

Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 27



# Suuntaa etsivä toimintaorganisaatio

Maskun seurakunta kehittävän työntutkimuksen  
prosessissa

Mika Nokelainen

Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2011

ISBN 978-951-693-316-3

ISSN 1459-2703

## SISÄLLYS

1. Johdanto .....	3
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat .....	3
1.2. Ankkurointi kehittävään työntutkimukseen .....	3
1.3. Tutkimustehtävä ja aineisto .....	7
1.4. Aiempi tutkimus .....	9
2. Prosessikuvaus .....	11
2.1. Kehittämiskumppanin etsintä .....	11
2.2. Toiminnan nykytilan, taustahistorian ja toiminnan osatekijöiden ristiriitojen analyysi .....	11
2.3. Ehdotus lähikehityksen vyöhykkeeksi .....	17
2.4. Käänne: Diakonian kehittämisestä koko seurakunnan toimintaorganisaation muutokseen .....	19
2.5. Yhteisyyttä ja yhteistä työtapanäkyä kartoittamassa .....	20
2.6. Koordinaatioryhmän suunnittelu ja liikkeellelähtö .....	23
3. Tulokset ja pohdinta .....	25
4. Lähteet ja kirjallisuus .....	28
4.1. Lähteet .....	28
4.2. Kirjallisuus .....	28
5. Liitteet .....	30
Liite 1. Yhteenveto työn tekemistä haittaavista asioista .....	30
Liite 2. Tulevaisuusverstaas 3.2.2010 .....	31
Liite 3. 13.9.2010 Mannerlahti .....	32

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Meneillään olevan kuntakentän uudelleen järjestelyn myötä on syntynyt ja syntyy edelleenkin lukuisia kuntaliitoksia. Tämä merkitsee voimakasta muutosta myös seurakuntakentässä.<sup>1</sup> Voimassa olevan kirkkolain määräykset ovat sellaiset, että kuntien yhdistyessä seurakuntienkin on yhdistyttävä ja muodostettava yhteinen organisaatio joko seurakuntayhtymän, yhden seurakunnan tai kappeliseurakuntien muodossa.<sup>2</sup>

Kirkon tutkimuskeskus johtaa ja hallinnoi tutkimushanketta ”Uudistuva kirkko”. Hanke on kolmivuotinen (2009–2011) ja sen tarkoituksena on tuottaa järjestelmällistä ja vertailukelpoista tietoa seurakuntien rakenneuudistusten muutosprosesseista ja muutoksen vaikutuksesta.<sup>3</sup>

Tämä tutkimusraportti on yksi kyseisen hankkeen osatutkimuksista. Se on kehittävä työntutkimuksen menetelmään ankkuroituva kertomus siitä, mitä tapahtuu sen jälkeen kun liitossopimukset on neuvoteltu ja allekirjoitettu ja yhteiselo uudessa seurakuntakokoonpanossa toden teolla alkaa. Tutkimuksen kohteena on varsinaissuomalainen Maskun seurakunta, joka syntyi Lemu-Askaisten seurakunnan liittyttyä Maskun seurakuntaan vuoden 2009 alusta lukien.

## 1.2. Ankkurointi kehittävään työntutkimukseen

### *Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria menetelmän taustalla*

Tutkimukseni menetelmällinen perusta on toimintatutkimuksessa ja kehittävässä työntutkimuksessa. Mielipiteet käyvät ristiin sen suhteen, onko kehittävä työntutkimusta pidettävä toimintatutkimuksesta merkittävästi eroavana tutkimustapana vai onko se vain toimintatutkimuksen yksi alalaji.<sup>4</sup> Olkoonpa asia miten hyvänsä, olen tässä raportissa hyödyntänyt erityisesti Helsingin yliopiston toiminnan, kehittämisen ja oppimisen yksikön (CRADLE) ajatuksia ihmisten toiminnasta ja sen kehittämisestä.<sup>5</sup>

---

1 Vakkuri & Keso 2011, 4–7.

2 KL 3:3–4 §§.

3 Uudistuva kirkko -tutkimushankkeesta tarkemmin Palmu 2010a, 3–4.

4 Toimintatutkimuksen tutkimussuuntauksista ks. esim. Koshy ym. 2011, 1–24; Rovio ym 2007, 60–61; Kuula 1999 passim.

5 CRADDLE: What is the CRADDLE? i. a.; Rovio ym. 2007, 60–67; Virkkunen ym 1999, 7–27.

Kehittävä työntutkimus pohjautuu niin sanottuun kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Se syntyi neuvostoliitossa 1920-luvulla, kun psykologi L. Vygotski ryhtyi arvostelemaan aikansa psykologista valtavirtaa edustaneita psykoanalyysia ja behaviorismia liiallisesta yksipuolisuudesta. Näissä yksilöpsykologisissa malleissa ihmisen toiminnan perusyksikkönä on yksilön teko ja sitä vastaava suunnitelma tai sisäinen malli. Vygotskin mukaan inhimillinen toiminta on kuitenkin aina kollektiivista. Pelkän teon tarkasteleminen irrottaa toiminnan sen yhteisöllisestä kokonaisuudesta ja jättää huomiotta, miksi ja missä yhteydessä teko tehdään.<sup>6</sup>

Vygotskin jälkeen kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian keskeiset kehittäjät olivat A. N. Leontjev ja A. V. Lurija. Leontjevin tekemä käsitteellinen erottelu teon ja toiminnan välillä oli merkittävä edistysaskel teorian kehittämisessä. Leontjevin tunnettu esimerkki kuvaa esihistoriallisen heimoyhteisön metsästystoimintaa. Heimon toimintaa motivoi riista, josta heimo saa sen tarpeet tyydyttävää ravintoa ja vaatetusta. Riistan kiinni saaminen vaatii heimolaisilta kuitenkin työnjakoa: toiset valmistavat väijytyksen ja toisten tehtävänä on ajaa riista liikkeelle kohti väijytystä. Riistaa ajavien hätistelyteot olisivat suuressa ristiriidassa koko toiminnan motiivin eli riistan kiinni saamisen kannalta, elleivät ajajat olisi tietoisia metsästyksen laajemmasta yhteistoiminnallisesta luonteesta. Jotta teolla olisi mieltä, yksilön on kyettävä näkemään se yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen.<sup>7</sup>

Vastaavalla tavalla seurakunnan diakoniatyössä diakoniatyöntekijöiden ja pappien työtoiminnan kohteena on ihmisten hengellinen ja sosiaalis-fyysinen hyvinvointi, joka kussakin erityisessä tilanteessa konkretisoituu asiakkaan yksilöllisenä tarpeena ja siihen sovellettuna auttamisratkaisuna. Auttaminen on kulttuurisesti välittyntä siten, että toimijat (papit ja diakoniatyöntekijät) käyttävät kyseiselle toiminnalle ominaisia kulttuurissa kehittyneitä välineitä, sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä ja merkkejä. Lisäksi toimintaa välittävät säännöt, työnjako ja yhteisö. Ne muun muassa määrittävät, ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä.<sup>8</sup>

### *Kehittävän työntutkimuksen metodologiset lähtökohdat*

Kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuvalla kehittävän työntutkimuksen menetelmällä on kolme teoreettis-metodologista lähtökohtaa. Ensinnäkin kehittävän työntutkimuksen analyysiyksikkönä on kollektiivinen toimintajärjestelmä, jonka toiminnalla on tietty kohde.<sup>9</sup>

6 Rovio ym. 2007, 61; Engeström 2004, 9–14; Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a.

7 Engeström 2004, 9–14; Muutoslaboratorio: Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria i. a.

8 Engeström (2004, 9–10) soveltaa vastaavaa esimerkkiä lääkäreihin ja hoitajiin.

9 Rovio ym. 2006, 61; Engeström 2004, 9, Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen

Toinen teoreettinen lähtökohta on, että toiminta jaetaan neljään eri osatekijään eli työvälineisiin, työnjakoon, sääntöihin ja yhteistoimintamuotoihin. Toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat tehdään näkyväksi analysoimalla työn häiriötiloja ja katkoksia. Ristiriitoja tarkastellaan sekä takautuvasti että nykytilanteessa.<sup>10</sup>

Kolmanneksi kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan pitkäkestoisina ja kollektiivisina oppimisprosesseina. Ne johtavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen, ei vain yksilöllisten ajatusmallien muutokseen. Tätä kutsutaan ekspansiiviseksi oppimiseksi. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että oppimisen rytmi ja kehityshankkeen rytmi eivät välttämättä aina osu yksiin. Lisäksi ekspansiivista oppimista tapahtuu ilman kehittämishankkeita. Hankkeella voidaan kuitenkin sysätä jokin kehitysprosessi alkuun tai vauhdittaa jo käynnistynyttä kehitystä.<sup>11</sup>

Kehittävän työntutkimuksen metodologiaan perustuvat hankkeet ovat tyypillisesti kehittämishankkeita, joissa sovelletaan tutkimuksellista otetta. Kehitettävän työyksikön työntekijät osallistuvat yksikkönsä kehittämiseen ja tuottavat prosessin ohjaajan avulla tietoa itsestään ja myös ratkaisumalleja. Prosessin ohjaajan tehtävä auttaa osallistujia eteenpäin tuottamalla aineistoa ryhmästä ja tekemällä erilaisia väliintuloja eli interventiota, joiden avulla edistetään ekspansiivista oppimisprosessia.<sup>12</sup>

Ekspansio merkitsee siirtymistä kokonaan uuteen toimintatapaan, mikä edellyttää vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittämistä ja muuttamista niin työvälineiden kuin työn sosiaalisen organisaationkin osalta. Ekspansiivinen kehityssykli ei siis ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi, sillä uusi toimintamalli ei ole kenelläkään ennen kehitysprosessia valmiina tiedossa, vaan se neuvotellaan ja muotoillaan kehittämishankkeen aikana.<sup>13</sup> Tämä merkitsee hyppyä tuntemattomaan: prosessin alussa ei voi tietää, mihin lopulta päädytään. Kuten myöhemmin käy ilmi, tämä osoittautui erittäin todeksi myös tässä prosessissa.

### *Kehittämishankkeen vaiheistus*

Kehittävän työntutkimuksen prosessi voidaan ymmärtää sykliseksi, joka jakautuu seuraaviin vaiheisiin.

- 
- metodologia i. a.
- 10 Rovio ym. 2006, 62, 64; Engeström 2004, 62; Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a.
- 11 Rovio ym. 2006, 64–65; Engeström 2004, 59–61; Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a.
- 12 Rovio ym. 2006, 65–67; Engeström 2004, 49–59; Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a.
- 13 Engeström 2004, 59–61; Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a.

### 1. Toiminnan nykytilan kuvaaminen

Syklin ensimmäisessä vaiheessa kuvataan kehitettävän työtoiminnan nykytila. Kuvaus perustuu aineistolle, joka muodostuu esimerkiksi haastatteluista, havainnoinneista ja erilaisista kirjallisista aineistoista kuten toimintakertomuksista ja organisaatiokuvauksista.

### 2. Toiminnan kehityshistorian ja nykyristiriitojen analyysi

Syklin toisessa vaiheessa tarkastellaan (a) kehitettävän toimintajärjestelmän menneisyyttä. Taustalla on ajatus, että uutta toimintamallia ei voida luoda, ellei jollain tavoin oteta huomioon vanhaa; uusi toimintamalli työstetään aina vanhan perustalle ja sisällä.<sup>14</sup> Menneisyyden kartoitus suoritetaan menneisyydestä kertovien dokumenttien ja muistitiedon (haastattelujen) pohjalta. Tältä pohjalta ryhdytään tarkastelemaan (b) nykytoiminnan ristiriitoja. Sen tavoitteena on osoittaa, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Taustalla on ajatus, että jokin toiminnan osatekijä (esim. työnjako) on muuttunut sillä tavoin, että muut osatekijät (esim. säännöt) eivät enää sovi yhteen sen kanssa. Tämän jälkeen ryhdytään määrittelemään c) lähikehityksen vyöhykettä. Se on toivottu ideaalitala, jossa toimintajärjestelmän ristiriidat on saatu ratkaistua ja kehitetty uudet toimintatavat. On tärkeä huomata, että lähikehityksen vyöhyke ei ole utopia. Uusien toimintatapojen on oltava ”realistisia”, siis toteuttamiskelpoisia niin resurssien kuin historiallisen kehityksen suhteen.

### 3. Uuden toimintamallin suunnittelu

Uusi toimintamalli ratkaisuna vanhan toimintatavan ongelmiin muodostuu usein siten, että erilaisten ajatuskokeiden avulla pohditaan vaihtoehtoisia tapoja organisoida toiminta ja laaditaan vaihtoehtoisia toimintamalleja. Kehitettävästä kohteesta riippuen voidaan simuloida tai kokeilla uuden toimintamallin edellyttämiä avaintehtäviä ja välineitä.

### 4. Uuden toimintatavan käyttöönotto

Uuden toimintamallin käyttöönotto on hankkeen aikana muodostetun suunnitelman testausta käytännössä. Tähän vaiheeseen liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintamallin välillä. Tämä on seurausta siitä, että uusi toimintamalli on sekä mahdollisuus vastata toiminnan uusiin vaatimuksiin että uhka, sillä se pakottaa luopumaan totutuista rakenteista ja rutiineista. Näiden ristiriitojen ratkomisen kautta uusi malli muuttuu uudeksi käytännöksi.

---

14 Tässä kohdin kehitettävän työntutkimuksen näkemys muistuttaa historiantutkimuksen keskeistä ajatusta, jonka mukaan nykytila tulee ymmärrettäväksi vain menneisyydestä käsin. Sama ajatus on keskeinen myös psykoanalyttisessä traditiiossa. Ks. myös Engeström 2004, 11–12.

## 5. Uuden toimintatavan arviointi

Uuden toimintatavan vakiinnuttua on sen arvioinnin aika. Arviointi kohdistuu (1) siihen, kuinka toimintamalli on ratkaissut aiemman toimintatavan ristiriidat, (2) kuinka oletettu lähikehityksen vyöhyke ja suunniteltu uusi toimintamalli ovat toteutuneet ja kuinka niitä tulee tarkistaa ja (3) itse kehittämisprosessiin ja sen läpivientiin.

Arvioinnissa huomataan usein, että malli on joiltakin osiltaan toteutunut puutteellisesti tai eri tavoin kuin odotettiin. Tämä voi johtua mallin epärealistisuudesta tai puutteista kehittämisprosessin läpiviennissä. Toisaalta kyse voi olla paremmista ratkaisuista, jotka keksittiin kokeilujakson aikana.<sup>15</sup>

### 1.3. Tutkimustehtävä ja aineisto

#### *Kehittämisprosessissa määrittyvä tutkimustehtävä*

Edellä kuvattu kehittävän työntutkimuksen metodologia määrittelee tämän tutkimuksen rakennetta. Raportin toinen pääluku rakentuu kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti. Tähän liittyvä keskeinen piirre on se, että tutkimustehtävään ryhtyessä ei vielä tarkkaan tiedetä, mitä tullaan tutkimaan. Se selviää vasta kun yhteinen työ on jonkin matkaa edennyt. Niinpä varsinainen tutkimustehtävä määrittyy vasta pääluvussa kaksi. Tässä kohden totean vain, että lähdin etsimään kumppaniseurakuntaa tarkoitukseni toteuttaa kehittävään työntutkimukseen ankkuroituva tutkimuksellinen kehittämisprosessi diakoniatyöhön liittyen. Kehittämiskumppanin löydyttyä kehittämiskohteen etsintä kesti aikansa ja kaiken lisäksi se vielä muuttui yhteisen ekspansiivisen oppimisen tuloksena.

Kehittävä työntutkimus toimii myös tämän tutkimuksen tulkinallisena apuvälineenä. Pyrin tulkitsemaan tekemiäni havaintoja työn eri osatekijöiden ristiriitojen merkitystä painottavassa teoreettisessa kehityksessä.

#### *Narratiivinen perusote*

Yksi tutkimukseni taustalottuvuus on ihmistieteellisen ajattelun paradigman muutos, jota kutsutaan "narratiiviseksi käänneeksi". Se liittyy kysymykseen, kuinka luotettavasti kykenemme kuvaamaan todellisuutta. Narratiivinen käänne liittyy oivallukseen, että kieli ei mitenkään viattomasti heijasta todellisuutta, vaan kielen ja kommunikaation keinoin luodaan todellisuutta ja käytetään valtaa. Sosiaalinen todellisuus ei siis ole olemassa sellaisenaan ihmisen tajunnasta tai vuorovaikutuksesta riippumatta. Kielen ja kommunikaation

15 Vaiheistuksen kuvaus ks. Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia i. a. sekä Virkkunen ym. 1999, 19–27. Engeström (2004) ja Virkkunen (1999) sisältävät kuvauksia konkreettista kehittämisprosessista erilaisissa työyhteisöissä.

avulla pikemminkin tuotetaan erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä todellisuudesta. Yleisin todellisuuden tuottamisväline on puhuttu tai kirjoitettu kieli, mutta yhtäläillä tulkintoja todellisuudesta voidaan tehdä vaikkapa kuvataiteen tai musiikin avulla. Jos siis haluaa tietää sosiaalisesta todellisuudesta jotain, ainoa keino on tarkastella kriittisesti, miten ihmiset tuottavat todellisuutta puheessaan, kirjoituksissaan, kertomuksissaan, teorioissaan tai taiteellisissa tuotoksissaan.<sup>16</sup>

Toinen narratiivisen käänteen keskeinen juonne liittyy tietämisen tapoihin. Erään jaottelun mukaan on kaksi tietämisen tapaa, paradigmaattinen ja narratiivinen. Paradigmaattinen tietämisen tapa perustuu väitelauseisiin ja niiden perusteluihin, jolloin tieto esiintyy vallitsevina tosiasioina ja pysyvinä rakenteina. Paradigmaattisessa ajattelussa, joka on tieteelliselle tutkimukselle tyypillistä, ollaan kiinnostuneita syy–seuraus-suhteista. Niitä mitataan erilaisilla muuttujilla, ja saaduista tuloksista pyritään johtamaan yleisiä periaatteita ja lainalaisuuksia. Paradigmaattisella tietämisen tavalla saadaan kyllä tietoa, mutta sen avulla ei kyetä tavoittamaan kaikkia inhimillisen toiminnan muotoja. Siksi paradigmaattisen ajattelun lisäksi tarvitaan toisenlaista, narratiivista, tietoa. Narratiivisesti suuntautunut tutkija kokee olevansa osa tutkimaansa todellisuutta. Hän koettaa kuvata inhimillisen toiminnan ominaispiirteitä mielekkään ja ymmärrettävän juonellisen kertomuksen avulla. Asiafaktojen ja syy–seuraus-suhteiden lisäksi kuvataan myös ihmisen pyrkimyksiä.<sup>17</sup>

Edellä selostetuista lähtökohdista käsin olen päätenyt kerronnalliseen raportointitapaan, mikä on sekä toimintatutkimukselle että muulle narratiivista otetta hyödyntävälle tutkimukselle tyypillinen.<sup>18</sup> Kun kehittämishanke on edennyt ajassa, käytännössä loka-kuun 2009 ja tammikuun 2011 välisenä aikana, olen tuottanut juonellisen kertomuksen, jossa tapahtumat selostetaan vaihe vaiheelta. Tapahtumissa on mukana henkilöitä – myös tämän raportin kirjoittaja – joilla on omia intentioitaan kehittämishankkeen suhteen. Toimintatutkimuksen termein ilmaistuna olen ollut liikkeellä sekä toimija-tutkijan että tutkija-toimijan roolissa. Olen ollut yhtä aikaa sekä toiminnan aktiivinen suunnittelija että myös toiminnan analysoija. Tämä asetelma istuu saumattomasti myös käyttämäni kehittävän työntutkimuksen metodologiaan.<sup>19</sup>

### *Havaintoaineisto*

Tutkimukseni tärkein aineisto on prosessin kuluessa tuotettu materiaali eli yhteisten työnkonferenssien tuloksena syntyneet muistiot ja muut aineistot. Niiden tuottamisessa olen hyödyntänyt erilaisia toiminnallisia menetelmiä, esimerkiksi tulevaisuusverstasta. Erit-

16 Eskola & Suoranta 2001, 138–145 ; Anttila 2006, 579 –585; Heikkinen & Rovio & Syrjäjä 2007, 119–22.

17 Eskola & Suoranta 2001, 21–24; Anttila 2006, 32–328; Heikkinen & Rovio & Syrjäjä 2007, 117–119.

18 Heikkinen & Rovio & Syrjäjä 2007, 114–129.

19 Tutkijan ja toimijan suhteesta toimintatutkimuksessa ks. esim. Rovio ym. 2006, 94–96.



täin tärkeä lähde on oma havaintopäiväkirjani (Hpvk). Olen kirjannut siihen koko prosessin ajalta erilaisia tapahtumia ja muistiinpanoja työkonferensseista, papereita lukiessani ja prosessia pohtiessani. Havaintopäiväkirjaan on tallentunut omien arvioideni lisäksi myös muiden prosessissa mukana olleiden näkemyksiä.<sup>20</sup> Edellisiä vähämerkityksellisempiä mutta kuitenkin varteenotettava aineistokokonaisuus on hallussani oleva prosessin aikana kertynyt sähköpostikirjeenvaihto (MKV). Tähän aineistoon viitataan vain viestien päivämäärän mukaan ilman lähettäjä tietoa. Tämä on tarpeen vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi. Tärkeä lähde on myös seurakuntien yhdistämiseen liittyvä aiesopimus.

#### 1.4. Aiempi tutkimus

Merkittävää tutkimusta seurakuntaliitosten tutkimuksen saralla on tehnyt TT Risto T. Nieminen ensin väitöskirjassaan *Seurakunta aluetyön jännitteessä* (2002) ja sittemmin tutkimuksessa *Seurakuntarakenne murroksessa. Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi* (2005). Jälkimmäisessä teoksessa Nieminen yhdessä Leena Valleniuksen ja Mikko Tähkäsen kanssa luonnostelee onnistuneen seurakuntaliitoksen edellytyksiä ja käytännön toteutusta. Tässä he hyödyntävät ennen muuta Anneli Valpolan ja John. P. Kotterin näkemyksiä.

Niemisen tutkimuksessa keskeisellä sijalla on seurakuntaidentiteetin käsite. Tämä käsite tai pikemminkin näkökulma, on konstruktio, jonka Nieminen rakentaa erilaisten identiteettiteorioiden pohjalta ja jonka avulla hän pyrkii tulkitsemaan liitosprosesseja. Moniulotteinen seurakuntaidentiteetin käsite näyttäisi sisältävän aineksia yksilötasolla turvallisuuden tunteesta, ryhmään kuulumisesta ja ammatti-identiteetistä. Tämän lisäksi seurakuntaidentiteettiin sisältyy piirteitä organisaation identiteetille tunnusomaisista piirteistä ja seurakuntaidentiteettiin kuuluu myös samaistuminen tiettyyn maantieteelliseen alueeseen, jota esimerkiksi sosiomaantieteilijät kutsuvat alueidentiteetiksi.<sup>21</sup>

Rakentamansa käsitteellisen konstruktion avulla Nieminen tulkitsee liitosprosessia ja hahmottelee tutkimuksensa loppupuolella mallin seurakuntaidentiteetin kuvaamiseksi. Lopputulema on, että seurakuntaidentiteetti määrittyy ylhäältä alaspäin institutionaalisesti kirkollisen hallinnon kautta sekä alhaalta ylöspäin yksilöiden vuorovaikutuksen kautta. Niemisen mallin mukaan merkittäviä identiteettiin vaikuttavia tekijöitä ovat hallinnon ja talouden rakenteet, symbolit ja maantieteelliset tekijät (kirkot, hautausmaat, toimitilat) ja erilaiset toimintakulttuurit. Johtopäätöksensä Nieminen esittää, että liitosseurakuntien olisi sulauduttava yhteen niin, että ”inhimillisen kokemisen tasolla on löydetty yhteinen uuden seurakunnan identiteetti, jonka kaikki seurakuntalaiset voivat kokea omakseen.”<sup>22</sup>

20 Havaintopäiväkirja merkityksestä toimintatutkimuksen aineistona ks. esim. Rovio ym. 2006, 108–109.

21 Nieminen 2005, 20–27.

22 Nieminen 2005, 201–203.

Nieminen toteaa, että kuvatus kaltaiseen ideaalitilaan pääseminen kestää vuosikymmeniä.<sup>23</sup> Kriittisempi tutkija voinee todeta, että kuvattu tavoitetila on puhdas utopia, johon ei päästä koskaan ja jonka kaltaisia seurakuntia ei koskaan ole ollutkaan. Koherentin ja yhtenäisen seurakuntaidentiteetin mahdottomuuteen viittaa itse asiassa myös Niemisen tutkimuksessaan siteeraama haastatteluaineisto. Vanhan ja perinteikkään seurakunnan sisälläkin esiintyy hyvin erilaisia identiteettejä. Esimerkiksi Vanajassa näyttäisi olevan identiteetiltään toisistaan selvästi poikkeavia ryhmiä (Luolajan ”vanhoillinen” maatalousväki vs. nuorekas lasten ja perheiden seurakunta). Vanajan esimerkki kertoo myös siitä, että alueellinen identiteetti on altis muutokselle. Informanttien mukaan vanhan kantaväestön määrittelemä ”vanajalaisuus” on tuomittu häviämään seurakuntaliitoksesta huolimatta, vilkas muuttoliike pitää siitä tehokkaasti huolen.<sup>24</sup>

Seurakuntaidentiteetin käsite näyttää siis jäävän hieman monitulkintaiseksi ja osin epäselväksikin. Lisäksi sitä sovelletaan sellaisten asioiden analysointiin, joiden työstämiseen olisi löytynyt käypäisempiä käsitteellisiä apuvälineitä. Esimerkiksi Hämeenlinnan ja Vanajan seurakuntien työyhteisöjä kuvatessa identiteettiä osuvampi käsitteellinen analyysiväline olisi ollut käsitepari organisaatiokulttuuri - organisaatioilmapiiri.<sup>25</sup>

Tutkimukseni on osa Uudistuva kirkko -tutkimushanketta. Hankkeessa on tähän mennessä ilmestynyt vuoden 2010 aikana kaksi Harri Palmun tutkimusta. Ne ovat luonteeltaan eksploraatiivisia ja kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettuja kartoituksia. Näistä ensimmäinen eli *Tavoitteista totta. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta* tarkastelee otsikosta ilmi käyviä asioita lukuisissa liitosseurakunnissa. Aineistoa on kerätty myös Maskun seurakunnasta. Maskun tilannetta ei ole erikseen analysoitu, vaan aineiston analyysissä Maskun aineisto sisältyy luokkaan, joka sisältää kahden pienen seurakunnan yhteenliittymät. Maskun vastausaktiivisuus oli kärkipäästä vastanneiden seurakuntien joukossa.<sup>26</sup>

Palmun toinen tutkimus *Työolot rakennemuutosseurakunnissa* tarkastelee liitosseurakuntien työoloja kuudessakymmenessä viidessä seurakunnassa. Maskustakin kerättiin aineistoa, ja samoin kuin edellisessä tutkimuksessa, Maskusta kertyi aineistoa muihin seurakuntiin verrattuna hyvin. Hieman vajaat puolet noin kolmestakymmenestä työntekijästä vastasi kyselyyn. Tässäkään tutkimuksessa aineistoa ei analysoitu seurakunnittain, joten Maskun tilanne ei käy ilmi Palmun tutkimuksesta.

23 Nieminen 2005, 203.

24 Nieminen 2005, 85–88.

25 Nieminen 2005, 88–89. Organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin käsitteestä ks. esim. Schein 1997 ja Rostila ym. 2007, 38–41.

26 Palmu 2010a, 14–17.

## 2. Prosessikuvaus

### 2.1. Kehittämiskumppanin etsintä

Kirkon tutkimuskeskuksen kanssa käytyjen neuvottelujen tuloksena tehtäväkseni tuli etsiä läntisen Suomen alueelta sellainen liitosseurakuntarypäs, jossa toteutettu liitos oli suhteellisen tuore ja jossa liitosprosessiin oli jouduttu nimenomaan Paras-hankkeen seurauksena.

Toinen lähtökohta oli, että konkreettinen kehittämistehtävä etsitään kumppaniseurakunnan kanssa yhdessä, aivan niin kuin kehittävän työntutkimuksen ajattelun mukaan kuuluukin toimia. Sellainen kohdennus kuitenkin tehtiin, että kehittämiskohdetta etsittiin ensisijaisesti Diakin erityisosaamisalueelta eli diakoniasta.

Kun tämän tehtävänmäärittelyn pohjalta ryhdyin kyselemään kehittämiskumppania, kävi ilmi, että eräissä liitosseurakunnissa tapahtunutta yhteenliittymistä ei nähty minäkäänlaisena mahdollisuutena uuden kehittämiseen ja uusien toimintamallien luomiseen. Pikemminkin oli aistittavissa halu toimia niin, että liitoksesta huolimatta voitaisiin jatkaa mahdollisimman tarkoin vanhaan malliin, kaikkea muutosta karttaen.<sup>27</sup>

Syksyllä 2009 otin yhteyttä Maskun seurakuntaan. Masku on parisenkymmentä kilometriä Turusta pohjoiseen sijaitseva liitosseurakunta, jossa Lemu-Askaisten seurakunta oli liittynyt Maskun seurakuntaan vuoden 2009 alusta. Uuden seurakunnan nimeksi tuli Masku. Jäseniä seurakunnassa on 8200 (kunta n. 9500) ja työntekijöitä 35. Diakonian työntekijät koostuivat kolmesta diakoniatyöntekijästä ja diakoniapapista.<sup>28</sup> Tiedusteltuani olisiko maskulaisilla kiinnostusta aloittaa diakoniaan liittyvä kehittämisprosessi, maskulaiset lupasivat harkita asiaa.<sup>29</sup> Käytyään sisäisiä keskusteluja ja hankittuaan kirkkoherran tuen asialle, he näyttivät asialle alustavasti vihreätä valoa. Tämän johdosta päätettiin koontua ensimmäiseen tapaamiseen Maskuun 28.10.2009.<sup>30</sup>

### 2.2. Toiminnan nykytilan, taustahistorian ja toiminnan osatekijöiden ristiriitojen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen toimintamallin mukaisesti aloitin kehittämistyön analysoimalla toiminnan nykytilaa, taustahistoriaa ja toiminnan osatekijöiden ristiriitoja. Toteutin tämän kolmena työkonferenssina<sup>31</sup>, jotka pidettiin 28.10.09, 16.12.09 ja 3.2.10. Ensimmäi-

27 Hpvk 12.10.2009; MKV 12.10.2009.

28 Hpvk 28.9.2009; Maskun seurakunta i.a.

29 MKV 6.10.2009.

30 Hpvk 15.10.2009.

31 Työkonferenssista ks. tarkemmin Työkonferenssi i.a.

sen ja toisen konferenssin väliajalla työntekijät laativat käyttöni tehtävän kuvauksen työstään. Toisen ja kolmannen konferenssin välissä työntekijät laativat käytettäväkseni kuvauksen siitä, millaisia työn tekemistä haittaavia ristiriitoja he olivat havainneet työssään.

### *Nykytila*

Työntekijöiden pyynnöstäni laatimat kirjalliset kuvaukset työstään sekä ensimmäisen työkongressin keskustelut, jossa työntekijät saivat varsin vapaasti kertoa itsestään, työstään ja tunnistamistaan kehittämistarpeista, muodostivat aineiston, jonka pohjalta on mahdollista kuvata toiminnan nykytilaa ja arvioida myös menneisyyden vaikutusta työn nykytilaan.

Aineistosta kävi ilmi, että työntekijäryhmä oli varsin heterogeeninen niin iän kuin työkokemuksen suhteen. Pienelle seurakunnalle tyypilliseen tapaan kaikkien diakonia-työntekijöiden työnkuva koostui lukuisasta joukosta hyvin erilaisia tehtäviä. Työntekijät eivät täysin tunteneet toistensa tehtävien sisältöjä. Osa diakoniatyöntekijöistä osallistui työalarajat ylittäen rippikoulu- ja perhekerhotyöhön. Perhediakonin virka oli uusi, minkä seurauksena viranhaltijan keskeinen tehtävä oli luoda työlle sisältöjä.<sup>32</sup>

Diakoniatyön toimintatapaa määrittivät perinteen ja asiakasryhmien ohella myös maantieteelliset seikat. Ratkaisun taustalla oli seurakuntien yhdistymistä varten laadittu aiesopimus. Siinä lähdettiin työntekijöiden näkemyksen mukaan siitä, että Lemu-Askainen jatkaisi liitoksen jälkeenkin hyvin itsenäisenä alueena, jonka toimintaa johtaa Lemu-Askaisten kappalainen.<sup>33</sup>

Ajatus oli mitä ilmeisimmin sen suuntainen, että tapahtuvan seurakuntaliitoksen toivottiin aiheuttavan mahdollisimman vähän muutoksia Lemu-Askaisissa.<sup>34</sup> Diakoniatyössä tämä näkyi siinä, että Maskun seurakunnassa yhden diakoniatyöntekijän panos oli edelleenkin tarkoitus osoittaa Lemu-Askaisten alueella tapahtuvaan toimintaan. Maskun seurakuntaan perustettiin myös uusi nuorisotyönohjaajan virka Lemu-Askaisten aluetta varten. Lemu-Askaisille osoitettiin myös oma kappalainen ja kanttori, joskin näiden tehtäviin sisältyi toimintaa koko seurakunnan alueella. Aiesopimukseen kirjattiin myös säännös, jonka mukaan Maskun pappien piti ottaa osaa myös Lemu-Askaisten toimintaan. Lemu-Askaisten kappalaiselle mahdollistettiin myös suora vaikutuskanava seurakunnan päätöksentekoon, kun aiesopimukseen kirjattiin kappalaisen läsnäolo- ja puheoikeus kirkkoneuvoston kokouksissa.<sup>35</sup>

32 Hpvk 28.10.09; Tehtäväkuvauksraportit syksyltä 2009.

33 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä; MKV 23.1.2010.

34 Hpvk 16.12.2009.

35 Hpvk 28.10.09; Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

Vaikka aiesopimus pyrki turvaamaan jatkuvuuden mahdollisimman vähin muutoksin, oli siihen kirjattu myös muutokset mahdollistavia ehtoja. Sopimuksessa todettiin, että tehtäväkuvien tarkistaminen ja jopa henkilöstövähennyksetkin ovat mahdollisia, jos ne tarpeelliseksi havaittaisiin.<sup>36</sup>

### *Taustahistoria*

#### *Yhdessä vai erillään? – monitulkintainen aiesopimus*

Kehittämisen prosessin eri vaiheissa esiin tulleiden tietojen mukaan aiesopimus syntyi kovassa kiireessä.<sup>37</sup> Sopimuksen laatimisvaiheessa seurakuntayhtymää ei ilmeisestikään kovin vakavasti edes harkittu. Lemu-Askainen taas torjui ajatuksen kappeliseurakunnaksi jäämisestä. Taustalla oli ilmeisesti pelko, että kappelina Lemu-Askainen tulisi enemmän tai vähemmän hylätyksi oman onnensa nojaan.<sup>38</sup>

Niinpä aiesopimuksessa päädyttiin yhden seurakunnan malliin, jossa uuden seurakunnan nimeksi tuli Masku ja seurakunnan pääkirkoksi Maskun kirkko. Uuden seurakunnan kirkkoherraksi tuli Maskun kirkkoherra.<sup>39</sup>

Kirkkolaissa ja järjestyksessä olevat säännökset työntekijöiden siirrosta yhdistymistapauksissa huomioitiin aiesopimuksessa. Niinpä luovuttavan seurakunnan eli Lemu-Askaisten henkilöstö siirtyi uuden seurakunnan palvelukseen. Lemu-Askaisten kirkkoherra virka muuttui laajentuneen seurakunnan kappalaisen viraksi. Kappalaisen samoin kuin usean muunkin työntekijän työn painopistealueeksi määriteltiin Lemu-Askainen, mutta erikseen todettiin heidän velvollisuudekseen työskennellä myös koko seurakunnan alueella. Myös vastaanottavan seurakunnan eli Maskun henkilöstön velvollisuudeksi todettiin työskennellä koko seurakunnan alueella. Lisäksi sopimuksessa todettiin, että laajentuneen seurakunnan työntekijät muodostavat yhden henkilöstön. Mahdollisissa henkilöstön supistamistarpeissa kaikki työntekijät ovat samassa asemassa siitä riippumatta, kumman seurakunnan henkilöstöön he kuuluivat ennen liitosta.<sup>40</sup>

Aiesopimuksen kohdat (1–6) näyttivät viittaavan ajatukseen yhdestä laajentuneesta seurakunnasta, jolla on yksi henkilöstö ja jonka alueelle toiminta leviää suhteellisen tasapuolisesti. Mutta sopimuksen kohta 7 toi mukanaan toisenlaisia, jossain määrin edellisen kanssa ristiriitaisia painotuksia. Tässä sopimuksen kohdassa ikään kuin ryhdyttiin turvaamaan luovuttavan seurakunnan ”privilegioita”. Tämä tehtiin niin, että yhtäältä torjuttiin ajatus Lemu-Askaisista muusta seurakunnasta erillisenä kappelina tai seurakuntapiirinä. Toisaalta todettiin, että Lemu-Askainen muodostaisi oman alueensa sellaisin maantie-

36 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

37 Hpvk 28.5.2010.

38 Hpvk 28.5.2010.

39 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

40 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

teellisin rajoin kuin se oli seurakunnan lakatessa vuoden 2008 lopussa. Edelleen Lemu-Askaisten omaleimaisuutta korostettiin ”korvamerkkitsemällä” sille resursseja eli kappalainen, kanttori, diakoniatyöntekijä ja seurakuntamestari, minkä lisäksi seurakunta päätti perustaa uuden nuorisotyönohjaajan viran Lemu-Askaisia varten.<sup>41</sup>

Myös johtamisjärjestelyjen suhteen aiesopimus jäi jossain määrin epäselväksi. Aiesopimuksessa todettiin, että Maskun kirkkoherra on kaikkien hengellistä työtä tekevien esimies.<sup>42</sup> Sopimuksen laatijoiden ajatus kuitenkin oli ollut, että tosiasiaassa kappalaisen kuuluisi johtaa Lemu-Askaisten alueen toimintaa.<sup>43</sup> Sopimukseen tämä ajatus oli kirjattu perin epäselvään ja monitulkintaiseen muotoon: ”Vapaamuotoiset työryhmät voivat suunnitella ja toteuttaa alueen toimintaa Lemu-Askaisten alueen kappalaisen johdolla.” Epäselvyyttä lisää se, että kyseinen lause oli kirjattu kohtaan ”muu toiminta” erilleen jumalanpalveluksista ja toimituksista. Ajatukseen kappalaisen työnjohdollisesta roolista liittyyneen sopimuksen määräys, jonka mukaan kappalaisella oli läsnäolo- ja puheoikeus Maskun seurakunnan kirkkoneuvoston kokouksessa. Kappalaiselle maksettiin myös palkanlisää johtamistehtävien perusteella.<sup>44</sup>

Kokoavasti voi todeta, että sopimuksessa oli laajentuneen seurakunnan yhtenäisyyttä ja yhteyttä korostavia ja toisaalta Lemu-Askaisten alueen omaleimaisuutta ja omia resursseja ja jopa omaa työjohtoa korostavia elementtejä. Tämän taustalla oli mitä ilmeisimmin halu vaimentaa epäluuloja, joita Lemu-askaislaiset tunsivat liitosta kohtaan. Vastaanottavan seurakunnan puolella haluttiin välttää epäluuloja ja turvata Lemu-Askaisissa tapahtuva toiminta ja resurssit liitoksen jälkeenkin.<sup>45</sup> Sinänsä ei ole tavatonta, että luodaan malleja, joissa ollaan yhdessä mutta kuitenkin erillään. Sellainen on esimerkiksi kappeliseurakunnan idea. Mutta kuten jatkossa tulemme huomaamaan, aiesopimuksen säännökset epäselvyydessään ja monitulkintaisuudessaan aiheuttivat sekaannusta ja epätietoisuutta.

### *Lemu-Askaisten pitkä diakoniatraditio ja vaikea kuntaliitos*

Toinen menneisyyteen liittyvä asia liittyi siihen, että Lemu-Askaista varten osoitettu diakoniatyöntekijä oli aloittanut virassaan melko hiljattain. Hänen edeltäjänsä puolestaan oli toiminut alueella kolmisenkymmentä vuotta ja luonut hyvin vahvan ja itsensä näköisen diakoniatyön tradition.

Aineiston perusteella syntyy vaikutelma, että luottamushenkilöt halusivat tämän tradition jatkuvan edelleenkin ja edellyttivät uuden työntekijän sitä jatkavan. Tämä ai-

41 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

42 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

43 Hpvk 16.12.2009; MKV 23.1.2010.

44 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä; Hpvk 24.11.2010.

45 Hpvk 16.12.2009; 28.5.2010.

heutti jonkin verran ristiriitaa, sillä työntekijöiden arvion mukaan tradition mukaiset toimintatavat eivät enää parhaalla mahdollisella tavalla vastanneet toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin.<sup>46</sup>

Toinen merkillepantava seikka oli se, että vuonna 1960 tapahtunut seurakuntaliitos Lemun ja Askaisten välillä vaikutti edelleenkin. Se oli ollut hankala prosessi, minkä seurauksena samoja toimintoja toteutettiin niin Lemun kuin Askaisten alueilla.<sup>47</sup>

### *Toiminnan ristiriita-analyysi*

Lokakuussa ja joulukuussa 2009 käydyt nykytilaa ja menneisyyttä käsitelleet työkonferenssikeskustelut sekä työntekijöiden laatimat tehtäväkuvaukset viittoilivat siihen suuntaan, että työn aluejakomalli ei toiminut tyydyttävällä tavalla. Ei ollut täyttä selvyyttä siitä, kenen piti toimia missäkin. Aiesopimukseen kirjatut aluetoimintaperiaatteet olivat siinä määrin yleisellä tasolla, että niiden pohjalta oli hankala päätellä, miten yksittäisissä tilanteissa pitäisi toimia. Toiminnassa oli myös turhaksi koettua päällekkäisyyttä, ja työnjohtoon liittyvissä vastuissa oli epäselvyyksiä.

Tältä pohjalta päädyttiin alustavaan tehtävänasetteluun, jonka mukaan käynnistyvässä kehittämishankkeessa olisi kaksi päätavoitetta:

1. Määritellään diakoniatyön sisältö uusimuotoisessa Maskun seurakunnassa (mitä diakoniatyössä tehdään?)
2. Rakennetaan hallinto- ja johtamisjärjestelmä, joka parhaiten tukee diakoniatyön toteuttamista uusimuotoisessa Maskun seurakunnassa (miten Maskun diakoniatyötä hallinnoidaan ja johdetaan?).<sup>48</sup>

Sovittiin myös siitä, että kehittämistyö toteutetaan kehittävän työntutkimuksen menetelmällä sillä tavoin kuin tämän raportin teoriataustaosuudessa on kuvattu ja että prosessista kirjoitetaan julkaistava tutkimusraportti.<sup>49</sup>

Varsinaiseen työtoiminnan ristiriitojen analyysiin ryhdyimme tammikuussa 2010, kun pyysin työntekijöitä kirjoittamaan siitä, millaisia ristiriitoja he toiminnassaan havaitsivat työtoiminnan eri osa-alueilla eli työväliseissä, työnjaossa, säännöissä ja yhteistoimintamuodoissa. Pyysin vastauksia diakoniatyöntekijöiltä ja Lemu-Askaisten kappalaiselta, jonka mukaantuloa kehittämistyössä pidettiin yksimielisesti tärkeänä. Pyysin vastausta

46 Hpvk 28.10.09; Tehtäväkuvauksraportit syksyltä 2009.

47 Hpvk 16.12.2009.

48 Hpvk 28.10.2009; Muistio (MN) 15.12.2009.

49 Muistio (MN) 15.12.2009.

myös kirkkoherralta. Hän oli kuitenkin jäänyt juuri pitkälle opintovapaalle eikä siten tulisi olemaan olisi prosessissa mukana. Hän kuitenkin kommentoi eräitä tärkeinä pitämiään asioita.<sup>50</sup>

Kootun aineiston analyysi osoitti, että havaittuja ristiriitajärjestelyjä oli varsin runsaasti.<sup>51</sup> Työkonferenssissa 3.2.2010 kävimme yhdessä läpi vastauskoosteen, ja läsnä olleet työntekijät saivat äänestää lukuisten ristiriita-asioiden joukosta tärkeimmäksi katsomansa ristiriitajärjestelyt. Tulos muodostui seuraavan taulukon mukaiseksi.

Taulukko 1. Tärkeimmät työn osatekijöiden ristiriidat työntekijöiden arvioimana

Työn osatekijä	Häiriötä aiheuttava asia
työvälineet ja -tilat	–
yhteistoimintamuodot	monitouhaisuus (tehtäviin kuuluu muutakin kuin diakoniaa) yhteinen toimintamalli puuttuu epäselvää, kuka päättää Lemu-Askaisten alueen asioista
työnjako	tehtävien järkevää yhdistämistä ei ole mietitty tehtävien sisällöt pitäisi päivittää
säännöt ja ohjeistukset	ei selkiintynyttä työnkuvaa

Tämän jälkeen ryhdyimme pohtimaan, millaisia ratkaisuja yllä kuvattuihin ristiriitajärjestelyihin olisi löydettävissä. Tämän työstämiseksi toteutimme tulevaisuusverstaana tunnetun työskentelyn.<sup>52</sup> Siinä tuotetuista monista ratkaisuehdotuksista äänestettiin tärkeimmäksi katsotut.

Taulukko 2. Häiriötä aiheuttava työn osatekijä ja sen ratkaisuehdotus työntekijöiden arvioimana.

- Monitouhaisuus (tehtäviin kuuluu muutakin kuin diakoniaa) →Tulee päättää, mitä diakoniatyö on Maskun seurakunnassa. Hyväksytään monitouhaisuus diakoniatyön ytimenä.
- Yhteinen toimintamalli puuttuu →Päätetään, halutaanko yhteistä toimintamallia vai ei.
- Epäselvää, kuka päättää Lemu-Askaisten alueen asioista → Aluetyöllä omat aluetyön resurssit.
- Ei selkiintynyttä työnkuvaa → Uudet tehtäväkuvat, joita voidaan jatkossakin muuttaa

50 MKV 23.1.2010.

51 Kooste vastauksista on tämän raportin liitteenä ”Yhteenveto työn tekemistä haittaavista asioista”.

52 Tulevaisuusverstaasta ks. esim. Jüngk & Müllert 1987. Kooste tulevaisuusverstaan tuloksista on liitteenä ”Tulevaisuusverstaas 3.2.2010.”



Taulukosta ja muusta havaintoaineistosta käy ilmi, että työntekijöiden näkemykset olivat osin ristiriitaiset. Yhtä mieltä oltiin siitä, että kaikkien työntekijöiden työnkuvia olisi syytä selkeyttää. Selkeyttämistä kaipasi myös ”toimintamalli”, joka perimmältään liittyi kysymykseen työn jakautumisesta Lemu-Askaisten ja Kanta-Maskun välillä. Ratkaisuehdotukset tässä kävivät osin ristiin. Aluejakoon perustuvan työnjaon nähtiin aiheuttavan paljon epäselvyyttä ja päällekkäistä turhaa työtä. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että aluejaon pohjalta työtä saadaan toimimaan, jos niin halutaan.<sup>53</sup>

### *2.3. Ehdotus lähikehityksen vyöhykkeeksi*

Tulevaisuusverstastyöskentelyn yhteydessä sovittiin, että minä teen kertyneen aineiston pohjalta synteesin ja laadin jonkinlaisen konkreettisen toimintaehdotuksen. Tätä lähikehityksen vyöhykettä rakenneltiin kahdessa työkonferenssissa 15.3. ja 28.5.2010.

Kertyneen aineiston valossa minusta näytti ilmeiseltä, että Maskussa oli halu määrittellä diakoniatyön sisällöt uudelleen. Samoin työn teon organisointia oltiin halukkaat tarkistamaan. Näiden kysymysten ratkaisua hankaloitti jännite, joka muodostui siitä, että yhtäältä tunnistettiin yhteistyön tarve Lemu-Askaisten ja Kanta-Maskun välillä sekä päällekkäisistä toiminnoista aiheutunut resurssien haaskaantuminen. Toisaalta merkillepantava ja tärkeä oli huoli siitä, että isompaansa liittynyt Lemu-Askainen saa jatkossakin riittävästi resursseja osakseen.<sup>54</sup>

Mielestäni käsillä oleva ongelmakimppu oli kiteytettävissä peruskysymykseen: Miten Maskun seurakunnassa tuotetaan laadukkaat diakoniapalvelut siten, että seurakuntalaiset eri puolilla Maskua pääsevät niistä tasapuolisesti osallisiksi.

Vastauksena tähän kysymykseen ehdotin, että Maskussa käynnistettäisiin kokeiluhanke. Sen päätavoitteet olisivat:

- Maskun diakoniatyön olemassa olevat resurssit hyödynnetään mahdollisimman kattavasti,
- diakoniatyön toteuttamisessa kiinnitetään huomiota myös laatuun. Laatu pitää sisällään myös tehokkuuden kriteerin,
- Maskun eri alueet tulevat tasapuolisesti diakoniapalvelujen piiriin.

Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi olisi erityisesti huomioitava seuraavat seikat:

- Diakoniatyö ymmärretään Kristuksen säätämänä palvelutyönä, jota tehdään tavoitteellisesti ja tehokkaasti avun tarvitsijoiden eli asiakkaiden elämäntilanteen

53 Tehtävänkuvausraportit syksyllä 2009; Hpvk 3.2.2010; Muistio (MN) 16.3.2010.

54 Muistio (MN) 16.3.2010.

kohentamiseksi.

- Diakoniapalvelujen tuottamisessa erotetaan toisistaan palvelujen tilaus ja palvelujen tuottaminen. Näin luotaisiin maskulainen sovellus tilaaja–tuottaja-mallista.
- Diakoniapalvelut tuotetaan jatkossa tiiminä. Yksi ja sama tiimi vastaa koko uusimuotoisen Maskun alueen diakoniapalvelujen tuottamisesta.

Kehittelemäni tilaaja–tuottaja-mallin perusidea oli, että diakoniapalvelujen tilaajaosuuspuolena toimisi diakoniatyön toimi- tai johtokunta. Sen perustehtävä olisi tilata diakoniatimiltä palvelut siten, että maskulaiset tulisivat parhaiten palveluiksi. Tilaajaorganisaatioon kuuluisi 5–7 asiantuntijaperustein valittua maallikkoedustajaa eri puolilta seurakuntaa. Joku diakonian viranhaltijoista toimisi valmistelijana ja sihteerinä.

Diakoniapalvelujen tuottajapuolena toimisi diakoniatiimi. Sen kantajoukon muodostaisivat kaikki Maskun diakoniatyöntekijät ja toimintaa tukevat diakoniapappi ja diakonian vapaaehtoiset. Diakoniatiimi sopisi keskenään, miten tilatut palvelut parhaiten tuotetaan. Diakoniatimillä pitäisi olla tiimivastaava, joka vastaa tiimin toiminnasta ja raportoi säännöllisesti kirkkoherralle. Työn suunnittelun, toteuttamisen ja johtamisen apuvälineeksi ehdotin Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tulostulostarinan käyttöä.<sup>55</sup> Ehdotin myös, että diakoniatiimiä koulutettaisiin tiimimäiseen työotteeseen.

Tekemääni ehdotusta käsiteltiin työkonferenssissa 17.3.2010. Yhteisessä keskustelussa esiintyi melko vahvana ajatus, että niin Kanta-Maskussa kuin Lemu-Askaisissa työntöössä oltiin ajautettu ”syviin raiteisiin”, joista olisi aika päästä pois. Oli ”muutoksen aika”, kuten eräs työntekijä totesi.<sup>56</sup>

Ehdotukseeni luopua alueperustaisesta työnjaosta suhtauduttiin varovaisen myönteisesti, joskin aiesopimuksesta luettavissa oleva ajatus aluejakomallista herätti kysymyksen, miten sitova aiesopimus on ja miten kauan se on voimassa.

Myönteisintä vastakaikua ehdotuksessani herätti ajatus siitä, että diakoniatyöntekijät muodostavat jatkossa yhden tiimin, joka yhteisvastuullisesti vastaa Maskussa tehtävää diakoniasta. Sekin tosin tunnustettiin, että työskulttuurit ja toimintatavat työntekijöiden kesken olivat siinä määrin erilaiset, että sopeutumista tiimimäiseen työotteeseen vaadittiin. Tavoitetta pidettiin kuitenkin hyvänä, eikä muutoksesta koituvia hankaluuksia pidetty ylivoimaisina. Todettiin myös, että tiimillä pitäisi olla vetäjä, mutta avoimeksi jäi, pitäisikö hänen olla työnjohdollinen tiimivastaava vai väliportaana johtajan tasoinen lähiesimies.

Kehittelemäni tilaaja–tuottaja-mallia pidettiin periaatteessa hyvänä ratkaisuna, mutta sen käytännön toimivuutta epäiltiin suuresti. Mallin heikkoudeksi arvioitiin tilaajapuoli. Arveltiin, että maallikot eivät osaa tilata palveluja. Ja kun tilaajajohtokunnan

55 BSC-mallista ks. esim. Malmi ym. 2006.

56 Hpvk 17.3.2010.

esittelijänä toimisi viranhaltija, arveltiin, että johtokunnasta tulisi helposti työntekijöiden laatimien ehdotusten kumileimasin. Nykytilanteen arvioitiin olevan juuri tällainen, joten tilaaja–tuottaja-mallin käyttöönotto ei oikeastaan muuttaisi mitään. Nämä argumentit sekä pitkin matkaa käyty keskustelu heijastelivat työntekijäpuolen jonkinasteista epäluottamusta luottamushenkilöiden motivaatioon ja osaamiseen diakonian asioissa.<sup>57</sup> Kyseinen epäluulo ei ole mitenkään harvinaista diakoniatyöntekijöiden keskuudessa, kuten Ojala ja Zidbeck arkkihiippakunnan diakoniajohtokuntien roolia kartoittavassa opinnäytteessään ovat osoittaneet.<sup>58</sup>

BSC mallina herätti laimeaa uteliaisuutta, mutta sen käyttöönotto ei saavuttanut lainkaan kannatusta. Vaikutelmaksi jäi, että sitä pidettiin liian raskaana uutuuksena tilanteessa, jossa seurakunnassa jouduttiin muutenkin opettelemaan uusia asioita.<sup>59</sup>

Tässä työkonferenssissa tehtiin kuitenkin tärkeä päätös, jonka tavoitteena oli selkeyttää diakoniatyöntekijöiden tehtävänkuvia. Vs. kirkkoherra oli parhaillaan itse kirkon johtajakoulutuksessa, johon sisältyi kehittämistehtävä. Työkonferenssissa päädyttiin siihen, että osana kyseistä kehittämistehtävää diakoniatyöntekijät laatisivat työstään perustoimintokuvauksen. Näin työkonferenssissa tehtiin ikään kuin kaksoisinterventio, jonka toisen osan muodosti ehdotuksen lähikehityksen vyöhykkeeksi, ja toisen osan muodosti tehtävänkuvauksen laatiminen.<sup>60</sup>

Työkonferenssi 17.3. siis suhtautui varovaisen myönteisesti aluetyömallin purkuun ja hyvin myönteisesti tiimitoiminnan käyttöönottoon. Sen sijaan tilaaja–tuottaja-malliin ja BSC:n käyttöönottoon se suhtautui torjuvasti. Sovittiin kuitenkin niin, että maskulaiset maistelevat näitä ajatuksia vielä mielessään ja pohditaan asiaa uudessa työkonferenssissa 28.5.2010.

#### *2.4. Käännös: Diakonian kehittämisestä koko seurakunnan toimintaorganisaation muutokseen*

Työkonferenssi 28.5.2010 pidettiin Lemu-Askaisten pappilassa. Käyty keskustelu alkoi varsin nopeasti enteillä muutosta kehittämisprosessin suunnalle. Ensinnäkin keskusteluissa tuli esiin, että Lemu-Askaisten kappalainen oli jäämässä eläkkeelle. Myös uusi diakonian viranhaltija oli jäämässä perhevapaalle. Tämä luonnollisesti herätti kysymyksen, muuttuuko Lemu-Askaisissa tehtävän työn asema jotenkin ja miten jatkossa turvataan, että Lemu-Askaisten ääni kuuluu seurakunnan päättävissä pöydissä. Toisaalta tiedos-

57 Työntekijöiden ristiriitakuvaukset kevät 2010; Hpvk 17.3. ja 28.5.2010. Luottamushenkilöitä koskevissa arvioissa esiintyi myös ajatus, että työntekijät olivat "opettaneet" luottamushenkilöt passiiviseen toimintatapaan.

58 Ojala & Zidbeck 2010, 52–56.

59 Hpvk 17.3.2010.

60 Hpvk 17.3.2010.

sa oleva muutos antoi luontevan mahdollisuuden pohtia myös mahdollisia muutoksia toimintatavoissa.<sup>61</sup>

Toinen runsaasti keskustelua herättänyt asia oli aiesopimus. Sen pohjalta toimintaa oli johdettu vajaan puolentoista vuoden ajan. Tänä aikana aiesopimus oli osoittautunut siinä määrin tulkinnanvaraiseksi, että esimerkiksi esimies- ja työnjohdolliset vastuusuhteet tuntuivat työntekijöistä kovin epäselviltä. Erityisesti Lemu-Askaisten kappalaisen työnjohdollinen rooli koettiin epäselväksi. Diakoniatyöntekijät eivät oikein tienneet, mistä asioista päätti kirkkoherra ja mistä taas Lemu-Askaisten kappalainen.<sup>62</sup>

Käytyjen keskustelujen tuloksena päädyttiin lopulta siihen, että on syytä luopua tiukasti aluejaon pohjalta tehtävästä diakoniatyön mallista ja siirtyä työala- ja tiimipohjaiseen toimintatapaan, jossa diakoniatiimi yhteisvastuullisesti tuottaa diakoniapalvelut tasapuolisesti eri puolille koko Maskun seurakuntaa. Lisäksi tehtiin se yhteinen havainto, että jos aluetyön malli puretaan diakoniassa, niin vastaava toimenpide olisi syytä toteuttaa myös muilla työaloilla. Huonosti toimivana ja sekavana pidettiin sitä, jos Maskun kaltaisessa verrattain pienessä seurakunnassa olisi useita erilaisia toimintamalleja. Edelleen todettiin, että pitkin matkaa esillä ollut ajatus diakoniatyön johtokunnan ja muidenkin johtokuntien muuttamisesta toimikunniksi olisi syytä panna täytäntöön.<sup>63</sup>

Reilun puoli vuotta kestäneen prosessin jälkeen oltiin siis tilanteessa, jossa diakoniatyön uudelleen organisoiminen muuttuikin koko seurakunnan toimintarakenteen muutokseksi. Tämä herätti kysymyksen, minkälaista päätöksentekoa kyseinen muutos vaati. Keskusteluissa esitettiin näkökanta, jonka mukaan kyseiset muutokset liittyivät seurakunnan operatiiviseen toimintaan ja asia olisi näin ollen kirkkoherran vastuun piirissä.<sup>64</sup>

Jotta seurakunnan työntekijöiden sitoutuminen uuteen toimintamalliin saataisiin alkuun, päätettiin pitää työkonferenssi 13.9.2010, johon kutsuttaisiin kaikki seurakunnan työntekijät ja jossa yhteisen työskentelyn kautta alettaisiin opetella uutta toimintamallia. Sovittiin myös, että vs. kirkkoherra ja minä valmistelisimme kyseisen työkonferenssin sisällön.<sup>65</sup>

## *2.5. Yhteisyyttä ja yhteistä työtapanäkyä kartoittamassa*

Valmistelimme Mannerlahden kokousta kirkkoherran kanssa elo–syyskuussa 2010. Laadimme ohjelman kaksijakoiseksi. Kirkkoherran osalle tuli iltapäivän ohjelma. Sen tarkoituksena oli perehdyttää työntekijöitä tiimijatteluun ja ohjeistaa työntekijät laatimaan

61 Hpvk 28.5.2010.

62 Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä; Hpvk 28.5.2010.

63 Hpvk 28.5.2010.

64 Hpvk 28.5.2010.

65 Hpvk 28.5.2010.

työaloiltaan perustoimintokuvaukset. Mallina tähän työhön toimi diakoniatiiimin laatima perustoimintokuvaus. Lisäksi oli tarkoitus informoida työntekijöitä tulossa olevasta hallintomuutoksesta. Syksyllä 2010 oli tarkoitus viedä kirkkovaltuuston päätettäväksi ehdotus, jossa työalojen johtokunnat muutettaisiin toimikunniksi tai työryhmiksi. Ehdotuksen taustalla oli halu keventää seurakuntahallinnon rakenteita ja vähentää byrokratiaa.<sup>66</sup>

Aamupäivän osio oli minun vastuullani. Työskentelyn idea oli tarkastella työntekijäjoukon kokemuksia liitosprosessista kolmessa aikatasossa eli menneisyydessä, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Toteutin tämän niin, että työntekijät jaettiin lukujaolla kuuteen ryhmään. Kussakin ryhmässä oli eri alueiden ja eri työalojen edustajia. Ensin suunnattiin katse menneisyyteen ja muisteltiin, mitä pelkoja ja mitä toiveita tieto tulossa olevasta liitoksesta herätti. Tämän jälkeen siirryttiin nykyhetkeen ja pohdittiin, mikä työssä sujuu ja mikä ei suju. Sitten arvioitiin tulevaisuutta ja mietittiin, mitä asioita pitäisi muuttaa, jotta tilanne muuttuisi paremmaksi. Ryhmät työstivät näitä kysymyksiä keskenään, ja kukin ryhmä esitteli omat tuloksensa koko joukolle. Lopuksi käytiin vielä yhteiskeskustelu.<sup>67</sup>

Menneisyyteen liittyvistä peloista esille nousivat pelko työpaikan menettämisestä, työmäärän lisääntymisestä ja työpisteen vaihtumisesta. Lisäksi oltiin oltu huolissaan määrärahojen kehityksestä, toiminnan mahdollisesta supistumisesta Lemu-Askaisten alueella ja siitä, miten seurakunnan toimintaa johdetaan uudessa tilanteessa.<sup>68</sup>

Huolissaan oltiin myös siitä, merkitsisikö uusien työtoverien kohtaaminen erilaisten työtapojen väkivaltaista yhteen törmäämistä. Kiintoisaa on, että analysoitaessa liitokseen liittyneitä toiveita, edellä mainittu työtapojen törmäyspelko jäi sittenkin aika vähäiseksi. Seurakuntaliitoksen mukanaan tuomat uudet työtoverit nähtiin ennen muuta myönteisenä mahdollisuutena. Heidän toivottiin tuovan mukanaan uusia ideoita ja työtapoja. Arvatenkin liitososapuolista työntekijämäärän suhteen vähäisemmän Lemu-Askaisten työntekijöiden suunnassa iloittiin siitä, että ylipäättään oli mahdollista saada työalalle työpari tai työtovereita. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että tulevaisuuden odotuksia leimasi ajatus muutoksesta mahdollisuutena johonkin myönteisessä mielessä uuteen.<sup>69</sup>

Nykyhetkeä tarkasteltaessa ryhmät kirjjasivat asioita, jotka sujuvat ja eivät suju. Ensin mainittuihin kirjattiin tahto saada asiat pyörimään sekä hyvä yleismotivaatio työn tekemiselle. Nuorisotyössä yhteistyön arvioitiin sujuvan melko hyvin. Syyksi arveltiin, että työntekijät olivat verrattain vähän aikaa virassa olleita, eikä vanha perinne painanut vahingollisella tavalla. Myös kiinteistö-, diakonia- ja pyhäkoulutyössä yhteistyön arvioitiin sujuvan.<sup>70</sup>

66 Hpvk 11.8., 10.9. ja 13.9.2010.

67 Hpvk 13.9.2010. Kooste ryhmien tuotoksista on liitteenä ”13.9.2010 Mannerlahti”.

68 Liite 13.9.2010 Mannerlahti

69 Liite 13.9.2010 Mannerlahti; Hpvk 13.9.2010.

70 Liite 13.9.2010 Mannerlahti; Hpvk 13.9.2010.

Vaikka jossakin yleisessä mielessä työn arvioitiin sujuvan uusimuotoisessa seurakunnassa, ongelmiakin oli havaittavissa. Tiedotus ja tiedonkulku ei toiminut tyydyttävällä tavalla. Tieto siitä, kuka on esimies missäkin asiassa, oli epäselvää. Joillekin siirtyminen yksin tehtävästä työstä tiimityöhön oli ollut vaikeata, eikä tehtävänkuva uudessa seurakunnassa ollut kaikille selvä. Seurakunnan alueen laajennuttua työmatka-ajot olivat huomattavasti lisääntyneet. Ongelmaksi koettiin myös päällekkäinen työ eli se, että samat toiminnot järjestettiin sekä Kanta-Maskun että Lemu-Askaisten alueella.<sup>71</sup> Ongelmat olivat pitkälti samoja, jotka olivat tulleet esiin prosessin aiemmassa, diakoniatyöhön keskittyvässä vaiheessa.

Sujuvien ja ei-sujuvien asioiden listauksen jälkeen mietittiin, miten nykyhetkessä vallinnutta tilannetta pitäisi muuttaa, jotta tilanne olisi tulevaisuudessa parempi. Kävättiin selkeämpää johtajuutta ja lähiesimiehiä sekä parempaa työn suunnittelua. Työtä ei enää pitäisi tehdä aluejakoon perustuen vaan työaloittain koko seurakunnan alueella. Työalojen toivottiin kykenevän entistä parempaan yhteistyöhön. Arveltiin myös, että kaikkien työalojen toiminta pitäisi jollakin tavoin yhtenäistää ja että pelisääntöjen pitäisi olla kaikille samat.

Yhtenäistä aluetta ja työalopohjaista jakoa kannattavien näkemysten ohella vilahteli myös toisenlaisia mielipiteitä, joita sävytti hienoinen toive pitäytymisestä tilanteesta ennen seurakuntaliitosta. Keskusteluissa todettiin myös, että etenkin vanhemmalle väestölle sopeutuminen uuteen yhteiseen seurakuntaan ottaa lujille. Toivottiin seurakuntayhtymämallia, eikä toivottu uudistuksia vain uudistuksien vuoksi. Vanha hyvä oli syytä säilyttää. Konkreettisia muutostarpeita olivat muun muassa sähköpostiosoite kaikille työntekijöille ja paremmat nettisivut. Toivottiin yhteisiä rippileirejä kaikille maskulaisille. Myös Kanta-Masku nimitystä kehoitettiin karttamaan, koska se loi keinotekoista rajaa seurakunnan eri osien välille ja korosti väärällä tavalla Maskun suhdetta Lemu-Askaisiin.<sup>72</sup>

Kokoavasti voi todeta, että reilun puolentoista vuoden yhteiselon jälkeen ajatus Maskun seurakunnasta yhtenä toiminta-alueena ja eri työalojen pohjalle järjestettynä organisaationa eli kohtalaisen vahvana työyhteisön mielissä, joskin toisensuuntaisiakin, vanhaa aluejakoa ja sen säilyttämistä puoltavia näkemyksiä yhä esiintyi. Tältä pohjalta suunta kohden työalopohjaista organisaatiota tuntui edelleen etenemiskelpoiselta. Nyt oli mietittävä, miten tällaista järjestelmää voisi johtaa ja miten työyhteisön kaipaamaa selkeämpää johtamista voitaisiin edistää.<sup>73</sup>

71 Liite 13.9.2010 Mannerlahti; Hpvk 13.9.2010.

72 Liite 13.9.2010 Mannerlahti; Hpvk 13.9.2010.

73 Hpvk 13.9.2010 ja 24.11.2010.

## 2.6. Koordinaatioryhmän suunnittelu ja liikkeellelähtö

Mannerlahden kokouksen jälkeen roolini kehittämisprosessissa alkoi selkeästi painottua aikaisempaan nähden eri tavoin. Siinä missä kevään 2010 olin ollut toimintatutkimuksen termin toimija-tutkija, eli tehtävässäni korostui aktiivinen toiminta ja interventioiden ja erilaisten peilien luominen, Mannerlahden kokouksen jälkeen roolini muuttui vähemmän aktiiviseksi ja konsultoivaksi eli tutkija-toimijan suuntaan.<sup>74</sup>

Syksyllä 2010 kehittämisshanke eteni katkonaisesti. Seurakuntavaalit sitoivat kehittämisprosessin kannalta tärkeiden henkilöiden työaika. Syksyn kiireiden keskellä kehitelimme yhteistyössä vs. kirkkoherran kanssa näkemystä siitä, miten työalajohdokselle tiimille rakentuvaa toimintaa olisi mielekästä johtaa.

Keskusteluissa todettiin, että Maskun työntekijäjoukko oli sen verran suuri, ettei kirkkoherran ollut mahdollista hoitaa kaikkien työalojen saati yksittäisten työntekijöiden päivittäisjohtamista. Tämä herätti kysymyksen mahdollisista väliportaista esimiehistä. Lähiesimiesvaltuuksin varustetut väliportaat johtajat eivät hengellisen työn alueella vaikuttaneet kuitenkaan tarpeellisilta. Poikkeuksen tästä muodosti lapsityö, jossa lapsityönohjaajalle kuuluivat myös esimiestehtävät. Samanlainen lähiesimiesasema oli myös talouspäälliköllä ja taloussihteerillä talous- ja kiinteistöhenkilökunnan suhteen.

Vaikka hengelliseen työhön kuuluvat henkilöt jäivät edelleen kirkkoherran suoraan alaisuuteen, kunkin työalatiimin keskuudesta päätettiin nimetä tiimivastaava, joka viime kädessä huolehtii siitä, että tiimin työ sujuu ja että työn suunnittelu, toteutus ja seuranta toimivat asianmukaisesti. Näistä "tiimivastaavista" päätettiin koota koordinaatioryhmä (K-ryhmä), joka kokoontuisi kirkkoherran johdolla määrääjain. Tässä ryhmässä käsiteltäisiin tiimivastaavien johdolla laaditut kunkin työalan toiminta- ja taloussuunnitelmat. Säännöllisesti kokoontuva K-ryhmä antaisi myös mahdollisuuden tiedon vaihtoon ja informointiin kirkkoherran ja työtiimien välillä.<sup>75</sup>

Tältä pohjalta ideoidun K-ryhmän ensimmäinen kokoontuminen oli 10.1.2011. Vs. kirkkoherra oli käymiensä keskustelujen pohjalta nimennyt tiimivastaavat, joista suurin osa olikin paikalla.

Kokouksessa käydyistä keskusteluista voi tehdä sen havainnon, että työntekijöiden parissa kyseisen kaltaista koordinaatioryhmää oli jo ehditty kaivata. Keskusteluissa ryhmän toivottiin tuovan jäntevyyttä suunnitteluun sekä mahdollistavan entistä paremman toiminnan yli työalarajojen.<sup>76</sup>

K-ryhmän kokoontumisrytmiksi sovittiin kolme kertaa/vuosi. Tammikuun puolivälissä arvioidaan menneen vuoden toimintaa ja päivitetään tulevan vuoden toimintasuunnitelmat. Pääsiäisen jälkeen tarkastellaan kesän ja syksyn toimintaa. Lokakuun puolessa välissä käsitellään tiimien valmistelema vuoden toiminta- ja taloussuunnitelmat ennen

74 Toimintatutkijan roolituksista Rovio ym. 2006, 94–96.

75 Hpvk 24.11.2010.

76 Muistio Yhteistyön periaatteet 11.1.2011; Hpvk 10.1.2011.

kuin ne menevät hallintoelinten hyväksyttäväksi. Ajatuksena oli, että näin rytmittämällä noudatellaan seurakunnan TTS-suunnittelun vuosirytmii.<sup>77</sup>

K-ryhmän käynnistymiseen päättyi toimintani Maskun kehittämistyössä. Kehittämissyklissä oli päästy vasta uuden toimintatavan käyttöönottovaiheeseen, mutta koska prosessi oli venynyt suunniteltua huomattavasti pidemmäksi, prosessi oli tutkimusekonomisista syistä lopetettava tässä vaiheessa. Näin kokemukset uuden mallin toimivuudesta ja siihen tehtävät parannukset eivät kuulu enää tämän tutkimuksen piiriin.

---

77 Muistio Yhteistyön periaatteet 11.1.2011; Hpvk 10.1.2011.



### 3. Tulokset ja pohdinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli toteuttaa kehittävään työntutkimukseen ankkuroituva tutkimuksellinen kehittämisprosessi Maskun seurakunnan kanssa. Teoreettisen viitekehityksen mukaisesti tarkka kehittämiskohde selvisi vasta prosessin kuluessa, mutta teoriaan nojaten lähdin etsimään kehittämiskohdetta teorian mukaisten työn osatekijöiden alueelta. Aluksi kehittämiskohteeksi valikoitui diakoniatiimin työ, mutta prosessin kuluessa tehtyjen havaintojen johdosta kehittämistehtävä laajeni koko seurakunnan toimintaorganisaatiota koskevaksi.

Toiminnan ristiriitanalyysi osoitti, että suurimmat ristiriidat löytyivät työnjako-osatekijän alueelta. Erityisen paljon sekaannusta aiheutti tieto siitä, missä määrin kenenkin työntekijän piti osallistua toimintaan koko uusimuotoisen seurakunnan alueella. Työnjakoon liittyvät ristiriidat selittyvät osittain toisella häiriötekijällä, joka löytyi sääntö -osatekijän alueelta. Sääntöihin liittyvän häiriön keskeiseksi lähteeksi osoittautui seurakuntien yhdistymistä varten laadittu aiesopimus. Sen määräykset olivat siinä määrin monitulkintaiset, että se pikemminkin aiheutti kuin ratkaisi monia työnjakoon ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi muodosteltiin lähikehityksen vyöhyke, jonka pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin kolme konkreettista toimintatavan muutosta. (1) Päätettiin luopua aluepohjaisesta työtavasta ja siirryttiin työalaperusteiseen työskentelytapaan. (2) Työaloilla otettiin käyttöön tiimimäinen työote. Se oli jossain muodossa ollut käytössä jo ennen kehittämisprosessin alkuakin, mutta sen uusi ulottuvuus oli siinä, että nyt tiimi yhteisvastuullisesti ryhtyi vastaamaan työalansa toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta koko seurakunnan alueella. (3) Kirkkoherran johtamistyön apuvälineeksi perustettiin koordinaatioryhmä (K-ryhmä). Se on työn suunnitteluun käytettävä kirkkoherran alaisuudessa toimiva elin, joka koostuu työalatiimien vastaavista, ja joka koordinoi seurakunnan toiminta- ja taloussuunnittelua.

Kehittämisprosessin aikana seurakunnan työtoiminnassa tapahtui muutoksia. Prosessissa tapahtui kehittävän työntutkimuksen teorian mukaista ekspansiivista oppimista eli päästiin koko yhteisön toimintatapoja koskettaviin muutoksiin. Ekspansiivisen oppimisen perusajatus on myös, että työyhteisön työtapojen kehittyminen ei välttämättä osu ajallisesti yksin kehittämisprosessin kanssa. Maskun tapauksessa kehittymistä tapahtui kehittämisprosessin aikana. Joiltain osin se oli alkanut jo ennen prosessia ja se epäilemättä jatkuu prosessin jälkeenkin.

Tämän tutkimuksen puutteena on pidettävä sitä, että kehittämissyklissä päästiin vain uusien toimintatapojen käyttöön oton vaiheeseen saakka. Uuden toimintatavan arviointi ja sen pohjalta tehtävä parannettu suunnitelma jäi tässä tutkimuksessa tekemättä. Tutkimusprosessi oli resurssisyydestä katkaistava tässä kohtaa, koska prosessi oli venynyt odotettua huomattavasti pidemmäksi. Viivästykseen vaikutti merkittävästi kehittämiskohteen

muuttuminen sekä syksyllä 2010 pidetyt seurakuntavaalit, joiden läpivienti ymmärrettävästi satoi seurakunnan voimavaroja eikä jättänyt tilaan kehittämistyölle. Pyrkimyksenäni oli antaa riittävästi aikaa ja tilaa kehittämissivaiheiden sulatteluun. Näin jälkikäteen arvioiden kehittämissivoprosessi olisi pitänyt aikatauluttaa ja rajata heti alusta alkaen huomattavasti tiukemmin, jotta koko kehittämissivukli olisi saatu vietyä läpi.

Osa seurakunnan työntekijöistä koki epävarmuutta liitosprosessin alkuvaiheissa. Tämä liittyi pelkoihin esimerkiksi oman työpaikan säilyvyydestä tai työmäärän mahdollisesta lisääntymisestä. Tämä tukee Niemisen havaintoa, jonka mukaan liitosprosessi saatestaan kokea uhkana omalle identiteetille ja turvallisuuden tunteelle. Maskun tapauksessa uudet työtoverit saatettiin kokea uhkana omalle työn tekemisen tavalle. Merkilläpantavaa kuitenkin on, että uudet työtoverit nähtiin voittopuolisesti myönteisenä mahdollisuutena työn uudistamiselle.

Vaikuttaa vahvasti siltä, että uusimuotoisen Maskun seurakunnan työntekijöille liitos ei ole ollut syvälle käyvä ongelma. Samaan viittaa Palmun havainto. Kahden pienen seurakunnan liitoksessa työntekijät näyttävät olevan tyytyväisempiä yhdistymisprosessin suunnitteluun kuin kollegansa suuremmissa liitoskoalitiioissa.<sup>78</sup> Maskun seurakunnan työntekijöille näyttää olleen kohtalaisen kivutonta ajatella itsensä uudella lailla muodostellun seurakunnan työntekijöinä. Tämä saattaa selittyä sillä, että vain vajaa neljännes noin kolmestakymmenestä työntekijästä asuu Maskun seurakunnan alueella.<sup>79</sup> Kun työntekijän koti ei ole seurakunnan alueella, alueidentiteettiä ei ole eikä se siten joudu uhatuksi liitoksen tähden. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna identiteettikysymykset eivät ehkä sittenkään ole kovin oleellinen asia. Heidän kohdallaan korostuvat työn organisointiin, sujuvuuteen ja johtamiseen liittyvät asiat.

Työntekijät kuitenkin tunnistivat alueidentiteetin merkittäväksi tekijäksi seurakuntalaisten, erityisesti ikääntyneiden kohdalla. Heille alueidentiteetin muutos muodostaa aidon ja merkittävän ongelman, joka pitää kohtuullisessa määrin ottaa huomioon työtä ja sen rakenteita suunniteltaessa. Näin Niemisen konstruoima käsitys seurakuntaidentiteetistä ja sen merkityksestä näyttäisi pitävän paikkansa ainakin vanhimman väestöosan keskuudessa. Alueidentiteetin merkityksen voi niin halutessaan nähdä myös aiesopimuksen muotoiluissa, jossa Lemu-Askaisten erityispiirteet ja resurssit haluttiin säilyttää liitoksen voimaan astuttuakin. Avoimeksi kuitenkin jää, missä määrin tässä on kyse identiteetin varjelusta, vai onko kyse arkisemmin halusta turvata ”saavutetut edut” eli kirkollisten lähipalvelujen saatavuus ja kokoava toiminta Lemu-Askaisissa.

Nuoremmalle väestölle seurakuntaliitoksen ei arveltu aiheuttavan ongelmia. Tämä on ymmärrettävää, kun ottaa huomioon, että Masku on vahvasti Turun vaikutuspiirissä

78 Palmun (2010 a, 16–17, 115) tutkimuksen kohteena oli myös Maskun seurakunta. Maskusta kerättyä aineistoa ei kuitenkaan analysoitu erikseen vaan se kuului muiden vastaavien liitosseurakuntien luokkaan.

79 Hpvk 6.6.2011.

oleva paikka, johon muutetaan muualta halvempien tonttien ja mukavan elinympäristön houkuttelemisena. Merkittävällä osalla alueen väestöä ei ole vuosikymmenten saatossa muodostunut maskulaista tai lemu-askaislaista alueidentiteettiä. Kun muuttoliike ja kuntien ja seurakuntien rakennemuutos epäilemättä tulee jatkumaan, kovin syvälle käyväällä alue- tai seurakuntaidentiteetillä ei ole rakentumisen mahdollisuuksia.

### *Lopuksi*

Seurakuntaliitokset tapahtuvat usein reaktiona kuntien yhteenliittymiseen. Ei liene harvinaista, että seurakunnissa odotellaan kunta puolen ratkaisua. Vasta kuntaliitoksen varmistuttua ryhdytään toden teolla valmistelemaan seurakuntaliitosta. Tämä saattaa johtaa kovin kiireelliseen valmisteluun, jossa ajan puutteen takia moni oleellinen asia jää miettimättä tai ne ilmaistaan sopimuksissa epäselvällä ja monitulkintaisella tavalla. Onnistuneen liitosprosessin turvaamiseksi olisi ensiarvoisen tärkeää ryhtyä aktiivisesti valmistelemaan seurakuntaliitosta riittävän ajoissa ja niin, että valmisteluun otetaan mukaan niin luottamushenkilöt kuin työntekijätkin. Ainakin Maskun tapauksen kaltaisten pienten seurakuntien yhteen liittymisissä kannattaisi tavoitella sitä, että liitoksen astuessa voimaan sopimustasolla olisi jo selkeästi määritelty toimintaorganisaatio ja johtamisjärjestelmä. Tämä edesauttaisi huomattavasti henkilöstön sopeutumista muutokseen.

Maskun prosessin eräät juonteet ja erityisesti useissa seurakuntaliitoksissa tehty päätös seurakuntayhtymän perustamisesta kertonevat muutoksen aiheuttamista peloista. Pahimmillaan tämä näkyy eräänlaisena siilipuolustustaktiikkana eli pyrkimyksenä turvata saavutetut resurssit sekä toiveena jatkaa toimintaa ikään kuin mitään liittymistä ei olisi tapahtunut. Nämä pelot ovat inhimillisesti ymmärrettäviä ja muutoksen toteuttamisesta aktiivisesti vastuussa olevien tahojen on osattava ottaa ne sopivassa määrin huomioon. Pelkojen vangiksi ei kuitenkaan saisi jäädä. Siilipuolustusta rakentavampi näkökulma seurakuntaliitokseen voisi olla näkemys muutoksesta mahdollisuutena: Kaikista seurakunnista yhteen kootut resurssit voidaan jakaa uudella, toiminnan laatua ja tehokkuutta parantavalla tavalla, niin että uusimuotoisen seurakunnan eri kolkilla asuvien ihmisten tarpeet tulisivat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti tyydytetyiksi.

## 4. Lähteet ja kirjallisuus

### 4.1. Lähteet

Aiesopimus Maskun ja Lemu-Askaisten seurakuntien yhdistämisestä.

Havaintopäiväkirja syyskuu 2009–tammikuu 2011 (Hpvk)

Kehittämisen prosessin aikana syntynyt sähköpostikirjeenvaihto (MKV)

Muistiot, työkonferenssiaineistot

### 4.2. Kirjallisuus

*Anttila, Pirkko*

2006 Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

*Cradle*

<http://www.helsinki.fi/cradle/> Luettu 25.3.2011.

*Cradle*

The Activity System. <http://www.helsinki.fi/cradle/activitysystem.htm>. Luettu 25.3.2011.

*Engeström, Yrjö*

2004 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

*Eskola, Jari & Suoranta, Juha*

2001 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

*Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena*

2007 Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

*Jungk, Robert & Müllert, Norbert*

1987 Tulevaisuusverstaat. Helsinki: Helsingin yliopiston ylioppilaskunta.

*Keso, Vesa & Vakkuri, Jarmo*

2011 Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Kirkon tutkimuskeskuksen [www.julkaisuja.25](http://www.julkaisuja.25.fi). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

*Kirkkolaki 26.11.1993/1054*

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>. Luettu 13.10.2011.

*Koshy, Elizabeth & Kohhy, Valsa & Waterman, Heather*

2011 Action Research in Healthcare. London: Sage.

*Kuula, Arja*

1999 Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

*Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko*

2006 Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

*Maskun seurakunta*

<http://www.maskunseurakunta.fi/>. Luettu 18.10.2011.

*Muutoslaboratorio: Kehittävän työntutkimuksen metodologia*

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>. Luettu 25.3.2011.

*Ojala, Anna & Zidbeck, Katja*

2010 Diakoniatyön johtokunta – Olkapää vai kyynärpää diakonian viranhaltijalle? Diakoniatyön johtokunnan merkitys seurakunnan diakoniatyölle diakonian viranhaltijan näkökulmasta. Painamaton opinnäytetyö. DIAK.

*Palmu, Harri*

2010a Tavoitteista totta. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja](http://www.kirkon tutkimuskeskus.fi) 19. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

*Palmu, Harri*

2010b Työolot rakennemuutosseurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja](http://www.kirkon tutkimuskeskus.fi) 21. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

*Rostila, Ilmari & Suominen, Tarja & Asikainen, Paula & Mäenpää, Tiina*

2007 Hyvinvointipalveluorganisaatioiden kulttuurien ja ilmapiirien erojen paikantaminen työyksikköön. Premissi 2/2007.

*Schein, E.*

1997 Organizational culture and leadership. San Fransisco: Jossey-Bass.

*Työkonferenssi*

[http://www.lpt.fi/tykes/methods\\_docs/menetelmakortti\\_tyokonferenssi.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/menetelmakortti_tyokonferenssi.pdf). Luettu 18.10.2011.

*Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Pihlaja, Juha & Helle, Merja*

1999 Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Työministeriö

## 5. Liitteet

### Liite 1. Yhteenveto työn tekemistä haittaavista asioista

Työn osatekijä	Häiriötä aiheuttava asia
1. työvälineet ja -tilat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varapoistumisjärjestelyissä puutteita</li> <li>- diakonia-asiakkaiden vaikea käydä huomaamattomasti vastaanotoilla</li> </ul>
2. yhteistoimintamuodot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitouhaisuus (tehtäviin kuuluu muutakin kuin diakoniaa)++</li> <li>- henkilökemialliset jännitteet</li> <li>- yhteiselle suunnittelulle liian vähän aikaa+</li> <li>- ei yhteisiä pelisääntöjä, kukin toimii tavallaan</li> <li>- yhteinen toimintamalli puuttuu ++++++</li> <li>- ei näkyä yhteisestä suunnasta+++</li> <li>- muutosvastarinta: uutta ei nähdä mahdollisuutena</li> <li>- aluetyöjako on tekosyy yhteistyöstä kieltäytymiselle</li> <li>- epäselvää, kuka päättää Lemu-Askaisten alueen asioista +++++</li> <li>- tiedotus heikkoa</li> </ul>
3. työnjako	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eri työntekijät tekevät samoja tehtäviä</li> <li>- tehtävien järkevää yhdistämistä ei ole mietitty +++++</li> <li>- tehtävät eivät jakaudu tasapuolisesti ja reilusti ++</li> <li>- tehtävien sisällöt pitäisi päivittää ++</li> <li>- epäselvää, kuka mistäkin päättää</li> </ul>
4. säännöt ja ohjeistukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei selkiintynyttä työnkuvaa+++</li> <li>- ohjausdokumentit (strategiat jne ) ympäripyöreitä</li> <li>- seurakunnalla ei strategista näkyä tulevaisuudesta +</li> <li>- ohjeet ja säännöt vaikeasti löydettävissä</li> <li>- T-palvelin ja toimintatavat päivitettävä</li> <li>- perinteen vaatimukset+</li> <li>- luottamushenkilöiden odotukset</li> </ul>
5. muuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajanhallintavaikkeudet</li> <li>- työalat ylittävä yhteistyö voi olla myös hyvä asia</li> <li>- aluetyömallista on mahdollista saada toimiva</li> <li>- valtuusto edellyttää aluetyömallia, siitä poikkeaminen edellyttää uutta päätöstä</li> </ul>

## Liite 2. Tulevaisuusverstaas 3.2.2010

Maskun seurakunnan diakoniatyön tulevaisuusverstaas satoa 3.2.2010

Oheisessa taulukossa ovat yhteisessä työskentelyssä keskeisimmiksi valikoituneet ongelmat (sarakkeen otsikko) ja niiden ratkaisuehdotuksia (otsikon alla olevat ehdotukset). Loppuäänestyksissä viisi tärkeimmäksi nousutta ehdotusta on lihavoitu.

Ei selkiintynyttä työnkuvaa	Tehtävien järkevää yhdistämistä ei ole mietitty	Tehtävien sisällöt pitäisi päivittää	Monitouhisuus	Yhteinen toimintamalli puuttuu	Epäselvää, kuka päättää Lemu-Askaisten asioista
työnkuvat selkiinnetään tämän projektin aikana/jälkeen	mietitään vuosittain, mitä kukin tekee ja mikä vanha jätetään pois	aluksi tehtävien ”inventointi” ja uudelleen järjestely (mahdollisesti)	riittävästi henkilökuntaa, ettei diak:lla tarvitse <u>paikata</u> työvoimapulaa → yhteinen emäntä seurakuntaan	<b>päätetään, halutaanko yhteistä toimintamallia vai ei</b>	<b>Alueuudella omat alueuuden resurssit</b>
painopistealueiden uusi miettiminen ( →uudet työnkuvat → voidaan muuttaa jatkossakin tarpeen mukaan)	kartoitetaan päällekkäisyydet	sisällöt päivitetään strategiasta ja tarpeista käsin	<b>tulee päättää, mitä diakoniatyö on Maskun seurakunnassa</b>	kuka tekee mitä? osa toiminnasta ”yhteistä,” osa kannattaa ehkä tehdä porukassa	yhdistetään resurssit
selkiytetään työnkuvat taitojen ja taipumusten mukaan	kertaluontoiset tapahtumat – yhdistetään	mitä diakonia on/tarkoittaa nyt ja miten se sitten tehdään	<b>hyväksytään monitouhisuus diakoniatyön ytimenä</b>	haetaan jostakin hyvä malli	kuunnellaan, mitä L-A haluaa
mietitään tehtävien mahdollista yhdistämistä/uudelleen jakamista ja luodaan siitä työnkuvat	viikkotoiminta – ei yhdistetä	mitä teemme perinteelle?	jaetaan tehtäviä seurakuntalaisille	Diakoniatyötä tehdään myös muualla	
	samankaltaisten es. tapahtumien suunnittelu molemmilla alueilla vie resursseja. Suunnittelu ja toteutus yhdessä alueellisesti??!	Mitä teemme? Miksi? Mitä seurakuntalaiset + asiakaskunta hyötyy? Puuttuuko jotain?	kun ei ole aikaa ajatella → tekemiset eivät järkeviä aina	epäilen, tarvitaanko yhteistä toimintamallia, LA ei ole yhtä kuin M.	
	aluerajat pitäisi voida ylittää – jos toisella alueella resurssipula tai aputarve		tehdään työtä vähemmän, ajatellaan enemmän		

**Liite 3. 13.9.2010 Mannerlahti**

Kooste Mannerlahden pienryhmätyöskentelystä. Ryhmät muodostettiin numerojalla. Näin yhdessä ryhmässä oli eri työalojen ja alueiden edustajia.

Idea oli ensin muistella, mitä pelkoja ja toiveita tieto liitoksesta herätti? Sitten piti miettiä nykytilannetta: mikä sujuu ja mikä ei. Lopuksi suunnattiin katse tulevaisuuteen noin kymmenen vuoden päähän ja mietittiin, mitä pitäisi muuttaa, jotta tilanne olisi silloin parempi.

Menneisyys		Nykyisyys		Tulevaisuus
Pelkoja?	Toiveita?	Mikä sujuu?	Mikä ei suju?	Mitä pitäisi muuttaa?
vaihtuuko työpiste tai työnkuva (4)	työvoiman liikkuvuus mahdollistuu	nuorisotyön toimintojen yhtenäistäminen	lapsityössä erilliset tapahtumat	kaikkien työalojen toiminnan yhtenäistäminen
loppuuko työ (3)	tukea uusista työvereista	kiinteistö- ja diakoniatyössä yhteistyö sujuu	kiinteistöpuolella liian vähän väkeä	yhteiset pelisäännöt, tasa-arvo
työmäärä lisääntyy (3)	saada työpari ja kollegoita	työntekijät ovat motivoituneita	päällekkäistä työtä	aluetyö loppunut
toiminta supistuu Lemu-Askaisissa	pyhäkoulu yhteistyö sujuvaksi	pyhäkoulu yhteistyö	epäselvä työnkuva	kunnolliset nettisivut
samanlaisuuden vaatimus	työn jakaminen kollegan kanssa	yhteiset kokoukset	etäisyydet kasvaneet (työajot lisääntyneet)	yhteiset rippileirit koko alueella
työalojen määrärahojen riittävyys	työnkuvan selkiytyminen	tahtoa saada asiat toimimaan	esimies hukassa ja liian monta	yhdellä suunnittelulla useampi tilaisuus
muutospelko – uudet työntekijät/virat	uudet työtavat, uudet tuulet	toiminta pyörii sittenkin	koulutusmahdollisuus vähentynyt	selkeä johtajuus ja lähiesimiehet
pelko, että tulee liitos Naantaliin kanssa	uudet mahdollisuudet työnkuvaan ja paikkoihin	nuorisotyössä uudet työntekijät, ei vanhan taakkaa	tiedotus (2)	talouden toteutuma T-palvelimelle
kuka johtaa?	uusia ideoita ja näkemyksiä		keinot asioiden sujuvalle toiminnalle hukassa	työalamalli selväksi ja sitten yhteistyötä yli rajojen
erilaisten työtapojen törmäys	kehitys-mahdollisuudet	henkilökemiat	henkilökemiat	uusia työntekijöitä eläkkeelle siirtyvien tilalle
	utelias fiilis	toiminta ulospäin sujuu	siirtyminen yksilötyöstä tiimityöhön ollut vaikeaa	uusia virkoja, koska seurakunta kasvaa (Lemu kasvaa)
	luottamus tulevaisuuteen	rauhallisin askelin kohti muutosta	tieto ei kulje	uusia toimintatapoja
	uudet työtoverit (3)	vahvuudet käyttöön	työnjohto epäselvä, kuka vastaa mistäkin?	Yhdessä ja erikseen oikealla asenteella
		luottamus tulevaisuuteen edelleenkin	Kanta-Masku -nimitys ☺	kaikille työntekijöille sähköpostiosoitteet
		opetellaan olemaan yhdessä	työalojen selkiyttäminen	Resurssit kohdennettava oikein



Suuntaa etsivä toimintaorganisaatio

Menneisyys		Nykyisyys		Tulevaisuus
Pelkoja?	Toiveita?	Mikä sujuu?	Mikä ei suju?	Mitä pitäisi muuttaa?
		kuunnellaan toisiamme	työn rajaus	Ydintehtävä säilytettävä
		sopivan kokoinen	suunnitelmallisuudessa puutteita	Turun pelko ☺
			työntekijöiden tavoitettavuus	jaettu vastuu
			työnteko ”vieraalla maalla” (koulu)	säilytetään vanha hyväksi havaittu
				ei uudistuksia vain uudistuksien vuoksi
				seurakuntayhtymä ?!
				muistakin uskonnoista on tiedettävä
				taloustilanne
				lähetystilanne