen.

Seurakunnissa tehtävässä yhteisöllisessä työssä on elementtejä, joiden avulla yhteisöllisiä työmenetelmiä on mahdollista kehittää myös julkisella sektorilla tehtävässä työssä. Tampereen seurakunnissa on toteutettu pitkäjänteistä yhteisöjen rakentamista ja valmentavaan työotteeseen liittyvää koulutusta. Tutkimusaineistoa läpikäydessä huomaa, kuinka Kaapeli-valmennus ja Yhteisönrakentajakoulutus ovat muodostuneet tärkeiksi työtä ohjaaviksi lähtökohdiksi myös maahanmuuttajien kanssa tehtävässä työssä. Yhteisötyötä ja paikkalähtöistä työtä ja ideoita seurakunnissa on toteutettu esimerkiksi yhteisöpajatoiminnassa.¹³

Yhteisöpajojen sisällöt, kestot ja toteutustavat ovat keskenään erilaisia, mutta yhteistä niille on ollut yhteisöllisyyden tavoittelemisen ja osallisuuden vahvistaminen, paikallisten tarpeiden huomioiminen sekä kokeileva työote. Yhteisöpajojen

13 Valtonen 2018, 10.

näkökulmat ovat samansuuntaisia kuin Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössä peräänkuulutettu tarve organisaatio- ja työntekijäkeskeisyydestä luopumisesta, vapaaehtoistyötä rajoittavien esteiden purkamisesta sekä kirkon ammattilaisten roolin muutostarpeista.¹⁴

Vastavuoroisuuden käsite merkitsee erilaisia asioita yksilöille, yhteisöille, työorganisaatioille ja yhteiskunnille. Käsite saa erilaisia merkityksiä sekä paikallisesti että globaalisti. Vastavuoroisuus on kuitenkin tulkittavissa universaalina riippuvuutena muiden arvioista. Ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnille on tärkeää tunne hyväksytyksi tulemisesta. Maahanmuuttajataustaiselle yksilölle ja yhteisölle tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi uudessa kotimaassaan korostuu. Kun ihminen muuttaa syystä tai toisesta uuteen kotimaahan, hän joutuu luomaan sosiaaliset verkostonsa ja yhteisönsä uudelleen.

Vaikka tässä artikkelissa kuvaan seurakuntien ja muiden toimijoiden rajapintoja laajasti, olen tarkastellut lähinnä julkisella sektorilla tehtävän sosiaalialan työn peruseriaatetta vastavuoroisuuden toteutumisesta. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan ihmisen tunnustamista yhteisöllisesti. Sosiaalialalla tavanomainen tekemisen ja samalla ihmisten kohtaamisen paikka on edelleenkin toimistohuone, vaikka jalkautuvat työmenetelmät, matalan kynnyksen palvelut ja virtuaalisesti saatavat palvelut ovatkin yleistyneet. Toimistohuone sijaitsee usein virastorakennuksessa, joka luo työlle puitteet ajanvarauksineen. Asioinnilla on yleensä oltava jokin syy. Virastot, odotustilat ja toimistohuoneet saattavat vaikuttaa neutraaleilta ja ihmisten kohtaamisen kannalta vähäpätöisiltä raameilta.¹⁵ Kuitenkin juuri tiloilla on tärkeä merkitys, koska esimerkiksi kauppakeskus, kirjasto, kerhohuone tai seurakunnan tila julkisena tilana saavat merkityksen vasta ihmisten olemassaolosta ja kanssakäymisestä. Esimerkiksi ihmisiä vilisevä katu ja oppilaitos ovat luonteeltaan erilaisia kuin tyhjä katu tai oppilaitos.

Maahanmuuttajien kanssa tehtävästä työssä yhteisöllisyyden rakentaminen saa uudenlaisia ulottuvuuksia, koska maahan muuttaneilla yhteisöt ja verkostot saattavat olla hauraita tai niitä ei ole vielä muodostunut. Seurakunnissa toteutetuissa hankkeissa on luotu sosiaalinen tila, joka parhaimmillaan on tarjonnut suojaa, tukea ja joka on kannatellut maahanmuuttajataustaista yksilöä ja perhettä. Vastavuoroisuus on tarkoittanut yhdessä tekemistä, toiminnat on rakennettu ja ylläpidetty yhdessä. Vastaanottokeskus, kirjasto, kahvila tai muu sosiaalinen tila voi olla johonkin kuulumisen tila, jolloin kokemus tilasta muuttuu erilaiseksi. Vastaanottokeskus ei tunnu ehkä enää ahdistavalta välitilalta, pakolliselta kuulumisen tilalta. Oleellista ei kuitenkaan ole pelkkä yhteinen tekeminen, vaan tunne hyväksytyksi tulemisesta ja yhteisestä tavoitteesta. Toiminnassa on oleellista sen johtaminen, organisointi ja tavoitteiden seuraaminen.

¹⁴ Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 27–28.

¹⁵ Juhila 2018, 111.

Vastavuoroisuuden käsitteellä on sama lähtökohta kuin seurakuntien yhteisöpajatoiminnalla ja Kaapeli-valmennuksella (CABLE-työote). Kyse on yhteisen oppimisen tilan rakentamista siten, että osallisuuden ja demokratian on mahdollista vahvistua.¹⁶ Sosiaalityön piirissä keskustellaan radikaalista sosiaalityöstä tai taistelevasta sosiaalityöstä. Sekä CABLE-työote että radikaali sosiaalityö perustuvat Paulo Freiren sosiaalipsykologiseen ajatteluun ja kriittisen pedagogiikan lähestymistapoihin. Seurakunnissa tehtävässä työssä freireläiseen pedagogiikkaan yhdistyy piirteitä kontekstuaalisesta teologiasta.¹⁷

Vastaanottokeskuksen tai nuorisotilan kaltainen tila sosiaalisena ympäristönä kokoaa erilaisista taustoista, eri ikäryhmien ja sosiaaliluokkien ihmisiä yhteen kohtaamaan toisensa. Julkisella tilalla ja vastavuoroisuuteen perustuvalla yhteistyöllä seurakuntien ja muiden toimijoiden kesken on mahdollista vaikuttaa ja mahdollistaa muutos. Julkisessa tilassa on mahdollisuus virallisen agendan (esimerkiksi vastaanottopalvelut, sosiaalipalvelut, kirjaston palvelut) puitteissa luoda uudenlaista kulttuuria kohdata toinen ihminen ja muuttaa eriarvoistavia käytänteitä. Näillä on merkitystä maahanmuuttajataustaisen yksilön ja perheen kiinnittymiselle uuteen yhteisöön, asuinalueeseen ja yhteiskuntaan.

Kysymys uskonnon ja julkisen tilan välisestä suhteesta on oleellinen. Julkisella sektorilla on ollut tapana rajata uskonnollisuus sivuun ja tehdä tilasta uskonnollisesti neutraali. Tampereella kerätty aineisto kuitenkin osoittaa, että yhteisöllisyyden rakentumisessa erityisesti maahanmuuttajataustaisille yksilöille ja perheille uskonnollisuus on luonnollinen osa arkea. Pikemminkin kysymys on turvallisen ja tutun fyysisen tilan rakentamisesta, joka sallii ja mahdollistaa erilaisten vakaumusten ja arvomaailmojen olemassaolon. Yhteisöllisyyteen ja yhdessäoloon pohjautuvia tiloja on mahdollista rakentaa ainoastaan yhteistyössä seurakuntien, julkisen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa vastavuoroisessa yhteistyössä.

Vastavuoroisuuden käsite on lähellä *conviviality*-käsitettä, joka on suomennettu solidaariseksi yhdessä elämiseksi.¹⁸ Molempien käsitteiden perustan voi ajatella olevan ekososiaalisessa työssä. Ekososiaalinen työ tarkoittaa jatkuvan taloudellisen kasvun ja hyvinvointivaltion jälkeistä aikaa, jolloin ihminen on osa niukkenevia luonnonvaroja ja osa ekosysteemiä. Tämä tarkoittaa kulutuksen radikaalia vähentämistä sekä arjen merkityksellisuuden etsimistä muualta kuin elintason jatkuvasta kasvattamisesta. Tampereen seurakunnissa toimintakulttuurin rakentaminen kohti ekososiaalisesti kestävästä yhteisöllisyydestä perustuu nyt käsillä olevan aineiston mukaan merkityksellisten ammatillisten ja vapaaehtoistyöhön perustuvien verkostojen rakentamiseen julkisen hyvinvointijärjestelmän ja seurakuntien välillä ja ihmisiä varten.

16 Addy 2013.

17 Addy 2013.

18 Malkavaara 2018, 36–41.

Kirjallisuus

Addams Jane

1954 Twenty years at Hull-House: With autobiographical notes. New-York: (1910) MacMillan Company.

Addy Tony (ed.)

2013 Seeking Conviviality – Re-forming Community Diaconia in Europe. Geneva: Lutheran Federation. https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/DMD-Seeking_Conviviality_Diakonia_Europe.pdf (viitattu 2.5.2019).

Juhila, Kirsi

2006 Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Tampere: Vastapaino.

2018 Aika, paikka ja sosiaalityö. Tampere: Vastapaino.

Kaartinen, Miina & Katisko, Marja & Nieminen, Ari

2017 Sosiaalityö maailmanyhteiskunnassa. – Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. Toim. Tarja Juvonen, Jari Lindt, Anneli Pohjola & Päivi Romakkaniemi. [Helsinki]: UNIPress. 88–111.

Karjalainen, Jouko

2016 Toimeentulotuen tuolla puolen: Hätäavusta yhteisötalouteen? – Sanna Blomberg & Jouko Karjalainen & Pekka Karjalainen & Minna Kivipelto & Paula Saikkonen & Peppi Saikku: Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 4. 103–118.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

2016 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kiuru, Kaisa-Elina & Metteri, Anna

2014 Miten lastensuojelun ja nuorisopsykiatrian välinen raja rakentuu palvelujärjestelmässä. – Rakenteellinen sosiaalityö. Toim. Anneli Pohjola, Merja Laitinen & Marjaana Seppänen. [Helsinki]: UNIPress. 162–190.

Malkavaara, Mikko

2018 Yhteisöissä elävä kirkko yhteiskunnan murroksessa. – Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet. Toim. Marja Katisko, Elsa Keskitalo, Mikko Malkavaara, Anne Määttä, Arja Suikkala & Olli Vesterinen. Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 3. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 14–50. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142012/Diak_Tyoelama_14_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 2.5.2019).

Matthies, Aila-Leena

2014 Sosiaalihuollon ja kansalaisyhteiskunnan suhde sivistyneen demokratian peilinä. – Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Toim. Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö. Tampere: Vastapaino. 42–61.

Roivainen, Irene

2018 Yhteisöt ja sosiaalityö: kansalaisen vai asiakkaan asialla? Jyväskylä: PS-kustannus.

Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lunden, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.)

2016 Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus.

Valtonen, Minna

2018 Kohti osallisuutta. – Yhteisöpajat osallisuuden, oppimisen ja muutoksen mahdollistajina. Toim. Minna Valtonen. Diak. Työelämä 15. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 10–16.

9 YHDESSÄ TEKEMINEN, VERTAISMENETELMÄT JA MYÖTÄINTO

Sami Ritokoski

9.1 Johdanto

Klassisessa tehdastyössä työntekijä antoi työnantajan käyttöön kädentaitonsa, nykyaikaisessa palvelu- ja asiantuntijatyössä hän on töissä koko persoonallaan. Työn tekemiseen kuuluvat tällöin myös itsensä toteuttamisen haaveet ja kehitystoiveet.¹ Voimavarojen lähteiksi nykyajan suomalaisessa työelämässä työntekijät nimeävät usein juuri oppimis- ja kehittymismahdollisuudet.² Jatkuva uuden oppiminen, uuden keksiminen ja keksintöjen soveltaminen ovat nykyajan keskeisiä työelämätaitoja. Työpaikoilla kaivataan soveltavaa oppimista ja sitä, että hyödynnetään toisilta ihmisiltä saatua hiljaista tietoa, yhdistellään ideoita ja sovelletaan niitä käytäntöön.³

Työelämän kehittämisen menetelmiä on monia. Sellaisia ovat esimerkiksi benchmarking (suomeksi vertailujohtaminen tai vertailukehittäminen), vertaisarviointi, vertaishaastattelu, kehittävä vertaiskäynti ja vertaiskonsultointi. Näissä keskeisenä seikkana on ymmärrys, että tekemisen ja kokemisen kautta syntyvä ruohonjuuritason osaaminen ja asiantuntijuus ovat tärkeitä. Oman toiminnan muutostarpeiden havaitsemiseen ja oppimiseen tarvitaan vertaisten tietoja ja kokemuksia peleinä. Erilaisissa vertaismenetelmissä on pyrkimyksenä tavoittaa toimijoiden kokemuksellista ja usein hiljaiseksi jäävää tietoa.⁴

Erilaisten vertaisuuteen perustuvien menetelmien ja työtapojen yleistymisen taustalla on laajoja työelämää koskevia muutoksia. Aiemmin tarkat työnkuvat säätelivät sitä, kenellä on aloite kehittämistä koskevissa asioissa. Kun työskentely perustui hierarkiassa ylempää annettujen säästösten noudattamiselle, ei paikalliselle muutosajattelulle ollut tarvetta. Kun työn toteuttamista ja johtamista, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä pidettiin aiemmin toisistaan erillisinä, niitä on nyt alettu nähdä olennaisena osana jokaisen työntekijän tehtäviä, ei vain esimiesten ja asiantuntijoiden vastuina. Samalla myös päätösvaltaa on siirtynyt paikalliselle tasolle tai ylipäänsä hierarkiassa alemmas. Vertaismenetelmissä kehittämisessä

1 Pessi & Martela & Paakkanen 2017, 8.

2 Pessi & Martela 2017, 17.

3 Jarenko 2017, 265–266.

4 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 66; Seppänen-Järvelä 2005, 11, 14, 17, 35–43, 47, 55.

tarvittava asiantuntijuus, tieto ja osaaminen nähdään jaettuna ja yhteisöllisenä. Vertaismenetelmiä käytettäessä voidaan puhua reflektiivisestä työotteesta tai jopa uudenlaisesta ammatillisuudesta. Vertaismenetelmät tarjoavat mahdollisuuden tarkastella kriittisesti omaa toimintaa ja pohtia toiminnan taustalla olevia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia.⁵

Tämän artikkelin avainkäsite benchmarking on suomennettu yleensä vertailujohtamiseksi tai vertailukehittämiseksi, mutta teeman käsittelyn yhteydessä käytetään myös termiä vertailuoppiminen – benchlearning.⁶ Artikkelissani nämä termit vaihtelevat lähdemateriaalin mukaan.

9.2 Benchmarking toimintakulttuurin muutoksessa

Benchmarking perustuu parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseen. Se on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jossa omaa tuotetta tai suorituskyyä verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja opittua käytetään hyödyksi oman toiminnan kehittämisessä, ehkä jopa paremmaksi kuin mihin benchmarking-kumppani on kyennyt. Hyvien käytäntöjen selvittäminen ja niistä oppiminen ovat myös benchmarkingia. Benchmarking vaatii nöyryyttä sen havaitsemiseksi, että joku muu on parempi tai edistyneempi toiminnassaan. Se on siis mallista oppimista. Benchmarking voi toteutua esimerkiksi strategisena, tuote-, prosessi- tai osaamisen benchmarkingina. Voidaan siis vertailla eri toimijoiden välillä strategisia valintoja, tuotteiden laatua, prosessien tehokkuutta tai niissä työskentelevien osaamista.⁷

Yritysten ja organisaatioiden kehittämistyössä esikuvien hyödyntämistä olisi mahdollista lisätä. Toisten kokemuksia ei aina osata hyödyntää, vaikka niitä olisi runsaasti tarjolla ja niiden hyödyntäminen olisi monissa tapauksissa nopeampi ja parempi ratkaisu kuin itse keksiminen. Kyky oppia muilta ja muiden kokemuksista on tärkeää edistymisen kannalta. Hyvien esikuvien käyttö on osa vertailuoppimista ja tekee menetelmästä tehokkaan.⁸ Benchmarking on ollut esillä myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden johtamiskoulutuksessa.⁹

Toimintakulttuurin muutosta Tampereen seurakunnissa kartoittavasta aineistosta hahmottuu mielenkiintoisella tavalla kahdeksan toteutusta, joissa toiminnan lähtökohtana tai kehittämisen yhtenä tärkeänä ulottuvuutena on ollut benchmarkingin kaltaista kiinnostusta muualla toteutettua ja muiden onnistumisia kohtaan sekä halua soveltaa samaa omaan toimintaympäristöön.

5 Seppänen-Järvelä 2005, 12–13.

6 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 9, 35, 102; Seppänen-Järvelä 2005, 14; Tuominen 2005, 5.

7 Tuominen 2005, 5, 12–15, 30.

8 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 127.

9 Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005.

Yhdessä käsillä -pajan käynnistämiseen muuan vaikuttanut syy oli seurakunnan työntekijän kokemus työuransa varrelta.

Mä muistin, että mun edellisessä, mun ekassa seurakunnassani oli vapaaehtois-projekti, joka poiki yhteistyön Ståhlbergin kahvilan kanssa Valkeakosken keskustassa. Se oikeastaan oli impulssi sille, että mä ulkoilutin tämän ajatuksen ja [vapaaehtoinen] otti siihen kiinni ja marssi Ståhlbergin kahvilaan. (Yhdessä käsillä -paja, T)

Tällaisen kehittämistyön lähtökohtana on halu oppia ja kokeilla uutta. Saman tehtävän toistuva tekeminen hidastaa oppimista; työ saattaa muuttua rutiiniksi ja työntekoon omaksutaan mekaaninen asenne. On vaara sokaistua omalle työlle, jolloin ei ole helppoa havaita omia vahvuuksia eikä myöskään kehittämiskohteita. Toisten kokemuksia hyödyntämällä omaa luovuuttaan voi käyttää tehokkaammin kuin kaiken itse keksimällä.¹⁰

Benchmarking on tavoitteellista toimintaa, jossa on erilaisia valmisteluja vaativia vaiheita. Ensin oppiva organisaatio määrittelee kehittämistä vaativan toiminnan osa-alueen. Kaikkien asianosaisten osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen on tärkeää. Kun on tunnistettu malleiksi kelpaavat yritykset ja toimijat, mitataan suorituskykyero oman ja benchmark-toimijan välillä. Sen jälkeen tunnistetaan edistyneen toimijan menestyksen taustalla olevia tekijöitä ja tarkastellaan sitä, kuinka ”me” nyt toimimme ja millaisia suorituskykyä haittaavia tekijöitä on nähtävissä. Samoin tarkastellaan sitä, kuinka ”he” eli benchmarkattava toimija toimii ja millaisia suorituskykyä tai toiminnan laatua edistäviä tekijöitä on nähtävissä. Prosessi etenee tämän jälkeen niin, että asetetaan tavoitteet suorituskyvyille ja suunnitellaan muutokset, laaditaan toteuttamissuunnitelma ja ryhdytään toimiin.¹¹

On huomioitava, että esimerkiksi uudet tuoteratkaisut voivat tulla oman alan ulkopuolelta, jolloin uudet oivallukset voivat olla radikaalejakin. Esimerkiksi Remington löysi aikanaan toimintaidean kirjoituskoneisiin pianon koskettimista.¹²

Marhaban-keskuksen käynnistämisen juuret ovat vahvasti toisenlaisessa kulttuurissa, Ranskassa ja siellä opitussa.

Tää idea on lähtenyt siis siitä, kun Ranskassa on perustettu yli 30 vuotta sitten Marhaban-keskus, ensimmäinen. Siellä Marseillessa maahanmuuttajia oli vähän enemmän, oli 25 prosenttia sen kaupungin väestöstä ja siellä lähdeittiin tätä ajatusta toteuttamaan. Ja me ollaan saatu olla iloisia, kun Suomen Lähetysseura, joka siis on sen perustanut, niin on meillä yksi kumppanuuslähetysjärjestöistä. Ovat sitten tukeneet meitä tässä matkalla tähän mitä me nyt ollaan. (Marhaban, T)

10 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 54, 129; Seppänen-Järvelä 2005, 13.

11 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 122–123; Tuominen 2005, 27.

12 Strømmer 2005, 59; Tuominen 2005, 13.

Aleksanterin avoimen kirkon toiminnan käynnistämiseen on myös saatu vaikutteita ulkomailta, Tukholmasta.

Tässähän Tuomasyhteisön alkuaikoina ollut vahvasti takana ja siellä Tuomasyhteisössä virisi ajatus, että pitäisi olla joku paikka, kirkko, joku kirkko pitäisi olla auki ja tässä jonkinlaisena esimerkkinä on ollut Tukholman St. Claran kirkko. (Aleksanterin avoin kirkko, T)

Uudet hyvät menetelmät ovat usein itsestäänselvyyksiä, kun niihin tutustuu. Kyse on virikkeiden saamisesta, omaksumisesta ja soveltamisesta omaan prosessiin, työ- kulttuuriin, ei siis kopioinnista. Oleellista onkin se, miten kyetään omaksuma- an ja soveltamaan opittua omaan kontekstiin. Tieto täytyy muuntaa vastaanottajan tiedoksi. Luovuus voidaankin tässä yhteydessä määritellä kyvyksi yhdistellä tiedon uusia ja vanhoja aineksia usuin ja innovatiivisin keinoin. Se, mikä toimii toisaalla, ei sellaisenaan välttämättä toimi toisessa ympäristössä. Benchmarking-prosessissa tavoitteena on myös vakiinnuttaa uusi tapa toimia ja jatkaa edelleen kehittämistä usuin tavoittein.¹³

Tampereen Hävikkiruokaprojektin vastuulliset perehtyivät siihen, mitä Yhteinen pöytä -toiminnassa oli aiemmin tehty Vantaalla, ja sovelsivat sitä Tampereelle.

Yhteinen pöytä on Vantaalla, jossa kaupunki ja seurakunnat on yhdessä luonut vähän samanlaisen palvelun, että sitä mallia on sovellettu tähän meidän kontekstiin. (Hävikkiruokaprojekti, T)

Aleksanterin Kaapeli-valmennukseen osallistuneet ovat hyödyntäneet muualla Tampereella tehtyä tiedostaen sen, että toimintatapojen siirtäminen sellaisenaan ei ole ollut mielekästä.

Sitten Hervannasta oli porukka ja [...] Me saatiin niin kun heti sieltä niin kun omaan työhömmme aineksia. (Aleksanterin Kaapeli-valmennus, T)

Me ollaan aika lailla perusteista lähdetty kehittämään mites me tämän toteutamme. Koska se ei oo yks yhteen siirrettävissä, kun se ei ollut mikään valmis paketti minkä me koimme. Eli me ei voida siirtää sitä pakettia itsessään niin kun eteenpäin vaan täytyy vähän niin kun oman kokemuksen ja osaamisen kautta niin kun kuljettaa läpi. (Aleksanterin Kaapeli-valmennus, T)

13 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 116, 129–130; Tuominen 2005, 15, 28, 35.

Benchmarking-prosessissa tutustutaan edistyneen toimijan tapaan tehdä asioita. Tämä tarkoittaa käytännössä usein vierailua benchmarking-kumppanin luokse. Onnistuneita tuloksia on saatu siitä, että ennen vierailua vieraat miettivät, mitkä asiat ovat heidän onnistumisensa kannalta tärkeitä ja laativat listan kysymyksistä, jotka lähetetään benchmarking-kumppanille etukäteen. Lähtökohta oppimiselle ja oivalluksille rakentuu tätä kautta. Samalla vastaanottava taho voi valmistautua ja suunnitella vierailua mahdollisimman hyvin vieraita hyödyttäväksi. Tällaista vierailua voidaan kutsua kehittäväksi vertaiskäynniksi, vertaisarviointikäynniksi tai vertaiskäynniksi.¹⁴ Ennalta mietityistä kysymyksistä on myös se hyöty, että niiden avulla on mahdollista tehdä näkyväksi onnistuneisiin toteutuksiin tavallisesti liittyvää hiljaista tietoa, joka voisi muutoin jäädä kuvaamatta.¹⁵

Messukylän seurakunnan vapaaehtoistyön koordinoinnissa on hyödynnetty osaamista Helsingin Meilahden seurakunnasta, jonne tehtiin vierailu.

Tota tän niinkun juuret on varmaankin noin kahden vuoden päässä, jolloin Messukylän seurakunnan johtoryhmän seminaarissa on pohdittu tätä vapaaehtoistoiminnan kehittämistä, ja seurakunnassahan on vilkas vapaaehtoistointi ja tätä uutta vaihdetta lähdettiin etsimään sillä lailla, että tän seminaarin jälkeen osa johtokunnan jäsenistä vieraili myöskin Meilahden seurakunnassa, jossa tiedetään että siellä on jo aika vakiintunutta toimintaa, jota organisoidaan vapaaehtoistyönkoordinaattorin toimesta. (Vapaaehtoistyön kehittäminen Messukylän seurakunnassa, T)

Vertaisoppimisessa on eduksi vertaisten välinen vuorovaikutus. Vertaisuuteen sisältyy mahdollisuus tasaveroiseen dialogiin saman kokemusmaailman jakavien ihmisten kanssa. Samalla toimialalla toimivat löytävät prosesseistaan monia yhtäläisyyksiä, jotka tekevät vertailun ja soveltamisen mielekkääksi. Tärkeitä tekijöitä ovat vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus, mahdollisuus vuorovaikutuksessa peilata, jakaa kokemuksia, saada palautetta ja tuottaa innovaatioita yhdessä. Saman koulutuksen saaneiden, saman alan edustajien tai samojen kysymysten parissa työskentelevien ihmisten välinen konsultaatio ja tiedon jakaminen on sujuvaa ja yhteinen kieli löytyy helposti.¹⁶

Messukylän kohtaamispaikka -toiminnan käynnistämässä hyödynnettiin helsinkiläisten kokemusta ja osaamista samankaltaisesta toiminnasta.

14 Hellstén & Outinen & Holma 2005, 35; Perttilä 2005, 47; Tuominen 2005, 27, 30.

15 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 66; Seppänen-Järvelä 2005, 11.

16 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 62–63; Seppänen-Järvelä 2005, 12; Tuominen 2005, 17.

Sitten kun se ryhmä oli kokoontunut varmaan vuoden tai kaksi tuli ajatus että olisi mukavaa kokoontua seurakunnassa hieman isommalla joukolla ja aluksi sit pidettiin ensimmäinen messu joka oli sunnuntaina illansuussa ja se tais tapahtua keväällä 2002, ja sitten kun se messu oli kokoontunut muutamia kertoja niin sitten syksyllä 2002 alko sitten ensimmäinen solu ja meille tuli Helsingin kotiryhmäverkostosta kaks ihmistä jotka opastivat sen solun aloittamisessa ja niin se oli sitten yhteisö syntynyt. (Messukylän kohtaamispaikka, T)

Benchmarkingin kautta on mahdollista syntyä pieniä ja turvallisia kehitysaskelia, mutta myös suuria kehityshyppyjä. Saattaa olla, että ilman toimivaa esikuvaa ei edes ymmärrettäisi ryhtyä siihen, mihin tällainen havainnointi rohkaisee.¹⁷ Kehityshyppyjen syntyminen on todennäköisempää silloin, kun uusista malleista oppimalla ja niitä soveltamalla päästään samaan aikaan prosessiin, jossa paneudutaan sekä työprosesseihin että toiminnassa mukana olevien ihmisten osaamiseen ja kehittymiseen. Kun kehitystä tapahtuu sekä työprosessien että osallisten osaamisen alueella, kummastakaan ei muodostu estettä ja tulppaa uusien ideoiden ja työtapojen kokeilemiselle. Kehityshypyt ovat myös todennäköisempiä silloin, kun enemmistö osallisista on tietoisia muutoksen tarpeesta ja innostavina malleina nähdyistä toimintatavoista.¹⁸ Tampereen seurakuntien ja yhteisöpajojen vastuullisten osaamista kehitettiin ja heitä rohkaistiin Kaapeli-valmennuksella kohti entistä voimakkaampaa seurakuntalaislähtöistä ajattelua. Tällä ja muilla samansuuntaisilla koulutuksilla on varmasti ollut vaikutusta uudenlaisen elämisen kulttuurin mukaisiin kokeiluihin ja toteutuksiin.

Case Tampere -aineistosta käy ilmi, että hyvien ideoiden hyödyntämisen toivotaan toteutuvan myös toisinpäin, Tampereelta muihin ympäristöihin.

Kuopiosta, Espoosta, Pohjanmaalta ja muistakin seurakuntayhtymistä on tultu katsomaan, mitä Tampereella tehdään; halutaan oppia ja soveltaa! Emme ole patentoineet ideaamme, vaan saa kopioida muuallekin, suorastaan toivon muidenkin kostuvan tästä. Hyvät asiat vaikuttavat toisiinsa, lähtevät kertaantumaan ja elämään. (Pyhiinvaellus Tampere, T)

Myötätunnon ja myötäinnon on todettu työyhteisöissä ja tiimeissä olevan kytköksissä parempaan työmotivaatioon, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, myönteisiin tunteisiin, kunnioittavaan keskustelukulttuuriin, paremmin toimiviin tiimeihin, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin, tehokkuuteen, paremmaksi koettuun johtajuuteen, vähäisempiin poissaoloihin ja vähentyneeseen stressiin ja pienentyneeseen riskiin sairastua työuupumukseen.¹⁹

17 Strömmer 2005, 59; Tuominen 2005, 31.

18 Karlöf & Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 114–115, 124.

19 Pessi et al. 2017, 70.

Myötätunnon voidaan määritellä koostuvan tietoisuudesta, tunteesta ja toiminnasta. Myötätunto on tietoisuutta eli kykyä havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila. Toiseksi myötätunto on tunneyhteyttä, tunnetta, sympatiaa ja halua toimia toisen puolesta. Kolmanneksi myötätunto on toimintaa, konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi.²⁰

Myötäinto muodostuu samoista elementeistä kuin myötätunto: kyvystä huomata toisen tunnetila ja eläytyä siihen sekä teoista, joilla myötäelämistä ilmaistaan. Myötäinto on tunteissa ja innostuksessa mukana elämistä. Konkreettisia myötäinnon muotoja ovat tunnustuksen antaminen, iloitseminen toisen ilosta, onnistumisista ja menestyksestä. Siihen kuuluu halu tuottaa toiselle iloa toiminnalla ja toisen ilon ja innon arvostaminen.²¹

Benchmarkingin voidaan ajatella edellyttävän myötätuntoista ja myötäintoista suhtautumista muiden toteutuksiin, kokeiluihin ja onnistumisiin. Myötätuntoisessa ja myötäintoisessa benchmarkingissa annetaan tunnustusta ja arvoa toisten onnistumisille. Myötätunnon ja -innon käsitteen voidaan siis ajatella näissä tapauksissa laajenevan koskemaan myös jotain muuta kuin omaa työyhteisöä ja organisaatiota. Ymmärretään, että kollegojen osaaminen on tunnustuksen arvoista yhteistä osaamista, kun sitä muille jaetaan ja muissa konteksteissa sovelletaan ja hyödynnetään. Jotta tämä on mahdollista, vaaditaan työntekijältä kykyä kiinnostua, suhtautua arvostavasti ja myötäintoisesti siihen, mitä kollega on jossain muualla tehnyt tai löytänyt. Tämä voidaan nähdä yhdeksi ilmentymäksi myötäinnosta työelämässä.

9.3 Johtopäätöksiä

Toimintakulttuurin muutoksessa on kyse uudenlaisen työotteen löytämisestä ja rohkeudesta etsiä ja kokeilla uutta. Case Tampere -haastatteluaineiston perusteella yksi seikka uudenlaisen työn tekemisen tavan löytämisessä ja ammatillisuudessa on benchmarkingin kaltainen kiinnostus ja inspiroituminen siitä, mitä muualla on kokeiltu ja opittu, ja kyky soveltaa muualla tehtyä omaan kontekstiin. Tätä voidaan kutsua reflektiiviseksi työotteeksi ja jopa uudenlaiseksi ammatillisuudeksi.

Jotta tämä on ollut mahdollista, on vaadittu työntekijöiltä kykyä kiinnostua ja suhtautua arvostavasti – myötäintoisesti – siihen, mitä kollega on jossain muualla tehnyt tai löytänyt.

Kyse on ollut vertaisoppimisesta ja vertaisten välisestä vuorovaikutuksesta, dialogista saman kokemusmaailman jakavien ihmisen kanssa. Toisten kokemuksia hyödyntämällä omaa luovuutta on voitu käyttää tehokkaammin kuin kaiken itse keksimällä. Kyse on ollut virikkeiden saamisesta, omaksumisesta ja soveltamisesta

20 Pessi & Martela, 2017, 13–14.

21 Pessi et al. 2017, 56, 61, 65, 67–68.

omaan prosessiin ja työkulttuuriin, ei siis kopioinnista. Toimintatapojen siirtäminen sellaisenaan ei ole ollut mielekästä. Tieto on muunnettu vastaanottajan tiedoksi.

On todettu, että kehittäminen ja kehityshyppyt mahdollistuvat todennäköisemmin, jos panostetaan työprosessien lisäksi myös mukana olevien ihmisten osaamiseen ja kehittymiseen. Kehityshyppyt ovat myös todennäköisempiä silloin, kun suuri joukko tai enemmistö ihmisistä, joita asia koskee, ovat tietoisia ja sitoutuneita muutokseen. Case Tampere -tutkimuksen kohteina olleiden toimintojen ja eri ideoiden toteuttajista suuri osa on vuosien 2016–2018 aikana koulutettu Kaapeli-valmennuksen kautta. Tämä on tukenut toiminnasta vastuullisia matkalla kohti uudenlaista toimintakulttuuria.

Benchmarking voi toteutua strategisena, tuote-, prosessi- tai osaamisen benchmarkingina. Haastatteluaineiston perusteella kaikkia näitä benchmarkingin muotoja on ollut nähtävissä tarkastelluissa kahdeksassa toteutuksessa.

9.4 Pohdintaa

Artikkelissa todetaan, että yritysten ja organisaatioiden kehittämistyössä esikuvien hyödyntämistä olisi mahdollista lisätä. Toisten kokemuksia ei aina osata hyödyntää, vaikka niitä olisi runsaasti tarjolla ja niiden hyödyntäminen olisi monissa tapauksissa nopeampi ja parempi ratkaisu kuin itse keksiminen. Tämä koskee myös kirkkoa ja seurakuntia, joissa tehdään paljon paikallista kehittämistä, jonka antia olisi mahdollista hyödyntää laajemmin kuin nyt tapahtuu. Ammatillisuutta on kiinnostua muiden onnistumisista.

Sosiaalinen media, esimerkiksi eri ammattiryhmien omat ryhmät, tarjoavat uudella tavalla mahdollisuuksia vertaisten kokemusten ja ideoiden jakamiseen. Ehkäpä uusi työntekijäsukupolvi osaa hyödyntää sosiaalista mediaa myös näihin benchmarking-tarkoituksiin?

Erilaisen tutkimus- ja kehittämistiedon hyödyntämisessä ja sen avulla työn ja toiminnan kehittämisessä on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia. Esimerkiksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä on tarjolla suuri määrä tutkimustietoa ja erilaisia käytännössä koeteltuja ja arvioituja toimintaideoita. Niiden rooli uudenlaisen työn tekemisen tavan löytämisessä ja ammatillisuudessa voisi olla nykyistä vahvempi. Nyt vaaditaan innovatiivisia tapoja esitellä niitä seurakuntien ammattilaisille, luottamushenkilöille ja vapaaehtoisille.

Kirjallisuus

- Hellstén, Kristiina & Outinen, Maarit & Holma, Tupu
2005 Kehittävä vertaiskäynti. – Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Toim. Riitta Seppänen-Järvelä. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2. Helsinki: STAKES. 35–45. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viitattu 2.5.2019).
- Jarenko, Karoliina
2017 Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksenä. – Myötätunnon mullistava voima. Toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus. 263–280.
- Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edénfelt Froment, Marie
2003 Ota oppia parhaista. Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Kirkon johtamiskoulutusohjelma
2005 Kirkon johtamiskoulutusohjelma Kirjo 2005. Suomen Ev.-lut. kirkon keskushallinto Sarja B 2004:2. Helsinki: Kirkkohallitus. <https://evl.fi/documents/1327140/43013736/Kirjo+2005/452213a2-34b4-ca5c-7f3c-ee6f8087f47e> (viitattu 3.5.2019).
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari
2005 Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.
- Perttilä, Kerttu
2005 Vertaiskonsultointi ja arviointi koulu yhteisön hyvinvoinnin tunnistamisessa. – Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Toim. Riitta Seppänen-Järvelä. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2. Helsinki: STAKES. 47–53. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viitattu 2.5.2019).
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank
2017 Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. – Myötätunnon mullistava voima. Toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus. 12–34.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia
2017 Lukijalle. – Myötätunnon mullistava voima. Toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pessi, Anne Birgitta & Seppänen, Anna Martta & Grönlund, Henrietta & Paakkanen, Miia & Spännäri, Jenni

2017 Myötäinto. Iloon ja innostukseen vastaaminen. – Myötätunnon mullistava voima. Toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus. 56–76.

Seppänen-Järvelä, Riitta (toim.)

2005 Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: STAKES.

Strömmer, Päivi

2005 Vertailukehittäminen: virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. – Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Toim. Riitta Seppänen-Järvelä. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2. Helsinki: STAKES. 55–64. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viitattu 2.5.2019).

Tuominen, Kari

2005 Esipuhe. – Mikael Niva & Kari Tuominen. Benchmarking käytännössä. Itsearvioinnin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.

10 UUSI ELÄMISEN KULTTUURI: LÄHELLÄ IHMISTÄ – LÄHELLÄ JUMALAA

Mikko Malkavaara ja Minna Valtonen

10.1 Toimintakulttuurin muutos – avoin prosessi

Tämän tutkimusjulkaisun tehtävänä oli kuvata ja analysoida Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutosprosessia. Tässä artikkelissa kootaan yhteen tutkimushankkeessa löydettyjä havaintoja: Millaista muutosta on tapahtunut ja miten se ilmenee?

Tutkimusaineistosta nousevien näkökulmien perusteella voidaan osoittaa, että toimintakulttuurin muutosprosessi on haastanut monella tasolla sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten käsityksiä kirkosta, seurakunnasta, uskosta ja hengellisestä elämästä. Kysymys ei ole ainoastaan rakenteiden uudistamisesta, toisin toimimisesta ja tekemisestä vaan myös seurakunnan elämästä ja yksittäisen kristityn elämästä. Tämän vuoksi olemme päätyneet käyttämään tässä julkaisussa muutosprosessista nimitystä *uusi elämisen kulttuuri*.

Uuden elämisen kulttuurin juuret ovat Tampereen seurakuntayhtymän monivaiheisessa ja kivuliaassa rakenneuudistuksessa, jossa seurakuntia yhdistettiin ja muodostettiin uusi hallintomalli. Mikko Malkavaara tarkastelee tämän muutoksen historiaa kahdessa artikkelissaan tämän julkaisun ensimmäisessä osassa. Laajaan rakenneuudistukseen liittyi muutosjohtamisen visio, jossa nähtiin, että kysymys ei ollut pelkästään uuden organisaatiomallin toteuttamisesta vaan uudenlaisen yhteistyötä ja vuorovaikutusta lisäävän kulttuurin luomisesta. Tavoitteena oli kehittää vuorovaikutusta ja vähentää sellaista, mikä aiheuttaa erillisyyttä ja keskinäistä kilpailua.

Tampereen seurakuntien strategiatyöskentelyt ovat ohjanneet seurakuntien toimintaa tähän vuorovaikutusta rakentavaan ja yhteisöllisyyttä vahvistavaan suuntaan. Niiden sanoitukset ovat luoneet tavoitteita ja muodostaneet periaatteita, joilla muutosta toteutetaan. Valmentavaa johtamista ja strategioihin perustuvaa työtä on vakiinnutettu järjestelmällisen koulutustyön avulla. Koulutusprosesseja on ollut useita ja eri tyyppisiä eri tarkoituksiin.

10.2 Johtamiskulttuurin muutos ja muutosagentit

Seurakuntayhtymässä ymmärrettiin jo varhain, että olennainen osa toimintakulttuurin muutosta on johtamiskulttuurin muutos. Tästä syystä seurakuntayhtymän johdolla ja esimiehillä on ollut oma valmentavaan ja ohjaavaan johtamiseen tähtäävä koulutusprosessinsa.

Johtamisessa on mukana aiempaa selvemmin oppiva ja tutkiva ulottuvuus. On päätetty tietoisesti, että koulutuksissa painotetaan yhä enemmän yhdessä tekemistä. Päätös ei tarkoita yksilöllisten koulutuspolkujen loppumista, mutta kylläkin painopisteen siirtymistä niistä yhteiseen oppimiseen.

Tärkeä oivallus oli lähteä kouluttamaan muutoksen ymmärtäviä ja muutokseen tähtääviä muutosagentteja organisaation eri tasoille. Tampereella tavoitteena on, että noin 500 hengen työyhteisöstä jopa viidesosa saisi runsaan vuoden mittaisen muutosagenttikoulutuksen. Tällöin muuttuneet työtavat ja uudistettu kulttuuri vaikuttaisivat tehokkaasti kaikkeen.

Vuosien ajan Tampereen seurakunnissa on toteutettu yhteisölähtöisyyteen valmentavia koulutuksia, joihin on osallistunut sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia. Niillä on ollut oma tärkeä tehtävänsä viedä sovittuja strategisia linjauksia ruohonjuuritason työhön. Ne ovat ohjanneet havainnoimaan kaupunkilaisten elämää, kuulemaan ihmisten tarpeita ja toiveita ja tunnistamaan uusien alkujen mahdollisuuksia. Koulutus on ollut myös muutosmyönteisyyteen innostamista ja rohkaisemista. Määrätietoinen kouluttaminen on kaikkein keskeisimpiä rakennetekijöitä Tampereen toimintakulttuurin muutoksessa.

Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutoksen keskiössä ovat olleet tamperelaiset ja tamperelainen elämänmuoto. Malkavaara toteaa artikkelissaan, että rakenneuudistuksen yhteydessä Tampereen seurakunnissa havahduttiin toimintaympäristöherätykseen. Kotimaa-yhtiön vuonna 2012 julkaisemaan Jäsen 360 -aineistoon oli koottuna laajasti tutkimustietoa suomalaisten suhtautumisesta uskoon, kirkkoon ja hengellisyyteen. Näitä koskevaa tietoa oli yhdistetty ihmisten asenteita, elämänotetta, harrastuksia ja kulutustottumuksia kuvaavaan tutkimustietoon. Jäsen 360 -aineisto antoi mahdollisuuden jäsentää tarkemmin, millaisia ihmisiä alueella asui, ja pohtia, miten Tampereen seurakunnat voisivat paremmin olla osana kaupunkilaisten elämää.

Jo melko varhain luotiin sellaiset yksinkertaistukset kuin 1) Toimimme kuin yksi seurakunta (yhden kylän, yhteisen hyvän ja yhteisen kivun ajatus), 2) Lähikirkot edellä (jumalanpalveluskeskeisyys, erilaiset messut ja alueen ja sen tarpeiden mukaan profiloituvat yhteisöt) ja 3) Moniammatillisuus (on kyettävä näkemään työalarajojen ja muiden rajojen yli). Rakennettiin prosessiajattelua ja mietittiin ydinprosesseja, miten ne palvelevat tamperelaisia.

Toimintaympäristön merkityksen ymmärtäminen on edellyttänyt avoimuutta tutkimukselle ja tutkimustiedolle. Varsin kiinnostavaa on ollut myös, miten seurakuntayhtymän johdon keskeinen yhteistyökumppani visioiden ja

johtamiskoulutuksen väylien etsimisessä, jyväskyläläinen Humap, loi tamperelais-ten kanssa uusia näkyjä ja rakenteita kaaosteorian ja muutoksen kompleksisuuden varaan. Se on edellyttänyt avoimuutta myös asenteissa.

Avoimuus tietoa ja tutkimusta kohtaan näkyy myös siinä, että seurakunnissa on järjestetty keinot koota aktiivisesti palautetta. Saadun palautteen annetaan vaikuttaa toimintatapoihin. Tiedolla on siten merkitystä. Seurakuntayhtymän asennetta tutkimustoimintaa kohtaan osoittaa tämäkin tutkimushanke.

Sekä seurakuntien strategisissa sanoituksissa että toimintakulttuurin muutokseen liittyvissä seminaareissa on pohdittu sitä, miten seurakunta on vuorovaikutuksessa ympäröivän elämän todellisuuden kanssa. Lähtökohtana on ollut ajatus, että seurakunnan elämää tulee rakentaa niin, että se vastaa alueella asuvien tarpeisiin ja kysymyksiin. Tästä syystä on tärkeää kuunnella ympäristöstä nousevia hiljaisiakin signaaleja ja luoda mahdollisuuksia pienille alueille.

10.3 Uusi ammatillisuus

Tamperelaisessa toimintakulttuurin muutoksessa on toteutumassa sellaista, mitä evankelis-luterilaisen kirkon keskeisissä raporteissa ja mietinnöissä on viime vuosina nostettu esille: *Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössä* todetaan, että seurakuntien ei pidä rakentua sen varaan, että työntekijät järjestävät toimintaa seurakuntalaisille. Mietinnössä kehoitetaan rakentamaan seurakuntalaisten muodostamia yhteisöjä, joissa eletään ja toimitaan yhdessä.¹ Tässä tutkimusraportissa osoitetaan paljon esimerkkejä, joiden perusteella voidaan sanoa, että Tampereella kehitystä viedään juuri siihen suuntaan, mihin tulevaisuuskomitea kannustaa.

Tampereella otettiin jo vuonna 2006 toiminnan lähtökohdaksi seurakuntalaisen tarve. Näin selkeä tarvelähtöisyyden määrittely tehtiin todennäköisesti varhaisemmin kuin Suomen muissa luterilaisissa seurakunnissa. Tarvelähtöisyyttä on palvelumuotoiluajattelun yleistymisen takia korostettu kirkossa viime vuosina paljon, mutta sitä kohtaan on osoitettu myös kritiikkiä. Sama koskee myös tamperelaista keskustelua.

Yhteisölähtöistä, tavoittavaa toimintaa korostaa myös Kirkkohallituksen raportti *Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä*, jossa todetaan, että jatkossa voimavaroja tulee osoittaa tavoittavaan, yhteisölähtöiseen toimintaan.² Työntekijäkeskeisyydestä tulee päästä pois ja katsoa kirkon ammatillisuutta ja seurakuntalaisten roolia uudella tavalla. Samalla kun puhutaan kirkon työntekijöiden uudesta tai uudistuvasta ammatillisuudesta, on puhuttava myös uudesta

1 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 52, 68, 77 ja 80.

2 Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä 2018, 27.

seurakuntalaisuudesta. Tätä toiminnan suuntaa Tampereella on tavoiteltu ja koettu tässä myös runsaasti ilonaiheita.

Seurakunnissa tarvitaan tulevaisuudessakin ammattilaisia, henkilöitä, joille maksetaan siellä tehtävästä työstä palkkaa, ja joilla on sellaista asiantuntemusta ja osaamista, jota työn sisältö edellyttää. Yhteisölähtöinen ja ulospäin suuntautuva seurakuntaelämän orientaatio edellyttää työntekijöiltä entistä syvällisempää oman substanssiosaamisen hallintaa.

Minna Valtosen artikkelista ilmenee, että haastatellut työntekijät pohtivat ammatillista rooliaan ja työn muutosta monipuolisesti. Uudenlainen ammatillisuus näkyy etenkin siinä, miten työntekijät kuvaavat suhdettaan seurakuntalaisiin ja vapaaehtoiisiin. Työntekijät näkevät itsensä mahdollistajina ja valmentajina. Kun työntekijät lähtevät kehittämään seurakunnan toimintaa yhdessä seurakuntalaisten kanssa, ei voida tietää, mitä kaikkea seuraa. Valta ei enää ole pelkästään työntekijöillä vaan sitä jakautuu myös seurakuntalaisille, samoin vastuuta. Tästä seuraa tarve määritellä vastuuta ja valtaa yhteisesti.

Ammatillisuudessa on tärkeää myös sellainen vuorovaikutusosaaminen, joka perustuu kokonaisvaltaiselle ihmiskäsitykselle. Ihmisen olemassaoloa tulee katsoa ja jäsentää sekä sosiaalisen, psyykkisen, henkisen ja hengellisen että fyysisen ulottuvuuden näkökulmasta. Samaan aikaan tarvitaan myös vahvaa oman alan asiantuntijuutta esimerkiksi monialaisissa verkostoissa tai kun tehdään uusia hanke-yhteistyön avauksia. Tamperelaiset yhteistyöhankkeet osoittavat, että seurakuntien työntekijöiden ammatillista osaamista arvostetaan ja että seurakuntien työntekijät ovat toivottuja yhteistyökumppaneita.

Uudenlaisen ammatillisuuden ja uuden toimintakulttuurin yksi rakennusaines on myönteisyys kokeilulle. Monet tässä tutkimusprojektissa tarkastellut pienemmät ja suuremmat hankkeet ilmaisivat toimintaideanaan myönteisyyden kokeilemiselle. Rohkeasti kokeileva työote voi levitä näin myös vakiintuneempaan seurakuntien toimintakulttuuriin.

Mahdollistajan ja valmentajan rooliin sisältyy usein luopuminen omista tarkoista suunnitelmista ja tavoitteiden asetteluista, sillä nekin muodostetaan yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Toisinaan tärkeää on vain lähteä liikkeelle ja käynnistää yhteinen jakaminen ja toiminta. Sisällöt rakentuvat prosessin edetessä. Yhteisölähtöisen työotteen edellytyksiä kuvaavat Laura Arikka ja Stiven Naatus keväällä 2019 ilmestyneessä kirjassaan *Talentin voima*. Siinä he esittelevät, miten eri puolilla Suomea seurakunnissa on uudenlaisesta yhteisöllisestä työotteesta jo paljon kokemuksia ja kokeiluja.³ Niistä kertyvää tietoa on syytä dokumentoida ja jakaa edelleen kirkon tulevaisuuden rakentamista varten.

3 Arikka & Naatus 2019, 61–62.

10.4 Mallin ottaminen ja vastavuoroisuus

Sami Ritokoski löysi tässä tutkimuksessa tarkastelluista hankkeista kahdeksan sellaista, joiden lähtökohta tai jokin toiminnan tärkeä kiintopiste oli lainattu tai opittu muualta. Ritokoski kiinnittää artikkelissaan huomion tamperelaisen toimintakulttuurin valmiuteen kiinnostua muiden onnistumisista ja soveltaa sitä omaan toimintaympäristöön.

Toimintakulttuurin muutos on uuden työotteen löytämistä sekä rohkeutta etsiä ja kokeilla uutta. Tampereella on sovellettu benchmarkingia ja muita vertaisoppimisen menetelmiä. Tämä on edellyttänyt kiinnostusta ja suoranaista inspiroitumista siitä, mitä muualla on opittu. Tätä kykyä suhtautua arvostavasti ja innostuneesti muiden löytöihin Ritokoski kutsuu myötännoksi, toki myös myötätunnoksi, mutta myös reflektiiviseksi työotteeksi ja uudeksi ammatillisuudeksi. Toisten kokemusten hyödyntäminen on myös tehokkuutta. Varsin paljon Tampereella on otettu mallia muilta ja kehitetty edelleen.

Marja Katisko tutkii artikkelissaan, miten vastavuoroisuus rakentuu ihmisiä varten sekä ihmisten ja instituutioiden välille. Hän hahmottaa fyysisten tilojen muotoutumista merkityksellisiksi vastavuoroisuuden ja osallisuuden tiloiksi maahanmuuttajille. Tampereen seurakunnissa on hänen mukaansa toteutettu pitkäjänteistä yhteisöjen rakentamista ja valmentavaan työotteeseen liittyvää koulutusta, minkä takia tamperelaisia yhteisöllisiä työmenetelmiä olisi syytä soveltaa myös julkisella sektorilla.

Kaikkien hyvinvoinnille tärkeää on tunne hyväksytyksi tulemisesta. Maahanmuuttajataustaisilla, yhtä hyvin yksilöillä kuin yhteisöillä, tämä tunne korostuu uudessa kotimaassa, koska he joutuvat luomaan sosiaaliset verkostonsa ja yhteisönsä uudelleen. Vastavuoroisuus merkitsee Katiskon artikkelissa ennen muuta ihmisten tunnustamista yhteisöllisesti. Sosiaalityössä ihmisten kohtaaminen tapahtuu yleensä virastorakennuksessa sijaitsevassa toimistohuoneessa. Tamperelaisissa hankkeissa, joita tehdään maahanmuuttajien kanssa, kauppakeskukset, kirjastot, kerhohuoneet ja seurakunnan tilat saavat merkitystä ihmisten kanssakäymisestä ja ihmisten kuulumisesta tuossa tilassa kokoontuvaan yhteisöön.

Maahanmuuttajien yhteisöt ovat usein vielä hauraita, tai niitä ei ole vielä muodostunut. Seurakuntien hankkeissa on luotu sosiaalisia tiloja, jotka voivat tarjota suojaa ja tukea ja joissa vastavuoroisuus tarkoittaa yhdessä tekemistä. Sitä olenaisempaa kuitenkin on tunne hyväksytyksi tulemisesta ja yhteisestä tavoitteesta.

Julkinen sektori tavoittelee yleensä uskonnollista neutraaliutta, mutta maahanmuuttajille uskonto on hyvin usein luonnollinen osa arkea, minkä takia seurakuntien luomat fyysiset tilat voivat merkitä turvallisuutta ja tuttuutta, vaikka uskonto olisi toinen. Syyinä on se, että erilaisten vakaumusten ja arvomaailmojen olemassaolo tunnustetaan.

10.5 Vapaaehtoisuus ja uusi seurakuntalaisuus

Tässä tutkimuksessa kuvataan seurakuntia työyhteisöinä, joiden johtamiskulttuuri on uudessa ja mielenkiintoisessa kehitysvaiheessa, mutta myös elämisen ja vastuunkantamisen yhteisöinä, joissa seurakuntalaiset lähtevät liikkeelle ja ottavat vastuuta toisistaan ja siitä, mitä seurakunta heille on ja merkitsee. Työntekijöiden ja seurakuntalaisten näkökulmat voivat tilanteen mukaan olla hyvin lähellä tai hyvin kaukana toisistaan.

Kaikki seurakuntalaisuus tai seurakunnan jäsenyys ei ole koskaan syvällistä vastuunottoa. Mutta kun seurakuntavastuusta tulee vapaaehtoiselle sydämenasia, hän alkaa tarkastella seurakuntaa kokonaisvaltaisemmin. Vastaavasti palkattu työntekijä saattaa tarkastella työtään vain kapeasta ammatillisesta, oman vastuualueen tunnollisen hoitamisen näkökulmasta, kun jokin havahduttaa katsomaan kokonaisvaltaisemmin.

Seurakunnan työntekijöiden ja kaikkien seurakunnan vastuunkantajien ydinosaamista on kontekstin tunteminen, sen kuulosteleminen, mitä alueella tapahtuu ja mitä on meneillään. Tutkimuksessa tarkasteltavana olleessa aineistossa tärkeässä roolissa oli Cable-metodi, jota opiskeltiin Kaapeli-valmennuksissa ja Yhteisönrakentajakoulutuksissa. Cable-menetelmän yhteisöllisyyttä rakentavat mallit nousevat brasilialaisen Paolo Freiren ajattelusta, mutta niihin valmentaututaan useimmiten yksin tehtävillä havainnointiretkillä, joiden keskeisenä ideana on antaa havainnoidun ympäristön valottaa havainnoitsija. Kun havainnoitsija tyhjentää itsensä turhista ennakkokäsityksistä ja antaa seinienkin puhua, voi oppia ympäristöstä ja yleensä kontekstista paljon. Tällainen ympäristön kokonaisvaltainen havainnointi säännöllisesti toteutettuna on merkityksellistä, vaikka ymmärtäisi senkin, että kaupunki lopulta iskee takaisin ja vie havainnoitsijan lähtöruutuun miettimään, oliko sittenkään vapautunut ennakkokäsityksistään.

Mitä sitten on uusi seurakuntalaisuus? Haastatteluissa puhutaan seurakuntalaisista, vapaaehtoisista, alueella asuvista, turvapaikanhakijoista, tamperelaisista. Seurakunnan toiminta on avointa, ja siihen osallistuu myös niitä, jotka eivät ole kirkon jäseniä. Aktiivisissa vapaaehtoisissa on samoin kirkkoon kuulumattomia, jotka ovat kuitenkin mielellään mukana jossakin seurakunnan koordinoimassa projektissa. Tilanne haastaa miettimään, millä tavoin määrittelimme seurakuntalaisuutta ja samalla pohtimaan myös seurakunnan olemusta.

Seurakunnan jäsenyys oli aikanaan kansalaisuutta, ja jäsenyydestä irtautumisenkin tuli mahdolliseksi vasta vuonna 1923 voimaan tulleen uskonnonvapauslain myötä. Seurakunnat olivat 1600-luvulta saakka huolehtineet väestökirjanpidosta, ja tämän laitoksen ylläpitäminen jäi seurakuntien tehtäväksi. Suomessa seurakunnan jäsenyydellä on ollut väliä ja sillä on pitkä perinne. Jäsenluettelo on myös kirkollisveroa maksavien luettelo. On maita, joissa seurakuntien jäsenet tiedetään siksi, että seurakunnat pitävät luetteloita niille jäsenmaksua maksavista, mutta on

paljon maita ja kulttuureja, joissa ihmiset osallistuvat uskonnollisten yhteisöjen, joskus useiden, elämään ilman rekisteröitymistä yhdenkään jäseneksi.

Veli-Matti Salminen kirjoittaa artikkelissaan, miten Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muutoksessa ja sen aikana toteutuneissa yhteisöllisissä hankkeissa on lähdetty siitä, että kaikki ovat osallisia. Seurakuntalaisten osallisuus voi tarkoittaa osallistumista muutoksen toteuttamiseen ja ihanteellisimmillaan yhdenvertaisena toimijana työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällainen edellyttää vapaaehtoistoimijoiden verkostoja ja aktiivisia seurakuntalaisia, tiimitoimintaa sekä suunnittelun ja kehittämisen foorumeita. Nykyaikaa on yhtä hyvin moniammatillinen yhteistyö kuin vapaaehtoisten kutsuminen mukaan, mutta jälkimmäistä varten on luotava omia rakenteita, kuten ”arvokeskusteluja” tai ”yhteisökokouksia”.

Salminen esittelee vapaaehtoisille tarjolla olevat neljä roolia. He voivat olla auttajia ja kohtaajia, uuden toiminnan kehittäjiä, toiminnassa osallisia sekä erikoisosaajia. Nämä roolit rakentuvat dialogissa muiden mukana olevien kesken. Työntekijän tehtävä on koordinoida kokonaisuutta ja pitää huolta, että toimintaan osallistuvilla on heille sopivat ja toimintaa palvelevat roolit. Joskus seurakuntalaisten vapaaehtoistoiminnassa on kuitenkin pop up -tyyppisiä piirteitä, eli toiminta alkaa innostuksen varassa nopeasti ja jatkuu tai loppuu kiinnostuksen mukaan. Tällaisista kokeiluista saatujen ideoiden ja tietojen hyödyntäminen on haasteellinen mutta tärkeä teema.

10.6 Hengellinen yhteisö

Tampereen seurakunnat muodostavat luonnollisesti hengellisen yhteisön, ja niiden sisällä toimii hengellisiä yhteisöjä. Toimintakulttuurin muutosta on johdettu ja ohjattu hyvin tietoisina tästä todellisuudesta.

Tampereen seurakuntien strategiakuva (liitteessä 4) ilmaisee tätä varsin hyvin. Katsojan huomio kohdistuu ensin vasempaan yläkulmaan, jossa on jo vuonna 2003 seurakuntayhtymän strategiaan nostettu, rehtiä avointa ja suoraa kristillistä elämänasennetta viestittävä sanapari: Reilusti kristitty. Sen alle on kirjoitettu samaan aikaan sekä tarvelähtöisyyttä että kristillisen seurakunnan Jumala-uskoa korostava ajatus: Lähelle ihmistä – lähellä Jumalaa. Viime aikojen trendin mukaan kreikan-kielisen kirkkoa ja seurakuntaa merkitsevän sanan *ekklesia* merkityksistä nostetaan esiin kirkko. Ikään kuin allekirjoituksena lukee: Ev.lut. kirkko Tampereella.

Oikeaan yläkulmaan on kiinnitetty uusi, postmoderniin yksilöä korostavaan aikaan sopiva visio ja strateginen iskulause: Tamperelaisen on mahdollista olla kristitty itselleen merkityksellisellä tavalla. Näin osoitetaan, että lauseen ei tarvitse olla ristiriidassa vasemman yläkulman ajatusten kanssa eikä se ole.

Otsikkoajatuksista juontuvat strategiset tavoitteet seuraavasti: tamperelainen voi pohtia elämän suuria kysymyksiä turvallisesti, kokee olevansa tärkeä ja arvokas,

tietää saavansa kirkosta tarvitsemaansa apua, tukea ja turvaa, kokee kirkon elävän hänen kanssaan ja rinnallaan, kohtaa kirkon odotetuissa ja odottamattomissa yhteyksissä, tiloissa ja tilanteissa. Kuvaan on kiinnitetty apostoli Paavalin muotoilemat kristillisen uskon avainsanat: usko, toivo ja rakkaus. Postmodernin ihmisen kysymyksiä edustavat sanat: merkityksiä etsivä vuorovaikutus, tunne, osallistuminen, kokemus sekä ajatukset, mielikuvat ja tieto.

Tampereella niin kuin muuallakin suomalaisessa luterilaisessa seurakuntaelämässä elää rinnakkain ja osin jännitteisessä suhteessa toisiinsa kaksi ihannetta seurakunnan perustehtävästä. Joskus niitä on useampikin. Tampereella on tehty kuitenkin paljon havaintoja siitä, että toimintakulttuurin muutos on kehittänyt rakentavaa vuorovaikutusta eri tavoin ajattelevien välillä ja että yhteisellä strategiatyöskentelyllä on ollut siinä merkitystä.

Kirkko on myös palveluiden tarjoaja, ja seurakuntalaiset tai seurakunnan toimintaan osallistuvat voidaan nähdä palveluiden käyttäjinä. Palvelukirkon kehittäjien seurakuntanäkemyksiä on perinteisesti pidetty toisenlaisena kuin niiden, jotka korostavat seurakuntaa yhteisönä ja näkevät seurakuntalaiset aktiivisina toimijoina yhteisössään. Tässä tutkimuksessa on monin paikoin osoitettu, että pienissä yhteisöllisissä hankkeissa ja toimintamuodoissa nämä näkemykset voivat hyvin sekoittua ja olla totta samanaikaisesti.

Yhteisöllisten ja suuressa määrin vapaaehtoisuuden varassa toimivien hankkeiden sisällä hengellisyys koetaan monin eri tavoin. Kristinuskon ydinsanomana äärellä ollaan luonnollisesti messuyhteisöissä, mutta myös monissa muissa toiminnoissa. Hengellisyys näkyy ja tuntuu yhteyden rakentumisena, ja se voi olla asetettujen ja koettujen yhteisten tavoitteiden äärellä suorastaan kehollista. Lähikirkkoajattelu on nostanut esiin eri puolilla kaupunkia sijaitsevien seurakunnallisten tilojen merkityksen. Ne ovat pyhän tiloja. Sellaisina ne soveltuvat hyvin myös uskontodialogin toteutumiseen. Muita uskontoja edustavien maahanmuuttajien kanssa on opittu ymmärtämään, että pyhä tila on merkityksellisempi kohtaamisen paikka kuin uskontoneutraaliutta korostava tila, vaikka uskontunnustus olisi erilainen.

Toimintakulttuurin muutokseen tähdänneet koulutukset ovat tuoneet yhteen ja yhdessä tekemiseen hyvin erilaisia tamperelaisia. Organisaatiotaustat ja hengelliset viitekehykset ovat poikenneet toisistaan, mutta yhdistävät tekijät on nähty voimakkaammiksi. Uusi avoin ja vuorovaikutusta korostava toimintakulttuuri on koettu yhdistäväksi ja erilaisuutta silloittavaksi tekijäksi myös hengellisten eroavaisuuksien kohdalla.

Tampereella on uskallettu puhua myös omasta, tamperelaisesta kontekstuaalisesta teologiasta. Halutaan pitää kiinni näkemyksestä, että seurakunta ei voi kohdata tulevaisuutta auktoriteettiasemasta vaan vuorovaikutuksesta käsin. Kirkon perustehtävä ei sinänsä muutu, mutta toimintaympäristöt muuttuvat. Jotta kirkon viesti voisi säilyä tamperelaisten elämän, arjen ja juhlan, kannalta merkityksellisenä, toimintatapojen tulee jatkuvasti muuttua. Tietoisesti pyritään suosimaan rohkeita kokeiluja. Toisaalta seurakunnilla on paljon perinteisiä aarteita ja vahvuuksia, joita ei pidä unohtaa eikä piilottaa.

10.7 Seurakuntarakenteen muutos

Tampereen seurakuntien toimintakulttuurin muuttumisen takana on yksi iso hallinnollinen päätös, seurakuntien rakennemuutos, jossa luotiin nykyinen neljän, osapuilleen samansuuruisten suomenkielisten seurakuntien ja yhden pienen ruotsinkielisen, seurakunnan rakenne. Samalla seurakuntayhtymän seurakunnille tai niiden puolesta tuottamia toimintoja vähennettiin huomattavasti ja vastuut siirtyivät seurakunnille.

Tampereelle oli vuosikymmenten kuluessa muotoutunut suomalaisista seurakuntayhtymistä kaikkein keskitetyin toimintamalli, jossa seurakuntayhtymän vastuulla olleiden toimintojen määrä ja kustannukset olivat talousarviosta laskettuina huomattavasti suuremmat kuin seurakuntien yhteenlasketut toiminnot. Vuosien kuluessa malli alkoi herättää lisääntyvää tyytymättömyyttä ja jännite alkoi kasvaa voimatekijäksi koetun seurakuntayhtymän ja seurakuntien välillä.

Seurakuntien sopivasta lukumäärästä oli Tampereella käyty keskustelua 1950-luvulla tehdystä seurakuntajaosta lähtien. Useita ratkaisuehdotuksia vietiin päätöksentekoon asti, mutta riittävän yksimielisyyden puuttuessa palattiin aina takaisin entiseen tilanteeseen.

Toimintakulttuurin muutoksen kannalta olennainen rakennemuutoskeskustelu kesti noin neljä vuotta. Ajanjakso oli selvästi kaksiosainen. Ensimmäinen vaihe alkoi, kun seurakuntien strategiatyöskentelyn yhteydessä vuoden 2009 lopulla Aitolahden seurakunnan ja Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostot tekivät esityksen seurakuntajaon uudistuksesta.

Kirkkolain mukaan seurakuntajaosta päättää kirkkohallitus tuomiokapitulin esityksestä. Näin Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulista tuli aktiivinen toimija prosessissa. Se asetti ensin selvitystyöryhmän tutkimaan kokonaistilannetta ja laatimaan ehdotusta, joka ei annettujen lausuntojen perusteella kelvannut oikein kenellekään. Sen jälkeen tuomiokapituli laati kolme esitystä, joista ensimmäinen ja kolmas olivat tosiasiaa yhteneväiset.

Seurakuntaneuvostot ja johtokunnat ottivat prosessissa kantaa viidesti, ensin Aitolahden ja tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntaneuvostojen, sitten selvitystyöryhmän sekä kolmasti tuomiokapitulin esityksiin. Vain harvat vastustivat rakennemuutosta kaikissa tapauksissa, mutta oman seurakunnan itsenäisenä säilymisen puolesta liputtivat melkein kaikki. Kasvatustyön johtokunta piti loppuun asti kiinni siitä, että varhaiskasvatuksessa ja nuorisotyössä saavutetun korkean laadun takia niiden järjestäminen yhtymän tasolla pitää säilyttää.

Seurakunnat eivät kyenneet löytämään yhtenäistä linjaa. Prosessin linjaa seurattessa näkyy kuitenkin, miten seurakuntayhtymän ydintä edustaneen yhteisen kirkkovaltuuston sekä tuomiokapitulin suosimaksi vaihtoehdoksi nousi jo keskustelun alussa neljän suomenkielisen ja yhden ruotsinkielisen seurakunnan malli, jota seurakunnissa vastustettiin kovasti, koska se jätti ennalleen ainoastaan läntisen Harjun seurakunnan.

Ensimmäinen kaksivuotinen keskusteluvaihe päättyi, kun kirkkohallitus tammikuussa 2012 teki tuomiokapitulin esityksen mukaisen päätöksen neljästä suomenkielisestä ja yhdestä ruotsinkielisestä seurakunnasta. Päätös kirkkohallituksessa syntyi niukimmalla mahdollisella äänierolla ja kirkkohallituksen esittelyn vastaisesti.

Koska Tampereen seurakunnissa oli runsaasti tätä ratkaisua vastustaneita, ei ollut ihme, että päätöksestä valitettiin. Näin muotoutui uusi kaksivuotinen jakso, jolloin odotettiin ensin Helsingin hallinto-oikeuden ja sitten Korkeimman hallinto-oikeuden päätöstä. Mikään ei ollut varmaa, mutta oli hyvät syyt uskoa, että valitukset hylättäisiin, minkä takia monet toimintakulttuurin muutoksen tärkeät rakennetekijät saivat alkunsa oikeusistuimien ratkaisua odoteltaessa vuosina 2012–2014.

Molempien oikeusasteiden päätös oli sama ja valitukset hylättiin. Kirkkohallituksen tekemä päätös sai näin lainvoiman Korkeimman hallinto-oikeuden julkistaessa päätöksensä tammikuussa 2014.

Tampereen seurakuntien ja seurakuntaelämän kannalta on ollut merkityksellistä, että toimintaa on kyetty kehittämään niin myönteiseen suuntaan kuin tämänkin raportti osoittaa. Toisaalta on muistettava, että ratkaisuja tehtäessä oli monia sellaisia, jotka eivät voittaneet. Ennen muuta lukuisat seurakunta-aktiivit olisivat halunneet entisten seurakuntiansa säilyvän, ja monille oma seurakunta oli alueelle tärkeä identiteettitekijä. Oli myös niitä, joiden henkilökohtaiset edut jäivät muutoksen jalkoihin. Tampereelle jäi siis paljon seurakuntalaisia, joita tehty ratkaisu kirpaisi ja herätti katkeraa mieltä. Se tarkoitti myös sitä, että toimintakulttuurin muutoksen rinnalle Tampereelle jäi myös toisenlaisia prosesseja.

10.8 Tuomiokapitulin tuki

Koko runsaat neljä vuotta kestäneen rakennemuutoskeskustelun ajan Tampereen tuomiokapituli oli mukana hyvin aktiivisena toimijana. Päätöksentekoon asti se oli sangen luonnollista, koska seurakuntien yhdistämisistä ja lakkauttamisista koskevien päätösten valmistelu kuuluu tuomiokapitulin tehtäviin.

Tampereen seurakuntarakenteen muutosprosessissa toteutui kuitenkin tuomiokapitulin ja seurakuntayhtymän poikkeuksellinen yhteistyö. Kyseessä ei ole ollut vain hallinnollinen rakennemuutos vaan huomattava sparraustuki johtamiseen ja johtamisjärjestelmään. Hiippakuntadekaani Ari Hukari oli päättäjänä ja lausunnonantajana tuomiokapitulissa sekä konsulttina ja kutsuttuna seurakuntayhtymän johtoryhmän ulkojäsenenä koko rakennekeskustelun ajan. Vastaavasti tuomiokapitulissa toimi rakennemuutosta seurannut ja valmistellut työryhmä.

Tuomiokapitulin tuki ei päätynyt siihen, kun Hukari vetäytyi seurakuntayhtymän johtoryhmän työskentelystä, vaan tuomiokapitulin muut asiantuntijat ovat sen jälkeen jatkaneet koulutustukea Tampereen seurakunnille. Monissa tässä

tutkimushankkeessa kuvatuissa tapahtumissa ja prosesseissa tuomiokapitulin läsnäolo ja konsultatiivinen tuki on ollut painavaa.

10.9 Toimintakulttuurin muutos ja strateginen työskentely

Toimintakulttuurin muutos näkyy tavassa toteuttaa strategista työskentelyä osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa, jota päivitetään vuosittain suunnitteluprosessin myötä samalla, kun se siirtyy aikajanalla vuoden eteenpäin. Strateginen tarkasteluväli on viisi vuotta. Suunnittelun vuorovaikutteisuutta on kehitetty monin käytännön ratkaisuin. Vuorovaikutteinen johtaminen on luonut strategisen suunnittelumallin, johon kaikki toimijat sitoutuvat.

Muutosprosessi on merkinnyt hierarkioiden purkamista, jaettua johtamista ja yhdessä ajattelemisen lisääntymistä. Johtamisessa tunnistetaan kolme säiettä: hallinto ja strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen ja valmentava johtaminen. Niistä valmentava asenne leviää myös seurakuntalaisiin ja seurakuntalaisten kanssa toimimiseen.

Yhteisessä strategiatyössä etsitään jatkuvasti yhä toimivampia käytäntöjä, jotka osallistaisivat seurakunnat ja eri toimintayksiköt vielä paremmin kohti yhteistä suuntaa. Jatkuvasti etsitään myös uutta viestinnällistä sanoitusta johtamistyöhön. Yhteinen strategia ohjaa taloutta sekä yhtymätasolla että seurakunnissa.

Hallintoa on tiivistetty kaikissa yksiköissä. Johtoryhmissä, myös seurakuntayhtymän johtoryhmässä, on tiedostettu yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan tärkeys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusi seurakuntajako toi näkyviksi vanhoja ”maan tapoja ja saavutettuja etuja”, joita on pitänyt purkaa. Paluuta entiseen haikaillaan yhä vähemmän.

Vanhat seurakuntarakenteet samoin kuin vanhat toimintakulttuurit vaikuttavat edelleen taustalla, mutta niiden vastavoimana järjestelmällisen koulutuksen ja muutosmyönteisyyttä levittävän asenteen rinnalla ovat verkostoituminen, vahvat avoimet kumppanuudet ja uuden yhteisöllisyyden rakentaminen. Seurakunnissa on kuitenkin myös omaleimaisuutta ja saa ollakin.

Toimintakulttuurin muutos ei tule valmiiksi niin kuin ei myöskään johtamiskulttuurin muutos. Kirkon ja yhteiskunnan toimintaympäristöt ovat kompleksisia ja aina muutoksessa. Seurakunnat eivät voi olla ottamatta huomioon ihmisten elämän ja kulttuurin muutoksia. Tampereella ollaan vaiheessa, jossa avoimesti, luovasti ja vuorovaikutteisesti synnytetään dynaamista, kehittävää ja kokeilevaa seurakuntien toimintakulttuuria.

Kirjallisuus

Arikka, Laura & Naatus, Stiven

2019 Talentin voima. Kirkon toiminnan uudet mahdollisuudet. Helsinki: Kirjapaja.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

2016 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä

2018 Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä. <https://evl.fi/documents/1327140/34119097/missiologian-tuntemus-ja-osaaminen-kirkon-tyossa.pdf> (viitattu 30.4.2019).

KIRJOITTAJAT

Katisko, Marja, VTT, dos., monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden yliopettaja, Diak

Malkavaara, Mikko, TT, dos., diakonian ja kasvatuksen yliopettaja, Diak

Ritokoski, Sami, TM, kirkon nuorisotyönohjaaja, lehtori, Diak

Salminen, Veli-Matti, YTT, tutkija, Kirkon tutkimuskeskus

Valtonen, Minna, TT, diakonian ja kasvatuksen yliopettaja, Diak

LIITTEET

Liite 1

Case Tampere – Paikalliset kokeilut osana toimintakulttuurin muutosta Tampereen seurakunnissa

Tutkimussuunnitelma, joulukuu 2017

Minna Valtonen, Veli-Matti Salminen ja Marja Katisko

1 Johdanto

Yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet ja toiminta sekä seurakuntalaisuuden ja vapaaehtoisuuden vahvistaminen ovat nousseet vahvasti esille, kun viime vuosina on pohdittu evankelis-luterilaisten seurakuntien ja koko tulevaisuutta (Kirkon tulevaisuusmietintö 2016, 27–28). Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat joko suoraan tai välillisesti seurakuntien toimintaan. Arvomaailman muutokset, moninaistuminen ja uskontokriittisyys haastavat tarkastelemaan kirkon asemaa ja tehtävää yhteiskunnassa. Useissa seurakunnissa ollaan tilanteessa, jossa rakenteita ja toimintaa täytyy tarkastella uudelleen suhteessa muutoksiin ja käytettävissä oleviin resursseihin.

Keskeisenä seurakuntien toimintakulttuurin muutoksen vauhdittajana on ollut kiihtyvä jäsenkato. Vuonna 2016 kirkkoon kuului 71,8 prosenttia väestöstä, kun vielä vuonna 2006 kirkkoon kuuluvien osuus oli 82,4 prosenttia (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016). Jäsenmäärän muutoksella on suora vaikutus seurakuntien talouteen ja toiminnan rahoitukseen.

Samaan aikaan myös kirkkoon kuuluvien jäsenten osallistumisen luonne on muuttunut: kirkon jäsenyys ei aktiiviselle seurakuntalaisellekaan aina merkitse pitkäkestoista osallistumista vaan projekti- tai kertaluontoista osallistumista. Lisäksi entistä suurempi joukko jää kokonaan kirkollisen osallistumisen ulkopuolelle. (Salminen 2014, 42–43.) Kirkon jäsenet ovat myös aiempaa kriittisempiä ja tämä ilmenee myös keskenään jännitteisinä odotuksina ja näkemyksinä. Toiset odottavat kirkolta pysyvyyttä, toiset nopeaa reagointia ajankohtaisiin kysymyksiin. (Kirkko monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 18–19.)

Muutosprosessiin sisältyy sekä uhkia että mahdollisuuksia: Yhtäältä seurakunnissa on uudelleen mietittävä toiminnan painopisteitä, ammattilaisten ja seurakuntalaisten rooleja, tilojen käyttöä sekä yhteistyömahdollisuuksia paikallisten muiden toimijoiden kanssa. Entiseen tapaan jatkaminen ei enää ole mahdollista vaan on löydettävä uusia tapoja sekä vahvistaa seurakuntalaisten osallisuutta että kutsua seurakuntaan uusia jäseniä.

Toisaalta samaan aikaan meneillään olevat yhteiskunnalliset ratkaisut ja linjaukset tarjoavat seurakunnille mahdollisuuden uudelleenlaiseen yhteistyöhön esimerkiksi osana Sipilän hallituksen Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa (Aula ym. 2016, 17–20). Kirkko ja seurakunnat ovat olleet myös varteenotettavia toimijoita muun muassa turvapaikanhakijoiden vastaanottamisessa ja vaikkapa hävikkiruuan jakelun organisoimisessa.

Case Tampere -tutkimushankkeen lähtökohdat ovat tässä seurakuntia koskevassa muutostilanteessa ja samalla myös ammattikorkeakoulupedagogiikan työelämälähtöisyyden vahvistamisessa. Tampereen seurakunnissa on käynnistynyt syksyn 2017 aikana Toimintakulttuurin muutos -prosessi, jossa pohditaan yhdessä työntekijöiden ja seurakuntalaisten kanssa uusia, paikallisia toteutuksia. Marraskuussa Tampere-talossa pidetyn Toimintakulttuurin muutos -seminaarin otsikkona oli ”Yhdessä tehden oppivia yhteisöjä”.

Tammikuussa 2016 Tampereella alkoi Diakin sosionomikoulutus, jossa opiskelee yhteensä 60 diakonin, nuorisotyönohjaajan tai varhaiskasvatuksen ohjaajan kelpoisuutta tavoittelevaa opiskelijaa. Koulutusta suunniteltiin alusta lähtien yhteistyössä Tampereen seurakuntayhtymän ja Tampereen hiippakunnan edustajien kanssa, ja eri seurakunnissa perustettiin yhteisöpajoja, joiden tavoitteena oli seurakunnan työn kehittäminen yhdessä seurakuntalaisten ja seurakuntien työntekijöiden kanssa. Opiskelijoille yhteisöpajojen tarjoavat mahdollisuuden uudelleenlaiseen työelämässä oppimiseen.

Case Tampere -tutkimushankkeen tarkoituksena on kuvata paikallisia uusia toteutuksia, mutta samalla hahmottaa myös laajempaa kuvaa siitä, miten toimintakulttuurin muutosprosessit ja yhteisöllisyyden, osallisuuden ja seurakuntalaisuuden vahvistaminen linkittyvät toisiinsa. Tutkimuksen toteuttajina ovat Diakin opiskelijat ja opettajat yhteistyössä Tampereen seurakuntien, Tampereen hiippakunnan sekä Kirkon tutkimuskeskuksen edustajien kanssa.

2 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

2.1 Seurakunnat muutosprosessien keskellä

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa -tulevaisuusselonteko (2014) tarkastelee kirkkoa ja seurakuntia suurten yhteiskunnallisten ja kulttuuristen muutosprosessien keskellä. Selonteko etsii vastauksia kysymyksiin: Mitä monikulttuurinen ja moniarvoinen toimintaympäristö merkitsee kirkolle ja sen missiolle? Miten kirkko elää yhteiskunnassa, joka maallistuu monin tavoin? Millainen on yhteisöllinen, vieraanvarainen, kutsuva ja ulospäinsuuntautuva kirkko, joka laskeviin käyriin tuijottamisen sijaan ryhtyy näkemään ympärillään yhä enemmän mahdollisuuksia ja toimimaan konkreettisesti niiden suuntaisesti? (Kirkko monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 3.)

Tulevaisuusselonteko nostaa esille globaaleja muutosvoimia, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti myös kirkon elämään. Näitä ovat muun muassa nopeasti kehittyvä informaatiotekniikka, ympäristökysymykset, maailmantalouden muutokset, kansainvälinen muuttoliike sekä niin avoimuuden kuin ennakkoluuloisuudenkin lisääntyminen. Kansallisella tasolla muutokset ilmenevät monimuotoisesti ja eri tavoin eri osissa Suomea. Yleinen muutossuunta on kohti moninaisuutta ja globaalia vuorovaikutusta. Lisäksi selonteko nostaa esille kestävyysvajeen sekä kysymykset hyvinvointipalveluiden järjestämisestä, resurssien niukkenemisestä, uudelaista köyhyyden muodoista ja ihmisryhmien välisten erojen kasvamisesta. (Kirkko monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 6–18.)

Tulevaisuusselonteko toteaa myös, että Suomi muuttuu uskonnollisesti ja katsomuksellisesti monimuotoisemmaksi ja että niin moninaisuus kuin maallistunut elämäntyylikin haastavat kirkon asemaa ja identiteettiä. Instituutioihin sitoutuneen uskonnollisuuden sijaan ihmiset etsivät henkilökohtaisuutta, kokemuksia, vapautta ja elävää yhteisöllisyyttä. Evankelis-luterilainen kirkko mielletään yhä useammin yhdeksi katsomukselliseksi toimijaksi muiden rinnalla ilman enemmistöaseman tai muun tekijän tuomaa etua. (Kirkko monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 19, 23.)

Jäsenmäärän vähenemisestä johtuva talouden heikkeneminen johtaa kirkossa ja seurakunnissa muutoksiin sekä organisaation että toiminnan tasolla. Tulevaisuusselonteko haastaa seurakunnat pohtimaan asemaansa paikallisissa yhteisöissä ja rakentamaan yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Seurakuntien toimintaympäristöt voivat edellyttää sellaisia paikallistason ratkaisuja, jotka ovat hyvin erilaisia kuin naapuriseurakunnassa. (Kirkko monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 25–26.) Yhteisinä lähtökohtina ovat kuitenkin yhtäältä kirkon ja seurakunnan yhteisöllisestä olemuksesta nousevat ja seurakuntalaisten osallisuuden vahvistamiseen liittyvät teologiset teemat ja toisaalta kirkon aseman ja tehtävän jäsentäminen paikallisessa toimintaympäristössä yhtenä palveluiden tarjoajana.

Kirkon olemukseen liittyy olennaisesti yhteisöllisyys ja seurakuntalaisten osallisuus. Näiden vahvistaminen voidaan nähdä myös yhtenä vastauksena kirkon ajankohtaisiin haasteisiin. Seurakunnalta odotetaan ”sellaista osallisuutta, johon jokainen voi tuoda oman yksilöllisyytensä osaksi yhteisön jäsenyyttä”. (Thitz 2014, 97–98). Tähän odotukseen vastaaminen edellyttää kuitenkin, että seurakunta hahmottaa paikallisessa kontekstissaan sellaiseksi välittämisen yhteisöksi, jolle jokainen jäsen on merkityksellinen. Tämä puolestaan edellyttäisi seurakunnilta uudenlaista toimintakulttuuria ja itseyttä, jossa keskeisenä perustana on seurakuntalaisten aito subjektius, joka antaa tilaa moniarvoiseen hengelliseen etsintään ja keskusteluun. (Thitz ja Henttonen 2016, 113.)

Osallisuus on varsinkin 2010-luvulla vakiintunut osaksi erilaisia politiikkaohjelmia, ja sen soveltaminen myös seurakuntien toimintakulttuurin kehittämisessä on keskeisellä sijalla. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (2016) määrittelee osallisuuden kolmesta elementistä koostuvana: toimeentulo ja hyvinvointi (*having*), valtaisuus

ja toimijuus (*acting*) sekä yhteisyys ja jäsenyys (*belonging*). Toimintakulttuurin uudistamisessa seurakuntalaisten osallisuuden vahvistaminen kohdistuu erityisesti seurakuntalaisten omaan hyvinvointiin, toimijuuteen ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden luomiseen.

Yksinäisyys on sekä yksilön että yhteiskunnan ongelma. Se vähentää ihmisen hyvinvointia ja onnellisuutta ja kuluttaa yhteiskunnan resursseja. Yksinäisyys voi johtaa kokemukseen ulkopuolisuudesta, syrjäytetyksi tulemisesta ja toimintakyvyn lamaantumiseen. Siksi yksinäisyyden torjuminen sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen ovat paras keino torjua myös ääriajattelua ja väkivaltaista radikalisoitumista. Seurakunnat ovat tärkeitä yksinäisyyden ennaltaehkäisijöitä tarjotessaan mahdollisuuksia kohtaamiseen, erilaisia ryhmiä ja yhteen tulemisen areenoita. (Haapiainen ym. 2016, 27–29.)

Kun yhteiskunnassa julkisten palvelujen kilpailuttaminen, ulkoistaminen ja yksityistäminen ovat lisääntyneet, on kysytty, voisiko kirkon rooli hyvinvointipalveluiden tuottajana olla nykyistä vahvempaa ja laajempaa. Kun kunta ei tuota enää kaikkia palveluita itse, vaan osa palveluista tuotetaan tilaaja-tuottaja-mallilla, seurakunnat ovat arvopohjaltaan, maantieteellisessä kattavuudessaan ja myös työtekkijäresurssiensa osalta varteenotettava yhteistyökumppani. Tähän liittyy kuitenkin myös varauksia. (Haapiainen ym. 2016, 34.) Palveluntuottajan ja sopimuksellisen toimijan rooli voi olla liian kapea kirkolliselle palvelutyölle kuten diakonialle, joka on yhteiskunnallisten ongelmien esiin nostajana myös vastavirtaan kulkija ja haastaja.

Sopimuksellinen yhteistyö palvelutuotannossa voisi selkiyttää seurakuntien palvelutyön kuten diakonian asemaa, mutta se on jokseenkin harvinaista. Nykyisessä tilanteessa seurakuntadiakonian yhteistyö kuntien kanssa painottuu erityisesti tapahtumien ja toimintojen järjestämiseen. Sen sijaan strategioiden suunnittelu, palvelusetelin hyödyntäminen tai ostopalvelusopimukset ovat erittäin harvinaisia yhteistyötapoja diakoniassa. (Kallunki 2014, 50–51.)

Keskustelu palveluntuottajan roolista edellyttää kriittisyyttä, mutta edesauttaa samalla seurakuntien toiminnallisen roolin kehittämistä ja kirkastamista. Julkisen ja kolmannen sektorin toimintojen uudelleenjärjestelyissä kolmanteen sektoriin kohdistuu odotuksia esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan organisoinnista, sosiaalisen pääoman tuottamisesta, työllistamisestä tai kansalaisyhteiskunnan foorumina toimimisesta. Nämä odotukset on myös seurakunnissa otettava huomioon, koska seurakunnissa on hyvät mahdollisuudet toteuttaa juuri sellaista yhteisöllistä ja osallistavaa toimintakulttuuria, jota esimerkiksi kansalaisjärjestöiltä odotetaan.

2.2 Toimintaympäristönä Tampereen seurakunnat

Tampere on kasvava kaupunki. Vuodesta 2016 väkimäärä on kasvanut 1,4 prosenttia, kun vastaava luku koko Suomessa oli 0,3 % (Tilastokeskus, Kuntien avainluvut

2017). Haapiainen ym. (2016) esittävät arvion, jonka mukaan vuonna 2030 Helsingissä, Turussa ja Tampereella sekä näiden lähiseuduilla asuu jo 60 prosenttia maan asukkaista. Etelä- ja Lounais-Suomi muodostaisivat näin miltei yhtenäisen työssäkäyntialueen. (Haapiainen ym. 2016, 24.)

Vaikka väestön kokonaismäärä on kasvanut Tampereen alueella, kirkkoon kuuluvien määrä on vähentynyt. Vuodesta 2010 vuoteen 2016 Tampereen seurakuntayhtymän jäsenmäärä on laskenut vajaa kolme prosenttia siten, että seurakuntatalouden väkimäärä oli viime vuonna 145 907. Verrattaessa koko kirkossa tapahtuvaan muutokseen Tampereen seurakuntien jäsenmäärän väheneminen on kuitenkin ollut hivenerä hitaampaa (Väkiluvut talousalueittain 2018–2016). Vuosien 2016–2018 toiminta- ja taloussuunnitelmassa sanoitetaan kuitenkin kiristyvän talouden merkitystä ja pohditaan esimerkiksi henkilöstön mitoittamista vastaamaan taloudellista kantokykyä. (Tampereen seurakuntien yhteinen kirkkovaltuusto 2016, 8–9.)

Tampereen seurakuntayhtymään kuului aiemmin 11 seurakuntaa. 7.1.2014 astui voimaan Kirkkohallituksen päätös viiden seurakunnan rakenteesta: Messukylän seurakunta muodostui Aitolahden, Teiskon ja Messukylän seurakunnista. Hervannan, Viinikan ja Härmälän seurakunnat yhdistyivät eteläiseksi seurakunnaksi. Harjun seurakunta, Tuomiokirkkoseurakunta ja ruotsinkielinen Tampere församling säilyivät ennallaan. (Munne-Ojala 2015.)

Rakenteellisen muutoksen jälkeen Tampereella on käynnistynyt toimintakulttuurin muutos -prosessi, johon liittyvä seminaari oli Tampere-talossa otsikolla ”Toimintakulttuurin muutos – yhdessä tehden oppivia yhteisöjä”. Seminaarin tavoitteena oli tuoda yhteen jo olemassa olevia, erilaisia muutosprosesseja ja herättää yhteistä puhetta. Työskentelyn keskeisinä periaatteina oli pienten alkujen arvostaminen ja niiden näkyväksi tekeminen sekä sellaisen yhdessä tekemisen mahdollistaminen, jossa seurakuntalaiset, työntekijät ja seurakunta-alueen muut toimijat pohtivat seurakunnan toimintaa tasaveroisina kumppaneina.

2.3 Yhteisöpajat osana Diakonia-ammattikorkeakoulun opetusta

Yhteisöpajatoiminta lähti Diakissa liikkeelle vuoden 2014 aikana osana opetussuunnitelmiin sisältyvää osallistavan ja tutkivan kehittämisen prosessia. Sen tarkoituksena on vahvistaa oppilaitoksen yhteistyötä erityisesti seurakuntien ja kristillisten järjestöjen kanssa ja edistää opiskelijoiden työelämässä tapahtuvaa oppimista. Samalla yhteisöpajatoiminnan lähtökohtana on ollut pyrkimys rakentaa uudenlaista inklusiivista toimintakulttuuria yhteiskunnallisessa ja kirkollisessa muutostilanteessa. Sen keskeisenä tavoitteena on yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen. Alusta alkaen tavoitteena on ollut, että yhteisöpajatoiminta voisi olla monialaista ja kansainvälistä.

Yhteisöpajatoiminnan alkuvaiheessa Diakissa oli tarjolla toiminnan käynnistämiseen erillistä Yhteisöllisyys seurakunnissa -hankerahoitusta, josta katettiin opeushenkilöstön työaikakuluja sekä muita yhteisöpajojen käynnistämiseen liittyviä kuluja (Helin 2014). Tämä mahdollistikin vuosina 2014–2015 yhteisöpajojen ideoinnin eri puolille Suomea sekä Diakin toimipisteiden läheisyyteen että muille paikkakunnille.

Diakissa tarjolla olevien diakonin, diakonissan, nuorisotyönohjaajan ja varhaiskasvatuksen ohjaajan koulutusten toteutuksia on suunniteltu siten, että yhteisöpajatoiminta voi muodostua osaksi opiskelua alkuvaiheesta lähtien. Lisäksi yhteisöpajatoimintaa on liitetty osaksi syksyllä 2017 alkaneen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessia. Toteutukset ja käytännön ratkaisut ovat vaihdelleet sekä paikallisesti että opiskelijakohtaisesti ja yhteisöpajat ovat olleet sisällöllisesti varsin erilaisia. Opiskelijat ovat muun muassa tehneet yhteisöpajoissa erilaisia havainnointitehtäviä tai toimintaympäristön analyysiä. He ovatideoineet ja kehittäneet yhteistyökumppaneiden kanssa uutta toimintaa osana opinnäytetyöprosessiaan. Yhteisöpajojen teemat ovat vaihdelleet jumalanpalveluselämän kehittämisestä peräkonttikirpputorin järjestämiseen, esteettömän toiminnan suunnittelemisesta hävikkiruuan jakeluun.

Yhteisöpajojen toiminta rakentuu kolmelle periaatteelle: ihmisarvo ja kunnioittaminen (*dignity*), yhteisöllinen joustavuus, sinnikkyys ja vaikeuksista selviytyminen (*resilience*) sekä keskinäisen jakamisen ja yhdessä elämisen taito, erilaisuuden juhliminen (*conviviality*). Yhteisöpajoissa pyritään huomioimaan myös ihmisen spiritualiteti ja tarve elämän mielekkyyden kokemiseen. Yhteisöpajoissa työskenteleminen haastaa opiskelijoita, ammattilaisia ja kaikkia toimijoita pohtimaan, miten nämä periaatteet toteutuvat käytännön toiminnassa.

Alusta alkaen yhteisöpajatoimintaan on linkittynyt myös yhteisöille suunnattu Yhteisönrakentaja-koulutus. Koulutuksen taustalla on Diakonia-ammattikorkeakoulun ja kansainvälisen yhteistyöverkoston kehittämä Cable-työote (*Community Action Based Learning for Empowerment*) jossa yhteisö nähdään yhdessä elämisen ja yksilön voimaantumisen mahdollistajana (Porkka & Pentikäinen 2013). Useilla paikkakunnilla tätä koulutusta on tarjottu yhteisöpajatoiminnan käynnistämisen vaiheessa. Näin tapahtui esimerkiksi Jyväskylän seurakunnassa sekä Vantalla Yhteinen pöytä -hankkeessa (Thitz 2017). Yhteisönrakentaja-koulutus on sisällöltään samankaltainen Helsingin Diakonissalaitoksen tarjoaman Kaapeli-koulutuksen kanssa. Esimerkiksi Tampereen seurakunnassa yhteisövalmennuksen toteutti Diakonissalaitos.

2.4 Tampereella toteutuva Diakin koulutus ja yhteisöpajayhteistyö

Tammikuussa 2016 Diak aloitti Tampereella koulutusryhmän, jossa on mahdollista suorittaa sosionomi (AMK) -diakonin, sosionomi (AMK) -nuorisotyönohjaajan

tai sosionomi (AMK) -varhaiskasvatuksen ohjaajan tutkinto. Koulutusryhmään kuuluu 30 diakoniopiskelijää, 20 nuorisotyönohjaajaopiskelijää sekä 11 kirkon varhaiskasvatuksen opiskelijää.

Koska Diakilla ei ole toimitiloja Tampereella, koulutuksen toteutusta lähdettiin alusta alkaen suunnittelemaan tiiviissä yhteistyössä Tampereen seurakuntien sekä Martinus-säätiön kanssa. Koulutuksen suunnittelussa oli vahvasti esillä idea, että suuri osa koulutuksen sisällöistä voitaisiin oppia Tampereella käynnistyvissä yhteisöpajoissa. Alun alkaen tarkoituksena oli myös koulutustarjonnan jatkaminen Tampereella siten, että siellä aloitaisi 2017 uusi kirkollinen opiskelijaryhmä. Tästä jouduttiin kuitenkin luopumaan ja Tampereen nykyinen koulutusryhmä jäi ainoaksi.

Yhteisöpajatoiminnan osaltakin alkuvaiheen laajamittaisista ideoista jouduttiin osittain tinkimään. Tampereen seurakuntien ja Tampereen hiippakunnan aktiivisuuden myötä siellä on kuitenkin tällä hetkellä useita yhteisöpajoja, joissa opiskelijat tekevät opinnäytetöitään. Yhteisöpajojen ideoiminen ja kehittäminen on ollut Tampereen seurakunnissa osa toimintakulttuurin muutosprosessia. Tällä hetkellä Tampereella on neljän seurakunnan alueella yhteensä kahdeksan yhteisöpajaa (suluissa tamperelaiset yhteyshenkilöt):

Tuomiokirkkoseurakunta

- Pyynikin lähikirkko (Sami Uusi-Rauva)
- Kaupin vastaanottokeskus (Hanna Välimaa)
- Lasten katedraali (Mari Sunell)

Messukylän seurakunta

- Linnainmaa (Tuomas Perkiö, Eerika Tuomela)

Eteläinen seurakunta

- Vuores (Maaret Kuusisto)
- Hervanta (Antti Vanhala)

Harjun seurakunta

- Lielähti (Mikko Mikkola, Riitta Laiho)
- Pispala (Mirella Lehtola, Pia Ojalahti-Diallo)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Case Tampere -tutkimuksen tarkoituksena on dokumentoida ja analysoida Tampereen seurakunnissa tapahtuvaa toimintakulttuurin muutosta yhteisöllisyyden, seurakuntalaisuuden ja organisaation näkökulmista. Tarkoituksena on kuvata sekä paikallisia, yksittäisten seurakuntien sisällä toteutuvia kehittämisprosesseja sekä tarkastella toimintakulttuurin muutosta myös laajemmin eri toimijoiden näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata seurakuntien sisäistä kehittämisprosessia vaan myös sen linkittymistä yhteiskunnalliseen todellisuuteen.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin:

1. Miten toimintakulttuurin muutos toteutuu Tampereen seurakuntien yhteisöpajoissa?
 - Tampereella ja lähiympäristössä toimivien yhteisöpajojen kuvaukset
 - Toimintakulttuurin muutos -prosessin kuvaus
2. Millaisia kokemuksia seurakuntalaisilla/kansalaisilla/vapaaehtoisilla, työntekijöillä ja yhteistyökumppaneilla sekä Diakin opiskelijoilla on yhteisölähtöisistä kokeiluista (ja toimintakulttuurin muutoksesta)?
 - Seurakuntalaisten/kansalaisten/vapaaehtoisten kokemukset toiminnan kehittämisestä, heidän roolinsa kehittämistyössä
 - Työntekijöiden roolien muutos
 - Yhteistyö muiden paikallisten toimijoiden kanssa
3. Miten seurakuntalaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen / toimintakulttuurin muutos ilmenee seurakuntien organisaatiossa?

4 Tutkimusprosessin suunnitelma: aineiston kerääminen ja analysoiminen

Tutkimuksen aineisto kerätään opinnäytetyöprosessien yhteydessä sekä erillisillä kysely- ja/tai haastatteluaineistoilla. Alustava suunnitelma aineiston kokoamiseksi on alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1: Case Tampere -tutkimuksen aineiston rakentuminen

Tutkimuksen teemat	Aineistot	Ajankohta	Vastuuhenkilöt
Yhteisöllisyyttä ja osallisuutta vahvistava toiminta: Toimintakulttuurin muutoksen toteutuminen			
Yhteisöllisyyttä vahvistavien toteutusten kuvaukset	AMK-opinnäytetyöt, Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa koottu aineisto paikallisista uusista aluista	kevät ja syksy 2018	Sami Ritokoski ja Minna Valtonen
Toimintakulttuuri-prosessin kuvaus	AMK-opinnäytetyöt / Haastattelu- ja kyselyaineisto osana opiskelijoiden seurakunta- harjoittelua, Toimintakulttuurin muutos -prosessin aineistot	kevät 2018	Sami Ritokoski, Minna Valtonen ja Mikko Malkavaara
Yhteisöllisyys ja osallisuus seurakuntalaisten/kansalaisten/vapaaehtoisten ja työntekijöiden kokemana			
Seurakuntalaisten/kansalaisten kokemukset toimintakulttuurin muutokseen liittyvistä kokeiluista	Amk- opinnäytetyöt / YAMK-opinnäytetyö / Erikseen koottava kysely- tai haastatteluaineisto	kevät 2018	Minna Valtonen, Sami Ritokoski ja Marja Katisko
Työntekijöiden kokemukset	Haastattelu- ja kyselyaineisto osana opiskelijoiden seurakunta- harjoittelua / Opinnäytetyöt	kevät 2018	Sami Ritokoski, Minna Valtonen ja Marja Katisko
Yhteistyö ja dialogi muiden paikallisten toimijoiden kanssa	Opinnäytetyöt / Mahdollisesti erillinen haastattelu- ja kyselyaineisto	kevät ja syksy 2018	Marja Katisko ja Sami Ritokoski
Toimintakulttuurin muutos ja seurakuntien organisaatio (?)			
	Haastattelu- ja kyselyaineisto osana opiskelijoiden seurakuntaharjoittelua / Opinnäytetyöt	kevät 2018 ja syksy 2018	Minna Valtonen ja Sami Ritokoski

Keskeisen tutkimusaineiston muodostavat siis AMK-tutkinnoissa tehtävät opinnäytetyöt. Myös Diakin YAMK-tutkinnon piirissä on suunnitteilla yksi vapaaehtoistoiminnan tarkasteluun painottuva opinnäytetyö.

Kirkon tutkimuskeskuksen rahoituksella tutkimusprosessiin on mahdollista kiinnittää kolme-neljä Diakin opettajaa, jotka ovat mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

- Prosessin koordinoivastuu: Minna Valtonen
- Aineistonkeruun suunnittelu: haastatteluiden teemat ja kyselyaineiston laatiminen: Minna Valtonen, Marja Katisko, Sami Ritokoski, Mikko Malkavaara.
- Aineiston keruu: haastattelu- ja kyselyaineiston organisoimisen päävastuuhenkilönä Sami Ritokoski
- Opinnäytetyöaineistojen osalta analyysi ja raportointivastuu jaetaan teemoittain.
- Julkaisun toimittaminen: Minna Valtonen, Marja Katisko, Sami Ritokoski, Mikko Malkavaara

Haastattelu- ja kyselyaineiston keräämisen toteuttavat Tampereella opiskelevat Diakin opiskelijat osana seurakuntaharjoitteluaan (*noin 30 opiskelijaa?*). Haastattelutehtävän toteuttamiseen sisältyy myös kerätyn aineiston litterointi. Kyselyt toteutetaan webropol-kyselyinä.

5 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimussuunnitelman laatiminen

- tutkimushankkeen esittely Tampereella
 - 14.11. 2017 Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa ja
 - 28.11. 2017 Seurakuntayhtymän johtoryhmän kokouksessa (Minna Valtonen)
- tutkimussuunnitelman hyväksyminen ohjausryhmän kokouksessa 30.11. 2017

Aineiston keruu ja analyysiprosessin aikataulu:

- tutkimussuunnitelman hyväksymisen/rahoituspäätöksen jälkeen tehdään tarkempi suunnitelma aineiston keruun aikataulutuksesta ja prosessin etenemisestä siten, että lähtökohtana on edellä kuvattu Aineiston rakentuminen -suunnitelma.
 - tutkijatapaamiset kerran kuussa
 - ohjausryhmän kokoukset keväällä ja syksyllä
- Toimintakulttuurin muutos -prosessista koottu kuva- ja tekstimateriaali on jo koottu (Hanne von Weissenberg ja Pia Korri)
- Haastattelu- ja kyselyaineistot on mahdollista kerätä keväällä 2018 toukokuun alkuun mennessä ja ne on tarkoitus analysoida syksyllä 2018.
- Opinnäytetöiden aineistot valmistunevat vasta syksyllä 2018.

Tulosten kokoaminen

- Tulosten alustava esittely Tampereella Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa marraskuussa 2018
- Raportin julkistaminen alkuvuonna 2019.

6 Tulosten julkistaminen

Aineistojen analyysin alustavat tulokset on tarkoitus esitellä Tampereella toteutettavassa Toimintakulttuurin muutos -seminaarissa marraskuussa 2018. Kirjallisen raportin julkistaminen toteutuu alkuvuodesta 2019. Raportin muoto on vielä pohdittavana. Suunnitteluvaiheessa on noussut esille seuraavia ideoita:

- Julkaisussa voisi olla erillinen liite, joka sisältäisi koosteen vuosien 2017–2018 aikana syntyneistä merkittävistä kehittämishankkeista.
- Varsinaisessa julkaisussa tarkastellaan eri näkökulmista ja eri menetelmin näitä hankkeita.
- Analyysin viitekehyksenä yhteisöpajatoiminnan periaatteet, erityisesti yhteistyön ja osallisuuden näkökulmat

7 Kirjallisuus

Aula, M. K., Juurikkala, V., Kalmari, H., Kaukonen, P., Lavikainen, M. ja Pelkonen, M. (2016). *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 30.10. 2016. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1

Haapiainen, T., Hukari, A., Kokkonen, J., Kopperi, K., Kuusimäki, K., Kähkönen, P., Muurinen, S., Peltonen, K., Rehumäki, P. & Ruotsalainen, K. (2016) Moninaisuus seurakuntatyön haasteena. – Teoksessa – Erilaistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2105: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/\\$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus_I%20osa_Erilaistuva%20kirkko_netti.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus_I%20osa_Erilaistuva%20kirkko_netti.pdf)

Helin, M. (2014). *Yhteisöllisyys seurakuntatyössä -ohjelma*. Teksti kirjoittajan hallussa.

- Henttonen, K & Thitz, P. (2016). Meidän kirkko – osallisuudenko yhteisö? Teoksessa Gothóni, R. & Malkavaara, M. & Valtonen, M. (toim.) *Muutosvoimaa – tutkielmia Diakista ja teologiasta*. Diak Puheenvuoro 3. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kallunki, V. (2014). *Yhteistyön kolmas polku. Palvelurooli kirkon yhteiskunnallisen aseman uudistajana*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 40. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/\\$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf).
- Kirkon tilastollinen vuosikirja (2016)*. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content240FFA>
- Munne-Ojala, P. (2015). *Tampereen seurakunnasta seurakuntayhtymään*. Viitattu 21.11.2017. https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/seurakuntayhtyma/historia
- Porkka, J. & Pentikäinen, M. (2013). Johdanto. Teoksessa Jouko Porkka & Marja Pentikäinen 2013. *Community of the Future. Challenges and New Approaches to Community Based Social Work and Diaconia from the CABLE Approach*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 13–34.
- Salminen, V. (2014). *Osallistumattomien yhteisö? Kansankirkon passiiviset jäsenet tarkastelussa*. Teoksessa *Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Sohlberg, J. & Ketola, K. (2016). *Uskonnolliset yhteisöt Suomessa. Teoksessa Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2016) *Osallisuus*. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus> (luettu 2.11.2017)
- Thitz, P. (2013). *Seurakunta osallisuuden yhteisönä*. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A tutkimuksia 40. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Thitz, P. (2017). Ensimmäisten Yhteisönrakentaja-koulutusten arviointia. Artikkelikäsitkirjoitus.
- Tilastokeskus, *Kuntien avainluvut 2017 aluejaolla*. Viitattu 19.11.2017 <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=837&active2=SSS>

Tampereen seurakuntien kirkkovaltuusto (2016a). *Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2017–2019, Talousarvio 2017 ja liiteosa.*

Väestömuutokset koko kirkko 2013. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content20EBDF>

Väestömuutokset koko kirkko 2016. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3D45B8>

Väkiluvut talousalueittain 2016. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3D45B8>

Liite 2 Teemahaastattelun runko

CASE TAMPERE -tutkimushaastattelun teemat ja apukysymykset

I MIKÄ

- Todetaan haastattelun aluksi ensin lyhyesti, mistä nyt kiinnostuksen/haastattelun kohteena olevasta hankkeesta, toiminnosta tai yhteistyöstä on kyse.
- Ja todetaan myös ääneen tallenteelle kuka/ketkä haastattelivat ja ketä.

II MITEN

- **Mikä sai liikkeelle?** (*Haastattelun tässä osiossa on tavoite selvittää sitä, mistä idea/hanke tms. sai alkunsa, mikä sai kaiken liikkeelle?*)
- **Mahdollisia kysymyksiä** (*kaikkia kysymyksiä ei tarvitse kysyä, pääasia, että teema tulee käsitellyksi*)
 - Mistä idea syntyi?
 - Mikä sai idean/hankkeen liikkeelle?
 - Mikä sai sinut / teidät innostumaan asiasta?
- **Hankkeen/idean tavoite:**
 - Mikä on ollut hankkeen/idean tavoite, tai oliko tavoitetta? (saattaa olla käynyt ilmi jo haastateltavan vastatessa ed. osiossa)
- **Roolit ja vastuut:**
 - Ketkä ovat olleet idean/hankkeen toteuttamisessa keskeisiä henkilöitä, vastuunkantajia?
 - Millaista eri ihmisten osaamista on tarvittu?
 - Millaisia tehtäviä, vastuita työntekijöillä ja mukana olleilla muilla kuin työntekijöillä on ollut?
 - **Kun haastateltavana on työntekijä:**
 - Pyydä **työntekijää** arvioimaan omaa ammatillista rooliaan janalla: 0–10 (0 = minulla on ollut/on kaikki langat käsissä; 10 = olen valmentaja ja mahdollistaja)
 - Pyydä häntä kuvailemaan: millä tavoin pyrit antamaan mukana olleille ihmisille mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin?

- **Kun haastateltavana on muu kuin työntekijä:**
 - Pyydä **haastateltavaa** arvioimaan työntekijän roolia janalla 0–10: (0 = työntekijällä/työntekijöillä on ollut/on kaikki langat käsissä; 10 = työntekijä on toiminut valmentajana ja mahdollistajana)
 - Pyydä häntä kuvailemaan: millaisia mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin muut kuin työntekijät ovat saaneet?
- Kun on täytynyt sopia jostain, kuka on tehnyt päätökset? Kuinka ne on tehty?
- Miten ihmisiä on kannustettu, motivoitu yhteiseen tekemiseen?
- ***Kytkeytyminen ympäristöön:***
 - Kuvaile, miten yhteistyö ja vuorovaikutus eri yhteistyökumppaneiden kanssa ovat vaikuttaneet hankkeen / idean toteuttamiseen?

III TAVOITTEIDEN TÄYTTYMINEN JA VAIKUTUKSET

- Miten arvioit idean/hankkeen tavoitteiden täyttyneen?
- Millaisia resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi on tarvittu?
- Millaisia mahdollisia yllätyksiä on kohdattu?
- Mitä uutta idean/hankkeen toteuttaminen on tuonut
- (työntekijät) tapaan tehdä työtä, työotteeseen?
- (seurakuntalainen/vapaaehtoinen/kansalainen/tamperelainen) sinun ja seurakunnan väliseen suhteeseen/seurakunnan toimintaan osallistumiseen?
- organisaatioon (esim. tiimi, lähikirkko, seurakunta, VOK, sossu tms.)

IV LOPUKSI

- Mitä muuta haluaisit vielä lopuksi sanoa?

Liite 3 Tutkimushankkeessa mukana olevat Tampereen seurakuntien yhteisölliset kokeilut

	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
1	Yhteinen keittiö -hanke – <i>diakonin haastattelu</i>	Seurakunta, kaupunki, kirkkohallitus, järjestöt, vapaaehtoiset, Pispalan palvelukeskus, TAMK	Yhteinen keittiö oli alun perin Tampereen seurakuntien toimintaa, mutta kaupunki otti siitä vastuuta	Yhteinen keittiö -toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä: kaikille avoimet tilat, yhteisölliset ruokailut
2	Hävikkiruoka-projekti, Tampereen seurakunnat ja Tampereen kaupunki – <i>diakonijahtajan haastattelu</i>	Tampereen kaupunki, Tampereen seurakunnat, sosiaalialan järjestöt, kristilliset järjestöt (ViaDia)	Kaupunginvaltuustolle tehtiin aloite hävikkiruuan käytön tehostamisesta yhteistyössä seurakuntien kanssa; kaupungin puolelta otettiin yhteyttä	Diakonisen avun (ruoka-avun) välttäminen ja erityisesti hävikkiruuan hyödyntäminen ja sen kehittäminen, työllistäminen ja ekologisuus
3	Yhdessä käsillä -paja – <i>papin vapaaehtoisen haastattelu</i>	Seurakunnan vapaaehtoiset, kahvilayrittäjä	Seurakuntalaisella oli ollut idea jo aiemminkin, yhteisöpajatoimintaan liittynyt valmennus innosti toimimaan	Kahvilassa kokoon-tuva, kaikille avoin käsityökerho, diakoninen ote
4	Kaupin Vastaanottokeskuksen Kaapeli-valmennus – <i>kahden diakonin yhteishaastattelu</i>	Diakonit, vastaanottokeskuksen työntekijät, turvapaikanhakijat ja heidän lapsensa lastenohjaajat, vapaaehtoiset, opiskelijat	Seurakunnan alueelle oli perustettu vastaanottokeskus ja mietittiin, kuka ottaisi vastuulleen maahanmuuttajatyötä. Vokin Kaapeli-valmennus toimi linkkinä myös Marhabanin toiminnan käynnistämiseen	Kaapeli-valmennus-hanke Kaupin vastaanottokeskuksessa
5	Kalevan kirkon Marhaban-keskus – <i>projektityöntekijän haastattelu</i>	Diakonian projektityöntekijä, lähetysjärjestöt, vapaaehtoiset, harjoittelijat, VOK, yhteistyökumppanit (koulut, yliopistot, AMK:t, NMKY, SPR:n monikulttuurisuusustyö)	Tarvittiin tila maahanmuuttajatyölle, turvapaikanhakijoiden kastekoulutus, esikuvana Marseillen Marhaban-keskus	Moni- ja interkulttuurinen keskus /matalan kynnyksen kohtaamispaikka

	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
6	Uusi Verso -messuyhteisön perheiden ulkoilutalli – <i>vapaaehtoisen haastattelu</i>	Vapaaehtoiset, seurakuntalaiset (Uusi Verso -messuyhteisön jäsenet), seurakunnan perheyöntekijä	Vastuuhenkilöiden toive tehdä jotain yhdessä muiden lapsiperheiden kanssa; huoli lasten kiinnittymisestä seurakuntaan	Lapsiperheiden yhteinen ulkoilu joka toinen sunnuntai
7	Uusi Verso -messuyhteisö Hervannassa – <i>vapaaehtoisen ja papin haastattelu</i>	Vapaaehtoiset, seurakuntalaiset yhteisöön kuuluvat tai sen toiminnassa mukana olevat, työntekijät	Pispalassa toteutuneet messut olivat ”täynnä” ja nähtiin tarpeelliseksi muodostaa messuyhteisö myös Hervantaan, jossa on paljon opiskelijoita sekä maahanmuuttajia	Messujen suunnittelu ja toteuttaminen, uusien ihmisten tavoittaminen, uuden vision laatiminen
8	Avoin kohtaamispaikka lapsiperheille (Tenavtila) Lielahrikeskussa) – <i>varhaiskasvatuksen ohjaajan haastattelu</i>	Seurakunnan työntekijä, Kansalaistalo Mansikkapaikan Laidalla-projektin työntekijät, vapaaehtoiset, kauppakeskuksen liikkeiden työntekijät (esim. kauppakeskuksen syntymäpäiväjuhla)	Yhteistyötä Mansikkapaikan kanssa on tehty jo aiemmin (esim. Vahvuutta vanhemmuuteen -kurssi toteutettiin yhteistyönä). Mansikkapaikka haki rahoitusta Laidalla-projektille	Avoin kohtaamispaikka lapsiperheille
9	Tampereen seurakuntien TEKÖ-hanke – <i>hankepääällikön haastattelu</i>	Seurakunnan työntekijät (hankepääällikkö, diakoniatyöntekijä, pappi), Tampereen kaupungin työntekijät (sosiaaliohjaaja, sosiaalityöntekijä, terveydenhoitajat), Tampereen yliopisto, TAMK, maahanmuuttajien infopalvelut (2 neuvojaa), harjoittelijat, vapaaehtoiset	Turvapaikanhakijoiden suuri määrä syksyllä 2015	Kahdensuuntaisen kotoutumisen edistäminen eri keinoin: matalan kynnyksen palvelupiste maahanmuuttajille, työntekijöiden kouluttaminen maahanmuuttajien kohtaamiseen, maahanmuuttajien kouluttaminen kokemusasiantuntijoiksi; eri toimijoiden välisen yhteistyön vahvistaminen

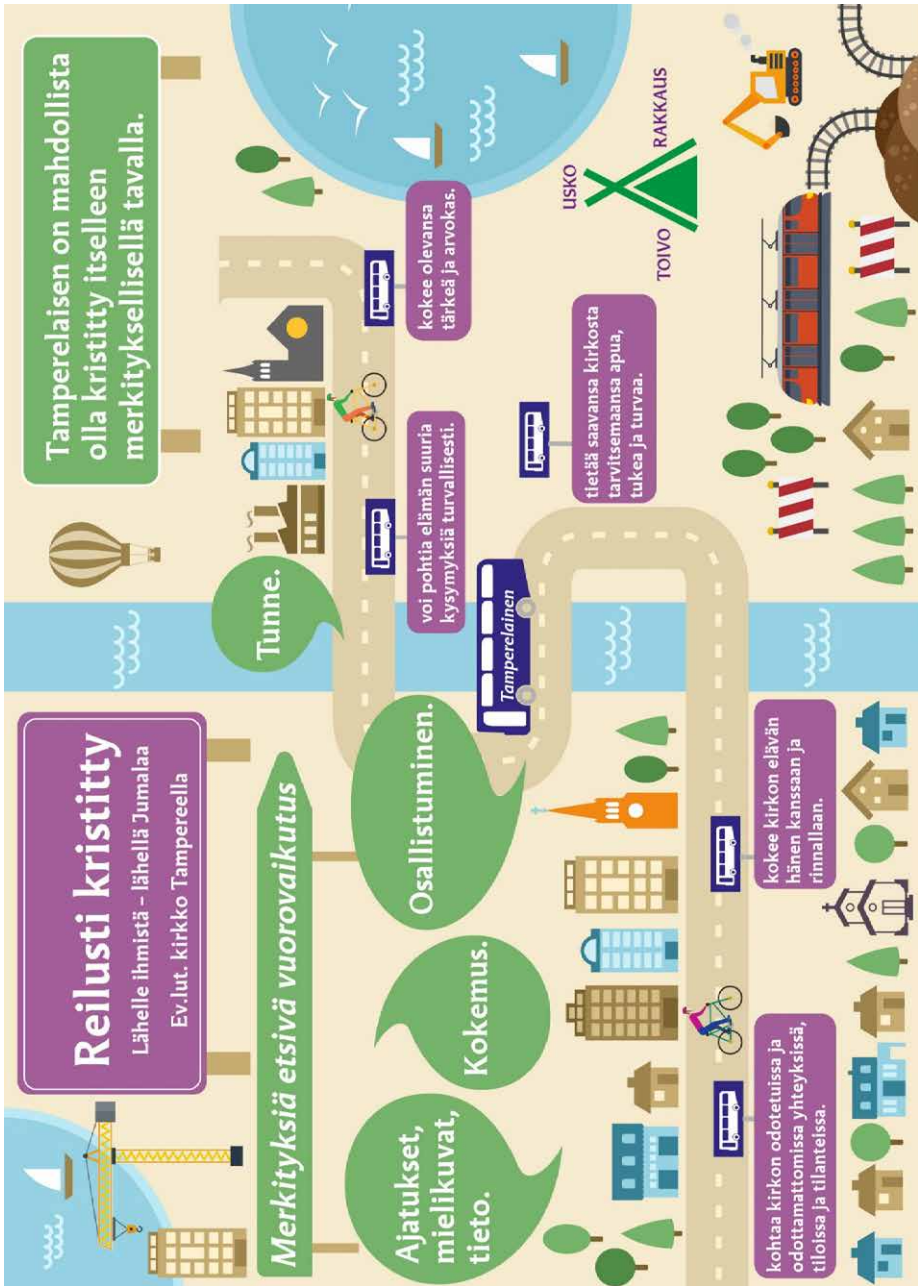
	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
10	Pyhiinvaellus Tampere -hanke – <i>pastorin, kahden vapaaehtoisen ja diakonin haastattelu</i>	Seurakuntayhtymän pappi, pappien tiimi, diakoni, vapaaehtoiset, Virtual Tampere -palvelu, Ekokumppanit, Mummon kamari, Marhaban, Ekokumppanit ja muut yhteistyökumppanit	Aiemmat kokeilevat hiljaiset kaupunkipyhiinvaellukset; keuhollisuuden tunnistaminen osaksi kristillistä hartauselämää	Paikallisten pyhiinvaellusreittien ja niihin liittyvien mobiilisovellusten kehittäminen: ihmiset voivat vaeltaa itsenäisesti puhelimiensa avulla; ohjatut, ryhmissä tapahtuvat hiljaiset pyhiinvaellukset ja teemavaellukset (esim. Rauhanvaellus, Lyhtyvaellus, Rakkaiden pyhiinvaellus)
11	Tampereen kaupungin Perheiden talo – <i>diakonin haastattelu</i>	Seurakunnan perhetyötä tekevät työntekijät (diakoni, varhaiskasvatuksen työntekijät), kaupungin työntekijät (esim. terveydenhoitaja, kulttuuritoimi, lapsiperheiden aikuissosiaalityö), erilaiset järjestöt, esim. MLL	Tampereen kaupungin perhetyön aloittama toimintamuoto; LAPE-hankkeen mukaista perhekeskus-toimintaa	Kaupungin organisoima Perheiden talo, joka kokoaa lapsiperheille suunnattuja palveluja ja toimintoja yhteistyössä järjestöjen ja seurakunnan kanssa. Tuomiokirkkoseurakunta on mukana toteuttamassa perheille suunnattua Kulmakahvila-nimistä kohtaamispaikkaa, joka on avoinna perjantai-iltapäivisin
12	Vapaaehtoistyön kehittäminen Messukylän seurakunnassa – <i>vapaaehtoistyön koordinaattorin (diakoni)</i>	Seurakunnan työntekijät ja vapaaehtoiset, esim.	Seurakuntaneuvostoon tuli aloite vapaaehtoistyön koordinaattorin viran perustamisesta	Seurakunnan vapaaehtoistyön kehittäminen
13	Vapaaehtoistoiminta Messukylän seurakunnassa – <i>vapaaehtoisen haastattelu</i>	Naistenpiiriläiset (8) ja raamattupiiriläiset (12) + muut vapaaehtoiset (satamäärin) sekä seurakunnan työntekijät	Naisten piiri, Alfa-kurssi	Ystävien tapaaminen, Raamatun lukeminen ja oppiminen, esirukous, kirkkokahvien järjestäminen (leipominen)

	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
14	Messukylän seurakunta, Naisten aamukahvit Kaukajärvellä ja Messukylässä – <i>vapaaehtoisen ja työntekijän haastattelut</i>	Diakoniatyöntekijät ja vapaaehtoiset, muita seurakunnan työntekijöitä vaihtelevasti	Diakoni kutsui työntömiä seurakunnan toimintaan. Toivottiin tilaa/tapahtumaa, johon heitä voitaisiin kutsua. Mukaan tulikin yksinäisiä eläkeläisiä	Naisten aamukahvit, matalan kynnyksen toimintaa, vertaiskohaamista, jakaminen, keskinäinen auttaminen
15	Messukylän kohtaamispaikka – <i>pastorin ja vapaaehtoisen haastattelu</i>	Pastori, vapaaehtoiset, vahtimestari-suntio	Alkoi Jeesus ja kotiäidit -rukouspiiristä, joka kokoontui kodeissa syömään ja rukoilemaan. Kevästä 2002 lähtien messuja ja syksystä 2002 lähtien solut. Yhteys Helsingin kotiryhmäverkostoon	Iltamessuja, kohtaamisiltoja, pienryhmiä, Lasten raamattuviikko, Alfa-kurssi ja muita tapahtumia
16	Messukylän seurakunta, John Doe's All Inn – <i>kahden vapaaehtoisen ja nuorisotyöohjaajan haastattelut</i>	Nuoret, rippikoululaiset, isokset, apuohjaajat (aparit) ja vapaa-ajan ohjaajat (vaparit), aikuisohjaajat, nuorisotyöohjaajat, diakoniatyöntekijät, Tampereen kaupungin nuorisotyöntekijät	Kun kolme seurakuntaa yhdistyi (Aitolahti, Teisko ja Messukylä), piti löytää nuorten kokoontumispaikka. Alun perin haaveena matalan kynnyksen paikka, joka olisi auki ympäri vuorokauden. Kirkkoherran tuki työn käynnistämiseksi	Matalan kynnyksen kokoontumistila, jota käyttää sekä nuorisotyö että diakonia; rippikoulu, isostoiminta, nuorten illat, yökahvilatoiminta, viikonloppuleirit, diakoniaruokailu, vanhusten päivä yms.; yhteisön rakentaminen, yhteisökokoukset kerran kuussa, nuorten vastuuttaminen
17	Hervannan kirkon leivänjako – <i>diakonin haastattelu</i>	Diakoniatyöntekijät, kauppiat, vapaaehtoiset	Toiminta käynnistyi seurakunnassa, siirtyi sitten Sininauhaliitolle ja palasi takaisin seurakuntaan; neuvottelut kauppiaan kanssa hävikkiruuan hyödyntämisestä	Vapaaehtoisten muodostama tiimi hakee hävikkiruokaa kaupoista ja organisoisen jakamisen diakoniatyöntekijöiden johdolla Hervannan kirkon tiloissa; ihmisten kohtaaminen

	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
18	Kirjastoyhteistyö Kaukajärven alueella – <i>nuorisotyön ohjaajan haastattelu</i>	Seurakunnan nuorisotyön ohjaaja, Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden palveluohjaaja, kirjaston työntekijät, opettajat, vartijat, poliisi, kauppiat, SPR:n vapaaehtoisten toteuttama Läksyjelppi, asukastupatoimijat	Nuoret ovat viettäneet aikaa kirjastolla, sillä alueella ei ole omaa nuorisotilaa; pilotti-hanke: oma nuorisotyön ohjaaja koululla	Lasten ja nuorten kohtaaminen kirjastossa; lasten ja nuorten vapaa-ajan ohjaaminen ja heidän tukemisen ammatillisesti ja yhteistyössä lähikoulujen kanssa; kirjaston henkilökunnan tukeminen
19	Café Muki Hervannan kirkolla – <i>työntekijän ja vapaaehtoisen haastattelu</i>	Seurakunnan työntekijät (kahvilatiimi), vapaaehtoiset, kahvilan asiakkaat, Tampereen kaupungin etsivä nuorisotyö	Aiemmin kahvila toimi Pelipuiston seurakuntakodilla, mutta siirtyi myöhemmin Hervannan kirkon tiloihin; tarve matalan kynnyksen toiminnalle	Vapaaehtoisten ylläpitämä kahvila, joka on samalla matalan kynnyksen kohtaamispaikka alueella asuville; tarjoaa mahdollisuuden diakonian toteuttamiseen ja on myös työkokeilu paikka; kerran viikossa kahvilassa on Tampereen nuorisotyön avoin vastaanotto
20	Aleksanterin avoin kirkko – <i>papin ja kahden vapaaehtoisten haastattelu</i>	Seurakunnan työntekijät, vapaaehtoiset päivystäjät	Tuomasyhteisön toive, että kirkon pitäisi olla auki, esikuvana Tukholman St. Claran ”rukouksen kirkko”	Vapaaehtoisten päivystys Aleksanterin kirkossa, kahvitukset ja yksittäiset ruokailut (soppahetket) messun jälkeen. Päivittäiset rukoushetket klo 17, viikkomessu torstaisin
21	Aleksanterin kirkon Kaapeli- valmennus – <i>kahden papin haastattelu</i>	Seurakunnan työntekijät, aktiiviset seurakuntalaiset, yhteistyökumppanit (Sopimusvuori ry., koulut, sairaalasielunhoito)	Tarve kehittää yhteisöllistä työotetta	Moniammatillisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, yhteisössä olevien tarpeiden kuuleminen ja toiminnan yhteiskehittäminen kuullun perusteella

	HANKE, TOIMINTA TAI KOKEILU	TOIMIJAT	HANKKEEN, TOIMINNAN TAI KOKEILUN ALKUSYSÄYS	TOIMINNAN SISÄLTÖ
22	Afrikkalaisten messu, Eteläinen seurakunta – <i>papin haastattelu</i>	Eteläisen seurakunnan työntekijät (pastorit ja vahtimestari), afrikkalaisten yhteisön pastori ja seurakuntalaiset	Yhteisö kokoontui aiemmin muualla, mutta siirtyi Eteläisen seurakunnan tiloihin	Jumalanpalvelukset
23	Bibliodraama, Harjun seurakunta – <i>vapaaehtoisen haastattelu</i>	Vapaaehtoinen, seurakuntalaiset, seurakunnan työntekijät	Toiminta lähti liikkeelle vapaaehtoisen aktiivisuudesta	Vapaaehtoisen ohjaamat bibliodraamatyöskentelyt, joihin on osallistunut sekä seurakuntalaisia että työntekijöitä
24	Lielahden jouluvaellus – <i>lähetysseurien ja varhaiskasvatuksen ohjaajan haastattelu</i>	Vapaaehtoiset, turvapaikanhakijat, Harjun seurakunnan työntekijät	Työntekijöiden kysymys, miten voisi välittää kristillistä traditiota lapsille	Jouluevankeliumiin perustuva, yhteisöllisesti toteutettu näytelmä Lielahden kirkolla. Näytelmää esitettiin myös lähikoulujen oppilaille. Mukana ryhmässä oli myös turvapaikanhakijoita

Liite 4 Tampereen seurakuntien strategia



Tampereen seurakuntien rakenneuudistuksessa vuosina 2009–2014 muodostettiin neljä suomenkielistä ja yksi ruotsinkielinen seurakunta. Uudistusesityksiä koskenut keskustelu ei ollut aivan helppo, mutta lopullisen ratkaisun tultua aika näytti olevan kypsä muutokselle.

Uusi elämisen kulttuuri – muutos Tampereella kuvaa tamperelaisen seurakuntaelämän ja sen toimintakulttuurin muutosta. Kirjassa tarkastellaan hallinnon, rakenteiden ja johtamiskulttuurin uudistumista ja ruohonjuuritason hankkeita sekä kuvataan muutosta kyräilystä kokeiluihin ja dynaamiseen yhteistyöhön. Tampereen monista löydöistä tärkeimpiä on ollut kehitys työntekijäkeskeisyydestä seurakuntalaiskeskeisyyteen.

Kirjoittajat ovat Diakin ja Kirkon tutkimuskeskuksen asiantuntijoita.

KIRKON TUTKIMUSKESKUS⁺

ISBN 978-951-693-389-7 (nid.)

ISBN 978-951-693-388-0 (pdf)



SUOMEN⁺
EV. LUT.
KIRKKO