

SEURAKUNTA MURROKSESSA

Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla

Seppo Sattilainen



ISBN 952-91-2913-0 (nid.)
ISBN 952-91-2914-9 (PDF)

Elektroninen versio osoitteessa: <http://ethesis.helsinki.fi>

SEURAKUNTA MURROKSESSA

Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla

Seppo Sattilainen

Rauma, 2000

ENSMÄTTEKS

Mnuu elämän isoma ratkasu ova ussen tapahtuns sattuman kaupal, mnää ole oikkjastas vaa johkantun mihin kullostenki. Ruatis rookasi syntty ja Suamem pual varttu. Ja oppikouluhu mnää meni meijä äitin tähde, hän kon tykkäs et pojal olis pare kom pääsis siisteihi sisätöihi. Ko muar tul rakenuksilt kotti ja iha voihduksis, ei mnuult tarvins stää sen kummemmi selittä. Uskosin kyl, et koulus huakkjamalp pääse. Lukioho mnää menin, kote muutakkan tekemist ollu. Studentiks mnää klaarasi sit itten joinki ja jollan taval.

Sotaväen turhampäeväst äkseramist ja kapiaiste vallahalu mnää saan kiittä uravalinastan. Mnuul ol siäl hyvä aika lukki teologisen tiädekunnam pääsykoekirjoi. Putkas ko sai lukki uskonollissi kirjoi. Ja se jälkke mnää löysinki itten siält teologisest tiädekunnast ja stää toisekki eine ihmettelivä. Yliopistos opiskelemine ol miälekäst ja siksес helppo, et kerjetti ja opiskelijaelämä viättämä.

Yks opiskelijaflik kattel vissi eine huallestunnun teologipoja ilost kohjastamist ja meinas kaike, et häm pärjä tomsem pahuden teilt ja stää myäde mnää johkanusi naimissihi. Ja muija o siimp pärjämisen toimitukses viäläkki. Kyl sannot täyty, et ihmelise sitki hän o. Avukses hän o siihe saan viäl pari friski nuartmiäst. Mnää odota jatko oike miälenkiinnol. Stää varmam piissa.

Lopusiva nes studeramisekki vaik mnää niit pitkittäk koeti. Ja rupes olema mani finis ja jakku kanis niinko Ammeriikan-kävijäs sanova ja mnuun täydys ment töihi. Kesk-Lahde seorkunttaha mnää joudusi. Mnuu valitti, vaik olis olluk kolmest valkat. Mink tähde, mnää ihmettele joskus viäläkki. Eivät taint tiättä mnuust ihan kaikki. Piisp ei oikken tykän mnuu uravalinastan, tykkäs vissi et täsä pelata jotta filunkki, vaikke semssi meininkei sentä ollu. Vihkis hän mnuup papiks sit kumminki, eine niinko nihkiäste. Vähä et: "Menkkö nys sit tämän kerra." Ja mnää meni enkä katun ol. Piispast en tiäd.

Vanhalp porilaisel on tavaline järkytys huamat yks kaunis päev, et hän o johkantun Raumal asuma ja olema. Tutkimattoma ova Herran tiä. Tai ainakki se, mitä teit Hän meit ihmissi fyäräskele. No, on se täsä menny muitten kärsimyste ohel. En olis ja ikimailmas arvan et mnää ruppe viäl oike väitöskirja värkkämä. Aik rupes käymä vaa nii sukkelaks, et mnää rupesi stää valla ihmettelemä. 1980-luvu hullu vuade villittivät tavalissiki ihmissi semsse elämämenoho, ete nuar pap oike suuttank kaikki ymmärttä. Ne oliva merkilissi vuassi, onneks ja valitettavaste. Kote mnää oike saant tolkku, et mitä täsä tosisas tapahdus, mnää erhetysin tutkima asja eine nuukemi.

Kon 1990-luku vaihdoi halssi ja viäl mullvendan kaut, kaik muutus niinko noidut, mnää oli jo koukkuhu jään. Mnuun täydys klaarat se mitä mnää tutkisi. Uteliasuden tähde mnää joudusinkin tavalisse vähthi. Ja mitä siit sit tul, on täsä Snuun käsisäs.

Vaik mnuu elämän ja tutkimuksen ova jossa määri sattuma seoramust, hyvihi asjoihin tarvita ja toisten kylkke lykkämist. Kaikil heils suurek kiitokse. Muutmi mnää tahdon kiittä oike eriksес ja mainite:

- * rakenussekatyämiäs Toini Esterit karhiast kannustukset
- * puusep Väinö esirukkouksest
- * perhet pitkmiälisydest ja armost
- * Satakuntlaist Natsuuna lualisest lystimpidost sillonko studeratti

- * Lammi väkki hyväst seorast
- * vanhematte äijätte jääkiakojoukkuet, Aamukiakkoiljoit, mustan kiako fläiskimise mahdollisudest
- * ehtorastitten tekkiöit Hämes ja Satakunnas
- * Raumam prankkori hyväst samotuksest 8.11. 1995 ja sen kaut tutkimuksem pärjämisest
- * Rauma lasaretti luitte reedamisest keväste 1996
- * Eetu Salini rahasto ennakkoluulottomudest
- * Satakunna Kulttuurirahasto, Kirko Tutkimuskeskust ja Pyhä Henriki Säätiö rahallisest tuest
- * student Antti Laukkast haastatteluttem purkamisest
- * filosofia maistri Merja Rätty suamenkiäle reedamisest
- * lehtor Pekka Rantala käänöksest ulkmaan kiälil
- * kirimaakar Tapio Koivukari käänöksest rauman kiälel
- * kaikki kon tyäs, virkas tai säälim pualest ova mnuu avittan
- * vihamiähi vastan kränittämisest, mist mnää sai lissä voimi tutkimukse jatkamisse

Kaikils siunaust ja jatkuva menestyst heijä elämäsäs!

Lukija voi pittä miälesäs Viida Late sana:

“Ihmisen silmällä mahdottomuus
nähdä on kerralla kokonaisuus.”

Uatlam puskis Suurem Palo vuaspäevän vuan 2000

Seppo Sattilainen

SEURAKUNTA MURROKSESSA

- Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla

ENSMÄTTEKS	4-5
SISÄLLYS	6-7
ABSTRACT	8-9
1 JOHDANTO	10-33
1.1 Keskitetystä sektorimallista alueelliseen toimintatapaan	10
1.2 Tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset lähtökohdat	11
1.3 Seurakunnan organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena	
1.3.1 Aikaisempi tutkimus	13
1.3.2 Tutkimustehtävä ja -kohde	16
1.3.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät	21
2 ORGANISAATIOKULTTUURI	33-57
2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä	33
2.2 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähestymistavat	34
2.3 Organisaatiokulttuurin voima	38
2.4 Perusolettamukset, arvot, normit ja artefaktit	40
2.5 Organisaatorakenteet	45
2.6 Johtaminen	49
2.7 Osakulttuurit ja ryhmät työyhteisössä	53
2.8 Organisaatiokulttuurin muuttaminen	55
3 SEURAKUNTATYÖN KEHYKSET	57-81
3.1 Kirkon tunnustus, olemus ja perustehtävä	57
3.2 Seurakuntakulttuurin epävirallinen puoli	58
3.3 Seurakuntatyön taustarakenteet ja päätoiminnot	
3.3.1 Toiminnalliset pääartefaktit	62
3.3.2 Organisaatorakenteet	66
3.3.3 Seurakuntatyön toimintamallit	69
3.3.4 Johtaminen	74
3.3.5 Pyrkimys uuteen vuorovaikutustapaan	80
4 RAUMAN SEURAKUNTAKULTTUURI	81-180
4.1 Seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteen arvot ja normit	
4.1.1 Kutsumus työmotivaation perustana	81
4.1.2 Etäiseksi koettu työnantaja ja työtoverien tuki	84
4.1.3 Vastuullinen työntekijä	91
4.1.4 Ammattien arvojärjestys	96
4.2 Työntekijöiden suhtautuminen eri toimintamalleihin	
4.2.1 Keskitetty työnjakomalli	100
4.2.2 Muutosvastarinta	105
4.2.3 Uusi aluetyömalli	110
4.3 Hallinnon johtaminen, vuorovaikutus ja osuus aluetyössä	
4.3.1 Kokemukset seurakunnan luottamuselimistä	126
4.3.2 Johtavien viranhaltijoiden aiheuttama tiedonkulkuongelma ja sen ratkeaminen	132
4.3.3 Kokemukset johtavien viranhaltijoiden toiminnasta	138

4.4	Johtaminen seurakuntatyön tasolla	
4.4.1	Aluetyöhön siirtymisen aiheuttama johtamisen murros	151
4.4.2	Kannustus ja työstä saatu myönteinen ja kielteinen palaute	161
4.4.3	Tehokkuusvaatimukset työssä	169
4.5	Työyhteisön ristiriidat ja niiden ratkaisutavat	174
5	TUTKIMUSTULOKSET	181-213
5.1	Tutkimustehtävän nostamat kysymykset ja huomiot	181
5.2	Perusolettamukset seurakuntatyön osakulttuurin taustavaikuttajina	183
5.3	Toimintamallin muutos	188
5.4	Johtaminen murrostilanteessa	
5.4.1	Hallinnon johtamistavat	194
5.4.2	Johtaminen ja toiminta seurakuntatyön tasolla	203
5.4.3	Palautejärjestelmät ja tehokkuusvaatimukset	206
5.5	Tutkimuksen nostamat kysymykset ja haasteet	211
6	TIIVISTELMÄ	214-221
	LYHENTEET	222
	LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	223-237
	1 Painamattomat lähteet	223
	2 Painetut lähteet	224
	3 Sanomalehdet	226
	4 Tekijän hallussa olevat haastattelut	226
	5 Kirjallisuus	226
	LIITTEET	238-240
	Liite 1 Kirje haastateltaville	
	Liite 2 Kirje haastattelijoille	
	Liite 3 Haastattelurunko	
	Liite 4 Kartta Rauman seurakunnan aluetyöstä 1993	

ABSTRACT

A PARISH IN A PERIOD OF TRANSITION

-Changes in the parish culture of Rauma in the 1990s

The object of this study is the policy of the parish of Rauma in the 1990s. The parish is one of the largest (c 35 000 parishioners) in the Evangelical Lutheran Church of Finland. The study was completed during a period when the parish and the Church in general were going through major changes. The material for this study consists of thematic interviews with 14 congregation employees with lengthy careers in the parish, parish and church documents and the researcher's observations in the work community. The aim was to give an insider's view of the organizational culture in the work community during the transition period. The study includes the value system of the work community, organizational and functional structures, leadership and management and communication.

The parish of Rauma exchanged a model based on task division for a model based on districts within the parish during a period of severe economic depression in 1993. The district model aimed at more personal and intimate work among parishioners and at giving the parish a more distinct profile. These objectives were best attained in smaller areas, not so well in the central parts of the town. The economic slump had cut down on the resources to a remarkable extent, which meant that the district model could not always be put into practice in conformity with the objectives. As a whole the district model didn't bring about a desired upturn in congregational work. As a result a mixed model evolved in which both new and old elements were adapted to the practical work in the parish.

The organizational culture of the parish was divided into two subcultures of administration and congregational work. They were independent, powerful and mistrustful of each other. That is why the administration did not have so much influence on the methods used by the employees. The values prevalent in the subculture of congregational work did motivate the employees, though by encouraging independence and individual initiatives, the very same values impeded the workers' ability to adjust to change.

The parish leadership was facing difficulties. According to the parish employees the representative bodies were not capable of independent management, because they were under the influence of the leading office-holders. The office-holders' authoritarian style of management impeding communication gave rise to problems. This caused the parish employees and representatives to call for reforms in administration and communication. These reforms considerably improved the atmosphere in the parish.

The leading office-holders made serious mistakes in their managerial role and they lost the confidence of the work community both as individuals and as a group. At the same time a new style of management was emerging in district work.

The leadership within the district councils developed towards team work and a democratic method based on interaction. The district clergy resorted to a way of management based on flexibility and delegation. Although this was not effective in the businesslike sense of the word, it was found an applicable method. The employees adapted themselves to district work, but at the same time they worked according to the old model characterized by independence and self-management. As the team work was not particularly intensive, the district work was without a strong, progressive element.

The results of this study present a challenge to further examine the values within work communities and the relationships between administration and practical work, methods and approaches used in congregational work in parishes.

1 JOHDANTO

1.1 Keskitetystä sektorimallista alueelliseen toimintatapaan

Yhteiskunnan muuttuminen on aina vaikuttanut kirkkoon, joka on kunakin aikana ottanut merkittäviä vaikutteita hallinto- ja organisaatiomalleihinsa ympäröivästä yhteiskunnasta. Samalla se on pyrkinyt perustelemaan näitä malleja myös teologisesti. Viime vuosikymmeninä kirkollishallinnon kehittäminen on ollut tiukasti yhteydessä yhteiskuntarakenteessa tehtyihin muutoksiin ja seurakunnan hallinto puolestaan kunnallisen demokratian esikuviin. Myös seurakuntatyön toimintamallit heijastelevat yhteiskunnan ilmapiiriä ja toimintatapoja. (Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö, jatkossa Kev 1993, 2, 3; Vikström 1990, 3.)

Nykyisen yhteiskunnan sanotaan olevan muuttumassa jälkiteolliseksi informaatioyhteiskunnaksi, jossa pyritään tuottamaan sellaista teknologista tietoa, jota voidaan vuokrata, myydä tai jota voidaan käyttää tuottamaan tavaroita, palveluita tai lisää tietoa (Robertson 1989, 107 - 109). Ne yritykset, joilla on paljon tietoa, voivat pitää itsensä kehityksen eturintamassa ja havaita nopeasti tulevia muutoksia. Tämä on etu, jonka avulla yritys voi päästä parempaan asemaan kuin kilpailija. Kilpailukykyisin on se yritys, jolla on sekä paljon tietoa että myös vahva, sisäisiin arvoihin pohjautuva kulttuuri, joka saa ihmiset toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Uusi, nopea elämänrytmi vaatii organisaatioita muuttamaan rakenteitaan joustaviksi, avoimiksi ja hierarkkisesti mataliksi, jotta ne säilyisivät hyvin toimivina. (Juuti 1989, 241, 242; Vikström 1990, 2, 3.)

Informaatioyhteiskunnalle tehokkain toiminta-, organisaatio- ja hallintotyyli nojaa yksilöllisyyteen. Työntekijä nähdään luovana, kekseliäänä ja työhönsä motivoituneena, ja työntekijää pitää myös tukea ja rohkaista. Käytännön sovellukset annetaan harkittaviksi niille, jotka asioita hoitavat. Johdon tehtävänä on määritellä päämäärät, tavoitteet ja periaatteet. Tavoitteena on käytännöllinen tulosvastuullisuus. Tämä merkitsee päätöksenteon siirtämistä toiminta-, paikallis- ja ruohonjuuritasolle. Organisaation kyky kehittyä ja oppia osastojensa, tiimiensä ja yksiköidensä kautta tulee merkittäväksi tekijäksi. (Juuti 1989, 245, 246; Vikström 1990, 1 - 2; Sovijärvi 1992, 8 - 9; Ranki 1999, 22, 112 - 123.)

Yhteiskunnan muutos on aiheuttanut usein sen, että myös kirkko pyrkii sopeutumaan muutoksiin. Kirkko onkin uudistanut toimintamenetelmiään, -välineitään ja rakenteitaan aina tarpeen vaatiessa. Erityisen nopeassa tahdissa muutoksia on tehty 1980-luvulta lähtien: kirkollisista kirjoista on uudistettu kirkollisten toimitusten kirja, virsikirja ja Raamattu. Suuria muutoksia olivat myös naispappeuden hyväksyminen ja kirkkolain uudistus. Seurakuntatyön uudistamisen virikkeiksi työstettiin Kirkko 2000 -mietinnöt, joissa pyritään edellä mainitun informaatioyhteiskunnan toimintatavan mukaisesti saamaan

seurakuntatyöhön uusi ote. Uusi jumalanpalveluskaava otetaan käyttöön loppuvuonna 2000. Lisäksi kirkossa pohditaan parhaillaan hallinnon uudistusta ja virkakäsityksen uutta muotoilua.

Mietintöjen nostaman Kirkko 2000 -prosessin tavoitteena on saada aikaan seurakunnassa kiinteä yhteisönmuodostus. Ihanteena on jumalanpalveluselämästä nouseva yhteys, jossa ovat vallalla luontevat ja lämpimät ihmissuhteet, jotka rakentuvat pienten yhteisöjen sisäisestä voimasta ja niissä toimivista yksilöistä. Esimerkiksi Kirkon suunta 2000 -mietinnön mukaan pyrkimyksenä on luopua laitospaisesta, persoonattomasta ja vaikeasti lähestyttävästä kirkosta, joka koetaan ylhäältä valtaa käyttäväksi ja rajoittavaksi. Tällöin olennaiseksi tulee seurakunnan keskittyminen yhä enemmän perustehtäväänsä. (Kirkon suunta 2000 1992, 2 - 5, 11; katso myös Seurakunta 2000 1987, 25 - 28; Kirkko 2000 1986, 40 - 43.)

Edellä kuvattuihin tavoitteisiin pyrkivä muutosprosessi on käynnistetty aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa. Uuden toimintatavan muotoutuminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä eikä pelkästään hallinnon antamasta käskystä, vaan sen kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät. Vaikka evankelis-luterilainen kirkko on tietoisesti uudistanut toimintatapaansa, jäntevää muutoksen seurantaa ei ole kuitenkaan järjestetty, ja aiheen tutkimuskin on ollut vähäistä. Näin kirkossa ei vielä ole tarkkaa tietoa ja laajaa kuvaa siitä, mitä aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa on todellisuudessa tapahtunut.

1.2 Tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset lähtökohdat

Yleiset teoreettiset lähtökohdat

Organisaatiokulttuurin tutkimus lisääntyi nopeasti 1980-luvulla. Tutkimuksessa on pyritty lähestymään ja hyödyntämään antropologian, sosiologian, sosiaalipsykologian ja kliinisen psykologian antamia malleja. Tutkimus on kohdistunut muun muassa organisaation myytteihin, rituaaleihin, kieleen, tarinoihin, arvoihin, normeihin ja ideologioihin. Tutkijat uskovat, että ryhmien sisäinen kulttuuri vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tällöin organisaatiossa työskentelevien ihmisten ja työ- ja ammattiryhmien merkitys korostuu. Klassisessa organisaatiotutkimuksessa on huomio kohdistettu pääasiassa organisaation mitattavissa oleviin rakenteisiin, prosesseihin ja ilmiöihin. Se on jättänyt huomiotta edellä mainitut elementit, koska ne ovat usein näkymättömiä ja osin tiedostamattomia jopa organisaation jäsenillekin. Tältä osin organisaation kulttuurin analyysi täydentää ja monipuolistaa organisaation ymmärtämistä ja selittämistä. (Alvesson - Berg 1988, 15 - 18; Kinnunen 1990, 11; Hofstede 1993, 38, 256 - 259, 355.)

Eräät tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että organisaatioteoreettisessa tutkimusperinteessä on usein käytetty hyvin eriytyneitä käsitteitä, jolloin organisaation

moniulotteisen kokonaisuuden samanaikainen tarkastelu ja hahmottaminen on vaikeaa. Kulttuureita ja organisaatioita on tutkittu ikään kuin staattisena ilmiönä maailmassa, joka on vakaa. Monien tutkijoiden mukaan nyky maailman yhdeksi tunnuspiirteeksi on tullut yhteiskunnallinen pyörteisyys. Heidän mielestään pitäytyminen vain yhteen lähestymistapaan ja hyvin segmentoituneeseen teoriaan voi johtaa siihen, että tutkimuskohteena olevasta organisaatiosta muodostuu suppea, yksipuolinen ja todellisuutta vastaamaton kuva. Erilaisten lähestymistapojen soveltaminen tällaisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden tutkimukseen voi olla vaikeaa, joskaan ei mahdotonta. (Alvesson - Berg 1988, 22 - 25; Kinnunen 1990, 11; Aaltio-Marjosola 1991, 11.)

Käytännön lähtökohdat seurakuntatyössä

Pitkään jatkuneen taloudellisen kasvun jälkeen Suomen kansantalous joutui rajuun lamaan 1990-luvun alussa. Yksityisen sektorin ajauduttua vaikeuksiin jouduttiin pienellä viiveellä supistamaan menoja myös julkisella sektorilla; seurakuntienkin talous jouduttiin nopeasti mukauttamaan tilanteeseen. Lama toi esille myös seurakunnissa nykyisen elämänmallin mosaiikkimaisuuden ja sai aikaan nopeita muutoksia. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992 - 1995, jatkossa Sek, 19, 20, 229, 231.)

Taloudellinen lama karsi seurakuntien voimavaroja. Tämä taas pakotti muuttamaan toimintarakenteita, mikä vaikutti myös arvojärjestelmiin. Kyseiseen tilanteeseen liittyi samanaikaisesti pyrkimys muuttaa sisäistä kulttuuria. Koko laman ajan kirkossa on ollut meneillään myös julistukseen liittyvien kirjojen, toimitusten, jumalanpalvelusten, lainsäädännön ja hallinnon uudistusta. Lisäksi osassa seurakuntia siirryttiin uuteen seurakuntatyön toimintamalliin. (Sek 1992 - 1995, 19, 85, 86, 90, 91; Kirkko 2000 1986, 12; Kirkon suunta 2000 1992, 1 - 7.)

Seurakuntatyön toimintatapojen tehokkuus on jouduttu 1990-luvun murroksessa kyseenalaistamaan. Kirkko 2000 -mietinnöt ovat tuoneet vanhojen toimintamallien rinnalle vaihtoehtoja. Ne on tarkoitettu virikeaineistoksi, joka jättää seurakunnille mahdollisuuden tehdä ratkaisuja paikallisten tarpeiden mukaan. Tämä Kirkko 2000 -prosessi on aloitettu monessa seurakunnassa, vaikka tarkkoja ohjeita muutoksen toteuttamisesta ei ole eikä tavoitteitakaan ole välttämättä kovin selkeästi määritelty. Yritysmaailmasta saadut kokemukset osoittavat, että toimintaympäristön jatkuva muuttuminen on pakottanut monet organisaatiot muuttamaan nopeasti strategioitaan ja siirtymään alueille, joista niillä ei ole kokemusta. Sellaiset muutosprosessit ovat usein epäonnistuneet, joissa ei ole otettu huomioon organisaatiokulttuureita ja niiden vaikutusta. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että organisaatiokulttuurin tietoinen muuttaminen on vaikeaa ja siihen sisältyy myös riskejä. Asiaa kuvataan laajemmin luvussa 2.8. (Esim. Martin 1985, 95 - 98; Siehl 1985, 125, 168; Schein 1991, 19; Hofstede 1993, 285 - 289; Juuti 1994, 159.)

Organisaatiota on vaikea saada muuttumaan tavoitteiden mukaan, koska se näyttää täysin erilaiselta, kun sitä katsotaan huipulta eikä itse työn tekevältä keski- tai alatasolta (Hofstede 1993, 285 - 289). Koska seurakunta vastaa tavallista organisaatiota, niin tämä havainto pätee myös siihen. Seurakunnan hallintotasolta voidaan nähdä ja hallita kokonaisuuksia helpommin kuin toimintatasolta. Puhdas tämän tason näkökulma voi kuitenkin johtaa esimerkiksi siihen, että Kirkko 2000 -prosessissa rohkaistaan muuttamaan organisaatiokulttuuria paneutumatta alhaalta tai ulkoa toimintaympäristöstä organisaatiokulttuuriin näkymättömästi vaikuttaviin tekijöihin, vaikka ne voivat estää halutun muutoksen tai kääntää sitä johdon kannalta yllättävään suuntaan.

Toimintatasolta on helpompi nähdä ja kokea kulttuurin syvärakenteen olemus kuin hallintotasolta. Kokonaisuuden hahmottaminen voi puolestaan olla vaikeaa, varsinkin jos hallintotaso ei pidä toimintatasoa suunnitelmiansa suhteen ajan tasalla ja samalla motivoi työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen ja uuteen työtapaan. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kannalta katsottuna seurakunnan organisaatiota ja muutosprosessia alhaalta tarkasteleva näkökulma on tämän vuoksi mielenkiintoinen, uusia ja yllättäviäkin kuvia avaava tarkastelukulma.

Kun hallinto tekee päätöksiä, jotka aiheuttavat muutoksia toiminnassa, näissä tilanteissa on tärkeää saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen, jotta se voisi toteutua toivotulla tavalla. Ilman henkilöstön sitoutumista muutosyritykset kohtaavat monenlaista kitkaa ja vastustusta, joskus jopa sabotointia. Jokaiselle organisaatiolle on tärkeää, että sillä on toimintakulttuuri, johon työntekijät ja jäsenet haluavat sitoutua. (Rissanen - Sääski - Vornanen 1996, 47 - 49.)

Myös seurakunnan organisaatiokulttuuri on monikerroksista, vaikeasti hahmotettavaa ja jatkuvasti muuttuvaa. Tämän vuoksi hallinnon on vaikea pysyä organisaatiokulttuurin tilanteen tasalla ja ohjata sitä pelkästään hallinnollisin toimin. Hallinto tarvitsee hyvän kokonaiskuvan lisäksi myös oikeaa tietoa tärkeimmistä toimintatasolla vaikuttavista tekijöistä ja kykyä ja halua motivoida työntekijöitä muutokseen. Jo pelkästään tämä näkökulma antaa mielenkiintoisen lähtökohdan seurakunnan organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Mielenkiintoa lisää, jos organisaatiokulttuuria kyetään tutkimaan sen ollessa voimakkaassa murrosvaiheessa. Tällöin voidaan nähdä selkeämmin sen vahvimmat piirteet.

1.3 Seurakunnan organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena

1.3.1 Aikaisempi tutkimus

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähihistorialliset juuret ovat yritysmaailman tutkimisessa. Asiaa on kuvataan laajemmin luvuissa 2.1 ja 2.2. Yrityskulttuurin tutkimus laajeni

1980-luvulla myös muiden organisaatioiden, kuten julkisyhteisöjen, tutkimiseen. (Alvesson - Berg 1988, 15 - 18; Hofstede 1993, 38, 256 - 259, 355.) Suomessakin on tutkittu sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatiokulttuureita. Edgar Scheinin teoriat ovat vaikuttaneet varsin paljon suomalaiseen organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Scheiniläisen tradition pohjalta nousevalle tutkimusotteelle on tyypillistä organisaation sisältä (yleensä joko kansatieteellisesti tai kliinisesti) katsova näkökulma, jolloin tutkimuksen pääasialliseksi kohteeksi nousee organisaation henkilöstön toiminta, jolle organisaation toiminta rakentuu (Schein 1991, 38 - 40; katso myös esimerkiksi Asp - Uhmavaara 1990, 6 - 8).

Scheiniin tukeutuen esimerkiksi Aaltio-Marjosola (1991) on tutkinut suomalaisen kansainvälistyneen yrityksen kulttuuria, ja julkisyhteisöjen puolella Kinnunen (1990) on tutkinut terveystieteellisen organisaatiokulttuuria. Muista tutkijoista esimerkiksi Sinervo (1993) on selvittänyt vanhainkodin, Pohjalainen (1994) raastuvanoikeuden ja Karkulahti (1994) postin organisaatiokulttuuria. Kankkunen (1998) on selvittänyt, miten erään yrityksen toimintafilosofia toteutui sen käytännön toiminnassa, ja Jaatinen (1999) on tutkinut äskettäin perustetun monialaisen ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria sen ollessa muotoutumis- ja kasvuvaiheessa.

Paikallisseurakuntaan kohdistuva organisaatiokulttuurin tieteellinen tutkimus puuttuu kansainvälisestäkin tarkasteltuna lähes kokonaan. Niiltä osin kuin kirkollista organisaatiokulttuuria on tutkittu, tutkimus on kohdistunut seurakuntia isompiin kokonaisuksiin. Myöskään Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien monikerroksisesta, monimutkaisesta ja eri tasot yhdistävästä toimintatavasta - organisaatiokulttuurista - ei ole paljoakaan kokonaisvaltaisesti jäsentynyttä tietoa. Tutkimustiedon vähyys seurakuntatyön kokonaisvaltaisista toimintamalleista on yllättävää, kun otetaan huomioon paikallisseurakuntien keskeinen asema hengellisessä työssä. Se on yllättävää myös siksi, että seurakunnat palkkasivat palvelukseensa lisää henkilöstöä nopeassa tahdissa vuosikymmenien ajan lamaan asti (Mäkeläinen - Ryökäs 1985, 144 - 146; Ahonen 1995, 40 - 46).

Henkilöstö on tärkeä tekijä organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja säilymisessä. Tutkimuksellisesti tämä herättää jo itsessään mielenkiintoa, mutta tiedon puute seurakunnan organisaatiokulttuurista on nähtävä myös käytännöllisenä esteenä sille kehittämistoiminnalle, joka viime vuosina on seurakunnissa alkanut.

Seurakuntia koskevaa lähdeaineistoa on helppo saada, kun tutkittavina tasoina ovat organisaatiokulttuurin virallinen pinta- ja alarakenne ja niissä tapahtuvat prosessit. Kattavimmat kuvaukset seurakuntatoiminnan kokonaistilanteesta saa Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisemista luterilaisen kirkon nelivuotiskertomuksista. Tutkimukset ovat

valtaosaltaan keskittyneet johonkin seurakunnalliseen osa-alueeseen tai toiminnan ja sen kattavuuden kartoittamiseen; niissä on käytetty useimmiten määrällisiä aineistoja, ja ne ovat perustuneet objektiivisesti havaittavien piirteiden havainnointiin.

Hyvä esimerkki tutkimuksen keskittymisestä seurakuntatyön kokonaisuuden kannalta johonkin hyvin pieneen osa-alueeseen on Harmasen (1997) tutkimus sielunhoidosta sururyhmissä. Suhteutettuna työntekijän työnkuvaan ja työn kokonaisuuteen sururyhmän johtaminen on vain yksi pieni tehtävä siinä kentässä, missä työntekijä tänä päivänä toimii. Tämän lisäksi päätöksenteon (Mäkeläinen 1974), johtamisen (Palmu 1981, 1990), muodollisen rakenteen, hallinnon, vallankäytön (Mäkeläinen 1974, Raivio 1994), toiminnallisen tehokkuuden (Koivisto 1991) ja tavoitavuuden (Vuokko 1996) sekä organisaation ympäristön erittelemisen (Pitkänen ja Uhmavaara 1990, Raivio 1994) ovat tavallisimpia esimerkkejä tutkimusten kohteista. Kyseessä olevat esimerkit osoittavat, että seurakunnan organisaatiokulttuuriin kuuluvia osa-alueita on kyllä tutkittu, mutta ei kokonaisuutena ja laajasta näkökulmasta.

Ulkomaisista tutkimuksista lähimmäksi tämän tutkimuksen alaa tulee Englannin kirkon Downlandin hiippakunnassa tehty tapaustutkimus, joka selvitti kirkon hengellisen uudistumisen prosessin onnistumista 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. Samalla tutkittiin papiston kirkossa harjoittamaa kulttuurillista kontrollia. (Hornsby-Smith - Fulton - Norris 1995.) Lisäksi Bouton (1993) on sivunnut aihetta tutkimalla Avonin kongregationaalisen seurakunnan organisaatiokulttuurin kehittymistä, ja hän on esitellyt mallin sen edistymisestä ja siinä pitkään vaikuttaneesta traumasta. Tutkija tuli tulokseen, että kehitykseen johtanut prosessi on osa opittua käyttäytymistä.

Yhdysvalloissa on jo muutaman vuosikymmenen ajan kiinnitetty huomiota seurakunnissa tapahtuvien muutoksien ohjaamiseen sekä organisaation kehittämisen että yhteisöissä vaikuttavien ristiriitojen näkökulmasta (Esim. Galloway - Eichorn 1969; Leas - Kittlaus 1973; Johnson 1974; Lewis 1981). Teokset katsovat seurakunnan kehittämistä ja ristiriitojen ratkaisua kuitenkin enemmän konsulttimaisesta näkökulmasta ja keskittyvät lähinnä luottamushenkilöiden ja kirkon virkajohdossa olevien henkilöiden välillä ilmenevien ongelmien ja suhteiden selvittelyyn. Lisäksi yhdysvaltalaiset seurakunnat poikkeavat huomattavasti suomalaisista jo henkilöstön rakenteenkin osalta, joten näitä tutkielmia ei voida hyödyntää olennaisesti katsottaessa suomalaista seurakuntaa organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta.

Kotimaassa Uhmavaara, Asp ja Pitkänen kartoittivat Turun evankelis-luterilaisia seurakuntia työyhteisön kulttuurin ja henkilöstön työn kokemisen sekä seurakuntalaisten seurakunnista saaman yhteisökuvan näkökulmasta. "Seurakunta työyhteisönä" -tutkimus onkin ensimmäinen seurakuntien työyhteisön kulttuurin ominaispiirteitä kokonai-

suutena selvittänyt tutkimus. Aineisto tutkimukseen kerättiin kontrolloidun ryhmäkyselyn avulla. Tutkimuksen vahvin puoli on, että se voi määrällisen aineiston avulla osoittaa havaintoaineistossa tarkasti muun muassa asiantilan yleisyyttä. Sen perusteella voidaan siis tehdä päätelmiä ilmiöiden välisistä eroista. Mittaamisen objektiivisuuden vaatimus rajaa kuitenkin tutkittavia ilmiöitä merkittävästi. Positiivinen ote ei aina pyri ymmärtämään kohdettaan, mihin kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan pyrkii. Silti kyseinen tutkimus täytti hyvin yhden tavoitteistaan eli työyhteisön kehittämistä palvelevan tiedon tuottamisen. (Asp - Uhmavaara 1990; Pitkänen - Uhmavaara 1990.)

Risto Nieminen on tutkinut Kirkko 2000 -prosessin toteutumista Mikkelissä. Hänen lähtökohtansa on, että Kirkko 2000 -prosessin toimivuutta ja vaikutuksia ei ole vielä lainkaan tutkittu, vaikka asiaan onkin yleistä kirkollista mielenkiintoa. Prosessin ehdottama aluejako on toteutettu jo noin 150 seurakunnassa. Tutkimus keskittyy yhteen seurakuntaan ja on tapaustutkimus, joka ei pyri yleistettävän tiedon tuottamiseen. Tutkimuksella ei ole myöskään varsinaista teoreettista lähtökohtaa, vaikka se selvästi-kin kuvaa organisaatiokulttuurin muuttumista ja toimivuutta. (Nieminen, Risto 1997.)

Seurakuntaorganisaatiota koskevissa tutkimuksissa on yleensä keskitytty jonkin seurakunnallisen osa-alueen kartoittamiseen. Mäkeläinen (1974) selvitti luottamus- henkilöiden toimintaa seurakunnan hallinnossa ja Niemi (1978) seurakuntaorganisaatiota uskonnollisten yhteisöjen säilyttäjänä ja sopeuttajana. Palmu (1981, 1986, 1990) on kartoittanut seurakuntien työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -ilmapiiriä sekä kirkkoherrojen johtamistyyliä. Lampinen (1983) tutki seurakuntasaarnan avoimuutta ja sulkeutuneisuutta ympäristön suhteen. Mäkeläinen ja Ryökäs (1985) kartoittivat seurakuntien henkilöstörakennetta. Salonen (1992) kuvasi papin roolia seurakuntatyössä ja Raivio (1994) selvitti jäsenten osallistumista, edustuksellisuutta ja puolueiden vaikutusta seurakuntahallinnossa. Vuokko (1996) kuvasi asiakaslähtöistä ajattelutapaa kirkon toiminnassa.

1.3.2 Tutkimustehtävä ja -kohde

Edellä olevasta suppeasta katsauksesta seurakuntatyön tutkimukseen käy ilmi, että tutkimus on pääasiassa suuntautunut seurakuntatyön eri osa-alueisiin. Tämän vuoksi seurakuntatyön kokonaisvaltainen tutkimus on jäänyt vähäiseksi.

Seurakunnan organisaatiokulttuurin - josta jatkossa käytetään myös nimitystä seurakuntakulttuuri - valintaa tutkimuskohteeksi voidaan perustella seuraavilla seikoilla: luvuissa 1.1 ja 1.2 on osoitettu, että organisaatiokulttuurin tutkimista on pidetty tärkeänä, jotta organisaatiosta olevat tiedot voidaan suhteuttaa toisiinsa. Koska Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on lähdetty muuttamaan niitä hallintoon, toimintaan ja

resursseihin liittyviä tekijöitä, joiden voidaan olettaa vaikuttavan seurakuntien organisaatiokulttuuriin, siihen kohdistuva tutkimus voi antaa arvokasta tietoa tämän muutoksen hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Vaikka esikuva ja teoreettinen viitekehys tutkimukselle olisi ollut löydettävissä, niin tutkimus kirkon muutoksesta ja sen vaikutuksista on vasta alussa.

Edellä olevan lähtökohdan vuoksi tutkimuskohteen on oltava toisaalta kyllin suppea, jotta voitaisiin tutkia todellisuudessa vaikuttavaa ilmiötä. Tutkimuskohteen täytyy olla suppea myös siksi, että se vaatii tutkijalta hyvin laajan ja syvällisen mikrokokonaisuuden hallintaa. Tällöin tapaustutkimuksen tekeminen täyttää nämä edellytykset. Toisaalta tutkimuskohteen on hyvä olla niin laaja, että luvuissa 1.1 ja 1.2 esitettyjen tekijöiden vaikutusten voidaan olettaa tulevan riittävän selvästi esiin. Toisin sanoen tutkimuskohteenä olevan seurakunnan on hyvä olla riittävän suuri, jotta sen työalat ja toiminnat olisivat edustavia ja niissä tapahtuvat ilmiöt antaisivat kattavan kuvan seurakuntatyöstä. Vaikka tutkimuksen kohteenä on seurakunnan organisaatiokulttuuri eikä seurakuntatyö, niin seurakuntatyön edustavuudella ja laajuudella on merkitystä; se antaa tiettyjä takeita siitä, että tutkimustulokset nousevat enemmän koko yhteisöä koskevasta kuin yksilöllisestä näkökulmasta.

Tutkimuskohteeksi valittu Rauman seurakunta täyttää edellä mainitut ehdot varsin hyvin, koska se on yksi Suomen vanhimmista, suurimmista ja toiminnallisesti monipuolisimmista seurakunnista. Varhaisimmat tiedot Rauman seurakunnasta ajoittuvat 1200-luvulle. Rauma sijaitsee Pohjanlahden rannikolla noin 100 km Turusta pohjoiseen ja 50 km Porista etelään. Turku on Länsi-Suomen läänin pääkaupunki ja Pori on Satakunnan keskus. Rauma on puolestaan Satakunnan toiseksi suurin kaupunki ja Etelä-Satakunnan suurin osakeskus.

Rauman seurakuntaan kuului 34 321 jäsentä vuonna 1995, ja se oli arkkihiippakunnan suurin seurakunta (Rauman seurakunnan toimintakertomus 1995, jatkossa Rsrk tk 1995, 59). Jäsenmäärältään Rauma on jo kauan ollut maan suurimpia seurakuntia. Vuonna 1991 seurakunnassa työskenteli 127 vakinaista työntekijää ja vuonna 1996 palveluksessa oli 101 henkilöä, ja tälle tasolle henkilöstön määrä jäi laman jälkeen. 1990-luvulla viiden vuoden aikana vakinaisten työntekijöiden määrä väheni siis noin viidenneksen. Kausityövoiman määrä väheni vielä enemmän. (Rsrk tk 1991, 85; 1995, liite 6; 1996, liite.) Koko kirkossa henkilöstön määrä väheni taloudellisen laman vuoksi vuosina 1991 - 1995 noin 15 %, joten henkilöstön määrä väheni tänä aikana Rauman seurakunnassa enemmän kuin seurakunnissa keskimäärin. (Sek 1992 - 1995, 249.) On kuitenkin huomattava, että Raumalla hengellisen työn tekijöiden määrä ei kyseisenä aikana vähentynyt. Vähennys kohdistui lähinnä kiinteistöpuolen ja muun niin sanotun avustavan puolen työpaikkoihin. Vuonna 1996 Rauman seurakunnassa oli hengelliseen

työhön muun muassa 10 papin, seitsemän diakonian, kolme kanttorin ja seitsemän nuorisonohjaajan virkaa (Rauman seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja, jatkossa Rsrk kn pk 16.10.1996, 215 §). Näiden ammattiryhmien joukosta valittiin tutkimuksen haastateltavat. Hengellisen työn tekijöiksi laskettiin toki suurempi joukko työntekijöitä kuin mitä nyt haastateltiin. Haastatteluun valinnan perustelut on esitetty luvussa 1.3.3.

Organisaatiokulttuurin voimakkaimmat ja hallitsevimmat tekijät tulevat yleensä muutoksessa selkeästi esiin. Lisäksi muutosvaihe aiheuttaa syvällistä pohdintaa organisaatiossa. 1980-luvun loppupuoli ja 1990-luvun alku on tässä mielessä otollista aikaa, sillä silloin kirkossa tehtiin suuria muutoksia. Lisäksi laman aikana seurakunnat vähensivät henkilöstöään, mikä vaikutti niiden toimintaan (Ahonen 1995 b, 40, 41; Sek 1992 - 1995, 253). Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi on seurakunnan organisaatiokulttuurin tutkimiselle murrostilanteessa edellytyksenä samanaikaisesti vaikuttavat organisaatiokulttuurin sisäiset muutostekijät. Rauman seurakunnassa oli useita tällaisia 1990-luvulla, joten se täyttää hyvin tutkimukselle asetettavat ehdot.

Edellä esitettyyn perustuen tutkimustehtävä määritellään seuraavasti: Tehtävänä on kuvata, eritellä ja tulkita yhden seurakunnan organisaatiokulttuurin piirteitä niiden ollessa voimakkaiden sekä ulkoa että sisältä tulevien muutosvoimien kohteena. Tutkimusalueeksi rajataan seurakuntaorganisaation kulttuurin keskeisimmät alueet: arvot ja normit, organisaatio- ja toimintarakenteet, johtaminen, vuorovaikutus ja sisäinen tiedonkulku. Erityisen selvityksen kohteena on seurakuntatyön toimintamallin muutos keskiteytystä selektiivimallista aluetyömalliin.

Rauman seurakunnan hallinto (johtavat viranhaltijat ja luottamuselimet) näki keskitetyssä sektorimallissa liikaa suljetun organisaation merkkejä. Vakiintuneesti toimivassa seurakunnassa alhaalta lähtevään kasvuun voidaan päästä helpoimmin suuren organisaatiomuutoksen avulla. Tämän vuoksi kirkkovaltuusto hyväksyi vuotena 1990 luottamushenkilöistä ja johtavista viranhaltijoista (kirkkoherra, talousjohtaja ja hallintopäällikkö) koostuneen kirkkoneuvoston suunnittelujaoston tekemän puitesuunnitelman ”Osallistu muutokseen”, jonka päätavoitteena oli saada aikaan seurakuntatyössä Kirkko 2000 -mietinnön mukainen hengellinen uudistus ja entistä inhimillisempi ja läheisempi vuorovaikutus. Seurakunnalle haluttiin antaa ”ihmiskasvot”, joiden avulla kirkosta loitontuneita ihmisiä voitaisiin kohdata ruohonjuuritasolla. Tavoitteisiin pyrittiin aloittamalla aluetyö, hajauttamalla hallintoa ja purkamalla byrokratiaa. (Osallistu muutokseen 1990, 1.)

Nopeasti kehittynyt taloudellinen lama pääsi kuitenkin yllättämään rajuudellaan. Suunnitelmaa piti tarkistaa nopeasti jo vuonna 1991. Taloudelliset seikat nousivat uhkaavan laman vuoksi painokkaasti esille, ja niiden takia lisätavoitteeksi otettiin toiminta-

menojen nopea karsiminen. (Kirkkoneuvoston suunnittelujaoston pöytäkirja 5.11.1991, seurakuntasuunnitelman tarkistusosa, jatkossa Kn sntljston pk, 1, 6 - 8; Rauman seurakunnan kirkkovaltuuston pöytäkirja, jatkossa Rsrk kv pk, 17.6. 1992, 21 §; Seurakuntasuunnitelman tarkistusosa 1992 - 1996, jatkossa To, 1.)

Edellä mainittu lisäys aluetyön tavoitteisiin herättää erityistä tutkimuksellista mielenkiintoa. Kun hallinto otti tavoitteeksi toimintamenojen säästämisen toimintamallin vaihtamisen yhteydessä, niin tällöin uudistuksen tavoitteena ei ollut enää pelkästään pyrkimys ottaa huomioon seurakuntalaisten tarpeita ja kehittää toimintaa niiden mukaan. Taloudellisten tavoitteiden nouseminen toiminnallisten tavoitteiden rinnalle - ja osittain niitä tärkeämmäksikin - toi uudistukseen yllätyksellisen tekijän. Sitä, mitä Raumalla tässä suhteessa tapahtui, pidetään tässä tutkimuksessa erityisesti silmällä.

On merkittävää, että työntekijät eivät osallistuneet puitesuunnitelman ja tarkistusosan suunnitteluun, koska heillä ei ollut edustajaa suunnittelujaostossa. Kyseisten suunnitelmien kohdalla (kuten ei muidenkaan) ei noudatettu yleistä hallintomenettelyä, sillä kirkkoneuvosto ei pyytänyt niistä yhteistyötoimikunnan lausuntoa, vaikka kirkkovaltuuston hyväksymä työpaikkademokratiasääntö (1988, 11 §) niin olisi edellyttänyt. Kun työntekijöiden edustajat pyysivät toistuvasti 1990-luvun alussa yhteistyötoimikunnan kokouksissa työpaikkademokratiasäännön mukaista käytäntöä, niin kirkkoneuvosto ei muuttanut pyynnöistä huolimatta käytäntöään. Tosin suunnittelujaosto kävi työskentelynsä aikana neuvotteluja eri työntekijäryhmien kanssa, mutta työntekijät kokivat neuvottelujen ilmapiirin lähinnä niin, että suunnittelujaosto pyrki puhumaan heidät ympäri kuuntelematta heitä aidosti (Rsrk kv pk 17.6.1992, 21 §; Tutkijan huomio, joka on tehty eri ammattiryhmien työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta).

Vaikka konsultti kävi vuonna 1992 tekemässä kartoituksen seurakunnan organisaatio- ja johtamisilmastosta, toimenpide ei liittynyt varsinaisesti aluetyön valmisteluun, joskin kartoitusta voitiin käyttää jonkin verran hyväksi valmistelussa. Syy konsultin tulon oli johtamis- ja työilmapiiriongelmissa, joista työyhteisö oli jo jonkin aikaa kärsinyt. Edellä mainittu hallintomenettely kuvastanee tätä ilmapiiriä aika hyvin; hallinnon ja toiminnan välillä ei ollut luontevaa vuorovaikutusta. Kaiken kaikkiaan Rauman seurakunnassa suunnittelu ja toteutus oli hierarkkisen ja byrokraattisen organisaation tapaan eriytynyttä, minkä vuoksi hallinto ei kerännyt aluetyöstä laajalti tietoa, jota käyttää hyväksi oman suunnitelmansa työstämisessä.

Raumalla siirryttiin alueelliseen toimintamalliin vuoden 1993 alussa. Seurakunta jaettiin kuuteen alueeseen, joille annettiin väestövastuuperiaatteen mukaisesti tehtäväksi kokonaisvaltainen vastuu alueella tehtävästä seurakuntatyöstä. Alueille valittiin alue-

neuvostot, annettiin työntekijät ja oma toiminnallinen määrärahasa. Osa toiminnasta hoidettiin kuitenkin edelleen keskitetysti ja työnjakoon perustuen. Niinpä esimerkiksi rippikoulutyö, kirkkomusiikki, perheneuvonta, Palveleva Puhelin, lapsityö ja muutama muu työala jäivät toimimaan entisen mallin mukaan, tosin ilman johtokuntia suoraan kirkkoneuvoston alaisuudessa. (Rsrk kv pk 17.6.1992, 21 §; To 1992 - 1996, 4; Rsrk tk 1993, 31 - 46.)

Alueet olivat jäsenmääriltään varsin erikokoisia. Keskustan alueella arvioitiin asuvan noin 17300 kaupunkilaista. Se oli alueista suurin ja kattoi yli puolet koko seurakunnan väkimäärästä. Kaupungin pohjoisella Meriristin alueella oli noin 5700 ja kaupungin eteläosista koostuvalla Haappusten alueella noin 6300 kaupunkilaista. Entisen maalaiskunnan eteläosista koostuvalla Eteläisellä alueella asui noin 3200 ja itäisellä Unikon alueella on noin 3700 kaupunkilaista. Vanhan maalaiskunnan osista pohjoinen Kaaron alue oli pienin, arvion mukaan siellä asui noin 2000 kaupunkilaista. Aluejaon kartta on lopussa liitteenä 4. (To 1992 - 1996, 2, 3.)

Lisäksi on huomattava, että vanhan maalaiskunnan ja kahdella kaupunkialueella (Meriristi ja Haappunen) oli jo pitkään (noin 20 vuotta) toimittu piirityön toimintamallilla. Näillä alueilla oli käytettävissä aluetyöhön nimetyt pastorit, piirineuvostot ja aktiivisia maallikoita, jotka yhdessä järjestivät alueellisia jumalanpalveluksia, diakonia- ja lapsityötä sekä yleistä seurakuntatyötä. (Rsrk tk 1985, 43, 45; 1992, 46, 47; Rsrk tk 1991, 52, 53; Rsrk tk 1992, 47, 48; Aluetyön johtosääntö 1992.)

Kirkko 2000 -prosessin perusajatuksena on alhaalta kasvava kirkko, eli prosessin pitää lähteä seurakuntalaisten tarpeista. Tähän ei kuitenkaan päästä heti, koska lähtökohtatilanne on ensin rakennettava. Rauman seurakunnassa aluetyön suunnitteli kirkkoneuvoston suunnittelujaosto, joka koostui johtavista viranhaltijoista (kirkkoherra, talousjohtaja ja hallintopäällikkö) ja parista kokeneesta luottamushenkilöstä. Kirkkoneuvosto ei kutsunut suunnittelujaostoon tavallisia seurakuntalaisia ja työntekijöitä. Aluetyön alullepanijoina olivat seurakunnan hengelliseen seurakuntatyöhön palkkaamat työntekijät (jatkossa heistä käytetään kirkossa yleisesti käytettyä nimitystä hengellisen työn tekijät). Johtavien viranhaltijoiden käskystä he laativat ensimmäiset toimintasuunnitelmat ja talousarviot ja kutsuivat mukaan maallikot. Näin Kirkko 2000 -prosessi saattoi lähteä kasvamaan aidosti seurakuntalaisten tarpeista vasta sitten, kun aluetyö ensin oli työstetty sille asteelle, että seurakuntalaisten mukaantulo oli mahdollista.

Kirkko 2000 -prosessia on luonnollista tarkastella alhaalta katsovasta näkökulmasta jo alhaalta kasvavan kirkon perusajatuksenkin vuoksi. Tällöin on luontevaa harkita aluetyön tarkastelemista seurakuntalaisen näkökulmasta. Se on sinänsä mielenkiintoinen näkökulma, mutta rajoittunut, jos halutaan kuvata uudistuksen siirtymävaihetta ja alku-

taivalta, verrata uuden ja vanhan mallin ominaisuuksia ja luonnetta toisiinsa ja saada tietoa uudistuksen onnistuneista ja epäonnistuneista puolista ja niiden syistä. Haluttaessa saada selkoa uudistusprosessin kulusta ja siihen vaikuttavista sisäisistä tekijöistä hengellisen työn tekijöiden näkökulman voidaan olettaa antavan tarkasteluun tässä suhteessa tarkemman, laajemman ja syvällisemmän kuvan. Tällainen pyrkimys ymmärtää organisaatiossa tapahtuvia prosesseja sisältä päin kuuluu organisaatiotutkimuksen periaatteisiin kuten jo luvun 1.3.1 alussa on kuvattu. Tässä tutkimuksessa näkökulma on tarpeen, sillä seurakuntatyön toimintatavan sisäisen logiikan ymmärtäminen edellyttää toisin paikoin varsin yksityiskohtaista ja asiantuntevaa tarkastelua, jotta kulttuuri voisi avautua todellisena ja monipuolisena. (Vertaa esim. Eskola 1975, 14, 143; Adams - Ingersoll 1985, 223 - 225, 234; Bryman 1988, 1 - 2.)

Hengellisen työn tekijöiden näkökulman kautta voidaan myös hahmottaa työyhteisössä vallitsevia arvoja ja havaitsemis- ja toimintatapoja, jotka muodostavat kulttuurin syvärakenteen. Kyseessä on organisaation jäsenten ainutkertainen näkemys sillä hetkellä vallitsevasta, mutta muuttuvasta todellisuudesta. Ainutlaatuisuuden ja kompleksisuuden vuoksi siitä ei kannata etsiä liikaa yleisiä lainalaisuuksia, koska ilmiöt eivät ole aina vertailukelpoisia. (Bryman 1988, 1 - 2; Jones 1988, 31 - 33, 35, 41; Alasuutari 1993, 21, 67.)

Haastatellut työntekijät olivat vuoden 1996 kesään mennessä toimineet aluetyössä kolmen ja puolen vuoden ajan, joten heille oli ehtinyt muodostua kuva muutoksesta ja uudesta toimintamallista. He kykenivät kokemuksensa varassa vertaamaan toimintamalleja keskenään ja arvioimaan niiden eri puolia. Tällöin heillä oli myös edellytyksiä toimia ikkunana tutkimuskohteeseen.

Kohdeseurakuntaa koskevaa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, joka valottaa sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Koska tutkijan on kyettävä erittelemään tutkimusaineistoa hyvin tarkkaan, hänen on tunnettava kohteensa syvällisesti sekä paikallisesti että myös yleisen seurakuntatyön näkökulmasta. Pitkä kokemus seurakuntatyöstä kohdeseurakunnassa on tässä oiva etu. Koska kysymys on tässä tapauksessa myös tutkijan taustasta, se yksilöidään tarkemmin jatkossa.

1.3.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Aineisto ja sen tulkinnaassa käytetyt menetelmät

Laadulliselle aineistolle perustuva organisaatiokulttuurin kuvaus pyrkii ymmärtämään kulttuurin sisältä katsoen kulttuurin omaa todellisuutta, ja siihen on perinnäisesti liitetty pyrkimys ymmärtää tarkasteltavaa kohdetta. Lisäksi kokemus on osoittanut, että tämänkaltaiset menetelmät ovat omista heikkouksistaan huolimatta onnistuneita ja omalla

alueellaan oikein käytettyinä kaikkein toimivimpia ja luotettavimpia. (Alvesson - Berg 1988, 22 - 25; Hofstede 1993, 263, 283; Juuti 1994, 157.)

Tutkimusotteen vuoksi tutkimuksen aineisto on kaksijakoinen. Pääaineisto koostuu kohdeseurakunnan työntekijöiden teemahaastatteluista. Haastatellut käsitetään kulttuurinsa edustajiksi, jotka tuovat kertomuksellaan esille palan tutkittavaa ilmiötä, joka puolestaan on osa työyhteisön jaettua, yhteistä käsitystä (Aaltio-Marjosola 1991, 67 - 71; Alasuutari 1993, 69, 79). Haastattelurunko rakentuu seuraavista osista: haastateltujen taustatiedot, työyhteisön arvot ja normit, organisaatio ja toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus ja sisäinen tiedonkulku.

Haastattelujen analyysi koostuu yleensä kahdesta vaiheesta: haastateltujen havaintojen pelkistämisestä ja tulkinnasta. Pelkistämisessä on kaksi osaa. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan tietyistä näkökulmista. Huomio kiinnitetään näkökulmaan, joka on kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Tällöin analyysin kohteena oleva tietomassa pelkistyy hieman hallittavammaksi määräksi erillisiä ”raakahavaintoja”. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on karsia edelleen havaintomäärää yhdistämällä havaintoja joko yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Luotettavina pidetyt ja kokonaisuuteen kuuluvat seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1993, 21 - 23, 33 - 35.)

Tämä tutkimus kuvaa seurakuntakulttuuria ja sen muutosta seurakuntatyön näkökulmasta. Kuvaus pyrkii seurakuntakulttuurin kokonaisvaltaisen hahmottamisen lisäksi tuomaan esille myös sen ainutlaatuisuuden. Tämän vuoksi seurakuntakulttuuri pyritään havaintoryhmien pelkistämisestä huolimatta hahmottamaan niin monipolvisena ja vaikeasti hahmotettavana kuin se esiintyy työntekijöille todellisuudessaakin. Samaa periaatetta on noudatettu myös yrityskulttuurin tutkimuksessa. (Esim. Aaltio-Marjosola 1991, 71, 81 - 82.)

Haastattelututkimuksen luonteeseen kuuluu, että se tuottaa runsaasti materiaalia. Aineisto on yleensä niin laaja, että siitä voidaan hyödyntää vain osa. Ihmisten tapa vastata on usein spontaani ja sisältää asiaan liittyviä, yllättäviä sivujuonteita. Lisäksi osa aineistosta voi osoittautua tutkimuksen kannalta tarpeettomaksi. (Hirsjärvi - Hurme 1988, 15 - 16, 35 - 37.) Näin kävi myös tässä tutkimuksessa: Haastateltavat kertoivat omasta aloitteestaan paljon aineistoa, joka oli tutkimuksen kannalta epärelevanttia. Myös haastattelurungossa oli puutteita. Osa sen sisältämisestä kysymyksistä keräsi myöhemmin tarpeettomaksi osoittautunutta tietoa. Esimerkiksi kirkon artefakteissa tehtyjä muutoksia ja keskushallintoa koskeneet kysymykset eivät tuoneet esille mitään

erityistä. Lisäksi haastattelurungossa olisi tarvinnut olla muutamia kysymyksiä, jotka olisivat keränneet enemmän aineistoa sellaisista asioista ja ilmiöistä, jotka tutkimuksen kuluessa osoittautuivat olennaisiksi ja kiinnostaviksi. Esimerkiksi eri tasoilla tapahtuvasta johtajuudesta olisi ollut hyvä olla muutama tarkentava lisäkysymys.

Ylimääräinen tieto ei ollut suuri ongelma, se oli helppo jättää huomiotta. Haluttaessa lisää tietoa asioista, joita haastattelut eivät valaisseet riittävästi, päädyttiin käyttämään muuta aineistoa. Esimerkiksi neuvottelujen ja kokousten muistiot ja pöytäkirjat ja konsultin kartoitus sisältävät aineistoa, jossa on hengellisen työn tekijöiden käsityksiä ja mielipiteitä asioista. Tutkimusmateriaalia on täydennetty myös tutkijan huomioilla työyhteisöstä: Esimerkiksi hengellisen työn tekijöiden kuukausittaiset kokoukset olivat arvokas apu tarkentavan materiaalin keräämisessä. Kokoukset antoivat mahdollisuuden tarkentaa ja syventää haastatteluiden antamaa kuvaa asioista, sillä niissä keskityttiin ajoittain samoihin asioihin kuin tutkimuksessakin. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus keskustella yksityisesti työntekijöiden kanssa, jolloin näitä keskusteluja saattoi hyödyntää tutkimusmateriaalin tarkentamisessa. Näin menettelemällä kyettiin haastattelumateriaalissa ilmenneitä puutteita täydentämään niin, että organisaatiokulttuurin pääpiirteiden kuvaaminen onnistui kattavasti.

Haastattelujen vahva puoli on siinä, että niiden avulla voidaan kuvata erityisesti ihmisten arvioita, käyttäytymisen syitä, asenteita, mielipiteitä ja sosiaalisia suhteita, joita on vaikea saada muulla tapaa kartoitetuksi. Lisäksi haastattelujen avulla saadaan selville työpaikan ihanteiden ja todellisuuden välinen ero. Kertomisen näkökulmaa ja välimatkaa tulee voida vaihtaa, jotta aineisto ei koostuisi yhden ainoan metodisen linssin läpi tehdyistä havainnoista. Edellä mainittu aineiston monipuolisuus tekee mahdolliseksi tarkastella ilmiötä monelta puolelta ja eri näkökulmasta. (Hirsjärvi - Hurme 1988, 15 - 16, 35 - 37; Alasuutari 1993, 66 - 69.)

Kirkko 2000 -prosessin kasvua on sen oman tavoitteen vuoksi luonnollista tarkastella hengellisten työntekijöiden alhaalta katsovasta näkökulmasta. Tarkasteltaessa seurakunnan organisaatiokulttuuria työntekijöiden näkökulmasta on vaarana, että työntekijät katsovat heille tärkeitä ja läheisiä työyhteisön asioita yksipuolisesti. Niinpä haastattelujen antamaa kuvaa on syytä toisinaan täydentää sellaisilla seurakunnan tuottamilla asiakirjoilla, joiden muotoutumiseen työntekijät eivät ole (ainakaan olennaisesti) päässeet vaikuttamaan. Tässä asiassa on ollut helpottavana tekijänä, että tutkija on voinut työyhteisön jäsenenä tarkistaa sekä johdon että työntekijöiden näkemyksiä yksityisissä keskusteluissa.

Haastattelut ja viralliset dokumentit katsovat eri tavalla samoja asioita, ilmiöitä ja seikkoja. Haastatteluissa on esimerkiksi kuvattu asioita, joita ei tule esille juuri koskaan

virallisissa dokumenteissa ja sitä mikä on päinvastoin. Tämän vuoksi tutkijan tehtäväksi jää kahden eri lähteistä peräisin olevan materiaalin käsitteleminen niin, että samaa ilmiötä kuvataan organisaatiokulttuurin tutkimuksen yhden periaatteen mukaisesti monipuolisesti ja eri näkökulmista. Tällä tavoin esille tuotu kuvaus on siinä mielessä objektiivista, että se tuo eri osapuolien näkökulman tarkasteltaviin asioihin. On kuitenkin koko ajan muistettava, että tutkimuksen ja kuvauksen pääpaino on alhaalta katsovassa näkökulmassa, mikä merkitsee työntekijöiden subjektiivisen kokemuksen ottamista aidosti huomioon. Tähän seurakunnan johdon ja hallinnon näkökulma antaa laajentavan ja tasapainottavan lisänsä. Seurakunnan tuottaman virallisen dokumenttimateriaalin tehtävänä on siis antaa tutkittavaan ilmiöön sellainen hallinnon näkökulma, joka laajentaa aineistoa, estää kuvauksen järjestelmällisen vääristymisen ja parantaa tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että samalla kun kahden osapuolen tuottama aineisto antaa tutkimukselle syvyyttä, tuo se myös esille eri osapuolten välisessä toiminnassa aina ilmenevää jännitettä. Koska tämä jännite kuului erittäin oleellisena osana työyhteisön ilmapiiriin, sitä ei ole pyritty häivyttämään pois.

Haastattelumenetelmä

Haastattelumenetelmänä käytettiin strukturoitua teemahaastattelua (Hirsjärvi - Hurme 1988, 35 - 37). Joustavana menetelmänä se soveltuu hyvin seurakuntaelämän eritteilyyn. Sen etuna on, että haastatteluaineiston avulla päästään analysoimaan toimintaan vaikuttavia tekijöitä monipuolisesti ja ottamaan huomioon yllättäenkin esille nousevia seikkoja. Haastatteluaineisto valaisee kohdetta eri puolilta ja on käytännönläheistä. Haastatteluissa tulee esille seurakuntatyössä vaikuttavia sisäisiä pyrkimyksiä ja työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, joita muilla menetelmillä olisi vaikeaa kuvata. Ongelmana on vastausten erimuotoisuus, joka vaatii tulkintaa.

Haastattelut nauhoitettiin C-kaseteille, joilta ne myöhemmin purettiin mahdollisimman sanatarkasti kirjalliseen muotoon. Kirjalliseen muotoon purettu suullinen haastattelu poikkeaa huomattavasti kirjakielestä. Puheessa voi erottaa yksityiskohtia, jotka antavat sille lisämerkitystä (esim. nauru) tai kuvaavat sanotun sisälle rakentunutta jännitettä (esim. tauot, puheen voimakkuus). Myös murteella tai sen sanonnoilla voi olla erilainen merkitys kuin yleiskielen sanonnoilla.

Haastatteluita ei ole saatettu kirjakielen asuun, vaan ne on esitetty puhutussa muodossa, jotta niiden sisältämä oheistieto ja sanoman väri säilyisivät. Aineistoa kuitenkin muokattiin jonkin verran seuraavien periaatteiden mukaan: Mikäli puhetapa tai viittaukset yksittäisiin asioihin uhkasivat paljastaa haastateltujen henkilöllisyyden, on lausumaa korjattu henkilöllisyyden häivyttämiseksi asian sisältöä muuttamatta. Kieliasua on pyritty tekemään helpommin luettavaksi ja ymmärrettäväksi karsimalla väli- ja täytesanoja ja

äännähtelyjä. Ne on korvattu sulkumerkeillä. Samoin on menetelty, kun on haluttu lyhentää tekstiä tiivistetympään muotoon.

Haastateltavat

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa seurakunnan organisaatiokulttuurin syvärakenteesta, uuden ja vanhan toimintamallin olemuksesta, toimivuudesta ja mallin vaihdoksen onnistumisesta. Hengellisen työn tekijät ovat tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä, sillä he toteuttivat seurakuntatyön uudistuksen mallista toiseen. Koska tämä joukko oli koko uudistuksen käytännön moottori, sillä oli myös paras käsitys uudistuksen tapahtumista, ilmiöistä, sisällöstä ja olemuksesta. Näin he muodostivat sen ytimen, jolla oli olennainen merkitys ja vaikutus seurakuntatyön toiminnalle ja muuttumiselle. Lisäksi tämän vuoksi heidän kauttaan voidaan keskittyä seurakunnan toimintatasolla työskentelevien arvojen, havaintojen, kokemusten, tuntojen, ajatuksien ja toimintatapojen kartoittamiseen. Edellä mainitun vuoksi haastateltaviksi valittiin vuosina 1991 - 1996 kokopäiväisesti työskennelleitä seurakunnan hengellisen työn tekijöitä, jotka olivat toimineet sekä työn- että aluejakoon perustuvassa mallissa. Näiden kriteerien perusteella haastateltavaksi jäi 27 työntekijästä 14 ehdot täyttävää työntekijää, jotka olivat tulleet työhön viimeistään vuonna 1991 ja olivat työssä myös haastatteluajankäynnin aikana kesällä 1996.

Organisaatiokulttuurin syvärakenteen sisäistäminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pidemmän ajan (Schein 1991, 23 - 27). Tämän perusteella on painava syy otaksua, että vain vähän aikaa viransijaisina toimineet työntekijät (äitiys- ja vanhempainlomien ja lyhyiden virkavapauksien sijaiset) olivat opettelemassa työtään ja näin ollen vasta sisäistämässä organisaatiokulttuurin syvärakennetta. Koska he eivät olleet vielä ehtineet sisäistämään syvästi työyhteisön arvoja, heidän haastattelemisensa ei todennäköisesti olisi tuonut tutkimukselle kovinkaan paljon lisää sellaista tietoa, jota nyt kaivattiin. Lisäksi haastatteluvuotena 1996 seurakunnassa oli hengellisen työn tekijöiden viransijaisina niin monta väliaikaista työntekijää, että heidän haastattelemisensa olisi väistämättä vinouttanut tutkimusaineistoa. Lisäksi avustavan henkilökunnan osuudesta seurakuntatyön toimintakulttuurin muodostumiseen on sanottava seuraavaa: Avustavan henkilökunnan panos hengelliseen työhön on usein sidottu melko rajattuun tehtävään ja paikkaan (esim. vahtimestarit, kanslistit ja hautausmaan työntekijät), jolloin sen vaikutus kulttuurin tämän osan muodostumiseen on huomattavasti paljon pienempi kuin hengellisen työn tekijöiden vaikutus. Niinpä avustavan henkilökunnan tutkimisesta ei ajateltu saatavan vaivaan nähden kovinkaan paljon lisää tietoa kulttuurin siltä alueelta, mihin tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä.

Kaikkiaan 14 haastatellun joukkoon jouduttiin ottamaan kaksi vuoden 1991 loppupuolel-

la seurakuntaan tullutta miespastoria, jotta pappien edustus olisi ollut sukupuolisesti ja työkokemuksen kannalta kattava. Muutoin papiston edustajat olisivat jääneet kahteen naiseen. Tämä ei olisi ollut edustava otos kymmenestä papista, joiden enemmistö oli miehiä ja joiden yhteenlaskettu työkokemus Rauman seurakunnassa oli kymmeniä vuosia. Haastatteluun valituilla miespastoreilla oli kuitenkin riittävästi kokemusta sekä työnjakoon että aluejakoon perustuvasta toimintamallista. Jos haastateltavat olisi rajattu vain kahteen pappiin, papisto olisi ollut muihin työntekijäryhmiin verrattuna ali-edustettuna. (Rauman seurakunnan työntekijöiden haastattelut kesällä 1996, jatkossa Rsrk tth 1996, 2.) Mikäli olisi haastateltu myös muutaman kuukauden sijaisina toimineita pappeja, haastateltavia olisi tullut vielä kolme lisää. Tämä taas olisi vinouttanut kuvaa Rauman seurakunnasta toiseen suuntaan. Kokeneimmista miespastoreista kaksi oli tutkimusajanjaksona väliaikaisesti poissa seurakunnasta ja kaksi ei tullut kysymykseen siksi, että toinen oli tutkimuksen tekijä ja toinen oli kirkkoherra eli seurakunnan ylimmässä virassa toimiva pappi. Kirkkoherran näkökulma olisi ollut varsin toisenlainen kuin alhaalta ja toiminnan keskeltä katsovan hengellisen työn tekijöiden näkökulma. Hofsteden (1993, 285 - 289) sanoin: organisaatio näyttää täysin erilaiselta, kun sitä katsotaan huipulta eikä itse työn tekevältä keski- tai alatasolta.

Ammateittain haastateltuihin kuului neljä pappia kymmenestä, neljä diakonian viranhaltijaa seitsemästä, viisi nuorisotyönohjaajaa seitsemästä ja yksi kanttori kolmesta. Haastatteluaineistoa esiteltäessä heistä käytetään lyhennystä P (pappi), D (diakonian viranhaltija), N (nuorisotyönohjaaja) ja K (kanttori) suojaamaan heidän henkilöllisyyttään. Ammateittain vertailtuna nuorisotyönohjaajat ovat hieman yli-edustettuina, mutta muuten jakautuma on melko tasapainoinen. Haastateltavissa oli viisi miestä ja seitsemän naista, joten molemmat sukupuolet olivat hyvin edustettuina. (Rsrk tth 1996, 2, 3.)

Vaikkeivät kanttorit kuulu aluetyöntekijöiden työryhmiin, he joutuvat kuitenkin toimimaan paljon aluetyössä. Tämän vuoksi haastateltavaksi otettiin yksi kriteerit täyttävä kanttori. Muut kaksi kanttoria tulivat seurakuntaan kesken tutkimusajanjakson. Diakonian työntekijöistä haastattelun ulkopuolelle jäi edellä mainittujen kriteerien vuoksi kolme ja nuorisotyöntekijöistä kaksi henkilöä. Kaikkiaan haastattelusta jätettiin pois kuusi pappia, kaksi nuorisotyönohjaajaa, kaksi kanttoria ja kolme diakoniatyöntekijää. (Rsrk tth 1996, 2.)

Edellä mainittujen kriteerien vuoksi haastateltavien joukosta jäi lisäksi pois pyhäkoulu-, lähetys- ja kasvatussihteeri. Päiväkerhonohjaajia ei haastateltu, koska he toimivat sellaisen työehtosopimuksen alaisina, joka rajoitti heidän käyttöönsä muussa seurakuntatyössä ja koska heidän työnkuvansa rajoittui tämän vuoksi päiväkerhotyöhön. Näin he eivät toimineet juurikaan muussa hengellisessä työssä. Kuvaavaa on,

että Rauman seurakunnassa lastenohjaajia ei laskettu varsinaisiin hengellisen työn tekijöihin, eivätkä he osallistuneet muiden hengellisen työn tekijöiden kanssa samoihin työntekijäkokouksiin.

lältään haastatellut jakaantuivat lähinnä kahteen ryhmään: kuusi heistä oli 30 - 39 vuoden iässä ja toiset kuusi 45 - 54 vuoden iässä. Yksi henkilö oli alle kolmenkymmenen ja yksi 40 - 44 vuoden iässä. Haastateltavien ryhmässä painottuvat suuret ikäluokat ja kolmekymmppisten ryhmä. Edellä mainittu ikäluokitus heijastuu myös seurakuntatyön kokemukseen. Puolella haastatelluista oli työkokemusta seurakunnasta 4 - 12 vuotta ja puolella 19 - 25 vuotta. Neljällä työntekijällä oli koulutus ja kelpoisuus sekä diakonin että nuorisotyönohjaajan virkaan. Kaksi heistä toimi nuorisotyön ja kaksi diakoniatyön puolella. Vain yksi oli toiminut ennen seurakuntaan tuloaan muussa ammatissa. (Rsrk tth 1996, 2.)

Haastateltujen joukko oli tutkimustehtävää ajatellen varsin edustava. Kaikki haastatellut olivat toimineet varhaisemmassa ns. keskitetyssä sektorimallissa ja toimivat haastatteluhetkellä uudessa aluetyön mallissa, joten he olivat itse kokeneet muutoksen ja kykenivät näin vertailemaan malleja toisiinsa. Yksikään työntekijä ei voinut toimenkuvansa vuoksi keskittyä pelkästään aluetyöhön, vaan heillä oli myös muita, yhteiseen seurakuntatyöhön liittyviä tehtäviä. Tämä paransi haastateltujen yleiskuvaa seurakuntatyöstä. Muutamien työntekijöiden kohdalla arviointia rajoitti se, että he olivat tulleet seurakunnan palvelukseen suhteellisen vähän ennen muutosta. Kuitenkin hekin olivat olleet töissä seurakunnassa vanhan mallin aikana sen verran (vähintään vuoden), että se oli tullut tutuksi ja arviointi oli mahdollista.

Kirkkoneuvosto antoi kirkkoherran esityksestä luvan tutkimukselle ja auttoi myös sen tekemisessä luovuttamalla kolmen kesäteologin työpanoksen haastatteluja varten. Kesäteologit haastattelivat työntekijät kesällä 1996. Tutkija valmensi heidät haastatteluun opastamalla heitä henkilökohtaisesti sekä haastattelun tekemiseen että välineistön käyttöön yhtenä työpäivänä. Haastattelijoille lähetettiin haastatteluja koskeva kirje ennen opastusta (katso Liitteet). Haastattelujen yleisin pituus on tunnin molemmin puolin, joten haastatellut vastasivat kysymyksiin varsin monipuolisesti ja perusteellisesti. Yksi haastatteluista on lyhyt, vain noin 15 minuuttia. Samoin yksi on poikkeavan pitkä, lähes kaksi tuntia. Pari haastattelua on noin puolitoistatuntisia. Haastattelut litteroitiin työharjoitteluna työvoimatoimiston kautta saatu ylioppilas.

Anonymiteetti

Haastattelun haittana on pidetty sitä, että haastattelussa ei voi taata samaa tunnistamattomuutta kuin lomakekyselyllä (Hirsjärvi - Hurme 1988, 16). Tässä tutkimuk-

nessa tunnistamattomuus pyrittiin takaamaan käsittelemällä vastaukset luottamuksellisina. Lausunnot on julkistettu siten, että vastaajan tunnistaminen on tehty mahdollisimman vaikeaksi. Heistä käytetään koodinumeroa, joka paljastaa ainoastaan vastaajan ammattiryhmän. Vastauksista on esitetty asian kannalta vain olennaisin. Näin vastauksista ei voi helposti muodostaa kokonaisuutta, jonka perusteella voisi tunnistaa vastaajan. Lisäksi tutkijan oli mahdollista valita vaikeammin henkilöllisyyden paljastavia vastauksia edustamaan kuvattavaa ilmiötä sisällön silti kärsimättä. Joissain tapauksissa haastattelujen yksityiskohtia on jätetty pois tai korjailtu olennaista asiasisältöä muuttamatta.

Ainoan haastatellun kanttorin henkilöllisyyttä ei kyetty salaamaan riittävästi. Tämän vuoksi hän sai luettavakseen oman vastauksensa ja luvan poistaa kaiken sen, mitä hän ei halunnut julkisuuteen. Hän antoi luvan julkaista vastauksensa muuttamattomana ja kokonaisuudessaan.

Haastatteluista tulee väistämättä esille tunnistettava kuva seurakunnan johtavista viranhaltijoista. Tämän vuoksi tutkimusaineistosta tuodaan julki vain tietoa, joka koskee johtavien viranhaltijoiden julkisyhteisön viranhoitoa. Heidän yksityiselämänsä tai muuhun persoonallisuuteensa liittyviin asioihin ei tässä tutkimuksessa puututa. Mikäli haastateltujen lausunnoissa tulee ilmi seikkoja, jotka voidaan tulkita viranhaltijoiden viranhoidolle epäedullisiksi, niiden todenperäisyys varmistetaan käyttämällä seurakunnan tai muun kirkollisen elimen samasta asiasta tuottamilla dokumenteilla. Koska tutkimus tuo esille vain julkista viranhoitoa koskevia seikkoja, ei henkilöllisyyden mahdollinen paljastuminen ole intimitteettilain mukainen ongelma. Lisäksi käytännön tilannetta helpottaa, että kyseiset henkilöt eivät ole enää seurakunnan palveluksessa.

Tässä tutkimuksessa tuotti jonkin verran ongelmia haastateltujen tapa puhua itselleen tutusta toiminta- ja ajatusympäristöstä. Vaikka haastattelijat pyrkivät tarkentamaan haastateltujen vastauksia, he eivät ulkopuolisina osanneet aina tarkentaa niitä riittävästi, jolloin saattoi jäädä epäselväksi, mihin haastateltu viittaa vastauksessaan. Ongelmaa voitiin lieventää vertaamalla vastausta toisiin samaan asiaan viittaaviin vastauksiin. Lisäksi tutkijan pitkä työkokemus kohdeseurakunnassa auttoi ymmärtämään puheen ja toiminnan logiikkaa.

Työntekijä tutkijana

Tutkija on toiminut kohdeseurakunnan pastorina vuodesta 1985 asti ja työskentelee siellä edelleen. Tämä asettaa tutkimukselle muutamia erityiskysymyksiä, joita on syytä tarkastella seuraavassa tarkemmin.

Tutkijan rooli kenttätutkimuksessa on luokiteltu esimerkiksi jaotuksella sisäpiiriläinen - ulkopuolinen, jossa sisäpiiriläiseksi luokittelamisen kriteeriksi on nähty organisaatioon osallistumisen aste ja voimakkuus. Tähän jaotukseen perustuen Suojanen näkee sisäpiiriläisen roolissa kaksi statusta: ominaisuusstatuksen, joka koostuu jäsenyydestä, ja suoritusstatuksesta, joka koostuu henkilön organisaatioon liittävästä sisäistyskokemuksista. Tietyissä tilanteissa tutkija voi osallistuvan havainnoinnin keinoin seurata sisäpiiriläisen statuksesta tutkittavaa ilmiötä. Onnistuessaan menetelmän suurin etu on havainnoinnin tapahtuminen aidossa tilanteessa juuri silloin kun tapahtumat ovat meneillään. Vaikeutena siinä on havaintojen selektiivisyys ja se, ettei kaikkia ilmiöitä voida havainnoida. (Suojanen 1978, 22 - 26.)

Myös Helander on käyttänyt edellä mainittua jaottelua pohtiessaan rooliaan kenttätutkijana, kun hän tutki opiskelijoiden uskonnollisuutta Trinidadilla. Tutkimuksessaan hän totesi marginaalisen sisäpiiriläisyyden ja aikaisemman työkokemuksensa auttaneen sekä tutkimuksen suuntaamisessa oikeille urille että aineiston keräämisessä kohteesta. (Helander 1986, 56 - 62.) Tämän tutkimuksen tekijä oli ollut kohde-seurakunnan pastori jo vuosia ennen kuin hänen mielenkiintonsa tutkimuksen tekemiseen heräsikään. Hän on toiminut muun muassa seurakuntatyön keskijohdossa esimerkiksi nuorisotyön johtajana ja monien johtokuntien ja toimikuntien jäsenenä ja sihteerinä. Tässä vaiheessa ollessaan häntä voidaan luonnehtia havaintoja tehneeksi osallistujaksi. Tutkija on seurakuntatyön osalta sisäpiiriläinen, koska hän tehnyt sitä pitkään ja tuntee sen niin läheltä kuin mahdollista.

Ryhdyttyään tutkijaksi hän on voinut käyttää pastorin asemaansa osallistuvana havainnoijana ja kyennyt työnsä vuoksi perehtymään seurakunnan monipuoliseen kokonaisuuteen jo ennen varsinaista tutkimusajanjaksoa. Tutkija on työyhteisön jäsenyytensä vuoksi saanut tietoa, jota ei todennäköisesti olisi annettu ulkopuoliselle tutkijalle. Niinpä hän on myös työyhteisöön kuulumisen kannalta katsottuna sisäpiiriläinen, jolla on työyhteisön jäsenen täydellinen ymmärrys ja tieto. Myös Risto Nieminen (1997, 14) toteaa Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnan aluetyötä tutkiessaan, että hän saattoi työyhteisön jäsenenä ja toteuttajana kartoittaa hyvin yhteisöllisen toimintatavan etuja ja haittoja sisältä päin.

Pitkästä työhistoriasta ja työyhteisön osallisuudesta on ollut hyötyä myös tapahtumien ja asioiden taustojen, sosiaalisen verkoston ja toimintatapojen tietämisessä, ymmärtämisessä ja kuvaamisessa. Lisäksi erilaiset tehtävät, kuten kolme kautta luottamusmiehenä antoi hyvän kuvan seurakunnan virkaehtosopimukseen liittyvästä kokonaistilanteesta. Laajan kokonaisnäkömyksen valossa haastateltujen huomioidaan asettaa toiminta- ja historiakehykseensä. Lisäksi tutkijalla on ollut mahdollisuus huomaamatta tarkentaa kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijöiden haastatteluissa epäselviksi

jättämiä asioita. Työtoverit ja seurakunnan johto eivät mitenkään ilmaisseet, että tutkijan toiminta olisi ollut heille uhka tai vaara. Tutkimuksen aikana ei haastatteluaineistosta annettu tietoja seurakunnan johtotasolle tai työntekijöille tai ryhdytty tutkimuksen vuoksi yhteistyöhön kenenkään kanssa. Pelkoa tai epäilystä, että tutkija käytäisi tietoa työyhteisöä vastaan jollain muulla lailla, ei myöskään ilmennyt.

Tutkijalta puuttui Suojasen ja Helanderin kuvaama sisäpiiriläisen suoritusstatus suhteessa hallintoon. Kappalaisen virka on kirkkolain mukaan sulkenut hänet pois kirkkovaltuuston ehdokkuudesta ja näin ollen strategisesta suunnittelusta (KL 8, 4 §). Hän ei ole missään vaiheessa kuulunut myöskään seurakunnan muuhun ylempään hallinnolliseen johtoon (esim. kirkkoneuvosto tai johtavat hallinnolliset virat). Tutkija on virkansa vuoksi papinviran hoitoon liittyvissä asioissa seurakunnan hallinnon alainen.

Pappisviran hoitoon liittyvissä asioissa hän on tuomiokapitulin alainen. Tutkija on työskennellyt vuosien varrella seurakunnassa monilla työalueilla vastaavana pastorina ja toiminut tämän vuoksi niiden työalojen johtokunnissa jäsenenä, kuten kaikki muutkin papit. Asetelma vastasi täysin tavallista seurakuntatyötä tekevän papin tilannetta kohdeseurakunnassa. Niinpä työalasta vastaavan johtokunnan jäsenyyttä ei voida katsoa seurakunnan johdossa eli johtavassa virassa (johtava talous- tai hallinnollinen virka) tai elimessä (kuten kirkkoneuvosto tai -valtuusto) toimimiseksi. Kyse oli lähinnä keskijohdossa työskentelystä. Tutkijaa - kuten muitakaan vastaavassa asemassa olevia seurakunnan pappeja - ei ole myöskään käytetty kirkkolain tarkoittamana esittelijänä seurakunnan hallintoelimissä (KL 25, 9 §). Luottamusmiehenä ollessaan tutkija edusti akavalaisia työntekijöitä valvoen virkaehtosopimuksien noudattamista ja työrauhaa (Kirkon luottamusmiessopimus ja sen soveltamisohjeet 1994, 6 §). Tutkimusaikana ei kuitenkaan käyty yhtään virallista neuvottelua seurakunnan vastaavan viranhaltijan, palkka-asiamiehen, kanssa, koska virkaehtosopimuksen mukaista tarvetta sellaiselle ei nähty. Tutkija on keskustellut muidenkin luottamusmiehenä toimineiden kanssa, ja kaikilla heillä on kokemus, että luottamusmiehen ja johtavien viranhaltijoiden välillä ei ole koskaan ollut aktiivista yhteydenpitoa ja luontevaa vuorovaikutusta. Kaikille on jäänyt se vaikutelma, että luottamusmies on ollut aika yksin tehtävässään, ja että hänen asemansa on ollut johtaville viranhaltijoille jollain lailla kiusallinen.

Edellä mainittu huomioon ottaen ja Suojasen (1978, 22 - 26) kriteerien valossa tutkija voidaan luokitella suhteessa hallintoon ulkopuoliseksi, jolla on hyvä tietämys sen toiminnasta mutta ei merkittävää asemaa siinä. Tutkija - kuten kaikki muutkin työntekijät - on periaatteessa voinut vaikuttaa seurakuntahallinnon päätöksiin henkilökohtaisten suhteiden kautta. Tämä on kuitenkin lähinnä teoreettinen vaikuttamistapa, sillä yhden ihmisen mahdollisuus ohjalla järjestelmällisesti itsenäisten hallinnollisten elimien toimintaa on heikko. Kuitenkin tutkijan on pitänyt muistaa, että ulkopuolisen status suhteessa hallintoon voi vaikuttaa häneen niin, että suhtautuminen hallintoon on erilainen

kuin seurakuntatyön tasoon, jossa hän on sisäpiiriläinen.

Työyhteisön sisäpiiriin kuuluvan tutkijan vaarana on sokeutuminen sille kulttuurille, jossa hän työskentelee. Koska tutkijalla on sisäpiiriläisenä erityistä tietoa tutkimuskohteesta, niin se voi sokeuttaa hänet niin, että hän ei kykene näkemään tutkimuskohdettaan kokonaisuutena ja mahdollisimman objektiivisesti. Lisäksi hän voi pitää osaa aineistosta niin itsestään selvänä, että se jää vaille riittävää huomiota. Jotta tieteellinen lähestymistapa ei vaarantuisi, on suositeltu, että tutkijan on vastustettava pelkästään työyhteisön jäsenen rooliin jäämistä. Esimerkiksi Helander (1986, 59) piti omaa tutkimusta tehdessään ihanteenaan, että hän kykeni pitämään tutkijana marginaalisen sisäpiiriläisen roolin suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tässä tutkimuksessa kysymys keskittyy siihen, voiko samanaikainen työntekijän ja tutkijan rooli vääristää tulkintoja ja tutkimustuloksia. Vaara on suurimmillaan silloin, kun tutkija ei kykene irtautumaan työntekijän roolistaan, vaan tulkitsee kokonaistilannetta ja havaintoja yksipuolisesti vain siitä näkökulmasta. Olennaista on, että tutkija kykenee kohoamaan tilanteen yläpuolelle ja katsomaan kokonaisuutta eri näkökulmista. Tämä on mahdollista, kun tutkija tiedostaa tilanteen ja pyrkii toimimaan mahdollisimman objektiivisena tutkijana. Tutkijan on koko ajan varottava tulkinnan vääristymistä ja kyettävä pitämään Helanderin suosittama marginaalinen sisäpiiriläisen rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkija pyrki objektiivisuuteen - ja pitämään näin myös marginaalisen sisäpiiriläisen roolin suhteessa tutkittavaan ilmiöön - käyttämällä kaksoisnäkökulmaa asioiden tarkastelussa ja tulkinnassa. Vaikeasti hahmotettavien tilanteiden kuvaamisessa on haastattelujen lisäksi käytetty myös muuta dokumentointia. Toisin sanoen vaikeasti tulkittavat tilanteet varmennettiin myös dokumenteilla, joiden syntyyn tutkija eivätkä haastatellut ei ole voineet ainakaan oleellisesti vaikuttaa (esimerkiksi kirkkoneuvoston, kirkkovaltuuston ja tuomiokapitulin päätökset). Tulkinta ja johtopäätökset vaikeasti hahmotettavista tilanteista ja ilmiöistä tehtiin vasta sitten, kun eri lähteistä peräisin olevat dokumentit (esim. haastateltavan lausunto ja jonkin elimen päätös) viittasivat samaan suuntaan. Toisin sanoen kyseessä olevista tilanteista ei tehty johtopäätöksiä pelkästään työntekijöiden vastauksien perusteella, vaan niiden suunta varmennettiin myös muilla dokumenteilla. Edellä mainittu dokumenttiaineisto kattaa koko 1990-luvun, koska monet haastatteluaikana vaikuttaneet prosessit saivat päätöksensä vasta myöhemmin. On muistettava, että tutkimuksen lähtökohtana on kulttuurin tarkasteleminen alhaalta katsovasta näkökulmasta, jolloin kaksoisdokumentoinnin päätarkoituksena on varmentaa, ettei näkökulma ole vääristynyt, ja ettei tutkijan tulkinta ei ole tämän vuoksi järjestelmällisesti vinoutunut tähän suuntaan. Näin lisäaineiston käytön tarkoituksena on tarkentaa ja varmentaa alhaalta tulevaa näkökulmaa.

Myös pari inhimillistä sattumaa auttoi tutkijaa pitäytymään marginaalisen sisäpiiriläisen näkökulmassa tutkimusprosessin aikana. Perheen kotitalon vakava vahingoittuminen tulipalossa ja kaksi leikkausta vaatineesta tapaturmasta aiheutunut pitkä sairausloma suuntasivat ajatuksia väkisin muualle kuin työyhteisöön ja tutkimukseen. Lisäksi yli vuoden pituiset osa-aikaiset virkavapaudet auttoivat tutkijaa irtautumaan työyhteisön ilmapiiristä ja ottamaan henkistä välimatkaa tutkittavaan ilmiöön.

Arvioitaessa työyhteisön jäsentä tutkijana ja siihen liittyvää vaaraa tulkinnan vinoutumisesta, on muistettava käytännöllisessä teologiassa yleisesti hyväksytyt periaatteet, että jokainen teologi näkee uskon ja kirkon omien silmälasiansa läpi. Kristillinen usko ja siihen liittyvä todellisuus on aina ollut tulkittua. Kenelläkään - oli hän sitten ulkoi- tai sisäpuolinen - ei ole alhaalta päin tehtävässä kontekstuaalisessa teologiassa mahdollisuutta kohota täysin todellisuuden yläpuolelle ja saavuttaa puhdasta ja puolueetonta totuutta, vaan tutkimusta ja siihen liittyvää teologiaa harjoitetaan enemmän ortopraksian kuin ortodoksian löytämiseksi. Tällöin teologian harjoittaja ei voi olla pelkästään puolueeton tutkija, vaan hän on samalla myös teologiaansa sitoutunut ortopraksian toteuttaja. (Sihvo 1992, 257; katso myös Bosch 1991, 420 - 425.) Niinpä lukija joutuu tätäkin tutkimusta lukiessaan pohtimaan missä kohtaa tutkija harjoittaa enemmän ortopraksiaa kuin ortodoksiaa ja voidaanko tällaisen todellisuuden tutkimisessä todellakaan koskaan saavuttaa puhdasta ja puolueetonta totuutta.

Työyhteisön ulkopuolisilla haastattelijoilla oli merkitystä haastattelujen luotettavuuden lisäämisessä. Mikäli tutkija olisi itse toiminut haastattelijana, haastattelujen luotettavuus olisi voinut kärsiä, koska tutkijan persoona ja mahdolliset henkilöiden väliset mieltymykset tai antipatiat olisivat voineet suunnata haastateltavien vastauksia. Seurakuntaan palkatut kesäteologit oli helpompi kokea tutkijaa puolueettomampina haastattelijoina. Haastatteluista ei voida päätellä, että oman työyhteisön työntekijän toimiminen tutkijana olisi koettu haastateltujen vastauksia vääristäneeksi ongelmaksi. Tämä seikka ei siis näytä ainakaan olennaisesti heikentäneen haastattelujen luotettavuutta.

Muu lähdeaineisto ja kirjallisuus

Seurakunnasta muodostettu kuva jää kovin irralliseksi, jos sitä ei tarkastella koko kirkon osana. Niinpä tämän kokonaiskuvan muodostamiseen käytetään kirkon keskushallinnon luomaa aineistoa, jonka avulla paikallisseurakunnan organisaatiokulttuuri kyetään suhteuttamaan kontekstiinsa ja samalla asetetaan siihen yhteyteen, johon se luonnollisena osana kuuluu.

Seurakuntakulttuurin kehukset määrittelevä kirkollinen lähdeaineisto jakautuu seurakuntia sitovaan juridiseen ja hallinnolliseen normistoon ja kirkon hyväksymiin, tunnustusta määrääviin ja seurakuntatoimintaa hengellisesti ohjaaviin kirkollisiin kirjoihin sekä seurakunnan toimintaa ohjaaviin suunnitelmiin. Tämän alueen lähdeaineisto on vuosilta 1986 - 1994.

Kirjallisuus koostuu organisaatiokulttuurien tutkimusta käsittelevästä teoreettisesta kirjallisuudesta. Kirjallisuuden tarkoituksena on auttaa seurakuntakulttuurin hahmottamisessa, luokittelussa ja sen ominaisuuksien ymmärtämisessä. Lisätukea saadaan seurakuntatyöstä tehdyistä tutkimuksista ja kirkon tuottamista katsauksista, jotka asettavat yksittäisen seurakuntakulttuurin sille kuuluvalla paikalla kokonaiskirkon kentässä.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuurinen tutkimusala on nuori. Organisaatiokulttuurin käsite ilmaantui englanninkieliseen kirjallisuuteen 1960-luvulla yritysilmaston synonyymina. Sitä ryhdyttiin tutkimaan enemmän vasta 1970-luvulla, jolloin keksittiin ilmaus yrityskulttuuri kuvaamaan samaa asiaa. Yrityskulttuurin tutkiminen yleistyi 1980-luvulla. Tähän vaikuttivat mm. seuraavat kulttuurin käsitettä popularisoineet tutkijat ja heidän teoksensa: Ouchi: Theory Z (1981), Pascale - Athos: The Art of Japanese Management (1981), Peters - Waterman: In Search of Excellence (1982), Deal - Kennedy: Corporate Cultures (1982), Schein: Organizational Culture and Leadership (1985).

Organisaatiokulttuuri käsitetään makrotasolla yhteiskunnan alakulttuuriksi. Sillä tarkoitetaan yleensä ihmisyyhteisölle tyypillisiä yhteisiä käsityksiä, tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita. Kulttuuri liittyy myös siihen, miten todellisuus jäsenetään, jolloin se luo käyttäytymiselle tietyn viitekehyksen. Kulttuuri voidaan käsittää yhdeksi organisaation metaforaksi, jonka avulla yhteisöjä voidaan ymmärtää ja tulkita. Ihmisyyhteisöä voidaan tutkia luontevasti havainnoimalla yhteisön, sen alaryhmien ja yksityisten jäsenten päivittäistä työntekoa. (Schein 1991, 23 - 25; Juuti 1992, 39; Salminen 1993, 210; Hofstede 1993, 19 - 22.)

Mikrotasolla organisaatiokulttuuria voidaan luonnehtia jonkin organisaation "persoonallisuudeksi". Se on liitetty seikkoihin, joiden avulla organisaatio pyrkii selviytymään ympäristössään. Organisaatiossa on yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista. Myös päämäärien saavuttamisen keinoista täytyy löytyä yksimielisyys, samoin kuin niistä keinoista, joilla tuloksia mitataan. Yhteisön kiinteyden ylläpitoon liittyy yhteisen kielen ja käsitejärjestelmän luominen, yhteinen näkemys työnjaosta ja vallankäytöstä sekä palkkioiden ja rangaistusten perusteista ja yhteinen näkemys suhteista työtovereihin. (Schein 1991, 23 - 26; Hofstede 1993; 257 - 259.)

Organisaatiokulttuurista on lukuisia erilaisia määritelmiä. Vaikka käsitykset eroavat toisistaan yksityiskohdissaan, yhteistä niille on, että ne sisällyttävät organisaatiokulttuurin piiriin yhteisön yhteisesti jakamat uskomukset, arvot ja asenteet, normit ja perinteet. Ne korostavat myös sitä, että organisaatiokulttuurit ovat syntyneet yhteisten kokemusten ja kollektiivisten ryhmäprosessien kautta. Organisaatioiden kulttuuriin on vaikuttanut myös niiden ympäristö. (Schein 1991, 23 - 26; Aaltio-Marjosola 1991, 22 - 24; Salminen 1993, 210.)

Scheinin organisaatiokulttuurin määritelmä sopii yleisellä tasolla myös seurakuntaan: Kulttuuri on jonkin itsenäiseksi määritellyn ja vakiintuneen sosiaalisen yksikön perusoletusten malli, jonka yhteisö on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Malli on toiminut yhteisössä kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. Tietoinen käyttäytyminen määräytyy sekä kulttuurin edellytysten että ympäristön tilanteiden perusteella. Kulttuuri on täten ryhmäkokemuksista opittua. Se edellyttää omaa ryhmää ja yhteisöä sekä omaa merkittävää historiaa. (Schein 1991, 24 - 26.) Tämän tutkimuksen käyttämä tarkempi määritelmä seurakuntakulttuurista esitetään luvun 3.2 alussa.

2.2 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähestymistavat

Koska antropologiassa on erilaisia näkökantoja kulttuuri-käsitteen sisällöstä, se on heijastunut myös organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Tämä moninaisuus on Linda Smircichin mukaan antanut useita vaihtoehtoisia näkemyksiä tutkimukseen ja voi näin johtaa ilmiön kehittyneempään ja parempaan tutkimukseen. Taulukossa 1 on Smircichin tiivistelmä antropologisten ja organisaatioteoreettisten kulttuuria ja symboliikkaa analysoivien lähestymistapojen yhteyksistä.

Organisaatioteorioita voidaan luokitella ja kulttuureja typologisoida eri tavalla (esim. Allaire - Firsirotu 1984, 195 - 196). Tämän tutkimuksen kannalta Fombrunin luokittelu on valaiseva. Fombrun luokittelee organisaatioteoriat kolmeen perinteeseen: ekologiseen, sosiologiseen ja antropologiseen paradigmaan. Vastaavasti organisaatiossa erotetaan kolme tasoa: pinta-, ala- ja syvärakenteet. Ekologinen lähestymistapa keskittyy tutki-
maan organisaatioiden pintarakennetta ja niissä tapahtuvia prosesseja.

TAULUKKO 1. Antropologisten kulttuuri- ja organisaatioteorioiden yhteydet ja niiden pohjalta kehittyneet organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähestymistavat (Smircich 1983, 342).

Antropologisten kulttuuriteorioiden näkemys kulttuurista ja niiden keskeiset edustajat	Käsitys organisaatiokulttuurista tai lähestymistapa	Organisaatioteorioiden käsitys organisaatioista
Kulttuuri on yksilön tarpeen tyydytyksen väline (Malinowski: funktionalismi)	Kulttuurien välinen, vertaileva organisaatiokulttuuri	Organisaatio on sosiaalinen ryhmittymä tiettyjen tehtävien suorittamiseksi (klassinen hallintoteoria)
Kulttuuri on yksilöiden toiminnan sopeuttaja ja sääntelijä (Radcliffe-Brown: rakenne-funktionalismi)	Korporatiivinen kulttuuri	Organisaatio sopeutuu vuorovaikutuksessa ympäristöön (kontingenssiteoria)
Kulttuuri on tietojen vaihtoa (Goodenough: etnotiede)	Organisaation tietorakenne	Organisaatio on tietojärjestelmä (kognitiivinen organisaatioteoria)
Kulttuuri on erilaisten symbolien ja merkkien järjestelmä (Geertz: symbolinen antropologia)	Organisaatio-symbolismi	Organisaatio symbolimallina (symbolinen organisaatioteoria)
Kulttuuri on ihmisten tiedostamattomien sisäisten rakenteiden ilmentymä (Levi-Strauss: strukturalismi)	Organisaatiossa olevat tiedostamattomat prosessit	Organisaation muodot ja käytännöt ovat tiedostamattomien prosessien ilmentymiä (transformaalinen organisaatioteoria)

Tätä paradigmaa on sovellettu paljon hallintotieteissä. Sosiologisen paradigman edustajat keskittyvät alarakenteen tutkimiseen; keskeisiä tutkimuksen kohteita ovat vallankäytön ja säätelyn synnyttämät jännitteet, jotka pitävät yllä organisaation dynamiikkaa. Esimerkkejä tavallisimmista tutkimuskohteista ovat työnjaon problematiikka, valvontajärjestelmät ja organisaation epävirallisten piirteiden esiin nostaminen vallankäytössä. Antropologisessa lähestymistavassa erittelyn kohteina ovat organisaation syvärakenteet ja -prosessit. Tällöin organisaation rakenteet ja sosiaaliset suhteet ymmärretään vuorovaikutukseen liittyvinä arvostuksina ja uskomuksina tai symbolisina merkityssuhteina. Yhteisön ihmisten yhteisesti muodostama arvojen, normien ja uskomusten kognitiivinen

järjestelmä tai vuorovaikutussuhteessa välittyvä merkityssisältö ovat olennaisesti määräämässä ihmisten käyttäytymistä. (Fombrun 1986, 403 - 421.)

Fombrun on luokitellut organisaatiokulttuurin eri tasoja niin, että niitä kyettäisiin tutki-
maan ylittäen eri tutkimusperinteiden rajoja. Vaikka luokituksessa on puutteita, se on
kuitenkin käyttökelpoinen. Kinnunen on kritisoinut Fombrunin tulkintaa siksi, että tämä
pelkistää tutkimusperinteet yksinkertaistetun vastakkaisiksi ja tarkkarajaisiksi. Kuitenkin
tutkimuskohteet ovat monin tavoin päällekkäisiä, ja niitä on voitu käsitejärjestelmistä
huolimatta tutkia lähekkäisistä näkökulmista. (Kinnunen 1990, 13.)

Jo sosiologinen (ihmissuhdekoulukunta) ja erityisesti antropologinen tutkimusperinne
ovat luokitelleet systemaattisesti organisaation epävirallisia rakenteita ja kyenneet osoit-
tamaan, että kulttuurin kaikki osat ovat olennaisesti yhteydessä toisiinsa. Näin organi-
saation erityyppiset rakenteet muodostavat näkymättömistä ja näkyvistä alueista koos-
tuvan laajan kokonaisuuden, joka esitellään kaaviossa 1.

Kaavio 1.

Virallinen rakenne ja prosessit	Pintarakenne ja -prosessit
	Alarakenne ja -prosessit
Epävirallinen rakenne ja prosessit	Syvärakenne ja -prosessit

(Kinnunen 1990, 14; katso myös Schein 1991, 32.)

Organisaation kulttuurin määrittelyssä ja tulkinnassa on kaksi pääsuuntausta. Ensim-
mäinen korostaa kulttuuria muuttujana, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja
prosesseihin. Tämän ajattelun mukaan organisaatiolla on vaikuttava kulttuuri
(organisation has a culture). Kulttuuri käsitetään yhdeksi organisaation piirteistä. Positi-
vistisesti suuntautuneet tutkijat ovat usein tämän näkemyksen kannalla. Toisen näke-
myksen mukaan organisaatiot sinänsä on ymmärrettävä kulttuureiksi (organization is a
culture). Kulttuuri on syntynyt ihmismielessä, joka kehittää sen tuottamalla sääntöjä.
Tässä mielessä kulttuuri voidaan nähdä jaettujen tietojen järjestelmäksi. Tällöin sen
muuttaminen on katsottu vaikeaksi, ellei peräti mahdottomaksi. (Kinnunen 1990, 16, 17;
Aaltio-Marjosola 1991, 18, 19.)

Näkökulma organisaatiokulttuurin kuvauksessa

Organisaatiokulttuuria voidaan katsoa eri näkökulmista. Se voidaan nähdä yhteisyyttä ylläpitävänä voimana tai kokoelmana erilaisia osakulttuureita. Näkökulmasta riippuu, mitä puolia kulttuurista nähdään ja mitä jää näkemättä. (Shiel - Martin 1990, 245 - 246.)

Integraationäkökulma korostaa kulttuurin ilmiöiden yhdenmukaisuutta. Kulttuuri on organisaation yhdessä pitävä voima, ja sitä kuvataan kaikille jäsenille yhteisten asioiden, kuten arvojärjestelmän, avulla. Tässä näkökulmassa ei kiinnitetä niin paljon huomiota ristiriitoihin, sillä niitä pidetään kulttuurin heikkouksina tai osoituksena kulttuurin puuttumisesta. (Martin - Sitkin - Boehm 1985, 99 - 101, 117, 118; Shiel - Martin 1990, 246 - 247.) Tämä onkin ollut syynä esimerkiksi Martinin ja Meyersonin (1988, 102 - 105) esittämään kritiikkiin.

Integraationäkökulmassa puhutaan ns. vahvasta kulttuurista, jonka katsotaan perustuvan voimakkaaseen ideologiseen sitoutumiseen ja harmoniaan, joiden muotoutumisessa johdolla on tärkeä osa. Vahvaa kulttuuria pidetään avaintekijöinä myös taloudellisessa menestymisessä. Niinpä esimerkiksi suuryrityksiä ja etujärjestöjä on tutkittu integraationäkökulmasta ja suurin osa organisaatiotutkimuksesta lasketaan tämän paradigman piiriin. Muun muassa Frost ja muut (1991, 11 - 53), Shiel ja Martin (1990, 267 - 274) ovat kritisoineet väitettä, että kulttuurin homogeenisuus takaisi taloudellisen menestyksen.

Differentiaalinäkökulmassa katsotaan samaan aikaan organisaatiokulttuurin moniarvoisuutta ja konsensuksen puutetta. Siinä on yhtä aikaa sekä harmonian että konfliktin näkökulma. (Martin - Meyerson 1988, 107 - 111.) Kulttuurissa vallitsevien arvojen ja toimintatapojen välillä voi olla eroja. Tällöin mielenkiinnon kohteeksi tulevat organisaatiossa olevat osa- ja alakulttuurit. Osakulttuureilla ei ole tarvetta tunnustaa julkisesti koko organisaatiota koskevia arvoja, vaan konsensus syntyy niiden sisälle. (Shiel - Martin 1990, 247.)

Fragmentaationäkökulmassa tarkastellaan myös konsensuksen ulkopuolisia alueita. Kulttuurin olennaisia osia ovat myös epäloogisuus, epäselvyys ja epämääräisyys. Tästä näkökulmasta katsottuna ihmisillä ei välttämättä ole yhteisiä kulttuurisia sääntöjä ja kulttuurista identiteettiä. Yksilöt ovat kuin verkon solmuja, jotka ovat yhteydessä joihinkin ympärillä oleviin solmuihin, mutta eivät kaikkiin. Paradigmalle on tunnusomaista selkeyden ja konsensuksen puute ja epämääräisyyden tunnistaminen. (Martin - Meyerson 1988, 111 - 113; Shiel - Martin 1990, 248.)

2.3 Organisaatiokulttuurin voima

Osakulttuurit kulttuurin ilmentäjinä

Tarkasteltiin organisaatiokulttuuria mistä edellä mainitusta näkökulmasta tahansa, arvo-, normi- ja olettamusjärjestelmät ovat siinä keskeisiä. Vahva kulttuuri vallitsee yleensä niissä työyhteisöissä, joissa henkilöstö on pysynyt pitkään, joissa on suhteellisen pitkä, useita ulkoisia ja sisäisiä uhkatekijöitä sisältänyt historia ja joissa on muodostunut selkeä arvojärjestelmä, joka on kiinteässä yhteydessä toimintaan. Uusissa työyhteisöissä on usein heikko kulttuuri, vaikka sen yksittäisillä jäsenillä olisikin vahvat arvot ja oletukset työstä. (Kinnunen 1990, 41; Schein 1991, 24, 25.)

Suurissa organisaatioissa työntekijäjoukko on liian suuri ja toimii liian laajalla ja eriytyneellä alueella muodostaakseen yhtenäisen kulttuurin (Aaltio-Marjosola 1991, 28). Vaikka Suomessa ei ole suuriksi organisaatioiksi luokiteltavia seurakuntia, niin silti niissäkin voidaan kulttuurin olettaa jakautuneen osa- ja alakulttuureihin. Seurakunnan organisaatiokulttuurin kannalta tärkeimpiä ovat seurakuntatyön osakulttuurin ytimen muodostavat hengellisten työntekijöiden ammattiryhmät, jotka vaikuttavat voimakkaasti kulttuurin säilymiseen ja muokkaamiseen.

Kulttuurin näkyvyys ja tuntuvuus

Organisaatiokulttuuri voidaan aistia ilmapiirinsä ja käyttäytymisensä kautta. Tämä on koettavissa siinä, että eri organisaatiot - olivat ne sitten myymälöitä, pankkeja, ravintoloita, virastoja, seurakuntia tai vapaaehtoisjärjestöjä - näkyvät erilaisina ja tuntuvat erilaisilta ja niiden henkilöstö käyttäytyy meitä kohtaan eri tavalla. Saman organisaation eri ihmiset käyttäytyvät kuitenkin samoin, ja me voimme huomata muiden pitävän käyttäytymistä normaalina ja odotettavissa olevana. Se on silloin tarkoitushakuista ja tiettyihin malleihin perustuvaa eikä sattumanvaraista ja perusteetonta. (Schein 1991, 41 - 43.)

Missä tahansa yrityksessä tai organisaatiossa kymmenet merkit vahvistavat usein toisiinsa antamalla vaikutelman yhtenäisestä mallista. Ihmiset tuntuvat etsivän johdonmukaisia käyttäytymismalleja ja niitä myös odotetaan - puhutaan kollektiivisesta käyttäytymisestä. Perusolettamusten malliintumisesta (kulttuurin paradigmasta) muodostuu kulttuurin syvin ja sen voimakkaimmin ylläpidetty taso. Mallin tunteminen vähentää käyttäytymisestä tunnettua epävarmuutta ja tekee myös siitä poikkeamisen määriteltäväksi ja siedettäväksi. (Schein 1991, 44 - 46, 253.)

Myös seurakunnan toiminnassa perusolettamukset ovat malliintuneet yhdenmukaisiksi käyttäytymistavoiksi, joiden mukaan työntekijät käyttäytyvät ja kohtaavat seurakuntalaiset. Kun seurakunnan jäsenet ovat tulleet tuntemaan ja hyväksyneet tämän

käyttäytymismallin, seurakuntakulttuuri on kyennyt sopeutumaan ulkoisesti ja saavuttanut tarpeellisen sisäisen kiinteyden, jolloin toiminta on mielekästä.

Kulttuurin elinvaiheet

Organisaatioiden elinkaareissa erotetaan kolme vaihetta. Formatiivisessa eli muotoutumisvaiheessa kasvu on nopeaa, ja nimensä mukaisesti tässä vaiheessa etsitään muotoa, johon sitoutua. Työntekijöillä on voimakas tunne tarkoituksesta, paljon ideoita ja halu ottaa riskejä. Vaihetta luonnehtii myös asioiden ja tilanteiden ennakoimattomuus, aktiivisuus, suuri energisyys ja aito johtajuus. Tilanne tuo mukanaan myös jännitteitä ja epävarmuutta, samoin kuin halua järjestyksen ja pysyvyyden aikaan saamiseen. (Woodward - Buchholz 1989, 37 - 39.)

Normatiivisuuden eli säännöistymisen vaihe on vakaan kasvun ja järjestyksen löytämisen aikaa. Kiinnostus kohdistuu rakenteiden voimistamiseen ja työn tehostamiseen. Onnistuneita toimintoja toistetaan ja monennetaan ja ihmisten työhön käyttämä energian määrä vähenee. Myös kulttuurin yhtenäisyys vähenee, ja siihen muodostuu uusia osakulttuureita. Päämääristä ja arvoista ei löydy yksimielisyyttä, sillä toiset eivät hyväksy tasaantumista. Vähitellen kulttuurista tulee luovuuden este. Virheitä paheksutaan ja innovaatiot hyväksytään vain juhlapuheiden tasolla. Tavoitteeksi tulee vakaasta tilanteesta nauttiminen. Organisaatio on kyvytön myöntämään, että sen pitäisi suuntautua uudelleen välttyäkseen tulevalta laskusuunnalta. (Woodward - Buchholz 1989, 39 - 46.)

Kun organisaatiossa kyetään myöntämään, ettei aikaisemmin noudatettu systeemi enää toimi toivotulla tavalla, sen on aika pyrkiä integraatiovaiheeseen. Tilanne määrittää uudelleen, hylätään toimimattomat mallit, ryhdytään innovoimaan ja ottamaan uusia riskejä. Tällöin avainajatuksena on paremmin tekeminen, ei entistä kovemmin yrittäminen. Integraatiovaihe kasvaa kulttuurista, joka on kasvanut yli parhaan, tuotteliaimman vaiheensa. Organisaation kypsyy mitataan sen kyvyssä kulttuurimuutokseen. Vaihe aloittaa riskinottamisen ja epävarmuuden kauden, jolloin tarvitaan suunnittelua ja kokeilua kasvun ja uudistumisen aikaan saamiseksi. Muutos voidaan kokea uhkana, ja siihen voi liittyä muutosvastarintaa. Silloin on osattava luoda kuva tulevaisuudesta ja motivoitava ihmiset selviämään siitä. (Woodward - Buchholz 1989, 46 - 50.)

Kyky siirtyä normatiivisesta vaiheesta integraatiovaiheeseen kertoo organisaation sisäisestä joustavuudesta, kyvystä ottaa palautetta ympäristöstään ja sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Mikäli organisaatio ei kykene sopeutumaan riittävästi, on edessä joko nopea tai hidas tuhoutuminen. Sopeutumiskyky on organisaatiolle yksi edellytys pysyä hengissä ja toimintakykyisenä.

Perusolelutukset

Kulttuurin syvimmällä - pääosin tiedostamattomalla ja piilossa olevalla - tasolla ovat perusolelutukset ihmisen luonteesta, todellisuudesta ja yhteisön sekä sen ympäristön välisistä suhteista. Arvostukset ja arvot vastaavat kysymykseen: Mitä työryhmä ja sen jäsenet tahtovat ja pitävät toivottavana arkipäivän työtilanteissa? Tosiasiatietona pidetään ammatillista ja tieteellisesti perusteltua tietoa siitä, miten työhön liittyvien ilmiöiden syiden ja seurausten suhteet määräytyvät. Perusolelutukset ovat arvo- ja tosiasiatiedon tyyppisiä yhdistävää kokemustietoa siitä, mitä kyseisen työryhmän jäsenet pitävät tässä toimintatilanteessa mahdollisena. (Kinnunen 1990, 22, 34.)

Kun joidenkin ongelmien ratkaisut osoittautuvat jatkuvasti toimiviksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyyksiä. Niitä ei kyseenalaisteta, vaan niistä muodostuu perusolelutuksia. Jos ryhmä on vahvasti yhteisten peruskäsitysten takana, muiden peruskäsitysten pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä pidetään käsittämättömänä. Scheinin mukaan kulttuuri tulisi rajata koskemaan juuri perusolelutusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella itsestäänselvällä tavalla. (Schein 1991, 24, 25, 35, 66, 123.)

Perusolelutuksista ehkä keskeisimmin organisaation toimintaan vaikuttaa organisaatiossa omaksuttu käsitys ihmisestä. Se määrittelee yksilön ja yhteisön välisen suhteen, oikeuttaa tietyt tavat käsitellä ihmistä, tiivistää yhteiskunnan tuotantotavasta, elämänmuodosta ja sosiaalisista suhteista saadun kokemuksen. Organisaatiokulttuuri tulee erittäin näkyväksi ja tuntuvaksi luomalla organisaatiolle tunnusomaisen ilmapiirin, jota ei pidetä yksittäisten ihmisten luonteenpiirteistä johtuvana. (Schein 1991, 41, 43, 66, 67.)

Scheinin mukaan perusolelutukset ovat hyvin lähellä Argyriksen "käyttöteorioita", jotka ovat organisaatioihin sovellettuja käsityksiä ihmisluonnosta. Näiden teorioiden taustalla voidaan nähdä Douglas McGregorin "X-teorian" ja "Y-teorian" ja William Ouchin "Z-teorian" vaikutusta. Tämä teoriaryhmä auttaa hahmottamaan organisaatiokulttuurin muuten niin helposti näkymättömätöntä osaa, joka koskee ihmisluonnosta rakennettuja perusolelutuksia:

Teoria X	Teoria Z	Teoria Y
- Ihminen on perusolemukseltaan paha.	- Ihminen on avoin sekä hyvään että pahaan tilanteen mukaan.	- Ihminen on perusolemukseltaan hyvä.
- Ilman johdon aktiivista aktiivista otetta ihmiset ovat passiivisia.	- Ihmisellä on tahto.	- Ihmiset ovat aktiivisia, itseään toteuttamaan ja kehittämään pyrkiviä
- Ihminen on yleensä luonnostaan laiska.	- Tilanne johdattaa, syy motivoi ihmistä.	- Ihmisellä on motivaatio, halu ottaa vastuuta ja kehittyä.
- Ihmiseltä puuttuu (yleensä) kunnianhimo, hän välttää vastuuta ja haluaa, että häntä johdetaan.	- Keskinäinen riippuvuus on ihmisen vuorovaikutuksen perusmalli.	- Johdon tehtävänä on järjestää olosuhteet sellaisiksi, että ihmiset voivat saavuttaa tavoitteet.

(McGregor 1960; Argyris 1976; Ouchi 1981; katso myös Hersey - Blanchard 1976, 59 - 61; Juuti 1989, 260; Schein 1991, 36, 37, 112, 113, 144, 145.)

Teoria X:n mukaiset perusoletukset omaksunut organisaatio keskittää päätöksenteon ylimmälle johdolle, käyttää motivointikeinona pelkoa ja ihmisten tarvetta taloudelliseen turvallisuuteen ja luottaa käskyihin ohjeina. Organisaatiossa vallitsee epäluuloinen ja vihamielinen ilmapiiri. Johdon ja työntekijöiden muodostamat osakulttuurit ovat erillisiä ja toisilleen vastakkaisia. Paineet puretaan epävirallisessa organisaatiossa. Työhön sitoutuminen on vähäistä ja oppiminen keskittyy kieltojen oppimiseen. Opitaan tekemään vain se, mitä on välttämätöntä tehdä - opitaan välttämään virheitä. (McGregor 1960; katso myös Hersey - Blanchard 1976, 59, 60; Juuti 1989, 260.)

Teoria Y:n mukaiset perusoletukset omaksunut organisaatio käyttää päätöksenteossa organisaation eri tehtävissä työskentelevien asiantuntemusta. Organisaation päämäärät luodaan eri tasoilla ryhmätyöskentelyn ja yhteistyön tuloksina. Tiedonkulku pidetään runsaana ja avoimena. Tietoja jaetaan kaikille, ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Organisaatioilmapiirille on tyypillistä avoimuus, luottamus, suvaitsevaisuus ja yhteistyö. Itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät asiat ovat keinot, joilla pidetään motivaatiota yllä. (McGregor 1960; katso myös Hersey - Blanchard 1976, 61; Juuti 1989, 260.)

Teoria Z:n mukaiset perusoletukset omaksunut organisaatio käyttää sekä teoria X:n että teoria Y:n mukaisia toimenpiteitä henkilön ja tilanteen mukaan. Tällaisessa organisaatiossa johto arvioi henkilöstöä toisaalta heikoksi ja laiskaksi sekä toisaalta hyväksi ja ahkeraksi. Heikkoja ja laiskoja pyritään rankaisemaan ja pelottelemaan, jotta he ryhtyisivät työskentelemään kunnolla. Hyville tarjotaan tilaisuuksia itsensä kehittämiseen ja ilmaisemiseen mm. ylennysten muodossa. (Ouchi 1981; katso myös Juuti 1989, 261.)

Organisaatiossa omaksutut perusoletukset vaikuttavat siihen, miten ajatellaan, tunnetaan, havainnoidaan ja tulkitaan. Esimerkiksi teoria X:n mukaisesti organisaatiossa tulkitaan helposti motivaatio-ongelmien johtuvan yksilön laiskuudesta, joka saadaan muuttumaan ahkeruudeksi käyttämällä käskyjä ja pakotteita. Tosin tällaiset alitajuiset oletukset voivat myös vääristää tosiasioita. Esimerkiksi jos ihmisten havaitaan istuvan pöytiensä ääressä toimetoman näköisinä, pidetään sitä laiskotteluna eikä jonkin ongelman pohtimisena. Samoin poissaoloa työpaikalta pidetään työpaikalta pinnauksena eikä työskentelynä muualla. X-teoria on kyseenalainen menetelmä sellaisten ihmisten motivoimiseen, joiden fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet ovat kohtuullisesti tyydytetyt ja joiden sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeet ovat tulleet vallitseviksi. (Hersey - Blanchard 1976, 60; Schein 1991, 36.)

Teoria Y:n mukaan toimivassa organisaatiossa motivaatio-ongelmat tulkitaan ympäristöstä johtuviksi. Tällaisessa organisaatiossa henkilöiden oletetaan olevan aktiivisia, kunhan vain tilanne sen sallii. Jos tällaisessa organisaatiossa väki on poissa työstä tai näyttää joutilaalta työssään, ryhtyy johto pohtimaan, mikä tehtäväksiannossa on mennyt vikaan, eikä pohdi mitä vikaa kyseisessä yksilössä voisi olla. Asianomaista pidetään yhä motivoituneena, mutta ympäristön katsotaan olevan jollain lailla syyllinen innon sammumiseen. Johto suuntaa tämän jälkeen energiansa työn, ympäristön ja johtamistapojen uudelleen järjestelyyn mahdollistaakseen jälleen asianomaisen työntekijän tuottavan panoksen. (McGregor 1960, katso myös Hersey - Blanchard 1976, 60, 61; Juuti 1989, 261; Schein 1991, 36, 37.)

Arvot

Arvoja on määritelty monella lailla. Suhonen (1988, 31) esittää arvoista määritelmän: ”Arvot ovat ihmisten ajattelussa ja yhteiskunnan kulttuureissa vallitsevia käsityksiä yksilöiden, yhteiskunnan ja ihmiskunnan keskeisistä päämääristä. Ne ovat siis käsityksiä hyvästä elämästä, hyvästä yhteiskunnasta ja hyvästä maailmasta.” Arvojen sanotaan ilmoittavan, miten asioiden tulisi olla vastakohtana sille miten ne ovat (Schein 1991, 33). Tämän vuoksi niitä voidaan testata vain yhteisön konsensuksen muodossa. Kun ihmisryhmä kohtaa uuden ongelman, se pyritään ratkaisemaan tietyn, vakiintuneen uskomusjoukon perusteella. Tuota uskomusjoukkoa voidaan kutsua arvojärjestelmäksi. (Sulkunen 1989, 185; Schein 1991, 32.)

Arvojen katsotaan vaikuttavan etenkin yksilön valintataipumukseen, ja arvojärjestelmä näkyy yksilölle perimmäisenä päämääränä. Arvot muodostavat ikään kuin päämäärien lähtökohdan. Päämäärät puolestaan konkretisoituvat tavoitteiksi, jotka muodostuvat toimintasuunnitelmiksi ja aikanaan toiminnaksi. (Allardt - Littunen 1975, 20; Juuti 1989, 257, 258.) Usein onkin tärkeää, millä tavalla ryhmän arvot ja arvojärjestykset muotoutu-

vat ja miten ne ovat yhteydessä näkyvään toimintaan (Kinnunen 1990, 34).

Arvot voivat muuttua uskomuksiksi ja lopulta oletuksiksi varsinkin, jos ryhmän arvon pohjalta ehdottama ratkaisu on osoittautunut toimivaksi ja ryhmä on yhdessä havainnut onnistumisen. Arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi niistä tulee vähitellen uskomuksia ja oletuksia, ja ne siirtyvät pois tietoiselta alueelta, kuten alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneet tavat. Kaikki arvot eivät muutu tällä tavalla. (Schein 1991, 33 - 34.)

Esimerkiksi työn arvostamisessa ja kokemisessa voidaan erottaa kuusi perusasennetta, jotka voivat muodostua työhön liittyviksi perusoletuksiksi työyhteisössä. Kaksi viimeistä suhtautumistapaa voivat olla jo hyvinkin voimakkaasti työyhteisöön vaikuttavia perusoletuksia. Työ voi olla jokin seuraavista: Keikka, välttämätön paha tulojen saamiseksi. Homma, ehkä itsessään kiinnostavakin, mutta ennen muuta palkan vuoksi tehty. Ammatti, jossa taitojen harjoittaminen tuottaa tyydytystä ja jota arvostaa. Ura, jolla halutaan edetä ja saada lisää vastuuta. Kutsumus, jonka keskeinen sisältö liittyy itsensä toteuttamiseen ja toisen palvelemiseen. Elämäntehtävä, jolle omistaudutaan kokonaan ja jolla uskotaan olevan merkitystä. (Asp - Uhmavaara 1990, 35.)

Arvot saattavat muuttua päämääriksi jo ammattia valittaessa. Niinpä kutsumus saattaa pitää yllä opiskelumotivaatiota ammattia varten, mikä on merkittävä asia esimerkiksi seurakuntatyöhön valmistuvilla opiskelijoilla. Näin arvot ovat antaneet vahvan pohjavireen työskentelylle jo ennen varsinaista ammattiin ryhtymistä.

Normit

Normit ovat realisoituja arvoja. Sosiaalisessa elämässä ihmiset asettavat sääntöjä toisilleen ja myös valvovat niiden noudattamista. Normien noudattamista tuetaan pakottein, jotka voivat vaihdella lievistä paheksumisen ilmauksista aina kuolemanrangaistukseen. Useimmiten kuitenkin jo leikinlasku, äänen korotus tai kulmakarvojen kohottaminen riittävät muuttamaan organisaatiossa omaksuttuja sääntöjä rikkovan henkilön käyttäytymistä. Toisinaan käytetään suosion ja hyväksymisen ilmauksia, jotta saataisiin ihmiset käyttäytymään toivotulla tavalla. Organisaatiossa hyväksytään ja tuetaan sellaisia käyttäytymismalleja, jotka ovat sopuosinnussa yleisesti omaksuttujen toimintatapojen kanssa. (Allardt - Littunen 1975, 21 - 23; Juuti 1989, 256, 257, 264.)

Seurakunnan normijärjestelmä on selkeä ja näkyvä. Kirkkolainsäädäntö, virkaehtosopimusjärjestelmä ja muut ohjeet, suositukset ja sitovat suunnitelmat ohjaavat vahvasti seurakunnan toimintaa. Tämän lisäksi seurakuntiin on muodostunut hengellisistä ja paikallisista elementeistä oma, epävirallinen normijärjestelmänsä, joka vaikuttaa seurakunnan organisaatiokulttuuriin.

Artefaktit

Ihmistyön aikaansaannokset eli artefaktit kuuluvat kulttuurin näkyvimmälle tasolle, joka koostuu ihmisen rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Yleensä artefakteiksi lasketaan havaittava käyttäytyminen (kuten esimerkiksi tapa, jolla ilmennetään ryhmän jäsenen status), kirjoitettu ja puhuttu kieli ja toimintatavat. Fyysinen ympäristö, ryhmän työn tekninen tulos ja taiteelliset luomukset ovat myös kulttuurisia aikaansaannoksia. (Kinnunen 1990, 32, 33; Schein 1991, 32, 33; Juuti 1992, 41.)

Seurakuntakulttuurin artefakteiksi voidaan laskea esimerkiksi toimintatilat ja rakennukset, tilaisuuksissa käytettävät toimintamallit ja -kaavat, tiedotus ja itse toiminnan tulos (kinkerit, jumalanpalvelus, retki, rippikoulu, leiri jne.). Artefakteja tutkimalla voidaan päätellä, mitä seurakunta pyrkii näiden kautta viestimään toimintaympäristölle.

2.5 Organisaatorakenteet

Seuraavaksi käsitellään organisaatioiden tutkimusta ja teorioita hyvin lyhyesti ja valikoiden. Tarkoituksena on luoda yleiskuva siitä tutkimusalueesta, johon tutkimus liittyy, mutta esittämisen tarkoituksena ei ole tutkimuksen ankkuroituminen tai sitominen selvästi mihinkään tiettyyn näkemykseen. Valitut teoriat ja tutkimukset auttavat lähinnä hahmottamaan sitä aluetta, jolla seurakuntakulttuurin osa-alueita tutkittaessa tullaan liikkumaan.

Weberin byrokratiamalli

Weberin byrokraattinen organisaatiomalli kuuluu viime vuosisadan alkupuolella syntyneisiin klassisiin organisaatioteorioihin, joiden tarkoituksena oli löytää sellainen organisaatiomuoto, jossa organisaation sisäinen tehokkuus olisi mahdollisimman hyvä. Tämä pyrittiin saamaan aikaan osittamalla tehtävät mahdollisimman pitkälle ja luomalla tarkasti rajattuja tehtäviä. Lisäksi pyrittiin tekemään säännöt ja toimintaohjeet, joiden mukaan kussakin toimessa ja tehtävässä tuli toimia. Organisaatiosta luotiin hierarkia, jonka ylemmät tahot valvoivat ja säännöstelivät alempien tasojen toimintaa. (Weber 1980; katso myös Juuti 1989, 224; Lindström 1994, 16.)

Periaatteena oli muun muassa pitkälle viety työnjako. Jokainen toiminto tuli jakaa tehtäviin, ja jokaiseen tehtävään tuli valita siihen koulutettu henkilö. Työn- ja vastuunjako pidettiin selkeänä: jokaisen henkilön tuli tietää, mitä häneltä odotettiin ja jokaiseen tehtävään tuli laatia selvä ohje siitä, kuinka työt oli tehtävä. Jokaisen tehtävän tuli olla ylemmän tason valvonnan ja ohjauksen alla. Kullakin henkilöllä tuli olla vain yksi esimies ja kullakin esimiehellä voi olla vain muutamia alaisia, jotta hän kykeni valvomaan ja ohjaa-

maan alaisten työskentelyä. (Weber 1980; katso myös Juuti 1989, 224; Peltonen - Ruohotie 1991, 132, 133.)

Weber luokitteli organisaatiot sen mukaan, miten niissä pidettiin yllä laillisuus ja järjestys ja miten valtaa käytettiin eri auktoriteettijärjestelmien perusteella. Byrokraattinen auktoriteetti on ankkuroitunut persoonattomiin sääntöihin. Perinteeseen perustuva auktoriteetti taas vallitsee usein esimoderneissa yhteisöissä, joissa asemansa perinteen nojalla perineet tai saaneet ihmiset vievät eteenpäin uskoa perinteen pyhyyteen. Karismaattinen auktoriteetti puolestaan perustuu jonkun ihmisen erityiseen eettiseen, uskonnolliseen tai sankarilliseen ominaisuuteen ja siihen liittyvään seuraajien kiintymykseen. (Weber 1980; katso myös Coser 1977, 226, 227.)

Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista kuvata byrokraattista auktoriteettiin perustuvaa organisaatiomallia. Weberin mukaan sille on luonteenomaista rationaalisuus, työnjako, vaikutusvallan keskittäminen, sääntöjen ja määräysten korostaminen, persoonaton toimintatapa ja kirjallinen dokumentointi. (Weber 1980; katso myös Wiiio 1973,13; Coser 1977, 230, 231.)

Weberin käsityksen mukaan byrokratiassa kaikki toiminta sujuu joustavasti. Rationaalisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus takaavat, että ihmisten työpanos tulee järkevällä tavalla käytettyä hyväksi ja tyytyväisyys vallitsee, koska sääntöjen mukaan toimittaessa estetään mielivalta. (Weber 1980; katso myös Asp - Peltonen 1980, 147; Sjöstrand 1981, 13.)

Byrokratian kielteisiin puoliin on kiinnitetty myöhemmin paljon huomiota. Merton halusi osoittaa byrokratian epätoiminnallisuuden, joka johtui alkuperäisten päämäärien vääristymisestä ja alistumisesta koneiston arvoille - säännöistä tulee merkittävämpiä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä kuin organisaation päämääristä. Myöskin valvontapyrkimysten ei-toivotut seuraamukset olivat yksi osoitus epätoiminnallisuudesta. Gouldner osoitti, miten byrokraattinen organisaatio sisältää monia tärkeitä, odottamattomia ilmiöitä erityisesti sääntöjen runsaan käytön ja vähenevän työtehon ja -motivaation alueella. Selznick puuttui delegoinnin aiheuttamiin vääristymiin. Crozier korosti, että byrokratialla on vaikeuksia sopeutua sopivalla tavalla muuttuviin olosuhteisiin ja että siltä puuttuu tavallisesti joustavuutta. (Gouldner 1955; Merton 1968; Selznick 1986; katso myös Sjöstrand 1981, 113 - 114; Juuti 1989, 226; Peltonen - Ruohotie 1991, 133.)

Jotkut ovat kyseenalaistaneet Weberin ihannetyyppiin perustuvan byrokratiamallin kritisoinnin. Weber ei nimittäin koskaan väittänyt, että ihannetyypin mukainen byrokraattinen organisaatio olisi tehokas käytännössä. Hän on vain viitannut siihen, että se periaatteessa kykenee siihen. Weberin jälkeen organisaatioita ryhdyttiin tarkastelemaan

tehokkuuden, hallinnon tai ihmissuhteiden näkökulmasta. Ajatuksena oli korjailta paremmaksi ihannetyypin luoman kokonaiskuvan puutteellisia osia. (Sjöstrand 1981, 114 - 115.)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja sen paikallisseurakunnat rakentuvat byrokraattisen mallin varaan. Tämä malli on toiminut viime aikoihin asti varsin hyvin, koska olosuhteet seurakunnissa ovat olleet vakaat ja suosiolliset tälle mallille perustuvaan toimintaan. Byrokratiamallin haittavaikutukset ovat tulleet ilmeisiksi sitä mukaa kuin yhteiskunta on muuttunut moni-ilmeisemmäksi ja -selitteisemmäksi. (Raimo Nieminen 1994, 24, 25.) Tämä on nostanut julkisuudessa vaatimuksia purkaa seurakunnan toiminnan byrokratiaa, ja siitä on tullut yksi tavoite myös kirkon 2000-mietinnöissä. Tulevaisuuden kannalta onkin tärkeää tietää, millainen byrokraattinen rakenne on riittävä seurakuntatyön turvaamiseksi.

Ihmissuhdekoulukunta

Elton Mayo lähti tutkimaan organisaation sitä puolta, joka on olemassa virallisen eli formaalisen rakenteen lisäksi. Tutkimuksissa selvitettiin mm. työntekijöiden motivaatiota, ryhmien normipaineita, asenteiden ja mielipiteiden vaikutusta työtehoon ja työelämän ristiriitoja. (Mayo 1933.) Mayon ansiosta tutkijoiden mielenkiinto siirtyi rakenteiden yksipuolisesta tarkastelusta sosiaalisten järjestelmien tarkasteluun, jolloin organisaatioita alettiin tarkastella sekä sosiaalisina että teknisinä tai taloudellisina järjestelminä. Epävirallinen organisaatio katsotaan nyt usein yhtä tärkeäksi kuin virallinenkin organisaatio. Se edistää vaakasuoraa viestintää ja joko edistää tai vastustaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Epävirallinen organisaatio vaikuttaa työntekijän tyydytyksen tunteeeseen ja auttaa säilyttämään organisaatiossa ihmisen toiminnan vapauden tunteen. Tämän ns. ihmissuhdekoulukunnan vaikutus näkyy nykyisin esimerkiksi henkilöstöhallinnon toteuttamisessa ja ihmisten tarpeiden huomioon ottamisessa työelämässä. (Wiio 1973, 17 - 18; Etzioni 1977, 34; Asp - Peltonen 1980, 149 - 150; Hersey - Blanchard 1990, 50 - 52.)

Avoim ja joustava organisaatio

Hitaasti muuttuvissa ympäristöissä työskentelevillä, menestyvillä organisaatioilla on usein mekanistinen rakenne, ne muistuttavat klassisen organisaatioteorian mukaisia organisaatioita. Ne eivät näytä menestyvän monimutkaisessa ympäristössä, varsinkaan jos niillä on käytettävissään pitkälle koulutettuja asiantuntijoita ja korkealaatuista tekniikkaa. Sen sijaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä työskentelevillä, menestyvillä organisaatioilla on orgaaninen rakenne. Tällöin organisaatioita pyritään rakentamaan sosiaalisiksi verkostoiksi, jotka ovat asiakaskeskeisiä ja avoimessa vuorovaikutuksessa

ympäristönsä kanssa. Useimmat tehtävät tehdään projekti- tai muissa tilapäisissä ryhmissä. Olennaista on myös avoin viestintä ja ihmisten välinen luottamus. Johtaminen perustuu pikemminkin ihmisten tehtäviinsä ja organisaation päämääriin sitoutumiseen kuin valvontaan ja käskytykseen. (Sjöstrand 1981, 118 - 120; Juuti 1989, 238, 241.)

Avoimen organisaation vahvuus on siinä, että se reagoi nopeasti muutoksiin, mutta säilyttää joustavuutensa ansiosta yhtenäisyytensä ja toiminta- ja kehityskykynsä. Avomella organisaatiolla on kolme keskeistä piirrettä: henkilöstö on sitoutunut organisaation päämääriin, se on sisäisesti vastaanottava ja herkkä ympäristön tapahtumille. (Lindström 1994, 18 - 20.)

Henkilöstö sitoutuu organisaation päämääriin vain osallistumalla. Tällöin johdon on annettava henkilöstölle mahdollisuus asettaa jatkuvasti entiset päämäärät ja tavoitteet kyseenalaisiksi. Henkilöstön ja johdon tulisi yhdessä pyrkiä jatkuvasti etsimään uusia päämääriä, jotka palvelisivat organisaation toimintaa entistä paremmin. Päämääriin sitoutuminen vaatii, että jokainen voi olla mukana asettamassa uusia päämääriä. (Juuti 1989, 243; Peltonen - Ruohotie 1991, 149.)

Toinen tärkeä ominaisuus on organisaation sisäinen vastaanottavuus, jolla ymmärretään herkkyyttä ja halua ymmärtää sisäistä viestintää. Kaikki osapuolet ovat vastaanotettavissa toistensa näkemyksille. Ihanteena on muodostaa henkilöstöstä yhtenäinen, päämäärätietoinen ja voitonhaluinen joukkue. Tärkeää on, että henkilöstö ei toimi hajanaisesti, keskenään kilpailevana joukkona. (Juuti 1989, 243; Peltonen - Ruohotie 1991, 149.)

Kolmas ominaispiirre on herkkyys ympäristön tapahtumille. Avoin organisaatio opettaa palveluksessaan olevia henkilöitä kunnioittamaan tietoja, olipa niiden lähde kuka tai mikä tahansa. Se perustuu ihmisten kasvuhakuisuudelle, kyvykkyydelle ja yhteistyökyvyille. Myös luovuus, muuttumiskyky ja erilaisuus saavat korostetun arvostetun aseman. Kaikkien kyvyt pyritään käyttämään yhteiseksi hyväksi. Asema organisaatiossa ei ratkaise ehdotuksen hyvyttä. Työhön sitoutuminen on suuri, ja työt koetaan haasteina. Johtaminen perustuu luottamuksen ja kunnioituksen varaan, ja johto tunnustaa, että kukin henkilö on oman työnsä paras asiantuntija. Avoimessa organisaatiossa haetaan parasta toimintalinjaa, avoimesti ja rehellisesti tietoja vaihtaen. (Juuti 1989, 243 - 246.)

Avointa ja joustavaa sekä suljettua ja klassista organisaatiota voidaan verrata seuraavasti:

Avoin, joustava organisaatio

- hakee ulkoista palautetta tai vastaa siihen joustavasti
 - pyrkii yhdentämään suunnittelun ja toteutuksen
 - pitää johdon päätöksiä oletuksina, jotka testataan käytännössä
 - tilapäinen rakenne, joustavat tehtäväjärjestelyt
 - innostunut, päämääräsuuntautunut
 - tukeva, luotettava ja suvaitseva ilmapiiri
 - avoin tiedonkulku.
- (Juuti 1989, 241.)

Suljettu, ”byrokraattinen” organisaatio

- pyrkii säilyttämään status quon
- suunnittelu ja toteutus eriytyneitä
- pitää johdon päätöksiä lopullisina
- pysyvä, hierarkkinen rakenne
- muodollinen ilmapiiri
- auktoriteettiin perustuva johtaminen
- rajoitettu tiedonvälitys.

Avoimissa, joustavissa ja asiakaskeskeisissä organisaatioissa rakenne pidetään matalana. Se voi olla jopa ameebomainen. Nopean palautteen ja joustavuuden ollessa tärkeitä tehdään päätökset niin lähellä tiedon lähdettä kuin mahdollista. Niinpä työn suunnittelu, toteutus ja valvonta ovat sen asiantuntijan vastuulla, joka työtä tekee. Kyseinen toimintapa luo haasteellisia ja vaihtelevia työtilanteita, jotka saavat aikaan yhdessä osallistuvan johtamistavan kanssa työntekijän sitoutumisen työhönsä ja sen päämääriin. (Sjöstrand 1981, 101 - 103; Juuti 1989, 238, 239, 242; Peltonen - Ruohotie 1991, 148, 149.)

Seurakunnassa on selvästi havaittavissa kahdenlaisia organisaatorakenteita. Hallinto ja talouspuoli on rakennettu puhtaasti klassisille organisaatiotyypeille. Myös hengellisen työn puolella tämä rakenne on selvästi havaittavissa, mutta toisaalta siellä tarvitaan myös enemmän joustavia ja avoimia ominaisuuksia. (Raimo Nieminen 1994, 24, 25.) Kahden erityyppisen organisaatorakenteen yhdistäminen on mielenkiintoinen yritys, jota voidaan tarkastella lähemmin esimerkiksi tutkimalla joustavaan ja jalkautuneeseen aluetyömalliin siirtyneitä seurakuntia.

2.6 Johtaminen

Vaikka johtamisen määritelmiä on hyvin monia, yhteistä niille on pyrkimys tavoitteelliseen toimintaan ihmisten avulla. Johtajan tehtävänä on kautta aikojen ollut näyttää suunta ja saada joukot mukaan. Niinpä johtaminen liittyy myös motivaatioon.

(Vroom - Deci 1985, 9 - 19.) Erään kirkon oman määritelmän mukaan johtajuus on tahtoa ja kykyä koota henkilöstö yhteen toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi, sekä persoonallisuutta, joka herättää luottamusta (Johtajuus seurakunnan toiminnassa, jatkossa Jst 1980, 5).

Johtamisen perustana on auktoriteetti. Johtajaksi voidaan joko nimetä tai tulla ryhmän valitsemana. Edellinen on muodollista johtajuutta, koska se perustuu aseman mukanaan tuomaan arvovaltaan eikä henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvaan arvovaltaan. Aidoksi johtajaksi sanotaan henkilöä, joka on saanut asemansa yhteisön sisäisen ryhmätoiminnan tuloksena. (Palmu 1990, 33.)

Johtaja määrittää myös ryhmänsä edustajaksi ylempään johtoon päin. Hänen on yhdistettävä ryhmänsä tavoitteet, päämäärät ja toiminnot organisaation tavoitteisiin, päämääriin ja toimintaan. Johtaja, joka ei edusta alaisiaan organisaatiossa, pettää alaisensa toiveet. Johtaja, joka ei toimita organisaation viestejä alaisilleen, pettää organisaation häneen asettamat toiveet. Esimiehen tehtävänä on luoda hyvä yhteys organisaation ryhmälle asettamien päämäärien sekä ryhmän organisaatiolle esittämien toiveiden välille. (Juuti 1987, 159.) Johtajat auttavat yksilöitä ja työryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. He ovat tehokkaita, jos he kiinnittävät huomionsa suunnitteluun, organisointiin, alaisten kehittämiseen ja toimivien työryhmien muodostamiseen. (Rubenowitz 1985, 115; Juuti 1994, 102.)

Autoritaarinen ja demokraattinen johtamistyyli

Whiten ja Lippitin tutkimukset autoritaarisen, demokraattisen ja antaa mennä -tyylin eroista ovat hyvin tunnettuja. Tärkein havainto oli, että demokraattisella johtamistavalla tulevat alaiset tyytyväisemmiksi kuin autoritaarisella, mutta johtamistavan ja tuottavuuden välillä ei löydetty pysyvää yhteyttä. Demokraattisen johtajuuden todettiin olevan tehokkainta silloin, kun päätökset eivät ole rutiiniluonteisia, tietoa ei voi standardoida eikä keskittää eikä päätöksiä tarvitse tehdä nopeasti. Se oli tehokasta myös, kun alaiset haluavat toimia itsenäisesti, arvostavat sitä, että saavat osallistua päätöksentekoon, omaavat tietoja, taitoja ja näkemyksiä, joilla on merkitystä päätöksenteossa ja osaavat toimia itsenäisesti ilman valvontaa. (White - Lippit 1960; katso myös Juuti 1989, 165 - 169.)

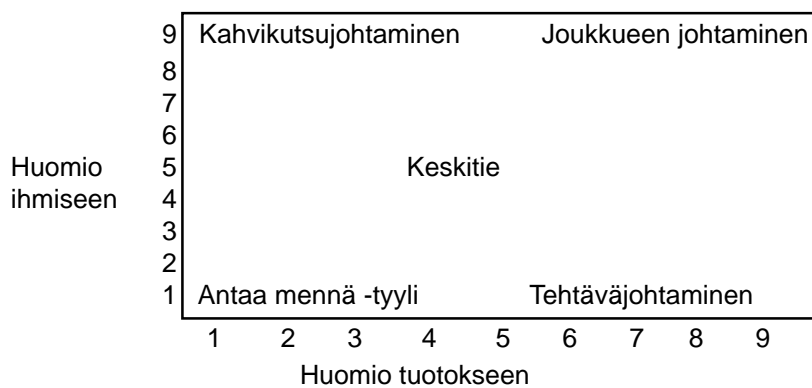
***Managerial Grid* -johtamistyyppittely**

Blaken ja Moutonin kehittämää *Managerial Grid* -johtamistyyppittelyä voidaan pitää käyttäytymistä painottavien johtamisteorioiden huipentumana. Siinä tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdesuuntautunut toiminta ovat nivoutuneet toisiinsa ja täydentävät toisiaan.

Tehtäväsuuntautuneella toiminnalla pyritään saamaan aikaan jokin tuote tai palvelu. Se edellyttää järkipäätä, päämäärähakuista ja koordinoitua toimintaa. Tuottavuutta ja tehokkuutta ei saavuteta pelkästään toiminnalla, vaan siihen vaikuttavat aina ihmiset: miten he keksivät uusia tuotteita ja tapoja toimia ja millä innolla ja laadulla he tekevät työtään. (Blake - Mouton 1975; katso myös Hersey - Blanchard 1976, 89; Peltonen - Ruohotie 1991, 156, 157.)

Ihmissuhdesuuntautunut toiminta pyrkii pitämään yllä ihmisten työtyytyväisyyttä ja myönteistä suhtautumista organisaatioon tehtäväsuuntautuneen toiminnan aikana. Ihmissuhdesuuntautuneisuus ei siis koostu vain ihmisten välisestä tasapainoisesta ja rauhallisesta kanssakäymisestä, pitämisestä ja kunnioituksesta. Siihen kuuluu myös ihmisten sitoutuminen työhönsä ja vastuun kantaminen työstä. Tärkeää on myös yhteistyö työpaikan muiden henkilöiden kanssa ja se, miten työntekijät kokevat saavansa työstään arvostusta, kunnioitusta ja omanarvontuntoa. (Blake - Mouton 1975, 28, 67 - 92; katso myös Peltonen - Ruohotie 1991, 157; Juuti 1989, 155, 156, 179.)

Ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuus kietoutuvat toisiinsa johtajan ajatuksissa. Hän pyrkii olettamuksiensa varassa ja ihmisten avulla ratkaisemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä ongelmia. Näistä johtajien ratkaisuksista rakennettiin johtamisruudukko, jossa erotetaan viisi "aitoa" johtamistyyliä:



(Blake - Mouton 1975, 28; katso myös Hersey - Blanchard 1990, 95 - 97.)

Blaken ja Moutonin kuvaus johtamistyyleistä on seuraavanlainen: Vain joukkueen johtaminen (9/9) pohjautuu itsekunnioitukseen. Tulokset syntyvät työhönsä paneutuneiden alaisten avulla. Yhteistoiminta rakentuu yhteisille tavoitteille ja sitä sävyttävät luottamus ja arvonta. Tehtäväjohtajaa (9/1) piiskaa syyllisyydentuntojen vuoksi sisäinen pakko todistaa omaa pätevyyttään. Tällainen johtaja ei arvosta muita, vaan muut ovat hänelle vastustajia, jotka on voitettava. Toisaalta työtilanteita pyritään muuttamaan sellaisiksi, että inhimillisistä tekijöistä on mahdollisimman vähän haittaa. Kahvikutsujohtajan (1/9) persoonallisuutta vaivaavat ahdistuneisuus ja hylkäämisen pelot. Hän on ylisopeutuva

ja etsii turvaa muiden antamasta tuesta. Tärkeää on leppoisa mieliala ja työtahti. Keskitien johtaja (5/5) on suuntautunut ulkoisen arvostuksen ja statuksen saavuttamiseen. Asiallisiin tuloksiin pyritään lieventämällä työtuloksia koskevia vaatimuksia ja pitämällä yllä tyydytystä tuottavaa mielialaa. (Blake - Mouton 1975; katso myös Peltonen - Ruohotie 1991, 157; Hersey - Blanchard 1990, 95 - 97.)

Blaken ja Moutonin johtamisteoria on asioita yksinkertaistava, eikä se ota huomioon esimerkiksi eri tilanteiden vaikutusta johtamistyyliin. Muissa tutkimuksissa on saatu viitteitä, että ei ole yhtä ja parasta johtamistyyliä kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin. Johtamisruudukko tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen tavan eri johtamistyylien erittelemiseksi. Sitä voidaan tämän vuoksi pitää monien johtamisteorioiden kehittämisen lähtökohtana. (Juuti 1989, 182; Hersey - Blanchard 1990, 97; Peltonen - Ruohotie 1991, 156, 157.)

Tehokkuutta korostava 3-D-malli

Hallintotieteessä tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteiden suuntaista toimintaa. Toiminta on tehokasta, kun se toteuttaa asetettuja tavoitteita. Tämä edellyttää tietysti, että tavoitteet on konkretisoitu ja seuranta järjestetty. Tehokkuus tarkoittaa myös tuotosta suhteessa panokseen. Tehokkainta on toiminta, joka pienimmin panoksin tuottaa suurimman hyödyn. Voidaan myös puhua ajan ja varojen säästämisestä eli sujuvasta ja tarkoituksenmukaisella tavalla työskentelemisestä. (Mäkeläinen 1988, 151 - 152.)

Reddin on kehittänyt Blaken ja Moutonin mallia lisäämällä siihen kolmanneksi ulottuvuudeksi (3-D) tehokkuuden. Näin 3-D-malli muodostuu työtehtäviin sekä ihmisiin suuntautumisesta ja tehokkuudesta. Näiden ulottuvuuksien avulla Reddin kuvaa neljä tehokasta johtamistyyliä ja neljä vähemmän tehokasta johtamistyyliä. Reddin puhuu myös tyylijoustopuusta kuvatessaan johtajan kykyä vaihdella johtamistyyliä eri tilanteissa. Johtamistyylin tehokkuus riippuukin johtajan kyvystä käyttää oikeita johtamistyyliä eri tilanteissa. Tehokkaat johtamistyyli:

1. Virastointoilija on kiinnostunut alaisistaan, mutta ei tuottavuudesta. Hän keskittyy sääntöjen ja menettelytapojen orjalliseen noudattamiseen.
2. Kehittäjä kiinnittää huomiota sellaisen työympäristön luomiseen, jossa yksilön tyytyväisyys on mahdollisimman hyvä. Hän pyrkii kehittämään ihmisiä niin pitkälle kuin nämä kykenevät. He saavat paljon huomiota, mutta työtehtävät eivät.
3. Hyväntahtoinen itsevaltiainen saa alaiset noudattamaan toivomuksiaan tietämällä miten työ tehdään ja teetättämällä sen aiheuttamatta tuotantoa häiritsevää kitkaa.
4. Toimeenpanija pyrkii sekä hyviin tuloksiin että hyviin ihmissuhteisiin. Hän osaa kannustaa jokaista yksilöllisesti, luo toimivia työryhmiä ja kehittää niitä. (Reddin 1979.)

Tehottomat johtamistyyli:

1. Karkuri on vetäytyvä ja pakenee tilanteita, joissa hänen täytyisi hoitaa ihmissuhteita ja huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta.
2. Lähetysaarnaaja uhraa tehokkuuden suosion alttarille. Hän kiinnittää kaiken huomionsa ihmisiin eikä ole kiinnostunut asioiden johtamisesta.
3. Itsevaltiainen uhraa ihmiset tehokkuuden alttarille. Hän kiinnittää kaiken huomionsa asioiden johtamiseen eikä ole kiinnostunut alaisistaan eikä myöskään luota heihin.
4. Kompromissintekijä ei osaa valita kumpaan pitäisi kiinnittää huomio - ihmisiin vai asioihin - silloinkin, kun tulisi ottaa huomioon vain jompikumpi. Hän on heikko kestämaan työpaineita eikä osaa tehdä päätöksiä paineen alaisena. (Reddin 1979.)

2.7 Osakulttuurit ja ryhmät työyhteisössä

On osoitettu, että organisaatiokulttuurit ovat luonteeltaan pikemminkin monikulttuurisia kuin yhtenäiskulttuurisia (Gregory 1983). Tämä voidaan havaita erityisesti suurissa, toiminnaltaan eriytyneissä ja erikoistuneissa organisaatioissa. Siksi niiden organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella osakulttuureina, joissa on eri arvojärjestelmiä. (Esim. Gregory 1983; McCollom 1987; Alvesson - Berg 1988.)

Yhteiset ja jaetut päämäärät ja arvojen harmonia eivät ole välttämättä organisaation selviytymisen ehtoja. Sen sisällä elää usein voimakkaita osakulttuureita, jotka voivat olla ristiriitaisia joko keskenään tai suhteessa organisaation yleiseen kulttuuriin. Näiden olemassaolo tosin pirstoo yhtenäiskulttuuria, muttei sinänsä aseta kyseenalaiseksi organisaation kykyä toimia, selviytyä ja mukautua. (Grieco 1988, 86.)

Ammatilliset osakulttuurit saattavat olla jopa hyödyksi siinä, että ne tuovat esille vallitsevaa organisaatiokulttuuria haastavia arvoja ja näkemyksiä ja muodostavat olemassaolollaan ihmisille selvän käsityksen siitä, mikä on organisaation sisällä sopivaa ja mikä ei-toivottua käytöstä. Näin osakulttuurit tasapainottavat valtakulttuuria. (Siehl - Martin 1983, 52 - 64.)

Valtakulttuurin olemassaolo on edellytyksenä osakulttuurien synnylle, osakulttuurit ovat osa kulttuurista kokonaisuutta ja riippuvaisia kasvualustansa tapahtumista ja olosuhteista (Aaltio-Marjosola 1991, 28 - 29). Esimerkiksi Kinnunen on jaotellut terveyskeskuksen osakulttuurit kolmeen osaan: johtamiskulttuuriin, ammatillisiin osakulttuureihin ja palvelu- ja hoitokulttuureihin. Johtamiskulttuuri sisältää johtamiseen ja hallinnolliseen päätöksentekoon osallistuvien ihmisten arvoja ja menettelytapoja. Ammatilliset osakulttuurit saattavat olla keskenään kilpailevia, koska eri ammattiryhmien tiedollinen asiantuntijuus ja käsitykset organisaation ydintehtävän luonteesta ovat erilaisia. Työyksiköiden kulttuurissa on aineksia työyksikön jäsenten omista persoonallisista kulttuurisista arvostuksista-

ta, yleisestä organisaation kulttuurista ja ammatillisista osakulttuureista. (Kinnunen 1990, 43 - 48.)

Työyhteisön ryhmät

Työyhteisössä on myös monenlaisia ryhmiä. Yksi tunnetuimmista luokituksista on jako virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Viralliset ryhmät ovat ryhmiä, jotka organisaation johto on muodostanut jonkin päämäärän aikaansaamiseksi. Johtajalle on annettu valtaa ohjata tehtävien tekemistä. Kun virallinen ryhmä luodaan, olisi johdon työstettävä seuraavat asiat: ryhmän jäsenet ja ryhmän jäsenten välinen työnjako on määriteltävä, ryhmän toiminnalle on annettava päämäärä ja sen jäsenille on kerrottava edellä mainituista asioista. (Schein 1970, 112, 113; Etzioni 1977, 62, 63; Juuti 1989, 107.)

Epäviralliset ryhmät muodostuvat jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden varaan. Tällaiset ryhmät voivat koostua työntekijöistä, jotka kokoontuvat kahville työn lomassa, tai ne voivat koostua henkilöistä, jotka tapaavat toisiaan lisätäkseen valtaansa organisaatiossa. Epävirallisen ryhmän päämäärät voivat olla organisaation vastaisia, mutta monet epäviralliset ryhmät kokoontuvat poistaakseen viralliseen organisaatioon liittyviä puutteita ja heikkouksia. Epäviralliset ryhmät ovat siis yhdistelmiä virallisista tekijöistä ja inhimillisistä tarpeista. Eli ryhmien toiminta liittyy juuri organisaatiokulttuurin keskeisiin puoliin. (Juuti 1989, 108 - 110.)

Bowers on liittänyt virallisten ja epävirallisten ryhmien esiintymisen organisaation kulttuuriin. Organisaatioissa, joissa päätökset tehdään niiden ylimmillä tasoilla, muodostuu helposti kahdenlaisia ryhmiä: virallisia, joissa tehdään organisaation edellyttämät tehtävät, ja epävirallisia, joissa puretaan virallisen organisaation aiheuttamat paineet. (Bowers 1977.) Likertin mukaan puolestaan osallistuvassa organisaatiossa, jossa organisaatio muodostuu eri tasoista, keskenään vuorovaikutuksessa olevista ryhmistä, epäviralliset ja viralliset yhdentyvät samoiksi ryhmiksi. Likertin mukaan ei siis synny toiminnallisiin ja ihmiskeskeisiin ryhmiin hajauttavaa jakoa. Osallistuvassa organisaatiossa sekä toiminnalliset että ihmiskeskeiset vuorovaikutussuhteet hoidetaan samoissa virallisen organisaation mukaisissa työryhmissä. (Likert 1967.)

Ryhmistä on sekä yksilölle että organisaatiolle monenlaista hyötyä. Ne pitävät yllä organisaation toiminnan jatkuvuutta ja kiinteyttä. Ryhmät tehostavat toimintaa ja tekevät päätöksenteon laadukkaaksi. Kiinteä työryhmä on yleensä tuottava. Ryhmän kiinteys vaikuttaa työsuoritukseen joko lisäten tai pienentäen sitä. Kiinteiden työryhmien jäsenet ovat sitoutuneita ryhmän päämääriin. Jäsenet tuntevat itsensä tyytyväisiksi silloin, kun ryhmä menestyy ja kun he ovat uskollisia ryhmän toiminnoille. Ryhmän koolla on selvä vaikutus sen kiinteyteen. Pienistä ryhmistä muodostuu todennäköisemmin kiinteitä kuin

suurista ryhmistä. (Etzioni 1977, 70 - 73; Juuti 1989, 108 - 110, 111, 114.)

Ryhmän kiinteydellä on myös kielteisiä vaikutuksia. Joissakin tapauksissa kiinteässä työryhmässä pyrkii muodostumaan suurempia sosiaalisia paineita kuin hajanaisissa työryhmissä. Kiinteä työryhmä saattaa muodostaa maailmasta tietyn näkemyksen ja ohjata jäsentään näkemään maailman sen mukaan. Tällaiset sosiaaliset normit rajoittavat yksilöiden vapautta ja rajaavat mahdollisuutta muuttua. Niinpä kiinteät ryhmät saattavat vastustaa muutoksia hajanaisia ryhmiä voimakkaammin. (Juuti 1989, 115; Elovainio 1994, 118, 119.)

Suomalaisissa tutkimuksissa on saatu selville, että ihmiskeskeisiä arvoja korostavassa organisaatiossa syntyy edellytyksiä esimiesten ja alaisten väliselle myönteiselle kanssakäymiselle ja tällöin on mahdollista perustaa työryhmiä keskinäisen pitämisen perusteella. Työryhmän hyvä sisäinen vuorovaikutus edistää todennäköisesti sekä ryhmän että sen yksittäisten jäsenten henkistä kasvua. (Juuti 1987, 114; Elovainio 1994, 118.)

Seurakuntatyö on perinnäisesti perustunut varsin työntekijäkeskeiseen työnteon kulttuuriin. Nyt sitä ollaan kuitenkin suuntamassa ryhmätyöskentelyn suuntaan. Suuntaukseen ovat vaikuttaneet paljon Kirkko 2000 -mietinnöt. Yksi seurakuntatyön suurimpia haasteita tulevaisuudessa onkin, miten ryhmien toiminnan luonne otetaan huomioon seurakuntatyössä ja miten siinä saadaan aikaan toimivia ja tehokkaita ryhmiä.

2.8 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Monien tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuuria on joko vaikeaa tai melkein mahdotonta ohjata. Koska organisaatiokulttuuri on monikerroksista ja sen muotoutuminen ja muuttuminen tapahtuu usein spontaanisti eri rakenteissa, sitä ei voida ohjata tehokkaasti tietoisin toimenpitein. Nykyisen tiedon valossa ei voida olla varmoja, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa haluttuun suuntaan tietoisten toimenpiteiden avulla vai ei. (Krefting - Frost 1985, 168; Lundberg 1985, 169, 170, 182, 183; Martin 1985, 95 - 98; Siehl 1985, 125, 168; Hofstede 1993, 285, 286.)

Lähinnä konsultit ja johto ovat pitäneet yrityskulttuuria ainakin jossain määrin ohjattavissa olevana, ja he ovatkin pyrkineet organisaation kehittämiseen käyttäytymistieteellisten menetelmien avulla (Juuti 1989, 273). Ne, joiden mielestä kulttuuria ei voida muuttaa, uskovat kulttuurin syvärakenteen edustavan niin monimutkaista ja syvällistä käsitystä, ettei sitä voida tietoisesti johtaa tai muuttaa, mutta että se voi kuitenkin kehittyä ajan myötä. (Siehl 1985, 138 - 140; Aaltio-Marjosola 1991, 44 - 58; Juuti 1992, 154.)

Esimerkiksi Hofsteden mukaan kulttuurin ohjaaminen haluttuun suuntaan on perin vaikeaa. Muuttamalla rakenteita ja järjestelmiä voidaan vaikuttaa jotenkin ennustettavalla tavalla kollektiivisiin käytäntöihin. Mutta koska organisaatioiden kulttuurit ovat kokonaisuuksia, joita muutokset rikkovat, tarvitaan eheyttävää ja innostavaa johtajuutta, jotta rakenteiden ja järjestelmien muutokset olisivat niihin osallistuville ihmisille mielekkäitä. (Hofstede 1993, 285, 286.)

Pragmaattisia pyrkimyksiä muuttaa yrityskulttuuria tietoisien toimenpiteiden avulla voidaan kutsua manipulatiiviseksi muuttamiseksi ja työyhteisön sosiaalisissa ryhmäprosesseissa tapahtuvaa hallitsematonta ja tiedostamatonta muuttumista evolutiiviseksi muuttumiseksi (Aaltio-Marjosola 1991, 44 - 58; Juuti 1992, 155).

Kulttuuri on tietyllä lailla pehmeä piirre, jonka muuttamiseen tarvitaan konkreettisia ja kovia toimia. Muutokset voivat kohdistua esimerkiksi rakenteisiin, prosesseihin ja henkilöstöön. Kuitenkin johtajan, joka pyrkii muuttamaan kulttuuria, tulee tunnistaa, ettei hän voi omalla toiminnallaan hallita yrityskulttuurin syvärakennetta. Yrityskulttuuri koostuu tietoisella tasolla rationaalisesti käsiteltävistä elementeistä ja alitajuisista tunnetason osista, joiden ei välttämättä tarvitse olla sopusoinnussa keskenään. Niinpä kulttuurin muutospyrkimykset saattavat aiheuttaa ennakoimattomia seurauksia. Lisäksi organisaatiot saattavat näyttää täysin erilaisilta, kun niitä katsotaan huipulta eikä itse työn tekevältä keski- tai alatasolta. (Hofstede 1993, 286 - 289.)

Yrityskulttuuri rakentuu ihmisten ajattelutapojen varaan. Kulttuurin muutoksessa olisi kyettävä välittämään toiselle ihmiselle kulttuuriin liittyviä ajattelumalleja ja niissä tarvittavia muutoksia. Tämä voidaan toteuttaa symboliseen kenttään liittyvien vertauskuvien avulla. Pienissä muutoksissa ja yhtenäisessä kulttuurissa voidaan käyttää yksinkertaisia vertauskuvia, mutta suuressa muutoksessa ja hajanaisessa kulttuurissa on käytettävä syvällisiä vertauskuvia. (Krefting - Frost 1985, 160 - 168.)

Muutosvastarinnan katsotaan kuuluvan luonnollisena osana kulttuurin muutostilanteeseen, koska kulttuurin yhtenä tehtävänä on luoda jatkuvuutta ja vakauttaa elämää. Muutos puolestaan edustaa elämän epävakautta, jota kulttuurissa on luonnollista vastustaa, koska lopputuloksesta ei voida olla varmoja. Eli toisaalta kulttuuri vakiinnuttaa yhteisölle tärkeitä toiminta- ja käyttäytymistapoja, ja toisaalta se on myös tavoitteellisia muutoksia estävä tekijä. (Kinnunen 1990, 35, 36.)

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan organisaation onnistuneen muutoksen ja näin ollen myös muutosvastarinnan lieventämisen edellytyksiä ovat muun muassa seuraavat asiat: Organisaation johdon tulee olla sitoutunut muutokseen. Sen on kyettävä tekemään visio tulevan organisaation olemuksesta. Olosuhteiden pitää olla sellaiset, että

niissä ei selvitä vanhoilla menettelytavoilla. Avainhenkilöiden ja johtajien tulee tukea muutosta. Muutosta haluavien pitää sitoutua pitkään prosessiin ja heidän on varauduttava muutosvastarintaan muutosta toteuttaessaan. Henkilöstöä on koulutettava muutoksen aikana. Enemmistön pitää olla vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta. Organisaation tulee olla valmis käyttämään kaikkea saapuvilla olevaa tukea muutosprosessin aikana. Muutosprosessista on tiedotettava koko ajan avoimesti.

Monissa seurakunnissa on lähdetty muuttamaan seurakuntatyön toimintamallia keskiteytystä sektorimallista aluetyömalliin (Sek 1992 - 1995, 215). Kyse on siis manipulatiivisesta toiminnasta. Tähän on ryhdytty monista eri syistä ja monella tavalla. Myös valmistautumisessa on ollut eroja, samoin kuin ajankohdassa, jolloin siihen on ryhdytty. Osa seurakunnista on ehtinyt jo luopuakin aluetyöstä päätoimintamallina (Seurakunnan aluetoiminta, jatkossa Sa 1994, 11).

Aluetyön pohjana olevissa kirkon 2000-suunnitelmissa pyritään muuttamaan vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Monet tutkijat pitävät organisaatiokulttuurin muuttamista vaikeana ellei mahdottomana tehtävänä. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä pidetään organisaatiokulttuurin hyvää tuntemista ja monien siihen vaikuttavien seikkojen huomioon ottamista muutosta valmisteltaessa ja toteutettaessa. Vaikka muutoksen toteuttaminen hallitusti ja toivottujen tavoitteiden suuntaan on vaikeaa, on myös selvää, että seurakuntienkin toimintaa pitää kehittää, vaikka täydellistä varmuutta kehityksen tuloksista ei olisikaan. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että voidakseen toteuttaa Kirkko 2000 -prosessin mahdollisimman onnistuneesti seurakunnan johdon on syytä ottaa huomioon seurakuntakulttuurin syvärakenteen vaikutus. Tämän alueen selvittäminen onkin yksi tämän tutkimuksen haasteista: mitkä asiat estävät tai edistävät muutoksen toteutumista tavoitteita kohti.

3 SEURAKUNTATYÖN KEHYKSET

3.1 Kirkon tunnustus, olemus ja perustehtävä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuksessa luodaan paikallisseurakunnan organisaatiokulttuurin pohja. Luterilaisuus määrittelee itsensä uskontunnustuksen ja tunnustuskirjojen mukaan kristittyjen yhdeksi ja pyhäksi yhteisöksi, jossa evankeliumia julistetaan puhtaasti ja sakramentit toimitetaan oikein. (Augsburgin tunnustus VII, VIII, XIV; KL 1, 1 §; KJ 1, 1 §.)

Kaikista kirkon jäsenistä on tullut kasteessa pyhä papisto (yhteinen pappeus), joka on vastuussa sananjulistuksesta ja sakramenttien jakamisesta. Yhteinen pappeus ei kuitenkaan anna valtuutusta julkisesti julistaa ja jakaa sakramentteja seurakunnan nimissä. Tähän vaaditaan seurakunnan julkinen kutsu virkaan (erityinen pappeus). Yhteisen

pappeuden ja viran suhde on sellainen, että ne molemmat edellyttävät toisiaan. Kirkko on läsnä silloin, kun evankeliumi julistetaan puhtaasti ja sakramentit toimitetaan oikein pyhien yhteisössä, eli kun kirkon jäsenet ja virka ovat paikalla sitoutuneina Jumalan sanaan. (Augsburgin tunnustus V, VII, XIV; KL 1, 1 - 3 §; 2, 3 §, 5, 1 §; Kvist 1989, 40; Junttila 1989, 195; Salmi 1990, 264; Kirkon virkarakenteen kehittäminen 1993, 14.)

Kirkon tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi (KL 1, 2 §). Pyhissä toimituksissa ja opetuksessa on käytettävä tunnustuksen mukaisia kirjoja. Kirkko pitää korkeimpana ohjeenaan sitä tunnustuskirjojen periaatetta, että kaikkea oppia kirkossa tutkitaan ja arvioidaan Jumalan pyhän sanan mukaan. (KJ 1, 1 - 2 §.)

Seurakunnan tehtävä on määritelty kirkkolaisissa seuraavasti: ”Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.” (KL 4, 1 §).

Paikallisseurakunnalle annetaan huomattava itsemääräämisoikeus hallintoon, talouteen ja toimintaan liittyvissä asioissa, mutta sakramenttien hoitamiseen, julistuksen ja opetuksen tunnustukselliseen sisältöön liittyvät kysymykset jäävät seurakunnan päätösvalan ulkopuolelle. (KL 20, 7 §; KJ 19, 1 §.)

Seurakunta ei voi vaikuttaa tunnustuksen sisältöön ja muotoon. Seurakunta on sidottu kirkon tekemään määritelmään ja kirkko odottaa seurakuntien noudattavan sitä. (Pirinen 1985, 247.) Tunnustuksen ja tehtävien määrittely on artefakti, joka on virallisesti ja julkisesti tiedostettu. Se antaa seurakunnalle kehykset, joiden puitteissa se voi toimia. Seurakunnan kannalta tämä arvojärjestelmä on annettu osittain sen organisaation ulkopuolelta, mutta kuitenkin kokonaiskirkon sisältä.

3.2 Seurakuntakulttuurin epävirallinen puoli

Virallisen järjestelmän ohella kussakin kulttuurissa vaikuttaa myös kirjoittamaton, virallisesti määrittelemätön, mutta silti voimakkaasti vaikuttava, epävirallinen arvojärjestelmä ja spontaani, vaistonvarainen toimintatapa. Niinpä myös jokaisessa seurakunnassa on näkyvä, tuntuva ja ennen kaikkea koettava epävirallinen puolensa, joka vaikuttaa seurakunnan toimintatapaan yhdessä virallisen puolen kanssa. Se ilmentää seurakuntakulttuurin persoonallisuutta, mutta radikaaleimmillaan jotkut sen ilmiöt voidaan käsittää ala- tai jopa vastakulttuurien ilmentymiksi valtakulttuurissa. (Palmu 1990, 48; katso

myös Huhtinen 1991, 25 - 26; Huotari 1992, 15 - 17.)

Seurakuntaelämän perusoletuksiin kuuluu käsitys ihmisestä, hänen asemastaan ja kutsumuksestaan yhteiskunnassa, käsitykset hyvästä ja pahasta maailmassa ja ihmisen olemuksessa sekä Jumalan osuudesta tässä kokonaisuudessa. Nämä perusoletukset pitävät yllä sisäistä kiinteyttä, joka antaa suuntaa, kehottaa, käskee ja kieltää. Epävirallista ala- ja syvärakennetta voidaan verrata kulttuurin moottoriin, joka vie sitä eteenpäin ja antaa sille tarvittavan voiman.

Toisin sanoen kirkon virallisesta, mutta myös paikallisen seurakuntakulttuurin itsenäisestä perusoletus- ja arvomaailmasta nousee seurakunnan ja sen työntekijöiden rooli ja identiteetti: mitä on tarkoitus tuottaa ja tehdä, ketä palvellaan, mitkä ovat päämäärät ja tehtävät sekä millä tavoin on sopivaa toimia. Vasta kun on otettu huomioon myös organisaation epävirallinen puoli seurakunnan toiminnassa, voidaan ymmärtää, miten seurakuntakulttuuri toimii.

Seurakuntakulttuurin määritelmä

Luvussa 2.1 on esitetty Scheinin (1991, 24 - 26) organisaatiokulttuurin määritelmä, joka sopii yleisellä tasolla myös seurakuntaan: Seurakuntakulttuuri on perusoletusten malli, jonka seurakunnan työyhteisö on kehittänyt yhdentyessään sisäisesti ja sopeutuessaan toimintaympäristöönsä. Malli on kyllin hyvä, jotta sitä voidaan opettaa seurakunnan uusille työntekijöille tapana havaita, ajatella ja tuntea. Tietoinen käyttäytyminen määräytyy sekä kulttuurin edellytysten että ympäristön tilanteiden perusteella. Oma yhteisönmuodostus ja historia ovat tärkeitä, sillä kulttuuri on ryhmäkokemuksista opittua.

Edellä oleva määritelmä nousee siitä scheinilaisesta lähtökohdasta, että seurakunnan organisaatiokulttuuri rakentuu pääasiallisesti ja lähtökohtaisesti organisaation henkilöstön toiminnan varaan. Laajasti katsoen seurakunnan organisaatiokulttuuriin voidaan laskea kuuluviksi - tai ainakin siihen vaikuttaviksi - seurakunnan henkilöstön lisäksi myös luottamushenkilöt ja seurakuntalaiset. Määritelmä, jossa seurakunnan organisaatiokulttuuriin lasketaan mukaan myös työyhteisön ulkopuolisia tahoja, ei kuitenkaan sovi kovin hyvin scheinilaiseen lähestymistapaan. Scheinin mukaan kulttuuri syntyy ryhmäprosessin myötä. Ilman riittävän kiinteää ryhmää ei ole kulttuuria ja ilman jonkin asteista kulttuuria voidaan puhua vain joukosta ihmisiä mutta ei ryhmästä. (Schein 1991, 66.) Rauman kaltaisessa suuressa seurakunnassa seurakuntalaiset eivät muodosta riittävän kiinteää ryhmää. Seurakuntalaisten osalta on lisäksi luvun 1.3.2 lopussa selvitetty, miksi heidän näkökulmansa on rajoittunut tätä tutkimusta ajatellen. Luottamushenkilöiden ryhmäkiinteyks voi olla riittävää, mutta heidän vaihtuvuutensa hallintoelimissä taas heikentää yhteistä kokemusta. Lisäksi heidän eivät ota osaa sa-

malla tavalla hengelliseen työhön kuin työntekijät. Luottamushenkilöillä on tärkeä rooli toiminnan suunnan näyttämisessä, mutta organisaatiokulttuuri rakentuu kuitenkin työntekijöiden toiminnan pohjalta ja sen varaan. Tähän sitten seurakuntalaiset ja luottamushenkilöt tuovat oman lisänsä ja panoksensa.

Seurakunnan organisaatiokulttuurin käsite on tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista rajata scheiniläisen tradition mukaan, koska edellä mainitun kolmen osapuolen toiminnan kokonaisuus on liian laaja kuvattavaksi kerralla. Niinpä seurakuntakulttuuria kuvataan pääasiassa hengellisen työn tekijöiden eli seurakuntatyön osakulttuurin näkökulmasta. Tämä rajaus ei sulje pois sitä seikkaa, että seurakuntakulttuuri on kokonaisuudessaan laajempi - se sisältää toki muitakin tärkeitä ja voimakkaasti vaikuttavia osakulttuureita. Tämä on otettu tutkimuksessa huomioon niin, että kuvausnäkökulmaa ja -tapaa on tietyin paikoin vaihdeltu, jotta tutkimuksessa säilyisi yhtä rikas kuva siitä todellisuudesta, joka seurakunnassa vallitsee. Asiaa on selostettu laajemmin luvussa 1.3.3.

Syvärakenne toiminnan muutostekijänä

Yhteiskunta, ihmisten tavat ja toiminnot muuttuvat. Tämän vuoksi myös arvot, normit ja etiikka muuttuvat niiden mukana. (Sek 1988 - 1991, 16 - 18.) Arvojen muuttuminen riippuu usein siitäkin, millä kehitystasolla organisaatio on. Kulttuuri voi joko kehittyä tai taantua samaan aikaan, kun yksilö ja ympäristö muuttuvat. Organisaatio sallii tai estää arvojen muuttumisen eri tavalla eri kehitysvaiheissa ollessaan. (Woodward - Buchholz 1989, 37; Schein 1991, 280, 281.)

Yhteiskunnan muuttuminen aiheuttaa muutospaineita myös kirkolle. Hyvän esimerkin sellaisesta arvomaailman muutoksesta, joka on vaikuttanut seurakunnan ja jäsenen välisen suhteen uudelleen määrittelyyn, tarjoaa kirkkokurin katoaminen kirkkolaista. Edellinen kirkkolaki kehotti puhuttelemaan ”syntiin ja paheeseen paatuneita seurakunnan jäseniä”, ja se antoi mahdollisuuden evätä jäseniltä kummiuden, kirkollisen äänioikeuden ja vaalikelpoisuuden (KLe 77 - 81 §). Nykyisessä kirkkolainsäädännössä kirkkokuria ei enää mainita, vaan sen korvaa kirkkojärjestyksessä ns. ihannepykälä, johon ei liity oikeudellisia tehosteita (KJ 1, 5 §). Pahennusta herättävään seurakuntalaiseen kehoitetaan nykyisin käytettäväksi sielunhoidollista otetta (KJ 4, 2 §). Kirkko luopui täten artefaktista, jonka perusolettamuksena oli jäsenen alamaisuusasema. Tilalle tuli ihmisten tasavertaisuutta korostava normi. Kyseessä oleva esimerkki on yhdensuuntainen yleisen kehityksen kanssa, jossa moraalisia arvoja sisältävät lait ovat häviämässä.

Esimerkiksi Bryan Wilsonin mukaan valvonta on siirtymässä moraalisisestä teknisiin seikkoihin. Tällainen kehitys voidaan nähdä osoituksena yhteiskunnassa lisääntyneestä sovittelunhalusta tai haluna luopua vastasytöksistä ja tuomitsemisesta. Yhteiskunnas-

sa katsotaankin nykyään usein taloudellisesti ”järkevämmäksi” korjata vahinkoja ja jatkaa normaalia käytäntöä kuin uhrata aikaa, energiaa ja varoja moraalisten rikkomusten selvittämiseen. (Wilson 1990, 28.)

Seurakunnassa on tähän asti suosittu yhteisöllistä käyttäytymistä, mutta saadakseen yksilön sitoutumaan yhteisön täytyy antaa tilaa myös yksilölliselle ajattelulle ja toiminnalle. Yhteisön ja yksilön rajankäynti omasta reviiristään on välttämätöntä. Kirkko 2000 -prosessissa onkin noussut esiin kysymys, miten seurakunta kohtelee yksityistä persoonaa (Kirkon suunta 2000 1992, 2, 16, 34). Organisaatiokulttuurin ajatellaan olevan toimintakykyinen, kun organisaatiossa pohditaan, millaisia toiminta- ja ajattelutapoja siinä pitäisi käyttää. Eli kirkko on osoittanut sisäistä herkkyyttä ja toimintakykyä, kun se on pohdiskellut toimintansa tarkoituksenmukaisuutta ja muuttanut artefaktejaan.

Työilmapiirin tutkimus porttina seurakunnan epävirallisen puolen tutkimukselle

Seurakuntien henkilöstö, työn sisältö ja organisaatio alkoivat muuttua nopeasti 1960-luvulta lähtien muun yhteiskunnan mukana. Ajan hengen mukaisesti 1970-luvulta lähtien tuli tärkeäksi tiedostaa työn osatekijöitä, työilmapiiriä ja kehitellä tapoja, joilla otetaan huomioon ja käsitellään työntekijöitä. Tavoitteeksi tuli parantaa työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja viihtyvyyttä. Toimenpiteiden toivottiin helpottavan uusien työntekijöiden saamista ja vanhojen pysymistä. Lisäksi tyytyväisten työntekijöiden odotettiin tekevän työnsä paremmin kuin tyytymättömien. Edellä mainitut toimenpiteet tähtäsivät siihen, että seurakunnan henkilöstövoimavarat palvelevat sen hengellisiä ja toiminnallisia tavoitteita. (Vertaa esim. Lehtinen - Lehtinen 1976, 9; Palmu 1981, 7 - 10; 1986, 9 - 11; 1990 b, 27; Kirkon henkilöstöpoliittinen periaateohjelma 1983.)

Seurakunnan henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio on todettu hyväksi (Palmu 1981, 27 - 32, 56 - 82, 106 - 108; 1990 b, 34; Asp - Uhmavaara 1990, 131). Yksi merkki tästä on kutsumukseen perustuva työnäky. Syvimmillään kutsumustyö motivoi ja antaa sellaista sisällöllistä tyydytystä, jota on vaikea saada vain ansion vuoksi tehdystä työstä. Seurakunnan työilmapiirin voimakkaiksi kannustetekijöiksi on havaittu työ sinänsä ja henkilöstön vastuu siitä. Sosiologisessa tutkimuksessa on todettu juuri tämäntyyppisen sisäisen motivoituneisuuden olevan kestäväintä ja antoisinta työelämässä. (Palmu 1990, 15; 1990 b, 34; Asp - Uhmavaara 1990, 35, 120, 129, 131.)

Tiettyyn rajaan asti kutsumusajattelu on ihmistä tukeva asia, mutta siihen liittyy myös usein epärealistisia odotuksia. Liian idealistinen työntekijä asettaa itselleen helposti liian korkeita vaatimuksia, jotka koskevat työtä, vapaa-aikaa ja elämää yleensä. Lisäksi seurakuntalaiset asettavat rasittavia tai jopa kohtuuttomia odotuksia ja vaatimuksia.

Ongelmat saattavat kasvaa ylittämättömiksi kriisi- tai työn kuormitustilanteissa. Alttius työssä väsymiseen ja siitä vetäytymiseen on tällöin suuri. Tällaisessa tilanteessa esimiehen toimintatapa ja henkinen työsuojelu tulevat keskeiseksi. (Palmu 1990, 15, 16; Asp - Uhmavaara 1990, 57 - 60.)

Seurakuntaa tutkittaessa on havaittu, että se on luonteeltaan hyvin samantyyppinen kuin julkishallinnollinen työorganisaatio ja sen vuoksi siellä vallitsevat paljolti samat organisoitumisesta johtuvat ominaisuudet ja ongelmat. Hallintokulttuurissa hengellisillä ja toiminnallisilla arvoilla ei välttämättä ole vaikutusta byrokratiakulttuurin ominaisimpiin piirteisiin: pykälien kunnioitukseen, virkateihin, haittaavaan pysyvyyteen ja staattisuuteen. Seurakunnat näyttävät järjestäytyneen työyhteisöksi siten, että kristilliset arvot eivät kykene läpäisemään niiden hallintokulttuuria ja johtamiskäytäntöä. (Asp - Uhmavaara 1990, 130; Raivio 1994, 195, 196.) Tämä aiheuttaa sen, että hallinnon on vaikea muuttaa työyhteisön peruskäsityksiä ja arvoja, kun sinne on muodostunut erillinen virallinen ja ulospäin markkinoitu sekä käytännöllinen ja arjessa toteutuva arvomaailmansa. Peruskäsitysten muuttamisen onnistuminen edellyttää työyhteisön kokonaisuuden tuntemista, sen toimintatapojen ja arvojärjestelmän syvää ymmärrystä ja pitkäjänteistä toimintaa muutoksen suuntaan.

3.3 Seurakuntatyön taustarakenteet ja päätoiminnot

3.3.1 Toiminnalliset pääartefaktit

Seurakuntatyön artefakteihin voidaan laskea esimerkiksi toimintatilat ja rakennukset, tiedotus ja itse toiminnan tulos (julistus, kirkolliset toimitukset, jumalanpalvelukset, diakoniatyö, rippikoulut, kirkot, leirikeskukset jne.). Artefakteja tutkimalla voidaan päätellä, mihin pyritään ja mitä viestitään toimintaympäristölle. (Kinnunen 1990, 32, 33; Schein 1991, 32, 33.)

Jokainen yhteisökulttuuri tulee aikanaan tilanteeseen, jossa sen on pyrittävä uudistumaan (Woodward - Buchholz 1989, 37 - 47). Vanhoissa seurakunnissa on jo useaan otteeseen havaittu, että toimintatavat eivät ennen pitkää vastaa muuttuneita olosuhteita. Niinpä kirkossa kehitellään koko ajan perustehtäviä mahdollisimman hyvin palvelevia uusia artefakteja. Kyky sopeuttaa artefakteja toimintaympäristöön kertookin seurakuntakulttuurin voimasta.

Seurakuntatyöhön liittyvät artefaktit ovat hyvin erilaisia ja eri-ikäisiä. Monet kirkon määrittelemät ja seurakuntatyössä käytössä olleet artefaktit olivat 1980-luvulle tultaessa tulleet elinkaarensa normatiiviseen vaiheeseen. Ne eivät enää pystyneet riittävästi vastaamaan ajan haasteisiin, eikä niiden avulla enää saavutettu toivottua tulosta. Integraatiovaiheeseen siirryttiin kirkon byrokraattiselle hallintokulttuurille hyvin sopivan,

ylhäältä johdetun muutosprosessin mukaan. (Vertaa esim. Woodward - Buchholz 1989, 46 - 50.)

Kirkolliskokous hyväksyi uudistetun kirkollisten toimitusten kirjan vuonna 1984 ja uudistetun virsikirjan vuonna 1986. Samana vuonna kirkolliskokous hyväksyi naispappeuden ja Kirkko 2000 -prosessin ensimmäinen mietintö valmistui. Muut osat julkaistiin vuosina 1987 ja 1992. Uusi Raamatun suomennos otettiin käyttöön vuonna 1992, jolloin julkaisiin myös avoimen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tärkeyttä korostava Kommunikoivaan kirkkoon -mietintö. Vuonna 1994 tuli voimaan uusi kirkkolaki. Prosessin alla ovat vielä jumalanpalveluksen, kirkon viran ja hallinnon rakenteiden uudistaminen. (Sek 1984 - 1987, 44, 45, 49, 67, 68; Sek 1988 - 1991, 64; Sek 1992 -1995, 38, 49, 85, 86.)

Kirkko on uudistuksillaan pyrkinyt muokkaamaan ja tulkitsemaan kristillisyyttä helpommin nykyihmisen ymmärrettäväksi ja ajan olemusta paremmin vastaavaksi. Tätä kautta se on pyrkinyt saavuttamaan entistä paremman yhteyden jäsenistönsä.

Seurakuntatyön pääalueet - kasvatus

Seurakuntien toiminta voidaan jakaa muutamaaan pääalueeseen: kristilliseen kasvatukseen ja opetukseen, hartauselämän hoitamiseen, sielunhoitoon ja rippiin, diakoniaan ja lähetystyöhön (KJ 2 - 4).

Kirkko pyrkii siirtämään uskon, tiedon, perinteen ja tapakulttuurin sukupolvelta toiselle kaikkiin elämänvaiheisiin ulottuvan kasvatuseriaatteen avulla. Päävastuu lapsen kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta on vanhemmilla, mutta seurakunnan tulee huolehtia eri-ikäisten jäsentensä kristillisestä kasvatuksesta ja hengellisen elämän hoitamisesta. (KJ 3, 1 - 2 §; Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma, eli K-ohjelma 1977, 21, 22.)

Seurakunta voi järjestää kasvatuksen melko vapaasti. Kirkkojärjestys lausuu lasten ja eri-ikäisten seurakunnan jäsenten kasvatuksesta varsin yleisluonteisen kehotuksen sen antamiseen ja toiminnan tukemiseen. Ainoastaan rippikoulun pidosta on annettu tarkempia normeja. Niinpä paikallisia resursseja voidaan käyttää oman harkinnan mukaan. (KJ 3, 1 - 5 §.)

Parhaiten kasvatuksen toimintamuodoista tavoittavat kohderyhmänsä päiväkerhot ja rippikoulu, joka tavoittaa oppilaita jopa enemmän kuin seurakuntiin kuuluu kyseisen ikäluokan jäseniä. Edellä mainittuja työmuotoja täydentävät pyhäkoulu ja muu varhaisnuoriso- ja nuorisotyö. (Sek 1992 - 1995, 79, 125 - 132.)

Kirkon kasvatustoiminnan heikoimmin toteutuneita alueita on ollut aikuiskasvatus. Tähän asti kirkon toiminnasta on puuttunut malleja ja kokemusta aikuiskasvatuksen kehittämiseksi. Näyttää siltä, että kirkko ei vielä ole löytänyt oikeaa rooliaan pluralistisilla ja tarjontaa täynnä olevilla ”elämänkatsomusmarkkinoilla”. (Sek 1988 - 1991, 89; Sek 1992 - 1995, 62, 97.)

Edellä mainittua taustaa vasten katsottuna K-ohjelman kohtalo on mielenkiintoinen. Ohjelmassa pyrittiin laajentamaan kasvatustoiminta kaikkiin ikäryhmiin. Eri ikäkausille luotiin omat kasvatussuunnitelmansa ja tavoitteensa. K-ohjelma antoi seurakunnille pohjan kasvatussuunnitelman teolle paikallisesti ja työntekijäryhmille mahdollisuuden testata ja mukauttaa toimintaa tarpeiden mukaan toimintaympäristöön. Joustavuus ja seurakuntien itsemääräämisoikeus ja toimintojen erilaisuus ovat sen peruseriaatteita. Ohjelman keskeiset periaatteet on todettu linjakkaiksi, mutta sen soveltaminen seurakuntien elämään on ollut väkinäistä ja vähäistä. (K-ohjelma 1977, 32 - 36; Sek 1988 - 1991, 89.)

K-ohjelman kohtalo on mielenkiintoinen myös siksi, että sen keskeisenä ideana on ollut sama tavoite kuin Kirkko 2000 -prosessissa eli alhaalta kasvava kirkko. Kuitenkin suunnitelma koettiin etäiseksi ja byrokraattiseksi (Sek 1988 - 1991, 89). Lisäksi sen ei koettu edistäneen kasvatustoiminnan kehittämistä (Miten K-ohjelma on toteutunut? 1989, 14, 15). Kirkon viimeisessä nelivuotiskatsauksessa (1992 - 1995) ei enää mainita K-ohjelmaa. Sen sijaan uutena toimintaperiaatteena mainitaan, että jokainen seurakunta luo itselleen oman strategiansa (Sek 1992 - 1995, 124).

Seurakuntatyön pääalueet - jumalanpalveluselämä

Suomalaiseen uskonnollisuuteen kuuluu korkea evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuulumisaste: väestöstä kuului evankelis-luterilaiseen kirkkoon vuoden 1991 lopussa 87,5 ja vuonna 1995 kirkkoon kuului 85,6 % väestöstä. Vähennystä oli 1,9 prosenttiyksikköä. Vuonna 1991 seurakuntalaisten viikoittainen osallistumisprosentti jumalanpalvelukseen oli 3,7 % kirkon keskiväkiluvusta. Jumalanpalvelukseen osallistui vuonna 1995 viikoittain 3,5 % kirkon keskiväkiluvusta. Keskimääräistä ahkerampia kirkossakävijöitä olivat naiset (14 %), yli 50-vuotiaat (18 %) sekä uskonnollisin osa väestöä. Nuoret aikuiset ovat se ryhmä, jolla oli heikoin side päiväjumalanpalveluksiin. Vaikka useimmat suomalaiset käyvät kirkossa harvoin, heillä on kuitenkin kaikesta huolimatta kiinnekohta jumalanpalvelukseen: vain vajaa viidennes suomalaisista ei käy koskaan jumalanpalveluksissa. (Sek 1988 - 1991, 47, 70; Sek 1992 - 1995, 62, 97, 98.) Länsi-Euroopan maista Suomessa on kolmanneksi vähiten niitä, jotka eivät käy koskaan kirkossa. (Jumalan kansan juhla 1993, 2.)

Päiväjumalanpalvelukseen osallistuvien lukumäärä on ollut tasaisessa laskusuunnassa

jo pitkän aikaa. Sen sijaan erityisjumalanpalvelukset ovat ruvenneet kiinnostamaan ihmisiä enemmän. (Kauppinen 1992, 7; Sek 1992 - 1995, 100 - 102.)

Erityisjumalanpalveluksien suosio lisääntyi koko 1980-luvun ajan. Tämä vaikutti meneillään olevaan jumalanpalvelusuudistukseen siten, että siinä pyritään luomaan yhteys seurakuntalaisiin ja ottamaan heidän panoksensa käyttöön jumalanpalvelusten toteuttamisessa. (Jumalan kansan juhla 1993, 3; Sek 1992 - 1995, 100 - 102.) Vuoden 1991 Monitor-tutkimuksessa todettiin, että jumalanpalvelus kiinnostaa muutosalttiutta, yksilökeskeisyyttä, toimintaa painottavia ja itseään toteuttavia ihmisiä vain vähän verrattuna yhteisöllistä vastuuta, muutosvastarintaa ja pohdintaa painottaviin ihmisiin. (Sek 1988 - 1991, 71, 72.)

Kirkolliset toimitukset ovat kirkon vankin kiinnitysside jäsenistöön. Monille ne ovat suurin syy kuulua kirkkoon. Kastettujen lasten osuus on jatkuvasti pysytellyt 2 - 4 prosenttiyksikköä suurempana kuin kirkkoon kuuluvien osuus väestöstä. Vihkiminen tapahtuu valtaosaltaan kirkollisesti (78 % vuonna 1995) ja kristillinen hautaan siunaus toimitetaan paitsi kaikille seurakunnan jäsenille myös monille kirkkoon kuulumattomille. Kun otetaan huomioon muiden kristillisten kirkkojen ja yhteisöjen toimittamat hautaan siunaamiset, on ilmeistä, että korkeintaan 1 % haudataan ilman kristillistä toimitusta. Kirkollisista toimituksista juuri hautaan siunaaminen onkin säilyttänyt asemansa parhaiten. (Sek 1992 - 1995, 108 - 110.)

Seurakuntatyön pääalueet - palvelu

Seurakunnan kolmantena päätoimintahaarana on lähimmäisten auttamiseen keskittyvä toiminta. Sen näkyvin muoto on diakoniatyö, mutta sen lisäksi seurakuntatyössä on monia toimintoja, joilla on selvästi palvelullinen luonne: palveleva puhelin, perheneuvonta, sairaalasielunhoito ja yhteiskunnallinen työ. Tällä seurakuntatyön sektorilla tarvitaan paljon ammatillista perehtyneisyyttä ja erikoisosaamista. Seuraavassa keskitytään diakoniaan, koska se on palvelun alueella niin keskeinen.

Diakonia määritellään siten, että se on seurakunnan ja sen jäsenten kristilliseen rakkautteen perustuvaa avun antamista erityisesti niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta (KJ 4, 3 §). Täten diakonian on tarkoitus kyetä vastaamaan nopeasti sekä ihmisten henkisiin että taloudellisiin hätätilanteisiin. Ehkä tässä on yksi syy siihen, että ihmiset arvostavat diakoniaa. Diakonia seuraa tiiviisti aikaansa ja kykenee sopeuttamaan toimintansa vaatimusten mukaan. (Pitkänen - Uhmavaara 1990, 29 - 31.)

Diakoniatyötä ei käsitetä vain yksittäisten viranhaltijoiden tai aktiivisten jäsenten toiminnaksi. Diakonia nousee uskon keskukselta, se kuuluu kirkon olemukseen, se on kirkon uskon ilmaus ja kristittyjen tapa elää. Diakonia ei luo seurakuntaa, mutta seurakunta

voidaan aidoimmillaan tunnistaa yhteisöllisestä palvelualltiudesta ja toisten taakkojen kantamisesta. (Sek 1984 - 1987, 114.)

Diakoniatyön luonne on muuttunut yhteiskunnan muuttumista seuraten. Vaikka diakoniatyön piirissä etsittiin uutta suuntaa jo aiemmin, niin erityisesti 1970-luvulla voimaan tullut kansanterveyslaki pani diakonian 1980-luvulla etsimään tavoitteitaan ja luonnettaan. Diakoniatyö joutui etsimään kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa järkeviä yhteistyöalueita ja järkevää työnjakoa. (Sek 1984 - 1987, 114.) Taloudellisen nousukauden lopulla kävi selväksi, että yhteiskunnallinen hätä sai uusia muotoja, kun kilpailumieliala syrjäytti avuttomia ja heikkoja - toisia jopa pysyvästi. Sosiaalihuolto joutui yllätetyksi, kun se ei kyennytkään tavoittamaan syrjäytyneitä, joilla ei ollut puolelleen edunvalvontaorganisaatioita. (Heikkilä 1990, 24 - 26.)

Yllättäen tullut lama asetti diakonian uuden haasteen eteen 1990-luvun taitteessa. Taloudellista apua pyydettiin seurakunnilta jo vuosina 1990 - 91 enemmän kuin kymmeneen vuosiin. Kun taloudelliset avustamismahdollisuudet diakoniatyössä olivat kovin vähäiset tarpeeseen verrattuna, jouduttiin miettimään, mihin diakoniatyössä tulisi voimavarat kohdentaa. (Sek 1988 - 1991, 116, 117.)

Sosiaalityön ja diakonian raja on häilyvä, ja siksi diakonian piirissä joudutaan koko ajan pohtimaan työn painopisteitä. Kun diakoniatyöntekijöiden työ painottui ennen vanhustyöhön ja kotikäynteihin, niin 1990-luvulla hakivat yhä enemmän apua työikäiset ja perheet. Työ muuttui sielunhoitopainotteisesta poliklinikkatyön suuntaan. Erityisesti taloudelliset vaikeudet ja mielenterveyspotilaiden avohuollon puute toivat diakoniatyölle asiakkaita. (Sek 1992 - 1995, 153, 154; Perheentupa 1993, 14, 19, 20, 114 - 115.)

3.3.2 Organisaatorakenteet

Kirkon hallinnollinen rakenne

Vuonna 1998 Suomen evankelis-luterilainen kirkko muodostui 595 seurakunnasta ja kahdeksasta itsenäisestä hiippakunnasta (Kääriäinen 1999, 47). Osa taloudellisista ja toiminnallisista asioista hoidetaan yhdenmukaisesti kirkon yhteisten elinten päättämällä tavalla. Kirkolliskokous päättää mm. kirkon lainsäädännöstä, kirkollisista kirjoista, muusta uskonnollisesta normistosta ja ohjeista. Piispainkokous käsittelee kirkon julistusta, työtä ja hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevia asioita ja tekee esityksiä ja antaa lausuntoja kirkolliskokoukselle ja kirkkohallitukselle. Sen tehtävänä on pitää huolta siitä, että kirkon päätöksissä, kannanotoissa ja toiminnassa pysytään kirkon opillisella pohjalta. Kirkkohallitus on keskusvirasto ja päätäntäelin, joka hoitaa kirkon yhteistä hallintoa ja taloutta, valmistelee päätettäviä asioita kirkolliskokoukselle ja huolehtii päätösten täytäntöönpanosta. Lisäksi kirkkohallituksella on hallinto-, talous- ja henkilöstöosastot,

jotka hoitavat muun muassa kirkon yhteistä toimintaa. Kirkon toiminnallisen osaston keskusten tehtävänä on auttaa seurakuntien työtä. Ne toimivatkin yhteistyössä seurakuntien kanssa monissa käytännön asioissa. (KL 3, 1 §; KL 20 - 22; KJ 20 - 22.)

Hiippakunta on kirkollinen hallintoalue, jota johtaa piispa, tuomiokapituli ja hiippakuntakokous. Piispa on hiippakunnan seurakuntien ja pappien ylin kaitsija ja kirkon ykseyden ilmentäjä. Hiippakunnan tuomiokapitulin toiminta on seurakuntiin päin sekä hallinnollista että toiminnallista. Tuomiokapituli tukee seurakunnan hallintoa omilla päätöksillään ja toimii monissa asioissa ensimmäisenä valitusasteena. Toiminnallisen osaston tehtävä on tukea seurakuntatyötä lähinnä työntekijöiden ja muidenkin ammattitaitoa ja muita valmiuksia kehittämällä. Rovastikunta on alueellinen väliportaana hallintoelin paikallisseurakuntien ja hiippakunnan välillä. Yhteyshenkilönä toimii usein lääninrovasti. (KL 18; KJ 18; KL 19, 1 - 2 §; KL 3, 1 - 2 §; KL 19, 11 §; Huotari 1992, 357, 358.)

Seurakunnan hallintorakenne

Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on oma keskushallintonsa, mutta sen perustoimintayksiköt, paikallisseurakunnat, ovat periaatteessa täysin itsenäisiä. Kirkko on jakautunut seurakunniksi, jotka hoitavat asiansa ja omaisuutensa siten kuin niistä yleisiä ohjeita tarkemmin säädetään kirkkolainsäädännössä ja muissa sitovissa normeissa (KL 7, 1 - 2 §). Kirkko on täydellisesti läsnä ja edustettuna seurakunnassa (Kirkon virkarakenteen kehittäminen 1993, 14). Tämän vuoksi kirkon jäsen on sen seurakunnan jäsen, jonka alueella hän asuu (KL 3, 2 §).

Seurakunnan ylintä hallinnollista päätäntävaltaa käyttää kirkkovaltuusto. Keskeisimpiä tehtäviä ovat toimintasuunnitelman, talousarvion ja toimintakertomuksen hyväksyminen, tilinpäätöksen vahvistaminen sekä vastuuvapauden myöntäminen. Kirkkovaltuustolle kuuluu myös seurakunnan omaisuudesta päättäminen, virkojen perustaminen ja lakauttaminen, ohje- ja johtosääntöjen hyväksyminen, jäsenten valitseminen kirkkoneuvostoon, lauta- ja johtokuntiin sekä omaisuuden ja hallinnon yleisvalvonta. (KL 9, 1 - 5 §; KJ 8.) Kirkkovaltuustolla on lähinnä suurten linjojen vetäjän rooli. Strateginen hallinto, linjapäätökset, tavoitteiden asettelu ja julkisoikeudellisuus ovat sen toimia kuvaavia piirteitä. (Mäkeläinen 1988, 25.) Kirkkovaltuusto voi muodostaa seurakunnan osasta seurakuntapiirin, valita sen toimintaa johtamaan piirineuvoston ja hyväksyä sille johtosäännön. Samoin kirkkovaltuusto voi asettaa enintään toimikaudekseen kirkkoneuvoston avuksi sen alaisia johtokuntia. (KL 10, 4 §; KJ 12, 5 §.)

Kirkkoneuvosto toimii seurakunnan hengellisen työn ja muun toiminnan yleisenä johtajana. Se tekee kirkkovaltuustolle seurakuntaelämän edistämiseksi tarpeelliseksi katsomiaan esityksiä ja huolehtii seurakunnan yleisestä hallinnosta sekä hoitaa sen

taloutta ja omaisuutta. Neuvosto valmistelee kirkonkokouksessa ja kirkkovaltuustossa esille tulevat asiat ja panee täytäntöön kirkkovaltuuston päätökset. Neuvosto valvoo seurakunnan etua ja jaostojensa ja lauta-, johto- ja toimikuntien toimintaa, edustaa seurakuntaa ja tekee sen puolesta sopimukset ja muut oikeustoimet. (KL 10, 1 - 6 §.)

Viranhaltijoista erityisen vahva ja itsenäinen asema on kirkkoherralla, joka on muun muassa kirkkoneuvoston puheenjohtaja ja jolla on suuri yleisvastuu seurakunnassa. Lisäksi seurakunnassa voi olla talous- ja hallintopuolen viranhaltijoita, joilla on vahva asema omalla alueellaan. Vaikka kirkkoneuvosto on seurakunnan hengellisen työn yleisessä johdossa, on papisto kuitenkin virkajärjestelyjen, julistuksen ja opetuksen alueilla piispan ja tuomiokapitulin, ei kirkkoneuvoston alainen. (KL 6, 13 §; KL 10, 1 - 2 §; KJ 5, 1 §; KJ 6, 34 §.)

Papisto työskentelee usein työalajohtona: se toimii asioiden esittelijänä johtokuntaan ja kirkkoneuvostoon päin sekä on usein työalansa työntekijöiden esimies. Muut viranhaltijat (talousjohtajat, diakonissat, nuorisonohjaajat, kanttorit jne.) ovat kirkkoneuvoston alaisia (KL 6, 1 §, 13 §; KJ 6, 9 §). Heillä saattaa olla apunaan vapaaehtoisia ihmisiä, joiden kanssa ja avulla työtä tehdään (Mäkeläinen 1988, 22 - 26; Kirkon suunta 2000 1992, 41).

Organisaatorakenteiden vaikutus

Kirkon organisaatiosta tunnistaa hyvin klassisen organisaatiomallin, joka on hallinnollisesti ja hierarkkisesti varsin korkea. Lisäksi kirkon hallinnolle on tyypillistä monisäikeisyys, jossa on osia useista eri perinteistä: Episkopaalinen perinne painottaa piispanviran merkitystä kirkon toiminnassa ja konsistoriaalinen linja tulee esille kirkkohallituksen ja tuomiokapitulilaitoksen toiminnassa. Jälkimmäisen toiminnassa tulee esille myös kirkon kollegiaalinen johtajuus ja synodaalinen elementti korostuu kirkolliskokouksen toiminnassa. Kirkon hallinnossa on ollut perinteisesti mukana myös pappien ja maallikoiden (presbyteriaalinen säie) välinen vallanjako, jossa on kiinnitetty viime vuosina paljon huomiota demokraattisen päätöksentekotavan vahvistamiseen. (Jst 1980, 72 - 74; Kansanaho 1992, 334.)

Kirkon monista johtamisperinteistä johtuen sen rakenteeseen on sisäänrakennettu ongelmien ituja. Raimo Nieminen (1994, 24, 25) on huomauttanut, että tyypillisen suomalaisen organisaation tapaan johtaminen kirkon korkeassa hallinto- ja hierarkia-rakenteessa perustuu yleensä auktoriteettiin. Pitkä virkaporras luo muodollisuutta organisaation ilmapiiriin, jolloin ylemmän portaan päätöksiä pidetään helposti lopullisina yrittämättäkään osoittaa niiden pätevyyttä käytännössä. Hallinnolta ei yleensä vaadita suurta toiminnallista eikä taloudellista tehokkuutta. Lisäksi Raimo Nieminen (1994, 24,

25) on kritisoinut kirkon organisaatiota siitä, että se on muutosresistentti, varsin heikosti luova ja rajoittuneesti uudistumiskykyinen, eikä se hevin palkitse ja kannusta hyviä yksilöitä, aloitteita eikä suoritteita. Hierarkkinen korkeus näkyy myös suunnittelun ja toteutuksen eriytymisenä, ja se taas vaikuttaa siihen, että organisaation resurssien käyttöä on usein vaikea johtaa.

Raimo Niemisen mukaan hierarkkinen rakenne tekee organisaatiosta jäykän ja hitaan, ja se estää vapaata tiedonkulkua erityisesti vaakasuoraan ja ylöspäin. Tieto kulkee parhaiten ylhäältä alaspäin, ei vapaasti kaikkiin suuntiin. (Raimo Nieminen 1994, 24 - 25.) Monien kirkon viestinnän heikkouksien onkin havaittu liittyvän hierarkkisen organisaation kyvyttömyyteen toimia kommunikatiivisesti (Kirkon viestintäohjelma 1992, 23). Ympäristöön sopeutuminen on jäykkää, koska tieto kulkee hitaasti korkeassa hallintorakenteessa. Organisaation onkin vaivattominta pitäytyä status quon ja perinteen säilyttämiseen ja kunnioittamiseen. Tämän vuoksi kirkko on usein sanottu olevan olemassa enemmän rakenteena kuin tehtävästään lähtevänä. (Vikström 1990, 3 - 4; Kirkko 2000 - prosessin seurantaryhmä 1991, 1; Sovijärvi 1992, 7 - 9; Raimo Nieminen 1994, 25, 27.)

Pitäytyminen klassiseen organisaatio- ja hallintomalliin ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Seurakunnat ovat aina pyrkineet sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. Eero Voutilainen esittää seurakuntakulttuurin kehittyneen aaltona: Sodan jälkeen seurakunnissa rakennettiin hallinto- ja tarjontasuuntautunutta kulttuuria. Viime vuosina mielimme on iskostettu kuvaa palvelukirkosta, ja tämä suuntaus on yhä voimakas. Uutena, varsinkin 2000-mietintöjen esiin nostamana suuntana on kasvaminen yhteisökulttuuriin. (Voutilainen 1994, 41 - 48.)

Raimo Nieminen (1994, 27) viitoittaa kirkon tulevaisuutta samaan suuntaan: ”Kirkon ja seurakuntien täytyy päästä oleellisesti nykyistä lähemmäs asiakkaitaan. Tulevaisuus on asiakaskeskeisten, nopeasti reagoivien tehtäväorganisaatioiden; niissä seurakunnan työntekijät, ulkopuoliset asiantuntijat, sekä aktiiviset ja sitoutuneet maallikot toimivat yhdessä, luovina uudistajaryhminä. Näin toimien seurakunnissa kohdataan murros tehokkaasti ja tuloksekkaasti”.

3.3.3 Seurakuntatyön toimintamallit

Alueellinen toimintamalli

Toimintatasolla on etsitty ratkaisua edellä kuvailtuihin hallinto- ja organisaatiomallin ongelmiin tuomalla sinne avoimen ja joustavan organisaatiomallin muotoja. Seuraavaksi tarkastellaan seurakuntatyön kolmea toimintamallia ja niiden suhdetta edellä mainittuihin organisaatiomalleihin.

Peruslähtökohtana kirkossa on, että jokaiselle seurakunnalle on määritelty oma alueensa, jolloin jäsenen seurakunta määräytyy hänen asuinpaikkansa mukaan (KL 3, 2 §). Tämäntyyppinen alueelliseen jakoon perustuva toimintamalli on parhaimmillaan oloissa, joissa ihmisten liikkuminen on vähäistä, mutta se ei toimi hyvin nopean muuttoliikkeen aikoina. Parhaiten toimiakseen malli edellyttää myös väestön homogeenisuutta, mutta nopeisiin väestöllisiin ja sosiaalisiin muutoksiin on usein pyritty sopeutumaan eriyttämällä työnjakoa, mikä vähentää homogeenisuutta. Homogeenisuuden edellytyksenä on vielä yhteisön suhteellisen pieni koko. Sosiaalisten suhteiden verkon on oltava toimiva ja ulotuttava riittävän pitkälle lähipiirin ulkopuolelle. Tämä tekee luonnolliseksi elämisen sellaistenkin ihmisten lähellä, jotka eivät ole muuten läheisiä toisilleen. Edellä mainitut muutokset vähentävät tämänkaltaisen toimintamallin toimivuutta. (Allardt - Littunen 1975, 47 - 49, 261 - 265; Robertson 1987, 174, 175.)

Työnjakoon perustuva toimintamalli (sektorimalli)

Työnjakoon, toimintojen eriyttämiseen ja ammatilliseen erikoistumiseen perustuva sektorimalli alkoi yleistyä 1960-luvulta lähtien, jolloin muuttoliike, elintaso ja seurakuntien talous lähtivät kasvamaan. Vaikka elintaso nousikin jatkuvasti, niin samalla se aiheutti lieveilmiöitä, joista osa ihmisistä joutui kärsimään. Muuttunut sosiaalinen ympäristö, suvun merkityksen heikkeneminen tukijana, perhe-elämässä tapahtuneet roolien muutokset ja perheen merkityksen kasvu tunnepuolen tyydytyksen lähteenä ja siinä epäonnistuminen sekä toimeentulo-ongelmat kasasivat vaikeuksia tiettyjen ihmisryhmien elämänpolulle. (Huotari - Askola 1977, 13, 19, 24 - 28, 128 - 130; Kirkko 2000 1986, 27.)

Yhteiskunnan täytyi ruveta rakentamaan erityisesti sosiaalitoimen ja terveydenhuollon palvelutarjontaa. Esimerkki innosti myös seurakuntia kehittämään palvelujaan. Teologisesti se ei ollut mikään ongelma - palvelu on perinteisesti laskettu seurakunnan perustehtäväksi. Uusista toiminnoista toivottiin vetoapua takeltelevälle parokiaalimallille. Laaja väestöpohja, hyvä taloudellinen tilanne ja kirkon käsittäminen kansaa palvelevaksi laitokseksi loivat pohjan sektorimallin yleistymiselle. (Sek 1984 - 1987, 55, 62, 64 - 67.)

Uusien työmuotojen kehittäminen oli selkeä pyrkimys sopeutua muuttuvaan ja monimutkaistuvaan yhteiskuntaan. Muutospaineeseen vastattiin ajan hengen mukaisesti erikoistumalla. Uusien työmuotojen erikoislaatuinen ongelmakenttä ja näkökulma seurakuntaelämään oli kuitenkin omiaan irrottamaan niitä perinteisestä seurakuntayhteydestä. Ilppo Niemen tutkimus seurakuntaorganisaatiosta uskonnollisuuden säilyttäjänä osoitti, että tasapaino työnjaon erilaisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä horjui jo liikaa (Niemi 1978, 198, 221 - 224).

Työalojen eriytyminen ja sitä seurannut itsenäistyminen meni niin pitkälle, että kirkossa huolestuttiin seurakunnan alkuperäisen yhteisöluonteen heikkenemisestä, ja siihen alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. Sektorimallin heikko puoli - jakautuminen eri työaloiksi ja niiden irtautuminen liiaksi emokulttuurista - sai huomion suuntautumaan kokonaisvaltaiseen työskentelytapaan ja pieniin toimiviin yhteisöihin. Tähän tilanteeseen kirkko synnytti Kirkko 2000 -mietinnöt ja niiden pohjalta seurakunnat lähtivät rakentamaan toimintaansa. (Seurakunta 2000 1987, 12 - 14.)

Yhteisökulttuuriin pyrkivä alue- eli piirijakomalli

Seurakunta 2000 -mietinnön suosittama aluejakomalli voidaan toteuttaa täysin kirkkolainsäädännön puitteissa (KJ 12, 5 §). Sisällöllisesti aluejakomalli pitää tavoitteenaan hyvin pitkälle samoja asioita kuin avoin ja joustava organisaatiomallikin. Taustalla on pyrkimys muuttaa virallisen etäinen kirkko ihmiselle läheiseksi, pieneksi, tiiviiksi ja toimiviksi yhteisöiksi alueellisuuden ja sen sisällä syntyvän inhimillisen vuorovaikutuksen avulla, jossa ihminen kohdataan kokonaisvaltaisesti ja ilman ammattirooleja - näin pyritään palauttamaan työnjakomallin pirstoma yhteys (Seurakunta 2000 1987, 25 - 28). Tosin ongelmaksi jää kuitenkin, että erikoistumisen aiheuttamaa pirstoutumista ei voida ratkaista heikentämällä pitkälle kehitettyjen erityistyömuotojen alalla saavutettuja tuloksia (Seurakunta 2000 1987, 23).

Seurakuntapiiristä pyritään kehittämään pienoiseurakunta, jolla on omat vastuunkantajat ja hengellinen elämä. Seurakuntatyöstä vastaavilla piirineuvostoilla on itsenäinen asema, vastuu ja valta, ja ne päättävät suvereenisti oman alueensa seurakuntatyöstä. Organisaatiota pyritään ohentamaan ja päätösvaltaa tuomaan lähemmäs toimintatasoa. Tämä muuttaa organisaation rakennetta, siinä käytettävää johtamismallia ja ihmisten vuorovaikutussuhteita. (Seurakunta 2000 1987, 25 - 28; Kirkon suunta 2000 1992, 45.)

Seurakunta 2000 -mietintö määrittelee olennaisiksi ”pienet, toimivat yhteisöt, joissa vastuu jaetaan, jotka saavat elinvoimansa uudistuvasta jumalanpalveluselämästä ja avautuvat kansainväliseen ja lähipiirin lähimmäisvastuuseen”. Sen mukaan seurakunnan on löydettävä ne luontaiset yhteyden muodot, joissa ihmiset elävät. Seurakuntaelämä nojautuu yleiseen oikeustajuun ja terveeseen arkijärkeen. Seurakunnan voimavarat on suunnattava todellisen lähimmäisvastuun tarpeen mukaan. (Seurakunta 2000 1987, otsikkosivu.)

Kirkon suunta 2000 -mietintö täydensi aloitetun linjan. Siinä on otettu esille alhaalta kasvavan kirkon näkökulma. Toimintatapaa, rakenteita ja sisältöä tulee painottaa sen

mukaan, mikä on tärkeää ihmisten rinnalla eletessä. Tasavertaiseen vuorovaikutukseen perustuva toimintatyö on hyvän yhteistyön edellytys sekä työntekijöiden että jäsenten välillä. Näin voidaan päästä vastuulliseen elämäntapaan, hengelliseen uudistukseen sekä seurakuntarakenteen kehittämiseen. (Kirkon suunta 2000 1992, 45, 46.)

Aluejaon organisaatiojärjestelyt käsitetään instrumentiksi varsinaiseen tavoitteeseen - yhteisön sisäisen voiman vahvistamiseen - pääsemiseksi. Seurakuntatyön sisältö nousee seurakuntalaisten tarpeista. Tavoitteena on uudenlaisen seurakuntakulttuurin muodostaminen perustoimintatasolla. Yksilöidymmin sanottuna tavoitteet ovat: Pyritään tavoittavuuden maksimointiin aluevastuuseen painottuvan toimintatavan avulla. Muodostetaan erilaisista ihmisistä koostuvia seurakuntayhteisöjä. Lisätään seurakuntatyön yhteyksiä ihmisten arkipäiväiseen elämään. Korostetaan yhteisen pappeuden merkitystä ja luodaan maallikoiden osallistumiselle seurakuntatyöhön työntekijöiden rinnalla uusia muotoja. Aluevastuu nostaa diakonian yhteisesti hoidettavaksi. Henkilökohtaisen tuntemuksen lisääntyminen luo pohjan pitkäjänteiselle ja laaja-alaiselle kanssakäymiselle. (Kirkon suunta 2000 1992, 10 - 13.)

Aluetyömallin pääperiaate on, että prosessi lähtee seurakuntalaisten tarpeista (Kirkon suunta 2000 1992, 5, 16 - 18). Tällöin pääkysymykseksi nousee pieniyhteisöjen kyky kehittyä itsenäisiksi ja toimiviksi yksiköiksi. Onnistuvatko pieniyhteisöt luomaan riittävän vireää toimintaa? Tulevatko seurakuntalaiset työntekijöiden rinnalle suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa. Nouseeko toiminta seurakuntalaisten tarpeista?

Perustui seurakuntatyön toimintamalli mille ajatukselle tahansa, kansankirkon paradoksi on siinä, että se pyrkii sulkemaan helmaansa koko kansan ja luo tämän vuoksi väistämättä ennen pitkää tilanteen, jossa yhteisön sisäinen koheesio on heikko. Aluetyössä seurakunta lähtee etsimään menetettyä sisäistä kiinteyttä pienien yhteisöjen sisäisestä voimasta ja hyvästä ilmapiiristä. Tällainen toiminta ei luonnollisestikaan voi tavoittaa suuria joukkoja, mikä taas on kansankirkon perimmäinen ajatus. Kirkon ja seurakuntien haaste on, miten se onnistuu kehittämään seurakuntayhteyttä kiinteyttäviä ja hengellistä elämää syventäviä toimintoja ja yhdistämään ne ulospäin suuntautuvaan toimintaan, joka avautuu itsensä ulkopuolisiksi tunteville ja osoittaa uskon relevanttisuuden nykykaikeudessa elämässä. Jos seurakuntatyössä onnistutaan kehittämään sisäistä yhteyttä jatkuvasti ylläpitävä ja samalla uusia ihmisiä tavoittava toimintatapa, ollaan löydetty ratkaisu, joka takaa seurakuntien toiminnan pitkälle tulevaisuuteen.

Hallinnon ja toiminnan suhde

Kirkossa on viime aikoina kiinnitetty huomiota hallinnon ja toiminnan väliseen puutteelliseen yhteyteen. Kirkossa hallinnon ja toiminnan kehittäminen on tapahtunut usein erilli-

sillä sektoreilla, joiden toimintaa ei ole yritetty saada vahvasti tukemaan toisiaan. Tämän seurauksena hallinto on päässyt eriytymään liikaa perustehtävästä (Kev 1993, 6; Palmu 1990, 17).

Seurakunnan luottamushenkilöhallintoa on viime vuosikymmeninä kehitetty kunnallisen demokratiamallin mukaan, millä on pyritty maallikkoedustuksen aseman parantamiseen (Raivio 1994, 36 - 37). Tämä on odottamatta vahvistanut hallinnon ja toiminnan erilleen kehittymistä. Tällainen maallikkouden vahvistaminen on koettu paikoin kovin yksipuolisena (Palmu 1986, 12). Esimerkiksi Tammi huomauttaa, että aiemmin vuoden 1994 kirkkolain voimaan tulosta lähtien luottamusmiestahallinnosta on puuttunut kokonaan seurakunnan tavallisten työntekijöiden asiantuntemus, jota maassamme on perinnäisesti pyritty hyödyntämään. Seurakuntatyön suuntaaminen olisi tehokkaampaa, jos talouden ja hallinnon valtaapitävät istuisivat yhdessä asiantuntemusta edustavien työntekijäjäsenten kanssa samassa pöydässä. Hallinnon ja demokratisoinnin kehittämisen vastapainona paikallisseurakuntien päätöksenteossa on menetetty seurakuntien työntekijöiden arvokasta taitotietoa. (Tammi 1994 a, 18, 19; 1994 b, 16,17; KL 8, 4 §.)

Myös Mäkeläinen toteaa, että seurakuntien hallinnon ongelmana on ollut, että luottamushenkilöt ja työntekijät ovat puhuneet eri asioista eri paikassa. Lisäksi kirkolliskokouksessa on tullut jatkuvasti esille aloitteita vakinaisten pappien ja lehtorien läsnäolo- ja puheoikeudesta kirkkoneuvostossa, mikä osoittaa, ettei heitä kutsuta riittävän usein kokouksiin. (Mäkeläinen 1988, 33, 43) Niinpä kirkossa on todettu kehityksen johtaneen siihen, että kirkossa ja seurakunnassa voidaan erottaa perustehtävien toteuttamisen ja hallinnollisten toimintojen tasot, joiden välinen yhteys on heikentynyt (Kev 1993, 6).

Tilannetta tosin lieventää kirkkoherran vahva asema seurakuntahallinnossa ja voimakas panos käytännön seurakuntatyössä. Vaikka kirkkoherra on hengellisen työn asiantuntija ja hänen voidaan sanoa hyvässä työyhteisössä edustavan myös työntekijäkaartia, niin siltikään tämä tilanne ei täytä demokratian peruseriaa, jonka mukaan eri osapuolilla on oltava mahdollisuus asettaa edustaja yhteiseen päätöksentekoon.

Kirkon suunta 2000 -mietinnössä (1992, 18, 19) ja Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietinnössä (1993, 16) on esitetty paikallishallintoon liittyvä ajatus, että toiminnassa siirrytään pieniin yksiköihin, mutta hallinnossa, talouden- ja kiinteistönhoidossa suuriin, lähinnä rovastikuntatason yksiköihin. Tammi (1994 a, 16, 21) on kritisoinut ehdotusta siitä, että toteutuessaan tämä tuskin parantaisi toiminnan ja hallinnon välistä yhteyttä, pikemminkin vaarana on sen oheneminen entisestään. Tällöin saattaa toteutua se, että rovastikuntatason hallinnon ja talouden viranhaltijat kykenevät määräämään seurakuntatyön suunnan, jolloin kirkon viran hoitajilla ei ole juuri sanottavaa tästä suunnasta. Alueille jalkautetun seurakuntatyön myötä työntekijöiden näkökulma kapeutuu,

kun taas hallinnon näkökulma laajenee rovastikunnalliseksi. Seurakunnan hallinnon keskittymistä on kritisoinut myös Pappisliiton puheenjohtaja Otso Sovijärvi (1992, 7 - 9).

3.3.4 Johtaminen

Kirkossa ja seurakunnassa voidaan siis erottaa organisaation perustehtävän toteuttamisen taso ja hallinnollisten toimintojen taso. Tämä merkitsee myös johtajuuden jakautuneisuutta. Seurakunnan johtamisessa voidaan nähdä a) hallinnon johtamista (*administraatio*) b) toimintayksiköiden johtamista (asiaohjaus eli *management*), c) henkilöstöohjausta (ihmisten johtaminen eli *leadership*) sekä d) hengellistä (eli *pastoraalista*) johtamista (Palmu 1990, 20).

Tehtäväsuuntautuneella johtamisella saadaan aikaan ja myös pidetään yllä seurakunnan eri toiminnot. Se edellyttää seurakunnan hallinnon, johtajien ja esimiesten päämääriin tähtäävää ja koordinoitua toimintaa. Tulokseen vaikuttavat kuitenkin aina ihmiset. On merkityksellistä, millä innolla ja millä tavoin he tekevät työnsä.

Ihmishuonokorjautunut toiminta taas pitää yllä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja myönteistä suhtautumista organisaatioon tehtäväsuuntautuneen toiminnan aikana. (Hersey - Blanchard 1976, 89.) Seurakunnan johtamiseen kuuluu olennaisesti myös hengellinen johtajuus ja siihen liittyvä karismaattisuus, jollaista ei monessa muussa organisaatiossa ole. Seuraavaksi esitetään suppea katsaus seurakunnan johtamisen alueisiin edellä mainitun jaon avulla.

Hallinto- ja asiajohtaminen (*administraatio ja management*)

Yhteiskunta ja sen myötä seurakuntatyön edellytykset ovat viime aikoina muuttuneet nopeassa tahdissa. Yhteiskunnalle ja toimintaorganisaatioille on tyypillistä, että hierarkkiset tasot ovat madaltumassa ja vähentymässä. Tämä on johtanut tarpeeseen muuttaa myös seurakunnan johtamistapoja. Kirkko on yleensä hallinnon uudistuksessaan ottanut mallia yhteiskunnan vastaavista rakenteista (Vikström 1990, 3; Raivio 1994, 178, 189).

Uudistuksiin liittyy myös riskejä. Suurissa muutoksissa on muun muassa pidetty ongelmana, että työntekijät eivät halua sosiaalistua johtamiskulttuuriin, jos he oivaltavat, että se ei sovellu toiminnan vaatimuksiin. Tämän vuoksi koko organisaatiokulttuuri voi heiketä. Ristiriita saa itsenäiset ammattiryhmät suojaamaan toimintaansa, jolloin toiminnan koordinaatio monimutkaistuu ja tulee toisinaan jopa mahdottomaksi. Tilanne voidaan purkaa selkeyttämällä kuva organisaation kulttuurista, johtamismenetelmistä ja niistä tavoitteista, joihin uudistuksessa pyritään. Tätä kautta voidaan löytää tilanteeseen sopivia johtamistapoja. (Kinnunen 1990, 42; Woodward - Buchholz 1989, 28.)

Mikäli johtamiskulttuuri ei onnistu aidosti tavoittamaan johdettavia ja ammattiryhmät ja osakulttuurit kehittävät omat, toimivat puolustusmekanisminsa, syntyy johtamisen tyhjiö. Tässä tilanteessa ei ole tilaa aktiiviselle ja luovalle johtamiselle ja johtamisjärjestelmä kuihtuu vain toimintaa koskevien sääntöjen ja määräysten edellyttämien velvoitteiden täyttämiseen ja valvontaan. Organisaation tavoitteita tukevalla, uusia vaihtoehtoja etsivällä johtamisella ei ole tällaisessa tilanteessa paljonkaan mahdollisuuksia korjata tilannetta. (Kinnunen 1990, 42.)

Kirkossa on tunnistettu johtamisen muutoksen tarve, ja työ sopivan johtamistavan löytämiseksi on käynnistynyt (esim. Kirkon suunta 2000 1992, 41). Meneillään on sekä hallintoa että toimintaa koskevia uudistuskäytännöjä, joita on jo kuvattu edellä olevissa luvuissa. Kirkolle on suuri haaste, että johtamisen uudistuksessa pystytään sopeutumaan muuttuviin tarpeisiin ja ottamaan silti huomioon hengellisen johtajuuden ulottuvuudet. Johtajuuden mukautuminen vaatii rakenteiden ja arvojen sopeuttamisen lisäksi myös johtamistyylien ja vuorovaikutussuhteiden sopeuttamista keinojen ja päämäärien mukaisiksi.

Seurakunnan johtamista on viime vuosina kritisoitu paljon; kohteena on ollut johtamistapojen jäykkyys ja soveltumattomuus nykyisiin olosuhteisiin (Sovijärvi 1994 a, 7, 8; 1994 b, 30, 31; Jossas 1994; 1999). On muun muassa sanottu, että asioiden valmistelu-, päätöksenteko- ja täytäntöönpanoprosessi on jäykkä, kestää kauan eikä ole tarpeeksi tehokas (Sovijärvi 1992, 7 - 9; 1994 b, 30; Kev 1993, 4). Vaikka kirkossa on havaittu kehityksen suunta ja tiedostettu muutoksen tarve, se ei ole vielä aiheuttanut todellisia muutoksia seurakuntien hallinto- ja johtorakenteessa (Ijäs 1994, 180 - 182).

Kirkon johtamisen jähmettynyt tilanne näkyy Ijäksen (1994, 180 - 185) mukaan siinä, että kirkon tai monenkaan seurakunnan johto (*administraatio* ja *management*) ei ole lähtenyt kehittämään johtajuutta ihmisten johtamisen (*leadership*) tai kumppanuuden (*partnership*) suuntaan, mikä on nykyajan vaatimuksia vastaava suuntaus. Hierarkkista asemaa korostavat toimintarakenteet eivät anna johtajalle valmiuksia lähteä vastaamaan toiminnasta työntekijän kanssa yhdessä ja tasavertaisesti. On kuitenkin huomattava, että jos hallinto (*administraatio*) ja toiminnan johtaminen (*management*) eivät toimi, on turhaa puhua myöskään hyvästä henkilöstöjohtamisesta (*leadership*). Siksi tarvitaan johtamisen syvää tuntemusta ja tiedostamista, kun seurakunnissa lähdetään muuttamaan johtamiskulttuuria.

Eryteisesti kirkkoherran johtamiseen kulminoituu seurakunnassa paljon, sillä hänellä on siinä tärkeä hallinnollinen asema ja hänelle kuuluu paljon myös suoritustason tehtäviä hengellisen johtajuuden ohella (Palmu 1990, 31, 40). Kirkkoherra on perinteisesti käsitetty seurakunnan vahvimerkiksi johtajaksi, jonka vuoksi hänen johtamisessaan on katsottu olevan jopa episkopaalista ulottuvuutta. Tällainen monarkkinen asema on

tuonut vahvuutta seurakunnan johtamiseen, mutta se on herättänyt myös kysymyksiä erityisesti suhteessa kirkkoneuvostoon. Laajalti pohdittu kysymys on, kuka johtaa seurakuntaa. (Koskenvesa 1992, 364 - 367.) Nykyinen tilanne on ristiriitainen. Seurakunnan organisaatorakenne ja vallan voimakas keskittyminen kirkkoherralle muutoin demokraattisuutta ja tasavertaisuutta vahvistamaan pyrkivässä tilanteessa luo johtamiselle ongelmakentän ja tuottaa haasteita johtamis-, toiminta ja vuorovaikutustavoille. Tämän vuoksi on syytä tarkastella seuraavaksi tarkemmin kirkkoherran ja henkilöstöjohtamisen suhdetta.

Ihmisten johtamistavan (*leadership*) merkitys

Seurakuntien palvelukseen on tullut koko ajan yhä korkeammin koulutettua, erityisosaamiseen perehtynyttä, itsellisempään työskentelyyn kykenevää ja työkokemusta omaavaa väkeä (Huotari 1992, 350; Ijäs 1994, 184). Yksi asiantuntijuuteen pohjaavien organisaatioiden piirteitä on, että niissä työskentelevät ammattilaiset eivät tyydy mihin tahansa esimieheen, vaan hänenkin on oltava alansa ammattilainen (Korhonen 1992, 128). Näitä piirteitä ja vaatimuksia on tullut kirkkoonkin viime vuosina (Ijäs 1994, 183).

Johtamistavalla on ratkaiseva merkitys motivaation virittäjänä ja ylläpitäjänä sekä kykyjen ja lahjakkuuksien esiintuomiseen, ja nämä ovatkin henkilöstön ohjauksen ehkä suurimpia haasteita tämän päivän työelämässä. Myös henkilöstöllä on olennainen rooli sekä toisten työntekijöiden että vapaaehtoisten jäsenten motivoimisessa ja johtamisessa. Avainkysymykseksi muodostuukin, osataanko nämä erityiset taidot ja tiedot saada organisaatiossa yhteiseen käyttöön. (Rubenowitz 1989, 115; Palmu 1990, 32, 110; Asp - Uhmavaara 1990, 103.)

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi seurakunnassa on havaittu tarvittavan erilaisia johtamistapoja ja -taitoja. Johtajalta vaaditaan sopeutumisen- ja muuntautumiskykyä, sillä päämäärät, tavoitteet ja menetelmät ovat koko ajan muuttumassa. Johtamisalueet ovat lisääntyneet, ja niissä onnistuminen vaatii toisistaan poikkeavia näkökulmia. Johtaja tarvitsee johtamistaitoa, joka ilmenee ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisenä ja heidän taitojensa käyttöönottona. (Palmu 1990, 110, 111; Asp - Uhmavaara 1990, 103; Kirkon suunta 2000 1992, 41, 42; Ijäs 1994, 180, 181, 184.) Asemansa vuoksi kirkkoherralla on havaittu olevan ratkaiseva vaikutus johtamisen ja organisaatioilmaston muodostumiseen (Palmu 1990 b, 26).

Seurakunnan henkilöstöjohtaminen (*leadership*)

Erkki Asp ja Heikki Uhmavaara tutkivat yhden seurakuntayhtymän erityyppisiä

esimiehiä, joiden työtehtävät edellyttivät erilaisia johtamistapoja ja tarjosivat erilaisia mahdollisuuksia alaisten motivointiin ja heidän näkemystensä huomioon ottamiseen. Tulokset eivät eroa olennaisesti teollisuudesta saaduista tuloksista. Kuten muussakin työelämässä, seurakuntien esimiehiltä toivottiin useammin tukea, rohkaisua ja kiitosta, sillä he eivät rohkaisseet tarpeeksi alaisiaan uusiin työtapoihin ja osallistumiseen. (Asp - Uhmavaara 1990, 104 - 106.)

Seurakuntien henkilöstön esimiehet koettiin suomalaiseen tapaan joustaviksi ja pikeminkin keskustelemaan vuorovaikutukseen pyrkiviksi kuin autoritaaristen johtamismenetelmien käyttöön turvautuviksi. Työsuoritusten tarkka valvonta soveltui huonosti johtamismenetelmäksi useimmissa työtehtävissä, eivätkä esimiehet sitä juuriakaan soveltaneet. (Asp - Uhmavaara 1990, 107, 108.) Seurakunnan vahvuutena onkin pidetty vähäisen valvonnan antamaa mahdollisuutta työn itsenäiseen suunnitteluun (Huotari 1992, 351).

Harri Palmu on tutkinut erilaisten seurakuntien kirkkoherrojen kokemuksia omista johtamistyyleistään Blaken ja Moutonin johtamisruudukolla. Suurin osa kirkkoherroista katsoi olevansa johtamistyylyltään viihtyvyydestä huolehtijoita, joille työpaikan hyvien ihmissuhteiden ylläpitäminen oli tärkeintä. Seuraavaksi suurin ryhmä tunsivat olevansa ihmissuhdejohtajia, jotka korostivat johtamisessa selvästi viihtyvyyttä, mutta eivät ottaneet kantaa työntekoon. Perinteelle rakentajat katsoivat saavansa alaisensa työskentelemään riittävästi, mutta eivät kuitenkaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhtä suuri ryhmä edellisen ryhmän kanssa olivat vuorovaikutusjohtajat, joita voidaan pitää ihan-teellisen johtamistavan ryhmänä. He pyrkivät saamaan alaisensa sitoutumaan ja osallistumaan avoimen ja aidon vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla. (Palmu 1990, 98 - 100.)

Palmun tutkimuksessa työtovereiden arviot poikkesivat kirkkoherrojen itsensä antamasta, varsin myönteisestä kuvasta. Työtoverit pitivät esimiehiään puolet vähemmän vuorovaikutusjohtajina kuin mikä oli kirkkoherrojen oma arvio. Samoin he löysivät esimiehistään selvästi vähemmän ihmissuhdejohtajia ja sitä vastoin enemmän tehtäväjohtajia. Lisäksi työtoverit kokivat kirkkoherransa johtamistyylin näivettyneen lähelle antaa mennä -tasoa huomattavasti useammin kuin mitä kirkkoherrat arvioivat itsestään. (Palmu 1990, 102, 103.)

Pirnes pitää omassa, yleisesti suomalaista johtajuutta laajasti kartoittaneessa tutkimuksessaan muiden arvioita johtajasta objektiivisempänä kuin johtajien omaa arviota itsestään. Samalla hän toteaa, että johtajat yliarvioivat eniten kykyään ihmisten johtamisen ja henkisen jouston alueilla. Yliarviointi ilmenee mm. kuuntelun, oman käyttäytymisen joustavan muuttamisen ja erityisesti alaisten arvostamisen alueilla. Niinpä Pirneksen

tulosten mukaan suomalaisten esimiesten kehittämisen painopisteen on oltava henkisen jouston ja ihmissuhdetaitojen kehittämisessä. (Pirnes 1995, 25, 31.)

Myös Mäkeläinen on pohtinut seurakunnan johtajuutta apunaan Blaken ja Moutonin johtamisruudukko. Hän pitää mahdollisena, että johtaminen voi näivettyä lähelle antaa mennä -tasoa seurakunnissa, joissa yksilöllisen työnteon perinne on vahva. Tällöin kirkkoherra ei aina tiedosta olevansa myös henkilökunnan esimies yleisvastuullisen johtajan lisäksi. Antaa mennä -johtamisen vaara on suurempi kuin muissa organisaatioissa sen vuoksi, että esimiesasemassa olevalla kirkkoherralla on paljon suoritustason tehtäviä toisin kuin muissa organisaatioissa. (Mäkeläinen 1988, 149.)

Antaa mennä -johtamistyylistä on myös muita havaintoja. Tutkittaessa seurakuntapappeja johtajina on todettu, että papeilla on kyllä seurakunnassa johtajan asema, mutta monilta heistä puuttuu johtamismotivaatio. Syyksi on nähty se, että papin rooli on monitahoinen. Johtamistehtävät ovat vain osa työn kokonaisuudesta, ja pappi voi itse ratkaista, minkä painon hän niille panee. (Huotari 1992, 353.)

Palmun tutkimuksen mukaan kirkkoherrat perustivat valtaosin johtamistapansa virka-asemaan, isälliseen auktoriteettiin tai vetäytyivät vastuusta. Johtamiskäytäntöjen ongelmataustan muodostaa tilanne, jossa kirkkoherrojen auktoriteetti seurakunnassa perustuu virka-asemaan eikä niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja vahvuuksiin. (Palmu 1990, 145 - 147.)

Mäkeläinen pelkää seurakunnan esimiesten johtamistyylyissä olevan yleisesti sellaisen vinoutuman, että esimies (usein kirkkoherra) on omassa työssään kylläkin suuntautunut henkilöihin, mutta johtamisessaan enemmän tehtäviin. Näin ei osata tehdä eroa oman työsuorituksen ja johtamistavan välillä ja näin johtaja pitää itseään ihmiskeskeisenä johtajana, vaikkei hän todellisuudessa sellainen olisikaan. (Mäkeläinen 1988, 149.)

Palmun mukaan epärealistinen johtamistapojen kokeminen näkyy ongelmallisimmin pappeuden korostamisessa. Kun siihen liittyy yksipuolinen työntekijöiden viihtyvyyden korostaminen, se johtaa siihen, että päämäärään suuntautuneesta toiminnasta puuttuu riittävä kurinalaisuus tai siihen, että johtajuudessa korostetaan autoritaarista johtamistapaa, joka ei ota työntekijöitä huomioon eikä perustu realistiseen itsearviointiin. (Palmu 1990, 145 - 147.)

Palmun (1990, 145) tutkimuksen tulosten mukaan runsasta kolmannesta kirkkoherroista voitiin selvästi pitää yleensä johtamistavassaan epäonnistuneena. Samansuuntaisen arvion antaa myös Huotari (1992, 351). Tämän kaltaiset havainnot toivat esille kirkon johtamiskoulutuksen tarpeen, jonka kehittämiseen näyttää olevan paitsi selvä tarve

myös hyvät lähtökohdat, sillä yleisesti ottaen kirkkoherrat halusivat kehittää johtamistaitojaan. Myös toiminnan ja ihmisten johtamisen kehittämiseen on hyvät edellytykset, sillä alaisten suuntautuneisuus työhön on varsin hyvää tasoa. Seurakuntien vahvuutena onkin sanottu olevan työhönsä vakavasti motivoitunut henkilökunta. (Palmu 1990, 148.) Myös Huotari (1992, 351) pitää seurakuntien työilmastoa tehtyjen tutkimusten ja vertailujen perusteella jokseenkin hyvänä.

Vaikka edellä on keskitytty kuvaamaan enimmäkseen seurakunnan johtamisen ongelmakohtia, on kuitenkin muistettava, että tulokset eivät poikkea merkittävästi teollisuudessa, kunnallishallinnossa ja pankissa saaduista tuloksista siltä osin, miten työntekijät kokevat työilmapiirin ja miten johtajat itse suhtautuvat johtamiseensa. (Asp - Uhma-vaara 1990, 105, 107, 109; Palmu 1990, 89 - 91; Huotari 1992, 351.)

Johtaminen on seurakunnan toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä ja vaikea alue. Ei siis ihme, että 1990-luvulla kirkossa keskusteltiin paljon siitä, että ainakin suurten seurakuntien kirkkoherran virkaan asetettaisiin kelpoisuusehdoksi seurakuntatyön johtamisen tutkinto. Lopulta kirkolliskokous päätti syksyllä 1998, että ”seurakuntatyön johtamisen tutkinto vaaditaan ensimmäisen kerran täytettäessä niitä kirkkoherran virkoja, jotka julistetaan haettavaksi 1.1.2002 jälkeen. Papilta, joka on vakinaisessa kirkkoherranvirassa, ei kuitenkaan vaadita seurakuntatyön johtamisen tutkintoa hänen hakiessaan toista kirkkoherran virkaa”. (Kirkolliskokouksen pk 1998, 55 §.)

Hengellinen (*pastoraalinen*) johtaminen

Hengellinen johtajuus tekee varsinkin kirkkoherran virasta johtajuuden erikoistapauksen. Joissakin uskonnollisissa yhteisöissä yksilöllinen karisma voi olla peruste hengellisen johtajan valinnalle (Robertson 1987, 481). Kirkon virkaan vaalisijalle asetettaessa viranhoitoon liittyvät seikat saavat painavamman sijan kuin karisma (KJ 6, 22 §). Sen sijaan karismalla voi olla tärkeä osa vaalin tuloksessa ja viran hoidossa. Seurakunnan silmissä pappi on kuitenkin aina enemmän kuin pelkkä viranhaltija ja persoona. Paimenviran edustaja on Jumalaan uskovan yhteisön vertauskuva, joka pitää fyysisellä olemassaolollaan konkreettisella tavalla esillä uskon toteutumista arkielämässä. Tässä mielessä jokainen pappi on virkansa hierarkkisesta asemasta riippumatta aina hengellinen johtaja, tahtoiapa hän sitä tai ei. Papin onnistuminen johtajana ei riipu pelkästään hänen taidoistaan hallinnon, asioiden ja ihmisten parissa, vaan hengellisen johtamisen uskottavuus ja luontevuus on myös merkittävä asia. (Palmu 1990, 43 - 45.)

Kirkon suunta 2000 -mietinnössä tuodaan hengelliseen johtajuuteen uusi näkökulma, joka on toteutunut vähitellen seurakunnan muun johtamisen muuttumisen myötä. Samoin kuin muukaan johtajuus ei voi enää perustua auktoriteettiin ja hierarkiaan, ei

hengellinenkään johtajuus voi enää tukeutua näihin. Mietinnössä on esitetty tavoite hengellisen vuorovaikutuksen syventämisestä. Tasavertaisen vuorovaikutuksen katsotaan luovan hengelliselle johtajuudelle toisenlaiset lähtökohdat kuin papin virka-asemaan sidotun hallinnollisen johtajuuden. (Kirkon suunta 2000 1992, 45.)

3.3.5 Pyrkimys uuteen vuorovaikutustapaan

Kirkko 2000 -mietinnöissä on painotettu erityisesti toimintatasolla tarvittavaa demokraattista, avointa ja joustavaa toimintatapaa ja johtajuutta. Tavoitteena on uuden, entistä tasavertaisemman vuorovaikutustavan löytäminen sekä seurakunnan työyhteisöissä että toimintatavoissa seurakuntalaisten kanssa. Kirkon suunta 2000 -mietinnössä todetaan, että seurakunnissa monet kokevat, että heitä kohdellaan edelleen alamaisina. Niinpä esimerkiksi Voutilainen pitää prosessissa tärkeänä, että ryhmän osuus tukijana, innoittajana ja toiminnan aikaansaajana tulee selkeästi esiin. Sekä työntekijöiden että jäsenten toivotaan tätä kautta sitoutuvan paremmin yhteistoimintaan. Suuntaus on yksilökeskeisestä työnteosta ryhmätyöhön. (Kirkon suunta 2000 1992, 16 - 18; Voutilainen 1994, 33, 46 - 48.)

Yksittäisen kristityn on saatava ryhmässään oma elintila, tyydyttävä sosiaalinen verkosto ja tavoitteet. Kiinteässä ehtoollisyhteydessä elävän seurakuntapiirin arvellaan olevan tehokas. Se on myös henkisesti vahva ja otollinen ihmisen hengelliselle kasvulle. Koska työntekijöiden rooli muutoksessa on ratkaiseva, on eri ammattiryhmien motivoimiseen uhrattu paljon huomiota siellä, missä muutokseen on ryhdytty. (Seurakunta 2000 1987, 18 - 19, 25 - 28.)

Seurakuntaelämän kasvuedellytykset on haluttu löytää alhaaltapäin. Uudistuksen lähtökohtana on saada seurakunnan johtajat ja työntekijät muuttamaan ajatustapaansa maallikoista. Palvelukirkko on jalkautumassa ihmisten arjessa eläväksi lähiseurakuntaverkostoksi. Tämän vuoksi seurakunnassa on opittava monipuolisempaan ja -ilmeisempään vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Seurakunnan kaikkien jäsenten arvostaminen tulisi näkyä entistä selvemmin käytännössä, niin että jäsenet voisivat olla mukana toiminnasta käytävässä keskustelussa, sen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kirkon suunta 2000 1992, 16; Voutilainen 1994, 34.)

Vuorovaikutustavan kehittämistä vaatii myös yksilöllistä ajatteluvapautta korostava moderni, moniarvoisuuteen perustuva elämäntyyli. Esimerkiksi Telarannan (1995, 12 - 14) mukaan tasavertaiseen vuorovaikutukseen perustuvasta työskentelystä tulee lemminpuolinen oppimistapahtuma, joka parantaa tuloksia ja tekee seurakuntaelämästä entistä kiinnostavampaa. Seurakuntalaiset on osattava ottaa oikealla tavalla mukaan vastuunkantoon, jotta heidän toimintaansa tulisi sisällöllistä rikkautta, jotta he voisivat

ottaa osaa taipumuksiaan vastaaviin tehtäviin ja jotta he voisivat kasvaa kristittyinä ja yhteisönä.

Avoimen organisaation kiinteän, tehokkaan ja toisiinsa luottavan seurakuntayhteisön ihanne on vielä kaukana todellisuudesta. Uuden kulttuurin rakentumisen esteiksi mainitaan Seurakunta 2000 -mietinnössä (1987, 20) huono työilmasto, työntekijöiden keskinäinen kilpailu ja kateus, esimiessuhteiden epäselvyys ja tulehtuneisuus, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden keskusteluyhteyden puute. Mietinnöissä ei esitetä ratkaisumalleja edellä mainittuihin ongelmiin. Prosessista todetaan, että epäkohdat voidaan väistää, kun suuntaudutaan Kirkko 2000 -prosessin päämääriä kohti. Seurakunnissa on pyrittävä omiin ratkaisuihin ja toteuttajille on jätettävä väljät puitteet toimia omien näkyjensä mukaisesti yhteisen päämäärän hyväksi. (Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmä 1991, 2, 3; Kirkon suunta 2000 1992, 16 - 18, 38, 39.)

Mietinnöissä ei ole puututtu siihen, miten seurakuntien pitäisi käsitellä aluetyön suunnittelussa tai siihen siirtymisessä esiintyviä vaikeuksia. Vaikka ongelmiin ei ole kiinnitetty huomiota, niiden olemassaolo on kuitenkin otettava huomioon tehtäessä suuria organisaatiokulttuuriin vaikuttavia muutoksia, sillä ne saattavat olla tekijöitä, jotka estävät tai vaikeuttavat olennaisesti tavoitteisiin pääsemistä.

4 RAUMAN SEURAKUNTAKULTTUURI

4.1 Seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteen arvot ja normit

4.1.1 Kutsumus työmotivaation perustana

Seurakunnan organisaatiokulttuuriin voidaan soveltaa Scheinin (1991, 24 - 26) määritelmää organisaatiokulttuurista: Sen runko muodostuu perusoletuksista, jotka työyhteisö on kehittänyt sopeutuessaan ulkoisiin tekijöihin ja pyrkiessään yhdentymään sisäisesti. Seurakuntakulttuuri on täten ryhmäkokemuksista opittua. Sen taustatekijöinä ovat työntekijöiden oma yhteisö ja siihen liittyvä historia. Koska kulttuuri kuvastaa koko työyhteisön "persoonallisuutta", sen takana oleviin perusoletuksiin on vaikea vaikuttaa pelkästään organisaation rakenteellisilla muutoksilla. Vahvuutensa ja itsenäisyytensä vuoksi seurakuntakulttuuri vaikuttaa voimakkaasti koko seurakunnan toimintatapaan. Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulma avautuu edellä olevasta Scheinin määritelmästä.

Schein (1991, 44 - 46) on kuvannut organisaatiokulttuurin syvärakenteen perusolettamusten malliintumista, joka vaikuttaa oleellisesti organisaation toimintaan. Koska perusoletukset ovat kokemustietoa - arvo- ja tosiasiatiedon yhdistelmää - ne ilmaisevat, millaista toimintaa työntekijät pitävät työyhteisössään mahdollisena ja tavoiteltavana (Kinnunen 1990, 22, 344). Näin perusolettamukset kuvaavat esimerkiksi työntekijöiden työmotivaation tasoa ja luonnetta, työntekijän ja työnantajan välistä suh-

detta, työyhteisön henkilöiden ja osakulttuurien välisiä suhteita, hyväksi ja huonoksi määriteltyä työtä ja eri tehtävien ja ammattien asemaa ja arvostusta.

Myös Rauman seurakunnassa oli toimintatasolla tapahtunut perusolettamuksien malliintuminen. Perusolettamukset olivat vaikuttaneet seurakuntakulttuurissa jo ennen aluetyötä ja vaikuttivat siihen myös siirtymisen aikana. Työntekijöiden vastauksista voidaan erottaa kuusi seurakuntatyön osakulttuurissa vaikuttavaa perusolettamusta: 1. kutsumus työn perustana, 2. tukea antavat työtoverit, 3. etäisyyden pitäminen seurakunnan hallinnon huolenpitoon, 4. ahkera ja omat rajansa tunteva työntekijä, 5. pahennusta herättämätön vapaa-ajan vietto ja 6. ammattien arvojärjestys. Nämä perusolettamukset vaikuttivat oleellisesti uudistuksen kehitykseen.

Kirkon virkaan pyrkivien motivaatiota tutkitaan usein etukäteen. Piispan ja tuomiokapitulin tehtävänä on selvittää pappisvihkimystä pyytävän henkilön terveydentila, teologiset opinnot, jäsenyys kirkossa ja kristillinen elämäntapa (KJ 5, 1 - 4 §; KJ 19, 5 §). Osa edellä mainituista toimenpiteistä liittyy sisäisen kutsumuksen (vocatio interna) selvittämiseen. Mikäli edellä mainitut kriteerit täyttyvät, ja mikäli on olemassa kutsu papinvirkaan tai siihen verrattavaan tehtävään (vocatio externa), ovat edellytykset pappisvihkimykselle olemassa (KJ 5, 4 - 5 §). Myös muissa ammattiryhmissä sisäisellä kutsumuksella on merkittävä sija työhön lähtemisessä ja virankin saamisessa. Kutsumus voidaan määritellä kristinoppia soveltaen: Jumala on antanut jokaiselle ihmiselle tehtävän - kutsumuksen - jonka uskollisella suorittamisella palvelemme Jumalaa ja lähimmäisiämme (Seppälä 1997, 25).

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että seurakuntien työntekijät ovat varsin hyvin motivoituneita työhönsä. Olennaisiksi tekijöiksi on todettu hyvä työmotivaatio ja sen pohjaaminen kutsumusajatteluun. (Asp - Uhmavaara 1990, 37, 119 - 125; Palmu 1990, 148.) Rauman seurakunnan työntekijät eivät poikenneet aiemmin tutkituista kollegoistaan. He olivat hyvin motivoituneita työntekoonsa ja motivaation pohjana oli kutsumus. Kutsumus oli työyhteisössä erittäin vahvasti vaikuttava perusoletusmalli:

"Jumala on laittanut mut tälle paikalle, ja haluaisin sillai olla auttamassa ihmisiä. Mä koen, että diakoniatyön perusteet on Raamatussa ja mä koen, että mä olen kutsumusammattissa." (D 4, 73.)

"Että oman uskonsa ... ja vakaumuksensa pohjalt tekis työtä, olkoon sitte ... kiinteistöpuolel tai hengellises työssä. Mut erityisest hengellisten ... työntekijöitten (...) tulis (...) tehdä tätä työtä. ... kristillisen vakaumuksen ja uskon pohjalta." (N 4, 65 - 66.)

Kutsumusajattelulle oli tyypillistä, että se ulottui kaikkiin työntekijöihin ammattiin tai tehtäviin katsomatta.

Kutsumus nousee persoonallisesta vakaumuksesta ja on siten sidoksissa yksilön omaan kokemukseen ja ajatteluun. Näin kutsumus antaa hyvän kasvualustan yksilö-

keskeiselle työnteeolle, vaikka ei vaikutakaan suoraan sen syntyyn. Myös Seppälä on todennut, että kutsumuksella ja yksilökeskeisellä työtavalla on käytännön yhteys. Työntekijällä on kirkossa erittäin suuri henkilökohtainen vapaus tehdä työtä. Vapaus puolestaan edellyttää taitoa toteuttaa kutsumusta, ja työntekijän kutsumus korvaakin usein ulkopuolelta tulevan valvonnan. (Seppälä 1997, 107, 108, 113.) Haastatteluissa tuli selvästi ilmi työntekijöiden taipumus tehdä työtä itsenäisesti. Esimerkiksi näin:

”...joskus jopa mietinki sitä, ett kuin paljon me tehdään... yksin työtä. Mut toisaalta seurakunnan työ on yksin tekemistä.” (D 1, 29.)

Käytännössä kutsumus ohjaa usein itsejohtoiseen työntekoon. Itsejohtoisen työnteen tapaa seurakuntatyön kentässä kuvataan tarkemmin aluetyötä koskevassa luvussa 4.4.1.

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöistä ei yksikään viitannut olevansa urasuuntautunut tai tekevänsä työtään vain rahan vuoksi. Sisällölliset tekijät olivat työn tärkeimmät motivaatiotekijät:

”...ei näillä palkoilla ois tässä, jos ei ois jotain jujua, miks viedä Sanaa eteenpäin.” (N 2, 90.)

”...mää teen tätä työtä siks, että mä uskon Jumalaa... ja haluan välittää sitä eteenpäin. (...) Kyl seki tietysti, ett viihtyy työssään - jos ei viihdy, niin varmaan hakis jonkun vähän paremmin palkatun... työn, kyl kirkko niin huonosti maksaa, ett ei täs sen tähden kannattas olla.” (N 1, 13.)

Samansuuntaisia tuloksia saatiin kohdeseurakunnassa vuonna 1992 konsultin tekemässä organisaatioilmaston kartoituksessa. Siinä valtaosa työntekijöistä katsoi tärkeimmäksi tekijäksi työssään sen mielenkiintoisuuden ja vähiten tärkeäksi ammatin arvostuksen ja aineellisen hyvinvoinnin (Konsultin selvitys, jatkossa Kon 1992). Vaikka ulkoiset motivaatiotekijät - esimerkiksi palkkaus - jäivät kutsumuksen varjoon, vastauksesta voi havaita, että seurakunnan työntekijät olivat tietoisia palkkauksensa tasosta; he eivät pitäneet sitä hyvänä.

Rauman seurakunnan tulokset ovat hyvin samansuuntaisia muualta seurakunnista saatujen tuloksien kanssa. Salonen (1997) on tutkinut kirkon työntekijöiden hyvin- ja pahoinvointia. Hän toteaa, että kirkon töihin ei hakeuduta, jos etsii uralla etenemisen mahdollisuuksia, helppoa työtä, hyvää palkkaa tai runsaasti vapaa-aikaa. Sen sijaan kirkon työntekijöille on tärkeää, että työ on sisäisesti antoisaa, henkistä ja mielenkiintoista. Samoin Asp ja Uhmavaara ovat aiemmin havainneet, että henkilöstö ei mieltänyt kirkkoa hyväksi palkanmaksajaksi tai etujen tarjoajaksi. Silti seurakunnan työntekijät ovat arvostaneet vähemmän hyvää palkkaa kuin esimerkiksi teollisuustyöntekijät. Tärkeämpää on ollut työn sisältö. Hengellisen työn tekijät ovat painottaneet työn sisällön ja luovuuden merkitystä työssä, eli piirteitä, jotka ovat yhteydessä työn kutsumustietoisuuteen (Asp - Uhmavaara 1990, 31, 46, 48, 116, 120.)

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden huomautukset palkkatason vaatimattomuudesta eivät olleet perusteettomia. Akava on tutkinut jäsenistönsä (kirkon piiristä diakoniatyöntekijöiden, kanttorien ja pappien) työmarkkinatilannetta. Kerättyjen tietojen mukaan seurakunnan akavalaiset ovat saaneet muihin akavalaisiin verrattuna keskimääräisesti pienintä palkkaa ja tehneet pisintä työviikkoa. (Akavan vuoden 1988 jäsen-tutkimus 1989, 17, 20; Akava uutiset 1990, 21, 22; Akavan vuoden 1996 työmarkkina-tutkimus, 36, 37, 48, 49.) Kauppisen (1985, 10) tutkimuksessa kirkon sopimus-valtuuskunnan sekä kirkon ja seurakuntien hallintoelinten jäsenet mainitsivat kanttorit ja teologit useimmin palkkauksessa jälkeenjääneinä ryhminä.

Kaiken kaikkiaan Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden kutsumus oli kestänyt pitkälläkin aikavälillä:

”Mun mielest aina on kiva tehdä työtä, jos tietää, et sitä on odotettu ja toivottu. (...) että voi olla tavallaan lähettiläänä täällä. (...) Jumalan pienenä juoksutyttönä, ett se on mun mielest se palkitsevin asia ... työssä.” (D 1, 27.)

”... mun alkulähtökohtana on kyllä ollu ... tietyllä lailla vakaumukselliset lähtökohdat. Eikä ne varmaan ihan kokonaan oo himmentyneet vielä matkan varrella.” (D 2, 79 - 80.)

Toisilla kutsumus oli säilynyt vuosien läpi varsin voimakkaana, toisilla se oli saanut matkan varrella kolhuja, mutta säilynyt siitä huolimatta. On huomattava, että Satakunnassa on tapana puhua vaatimattomaan sävyyn omista asioista. Niinpä jälkimmäisessäkin puheenvuorossa viitataan itse asiassa kutsumuksen kestävyYTEEN. Tämä vahvistaa aiemmin todetun: kutsumus on työmotivaatioista kestävimpiä. Myös Seppälä (1997, 69 - 73) on todennut, että kutsumus kestää, vaikka työntekijä joutuisi työssään vaikeisiin henkilökohtaisiin kriiseihin. Kaiken kaikkiaan kutsumus kantoi työntekijöitä antamalla kestävyyttä työmotivaatioon.

4.1.2 Etäiseksi koettu työnantaja ja työtoverien tuki

Työnantajan ja työntekijöiden välinen suhde on työelämän perusasia. Se, miten työntekijät kokevat heihin suhtauduttavan, kertoo jotain hyvin olennaista työyhteisön ilmapiiristä ja työntekijöiden ja työnantajan suhteesta. Kirkkolainsäädäntö ja virkaehtosopimusjärjestelmä takaavat työntekijöille viranhoidosta tiettyjä perusetuja (esim. palkka, lomat, vapaa-aika, koulutus jne). Yleissitovuutensa vuoksi edellä mainittuja etuja voidaan luonnehtia minimiksi, jolla seurakunta pitää huolta henkilöstöstään. Tämän lisäksi seurakunta voi ottaa henkilöstönsä huomioon itse hyväksi katsomillaan tavoilla ja pyrkiä tällä tavoin vaikuttamaan myönteisesti työntekoon ja työssä viihtymiseen. Vapaaehtoisiksi huomioon ottamiseksi käsitetään tässä tutkimuksessa yleissitovien velvoitteiden lisäksi tuleva paikallinen panostus henkilöstöön.

Seurakunta hoiti yleissitovat velvoitteensa asiallisesti

Työmotivaatiota tarkasteltaessa tuli jo ilmi, että osa työntekijöistä koki tietyt viranhoidon edut vaatimattomiksi. Seurakunnan koettiin kuitenkin hoitaneen sopimus- ja lakipohjaiset edut asiallisesti:

"Haastattelija: Miten työntekijöistä pidetään huolta?"

"Kohtuullisesti mun mielest pidetään (...) Seurakunta maksaa ... sopimusten mukaisen palkan ... ja järjestää (...) lääkärintarkastuksia pyöreitten vuosikymmenien sattuessa kohdalle." (N 4, 65.)

"(huokaus) ... Maksetaan palkkaa ajallaan. Saa lomia silloin kun kuuluu ja kyl mää vapaatki saan pitää. (...) Mutta muuten ei mitään erityistä, ett esimerkiks työterveyshuolto on semmonen, joka, vaikka nyt uus sopimus tehtiin, niin ei oo kovin hyvä." (P 4, 58.)

Perusasiat olivat kunnossa: seurakunta maksoi palkkaa sopimusten mukaan, lomat ja vapaat sai pitää ajallaan ja terveydenhoitokin oli hoidettu sopimusten mukaan. Mutta työntekijöiden lausunnoista paistaa läpi myös tyytymättömyyttä seurakunnan huolenpidon tasoon. Vaikka työntekijät tuskin ovat koskaan täysin tyytyväisiä työnantajansa toimiin tällä alueella, niin tyytymättömyys on syytä pitää mielessä tarkasteltaessa myöhemmin seurakunnan toteuttamaa henkilöstöpolitiikkaa. Se voi olla oire jostain syvemmästä.

Koulutus nousi työntekijöiden puheissa useimmiten esille huolenpidon keinona:

"... koulutusmahdollisuus, tai siis noilla neuvottelupäivillä ja muilla *[vastaavilla päivillä]* käynneissä..." (N 2, 91.)

"Pääsee tosi hyvin kaikkiin koulutuksiin, kaikkiin erilaisille päville osallistuu." (N 3, 52.)

Koulutus on yleisesti ottaen tärkeä keino pitää huolta työntekijöiden työkunnosta ja ammattitaidosta. Tämä tuli selvästi esiin myös työntekijöiden puheesta. Tosin ammattialan vuosittaisille neuvottelupäiville ja muille vastaaville osallistumista ei Raumalla laskettu varsinaiseen koulutukseen, mikä näkyi käytännössä siinä, että niistä aiheutuvat menot korvattiin matkakorvauksiin tarkoitetuista varoista. Näillä niin sanotuilla lyhytkursseilla oli kuitenkin suuri merkitys ammattitaidon ylläpidossa vaikean laman aikana. Tämän vuoksi työntekijät arvostivat niitä.

Jotkut työntekijät kokivat kuitenkin erityisen tärkeäksi jatkuvan koulutuksen:

"...kyl seurakunta on yrittäny (...) antaa (...) koulutusmahdollisuuksia. (...) huolenpito on myöskin koulutuksesta huolehtiminen. (...) kyl jokainen työntekijä tarvitsis jatkuvasti koulutusta..." (D 2, 78.)

Osa työntekijöistä näki jatkuvan koulutuksen parhaaksi keinoksi pysyä työssä ajan hermolla ja ammatin vaatimusten tasalla. Ilman sitä työntekijöiden olisikin ollut vaikeaa

toimia menestyksellisesti laman vuoksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Aluetyöhön siirryttäessä koulutusmääräraha jaettiin yksilö- ja työryhmäkoulutuksen momentteihin, mikä aiheutti jonkin verran kritiikkiä. Näin yksilökoulutusmäärärahojen osuus väheni, koska siihen aikaisemmin käytettyjä varoja suunnattiin nyt ryhmäkoulutukseen, johon ei ollut suunnattu aiemmin varoja lainkaan. Koulutusmäärärahojen uusi jakamistapa vastasi linjaltaan uutta toimintamallia, siirryttiinhän nyt yksilöllisestä työtavasta yhteisölliseen työtapaan:

”... en tiedä onko nyt vähennetty (...) kun täs on ollu nää aluekoulutukset. Ni se on ...menny yksilökoulutusten kustannuksella.” (D 2, 78.)

Yksilökeskeinen työskentelytapa oli joillakin työaloilla edelleen hyvinkin tärkeä toimintatapa. Niinpä pyrkimys muuttaa koulutuksen avulla yksilökeskeisyyteen perustuvaa työskentelytapaa ryhmäkeskeisen toimintatavan suuntaan huomattiin.

Kirkon henkilöstökoulutussopimuksen mukaan henkilöstökoulutukseen voitiin tutkimusajanjaksona käyttää enintään 1,2 % vakinaisen henkilöstön kokonaispalkkasummasta. Rauman seurakunta käytti vuosina 1991 - 1996 henkilöstökoulutukseen 0,7 - 1 % vakinaisen henkilöstön kokonaispalkkasummasta. (Keskeiset säädökset, määräykset ja erillissopimukset kirkon sopimusjärjestelmässä 1990, Kirkon henkilöstökoulutus-sopimus, 5 §; Rsrk kn pk 30.1.1991, 20 §; Rsrk kn pk 17.12.1992, 187 §; Rsrk kn pk 16.2.1995, 47 §; Rsrk kn pk 8.1.1997, 11 §.)

Kohdeseurakunnassa toteutettiin vuonna 1993 erittäin laaja ja perusteellinen organisaatiomuutos. Suurten organisaatiomuutosten yhteydessä on pidetty erittäin tärkeänä muun muassa sitä, että koko henkilöstöä valmennetaan ja koulutetaan hyvin (Beckhard 1988, 92 - 94). Kohdeseurakunnassa koulutusmäärärahat pysyivät koko ajan samalla tasolla ennen muutosta ja sen aikana, ja siellä käytettiin henkilöstökoulutukseen koko tutkimusajanjaksona vähemmän rahaa kuin virkaehtosopimusten mukaan olisi ollut mahdollista. Tiivistettynä voidaan todeta, että seurakunta ei pyrkinyt mitenkään erityisesti sopeuttamaan henkilöstöään uudistukseen panostamalla koulutukseen.

Työntekijöiden kriittinen suhtautuminen seurakunnan omaan huolenpitoon

Vaikka työntekijät sanoivat seurakunnan hoitaneen virkaehtosopimusten edellyttämät perusasiat asiallisesti, niin rivien välistä kuului myös tyytymättömyyttä. Suuri osa työntekijöistä koki seurakunnan huolehtivan henkilöstöstään vain minimiperiaatteen mukaisesti, kun kyse oli sen omasta henkilöstöhallinnollisesta toiminnasta:

Haastattelija: ”Millä lailla työntekijöistä pidetään huolta seurakunnassa?”
”Kyllä siinä on aina jotain haparointia ollu (...) Kyllä meillä tietysti on tässä vuosien varrella ollu

kaikennäköistä yritystä (...) jos ajattelen esimerkiksi raumalaisiin modernii ... työnantajiin, niin kyl meil on aika kalpeeta tää. Ja se on varmaan kirkossa aika vierasta kyltä muutenki.” (D 2, 78.)

Seurakunta oli kuitenkin järjestänyt työntekijöille monia etuisuuksia:

”Seurakunta (...) järjestää työntekijöille erityyppisiä virkistystilaisuuksia, joulujuhlia, matkoja, kunto-
testejä...” (N 4, 65.)

Etuisuuksista huolimatta työntekijöiden suhtautuminen oli ristiriitaista ja kaksijakoista. Työntekijät vähättelivät ja arvostivat samaan aikaan heille tarjottuja etuja. Seuraava asenne kuvaa hyvin yleistä suhtautumista:

Haastattelija: ”Millä lailla työntekijöistä pidetään huolta?”

”No, ei millään tavalla. (...) Ei varmaan oikein kuinkaan. Siis en mä tiedä oikein. On meillä tietenkin (...) virkistyspäiviä ja retkipäiviä.” (N 5, 115.)

”Jaa-a... no ensimmäisenä tulee mieleen, että (...) ei mitenkään, mut ei se nyt ihan niin, kyl siin hallinnollisesti ainakin jotenki pyritää pitämään huolta...” (N 1, 13.)

Seurakunta pyrki pitämään työntekijöistään huolta järjestämällä heille erilaisia etuja, mutta työntekijöiden kokemusten mukaan seurakunta ei noudattanut selkeää linjaa toimissaan:

”Muuten työntekijöistä huolehtiminen on varmaan tällästä... vaihtelevaa.” (P 1, 7.)

Yhtenä syynä vaihtelevuuteen oli, että seurakunnalta puuttui henkilöstöpoliittinen ohjelma, minkä avulla henkilöstöön olisi voitu kiinnittää järjestelmällistä ja määrätietoista huomiota. Nyt työntekijöihin suunnatut toimet muodostivat melko hajanaisen kokonaisuuden. Esimerkiksi toisaalta talousarviossa oli varattu määräraha työntekijöiden virkistäytymistilaisuuksia varten ja toisaalta johtavat viranhaltijat esittivät vuonna 1993 työntekijöille lomarahosta luopumista (Rsrk kn pk 15.12.1993, 213 §; Tiedote koko henkilöstölle 1993). Lomarahosta toki luovuttiin lamavuosina monissa muissakin seurakunnissa, mutta johtavien viranhaltijoiden toimien epäuskottavuutta henkilöstöhallinnon alueella lisäsi esimerkiksi, että he kielsivät käyttämästä talousarvioon osoitettua virkistystoiminnan määrärahaa, joka oli perinteisesti tarkoitettu muun muassa työntekijöiden joulujuhlan kustannusten kattamiseen. Kuitenkin seurakunta teki samana vuotena 1,9 miljoonaa markkaa ylijäämäisen tilinpäätöksen. Tämän jälkeen työntekijöitä oli vaikea saada vakuuttuneeksi siitä, että heidät halutaan ottaa aidosti huomioon. (Tutkijan havaintoja vuodelta 1993; Rsrk tk 1993, 54).

Työntekijöiden ei voida olettaa koskaan olevan täysin tyytyväisiä seurakunnan tarjoamiin etuihin, mutta työntekijöiden suhtautuminen kuvaa olennaisesti työyhteisön ilmapii-riä. Työntekijöiden suhtautuminen seurakuntaan tiivistyykin toiseksi perusoletukseksi, jossa pidettiin suhtauduttiin tietyn etäisyyden päästä seurakunnan

henkilöstöhallinnollisiin toimiin. Koska kysymys on kulttuurin syvärakenteesta nousevasta huomiosta, osapuolten välejä on syytä pitää silmällä jatkossa. Nämä asiat nousevat esille erityisesti johtamista koskevista luvuista 4.3.1, 4.3.2 ja 4.3.3.

Etäisyyden vuoksi työntekijät korostivat omaa velvollisuuttaan pitää itsestään huolta:

”...ei enää kiinnitä huomiota edes semmosi. Että se on itseäänselvyys, että itte pitää huolta ittestään...” (D 1, 21.)

”Mut tietysti jokainen työntekijä on jollakin tavoin vastuus siitä, että pitää itsestään huolta.” (N 4, 65.)

Työntekijöiden henkilökohtainen kutsumusnäky ja työnantajan laimeaksi koettu mielenkiinto henkilöstöä kohtaan loivat pohjan työntekijöiden itsenäiselle toiminnalle ja ajattelulle. Koska työntekijät eivät odottaneet seurakunnalta suurtakaan huomiota ja tukea, niin he päätyivät huolehtimaan itse itsestään. Tämä oli osa työntekijöiden itsejohtoista toimintatapaa, ja se oli pohjana myös seurakunnan osakulttuurien - hallinnollisen ja toiminnallisen tason - erillisyydelle.

Työntekijöiden etäinen suhtautuminen henkilöstöhallinnollisiin toimiin herättää epäilyn, että osapuolten välillä ei ollut luontevaa yhteyttä. Jatkossa onkin syytä tarkastella, millaista henkilöstöpolitiikkaa seurakunnassa on toteutettu, ja miten hallinnon ja työntekijöiden väliset johtamistavat ja vuorovaikutussuhteet, yhteistyö ja tiedon kulku on järjestetty. Painokkaimmin edellä mainitut asiat tulevat esille luvuissa 4.3 ja 4.4. Koska kokemuksissa on kysymys seurakuntakulttuurin syvärakenteeseen kuuluvasta perusolettamuksesta, on syytä olettaa, että seurakuntakulttuuri ei ollut yhtenäinen, vaan siihen oli muodostunut Siehlin ja Martinin (1983, 52 - 64) kuvauksen mukaisia voimakkaita osakulttuureita, jotka toimivat erillään ja omien arvojen varassa. Tämän vuoksi Martinin ja Meyersonin (1988, 107 - 111) hahmottelema differentiaaliparadigma, jossa tarkastellaan organisaatiokulttuuria samaan aikaan moniarvoisuuden, konsensuksen puutteen, harmonian ja konfliktin näkökulmasta, tuntuu tässä tutkimuksessa luontevalta.

Tukea antavat työtoverit

Edellä kuvatussa tilanteessa jäi paljon tilaa ja tehtävää epävirallisille ihmissuhdejärjestelmille. Ne toimivat inhimillisen huomion välittäjänä ja hyvän ilmapiirin ja työmotivaation ylläpitäjänä seurakuntatyössä. Niinpä työtovereiden tuki ja ihmissuhteiden merkitys korostui tässä tilanteessa. Kolmas työyhteisön perusoletuksista olikin tukea antavat työtoverit:

”...kyllä työntekijöiden kanssa mun mielestä helpommin ... on tätä yhteyttä. Heidä tapaa ja heidän kanssaan jutellaan asioista, työasioista ...” (P 4, 63.)

”Uskoisin, että aika paljon on merkitystä työkavereilla. (tauko) Siinä mielessä, että jos löytää

mukavia työkavereita eri tilanteissa, niin se... se on sellasta keskinäistä huolenpitoa.” (P 1, 7.)

”No...aina voi jutella asioista toisten kollegoiden kanssa.” (N 2, 90.)

Työyhteisöön oli muodostunut ihmissuhteiden verkosto, joka tuki työn inhimillistä puolta. Hengellisen työn tekijöiden keskinäinen yhteys ja vuorovaikutus helpotti kanssakäymistä ja työntekoa, sillä seurakuntatyössä pitää olla tietoinen erilaisista omaan työhön vaikuttavista asioista ja osata tulla toimeen kollegoiden kanssa. Työtovereiden tuella oli suuri merkitys tilanteessa, jossa seurakunta kävi läpi laajaa murrosta ja jossa kaikkien ammattiryhmien ja työntekijöiden suhteet hallinnon suuntaan eivät olleet parhaat mahdolliset.

Seurakunnassa pidettiin kerran kuussa hengellisen työn tekijöiden (johtavat viranhaltijat, papit, kanttorit, diakoniatyöntekijät, nuorisotyönohjaajat, työalasihteerit) työntekijäkokouksia. Nämä koettiin sosiaalisen verkon tarjoamien tapaamismahdollisuuksien lisäksi tärkeiksi yhteydenpidon tilanteiksi:

”... työntekijäkokoukset koen äärimmäisen mukavina ja odotan niitä. Että musta ne on aina yks kuukauden kohokohta. (...) mä koen yhteyden hyvin ... tärkeenä...” (N 3, 56.)

”...työntekijäkokoukset pitäis olla paikka, missä vois kokee yhteyttä ja ehkä jonkinlaista ... hoitookin. Meil on ollu ne aamuehtooliset siinä, ja mä oon kokenut että se voi olla jotain semmosta. (...) varmaan se tapahtuu ennen kaikkea, must tuntuu, sillä henkilötasolla. Joku toinen kysyy miten jaksat.” (D 4, 72.)

”...aluetyön myötäkin (...) on paljon työntekijöitä, joita ei... ehkä työntekijäkokoukses näkee, joiden kans on aika vähän yhteistyötä.” (K, 6.)

Työtovereiden huolenpito oli luonteeltaan sekä henkistä että hengellistä, ja se auttoi jaksamaan. Yleisten työntekijäkokousten merkitys yhteydenpidon tilanteina oli tärkeä, sillä ne olivat ainoita tilanteita, joissa voi nähdä koko hengellisen työn tekijäkaartin lukuun ottamatta lastenohjaajia. Syy lastenohjaajien poissaoloon oli, että heitä oli niin paljon, että heidän osallistumisensa kokoukseen olisi tehnyt sen käytännössä mahdottomaksi toteuttaa: Seurakunnassa ei ollut sellaista kokoustilaa, mihin koko joukko olisi kerralla mahtunut pitämään sen tyyppistä kokousta, millainen tämä oli. Lisäksi kokous ei olisi ollut toimiva, jos siihen olisi kerralla osallistunut yli 50 henkilöä. Niinpä lastenohjaajat pitivät omia, säännöllisiä kokouksiaan. Heillä oli kuitenkin edustajansa hengellisen työn tekijöiden kuukausikokouksessa.

Aluetyössä pidettiin tarpeen mukaan työryhmien kokouksia, jotka koettiin tärkeiksi, ja joiden yhteys koettiin luontevaksi. Tämä pitää yhtä jo sen ennen aluetyötä tehdyn huomion kanssa, että työntekijät olivat tyytyväisiä asemaansa työryhmissä (Kon 1992):

”Must on kiva tehdä toisten kanssa ja ... ja varmasti helpointa on niissä ryhmissä, joitten kans on jo tottunu työskenteleeseen. Eli nyt nämä alueneuvostot tai tiimit, joitten kans ollaan kokoonnuttu jo vuosia.” (D 4, 76.)

Aluetyöuudistus ei siis muuttanut tilannetta, lähityöryhmät olivat merkittäviä työntekijöiden henkiselle hyvinvoinnille ennen aluetyötä ja niin ne olivat myös aluetyöissäkin.

Vaikka työntekijät pitivät työtovereitaan tärkeinä tukijoina, se ei silti tarkoittanut, että yhteiselämä olisi ollut särötöntä ja että kaikkien kanssa olisi tultu toimeen mainiosti. Tämä koski erityisesti kirkkoherran ja seurakuntapapiston välejä, mutta myös papiston keskinäisissä väleissä koettiin olevan kitkaa, ja sen vuoksi ryhmä koettiin hajanaiseksi:

"...papiston kesken (...) meillä on kesken vähän ... kyräilyä ja jäyhäilyä. (...) mulla on ihan hyvä yhteistyö kaikkien muitten kanssa, paitsi papiston kanssa on jotain." (P 3, 41.)

"...papisto on jotenkin aika hajanaista. (...) siin on (...) ollu ... aika voimakkait ristiriitoi ... aikaisemmin ... ja tarttis ehkä enemmän ... yhteyttä." (P 2, 50.)

Papisto ei jäänyt ainoaksi hajanaiseksi ryhmäksi. Yhteyden koettiin rakoilleen lisäksi nuorisotyönohjaajien ja diakoniatyöntekijöiden keskuudessa (P 3, 42; N 5, 123):

"...nuorisotoimistos (...) on sisäisiä jännitteitä (...) Must se vois sujua paljon paremmin ja henkilökemia pelais paljon paremmin." (P 2, 50.)

Myös lastenohjaajien ja muiden hengellisen työn tekijöiden välillä oli havaittu ristiriitoja:

"...esimerkiksi lastenohjaajien ja muiden työntekijöitten välillä oli aika laillakin ristiriitaa. Lastenohjaajat koki, joko syystä tai syyttä, (...) että he oli jotenki aliarvostettuja. (...) Mut mä luulen, että tää on mennyttä..." (P 4, 63.)

Tilanne oli kaksinapainen. Toisaalta työntekijät tarvitsivat toisiaan ja joutuivat kääntymään oman piirinsä puoleen saadakseen kokea inhimillistä tukea ja yhteyttä. Toisaalta yhteiselämä ei ollut särötöntä. Jo vuonna 1992 havaittiin työryhmissä keskinäistä kauhaa ja riitoja (Kon 1992), ja myös tämän tutkimuksen luvussa 4.2.2 ja 4.4.3 kuvataan lisää ammattiryhmien sisäisen yhteyden rakoilua. Ammatillisten alakulttuurien säröily ei silti suuremmin haitannut henkilökohtaisten yhteyksien rakentumista, eikä se vaarantanut työyhteisön toimintakykyä. Vaikka hyvä henkilökemia oli työyhteisössä varsin tärkeää, kärjistyneet ihmissuhteet saattoi kiertää valitsemalla työtovereita, joiden kanssa meni paremmin:

"On tietysti ihmisiä, joiden kans on helpompi tehdä yhteistyötä. Ja joiden kans haluaakin tehdä yhteistyötä. Ja valitsee niitä sen mukaan." (N 5, 123.)

Vaikka henkilökemiassa oli joitakin ongelmia, niin kokonaisuudessaan työtoverit olivat kuitenkin se suola, joka antoi hyvän maun työntekoon. Tämä tulee varsin hyvin esille myös aluetyömallia koskevassa luvussa 4.2.3 ja palautetta koskevassa luvussa 4.4.2.

Tilanteen moniulotteisuutta kuvaa, että ryhmät saattoivat olla sisäisistä ristiriidoistaan huolimatta ammatilliselta identiteetiltään vahvoja ja toimintakykyisiä. Ne kykenivät varsin

yhtenäiseen käytökseen esimerkiksi ulkopuolista uhkaa vastaan, kuten papiston käytös kirkkoherraa vastaan tulee osoittamaan (Luku 4.3.2). Myös hallintopäällikön tekemässä kyselyssä alueneuvostojen jäsenille tulee selvästi ilmi, että teologikokousta pidettiin toiminnan suuntaamisessa varsin voimakkaana tekijänä (Aluetyökysely 1997, 8). Asp ja Uhmavaara (1990, 125, 126) saivat omassa tutkimuksessaan seurakuntien työilmapiiristä selville, että työntekijät kokivat yhteishengen kokonaisuutena katsoen pikemmin hyväksi kuin huonoksi, ja että ilmapiirissä ilmeni myös keskinäistä epäluottamusta ja ristiriitoja. Havainnot Rauman seurakunnan työilmapiiristä ovat samansuuntaiset.

Työyhteisön kolmas perusoletus hahmottaa kuvan ilmapiiristä, jossa toimittiin hyvin monessa suhteessa McGregorin (1960) X- ja Y-teorioiden perusolettamusten mukaan. Työntekijät kokivat itse keskenään työskentelevänsä Y-teorian mukaisessa ilmapiirissä, mutta seurakunnan hallintotason suhtautuvan heihin lähinnä X-teorian mukaisesti. Lukuisten Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan organisaation ilmapiirille on eduksi, kun henkilöstöasioiden hoito on järjestetty hyvin ja henkilösuhteet perustuvat luottamukseen (Juuti 1989, 247 - 248). Nyt seurakunnan työntekijöiden havainnoima ilmapiiri oli sellainen, että ei voida sanoa kiistattomasti asioiden olleen edellä mainitulla tavalla. Sen sijaan ilmapiirin voidaan sanoa ohjanneen seurakunnan hallinto- ja perustehtävätasoa siihen suuntaan, että ne pyrkivät toimimaan erillään toisistaan. Tällainen tilanne on melko tyypillinenkin seurakunnassa (Kev 1993, 6; Asp - Uhmavaara 1990, 126, 130). Niinpä voidaan olettaa, että kolmannen perusoletuksen mukaisella käyttäytymisellä oli selkeitä vaikutuksia Rauman seurakunnan vuorovaikutustapoihin ja -suhteisiin, joita onkin syytä tarkastella tarkemmin jatkossa.

4.1.3 Vastuullinen työntekijä

Perusoletus ahkerasta ja työtään rajaavasta työntekijästä

Ilmeisesti kutsumus on vaikuttanut kirkon työilmapiiriin niin voimakkaasti, että kirkon normeissa ei ole määritelty kuin hyvin yleisellä tasolla millaista laatua, tasoa, työhön sitoutumista ja tehokkuutta hyvältä työnteolta edellytetään. Myöskään Rauman seurakunnan hallinto ei ollut määritelty, mikä on hyvää ja toivottua työntekoa. Tästä seurasi, että työntekijät olivat itse määritelleet käsityksen hyvästä työntekijästä ja työnteosta. Tämä käsitys oli kaksipuolinen, jonka puolet täydentävät toisiaan. Neljäs perusoletus muodostikin kokonaisuuden, jossa työntekijältä edellytettiin ahkeraa työntekoa, mutta myös vastuullisuutta oman työnsä suhteen.

Kutsumuspohjaiseen työmotivaatioon kuului ahkeruus, jota kaikki osapuolet arvostivat. Tämä kävi ilmi myös konsultin tekemästä työilmapiirin kartoituksesta, jossa työntekijät katsoivat, että jokainen pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin (Kon 1992):

”Kyllä ahkeruus on varmaan semmonen yks normi, mitä aika paljon katotaan.” (P 2, 44.)

”...on sitte ehkä yks haamu, joka täällä ... on jossakin ... komerossa (...) ett täytyy tehdä kauheen monta ja paljon...” (P 3, 41.)

”...ehkä ahkeruutta (...) työn arvostusta ja ett me ollaan tärkees työssä. Ja se on ensimmäinen asia elämäs, jopa joillakin (naurahdus) ohitse vapaa-ajan (...) Mikä ei ole välttämät kyl o iha oikeikaa (...) mejän pitäs aina olla valmiita palvelukseen. Ett niinko partiopojat...” (D 1, 21.)

Edellä olevasta lausumasta voi päätellä, että Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät käyttivät toisinaan myös vapaa-aikaansa työhön, mikä kuvaa hyvin ahkeruusihanteen vahvuutta. Salosen (1998 a, 4 - 5) mukaan vapaa-ajan käyttö työhön on varsin tavallista esimerkiksi papiston keskuudessa. Työntekijät hyväksyivät vapaa-ajan käyttämisen työhön, jos he saivat päättää siitä itse. Osa työntekijöistä oli myös kokenut johtavien viranhaltijoiden - erityisesti kirkkoherran - odottavan vapaa-ajan käyttämistä työhön:

”...jos ajattelee tätä ylempään tahon (...) näkökulmasta (...) ni sehän ois kaikkein hienointa, ettei pidettäis vapaapäiviäkään, vaan aina oltaisiin toissä. (...) No, jos nyt aatellaan kirkkoherraa, ni hänen mielestänsä se ois ihanne se, että kaikki tekis hullun lailla töitä. Eikä vapaapäiviä pidettäisi...” (N 5, 155, 122.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu kutsumuksen vuoksi työhön kohdistuvan epärealistisia ja rasitukseksi koettuja odotuksia (Palmu 1990, 15, 16; Asp - Uhmavaara 1990, 58, 60). Edellä olevista lausunnoista voi päätellä, että Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät hyväksyivät työntöön vapaa-aikana, kun he saivat päättää siitä itse. On huomattava, että kyse ei ole siis pitkistä työpäivistä, vaan hengellisen työn ammattien kohdalla vapaa-aika tarkoittaa vain vapaapäiviä, koska ammatit eivät ole työaikalainsäädännön piirissä. Eli työaikaa ei ole määritelty, mutta vapaa-aika on (Kirkon säännöskokoelma nro 68 ja 74, kirkkohallituksen päätös papin, lehtorin ja kanttorin vuosilomasta, virkavapaudesta ja vapaa-ajasta). Samoin vastauksista voi päätellä, että muiden esittäminä odotus vapaapäivien käyttämisestä työhön koettiin epärealistiseksi ja rasittavaksi. Tämä jo senkin takia, että seurakunta ei korvaa ylityötä hengellisen työn tekijöille. Johdon työlle asettamiin tehokkuusvaatimukseen palataan luvussa 4.4.3. Edellä on jo viitattu Akavan tutkimuksiin, joiden mukaan seurakunnan akavalaiset tekivät akavalaisista pisintä työviikkoa. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että työntekijät suhtautuivat varauksellisesti muiden kuin itsensä esittämiin odotuksiin vapaa-ajan käytöstä työhön.

Aluetyöhön siirryttäessä ei lopetettu yhtään seurakuntatyön työalaa, vaan johtavat viranhaltijat tähdensivät, että työntekijöiden pitää laajentaa työnkuvaansa uusiin tehtäviin. Näin myös tapahtui. Aluetyö laajensi monen työntekijän toimenkuvaa ja näin myös lisäsi heidän työmääräänsä. Johtavien viranhaltijoiden ja hengellisen työn tekijöiden välisessä aluetyön yhteisneuvottelussa kirkkoherra oli hieman huolissaan joidenkin työntekijöiden kasvaneesta työmäärästä ja myös työntekijät toivat esille kasvaneen

työmäärän aiheuttaman paineen. (Muistio aluetyön neuvottelusta, jatkossa Man 30.5.1996, 1, 4.) Sama tuli ilmi myös haastatteluissa:

"No, mä koen ihan henkilökohtaisesti niin, että tällöinen kahden alueen työntekijänä oleminen on ihan ääri rajoilla." (D 4, 74.)

Kirkon suunta 2000 -mietinnössä (1992, 39) todetaan, että aluetyön muutoksia ei pitäisi toteuttaa lisäämällä uusia työtehtäviä entisten päälle. Aivan näin Raumalla ei tehty, mutta lopputulos oli kuitenkin, että työmäärä lisääntyi muutoksen myötä. Tätä todistaa sekin, että myös seurakunnan johtavat viranhaltijat olivat tietoisia ja huolissaan asiasta (Man 30.5.1996, 1).

Henkilökohtainen kutsumus, yleinen ahkeruusodotus, määrittelemätön työaika ja lisääntynyt työmäärä voivat uuvuttaa työntekijän. Muun muassa aluetyön tilannetta pohtivassa neuvottelutilaisuudessa kiinnitettiin huomio työntekijöiden uupumiseen, jonka ei välttämättä katsottu korjaantuvan organisaatiomuutoksilla, ja jonka katsottiin ilmenneen runsaina vuorotteluvapaina (Man 30.5.1996, 6). Huoli uupumuksen välttämisestä oli selvästi esillä myös haastatteluissa:

"...jollain konstilla pitäis voida ehkäistä ... uupumista. (...) Siis työsarka on aivan loputon, ja voi tehdä vaikka kuinka paljon, ni koskaan ei voi kokee, ett mä oon tehnyt kaiken. Mun mielestä jos ei pysty hoitaan itseensä, ni ei voi auttaa ketään." (D 4, 72.)

"No, tietysti kannattaa ainakin välttää loppuunpalamista, että osaa sanoo ei, ja osaa sanoo kyllä. (...) viime kädessä on kuitenkin itte se, joka tekee sen työohjelman näin. Ja se, että itte pystyy vaikuttaan siihen, ettei tee liikaa työtä eikä tee liian vähänkään, vaan tekee sopivasti." (N 3, 52.)

Loppuunpalaminen (uupuminen) on jo aiemminkin todettu vakavaksi haasteeksi seurakuntien työsuojelutoiminnassa (Asp - Uhmavaara 1990, 60, 123). Lisäksi Salonen (1998 b, 21 - 22) on havainnut uupumuksen kannalta olevan olennaista, että työntekijä osaa rajata työtään, vaikkakin koko työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta asiaan. Myös Seppälä (1997, 69 - 73) on kuvannut yksilötasolla erään teologin työuupumista. Raumallakin työntekijän oli uupumusta välttääkseen osattava rajata työtä oikealla tavalla itse, koska mikään muu taho ei sitä tehnyt. Rajauskyky nähtiin osana ammattitaitoa; työn rajaaminen tekee mahdolliseksi työntekijän kyvyn toimia tehtävässään pitkällä aikavälillä, koska hän kykenee välttämään työperäisen uupumisen. Näin ollen vastuullisen ja ahkeran työntekijän perusoletuksen toiseksi puoleksi muodostui omat rajansa tunteva työntekijä.

Arvostetun työnteon merkit

Työyhteisössä vallitsi siis ahkeruutta korostava perusoletus. Millaisiin asioihin ahkeruusodotus sitten konkreettisesti kohdistui? Millä lailla työntekijän piti olla ahkera? Työntekijät kokivat voittopuolisesti, että heidän odotettiin tekevän paljon työtä - jopa laadun kustannuksella:

”Jonkin verran täällä painottuu puhdas määrä - laadun ja ehkä näkymättömän työn kustannuksella.” (P 1, 7.)

On mielenkiintoista, että haastatelluista vain kanttori lausui selkeästi, että työssä pidettiin tärkeänä laatua ja tehokkuutta (K, 4). Muutoin työn laadun arvostus ei tullut juuri-kaan esille haastattelumateriaalista. Näin laadun tavoittelu jäi yksilötasolle:

”...jokainen työntekijä ... määrittää itse ne tärkeet kysymykset, joitten puolest ... työskentelee. Ja se on seurakunta siitä ... hieno työpaikka, ett siin voi itse kukin ... työntekijä (...) määritellä, mitkä on ne tärkeet asiat.” (N 4, 65.)

On huomiota herättävää, että työntekijät saattoivat määritellä omat tavoitteensa melko lailla itsekseen, mitä työntekijät pitivät hyvänä asiana. Tarkkailu toi kyllä laatua työnte-koon, mutta kovin yhtenäistä lopputulosta ei tällä tavoin voitu saada aikaan. Vuonna 1997 hallintopäällikkö teki 39 alueneuvoston jäsenelle kyselyn, joka vahvistaa tämän huomion. Siinä eräs vastaajista kertoo, että suunnittelun ja seurannan puute esti yhteisen suunnan löytymisen:

”Yhtenäisen, yhteisesti hyväksytyyn suunnitelman puute on johtanut siihen, että kaikilla on oma, hyvinkin erilainen mielikuva aluetyön tavoitteista. Seurakunnalla ei ole ollut silloin eikä ole vielä-kään yhtenäistä näkyä siitä, mihin ollaan menossa.” (Aluetyökysely 1997, 12.)

Niinpä työntekijöiden yksilöllisillä näyillä ei välttämättä ollut yhtymäkohtia muiden odo-tuksiin ja tarpeisiin. Eri tahoilla oli odotuksia, jotka eivät helposti kohdanneet:

”...jos ajatellaan (...) johdon kannalta, niin varmaan tuloksellisuutta, se että se toiminta näkyis ja kuuluis... ulospäi... (...) Se että onks se sitte niitten kohderyhmien kannalt hyvä ja oikei, ni se o toine asia, mut... must tuntuu, ett he odottaa (...) ett se ois näyttävää ja (...) imagoltaan positiivist.” (N 1, 13.)

Nuorisotyöntekijä koki, että johto odotti työltä laajaa julkisuutta ja myönteistä kuvaa. Hänen mukaansa oikealla tavalla tehty työ ja johdon odottama näkyvyys ja myönteinen julkisuuskuva eivät kuitenkaan olleet välttämättä toisiinsa sidoksissa olevia asioita. Työntekijät olivat kuitenkin melko yleisesti omaksuneet edellä mainitun julkisuushakuisuuden. Tiedottajan kokemuksen mukaan aluetyö synnytti kilpailua julkisuuskuva-asta. Alueet vahtivat toisiaan siinä, mikä alue sai enemmän julkisuutta tiedotusvälineissä. (Man 30.5.1996, 8.)

Tyypillistä oli, että työntekijät kokivat työnte-koon kohdistuvan eri tahoilta erilaisia arvos-tuksia ja odotuksia:

”...mun esimieheni [kirkkoherra] pitää tärkeänä, (...) että on hyvin ahkera ja reipas ja tekee kaikki mahdolliset hommat (...) seurakuntalainen pitää tärkeänä, (...) että mä oon ystävällinen ja annan aikaani ja kuuntelen silloin kun hänellä on... asiaa. (...) työtoverit pitää tärkeänä (...) joustavuutta. Ja... ett tulee vastaan eikä nipota liikaa eikä hiosta toisia. (...) Ja luotettava. Luotettavuus on varmaan se mitä työtoverit arvostaa eniten. Ettei juoruile, ja sitten pitää mitä lupaa.” (P 3, 32.)

Seurakunnassa ei ollut asetettu työlle selkeitä, yhteisiä tavoitteita. Niinpä kukin osapuoli kohtasi työntekijän omista tarpeistaan ja omine odotuksineen. Ahkeruus yhdistyneenä arvostusten ja odotusten hajanaisuuteen jätti tilaa monitouhaisuudelle ja työntekijöiden itsenäiselle toiminnalle. Sama asia tuli ilmi konsultin aikaisemmin tekemässä kartoituksessa (Kon 1992). Tilanne edellytti työntekijältä kykyä itsenäiseen harkintaan ja toimintaan monitouhuisessa työympäristössä, missä yhteisiä päämääriä ei ollut. Tämä vahvistaa Seppälän lausuman, että työntekijän oma kutsumus korvaa kirkossa usein ulkopuolelta tulevan ohjauksen ja valvonnan, ja koska kirkon työ on erittäin vapaata, se edellyttää taitoa toteuttaa kutsumusta (Seppälä 1997, 107, 108, 113).

Mitä hyvä työntekijä välttää?

Vallitsevan perusoletuksen mukaan hyvä työntekijä oli ahkera. Asiaa voidaan tarkastella myös käänteisesti. Mitä työntekijän pitää välttää ollakseen ahkera ja hyvä työntekijä? Usein vältettävät asiat olivat hyvin käytännönläheisiä - sellaisia, joita edellytetään yleisemminkin ihmisten kanssa tehtävässä työssä:

"...pitää välttää kiirettä ja ... epäystävällisyyttä ja tylyyttä." (P 3, 32.)

Suuri työmäärä asetti työntekijän hankalaan ristiriitaan. Työtä oli paljon, mutta kiire ei saanut näkyä ulospäin. Työntekijän oli osattava myös rajata työtään niin, että hän kykeni hoitamaan asioita näyttämättä kiirettä ja siitä aiheutuvaa mielenkireyttä seurakuntalaisille. Tämä oli osa ammattitaitoa, kuten taito joutaakin:

"No, joustamattomuus on varmasti yks semmonen, välinpitämättömyys, huolimattomuus." (K, 4.)

Joustamattomuus hankaloittaa seurakuntalaisten ja työtovereiden kanssa työskentelemistä. Huolimattomuus ja välinpitämättömyys taas viestittävät työhön sitoutumattomuudesta ahkeruutta korostavassa työyhteisössä. Lisäksi sekä työtoverit että seurakuntalaiset voivat nähdä huolimattomuuden ja välinpitämättömyyden vaikutukset, mikä antaa kielteisen mielikuvan työyhteisöstä. Siksi sen syntymistä oli syytä välttää.

Osa työntekijöistä oli havainnut seurakunnan johtavien viranhaltijoiden tuovan esille odotuksia, jotka kuvaavat ilmapiiriä, jossa työtä tehtiin:

Haastattelija: "Millaisia asioita pitää välttää ollakseen hyvä työntekijä?"
"...laiskuutta ja erimielisyyttä seurakunnan johdon kanssa." (P 1, 7.)

"No, ei tietenkään saa koskaan valittaa mistään. Täytyy aina tehdä niinku ... toivotaan ja esitetään tuolta ylempilt tahoilta." (N 5, 116.)

Työntekijöiden kokemaan ahkeruusodotukseen liittyy piirteitä, jotka hahmottavat alustavasti kuvaa hallinnon ja seurakuntatyön suhteesta. Työntekijöiden lausunnot antavat

aiheen epäillä, että he kokivat seurakunnan johtavat viranhaltijat autoritaarisiksi. Mikäli arvio pitää paikkansa, tilanne on voinut johtaa siihen, että työntekijät olivat asettautuneet osittain puolustuskannalle ja vetäytyneet oman osakulttuurinsa suojiin. Periaatteessa kutsumukseen perustuva itsenäinen työote, työntekijöiden kokemus heitä heikosti tukevasta työnantajasta ja työntekijöitä tukeva työyhteisön sosiaalinen verkosto antoivat tähän hyvän mahdollisuuden. Asiaa on syytä tarkastella laajemmin johtamista koskevassa luvussa 4.3.

Nuhteettomuus vapaa-aikana

Työyhteisön viides perusoletus koskee vapaa-ajan viettoa. Hyvän työn ihanteet eivät rajoitu pelkästään työhön, vaan ulottuvat myös vapaa-aikaan. Kutsumuseetokseen on perinteisesti liitetty kristillis-siveellisen elämäntavan noudattaminen. Tämän mukaan hengellisen työn tekijöiden on elettävä pahennusta herättämättä myös vapaa-aikana. Työntekijät kokivatkin muiden odottavan heidän pidättäytyvän ravintolaelämästä, tansseissa käynnistä ja muusta julkisyntyniksi - esimerkiksi avoliitossa asumisesta - leimattavista asioista:

”...ei täällä kyllä kauheen suopein silmin katsella ravintolassa istumista ja tansseihin lähtemistä.” (N 5, 116.)

”...e-ehei saa olla mikää paha julkisyntinent (...) kyllä niistä sitte kuulee, jos... tavall tai toisella, jos on näkyny vääräss paikass väärää aikaa.” (N 1, 13.)

Vapaa-aikaan kohdistuvat odotukset ovat osa arvo- ja normimaailmaa, joka oli työyhteisössä laajalle levinnyt, yleisesti hyväksytty ja voimakkaasti vaikuttava. Muissa ammateissa työskentelewiin ei kohdistu samanlaisia odotuksia, kyse on kirkon sisäisestä arvomaailmasta. Vaikka odotukset työntekijän vapaa-ajan nuhteettomasta käytöstä eivät suoraan vaikuta työhön, niin työn arvojen ulottuminen näin syvälle on hyvä esimerkki siitä, miten seurakuntakulttuurin arvot vaikuttavat voimakkaasti koko elämään.

4.1.4 Ammattien arvojärjestys

Jokaisessa työyhteisössä on arvostettuja tehtäviä ja ammattiryhmiä, jotka muodostavat ammatillisia alakulttuureita. Ammattien arvojärjestys kuvastaa työyhteisön arvostamia tehtäviä ja sen sisäisiä valtarakenteita. (Kinnunen 1990, 43 - 48.) Kuudes perusoletus toikin esille seurakuntakulttuurin jakautumisen selkeästi eriytyneisiin, ammatillisiin alakulttuureihin. Arvojärjestys ilmaisee myös mitkä perustehtävään keskittyvät ammatit ja tehtävät ovat tärkeitä. Toisaalta aikaisemmin on jo käynyt ilmi, että seurakunnassa tehdään työtä kutsumuksesta kaikissa ammattiryhmissä, jolloin jokaisella työntekijällä voidaan olettaa olevan oikeus tuntea oma työnsä tärkeäksi, oli hän missä tehtävissä tahansa.

Arvostetuimmat ammatit

Seurakunnan hengellisen työn tekijöillä oli hyvin selvä ja yhteinen perusoletus ammattien arvojärjestyksestä:

Haastattelija: "Mitkä on seurakunnan, tai mitkä tehtävät ja ammatit on seurakunnassa arvostetuimpia ja mitä varten?"

"No, mun mielestä yleisesti ottaen ni ... (huokaus) papin virka, koska se on yliopistovirka, tai korkeesti koulutettu ja se on aina ollu se seurakunnassa, joka on näkyny. (...) ku käy synttärikäyntejä, niin pappia odotetaan kaikkein eniten. Jollei oo pappi, ni seuraavaks menee diakonia- sitten nuorisotyöntekijä, mut sitten ennen nuorisotyöntekijää menee jo maallikot, jotka on vähän vanhempia ku nuori nuorisotyöntekijä..." (N 2, 90 - 91.)

Pappi oli arvostetuin koulutuksen, näkyvyyden, viran keskeisen aseman ja perustehtävään keskittyvän toimenkuvan vuoksi. Diakoniatyöntekijät tulivat ennen nuorisotyöntekijöitä, jotka tosin jo joutuivat kilpailemaan maallikoiden kanssa arvostuksesta. Kanttoreita ei jostain syystä mainittu lainkaan haastatteluissa.

Papin virkaan kohdistuva arvostus ja kritiikki

Papin vahva asema aiheutti muissa työntekijäryhmissä myös ärsyntyymistä ja kritiikkiä:

"... meidän kirkko on kyllä liian pappisvaltanen. Että pappien asema on monissa asioissa niin ... liiankin korkea, ihan käytännönkin työssä. (...) ja seurakuntalaisten ajatusmaailmassa..." (N 3, 52.)

Papeille itselleen kritiikki oli tuttua. Viranhoidon koettiin olevan suurennuslasin alla ja kritiikin koettiin joskus kyseenalaistaneenkin pappisviran:

"... seurakunnan töistä kuitenkin papin työ on yleisesti ottaen arvostetuinta, vaikka (...) pappeja myös aina kritisoidaan, mut kuitenkin se on ehkä sitä työtä johonka kaikkein eniten kuitenkin huomiotakin kiinnitetään..." (P1, 7.)

"... varmaan papin virka on arvostetuin. (...) vaikka ilmassa on monenlaista myös pappisvirkaankin liittyen. (...) meidän seurakunnassa on oltu aika ... lailla kriittisiä suhteissa pappeihin. Että ... on tuntunu, että se ei oo mikään arvostettu virka. (...) Kai se on se perusvirka kumminki ollu seurakunnassa ihan alusta saakka (...) ilman sitä seurakunta ei toimi." (P 4, 58.)

Papin virka nähtiin seurakunnan perusviraksi, jota ilman seurakunta ei voinut toimia. Osittain tämän vuoksi pappien toimia kritisoitiin sekä seurakunnan sisällä että julkisuudessa, jos niissä havaittiin epäilyttäviä piirteitä:

"... papit on se aa ja oo, mitä arvostellaan, arvostetaan. Tietysti on aina poikkeuksia, jotka ... ei oo kunniaks ammattikunnalle..." (N 2, 91.)

Papiston kritiikille oli syynsä. Vuonna 1997 tuomiokapitulille jätettiin kantelu, jonka vuoksi syytetty pappi jätti virkansa. Kanteluun johtaneita tapahtumia sattui myös ennen haastatteluajankohtaa - niihin edellä mainittu haastateltu osittain viittaa - ja niistä langes-tettiin syytetylle kurinpitorangaistus. Koska ongelma oli pitkäaikainen ja laajalti tiedossa,

tämä selittänee, miksi papistoa seurattiin herkistyneesti. Sitä paitsi on huomattava, että tässä tapauksessa rikottiin nuhteettomuuden perusoletusta vastaan, joten kritiikille oli ymmärrettävä syytä. (Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirja, jatkossa Ahpkn tklin pk 27.5.1998, 50 §.)

Papin viran yleistä arvostusta Raumalla osoittaa, että heitä valittiin tutkimusajanjaksona myös huomattaviin yhteiskunnallisiin luottamustoimiin sekä paikallistasolla (kaupunginvaltuusto) että valtakunnallisella tasolla (eduskunta). Seurakunnan pastori valittiin viisi kertaa 1990-luvulla Rauman suosituimmaksi henkilöksi. Tämä osoittaa suurta arvostusta ja luottamusta pappeja kohtaan paitsi henkilöinä myös ammattikuntana. (Tutkijan huomautus.)

Pappeihin suhtauduttiin kaksijakoisesti - arvostaen ja arvostellen. Kutsumusihanteen, vahvan ammatillisen aseman ja suuren arvostuksen vuoksi muiden ammattialojen työtöverit (ja myös seurakuntalaiset, tutkijan omaan kokemukseen perustuva huomio) pitivät pappeja normaalia tarkemmin silmällä odottaen heiltä toisenlaista käyttäytymistä kuin muilta. Toisin sanoen kutsumuksen odotettiin näkyvän papin toiminnassa. Tällöin normaalia tarkempi tarkkailu toimi myös korkeasti arvostetun ammattikunnan kontrollointitapana, mikä heikensi heidän mahdollisuuksiaan toimia vahvana ryhmänä. Toisaalta vahva ja arvostettu asema seurakunnassa antoi papeille pohjaa sanoa mielipiteensä tarvittaessa, kuten vielä tulemme huomaamaan.

Diakoniatyöntekijät ja nuorisohjaajat

Diakoniatyöntekijöihin kohdistunut arvostus perustui diakonian viran jo yli sata vuotta pitkään ja hyvämaineiseen historiaan paikkakunnalla, diakonian korostuneeseen tarpeeseen tutkimusajanjaksona ja työntekijöiden henkilökohtaiseen arvostukseen. Arvostus näkyi siinä, että myös diakonian viranhaltijoita oli tutkimusajanjaksona valittuina kaupungin ja entisen maalaiskunnan (liitettiin kaupunkiin vuonna 1993) huomattaviin luottamustoimiin. Työtöverit (ja myös seurakuntalaiset, tutkijan kokemukseen perustuva huomio) kohdistivat heihin kutsumusammattilaisen kunnioitusta ilman sitä kritiikkiä, jonka kohteeksi papisto oli joutunut.

Vaikka nuorisotyönohjaajat olivat haastateltujen mukaan kolmanneksi arvostetuimpia, he itse kertoivat kokevansa toisinaan arvostuksen puutetta. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että aktiiviset maallikot saattoivat syrjäyttää heidät joistakin työtilanteista. Aiemmin tällaiseksi tilanteeksi mainittiin esimerkiksi syntymäpäivien onnittelukäynnit. Aiemmin nuorisotyössä toimineen diakoniatyöntekijän oma kokemus antaa hyvän kuvan yleisestä suhtautumisesta diakonia- ja nuorisotyöntekijöihin:

”...kun mä olin nuorisotyös 15 vuotta, ni se oli vähemmin arvostettua työtä. Mä koin sen ihan konkreettisesti, kun mä tulin diakoniatyöhön. (...) ihmiset puhutteli erilai, seurakuntalaiset, kun oli se vuosisatainen diakonissan hyvä maine takana. (...) Kodinhoitajat sanoo, että kyllä he on luke-mattomat kerrat keittäneet kahvia diakonissoille ja diakoneille, kun he yhtäkaa olleet jonkun mummun luona.” (D 3, 100.)

On huomattavaa, että diakoniatyöntekijää arvostettiin hänen kokemuksensa mukaan enemmän kuin vastaavissa tehtävissä olleita sosiaalitoimen ammatinharjoittajia. Tämä voi hyvinkin pitää paikkansa, sillä diakoniatyöntekijöiden asema ja arvostus kohde-seurakunnassa oli vahva (Tutkijan kokemukseen perustuva huomautus).

Nuorisotyönohjaajien kohdalla ei tullut esille samanlaista kutsumukseen liittyvää kunnioitusta kuin pappien ja diakoniatyöntekijöiden kohdalla. Näyttää siltä, että kutsumuksen tunnusmerkkejä käyttäytymisessä tarkkailtiin sitä tarkemmin, mitä arvostetummasta ammatista on kysymys.

Kutsumuksesta nouseva työn yleinen arvostus

Vaikka seurakuntakulttuuri oli jakautunut ammatillisiin alakulttuureihin, työntekijät arvostivat myös kutsumuksesta tehtyä työtä tehtäviin tai ammattiin katsomatta, mikä kävi ilmi jo kutsumusta kuvattaessa. Tämä pehmensi ammatillisten alakulttuurien välille muodostunutta jakoa. Tämän näkemyksen mukaan jokainen on työssään arvokkaalla paikalla, ja hänen pitää työskennellä sen mukaan tehtäviin katsomatta. Ansiokas toiminta herättää ennen pitkää arvostusta niin itsessä kuin toisissakin. Kutsumus edellyttää työntekijältä hyvää omanarvontuntoa ja itseluottamusta, toisaalta kutsumus myös synnyttää omanarvontuntoa ja lisää sitä:

”...joka ainua työ on arvostettu ja omalla paikallaan tärkeä. (...) se varmaan lähtee siitä, miten me itte arvostetaan omaa työtämme, miten sitten ihmiset arvostaa sitä. Jos me itte ei arvosteta omaa työtämme, ni ei meidän tarvi odottaakkaan, ett meitäkään arvostetaan.” (D 1, 22.)

”...jokainen työntekijä tavallaan luo siihen omaan työhönsä sen arvostuksen. Että jossakin seurakunnas saattaa tuntio nousta lähes legendan asemaan ... omal päämäärätietosella ja ... persoonallisella toiminnallaan. (...) sama pätee tietyst kaikkiin työaloihin.” (N 4, 55.)

On merkille pantavaa, että vastauksissa ei viitattu kertaakaan hallinnon ja talouspuolen viranhaltijoihin. Kysymistävästä ei löytynyt mitään sellaista, mikä olisi voinut vaikuttaa vastausten suuntautumiseen. Ilmeisesti hengellisen työn tekijöiden arvostus kohdistui vain seurakunnan perustehtävää palveleviin ammatteihin, mihin ei näköjään luettu talous- ja hallintopuolen virkoja. Tämä kertonee omalta osaltaan seurakuntatyön ja muiden ammattien välisestä eriytyneisyydestä. Ryhmien välistä vuorovaikutusta tarkastellaan jatkossa tarkemmin.

4.2 Työntekijöiden suhtautuminen eri toimintamalleihin

4.2.1 Keskitetty työnjakomalli

Organisaation elinkaari ja toimivuus

Organisaatiokulttuurien elinkaareissa on kuvattu kolme eri vaihetta. Formatiivisessa eli muotoutumisvaiheessa organisaation kasvu on nopeaa ja silloin etsitään muotoa, johon voitaisiin sitoutua. Normatiivinen vaihe on toiminnan vakaan kasvun ja vakiintumisen aikaa. Mikäli normatiivista vaihetta eletään liian pitkään, alkaa organisaation toiminta hiipua. Silloin on aika siirtyä integraatiovaiheeseen, joka merkitsee tilanteen uudelleen määrittelemistä ja uuden suunnan ottamista. (Woodward - Buchholz 1989, 37 - 50.)

Kirkko ja seurakunta on rakennettu byrokraattisen organisaation mukaisesti (Raimo Nieminen 1994, 24 - 25). Byrokraattista toimintamallia pidettiin aikanaan toimivan rakenteen esikuvana. Ajan myötä monet sen vahvat ominaisuudet ovat heikentyneet. Kirkko 2000 -mietinnöt ovat herätelleet seurakuntia korjaamaan suljetun ja byrokraattisen järjestelmän haittoja ja ottamaan seurakuntatyössä käyttöön joustavan ja avoimen organisaatiomallin mukaisia toimintatapoja. Tällöin organisaatiota pyritään rakentamaan asiakaskeskeisiksi sosiaalisiksi verkostoiksi, jotka ovat avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Useimmat tehtävät tehdään projekti- tai muissa tilapäisissä ryhmissä. Johtaminen perustuu enemmän ihmisten tehtäviinsä ja organisaation päämääriin sitoutumiseen kuin valvontaan ja käskytykseen. (Kirkon suunta 2000 1992, 45 - 46.)

Raumalla seurakuntatyö oli 1990-luvun alussa seurakunnan johtavien viranhaltijoiden ja luottamuselimiä mielestä Woodwardin ja Buchholzin (1989) käsitteitä käyttäen normatiivisessa vaiheessa, josta se haluttiin siirtää integraatiovaiheen kautta uuteen formatiiviseen vaiheeseen, josta voisi kasvaa uudenlainen toimintakulttuuri. Aluetyön avulla seurakuntatyöhön haluttiin tuoda avoimen ja joustavan organisaation toimintatapoja. Jatkossa aluetyöhön siirtymistä tarkastellaankin integraatiovaiheeseen siirtymisen näkökulmasta.

Rauman seurakunnassa lähdettiin tulkitsemaan alueprosessia mietintöjen antaman valtuutuksen mukaan tulkitsemalla sitä omalla tavalla. Suunnitteluvaiheessa seurakunnan johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt halusivat siirtyä aluetyöhön, vaikka he sanoivat julkisesti, että heillä ei ollut selvää näkyä siitä, mitä aluetyön pitäisi sisältää. Aluetyön käytännön suunnittelu ja toteutus jätettiin hengellisen työn tekijöille. Heidän tehtävänä oli laittaa se alulle, keksiä mikä siinä on olennaista toimintaa ja oivaltaa mihin suuntaan sitä pitää lähteä kehittämään. Scheinia mukaillen voidaan sanoa, että uuden seurakuntakulttuurin muodostaminen annettiin hengellisen työn tekijöiden tehtäväksi. Tällöin elettiin vielä hyvän taloudellisen kehityksen aikaa. Johto luotti siis sekä aluetyön ideaan että sen toteuttaviin työntekijöihin. Laman nopea tuleminen muutti sekä

ilmapiiriä että aluetyön toteuttamisen perusteita. Ilmapiiri seurakunnassa tuli taloudellisen uhan alla kireäksi ja aluetyöhön siirtymistä kiirehdittiin taloudellisten seikkojen vuoksi. Tämä tietysti muutti aluetyön toteuttamisen mahdollisuuksia siinä laajuudessa kuin oli alun perin ajateltu. Myös johtavien viranhaltijoiden suhtautuminen työntekijöihin muuttui luottamusta osoittavasta, innostavasta ja kannustavasta lähinnä autoritaariseksi ja vaativaksi, mistä on edellä jo saatu viitteitä. (Tutkijan huomioihin perustuva arvio.)

Vanhan toimintamallin hyviksi koetut puolet

Työntekijöiden mukaan keskitetyn sektorimallin vahvuuksia olivat tälle mallille tyypilliset ominaisuudet:

"Kyl siinä tämä keskityksen etu oli ... oli selvästi." (D 2, 81.)

"Etuna siinä varmasti on... se, että suurempien, koko seurakuntaa koskevien asioiden, tapahtumien hoitaminen ollu ehkä helpompaa siinä vanhassa... mallissa." (P 1, 8.)

"No, sitten tää selektiivinen etu. Tämmönen tietynlainen asiantuntemus on löyhempää [*aluetyömallissa*]." (P 4, 60.)

"Ja mä oon ymmärtäny, ett ne työntekijät, jotka oli nuorisotyössä, diakoniatyössä tai lapsityössä... ni heille tää johtokunta merkitsi ... tiettyä turvallisuutta ja se oli lähin hallintoporras ja keskustelufoorumi, mikä liitty heidän työhönsä. (...) se loi turvallisuutta ja siinä oli... vakiintunu tapa toimii niillä johtokunnilla, jotka... toimi." (P 3, 34.)

"No, tietysti se [*vanhan mallin*] etu oli, ett lähinnä nuorisotyö oli laajempaa. (...) Eliikkä nää resurssit ei oo enää niin suuret niinku ennen, kun sai siihen keskittyä." (N 3, 53.)

"...vanhan ... työn tekemisen mallissa oli se etu, ett silloin oli vähemmän byrokratiaa, mikä on aika yllättävää." (D 4, 73.)

Resurssien keskittäminen ja työhön erikoistuminen oli monella tavalla hyödyllistä: työntekijöiden tehtäväkuva oli selkeä ja heillä oli mahdollisuus keskittyä ammatilliseen osaamiseen, ja lisäksi työntekijät tunsivat hallinnon ja toiminnan menettelytavat, koska ne olivat vakiintuneita. Viimeisessä lausunnossa viitataan kuitenkin myös siihen, että keskittyminen oli tuonut mukanaan myös työn jäykistymisen, mikä oli jo jonkin verran vaikuttanut toimivuuteen. Vanhan toimintamallin voidaankin sanoa olleen sellaisessa normatiivisessa vaiheessa, jossa oli jo jonkin verran havaittavissa jäykistymisen merkkejä.

Keskittymisestä ja työnjaosta aiheutunutta eriytymistä lievennettiin tekemällä yhteistyötä keskitetyn työn puitteissa:

"...työntekijäl oli esimerkiks nuorisotyös ... selkee tehtäväkuva (...) oli selkeä toimintamalli ja siin tehtiin sopivast yhteistyötä." (N 4, 66.)

Toisin sanoen seurakuntatyössä oli pyritty parantamaan vanhan mallin toimimattomuutta tekemällä yhteistyötä sektorirajojen yli, mikä on osoitus joustavien elementtien tuomisesta jo jonkin verran jäykistyneeseen toimintamalliin. On huomatta-

va, että yhteistyö koski myös maallikoita eli johtokunnan jäseniä:

”...aikaisemmin johtokunta oli semmone, joka jollakin tapaa aina tuli mukaan moniin juttuihin, ni tänä päivänä ei o semmosta.” (D 1, 23.)

Toisin sanoen osa johtokunnista toimi myös käytännön yhteistyökumppaneina työntekijöiden kanssa normaalin hallinnon lisäksi.

Vanhan toimintamallin heikkouksiksi koetut puolet

Seurakunnan johto (johtavat viranhaltijat ja hallintoelimet) piti vanhassa mallissa ongelmana sitä, että seurakunta jäi tuntemattomaksi suurelle osalle jäsenistöään. Työntekijät jäivät helposti kasvottomiksi ja kohtaamiset ihmisten kanssa pinnallisiksi. Alueiden toivottiin antavan työlle sellaista nostetta, joka tuo työntekijät tutummiksi seurakuntalaisille. Lisäksi johto näki ongelmaksi hierarkia-asenteet, joita ihmisillä on niin seurakunnan toimitiloja, työntekijöitä kuin toimintojakin kohtaan. (Osallistu muutokseen 1990, 1, 3, 5.) Laman uhatessa selektiivimallia pidettiin liian kalliina toimintamallina, joten myös taloudelliset syyt panivat hallinnon hakemaan muita ratkaisuja (To 1992 - 1996, 1).

Työntekijöiden kuvauksessa vanhan mallin puutteita tuli ilmi jäykistyneelle organisaatiolle tyypillisiä ongelmia, jotka täydentävät johdon kuvausta:

”...näähän johtokunnat ovat aika byrokraattisia. (...) sielläkin oli aika paljon passiivisia jäseniä. Että jos johtokunnassa oli toistakymmentä jäsentä, ni siellä oli muutama aktiivi, joka oli kärryillä jutuissa ja keskusteli.” (P 3, 34.)

Heikkoudet olivat usein vahvuuksien kääntöpuolia. Mallin hyviä puolia kuvauksessa johtokunnat koettiin turvallisina, koska niiden toimintatapa tunnettiin. Huono puoli puolestaan oli, että jotkut niistä koettiin toimimattomina eliminä, joissa osa vastuunkantajista oli varsin passiivisia.

Myös keskittymisellä oli hyvien puoliensa lisäksi puutteensa:

”...puutteena on se, että se on ollut... helposti keskustapainotteista työtä...” (P 1, 8.)

Raumalla seurakunnan toiminnot ovat aina keskittyneet keskustaan, mikä johtui kaupunkirakenteesta. Ihmiset olivat tottuneet siihen, että kaikki palvelut saatiin keskustasta, jolloin heidän asioimistaan oli vaikea kääntää sivualueille. Rauman seurakunnassa oli jo 1970-luvulta lähtien ollut käytössä osittainen piirimalli, mutta kokemus oli osoittanut, että se ei ollut muuttanut kovinkaan paljon ihmisten käyttäytymistä. Tätä asiaa kuvataan laajemmin luvun 4.2.3 alussa.

Myös muutoin selkeä työnjako aiheutti kankeutensa vuoksi työntekijöiden

ylikuormittumista. Vanhassa mallissa työt oli jaettu työntekijöiden kesken erikoistumisen mukaan. Jokaisella työntekijällä oli hoidettavana yksi tai useampia osa-alueita. Periaatteessa tämä oli selkeää, mutta tilanteesta tuli tukala niille työntekijöille, jotka kokivat joutuneensa yksin liian suurelle työalalle. Muita työtovereita ei juuri saanut avuksi, koska jokaisella oli jo oma, selkeästi määrätty työalansa. Työtä oli yksinkertaisesti liikaa:

"...kouluihi ja päiväkoteihi (...) niit oli liian paljo. (...)...työntekijänä mä koin, että ... mä olin yksin liian paljosta vastuulla. Mä en tahtonu saada muita työntekijöitä sillä tavalla mukaan..." (P 4, 59.)

"...muistoni siltä ajalta [*ennen aluetyötä*] on, että ... esimerkiks papiston osalta tilanne oli se, että meitä oli ehdottomasti liian vähän, ja töitä oli liikaa." (P 1, 8.)

Vanhassa mallissa oli selvästi resurssien jakautumiseen liittyviä ongelmia. Joillekin työntekijöille oli kasautunut liikaa töitä. Liian suuri työmäärä aiheuttaa helposti työn kasvottomuutta, sillä työntekijät eivät kykene tällaisessa tilanteessa kiireen vuoksi keskittymään kunnolla työhön ja siihen liittyviin ihmisiin.

Woodwardin ja Buchholzin (1989) käsitteitä käyttäen voidaan sanoa, että toiminta oli vanhassa mallissa normatiivisessa elinvaiheessa: se oli vakiintunutta ja vielä hyvissä voimissa. Siinä oli kuitenkin myös normatiiviseen vaiheeseen kuuluvia selkeitä ongelmakohtia, jotka vaikeuttivat työntekoa. Hofsteden (1993, 286 - 289) toteamuksen mukaan toimintaorganisaatio näytti kuitenkin erilaiselta alhaalta toimintatasolta kuin hallinnosta katsottaessa. On merkittävää, että työntekijät eivät kuitenkaan esittäneet vanhaa toimintamallia kohtaan sellaista kritiikkiä kuin seurakunnan johto, mikä halusi työntekijöistä poiketen siirtää toiminnan uuteen, nopeasti kasvavaan integratiiviseen vaiheeseen.

Seurakunnan johto halusi antaa kasvot seurakunnalle - työntekijöiden kasvot. Kirkkoherran mukaan aluutiimien ja alueneuvostojen tulee toimia yhdessä niin, että seurakunta näkyisi ja saisi näissä ihmisissä ne kasvot, jotka seurakunta tarvitsee:

"Emme voi olla kasvottomana suurena möykkynä, vaan meidän on tultava lähelle ihmistä." (Man 30.5.1996, 1.)

Työntekijät epäilivät toimenpiteen onnistumista, koska se koski hyvin henkilökohtaista ja persoonallista elementtiä työssä:

"... [*vanhassa mallissa*] oli varmaan seurakuntakasvojen haitta olemassa. (...) työntekijä, joka aktiivisesti liikkuu joka puolella, ni sillontan ... se on myöskin tunnettu. Ja työntekijä taas, joka haluaa pysytellä...piilossa visusti, niin ...eihän se oo missään tunnettu." (D 2, 81.)

"... aluetyös voi joku työntekijä tarpeen mukaan piiloutuu omal alueel ja elää siel aika hiljasesti ... näkymättä sen kummemmin." (N 4, 66.)

Työntekijät rinnastivat kasvojen antamisen ja näkyvän työtavan. He eivät kokeneet

toimintamallia ja sitä toteuttavien työntekijöiden työskentelytapoja kovinkaan hyvin yhteen sopiviksi. Millään toimintamallilla ei voida tehdä seurakuntaa tunnetuksi sen enempää kuin ennen, jos työntekijät haluavat toimia ihmisten parissa hiljaisesti ja huomiota herättämättä. Tässä olivat ensimmäiset merkit muutosvastarinnasta.

Muutoksen arvioimista vaikeuttavia tekijöitä

Muutos sektorimallista aluejakoon toteutettiin voimakkaan taloudellisen laman aikana, jolloin koko yhteiskunnassa ja kirkossa oli meneillään myös muita, suuria muutoksia:

”Mun mielestäni me ei saada täysin ... objektiivista analyysia tästä muuttumisesta, että olisiko sitten aluetyö vai olisiko se sitten yhteiskunnan tilanne, joka on muuttanu kuvioita...” (D 2, 82.)

Eri suunnista tulevien ja toisistaan riippumattomien tekijöiden vaikutuksen vuoksi selkeän analyysin tekoa pidettiin vaikeana. Tosin se oli tarpeetonta, sillä päätekijät kulkivat käsi kädessä: aluetyön käytännön toteuttaminen oli sidoksissa talouden heikkenemiseen.

Seurakunta vähensi siirtymävaiheessa huomattavasti seurakuntatyöhön suunnattuja käyttömäärärahoja. Tämä ei kuulunut alun perin suunnitelmiin. Toimintamallien vertaileminen tuli tämän vuoksi entistä vaikeammaksi:

”...on vaikeaa nyt siltä verrata kun silloin oli taloudellinen tilanne parempi... että sitte tuli tää lama, että silloinhan meillä oli kunnolla käyttömäärärahoja ja nyt voi tuntua siltä että se johtuu siitä organisaatio muodosta, mut se välttämättä johtuu pelkästään siitä (...) On se muoto mikä tahansa mite asioita hallitaa ja johdetaan ni... vois toimia jos olis kunnoll rahaa.” (N 1, 14.)

Taloustilanteesta ja toimintamallista riippumatta menestyksekkäs seurakuntatyö tarvitsee riittävästi resursseja. Seurakunnan johto joutui kuitenkin laman vuoksi leikkaamaan rajusti toimintamäärärahoja. Seurakuntatyön toimintamenot putosivat ensimmäisenä aluemallin vuotena yhteen kolmasosaan verrattuna vanhan mallin menoihin. (To 1992 - 1996, 1, 5 - 7; Rsrk tk 1991, 72; 1993, 1, 61.) Tämän jälkeen toimintamäärärahojen määrä lisääntyi jonkin verran, mutta ei kuitenkaan lähellekään ennen leikkausta edeltäneitä summia. Työntekijät kokivat taloudelliset resurssit liian pieniksi kuten edellisessä lausunnossa jo todettiin:

”...taloudelliset resurssit vois olla vähän (...) suuremmat, että vois olla aluetyössä enemmän määrärahoja siihen itse työhön.” (N 3, 54.)

Määrärahojen leikkaukset tuntuivat siis jo toiminnassa. Myös hallintopäällikön alueneuvostojen jäsenille tekemässä kyselyssä tuli esille taloudellisten resurssien riittämättömyys. Osa alueneuvostojen jäsenistä koki ongelmaksi sen, että toimintamäärärahoihin ei ollut varaa pitää yllä aiemman tasoista toimintaa eri sektoreilla, ja ettei mitään uutta toimintaa ollut pystytty aloittamaan. (Aluetyökysely 1997, 2.)

Taloustilanne oli ristiriitainen. Toisaalta seurakunnan oli pidettävä taloutensa kunnossa, mutta toisaalta sen piti myös satsata riittävästi uuden toiminnan kehittämiseen, jotta toiminta ei näivettyisi heti alkuunsa resurssien puutteeseen. Hallinnon päähuomio näyttää kuitenkin kiinnittyneen talouden kunnossa pitämiseen. Seurakunta teki aluetyön aikana selvästi ylijäämäisiä tilinpäätöksiä: vuonna 1993 tilinpäätös oli 1,9 miljoonaa markkaa ylijäämäinen, vuonna 1994 jäätiin 1,8 miljoonaa markkaa säästön puolelle, vuonna 1995 käyttämättä jäi vain 64 000 markkaa, mutta vuonna 1996 summa oli jo taas 1,4 miljoonaa markkaa. (Rsrk tk 1993, 54; 1994, 58; 1995, 61; 1996, 63). Koko laman yli jatkunut suotuisa talouskehitys antaa syytä epäillä, että seurakunnan hallintotason päähuomio kääntyi laman aikana aluetyön kehittämisestä talouden pelastamiseen. Vaikka huomion siirtyminen talouden pelastamiseen on sinänsä ymmärrettävää, oli sillä monenlaisia seurauksia seurakuntatyön tasolla. Yllätykselliset taloustoimenpiteet vaikeuttivat alkuperäiseen tavoitteeseen pääsemistä eli aluetyön toteutumista. Tästä asiasta enemmän luvussa 4.3.3 talousjohtajaa käsittelevässä kohdassa. Tilanteen kehittyminen yllätykselliseen suuntaan tukee Hofsteden (1993, 285, 286) huomiota, että organisaatiokulttuurin ohjaaminen haluttuun suuntaan on vaikeaa.

4.2.2 Muutosvastarinta

Organisaatiomuutokset nostattavat yleensä vastarintaa (Kinnunen 1990, 35; Aaltio-Marjosola 1991, 52). Uuteen siirtyminen vaatii työ- ja ajatustapojen tarkastelemista ja muuttamista. Työntekijät ovat yleensä sopeutuneet vanhaan toimintaympäristöönsä ja löytäneet mielekkään tavan toimia siinä (Aaltio-Marjosola 1991, 52). Niinpä muutosta on luonnollista vastustaa, varsinkin jos uusien toimintamenetelmien ja -tapojen paremmasta toimivuudesta ei ole takeita. Beckhardin (1989, 92 - 94) mukaan johto voi vähentää muutosvastarintaa muun muassa avoimella tiedottamisella, ottamalla työntekijöitä mukaan suunnittelemaan uudistusta, kouluttamalla heitä sopeutumaan muutokseen ja tekemällä heidän kanssaan tasavertaisesti yhteistyötä muutoksen valmistelemiseksi. Aito muutos voidaan viedä läpi vasta kun muutosvastarintaa on ensin käsitelty avoimesti henkilöstön kanssa ja se on saatu oleellisesti lievenemään.

Rauman seurakunnassa vajaa vuosi ennen aluetyöhön siirtymistä tehdyn konsultin kartoituksen mukaan työntekijät kokivat oman valmiutensa uusien ideoiden toteuttamiseen erittäin herkäksi, ja että muutoksien vastustus oli melko vähäistä (Kon 1992). Vaikka konsultin kartoitusta ei tehty sen vuoksi, että sillä olisi tutkittu aluetyöhön siirtymisen valmiuksia ja esteitä, niin tämä tieto saattoi antaa seurakunnan johdolle käsityksen, että tie aluetyöhön siirtymiselle oli avoin. Sitä se ei kuitenkaan tarkoittanut. Monet työntekijät kokivat, että seurakunnan johto pakotti heidät muutokseen:

”...seurakunnan johdon taholta, niin sitä nimenomaa piiskalla ajetaan.” (D 2, 83.)

Vastustus tuli voimakkaana esille myös monissa kokouksissa ja neuvotteluissa ennen aluetyötä (Tutkijan huomio). Näyttää siltä, että työntekijät olivat kyllä valmiita pienempiin muutoksiin mutta ei näin suureen uudistukseen. Uudistuksien yhteydessä esiintyvä muutosvastarinta on luonnollista, mutta nyt vastustus oli niin voimakasta, että siihen on kiinnitettävä laajempaa huomiota.

Johtajien tehtävänä on kautta aikojen ollut näyttää suunta ja saada joukot mukaan (Vroom - Deci 1985, 9 - 19). Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden vastarinta oli varsin laajaa, kaikissa ammatti- ja työryhmissä oli muutoksen vastustajia. Aluetyön alkutaipaleella näytti siis siltä, että joukot lähtivät liikkeelle verkkaisesti ja jarrutellen:

"...sitä ainakin vastustettiin kovasti silloin alussa, ... tätä aluetyötä..." (P 2, 45.)

"Joo, semmosta jotain on ilmas, että jossain suunnas jarrutetaan." (P 4, 60.)

"Kaikissa ryhmissä on...[vastustusta] (...) ehkä diakonia- ja nuorisotyössä (...) se ryhmä ehkä voimakkaimmin (...) pystyy jarruttelemaan. Ehkä papiston tai lastenohjaajien suhteen, ni ... siinä on eri yksilöillä niin ristiin meneviä käsityksiä, että siinä ei ryhmä tee ... voimakkaasti mitään." (P 3, 37 - 38.)

Aluetyön näkyvimpiä vastustajia olivat diakonia- ja nuorisotyöntekijät. Papisto ja lastenohjaajat koettiin hiljaisemmiksi ryhmiksi, vaikka yksittäisiä kritisoijia löytyi kaikista ammattiryhmistä. Vastustus tuli esille sanallisena, julkisena kritiikkinä:

"Kyllähän sitä purnataan ja sen heikkoja puolia tuodaan esiin. Ja sitä saatetaan palaverieissä sanoa, mutta kun nyt on tämä ihana aluetyö, nythän pitäisi olla niin ja niin..." (N 5, 119.)

Seurakunnan työntekijät esittivät kritiikkiään työkokouksissa, missä suurin osa johtavista viranhaltijoista oli mukana. Nämä olivat työntekijöille luonnollisia paikkoja tuoda esille mielipiteensä, sillä heidän edustajiaan ei ollut mukana kirkkoneuvoston asettamassa suunnittelujaostossa, joka valmisti aluetyöhön tähtäävän seurakuntasuunnitelman. Työntekijöiden lausuntoa tai mielipidettä ei myöskään kysytty seurakuntasuunnitelman tarkistusosaa laadittaessa. Työntekijöiden edustajia ei ollut mukana vanhassa johtoryhmässä, jonka tehtävänä oli keskustella alustavasti kirkkoneuvostolle vietävistä ehdotuksista. Lisäksi työntekijät kokivat varsin yleisesti, että kirkkoneuvoston suunnittelujaoston edustajien kanssa käydyissä neuvotteluissa heidän mielipidettään ei otettu huomioon. (Tutkijan havaintoja.) Edellisten seikkojen perusteella voidaan sanoa, että hallinto näytti toimivan sen kirkossakin sijaa saaneen käsityksen mukaan, että organisaatio on kone, jota voidaan hallita normein (Kev 1993, 10).

Diakoniatyöntekijät esittivät eniten kritiikkiä, vaikka heillä oli pitkä kokemus aluetyöstä:

"...se on toisaalt erikoist, ett mein diakoniatyös oltiin eniten vastaan aluetyöt, vaik me oltiin jo alueilla." (D 3, 103.)

On mielenkiintoista, että pitkä kokemus aluetyömallista diakoniatyöstä nosti diakoniatyöntekijöiden joukosta eniten kritiikkiä. Ilmeisesti aluemallin toimivuudessa oli puutteita, koska työntekijät käyttäytyivät näin. Diakoniatyöntekijöiden mukaan aluetyömallissa pyrittiin suuntaamaan heidän ammatillista panostaan liikaa yleiseen seurakuntatyöhön, jolloin diakonian kysymykset jäivät jalkoihin:

”...meillä ei enää o diakoniapastoria, meillä ei oo enää johtokuntaa. Ei oo enää (...) diakoniatyöstä kiinnostunut väkeä (...) alueneuvosto ei oo liiemmin kiinnostunut. Ne pohtii suurempia linjoja ja diakoniatyö jää sinne jalkoihin. ... Ei sieltä saa diakoniatyölle mitään tukea.” (D 1, 23.)

Aluemallin eräänä tavoitteena oli pysäyttää työaloihin jakautuminen ja vahvistaa seurakuntayhteyttä. Vanhat toimintarakenteet purettiin ja viranhaltijat jalkautettiin aluetyöryhmiin. Johtavat viranhaltijat pyysivät työntekijöitä nimeämään aktiivisia seurakuntalaisia alueneuvostojen jäsenhdoikkaiksi, jotta kirkkoneuvosto voisi tehdä kirkkovaltuustolle pohjaesityksen alueneuvostojen jäseniksi. (Tutkijan havaintoja.) Näin kirkkovaltuuston valittavaksi seulottiin seurakuntalaisia aktiivisuuden eikä erityisalojen perehtyneisyyden perusteella, minkä vuoksi alueneuvostoissa huomio siirtyi aikanaan yleiseen seurakuntatyöhön. Tämä kehitys ei miellyttänyt sektoriperusteisesti suuntautuneita työntekijöitä.

Diakoniatyöntekijöiden vastarinnan pohjana näyttää olevan se, että heidän käsityksensä ydintehtävästä poikkesi olennaisesti aluetyön käytännön päämääristä.

Diakoniatyöntekijöiden kokemuksen mukaan heidän olisi pitänyt suuntautua enemmän yleisen seurakuntatyön tekemiseen samaan aikaan kun lama lisäsi hätään joutuneiden määrää ja siten myös diakonian tarvetta. Kirkkolain mukaan diakoniatyö on kristilliseen rakkauteen perustuvaa avun antamista niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta (KJ 4, 3 §). Vaikka aluetyön alkuperäisenä tavoitteena oli, että diakoninen tarve kohdataan kohdata entistä paremmin laajemman työntekijä- ja seurakuntalaisjoukon avulla, niin käytännössä näin ei tapahtunut (Kirkon suunta 2000 1992, 10 - 13). Yleisellä seurakuntatyöllä oli vaikea vastata kentältä nousevaan erityistarpeeseen, koska näiden kysymysten käsittely vaati ammatillisia erityistaitoa, mikä nyt enimmäkseen sivuutettiin. Näin kirkkolain (ja myös aluetyön periaatteessa) asettama tavoite jäi saavuttamatta. Tämän vuoksi erityisesti diakoniatyöntekijät - mutta myös muut työntekijät omalla alallaan - kokivat, että heidän ammatillisuutensa vaarantui aluetyön myötä. Työn painopisteen siirtyminen näkyi ammatillisten asioiden käsittelyn ohenemisena:

”...kyl se varmaan (...) työyhteisönä se on (...) muuttunu aika paljonki, että (...) yhteinen ammatillisuus ei oo enää sillä tavalla esillä.” (D 2, 81.)

”... asiantuntemus on löyhempää [aluetyömallissa].” (P 4, 60.)

Myös muissa yhteyksissä tuli ilmi, että eri työntekijäryhmien mielestä heidän ammatillinen erityisosaamisensa kärsi, koska seurakunta ei arvostanut työntekijöiden erityiskoulutusta, vaan suuntasi heitä tekemään yleistä seurakuntatyötä (Man 30.5.1996, 8). Myös Mikkelistä on saatu samansuuntaisia huomioita. Sielläkin koettiin vaaraksi erityisalojen asiantuntemuksen väheneminen ja se, ettei työntekijä pääse käyttämään erityisosaamistaan. Toisaalta Mikkelin alueellisesti painotetussa diakoniatyössä löydettiin myös yhteisöllisestä työtavasta johtuvia etuja. (Risto Nieminen 1997, 73, 93.) Näitä ei Rauman tapauksessa tullut esille, koska diakoniatyötä tehtiin edelleen pääasiassa vanhan mallin mukaan.

Aluetyön uudistus ei saanut aikaan mitään yleistä ihastusta. Huomioiden mukaan vastustajat sopeutuivat kuitenkin siihen ja toimivat sen puitteissa:

”...en mäa kyl montaa tunne, joka on siis kauheen ihastuneit. ... jotka (...) on tehnyt löydön aluetyöstä. (...) Mut paljon sen sijaan tunnen niitä, jotka ihan asiallisesti ottaneet sen ... sen huomioon.” (D 2, 83.)

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että henkilöstön enemmistö on vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta. Rauman tapauksessa näyttää siltä, että työntekijöiden enemmistö ei ollut vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta. Moni työntekijä ei nimittäin pitänyt vanhaa mallia mitenkään erityisen huonona. Tällaisiakin mielipiteitä oli esillä:

”(Huokaus) Noh. Minusta ei sekään [*vanha malli*] huonosti [*toiminut*] (...) ei mun mielestäni Rauman seurakunnan toiminta nyt niin mahdottoman huonoo oo ollu ennenkään.” (D 2, 81.)

Jälleen on muistettava satakuntalainen puhetapa: omia asioita ei kehuta. Kun tässä halutaan torjua vanhan mallin huono toimivuus, se tehdään juuri tähän tapaan kuin puheessa on tehty. Työntekijöiden haluttomuus herätti johtavien viranhaltijoiden epäilyt siitä, että työntekijät haikailivat takaisin selektiiviyön malliin (Man 30.5.1996, 1). Vaikka aluetyö ei herättänyt yleistä innostusta, työntekijät eivät kuitenkaan nähneet paluuta vanhaankaan. Osa heistä näki aluetyössä myös kehittämisen mahdollisuuksia:

”Työntekijät ei oo ollu siitä [*aluetyöstä*] innostunu (...) must tuntuu, (...) ett koskaan ei oo paluuta siihen, mitä oli joskus ennen. Ja joku sano, ett hän odottaa ett palataan siihen. En mä haluaiskaan palata, mun mielest täs on hirveen paljon positiivista, mitä voidaan kehittää.” (D 4, 74.)

Koska paluuta vanhaan ei nähty mahdolliseksi, suuri osa työntekijöistä ajatteli viisaammaksi katsoa mitä aluetyö tarjosi. Mutta kuten edellä on todettu, työntekijöiden innostus ei ollut kovin syvää, vaikka joukossa oli toki myös asiaan myönteisesti suhtautuvia. Tämä kokonaiskuva antaa viitteitä siitä, että seurakunnan johdon uudistukselle asettamat tavoitteet olivat hankalasti saavutettavia. Koska osa tutkijoista on sitä mieltä, että organisaatiouudistuksia on yleensäkin vaikea toteuttaa tavoitteiden mukaisesti, niin mielenkiinto kohdistuu jatkossa siihen, miten uudistus onnistui ja mitkä asiat vaikuttivat

sen onnistumiseen.

Mikkelissä tuomiokirkkoseurakunnan luottamuselimet hidastivat aluetyön toteuttamista, kun työntekijöiden ristiriitainen suhtautuminen uudistukseen tuli niiden tietoon. Päättäji-en mielestä näin suuren organisaatiomuutoksen onnistumiseen tarvittiin mahdollisimman laaja työntekijöiden hyväksyntä. Kokeilukauden jälkeen asiaan palattiin uudelleen. (Risto Nieminen 1997, 64.) Raumalla seurakunnan hallintotaso ei kiinnittänyt työntekijöiden vastustukseen suurtakaan huomiota, vaan prosessia nopeutettiin päälle ryntäävän laman vuoksi. Niinpä aluetyön tavoitteisiin pääsemistä estävät toimintatavat tulivat ilmi vasta tarkemman tarkastelun jälkeen, julkinen kritiikki oli enemmänkin jäävuoren huippu, jonka alla todellinen muutosvastarinta toteutettiin. Sen vaikutuksia kuvataan seuraavassa luvussa tarkemmin. Työyhteisön arvojärjestelmä legitimoivat työntekijöiden itsenäisen ja vapaan työskentelytavan, joka ei aina suuntautunut virallisia tavoitteita kohti. Tällöin työntekijät saattoivat käyttäytyä Kinnusen (1990, 35, 36) kuvaamalla tavalla pyrkien pitämään yllä vakiintuneita toiminta- ja käyttäytymistapoja ja estäen näin tavoiteltuja muutoksia.

On mielenkiintoista, että työntekijät kokivat myös ylimpien hallintoelimiensä jarruttaneen aluetyötä. Kirkkoneuvosto meni muuttamaan alueneuvostojen tekemiä päätöksiä, mikä koettiin turhauttavaksi:

"Kyllä sitä jarrutetaan. (...) ku mejän alue varas rahaa ... varhaisnuorille, ni neuvosto ... valtuusto ei tykännykkään (...) oltas avustettu heijän leirimaksua (...) vaikka mejän alueneuvosto oli sen päättäny (...) ku päätetään jotain, ni sitten ei saakkaan tehdä." (N 2, 93.)

"...annetaan kuitenkin ymmärtää, että (...) neuvosto ja aluetyöntekijät saa itte päättää mitä siellä alueella tehdään (...) Kuitenkaan ne ei saa toimia niin itsenäisesti." (N 5, 119.)

Kirkkoneuvoston puuttuminen alueneuvoston päätöksiin erityisesti raha-asioissa (eräät leirimaksut ja lehtitilaukset, tutkijan tarkennus) osoittaa, että se ei ollutkaan luovuttanut kokonaan päätäntävaltaa alaspäin tavoitteiden mukaisesti. Hallintopäällikön alueneuvoston jäsenille tekemässä kyselyssä vuonna 1997 tuli esille samansuuntaisia asioita. Myös osa alueneuvostojen jäsenistä koki alueneuvoston mahdollisuudet vaikuttaa työhön vähäisiksi. (Aluetyökysely 1997, 1, 2.) Joidenkin työntekijöiden mielestä kirkkoneuvosto piti edelleen päätösvalan käytännössä itsellään, vaikka se oli virallisesti delegoitu alueneuvostoille:

"Mut ku kiperä tilanne tulee (...) ni kyl se on ehdottomasti (...) kirkkoneuvostoon otettava yhteyttä. Ainakin mä olen joutunu ottamaan kolmes asiassa. (...) Ei ois voinu ajatellakkaan, ett alueneuvostol ois vieny ne asiat. (...) ei niis oo päätösvalta." (D 3, 104.)

Työntekijät kokivat alueneuvostojen päätösvalan osittain näennäiseksi. Myös tiedottajalle oli tullut alueneuvostojen jäseniltä turhautunutta palautetta, jossa oli kysely, mitkä olivat mahdollisuudet tehdä päätöksiä ilman että niihin puututaan. Nyt he olivat koke-

neet saavansa päättää vain mitättömistä asioista. (Man 30.5.1996, 8.) Tämä paljastaa hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien välisen reviiritaistelun. Tällainen valtataistelu kulttuurin sisällä on kuvattu kirjallisuudessa tavanomaiseksi (Esim. Siehl - Martin 1983, 52 - 64; Aaltio-Marjosola 1991, 28, 29). Asiaan on syytä palata johtamista koskevassa luvussa 4.4.1.

4.2.3 Uusi aluetyömalli

Aikaisemmat kokemukset aluetyöstä estivät sen toteutumista

Rauman seurakunnan organisaatio ja toimintapa muuttuivat vuoden 1993 alussa siten, että työaloista vastaavien johtokuntien tilalle tulivat alueneuvostot, joiden tehtävänä oli vastata itsenäisesti alueiden toiminnasta. Niiden työalojen avuksi, jotka eivät siirtyneet aluetyöhön, valittiin asiantuntija- ja tukiryhmiä. Ennen erityisaloista vastanneet teologit määrättiin nyt aluepastoreiksi. (To 1992 - 1996, 5; Rsrk tk 1993, 31 - 46.) Rakenteellinen muutos johtikin ennen pitkää tavoitteiden mukaiseen sisällölliseen muutokseen. Raumalla se merkitsi sitä, että aluetyössä ryhdyttiin kiinnittämään enemmän huomiota yleiseen seurakuntatyöhön erityisalojen jäädessä vähemmälle huomiolle.

Rauman seurakunnan työntekijöillä oli varsin pitkä kokemus aluetyöstä jo ennen aluetyöhön siirtymistä. Ensimmäiset piirineuvostot toimivat jo 1970-luvulla eteläisellä Haappusten ja pohjoisella Meriristin kaupunkialueilla ja maaseurakunnan piirineuvostokin perustettiin vuoden 1985 alussa. Kahdella edellä mainitulla kaupunkialueella oli alusta alkaen käytössään korkealuokkaiset seurakuntakeskukset. On merkittävää, että 1980-luvun puolivälissä lähdettiin kehittelemään piirityön ja tiimityön toiminta-ajatuksia. Tällöin kohdattiin samantyyppisiä ongelmia, jotka tulivat vastaan myös varsinaisen aluetyön aikana kymmenen vuotta myöhemmin. Maaseurakunnan piirineuvosto totesi vuonna 1985 muun muassa, että maaseurakunta ei ole yhtenäinen kokonaisuus, vaan se muodostuu noin kymmenestä itsenäisestä kylästä, jotka järjestävät omia tilaisuuksia. Kylillä ei ole yhteyksiä keskenään, vaan yhteyttä pidetään kaupunkiin päin. (Rsrk tk 1985, 43 - 45.)

Tilannetta kuvastaa hyvin se, että maalaiskunnan hallinto oli kokonaan keskitetty kaupunkiin jo ennen maalaiskunnan liittämistä kaupunkiin vuonna 1993 (tämän jälkeen seurakunnankin nimi muutettiin Rauman kaupunki- ja maaseurakunnasta Rauman seurakunnaksi ilman mitään hallinnollisia muutoksia) ja jumalanpalveluksessa käytiin kaupungissa sijaitsevassa Pyhän Ristin kirkossa. Niinpä maaseurakunnan piirineuvosto totesi jo vuonna 1985, että maaseurakunnan alueella järjestetään kyllä jumalanpalveluksia, mutta että Pyhän Ristin kirkko on myös maaseurakunnan jumalanpalveluselämän keskuspaikka (Rsrk tk 1985, 45). Tämä kuvastaa hyvin tilannetta, missä seurakunnan maaseutumaiselle alueelle perustetut alueet (Eteläinen, Kaaro ja Unikon alue) lähtivät

toimimaan. Entisen maaseurakunnan kylät olivat erillisiä, itsenäisiä eikä maaseurakunnan puolella ollut selvää keskusta, jossa ihmiset olisivat tottuneet asioimaan. Myös kaupungin rajan tuntumassa olevat entisen maalaiskunnan kylät (esim. itäinen Uotila, pohjoinen Kaaro ja eteläinen Kortela) on aina mielletty kaupungin lähiöiksi, joista asiointi palvelujen puuttuessa suuntautui keskusta.

Koska piirityö oli aloitettu Raumalla jo noin kymmenen vuotta ennen ensimmäisen Kirkko 2000 -mietinnön valmistumista vuonna 1985, niin aluetyöhön siirtyminen vuonna 1993 ei siis ollut kertakaikkista uuteen ryhtymistä:

”...diakoniatyö oli alueilla jo silloin muinoin. (...) me tehtiin aluetyötä. Meil oli omat alueet, ja meil oli omat erityisryhmät, ja niin on tänä päivänäki.” (D 1, 23.)

Kaiken kaikkiaan vanhan toimintamallin pääpaino oli työnjaossa, jonka heikkouksia oli lievennetty ottamalla käyttöön piirityön menetelmiä. Näin jäykistyneen toimintamallin haittapuolia oli kohennettu avoimen ja joustavan organisaation elementeillä jo ennen Kirkko 2000 -mietintöjä. Kun vielä vanhan mallin vahvuuksia osattiin käyttää hyväksi, niin työntekijät pitivät mallia kohtuullisesti toimivana. Woodwardin ja Buchholzin (1989) teoriaa mukaillen integraatiovaiheeseen tähtäävään uudistukseen lähdettiin vakaassa, normatiivisessa vaiheessa, jossa voimat olivat vielä hyvin tallella, mutta jossa oli myös nähtävissä normatiiviselle vaiheelle tyypillisiä toiminnan hiipumisen ja paikalleen juuttumisen merkkejä.

Diakoniatyössä - mutta myös monilla muilla työaloilla - oli ennen uudistusta kokemusta myös siitä, että aluetyö on seurakunnan laita-alueilla heikkoa. Ihmisiä ei tavoitettu odotusten mukaan, koska toiminta keskittyi väistämättä keskusta ja söi näin laita-alueiden toimintaedellytyksiä:

”Mut diakoniavastaanotossaki ja työs me huomataan, ett tää keskusta on ihan ehdoton. Täällä käydään, tänne tulla, tääl soi puhelimet. [Alueella] mul ei o kesäl ollenkaan, eikä missään näis sivu ... haarakonttoreis ei oo mittään vastaanottoi, ett se loppuu kokonaan. Talvella se on taas, ei ne osaa sitä sit mieltääkkää ja ne tulee tänne. Siin on hyvät ja huonot puolet.” (D 3, 103.)

Myös johtavien viranhaltijoiden ja hengellisen työn tekijöiden kanssa käydyssä aluetyön neuvottelutilaisuudessa tuli esille samoja asioita kuin haastatteluissa. Diakoniatyö (kuten moni muukin työala) säilyi aluemallista huolimatta vahvana keskustassa. Se ei laman aiheuttaman kiireen ja käytännön kokemuksien vuoksi jalkautunut sen enempää kuin ennenkään alueille eikä siellä tehty enempää kotikäyntejä kuin aiemminkaan. Keskustassa oli pakko panostaa keskitettyyn diakoniatyöhön, jolloin kotikäynteihin ei jäänyt juurikaan aikaa. (Man 30.5.1996, 6.) Kirkon diakoniatyön on viime vuosikymmeninä yleisestikin todettu loitontuneen toimintakohteitaan etsivästä työstä kotoa lähtemistä edellyttäviin vastaanotoilla käynteihin ja toimintapiireihin. Suunnan muutamista onkin pidetty kirkon diakoniatyön haasteena. (Kruus 1989, 8, 9.)

Diakoniatyö toimi edelleen vanhan mallinsa mukaan eivätkä diakoniatyöntekijät olleet juurikaan pohtineet aluetoiminnan kehittämistä:

"...diakoniatyös me haetaan kyllä viel paljon sitä toimenkuvaa. Ja sitä ... aluetyön ... omaa luonnetta. Ja kun meil on yhteisii projektei nii paljo (...) se sotkee täysin tään aluetyön." (D 1, 23.)

"Me ei olla keritty vielä paneutumaan aluetyöhön, kun meil on riittäny [*Keskustassa*] seurakuntalaisii jatkuvasti tuutin täydelt puhelimest ja ovesta sen verran kun on keritty tekemään." (D 2, 81.)

Uusi käytäntö Raumalla poikkesi Kirkko 2000 -prosessin tavoitteista. Aluetyön periaatteenahan on, että alueen koko työyhteisö (mukaan lukien aktiiviset maallikot) tulee erityisalan työntekijän tueksi tilanteen vaatimalla tavalla. Näin ei käynyt Raumalla. Esimerkkinä olevat diakoniatyöntekijät eivät käsittäneet aluetyötä diakoniatyötä tukevaksi vaan sen resursseja kuluttavaksi toiminnaksi, mikä tuli selvästi esille esimerkiksi aluetyön neuvottelussa. Pikemminkin he ymmärsivät aluetyön ylimääräiseksi tehtäväksi tai yhteiseksi projekteiksi, jotka tulivat oman työn lisäksi. Lisäksi asiaan vaikutti se, että useat työntekijät toimivat kahdella alueella, ja kun monilla oli jo muutenkin paljon töitä, niin aluetyön perusajatukselle ei jäänyt mahdollisuutta kehittyä alkuperäisen ajatuksen suuntaan. (Man 30.5.1996, 5.) Tilanne kertoo siitä, että johtavat viranhaltijat eivät olleet saaneet työntekijöitä ajattelemaan aluetyön alkuperäisen perusajatuksen mukaan niin, että koko aluetyöyhteisö tulee auttamaan erityisalan työntekijää hänen tarvitessaan apua. Tähän puolestaan vaikutti olennaisesti se, että seurakunnan johtavat viranhaltijat eivät markkinoineet aluetyötä edellä mainitun perusajatuksen mukaisesti, vaan korostivat työntekijöiden velvollisuutta työskennellä laaja-alaisesti niin, että yleinen seurakuntatyö on toiminnan keskipisteenä (Tutkijan huomio).

Ongelma työaloittain hoidetun ja alueellisesti hajautetun toiminnan välillä oli havaittu jo suunnitteluvaiheessa, koska sitä ei ollut kyetty ratkaisemaan tyydyttävästi myöskään missään muussa aluetyöhön siirtyneessä seurakunnassa. (Osallistu muutokseen 1990, 3 - 5.) Toisin sanoen muissakin aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa oli havaittu, että keskeinen ongelma-alue on perinteisen työalakohtaisen toiminnan jäsentyminen aluetoimintaan (Sa 1994, 9, 10).

Raumalla hengellisen työn tekijät eivät purkaneet sektorityötä alueille kokonaan, vaan toimivat siellä vain kausittain. Tämä merkitsi sektorimalliin perustuvan, työntekijäkeskeisen työskentelytavan säilymistä vahvana myös aluetyömallin aikana. Yleisesti ottaen työntekijät eivät kokeneet muutosta aluetyöhön kovin radikaalina. Siihen siirryttäessä muutamien työalojen ei tarvinnut muuttaa toimintatapojaan juuri lainkaan. Vahvana ammatillisena osakulttuurina esimerkiksi diakoniatyöntekijät jatkoivat toimimista vanhaan tapaan, mutta nyt ilman työalalle nimitettyä ja siihen perehtynyttä teologia. Tämän

lisäksi he osallistuivat aluetyöhön, mikä oli heille varsin tuttua jo entuudestaan:

”...diakoniatyö, meit on seitsemän hengen tiimi siinä, meillä ei ole johtajaa.” (D 4, 75.)

Diakoniatyön lisäksi myös lapsi- ja nuorisotyö toimivat edelleen varsin pitkälle keskite-
tysti (Man 30.5.1996, 3). Rauman tilanteesta voidaankin todeta Seurakunta 2000 -
mietinnön (1987, 23) mukaisesti, että erikoistumisen aiheuttamaa pirstoutumista ei voitu
ratkaista heikentämällä pitkälle kehitettyjen erityistyömuotojen alalla saavutettuja tulok-
sia, joita olivat erikoistumisen mukanaan tuoma ammattiosaaminen ja työskentelytapa.
Griecoa (1988, 86) mukaillen voidaan sanoa, että ammatilliset osakulttuurit osoittivat
näin voimansa asettamatta kuitenkaan kyseenalaiseksi seurakunnan kykyä toimia,
selviytyä ja mukautua.

Kokonaiskuva jäi monelle työntekijälle epäselväksi, koska oltiin ikään kuin vasta matkal-
la johonkin:

”No, kyllä se siinä mieles muuttu (...) vaikkei tää nuorisotyön puoli ehkä sillai kauheesti muuttunut.”
(P 2, 46.)

Näkökulman selkiytymistä vaikeutti uuden toimintatilanteen sekavuus. Aluetyö ei ollut
selkiytynyt työntekijöille, mutta se ei ollut tullut kovin hyvin tutuksi myöskään tavallisille
seurakuntalaisille (Man 30.5.1996, 5, 6, 8).

Työntekijät olivat olleet melko tyytyväisiä keskitetyn sektorimallin toimivuuteen. Sillä oli
omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Heikkouksia oli lievennetty ottamalla käyttöön alu-
eellisia toimintamenetelmiä. Niinpä seurakunnassa oli pitkältä ajalta kokemuksia myös
aluetyöstä. Tämän vuoksi toimintamallin muutos ei ollut niin syvälinen kuin miltä se
suunnitelmissa näytti - puolet perustetuista alueista oli toiminnassa jo piirityön aikana.
Lisäksi vanha malli oli niin vahva ja toimiva, että toimintaa jatkettiin uudenkin mallin
aikana monella alalla entiseen tapaan.

Aluetyömallin heikoiksi koetut puolet

Aluetyön toiminta-ajatukseen sopii hyvin Juutin (1989, 242 - 245) kuvaus avoimesta ja
joustavasta organisaatiosta: Henkilöstö sitoutuu organisaation päämääriin vain osallistu-
malla. Johdon tulisi yhdessä sen kanssa etsiä jatkuvasti organisaation toimintaa entistä
paremmin palvelevia päämääriä. Tärkeää on organisaation herkkyyys ymmärtää sisäistä
viestintää ja ympäristön tapahtumia. Avoin organisaatio opettaa työntekijöitä kunnioitta-
maan tietoja, olipa niiden lähde kuka tai mikä tahansa. Organisaatio perustuu ihmisten
kasvulle, kyvykkyydelle ja yhteistyökyyville. Kaikkien kyvyt pyritään käyttämään yhtei-
seksi hyväksi. Johtaminen perustuu luottamuksen ja kunnioituksen varaan. Johto on
tunnistanut sen, että kukin henkilö on oman työnsä paras asiantuntija. Ihanteena on

muodostaa henkilöstöstä yhtenäinen, päämäärätietoinen joukkue, joka ei toimi hajanaisesti keskenään kilpailevana joukkona.

Yksi aluetyön perusajatuksista on, että alueille annetaan toiminnallinen itsenäisyys ja riittävät toimintaresurssit: omat työntekijät, hallinto, toimintamäärärahat ja tiloja. Rauman uudistuksella oli tarkoitus vähentää myös hallintoa ja byrokratiaa. Rauman aluetyöhön liittyi jo alussa muutamia heikkouksia. Alueet joutuivat aloittamaan hyvin erilaisilla resursseilla. Vanhan maalaiskunnan alueelle perustetulla itäisellä Unikon ja Eteläisellä alueella ei ollut omia (riittäviä) toimitiloja. Kaaron alueella oli juuri valmistunut seurakuntakeskus ja Keskustan, Haappusten ja Meriristin alueilla oli hyvien toimitilojen lisäksi jo toiminnastakin pitkä kokemus.

Aluetyö aloitettiin taloudellisen laman vallitessa. Tilanteesta johtuen yhtenä perusteluna aluetyöhön siirtymiselle olikin toimintamenojen pienentäminen. Näin määrärahat olivat toiminnan alussa pienet. Kaikille alueille ei riittänyt omia työntekijöitä, vaan kaikissa ammattiryhmissä oli työntekijöitä, jotka joutuivat työskentelemään kahdella alueella tai yhden alueen lisäksi yhteisessä toiminnassa. Työntekijät kokivat edellä mainittujen asioiden haittaavan toiminnan kehittämistä. (Man 30.5.1996, 2, 3, 7; Rsrk tk 1993, 1.) Myös osa alueneuvostojen jäsenistä koki alueiden toimintamahdollisuudet varsin rajatuiksi pienen budjetin ja henkilöstöressurssien vähyden vuoksi (Aluetyökysely 1997, 2). Muissa aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa on havaittu, että ”kun aluetoiminta saa riittävät taloudelliset ja muut resurssit ja myös muun vastuun, on aluetyöhön helpompi motivoida vastuunkantaja” (Sa 1994, 11). Nyt Rauman aluetyöhön jaettujen resurssien voidaan sanoa olleen niin niukkoja, että tällä oli omat vaikutuksensa toimintaan.

Aluetyömalli toi mukanaan ongelmia, joista osa liittyi niukkoihin henkilöstöressursseihin, ja osa oli yllättäviä, muutoksesta johtuvia hankaluuksia:

”...sanottiin, että kokoukset vähenee. Ja mulla on ainakin kaksinkertaistunu kokoukset, koska mä oon kahdella alueella. (...) sekin on (...) kurja, ett (...) mul on ... (huokaus) kaks esimiestä. Tai itse asias nyt kolme, jos ajatellaan, ett kirkkoherrakin on meijä esimies. (...) aluetyön myötä on tullu paljon epäselvyyttä, ett kuka täällä ... määrää mistäkin asiasta ja kenen vastuulla on mikäkin ja kuka johtaa mitäkin.” (N 5, 116 - 117, 119.)

”Nyt ei tiedetä mistä budjetista mitäkin, ja kuka o esimies missäkin...” (D 1, 23.)

”... mun mielestä aluetyössä tuli hiukan epäselvemmäksi tää organisaatio. (...) Mut nyt täs on vähän epämäärästä tämä hallinnon hoitaminen nuorisotyön kannalta.” (N 4, 66.)

”...vanhan työntekemisen mallissa oli se etu, ett oli vähemmän byrokratiaa, mikä on aika yllättävää. (...) Ja meil oli sillonkin aluejako. ... ” (D 4, 73.)

Aluetyöllä oli selvästi varjopuolia, joihin seurakunnassa oli varauduttu puutteellisesti. Osa ongelmista oli tiedossa jo ennen muutosta. Esimerkiksi kahden alueen työntekijöiden ongelmaa pohdittiin jo jaettaessa työntekijöitä alueille, mutta silti sen lieventämi-

seen ei paneuduttu täydellä teholla ennen uudistusta. Niinpä asia tuli uudestaan esille, kun kahden alueen työntekijöille kasautui liikaa töitä (Man 30.5.1996, 1, 2, 5). Seuraava diakoniatyöntekijän kommentti kuvastaa hyvin kahden alueen työntekijöiden tunteja:

"No, mä koen ihan henkilökohtaisesti niin, että tällöinen kahden alueen työntekijänä oleminen on ihan ääri rajoilla." (D 4, 74.)

Hallinnon hajauttaminen alueille aiheutti monelle työntekijälle tavoitteiden vastaisesti työn, kokousten ja esimiesten määrän lisääntymisen. Samaan asiaan kuuluu, että ennen selkeäksi koettujen toiminta-, johtamis- ja hallintotapojen havaittiin menneen sekaisin. Näihin asioihin kiinnitettiin sittemmin huomiota ja ongelmia alettiin purkaa vähitellen.

Aluetyö toi vaikeuksia myös sisäiseen tiedonkulkuun ja toimintojen koordinointiin. Toiminta oli hajautettu alueille, jolloin eräiden työntekijäryhmien - kuten kanttoreiden - oli vaikea saada tietoa toiminnan kokonaisuudesta:

"...kanttorin kannalta se vanha toimintamalli toimi paremmin (...) ainakin tiedonkulku tuli paljon paremmin ja yhtenäisemmin, ett nyt ku sitä tulee eri alueilta ripotellen ja ei joka paikast edes tule (...) enemmän on, tulee päällekkäisyyksiä nytte." (K, 4.)

Tiedonkulun vaikeutuminen oli ongelmallista erityisesti niille työntekijöille, jotka joutuivat toimimaan kaikilla alueilla. Lisäksi päällekkäiset tapahtumat vaikeuttivat seurakunnan toimintaresurssien jakamista. Toisin sanoen alueet eivät kyenneet ottamaan riittävästi huomioon muiden alueiden ja koko seurakunnan toimintaa. Samantyyppinen huomio on tehty myös Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnan aluetyöstä (Risto Nieminen 1997, 73).

Seurakunnan hallintotaso halusi antaa aluetyöllä kasvot seurakunnalle (Osallistu muutokseen 1990, 1). Vanhan mallin kohdalla pohdittaessa kasvojen antamisen ongelmaa arveltiin, että mikään toimintamalli sinänsä ei ratkaise seurakuntatyön tunnettavuutta, vaan ratkaisevaa on yksittäisen työntekijän tapa ja halu työskennellä aktiivisesti ja näkyvällä tavalla. Näin myös kävi:

"...aluetyös voi joku työntekijä tarpeen mukaan ni ... piiloutuu omal alueel ja elää siel aika hiljasesti ... näkymättä sen kummemmin." (N 4, 66.)

Aluetyömallillakaan ei voitu ratkaista tyydyttävästi tunnettavuusongelmaa. Kokonaistilanteen näkevälle tiedottajalle tulleen palautteen valossa näytti siltä, että "tavallisella seurakuntalaisella on vähän tietoa aluetyöstä. He tuskin tietävät, mihin alueeseen kuuluvat". Esimerkiksi aluetyön neuvottelutilaisuudessa tuli ilmi, että työntekijöillä oli samankaltaisia näkemyksiä asiasta (Man 30. 5.1996, 6, 8). Työntekijät työskentelivät kyllä ahkerasti kutsumuksesta, mutta työtavan muuttaminen toisella tavalla ihmisiä kohtaavaksi ja julkisuutta tavoittelevaksi olisi ilmeisesti vaatinut aktiivisia motiivointikeinoja ja henkilökohtaista koulutusta. Koska työntekijät vallassa oli edelleen

päittää omasta työskentelytavastaan, niin seurakunta ei voinut vaikuttaa tähän vaihtamalla toimintamallia. Seurakuntatyön tunnetuksi tekeminen aluetyön avulla näytti jääneen tavoitteestaan myös Mikkeliissä, jonka tilanteesta Risto Nieminen (1997, 79) joutuu toteamaan, että ”uusien seurakuntalaisten kohtaamista on tapahtunut rajoitetusti”.

Vanhan toimintamallin ongelmana oli, että joillekin työntekijöille saatettiin säilyttää liian suureksi tai vaativaksi koettu työala. Koska työtovereilla oli omat alueensa, heiltä ei helposti saanut apua. Heillä oli hyväksyttävä syy käyttäytymiseensä, mutta uupuvaa ei tässä järjestelmässä kyetty kunnolla auttamaan. Tähän tilanteeseen oli saatu aluemallissa helpotusta. Pastori, joka koki olleensa vanhassa mallissa työluokassa, koki nyt saaneensa helpotusta tilanteeseensa:

”Mä en tahtonu saada muita työntekijöitä sillä tavalla mukaan, että ... että nyt on jotenki helpompi.” (P 4, 59.)

Edellä on esimerkki siitä, miten Kirkko 2000 -prosessin tavoitteen mukainen työryhmien yhteisvastuullisuus toimii työtä helpottavana tekijänä. Tämä on asian valoisa puoli. Perusongelma oli edelleen liika työmäärä, joka ei vähentynyt uuden mallin myötä. Niinpä ongelma vain muutti muotoaan. Edellä on kuvattu työntekijöihin kohdistuvaa ahkeruusvaatimusta ja liian suuren työtaakan alla työskentelevien kahden alueen työntekijöiden ongelmia. Osa muutoksessa uudelleen organisoiduista töistä jäi tekemättä sekavan työnjaon vuoksi:

”...aina ko pakka pistetään sekasi ni (...) tulee tehtäviä, joita ei oo nimetty kenellekään, ni silloin niit välttämät ei myöskään tee kukaan. Tai kunnei oo kenenkään vastuulla, ni... niit sitte siirrellään... ja sitte semmoset tehtävät jää helposti täysi hoitamatta.” (N1, 14.)

”... kaikki ei välttämättä halua tehdä. (...) ne on saanu vapautuksen.” (N 3, 53.)

Työntekijät pyrkivät rajaamaan töitään varsinkin epäselvästi määritellyissä työnjakotilanteissa. Toiminnan takana oli vastuullisen työntekijän perusoletus: töitä oli jo muutenkin tarpeeksi, raja oli vedettävä johonkin. Huomio vahvistaa jo aiemmin esitettyä arviota, että kirkon työ on vapaata, ja työntekijällä on paljon vaikutusvaltaa sen toteuttamisessa (Seppälä 1997, 113). Myös Mikkelin aluetyötä tarkasteltaessa havaittiin, että työtehtävien epätasainen jakautuminen voi aiheuttaa jännitteitä, jos työntekijöillä eteen tulee ennalta arvaamattomia tehtäviä tai jos heidän välillään ei ole luontevaa solidaarisuutta (Risto Nieminen 1997, 71).

Kirkko 2000 -prosessin yksi tärkeimpiä päämääriä on toimivan pienisseurakunnan muodostuminen sanan ja sakramenttien ympärille. Kiinteässä yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toimiva pienisseurakunta muodostaa lämpimän ja ihmisiä tukevan ilmapiirin, jossa jäsenen on hyvä olla. (Kirkon suunta 2000 1992, 45.) Alueiden jumalanpalveluksia pidettiin Raumalla jo sektorityön aikana. Pääkirkon jumalanpalvelus oli kuitenkin

jumalanpalveluselämän keskus, jonka aseman ei arveltu muuttuvan aluetyöhön siirtymisen jälkeenkään (Osallistu muutokseen 1990, 5; Rsrk tk 1985, 43 - 45; 1992, 46, 47).

Näin myös kävi:

"...aluetyön pääidea, niin sehän oli, että syntys semmosia pieniä seurakuntia. Ja niissä se jumalanpalveluselämä (...) ei oo ihan toteutunu (...) monet varmaan mieltää jumalanpalveluksen vaan Pyhän Ristin kirkkoon [*seurakunnan pääkirkko*]." (N 3, 53.)

"Ett pääkirkko on Rauman vanha kirkko, jonka ihmiset mieltää jumalanpalveluspaikaks. Sit jossain Haappusis on kolme [*osallistujaa*] ja Meriristis yks [*osallistuja*], tää on nyt hiukan liioteltu. (...) Jotenki tuntuu, ett ne on teennäisiä ne pikku jumalanpalvelukset." (D 3, 103.)

Työntekijät eivät olleet kaikin osin tyytyväisiä aluejumalanpalveluksiin, joihin osallistui odotettua vähemmän väkeä. Tavoite ei siis kokonaan toteutunut. Mitä tapahtui? Raumalla ei ole kerätty tilastotietoja eri alueiden jumalanpalveluksiin osallistuneista. Tämän vuoksi asiaa täytyy tarkastella kirkkohallituksen keräämien lukujen valossa, jotka koskevat koko seurakuntaa.

Ennen aluetyötä vuonna 1992 Rauman seurakunnan päiväjumalanpalveluksiin osallistui viikoittain 1,3 % keskiikäiluvusta koko maan vastaavan luvun ollessa 2,4 %. Kun muut jumalanpalvelukset (130) otetaan huomioon, Raumalla osallistui jumalanpalveluksiin yhteensä viikoittain 2,4 % keskiikäiluvusta koko maan vastaavan luvun ollessa 3,7 %. Molemmissa tapauksissa Rauman osallistumisaste oli siis huomattavasti maan keskiarvoa alhaisempi. (Seurakuntien toiminta 1992, 22, 24.) Tilastojen valossa oli perustultua yrittää tehdä asialle jotakin. Aluetyö oli yksi hyvä keino yrittää saada seurakuntalaisia kiinnostumaan enemmän jumalanpalveluselämästä. Miten sitten kävi?

Neljäntenä vuotena aluetyön voimaantumisen jälkeen vuonna 1996 Rauman seurakunnan päiväjumalanpalveluksiin osallistui viikoittain 1,0 % seurakuntalaisten keskiikäiluvusta. Koko maata koskeva sama luku oli 2,1 %. Kaikkiin seurakunnan jumalanpalveluksiin osallistui viikoittain 2,4 % seurakuntalaisten keskiikäiluvusta, kun koko maata koskeva sama luku oli 3,4 %. Toisin sanoen Rauman seurakuntaisten osallistuminen jumalanpalveluksiin ei muuttunut määrällisesti vaikka seurakunnassa toimitettiin vuonna 1996 yli 70 jumalanpalvelusta enemmän kuin vuotena 1992. Osallistumisaste Raumalla oli silti edelleen huomattavasti maan yleistä tasoa alhaisempi. (Seurakuntien toiminta 1992, 24; 1996, 24.)

Rauman seurakunnassa jumalanpalveluksiin osallistumisaste säilyi koko ajan samana (2,4 % keskiikäiluvusta) vuosina 1992 - 1996 kun valtakunnallisesti katsoen samana aikana se laski hieman. Vaikka tilanne näytti osallistumisasteen valossa muuttumattomalta, niin osallistumisessa tapahtui silti selviä sisäisiä muutoksia. Päiväjumalanpalveluksiin osallistuminen väheni huomattavasti neljässä vuodessa. Saman suuruinen väkimäärä siirtyi käymään muissa jumalanpalveluksissa, jotka olivat enim-

mäkseen aluejumalanpalveluksia. Näin kävijämäärä pysyi summaltaan samana. (Seurakuntien toiminta 1992, 22, 24; 1996, 24.)

Raumalla aluetyön merkitys oli kahtalainen. Koko seurakuntaa tarkastellen aluetyö ei lisännyt jumalanpalvelukseen osallistuneiden määrää, mutta se saattoi estää kävijämäärän vähenemisen tutkimusaikana. Toinen merkittävä seikka oli, että seurakuntalaisten osallistumisessa tapahtui selvä siirtyminen pääkirkosta aluejumalanpalveluksiin. Hengellisen työn tekijät toimittivat nyt entistä enemmän jumalanpalveluksia, jotka keräsivät kuitenkin vain saman määrän osallistujia kuin ennenkin. Työntekijöillä ei ollut syytä olla tyytyväisiä tulokseen, koska suuremmalla vaivalla saatiin vain sama tulos kuin ennenkin, joka siis sekin oli keskivertoa vaatimattomampi. Tilanne kertoo myös siitä, että alueiden resurssit eivät vielä olleet tarpeeksi vahvoja toimivan ja uusia ihmisiä tavoittavan hartauselämän muodostamiseen. Näin alueiden jumalanpalvelukset eivät kyenneet muodostumaan hengellisiksi keskuksiksi, joissa olisi ollut seurakuntalaiset sisäänkäynti sulkeva ja heitä hoitava vuorovaikutus ja kiinteä ilmapiiri kuten Kirkko 2000 -prosessin tarkoitus oli.

Myös jumalanpalveluksien hajauttamisen aiheuttama jännite tuli esille selvästi. Kaupungin Pyhän Ristin kirkon päiväjumalanpalvelus käsitettiin yhä edelleen ainoaksi, oikeaksi jumalanpalvelukseksi, kuten maaseurakunnan piirineuvosto oli jo kymmenisen vuotta aiemmin todennut (Rsrk tk 1985, 45). Tähän oli selviä syitä.

Aluetyön neuvottelutilaisuudessa listattiin aluetyön ongelmakohtia: Pääkirkon päiväjumalanpalveluksen toteuttamiseen suunnattiin parhaat resurssit ja se radioitiin joka sunnuntai koko rovastikunnan alueelle. Näin se söi resursseja alueiden jumalanpalveluksien toteuttamiselta. Työntekijät kokivatkin alueiden jumalanpalvelusten ongelmaksi sen, että ne jouduttiin toteuttamaan usein minimiresurssein. Koska kantoreita ei ollut määrätty aluetyöhön, alueiden kirkkomusiikkipuoli oli selvästi jäänyt huonommalle hoidolle kuin keskustassa. Esimerkiksi tietyillä alueilla ei ollut käytettävissä kuoroja. Tämä haittasi myös alueiden jumalanpalveluselämän kehittämistä. Toisaalta alueiden jumalanpalvelukset söivät pääkirkon resursseja. Koska suuri osa pappeja oli sidottu alueiden jumalanpalveluselämään, papiston kierto pääkirkon ja alueiden jumalanpalveluksien välillä väheni, mikä koettiin hankalaksi tilanteeksi. (Man 30.5. 1996, 4 - 8.) Hyvin usein alueiden jumalanpalveluksia jouduttiin pitämään esimerkiksi kouluilla ja nuorisoseurojen taloilla, jotka eivät kovin hyvin sopineet tähän tarkoitukseen. Erityisesti näin tapahtui Unikon ja Eteläisellä alueilla, jotka oli perustettu vanhan maaseurakunnan alueelle. Eteläisen alueen työntekijöille tullut palaute oli, että maaseutumaisten alueiden hajanaisuus ja omien tilojen (tai kirkon) puute vaikeuttivat isojen tilaisuuksien järjestämistä (Man 30.5.1996, 4).

Jotkut työntekijät joutuivat toimimaan useammilla alueilla. Kun alueet järjestivät tilaisuuksia samaan aikaan, se vaikeutti useammilla alueilla toimivien työn järjestelyitä. Samaan aikaan järjestettyihin tilaisuuksiin ei aina riittänyt työntekijöitä:

”...ne rupee sanomaan, että eks sä voi olla sieltä toiselta alueelta pois, ku tää on ny tämä juttu. (...) semmosis tilanteis tulee (...) skismaa siitä kumpi niistä on tärkeempi mulle.” (N 5, 117 - 118.)

Alueiden yhteiset työntekijät joutuivat usein valitsemaan eri tilanteiden välillä, minkä he kokivat ikäväksi (Man 30.5.1996, 5). Työntekijän toiminta useammassa piirissä ja seurakunnan yhteisissä tehtävissä ja siitä aiheutuva tehtävien priorisointi koettiin ongelmalliseksi myös Mikkelissä (Risto Nieminen 1997, 73, 154).

Hengellisen työn tekijöiden nopea vaihtuvuus aiheutti ongelmia aluetyössä. Seurakunnan hallintopäällikkö keräsi 39 alueneuvoston jäseneltä palautetta aluetyöstä vuonna 1997 ja siinä tuli varsin selvästi esille, että monen alueen toiminta oli häiriintynyt työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Osa alueneuvostojen jäsenistä oli sitä mieltä, että toiminta ei voinut olla tällaisessa tilanteessa pitkäjänteistä, koska se oli niin työntekijäkeskeistä kuin se nyt oli. (Aluetyökysely 1997, 3, 8.) Vaihtuvuusongelma oli ollut vuotta aiemmin esillä myös hengellisen työn tekijöiden ja johtavien viranhaltijoiden välisessä neuvottelutilaisuudessa (Man 30.5.1996, 3).

Vuosina 1993 - 1999 Eteläistä aluetta lukuun ottamatta kaikkien alueiden vastaavat pastorit olivat vaihtuneet vähintään kolme kertaa. Pohjoisen Meriristin alueen aluepastori oli vaihtunut vuotta 1996 lukuun ottamatta joka vuosi. Vilkkainta oli vuonna 1998, jolloin aluepastori vaihtui viidellä alueella kuudesta. Tänä vuonna Kaaron alueella toimi neljä ja Meriristin alueella kolme vastaavaa aluepastoria. Tämän lisäksi muidenkin hengellisten työn tekijöiden vaihtuvuus oli vilkasta. (Rstk tk 1993 - 1999.) On selvää, että tällainen vaihtuvuus ei voinut olla vaikuttamatta haitallisesti aluetyön suunnitteluun, kehittämiseen ja itse toimintaan. Seuraavaksi esimerkki vaihtuvuudesta Kaaron alueelta.

Aluepastorien vaihtuvuus haittasi työtä erityisesti pienimmällä Kaaron alueella (noin 2000 asukasta), jonka aluepappina toimi vuosina 1992 - 1998 kaikkiaan kahdeksan pappia (alue aloitti toimintansa uuden seurakuntakeskuksen valmistumisen vuoksi vuotta muita pikkualueita aiemmin). Parhaimmillaan vuoden 1998 aikana Kaaron alueella toimi neljä eri pappia. (Rsrk tk 1992, 46; 1993, 17; 1994, 21; 1995, 16; 1996, 16; 1997, 15; 1998, 10.) Pienellä alueella johtavan työntekijän rooli toiminnan ylläpitämisessä oli hyvin keskeinen varsinkin kun kyseessä oli hyvin työntekijäkeskeinen toimintakulttuuri. Tämän vuoksi aluepappin jatkuva vaihtuminen haittasi vakavasti työn suunnittelua ja toteutusta. Koska Kaaron ongelmaan ei löytynyt pysyvää ratkaisua, se liitettiin vuoden 1999 alusta Meriristin alueeseen ja alueen nimeksi tuli Pohjoinen alue

(Rsrk tk 1999, 33). Sitä ennen Kaaron alueen liittämistä johonkin toiseen alueeseen oli keskusteltu jo vuonna 1996 (Man 30.5.1996, 2).

Suurimpana syynä Kaaron alueen sulauttamiseen Meriristin alueeseen voidaan pitää sitä, että Kaaron alue oli liian pieni, jotta sen resurssit olisivat riittäneet tavoitteiden mukaiseen aluetyöhön tilanteessa, jossa johtaja lisäksi vaihtui liian usein. Kaaron alueen sulauttaminen suurempaan naapuriinsa kuvastaa hyvin niitä vaikeuksia, joita muillakin pienillä alueilla oli toimintaresurssiensa kanssa.

Papiston vaihtuvuus johtui siitä, että valtaosa aluepapeista oli aluetyön alkuvuosina eri pituisilla virkavapauksilla, jolloin heidän sijaisinaan työskenteli useita väliaikaisia pappeja. Tästä oli seurauksena muun muassa se, että aluepappien teologinen tai toiminnallinen painotus ei päässyt lyömään voimakkaasti leimaansa alueiden toimintaan. Toki kullakin aluepapilla oli omat toimintatapansa ja -ajatuksensa, mutta nyt ne eivät päässeet määräävään asemaan. Näin vaihtuvuus esti aluepappien persoonallisista painotuksista aiheutuvia eroja aluetyössä. Tällöin alueiden olosuhteet, toimintamahdollisuudet, resurssit ja perinne nousivat toiminnan kannalta ratkaisevimmiksi tekijöiksi.

Jo suunnitteluvaiheessa johto oli havainnut sektorimallissa syntynyttä päällekkäisyyttä ja epätervettä oman erikoisalan korostamista tai reviirin suojelua (Osallistu muutokseen 1990, 7). Tämän piirteen siirtymistä aluetyöhön ei kyetty estämään. Työntekijät kilpailivat alueidensa toiminnoilla ja niiden saamalla julkisuudella. Ilmiö oli havaittu sekä hallintotasolla että toiminnallisella puolella. (Rsrk tk 1993, 1; Man 30.5.1996, 5, 8.) Myös Mikkelissä havaittiin aluetyössä vastaavanlainen eksklusiivinen piirre (Risto Nieminen 1997, 70, 73).

Aluetyömallin hyviksi koetut puolet

Aluetyötä aloitettaessa osalla alueista (Keskusta, Haappunen, Meriristi ja Kaaro) oli toimitilat valmiina käytettävissä, osalla ei (Unikon ja Eteläinen alue). Aluetyö lähti tietysti parhaiten käyntiin niillä alueilla, jotka saattoivat joko jatkaa (piiri)työtään aluetyönä (Keskusta, Haappunen, Meriristi) tai aloittaa uuden toiminnan hyvillä toimintatiloilla (Kaaro). Erityisesti kokemukset piirityöstä auttoivat helpommin liikkeelle. Aluetyömallin myönteiset puolet olivat tyypillisiä avoimelle ja joustavalle organisaatiolle ja aluetyön tavoitteiden mukaisia:

"...se työ on kauheen laaja-alaista ja monipuolista. (...) monipuolisuus on äärimmäisen rikasta." (N 3, 53.)

"...lähityötovereitten määrä on lisääntynyt, mikä mun mielestä on kauheen hieno ja on yhdessä voitu tehdä työtä." (P 3, 35.)

"No, ehkä siin on just se pyrkimys, että ihmiset ei rajoittuis ... pelkästään tekemään jotaki. Että löytäs erilaisia yhteyskanavia (...) Mekin järjestetään Kaarolla semmosia tapahtumia, joissa on kaikki työntekijät mukana." (P 2, 46.)

Aiemmin on todettu, että hengellisen työn tekijät kokivat aluetyön heikentävän ammatillisuutta, koska päähuomio kiinnittyi yleiseen seurakuntatyöhön. Tämä oli kokemusten toinen puoli. Toisaalta työntekijät pitivät työn laaja-alaisuutta myös hyvänä asiana. He olivat hyvin tyytyväisiä työnkuvan ja vuorovaikutuksen laajentumiseen. Se rikastutti työtä ja työtoveruussuhteita. Toisin sanoen sama asia voi näyttää hyvin erilaiselta sen mukaan, mitä puolta halutaan painottaa. Joka tapauksessa työtapa muuttui tavoitteiden mukaan yksilökeskeisestä ryhmätyöskentelyn suuntaan. Lisäksi työnkuvan laajeneminen toi joustoa ennen jäykäksi koettuun työtapaan ja sai täten aikaan myös hallinnon toivomaa säästöä palkkakustannuksissa. Myös muissa aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa on saatu myönteisiä kokemuksia parantuneesta yhteistyöstä (Sa 1994, 12, Risto Nieminen 1997, 69).

Vuorovaikutus laajeni myös seurakuntalaisten suuntaan. Alueet olivat suhteellisen pieniä, joten niiden koko auttoi sosiaalisen verkoston luomisessa:

"...on pieni seurakunta, missä saa tehdä ja mä tunnen sieltä hirmusesti. Niinku Meriristinki alueelta mä tunnen hirveesti vanhempia ja lapsia ja mummuja ja eri ikäisiä ihmisiä. (...) ett kun mäsiellä kävelen, ni melkein kaikille voi moikata. Ett se on semmosta kodikasta ja turvallista ja mukavaa." (N 3, 53.)

"Kun mä asun myöskin siellä [*Haappusten alueella*], ni samoja ihmisiä näkee." (P4, 60.)

"...mä luulen, ett noilla pikkualueilla tuolla ... ihmisten välinen tuntemus, seurakunnan työalojen tuntemus ja näitte keskinäinen tuntemus ja yhteistyö on lisääntyny... ett mää väittäisin, että Eteläisellä alueella taikka Kaarolla tai Unikon alueella " (P 3, 36.)

Aluemallissa työntekijät tulivat erityisesti pienemmillä alueilla tuntemaan entistä paremmin seurakuntalaisia, ja keskinäinen tuntemus paransi seurakuntalaisten seurakuntatyön tuntemusta. Osa työntekijöistä kuvasi toiminnan ilmapiiriä mukavaksi, turvalliseksi ja kodikkaaksi, mikä kertoo hyvästä yhteisöllisyydestä ja ilmapiirin laadusta. Aluetyömallin hyvät puolet tulivat työntekijöiden mukaan parhaiten esille pienten (Kaaron alue 2000 asukasta, Unikon alue 3700 asukasta ja Eteläinen alue 3200 asukasta) ja keski suurten (Meriristin alue 5700 asukasta ja Haappusten alue 6300 asukasta) alueiden toiminnassa. Myös muissa aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa on saatu myönteisiä kokemuksia yhteistyön parantumisesta muiden ihmisten ja tahojen kanssa (Sa 1994, 12; Risto Nieminen 1997, 73, 79).

Työntekijöiden mukaan erityisesti pienillä alueilla oli päästy lähemmäksi ihmistä ja toiminta oli muuttunut joustavammaksi kuin vanhan mallin aikana:

"...uusi malli palvelee ehkä paremmin tavallisen ihmisen kohtaamista (...) Mun mielestä se on ruvennu toimiin aika kivasti ... sen etuna on sellainen tietty joustavuus, saadaan semmosia tilai-

suuksia, töitä, toimintoja, mitä alueella halutaan ja kaivataan, kun siinä päästään ehkä vähän lähemmäksi ihmisiä.” (P 1, 8 - 9.)

”...mää väittäisin, että Eteläisellä alueella taikka Kaarolla tai Unikon alueella ... varmasti seurakunnan palvelut ovat niillä alueilla parantuneet (...) On menty sinne lähemmäksi (...) He on saanu mahdollisuuden vaikuttaa omiin ... juttuihinsa.” (P 3, 36.)

Seurakuntatyötä onnistuttiin sopeuttamaan uudella tavalla seurakuntalaisten tarpeiden mukaan kuten tarkoitus olikin. Toiminta palveli paremmin tavallisia seurakuntalaisia, ja heidän tarpeensa ja toiveensa tulivat otetuksi paremmin huomioon kuin ennen. Näin seurakuntalaisten vaikuttamismahdollisuudetkin olivat parantuneet. Toiminta oli siis sisällöltään onnistunutta, mutta se ei kerro vielä siitä, miten voimakasta tai laajaa toiminta oli.

Joidenkin haastateltujen mukaan maallikot ottivat paremmin vastuuta ja osallistuivat toimintaan aktiivisemmin kuin ennen. Maallikkojen innostuminen koettiin luonnollisesti hyvänä asiana:

”...maallikot on aika innostuneita (...) Monet tilaisuudet voidaan toteuttaa maallikkovoimin. He järjestää ainakin Meriristin alueella. Semmost aktiivisuut o seurakuntalaisiin tullu, mihin varmaan pyrittiinkin...ett maallikot enemmän toimis itsenäisesti. Se on ollu kyllä hyvä piirre.” (D 3, 103 - 104.)

”...maallikoita on saatu vähä enemmän mukaan - ja sen aluetyön kautta ihmisiä innostettu enemmän mukaan.” (K, 4.)

”...meijän [*Haappusten*] alueen alueneuvosto on älyttömän hyvä että se on paljon parempi kuin nuorisotyön johtokunta oli aikanaan. Ett ne ottaa (...) vastuuta ja rupee ite tekeen, jos ei muuten saada hommaa hoidettua. Mutta se ei oo jokaisella alueella.” (N 2, 91.)

Työntekijöiden mukaan pienillä alueilla vuorovaikutus, maallikoiden tietämys seurakuntatyöstä, innostus, vaikutusmahdollisuudet ja toiminnan mielekkyys olivat lisääntyneet. Näillä alueilla kasvojen antamisen voidaan katsoa onnistuneen parhaiten. Myös muiden seurakuntien aluetyössä oli saatu samantyyppisiä myönteisiä kokemuksia (Sa 1994, 11).

Tietyillä alueilla aluejako innosti uusia maallikoita tulemaan mukaan toimintaan. Tavallista oli myös, että aluetyö aktivoi jo ennestäänkin toiminnassa olleita ihmisiä vieläkin aktiivisemmiksi. Maallikkojen aktivoitumisessa ei ilmeisesti kuitenkaan tapahtunut mitään kovin suuria muutoksia, sillä kokonaisuus pysyi joidenkin työntekijöiden mielestä varsin vakaalla tasolla:

”...aika paljon samoja ihmisiä näissä [*Meriristin*] aluejutuissa pyörii...” (P 1, 9.)

”Tässähän oli semmonen ajatus, ett nimenomaan tämä lisäis maallikkovastuuta, mut ett ... en mä nyt usko, ett ei siin Keskustan alueel oo mitään hirmusii muutoksii tapahtunu.” (N 4, 66.)

Rauman seurakunnassa oli jo pitkän aikaa ollut piirityöhön perustuvaa toimintaa. Onkin todennäköistä, että suurin osa jo piirityössä mukana olleista ihmisistä jatkoi aktiivisesti

myös aluetyössä. Myös Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnan aluetyöstä saatiin samansuuntaisia kokemuksia: seurakunta tuli työntekijöiden välityksellä tutummaksi rajoitetulle joukolle. Erityisesti aktiiviseurakuntalaiset tulivat työntekijöille tutuiksi ja päinvastoin. Sitä vastoin ”työntekijät kohtasivat uusia seurakuntalaisia rajoitetusti”. (Risto Nieminen 1997, 79.)

Kaiken kaikkiaan aluetyön myötä työntekijöiden työnkuva ja sosiaalinen piiri laajentui ja monipuolistui, muodostuneiden pienten työyhteisöjen ilmapiiri koettiin hyväksi, toiminta oli tullut joustavammaksi ja lähti entistä enemmän seurakuntalaisten tarpeista, osa jo aikaisemmin aktiivisista maallikoista tuli vielä aktiivisemmiksi kuin ennen ja uusiakin maallikoita tuli mukaan toimintaan. Aktiivisuutensa vuoksi he oppivat tuntemaan seurakunnan työtä entistä paremmin. Edellä mainittuun viitaten voidaan todeta, että uudistuksella saavutettiin paljon aluetyölle asetettuja tavoitteita. Pääpiirteissään Raumalla käsitettiin myönteisiksi tuloksiksi samanlaisia asioita kuin muissakin aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa (Sa 1994, 11; Risto Nieminen 1997, 73, 155).

Edellä mainitut myönteiset seikat aluetyöstä ovat samalla osoitus siitä, että avoimen ja joustavan organisaation toimintaperiaatteet osoittautuivat hyvin toimiviksi myös seurakuntatyössä. Ne osoittavat, että työntekijät kykenivät aluetyössä reagoimaan muutokseen nopeasti ja mukautumaan uuteen tilanteeseen mielekkäällä tavalla. Ammattilliseen erikoistumiseen perustunut toiminta oli alkanut vähitellen muuttua laajakirjoiseksi seurakuntatyöksi, jossa työntekijöillä oli laajempi kosketuspinta toimintaympäristöönsä kuin ennen, ja jossa kunnioitettiin enemmän maallikoiden asemaa toiminnassa. Nämä kaikki voidaan katsoa joustavan ja avoimen organisaation elementeiksi, mitkä olivat myös Kirkko 2000 -prosessin tavoitteita. (Juuti 1989, 243 - 246; Lindström 1994, 118 - 120.)

Edellä mainittu toteutui parhaiten pienillä alueilla. Keskustan alue muodosti puolet koko seurakunnasta, jolloin sen toiminta, olemus ja ilmapiiri poikkesi selvästi pikkualueista, kuten jo diakoniatyön kohdalla on todettu:

”Koen Keskustan enemmän hallinnolliseksi alueeksi, enkä varsinaiseksi aluetyöksi.” (P 2, 46.)

”Jos sitten ajattelee tätä Keskustaa, mikä mun mielestä poikkeaa huomattavasti näistä kaikista muista alueista, koska tää samalla sisältää nää vanhat työalat ja tietyllä tavalla nää selektiivit ... pienoiskoossa. (...) tää sisältää (...) peruseurakunnallisen palvelun, että (...) koko seurakunnan yhteisen erityispalvelun. (...) Ja mä luulen, että se ei tuu siitä muuttumaan. (...) Tiettyjä juttuja ei voi ruveta jakamaan. Niinku ripottelemaan joka alueelle.” (P 3, 36.)

Keskustan asema oli luonnostaan vahva, koska suurin osa seurakunnan toiminnallisista resursseista on aina ollut siellä, ja koska ihmisten aktiivisuus suuntautui pääasiassa sinne. Ihmiset ovat tottuneet asioimaan keskustassa jo senkin vuoksi, että muualle resursseja ja palveluja ei ole sijoitettu. Niinpä aluetyönkin aikana erityistoiminnot säilyi-

vät siellä, eikä niitä aina edes yritetty levittää pienille alueille. Nuoriso- ja diakoniatyöntekijä näkivät asian näin:

”Käytännössä me ei olla sitä [nuorisotyötä] jaettu [alueille], koska se ei toimi täällä sillain, että voitais pitää nuorteniltoja joka alueella, ett ei ne nuoret tuu.” (N 2, 91.)

”Me ei olla keritty vielä paneutumaan aluetyöhön, kun meil on riittäny [*Keskustassa*] seurakuntalaisii jatkuvasti tuutin täydelt puhelimest ja ovesta sen verran kun on keritty tekemään.” (D 2, 81.)

Keskustassa säilyi siis ammatilliseen erityisosaamiseen perustuva toiminta, jolloin aluetyö jäi siellä sivummalle. Resurssien keskittyminen Keskustaan teki siitä voimakkaimman ja monimuotoisimman alueen, mutta esti samalla aluetyötä kehittymästä. Työntekijät eivät olleet mielipiteineen yksin. Keskustan asema tuli esille myös alueneuvostojen jäsenille tehdyssä kyselyssä samaan tapaan kuin haastatteluissa:

”Ilmeisesti seurakunnan työntekijöiden, neuvoston ja valtuuston on vaikeaa mieltää Keskustan olevan edes mikään alue, koska sen toimintaa on monesti vaikea erottaa seurakunnan yleisestä toiminnasta.” (Aluetyökysely 1997, 8.)

Aluetyön kannalta katsottuna Keskusta oli ongelma, koska sitä ei ole koskaan mielletty miksikään alueeksi vaan yleensä koko kaupungin ja seurakunnan hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi keskukseksi. Tulos oli, että aluetyö ei kehittynyt keskustassa sen erityisosaamiseen keskittyvän toiminnan vuoksi. Laita-alueilla taas resurssien puute esti aluetyötä kehittymästä laajaksi ja kattavaksi. Aluetyön kehittymisen esteiden syyt olivat siis täysin päin vastaisia Keskustassa ja pienillä laita-alueilla. Resurssien epäsuhdan tasoittaminen olisi varmaankin parantanut tilannetta.

Arvioita toiminnan nykytilanteesta

Kun aluetyö ei toiminut toivotulla tavalla, osa työntekijöistä palasi tietyillä työaloilla käytännön kokemusten kautta takaisin vanhoihin toimintatapoihin ilman johdon tai hallinnon päätöksiä:

”...sil on ihan samat edut ja puutteet ku ennenki...(...) mä oon (...) kahta kauheemminki sitä mieltä, että se ei oo hyvä juttu. (...) aluetyö ... on palannu takasin samaan (...) entiseen vanhaan malliin (...) me ollaan nuorisotyössä ilman mitään muilta kysymättä palattu takasin.” (N 2, 92.)

Käytännössä tämä tarkoitti, että työntekijät joko eivät olleet purkaneetkaan vanhaa toimintamallia (kuten diakoniatyöntekijät) tai sitten he palasivat nopeasti siihen takaisin toimien taas sektorimallin mukaan (kuten nuorisotyöntekijät). Työntekijät muuttivat siis toiminnallaan seurakuntatyön suuntaa pois virallisista tavoitteista. Näin muutosta tapahtui kahteen suuntaan, ensin kohti integraatiovaihetta, josta sitten palattiin osittain takaisin vanhaan normatiiviseen vaiheeseen. Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan organisaation onnistuneen muutoksen edellytyksenä on muun muassa se, että olosuhteissa ei selvitä vanhoilla menettelytavoilla. Raumalla kyettiin palaamaan vanhoihin toiminta-

tapoihin, mikä muodostui muutosta estäväksi tekijäksi.

Osa aluepapeista kuvasi toimintatilannetta paikalleen pysähtyneeksi:

"...tällä hetkellä meidän aluetyö on vähän sekä-että-malli, että pyritään tekemään vanhaa sekä uutta. Ett se pitäs olla (...) enemmän tätä selektiivi hommaa tai ... selkeemmin sitä aluetyötä. Täälläkin monet työntekijät kokee sen ... rasisiteena." (P 2, 46.)

"Ja mä luulen, että se [toimintamalli] ei tuu siitä muuttumaan. Ett tää on se tosiasia mis me ollaan. Ja siinä on tiettyjä hienosäätöjä, missä me voitais tunnustaa se, ett tietyt ... nuorisotyön ja diakoniatyön alat saakin olla tämmösinä löysinä selektiiveinä. (...) Täl hetkellä ongelma on se, että tässä on näitä vanhoja ja uusia ... malleja päällekkäin ja osa on paperilla ja osa ihmisten toimintatavoissa. (...) poisoppiminen ja uuden omaksuminen ... se on tietyllä tavalla kesken. Ja ... mä en tiedä onkse suunta liikkeessä ja prosessoiva, vai onko se töksähtäny paikalleen ja lähteny taaksekkipäin." (P 3, 36.)

Seurakuntatyö jäi toimimaan sekamallin mukaan, jossa sekä uusi että vanha toimintatapa olivat vahvoja. Alueneuvostojen jäsenille tehty kysely aluetyöstä vahvistaa aluepappien näyn. Siinä eräs vastaajista kertoo näkemyksensä, että suunnittelun ja seurannan puute aiheutti uudistuksen suunnan katoamisen:

"Yhtenäisen, yhteisesti hyväksytyyn suunnitelman puute on johtanut siihen, että kaikilla on oma, hyvinkin erilainen mielikuva aluetyön tavoitteista. Seurakunnalla ei ole ollut silloin eikä ole vielä tänään yhtenäistä näkyä siitä, mihin ollaan menossa." (Aluetyökysely 1997, 12.)

Tulos on luonnollinen, kun ottaa huomioon siihen vaikuttaneet yllättävät tekijät ja sen, että seurakunnan johto (virkamiehet ja luottamuselimet) jättivät suunnittelun ja seurannan käytännössä täysin työntekijöiden asiaksi. Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että organisaation johto on sitoutunut muutokseen ja että johto saa työntekijät vakuuttuneiksi muutoksen tarpeellisuudesta. Rauman tapauksessa voidaan havaita näissä asioissa jämähäköiden puutetta, mikä antoi työntekijöille mahdollisuuden toimia toisin.

Kirkkoneuvosto hyväksyi viisi vuotta aluetyön voimaantulon jälkeen tärkeimmille työaloille työalasihteerit selektiiviyön hoitajiksi. Näin kirkkoneuvosto vahvasti syksyllä 1998 virallisesti seurakuntatyön mallin, jossa tehtiin limittäin sekä alue- että sektoryötä koko loppuvuosikymmenen. (Rsrk kn pk 11.11.1998, 312 §.) Siirtyminen normatiivisesta vaiheesta integraatiovaiheeseen Woodwardin ja Buchholzin (1989) kuvaamalla tavalla jäi kesken, ja koko prosessi hyytyi näin paikalleen. Tämän vuoksi integraatiovaiheesta ei päästy enää tavoitteen mukaiseen nopean kasvun formatiiviseen vaiheeseen. Koska prosessi juuttui paikalleen, jäi myös kulttuurin syvälinen ja aito muutos toteutumatta.

Pääpiirteissään Rauman aluetyön prosessi vastaa hyvin (esim. Lundbergin (1985, 169, 170), Kreftingin ja Frostin (1985, 168), Hofsteden (1993, 285 - 289) toteamuksia organisaatiokulttuurin muuttumisesta ja kehittymisestä, joiden mukaan organisaatio-

kulttuuria on joko vaikeaa tai melkein pä mahdotonta ohjata. Rauman seurakunnan organisaatiokulttuuri oli monikerroksista, minkä vuoksi siihen oli vaikeaa vaikuttaa. Uudistus lähti liikkeelle seurakunnan johdon päätöksillä, jotka saivat aikaan muutoksia organisaation rakenteessa ja työnjaossa. Nämä on kuitenkin katsottava vasta organisaatorakenteen ylä- ja alarakennetta koskeviksi muutoksiksi, jotka eivät taanneet uudistuksen syvällistä toteutumista.

Seurakunnan hallintotasolla ei näyttänyt olevan tarpeeksi keinoja vaikuttaa myös kulttuurin syvärakenteeseen eli seurakuntatyön osakulttuurin arvoihin, mikä olisi tehnyt pysyvät muutokset mahdollisiksi. Tämä jätti spontaaneille tekijöille (resurssien tason määrittelemisen laman aikana, työntekijöiden toiminta ja työyhteisön sisäiset tapahtumat) mahdollisuuden vaikuttaa olennaisesti uudistuksen kehitykseen. Koska hengellisen työn tekijät eivät olleet vakuuttuneita uudistuksen toimivuudesta, heistä muodostui muiden tekijöiden ohella uudistuksen suuntaa yllättäen muuttava tekijä. Työntekijöiden paluu takaisin vanhoihin toimintamenetelmiin on osoitus siitä, että uudistus oli sittenkin koskettanut vain organisaation ylä- ja alarakennetta, ja että työntekijät eivät olleet aidosti sitoutuneet muutokseen. (Vertaa esimerkiksi Schein 1991, 24, 25, 32, 35, 66, 123; Beckhard 1988, 92 - 94.)

Myöskään muualla Suomessa muutos aluetyöhön ei ole aina onnistunut toivotulla tavalla. Aluetyömallista on joissain seurakunnissa luovuttukin. (Sa 1994, 11.) Koska muuallakaan ei ole aina onnistuttu tavoitteiden mukaisesti, niin on kysyttävä miksi näin kävi Raumalla. Olennaista Rauman tapauksessa näyttää olevan, että työntekijät eivät toteuttaneet uudistusta alun perin suunnitellulla tavalla. Tämä taas herättää kysymyksen, miksi sen hallintoelimet ja -virkamiehet eivät yrittäneet saada työntekijöitä toteuttamaan uudistusta alkuperäisellä tavalla? Vai oliko tarkoituskin antaa prosessin kulkea omia polkujaan? Vastausta pitänee etsiä seurakunnan johtamisesta, kuten seuraavassa luvussa tullaan tekemään.

4.3 Hallinnon johtaminen, vuorovaikutus ja osuus aluetyössä

4.3.1 Kokemukset seurakunnan luottamuselimistä

Seurakunnan luottamuselimet luottamuspulessa

Kirkkovaltuusto on seurakuntahallinnon ylin päättävä elin, joka määrää esimerkiksi toiminnan päälinjan ja rahoituksen sille. Se on seurakunnan strateginen johtaja, jonka päätäntävaltaa ei voi delegoida muille elimille tai viranhaltijoille. Valtuusto kokoontuu vain muutamia kertoja vuodessa, joten voidakseen tehdä monipuolisesti harkittuja päätöksiä valtuutettujen pitää aktiivisesti hankkia tietoa päätösehdotusten taustoista. Rauman seurakunnan kirkkovaltuusto ei jostain syystä ollut saanut hengellisen työn tekijöiden luottamusta:

"Välillä must tuntuu, niinku se ois semmonen päätön lammaslauma, joka tekee just niinku kāske-tään. Määkii just sinne suuntaan kun pitääkin..." (P 3, 39.)

"... valtuusto ei ole mun mielestä niin paljon sitä pohdiskelua ollenkaan suorittanu, eikä se ehkä oo sen tehtäväkään. Ett kyl kirkkoneuvosto on pohdiskellu paljon sitä enemmän. (...) valtuusto on joskus mun mielestäni enemmän kritiikittömästi nielly sen, mitä sil on esitetty." (D 2, 82.)

Luottamuselimet päättävät asioita esittelyn perusteella, mikä on normaali hallinnollinen menettelytapa. Rauman tapauksessa työntekijät kuitenkin katsoivat, ettei kirkkovaltuus-to ollut ajan tasalla näin toimiessaan. Sen mahdollisuudet toimia luotettavana hallinto-elimenä koettiin heikoiksi, koska sen ei koettu olevan tarpeeksi perillä päättämistään asioista. Niinpä kirkkovaltuuston koettiin vain hyväksyneen esitykset kykenemättä pane-utumaan niiden taustoihin, pohtimatta niitä sen paremmin tai kritisoimatta niitä. Sen tärkeimpänä tehtävänä pidettiin toiminnan päälinjoista päättämistä ja rahoituksen myön-tämistä:

"...valtuustohan nyt on hyvin kaukanen aluetyössä, ett sehän nyt hyväksyy budjetin ja ... on päättä-nyt, että tämmöseen toimintamalliin ryhdytään. Mut että eihän se sillai ... näy siinä työssä." (P 4, 60.)

"Mää miellän sen kirkkovaltuuston niin kaukaiseks, semmoseks nuijaporukaks, että se lätkii päätök-siä." (D 3, 107.)

Rauman kirkkovaltuuston täytti hyvin paikkansa seurakunnan ylimpänä hallinnollisena elimenä ja strategisena johtajana, samalla se jäi työntekijöiden mielestä kaukaiseksi ja epäluotettavan oloiseksi elimeksi.

Kirkkoneuvosto on seurakunnan hallinnon toimeenpaneva elin. Se valmistelee kirkko-valtuustolle esiteltävät asiat ja panee sen päätökset toimeen. Vaikka edellä käy ilmi, että kirkkoneuvoston koettiin pohdiskelleen kirkkovaltuustoa enemmän päätöksiä, niin työn-tekijät eivät luottaneet neuvostoonkaan, vaan kokivat sen olevan samalla tavalla johdet-tavissa kuin valtuustonkin:

"...vois olla jäntevyytä enemmän, ...aika kumileimasimii ovat. (...) joskus toivois ryhtii hiuka ehkä enemmän." (D 1, 26.)

"No, kirkkoneuvoston mä olen kokenu sillä tavalla, että se on kyl aika paljon johdeltavissa. Niinku esittelijän ja (...) niil sanotaan, ett tämä hauki on kala, ni ne sanovat hauki on kala myöski. Ett ne ei ajattele siel kauheesti." (N 5, 119.)

Kävi ilmi, että työntekijät katsoivat johtavien viranhaltijoiden säätelevän tiedon kulkua luottamuselimille. Tiedon puute esti luottamuselimiä johtamasta itsenäisesti ja tehok-kaasti:

"...kirkkovaltuusto ja -neuvosto on aika paljon, enemmän ku ennen, seurakunnan (...) johtavien viranhaltijoiden johdettavissa. Eli just ehkä näiden kolmen, kirkkoherra, talousjohtajan ja hallinto-päällikön." (P 2, 48.)

”Kirkkoneuvoston johtaminen ... ei onnistu silloin, jos ... on semmonen kirkkoherra, niinko meillä tällä hetkellä on, joka ei osaa olla tasapuolinen. Ja hän on se, joka vie sitä tietoa sinne. Sen pitäis olla erittäin itsenäisiä ja (...) asiaan paneutuvia, kirkkoneuvoston jäsenten. Ett ne ei ois riippuvaisia.” (P 4, 61.)

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät eivät luottaneet hallintoelinten johtamiskykyyn, koska heidän mielestään ne eivät kyenneet olemaan itsenäisesti päättäviä elimiä. Kolmen johtavan viranhaltijan nähtiin rakentaneen hallinnon ja työntekijöiden välille vaikeasti ylitettävän kuilun tiedon ja päätösten manipuloinnin avulla. Työntekijöiden lausuntojen mukaan johtavien viranhaltijoiden johtamistyyli näyttää nousevan seurakunnan johtamisessa olennaiseen asemaan. Kyseinen tilanne vaikutti työyhteisössä hyvin hallitsevalta ennen uuden viestintäohjelman käyttöönottoa (Tutkijan huomautus). Tähän on siis syytä kiinnittää tarkempaa huomiota varsinkin kun jo konsultin tekemässä kartoituksessa tuli esille, että työntekijät kokivat esimiesten ja alaisten välit etäisiksi ja että esimiehiin ei luotettu kaikissa asioissa (Kon 1992).

Luottamus ja luotettavuus on todettu erittäin merkittäväksi elementiksi johtamisessa (Jst 1980, 5; Pirnes 1994, 60, 111; 1995, 31). Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät eivät luottaneet hallintoelimiinsä, koska ne olivat heidän kokemustensa mukaan johtavien viranhaltijoiden rajoitetun ja värittyneen tiedonkulun armoilla. Juutin (1989, 241) mukaan rajoitettu tiedonvälitys on yksi suljetun, ”byrokraattisen” organisaation tunnusmerkkejä. Kirkon suunta 2000 -mietinnön (1992, 17) mukaan autoritaarinen työskentelyote johtaa helposti yksisuuntaiseen viestintään. Kirkossa onkin katsottu monien viestintän heikkouksien liittyvän hierarkkisen organisaation kyvyttömyyteen toimia kommunikatiivisesti. Hierarkkisen rakenteen ja avoimen kommunikaation välillä on yleensäkin nähtävissä sisäinen ristiriita. (Kirkon viestintäohjelma 1992, 23.) Rauman seurakunnassa organisaatorakenne ei ollut yksin syynä tiedonkulun vinoutumiseen, vaan siihen vaikutti etupäässä johtavien viranhaltijoiden hallinnointi- ja johtamislinja. Johtavat viranhaltijat käyttivät hyväkseen organisaation rakennetta tiedonkulun säätelyssä. He toimivat lähes ainoana tiedon välittäjinä ja esittelijöinä hallintoelimissä. Työntekijöiden pyynnöstä huolimatta johtavat viranhaltijat eivät esittäneet kirkkoneuvostolle, että tämä antaisi joillekin hengellisen työn tekijöille KJ 9, 3 §:ssä mainitun läsnäolo- ja puheoikeuden tai määräisi joitakin hengellisen työn tekijöitä KL 25, 9 §:n mukaisiksi esittelijöiksi omalla alallaan. Kirkkoneuvoston esityslistat eivät olleet julkisia. Kirkkoherra kielsi tiedottajaa antamasta tietoa kirkkoneuvostossa esiteltävistä asioista. (Tutkijan huomioita ennen vuotta 1996.) Aluetyön kannalta tiedon rajoittamisella on merkitystä sikäli, että Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että muutoksesta tiedotetaan koko ajan avoimesti. Nyt Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät ei voineet luottaa tiedotuksen toimivuuteen eikä sen sisältöön.

Työntekijät olivat havainneet, että luottamuselinten jäsenet olivat kyllä yrittäneet päästä

perille seurakunnan asioista:

"...siellä on ollu kyllä ihan ... hyvää yritystä ja tahtoa (...) etsiä tuntumaa (...) on semmostakin ettei välttämättä aina ... oikein tiedetä missä mennään. (...) ei valtuusto varmaan o tänä päivänä ihan niin jämäkkä, kun se vois olla." (D 2, 84.)

"...kirkkoneuvostos on kyllä (...) itsenäisesti ja terävästi ajattelevia ihmisiä. (...) Mut joskus tuntuu, ett ne jutut mitä niille annetaan, on tietyllä tavalla värittyneitä." (P 3, 39.)

Luottamushenkilöiden mahdollisuuksia pidettiin kuitenkin melko epärealistisina. Hyvien pyrkimysten ei katsottu riittävän itsenäiseen johtamiseen, sillä heidän voimansa ei riittänyt kirkkoherran johtamia hallintovirkamiehiä vastaan. Havainnot paljastavat seurakunnan yhden heikkouden: organisaation rakenteen vuoksi luottamuselimet olivat liian erillään toiminnasta, jolloin ne eivät kyenneet riittävästi tukemaan perustehtävää suorittavaa tasoa vaikka olisivat halunneetkin. Tämänkaltainen asetelma on todettu muutenkin kirkon perusongelmaksi (Kev 1993, 6; Asp - Uhmavaara 1990, 130). Tästä näyttää myös löytyvän avain hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien välisen epäluottamuksen ja erillisyyden ymmärtämiselle.

Työntekijät olivat edustettuina johtokunnissa, piirineuvostoissa ja alueneuvostoissa, joiden esitysten myötä heidän näkemyksensä ovat tulleet luottamuselinten tietoon. Ylimpiin hallintoelimiin tuli kuitenkin paljon työntekijöitä koskevia asioita, joista he olivat täysin sivussa. Mäkeläinen (1988, 44, 45) suosittelee, että seurakunnassa pidetään säännöllisesti työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisiä kokouksia tai seurakuntaseminaareja. Rauman seurakunnassa ei ollut suunnittelua tai yhteydenpitoa luottamuselinten ja työntekijöiden välillä aluetyön alkuvaiheessa. Tällainen toiminta aloitettiin vasta kirkkoherran vaihtumisen jälkeen vuonna 1998.

Tilanne ei ollut ainutlaatuinen. Seurakunnan päätösten ja suoritustason väliltä on usein havaittu puuttuvan keskusteluyhteys (Seurakunta 2000 1987, 20; Palmu 1990, 17; Kev 1993, 6). Tämän vuoksi työntekijät Raumalla pyrkivät vaikuttamaan asioihin henkilökohtaisten suhteidensa kautta:

"...kirkkoneuvosto ja -valtuusto, heihin on joskus ottanut yhteyttä joskus jossain asiassa. Ni mää oon kokenut, ett he ihan myönteisesti ja vakavasti suhtautunut." (P 2, 49.)

"Mullakin on kaikis näissä oikein hyviä ystäviä, vanhoja tuttuja. Mää ... koen heidät hyvinä ihmisinä, joil on halu auttaa yhteisissä asioissa..." (D 3, 111.)

"...kirkkoneuvostoon koen hyvin lämpimäks, ett siel on paljon mun tuttujani. (...) jos mul on joku asia mitä pitää ajaa, ni mun on hyvin helppo löytää sieltä paljonkin ihmisiä, kelle mä voin soittaa. Ja mä tiedän, että ne ajaa sit mun asiaa eteenpäin." (N 3, 56.)

Hallintoelimien ja työntekijöiden välillä ei siis ollut organisaation puolesta järjestettyä keskusteluyhteyttä. Puute pakotti työntekijöitä luomaan jonkinlaisen toimivan yhteyden

päätöksenteon ja toteutuksen välille. Lobbausta ilmenee varmaankin kaikissa organisaatioissa. Nyt sen tarve oli kuitenkin korostunut. Tilanne sopii hyvin Juutin (1989, 215, 241) kuvaukseen suljetusta organisaatiosta: toiminta, suunnittelu ja päätöksenteko olivat eriytetty, toimittiin ”byrokratian ihannemallin” mukaan, jonka virkatie oli sillä lailla suljettu työntekijöiltä, etteivät he voineet saada sitä kautta ääntään kuuluviin tai luottaa sen toimintaan.

Osa työntekijöistä koki, että luottamushenkilöt olivat kiinnostuneita heidän asioistaan ja veivät niitä eteenpäin. Loppujen lopuksi lobbauksen teho jäi kuitenkin epäselväksi, asioiden eteenpäin meno jäi usein arvailujen varaan:

”Joihinkin luottamushenkilöihin on erittäinkin hyvä yhteys, ja he (...) ovat kiinnostuneita, kyselevät. Sitä mä en tiedä miten ne menee eteenpäin, mut edes se kiinnostus ni, mää annan heille pisteitä ihan.” (D 1, 28.)

Työntekijät katsoivat tehokkaan lobbauksen esteeksi luottamushenkilöiden tietämättömyyden ja haluttomuuden tehdä kovinkaan paljoa asioiden eteen:

”...tietotason nostaminen olis tärkeätä, ett he tietäis ... mist on kysymys, mut että ... heilläkin se on vaan harrastus, ett ei kai sitä ei voi ... kauheesti ...odottaa.” (N 4, 70.)

”...ei heillä (...) oo kovin syvällist näkyy seurakuntatyöst tai ... sen kummempaa haluakaan sen eteen ... tehdä.” (N 1, 18.)

”...ei tollaset luottamusmiehet aina voi perillä olla (...) se vaatis jo sellast kokopäiväist perehtymist siihen.” (P 2, 48.)

Lobbaus ei tietenkään voinut korvata hallinnon puutteita. Kuitenkin sillä näytti olevan se hyvä puoli, että luottamushenkilöt hyötyivät menettelystä, koska he olivat mielellään lobbausta harrastavien työntekijöiden kanssa yhteistyössä.

Esimerkiksi Sovijärvi (1994 a, 7, 8; 1994 b, 30, 31) ja Jossas (1994; 1999) ovat kritisoineet seurakunnan johtamista jäykkien johtamistapojen ja olosuhteisiin soveltumattomuuden vuoksi. Rauman seurakunnan hallinnon johtamistilanne osoittaa, että kritiikillä on perusteensa myös Rauman tapauksessa perusteensa; johdon johtamistavat olivat jäykkiä eivätkä ottaneet kovinkaan hyvin huomioon olosuhteista nousevia vaatimuksia.

Kirkkoneuvoston myönteisiksi koetut puolet

Työntekijät näkivät kirkkoneuvoston toiminnassa paljon myös hyviä ja myönteisiä puolia. Aluetyöhön siirtyminen oli neuvoston kirkkovaltuustolle valmistelema ja esittelemä asia. Valmisteluun kuului muutaman vuoden kestänyt alustava tunnustelu ja suunnittelu, jonka yhteydessä kirkkoneuvoston suunnittelujaosto neuvotteli eri työntekijäryhmien

kanssa. Tästä saatu tieto vietiin kirkkoneuvostolle pohdittavaksi (Rsrk tk 1991, 4). Valmistelu on havaittu, ja se koettiin hyväksi:

"Kirkkoneuvoston osuus on mun mielestä aluetyössä ollut varsin aktiivinen. Ja se on halunnu ja yrittäny tosissaan (...) Ja se on nimenomaan ehkä halunnu, että se toteutetaan, mutta että se on mun mielestä kirkkoneuvosto on tehny sitä pohdiskellen." (D 2, 82.)

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että organisaation johto on sitoutunut muutokseen. Rauman kirkkoneuvoston koettiin paneutuneen aluetyön suunnitteluun ja halunneen sen toteuttamista. Suurin osa työntekijöistä katsoi kirkkoneuvoston keräävän palautetta ja kuuntelevan sisäisiä viestejä aivan toisella tavalla kuin valtuusto. Se seurasi vielä toteutusvaiheessa työn kehittymistä ja pyrki olemaan mukana uudistuksen kehittäessä:

"Ja just mä olin neuvottelus, mis (...) jokaiselta alueelta joku työntekijä oli kirkkoneuvoston kanssa keskustelemassa. Ja siinä mietittiin [aluetyön] etuja ja haittoja. Eliikkä kyllä mä koen kirkkoneuvoston (...) että se on kiinnostunut tästä aluetyöstä ja haluaa, että työntekijöillä ois mahdollisimman hyvä ja paras toimia siinä. (...) että malli olis semmoinen, ettei se... polttais työntekijöitä loppuun, vaan kirkkoneuvosto vois olla tukijana ja olojen parantajana." (N 3, 54.)

Aktiivisuuden vuoksi osa haastatelluista koki kirkkoneuvoston tulleen läheisemmäksi kuin ennen aluetyötä. Kirkkoneuvosto seurasi myös aluetyön tilannetta. Aluetyöhön siirryttäessä jokaiseen alueneuvostoon määrättiin yksi kirkkoneuvoston edustaja. Nämä voivat halutessaan ottaa osaa alueneuvoston kokouksiin. Osa edustajista kävikin kokouksissa ja se pantiin tyytyväisenä merkille:

"...neuvosto on tullu lähemmäksi kuin ennen, ihan selvästi. Sen takia, että alueneuvosto on myös neuvoston jäseniä." (P 4, 60.)

Tosin kritiikkiäkin esiintyi, sillä kaikkien kirkkoneuvoston edustajien ei nähty osallistuneen alueneuvostojen kokouksiin toivotulla tavalla. Näin yhteys aluetyö- ja työntekijätasolle oli sittenkin sattumanvaraista:

"Sithän meillä aina alueneuvostossa istuu, pitäis istua, aina yhden kirkkoneuvoston edustajan. Mutta ei meilläkään aina ne mukana oo, läheskään." (N 5, 118.)

Kritiikistä huolimatta kirkkoneuvosto oli aluetyön takana oleva elin, joka oli valmistellut uudistusta ja halusi sen toteutuvan. Varsin yleinen kokemus oli, että kirkkoneuvosto piti edelleen ohjaksia käsissään seuratessaan aluetyön kehittymistä ja siinä ilmenneitä etuja ja haittoja.

Kirkkoneuvosto koettiin seurakunnan todelliseksi vallanpitäjäksi verrattuna valtuustoon ja alueneuvostoihin. Kaikki kolme ovat hallinnollisesti itsenäisiä elimiä, ja niillä pitäisi olla omalla alueellaan toimintavalta. Valta- ja hallintosuhteiden selkiytymättömyys johti siihen, että työntekijät toivat alueneuvostolle kuuluvia asioita päätettäväksi mieluummin

kirkkoneuvostoon kuin alueneuvostoon, varsinkin jos oli kyseessä raha-asia:

”Mut ku kiperä tilanne tulee (...) ni kyl se on ehdottomasti (...) kirkkoneuvostoon otettava yhteyttä. Ainakin mä olen joutunu ottamaan kolmes asiassa. (...) Ei ois voinu ajatellakkaan, ett alueneuvostol ois vieny ne asiat. (...) ei niis oo päätösvalta. No nää on liittyny (...) rahaan, nää asiat.” (D 3, 104.)

Muutosvastarintaa käsiteltäessä (Luku 4.2.2) tuli jo esille, että kirkkoneuvosto oli muuttanut alueneuvoston päätöksiä, vaikka tämä oli omalla alueellaan toimiva, itsenäinen elin. Huomiot panevat epäilemään, että kirkkoneuvosto ei halunnut luovuttaa valtaa alueneuvostoille lopullisesti varsinkaan raha-asioissa. Niinpä työntekijät asioivat kirkkoneuvoston kanssa, vaikka asiat olisivatkin koskeneet aluetyötä ja olleet periaatteessa alueneuvoston päätettävissä.

Osa työntekijöistä koki tilanteen kokonaisuudessaan muutenkin hieman sekavaksi. Kaikki työntekijät eivät katsoneet hallinnon sitoutuneen aluetyöhön ja tulleen työntekijöiden rinnalle kantamaan vastuuta hankkeesta:

”Joskus mä oon halunnu tavata herra Aluetyön, tai tavata sen henkilön, joka ...henkilökohtaisesti olis sitoutunu ottamaan vastuun tästä. (...) Se ei ole kirkkoneuvosto, eikä -valtuusto, eikä kirkkoherra, eikä talousjohtaja, eikä hallintopäällikkö (...) Siinä on ehkä tään kuplan yllätys, ett sitä ei oookkaan (...) Ja sit toisaalta se idea on siinä, että päättäkää itse, ja tehkää niinkuin teistä on parasta.” (P 3, 37.)

Siitä huolimatta, että kirkkoneuvosto oli ollut aktiivinen aluetyössä ja halusi edelleenkin päättää jopa joistakin alueneuvostolle kuuluvista asioista, osa työntekijöistä koki jääneensä itsensä varaan aluetyön kehittämisessä. Kokemuksella oli kahtalainen merkitys. Ensinnäkin se osoitti hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien eriytyneen työnjaon: päätöksenteko ja toteutus olivat erillään. Toiseksi se antoi työntekijöille oikeuden viedä työtä eteenpäin itsenäisesti, koska kukaan muukaan ei sitä tehnyt. Seurakunnassa oli ollut jo pidempään vallalla tapa, jossa työntekijät saivat tulla toimeen varsin itsenäisesti, sillä jo konsultin tekemässä organisaatioilmaston kartoituksessa tuli esille, että valtaosa työntekijöistä ei kokenut johtajien ja esimiesten tukeneen alaistensa työtä (Kon 1992).

4.3.2 Johtavien viranhaltijoiden aiheuttama tiedonkulkuongelma ja sen ratkeaminen

Seurakunnan viranhaltijoiden hallinnollisen ydinkolmikron muodostivat kirkkoherra, talousjohtaja ja hallintopäällikkö. Se toimi esittelijöinä kirkkoneuvostossa. Tämän vuoksi ydinkolmikko oli kantavana voimana johtoryhmässä, jonka tehtävänä oli valmistella kirkkoneuvostolle esiteltäviä asioita. Lisäksi johtoryhmässä keskusteltiin ajankohtaisista asioista ja tulevista toimintalinjoista. Kaikki johtoryhmän jäsenet olivat kirkkoneuvoston valitseamia viranhaltijoita. Johtoryhmä oli työntekijöiltä suljettu elin, koska siinä ei ollut yhtään heidän valitsemaansa edustajaa. Vanhalla johtoryhmällä ei ollut sinänsä suurta

vaikutusvaltaa, mutta se oli luonnollisella tavalla johtoryhmän ydinjäsenten johtamisen väline. Johtavalla ydinkolmikolla oli ratkaiseva vaikutus esimerkiksi tiedon kulkuun eri tasojen välillä, sillä sen järjestäminen kuului heidän toimivaltaansa:

”...on ollu sitä tiedonkatkosta ... just kirkkoneuvoston ja työntekijöitten välillä. Sehän on ollu ihan järkyttävää.” (P 4, 63.)

Työntekijöiden kannalta oli oleellista, että ydinkolmikko keskitti tärkeää tietoa omaan piiriinsä ja sääтели tiedonkulkua kirkkoneuvoston ja työntekijöiden suuntaan ja näiden välillä. Tulos oli, että hallinnollinen ydinkolmikko kykeni kontrolloimaan seurakunnan sisäistä ja ulkoista tiedotusta varsin hyvin. Tällä oli luonnollisesti seurauksensa.

Osapuolten välillä oli koko vanhan johtoryhmän toiminnan ajan molemmin puolin tunnistettu epäluottamus ja jännite (Rsrk kn pk 20.1.1994, 13 §). Tämä vei pohjan sekä vanhan johtoryhmän että johtavan ydinkolmikon johtamiselta, koska heidän vallassaan ollut tiedotustapa jäi varsin kauas siitä viestintätavasta, jota sekä Kirkon viestintäohjelmassa että avoimessa ja joustavassa organisaatiossa pidetään ihanteena. Rajoitettua tiedonvälitystä pidetään yhtenä suljetun ja ”byrokraattisen” organisaation tunnusmerkkinä. Työntekijöiden kokemukset vahvistavat Kirkon viestintäohjelman huomion, että kirkon monet viestinnän heikkoudet liittyvätkin juuri hierarkkisen organisaation kyvyttömyyteen toimia kommunikatiivisesti. (Kirkon viestintäohjelma 1992, 21 - 23; Juuti 1989, 241 - 246.)

Huotarin mukaan seurakunnan sisäisen tiedotuksen tavoitteena on, että työntekijät, hallintoelimet, toimintapiirit ja muut asianosaiset ovat riittävän tietoisia siitä, mitä seurakunnassa tapahtuu ja suunnitellaan. Hyvin toimiva sisäinen tiedotus parantaa myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja lisää kykyä ja halua kantaa vastuuta yhdessä. Näin se on tärkeä osa seurakunnan henkilöstöpolitiikkaa. (Huotari 1992, 323.) Myös muutoksessa on pidetty tärkeänä avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, jotta henkilöstön ja seurakuntalaisten luottamus voidaan voittaa (Beckhard 1988, 92 - 94). Myös aluetyön yhtenä perustavoitteena on vuorovaikutuksen parantaminen työntekijöiden ja seurakuntalaisten välillä, mikä edellyttää toimivaa viestintätapaa (Seurakunta 2000 1987, 19).

Tiedonkulku työyhteisössä on hyvin olennaisesti työhön ja työilmapiiriin vaikuttava asia. Tiedon hallinta ja saanti liittyvät kiinteästi myös toimintaan, vallankäyttöön ja johtamiseen. (Juuti 1989, 243 - 246.) Sisäinen tiedotustoiminta ei järjesty itsestään, vaan sitä on tietoisesti toteutettava ja kehitettävä (Huotari 1991, 324). Rauman seurakunnan johtavat viranhaltijat toimivat tutkimusjakson alkupuolella suljetun ja jäykän organisaatiomallin periaatteiden mukaan, jonka olennaisena osana oli rajoitettu tiedonkulku. Vuonna 1992 tehdyssä organisaatioilmaston kartoituksessa valtaosa työntekijöistä katsoi, ettei seurakunnan johto tiedota kaikista tärkeistä päätöksistä heille, etteivät he

ole hyvin perillä johdon suunnitelmista ja ettei johto tunne heidän ongelmiaan. Lisäksi esimiesten ja alaisten välit koettiin etäisiksi, eivätkä alaiset luottaneet esimiehiinsä kaikissa asioissa. (Kon 1992.) Nämä kaikki seikat kuvastavat vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän tiedon kulun luonnetta. On huomattava, että vuonna 1992 esimieheksi katsottiin seurakunnan eri sektorien (hallinto, talous, puutarha ja hautausmaa, perheasiain neuvottelukeskus) johtajat. Seurakuntatyössä oli käytössä lähinnä asiantuntijamalli, jossa esimerkiksi teologit toimivat eri työaloihin perehtyneinä teologijäsenenä ilman varsinaista esimiesasemaa. Työaloja koordinoivilla teologeilla ei katsottu olevan varsinaista esimiesasemaa, heidän toimintaansa varten ei ollut myöskään laadittu johto- tai ohjesääntöjä. (Tutkijan huomautuksia.)

Vuoteen 1995 saakka hallinnollisista asioista tiedottaminen tapahtui rajoitetun julkisuusperiaatteen puitteissa: kirkkoneuvoston kokousten esityslistat annettiin vain kirkkoneuvoston jäsenille, esityslistoja ei annettu ennen kokouksia julkisuuteen, eivätkä edes asianosaiset saaneet tietää heitä koskevia esityksiä eivätkä aina päätöksiäkään. (Tutkijan havaintoja.) Menettely oli varsin kaukana kirkon ihanteena pitämästä viestintämallista (Kirkon viestintäohjelma 1992, 21 - 23).

Aluetyö toi mukanaan muutoksen, jossa avoimen ja joustavan organisaatiomallin peruselementit nousivat toiminnassa tarvittaviksi piirteiksi. Kun työntekijät havaitsivat hallinnossa ja aluetyössä vallitsevan eron, se pakotti etsimään toimivampia viestintätapoja. Lisäksi vanhaan johtoryhmään kohdistunut epäluottamus, halu parantaa tiedonkulkua ja avoimuutta sekä pyrkimys parantaa yhteyttä työntekijöiden ja hallinnon välillä saivat sekä luottamushenkilöt että työntekijät kohdistamaan yhä kovempaa painetta hallinnon tiedotustapojen uudistamiseen avoimempaan suuntaan, vanhan johtoryhmän määräävän aseman purkamiseen tiedon säätelijänä ja työntekijöiden ottamiseen mukaan tiedonkulun kannalta tärkeään johtoryhmään. (Rsrkn pk 20.1.1994, 13 §; Rsrkn pk 8.11.1995, 225 §; Rsrkn johtoryhmän muistio 25.1.1996, 2 §.)

Niinpä ensimmäisenä muutokseen sopeutuneet seurakuntatyön osakulttuurin edustajat lähtivät yhdessä hallinnon luottamuselimiä kanssa peräämään muutosta ongelmaksi koettuun tiedonkulkuun. Tiedottaja valmisteli omana työnään ilman erityistä tehtäväksi antoa uuden viestintäohjelman, jonka pohjana olivat kirkon julkisuusperiaatteelle rakentuvat Kommunikoivaan kirkkoon -mietintö ja Avoimeen tiedottamiseen -ohjelma. Kirkkoneuvosto hyväksyi uuden viestintäohjelman lyhyen keskustelujakson jälkeen loppuvuotena 1995. Sisäisen viestinnän keinoihin otettiin uudistettu johtoryhmä, valmistelun julkisuus, pöytäkirjat ja esityslistat käsittävä tietokonearkisto ja työyhteisön kehittäminen. Sitä perusteltiin halulla parantaa tiedonkulkua ja lisätä avoimuutta sekä parantaa yhteyttä työntekijöiden ja hallinnon välillä. (Rsrk kn pk 15.11.1995, 252 §; Rsrk viestintäohjelma 1995.) Uusi viestintäohjelma viitoitti uuden toimintalinjan, jonka työntekijät

kokivat hyväksi:

"Meil on tullu avoimmuutta tiedottamiseen, että (...) kokousten listat on avoimesti saatavilla ja voidaan etukäteen tutustua niihin (...) se on hyvä suuntaus." (P 3, 39.)

"...tiedottamisen uudistus, mikä on mun mielest hyvin positiivinen asia. Ett on muuttunu asioita avoimempaan suuntaan ja sitä toivon edelleen." (D 4, 75.)

"...se [tiedotustapa] on nyt muuttumassa, jonkun verran se on jo muuttunut ja mä luulen, ett se muuttuu koko ajan parempaan." (P 4, 63, 64.)

Aluetyöhön siirtyminen paransi tiedonkulun mahdollisuuksia, sillä silloin tiedotustoiminta jäi yksin kirkkoneuvoston alaiseksi. Tällöin myös alueiden tiedotusta alettiin hoitaa keskitetysti. (Osallistu muutokseen 1990, 8; Rsrk kn pk 11.2.1993, 31 §.) Työntekijät kokivat tiedonkulun parantuneen erityisesti uuden viestintäohjelman hyväksymisen jälkeen. Ilmapiiriä paransi myös kirkkoneuvoston vuoden 1996 lokakuussa tekemä päätös, että sille tuotavien asioiden pitää olla kirjallisesti valmisteltuja eikä ylimääräisiä asioita enää tuoda listan ulkopuolelta viranhaltijoiden suullisesta esittelystä päätettäväksi. Lisäksi esityslistat tulivat julkisiksi. (Rsrk kn pk 16.10.1996, 237 §.) Siihen asti käytäntö oli ollut, että kokouksessa saatettiin päättää ylimääräisiä asioita ilman valmistelua eikä näistä esityksistä tällöin tietystikään annettu etukäteen tietoa julkisuuteen.

Johtoryhmän kokoonpano uudistettiin vuoden 1996 alusta. Nyt työntekijöiden ja hallintotason välille järjestettiin virallinen keskusteluyhteys, joka oli tähän asti puuttunut. Uuteen johtoryhmään kuului myös työntekijöiden edustajia. Tämä vaikutti heti työntekijöiden suhtautumiseen. He kokivat, että seurakunnan johto oli ryhtynyt ottamaan heidän mielipiteitään paremmin huomioon. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa asioihin parantivat, koska he saivat nyt paremmin tietoa valmisteilla olevista asioista ja saattoivat sanoa mielipiteensä niistä:

"...seurakunnassa on kehittyny johtamistyyli, että seurakunnan työntekijät sais sanoa eri asioissa riittävän ajoissa - tässä on ehkä ... ollukki puutetta, mut parempaan suuntaan ollaan oltu menossa ja tästä hyvänä esimerkkinä on tämä uuden johtoryhmän muodostaminen, jossa seurakunnan työntekijöillä - eri työntekijäryhmillä - on edustuksensa, ja jota kautta voi eri asioihin riittävän ajoissa vaikuttaa..." (P 1, 9 - 10.)

Kokonaisuudessaan uudistus vei Rauman seurakunnan viestintätapaa selvästi Kirkon viestintäohjelman (1992, 21 - 23) viitoittamaan suuntaan. On katsottu, että hyvin toimiva sisäinen tiedotus parantaa myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja lisää kykyä ja halua kantaa vastuuta yhdessä. Näin se on tärkeä osa seurakunnan henkilöstöpolitiikkaa. (Huotari 1992, 323.) Raumalla työntekijät ottivat uudistuksen vastaan hyvin myönteisesti, joten edellytykset tilanteen normalisoitumiselle ja paranemiselle olivat suotuisat.

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että muutoksesta tiedotetaan avoimesti. Niinpä Rauman uudella viestintä-

ohjelmalla ja siihen liittyvillä toimenpiteillä oli suuri merkitys muutoksen suuntaamisessa ja kehittämisessä. Se paransi selvästi myös aluetyön onnistumisen edellytyksiä, vaikka konkreettisia vaikutuksia näin lyhyen tutkimusajanjakson aikana ei vielä voitukaan kovin paljon luetella. Kuitenkin jo pelkästään ilmapiirin muuttuminen paremmaksi on merkittävä saavutus.

Vaikka tiedotus muuttui avoimemmaksi, vanhan johtoryhmän ydinjäsenten - jotka kuuluivat myös uuteen johtoryhmään - henkilökohtaisten toimintatapojen ei nähty kuitenkaan muuttuneen. Osa työntekijöistä koki, että vanhan johtoryhmän ydinjäsenet salasivat edelleenkin asioita uudessa johtoryhmässä ja jakoivat tietoa huonosti työntekijätasolle:

"...ehkä sitä vuorovaikutusta vois ... vois sitten lisätä jonkun verran vielä, että se on se keskeinen pointti täs seurakunnas, ... johtamisessa." (N 4, 68.)

"...mitä (...) johtoryhmässä pohditaan. (...) Ni ne on (...) jossain määrin salattavii asioita. (...) Ett sit vaan ilmotetaan työntekijäkokoukses ... jostain menettelytavasta ... ett tämmönen on jossain päätetty. Mut he ei osaa kumminkaan tarkemmin määrittää, ett mis se on päätetty. Koska sil ei pitäis olla mitään ... muodollist pätevyyttä päättää mitään. Ett siel pitäis olla mejän edustus. Ja niinhän siellä onki. Mut ett se sielt tuleva tieto tulee huonosti. Muualt tulee aika paljon paremmin." Haastattelija: "Joo. No, mistä se johtuu sun mielestä?"

"...heijän valtansa (...) vähenis siit jos he kertos kaikista mitä (...) he on päättäny. Ett sillon (...) heihin pystyttäis vaikuttamaan ja (...) asioitten käsittelyyn." (N 1, 19.)

Kehitys oli lähtenyt liikkeelle, mutta parannettavaakin jäi vielä. Työntekijöiden huomioista päätellen johtoryhmän ydinkolmikko ei pyrkinyt aidosti viestintä- ja hallinto-uudistuksen tavoitteita kohti. Toisin sanoen ydinkolmikko vastusti toimillaan viestinnän uudistamista, koska avoimempi tiedotus heikensi ryhmän mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon, mikä puolestaan murensi sen asemaa ja valtaa.

Työntekijöiden mielestä vuorovaikutus jäi edelleen pääsääntöisesti yksisuuntaiseksi, se toimi vain työntekijöistä johtaviin viranhaltijoihin päin:

"...yhteydenotto täytyy melkein lähtee kenttätyöntekijöitten puolelt jos on jotain tämmöst hallinto-virkamiehiin päin tai hallintoelimiin päin esitettävää tai toivottavaa. Ett ... harvemmin niin päin, ett sieltä tulis jotain." (N 1, 17.)

Johtajien pitäytyminen vanhaan toimintatapaan esti työntekijöiden epäluottamusta hälvenemästä ja piti rintamalinjoja edelleen paikoillaan:

"...voisivat olla joissakin tilanteissa myös, myös hieman enempi kuuntelevia ja ymmärtäviä johtajia (...) joskus tulee (...) asioita esille, joissa saattaa olla tällä johtokolmikolla sellaisia valmiiksi ajateltuja juttuja mielessä, (...) joissa ei sitte... työntekijöitä mielellään kuunneltaisikaan. Ehkä pientä epäluottamusta on tätä johtokolmikkoa kohtaan, jos rehellisiä... ollaan." (P 1, 10.)

Luottamuspula ei kadonnut heti uuden johtoryhmän toiminnan alkutaipaleella. Johtoryhmän työntekijäedustajat kritisoiivat rajusti vielä vuoden 1997 alussa johtavia viranhaltijoita tiedon salaamisesta. Työntekijät epäilivät, että heitä käytetään vain kulisseinä

vanhan käytännön jatkamiselle (Rsrkn johtoryhmän muistio 01 -28.1.1997). Osa-kulttuurit eivät siis lähentyneet viestintä uudistuksen jälkeenkään, vaikka ilmapiiri muuten parani.

Tiedonhankinnassa tarvitaan silti omaa aktiivisuutta

Tiedottaminen ei aina onnistunut, vaikka siihen pyrittiin. Sisäisessä tiedonkulussa ilmeni jatkuvasti katkoja. Työntekijät kuitenkin ymmärsivät tiedottamisen vaikeuksia, mikäli ne olivat tahattomia:

"...aina tiedonkulussa on älyttömästi (...) katkoja, ett en mä tiä miks. (...) Että meillä tiedotetaan, mutta se ei silti tuu perille." (N 2, 96.)

"...ainahan niitä tiedonkatkoksia silti tapahtuu." (P 4, 63.)

Olennaista oli toiminnan perimmäinen luonne. Mikäli tiedon pimittäminen oli tahallista ja osa vallitsevaa toimintatapaa, työntekijät eivät hyväksyneet sitä. Tahattomuus annettiin puolestaan anteeksi. Yleensä työntekijät kuitenkin kokivat, että nykyään tietoa asioista kyllä sai. Koska seurakunta oli kuitenkin iso yhteisö, ja koska tiedotustavan uudistuminen kohtasi edelleen vastarintaa, niin vastuuta viestinnän perille menemisestä ei katsottu voitavan säilyttää yksin asiasta vastaavien viranhaltijoiden harteille. Tämän vuoksi työntekijät ajattelivat, että jokainen oli velvollinen olemaan aktiivinen tiedon hankinnassa, vaikka sen myönnettiinkin vievän toisinaan paljon aikaa:

"Ja monet ... myöntää sen, että on paljon itsestäkin kiinni, jos ei saa tietoa, että pitäs olla ittekki aktiivinen tiedonhankkija." (P 4, 63.)

"...aktiiviset tasot, tahot saavat tietoa helposti ja ... passiiviset eivät. Miksi, oma vikansa. Ett tietoa on kyllä paljon, jos sitä vaan viittii käydä hakemassa. Mutta siihen täytyy aika paljon urkkia..." (P 3, 43.)

"...on tietysti ittestä kii otanko mää selvää ja (...) käynkö mää lukemas neuvoston pöytäkirjat, käynkö mä ...kyselemässä mis mennään, mitä tapahtuu." (D 1, 31.)

Vaikka edelleenkin löytyi sisäisestä tiedonkulusta syrjään jääviä ryhmiä, niin tilannetta ei enää koettu vakavana ongelmana. Työntekijät hyväksyivät sen, että tiedon hankinnassa tarvittiin aktiivisuutta. Pääasia oli, että tieto oli saatavilla, jos sitä tarvitsi. Itsenäiselle toiminnalle ja itsejohtoisuudelle oli siis edelleen käyttöä.

Uuden viestintäohjelman hyväksyminen oli ensimmäinen merkki siitä, että seurakunnassa haluttiin vaihtoehtoja vanhan johtoryhmän johtamis- ja hallinnointitavalle, ja se pakotti vastaanhangoittelevat johtavat viranhaltijat taipumaan aikanaan uuteen toimintatapaan. Johtavien virkamiesten kohtalo osoittaa, mitä voi tapahtua, jos muutokseen ei kyetä sopeutumaan tarpeeksi nopeasti. Tapahtumat osoittavat toisaalta, kuinka organisaatio-kulttuuri voi kehittyä evolutiivisesti, ja toisaalta, kuinka muutoksiin voi sisältyä yllättäviä

tekijöitä, jotka aiheuttavat ennalta arvaamattomia seurauksia (Aaltio-Marjosola 1991, 44 - 58; Hofstede 1993, 286 - 289).

4.3.3 Kokemukset johtavien viranhaltijoiden toiminnasta

Kirkkoherran itsevaltiias johtamistyyli (*management ja leadership*)

Kirkkoherra on asemansa perusteella seurakunnan tärkein hallinnollinen johtaja. Hän vastaa kirkkolain mukaan seurakunnan toiminnasta yhdessä kirkkoneuvoston kanssa (KL 10, 1 §; KJ 6, 34 §). Kirkkoherran asema johtajana on sikäli erikoinen, että hänelle kuuluu hallinnollisen johtamisen lisäksi paljon suoritustason tehtäviä, ja häneen kohdistuu myös hengellisen (pastoraalisen) johtajan odotuksia (Palmu 1990, 43; Huhtinen 1991, 99 - 106). Johtavan hallinnollisen asemansa ja hyvän toiminnallisen kontaktinsa vuoksi kirkkoherra on hyvin keskeinen viranhaltija hahmoteltaessa toiminnan linjaa. Erikoisen asemansa vuoksi hänellä on mahdollisuus yhdistää työssään laajasti erilaisia johtamis- ja toimintatapoja.

Tässä tutkimuksessa aikaisemmin esille tullut työntekijöiden kritiikki kirkkoherran hallinnollisia toimintatapoja kohtaan herättää väistämättä kysymyksen, miten työntekijät suhtautuivat häneen kirkkoherrana ja esimiehenä. Työntekijöiden kuvatessa kirkkoherraa johtajana kävi ilmi, että hän vaihteli johtamistapaansa eri ammattiryhmiä ja ihmisiä kohtaan. Tämän vuoksi osa työntekijöistä koki kirkkoherran johtajana onnistuneeksi ja osa epäonnistuneeksi. Erityisesti papisto - mutta myös muut - kritisoi kirkkoherran johtamistapaa, jonka koettiin johtavan helposti ristiriitoihin:

"...kirkkoherrankin johtamises on tää vanha perinteine ... käskemismalli, mut sit se o väritynyt aika voimakkaasti hänen persoonansa läpi." (P 3, 39.)

"...joskus menee asiat ristiin... turhan helposti... hän sais ehkä... enempi kuunnella ja ymmärtää alaisia..." (P 1, 10.)

"...hän on vähän semmonen ... eripuraisuuden aiheuttaja." (N 5, 119.)

Työntekijöiden mukaan he joutuivat toisinaan liian helposti eripuraan kirkkoherransa kanssa. Pirneksen mukaan suomalaisten esimiesten puute on ollut henkisen jouston ja ihmissuhdetaitojen puolella. Hänen mukaansa tilanne on hyvin huono silloin, kun ympäristö kokee esimiehen ihmissuhdetaidot puutteellisiksi, mutta esimies ei tiedosta tai myönnä heikkouksiaan. (Pirnes 1995, 32, 35, 182.) Tämän kaltainen tilanne oli myös Raumalla. Vaikka eripurassa tarvitaan aina kaksi osapuolta, niin tässä tapauksessa voidaan sanoa, että kirkkoherran olisi työn sujuvuuden vuoksi kannattanut etsiä joustavampaa johtamistapaa toimiessaan alaistensa kanssa. Seuraava esimerkki kertoo paljon kirkkoherran ja hänen alaistensa suhteesta.

Papiston ja kirkkoherran välinen epäluottamus kärjistyi ehtoolliskiistassa vuonna 1992.

Papisto kanteli tuomiokapitulille siitä, että kirkkoherra oli kehottanut maallikoita toimittamaan itsenäisesti ehtoollistilaisuuksia. Näin kirkkoherran suojeluksessa olleet maallikot käytännössä ohittivat papit sakramentin toimittajina, mikä oli vastoin kirkkolakia (KLe 52 §). Tätä papisto ei voinut tietenkään hyväksyä. Arkkipiispa joutui toteamaan kirkkoherran aloittaman ehtoolliskäytännön virheelliseksi, jolloin kirkkoherran oli pakko lopettaa se. (Rsrkn papiston kirje Turun ahpkn tkille 20.10.1992; Turun ahpkn tklin kirje Rsrkn papistolle 16.12.1992.)

Tapahtuma osoittaa kirkkoherran toimineen kirkkolain vastaisesti. Lisäksi se kuvaa kirkkoherran suhtautumista hänen alaisenaan olleeseen papistoon. Tämän vuoksi osapuolten väliltä puuttui luottamus, jota ilman ei voi olla tehokasta johtamista: Kirkkoherran johtaessa autoritaarisella tyylillä papit kokivat olevansa johdettavia alaisia, joiden kanssa ei oltu riittävästi yhteistyössä. Heidän mielipiteitään ei kunnioitettu eikä työtä otettu huomioon. Myös edellä mainittu tiedonkulkuongelma varmisti epäluuloisen ilmapiirin säilymisen näiden kahden osapuolen välillä. Toisaalta on huomattava, että papisto oli ammattiryhmänä niin vahva, että se kykeni puolustamaan tehokkaasti itseään. Edellä mainitut asiat kuvaavat autoritaarista ilmapiiriä ja itsevaltiasta johtamistyyliä, jonka Reddin luokittelee tehottomaksi tyyliksi (Reddin 1979; Juuti 1989, 168). Lisäksi kirkkoherran johtamisessa oli työntekijöiden mukaan havaittavissa Pirneksen (1995, 35) mainitsema joustamattomuuden piirre.

Työntekijöiden kokemuksen mukaan käskevällä johtamistyyllillä johtaessaan kirkkoherra ei luottanut työntekijään eikä sitoutunut hänen työnsä tuloksiin, vaikka oli antavinaan työntekijälle vapauden menetellä kuten haluaa. Kirkkoherran antama työskentelyn vapaus koettiin usein näennäiseksi, koska siitä puuttui luottamus työntekijään:

”...johtaminen perustuu ehkä siihen, että käsketään. (...) mut kyllähän hän on sit toisaalta voimakkaasti on korostanut koko ajan, että aika paljon jokaisella on itsenäisyyttä ja vapautta tehdä mitä haluaa. (...) sen negatiivinen puoli on, että hän ei sitoudu siihen, mitä joku alainen tekee. Hän sanoo alaiselle, ett tee mitä haluat, ja sit kun alainen tekee mitä haluaa, ni sitten saa haukut siitä palkaksi.” (P 3, 38.)

”Mä oon ajatellu, ett hän ei oo mikään johtaja. (...) kyllä johtaja on se, joka on alaistensa rinnalla. Ja tekemäs yhteistä työtä.” (N 5, 119.)

Kirkkoherran itsevaltiaaksi koettu johtamistyyli vaikutti epäedullisesti työilmapiiriin. Pirnes toteaa, että luottamus on tiimitoiminnan perusta. Itsejohtoisuus ja sen edistäminen edellyttävät valtuuttavaa johtamista. Muutosta aitoon tiimikulttuuriin ei tapahdu, elleivät esimiehet eri tasoilla opi luottamukseen perustuvaa valtuuttavaa johtamista. (Pirnes 1994, 60.) Raumalla osa työntekijöistä koki selvästi kirkkoherran luottamuksen puutteen työssään, millä oli vaikutus heidän suhtautumiseensa kirkkoherraan. Lisäksi voidaan päätellä, että luottamuksen puute ei edistänyt työntekijöiden sopeutumista aluetyön tiimikulttuuriin.

Kirkkoherra menetti työntekijöiden luottamuksen myös muista syistä. Heidän kriittiseen suhtautumiseensa vaikutti lisäksi kirkkoherran työtilanteissa harjoittama seksuaalinen ahdistelu. Virkamiesjohto oli sekä haluton että kyvytön nousemaan esimiestänsä vastaan, koska se oli hänen kanssaan läheisessä työsuhteessa. Myöskään luottamuselimet eivät puuttuneet hänen sopimattomaan käytökseensä, vaikka tilanne oli laajalti tiedossa. Seurakunnan hallintotaso pyrki yksinkertaisesti välttämään ongelman käsittelyä. Näin menetellessään hallinto loi Pirneksen (1994, 55) kuvaaman tilanteen, jossa se ei kunnioittanut toisten oikeuksia eikä pitänyt omistakaan oikeuksistaan kiinni. Sen sijaan naistyöntekijät ottivat ongelman esille vuonna 1992 työyhteisön kehittämisseminaarissa toivoen kirkkoherran lopettavan heihin kohdistuvan ahdistelun. (Tutkijan havainto; Rsrk tk 1992, 54.)

Naistyöntekijöiden pyynnöstä huolimatta kirkkoherra ei korjannut käytöstään. Näin tilanne pääsi jatkumaan pitkään, mikä aiheutti naisvaltaisessa työyhteisössä yhä pahenevan ongelman. Loppuvuotena 1997 yksi seksuaalisen ahdistelun kohteeksi joutunut työntekijä teki kantelun kirkkoherrasta tuomiokapitulille. Mukana oli kolmen muunkin naispuolisen työntekijän lausunnot ahdistelusta. Lähentelyt olivat syytöksien mukaan tapahtuneet osittain tutkimusajanjakson aikana. Kirkkoherra jäi eläkkeelle asian tultua julkiseksi. Tuomiokapituli antoi hänelle kurinpitörangaistuksen sopimattomasta käyttäytymisestä esimiesasemassa ja pappisvirassa ja erotti hänet määräaikaaisesti pappisviran toimittamisesta. Näin työyhteisössä vallitseva luottamuksen puute kirkkoherran johtamiseen todettiin harvinaisella tavalla myös tuomiokapitulin päätöksellä. (Turun ahpkn tk:n pk 3.12.1997, 4 §; 4.12.1997, 1 §; 7.1.1998, 33 §, 36 §; 27.5.1998, 50 §.)

Pirnes (1995, 61) on huomauttanut, että esimies tuskin onnistuu tehtävässään, jos hänen arvomaailmansa poikkeaa hyvin paljon työyhteisön muiden jäsenten arvomaailmasta. Työyhteisön yksi perusoletuksista edellytti nuhteetonta käytöstä sekä viranhoidossa että vapaa-aikana (Luku 4.1.3). Kirkkoherra rikkoi selkeästi tätä perusoletusta vastaan, koska hän ei ottanut opikseen naispuolisten työntekijöiden pyynnöstä luopua häiritsevistä käytöksistään heitä kohtaan. Korhonen (1992, 149) on todennut, että suomalaisesta kulttuurista puuttuu pilliin viheltämisen traditio. Yrityksissämme ei ole henkilöitä tai sovittuja mekanismeja, jotka huolehtisivat siitä, että peli vihellettäisiin poikki, kun joku pelaa väärin. Tämä näyttää pätevän hyvin myös Rauman seurakunnan tilanteeseen. Ongelman jatkuminen pitkään selvitysyrytyksistä huolimatta piti työilmapiirin tulehtuneena ja esti normaalin käyttäytymisen. Koska ongelma oli laajasti tiedossa, se vei yhdessä muiden virheiden kanssa luottamuksen kirkkoherran johtamiseen ja näin osittain myös koko seurakunnan johdon toimilta.

Kirkkoherran hyvántahoisen itsevaltiias ja valtuuttava johtamistyyli (*leadership*)

Vaikka kirkkoherran ura sai onnettoman lopun, hänen johtamisessaan oli myös erittäin hyvin onnistunut puolensa. Erityisesti diakoniatyöntekijät kokivat kirkkoherran johtamisessa hyviä puolia:

"...mull ei oo mitään ... negatiivist sanottavaa kirkkoherran suhteen, mun mielest hän on ymmärtänyt diakoniatyöt erittäin hyvin (...) johtajuus, mitä sielt tulee, se on mun mielestäni hyvin ... sanosko vuorovaikutuksellista, mun kohdallani ainakin, ja diakoniatyönkin kohdalla." (D 1, 26.)

"...kirkkoherran johtajan tyyli on ollu siinä mielessä hyvä, ett hän antaa vapautta. Hän ei puutu, hän ei ole pomona täällä." (D 3, 107 - 108.)

Diakoniatyöntekijät kokivat, että kirkkoherra oli luottanut heidän toimiinsa ja että he olivat saaneet ymmärrystä ja kannustusta työhönsä. Kirkkoherra suhtautui myötäeläen ja lämpimästi alaisiinsa, johtamistyyli oli avoin, se perustui vuorovaikutukseen ja antoi avoimet kädet työhön. Työhön liittyvät asiat pysyivät tärkeinä, mutta kirkkoherra käsitteli niitä siten, että välit työntekijöihin pysyivät hyvinä ja että he kokivat tulleen huomioon otetuiksi. Tällaista johtamistilannetta voidaan ilmapiiriltään luonnehtia myös hyvántahtoisena itsevaltiaaksi johtamistyyliksi (Reddin 1979). Siinä oli elementtejä myös valtuuttavasta johtamistyylistä (Pirnes 1994, 60, 125). Tämä on valaiseva esimerkki siitä, miten onnistunut johtamistyyli voi vaikuttaa työyhteisössä paikoin myös myönteisen ilmapiirin muodostumiseen, vaikka ilmapiiri yleisesti ottaen olikin varsin toisenlainen.

Kirkkoherran vuorovaikutustapa (*leadership*)

Kirkon johtamishanteen mukaan johtajuus perustuu avoimeen, tasavertaiseen ja hyväksyvään vuorovaikutukseen (Jst 1980, 53). Johtamis- ja vuorovaikutustavat ovat yleensä varsin tiiviissä yhteydessä toisiinsa kuten edelläkin todetaan. Kirkkoherralla on asemansa vuoksi hyvä ja laaja kosketuspinta toimintaan. Tämän vuoksi on suotavaa, että hän osaa johtaa innostavalla tavalla, ja että hänellä on hyvä yhteys ja vuorovaikutus työntekijöihin, erityisesti työtä väliportaana johtavaan papistoon. Kirkon viestintäohjelma (1992, 34) edellyttää vuorovaikutukselta henkilökohtaisia tapaamisia, mielipiteenvaihtoa ja hyvää tiedonkulkua.

Rauman seurakunnan viestintäohjelmassa ei ole määritelty millaista vuorovaikutusta seurakunnassa pidetään ihanteena. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät kokivat kirkkoherran vuorovaikutustavan kaksijakoiseksi samaan tapaan kuin johtamisenkin. Osa työntekijöistä koki vuorovaikutuksen kirkkoherran kanssa muodolliseksi ja hallinnolliseksi, ja he yrittivät tietoisesti jopa pitää välejä etäisenä:

"Se on ... lähes muodollinen." (N 1, 18.)

"...kirkkoherran kans on yhteydenpito ... sanoisko ... usein ... just hallinnollista..." (D 1, 28.)

"Kirkkoherran kans menee nyt ihan OK, kunhan ei... liiaksi toistemme tekemisiin puututa." (P 1, 11.)

Lausunnot osoittavat selkeästi, että osa työntekijöistä pyrki pitämään kirkkoherran kanssa välit muodollisina, hallintoon keskittyvinä ja jopa vähäisinä. Kirkon viestintäohjelman ihanne vuorovaikutuksen luonteesta ei siis toteutunut heidän kohdallaan. Huhtinen (1991, 93) on todennut, että jos johtajan persoonaa dominoi vaikutusvalta, se luo varautuneen ja kontrolloivan ilmapiirin. Rauman seurakunnassa ilmapiirin voidaan sanoa olleen varauksellinen juuri kirkkoherran johtamis- ja vuorovaikutustavan vuoksi, joka oli yhteydessä hänen vaikutusvaltaansa seurakunnassa.

Johtamisen yhteydessä tuli ilmi työntekijöiden varsin kaksijakoinen suhtautuminen kirkkoherraan. Vuorovaikutuksen alueella tilanne on aivan samanlainen. Edellisten kokemusten vastapainoksi kirkkoherra koettiin kannustavaksi rinnallakulkijaksi, joka tuki tarvittaessa:

"Hän on mun mielest osannu asettautuu ... rinnallekulkijaksi. Ett ei hän oo ainakaan ... ei hän oo ainakaan ... masentanu eikä mollannu." (D 3, 112.)

"...koen hyväksi, ja silloin saa tukee, kun sitä tarvitsee." (N 3, 56.)

Edellä siteerattu Huhtinen (1991, 93) on todennut myös, että missä tehtävään perustuva vaikutusvalta dominoi johtajan persoonaa, siellä ilmapiiri on avoin. Edellä olevissa lausunnoissa tulee selvästi ja myönteisellä tavalla esille molemminpuolinen luottamus ja avoimuus. Kirkkoherran vuorovaikutus toisten työntekijöiden suuntaan oli siis esimerkillistä ja hyvää, sellaista, joka loi rakentavaa ilmapiiriä työyhteisöön. Kaiken kaikkiaan kuva kirkkoherran johtamis- ja yhteydenpitotavasta muodostuu varsin mustavalkoiseksi.

Aluetyö kirkkoherran kuningasajatuksena (*management*)

Kirkkoherralla on vahva virka-asema seurakunnassa, hyvä kontakti työhön ja vastuu sen suunnittelusta ja toteutuksesta. Mikä siis oli kirkkoherran rooli kohdeseurakunnan aluetyön synnyssä? Työntekijät kokivat kirkkoherralla olleen erittäin vahvan osuuden niin aluetyön suunnittelussa, toteutuksessa kuin seurannassakin. Hänen katsottiin toteuttaneen aluetyössä oman kuningasajatuksensa ja vieneen sen läpi puoliväkisin:

"Kirkkoherra on ajanu sen läpi, ja se on hänen kuningasajatus..." (D 1, 24.)

"...kaikkien on myönnettävä se, että kirkkoherra tässä on ollu priimusmoottorina (...) En nyt ehkä sano ihan näin, että hän on runnonu sen läpi, mutta sanotaan, että ainakin vieny ... erittäin voimakkaalla tahdollansa sitä läpi." (D 2, 82.)

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että johtajat tukevat muutosta. Kirkkoherran koettiin sitoutuneen koko persoonallaan ja henkilökohtaisella vaikutusvallallaan aluetyöhön. Hän myös valvoi

toteuttamista osallistamalla alueneuvostojen kokouksiin:

"...kyllä hän on aika ... leimautunut tohon aluetyöhön. (...) hän on niin paljon sitä ajanu (...) ett aika keskeiseksi koen hänen roolinsa..." (P 2, 47.)

"...oon ollu siitä joskus hämmästyny, ett kirkkoherra ilmestyy aina yhtäkki kokouksiin ja tulee mielellään, ainakin alueneuvoston kokouksiin." (D 3, 105.)

Työntekijät käsittivät siis kirkkoherran aluetyön alullepanijaksi. Näin ajatus alhaalta kasvavasta kirkosta sopii kohdeseurakuntaan sikäli, että aloite ja halu uudistukseen lähti kyllä seurakunnasta, sen kirkkoherralta. Alkuperäinen ajatus ei kuitenkaan toteutunut siksi, että se ei lähtenyt seurakuntalaisilta tai edes työntekijöiltä. Kirkon näkökulmasta katsottuna kirkko kasvoi kyllä alhaalta, mutta seurakuntatason näkökulmasta katsottuna se ei sitä tehnyt. Muutosehdotuksen läpimeno seurakuntahallinnossa tarvitsee kuitenkin tuekseen myös moni muita tahoja kuin kirkkoherran halun. Seuraavaksi tarkastellaankin, mikä rooli oli muilla johtavilla virkamiehillä kirkkoherran lähimpinä työtovereina ja kirkkoneuvoston esittelijöinä.

Talousjohtaja

Talousjohtaja vastasi toiminnastaan kirkkoneuvostolle ja kirkkoherralle. Talousjohtaja johti taloutta taloustoimiston avulla ja toimi talousasioiden esittelijänä kirkkoneuvostossa. Työstään hän oli vastuussa kirkkoneuvostolle ja osittain myös kirkkoherralle. (KJ 6, 34 §, 47 §; Rsrk kn pk 3.11.1994.) Talousjohtaja oli puhtaasti hallinnollinen johtaja, jonka tehtäviin ei kuulunut seurakuntatyötä.

Edellä on kuvattu, miten kirkkoherra on ymmärtänyt diakoniatyötä. Diakoniatyö oli ainoa työala, jonka resursseja lisättiin laman aikana samalla kun muilta vähennettiin. Resursien vahvistaminen oli kirkkoherran kautta kulkenut asia. Kriisirahan myöntäminen ja uuden väliaikaisen diakonian viran perustaminen vuonna 1995 näkyi diakoniatyöntekijöiden suhtautumisessa asian valmistelleeseen talousjohtajaan:

"No, siitäkin vois antaa plussaa talousjohtajalle, ett hän antoi meille kriisirahan, ett ajoi sen läpi tuol... valtuustos, neuvostos (...) diakoniatyö on ... taloudellisten raamien puitteis pystynyt toimaan (...) se tuki on tarvittu." (D 1, 26.)

Lisäresurssien myöntäminen diakonian tarpeisiin laman aikana selittää hyvin pitkälle diakoniatyöntekijöiden suopean suhtautumisen kirkkoherraan ja talousjohtajaan. Diakoniatyöntekijät kokivat luonnollisesti tämän luottamuksen osoitukseksi, sillä se tapahtui aikana, jolloin muilta aloilta vähennettiin resursseja. Tämä motivoi heitä yhdessä sisäisten tekijöiden kanssa tehokkaaseen työntekoon ja pitämään yllä hyviä suhteita ylipäin johtoon. On huomattava, että kriisiraha itse asiassa jopa vahvisti diakoniatyöntekijöiden ammatillista ja sektoriperusteista työskentelytapaa samalla kun muut ammattiryhmät pyrkivät sopeutumaan aluetyöhön. Tässä on yksi esimerkki siitä,

miten käytännön toiminta ja viralliset tavoitteet joutuivat tahattomaan ristiriitaan keskenään. Työntekijät muodostivat muiden tekijöiden ohella Hofsteden (1993, 286 - 288) ja Lundbergin (1985, 182, 183) tarkoittaman ennalta arvaamattoman muutostekijän työyhteisössä. Näin lisäresurssien myöntäminen diakoniatyölle muodosti yllättävästi yhden esteen Woodwardin ja Buchholzin (1989, 37 - 50) mallin mukaiselle siirtymiselle normatiivisesta vaiheesta uudelleen rakentuvaan integraatiovaiheeseen.

Edellä mainitut diakoniatyön resurssien lisäykset eivät kuitenkaan saaneet kaikkia diakoniatyöntekijöitä sulkemaan silmiä siltä tosiseikalta, että kaikki ei ollut taloudenhoidossa aivan kohdallaan:

”...kaikki talousasiat ei ihan pysyneet linjassa ja ... jämäkästi. Ett siin on jossakin kohti tullu vähän lipsahduksia myöski.” (D 2, 85.)

”Lipsahdukset” alkoivat tulla julkisuuteen syksyllä 1996, jolloin taloudellisten epäselvyyksien, virheiden ja laiminlyöntien vyyhti alkoi purkautua. Kirkkoneuvosto asetti työryhmän selvittämään tilannetta ja laatimaan suunnitelman virheiden korjaamiseksi. Kirkkoneuvosto osoitti talousjohtajan vastuulliseksi taloushallinnon virheistä. Kirkkoneuvosto käynnisti myös kurinpitomenettelyn, joka johti kirjallisen varoituksen antamiseen. (Rsrk kn pk 4.12.1996, 279 §; 18.12.1996-1, 311 §, 312 §; 18.12.1996-2, 325 §; 8.1.1997, 5 §; Rsrk kv pk 13.2.1997, 17 §.)

Aluetyöhön siirtyminen vaikutti olennaisesti seurakunnan talouteen. Mikä siis oli talousjohtajan rooli aluetyön synnyssä? Talousjohtaja kuului aluetyöhön siirryttäessä vanhaan johtoryhmään. Sen tehtävänä oli valmistella aluejakoon liittyviä asioita, ennen kuin niitä vietiin kirkkoneuvostoon. Lisäksi talousjohtaja istui kirkkoneuvostossa taloudesta vastaavana virkamiehenä ja esittelijänä. (Rsrk kn pk 3.11.1994, 47 §; Rsrk tk 1994, 54.) Kirkkoneuvosto oli valinnut hänet myös työnantajan edustajaksi yhteistyötoimikuntaan, jonka tehtäviin kuului muun muassa lausuntojen antaminen henkilöstön virka-asioista ja työilmapiirin ja -viihtyvyyden kehittäminen. Nämä asiat olivat osa aluetyön valmistelua. (Rsrk tk 1991, 60; Rsrk tk 1996, 61; Rsrkn työpaikkademokratiasääntö 1988, 11 §.)

Aluetyötä lähdettiin suunnittelemaan hyvän talouden aikana. Aluejakoon siirryttiin kuitenkin vasta laman synkimpänä vuonna 1993. Muutosta ei tehty ilman talousselvityksiä. Talousjohtajan tehtävänä oli arvioida aluetyön taloudelliset kustannukset, koska seurakunnan oli erittäin tärkeää tietää uuden toimintamallin vaikutukset talouteen vaikeana aikana. Selvitystyötä tehtäessä talouden laskun merkit olivat jo selvästi havaittavissa, joten aluetyötä suunniteltiin tämä näköala silmien edessä. (Osallistu muutokseen 1990, 11, 12; To 1992 - 1996, 1.)

Työntekijöillä oli selkeä käsitys talousjohtajan roolista aluetyön synnyssä. Hän oli yhtenä

johtavana virkamiehenä aktiivisesti suunnittelemassa aluetyötä:

"...kyl he oli mukana siinä aika keskeisest sitä suunnittelemassa. Että ... kyllä heil on merkittävä rooli, etenkin talousjohtajalla." (P 2, 47.)

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että avainhenkilöt ja johtajat tukevat muutosta. Talousjohtajan osalta kriteeri täyttyi hyvin. Joidenkin työntekijöiden mielestä aluetyöhön siirtyminen lisäsi paitsi kaikkien johtavien virkamiesten niin erityisesti talousjohtajan vaikutusvaltaa:

"...aluetyö on lisänny näiden ... näiden virkamiesten valtaa. Ett talousjohtajan vaikuttaminen on huomattavast suurempi kuin aikasemmin, kun meil oli johtokunnat ja muut. Ni talousjohtaja ei tavallaan voinu niin helposti pyyhkästä johtokunnan esityksiä [y/l], mitä hän voi tavallisten virkamiesten esityksiin, ... pyyhkästä." (N 4, 67.)

Vallan lisääntyminen voidaan tulkita johtuvaksi siitä, että aikaisemmin johtokunnat tekivät asioista esityksiä kirkkoneuvostolle. Johtavat virkamiehet joutuivat tuomaan ne kirkkoneuvoston käsiteltäviksi, koska ne olivat seurakunnan hallintoon kuuluvien elimien virallisia esityksiä. Uudistuksen jälkeen alueneuvostot puuttuivat vain harvoin pienehköihin asioihin. Kun työaloista vastaavat työntekijät joutuivat tämän vuoksi tekemään esityksiä seurakuntahallinnolle, niitä ei enää välttämättä tuotu kirkkoneuvostolle, vaan johtavat virkamiehet saattoivat usein käsitellä esityksiä yksin. Tämä tietysti lisäsi heidän harkintavaltaansa, koska kaikkia asioita ei enää viety läpi koko hallintokoneiston. Uusi käytäntö oli uudistukseen liittyvän tavoitteen mukainen.

Rauman seurakunnan johto käytti taloudellisia perusteita yhtenä aluetyöhön siirtymisen perusteena. Tästä tuli syy kiirehtiä aluetyöhön siirtymistä. (To 1992 - 1996, 1; Rsrk tk 1993, 1.) Aluetyöhön siirryttäessä muutettiin talousarvion jaotusta, jolloin työnjako- ja aluemalliin käytettyjen toimintamäärärahojen vertaaminen toisiinsa ja kokonaiskuvan saaminen taloudesta oli vaikeaa. Työntekijöiden mukaan talousjohtaja hyötyi aluetyöhön siirtymisestä, koska samalla voitiin leikata radikaalisti toimintamäärärahoja:

"...ainakin rahaa on säästynyt hirveesti." (D 1, 24.)

"Talousjohtaja selvis varmaan taloude ... paukusta, ku yhteiskunnas tuli, ni aluetyön kautta hän selvis kastumatta kuiville (...) Että se sattu niin hyvään saumaan talousjohtajalle, ett ei varmaan talousjohtajan kannattanu hetkeekään kritikoida sitä. ... Ainakaan sen jälkeen, kun ensimmäinen vuosi alko näyttää lukuja. (...) talous ... järjestyksen pelastus oli tämä aluetyö. (...) kerralla nollas kaiken. (...) Ett mää uskon, ett talousjohtajalle oli hyvä asia, ett tuli aluetyö." (D 2, 82 - 83.)

Aluetyöhön siirtymisellä oli merkittävä vaikutus seurakunnan talouteen laman aikana. Seurakuntatyön toimintamenot putosivat ensimmäisenä aluetyömallin vuotena yhteen kolmasosaan verrattuna vanhan mallin menoihin (Rsrk tk 1991, 72; Rsrk tk 1993, 61). Osittain tämän vuoksi tuli mahdolliseksi, että seurakunta teki aluetyön aikana jatkuvasti ylijäämäisiä tilinpäätöksiä: 1,9 miljoonaa markkaa laman synkimpänä vuotena 1993, 1,8

miljoonaa markkaa vuotena 1994, 64 000 markkaa vuotena 1995 ja 1,4 miljoonaa markkaa vuotena 1996. (Rsrk tk 1993, 54; 1994, 58; 1995, 61; 1996, 63). Suotuisa taloudellinen kehitys laman aikana helpotti tietenkin talousjohtajan asemaa.

Tilanne kertoo samalla siitä, että seurakunnan hallinnon ja johdon huomio oli kiinnittynyt säästötoimenpiteisiin, jolloin säästöt tehtiin pääsääntöisesti seurakuntatyön kehityksen kustannuksella. Tällöin seurakunnan toiminnan tavoitteena ei ollut enää puhtaasti Kirkko 2000 -prosessin mukainen seurakuntalaisten tarpeiden huomioon ottaminen ja toiminnan kehittäminen niiden mukaan. Eli taloudelliset seikat nousivat toiminnan polttopisteeseen, ja tämä muutos vaikutti olennaisesti tulokseen. Tammen mukaan seurakuntatyön suuntaaminen olisi tehokkaampaa, jos talouden ja hallinnon valtaapitävät istuisivat asiantuntemusta edustavien työntekijäjäsenten kanssa yhdessä samassa pöydässä (Tammi 1994 b, 16, 17). Sovellettaessa tätä Rauman tapaukseen, voidaan todeta, että seurakuntatyön asiantuntemuksen parempi huomioon ottaminen aluetyön alkutaipaleella olisi mitä todennäköisemmin antanut sen kehittymiselle paremmat edellytykset.

Työntekijöiden mukaan talousjohtajan aktiivisuus aluetyön suunnittelussa lähti lähinnä laman aiheuttamasta tarpeesta säästää toimintamenoissa, minkä vuoksi työntekijät suhtautuivat diakoniatyöntekijöitä lukuun ottamatta häneen hieman varautuneesti. Tätä tuntemusta vahvisti se, että pian aluetyöhön siirtymisen jälkeen talouspäällikön virka lakkautettiin ja muutettiin talousjohtajan viraksi, jonka palkkaus oli lakkautettua virkaa parempi (Rsrk kv pk 3.11.1994, 47 §). Asiaa on katsottava sitä taustaa vasten, että vain vähän aikaisemmin kirkkoneuvosto oli esittänyt taloudellisiin syihin vedoten työntekijöille lomarahosta luopumista, mikä sitten toteutuikin (Rsrk kn pk 10.3.1994, 40 §; 15.12.1993, 213 §; Tiedote koko henkilöstölle 1993). Tapaus osoittaa myös, että hallinto suhtautui hyvin eri lailla johtavan viranhaltijan ja hengellisen työn tekijöiden palkkausasioihin. Tämän vuoksi työntekijöitä oli vuoden 1994 jälkeen vaikea saada vakuuttuneiksi taloudellisista säästötarpeista, sillä seurakunta teki tänäkin vuotena selvästi ylijäämäisen (1,8 miljoonaa markkaa) tilinpäätöksen (Rsrk tk 1994, 58). On ymmärrettävää, että edellä mainitut tapahtumat eivät lähentäneet hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuureita toisiinsa. Talousjohtajan tekemät virheet vaikuttivat oleellisesti siihen, että virka muutettiin takaisin talouspäällikön viraksi talousjohtajan erottua vuonna 1998 seurakunnan palveluksesta (Rsrk kv pk 29.4.1998, 37 §).

Hallintopäällikkö

Hallintopäällikkö toimi kirkkoneuvoston sihteerinä, esittelijänä delegointiluettelon mukaan ja johtoryhmän jäsenenä. Hallintopäällikön tehtäviin kuului ohjesäännön mukaan myös lakiasioiden hoitaminen, henkilöstön koulutussuunnitelman laatiminen, henkilöstö-

hallinto ja työilmapiirin kehittäminen. Nämä tehtävät olivat osittain myös yhteistyötoimikunnan alaan kuuluvia tehtäviä. Hallintopäällikön esimies oli kirkkoneuvosto. (Rsrk kn pk 3.11.1994, 51 §; Rsrkn työpaikkademokratiasääntö 1988, 11 §.) Lisäksi hän istui tutkimusajanjaksona kirkkoneuvoston valitsemana työnantajan edustajana yhteistyötoimikunnassa (Rsrk tk 1991, 60; Rsrk tk 1996, 61). Hallintopäällikön tehtäviin ei kuullut toimintatason tehtäviä. Työntekijöiden kannalta hallintopäällikkö oli kuitenkin heille tärkeä, koska henkilöstöasiat kuuluivat hänen työalaansa.

Kysyttäessä aiemmin työntekijöiltä seurakunnan huolenpitotavasta he ilmaisivat epäluottamusta sitä kohtaan, koska seurakunta oli ollut passiivinen henkilöstöasioiden hoitamisessa (Luku 4.1.2). Lausuntoja tukevat myös muut seikat. Vuoden 1991 seurakuntasuunnitelma sisältää henkilöstösuunnitelman, jonka päätavoite oli vähentää henkilöstöä heikentyvän talouden vuoksi (To 1992 - 1996, 5 - 6). Seurakunta keskittyikin 1990-luvun alussa pelastamaan talouttaan. Se merkitsi mm. henkilöstön ja sen etuisuuksien, kuten lomarahojen, vähentämistä (Rsrk kn pk 15.12.1993, 213 §; 10.3.1994, 40 §; Tiedote koko henkilöstölle 1993). Tällainen karsimiseen keskittyvä henkilöstöpolitiikka jätti henkilöstön vaille myönteistä ja kehittävää huomiota. Henkilöstö jäi yksin, ja sen oli tällaisessa tilanteessa oikeastaan pakko korostaa jokaisen omaa velvollisuutta pitää itsestään huolta, kuten jo aiemmin on todettukin.

Ei siis ihme, että osa haastatelluista ei ollut tyytyväinen seurakunnan toteuttamaan henkilöstöpolitiikkaan. Konkreettinen kritiikki kohdistui hallintopäällikköön, koska hänen tehtävänä oli henkilöstöhallinnon johtaminen ja suunnittelu, ja koska hänen ei koettu asiasta vastaavana viranhaltijana paneutuvan tarpeeksi tähän työntekijöille tärkeään alueeseen:

"Hallintopäällikölt tietyst joskus ois odottanu vähän enemmän paneutumista todella henkilöstöön, henkilöstöpolitiikkaan." (D 2, 85.)

Henkilöstöpolitiikan kehittelyn kannalta on erittäin paljastavaa, että hallintopäällikkö ei osallistunut työntekijäkokouksiin, jotka olisivat olleet luonteva keskustelupaikka henkilöstöpolitiikkaan ja aluetyöhön liittyville asioille:

"Hän ei oo koskaan ollu kokouksissa [*työntekijäkokouksissa*]." (D 3, 105.)

Työntekijöiden kritiikki hallintopäällikön passiivisuudesta henkilöstöpolitiikassa saa vahvistusta siitä, että hän ei vienyt kirkkoneuvoston tai yhteistyötoimikunnan käsiteltäväksi yhtään henkilöstön motivoimiseen, työyhteisön viihtyvyyteen, työoloihin, työilmapiiriin tai virkajärjestelyihin liittyvää asiaa, vaikka näiden elimien tehtäviin kuului henkilöstöpolitiikkaan liittyvien asioiden hoito. Tämä aiheutti myös yleistä kritiikkiä yhteistyötoimikunnan toimintaa kohtaan. (Rsrkn kn pöytäkirjat 1991 - 1996; Yhteistyötoimikunnan pöytäkirjat 1991 - 1996; Rsrkn työpaikkademokratiasääntö 1988, 11 §; Rsrkn

johtoryhmän muistio 19.12.1996, 2 §.) Toiminnan perusteella työntekijöillä oli hyvä syy todeta, ettei hallintopäällikkö ollut sitoutunut henkilöstöpolitiikan kehittämiseen. Tämä oli luonnollisesti sidoksissa siihen, että seurakunta ei kokonaisuudessaan nähnyt asiaa tärkeäksi.

Työntekijät eivät asettaneetkaan hallintopäällikön taitotietoa sinänsä kyseenalaiseksi. Heidän mielestään hallintopäällikkö jäi kuitenkin näkymättömäksi ja etäiseksi taustalla vaikuttajaksi:

”...ei o paljo kontaktei eikä yhteyksi. (...) mitä mää olen joutunu henkilökohtasest hänen kanssaan, ni kaikki on sujunu ihan hyvin.” (D 1, 26.)

”Hallintopäällikkö (...) on pikkuisen syrjässä.” (P 2, 47.)

”..mä koen kyllä hallintopäällikön ja aluetyön todella kaukaseksi.” (D 3, 105.)

Hallintopäällikkö koettiin sinänsä asiansa hallitsevaksi johtajaksi. Henkilökohtaisella tasolla asiat olivat sujuneet hyvin. Tämä herättää kysymyksen, miksi hän ei toiminut aktiivisemmin henkilöstöpolitiikan alueella, vaikka se oli yksi hänen työalansa. Yhtenä syynä voidaan nähdä rajalliset mahdollisuudet toimia tällä alueella.

Henkilöstöpolitiikka näyttää olevan yleensäkin kirkon arka kohta. Vaikka Suomen kirkon Pappisliiton toiminnanjohtajan Esko Jossaksen (1999) mukaan kirkon julkinen kuva parani koko 1990-luvun ajan toiminnallisen onnistumisen vuoksi, henkilöpolitiikassa on koko ajan ollut ongelmia, jotka tekevät kirkkoyhteisöstä monella tapaa ongelmallisen työnantajan. Lisäksi on huomattava, että kirkolla ei ole yhteistä henkilöstöpolitiikkaa, ja että kirkkoa koskevasta laajasta kirjallisesta aineistosta on vaikeaa löytää kirkon henkilöstöpolitiikkaa käsitteleviä kirjoituksia. Henkilöstöpolitiikkaa ei ole useinkaan käsitelty edes seurakuntatyön suunnitteluun tarkoitetuissa käsikirjoissa (Esimerkiksi Huotari 1992; Heinämäki 1995). Myöskään kirkkolainsäädännössä ei anneta ohjeita seurakuntien henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta. Sen sijaan virkaehtosopimusjärjestelmän piirissä on muutamia perinteisesti henkilöstöpolitiikan alueeseen laskettuja asioita. Kokonaistilannetta kuvastaa hyvin se, että henkilöstötilinpäätöksen tekeminen lienee vielä varsin harvinaista seurakunnissa. Vaikka Rauman seurakunnan henkilöstöpolitiikka ei ollutkaan selkeätä ja aktiivista, niin edellä mainittua taustaa vasten katsottuna toiminta oli kuitenkin kirkon kentässä normaalia. Tosin Raumalla tällä oli se osavaikutus, että seurakunnassa henkilöstö ja hallinto pysyivät varsin erillisinä osa-alueina ja -kulttuureina.

Hallintopäällikkö oli Juutin (1989, 241 - 246) luokittelun mukaan klassinen hallinnollinen johtaja. Työntekijät pitivät häntä etäisenä sen vuoksi, että hän ei paneutunut henkilöstöpolitiikan kehittämiseen, vaan keskittyi pelkästään muihin hallintoasioihin. Näin hallintopäällikön toiminnassa voidaan nähdä Reddinin (1979, 127 - 131) tehottomaksi

kuvaaman karkuri-johtajan piirteitä, koska hän ei paneutunut vastualueenaan olevan ja työntekijöille tärkeän henkilöstöpolitiikan kehittämiseen. Tämä lisäsi työntekijöiden tarvetta huolehtia itsestään, mikä vahvisti seurakuntatyön osakulttuurin henkistä itsenäisyyttä.

Tilinpäätös johtavan ydinkolmikön johtamisesta

Kirkon johtajuuden yhdeksi peruskriteeriksi on mainittu luottamusta herättävä johtajuus, joka kykenee keräämään työntekijät yhteisen päämäärän hyväksi (Jst 1980, 5). Ihmisiin suuntautuvasta *leadership*-johtajuudesta todetaan, että se perustuu avoimeen, tasaver- taiseen ja hyväksyvään vuorovaikutukseen (Jst 1980, 5). Edellä mainittu luottamus on tärkeää, sillä sen vallitessa hyväksytään sellaisetkin toimenpiteet, joita ei heti edes ymmärretä (Maunula 1991, 61).

Kun Rauman seurakunnan taloushallinnon epäselvyydet alkoivat tulla julkisiksi syksyllä 1996, kirkkoneuvosto määräsi hallintopäällikön selvittämään talousjohtajan tekemät laiminlyönnit ja laatimaan toimenpidelistan ongelmien korjausta varten. Selvityksen jälkeen vuoden 1996 tilinpäätös hyväksyttiin ja talousjohtajalle myönnettiin vastuu- vapaus kirkkovaltuustossa vasta äänestyksen jälkeen 16 äänellä 14 ääntä vastaan. (Rsrk kv pk 13.2.1997, 18 §; Rsrk kv pk 25.6.1997, 55 §.)

Muutaman kuukauden kuluttua selvittelymääräyksen saamisesta hallintopäällikkö erosi virastaan. Hän ilmoitti eronsa perusteet avoimella kirjeellä paikallisen lehden yleisönosastonkirjoituksessa. Perusteina olivat kirkkoherran johtamistavat, joiden vuoksi julkisoikeudellisen yhteisön perusasiat eivät päässeet toteutumaan seurakunnan toiminnassa. Tämä oli korostunut hänen tehdessään taloushallinnon selvitystyötä, joka häiritsi kirkkoherraa. Hallintopäällikkö edellytti asioiden saattamista laillisiksi ja ongelmien tuomista päivänvaloon. Hänen mukaansa kirkkoherra ei kuitenkaan halunnut tätä, vaan yritti estää selvitystyön tekemisen. Lisäksi hän puuttui kritiikissään kirkkoherran puolueelliseen suhtautumiseen työtovereihinsa ja eripurauksen aiheuttamiseen. (Länsi-Suomi 18.2.1997, n:o 47.)

Hallintopäällikön kritiikillä on suuri merkitys. Työntekijöiden esittämää kritiikkiä voitaisiin pitää normaalina työyhteisöön kuuluvana tyytymättömyytenä, mutta kun julkinen kritiikki nousee johtavien viranhaltijoiden omasta joukosta ja kohdistuu samoihin asioihin kuin työntekijöidenkin kritiikki, se tukee hyvin työntekijöiden lausuntoja ja seurakunnan ja tuomiokapitulin dokumentteja. Lisäksi on muistettava, että takana vaikutti koko ajan myös kirkkoherran sopimaton käyttäytyminen naispuolisia työntekijöitä kohtaan.

Tilanne purkautui kesään 1998 mennessä, jolloin kaikki kolme vanhan johtoryhmän

ydinjäsentä olivat eronneet seurakunnan palveluksesta. Kaksi heistä oli saanut johtamisvirheistä kurinpitorangeistuksen ja yksi oli eronnut vääristyneiden johtamistapojen vuoksi. Tämän vuoksi voidaan todeta, että johtavat viranhaltijat tekivät tutkimusajanjaksona vakavia virheitä, jotka romahduttivat luottamuksen heidän toimintaansa ja vaikuttivat sen lisäksi monin tavoin seurakunnan toimintaan.

Koska tilanne oli hyvin tulehtunut, se ei parantunut heti eikä itsestään. Luottamuspuola vaikutti vielä eroamisenkin jälkeen. Eräs kirkkoneuvoston jäsen, jolla on melko laaja kokemus hallinto- ja johtotehtävistä sekä julkisella sektorilla että yritysmaailmasta, kirjoitti seurakunnan tiedotuslehdessä, miten hän on kokenut luottamuksen puutteen:

”Tällaisen [*johtaviin viranhaltijoihin kohdistuvan*] luottamuksen puuttuminen on ollut selvästi havaittavissa paitsi kirkkoneuvoston kokoustyöskentelyssä myös niissä keskusteluissa, joita eri yhteyksissä kokousten ulkopuolella on käyty. (...) Ymmärrän vallitsevan tilanteen vain siten, että seurakunnan hallinnossa vallinnut kriisi oli niin paha ja pitkäaikainen, että sen seurauksena hallinnon ja organisaation eri tasoilla syntyneet tulehduspesäkkeet vaativat täydellisesti parantuakseen aikaa. Olen myöskin vaistonnut, että työyhteisön sisällä saattaa edelleen olla vaiettuja, maton alle lakaistuja ongelmia ja ristiriitoja.” (Markus 2000.)

On huomattava, että kirjoittaja on tullut Rauman seurakunnan luottamushenkilöksi vuoden 1999 alussa, jolloin johtavina viranhaltijoina toimivat jo uudet henkilöt. Luottamuspuola ei siis poistunut sen aiheuttaneiden vanhojen viranhaltijoiden mukana, vaan se jäi elämään ja vaikuttamaan kirkkoneuvostoon heidän lähdettyäänkin. Kirkkoneuvoston jäsenen lausunto osoittaa, että työntekijöiden huomio luottamuspuolasta oli työyhteisössä yleisesti jaettu kokemus.

Seurakunnan luottamuselinten, johtavien viranhaltijoiden ja hengellisen työn tekijöiden välisellä luottamuspuolalla oli vakavia seurauksia toiminnalle. Seurakunnan johdon olisi ollut vaikea ohjata jo normaalissakin tilanteessa aluetyön kaltaista uudistusta tavoitteiden suuntaan seurakuntakulttuurin monikerroksisuuden vuoksi. Johtavilla viranhaltijoilla ja osittain myös luottamuselimillä oli luottamuspuolan vuoksi puutteellinen yhteys hengellisen työn tekijöihin ja sitä kautta kulttuurin syvärakenteeseen. Näin hallinnolla ei ollut tarpeeksi keinoja ohjata murroksessa olevaa seurakuntatyötä asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Tämän vuoksi seurakuntatyön alue jäi hengellisen työn tekijöiden kontrolliin, ja he muodostivat hallinnon kannalta katsottuna arvaamattoman ja hallitsemattoman muutostekijän. Edellä mainittujen häiriötekijöiden vuoksi aluetyön uudistus rajoittui vain seurakunnan organisaation ala- ja pintarakenteisiin. Koska uudistus ei päässyt ulottumaan kunnolla kulttuurin syvärakenteeseen, sillä ei ollut edellytyksiä toteutua hallinnon toivomalla tavalla. Lisäksi yllättävät muutostekijät ohjasivat kehitystä pois asetetuista tavoitteista.

4.4 Johtaminen seurakuntatyön tasolla

4.4.1 Aluetyöhön siirtymisen aiheuttama johtamisen murros

Raumalla aluetyöhön siirryttäessä organisaatorakenteet muuttuivat. Suurin osa työaloista lakkautettiin ja alueneuvostot korvasivat lakkautetut johtokunnat. Tällä oli vaikutuksia johtamiseen toimintatasolla ja myös hallintoon. Lisäksi seurakunnan johto halusi tuoda jäykistyneeksi kokemaansa seurakuntatyöhön joustavan ja avoimen organisaation elementtejä. Muutokseen sopeutuminen vaatii työntekijältä paljon, sillä heidän pitää osata hahmottaa johtamisen eri tasoja ja menetelmiä uudessa tilanteessa.

Kenet käsitettiin johtajaksi?

Seurakunnassa on vakiintuneessakin tilanteessa monentasoista johtamista. Edellä on käsitelty hallinnollista, asioihin ja henkilöstöön liittyvää johtamista. Muutoksessa tämä kirjavuus vielä lisääntyy. Muutoksessa peruskysymys kiteytyy siihen, ketkä käsitetään johtajiksi. Niinpä se, millainen johtajuus tunnustetaan organisaatiouudistuksessa, kertoo vahvasta johtajuudesta. Seurakunnassa johtajuus on perinteisesti perustunut virkaan ja asemaan. Raumallakin työntekijät hahmottivat johtajuudeksi vain perinteisen hierarkkisen, hallinnollisen ja asemaan perustuvan johtajuuden - eli kirkkoherran viran:

”...täällä ei mielletä ketään muuta varmaan johtajaks kun kirkkoherraa.” (P 3, 38.)

”Kirkkoherra on päällimmäisenä, mutku ei oo enää häneenkään paljoo kontakteja täsä ollu. Ny ollaan nii alueilla, ett ei oo johtajista täsä tietoo.” (D 1, 25 - 26.)

Työntekijät arvostivat ja tunnustivat asemaan perustuvan johtajuuden. Yllättävää on, että seurakunnassa näyttää muutoin vallinneen lähinnä antaa mennä -tunnelma. Työntekijät kokivat muiden johtajien olevan hukassa, vaikka seurakunnassa oli juuri siirretty aluepappien johtamaan aluetyöhön. Vaikka aluepappienkin johtajuus perustui asemaan, niin silti seurakuntatyössä näytti vallitsevan johtamistyhjiö. Tämä panee epäilemään, että aluetyössä käytössä ollut johtamistyyli poikkesi perinteisestä asemaan perustuvasta johtamistyylistä niin paljon, että sitä ei mielletty johtamiseksi.

Työntekijöiden käsitys johtamisesta jäi kapeaksi. Osa heistä myönsikin auliisti, että johtamiskulttuuri oli rajautunutta. Syyksi nähtiin kirkkoherran erittäin vahva virka-asema, jonka rinnalle ei juuri nostettu muita johtajia:

”... johtamiskulttuuri seurakunnissa on ehkä aika vaatimaton. (...) kulminoituu ... joihinkin vaikuttajiin.” (N 4, 68.)

”...meillä on [johtaminen] näinä vuosina värityny liikaa kirkkoherran kautta.” (P 4, 61.)

On merkille pantavaa, että työntekijät arvostivat kirkkoherran asemaa näin kovasti siitä huolimatta, että monien mielestä kirkkoherra oli epäonnistunut johtamisessaan henkilö-

kohtaisella tasolla. Viran kunnioitus oli niin suuri, että sen antama suoja kesti paljon hoitajansa virheitäkin. Myös Huhtinen (1991, 94) toteaa, että papin arvovalta perustuu hänen asemaansa kirkon viran edustajana. Kirkkoherralla tätä arvovaltaa on vahvan hallinnollisen ja esimiesaseman vuoksi tietysti enemmän kuin muilla papeilla. Rauman tapauksessa kirkkoherran vahva asema näytti kuitenkin olevan esteenä muun seurakuntatyössä tarvittavan johtamisen kehittymiselle ja hahmottamiselle.

On mielenkiintoista, että työntekijät eivät tunnustaneet kirkkovaltuuston ja -neuvoston asemaa johtavina päätöksentekijöinä. Nyt on pidettävä mielessä jo aiemmin havaittu seikka, että nämä elimet olivat menettäneet työntekijöiden luottamuksen päätöksentekijöinä, koska niiden koettiin olevan johdateltavissa (Luku 4.3.1). Kummallisempaa sen sijaan on, että seurakuntatyössä ei tunnistettu johtamista, jolla henkilöstöä suunnattiin tavoitteita kohti.

Alueneuvosto

Alueneuvoston tehtävänä on johtaa alueensa seurakuntatyötä yhdessä sille nimettyjen viranhaltijoiden kanssa. Alueneuvosto ei ole pelkästään hallinnollinen elin, vaan sen jäsenet ovat myös käytännön toiminnassa mukana. (Aluetyön johtosääntö 1995, 1 - 3 §.) Hallinnon ajatuksena oli saada alueneuvostot kiinnittämään johtamisessa huomio sopivassa suhteessa sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Toisin sanoen tavoitteena oli joukkueen johtamisen johtamistyyli (Blake - Mouton 1975, 28, 147 - 187; Hersey - Blanchard 1990, 95 - 97).

Edellä on jo todettu, että aluetyö oli lähtenyt kohtalaisen hyvin liikkeelle, vaikka kaikkia tavoitteita ei saavutettukaan. Alueneuvostoihin oltiin yleensä ottaen tyytyväisiä. Työntekijät kantoivat edelleen päävastuun toiminnasta. He kokivat kuitenkin, että alueneuvostojen jäsenet olivat sitoutuneet olemaan heidän tukena työssä:

"...mä nyt oon kehunu mejän alueneuvostoo (...) se on (...) pitkälle onnistunu, että ne (...) mun mielestä tukee ja sitte jos ei joku toimi, ni ne tulee siihen avuks." (N 2, 93.)

"No, meil on alueneuvostos maallikko puheenjohtaja. Kokoustekniikka nyt ei kaikin osin oo niin hirveen loistavaa. Mut tää henkilönä on hyvin sitoutunu tähän asiaan ja hyvin paljon kantaa vastuuta kokousten ulkopuolella näist asioista. Ett mä oon sikäli häneen kauheen tyytyväine." (P 3, 39.)

Työtä tehtiin siis myönteisessä hengessä ja yhteistyössä alueneuvoston jäsenten kanssa. Tämä osoittaa, että puutteistaan huolimatta alueneuvoston johtamistyyli, jossa yhdistyivät hallinnollinen päätöksenteko ja toimintaan osallistuminen, koettiin varsin onnistuneeksi. Samoin tapahtui myös Mikkelissä: piirineuvostojen uuteen toimintatapaan oltiin tyytyväisiä (Risto Nieminen 1997, 74, 152, 155).

Työntekijöiden mukaan alueneuvostojen johtaminen perustui tasa-arvoiseen

vuorovaikutusmalliin, toisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Nämä asiat koettiin hyviksi päämääriksi paitsi aluetyössä myös muussa johtamisessa:

"Alueneuvostossa meillä on mennä ihan mukavasti. Jotakin pieniä juttuja lukuun ottamatta. Ehkä yleensä kaikilla tasoilla ois syytä... syytä pyrkiä luomaan tällaista kuuntelevaa ja tasa-arvoista ja... ymmärtävää mallia. Sitä kohti pitäis pyrkiä... pyrkiä, ja pääsemään pois kaikesta juonittelusta ja tämän kaltaisista asioista - auktoritatiivisesta johtamisesta." (P 1, 10.)

Tasa-arvoinen ja toisia arvostava suhtautuminen toivat aluetyön johtamiseen tervehdyttäviä aineksia, joita työntekijät olisivat kaivanneet laajemmaltikin seurakunnan johtamisessa. Toisin sanoen alueneuvostot edustivat seurakunnan johtamisessa uutta, onnistunutta tyyliä. Pirnes (1994, 125) pitää tiimien kehittämisessä tärkeänä samanlaisia elementtejä kuin nyt kuvatussa alueneuvostojen toiminnassa.

Alku oli ollut neuvostojen jäsenille kuitenkin ilmeisen hämmentävä:

"[alussa] oli kyl todella sekasin kaikki (...) ihmiset ei läheskään kaikki tienneet mihin he oli tulleet ja mitä heidän piti tääl tehdä. (...) alueneuvoston jäsenillä (...) oman roolinsa hahmottaminen varmaan vielä on monilla kesken." (D 2, 86.)

"...suurin osa ainaki, ei koe, että he olis johtavas asemassa." (N 1, 17.)

Vaikka alueneuvostojen uusi johtamistyyli oli onnistunut ja toimiva, niin työntekijöiden mukaan alueneuvostojen jäsenet eivät heti näyttäneet hahmottavan omaa tehtäväänsä, rooliaan ja heille delegoitua toimintavaltaa kovinkaan selvästi. Hallintopäällikön alueneuvoston jäsenille tekemästä kyselystä vuonna 1997 ilmenee, että myös jäsenet itse ajattelivat alueneuvostojen toiminnasta aika lailla samalla tavalla kuin työntekijät. Osa alueneuvostojen jäsenistä koki itsensä toiminnallisiksi luottamushenkilöiksi ilman hallinnollista päätäntävaltaa. Lisäksi puolet heistä koki, että alueneuvostot eivät olleet kovin hyvin kyenneet hoitamaan saamaansa tehtävää. Toisaalta toinen puoli katsoi, että alueneuvostot olivat kyenneet hoitamaan tehtävänsä ainakin tyydyttävästi. Tilanne oli siis vielä siinä vaiheessa selkiytymätön. (Aluetyökysely 1997, 4 - 8.)

Edellistä tukee myös se huomio, että joidenkin työntekijöiden mielestä alueneuvostojen jäseniä ei alussa arvostettu tasavertaisina päättäjinä muiden luottamuselinten jäsenien kanssa:

"...on tullu semmonen mielikuva, ett tätä alueneuvoston (...) johtamisasemaa ei oikein ... huomioitu (...) nyt vasta on huomattu, että jos on luottamushenkilölle jotain, ni se kuuluu nimenomaan alueneuvoston jäsenelle myöskin. Että luottamushenkilöiks on (...) ajateltu ennenkaikkea neuvoston ja valtuuston jäsenet. Mut nää on jotenkin (...) toista luokkaa ollu nää alueneuvoston jäsenet. (...) alueneuvosto ... varmasti etsii monin tavoin paikkaansa. (...) alueneuvosto ... ei alun alkaen oo (...) tajunnukkaan, kuinka paljon sillä on mahdollisuuksia johtaa työtä ja vaikuttaa siihen. Mutta se on vähitellen ehkä löytymässä." (P 4, 61.)

Työntekijöiden mukaan alueneuvostoille ei annettu heti täyttä tunnustusta hallintoeliminä. Myös osa alueneuvostojen jäsenistä jakoi tämän kokemuksen

työntekijöiden kanssa. Nämä jäsenet eivät pitäneet alueneuvostojen vaikutusmahdollisuuksia kovinkaan hyvinä ja olivat sitä mieltä, että alueneuvostot eivät olleet kyenneet vastaamaan tehtäväänsä riittävän hyvin. (Aluetyökysely 1997, 1, 2, 6 - 8.) Kokemukset ovat samansuuntaisia luvussa 4.3.2 tehdyn huomion kanssa, että kirkkoneuvosto ei ollut antanut täyttä toimintavaltaa alueneuvostoille. Alueneuvostojen uusi johtamistyyli aiheutti siis muutosvastarintaa muilla tahoilla. Sekavan alun jälkeen alueneuvostojen jäsenet kuitenkin tiedostivat vähitellen oman asemansa, ja työntekijät tukivat heitä kasvuprosessissa. Alueneuvoston jäsenet olivat vähitellen nousemassa arvostuskuopasta muiden luottamushenkilöiden kanssa samalle tasolle. Alueneuvostojen johtajuus kehittyi siis koko ajan parempaan päin.

Pirnes (1994, 125) huomauttaa, että luottamuksellisten suhteiden rakentaminen parantaa tiimin jäsenten sitoutumista tiimin tarkoitukseen, tavoitteisiin ja toimintatapaan ja vahvistaa myös keskinäistä sitoutumista. Rauman alueneuvostojen sisäiset suhteet tuntuivat olevan luottamukselliset ja sellaiset, että ne sitoivat sekä työntekijöitä että neuvostojen jäseniä toimintaan. Sen sijaan seurakunnan ylimpien hallintoelinten ja alueneuvostojen välinen luottamus ei näyttänyt olevan kovin vahvaa, mikä aiheutti jonkin verran kitkaa niiden välillä. Tilanne osoittaa, että toiminnan ja hallinnon välille yritettiin vaistomaisesti vetää rajaa, vaikka aluetyön ajatuksena oli häivyttää sitä. Toisin sanoen Raumalla oli selviä oireita hallinnon eriytymisestä perustehtävästä muun kirkon tapaan (Kev 1993, 6).

Aluepappien johtajuus muotoutumassa

Sektorijohtajat katosivat siirryttäessä pois vanhasta toimintamallista. Monet työntekijät kokivat ainoan tunnustamansa johtajan, kirkkoherran, etäiseksi. Aluepappi oli määrätty yhdessä alueneuvostojen kanssa aluetyön johtajiksi, mutta molempien johtajuus etsi vielä uomiaan. Monen työntekijän mielestä johtamistilanne vaikutti siis sekavalta:

”...johtamismalli ei oo kauheen selkee, jos esimiehet on hukassa.” (D 2, 83.)

Vaikka esimiesten hukassa oleminen saattaa viitata myös aluepappien edellä käsiteltyyn nopeaan vaihtuvuuteen, niin kysymys oli kuitenkin lähinnä siitä, että heidän johtamistyyliinsä oli hyvin toisenlainen kuin hallinnossa. Toisaalta monet työntekijät olivat tyytyväisiä heidän tasavertaiseen rooliinsa uudessa mallissa:

”...aluepappi, on tosiaan johtajia. Kummallakin alueella mä koen, että me työskennellään ... rinnakkain eikä niinkään niin, että yks johtaa ja toiset tekee työryhmänä.” (D 4, 75.)

”...meikäläisenkin esimies on aluepappi. Ja tavallaan en mä voi ees mieltää häntä mun esimieheks. Hän on mun työtoverini ...” (N 4, 68.)

Työntekijät eivät tunnistanee aluepappien johtajuutta, koska aluetyötä ryhdyttiin teke-

mään työtoveruuteen ja vuorovaikutukseen perustuvana ryhmätyönä, jossa heidän johtajuutensa ei voinut perustua asemaan. Näin kyettiin kuitenkin suuntaamaan henkilöstöä uusia tavoitteita kohti. Pirnes luonnehtii tämänkaltaista johtajaa tiimin sisäiseksi johtajaksi, jolla on pääasiassa samat tehtävät, vastuut ja roolit kuin muillakin jäsenillä. Se on samalla yhteisvastuuta painottavaa johtajuutta, mikä on edellytyksenä todelliseen tiimitoimintaan ja korkean suoritustason tiimeihin. (Pirnes (1994, 57, 126.)

Uusi asetelma johtui siitä, että vaikka aluepapeille oli määritelty hallinnollinen asema, työtoverit ja uusi toimintatilanne eivät jättäneet heille mahdollisuutta toimia klassisina, johtajuutensa asemaan perustavina johtajina:

"...jos joku ihminen on mun esimieheni, niin (...) en mä koe ett hän on oikeutettu mua johtaan tai oleen johtavassa asemassa suhteessa minuun..." (N 3, 55.)

"...jonkin verran on tiimityöskentelyä, ett sit ei siinä oo varsinaista [*johtajaa*] ..." (N 2, 93.)

Raumalla toteutui Torben (1981, 29) ja Maunulan (1991, 59) toivomus johtamistyylin suhteen - autoritaarisuuden ja johtajakeskeisyyden aika jäi taakse. Edellä siteerattu nuorisotyönohjaaja kiistää kokonaan asemaan perustuvan johtamisen oikeutuksen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on vaikeaa toimia klassisena johtajana, vaikka hän olisi ollut siihen oikeutettukin. Havainto auttaa osaltaan ymmärtämään aluepappien varovaista otetta johtamiskysymyksessä - alaiset olivat varsin itsenäisiä ja itsejohtoisia. Ei siis ihme, että kaikkien pappien ei aina koettu sitoutuneen riittävästi johtajuuteensa:

"...tietyillä ihmisillä ois tehtävänä johtaa ja he ei tee sitä. (...) must se on samalla vastuunkantoa, se johtaminen." (P 3, 40.)

Eli aluepapeissa koettiin olevan joitakin karkuri-tyylisiä johtajia, mikä liittyy lähinnä varovaisuuteen tai haluttomuuteen toimia johtajana. Huomio tukee Palmun (1990, 144, 145) ja Huotarin (1992, 353) aikaisempia havaintoja, että kaikilla papeilla ei välttämättä ole kovin suurta motivaatiota toimia johtajana.

Vaikka tasavertainen työtoveruus oli yksi uudistuksen tavoitteista, se hyväksyttiin laajasti ja se tuntui toimivan kohtuullisen hyvin, niin se sai kuitenkin jotkut alaiset hieman hämmennyksiin:

"...johtaminen ontuu myöskin aluejohtajien taholta osittain. Että ei osattu vielä sillä lailla mieltää, että kui paljon tässä saadaan ja uskaltaa olla johtaja (...) kuin paljon siinä on semmostaki, ettei niin halutakaan ett johtajia olis ... selvästi (...) kun tavallaan työtoveruudest on lähdetty, niin siin on varmaan vaikee ollu pohdiskella sitä, ett kummonen johtaja mä tässä nyt sitten olen. (...) se on varmaan ollu vaikeeta sekä johdettaville että johtajille täällä." (D 2, 83 - 84.)

Vanhaan verrattuna muutos oli huomattava. Alaisetkin siis myönsivät, että johtajuuden ottaminen ei välttämättä ollut helppoa, koska aluepappien johtajuus perustui nyt eri asioihin kuin vanhassa mallissa.

Lopputuloksena oli, että aluepapit turvautuivat johtamistyylin vaihtoon, koska toimintamallin muutos pakotti aluepapit tasavertaiseen työtoveruuteen, mikä puolestaan oli alue-työryhmän onnistuneen toiminnan edellytyksenä. Koko ryhmää hallitsevan ja kontrolloivan johtajan tilalle nousi tilaa antava, demokratian salliva ja ryhmän toimintaan sopeutuva johtaja. Pirnes (1994, 57) kutsuu tällaista johtamistyyliä sisäiseksi johtajuudeksi. Tasavertaiseen vuorovaikutukseen perustuvan johtajuuden muotoutuminen olikin yksi alueprosessin tavoitteista (Kirkon suunta 2000 1992, 18). Avoimuuteen, tasavertaisuuteen ja hyväksyvään vuorovaikutukseen perustuva johtajuus on myös koko kirkon yhtenä johtajuusihanteena (Jst 1980, 53).

Aluepapilta edellytettiin uudessa tilanteessa uusia taitoja ja valmiuksia. Nyt häneltä kaivattiin taitoja luoda joukkuehenkeä, toimia osapuolten välisenä sovittelijana ja puskurina:

”Sen aluepapinhan pitäis olla nyt ... tavallaan puskuri ja moottori ja (...) inspiroija ja kannustaja ja tekijä (...) ett se lois sitä ... joukkuehenkeä. Vähän niinku valmentaja, sais olla tuo aluepappi, koutsi.” (N 4, 67.)

Toisin sanoen perinteisen johtajuuden sijasta aluepapilta kaivattiin uutta johtamistyyliä, jossa työryhmän motivoinnilla ja ryhmän kehityksen ja dynamiikan ohjaamisen taidoilla oli merkittävä osuus. Myös Pirnes (1994, 44 - 49, 57, 58) mainitsee tällaisten taitojen olevan erittäin tärkeitä työryhmien kehittämisessä.

Aluepapit toimivat kokeneen työntekijäkaartin kanssa, joka oli tottunut työskentelemään itsenäisesti, mikä tuli selvästi ilmi jo vuoden 1992 johtamisilmaston kartoituksessa (Kon 1992). Niinpä huomio oli alueryhmissä kiinnittynyt enemmän työn sujumiseen kuin valtasuhteiden selvittämiseen:

”...meil on ollu hirmu herrasmieshommaa tässä seurakunnas. Ett esimerkiks papit, jotka on määrätty johtajiks, ni ei ne o kyllä pyrkineet sillä lailla kukkoilemaankaan. (...) meillä on aika paljon ollu lähtökohtaa sille, että... että ei oo niinkään esimieskysymykset tärkeitä ku se, että homma pelaa ja työt tehdään.” (D 2, 84.)

Työntekijät olivat työtilanteeseen aika tyytyväisiä. Aluetyöryhmät pyrkivät hoitamaan työnsä hyvin, samalla kun ne totuttelivat uuteen johtamistyyliin ja tiimityöskentelyn taitoihin. Rauman aluepapit hyväksyivät alaisuudessaan olevat työntekijät ja heidän työtapansa, mikä loi luottamuksellista ilmapiiriä. Näin päähuomio keskittyi enemmän työn sujuvuuteen kuin johtajuuteen. Aluetyöryhmien toimintaa voidaan kuvata myös Pirneksen (1994, 51, 60) termein, että ryhmät pyrkivät tehtävien hoidossa tuloksellisuuteen, rationaaliseen ratkaisumalliin ja itsejohtoiseen toimintatapaan.

Toisaalta aluetyö perustui paljolti uudenlaiseen ryhmä- ja yhteistyöhön, mutta toisaalta työntekijäkeskeinen työtapa kuului olennaisesti työskentelytyyliin. Tämä tuli ilmi muutamien

aluepastorien vastauksista heidän pohtiessaan omaa työtapaansa:

"...ei viittis ainakaan pienien ongelmien kanssa tässä seurakunnassa kääntyä kenenkään puoleen, vaan mahdollisimman pitkälle kyllä pyrkiä ratkasemaan asiat itte." (P 1, 11 - 12.)

Ei siis ihme, että aluepastorit ymmärsivät itsenäisesti ja yksilökeskeisesti työskentelemään pyrkiviä työntekijöitä, koska he itsekin toimivat usein niin. Niinpä aluepappien alaiset työntekijät saivat edelleen työskennellä hyvin itsenäisesti ja vapain käsin, kuten olivat tottuneet tekemään tätä ennenkin:

"...täällä on hyvä tehdä työtä. Ja hyvin pitkälle saa tehdä oman työnäkynsä mukaan. Ei johtajat kauheen paljon haittaa (naurua)." (D 4, 75.)

"...ainakin nyt keskustan alueella, kaikki tekee aika itsenäisesti tätä työtä. (...) en puhuis mistään johtamisesta." (N 4, 68.)

Rankin (1999, 127) luokittelun mukaan edellä mainitut piirteet kuvaavat hyvin yksilöllistä työskentelyä, minkä pohjalle aluetyön edellyttämä yhdessä tekemisen ja oppimisen työskentely lähti rakentumaan.

Yksilöllisen työskentelyn juuret olivat kutsumusajattelussa eli työyhteisön arvojärjestelmään kuuluvissa perusoletuksissa (Luku 4.1.1). Kirkossa on perinteisesti annettu suuri henkilökohtainen vapaus toteuttaa kutsumusta työssä (Seppälä 1997, 107, 108, 113). Ei siis ihme, että aluetyöhön liittyvä uusi toimintatapa ei syrjäyttänyt helposti näin syvälle sisäistettyä toimintamallia:

"Aika vähäistä, yhteistyö. (...) joskus jopa mietinki sitä että kuin paljon me tehdään... yksin työtä. Mut toisaalta seurakunnan työ on yksin tekemistä. (...) Mut emmä niin kauheest o kaivannukkaan [yhteistyötä]." (D 1, 29.)

Koska työyhteisössä vaikutti edelleen voimakas kutsumuspohjainen yksilöllisen työskentelyn perinne, niin työntekijät eivät ainakaan vielä tässä vaiheessa muodostaneet niin kiinteitä, koko ajan samaan tavoitteeseen pyrkiviä työryhmiä kuin johtamiskirjallisuudessa on asetettu tavoitteeksi. Toiminta jäi vielä kokonaisuutena katsoen työntekijäpainotteiseksi eikä muodostanut Pirneksen tarkoittamaa tapaa toimia yhteisvastuuta painottavina, voimakkaasti kehittyvinä ja itsenäisinä ryhminä. Tällöin myös merkittävä synerginen etu jäi saavuttamatta. (Pirnes 1994, 36, 126.)

Tällaisessa tilanteessa johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi jäivät käskyjen antaminen ja tulosten tarkistaminen, mutta myös työntekijän tukeminen ja saatavilla oleminen:

"... seurakunnan työssä melkein kaikki on tietynlaisia johtajia luonteeltaankin jo (...) yksilöllisesti saa tehdä töitä. (...) ylhäältä sanotaan, että näin tehdään ja sit sää teet niin. Ja sitten (...) tsekataan jälkikäteen, että menikö hyvin." (N 2, 93.)

”...antaa työntekijälle vapaat kädet, mutta on tarvittaessa saatavilla ja tukena, ni se on semmonen johtamistapa, mikä minulle ... sopii parhaiten.” (N 3, 55.)

Työntekijöille hyvä johtajuus olikin sellaista, mikä ei haitannut heidän itsenäistä työntekoaan. Yllä olevat lausunnot sopivat edelleen hyvin Rankin (1999, 127) kuvaukseen yksilöllisestä työkulttuurista.

Aluepapit oppivat toimimaan johtajina, jotka ottivat huomioon työnteon perinteessä vallalla olleen työntekijöiden yksilöllisen toimintavapauden ja sovittivat sen seurakuntatyön nykyisiin vaatimuksiin. Näin työntekijöillä säilyi mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, mutta heidän halunsa toimia ryhmässä ei myöskään sammunut. Suuren vapauden antaminen oli osoitus luottamuksesta. Pirnes kutsuu tällaista johtamistyyliä valtuuttavaksi johtamiseksi, minkä hän on sanonut olevan yhtenä työryhmien kehittymisen edellytyksenä. Pirnes on todennut valtuuttavan ja luottavan tiimikulttuurin edistävän itsejohtoisuutta ryhmätyössä ja johtavan kykyyn vastata entistä laajemmista ja rikkaammista työkokonaisuuksista. (Pirnes 1994, 60, 61, 125, 126.) Periaatteessa valtuuttava johtamistapa avasi tien uudelle kehitykselle aluetyössä. Kehitys oli nyt vain niin alussa, että sen tuloksia oli vielä vähän liian aikaista saada selkeästi näkyviin. Suunta kuitenkin oli hahmottumassa.

Aluetyössä syntyi siis uusi johtamistapa, jossa yhdistettiin hallinnointi ja toimintaan osallistuminen. Lisäksi myös tasavertaiseen yhteistoimintaan perustunut tiimityö muutti oleellisesti seurakuntatyön johtajuutta. Työntekijöiden oli kuitenkin vaikeaa suhtautua uuteen johtamistyyliin, koska hallinnon ja toiminnan välillä oli ollut aiemmin niin selvä ero. Aiemman kokemuksensa perusteella he käsittivät johtamisen lähinnä autoritaariseksi ja alistamaan pyrkiväksi toiminnaksi. Seurakuntatyöhön taas liitettiin kutsumuksesta lähtevä, itsenäiseen otteeseen pyrkivä työskentely. Vapautta jättävä, valtuuttava johtamistyyli sopi näin ollen hyvin itsejohtoisille hengellisen työn tekijöille.

Alueiden työntekijät

Aluetyöntekijät menivät ensimmäisinä muodostetuille alueille ja ryhtyivät toimimaan siellä. Heidän tehtävänään oli luoda toiminnalle suunta ja saada myös maallikot mukaan suunnittelemaan ja tekemään työtä. Näin myös kävi:

”...me tehdään sitten mitä keskenään suunnitellaan. (...) ja toteutetaan (...) Seurakuntalaiset kyl puuttuu sitte. Sanoo mitä haluaa ja minkälaisii toiveit heillä on. Alueneuvoston ihmiset (...) esittää toiveitaan. (...) Mut muuten se jää suorittajaportaalle.” (N 1, 16.)

Aluetyöntekijöiden käsitys roolistaan oli selkeä. He olivat aluetyön käyntiin paneva voima. Se näkyi selkeimmin niin, että alueneuvoston jäsenet ja seurakuntalaiset toivat työhön ideoita ja olivat jonkin verran mukana suunnittelussa, mutta varsinainen toteutus jäi selkeästi työntekijöiden varaan. Toiminta oli siis alkuvaiheessa vielä varsin työntekijä-

painotteista, vaikka siihen oli tullutkin uusia elementtejä.

Työntekijät tiedostivat, että mitä lujemmin he toimivat, sitä paremmin työ sujuu ja sitä tärkeämmäksi myös heidän asemansa muodostuu:

”Mitä voimakkaammin ja mitä aktiivisemmin aluetyöntekijät toimii, niin sen enemmän he pystyy vaikuttamaan ja saamaan asioita läpi ja tapahtumia ja juttuja ja työ menee eteenpäin.” (N 4, 67.)

Työntekijöiden käsitys omasta asemastaan aluetyössä vastaakin hyvin Pirneksen kuvausta itsejohtoisesta toimintatavasta. Alueneuvostojen luottamukseen perustuva, valtuuttava johtaminen toikin aluetyöryhmien työskentelyyn toiminnassa tarvittavaa itsejohtoisuutta, mikä on yleisemminkin tämäntyyppisen johtamisen tavoite. (Pirnes 1994, 60, 125, 126.) Aluetyön päämääränä on kasvaa alhaalta. Sen tarkoituksena on saada työtä muuttamaan työntekijäkeskeisestä seurakuntalaiskeskeisempään suuntaan. Nyt seurakuntatyö oli kuitenkin vahvasti työntekijäpainotteista, vaikka aluetyön ajatuksena oli päästä siitä irti. Aluetyö kasvoi siis alhaalta, kuten Kirkko 2000 -prosessissa oli tarkoituskin, mutta ehkä vähän liian työntekijäkeskeisesti, mikä taas ei ollut tarkoitus. Toisin sanoen: vaikka toimintatapaan oli tullut entistä enemmän demokraattisuutta ja vaikka seurakuntalaiskeskeisyys ja vuorovaikutuskin olivat lisääntyneet, niin pääsääntöisesti toimintatapa pysyi vahvasti työntekijäkeskeisenä.

On merkittävää, että aluetyö ei lähentänyt hallintoa ja seurakuntatyötä toisiinsa. Tämä tuli ilmi erityisesti joidenkin työntekijöiden itsellisessä ja omaa asiantuntemusta korostavassa suhtautumisessa johtaviin hallintovirkamiehiin:

”...hehän [työntekijät] sitä toteuttaa käytännössä (...) Hallintopäällikkö ja tämmöset pomot istuu toimistossa ja lähettää jonkun paperin sinne alueelle. Aluetyöntekijät miettii, ett tekisköhän tällä mitään.” (P 2, 47.)

Kun kyseessä olivat alueasiat, työntekijät eivät käsittäneet seurakunnan ylimpiä virkamiehiä hierarkkisen organisaation aina oikeassa oleviksi johtajiksi, vaan heidän viestejään tarkasteltiin työn tarkoituksenmukaisuuden ja ammatillisen asiantuntijan näkökulmasta. Tämä on Juutin (1989, 245) mainitsema tyypillinen avoimen organisaation piirre.

Pyrkimys uuteen aluetyön johtamis- ja toimintatapaan

Työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että aluetyöryhmissä oli pyritty avoimeen, demokraattiseen ja keskustelevaan työtapaan:

”...oma työskentely meillä alueella on myös kyllä demokraattista, ett.. kaikista asioista pyritään keskustelemalla sopimaa, ja... pyritään välttämään (...) ettei kukaan (...) johtais (...) auktoritatiivisesti...” (P 1, 9.)

Työntekijät kokivat voineensa vaikuttaa asioihin, koska ryhmätyöskentelyssä toteutui hedelmällinen vuorovaikutus. Kokemusten perusteella aluetyössä pyrittiin välttämään perinteistä autoritaarista johtamista. Ranki (1999, 126, 127, 150, 151) toteaa, että tiimityöskentelyssä on opittava yhteistoiminnallisuutta, yhdessä tekemisen ja oppimisen työkulttuuria, mikä edellyttää tiettyjen pelisääntöjen oppimista ja sisäistämistä. Tällainen oppimisprosessi ja kehitys Raumallakin oli meneillään.

Uusi toimintatapa oli kuitenkin vielä outo. Tarvittavia ryhmätyöskentelytaitoja oli ryhdytty opettelemaan, ja ne olivat löytymässä:

”...eihän tähän tiimityöskentelyyn etukäteen valmistauduttu. (...) nyt on joka alueellakin pyritty koulutuksen avulla pääseen siihen sisälle. Ja se on kyllä menossa vasta, että ... ei mullakaan hyvä kuva siitä oo, minkälaista tää tiimityöskentely on. Mut joka vuosi hissukseen jotain valkenee.” (P 4, 61.)

Rauman seurakunnan aluetyöryhmät olivat uuden tien alussa. Ei työntekijöillä eikä aluepapeilla ollut vielä selkeää käsitystä kuljettavasta suunnasta, mutta ryhmillä oli kuitenkin halu kehittyä: Aluetyöryhmät olivat sisäistäneet omalla laillaan Pirneksen (1994, 60) kuvaaman itsejohtoisuuden, koska tämä perusvire sisältyi jo kutsumusajatteluun. Työtavan painopiste oli näin luonnollisella tavalla yksilöllisissä suoritus-tavoitteissa ja yksilövastuussa. Niinpä aluetyöryhmien oli opeteltava toimimaan itsejohtoisina ryhminä eikä vain itsejohtoisina yksilöinä:

”...aluetyössä mä toivoisin, ett me löydettäis uudenlaisia johtamistapoja. Toivois, että löytäis sellaisia malleja, ett vois olla ...demokraattinen johtaja, joka on yhteistyössä ryhmänsä kanssa.” (P 3, 38.)

Aluetyöryhmät olivat Pirneksen luokittelun mukaan siirtyneet potentiaaliseen vaiheeseen: vaikka päämäärät ja tavoitteet olivat vielä epäselviä eikä yhteisvastuullisuus ollut juurtunut kunnolla tiimeihin, ne yrittivät saada aikaan hyviä tuloksia ja kehittyä työssään tavoitteiden mukaan (Pirnes 1994, 45).

Aluetyö toi aluepapeille haasteita, joihin he eivät kyenneet heti tehokkaasti vastaamaan. Tilanne oli murroksen vuoksi varsin sekava. Silti siinä oli mahdollisuutensa. Eräs aluepappi toi julki, että oikealla tavalla toimimalla ja kannustamalla voidaan saada esiin työryhmiin kätkeytyvät kyvyt ja voimavarat:

”Meillä henkilöstö mun mielestäni ... on tosi pitkälle koulutettua, pätevää ja kokenutta. (...) voimavarojen löytäminen ja jotenkin niitten ihmisien rohkaiseminen ja kiittäminen ja ... myönteinen palkitseminen siitä, mitä ne saa aikaseksi. (...) meil on aika paljon sitäkin, ett ihmiset ei viitti tuoda niitä ... kykyjänsä ja voimiaansa esiin ku he on turhautunu ja kokenu, ett heitä ei tarvita tai, ett ei oo mitään väliä. (P 3, 38.)

Muutostilanteessa kannustuksella on todettu olevan suuri merkitys. Silloin pitäisi osata ehkäistä työntekijöiden turhautumista ja osallistumisarkuutta palkitsemalla menestyviä

jopa tavanomaista runsaammin ja epävarmoja edistyjiä tavallista nopeammin. (Maunula 1991, 63, 64; Pirnes 1994, 36.) Tämä oli periaatteessa tajuttu myös Rauman seurakunnan aluetyössä. Yllä siteerattu aluepappi etsiskeli keinoja, millä hän voisi kannustaa ja palkita työntekijöitä ja saada heidät sitoutumaan kehitysprosessiin. Pelkkä kannustamisen ja palkitsemisen pohdiskelukin on jo hyvä asia, sillä suomalaisten esimiesten heikoksi kohdaksi on havaittu henkisten palkkioiden antamisen ja kannustamisen vähäisyys (Maunula 1991, 35). Pohdiskelussa on siis jo tekemisen itu.

4.4.2 Kannustus ja työstä saatu myönteinen ja kielteinen palaute Miten kannustetaan ja palkitaan?

Motivoiminen on osa johtamista. Ihmiset on saatava halukkaiksi työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Motivoimisen kyky onkin johtamisen vaikeimpia alueita. Motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijänsä ja että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti työympäristön antamiin palkkioihin, kuten esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä taloudellisiin palkkioihin. (Hersey - Blanchard 1990, 18 - 48; Peters - Waterman 1982, 73 - 106; Peltonen - Ruohotie 1991, 10 - 12; Pirnes 1994, 36, 37; 1995, 68 - 71.)

Kannustus ja palkitseminen ovat myönteisen palautteen puolia, joilla ajatellaan olevan suurta merkitystä työmotivaation ylläpitämisessä ja työskentelyssä asetettuja tavoitteita kohti (Pirnes 1994, 36, 37; 1995, 70). Seurakuntatyössä on aiemmissa tutkimuksissa havaittu puutteita etenemismahdollisuuksissa ja tunnustuksen saamisessa. (Palmu 1990 b, 34; Asp - Uhmavaara 1990, 124). Molemmat on luokiteltu työmotivaatiota heikentäviksi ja tyytymättömyyttä aikaansaaviksi tekijöiksi (Pirnes 1995, 70).

Kohdeseurakunnan vuonna 1992 teettämässä johtamisilmaston kartoituksessa työntekijät eivät kokeneet esimiesten tukeneen ja rohkaisseen heitä työssä tai antaneen kiitosta saavutetuista tuloksista. Lisäksi hyvin työnsä tehneitä ei havaittu eikä palkittu (Kon 1992). Työntekijät eivät nytkään havainneet johtavien virkamiesten ja luottamuselinten kannustavan työnteossa, antavan siitä palautetta tai palkintoja tai kiinnittävän huomiota työn laatuun:

"Työpaikalla? No, en mä nyt pahemmin oo kannustusta tavannu. Ja ei niit palkintojakaan liiemmin oo tullu..." (D 1, 27.)

"...meidän seurakunnassa ei saa välttämättä palautetta, että ... mitä täällä nyt toivotaan, tai mitä pidetään tärkeänä. (...) Enkä mää henkilökohtasesti niin odotakkaan mitään suurten pomojen kannustuksia (...) Nuorena ehkä olis jotain odottanukki enemmän, edes sanallisia palautteita. ... Mut ei sitä nyt vanhempana enää ..." (D 2, 78 - 79, 87.)

"...palkinto ei oikeastaan mun mielest tosiaan pahemmin oo. Ainoo on, ett saattaa saad jonku

[ansiomerkin], kun on ollu viistoista vuotta, (...) sit eläkkeelle siirtyessä kehutaan. (naurua) Aika vähästä on kyllä.” (P 2, 49.)

Rauman seurakunnan hallinnon kannustus hyvälaatuiseen työhön ja siitä palkitseminen oli varsin vähäistä. Tämä tilanne oli jo niin vakiintunut, etteivät vanhemmat työntekijät enää edes odottaneet sitä. Kun tähän lisätään jo aikaisemmin todettu, että työntekijät suhtautuivat seurakunnan huolenpitoon varauksellisesti (Luku 4.1.2), ja että he pitivät seurakunnan henkilöstöpolitiikkaa varsin vaatimattomalla tasolla olevana (Luku 4.3.3), niin johtopäätöksenä voidaan todeta, että hallinto ei pyrkinyt määrätietoisesti ja aktiivisesti tukemaan perustehtävän parissa työskenteleviä hengellisen työn tekijöitä. Äskenen johtopäätös saa tukea myös seuraavista huomioista.

Rauman seurakunnassa otetaan virallisesti huomioon 50- ja 60-vuotispäivät, eläkkeelle siirtyminen, muut läksiäiset, hautajaiset ja 10, 20 ja 30 vuoden palvelus seurakuntatyössä. Viimeksi mainitut kriteerit täyttävät työntekijät palkitaan Suomen Kirkon Seurakuntatoiminnan Keskusliiton (jatkossa SKSK) ansiomerkillä. (Rsrk kn pk 20.10.1993, 166 §; Seurakuntatyön kunniamerkit ja ansiomerkit 1995.) Valtiollisia ansiomerkkejä seurakunta ei ole koskaan anonut työntekijöilleen, vaikka sillä olisi tähän muiden organisaatioiden tapaan mahdollisuus. Edellä mainittuja huomionosoituksia ei kuitenkaan anneta hyvin vaan pitkään tehdystä työstä. Tällöin niissä ei kiinnitetä huomiota konkreettiseen kannustamiseen, eikä myönnettyjä ansiomerkkejä voida tulkita välittömiksi palautteiksi nimenomaan hyvin tehdystä työstä.

Rauman seurakunnassa pitkäaikaisesta toiminnasta palkitseminen oli yllättävän passiivista. SKSK:n ansiomerkkejä jaettiin esimerkiksi vuonna 1989. Seuraavan kerran ansiomerkkejä jaettiin vuonna 1997, mutta vain valikoidusti. Seurakunta ei jostain syystä anonut niitä kaikille SKSK:n kriteerit täyttäneille työntekijöille, vaikka useat työntekijät olivat täyttäneet ne tänä aikana (Rsrk 30.11.1997, SKSK:n ansiomerkit). Tilanteen patoutuneisuutta kuvaa, että kun vuonna 1999 ansiomerkkejä jaettiin kaikille kriteerit täyttäneille, niin seurakunnan sadasta työntekijästä 48 työntekijää sai sellaisen (Rsrk, ansiomerkit 1999). Palkitsemisessa ei siis noudatettu koko ajan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, jotka kirkon omassakin johtamisihanteessa mainitaan hyvän johtajuuden ominaisuuksiksi (Jst 1980, 35). Myös aiemmissa seurakuntatyötä koskevissa tutkimuksissa on havaittu puutteita tunnustuksen saamisessa, tuloksista palkitsemisessa, minkä on todettu aiheuttavan työmotivaation heikkenemistä (Palmu 1990 b, 34; Asp - Uhmavaara 1990, 124, 126).

Hyvin tehdystä työstä tullut palaute ja kannustus tuli seurakuntalaisilta:

”...seurakuntalaiset kannustaa, ne palkitsee. (...) että voi olla tavallaan lähettiläänä täällä. (...) Jumalan pienenä juoksutyttönä, ett se on mun mielest se palkitsevin asia ... työssä.” (D 1, 27.)

"... (...) työkohteena oleva ryhmä (...) antaa sen palkkion. (...) Että tää on se ... henkinen palkinto, ett (...) aineellisia ja bonuksia ei meillä ole." (N 4, 68.)

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät kokivat suoraan työstä ja seurakuntalaisilta saadun palautteen parhaaksi kannustukseksi. Tällaisen välittömästi ja riittävän konkreettisesti annetun palautteen on havaittu olevan tehokasta (Ranki 1999, 96). Myös työssä menestymisen ja siinä hyväksytyksi tulemisen, mahdollisuuden osoittaa työssä pätevyyttä ja itsenäisen, kiinnostavan ja sisällöltään monipuolisen työn on todettu saavan aikaan tyytyväisyyttä (Pirnes 1995, 69 - 71). Rauman tapauksessa seurakuntalaisilta saadun palautteen ansiosta työntekijät kokivat työnsä mielekkääksi ja palaute muodostui työntekijöitä voimakkaasti motivoivaksi tekijäksi. Lisäksi siihen liittyi myös kutsumuksen täyttämistä aiheutuvaa tyytyväisyyttä.

Kirkossa palkitaan pitkistä viranhoidosta, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että palkkausta nostavia kokemuslisiä kertyy määrävuosien välein, mutta sen sijaan työn laatu ei vaikuta palkkaukseen millään lailla (Kirkon yleinen virkaehtosopimus 1995, 17 §). Joillekin Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöille olisi ollut tärkeää päästä eteenpäin hyvällä työllä:

"... sais olla semmosta (...) mahdollisuutta, ett se vois hyväl työntekeisel päästä seurakunnassaki eteenpäin." (N 4, 68.)

Asp ja Uhmavaara (1990, 124) ovat havainneet seurakunnan henkilöstön olleen vähiten tyytyväisiä muun muassa etenemismahdollisuuksiin. Niiden puute on todettu työmotivaatiota heikentäväksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi (Pirnes 1995, 70). Myöskään Rauman seurakunnassa eteneminen hyvällä työllä ei ollut mahdollista, joten uralla etenemistä toivoneiden ainoaksi palkinnoksi jäi hyvä mieli:

"...hyvin tehdystä työstä palkitaan siten, että siitä saa hyvän mielen." (N 4, 68.)

Mikäli Rauman seurakunnan työntekijät halusivat saada palautetta työstään, heidän piti toimia kentällä seurakuntatyössä herkin astein. Seurakuntalaisten lisäksi työtoverit antoivat sanallista, kannustavaa ja myönteistä palautetta:

"...työtoverit ni ... kertoo aika paljon positiivista palautetta..." (P 3, 40.)

"...kannustus (...) on ehkä sittenkin lähitovereitten ... puolesta tulevaa." (D 2, 86, 87)

"Joskus työkaverit huomaa ja ihan sanoo jotain. Muuten ei oikeestaan mitenkään." (N 1, 17.)

Työntekijöiden kokemuksen mukaan aluetyössä oli opittu jonkin verran kannustamaan ja antamaan myönteistä palautetta. Sitä pidettiin tärkeänä. Työtovereiden lisäksi palautetta antoivat myös aktiiviset maallikot:

"Aluetyössä on aika mukavasti aluetiimin työntekijöille tää keskinäinen kannustustyyli kehittyny, että

omalla alueella sitä saa... saa kannustusta työntekijöitten kesken ja aktiivien kesken, ett ihan kiitettävästi tehdystä työstä on palkittu ja kiitetty.” (P 1, 10.)

”...nääh pienimmät tiimit on semmosia, mitkä eniten pystyy siihen.” (D 4, 75.)

Työntekijät saivat palautetta parhaiten seurakuntalaisilta, työtovereilta ja aktiiveilta maallikoilta. Toisin sanoen palaute tuli melko välittömästi työympäristöstä. Työssä oppimisen on todettu perustuvan keskeisesti työstä saatuun palautteeseen. Palaute auttaa henkilöä muuttamaan työskentelytapaa, parantamaan työn laatua tai kehittämään sen sisältöä. (Ranki 1999, 96 - 98.) Tässä suhteessa asiat olivat hyvin: kentältä saatu palaute antoi työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. Työssä oppimisen ja kehittymisen vuoksi olisi ollut tärkeää, että myös hallintotaso olisi antanut aktiivisemmin palautetta työstä. Joka tapauksessa palautteen saaminen koettiin kokonaisuudessaan tärkeäksi:

”...palautetta vois saada enemmänkin... niin kielteisistä ku positiivistaki. Toivosin ite saavani omasta työstäni ihan suoraa palautetta, ihan molempia.” (K, 5.)

Kehitys ei kuitenkaan ollut pelkästään positiivista. Toiset kokivat aluetyön mukana toimintaan tulleen myös kielteisiä piirteitä kuten kilpailua, kateutta ja henkilökohtaisia syitä. Näiden seikkojen koettiin estävän palautteen antamista:

”...meillä nykyään annetaan positiivista palautetta, mutta on myöskin tullu, mikä must on aika outoo, määrätynlaista kilpailua. Ettei olla niin valmiita antaa positiivista palautetta, mikä mun mielest ei koskaan oo keneltäkään pois, jos toinen onnistuu jossain.” (D 4, 75.)

”...sen saman heikkouden huomaa itessään, että näkee ett joku onnistuu, ja aattelee, ett no-ni se menikin hienosti toltä. Mutta aika harvoin tulee ... sanottuu sitä ... asianomaselle...” (N 1, 17.)

Palautteen antamistapa pysyi spontaanina, hajanaisena ja haavoittuvana, koska siihen ei kiinnitetty määrätietoisesti sen suurempaa huomiota. Palautteen antamistavan kehittymiselle ei näin ollut vahvaa pohjaa. Niinpä tämä antoi tilaa esimerkiksi työntekijöiden keskinäiselle kilpailulle, joka esti palautteen kehittymistä. Johto oli kiinnittänyt huomiota samaan asiaan jo suunnitellessaan aluetyötä (Osallistu muutokseen 1990, 7). Pirnes on todennut, että uudenaikaisissa tiimiorganisaatioissa pyritään pois kilpailun haitallisista seurauksista. Asiakkaan ja yrityksen etu ja kokonaisnäkemys menevät yksilöiden ja yksiköiden edun edelle. Kilpailun sijasta korostetaan itsensä suhteen kehittymisen ja kasvun merkitystä. (Pirnes 1994, 56.) Rauman tapauksessa kilpailun haitalliset seuraukset olivat havaittavissa, mutta kilpailua ei pyritty kanavoimaan rakentavampaan suuntaan. Tähän asiaan palataan vielä seuraavassa luvussa.

Osa työntekijöistä kertoi näkemyksensä, että seurakunnassa tehtiin paljon työtä, joka jäi esimiehiltä, työtovereilta ja seurakuntalaisilta näkemättä. Työ tehtiin yksin, jolloin se jäi helposti ilman arvostusta ja kiitosta:

"...tää papin työ on sellasta, et siin on paljo asioita, jotka jää kaikilta näkymättömiin eikä niihin kukaan kiinnitä huomiota ja (...) ne on yksin ne asiat... vietävä... sitte vaa eteenpäin..." (P 1, 10.)

"...on paljon semmost työtä, ett ei kenenkään esimies nää sitä. (...) Ja varmasti he kokee, ett he ei saa tarpeeks kiitosta siitä. (...) sekin on yks asia, mikä ihmisiä turhauttaa. (...) heit ei arvostet tarpeeks." (P 3, 40.)

Seurakuntalaisten parissa tehtävä itsenäinen työ, jota esimiehet eivät olleet näkemässä, teki palautteen antamisen vaikeaksi. Kun johdon antama palaute oli muutenkin vähäistä, työntekijöiden oli vaikea kehittyä palautteen avulla työssään johdon toivomaan suuntaan.

Tiivistetysti voidaan todeta, että työntekijöiden mukaan seurakunta ei pyrkinyt aktiivisesti käyttämään palautteen antamista ja kannustustapoja työmotivaation parantajana ja työssä. Laiminlyömällä kannustin- ja palautejärjestelmien ylläpidon ja kehittämisen hallinto jätti käyttämättä keinon, jonka avulla työntekijät olisivat voineet paremmin muuttaa työskentelytapojaan, parantaa työnsä laatua tai kehittää sen sisältöä. Nyt työntekijät jäivät paljolti suoraan kentältä tulleen palautteen ja oman sisäisen motivaationsa varaan. Tämä kasvatti työntekijöiden itsenäisyyttä, riippumattomuutta ja omatoimisuutta suhteessa työhön. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden oli näissä olosuhteissa varsin luonnollista kehittyä itsejohtoisiksi, kuten jo aikaisemminkin on todettu. Näin voidaan todeta, että seurakunnan johto- ja hallintotaso oli niin loitontunut perustehtävätasosta, että se ei kyennyt tehtävänsä mukaisesti edistämään ja tukemaan sen toimintaa (Kev 1993, 6).

Miten työyhteisössä annetaan kielteistä palautetta?

Myös kielteisen palautteen antaminen on osa johtamista. Jos organisaation virallinen puoli ei sitä tee, se järjestyy epävirallisen puolen kautta. Vuonna 1992 tehdyssä työilmapiirin kartoituksessa työntekijät eivät olleet havainneet annetun moitteita saavuteista tuloksista (Kon 1992). Nyt jotkut työntekijät mainitsivat saaneensa suullisia moitteita esimiehiltään. He kokivat kuitenkin tällaisten moitteiden antamisen kuuluvan normaaliin työelämään. Vakavampia virallisia toimenpiteitä ei ollut havaittu:

"...en mä nyt paljoo korvaani lopsauta jos jotain tulee, kosk ...mä itte tiedän mitä mä teen ja millä tavalla. (...) Enkä oo kokenu, että mistään ylemmältä taholta, elikkä esimiestäholta, olis koskaan tullu semmost moitetta, ett mä ny oisin yöuneni menettäny." (D 1, 27 - 28.)

"...suullisia moitteita, ett ei täsä nyt sen vakavampia ... virallisia varoituksia oo annettu." (P 2, 49.)

Osa työntekijöistä kiinnitti huomiota kirkkoherran tapaan antaa palautetta, kun hän oli kuullut heidän töistään jotain kielteistä. Aiemmin on jo todettu työntekijöiden kokeneen, että seurakunnan johdolle oli tärkeää myönteinen julkisuus (Luku 4.1.3). Kielteinen palaute sai kirkkoherran reagoimaan työntekijöiden mukaan epäkorrektisti:

”...kyllähän mun oma esimieheni [kirkkoherra] (...) kiinnittää aika paljon huomiota, jos tulee negatiivista palautetta jostain suunnasta (...) hän ei myöskään aina sitä ... anna palautteita henkilökohtaisesti, vaan kaikkien läsnäollessa. (...) siinä on kyllä aika isoja puutteita.” (P 4, 61.)

Toisinaan moitittiin siis koko ryhmä julkisesti yhdellä kertaa. Moitteet oli varsinaisesti kohdistettu jollekin ryhmän jäsenistä, mutta ne saikin koko ryhmä:

”Ei oo aavistustakaan kenestä on kysymys, ja kaikki haukutaan.” (P 4, 62.)

Kirkon johtamishanteessa mainitaan hyvän johtajuuden ominaisuudeksi palkitsemisessa noudatettu tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus (Jst 1980, 35). Näillä alueilla ilmenevien puutteiden on todettu aiheuttavan työmotivaation heikkenemistä (Asp - Uhmavaara 1990, 126). Tämä asia voidaan nähdä myös kääntäen. Hengellisen työn tekijöiden kokemusten mukaan kirkkoherran tapa antaa kielteistä palautetta ei ollut tasapuolinen eikä oikeudenmukainen. Kirkkoherra syyti jonkun yksittäisen työntekijän virhettä koskevan kielteisen palautteen koko kollegion päälle. Syyttömästi haukutut kokivat tämän luonnollisesti epäasiallisena menettelyinä.

Kirkkoherran tapa antaa kielteistä palautetta vahvistaa käsitystä hänestä autoritaarisena ja itsevaltiaana johtajana, joka ei pyrkinyt henkilökohtaisesti selvittämään asiaa asianomaisen kanssa, vaan esitti palautteen virkansa ja asemansa antaman suojan takaa. Työntekijöiden mielestä oikeampi tapa esittää kielteinen palaute olisi ollut antaa se kahden kesken eikä julkisesti:

”... täällä saatetaan antaa... antaa tätä huonoa palautetta aika kiivaasti ja tökeröstikki. (...) Sitä tulee lähinnä kahdella tavalla. Rehellisempi ja kuitenkin vähän parempi ja oikeampi tapa on se... suora sanominen, joka mun mielestä kyllä pitäis sillä tavalla hoitaa, että se annettais lähinnä kahden kesken että ei yhtäkkiä heitetä jotai pommia jossain työntekijäkokouksessa.” (P 1, 10.)

Johtamistutkimuksessa on todettu, että rakentava kritiikki ei tarkoita yksipuolista arviota tai puhetta esimerkiksi esimieheltä alaiselle, vaan keskustelua (Ranki 1999, 95). Nyt kirkkoherran julkisesti lausuma moite ei luonut rakentavaa ilmapiiriä vaan esti kritiikin asiallisen vastaanottamisen ja käsittelyn. Raumallakin olisi kannattanut kiinnittää enemmän huomiota palautteen antamistapaan, sillä jäljempänä tässä tutkimuksessa tulee esille, että työntekijöillä oli halu kehittää rakentavan kritiikin keinoja, mikäli palaute olisi voitu antaa asiallisesti. Nyt tämä mahdollisuus jäi hyödyntämättä.

Miten työyhteisössä rangaistaan huonosti tehdystä työstä?

Työntekijät eivät olleet havainneet huonosta työstä annettavan varsinaisia rangaistuksia. Ei edes, vaikka työntekijät itse arvelivat jonkun joskus sellaisen ansainneenkin:

”...voi kyl aika flegu olla. Kukaan ei tuu sanomaan mitään. Voi olla päiväkausia kadoksissa, jos vaan oma pokka antaa periksi. (...) En mä usko, ett täällä ketään rangaistaan mistään.” (N 5, 121.)

Työntekijöiden itsejohtoinen toimintatapa, johtavien viranhaltijoiden itsevaltiat ja etäisyyttä työntekijöihin ottava ja aluejohtajien valtuuttava ja vapautta antava johtamistapa antoivat työntekijöille mahdollisuuden ottaa omia vapauksia työn suhteen, jos he vain näin kehtasivat tehdä muuten ahkeruutta arvostavassa työyhteisössä. Käytännössä tätä periaatteellista mahdollisuutta ei kuitenkaan käytetty laajasti ja näkyvästi hyväksi, sillä työyhteisössä ahkeruus ja työteliäisyys olivat arvossaan.

Työyhteisön henkeä kuvaa hyvin, että huonosti tehdystä työstä saatettiin rangaista vähentämällä työtä. Hyvin työnsä tehnyt työntekijä saattoi taas saada lisää työtä, mikä puolestaan koettiin palkkioksi:

"Huonosti tehty työ? Voi olla semmoinen rangaistus, että ei pyydetä ehkä koskaan toist kertaa ... enää siihen samaan hommaan ..." (D 4 75.)

"...ehkä ennemmin on kokemus siitä, että jos oot tehnyt hyvin työtä, niin saat sitä lisää (naurua). (...) se on seurakunnan vitsaus, että jos oot jossain onnistunut ja oot ... ehkä jäänyt ihmisten mieliinki, niin lisää saat työhösi. ." (D 2, 87.)

Työntekijöiden mukaan kielteistä palautetta annettiin kiertotietä ja sillä pyrittiin vaikuttamaan työntekoon. Tällä epävirallisella rangaistustavalla oli suuri merkitys työntekoa arvostavassa kulttuurissa. Lisäksi siihen liittyi pelko, että työntekijää ryhdyttäisiin syrjimään myös sosiaalisessa kanssakäymisessä:

"...pahin rankaisutapa ois se, että mua ruvettaisiin syrjiin ja eristään, ja mua ei kuunneltais." (N 3, 56.)

Tutkijan työntekijöiden kanssa käymissä kahdenkeskisissä, tarkentavissa keskusteluissa tuli ilmi, että johtavat viranhaltijat ja työtoverit olivat antaneet joillekin työntekijöille ohjeita siitä, kenen kanssa ei ollut toivottavaa olla tekemisissä. Työyhteisössä oli siis tapoja kontrolloida ja rangaista työyhteisön vahvimpia perusoletuksia vastaan rikkoneita työntekijöitä. Rankaisu tapahtui julkisuudelta salassa, ja siinä käytettiin hyväksi epävirallisen organisaation ihmissuhdeverkostoja. On huomattava, että mahdolliset rankaisutoimenpiteet liittyivät työyhteisön kahteen perusoletukseen: ahkeran työntekijän perusoletusta käytettiin pelotteena uhkaamalla työn rajaamisella ja tukea antavien työtovereiden perusoletusta käytettiin pelotteena uhkaamalla sosiaalisella eristämällä.

Kielteinen palaute puettiin usein juorujen muotoon, joiden kohteeksi joutuminen koettiin rangaistukseksi, sillä ne tulivat aikanaan asianosaisen tietoon, kun ne ensin olivat kiertäneet laajalti ja ehtineet vahingoittaa työntekijän mainetta:

"...kielteinen palaute useimmiten ei tule sille ihmiselle itselleen, vaan se kiertää juoruina tuolla ... paikasta toiseen. Se rangaistus on ehkä just se..." (P 3, 40.)

"...erittäin ikävä on se, et kuulee sitte näitä takana puhuttuja puheita. Et ei oo koskaan tultu suoraan asioita sanomaan. Se on erittäin ikävä tyylillä, mutta sitäkin - valitettavasti - paljon harrastetaan." (P 1, 10.)

”...palaute ei ainakaan tuu suoraan itelle, ett sen saa vast kuulla sitt joskus jälkeinpäin seurakuntalaisilta tai jostain toiselta työkaverilta...” (K, 5.)

Epävirallisen seuranta- ja rangaistusjärjestelmän olemassaolo ja toiminta on osoitus siitä, että näiden asioiden käsittely ei syystä tai toisesta onnistunut avoimesti. Tavoite saavutettiin tälläkin lailla. Työntekijät pyrkivät luonnollisesti välttämään työyhteisössä ja seurakuntalaisten keskuudessa kiertävien juttujen kohteeksi joutumista.

Työntekijäkeskeinen työtapo ja kutsumukseen perustuva työmotivaatio auttoivat kuitenkin tarkkailemaan työn laatua. Ainakin osa työntekijöistä havaitsi herkästi oman huonon työnsä tuloksen:

”Enkä mä nyt tiedä rangaistaanko siit...(…) kyl sen yleensä (...) huomaa aika helposti itekki sit jos ei oo onnistunu... onnistunu työssää...” (K, 5.)

Epäonnistuminen koettiin ahkeruutta arvostavassa työyhteisössä jo sinänsä rangaistukseksi, josta pyrittiin itsenäisesti ja vapaaehtoisesti tekemään johtopäätöksiä. Tämä oli jälleen yksi osoitus itsejohtoisesta tavasta tehdä työtä.

Tarve antaa asiallisesti kielteistä palautetta

Edellä on jo alustavasti mainittu, että työntekijöillä oli halu ja toive kehittää negatiivisen palautteen antamisen keinoja, sillä sen uskottiin olevan rakentavaa, mikäli palaute voidaan antaa oikeassa muodossa, kiihkottomasti ja asiallisesti:

”... jos joku asia menee aivan pieleen, niin siitä pitääkin antaa palautetta ja siit pitää keskustella, ... myös avoimesti ja realistisesti.” (D 4, 75.)

”...vois enemmän ja rohkeemmin antaa suoraa palautetta ja nii ett vois myöskin jokainen työntekijä opetella ottamaan sitä palautetta enemmän vastaan.” (K, 5.)

Kielteisen palautteen antaminen rakentavasti, rehellisesti ja asiallisesti koettiin kuitenkin varsin vaikeaksi:

”...en mä oo kohdannu ikinä elämässäni, ett pystyttäis sanomaan kasvokkain ... rauhallisesti kiihtymättä, vinoilematta, piruilematta negatiivist palautetta ja takan ois ajatus, ett mää haluan auttaa...” (D 3, 110.)

”Semmonenki mikä vois olla työn kannalt rakentavaa, ni semmonenki kielteinen palaute tahtoo jäädä antamatta.” (N 1, 17.)

Vaikka rakentavan kielteisen palautteen tiedettiin kehittävän sekä työntekijöitä itseään että koko työyhteisöä, niin pelkkä hyvä tahto ja aikomus eivät aina riittäneet, tunteet tahtoivat sotkea pyrkimykset.

Merkkejä palautteen asiallisesta keräämisestä ja käsittelystä oli havaittu. Eräs nuorisotyöntekijä pohdiskeli myönteisellä mielellä hallintoelimien tapaa kerätä myönteistä ja

kielteistä palautetta:

”...hallintoelimet puuttuu asioiden kulkuun sillon, jos heijän mielest joku homma ei oikein toimi. Mutta ku asiois ei oo mitään sanottavaa, ni (...) silloin ei oo mitään sanottavaa. Ja se ei o kovin kannustavaa sitten. (...) Nyt tämä, että on työntekijäryhmittäin kutsuttu hallintoelinten kans juttelemaan, ni se on parannusta siihen suuntaan. Että ... ei tartte työntekijän kokee olevans syytetyn pukilla, kun kutsutaan sinne ihan muuten vaan kertomaan, ett miten nyt menee ja mitä toiveita ja odotuksii olis.” (N 1, 16.)

Kirkkoneuvosto kartoitti aluetyöhön siirtymisen jälkeen jonkin aikaa aluetyön kehittymistä ja keräsi palautetta uudistuksen kehittymisestä. Kirkkoneuvosto lopetti palautteen keräämisen vuonna 1997. Tämä oli kuitenkin varsin hyvä esimerkki siitä, että palautteen kerääminen asiallisesti on mahdollista ja että sitä jopa kaivataan. Se osoittaa myös, että kyseisen rakentavan palautetavan kehittäminen on mahdollista jopa melko pienelläkin vaivalla. Tätä poikkeusta lukuun ottamatta seurakunnan hallinto ei kerännyt työntekijöiltä palautetta seurakuntatyöstä.

4.4.3 Tehokkuusvaatimukset työssä

Tehokkuudella voidaan tarkoittaa tavoitteiden suuntaista toimintaa, jolloin tehokasta toimintaa on vain sellainen toiminta, joka toteuttaa asetettuja tavoitteita. Toiseksi tehokkuus tarkoittaa tuotosta suhteessa panokseen. Tehokkainta on toiminta, joka pienimmän panoksin tuottaa suurimman hyödyn. Tällöin voidaan puhua tarkoituksenmukaisella tavalla työskentelemisestä. (Mäkeläinen 1988, 151 - 152.) Johtamistyyleyjä on tutkittu erittelemällä niiden ihmis- ja asiasuuntautuneisuuden lisäksi myös tehokkuutta. Reddinin mukaan tehokkaat johtamistyyliä ovat virastointoilija, kehittäjä, hyväntahtoinen itsevaltiainen ja toimeenpanija. Tehottomat tyylit ovat karkuri, lähetyssaarnaaja, itsevaltiainen ja kompromissintekijä. (Reddin 1979.)

Raumalla vuonna 1992 tehdystä johtamisilmaston kartoituksesta ilmenee, että esimiehet eivät selvittäneet työntekijöille organisaation tavoitteita ja päämääriä, opastaneet tehokkaksiin työtapoihin tai valvoneet työsuorituksia (Kon 1992). Tällöin hallintotieteellisestä näkökulmasta katsottuna tehokkaalle työnteolle ei ollut luotu parhaita mahdollisia edellytyksiä. Edellä on todettu, että työntekijät kokivat heiltä odotettavan ahkeruutta, mutta he eivät niinkään kokeneet työltä edellytettävän laatua. On siis syytä kysyä, millaista tehokkuutta seurakuntatyöltä käytännössä odotetaan?

Paljon pitää tehdä

Aikaisemmin on jo todettu, että työntekijät kokivat tehokkuusvaatimuksien tulevan hyvin eri suunnista (Luku 4.1.3). Olennaisinta oli kuitenkin se, että he vaativat itseltään ahkeraa työntekoa. Itsenäinen ja vapain käsin työskentelevä työntekijä oli siis oma piiskaajansa. Tällainen työtapo samastettiin tehokkuuteen:

"Itte vaatii itteiltään ja itte toivois olevansa tehokkaampi, mut mun mielestäni ei kukaan oo sanonu ett tee toisin." (D 1, 28.)

"No, ne vaatimukset tulee työntekijältä itseltään." (N 4, 69.)

Taustalla vaikuttivat kutsumuspohjainen ahkeruusihanne, tapa ja tottumus tehdä itsenäisesti työtä ja asettaa sille omia tavoitteita. Myös sisällöltään monipuoliseksi ja kiinnostavaksi koettu työ piiskasi työntekijöitä ahkeruuteen. (Esimerkiksi luvut 4.1.1; 4.1.3; 4.2.3; 4.4.1.) Nämä ovat tyypillisiä viittauksia siihen, että työ oli kannustavaa, motivoivaa ja tyydytystä antavaa (Pirnes 1995, 70). Myös monet muut tahot odottivat hengellisten työn tekijöiden olevan ahkeria:

"...täytyy tehdä kauheen monta ja paljon. (...) pappien kohdalla sit kuka tekee paljon toimituksia..." (P 3, 41.)

Työmotivaatio oli siis kunnossa kuten jo aikaisemminkin on todettu. Tulokset ovat samansuuntaiset kuin ennen aluetyötä tehdyssä konsultin kartoituksessa (Kon 1992).

Ahkeruuseetos ulottui läpi koko työyhteisön. Seuraavaksi herää kysymys, miten hyvään työmotivaatioon suhtauduttiin ja miten sitä käsiteltiin ja suunnattiin. Jo aikaisemmin työntekijät ovat maininneet kirkkoherran esittäneen heille varsin rankkoja ahkeruus-odotuksia. Sama asia nousi esiin uudestaan:

"...kirkkoherrahan esittää kyllä aika rankkoja tehokkuusvaatimuksia (...) aina ku joku tarvitsee johonkin, niin aina tarvis olla valmis lähtemään." (P 4, 62.)

"No, jos nyt aatellaan kirkkoherraa, ni hänen mielestensä se ois ihanne se, että kaikki tekis hullun lailla töitä. Eikä vapaapäiviä pidettäisi..." (N 5, 122.)

Työntekijät kokivat kirkkoherran viestittävän, että tehokas työnteko merkitsi mahdollisimman suurta ajallista sitoutumista siihen. Lausunnoista voi lukea tunneviestin, että työntekijät kokivat odotukset rankoiksi, ja että he suhtautuivat niihin varauksella - hullun lailla ja vapaapäivinä työskentely tuskin miellytti kaikkia. On merkittävää, ettei lausunnoista ei nouse esille Mäkeläisen (1988, 151 - 152) kuvaamia tehokkaan työntekon merkkejä. Lausunnoista ei ilmene, että hallintotaso olisi pyrkinyt ohjaamaan työtä tavoitteiden tai tarkoituksenmukaisuuden suuntaan. Työyhteisössä ei myöskään ohjattu työtapaan, joka olisi pienimmin panoksin tuottanut suurimman hyödyn. Silti oli luonnollista, että toisilta työ sujui sutjakammin kuin toisilta:

"...kaikkien pitäis olla yhtä tehokkaita. Ei oteta huomioon sitä, että jollakin ihmisellä saattaa mennä hyvin paljon enemmän aikaa jonkin jutun valmisteluun. Kun taas joku toinen voi tehdä sen suit sait sukkelaan. (...) oma elämäntilannekin vaikuttaa siihen, miten tehokas jaksaa olla." (N 5, 122.)

Vaikka työyhteisössä oli havaittavissa tehokkaampia ja vähemmän tehokkaita työntekijöitä, niin silti siellä ei ollut havaittavissa mitään tapaa, millä tehottomia työntekijöitä olisi opastettu tai koulutettu sujuvampaan työntekoon. Sen sijaan vähemmän tehokkaita vain painostettiin olemaan tehokkaampia.

Käsitys tehokkaasta työnteosta meni joskus epäolennaisuuksiin. Aikaisemmin työn arvoista puhuttaessa on tuotu esille, että jotkut arvostelivat toisten työnteoa sen perusteella, näyttäytyivätkö nämä riittävästi oikeissa paikoissa (Luku 4.1.3). Myös nyt havaittiin samanlaisia seikkoja:

"... välilä kuuluu kun käy jossakin tuol ... taloustoimiston puolella (...) kommentteja, jos siellä ei oo näkyny. (...) tulee semmonen olo, että .. sitten on ollu töissä ... kun on käyny taloustoimistos jonku asian toimittamas." (N 1, 18.)

Silmiinpistävää on, että työn tehokkuutta ei arvioitu työn sisällön, vaan toisten mielestä oikean käyttäytymisen perusteella. Arviointi ei tällöin voinut kohdistua olennaisiin seikkoihin, kuten työtaitoon ja kykyyn tehdä oikeita asioita sujuvasti monien vaatimusten keskellä. Tällaiset seikat työyhteisön ilmapiirissä osoittavat, että se oli painottunut McGregorin X-teorian mukaisesti.

Kritiikkiä hallinnon tilastotulkintoja kohtaan

Hallinto mittasi seurakuntatyön tehokkuutta tilastoilla. Useat työntekijät tekivät säännöllisesti työtilastoja sekä omalle seurakunnalle että kirkkohallitukselle:

"...joskus on jotain ... listaa tehty, ett kuin paljon on töitä ollu." (N 1, 18.)

"...meillä diakoniatyöntekijöillä on (...) tilastot." (D 4, 76.)

Seurakunnan hallinto oli oma-aloitteisesti kartoittanut myös hengellisen työn tekijöiden työnkuvia. Erityisesti pappien joukosta - mutta myös muiden työntekijöiden joukosta - kritisoitiin johtavien viranhaltijoiden seurakunnan omiin tarpeisiin laatimia tilastoja, joilla pyrittiin mittaamaan hengellisen työn tekijöiden työtehoa:

"...tiettyjä juttuja ... tilastoidaan hyvin tarkasti, niinku toimituksia. ... Sit taas on paljon töitä, joita ei tilastoida ja ei näy missään (...) kun tiettyjä juttuja tekee, ni se on hienoa. Ja sit ku jotakin muuta tekee, ni se ei ... vaikuta mihinkään. (...) yhdessä vaiheessa niitä leviteltiin tuolla kirkkoneuvostolle ja ... ne oli välillä ihan vääristyneitä. Ku jonkun tietyn kuukauden ajalta katsottiin montako kastetta joku oli tehnyt ja joku oli ollu lomalla sillä sen kuukauden ja toinen ollu leirillä ja kolmas ollu sairaana ja joku oli ollu jossakin muualla. Ja sitten jos joku oli tehnyt monta kastetta, niin sitten ihmeteltiin, että miten tuo yks raukka on tehnyt noin paljon töitä, ja muut ei oo mitään." (P 3, 41.)

Työntekijät kritisoivat sitä, että tilastoilla mitattiin vain osaa työstä. Heidän mielestään työstä kerättiin tietoa yksipuolisesti, mikä luonnollisesti antoi helposti väärän kuvan työn tehokkuudesta:

"...mä väitän, ett tilastot ei kerro lähellekkään sitä, mitä työ on. Ei siinä voida tilastoida kaikkea..." (D 4, 76.)

Pastorin lausunnosta käy ilmi, että esimerkiksi leirillä oloa ei laskettu seurakunnan omiin tilastoihin mukaan. Myöskään joidenkin työntekijöiden sairaslomia ei huomioitu selostettaessa kirkkoneuvostolle heidän tehokkuuttaan. Täten tilastojen antama kuva

koettiin vääristyneeksi ja niistä vedetyt johtopäätökset tarkoitushakuisiksi. Tämä esti työntekijöiden mielestä tehokkuuden asiallisen arvioimisen.

Mäkeläinen (1988, 153) on todennut, että seurakuntatyössä on alueita, joissa tulosten mittaaminen on vähintään ongelmallista. Raumankaan tapauksessa työntekijöiden tehokkuuden mittaamista ei siis pidetty ongelmattomana:

”Kyllä meille on esitetty joskus aika laillakin tätä jalkautumisen ja ahkeruuden ja tuloksellisuuden ajatusta, mutta sitä on joskus aika vaikea... tähän papin työhön... soveltaa (...) Johtuen siitäkin, että on erilaisia pappeja, ja on myös erilaisia ihmisiä, jotka tarttee erilaisia pappeja (...) on yhdenmukaistamisen painetta meidän seurakunnassa ollu nähtävissä, ett kaikkien pitäis olla (...) mieluummin tehokkaita ja aikaansaavia, (...) kuin laiskoja. Mut se on mun mielestä vaikeesti mitattavissa kun on niin... paljon näkymätöntä työtä, jota kukaan ei voi edes tietää.” (P 1, 11.)

Papiston mukaan johdon peräämä tehokkuus ei välttämättä ollut samaa, mitä seurakuntalaiset halusivat papeiltaan ja minkä papit itse kokivat tärkeäksi. Papisto - mutta myös muut työntekijät - kokivat johdon pyrkivän yhdenmukaistamaan heidän työntekeään tehokkuuden nimissä, vaikka sillä ei ollut oikeaa kuvaa heidän työnkuvastaan. Pappien mielestä hallintotasolla ei yksinkertaisesti tiedetty, mitä pappien työhön kuuluu, koska työ tehtiin seurakuntalaisten parissa - siis hallintotasolta näkymättömissä. Tietämättömyyteen pohjaava kritiikki koettiin epäoikeudenmukaiseksi:

”...tää työhä on ... hyvinki itsenäistä (...) ei esimiehet tiedä ... mitä tekee. Ett joskus ku on ollu kovinki ahkera, (...) voi saada moitteen, ja sitte ... ehkä päinkivastoin.” (P 2, 49.)

”...tulee (...) joskus semmost kritiikkii, jonka pohjan on tietämättömyys.” (N 4, 69.)

Työntekijöiden - ja erityisesti papiston - kokemus oli, että heidän työnsä ei ollut mitattavissa pelkästään tilastojen avulla. Heidän mielestään puhtaasti tilastolliseen tarkastelukulmaan keskittyvä tehokkuusvaatimus oli epäonnistunut, koska siinä ei kyetty keskittymään työn sisällön kannalta olennaisiin asioihin. Kritiikin taustalla voidaan nähdä myös luottamuksen puute, jonka vuoksi seurakunnan hallinnolle ei haluttu antaa oikeutusta määrällillä työn sisältöä. Lisäksi on otettava huomioon, että hengellisen työn tekijät työskentelivät kutsumuksesta, jolloin siihen liittyvä ahkeruuseetos ulottui kulttuurin syvärakenteeseen asti. Scheinin (1991, 24, 25, 123) mukaan kulttuurin syvärakenne on voimakkaimmin ylläpidetty ja itsenäisin taso. Tämän vuoksi hallinnon oli vaikea nostaa varsinkaan hierarkkis-autoritaarisella otteella hengellisen työn tekijöiden sisäistä motivaatiota, koska se oli heidän omasta mielestään jo valmiiksi korkealla tasolla. Kun hallinto ei käyttänyt minkäänlaisia ulkoisia motivaatiokeinoja ahkeruuden lisäämiseksi, niin mitä mahdollisuuksia sille jäi? Ehkä mahdollisuuksia olisi parantanut toisenlainen suhtautumis- ja johtamistyyli, mutta siihen hallinto ei pyrkinyt. Kokonaisuutena kysymys työn tehokkuuden arvioimisesta osoittaa, että hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurit olivat kaukana toisistaan.

Muutamassa kirkon hallintoa koskevassa mietinnössä on esitetty seurakuntahallintoon liittyvä ajatus, että toiminnassa siirrytään pieniin yksiköihin, mutta hallinnossa ja talouden- ja kiinteistönhoidossa suuriin, lähinnä rovastikuntatason yksiköihin (Kirkon suunta 2000 1992, 18, 19; Kev 1993, 16). Tammi (1994 a, 16, 21) on kritisoinut ehdotusta siitä, että toteutuessaan tämä ajatus tuskin parantaisi toiminnan ja hallinnon välistä yhteyttä, pikemminkin vaarana on sen oheneminen entisestään. Tässä tutkimuksessa on jo useaan otteeseen todettu, että Rauman seurakunnan hallinto- ja toimintataso olivat arvojen ja käytännön suhteen monessa kohdin varsin erillään toisistaan. Tämä herättää mietintöjen ajatuksesta kysymyksen, että mikäli Rauman seurakunta rovastikunnan suurimpana seurakuntana olisi vastannut kaikkien rovastikunnan seurakuntien hallinnosta ja talouden- ja kiinteistönhoidosta, niin miten se olisi kyennyt entistä paremmin jalkautumaan toimintatason kysymysten pariin ja tukemaan sitä perustehtävän suorittamisessa? Eikö vaarana pikemminkin olisi ollut Tammen esittämä toiminnan ja hallinnon yhteyden oheneminen entisestään, kun jo nytkin tutkimuksessa tilanteessa tasojen eristyneisyys toisistaan oli osittain seurakuntatoiminnan kehittämisen esteenä?

Ammattiryhmän ulkopuolelta tulevia tehokkuusvaatimuksia ei havaittu

Mielenkiintoista on, että erityisesti diakoniatyöntekijät eivät kokeneet ammattiryhmän ulkopuolisten asettavan työlle vaatimuksia:

"Mun mielestäni ei siis suoranaisesti vaatimuksena mitään (...) Kyl tääl melkein saa joku rauhas olla, jos on ollaksens." (D 2, 87.)

"Ettei meillä mun mielestä mitenkään kauhiast hiosteta mihinkään." (D 4, 76.)

Sen sijaan diakoniatyöntekijät edellyttivät työtovereiltaan samansuuntaista tehokkuutta kuin kirkkoherra. Tehokkuusodotus tuli siis ammattiryhmän sisältä:

"...koen diakoniatyös (...) ett tehdään paljon ja me ollaan töissä viikonloppusin ja me ollaan yötäpäivää leireillä ja kyl mejän täytyy aina jaksaa. Mää koen tämmösen puheen, ett jotkut ihmiset haluaa esitellä omaa tehokkuuttaan." (D 3, 110.)

Ahkerana ja tehokkaana esiintymisen tarve aiheutti kuitenkin ryhmän sisästä vertailua, minkä ainakin osa heistä koki ikäväksi:

"...alueitten välill on diakoniatyös syntyny kilpailu, mikä oli meil ennen tätä aluetyötä outo ajatus, semmonen keskinäinen kilpailu. (...) siin on hiukan ikävä maku, ett voidaan ruveta kilpailemaan jollakin, mitä ennen ei ollu." (D 3, 103.)

Diakoniatyöntekijöiden ammattiryhmän erityispiirre olikin, että vahva työmotivaatio ja kilpailu ahkeran työntekijän maineesta purkautui osittain keskinäiseen kilpailuun ja osittain muita ammattiryhmiä vastaan (P 3, 42; N 5, 123). Tästä voidaan päätellä, että seurakuntatyön osakulttuurissa oli ammatillisia alakulttuureita, joiden dynamiikkaan

kuului sekä sisäinen että toisiin ryhmiin kohdistuva kilpailu. Pirnes (1994, 56) huomauttaa, että nykyaikaisissa tiimiorganisaatioissa pyritään pääsemään pois kilpailun aiheuttamista haitallisista seurauksista. Raumalla ei kuitenkaan voitu havaita pyrkimyksiä työtä haittaavan kilpailun rajoittamiseksi, vaikka ongelma oli tiedostettu.

Diakoniatyöntekijöiden tilanne on valaiseva. He tavoittelivat ahkeran työntekijäryhmän mainetta ja olivat valmiita tekemään paljon sen eteen. Tähän vaikutti taustalla oleva varsin suotuista kokonaistilanne: heillä oli muista poiketen varsin hyvät välit kirkkoherraan ja talousjohtajaan. Tämä liittyi olennaisesti siihen, että johto oli lisännyt diakoniatyön resursseja laman aikana, kun taas muilta aloilta oli vähennetty niitä. Diakoniatyöntekijät kokivat tämän luottamuksen osoitukseksi, mikä lisäsi heidän itseensä kohdistamia tehokkuusvaatimuksia, varsinkin kun heille annettiin varsin vapaat kädet toimia kaoottisessa tilanteessa. Toisin sanoen diakoniatyöntekijät kokivat seurakunnan johdon luottavan heihin ja kohtelevan heitä Pirneksen (1994, 60) kuvaaman valtuuttavan johtamisen keinoin, mikä teki heistä entistä itsejohtoisempia, ahkerampia ja hanakampia kilpailemaan ahkeran työntekijäryhmän maineesta. Muut työntekijäryhmät eivät kokeneet johdon johtamista samalla tavalla, jolloin niiden ja seurakunnan johdon välinen tilanne ja ilmapiiri muotoutui varsin toisenlaiseksi. Joka tapauksessa tämä tilanne osoittaa, että oikein valituilla johtamistavoilla voitiin vaikeassakin tilanteessa saada tehokkuuden kannalta katsottuna erinomainen tulos. Vastaavasti väärin valitut johtamistavat toivat epäsuotuisan tuloksen.

Loppujen lopuksi kysymys tehokkuudesta jäi avoimeksi. Työntekijät pyrkivät kyllä olemaan ahkeria, mutta jäi epäselväksi, olivatko he tehokkaita hallintotieteellisessä mielessä. Koska hallinto ei ollut selkeästi konkretisoinut toiminnan tavoitteita ja sitä, mitä se tarkoitti tehokkaalla työllä, niin nyt ei saatu selkeää kuvaa siitä, kuinka hyvin toiminta suuntautui hallinnon asettamien tavoitteiden suuntaan, kuten ei siitäkään, miten työnteossa kiinnitettiin huomiota työn sujuvuuteen ja mahdollisimman edulliseen työpanokseen suhteessa tuotokseen. Hallinnon olisi pitänyt voida mitata tehokkuutta ja tuloksellisuutta jollain lailla, mutta työntekijöiden vastustuksen vuoksi työn tehokkuuden arvioimisyritys jäi kesken, koska osapuolten väliltä puuttui luottamus. Näin tehokkuuden arviointi ja siitä määrääminen jäi työntekijöille itselleen.

4.5 Työyhteisön ristiriidat ja niiden ratkaisutavat Henkilöiden väliset ristiriidat

Jo konsultin tekemässä kartoituksessa tuli ilmi eri työ- ja henkilöstöryhmien välisiä riitoja (Kon 1992). Lisäksi esimerkiksi perusoletuksia kartoittavassa luvussa 4.1.2 on kuvattu, miten työyhteisössä ilmeni erilaisia säröjä ja jännitteitä. Tämä ei sinänsä ole poikkeuksellista, jokaisessa työyhteisössä syntyy ristiriitoja. Seurakunnat eivät muodosta poikke-

usta tästä (Asp - Uhmavaara 1990, 125, 126; Huotari 1992, 355). Ristiriitojen ratkaisussa on pohjimmiltaan kysymys omien ja toisten oikeuksien yhteensovittamisesta tilanteen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Pirnes (1994, 55) hahmottelee viisi erilaista ristiriitojen käsittelytapaa: välttäminen, sopeutuminen, kompromissi, kilpailu ja yhteisymmärrys.

Rauman seurakunnassa oli vakituisia työntekijöitä noin sata, joista hengellisessä työssä toimi noin viisikymmentä työntekijää (Rsrk tk 1994, 75, 76). On luonnollista, että tähän joukkoon mahtui ihmisiä, joiden välit eivät olleet parhaat mahdolliset. Syyt olivat useimmiten täysin henkilökohtaisia:

"...näi isoo työyhteisöön.. ni mahtuuhan tähän nii monenlaisia persoonallisuuksia (...) itsevarmaa ja vähän jyräävää ihmistä on niin paljon vaikeempi kyllä lähestyäki. (...) joustavuutta toivois ainakin enemmän." (K, 6.)

"Joidenkin kans yhteistyö on todella vaikeeta, ku ne ei anna arvoa omil mielipiteil. Ne jyrää omat läpi ja ne ei kuuntele eikä kunnioita ja ne ei oo valmiit joustamaan. Sillon on vaikeeta (...) Ne on niin persoonakysymyksii, ett ... joitakinhan ei voi sietää. (...) Eikä se liity ammattiin mitenkään. (...) eikä se liity, seki on metka, ei se liity hengellisiin näkemyksiin (...) jos on sympatiaa ni on sympati-aa. Riippumatta mielipiteestä." (D 3, 112 - 113.)

Erityisesti itsevarma käytös, jyrääviksi koetut mielipiteet ja joustamattomuus aiheuttivat henkilökohtaisia hankauksia ja estivät ryhtymästä yhteistyöhön. Nämä kaikki ominaisuudet liittyvät olennaisesti ihmispersoonaan. Toisin sanoen seurakunnassa oli eri suuntiin pyrkiviä työntekijöitä:

"Mut ett monet ryhmät muodostuu vaikeeks. (naurua)"

"Haastattelija: Miksi?"

"...on niin paljon yksittäisiä ... intressejä, jotka vetää niin eri suuntaan." (P 2, 50.)

Toisaalta työntekijöiden käytöstä voidaan kutsua joustamattomaksi, toisaalta siinä voidaan nähdä myös itsenäisen käytöksen elementtejä.

Tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, että henkilösuhteet olivat työyhteisössä varsin merkittävässä osassa. Työntekijät tukeutuivat paljon toisiinsa (Luku 4.1.2). Miten sitten meneteltiin niiden työtovereiden kanssa, joiden kanssa suhteet olivat huonot? Kohdeseurakunnan hyvä puoli oli melko suuri työtovereiden määrä, minkä vuoksi ongelmallisiksi koetut työtoverit saattoi välttää valitsemalla mieluisan yhteistyökumppanin:

"On tietysti ihmisiä, joiden kans on helpompi tehdä yhteistyötä. Ja joiden kans haluaakin tehdä yhteistyötä. Ja valitsee niitä sen mukaan. (...) Siitäkin tietysti purnataan. Saako valita niitä omia yhteistyökumppaneita siitä työyhteisöstä. Mun mielestä tää on jo niin raskasta, ett jos aina joutuu valitsemaan ... työttiimejä ja -pareja..." (N 5, 123.)

Työntekijät valitsevat yhteistyökumppaniksi helpoimmin jo entuudestaan tutun tai läheisen työtoverin, mutta myös tutun työryhmän. Valintaan vaikuttivat henkilökohtaiset

mieltymykset. Mahdollisuudella valita itselle mieluinen yhteistyökumppani oli luonnollisesti suotuisa vaikutus työhön. Näin ollen hengellisen työn tekijät käyttivät henkilökohtaisella tasolla Pirneksen (1994, 55) luokittelun mukaan sanottuna välttämistä ristiriitojen käsittelytapana.

Eri ammattiryhmien välinen kateus ja kilpailu

Seurakunnassa oli monissa ammateissa työskenteleviä ihmisiä, jotka toimivat varsin erilaisilla työaloilla. Tästä seurasi ammattien välistä kateutta. Hengellisen työn tekijät olivat havainneet sitä eriasteisena itsensä ja virastoväen välillä. Kateus kohdistui työtehtäviin, joista voitiin ajatella, että ne ovat helpompia tai miellyttävämpiä kuin omat:

”...ammattikateus (...) hengellisen työn tekijä saattaa kuvitella, että joku virastotyöntekijä, joka vaan istuu työpöydän vieressä, ni pääsee helpolla. Ja taas joku virastotyöntekijä aattelee, että ku me mennään jonnekin leirille, ni meil on siel sitte pelkästään hauskaa.” (N 1, 19.)

Ammattikateus voidaan nähdä eräänlaisena kilpailuna: pelättiin, että toiset työntekijät saattoivat päästä työssään helpommalla kuin toiset. Työntekijöiden keskinäinen kateus on havaittu varsin tavalliseksi ilmiöksi suomalaisessa seurakunnassa, joten siinä mielessä Raumalla kuljettiin normaaleissa uomissa (Seurakunta 2000 1987, 20). Osa hengellisen työn tekijöistä koki, että virastoväki arvosti heidän virastolla tekemäänsä valmistelutyötä enemmän kuin heidän ihmisten parissa tekemäänsä perustyötä:

”...aika paljo arvostetaan sellast, joka ...tekee... tai ainaki näyttää tekevä...paljon näkyvää työtä. (...) jos... ei ole muutamaan päivään esimerkiks näyttäytyny virastotalolla virka-aikaan (...) niin silloin saattaa joillekin tulla epäily, että missäs sitä on... oikein oltu.” (P 1, 7.)

Seurakunnassa ilmeni siis taipumusta kastijakoon. Eri ammattiryhmät arvostivat erilaista työtä. Avustavat työntekijät tarkkailivat hengellisen työn tekijöiden menemisiään ja arvostivat työntekoa sen mukaan. Tällöin hengellisen työn tekijöitä ei pidetty oman alansa ammattilaisina, joiden olisi pitänyt saada keskittyä oman alansa tehtäviin seurakuntalaisten parissa. Samantyyppisiä huomioita kastijaon ilmentymisestä on tehty esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa (Sipilä 1991, 172 - 175). Joka tapauksessa Rauman seurakunnassa suhtautumisella oli yhteys tavoitteiden selkiytymättömyyteen (Luvut 4.1.3 ja 4.4.3) ja amatillisten osakulttuurien erillisyyteen ja kilpailuherkkyyteen työyhteisössä.

Diakoniatyöntekijät vaativat itseltään ja kollegoiltaan ahkeraa työntekoa, mutta niin tekivät muutkin. Luvussa 4.4.3 on todettu, että diakoniatyöntekijät kilpailivat ahkeran työntekijän maineesta. Kisakumppaneina diakoniatyöntekijöillä olivat nuorisotyöntekijät. Kohteena oli ahkerimman ammattikunnan maine:

”...diakoniatyöntekijät usein ajattelee, että he kauheesti tekee töitä. Että me nuorisotyönohjaajat ei niin kauheesti tehdä töitä.” (N 5, 124.)

"Sit mä koen välillä, että kun nuorisotyön - diakoniatyönki, jotain kädenvääntöä heidän välillään. Että ... ne väittää ja luulee toisistaan jotaki..." (P 3, 42.)

Mäkeläinen (1988, 173) on kuvannut seurakunnan työyhteisön ilmiötä, jossa työalat pyrkivät muodostamaan profiilia toisten kustannuksella. Diakonia- ja nuorisotyöntekijöiden välinen mittelö osoittaa, että työyhteisössä oli tapahtunut ammatillisuuteen perustuvaa eriytymistä, jonka pohjalta työntekijät pyrkivät kirkastamaan omaa kuvaansa ahkerina työntekijöinä. Pirnes luokittelee kilpailun tilanteeksi, jossa halutaan pitää yksipuolisesti kiinni omista oikeuksista. Uudenaikaisissa tiimiorganisaatioissa pyritään kuitenkin pois kilpailun haitallisista seurauksista. Kokonaisuuden etu menee yksilön ja yksiköiden edelle. Kilpailun sijasta korostetaan kehittymisen ja kasvun merkitystä. (Pirnes 1994, 55, 56.) Rauman tilanne oli ristiriitainen: vaikka siellä oli kasvun ja kehittymisen merkkejä, siellä oli myös selvästi havaittavaa kilpailua useiden osapuolien välillä. Tähän ei työyhteisössä puututtu.

Myös seurakunnan johtavien viranhaltijoiden ja papiston välillä oli jo aiemmin havaittu merkkejä kiistatilanteesta (luku 4.4.3). Kumpikin osapuoli yritti saattaa toisen huonoon valoon:

"...yritetään vetää puolin ja toisin ... paskarinkiä niitte ympärille, ketkä kuuluu niisanottuun johtoon tai sitte ... johto meihin päin." (P 3, 42.)

Hallinnon viranhaltijoiden ja papiston ammatillisten alakulttuurien vastakkaisuus aiheutti sen, seurakunnassa pyrittiin vaikuttamaan takanapäin puhumalla, kuten jo aikaisemmin on todettu (luku 4.4.2). Tämä ei ollut uutta, sama asia oli havaittu jo vuoden 1992 konsultin tekemässä kartoituksessa (Kon 1992).

Seurakunta 2000 -mietinnössä (1987, 20) on todettu työntekijöiden keskinäisen kilpailun saattavan vähentää työn iloa ja aiheuttaa turhautumista. Koska papiston ja johtavien viranhaltijoiden välinen kiistely on noussut niin monta kertaa tässä tutkimuksessa esille, on perusteltua todeta, että näiden kahden osapuolen välinen kiistely vähensi työn iloa ja sai aikaan pahaa oloa työyhteisössä. Tätä väitettä tukee johtoryhmän pöytäkirjamerkintä (19.12.1996, 2 §), jossa todetaan, että seurakunnassa olisi ristiriitojen selvittämiseksi tarvetta yhteistyökokouksen järjestämiseen, koska kaikki työntekijät eivät voi hyvin. Tämä ei kuitenkaan johtanut laajempiin jatkotoimenpiteisiin, vaan Rauman seurakunnassa osapuolet jatkoivat toistensa kanssa kilpailemista ja pyrkivät välttämään ristiriitojen käsittelyä Pirneksen (1994, 55) kuvaaman mallin mukaan.

Virkaehtosopimuksista aiheutuvat kiistat ja kateus

Kirkon virkaehtosopimus määrittelee eri ammattikunnille erilaisia ratkaisuja samoista asioista. Esimerkiksi papeille, kanttoreille, diakonia- ja nuorisotyöntekijöille ei ole määritetty työaika. Sen sijaan lastenohjaajien ja huoltohenkilökunnan työaika on selkeästi

määritelty. (Kirkon yleinen virkaehtosopimus 1995, Liite 7, Työ- ja vapaa-aikamääräykset.) Aluetyö toi eri työaikamääräysten piirissä työskentelevät yhteen, mikä aiheutti aluetyössä ristiriitoja, hankaloitti ja osittain myös esti sen sujuvaa toteutumista. Määräysten erilaisuus aiheutti jatkuvasti hankaluuksia, kun toiset esimerkiksi laskivat työtuntejaan ja toiset eivät:

”...jännitteinen asia on esimerkiksi hengellisten työntekijöiden suhde muiden työntekijöiden - lastenohjaajien ja talon henkilökunnan kanssa. (...) työaikakäsite on niin erilainen kun toiset laskee työtunteja ja toiset eivät voi niitä... laskea. (...) On niitä ratkottu sillä tavalla, että ei ketään voi pakottaa työhön, jos kerran ei työajassa oo väljyyttä ja jos ei oo omaa tahtoa. Ei siinä mitään muuta ratkaisua ole.” (P 1, 12.)

Jo perusolettamuksia kartoitettaessa todettiin, että hengellisen työn tekijöihin kohdistui odotuksia työn tekemisestä vapaa-aikana (Luku 4.1.3). Työntekijät käyttivätkin toisinaan vapaa-aikaansa työntekoon. Vapaa-ajan käyttäminen työhön jäi kuitenkin täysin heidän omaksi asiakseen, sillä seurakunta ei korvannut sitä millään lailla. Näin meneteltiin myös lastenohjaajien ja avustavan henkilökunnan kanssa. Niinpä mikäli he eivät halunneet tehdä työtä korvauksetta vapaa-aikana, heitä ei tähän voitu pakottaakaan. Pirneksen (1994, 55) mukaan ristiriitojen ratkaisussa on kysymys omien ja toisten oikeuksien yhteen sovittamisesta tilanteen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Rauman tilanteessa työaikalain piirissä olevien oikeuksia ei haluttu kohtuudella ottaa huomioon, jolloin aluetyön toteutuminen luonnollisesti kärsi.

Virkaehtosopimukseen liittyviä ristiriitoja oli myös muiden hengellisen työn tekijöiden välillä. Heidän keskuudessaan oli kateutta ja ristiriitoja, jotka olivat osittain sidoksissa kirkon hierarkiaan ja siitä määräytyviin etuihin:

”Kateutta varmaan on (...) ammattiryhmien välillä. (...) se liittyy ... asemaan ja palkkaan ja sitten työn tuottamiin lisiin.” (D 3, 113.)

Eryteisesti nuorisotyöntekijöitä harmitti leirityöstä maksettava ns. johtajalisä. Se maksetaan leiristä tai retkestä ohjelma- ja turvallisuusvastuussa olevalle johtajalle (KJ 3, 3 §; Kirkon yleinen virkaehtosopimus 1995, 110 §). Rippileirin pastori on useimmiten määritelty edellä mainituksi johtajaksi, vaikka hänen toimintansa ei aina käytännössä täyttänytäkään nuorisotyöntekijöiden mukaan virkaehtosopimuksen ehtoja. Nuorisotyöntekijät kokivat tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. Papit taas pitäytyivät oikeuteensa toimia vastuullisina johtajina:

”Mut automaattisesti ne korkeat leiripäivärahat menee papeille, vaikka se mun mielestä ei oo oikeutettua välttämättä aina.” (N 5, 124.)

”... joka kevät puhutaan siitä kun ... yhdelle kuuluu (...) korkeempi päiväraha ja toiselle alhaisempi. (...) nuoriso-ohjaajat on sitä mieltä, että he tekee paljon käytännön työtä, että ... se kuuluis heille, ja sit papit ovat ... toista mieltä.” (P 2, 50.)

Kysymyksessä oli jälleen rakenteellinen ongelma. Asema toi viranhaltijoille erilaisia etuja samasta työstä. Ongelmaa ei voitu ratkaista paikallistasolla, koska se johtui kirkon yleissitovasta virkaehtosopimuksesta. Niinpä työntekijöiden ei auttanut muuta kuin yrittää sopeutua virkaehtosopimuksen aiheuttamiin ristiriitoihin. Edellä mainitut esimerkit osoittavat, että kirkon sopimusjärjestelmä oli yksi tekijä, joka edesauttoi ammatillisten osakulttuurien välistä erillisyyttä.

Ristiriidat jätettiin ratkaisematta

Jokaisessa työyhteisössä on ristiriitoja ja tapoja kohdata ne. Rauman seurakunnassa pyrittiin enimmäkseen välttämään ristiriitoja:

"En mä tiedä ratkotaanko täällä mitenkään. Ehkä ne vaan enemmän ... unohtuu sitten aina ajan kanssa..." (P 3, 42.)

"...kyl joku joutuu ihan ... itte tykönsä sen selvittämään tai ... siin omas liemessään olemaan." (N 1, 19.)

Työntekijöiden kuvauksesta käy ilmi, että työntekijät olivat usein hyvin voimattomia ja kyvyttömiä käsittelemään sisäisiä, melko tavallisia ristiriitojaan. Niiden käsittelyyn ei ollut mitään toimintamallia, eikä siihen kannustettu sen paremmin oman osakulttuurin sisältä kuin hallinnonkaan puolelta. Ongelmat kärsittiin ja annettiin asioiden unohtua, jos ne olivat unohtuakseen. Asianosaiset saattoivat yrittää tehdä asian hyväksi sen minkä voivat, mutta useimmiten tulos oli vaatimaton. Näin ristiriitojen välttäminen oli työyhteisön ja sen yksilöiden kannalta katsottuna haitallinen toimintatapa, joka ei auttanut työyhteisöä kehittymään kypsemmäksi ja toimivammaksi, mitä Pirnes (1994, 55) pitää suotavana joskin työläänä tavoitteena.

Työyhteisöä kuvaa hyvin diakoniatyöntekijöiden tilanne. He olivat hyvin voimakkaasti sitoutuneet työntekoon ja itsenäiseen työskentelytapaan. He kilpailivat työnteossa itsensä, toistensa ja muiden työalojen edustajien kanssa. Kuitenkin ryhmän kiinteys, sen yleinen toimivuus ja sen jäsenten luottamus toisia kohtaan oli vähentynyt niin, että he eivät kyenneet käsittelemään työyhteisön sisäisiä ongelmia:

"Ei pystytä puhumaan. (...) omas diakoniaruukas (...) piti keskustella työn ongelmist. Mut me ei pystytty puhumaan ollenkaan, kun ne olis menny niin henkilökohtasuuksiin." (D 3, 113.)

Eri ammattiryhmien lausunnoissa käy ilmi seurakuntatyön osakulttuurissa vallalla ollut ratkaisutapa, joka koski myös diakoniatyön yhteisöä: ongelmien ja ristiriitojen välttäminen, syrjäyttäminen ja käsittelemättä jättäminen. Johtamista tutkineet sanovat, että tullakseen kypsäksi työryhmän on osattava käsitellä erilaisia tunnetilojaan, joista yksi on edellä kuvattu pakotila (Pirnes 1994, 55). Koska pako oli varsin yleinen tunnetila seurakunnan työryhmissä, niin tästä voidaan päätellä, että kaikki ryhmät eivät olleet saavutta-

neet parasta mahdollista kypsyyttä. Diakoniatyön osalta voidaan todeta, että sisäinen kilpailu vaikeutti ryhmän sisäisten ristiriitojen käsittelyä. Myös tämä käyttäytymistapa on yksi Pirneksen (1994, 55) kuvaama ristiriitojen käsittelytapa.

Joissakin ammatti- ja työryhmässä pyrittiin kuitenkin keskustelemaan ongelmista ja käsittelemään ristiriitoja. Nuorisotyössä käsiteltiin asioita suunnittelukokousten yhteydessä. Joissakin aluetyöryhmissä oli käytetty apuna konsultteja:

”...meillä on käynyt näitä konsultteja ... tiimeissä [*aluetyöryhmissä*] (...) Nuorisotyös meil on vakiintunu käytäntö, ett me pari kertaa vuodes ollaan päivä kaks jossakin muuall ja ... suunnitellaan tätä. Tietyst pääpaino on työntekemises, mut ett saattaa siin sit jotain pienii ongelmiikin tulla ratkotuks samalla...” (N 4, 70.)

Konsultin käyttö yhdessä työryhmissä puimisen kanssa auttoikin pääsemään ristiriidoissa kohtuullisiin kompromisseihin. Menettely kuuluu myös Pirneksen (1994, 55) ristiriitojen käsittelytapojen luokitukseen.

Kaiken kaikkiaan työyhteisön ongelmien ratkaisukeinot olivat hyvin rajalliset eikä niiden ongelmien kehittämistapaan ollut kiinnitetty juurikaan huomiota. Pirnes (1994, 55) pitää ristiriitojen välttämistä tilanteena, jossa ei kunnioiteta toisten oikeuksia eikä pidetä omistakaan oikeuksista kiinni. Raumalla tämä tuli selkeimmin esille vakavan johtamis- ja ahdisteluongelman myötä, jonka käsittelemistä myös välteltiin. Tilanne paheni, kun sen annettiin jatkua. Ongelman pahetessa monien oikeuksia loukattiin. Lisäksi se vahingoitti koko seurakunnan mainetta ja haittasi myös itse toimintaa. Kun seurakunta ei kyennyt käsittelemään näin suurta ongelmaa, niin miten se olisi suunnannut voimiaan alataison pikkuongelmien ratkaisuun?

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tutkimustehtävän nostamat kysymykset ja huomiot

Rauman seurakunta on yksi Suomen suurimmista ja toiminnallisesti monipuolisimmista seurakunnista. 1990-luvulla siihen kohdistui voimakkaita sekä ulkoa että sisältä tulevia muutosvoimia. Tätä murrosta ryhdyttiin tarkastelemaan sisältä ja alhaalta katsovasta näkökulmasta. Murrosaika valittiin tutkimusajankohdaksi sen vuoksi, että juuri tänä aikana organisaatiolle tyypillisimpien olennaisimpien piirteiden oletettiin tulevan parhaiten esille.

Tutkimustehtävä määriteltiin seuraavasti: tehtävänä on kuvata, eritellä ja tulkita Rauman seurakunnan organisaatiokulttuurin piirteitä niiden ollessa voimakkaiden ulkoa ja sisältä tulevien muutosvoimien kohteena. Tutkimusalueeksi rajattiin seurakuntaorganisaation kulttuurin keskeisimmät alueet: arvot ja normit, organisaatio- ja toimintarakenteet, johtaminen, vuorovaikutus ja sisäinen tiedonkulku. Erityisen selvityksen kohteena on seurakuntatyön toimintamallin muutos keskitetystä selektiivimallista aluetyömalliin. Tätä kokonaisuutta tulkittiin organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta.

Seurakunnan organisaatiokulttuuriin - eli seurakuntakulttuuriin - sovellettiin Scheinin (1991, 24 - 26) määritelmää organisaatiokulttuurista: Sen runko muodostuu perusoletuksista, jotka työyhteisö on kehittänyt sopeutuessaan ulkoisiin tekijöihin ja pyrkiesään yhdentymään sisäisesti. Seurakuntakulttuuri on täten ryhmäkokemuksista opittua. Sen taustatekijöinä ovat työntekijöiden oma yhteisö ja siihen liittyvä historia. Koska kulttuuri kuvastaa koko työyhteisön ”persoonallisuutta”, sen takana oleviin perusoletuksiin oli vaikea vaikuttaa pelkästään organisaation rakenteellisilla muutoksilla. Vahvuutensa ja itsenäisyytensä vuoksi seurakuntakulttuuri vaikuttaa voimakkaasti koko seurakunnan toimintatapaan.

Edellä olevat määritelmät rajasivat yhdessä sisältä katsovan näkökulman kanssa haastateltavat seurakunnan pitkäaikaisiin hengellisen työn tekijöihin, koska heidän näkökulmansa kautta haluttiin hahmottaa virallisten ja näkyvien ylä- ja alarakenteiden lisäksi työyhteisössä vallitsevia arvoja ja havaitsemis- ja toimintatapoja, jotka muodostavat kulttuurin syvärakenteen. Toisaalta seurakunta on organisaatio, jossa puhdas scheini-lainen näkökulma organisaatiokulttuuriin ei ole tarpeeksi kattava. Niinpä tutkimuksessa otettiin paikoin huomioon myös hallinnon näkökulma. Työntekijöiden näkökulman täydentäjänä ja tasapainottajana käytettiin seurakunnan tuottamia dokumentteja. Koska seurakuntalaiset ovat yksi olennainen seurakunnan toiminnan osapuoli, niin myös heidän näkökulmallansa olisi ollut avartava vaikutus nyt tutkittuun asiaan. Käytännöllisten syiden vuoksi tutkimusta ei voitu avartaa tähän suuntaan.

Rauman seurakuntakulttuuria tarkasteltiin laajana ja monipuolisena kokonaisuutena.

Seurakunnan toimintatapaa katsottiin sisältäpäin seuraten sen omaa logiikkaa. Tutkimus onnistui käytetyn näkökulman ja edellä mainittujen määritelmien avulla luomaan kokonaiskuvan murroksesta, jonka läpi seurakunta joutui 1990-luvulla menemään. Tutkimuskohteesta nousi esille monia Rauman seurakunnalle tyypillisiä, paikallisia piirteitä. Virallisten rakenteiden ja toimintatapojen lisäksi saatiin selville toimintaan olennaisesti vaikuttaneita, syvärakenteeseen kuuluvia asioita, joiden havaitseminen muilla keinoin olisi ollut vaikeaa. Tehtävää vaikeutti, että seurakunnan toimintaa ei ole juurikaan tutkittu näin laajana kokonaisuutena ja työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi on muistettava, että tutkittavana oli poikkeuksellinen aika, johon oli keräytynyt monia epätavallisia ilmiöitä, joiden kuvaamiseen ja tulkitsemiseen ei ole kirkossa perinteitä. Koska tutkimusalue oli laaja, monipolvinen ja monikerroksinen, eikä sillä ollut seurakunnallista tutkimusperinteitä näyttämässä tietä, tämä tutkimus jättää jälkeensä haasteen kehitellä tarkemmin seurakuntakulttuurin ydinalueihin keskittyvää kuvaustapaa. Mikäli jatkossa onnistutaan kehittämään kevyempi ja silti kulttuurin olennaisimpiin puoliin keskittyvä kuvaustapa, sitä voidaan helposti käyttää käytännön seurakuntatyön kehittämisessä.

Seurakunta on usein käsitetty virallisen rakenteen mukaan toimivaksi organisaatioksi, joka kykenee pitkälti määräämään toiminnan suunnan ja sisällön. Tämän vuoksi näkyvämmän, epävirallisen organisaation toiminnan osuus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Seurakunnan toiminnan tarkastelussa organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta on uutta se, että tähän asti seurakuntaa ei ole juurikaan tarkasteltu niiden työntekijöiden silmin, jotka ovat ratkaisevassa asemassa seurakuntatyön toimintatapojen ylläpitämisessä ja niiden muodostumisessa. Seurakunnan eri tasojen ja sektoreiden toimintaa on kyllä selvitetty paljonkin, mutta tutkimusote on ollut koko maata, isompia alueita tai paikkakuntia vertaileva. Lisäksi toimintaa tarkasteleva näkökulma on usein kohdistunut ylhäältä tai ulkoa organisaation sisälle. Nyt tutkimus kuvasi sisältä katsovasta näkökulmasta työyhteisön ja seurakuntatyön toimintamallin toimintaa ja toimivuutta. Nyt alkautunut, sisältä katsova näkökulma aukaisi uuden maiseman seurakunnan toimintatapaan.

Kirkko 2000 -prosessin termiä lainaten voidaan sanoa, että tutkimus jalkautettiin seurakuntatyön keskelle, jolloin sille tuli aivan uudenlaista kosketuspintaa todellisuuteen. Tämän tutkimuksen ehkä hätkähdyttävien tulosten on, että epävirallinen organisaatio vaikutti toimintaan voimakkaasti - ehkä jopa voimakkaammin kuin on kuviteltu. Paitsi että tulokset ovat mielenkiintoisia paikallisesti, niin ne herättävät mielenkiintoa myös kirkon hallinnon näkökulmasta katsottuna. Huomiosta voidaan hyödyntää yleisestikin seurakuntatyön kehittämisessä. Tämä tutkimus osoittaa, että sellainen seurakuntatutkimus, jossa on pyritty kuvaamaan todellisuudessa esiintyvää seurakuntaelämää eri puolineen, on ollut liian vähäistä sen merkitykseen nähden. Tämä panee miettimään, olisiko seurakuntatoimintaa katsottava entistä enemmän paikallisesti ja sisältä katsovasta näköku-

Imasta, jos halutaan nähdä toiminnan todellisuus. Tutkimuksen jalkauttaminen paremmin seurakuntatoiminnan pariin voi jatkossa antaa työntekijöille ja seurakuntaelämän eri muodoille kasvot, jotka auttavat ymmärtämään sen ilmeitä entistä paremmin.

Toisaalta tällaisessa tutkimuksessa tarvitsee myös kysyä, kykeneekö tutkija pitämään riittävän etäisyyden tutkimuskohteeseen, ja kuinka rajoittunut tai sidottu edellä kuvattu näkökulma on? Koska tutkija oli myös tutkittavan työyhteisön jäsen, oli olemassa vaara, että tutkija ei kykenisi irtautumaan työntekijän roolistaan ja sisältä katsovasta näkökulmasta riittävästi, vaan tulkitsisi kokonaistilannetta ja havaintoja yksipuolisesti vain työntekijän näkökulmasta. Olennaista oli, että tutkija kykeni kohoamaan tilanteen yläpuolelle ja katsomaan kokonaisuutta eri näkökulmista. Tutkija pyrki pitämään marginaalisen sisäpiiriläisen roolin (Helander 1986, 56 - 62) käyttämällä kaksoisnäkökulmaa asioiden tarkastelussa ja tulkinnessa. Vaikeasti hahmotettavien tilanteiden kuvaamisessa käytettiin haastattelujen lisäksi dokumentteja, joiden syntymiseen eivät haastatellut työntekijät eikä tutkija olleet päässeet vaikuttamaan. Tämän menetelmän avulla aineisto oli mahdollista esitellä riittävän objektiivisesti, niin ettei se ollut järjestelmällisesti vinoutunut. Tässä on muistettava, että alhaaltapäin tehtävässä kontekstuaalisessa teologiassa ei ole mahdollisuutta saavuttaa puhdasta ja puolueetonta totuutta, vaan tutkimusta harjoitetaan enemmän ortopraksian kuin ortodoksian löytämiseksi. Tällöin tutkija on väistämättä myös teologiaansa sitoutunut ortopraksian toteuttaja. (Sihvo 1992, 257; Bosch 420 - 425.) Koska tutkimuksen lähtökohtana oli kulttuurin tarkasteleminen pääasiassa sisältä katsovasta näkökulmasta, rajasi se tietysti tarkasteltavaa aluetta olennaisesti. Toisaalta juuri tämän vuoksi tutkimukselle asetettu tavoite voitiin saavuttaa. Jatkossa olisi seurakuntatyön kehitystä auttavaa syvennellä seurakuntatyön tarkastelutapoja. Tutkimuksen valossa näet näyttää siltä, että sillä tasolla vaikuttaa paljon tekijöitä, joita kirkossa ei vielä ole osattu ottaa huomioon.

5.2 Perusoletukset seurakuntatyön osakulttuurin taustavaikuttajina

Schein (1991, 44 - 46) on kuvannut organisaatiokulttuurin syvärakenteen perusolettamuksien malliintumista, joka vaikuttaa oleellisesti organisaation toimintaan. Raumalla oli tapahtunut samanlainen prosessi. Seurakunnan organisaatiokulttuuri oli jakautunut hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuureihin, joilla oli omat, sisäistetyt arvot ja niiden mukainen toiminta. Malliintuneet perusolettamukset olivat vaikuttaneet työyhteisössä jo ennen aluetyötä ja vaikuttivat siihen myös siirtymisen aikana ja sen jälkeen. Seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteesta oli löydettävissä kuusi malliintunutta perusoletusta: 1. kutsumus työn perustana, 2. tukea antavat työtoverit, 3. etäisyyden pitäminen seurakunnan hallinnon huolenpitoon, 4. ahkera ja omat rajansa tunteva työntekijä, 5. pahenusta herättämätön vapaa-ajan vietto ja 6. ammattien arvo-järjestys.

Malliintumisen tarkoituksena on taata toiminnan jatkuvuus, minkä vuoksi työntekijöiden käyttäytymiseen on vaikeaa vaikuttaa ja sitä on vaikea ohjata kontrolloidusti (esim. Schein 1991, 24 - 26; Kinnunen 1990, 35, 36). Täten organisaatiokulttuuriin kuuluu jo teoreettisestakin näkökulmasta katsottuna tietty sisäinen jännite. Niinpä Rauman tilannetta ryhdyttiin tarkastelemaan näkökulmasta, jossa hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurit nähtiin osittain toisiaan vastaan toimivina tekijöinä, koska toinen osapuoli halusi muuttaa toimintatapoja ja toinen puolestaan pitää niitä ennallaan. Tämän vuoksi Rauman seurakunnan organisaatiokulttuuria voitiin ryhtyä tarkastelemaan Martinin ja Meyersonin (1988, 107 - 111) esittämällä differentiaaliparadigmalla, jossa organisaatiokulttuuria tarkastellaan samaan aikaan moniarvoisuuden, konsensuksen puutteen, harmonian ja konfliktin näkökulmasta. Samalla saadaan kuva siitä, millainen seurakuntakulttuuri murroksessa syntyi ja mitä kysymyksiä tulokset herättävät.

Kutsumus

Seurakuntatyön osakulttuurin ehdottomasti tärkein ja voimakkaimmin malliintunut perusoletus oli kutsumus työmotivaation perustana. Tulos vahvisti aiemmin Palmun (1990 b, 33, 34), Aspin ja Uhmavaaran (1990, 37, 119 - 125) huomioita hyvin työhönsä motivoituneista ja kutsumuksesta työskentelevistä työntekijöistä. Kutsumukseen liittyivät halu ja kyky vastuulliseen ja itsenäiseen työntekoon sekä näky siitä, mitä varten työtä ollaan tekemässä. Tämä tutkimus vahvisti myös Seppälän (1997, 107, 108, 113) huomion siitä, että kutsumuksella on yhteys työntekijän pyrkimykseen työskennellä itsenäisesti, vapain käsin ja itsejohtoisesti. Työntekijöille kaikki edellä mainitut seikat olivat voimakkaita kannustetekijöitä.

Lisäksi tulokset vahvistavat Salosen (1997) huomiot, että seurakunnan työntekijöille on tärkeää sisäisesti antoisa, henkinen, luova ja mielenkiintoinen työ. Kutsumuksensa vuoksi Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät kokivat työskentelevänsä innostavassa ja myönteisessä ilmapiirissä, jollaista McGregor (1960) luonnehtii Y-teorian mukaiseksi ilmapiiriksi. Työntekijät ajattelivat näin, vaikka heidän mielestään työstä ei saanut kovin hyviä aineellisia etuja eikä urakehityskään ollut hyvä. Näin kutsumukseen perustuva, itsejohtoinen työskentelytapa vahvisti työntekijöiden kykyä työskennellä ristiriitaisessa ilmapiirissä. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää, ovatko huonoiksi koetut työedut ja kutsumuksesta lähtevä pyrkimys itsenäiseen työskentelyyn yhteydessä toisiinsa. Kehnot eduthan saattavat olla este työyhteisön asettamiin tavoitteisiin sitoutumiselle.

Työntekijöiden etäisyyttä pitävä suhtautuminen seurakunnan huolenpitoon ja työtovereiden tuen tärkeys

Koska työn tärkeät sisäiset kannustetekijät olivat kunnossa, kiinnittyi huomio siihen,

miten seurakunta käytti ulkoisia keinoja työmotivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Työntekijöiden mukaan virkaehtosopimusten määräämät perusasiat (palkanmaksu, koulutus, lomat jne.) oli seurakunnassa hoidettu asiallisesti. Sen sijaan työntekijät suhtautuivat henkilöstöhallinnon toimiin ristiriitaisesti. Tämä johtui osittain siitä, että seurakunnalta puuttui henkilöstöpoliittinen ohjelma eikä se tehnyt henkilöstölinjapäätöksiä. Lama paljasti lopullisesti henkilöstöpolitiikan ohuuden. Sen aikana seurakunta keskittyi vähentämään rajusti henkilöstöään ja karsimaan sen etuja. Vaikka on ymmärrettävää, että seurakunnan oli laman aikana kiinnitettävä huomiota talouden hoitamiseen, niin nyt talouden pelastamisen seurauksena palveluksessa oleva henkilöstö unohdettiin ja se jäi ilman myönteistä ja rakentavaa huomiota. Koska seurakunta ei kiinnittänyt aktiivista huomiota toteuttamaansa henkilöstöpolitiikkaan, sen sisältämät mahdollisuudet luoda hyvää työilmapiiriä, tukea ja motivoida työntekijöitä jäivät käyttämättä. Niinpä työntekijät kertoivat selvistä puutteista henkilöstöpolitiikan perinteisillä alueilla kuten johtamisessa, sisäisessä tiedottamisessa, kannustamisessa, palkitsemisessa ja motivoinnissa. Koska seurakunnalta puuttui selkeä henkilöstöpoliittinen linja, työntekijät kokivat toimenpiteet hajanaisiksi ja epäuskottavan tuntuisiksi. Työntekijöiden ristiriitainen suhtautuminen hallinnon toimiin osoittaa, ettei hallinnon ja toiminnan välillä ollut aitoa luottamusta ja luontevaa yhteyttä.

Juutin (1989, 247 - 248) mukaan organisaation ilmapiirille on eduksi, kun henkilöstöasioiden hoito on järjestetty hyvin ja henkilösuhteet perustuvat luottamukseen. Rauman seurakunnassa suuri osa hengellisen työn tekijöistä katsoi seurakunnan hallintotason suhtautuvan henkilöstöön joko välinpitämättömästi tai jopa kielteisesti. Erittäin todennäköisesti jo pienilläkin henkilöstöpoliittisilla toimenpiteillä olisi voitu saada aikaan paljon luottavampi ja hengeltään parempi ilmapiiri. Ollessaan kiinnittämättä aktiivisesti huomiota työntekijöihinsä hallinto jätti ottamatta huomioon kutsumustyöhön liittyviä arvoja ja tukematta perustehtävää suorittavia työntekijöitä. Kirkon ongelmaksi onkin yleisesti tunnustettu, että hallinto ei riittävästi pyri tukemaan perustehtävän toteuttamista (Kev 1993, 6). Lamatilanteessa tämä vielä korostui. Asp ja Uhmavaara (1990, 130) ovat todenneet seurakunnan hallintokulttuurin rakentuneen niin, että hengellisillä ja toiminnallisilla arvoilla ei ole vaikutusta byrokratiakulttuurin vahvimpiin piirteisiin. Rauman tapauksessa hallinnon arvot eivät sanottavasti tukeneet perustehtävätasoa sen pyrkiessä hallinnon asettamiin päämääriin.

Tulos oli, että Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät jäivät pitkälti työskentelemään toisiinsa tukeutuen, itsejohtoisesti ja kutsumuksensa varassa. Työntekijöiden kokemus on samansuuntainen Raimo Niemisen (1994, 25) huomion kanssa, että kirkolle ei klassisena hierarkkis-byrokraattisena organisaationa ole ominaista aktiivinen kannustaminen ja motivointi. Tapaus panee kysymään, olisiko aluetyö onnistunut paremmin, jos seurakunnan johtotaso olisi pyrkinyt luomaan työntekijöihin luontevam-

man suhteen ja motivoinut heitä työskentelemään paremmin uudistuksen päämääriä kohti? Myös laajempi kysymys on paikallaan. Kumpaa Rauman seurakunta loppujen lopuksi piti arvokkaampana: lamankin aikana erinomaisessa kunnossa olevaa taloutta vai hyvässä työkunnossa ja kohtuullisen hyvässä työilmapiirissä kohti yhteistä päämäärää työskentelevää henkilöstöä? Vaikka kysymys nousee paikallisesta tilanteesta, niin sama kysymys voidaan heittää myös muualle; onko kirkossa kiinnitetty liian vähän huomiota seurakunnissa harjoitettavaan henkilöstöpolitiikkaan.

Koska työntekijöiden kokemukset muodostavat yhden seurakuntakulttuurin syvärakenteen perusolettamuksista, tämä vahvistaa sen, että seurakuntakulttuuri ei ollut yhtenäinen, vaan siihen oli muodostunut Siehlin ja Martinin (1983, 52 - 64) kuvauksen mukaisia osakulttuureita, jotka toimivat erillään ja omien arvojensa varassa. Näin Martinin ja Meyersonin (1988, 107 - 111) differentiaaliparadigma, jossa tarkastellaan organisaatiokulttuuria samaan aikaan moniarvoisuuden, konsensuksen puutteen, harmonian ja konfliktin näkökulmasta, on tässä tutkimuksessa varsin sopiva tapa tarkastella tutkimuskohdetta. On huomattava, että osakulttuurien olemassaolo kavensi samalla hallinnon mahdollisuuksia saada työntekijöihin aito ja toimiva kosketus, millä oli taas vaikutuksensa toimintaan.

Kokemus etäisestä hallintotasosta käänsi työntekijät etsimään tukea työyhteisön ihmishuoneverkostosta. Työntekijät tukeutuivat paljolti toisiinsa ja itseensä, mikä vahvisti heidän itsenäisyyttään. Heidän oli luonnollista korostaa itsestään huolehtimista tilanteesta, jossa hallinto ei sitä erityisemmin tehnyt. Niinpä voidaan sanoa, että työntekijöiden pyrkimys arvostaa ja kehittää itseään lähti McGregorin Y-teorian perusolettusten mukaisista lähtökohdista. Työntekijöiden suuntautuminen omaan osakulttuuriinsa ei kuitenkaan merkinnyt sitä, että tämä yhteisö olisi ollut ehyt ja särötön. Sekä yksittäisten henkilöiden että ammattiryhmien välisissä suhteissa voitiin havaita hankauksia. Seurakunnassa oli kuitenkin riittävästi työntekijöitä, joista saattoi valita mieluisen yhteistyökumppanin. Näin työntekijät kykenivät välttämään toisia työtovereitaan ja silti tyydyttämään riittävästi sosiaalisia tarpeitaan niiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö sujui hyvin.

Ahkerä ja omat rajansa tunteva työntekijä

Työyhteisössä kaikki osapuolet arvostivat ahkeruutta. Teoria Y:n piirteiden mukaisesti työntekijät katsoivat olevansa työhönsä sitoutuneita ja ahkeria. Ahkeruusodotukset aiheuttivat työntekijöille voimakkaita työpaineita. Palmu (1990, 15, 16), Asp ja Uhmavaara (1990, 122 - 123) ovat todenneet, että kutsumuksesta työtä tekevään kohdistuu helposti kovia odotuksia sekä työssä että vapaa-aikana. Osa Rauman seurakunnan työntekijöistä käyttikin vapaa-aikaansa työhön, mikä on Salosen (1998 a,

4 - 5) mukaan melko tavallista. Myös uudistuksesta johtuvat ja muilta suunnilta tulleet odotukset aiheuttivat työntekijöille voimakkaita työpaineita. Useat heistä kokivat esimerkiksi johdon vaativan heiltä vielä ahkerampaa työntekoa. Toisaalta työtä piti rajata työssä uupumisen välttämiseksi. Palmu (1990, 15, 16), Asp ja Uhmavaara (1990, 122 - 123) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työntekijöille itselleenkin oli toisaalta tärkeää olla ahkera, mutta toisaalta oli myös tärkeää välttää työssä uupuminen. Salosen (1998 b, 21 - 22) mukaan uupumuksen kannalta on olennaista, että työntekijä osaa rajata työtään. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden vastuullisen työnteon käsitykseen kuului ahkeruuden lisäksi kyky määritellä oma jaksaminen, koska mikään muu taho ei ollut määritellyt työmäärää ja jaksamista. Myös tällä oli suuri merkitys työntekijöiden vahvan ja itsenäisen työidentiteetin muodostumisessa.

Odotus nuhteettoman vapaa-ajan viettämisestä

Kutsumuksesta työskentelevät työntekijät kokivat heihin kohdistuvan jo Palmun (1990, 15, 16) toteaman voimakkaan odotuksen, että heidän on elettävä myös vapaa-aikana pahennusta herättämättä. Kutsumuseetoksen ulottuminen näin syvälle elämään on erinomainen esimerkki siitä, kuinka syvälle seurakuntakulttuurin arvot voivat vaikuttaa hengellisen työn tekijän elämään. On itsestään selvää, että nuhteettomuusihanteen rikkominen myös työelämässä oli paheksuttavaa ja aiheutti työtovereissa voimakkaita reaktioita, kun tällaista tapahtui.

Ammattien arvojärjestys

Kinnusen (1990, 43 - 44) mukaan organisaatiokulttuuri voi jakautua osakulttuureiksi ja vielä pienemmiksi ammatillisiksi alakulttuureiksi. Myös Rauman seurakuntakulttuurissa seurakuntatyön osakulttuuri jakautui ammatillisiksi alakulttuureiksi. Jakautumisen vuoksi osakulttuurin sisällä esiintyi ristiriitoja ja kilpailua. Ammatilliset alakulttuurit eivät kuitenkaan uhanneet vakavasti koko työyhteisön kykyä toimia, selviytyä ja mukautua, vaikka niiden erillisyys näkyikin lähinnä ryhmien välisenä kilpailuna. Tulokset vahvistavat Griecon (1988, 86) huomioita osakulttuurien toiminnasta.

Ammattien arvojärjestys kuvastaa työyhteisön arvostamia tehtäviä ja sen sisäisiä valtarakenteita (Kinnunen 1990, 43 - 48). Sama voitiin todeta myös Raumalla. Arvojärjestys osoitti ammatin aseman ja arvostuksen yhteisössä. Pappien vahva arvostus herätti myös kritiikkiä heidän asemaansa kohtaan. Lisäksi papeilta odotettiin nuhteetonta käytöstä ja heidän käytöstään seurattiin muita työntekijöitä tarkemmin; perusoletus nuhteettomasta käytöksestä kohdistui erityisesti heihin.

Myös diakoniatyöntekijöiden arvostus oli vahva. Heihinkin liitettiin kutsumukseen liittyvä

kunnioitus, mutta ilman sitä kritiikkiä, jonka kohteeksi papisto oli joutunut. Tämä antoi heille ammattiryhmänä vahvan aseman työyhteisössä ja kiinteytti heidän käyttäytymistään ryhmänä, mikä näkyi yhtenäisenä käyttäytymisenä aluetyötä ja ammatillisuutta koskevissa asioissa. Nuorisotyöntekijöiden arvostus ei ollut yhtä kiistatonta kuin edellisten ammattiryhmien. Heihin ei myöskään liitetty kutsumuksesta työskentelevän arvostusta. Hienoinen altavastajaan asema antoi nuorisotyöntekijöille kuitenkin yhtenäisyyttä ja vahvuutta ryhmänä käyttäytymiseen. Yleisesti ottaen työntekijöiden kutsumuksen oletettuja tunnusmerkkejä näytettiin tarkkailtavan sitä tarkemmin, mitä arvostetummassa asemassa ja ammatissa työntekijä oli. On muistettava, että työntekijät arvostivat myös kutsumuksesta tehtyä työtä tehtäviin tai ammattiin katsomatta. Tämä pehmensi osakulttuurien välille muodostunutta jakoa.

5.3 Toimintamallin muutos

Aluetyöhön siirtymisen perusteet

Rauman seurakunnan hallinnon mukaan keskitetysti selektiivinen toimintamalli oli tullut liian jäykäksi, mikä haittasi seurakunnan perustehtävän toteutumista ja kykyä tavoittaa jäseniään. Woodwardin ja Buchholzin (1989) käsitteitä käyttäen seurakuntatyö oli hallinnon mielestä normatiivisessa vaiheessa, josta se haluttiin siirtää integraatiovaiheen kautta uuteen formatiiviseen vaiheeseen, josta kehittyisi uusi, voimakkaasti kasvava toimintakulttuuri. Niinpä seurakuntatyö jalkautettiin aluetyön avulla ja sille pyrittiin tätä kautta antamaan kasvot ja saamaan aikaan entistä inhimillisempi ja läheisempi vuorovaikutus. Hallinnossa otettiin tavoitteeksi hajauttaminen, byrokratian purkaminen ja käytötalousmenojen supistaminen. Tavoitteet ovat monessa kohdassa Juutin (1989, 241 - 246) kuvaaman avoimen ja joustavan organisaation ominaisuuksia.

Organisaatiouudistuksia voidaan toteuttaa joko manipulatiivisesti, tai ne voivat toteutua evolutiivisesti (Aaltio-Marjosola 1991, 44 - 48). Rauman seurakunnan hallinto lähti uudistamaan seurakuntatyötä manipulatiivisesti. Sitä korostaa, että hallinto lähti toteuttamaan muutosta työntekijöiden tiedossa olevasta vastarinnasta huolimatta ja käyttäen laman tuloa yhtenä aluetyöhön siirtymisen perusteena. Hofsteden, (1993, 285, 286) Lundbergin, (1985, 183 - 184) Kreftingin ja Frostin (1985, 168) mukaan organisaatiokulttuurin syvälinen muuttaminen ja johtaminen toivottuun suuntaan on vaikeaa, koska kulttuuri on usein monikerroksista ja muutos on sidoksissa arvojen evolutiiviseen muuttamiseen. Muutosta vaikeuttaa lisäksi se, että organisaatiokulttuurin tehtävänä on pitää yllä jatkuvuutta ja vakautta, jolloin se on muutosta estävä tekijä (Kinnunen 1990, 35). Rauman seurakunnassa ei kiinnitetty kulttuurisiin tekijöihin paljoakaan huomiota, kun lähdettiin toteuttamaan edellä mainittua uudistusta. Tällä oli luonnollisesti seurauksensa.

Keskitetyn sektorimallin hyviksi ja heikoiksi koetut puolet

Keskitetyn sektorimallin hyvät puolet olivat tyypillisiä keskitettyyn johtamiseen ja eriytettyyn työnjakoon perustuvalla organisaatiolla. Resurssien keskittäminen ja työhön erikoistuminen toivat työhön syvyyttä ja voimaa. Toimintatapa oli selkeä ja tuttu. Työntekijät kokivat johdon lailla vanhan toimintamallin ongelmiksi ajan myötä jäykistyneen organisaation piirteet. Niitä olivat byrokraattisuus, työn kasvottomuus, työn painottuminen keskusta, ihmisten passiivisuus ja joidenkin työntekijöiden liian suuriksi määritellyt työalat. Mallin heikkouksia korjattiin yli sektorirajojen tehtävällä yhteistyöllä ja piirityön menetelmillä. Woodwardin ja Buchholzin (1989) teoriaa mukaillen uudistukseen lähdettiin vakaassa, normatiivisessa vaiheessa, jossa voimat olivat vielä hyvin tallella, mutta jossa oli myös nähtävissä normatiiviselle vaiheelle tyypillisiä toiminnan hiipumisen ja paikalleen juuttumisen merkkejä.

Muutosvastarinta

Organisaatiomuutokset nostattavat yleensä vastarintaa (Kinnunen 1990, 35; Aaltio-Marjosola 1991, 52). Beckhard (1988, 92 - 94) suosittelee, että mikäli johtajat haluavat lieventää muutosvastarinnan mahdollisimman vähiin, heidän pitää tiedottaa muutoksesta avoimesti, kouluttaa työntekijöitä siihen, olla heidän kanssaan avoimessa vuorovaikutuksessa jo ennen muutosta ja tehdä heidän kanssaan tasavertaisesti yhteistyötä muutoksen valmistelemiseksi. Lisäksi henkilöstön enemmistö täytyy saada vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. Rauman tapauksessa hallinnon huomion kiinnittyminen talouden hoitamiseen laman vuoksi aiheutti sen, ettei yksikään edellä mainituista edellytyksistä toteutunut kunnolla, vaan päinvastoin monilla alueilla oli havaittavissa ongelmia. Lisäksi työntekijöiden ja hallinnon näkemykset uudistuksen tarpeesta poikkesivat jo alun alkaen toisistaan, minkä vuoksi muutos nostatti työntekijöiden keskuudessa vastarintaa. Edellä olevat puutteet vastarinnan lieventämisessä ovat varsin huomattavat. Tämän vuoksi tutkijoiden huomautus siitä, että voidaanko kulttuuria yleensäkin muuttaa tai hallita kontrolloidusti on otettava vakavasti tässä tilanteessa. Rauman seurakunnan hallinto näytti toimivan sen laajalti kirkossa sijaa saaneen käsityksen mukaan, että organisaatio on kone, jota voidaan hallita normein (Kev 1993, 10). Tämä ilmeni muun muassa seuraavasti: Hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien välillä oli jo uudistuksen alussa epäluuloisuutta ja huono vuorovaikutus ja tiedonkulku. Ydinjohtajat eivät pyrkineet tekemään näille asioille mitään. Seurakunnan johto ei pannotanut normaalia enempää työntekijöiden kouluttamiseen muutokseen, vakuuttamiseen uuden mallin paremmuudesta ja heidän sitomiseensa aluetyön tavoitteisiin. Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen paremmin jo suunnitteluvaiheesta lähtien olisi ollut myös Juutin (1989, 241 - 246, 273) mukaan nykyaikainen tapa toimia työyhteisön toimintaa kehiteltäessä. Nyt työntekijöiden lausuntoa ei kysytty seurakuntasuunni-

telmaa eikä sen tarkistusosaa laadittaessa. Heillä ei ollut myöskään edustajaa suunnittelutoimikunnassa tai vanhassa johtoryhmässä, joissa aluetyötä valmisteltiin. Lisäksi työntekijät kokivat varsin yleisesti, että johto ei ottanut heidän mielipidettään huomioon ennen aluetyötä käydyissä alustavissa keskusteluissa. Voidaan oikeutetusti kysyä, että minkä vuoksi työntekijät olisivat sitoutuneet uudistuksen toteuttamiseen? Kärjistettynä sanoen kyse oli viime kädessä enemmän talouden pelastamisesta kuin uuden toimintatavan luomisesta.

Vroomin ja Decin (1985, 9 - 19) mukaan johtajien tehtävänä on näyttää suunta ja saada joukot mukaan. Rauman aluetyössä johtajat luottivat enemmänkin päätösten voimaan kuin valmistelivat eri tavoin työntekijöitä muutokseen. Ehkä juuri tämän vuoksi joukot lähtivät liikkeelle verkkaisesti, varovasti ympärilleen katsellen ja jopa vastustellen. Beckhardin suosittelimilla toimilla oltaisiin todennäköisesti voitu sitoa työntekijöitä paremmin uudistuksen toteuttamiseen kuin mitä nyt tapahtui. Lisäksi toimet olisivat tuoneet johtamiseen Ijäksen (1994, 180 - 184) hyvänä pitämän kumppanuuden elementin, mikä olisi voinut lieventää vastarintaa oleellisesti.

Mikkelissä tuomiokirkkoseurakunnan luottamuselimet hidastivat aluetyön toteuttamista saadessaan tietää työntekijöiden ristiriitaisesta suhtautumisesta uudistukseen. Päätäjien mielestä muutoksen onnistumiseen tarvittiin laaja työntekijöiden hyväksyntä. Kokeilukauden ja paremman valmistelun jälkeen asiaan palattiin uudelleen onnistuneemmin. (Risto Nieminen 1997, 64.) Näin ei siis tehty Raumalla, millä oli todennäköisesti vaikutuksia aluetyön toteutumiseen.

Aluetyön myönteisiksi ja kielteisiksi koetut puolet

Rauman seurakunta jaettiin vuoden 1993 alusta kuuteen alueeseen. Niistä kolme oli pieniä (Eteläinen, Kaaron ja Unikon alue) ja kaksi keskisuuria (Haappusten ja Meriristin alue). Aluetyö lähti kehittymään parhaiten tavoitteiden suuntaan näillä pienillä ja keskisuurilla alueilla. Toisaalta niiden mahdollisuudet kehittyä olivat rajalliset, koska laman vuoksi niiden saamat taloudelliset ja henkilöresurssit olivat varsinkin aluetyön alussa pienet. Keskustan alue taas käsitti puolet seurakunnan väkiluvusta. Tämä vaikutti resurssien jakautumiseen ja toiminnan kehittymiseen aluetyössä. Keskustan alue säilyi paljolti ennallaan, niin että toiminta oli yhtä vahvaa kuin ennenkin, mutta siihen ei juurikaan saatu aluetyölle tyyppillisiä elementtejä. Se toimi edelleen paljolti selektiiviseen tapaan.

Muilla alueilla aluetyössä lähti kehittymään ryhmätyöhön perustuva toimintatapa, jonka tavoitteina olivat hyvin pitkälle Juutin (1989, 241 - 246) kuvaaman avoimen organisaation ominaisuudet. Työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä aluetyön myötä muuttuneeseen

ilmapiiriin, joka koettiin innostuneeksi, kodikkaaksi ja turvalliseksi. Työntekijät kokivat työnkuvan, sosiaalisen verkoston ja vuorovaikutuksen laajentumisen hyvinä ja työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä. Työntekijät luottivat toisiinsa ja aktiivisiin maallikoihin, ja he tulivat hyvin toimeen keskenään. Toimintakin oli tullut joustavammaksi, lähentynyt ihmisiä ja palveli heitä entistä paremmin. Myös maallikoita saatiin aktivoitua mukaan jonkin verran enemmän kuin ennen. Toiminnan koettiin saaneen ihmiskasvot erityisesti pienillä alueilla. Tiivistetysti voidaan sanoa, että niillä alueilla, missä aluetyö onnistui parhaiten, prosessi kasvoi tavoitellusti seurakuntalaisten tarpeista. Woodwardin ja Buchholzin (1989) teoriaa mukaillen voidaan sanoa, että pienillä alueilla uudistus lähti kulkemaan tavoitellun integraatiovaiheen suuntaan. Pääpiirteissään Raumalla saatiin aluetyöstä samanlaisia myönteisiä tuloksia kuin muissakin aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa (Sa 1994, 11 - 12; Risto Nieminen 1997, 73, 155).

Hofsteden (1993, 285 - 288) ja Lundbergin (1985, 182, 183) mukaan manipulatiivisen toteutuksen vuoksi organisaatiomuutoksissa saattaa kuitenkin ilmetä ennakoimattomia seurauksia. Niitä ilmeni myös Raumalla. Seurakuntatyön toimintaresursseja leikattiin samalla kun juuri muodostettujen alueiden piti kehittää uutta toimintaa. Niinpä pienet alueet eivät voineet kehittää toimintaansa kunnolla, koska niiden resurssit olivat heikot ja valtaosa resursseista ohjautui edelleen Keskustan alueelle sen hallitsevan aseman vuoksi. Tämän takia toiminta jäi pienillä alueilla tavoiteltua vaatimattommaksi. Tulos oli, että vaikka pienillä alueilla saatiinkin hyviä kokemuksia aluetyöstä, niin kokonaisuudessaan aluetyö ei ollut tarpeeksi kattavaa ja laajaa, jotta se olisi yltänyt sille asetettuihin tavoitteisiin. Aluetyö jäi loppujen lopuksi tuntemattomaksi valtaosalle jäseniä. Myös Mikkelissä seurakunta tuli tutummaksi vain rajoitetulle joukolle (Risto Nieminen 1997, 79).

Työntekijöiden toiminta murrostilanteessa

Vaikka selektiivimalli oli jonkin verran jäykistynyt, työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet sitä niin huonosti toimivana kuin johto. Tässä täyttyi Hofsteden (1993, 286 - 289) toteamus, että organisaatio näytti erilaiselta alhaalta kuin hallinnosta katsottaessa. Lisäksi Beckhard (1988, 92 - 94) on huomauttanut, että onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä on enemmistön vakuuttaminen uudistuksen tarpeellisuudesta, ja että uusissa olosuhteissa on tärkeää ettei niissä selvitä vanhoilla menettelytavoilla. Raumalla työntekijöiden enemmistö ei ollut selvästikään vakuuttunut uudistuksen tarpeellisuudesta. Toki työntekijöiden vastahakoisuus uudistukselle voidaan tulkita muutostarpeille sokeutumiseksi. Toiseen suuntaan viittaa kuitenkin se, että he olivat ahkeria, tietoisia toiminnan vaatimuksista ja pyrkivät aktiivisesti sopeuttamaan työtä toiminnan tarpeisiin. Kun uusi malli osoittautui huonosti toimivaksi, ja kun uudistus jätti työntekijöille mahdollisuuden toimia vanhoilla toimintatavoilla, he käyttivät tilaisuutta hyväkseen, hylkäsivät

osittain viralliset tavoitteet ja palasivat osittain takaisin vanhaan toimintamalliin ilman virallisia päätöksiä. Tätä auttoi myös se, että kutsumus antoi työntekijöille sekä itsenäisyyttä että hengellisen oikeutuksen tällaiseen toimintaan. Vastarinnalle oli siis sekä käytännöllisiä että arvoihin liittyviä perusteita. Epävirallista toimintaa auttoi myös se, ettei hallinto pyrkinyt kovinkaan näkyvästi sitomaan työntekijöitä uudistuksen tavoitteisiin ja ettei sen valvonta ulottunut kunnolla kentälle asti. Työntekijöiden voidaan sanoa käyttäytyneen Kinnusen (1990, 35, 36) kuvaamalla tavalla pyrkien pitämään yllä vakiintuneita toiminta- ja käyttäytymistapoja ja estäen näin tavoiteltuja muutoksia. Toisaalta toiminta voidaan nähdä myös joustavan organisaation periaatteiden mukaiseksi, koska siinä pyrittiin takaamaan tilanteeseen parhaiten sopiva toimintamalli (Juuti 1989, 142 - 246). Riippuu näkökannasta kumpaa halutaan painottaa.

Muissa aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa oli havaittu, että erittäin keskeinen ongelma-alue on perinteisen työalakohtaisen toiminnan jäsentyminen aluetoimintaan (Sa 1994, 9, 10). Raumalla hengellisen työn tekijät eivät halunneet heikentää ammatillista erityisosaamistaan yleisen seurakuntatyön hyväksi. Erityisesti he eivät pitäneet aluetyön aiheuttamasta ammatillisen osaamisen tarpeen ja arvostuksen vähenemisestä. Tämä sai heidät paikoin reagoimaan ympäristön ja tilanteen vaatimilla, mutta aluetyön tavoitteita vastaan sotivilla keinoilla. Niinpä he eivät esimerkiksi purkaneet erityisosaamiseen perustuvaa sektoryötä alueille kokonaan, vaan toimivat siellä vain kausittain. Tämä merkitsi sektoriperusteisen työtavan säilymistä vahvana aluetyömallissa. Näin Rauman tilanteesta voidaan todeta Seurakunta 2000 -mietinnön (1987, 23) mukaisesti, että erikoistumisen aiheuttamaa pirstoutumista ei voitu ratkaista heikentämällä pitkälle kehitettyjen erityistyömuotojen alalla saavutettuja tuloksia.

Tilannetta kuvaa hyvin se, että diakoniatyölle laman aikana annetuista lisäresursseista muodostui yllättävästi yksi este Woodwardin ja Buchholzin (1989, 37 - 50) mallin mukaiselle siirtymiselle normatiivisesta vaiheesta uudelleen rakentuvaan integraatiovaiheeseen. Kriisiraha satoi diakoniatyöntekijät tehokkaasti vanhan toimintamallin mukaiseen, ammatillista erityisosaamista korostavaan työskentelyyn. Kun diakoniatyöntekijät keskittyivät jakamaan kriisiapua seurakuntalaisille, he pitivät voimassa ja jopa vahvistivat ammatilliseen erityisosaamiseen perustuvaa toimintatapaa samalla kun muut työntekijät siirtyivät aluetyöhön. Vaikka kriisiavun antaminen olisi periaatteessa onnistunut hyvin myös aluetyössäkin, niin näin nyt käynyt. Raumalla ei koskaan alettu ajatella, että alueittain jäsenet hoitaisivat yhdessä erityisosaamista vaativia tilanteita. Tähän eivät kannustaneet ja pyrkineet sen paremmin johtavat viranhaltijat kuin alueiden työntekijäkään. Kukin työntekijä hoiti edelleen sen erityisalueen, johon oli saanut koulutuksen. Näin työntekijät vastasivat ylhäältä tulleeseen, manipulatiiviseen muutokseen itse asiassa spontaanilla reaktiolla ja muodostivat Hofsteden (1993, 286 - 288) ja Lundbergin (1985, 182, 183) tarkoittaman ennalta arvaamattoman muutostekijän. Muutosvastarinta ilmeni

selkeimmin seurakuntatyössä, minne hallinnon kontrolli ei kunnolla ulottunut. Tämä sopii hyvin yhteen Siehlin ja Martinin (1983, 52 - 64) toteamuksen kanssa, että organisaatiossa on usein erillään ja omien arvojensa varassa toimivia osakulttuureita.

Vaikka työntekijät estivät toiminnallaan uudistuksen tavoitteita toteutumasta, niin tästä huolimatta heidän voidaan katsoa toimineen monin tavoin Juutin (1989, 241 - 246) kuvaaman avoimen organisaation periaatteiden mukaisesti. He testasivat johdon uudistus- tahtoa eivätkä pitäneet johdon päätöksiä lopullisina, vaan sovelsivat ja muuttivat niitä toimintatilanteen vaatimusten mukaan, mikäli ne eivät toimineet käytännössä. Avoimen ja joustavan organisaation teorioiden valossa katsottuna työntekijät olivat sitoutuneita työhönsä, koska he pyrkivät parhaaseen mahdolliseen toimivuuteen. He osoittivat menettelyllään aktiivisuutta, vastuuntuntoa, itsenäistä kehittämishalua, herkkyyttä ja vastaanottokykyä ympäristön tapahtumille uhatessaan virallisia päätöksiä.

Työntekijöiden toiminta antaa hyvän kuvan siitä, miten vahva ja itsenäinen taustalla vaikuttava seurakuntatyön osakulttuuri todellisuudessa oli. Se kykeni suuntamaan toimintaa omien päämääriensä mukaan ja pitämään yllä omaa toimintakulttuuriaan, joka esti virallisten tavoitteiden toteutumista. Toisaalta se takasi seurakuntatyön sopeutumisen ja toimivuuden myös vaikeassa murrosvaiheessa, kun viralliset tavoitteet osoittautuivat epärealistisiksi. Ilmiö toi havainnollisesti esiin Griecon (1988, 86) huomion, että osakulttuurit pirstovat valtakulttuuria, mutta eivät sinänsä aseta kyseenalaiseksi organisaation kykyä toimia, selviytyä ja mukautua.

Paikalleen juuttunut uudistus

Työntekijät kuvasivat aluetyön uudistusprosessia paikalleen juuttuneeksi. Toimintatasolla oli käynnissä muutoksen aiheuttama sopeutumisprosessi, mutta siitä jäi puuttumaan ulospäin kasvava pyrkimys. Alhaalta kasvava kirkko oli pikemminkin sinne sopeutuva kirkko. Aluetyömallista oli kyllä kehittynyt avoin ja joustava organisaatio, mutta monet tekijät estivät aluetyötä nousemasta voimakkaasti kasvavaksi prosessiksi.

Juuttumiseen oli monia syitä: Työntekijät olivat kutsumuksen vuoksi sitoutuneet voimakkaasti työhönsä, heille oli jätetty suuri vapaus määritellä työn rajoja ja työnteon tapoja. Tämän vuoksi työntekijöillä oli työhönsä itsenäinen ote ja hengellisesti perusteltu näky toiminnan suunnasta. Näin työ ja toimintatavat ankkuroituivat organisaatiokulttuurin syvärakenteen malliintuneisiin perusolettamuksiin, jotka ovat Scheinin (1991, 44 - 46) mukaan kulttuurin kaikkein vaikeimmin muutettavia elementtejä. Koska hallintotaso tuntui työntekijöistä etäiseltä, he tukeutuivat toisiinsa ja itseensä. Uudistuksen toteuttamista ei helpottanut myöskään se, että johto pyrki vain laimeasti motivoimaan, kannustamaan ja palkitsemaan työntekijöitään. Kaiken kukkuraksi työntekijät eivät luottaneet seurakunnan johtoon ja hallintoon. Kun seurakunnan johto ei kunnolla pyrkinyt saamaan

työntekijöitä vakuuttuneeksi uudistuksen tarpeellisuudesta, työntekijöiltä puuttui innostus nostaa laman vuoksi heikoilla resursseilla varustettu aluetyö dynaamiseksi ja nopeasti kasvavaksi toimintamalliksi.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi Rauman seurakuntatyön osakulttuuri oli varsin itsenäinen ja muutosresistentti. Vastustaessaan muutosta se toisaalta esti virallisia tavoitteita toteutumasta, toisaalta se vakautti työyhteisön ryhmien toimintaa ja auttoi niitä pääsemään omalla tavallaan murroksen yli. Näin seurakuntatyön osakulttuuri ohjasi kehitystä yllättävään suuntaan eivätkä seurakunnan johtavat viranhaltijat kyenneet suuntaamaan tehokkaasti toimintatasoa seurakunnan asettamien tavoitteidensa suuntaan. Kokonaisuudessaan prosessi vahvistaa Hofsteden, (1993, 285, 286) Lundbergin, (1985, 183 - 184) Kreftingin ja Frostin (1985, 168) huomioita siitä, että organisaatiokulttuurin syvälinen muuttaminen ja johtaminen toivottuun suuntaan on hyvin vaikeaa. Näin kävi myös Raumalla eikä aluetyöhön siirtyminen tuonut ratkaisua sektorimallin aikana syntyneille ongelmille, mihin uudistuksella myös pyrittiin. Näin Woodwardin ja Buchholzin (1989, 37 - 50) ihanteena pitämä siirtyminen jäykistyneestä normatiivisesta vaiheesta uudelleen rakentuvaan integraatiovaiheeseen jäi osittain toteutumatta. Tällöin myöskään integraatiovaiheesta ei päästy nopean kasvun formatiiviseen vaiheeseen, vaan siitä tultiin osittain takaisin normatiiviseen vaiheeseen.

Tulos nostaa jatkotutkimukselle haasteita. Monissa seurakunnissa on siirrytty aluetyömalliin, joka ei ole aina onnistunut odotusten mukaan päätellen siitä, että osa seurakunnista on jo ehtinyt hylkäämäänkin sen (Sa 1994, 11). Nämä yhdessä Rauman kokemusten kanssa herättävät kysymyksiä. Mitkä aluetyöuudistukseen vaikuttaneista tekijöistä ovat sellaisia, jotka voivat vaikuttaa yleisesti suurissa seurakuntatyön muutoksissa? Rauman tapauksen perusteella voidaan kysyä, pitäisikö näitä tekijöitä etsiä tarkemmin seurakunnan hallinnon ja toimintatason suhteista ja niiden välisistä vaikutustavoista, henkilöstön motivointikeinoista ja tavoitteisiin sitouttamistavoista, jotta löydetään keinot, joilla saadaan osapuolet toimimaan entistä paremmin synergisesti samaan suuntaan? Ainakin Rauman tapauksessa juuri näillä alueilla oli havaittavissa selkeitä puutteita.

5.4 Johtaminen murrostilanteessa

5.4.1 Hallinnon johtamistavat

Seurakunnan luottamuselimet

Rauman seurakunta toteutti organisaatiouudistuksen, jonka tavoitteita ei ollut helppo saavuttaa hyvissäkään olosuhteissa saati sitten sellaisen murroksen aikana, missä Raumalla oltiin. Edellä on todettu, että seurakunnan johtotaso ei toteuttanut Beckhardin (1988, 92 - 94) suosittelemia toimenpiteitä, joiden katsotaan olevan onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksiä. Tämä herättää kysymyksen, miten seurakunnassa vallit-

sevat yleiset johtamistavat vaikuttivat seurakunnan toimintaan ja aluetyöuudistuksen onnistumiseen.

Kirkon perusongelmaksi on todettu, että organisaation hierarkkisen rakenteen vuoksi hallinto on usein liian eriytynyt toiminnasta, jolloin se ei kykene riittävästi tukemaan perustehtävää suorittavaa tasoa (Asp - Uhmavaara 1990, 130; Kev 1993, 6). Sama ongelma oli havaittavissa myös Raumalla. Hengellisen työn tekijöiden mukaan kirkkovaltuusto ja -neuvosto eivät kyenneet itsenäiseen, monipuolisesti ja puolueettomasti pohtimaan päätöksentekoon, vaan johtavat viranhaltijat kykenivät johdattelemaan sitä säätelemällä ja värittämällä elimille annettavaa tietoa. Tämä vähensi työntekijöiden hallintoelimiä kohtaan tuntemaa luottamusta, mikä on kaiken johtamisen lähtökohta ja perusta (Jst 1980, 5; Pirnes 1994, 60, 111; 1995, 31).

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että organisaation johto on sitoutunut muutokseen. Rauman seurakunnan kirkkoherran, muiden johtavien viranhaltijoiden ja kirkkoneuvoston koettiin tässä suhteessa paneutuneen hyvin aluetyön suunnitteluun, halunneen sen toteuttamista ja myös seuranneen sen toteutumista. Aktiivisuus antoi uskottavuutta erityisesti kirkkoneuvostolle ja teki siitä myös vahvan päätöksentekijän ja hallinnollisen vallankäyttäjän. Tämä ei kuitenkaan poistanut perusongelmaa. Työntekijät kokivat myös kirkkoneuvoston olevan varsin vahvasti erityisesti puheenjohtajansa, kirkkoherran, johdateltavissa. Hänellä olikin seurakunnan korkeimmassa virassa hyvät mahdollisuudet vaikuttaa hallinto- ja toimintatapaan, varsinkin kun hänellä oli takanaan johtavista virkamiehistä koostuva, yhtenäisesti toimiva ryhmä. Tämän vuoksi kirkkoneuvoston pyrkimykset nousta itsenäisen päättäjän rooliin eivät onnistuneet kovinkaan hyvin. Niinpä kirkkoherran johdolla toimivat ydinjohtajat kykenivät pitämään kirkkoneuvoston otteessaan. Ote piti jonkun aikaa, mutta sitten se nosti sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden vastarinnan.

Juutin (1989, 215, 241) mukaan rajoitettu tiedonvälitys on yksi suljetun, ”byrokraattisen” organisaation tunnusmerkkejä. Kirkon hierarkkisen rakenteen ja avoimen kommunikation välillä on todettu olevan sisäisen ristiriidan (Kirkon viestintäohjelma 1992, 23). Tämän välttämiseksi Mäkeläinen (1988, 44, 45) suosittelee, että seurakunnassa pidetään säännöllisesti työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisiä kokouksia tai seurakuntaseminaareja. Rauman tilanne kertoo puolestaan suljetusta ja autoritaarisesta organisaatiosta: Toiminta, suunnittelu ja päätöksenteko oli eriytetty. Virallinen tiedottaminen oli rajoitettua. Seurakunnan ylin johto kontrolloi vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä luottamuselinten että työntekijöiden suuntaan. Työntekijöiden ja luottamuselinten välillä ei ollut virallista yhteydenpitotapaa eikä aluksi edes riittävästi tiedonkulkua, mikä olisi ollut perustehtävän tukemisen kannalta tärkeää. Päätöstason ja suoritustason väliltä puuttui keskusteluyhteys, mikä on sinänsä tuttu tilanne kirkossa (Seurakunta 2000 1987, 20;

Palmu 1990, 17; Kev 1993, 6).

Tarvetta vuorovaikutukseen kuitenkin oli, joten työntekijöiden oli rakennettava yhteydenpidon kanavat epävirallisen organisaation varaan eli turvauduttava lobbaamiseen henkilökohtaisten yhteyksiensä kautta. Täten kyettiin jonkin verran kiertämään vallalla ollutta vuorovaikutuksen ja tiedonkulun estänyttä toimintatapaa ja pitämään edes jollain lailla yhteyttä muuten erillään olevien osakulttuurien välillä. Lobbaaminen hyödytti selvästi myös luottamushenkilöitä, koska he olivat varsin mielellään siinä mukana.

Ydinjohdon aiheuttama viestintäongelma ja sen ratkeaminen

Edellä kuvatusta tilanteesta käy ilmi, että johtavien viranhaltijoiden toiminta on ratkaiseva, kun halutaan ymmärtää seurakunnan toimintatasojen ja osakulttuurien välistä jännitettä. Raimo Niemisen (1994, 25) mukaan kirkon hierarkkinen hallinto estää jo rakenteensakin vuoksi vapaata tiedonkulkua, mutta nyt Rauman seurakunnan ydinjohto esti itse vapaan viestintä- ja vuorovaikutustavan. Heikko vuorovaikutus ja tiedonkulku osakulttuurien ja eri ryhmien välillä väärästi hallinnointi- ja johtamistapoja ja osapuolten välisiä suhteita. Rauman seurakunnan tilanne täytti Juutin (1989, 243 - 246) huomiot siitä, että tiedonkulku työyhteisössä on hyvin olennaisesti työhön ja työilmapiiriin vaikuttava asia ja että tiedon hallinta ja saanti liittyvät kiinteästi myös toimintaan, vallankäyttöön ja johtamiseen. Lisäksi hallinnon osakulttuuri oli varsinkin tutkimusjakson alussa niin jakautunut, että johtavat viranhaltijat dominoivat luottamuselimiä. Luottamuselimet olivat aluksi kyvyttömiä puolustautumaan seurakunnan johtajien autoritaarista johtamistyyliä vastaan.

Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että muutoksesta tiedotetaan koko ajan avoimesti. Estäessään vapaan tiedonkulun seurakunnan johtavat viranhaltijat aiheuttivat ongelman seurakunnan toiminnassa, mikä synnytti puolestaan työyhteisössä Hofsteden (1993, 286 - 288) ja Lundbergin (1985, 182, 183) mainitseman ennalta arvaamattoman muutostekijän. Koska johtajat pitivät osakulttuureita toisistaan erillään, he estivät samalla oman mahdollisuutensa vaikuttaa aidosti ja syvällisesti seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteeseen. Toisaalta johtajat kykenivät keskittämään johtamistyyliään tehokkaasti valtaa itselleen, mutta toisaalta he eivät vallallaan kyenneet ohjaamaan toimintaa tehokkaasti haluamaansa suuntaan itse toimintatasolla.

Kinnunen (1990, 42) on todennut suurissa muutoksissa olevan ongelmana, että työntekijät eivät hyväksy johtamiskulttuuria, jos he oivaltavat, että se ei sovellu toiminnan vaatimuksiin. Rauman seurakunnan johtavat viranhaltijat joutuivat vaikeuksiin osittain sen vuoksi, että heidän johtamistyyliään ei hyväksytty laajasti. Aluetyö kehittyi Juutin (1989,

242 - 246) kuvaaman avoimen ja joustavan organisaation suuntaan, joka synnytti uusia vaatimuksia jäykän ja suljetun organisaation mukaan toimivaa hallintoa ja sen ylläpitämää tiedotustapaa kohtaan. Kun ydinjohtajat eivät muuttaneet toimintatapaansa uusien vaatimusten mukaisiksi, niin tämä johti yleiseen luottamuspulaan. Luottamuspulaa vahvistivat myös johtamisessa tehdyt virheet. Luottamus on todettu johtajuuden tärkeimmäksi yksittäiseksi ominaisuudeksi, jota ilman tehokas johtaminen on oikeastaan mahdotonta (Jst 1980, 5; Palmu 1990, 43; Huhtinen 1991, 99 - 106; Pirnes 1994, 60, 111; 1995, 31).

Sovijärvi (1994 a, 7, 8; 1994 b, 30, 31) ja Jossas (1994; 1999) ovat kritisoineet seurakunnan johtamista jäykkien johtamistapojen ja olosuhteisiin soveltumattomuuden vuoksi. Hallinnon johtamistilanne osoittaa, että arvostelulla on perusteensa myös Rauman tapauksessa; johdon johtamistavat olivat jäykkiä eivätkä selvästikään sopineet olosuhteisiin. Tämän vuoksi luottamushenkilöt ja työntekijät kohdistivatkin vanhan johtoryhmän toimintatapoja kohtaan voimakasta kritiikkiä, mikä johti pian uuden hallintotavan ja avoimemman viestintätavan käyttöönottoon. Prosessi on hyvä esimerkki kulttuurin spontaanista ja evolutiivisesta kehittymisestä ja sopeutumisesta toimintaympäristön muuttuneisiin tarpeisiin. Samalla se vahvistaa Huotarín (1991, 324) toteamuksen, että sisäinen tiedotustoiminta ei järjesty itsestään, vaan sitä on tietoisesti toteutettava ja kehitettävä.

Uudistetun, demokraattisemmin valitun ja avoimemmin toimivan johtoryhmän perustamisesta ja avoimemman viestintätavan käyttöönotosta lähtikin liikkeelle hyväksi koettu kehitys. Ongelma ei kuitenkaan kadonnut heti vanhan johtoryhmän ydinjäsenten muutostavastarinnan vuoksi. Uusi tiedotustapa lisäsi työntekijöiden omaa vastuuta tiedon hankkimisesta, mutta työntekijät hyväksyivät sen, sillä nyt he tiesivät saavansa riittävästi tietoa, jos he vain halusivat saada sitä. Huotarín (1992, 323) mukaan hyvin toimiva sisäinen tiedotus parantaa myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja lisää kykyä ja halua kantaa vastuuta yhdessä. Uusi viestintätapa muuttikin työyhteisön ilmapiiriä valoisaan ja toiveikkaaseen suuntaan - työntekijät olivat tyytyväisiä uudistukseen. Uudistuksessa toteutui näin myös monia Kirkon viestintäohjelman (1992, 21 - 23) tavoitteita. Avoin ja tasapuolinen viestintä oli samalla hyvää henkilöstöpolitiikkaa, kuten Huotarikin (1992, 324) huomauttaa. Näin seurakuntatyön uudistus muutti pienellä viiveellä yllättäen myös hallinnon toimintatapaa avoimempaan ja demokraattisempaan suuntaan. Siehl ja Martin (1983, 52 - 64) ovatkin todenneet, että osakulttuurit toimivat usein valtakulttuurin tasapainottajina, kuten nyt myös kohdeseurakunnassa kävi.

Seurakunnan johtavan ydinkolmikón johtaminen polttopisteessä

Johtajuus seurakunnan toiminnassa -raportissa (1980, 5) johtajuus määritellään tahdoksi ja kyvyksi koota henkilöstö yhteen toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi, sekä per-

soonallisuudeksi, joka herättää luottamusta. Rauman seurakunnan aluetyön tavoitteena oli tasavertainen yhteis- ja ryhmätyö, jonka mukaan hengellisen työn tekijät jo toimivat maallikoiden kanssa. Seurakunnan ydinjohtajien johtamistavassa ei kuitenkaan näkynyt riittävästi aineksia tällaisesta jo kentällä käytetystä ja Ijäksen (1994, 180 - 185) kuvaamasta kumppanina johtamisesta. Niinpä ydinjohtajien johtamistapa ei herättänyt työntekijöiden luottamusta, kun he näkivät, että johtajat eivät osoittaneet muutokseen sopeutumisen merkkejä, vaan pyrkivät johtamaan edelleen autoritaarisella tyyllillä. Tätä voidaan luonnehtia Reddinin (1979, 141 - 143) termein tyylijoustopuutteeksi. Lisäksi suurin osa johtajista teki yleisesti tietoon tulleita virheitä, jonka vuoksi he menettivät luottamuksensa paitsi työntekijöiden silmissä niin myös julkisesti. Nämä seikat olivat pohjana sille, että työntekijöiden ja ydinjohtajien välille kehittyi Kinnusen (1990, 42) edellä kuvaama tilanne, jossa hallinnon johtamiskulttuuri ei onnistunut tavoittamaan aidosti johdettaviaan. Luottamuspula oli niin syvä, että se ei poistunut johtajien erotessa tutkimusjakson loppupuolella seurakunnan palveluksesta, vaan jäi edelleen vaikuttamaan hallintotasolle heidän jälkeensäkin.

Kirkkoherran kaksijakoinen johtamis- ja vuorovaikutustapa

Kirkkoherra on asemansa, tehtäviensä ja niihin kohdistuvien odotusten vuoksi seurakunnan tärkein yksittäinen johtaja; siksi hänen johtamistavallaan on suuri merkitys seurakunnassa (Palmu 1990 b, 26; Huhtinen 1991, 99 - 106). Myös Rauman kirkkoherra vaikutti ratkaisevasti työyhteisöönsä. Työntekijät kokivat hänen johtamis- ja vuorovaikutustapansa hyvin kaksijakoiseksi.

Kirkon johtamishanteen mukaan johtajuus perustuu avoimeen, tasavertaiseen ja hyväksyvään vuorovaikutukseen (Jst 1980, 53). Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden mukaan kirkkoherra ei kuitenkaan riittävästi osannut tulla heidän rinnalleen, vaan turvautui usein autoritaariseen johtamiseen ja käyttäytyi ristiriitoja aiheuttavasti. Monet työntekijöistä olivat selvästi haluttomia yhteistyöhön, koska he kokivat, että kirkkoherra ei luottanut heihin eikä pannut painoa ihmissuhteille, että yhteistyö hänen kanssaan kulkee pitkälti hänen ehdoillaan, ja että heidän työnsä ei anneta paljoakaan arvoa. Hyvänä osoituksena tästä oli kirkkoherran ja papiston välinen kiista maallikkojen käyttämisestä itsenäisinä ehtoollisen toimittajina. Esimerkiksi edellä mainitut seikat vaikuttivat siihen, että monien työntekijöiden ja kirkkoherran välinen vuorovaikutus oli vähäistä, muodollista, yksisuuntaista ja hallinnollisiin asioihin keskittyvää. Koska kirkkoherra ei saanut osaa työntekijöitä sitoutumaan hyvin alaisikseen, voidaan Kinnusta (1990, 42) mukailen sanoa, että kirkkoherran johtaminen ei tällöin tavoittanut osaa henkilöstöstä.

Kokonaisuudessaan tilanne synnytti työyhteisössä McGregorin (1960) teoria X:n mukaisen, epäluuloisen ilmapiirin kirkkoherraa kohtaan. Reddin (1979, 141 - 143) on luoki-

tellut kuvatun johtamistyylin itsevaltiaaksi tyyliksi, joka on myös tehoton tyyli. On tärkeää huomata, että työntekijät kuvasivat muutoin yleistä työilmapiiriään McGregorin teoria Y:n mukaisin ominaisuuksin. Tällöin nousee merkittäväksi seikaksi se, että työntekijät kykenivät työssään tyydyttämään riittävästi sosiaalisia perustarpeitaan ja itsensä kehittämisen ja arvostamisen tarpeita, minkä vuoksi heillä ei ollut suurta tarvetta sitoutua kirkkoherraan, vaan he saattoivat hyvin pitää etäisyyttä häneen. Tällaisessa tilanteessa itsevaltias johtamistyyli oli kyseenalainen työntekijöiden kohtaamiseen ja motivoimiseen. Reddinin (1979, 141 - 143) mukaan tällainen johtamistilanne kertoo myös johtamisen tyylijouaston puutteesta.

Kirkkoherralle kuuluu myös paljon suoritustason tehtäviä (Palmu 1990, 43; Huhtinen 1991, 99 - 106). Hänen on siis hyvin perillä seurakuntatyön olemuksesta. Rauman seurakunnan kirkkoherralla ei kuitenkaan ollut papiston lailla kokemusta tasavertaiseen ryhmä- ja yhteistyöhön perustuvasta aluetyön johtamisesta, jossa piti sitoutua työtovereihin ja heidän toimintaansa sekä ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Koska papit olivat tottuneet aluetyössä tällaiseen johtamistapaan, he odottivat kirkkoherran suhtautuvan heihin seurakuntatyössä samanlaisina tasavertaisina johtajakollegoina kuin heihin suhtauduttiin aluetyössä. Kuitenkin esimerkiksi ehtoolliskiista osoitti jotain aivan muuta. Pirneksen mukaan suomalaisten esimiesten puute on henkisen jouston ja ihmissuhdetaitojen puolella. Tilanne on hyvin huono silloin, kun ympäristö kokee esimiehen ihmissuhdetaidot puutteellisiksi, mutta esimies ei tiedosta tai myönnä heikkouksiaan. (Pirnes 1995, 31, 32, 38, 39, 182.) Raumalla oltiin osittain Pirneksen kuvaamassa tilanteessa. Kirkkoherran johtamistyyllissä oli piirteitä, jotka vaikeuttivat toimivien ihmissuhteiden ylläpitoa. Hän ja papisto olisivat varmaankin päässeet parempaan sopuun ja yhteistyöhön, mikäli molemmat osapuolet olisivat tosissaan pyrkineet ottamaan paremmin toisensa huomioon. Myös tällainen johtamistilanne kertoo Reddinin (1979, 141 - 143) kuvaamasta johtamisen tyylijouaston puutteesta.

Kaikkea ei voida kuitenkaan selittää kirkkoherran väärällä johtamistyyllillä ja henkisen jouston puutteella. Luottamus kirkkoherraan sai erittäin pahan kolauksen hänen käyttäytymisensä pappisvirassa pitkään sopimattomasti ja saatuaan siitä tuomiokapitulilta kurinpitovirangaistuksen. Käyttäytymisellään kirkkoherra rikkoi samalla työyhteisössä vallinnutta nuhteettoman käyttäytymisen perusoletusta vastaan (Luku 4.1.3). Koska kirkkoherran virkaan kohdistuu paljon myös hengellisen johtajan odotuksia, niin sopimaton käytös pappisvirassa vei pohjaa myös hengelliseltä johtajuudelta. Pirneksen (1995, 61) mukaan esimies tuskin onnistuu tehtävässään, jos hänen arvomaailmansa poikkeaa hyvin paljon muiden työyhteisön jäsenten arvomaailmasta. Nyt kirkkoherran käytöksen ja työyhteisön arvojen välinen ristiriita oli kiistaton, joten luottamuspuhalalle oli selkeät syynsä.

Korhonen (1992, 149) on todennut, että suomalaisesta yrityskulttuurista puuttuu pelin poikki viheltämisen traditio, kun joku pelaa väärin. Puute tuli selvästi esiin myös Rau-

man seurakunnassa. Ongelma jatkui pitkään ja oli laajasti tiedossa, mutta kesti vuosia, ennen kuin asialle kyettiin ja haluttiin tehdä jotain. Tänä aikana koko seurakunnan uskottavuus kärsi kirkkoherran käytöksen vuoksi. Ongelman jatkuessa pitkään syntyi Pirneksen (1994, 55) kuvaama tilanne, jossa seurakunta pyrkiessään välttämään tilanteen käsittelyä ei kunnioittanut työntekijöiden oikeuksia eikä pitänyt omistakaan oikeuksista kiinni. Tämän vuoksi ongelmalla oli myös hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuureita toisistaan loitontava ja niitä sisältä repivä vaikutus. Luottamuspuola oli osasyynä siihen, että kirkkoherran ja työntekijätason suhteet eivät parantuneet hallinto- ja viestintä uudistuksen jälkeenkään, vaikka ilmapiiri muuten parani selvästi. Vakavien ongelmien käsittelytavan kehittämisessä onkin Rauman seurakunnalla ja koko kirkolla tulevaisuudessa haastetta.

Toisaalta kirkkoherran johtamisessa oli erittäin hyvin onnistunut puolensa. Esimerkiksi suurin osa diakoniatyöntekijöistä koki yhteyden kirkkoherraan persoonalliseksi ja hyväksi, ja hänen koettiin tulevan rinnalle kulkemaan ja tukevan tarvittaessa. Heidän mukaansa tyyliissä korostuivat ihmisiin kohdistuvan johtajuuden hyvät puolet, joihin kuuluivat toimiva vuorovaikutus, luottamus ja halu antaa vapautta työnteossa. Työhön liittyvät asiat pysyivät tärkeinä, mutta kirkkoherra käsitteli niitä siten, että välit työntekijöihin pysyivät hyvinä ja että he kokivat tulleet huomioon otetuiksi. Kirkkoherran diakoniatyöntekijöiden suhteen onnistunut johtamistyyli oli lähellä Reddinin (1979, 143 - 144) tehokkaaksi luokittelemaa hyvätahoisen itsevaltiaan johtamistyyliä. Siinä voidaan nähdä elementtejä myös Blaken ja Moutonin (1975, 28, 147 - 187) joukkueenjohtajan johtamistyylistä ja Ijäksen (1994, 180, 184) kuvaamasta kumppanuuteen perustuvasta vuorovaikutuksesta sekä Pirneksen (1994, 125) kuvaamasta valtuuttavasta johtamistyylistä.

Kirkkoherran onnistuneen johtamisen yksi selittävä tekijä erityisesti diakoniatyöntekijöiden suhteen olivat yhteneväiset tavoitteet työssä. Laman aikana melkein kaikilla sektoreilla karsittiin resursseja rajusti. Molemmat osapuolet katsoivat, että laman aikana diakoniatyön resursseja piti lisätä. Yhteiset tavoitteet ja sen vuoksi tehty yhteistyö lähensivät osapuolia. Tilanne osoittaa, kuinka tärkeitä riittävät resurssit ovat paitsi toiminnalle myös johtamisen onnistuneeksi kokemiselle. Kirkkoherran johtamisessa se osoittaa myös sen, että onnistuneella johtamisen tyylijoustolla on paljon merkitystä seurakuntatyössä. Tämän oivaltamisella voisi olla paljon annettavaa johtamisvaikeuksista kärsiville seurakunnille.

Kirkkoherran johtamisessa oli toinenkin onnistuneeksi koettu puoli. Hänen koettiin sitoutuneen koko persoonallaan ja henkilökohtaisella vaikutusvallallaan aluetyöhön. Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksistä on, että johtajat tukevat muutosta. Näin seurakunnan ylimmän johtajan paneutumisen antaumuksella muutoksen läpi viemiseen havaittiin ja sille annettiin tunnustusta. Eri

asia sitten on, miten hyvin tämä toiminta vastasi Kirkko 2000 -prosessin periaatetta alhaalta kasvavasta prosessista. Luottamuspulasta johtuva heikko yhteys työntekijätasolle heikensi myös positiivista vaikutusta.

Talousjohtaja ja hallintopäällikkö

Talousjohtaja oli hallinnollinen virkamies, mutta hänellä oli tärkeä osa myös aluetyön suunnittelussa, koska sillä tuli olemaan tärkeitä vaikutuksia seurakunnan talouteen. Talousjohtajan rooli aluetyön suunnittelussa liittyikin kiinteästi yllättävän laman vuoksi tulleeeseen tarpeeseen säästää rahaa seurakuntatyössä. Ottamalla käyttöön sektorityötä halvempi aluemalli voitiin pienentää olennaisesti toimintamenoja. Niiden väheneminen helpotti talousjohtajan asemaa, joten tätä kautta hän hyötyi uudistuksesta. Seurakunta teki koko laman ajan selvästi ylijäämäisiä tilinpäätöksiä juuri noiden säästöjen vuoksi. Eri asia sitten on, miten hyvin säästöt palvelivat seurakuntatyön kehittymistä. Tammen mukaan seurakuntatyön suuntaaminen olisi tehokkaampaa, jos talouden ja hallinnon valtaapitävät istuisivat yhdessä asiantuntemusta edustavien työntekijäjäsenten kanssa samassa pöydässä (Tammi 1994 b, 16, 17). Rauman tapauksessa tämä olisi merkinnyt sitä, että seurakunnan hengellisen työn tekijöiden mielipide olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon aluetyön alkutaipaleella, jolloin aluetyöllä olisi ollut paremmat kehittymisen edellytykset kuin nyt, kun hallinnon päähuomio kiinnittyi vain säästämiseen.

Koska työntekijät tajusivat talousjohtajan manipulatiivisen asenteen, hänen aktiivisuuttaan ja kiinnostustaan uuteen seurakuntatyömalliin ei koettu aidoksi, sillä muutoin hän oli passiivinen vuorovaikutustavassaan ja pyrki pääasiassa vain vastaamaan yhteydenottoihin. Hänen johtamisessaan havaittiin myös autoritaarisuutta. Lisäksi hän sai johtamisessa tekemistään virheistä kurinpitörangaistuksen. Kaiken kaikkiaan kirkon johtamisihanteen mukainen avoimuus, tasavertaisuus ja hyväksyvä vuorovaikutus ja luottamukseen perustuva johtajuus eivät toteutuneet parhaalla mahdollisella tavalla talousjohtajan kohdalla (Jst 1980, 53). Talousjohtajan johtamistyyliä voidaankin luonnehtia Blaken ja Moutonin (1975, 28, 34 - 66) johtamisruudukolla arvioituna tehtäväkeskeiseksi.

Työntekijöiden mukaan hallintopäällikön henkilöstöjohtaminen jäi passiiviseksi, etäiseksi ja vuorovaikutus yksisuuntaiseksi. Koska hallintopäällikön päähuomio oli asiajohtamisessa, häntä voidaan pitää tehtäväkeskeisenä johtajana. Siinä voidaan nähdä myös paljon Reddinin (1979, 127 - 131) tehottomaksi kuvaaman karkuri-johtajan piirteitä, koska hallintopäällikkö ei paneutunut vastuualueenaan olevan ja työntekijöille tärkeän henkilöstöpolitiikan kehittämiseen. Tällöin seurakunnan laman aikana harjoittama, työntekijäresursseja karsiva henkilöstöpolitiikka jätti jäljelle jääneen henkilöstön vaille myönteistä ja rakentavaa huomiota. Tämä lisäsi työntekijöiden tarvetta huolehtia itsestään, mikä puolestaan vahvisti seurakuntatyön osakulttuurin henkistä itsenäisyyttä.

Suomen kirkon pappisliiton toiminnanjohtaja Esko Jossas (1999) on huomauttanut, että kirkon henkilöpolitiikassa on koko 1990-luvun ollut ongelmia, jotka tekevät kirkosta monella tapaa ongelmallisen työnantajan. Tilanteesta kertoo paljon, ettei kirkkolainsäädännössä puututa seurakuntien henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen, että virkaehtosopimusten piiriin ei kuulu henkilöstöpoliittista suositussopimusta, ja että vain harvoissa seurakunnissa tehdään henkilöstötilinpäätöksiä, vaikka valtaosa seurakuntien varoista menee henkilöstön palkkausmenoihin. Tästä kaikesta johtuu, että kirkossa ei harjoiteta yhtenäistä henkilöpolitiikkaa. Vaikka Rauman seurakunta tuskin poikkesi radikaalisti kirkossa yleisesti harjoitetusta henkilöstöpoliittisesta linjasta, niin taso millä kirkossa on yleensä kiinnitetty huomiota henkilöstöpolitiikkaan, panee kysymään, pitäisikö Rauman seurakunnan kiinnittää jatkossa asiaan enemmän huomiota. Sama koskee tietysti myös kirkkoa.

Työntekijät kokivat henkilökohtaisen asioinnin hallintopäällikön kanssa olevan sinänsä asiallista ja toimivaa, mikäli vain he itse olivat aktiivisia yhteydenpidossa. Kyse ei siis ollut viranhaltijan kyvyttömyydestä hoitaa henkilöstöasioita, vaan pikemminkin hänen haluttomuudestaan sopeutua hallinnon johtamiskulttuuriin, jonka voimakkaana johtohahmona toimi kirkkoherra. Näin seurakunnan ylin johto loi Kinnusen (1990, 42) termein sanottuna tahtomattaan tilanteen, jossa sen ylläpitämä johtamiskulttuuri ei tavoittanut aidosti johdettavia eikä osaa itse ylimmästä johdostakaan. Kiistattomana osoituksena hallintopäällikön haluttomuudesta sitoutua ylimmän johdon johtamiskulttuuriin oli hänen julkinen irtisanoutumisensa virastaan johdon vääristyneiden johtamistapojen vuoksi. Tämä tosin myös vahvistaa kuvaa hänen karkuri-tyyppisestä johtajuudesta (Reddin 1979, 127 - 131). Hallintopäällikön esittämällä kritiikillä on tämän tutkimuksen kannalta suuri painoarvo, sillä se osoittaa myös työntekijöiden kritiikin osuneen olennaisiin asioihin seurakunnan johtajuudessa.

Edellä kuvattu Rauman seurakunnan hallintotason johtamistilanne sisältää paljon paikallisia piirteitä ja tekijöitä, jotka eivät ole tyypillisiä seurakunnissa. Tämän vuoksi näitä piirteitä ja niiden vaikutusta ei voida sinänsä pitää yleisinä seurakuntatyössä eikä tutkimuloksia tämän vuoksi voida pitää suoraan yleistettävänä. Toisaalta voidaan kuitenkin sanoa, että koska vaikuttavat tekijät ovat tapahtuneet tavallisessa seurakunnassa ja normaalien rakenteiden sisällä, niiden esiintyminen myös muualla on täysin mahdollista. Niinpä kuvatuilla tilanteilla, vaikuttavilla piirteillä ja tekijöillä on merkitystä sikäli, että ne tarjoavat valaisevia esimerkkejä erityisistä tilanteista ja niiden dynamiikasta. Tämä taas auttaa ymmärtämään seurakunnan johtamista ja siihen liittyvää organisaatiokulttuuria aikaisempaa syvemmin. Tässä lienee aineksia kirkon tulevalle johtamiskoulutukselle, jota parhaillaan rakennetaan.

5.4.2 Johtaminen ja toiminta seurakuntatyön tasolla

Alueneuvostot

Rauman seurakunnan alueneuvostojen tehtävänä oli aluetyön yleinen johtaminen. Työntekijät pitivät hyvänä sitä, että tavanomaisen hallinnon lisäksi alueneuvostojen jäsenet ottivat osaa aluetyön suunnitteluun, työn kehittelyyn ja toiminnan toteuttamiseen. Näin alueneuvostot yhdistivät johtamistavassaan hallinnon ja toiminnan, eli niiden johtamista voisi kuvata tasavertaisen ja yhteistyöhön perustuvan johtamisen lisäksi osallistuvaksi johtamiseksi. Samanlaisia kokemuksia on saatu myös muualta: Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnan piirineuvostojen toimintatapaan oltiin tyytyväisiä (Risto Nieminen 1997, 74, 152, 155).

Pirneksen (1994, 125) mukaan luottamuksellisten suhteiden rakentaminen parantaa tiimin jäsenten sitoutumista tiimin tarkoitukseen, tavoitteisiin ja toimintatapaan ja vahvistaa myös keskinäistä sitoutumista. Rauman seurakunnan alueneuvostojen sisäiset suhteet sitouttivat sekä työntekijöitä että neuvostojen jäseniä toimintaan. Alueneuvostojen johtamisessa toteutuivat kirkon johtamishanteen mukainen avoimuus, tasavertaisuus ja hyväksyvä vuorovaikutus ja aluetyö kehittyi kohti sille asetettuja tavoitteita (Jst 1980, 53; Kirkon suunta 2000 1992, 16 - 18). Näin alueneuvostojen toiminnassa oli myös Ijäksen (1994, 180 - 185) kuvaaman kumppanuusjohtajuuden piirteitä. Alueneuvostojen johtamistapa tulee lähelle Blaken ja Moutonin (1975, 28, 147 - 187) kuvaamaa joukkueen johtamista tai toimeenpanevaa johtamistyyliä, jonka Reddin (1979, 149, 150) on luokitellut tehokkaaksi johtamistavaksi.

Uuden johtamistyylin tulo seurakuntahallinnon alimmalle portaalle ei kuitenkaan käynyt helposti. Työntekijät - ja myös itse alueneuvostojen jäsenet - havaitsivat, että heitä ei arvostettu yhtä paljon kuin muita luottamushenkilöitä. Osasyynä tähän oli, että alueneuvostot yhdistivät johtamisessaan hallinnointia ja toimintaan osallistumista, joiden on Raumallakin perinnäisesti koettu kuuluviksi eri osakulttuurien alueille. Toisin sanoen Raumalla oli selviä oireita hallinnon eriytymisestä perustehtävästä, minkä on sanottu olevan kirkon perusongelma (Kev 1993, 6). Tätä asiaa on kuvattu laajemmin jo edellä. Ilmiö kertoo perinteisen hallinnollisen johtamisen arvostuksesta verrattuna toimintaan osallistuvan organisaation johtamistapaan. Koska työntekijät kokivat kuitenkin alueneuvostojen johtamistavan kokonaisuudessaan onnistuneeksi, antanee se kirkolle aihetta kehitellä osallistuvaa johtamistyyliä laajemminkin sovellettavaksi toimintaan.

Aluetyöntekijät ja -papit

Seurakunnan hengellisen työn tekijät toteuttivat panivat alulle aluetyön, jonka tavoitteeksi hallinto oli asettanut siirtymisen työntekijäkeskeisestä toimintatavasta seurakuntalais-

keskeiseen toimintatapaan. Uudistuksella pyrittiin näin muuttamaan työtapaa, jonka juuret olivat kutsumukseen pohjaavassa työmotivaatiossa eli kulttuurin syvärakenteen perusoletuksissa (Luku 4.1.1). Syvärakenteen muuttaminen on kuitenkin vaikeaa pelkästään hallinnollisilla määräyksillä ja rakenteiden muutoksilla kuten edellä on todettu. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöillä oli työkokemuksiensa vuoksi oma käsityksensä johtamisesta ja toiminnasta, mikä vaikutti varsin oleellisesti aluetyön kehittymiseen.

Huhtinen (1991, 93, 94) toteaa, että papin arvovalta perustuu asemaan kirkon viran edustajana. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät mielsivät johtamiseksi vain asemaan perustuvan, hierarkkisen johtajuuden (kirkkoherran viran), jonka he lisäksi käsittivät lähinnä autoritaariseksi toiminnaksi. Seurakuntatyöhön he taas liittivät kutsumuksesta lähtevän ja itsenäisen toimintatavan, jossa toimittiin tarpeen mukaan työtovereiden kanssa yhteistyössä. Tätä taustaa vasten katsottuna edellä mainitulle johtamiselle ei oikein ollut käyttöä käytännön työssä. Beckhardin (1988, 92 - 94) mukaan innostuneet ja muutokseen sitoutuneet johtajat ja avainhenkilöt ovat yksi onnistuneen muutoksen perusedellytys. Aluepastorien rooli aluetyöhön innostavina johtajina oli hankala juuri edellä kuvatun tilanteen vuoksi - näkyvälle, perinteiselle johtajuudelle ei ollut tilaa. Lisäksi seurakunnan johto ohjasi työntekijöitä muutokseen varsin autoritaarisesti, mikä oli kyseenalainen tyyli tässä tilanteessa. Niinpä aluetyön johtajien tasolla ei juurikaan voitu havaita Beckhardin tarkoittamaa innostunutta ja muutokseen sitoutunutta johtamista. Sen sijaan seurakuntatyössä pääsi alkuun kehitys, jolla oli merkitystä myös aluetyön kehittymiselle.

Aluetyössä tasavertainen yhteistoiminta ja pyrkimys hallinnoinnin ja toiminnan yhdistämiseen muutti johtajuuden luonnetta, koska se syrjäytti asemaan ja hierarkiaan perustuvan johtajuuden. Ryhmää hallitsevan ja kontrolloivan johtajan tilalle nousi tilaa antava, demokratian salliva ja ryhmän toimintaan sopeutuva johtaja. Pirnes (1994, 57) kutsuu tällaista johtamistyyliä sisäiseksi johtajuudeksi. Näin Raumalla kehitys kulki sekä johtamisen yleisten että Kirkko 2000 -prosessin tavoitteiden suuntaan (Torbe 1981, 29; Maunula 1991, 59; Kirkon suunta 2000 1992, 18). Uusi johtamistapa sopi työntekijöiden mukaan hyvin avoimemmaksi ja joustavammaksi tulleeeseen seurakuntatyöhön. Aluepappien oli kuitenkin vaikeaa löytää luontevaa johtajan roolia avoimemmin ja joustavammin toimivassa organisaatiossa, koska työntekijät mielsivät johtajuudeksi vain autoritaarisen ja asemaan perustuvan johtajuuden, suhtautuivat esimiehiin varautuneesti ja korostivat työssään itsenäisyyttä. Niinpä aluepappien oli sopeuduttava työryhmän tasavertaisiksi jäseniksi. Kykyä vaihtaa johtamistyyliä tarpeen mukaan Reddin (1979) kutsuu johtamisen tyylijoustoksi. Pirnes luonnehtii tiimin sisäiseksi johtajaksi johtajaa, jolla on pääasiassa samat tehtävät, vastuut ja roolit kuin muillakin ryhmän jäsenillä. Aluetyössä painotettiin samalla yhteisvastuuta, mikä on edellytyksenä todelliseen

tiimitoimintaan ja korkean suoritustason tiimeihin. (Pirnes (1994, 57, 126.) Koska aluepapit toimivat sisäisinä johtajina ja asettivat työn vaatimukset tasapainoon ihmisten tarpeiden kanssa, heitä ei mielletty kirkkoherran lailla vahvoiksi johtajiksi. Tällainen avoimuuteen, tasavertaisuuteen ja hyväksyvään vuorovaikutukseen perustuva johtajuus on kuitenkin kirkon johtajuusihanteena (Jst 1980, 53).

Pirnes on kuvannut työryhmien kehittymisen yhdeksi edellytykseksi esimiesten luottamukseen perustuvan valtuuttavan johtamisen. Hän on todennut valtuuttavan ja luottavan tiimikulttuurin edistävän myös itsejohtoisuutta ryhmätyössä ja johtavan kykyyn vastata entistä laajemmista ja rikkaammista työkokonaisuuksista. (Pirnes 1994, 60, 61, 125, 126.) Rauman aluepastorit sallivat suuren vapauden työteossa, mikä osoitti luottamusta työntekijöitä kohtaan. Näin tie alueiden työntekijäryhmien kehittymiselle oli johtamistavan puolesta periaatteessa avoin.

Aluetyöryhmien tehtävä tietoisuus

Johtajien tehtävänä on kautta aikojen ollut näyttää suunta ja saada joukot mukaan (Vroom ja Deci 1985, 9 - 19). Raumalla joukkojen saaminen mukaan onnistui parhaiten aluetyössä: Aluepappien tyylijousto ja valtuuttava johtaminen olivat merkittäviä edellytyksiä tiimikulttuurin kehittymiselle. Aluepapit hyväksyivät alaisuudessaan olevat työntekijät ja heidän työtapansa, mikä loi luottamuksellista ilmapiiriä. Uusi johtamistyyli sai monet aluetyöryhmät suuntautumaan työryhmien kehittämiseen. Aluetyössä tuli tavoitteeksi myös sellaisen työilmapiirin luominen, jossa päästiin hyviin toiminnallisiin tuloksiin ilman huomion kiinnittämistä valtasuhteisiin. Vaikka Rauman aluepappien johtamistyyliä ei voida luonnehtia liikkeenjohdollisessa mielessä tehokkaaksi, niin he saivat kuitenkin sillä aikaa kohtalaisen toimivan työilmapiirin. Tämän ansiosta aluetyöryhmät kehittivät vähitellen kohti toimintatapaa, jota Blake ja Mouton (1975, 28, 147 - 187) kuvaavat joukkueena toimimiseksi.

Rauman seurakunnan aluepappien johtamistyylin ansiosta aluetyöryhmien toiminta lähti kehittymään ja niihin muodostui avoimen ja joustavan organisaation mukainen työilmapiiri. Vaikka ilmapiiri olikin hyvä, niin aluepapit eivät taustalla olevan autoritaarisen johtajuuden vastustuksen vuoksi nousseet voimakkaiksi aluetyöhön innoittajiksi. Näin aluetyöstä jäi puuttumaan voimakkaasti eteenpäin pyrkivä ote. Ryhmät olivat kuitenkin siirtyneet Pirneksen kuvaamaan potentiaaliseen vaiheeseen: vaikka päämäärät ja tavoitteet olivat vielä epäselviä eikä yhteisvastuullisuus ollut juurtunut kunnolla tiimeihin, niin ne yrittivät kuitenkin saada aikaan hyviä tuloksia ja kehittyä työssään. Edelleen hänen luonnehdintaansa käyttäen luottamukseen perustuva, valtuuttava johtaminen sai Rauman aluetyöntekijät painottamaan tehtävien hoidossa tuloksellisuutta, rationaalista ratkaisumallia ja itsejohtoista toimintatapaa. (Pirnes 1994, 45, 51, 60.)

Vaikka Rankin (1999, 126, 127, 150, 151) termein sanottuna Raumalla tiimityöskentelyssä pyrittiin oppimaan myös yhteistoiminnallisuutta, yhdessä tekemistä ja sisäistämään yhteisiä pelisääntöjä, niin kokonaisuudessaan kehitys oli vielä epävakaa. Kirkossa on perinteisesti annettu kutsumuksen toteuttamisessa suuri henkilökohtainen vapaus (Seppälä 1997, 107, 108, 113). Niinpä Raumallakin työntekijäkeskeinen toimintatapa oli yhteydessä kutsumuksesta työskentelyyn, mikä puolestaan oli yksi seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteeseen kuuluva perusoletus. Tämän vuoksi muutos yksilöpainotteisesta työskentelystä täysipainoiseen ryhmätyöskentelyyn ei tapahtunut nopeasti, eikä uusi yhteisöllinen työtapo lyönyt voimakkaasti itseään läpi koko seurakuntatyön kentässä, vaan työntekijäkeskeinen toimintatapa säilyi vahvana ryhmätyön rinnalla.

Lisäksi aluetyön kehitystä vaikeuttivat seuraavat seikat. Työntekijät olivat havainneet keskuudessaan ammattikateutta, henkilökohtaisia pyrkimyksiä, kilpailua ja työryhmien sisäisiä henkilöristiriitoja, joiden ratkaiseminen koettiin hyvin vaikeaksi. Tätä taustaa vasten katsottuna työskentelyn painopiste liikkui jämäkän tehtävätietoisuuden ja monitouhaisuuden välillä. Vaikka toiminta oli hyvinkin itsejohtoista, se jäi vielä kuitenkin kokonaisuutena katsoen kutsumuslähtökohtansa vuoksi työntekijäpainotteiseksi eikä se vielä ollut Pirneksen kuvaaman ihanteen mukaista itsenäisen ryhmän yhteisvastuuseen perustuvaa ja voimakkaasti kehittyvää toimintaa. Tällöin myös merkittävä synerginen etu jäi saavuttamatta. (Pirnes 1994, 36, 51, 60, 61, 125, 126.)

5.4.3 Palautejärjestelmät ja tehokkuusvaatimukset

Myönteisen palautteen antaminen

Motivointi ja palautteen antaminen on tärkeä osa onnistunutta ja tehokasta johtamista. Palaute auttaa henkilöä muuttamaan työskentelytapansa, parantamaan työnsä laatua ja kehittämään sen sisältöä (Ranki 1999, 96 - 98). Kannustuksella ja palkitsemisella on suuri merkitys työmotivaation ylläpitämisessä ja työskentelyssä asetettuja tavoitteita kohti (Pirnes 1994, 36, 37; 1995, 70). Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät kuvasivat motivaatio-, kannustus- ja palautejärjestelmiä tavalla, joka kertoi lähinnä niiden näivettyneestä tilasta. Seurakunnan johtotaso ei palkinnut työntekijöitä tai antanut heille myönteistä palautetta hyvälaatuisesta työstä tai muista hyvistä saavutuksista työssä. Seurakunta palkitsi työntekijöitään vain virkavuosien perusteella eikä tehnyt aina sitäkään voimassa olleiden normien mukaan. Palkitsemisessa ei siis noudatettu oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, jotka mainitaan kirkon johtamisihanteessa hyvän johtajuuden ominaisuuksiksi (Jst 1980, 35). Myös aiemmissa seurakuntatyön tutkimuksissa on havaittu puutteita tunnustuksen saamisessa ja tuloksista palkitsemisessa (Palmu 1990 b, 34; Asp - Uhmavaara 1990, 124, 126). Edellisten tutkijoiden lisäksi myös Pirnes (1995, 70) on luokitellut yllä mainitut seikat työmotivaatiota heikentäviksi ja tyytymättömyyttä aikaansaaviksi tekijöiksi.

Osa Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöistä koki turhauttavaksi, että hallinto ei kannustanut hyvään työhön, ei näyttänyt arvostavansa sitä, ei palkinnut sen tekemistä ja ettei sitä tekemällä ollut mahdollista edetä urallaan. Asp ja Uhmavaara (1990, 124) ovat omassa tutkimuksessaan havainneet seurakunnan henkilöstön olleen vähiten tyytyväisiä muun muassa etenemismahdollisuuksiin. Niiden puute on yleisesti todettu työmotivaatiota heikentäväksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi (Pirnes 1995, 70). Edellä kuvatut huomiot Rauman seurakunnasta vahvistavat Raimo Niemisen (1994, 24 - 25) väitettä, että kirkon ja seurakunnan kaltaiset hierarkkis-byrokraattiset organisaatiot ovat huonoja palkitsemaan ja kannustamaan hyviä yksilöitä, aloitteita ja suoritteita, ja että niissä ei yleensä edetä uralla hyvällä työllä ja aikaansaannoksilla.

Koska Rauman seurakunnan hallinto- ja johtotaso ei kiinnittänyt huomiota palautteen antamiseen, palkitsemiseen tai motivointiin, niin seurakuntatyön osakulttuuri oli tämän vuoksi herkistynyt avoimen ja joustavan organisaation tapaan palautteen vastaanottamiseen muualta. Hengellisen työn tekijät saivat myönteistä palautetta, sanallista palkitsemista ja kannustusta suoraan työstä, työtovereilta ja aktiivisilta maallikoilta. Palautteen saaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Välittömästi ja riittävän konkreettisesti annetun palautteen onkin havaittu olevan tehokkainta (Ranki 1999, 96). Lisäksi Pirnes (1995, 69 -71) on todennut, että työn tämänkaltaiset sisällölliset piirteet lisäävät työmotivaatiota ja saavat aikaan tyytyväisyyttä. Kannustuksella ja palkitsemisella ajatellaan olevan suurta merkitystä myös työmotivaation ylläpitämisessä ja työskentelyssä asetettuja tavoitteita kohti (Pirnes 1994, 36, 37; 1995, 70).

Laiminlyödessään kannustuksen ja palautteen antamisen johtavat viranhaltijat menettivät tilaisuuden ohjata työntekijöitä asetettuja tavoitteita kohti. Rankin (1999, 96 - 98) ajatuksia mukaillen voidaan sanoa, että puuttuva palaute ei antanut työntekijöille välineitä muuttaa työskentelytapansa, parantamaan työnsä laatua tai kehittämään sen sisältöä johdon toivomuksen mukaan. Pikemminkin Rauman seurakunnan hallinto viestitti menettelyllään tahtomattaan, että hyvin tehdyllä työllä ei ole merkitystä eikä se ei vie eteenpäin. Näissä olosuhteissa hengellisen työn tekijöiden oli varsin luonnollista kehittyä itsejohtoisiksi. Näin Rauman seurakunnan palkitsemis- ja kannustustapojen puutteet näkyivät selvästi työntekijöiden suhtautumisessa ja toiminnassa. On todennäköistä, että Rauman seurakunnassa olisi jo pienellä vaivalla voitu saada aikaan kohtuullinen muutos työntekijöiden suhtautumisessa ja käyttäytymisessä.

Kielteinen palaute ja rangaistukset

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät eivät havainneet muun johtotason edustajien kuin kirkkoherran antaneen kielteistä palautetta tai jakaneen konkreettisia rangaistuksia työntekijöille huonosti tehdystä työstä. Kirkkoherran tapa antaa kielteistä palautetta julkisesti koettiin epäonnistuneeksi sen esitystavan vuoksi. Rankin (1999, 95)

mukaan rakentava kritiikki ei tarkoita yksipuolista arviota tai puhetta esimerkiksi esimieheltä alaiselle vaan keskustelua. Raumalla työntekijöiden kritiikki kohdistui juuri yksipuoliseen palautteen antotapaan, jossa työntekijät eivät kokeneet olevan rakentavan keskustelun mahdollisuuksia. Työntekijät toivoivat parannusta nimenomaan tähän, sillä he olivat muuten halukkaita rakentavan palautteen käsittelyyn.

Koska hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien välillä ei ollut virallista yhteydenpito- ja vuorovaikutustapaa, työyhteisöön oli kehittynyt kielteisen palautteen antamisen ja sosiaalisen rankaisun järjestelmä epävirallisen organisaation kautta. Kielteinen palaute puettiin joko sanalliseen tai sanattomaan ilmaisuun, joka kuvasi seurakuntakulttuurin syvä-rakenteessa vallitsevia ”persoonallisia” suhtautumis- ja toimintatapoja. Työntekijät kokivat tarkoitushakuisten juorujen kohteeksi joutumisen rangaistukseksi. Huonosti työskennellyttä saatettiin rangaista jättämällä hänet jatkossa ilman tiettyjä tehtäviä tai uhkaamalla eristää hänet sosiaalisesti, mikä koettiin kovaksi kohteluksi ahkeruutta ja työtä arvostavassa yhteisössä. Aiemmin on jo todettu, että työntekijöiden tarvitsi rajata työtään, mutta se tapahtui heidän oman harkintansa mukaan. Kun työn rajaus otettiin itsenäiseen päätökseen tottuneilta työntekijöiltä pois, sitä pidettiin rangaistuksena.

Rakentavan palautteen antamisen tarve

Hallinnon ja johdon passiivisuus palautteen antamisessa ei silti poistanut asiallisen ja rakentavan palautteen antamisen tarvetta. Työyhteisössä elikin selvä toive sen rakentamisesta. Koska johto antoi kitsaasti asiallista palautetta, työntekijät jäivät kielteisen palautteen antamisessa ja työn kehittämisessä oman aktiivisuutensa varaan. Kirkkoneuvoston väliaikainen palautteen kerääminen aluetyön kehittymisestä tarjosi kuitenkin poikkeuksellisen myönteisen esimerkin hyväksi ja rakentavaksi koetusta palautteen käsittelystä. Tämä on rohkaiseva esimerkki siitä, miten hierarkkinen organisaatio voi avautua palautteen keräämiselle. Se antaa haasteen kehitellä tällaista toimintaa edelleen ja vahvistaa Rankin (1999, 96 - 98) huomion rakentavan kritiikin tarpeellisuudesta ja rakentavasta elementistä. Mikäli hallinto olisi kerännyt palautetta ja käsitellyt sitä asiallisesti pidemmän aikaa, se olisi kenties tuonut seurakunnan ilmapiiriin pehmentävän piirteen, joka olisi helpottanut uuteen oppimista ja lähentänyt erillään olevia osa- ja alakulttuureita.

Kun otetaan huomioon Rauman seurakunnan virallisten palaute-, palkitsemis-, motivointi- ja kannustusjärjestelmien kehittymättömyys, niin voidaan todeta, että seurakunnan johto- ja hallintotaso oli eriytynyt perustehtävätasosta siten, että sen ei voitu havaita aktiivisesti ja tehtävänsä mukaisesti edistäneen ja tukeneen sen toimintaa (Kev 1993, 6).

Tehokkuusvaatimukset

Tehokkaaseen työntekoon pyrittäessä työntekijöitä on motivoitava oikealla tavalla ja heille on konkretisoitava asetetut tavoitteet. Seurakunnassa voidaan vielä puhua tarkoituksenmukaisella tavalla työskentelemisestä. (Mäkeläinen 1988, 151 - 153). Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät eivät olleet kokeneet johdon pyrkineen parantamaan heidän työmotivaatiotaan tai kannustavan heitä parempaan työhön, mutta he olivat kokeneet sen vaativan heiltä vielä ahkerampaa työskentelyä. Työntekijät hyväksyivät kyllä itsekkin ahkeruusvaatimuksen, koska heidän mukaansa työ sinänsä oli kannustavaa, motivoivaa ja tyydytystä antavaa. Tämä täytti hyvin Pirneksen (1995, 70) kuvamat ehdot työn sisällölliselle kiinnostavuudelle.

Scheinin (1991, 24, 25, 123) mukaan kulttuurin syvärakenne on voimakkaimmin ylläpidetty ja tämän vuoksi itsenäisin taso. Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijät työskentelivät kutsumuksesta, johon liittyi olennaisesti myös ahkeruuseetos. Näin ollen heidän työmotivaationsa ankkuroitui työyhteisön voimakkaimmin ylläpidetylle, arvojärjestelmän perusoletustasolle, jolle siis myös johdon tehokkuusvaatimukset ulottuivat. Työntekijät olivat jo kuitenkin sitoutuneet työhönsä. Kun työntekijät kokivat olevansa jo valmiiksi ahkeria, heitä oli vaikea motivoida vielä ahkerammiksi pelkästään yksipuolisilla työnjohdollisilla toimenpiteillä, varsinkin kun seurakunnan johto teki sen hierarkkis-autoritaarisella otteella. Kun työntekijät tajusivat, että johto edellytti työn tarkastelua vain hallinnon omilla mittareilla eli tilastoilla, he kieltäytyivät alistumasta tähän. Työntekijöiden mukaan tilastoilla ei voitu mitata ja nähdä työn kokonaisuutta. Huomio tukee Mäkeläisen (1988, 153) toteamusta, että seurakuntatyössä on alueita, joissa tulosten ja tehokkuuden mittaaminen on vähintään ongelmallista.

Yhteentörmäys ahkeruuskysymyksessä tapahtui samaan aikaan kun toiminnan resursseja vähennettiin, jolloin vaatimusten tunnevaikutus tehostui. Vaatimukset antoivat vaikutelman, että toiminnan edellytysten vähentämisen lisäksi työntekijöiltä halutaan viedä myös kontrolli perinteisesti itsenäiseksi käsitettyyn työhön. Koska työntekijät eivät luottaneet johtoon, he eivät halunnut päästää sitä vaikuttamaan syvärakenteesta nouseviin työn arvoihin. Niinpä johdon pyrkimykset saada työntekijöitä tekemään vielä ahkerammin työtä nostattivat vain ärtymystä ja jäivät tuloksettomiksi. Tulos oli, että työntekijät pitivät työnteon ohjaket itsellään.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että johdon yritykset motivoida työntekijöitä entistä tehokkaampaan työhön olivat tehostomia käytettyjen vuorovaikutus- ja johtamistapojen vuoksi. Aluetyössä johtajuuden kehittyminen kumppanina johtamisen suuntaan loi kohutuullisen hyvän työilmapiirin. Tämä antoi työntekijöille riittävästi omaa toimintavapautta ryhmätyön ohella, mikä vaikutti siihen, että he katsoivat työskentelevänsä ahkerasti

McGregorin (1960) Y-teorian kaltaisessa, myönteisessä ilmapiirissä. Johto yritti kuitenkin vaikuttaa työntekijöihin X-teorian mukaisella autoritaarisella johtamistavalla. Tämä ei taas herättänyt työntekijöissä luottamusta, mikä taas vaikutti siihen, että tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ei ollut kovinkaan hyviä edellytyksiä. Yksinkertaistaen voi sanoa, että johto pyrki ryöstöviljelemään työntekijöiden työtehoa ilman aitoa motivointisatsausta ja oikeaa johtamistapaa, mikä ilmentää johtamisen tyylijoustopuutetta. Reddin (1979) kuvaa tällaista johtamistyyliä tehottomaksi.

Edellisen jälkeen voi tuntua yllättävältä, että diakoniatyöntekijät eivät kokeneet työltä vaadittavan tehokkuutta. Heidän tilanteensa poikkesi kuitenkin muista siinä, että seurakunnan johto oli lisännyt diakonian resursseja, kun muilta sektoreilta oli vähennetty niitä. Diakoniatyöntekijät kokivat tämän luottamuksen osoitukseksi. Kun he kokivat seurakunnan luottavan heihin ja kohtelevan heitä Pirneksen (1994, 60) kuvaaman valtuuttavan johtamisen keinoin, se lisäsi heidän itseensä kohdistamia ahkeruusvaatimuksia, varsinkin kun heille annettiin vapaat kädet toimia kaoottisessa tilanteessa. Näin diakonian resurssien lisäys toimi tehokkaana motivointikeinona, joka nosti selvästi diakoniatyöntekijöiden halua ja valmiutta työskennellä ahkerasti ja teki heistä entistä itsejohtoisempia. Lopuksi heidän tehokkuutensa kanavoitui kilpailuun ahkeran työntekijän maineesta, mikä vaikeutti hieman työskentelyä ammattiryhmän ja aluetyöryhmien sisällä. Pirneksen (1994, 56) mukaan nykyaikaisissa tiimiorganisaatioissa pyritään välttämään kilpailun aiheuttamia haitallisia seurauksia. Raumalla ei kuitenkaan voitu havaita pyrkimyksiä työtä haittaavan kilpailun rajoittamiseen, vaikka ongelma oli tiedostettu.

Kokonaisuudessaan kysymys tehokkuudesta jäi avoimeksi. Jäi epäselväksi, oliko työntekijöiden ahkeruus hallintotieteellisessä mielessä tehokasta. Hallinto ei ollut konkretisoitunut työn tavoitteita, eikä sitä, mitä se tarkoitti tehokkaalla työllä. Tämän vuoksi ei saatu selkeää kuvaa siitä, kuinka hyvin toiminta suuntautui hallinnon asettamien tavoitteiden suuntaan, kuten ei siitäkään, miten työnteossa kiinnitettiin huomiota työn sujuvuuteen ja mahdollisimman edulliseen työpanokseen suhteessa tuotokseen. Seurakunnan hallinnon olisi pitänyt voida mitata tehokkuutta ja tuloksellisuutta jollain lailla, mutta työntekijöiden vastustuksen vuoksi työn tehokkuuden arvioimisyritys jäi kesken, koska osapuolten väliltä puuttui luottamus. Näin tehokkuuden arviointi jäi työntekijöille itselleen.

Puhuttaessa kirkon tehokkaammasta hallinnosta on esitetty ajatus, että seurakuntatasolla toiminnassa siirrytään pieniin yksiköihin, mutta hallinnossa, talouden- ja kiinteistönhoidossa suuriin, lähinnä rovastikuntatason yksiköihin (Kirkon suunta 2000 1992, 18, 19; Kev 1993, 16). Tammi (1994 a, 16, 21) on kritisoinut ehdotusta siitä, että toteutessaan tämä ajatus tuskin parantaisi toiminnan ja hallinnon välistä yhteyttä, pikemminkin vaarana on sen oheneminen entisestään. On jo useaan kertaan todettu, että Rauman seurakunnan hallinto- ja toimintatasot olivat erillään toisistaan. Tämä herättää kysymyk-

sen, että mikäli Rauman seurakunta rovastikunnan suurimpana seurakuntana vastaisi kaikkien rovastikunnan seurakuntien hallinnosta, talouden- ja kiinteistönhoidosta, niin miten sen hallinto kykenisi tukemaan pieniä seurakuntia entistä paremmin perustehtävän suorittamisessa? Eikö hallinnon vastuualueen laajentuessa vaarana olisi, että hallinnon ja toiminnan yhteys pikemminkin ohenisi entisestään, kun jo tässäkin tilanteessa oli havaittavissa näiden tasojen eriytymistä?

Jokaisessa työyhteisössä syntyy ristiriitoja. Seurakunnat eivät muodosta poikkeusta tästä (Asp - Uhmavaara 1990, 125, 126; Huotari 1992, 355). Niinpä myös Rauman seurakunnassa voitiin havaita erilaisia ja eritasoisia ristiriitoja: osakulttuurien välistä rajankäyntiä, työntekijöiden välisiä henkilöstiririitoja, ammattiryhmien välistä kilpailua ja kauteutta ja virkaehtojärjestelmästä aiheutuneita eturistiriitoja. Pirneksen mukaan ristiriitojen ratkaisussa on pohjimmiltaan kysymys omien ja toisten oikeuksien yhteensovittamisesta tilanteen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Hän hahmottelee viisi ristiriitojen käsittelytapaa: välttäminen, sopeutuminen, kompromissi, kilpailu ja yhteisymmärrys. (Pirnes 1994, 55.)

Rauman seurakunnassa oli silmiinpistävää, että ristiriitojen käsittelytaidot olivat kaikilla tasoilla kehittymättömät. Tämän vuoksi ristiriitojen käsittelyä pyrittiin väistämään niin pitkään kuin mahdollista, mikä johti pahimmillaan pitkittyneisiin ongelmiin, mitkä puolestaan vaikeuttivat seurakunnan toimintaa. Selkein esimerkki on aikaisemmin jo esitelty ahdistelutapaus. Henkilökohtaisella ja ammattiryhmien sisäisellä tasolla hengellisen työn tekijät käyttivät pääsääntöisesti Pirneksen (1994, 55) mainitsemaa välttämistä ristiriitojen käsittelytapana. Esimerkiksi ongelmallisia henkilöitä pyrittiin välttämään valitsemalla mieluisia työtovereita. Ammattiryhmien ja alueryhmien välisellä tasolla oli sen sijaan selvästi havaittavissa kilpailua, mikä on myös yksi Pirneksen (1994, 559) mainitsema ristiriitojen käsittelytapa. Virkaehtosopimuksien aiheuttamiin ristiriitoihin työntekijät eivät löytäneet muuta ratkaisua kuin niihin sopeutumisen. Jollakin aloilla työryhmät pyrkivät hakemaan ongelmiinsa kompromisseja konsultoinnin ja suunnittelukokousten avulla. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että Rauman seurakunnassa ei pyritty kovinkaan aktiivisesti sovitteluun osapuolien oikeuksia tilanteiden vaatimalla tavalla. Tämä jätti jälkeensä haasteen kiinnittää asiaan vastaisuudessa huomiota.

5.5 Tutkimuksen nostamat kysymykset ja haasteet

Kirkko on selkeästi määritellyt virallisen arvopohjansa, päämääränsä ja tehtävänsä, mutta seurakunnassa käytännön toimintaa suuntaavat arvot voivat olla hyvinkin erilaisia ja osittain jopa vastakkaisia virallisille arvoille ja päämäärille, kuten muutamat tutkijat ovat huomauttaneet. Koska myös Rauman seurakunnan johto ja seurakuntatyön taso toimivat usein eri suuntiin ja jopa toisiaan vastaan, herää kysymys, millaiset arvot yleensä tosiasiallisesti ohjaavat seurakuntien eri osa-alueiden ja tasojen toimintaa. On esimer-

kiksi huomiota herättävää, että hengellisen työn tekijä jäi useissa tilanteissa yksin kutsu-
muksensa ja työmotivaationsa kanssa. Tämä taas panee kysymään, toimivatko kirkon
viralliset arvot suojamuurina, jonka takana olevaan todellisuuteen on vaikea nähdä.
Seurakuntaelämän arvomaailman kokonaisuuden kartoitus on jatkossa haaste seura-
kuntatutkimukselle, sillä seurakuntatyötä on vaikea kehittää, mikäli hallinnon toteuttamat
toimenpiteet ovat ristiriidassa työyhteisössä vallitsevan arvojärjestelmän kanssa. Vallit-
sevien arvojen ja toiminnan tarpeiden kartoittaminen voisi vastaisuudessa antaa hyviä
suuntaviittoja tulevalle toiminnalle.

Rauman seurakuntakulttuurissa oli kaksi vahvaa osakulttuuria. Ne toimivat eri sektoreil-
la, joten niiden luontainen toimintatapakin oli erilainen. Niinpä ne eivät yleensä vastan-
neet toisen osapuolen toimiin sen vahvimmilla alueilla, vaan niillä keinoilla, jotka olivat
niille itselleen ominaisimpia ja joissa ne olivat vahvimmillaan. Esimerkiksi koska seura-
kuntatyön osakulttuuri oli alisteinen hallinnolle, niin mikäli työntekijät halusivat vastata
hallinnon toimiin omin keinoin, heidän oli luontevaa tehdä se siellä, minne hallinnon
kontrolli ei ulottunut hyvin ja niillä keinoilla, joihin hallinnon oli vaikea vastata. Tämän
hyvä puoli oli se, että osakulttuurien välinen valtataistelu ei päässyt kovinkaan näkyv-
äksi, vaan se käytiin enimmäkseen näkymättömissä. Huono puoli oli se, että kulissien
takaisen taistelun vuoksi siitä ei tarvinnut - eikä saanut - tehdä julkista, jolloin sen asial-
linen käsitteleminen ja purkaminen estyi. Tämä oli selvästi toiminnan kehittämisen este.
Tutkimuksen apu seurakunnille on tällaisten tilanteiden neutraali ja rakentava tarkastelu,
jolloin kehitykselle voi avautua paremmat mahdollisuudet.

Tutkimus paljasti puutteita johtamisessa monella tasolla. Kohdeseurakunnassa johta-
minen oli jakautunut toimintatason mukaan. Tämä aiheutti ongelmia, joista osa voidaan
luokitella sellaisiksi, jotka uhkasivat kohdeseurakunnan toiminnan kehittämistä. Esimer-
kiksi henkilöstön motivoimisessa, kannustamisessa, palkitsemisessa ja myönteisen ja
kielteisen palautteen antamisessa oli selviä puutteita. Myös ristiriitojen käsittelytaidot
kaikilla seurakunnan tasoilla olivat selvästi kehittymättömät. Tämä johti pitkittyneisiin
ongelmiin, jotka vaikeuttivat seurakunnan toimintaa. Kun viime vuosina kirkossa on pu-
huttu paljonkin kirkon johtamiskoulutuksen kehittämisestä, niin myös tämän tutkimuksen
tulokset nostavat uudelleen esille syitä kiinnittää huomiota johtamiskäytäntöjen kehittä-
miseen paikallisseurakuntatasolla, sillä aika suuri osa puutteista ei johtunut pelkästään
kohdeseurakunnan ominaisuuksista, vaan ne olivat usein laajemmassa yhteydessä
kirkon organisaatiokulttuuriin.

Vaikka Raumalla johtamisessa olikin monia paikallisia piirteitä, niin siihen vaikuttivat
selvästi myös kansalliskirkon rakenteet. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta suurin
mielenkiinto kohdistunee aluetyössä muotoutuneeseen uuteen johtamistapaan, jossa
yhdistyvät sekä hallinnointi että toimintaan osallistuminen. Sen kehittämiseksi näyttäisi
olevan suotuisat näkymät. Hallinnollisen johtamisen jalkautumiselle on selvästi tarvetta

varsinkin, kun seurakuntatyössä on jo toteutettu hyväksi koettuja uudistuksia. Organisaatiokulttuurinen näkökulma seurakunnan hallinnon ja johtamisen onnistuneisuudesta auttaa ymmärtämään synergisen toiminnan etuja ja näin lieventämään ongelmia niissä seurakunnissa, joissa on kohdeseurakunnan kaltainen tilanne. Tässä alan jatkotutkimus voi tuoda kentälle rakentavan ja uutta, hedelmällistä toimintaa aikaan saavan panoksen, joka hyödyntää seurakuntaelämää kokonaisuutena.

Rauman seurakunnassa oli monia hyviä puolia, joiden arvo ei päässyt oikeuksiinsa työyhteisössä vallinneen osakulttuurien reviiirinsuojelun vuoksi. Esimerkiksi hallinnon vahvuutta voitaisiin varmaankin käyttää seurakunnassa pehmeämmin ja tehokkaammin hyväksi kuin nyt käytettiin. Hallinnon voimia kului lisäksi paljon sisäiseen mittelöön synergisen toiminnan sijasta. Hallinto ei kyennyt tukemaan aktiivisesti työntekijöiden voimasta, kutsumukseen perustuvaa työmotivaatiota. Näin seurakunta jätti hyödyntämättä erittäin tärkeän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän. Kulttuurissa oli paljon muitakin seikkoja, jotka olisi helppo saada pienellä vaivalla työyhteisöä rakentaviksi tekijöiksi.

Kirkossa suhtaudutaan työntekijöiden työskentelytapaan kaksijakoisesti. Toisaalta kirkko edellyttää työntekijöiltä kutsumusta, joka näyttää käytännössä johtavan itsejohtoiseen työskentelytapaan (Seppälä 1997, 107, 108, 113). Toisaalta heitä pyritään valjastamaan ryhmä- ja yhteistyöhön Kirkko 2000 -prosessin avulla. Raumalla näiden kahden työnäyn erilaiset lähtökohdat toivat väistämättä jännitteitä toimintaan: viralliset palaute-, kannustus-, palkitsemis- ja motivointijärjestelmät olivat kehittymättömiä. Kun vielä käytössä olleet johtamis- toimintatavat suosivat yksilöllistä työntekoa, niin tätä tausta vasten katsottuna on melko luonnollista, että työntekijät olivat kehittyneet varsin itsejohtoisiksi. Tällaisessa tilanteessa on melko epärealistista odottaa, että ryhmä- ja yhteistyö voisi vakavasti haastaa työntekijäkeskeisen toimintatavan ja nousta toivotulle tasolle ilman voimakkaita toimenpiteitä. Vaikka kysymys on paikallisesta huomiosta, niin aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että tilanne ei ole kirkossa ainutlaatuinen. Niinpä kirkossa olisi tärkeää hahmottaa yleisemminkin toimintatapojen välillä vallitseva ristiriita ja kyetä kehittämään menettely- ja toimintatapoja, jotka tähtäävät yhteiseen päämäärään. Mikäli tämä ongelma onnistutaan ratkaisemaan, seurakuntatyön kehittämisenä on valoisat näkymät.

6 TIIVISTELMÄ

Rauman evankelis-luterilaiseen seurakuntaan kohdistui koko 1990-luvun ajan voimakkaita ulkoa ja sisältä tulevia muutosvoimia, jotka vaikuttivat laajasti sen toimintaan. Seurakunta päätti muun muassa 1990-luvun alussa siirtyä aluetyöhön, jonka tavoitteiksi määriteltiin läheisemmän vuorovaikutuksen aikaan saaminen seurakuntalaisten kanssa, kasvojen antaminen seurakunnalle jalkauttamalla työntekijät aluetyöhön, byrokratian vähentäminen ja hallinnon hajauttaminen. Yllättäen tulleen laman vuoksi lisätavoitteiksi otettiin toimintamenojen karsiminen. Raumalla siirryttiin aluetyöhön vuoden 1993 alussa.

Kirkossa on toteutettu monia Rauman seurakunnan kaltaisia seurakuntatyön toimintamallin muutoksia keskitetystä sektorimallista aluetyömalliin, mutta niiden onnistumista ei ole vielä tieteellisesti tutkittu. Osa seurakunnista on jo luopunutkin aluemallista, joka ei ole aina siis toiminut toivotulla tavalla. Tämä herätti kysymyksen: miten tällainen muutos onnistui Raumalla? Niinpä tutkimustehtäväksi määriteltiin seurakunnan organisaatiokulttuurin pääpiirteiden kuvaaminen, erittelemine ja tulkitseminen edellä mainitussa murroksessa seuraten samalla aluetyöhön siirtymistä ja sen onnistumista sisältä ja alhaalta katsovasta näkökulmasta. Hallitsevien piirteiden oletettiin tulevan hyvin esille murrosaikana. Teoreettiseksi viitekehikseksi valittiin organisaatiokulttuuriteoria, koska se sopi parhaiten tilanteen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen.

Tutkimuksessa sovellettiin Scheinin määritelmää: Seurakunnan organisaatiokulttuurin - eli seurakuntakulttuurin - runko muodostuu perusoletuksista, jotka työyhteisö on kehittänyt sopeutuessaan ulkoisiin tekijöihin ja pyrkiessään yhdentymään sisäisesti. Kulttuuri on täten ryhmäkokemuksista opittua. Sen taustatekijöinä ovat työntekijöiden oma yhteisö ja siihen liittyvä historia. Koska kulttuuri kuvastaa koko työyhteisön ”persoonallisuutta”, sen takana oleviin perusoletuksiin oli vaikea vaikuttaa pelkästään organisaation rakenteellisilla muutoksilla. Vahvuutensa ja itsenäisyytensä vuoksi seurakuntakulttuuri vaikuttaa voimakkaasti koko seurakunnan toimintatapaan.

Hengellisen työn tekijät panivat hallinnon päätökset täytäntöön, joten he tunsivat uudistuksen hyvin sisältäpäin. Niinpä tutkimusaineistoa hankittiin haastattelemalla 14:ää vuosina 1991 - 1996 Raumalla työskennellyttä hengellisen työn tekijää, joiden näkökulman kautta haluttiin nähdä toteutettu muutos sisälle ja vertailla vanhaa ja uutta toimintamallia. Koska haastatelluilla oli riittävän pitkä työkokemus seurakunnassa, he kykenivät suhteuttamaan tapahtuneen muutoksen aiemmin vallinneeseen tilanteeseen. Pitkään työskennelleiden hengellisen työn tekijöiden haastattelulle myös toinen syy. Heitä haastateltiin, koska seurakuntakulttuurista haluttiin hahmottaa virallisten ja näkyvien ylä- ja

alarakenteiden lisäksi työyhteisössä vallitsevia arvoja ja havaitsemis- ja toimintatapoja, jotka muodostavat kulttuurin muuttumiseen ja kehitykseen olennaisesti vaikuttavan syvärakenteen rungon. Juuri työntekijöiden sisältä katsovan näkökulman avulla oli mahdollista kuvata seurakuntakulttuurin syvärakenteen arvomaailmaan pohjautuvaa, koko kulttuurin läpäisevää toimintatapaa, jota ei muuten olisi voitu nähdä selvästi. Tutkimusalueeksi rajattiin kulttuurin keskeisimmät alueet: arvot ja normit, organisaatio- ja toimintarakenteet, johtaminen, vuorovaikutus ja sisäinen tiedonkulku.

Seurakunnan hengellisen työn tekijöistä haastateltiin puolet, jolloin haastatelluiksi tulivat kaikki sekä uuden että vanhan toimintamallin aikana seurakuntatyössä työskennelleet hengellisen työn tekijät. Haastatteleematta jääneet olivat lyhytaikaisia sijaisia, joilla ei ollut edellä mainittua kokemusta. Lastenohjaajia ei haastateltu heidän yhteen alueeseen rajoittuneen työnkuvansa ja virkaehtosopimuksella rajatun työaikansa vuoksi. Työntekijöiden näkökulmaa täydennettiin ja tasapainotettiin seurakunnan tuottamilla asiakirjoilla: pöytäkirjoilla, muistioilla, ohjesäännöillä, kartoituksilla, toimintakertomuksilla ja suunnitelmilla. Tämä materiaali kattaa koko 1990-luvun. Työyhteisössä pitkään työskennelleen tutkijan huomioita käytettiin täydentävänä aineistona.

Rauman seurakunnan hengellisen työn tekijöiden työmotivaation ja -moraalin perustana oli kuusi malliintunutta perusoletusta, jotka muodostivat seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteen kantavat pilarit. Ne olivat seuraavat: 1. kutsumus työn perustana, 2. tukea antavat työtoverit, 3. etäisyyden pitäminen seurakunnan hallinnon huolenpitoon, 4. ahkera ja omat rajansa tunteva työntekijä, 5. pahennusta herättämätön vapaa-ajan vieto ja 6. ammattien arvojärjestys.

Kutsumus loi pohjan ahkeralle työnteolle, jota kaikki osapuolet arvostivat. Kutsumus teki työntekijöistä toisaalta varsin itsejohtoisia ja sai toisaalta heidät turvautumaan toisiinsa, koska seurakunnan hallinto ei heidän kokemustensa mukaan pyrkinyt aktiivisesti tukemaan, motivoimaan, kannustamaan tai palkitsemaan heitä. Työntekijät olivat ahkeria, mutta heidän oli työuupumuksen välttämiseksi määriteltävä itse työaikansa ja työnsä rajat, koska mikään muu taho ei sitä tehnyt. Heiltä odotettiin nuhteetonta käytöstä sekä työssä että vapaa-aikana. Ammattien arvojärjestys oli selvä: papit, diakoniatyöntekijät ja nuorisotyöntekijät olivat arvostetuimmat. Tosin kaikkia työntekijöitä arvostettiin kutsumuksen ja hyvin tehdyn työn perusteella. Kaikki edellä mainitut tekijät loivat suuntaviivat seurakuntatyön osakulttuurin toiminnalle. Osakulttuurin yhtenäisyyttä heikensivät jakautuminen ammatillisiksi alakulttuureiksi sekä niissä esiintyneet yhteiselämän säröt. Tästä huolimatta ammatilliset osakulttuurit olivat toimintakykyisiä. Ne kykenivät tarvittaessa toimimaan yhtenäisesti ja ajamaan etujaan.

Rauman seurakunnan hallinnon mielestä vanha malli oli niin jäykistynyt, että se haittasi

perustehtävän tekemistä. Tämän vuoksi Rauman seurakunnan hallinto päätti vuonna 1993 siirtyä työnjakoon perustuvasta toimintamallista aluetyömalliin työntekijöiden vastahankaisuudesta huolimatta. Työntekijät näkivät vanhassa mallissa puutteita mutta myös hyviä puolia. He eivät pitäneet muutosta yhtä tarpeellisena kuin hallinto, varsinkin kun heillä jo oli pitkä kokemus seurakunnassa tehdystä piirityöstä. He tiesivät jo siis ennen aluetyöhön siirtymistä tämän toimintatavan hyvät ja huonot puolet. Tällä oli merkitystä, kun uudistus ei edennyt suunnitelmien mukaan. Edellä kuvatun asetelman vuoksi Rauman seurakuntakulttuuria tutkittiin sekä harmonian että konfliktin näkökulmasta, sillä seurakunnassa oli kaksi voimakasta osakulttuuria, jotka toimivat erillään omien arvojensa pohjalta, mutta jotka joutuivat myös tekemään paljon yhteistyötä.

Aluetyö onnistui parhaiten pienillä ja keskisuurilla alueilla. Niiden toiminnallinen ilmapiiri muodostui hyväksi, kodikkaaksi ja lämpimäksi. Aluetyö kasvatti ja rikastutti työntekijöiden ja maallikoiden sosiaalista verkostoa ja muutti johtamis- ja toimintatapoja tasavertaisen ryhmä- ja yhteistyön suuntaan. Työntekijöiden ja maallikoiden yhteistyö oli luontevaa ja toisiaan tukevaa. Toiminta muuttui entistä joustavammaksi, palveli paremmin seurakuntalaisia, ja työlle tuli kasvot. Alueneuvostot onnistuivat Kirkko 2000 -prosessin tavoitteen mukaisesti yhdistämään johtamisessaan hallinnoinnin toimintaan osallistumisen, minkä työntekijät kokivat onnistuneeksi ja sujuvaksi eli tässä mielessä tehokkaaksi johtamistyyliksi. Siinä oli elementtejä valtuuttavasta, kumppanuus-, joukkueen ja toimeenpanevasta johtamisesta. Alueneuvostojen johtamisessa toteutuivat kirkon johtamishanteen mukainen avoimuus, tasavertaisuus ja hyväksyvä vuorovaikutus. Uusi johtamistapa ei kuitenkaan saanut kaikkien varauksetonta hyväksyntää. Työntekijöiden mukaan alueneuvostojen jäseniä ei aina arvostettu heille annetun toimivallan mukaan. Suhtautuminen osoitti perinteisen hallinnollisen johtajuuden arvostuksen suhteessa osallistuvan organisaation johtamistapaan.

Aluepapit turvautuivat johtamisessaan tyylijouktoon ja sopeutuivat alueryhmien tasavertaisiksi jäseniksi. He pyrkivät saamaan toiminnassa tasapainoon ihmisten tarpeet ja työn vaatimukset. Niinpä työntekijät sopeutuivat hyvin aluetyön perustana olevaan ryhmätyöhön ja avoimeen vuorovaikutukseen. Vaikka tämä keskitien johtamistyyli ei ollutkaan liikkeenjohdollisessa mielessä tehokas, eivätkä aluepapit esiintyneet voimakkaina aluetyöhön innostajina, heidän johtamistyyliensä antoi aluetyöryhmille mahdollisuuden kehittyä kohti tehokkaampaa joukkueena toimimista. Yhteisöllinen työtapa ei kuitenkaan lyönyt heti voimakkaasti itseään läpi koko seurakuntatyön kentässä, vaan työntekijäkeskeinen toimintatapa säilyi vahvana ryhmätyön rinnalla. Tämä yhdessä sen kanssa, että aluepapit eivät nousseet voimakkaiksi aluetyötä eteenpäin vieviksi johtajiksi, esti aluetyötä nousemasta voimakkaasti kasvavaan integraatiovaiheeseen. Samaan suuntaan vaikutti myös se, että aluepapit vaihtuivat hyvin usein tietyillä alueilla.

Niillä alueilla, missä aluetyö onnistui parhaiten, prosessi kasvoi tavoitellusti seurakunta-

laisten tarpeista, mutta aluetyö ei onnistunut kokonaan siinä syvyydessä ja laajuudessa kuin oli ajateltu. Suurimpana syynä aluetyön vaillinaiseen toteutumiseen oli alueille annetut vähäiset taloudelliset ja henkilöstöresurssit, jotka estivät toiminnan laajemman kehittämisen varsinkin pienillä alueilla. Erityisesti aluepappien vilkas vaihtuvuus tietyillä alueilla haittasi työn suunnittelua, toteutusta ja kehittelyä. Kuvaavaa on, että edellä mainittujen syiden vuoksi pienin alue Kaaro liitettiin vuoden 1999 alusta isompaan naapurinsa.

Rauman seurakunnan pääresurssit keskittyivät Keskustan alueelle, jossa toimintaa oli tämän vuoksi vaikea muuttaa aluetyön suuntaan. Keskustan aluetyöltä puuttuvat luonteavat puitteet, koska se on aina mielletty kaupungin hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi keskuspaikaksi. Samantyyppisiä kokemuksia on saatu myös muissa aluetyöhön siirtyneissä seurakunnissa, joten tässä suhteessa tilanne vaikutti kohdeseurakunnassa varsin normaalilta. Kuitenkin voidaan sanoa, että resurssien suunnitellumpi ja tasaisempi jakaminen olisi antanut sekä pienille alueille että Keskustankin alueelle enemmän mahdollisuuksia aluetyön kehittämiseen.

Työntekijät vastustivat aluetyön uudistusta, koska heidän näkemyksensä uudistuksen tarpeesta poikkesi hallinnon näkemyksestä ja koska hallinto ei saanut työntekijöitä sitoutumaan kunnolla uudistukseen - tosin se ei siihen näkyvästi pyrkinytkään. Selkeimmin vastarinta alkoi näkyä, kun aluemalli osoittautui tietyin osin epäonnistuneeksi. Silloin työntekijät palasivat huonosti toimivilla työaloilla omin päin vanhoihin toimintatapoihin. Heidän toiminnassaan voidaan nähdä vastarinnan lisäksi myös todellisuudentajua ja pyrkimystä avoimen ja joustavan organisaation toimintaperiaatteisiin, sillä he sovelsivat uusia ja vanhoja toimintatapoja keskenään ja yrittivät tällä lailla saada seurakuntatyön sujumaan mahdollisimman hyvin. Työntekijät suuntasivat uudistusta parhaaksi näkemällään tavalla. Hallinto ei kyennyt - eikä juuri pyrkinytkään - valvomaan eikä ohjaamaan heidän toimintaansa kentällä, koska sen mielenkiinto kiinnittyi aluetyön alkuvuosi-na talouden pitämiseen hyvässä kunnossa. Näin uudistus juuttui puolitiehen. Käytännössä se merkitsi sekamallin muodostumista, jolloin toimittiin sekä uuden että vanhan mallin toimivimpien käytäntöjen mukaan. Kirkkoneuvosto hyväksyi tämän mallin virallisesti vuonna 1998. Lopputulos oli, että työntekijät sopeutuivat kyllä olosuhteisiin nähden hyvin aluetyöhön, ja se saatiin toimimaan kohtuullisen hyvin pienemmillä alueilla, mutta siitä jäi puuttumaan voimakkaasti eteenpäin pyrkivä ote.

Aluetyö juuttui paikoilleen, koska uudistuksesta päättäneellä hallinnolla oli huono yhteys toimintatasolle eikä se kyennyt vaikuttamaan seurakuntatyön osakulttuurin syvärakenteeseen eli arvojärjestelmään asti. Työhön liittyvien arvojen muuttuminen olisi ollut edellytyksenä uudistuksen läpikotaiselle toteutumiselle. Nyt uudistus muutti vain seurakuntatyön näkyvää pinta- ja alarakennetta mutta ei syvärakennetta. Koska hallintotaso ei

kyennyt vaikuttamaan hengellisen työn tekijöiden toiminnan pohjalla oleviin arvoihin ja sitä kautta heidän toimintatapaansa, he muodostivat hallinnon kannalta katsottuna arvaamattoman ja hallitsemattoman muutostekijän, joka ohjasi kehitystä pois asetetuista tavoitteista.

Yksi erittäin tärkeä syy siihen, että hallintotaso ei kyennyt vaikuttamaan työyhteisön arvoihin ja sitä kautta työntekijöiden työskentelytapaan oli se, että luottamuselimet ja johtavat viranhaltijat olivat menettäneet työntekijöiden luottamuksen: Työntekijät kokivat johtavien virkamiesten olleen autoritaarisia ja luottamuselimiä olleen heidän johdateltavissaan. Lisäksi he käyttivät työntekijöiden johtamiseen huonosti sopivia, tehottomia johtamistyyliä. Ydinjohtajat tekivät myös virheitä, jotka rapauttivat yleisemminkin luottamusta heidän toimiinsa. Ne olivat niin raskaita, että kirkon ja seurakunnan hallinto joutui myöhemmin puuttumaan niihin. Näin hallinnon osakulttuurin voidaan sanoa luoneen tahtomattaan tilanteen, jossa sen ylläpitämä johtamiskulttuuri ei tavoittanut aidosti johdettavia ja ei voinut sen vuoksi ohjata seurakuntatyötä tehokkaasti omien tavoitteidensa suuntaan.

Työntekijöiden mukaan seurakunnan johtavat virkamiehet kontrolloivat ja värjäsivät tiedonkulkua varsinkin tutkimusjakson alussa. Työntekijöiden mielestä luottamuselimet eivät kyenneet tämän vuoksi itsenäiseen ja puolueettomaan päätöksentekoon. Samalla ydinjohtajat pitivät luottamuselimet ja työntekijät erossa toisistaan. Eli johtava ydinkolmikko loi toiminnallaan esteitä hallinto- ja toimintatason välille, mikä vaikutti niiden eriytymiseen. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna hallintotaso vaikutti suljetulta ja byrokraattiselta organisaatiolta, mikä puoli onkin todettu kirkon rakenteen yhdeksi heikkoudeksi. Samalla ydinjohtajat sulki tahtomattaan itseltään mahdollisuuden vaikuttaa aidosti ja syvästi seurakuntatyön osakulttuuriin. Tilanne antoi työntekijöille ja luottamushenkilöille oikeutuksen vaatia viestintä- ja hallintotapaan muutosta, eli johtajien toiminta loi samalla yllättäen työyhteisöön muutoksen edellytykset.

Suljetun organisaation mallin mukaan toimiminen nosti työntekijöiden ja luottamushenkilöiden joukosta kritiikkiä, mikä johti uuden viestintäohjelman käyttöönottoon, hallintotavan uudistamiseen ja uudistetun johtoryhmän perustamiseen. Tämän jälkeen tilanne alkoi vähitellen normalisoitua. Aluetyö muutti siis seurakuntatyön toimintatapoja niin, että myös hallinnon toimintatapoihin kohdistui paineita muuttua demokraattisempaan ja avoimempaan suuntaan. Näin seurakuntatyön osakulttuuri toimi valtakulttuurin tasapainottajana ja normalisoijana. Muutoksen jälkeen työntekijät kokivat uuden ja avoimemman hallinto- ja viestintätavan hyväksi ja olivat valmiita ottamaan sen toimimisesta myös henkilökohtaista vastuuta.

Kirkkoherran johtamistapa oli hyvin ratkaiseva työilmapiirin muotoutumisessa. Toisaalta

kirkkoherra koettiin autoritaariseksi johtajaksi, johon osa työntekijöistä - erityisesti papisto - pyrki pitämään etäisyyttä ja vain muodollisen kosketuksen. Nämä työntekijät kehittivät omat puolustautumistapansa kirkkoherran itsevaltiasta johtamistapaa vastaan, mikä osoittaa, että hänen johtamistyyhinsä oli tämän ryhmän suhteen tehoton johtamistapa. Lisäksi kirkkoherra menetti papin virassa sopimattoman käytöksen vuoksi työntekijöiden luottamuksen, minkä vuoksi hän ei saanut heitä kunnolla sitoutumaan alaisikseen.

Kirkkoherran johtamisessa oli kuitenkin myös hyvin onnistunut puolensa. Hänen koettiin onnistuneen silloin, kun johtamistyyhissä oli hyväntahoisen itsevaltiaan, joukkueenjohtajan, kumppanuusjohtajan tai valtuuttavan johtamisen elementtejä. Tällöin kirkkoherran ja erityisesti diakoniatyöntekijöiden välillä oli hyvä luottamus ja vuorovaikutus, ja hän antoi paljon vapautta työnteossa. Kirkkoherra kykeni siis johtamisessaan onnistuneeseen tyylijoustoan. Samalla se osoittaa, että oikea johtamistyyli voi parantaa erittäin paljon työntekijöiden työmotivaatiota.

Talusojohtaja ja hallintopäällikkö olivat tyyliään tehtäväkeskeisiä, hallinnollisia johtajia, joilla oli vahva vaikutus myös seurakuntatyöhön. Talusojohtaja oli mukana aluetyön suunnittelussa, koska uudistus vaikutti oleellisesti talouteen. Aluetyöhön siirtymisen yhtenä syynä olikin, että sillä kyettiin vähentämään huomattavasti toimintamenoja laman aikana. Työntekijät kokivat vuorovaikutuksen talusojohtajan kanssa yleensä yksisuuntaiseksi, alhaalta ylöspäin toteutuvaksi. Hallintopäällikkö koettiin asialliseksi, mutta työntekijöihin etäisyyttä pitäväksi johtajaksi, joka ei paneutunut työntekijöille tärkeään henkilöstöpolitiikan hoitamiseen. Seurakunnan heikko kohta olikin henkilöstöpolitiikka - monet sen tärkeistä elementeistä puuttuivat tai olivat heikosti hoidettuja. Tämä ei jäänyt työntekijöiltä huomaamatta, mikä tietysti vaikutti heidän käyttäytymiseensä. Hallintopäällikkö ei hyväksynyt seurakunnan hallinnossa vallalla ollutta johtamistapaa, vaan sanoutui siitä irti. Hänen julkisuudessa erolleen esittämät perustelut olivat samanlaisia kuin se kritiikki, joka nousi tutkimuksessa olevista työntekijöiden haastatteluista. Hallintopäällikön kritiikillä on suuri painoarvo, sillä se osoittaa myös työntekijöiden kritiikin osuneen olennaisiin asioihin seurakunnan johtajuudessa.

Rauman seurakunnan hallinto oli byrokraattis-hierarkkisen organisaation tapaan huono antamaan palautetta, palkitsemaan ja kannustamaan hyviä yksilöitä ja suoritteita. Osa työntekijöistä koki turhauttavaksi sen, ettei hyvästä työstä palkittu ja ettei se auttanut uralla etenemistä. Niinpä palautejärjestelmä oli kehittynyt seurakuntatyön sisälle, ja kannustava palaute tuli sisäisten, epävirallisten kanavien kautta.

On mielenkiintoista, että kielteisen palautteen ja sosiaalisen rankaisun järjestelmä oli puolestaan rakentunut hallinnon ja seurakuntatyön osakulttuurien rajat ylittäväksi. Viral-

listen palautejärjestelmien puutteellisuuden vuoksi työntekijät kaipasivat rakentavan palautteen antamisen tapoja, jotta he olisivat kyenneet arvioimaan oman työnsä tasoa. Se oli kuitenkin vaikeaa, vaikka kirkkoneuvosto oli antanut varsin hyvän esimerkin onnistuneesta palautteen keräämisestä.

Hallinnon esittämät tehokkuusvaatimukset olivat epäsuhtaisia verrattuna motivointi- ja kannustustapoihin. Työntekijät tekivät työtään kutsumuksesta ja pitivät itseään varsin ahkerina - osa työntekijöistä ja ammattiryhmistä jopa kilpaili ahkeran työntekijän maineesta. Vaikka työntekijöitä ei palkittu hyvästä työstä, he kokivat hallintotason odottavan silti heiltä vielä ahkerampaa työntekoa. Työntekijät olivat haluttomia antamaan kutsu-
mustyön kontrollia hallinnolle, koska se ei heidän mielestään ymmärtänyt riittävästi hengellisen työn luonnetta. Koska ahkeruuseetos liittyi kutsumukseen, se pohjautui kulttuurin syvärakenteeseen, mikä on kulttuurin voimakkaimmin ylläpidetty ja itsenäisin taso. Kun hallinnon edustajat eivät ymmärtäneet koskeneensa työntekijöille herkkään ja tärkeään aiheeseen, esittivät vaatimukset autoritaarisella tyyllillä, eivätkä vaihtaneet lähestymistapaansa sopivampaan, niin on varsin ymmärrettävää, että työntekijät torjuivat ne. Näin jo alunperinkin ahkerina itseään pitäneet työntekijät pitivät itsellään vallan määrätä työn tehokkuudesta ja ahkeruudesta eivätkä taipuneet hallinnon tahtoon. Hallinnon ahkeruusvaatimuksilta vei pohjaa pois myös se, että kun niitä esitettiin, niin samaan aikaan vähennettiin seurakuntatyön resursseja ja henkilöstön etuja ja lisättiin seurakunnan johtajien etuja. Viimeksi mainittu osoittaa, että seurakuntatyön ja hallinnon osakulttuurien arvot poikkesivat paljon toisistaan.

Toisaalta hallinto oli kyennyt motivoimaan diakoniatyöntekijät tehokkaaseen työntekoon lisäämällä diakonian resursseja laman syvimpänä aikana, jolloin muilta aloilta karsittiin voimakkaasti työhön suunnattuja voimavaroja. Tällöin työresurssien lisääminen oli tehokas motivointikeino diakoniatyössä. Samalla johdon johtamistapa oli diakoniatyöntekijöitä kohtaan aivan toisenlainen kuin muita työntekijöitä kohtaan. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten työntekijöille osoitetulla luottamuksella, oikein valitulla johtamistyyllillä ja työhön annetulla resurssien määrällä voi olla suuri vaikutus työmotivaatioon voimakkuuteen.

Kysymys tehokkuudesta jäi kuitenkin lopulta avoimeksi. Jäi epäselväksi oliko työntekijöiden ahkeruus tehokasta hallintotieteellisessä mielessä, ja suuntautuiko toiminta hyvin hallinnon asettamien tavoitteiden suuntaan, tai kiinnitettiinkö työnteossa huomiota työn sujuvuuteen ja mahdollisimman edulliseen työpanokseen suhteessa tuotokseen. Myös hallinnon koettiin vaativan vain lähinnä entistä ahkerampaa työntekoa, joten sekään ei konkretisoinut tehokkuuden tavoitteita. Hallinto yritti mitata tehokkuutta keräämillään tilastoilla, mutta työntekijöiden vastustuksen vuoksi työn tehokkuuden arvioimisyritys jäi kesken.

Seurakuntatyön osakulttuurissa oli havaittu säröjä ja ristiriitoja. Silmiinpistävää oli, että ristiriitojen käsittelytaidot kaikilla seurakunnan tasoilla olivat kehittymättömät. Tämä johti pahimmillaan pitkittyneisiin ongelmiin, mikä vaikeutti toimintaa. Pääsääntöisesti hengellisen työn tekijät pyrkivät ammattiryhmien sisällä välttämään ristiriitojen käsittelyä. Ammatti- ja alueryhmien välillä oli sen sijaan havaittavissa kilpailua. Seurakunnassa ei siis pyritty kovinkaan aktiivisesti sovitteluun ristiriitoja tilanteiden vaatimalla tavalla vaan ne lykättiin syrjään ja toivottiin ajan hoitavan ne. Tämä jätti jälkeensä haasteen kiinnittää asiaan jatkossa huomiota.

Tutkimus herätti monta kysymystä ja osoitti seurakuntatutkimuksen kentässä puutteita. Selkein havainto oli, että vaikka seurakunnan työntekijöiden panos toimintaan on hyvin voimakas, tätä tasoa ei ole tutkittu riittävästi itsenäisenä vaikuttajana ja tekijänä. Seurakuntaa on kyllä tutkittu paljon rakenteellisena, mutta ei niinkään tavoitteistaan ja koko ajan toimivana ja muuttavana organisaationa. Todellisuus on kuitenkin toinen. Sen tarkempi selvittäminen voi avata paljon...

LYHENTEET

Ahpk(n)	Arkkiihiippakunta, arkkiihiippakunnan
Diss.	Akateeminen väitöskirja
Ed.	Toimittanut, toimittaneet
i.p.	Ilman paikkaa
i.p.&v.	Ilman paikkaa ja vuotta
Jst	Johtajuus seurakunnan toiminnassa 1980
Kev	Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö
KJ	Kirkkojärjestys. Uusi kirkkolainsäädäntö 1994
KL	Kirkkolaki. Uusi kirkkolainsäädäntö 1994
KLe	Vuoden 1986 kirkkolaki. Kirkon lakikirja 1986
kn	Kirkkoneuvosto
K-ohjelma	Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisuohjelma
Kon	Konsultin selvitys organisaatio- ja johtamisilmastosta 1992
kv	Kirkkovaltuusto
Man	Muistio aluetyön neuvottelusta 30.5.1996
pk	Pöytäkirja
Rsrk(n)	Rauman (kaupunki- ja maa)seurakunta (-seurakunnan)
Sek	Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina
SKSK	Suomen Kirkon Seurakuntatoiminnan Keskusliitto
sntljston	Suunnittelujaoston
S.	Sivu(t)
Sa	Seurakuntien aluetoiminta
tk	Toimintakertomus
tkli(n)	Tuomiokapituli(n)
To	Seurakuntasuunnitelman tarkistusosa 1992 - 1996
toim.	Toimittanut, toimittaneet
tth	Työntekijöiden haastattelut 1996
ym.	Ynnä muu(t)

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

1 Painamattomat lähteet

Rauman (kaupunki- ja maa)seurakunnan arkisto, Rauma

Aluetyökysely 1997.

Aluetyön johtosääntö. Hyväksytty kirkkoneuvostossa 11.11.1992.

Aluetyön johtosääntö. Hyväksytty kirkkovaltuustossa 23.11.1995.

Johtoryhmän muistiot 1996 - 1997.

Kn sntljston pk 1991, Kirkkoneuvoston suunnittelujaoston pöytäkirja.

5.11.1991. Seurakuntasuunnitelman tarkistusosa.

Kon, Konsultin selvitys organisaatio- ja johtamisilmastosta 1992.

Man, Muistio aluetyön neuvottelusta 30.5.1996.

Osallistu muutokseen 1990. Seurakuntasuunnitelma 1991 - 1995.

Rsrk, Ansiomerkit 1999.

Rsrk tk, Toimintakertomukset 1985, 1991 - 1996.

Rsrk kn pk, Kirkkoneuvoston pöytäkirjat 1991 - 1998.

Rsrk kv pk, Kirkkovaltuuston pöytäkirjat 1991 - 1998.

Rsrk 30.11.1997, SKSK:n ansiomerkit.

Tiedote koko henkilöstölle 1993.

To, Seurakuntasuunnitelman tarkistusosa 1992 - 1996.

Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin kirje Rauman seurakunnan papistolle 16.12.1992. N:o 246/MM.

Työpaikkademokratiasääntö. Hyväksytty kirkkovaltuustossa 3.11.1988.

Yhteistyötoimikunnan pöytäkirjat 1991 - 1996.

Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin arkisto, Turku. Ca: 28 ja Ca:29

Rauman seurakunnan papiston kirje Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulille 20.10.1992.

Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirjat 1997 - 1998.

2 Painetut lähteet

Avoimeen tiedottamiseen

1992 Julkisuusperiaate seurakuntien tiedotuksessa.
Kirkon tiedotuskeskus. [i.p.].

Augsburgin tunnustus.

1980 Toim. Kaarlo Kalliala. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja
118. Helsinki.

Jumalan kansa juhla

1993 Johdatus jumalanpalvelusuudistukseen. Käsikirjakomitea. [i.p.].

Jst

1980 Johtaminen seurakunnan toiminnassa.
KKK:n raportti: Kirkon kasvatustyö ja johtajuus. Vammala.

K-ohjelma

1977 Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma. Perusteet, tavoitteet,
yleisrakenne. Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliitto.
Kirkon kasvatustieteiden keskus. 1978. Vammala.

Keskeiset säädökset,

1990 määräykset ja erillissopimukset kirkon sopimusjärjestelmässä 1990. Kirkon
henkilöstökoulutussopimus. Kirkon sopimusvaltuuskunnan toimisto.
Helsinki.

Kev

1993 Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö. Kirkon keskushallinnon sarja
A 1993:3. Helsinki.

Kirkko 2000

1986 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 13.2.1985 Helsin-
gissä asettaman työryhmän laatima Kirkko 2000 kirkon toiminnan pitkän
aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto.
Sarja 1986:B 1. Helsinki.

Kirkon henkilöpoliittinen periaateohjelma

1983 Piispainkokouksen, Kirkkohallituksen ja Kirkon sopimusvaltuuskunnan
hyväksymä suositus. Helsinki 14. päivänä kesäkuuta 1983. [i.p.].

Kirkon keskuksat 1993

1994 Kirkon keskusten toimintakertomukset vuodelta 1993. Helsinki.

Kirkon luottamusmiessopimus ja sen soveltamisohjeet

1994 Helsinki.

Kirkon suunta 2000

1992 Alhaalta kasvava kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon
piispainkokouksen 14.9.1988 asettama Kirkko 2000 -prosessin
seurantaryhmä. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:2. [i.p.].

Kirkon säännöskokoelma

1995 nro 68 ja 74, kirkkohallituksen päätös papin, lehtorin ja kanttorin vuosilomasta, virkavapaudesta ja vapaa-ajasta. Helsinki.

Kirkon viestintäohjelma

1992 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 14.2.1990 asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:3. Helsinki.

Kirkon yleinen virkaehtosopimus 1995

1995 [i.p.].

Kirkolliskokouksen pöytäkirja

1998 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokous. Pöytäkirja. Syysistuntokausi 1998. Kirkkohallitus. Helsinki 1999.

KJ

1993 Kirkkojärjestys. Uusi kirkkolainsäädäntö. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen kommentaari. – Voipio, Jaakko - Träskman, Gunnar - Halttunen, Matti - Ventä, Kari. Helsinki.

KL

1993 Kirkkolaki. Uusi kirkkolainsäädäntö. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen kommentaari. – Voipio, Jaakko - Träskman, Gunnar - Halttunen, Matti - Ventä, Kari. Helsinki.

KLe

1986 Kirkkolaki 1986. Kirkon lakikirja 1986. Toimittaneet Mauno Saloheimo ja Matti Halttunen. Suomen lakimiesliiton kirjasarja N:o 61. Jyväskylä.

Kommunikoivaan kirkkoon

1992 Kirkollisen viestinnän periaate- ja ideaohjelma. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 14.2.1990 asettaman työryhmän jatko mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:8. [i.p.].

Lehtinen, Heikki - Lehtinen, Riitta-Leena

1976 Henkilöstöhallinto seurakunnassa. Seurakuntahallinnon opas n:o 11. SKSK. Helsinki. Vammala.

Markus, Yrjö

2000 Yhteisen tehtävän edessä. – Kirkreisut. Rauman seurakunnan tiedotuslehti 1/2000. [ip, iv].

Sa

1994 Seurakuntien aluetoiminta. Muistio neuvottelutilaisuudesta 7.10.1994. Kirkkohallitus. Toiminnallinen osasto. Helsinki. 1995.

Sek

1997 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992 - 1995. Heino, Harri - Salonen, Kari - Rusama, Jaakko - Ahonen Risto. Kirkon tutkimuskeskus. Tampere.

1993 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1988 - 1991. Heino, Harri - Kauppinen, Juha - Ahonen, Risto A. Kirkon tutkimuskeskus. Tampere.

1989 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1984 - 1987. Heino, Harri - Kauppinen, Juha - Ahonen, Risto A. Kirkon tutkimuskeskus. Tampere.

Seurakunta 2000

1987 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 11.2.1987 Helsingissä asettaman Kirkko 2000 -jatkotyöryhmän mietintö Seurakunta 2000. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1987:5. Helsinki.

Seurakuntatyön kunniamerkit ja ansiomerkit

1995 SKSK. [i.p.].

Seurakuntien toiminta

1992 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tilastoja. Kirkkohallitus. Helsinki.

1996 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tilastoja. Kirkkohallitus. Helsinki.

Vir

1993 Kirkon virkarakenteen kehittäminen. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 12.2.1992 asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1993:1. [i.p.].

Voipio, Jaakko - Träskman, Gunnar - Halttunen, Matti - Ventä, Kari

1993 Uusi kirkkolainsäädäntö. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaali-järjestyksen kommentaari. [i.p.].

3 Sanomalehdet

Länsi-Suomi 1997, N:o 47. – Korpinen, Paula: Seurakunnanko asiat kunnossa?

4 Tekijän hallussa olevat haastattelut

Rsrk tth

1996 Rauman seurakunnan työntekijöiden haastattelut kesällä 1996. Sisältää: 14 seurakunnan hengellisessä työssä kokopäiväisesti vuosina 1991 - 1996 toimineen työntekijän haastattelut. Haastattelurunko. Saatekirjeet. Seppo Sattilaisen hallussa. Rauma.

5 Kirjallisuus

Aaltio-Marjosola, Iiris

1991 Cultural change in a business enterprise. Studying a major organizational change and its impact on culture. Diss. Acta academiae oeconomicae Helsingiensis. Series A:80. Helsinki.

Adams, Guy - Ingersoll, Virginia

1985 The Difficulty of Framing a Perspective on Organizational Culture. – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 223 - 234.

Ahonen, Risto

1995 a Kirkon vuosikatsaus 1993. – Kirkon kalenteri 1995. Toimittanut Aimo Virtanen. Suomen Kirkon Sisälähetysseura. Helsinki. S. 36 - 48.

1995 b Kirkon vuosikatsaus 1994. – Kirkon kalenteri 1996. Toimittanut Aimo Virtanen. Suomen Kirkon Sisälähetysseura. Helsinki. S. 34 - 45.

Akavan jäsentutkimus 1988

1989 Akavaaika. Sarja A 1/89. [i.p.].

Akavan jäsentutkimus 1990

1990 Akava uutiset 5/90. [i.p.].

Akavan työmarkkinatutkimus 1996

1996 Akava. [i.p.].

Alasuutari, Pertti

1993 Laadullinen tutkimus. Jyväskylä.

Allaire, Yvan - Firsirotu, Michaela

1984 Theories of Organizational Culture. Organization Studies 1984:5:3. S. 193 - 226.

Allardt, Erik - Littunen, Yrjö

1975 Sosiologia. Porvoo.

Alvesson, Mats - Berg, Per Olof

1988 Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Studentlitteratur. Lund.

Argyris, Chris

1976 Increasing Leadership Effectiveness. New York.

Asp, Erkki - Peltonen, Matti

1980 Työnsosiologia. Keuruu.

1990 Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Keuruu.

Asp, Erkki - Uhmavaara, Heikki

1990 Seurakunta työyhteisönä. Tutkimus työyhteisön kulttuurista ja henkilöstön työn kokemisesta Turun evankelis-luterilaisissa seurakunnissa. Turun yliopisto. Sosiologia.

- Beckhard, Richard
1988 The Executive Management of Transformational Change. – Kilmann, Ralph H. - Covin, Teresa J. and Associates: Corporate Transformation. Revitalizing Organizations for a Competitive World. London. S. 89 - 101.
- Blake, Robert R. - Mouton, Jane S.
1975 Johtamisen psykologiaa. Tapiola.
- Bosch, David, J.
1991 Transforming Mission. Paradigm Shifts in Theology of Mission. American Society of Missiology Series, 16. New York. S. 420 - 425.
- Bouton, Warren H.
1993 A model for reflection upon and healing of trauma in the Avon Congregational Church. Diss. Hartford Seminary.
- Bryman, Alan
1988 Doing Research in Organizations. London.
- Bowers, David
1977 Systems of Organization. Ann Arbor.
- Coser, Lewis
1977 Masters of Sociological Thought. Ideas in Historical and Social Context. Harcourt Brace Jovanovich, Inc. New York.
- Deal, Terrence - Kennedy, Allan
1982 Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts.
- Elovainio, Marko
1994 Ryhmät ja tiimit työssä. – Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki. S. 117 - 137.
- Eskola, Antti
1975 Sosiologian tutkimusmenetelmät I. Porvoo.
- Etzioni, Amitai
1977 Nykyajan organisaatiot. Helsinki.
- Fombrun, Charles
1986 Structural dynamics within and between organizations. Administrative science quarterly 1986:31:3. S. 403 - 421.
- Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne
1991 (ed.): Reframing Organizational Culture. Newbury Park.
- Galloway, Russell - Eichorn, William
1969 The Schizophrenic Church. Conflict Over Community Organization. The Westminster Press. Philadelphia.

- Gouldner, Anton
1955 Patterns of Industrial Bureaucracy. London.
- Gregory, Kathleen
1983 Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. Administrative Science Quarterly 1983:28:3. S. 359 - 376.
- Grieco, Margaret
1988 Birth-marked? A Critical View on Analyzing Organizational Culture. Human Organization, Vol. 47, No 1, Spring 1988. S. 84 - 86.
- Harmanen, Eija
1997 Sielunhoito sururyhmissä. Tutkimus ryhmän ohjaajan näkökulmasta Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Diss. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 207. Helsinki.
- Hautamäki, Antti
1994 Ihminen modernissa maailmassa. – Mahdollisuuksien murros. Seurakunnan kriisiopas. Toimittanut Juhani Korolainen. Helsinki. S. 11 - 16.
- Heikkilä, Matti
1990 Köyhyys ja huono-osaisuus hyvinvointivaltiossa. Tutkimus köyhyydestä ja hyvinvoinnin puutteiden kasautumisesta Suomessa. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 8/1990. Helsinki.
- Heinämäki, Tapani
1995 Seurakuntahallinnon opas. Kristillinen opintokeskus. SKSK-Kustannus Oy. Helsinki.
- Helander, Eila
1986 A Study of the Religiosity of Evangelical University Students and Graduates in Trinidad. Diss. Missiologian ja ekumeniikan seuran julkaisuja 50. Helsinki.
- Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth
1976 Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Tapiola.
- 1990 Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena
1988 Teemahaastattelu. Helsinki.
- Hofstede, Geert
1993 Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Juva.
- Hornsby-Smith, Michael P. - Fulton, John - Norris, Margaret
1995 The Politics of Spirituality. A Study of a Renewal Process in an English Diocese. Oxford.
- Huhtinen, Pentti
1991 Lapseuden ja vastuun yhteisö. Seurakunta yhteisöajattelun näkökulmasta. Juva.

- Huotari, Voitto
1992 Elävä seurakunta. Seurakuntatyön käsikirja. Jyväskylä.
- Huotari, Voitto - Askola, Irja
1977 Kaupunkilaisen kirkko. Tutkimus seurakuntatyön tavoittavuudesta ja mahdollisuuksista kasvavissa kaupunkiseurakunnissa Kivenlahdessa ja Lohjalalla. Kirkon tutkimuslaitos. Sarja A N:o 32. Tampere.
- Ijäs, Kirsti
1994 Johtajan oma muutosvoima ja johtajana jaksaminen. – Mahdollisuuksien murros. Seurakunnan kriisiopas. Toimittanut Juhani Korolainen. Helsinki. S. 180 - 190.
- Jaatinen, Päivi
1999 Synergian siemenet ja torajyvät. Tutkimus monialaisen ammatti korkeakoulun organisaatiokulttuurista. Diss. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 148. Turku.
- Johnson, Douglas, W.
1974 Managing change in the church. Friendship Press. New York.
- Jones, Michael
1988 In Search of Meaning. Using Qualitative Methods in Research and Applications. – Jones, Michael Owen - Moore, Michael Dane - Snyder, Richard Christopher (ed.): Inside Organizations. Understanding Human Dimensions. Newbury Park. Sage Publications. S. 31 - 47.
- Jossas, Esko
1994 Johtaminen tapetilla. Crux. 7/1994. Forssa.
1999 Hyvästä henkilöstöpolitiikasta - jälleen kerran. Crux. 7/1999. Forssa.
- Junttila, Juha
1989 Congregatio sanctorum. Traditionshistoriallinen tutkimus Confessio Augustanan ekklesiologisen perusilmaisun merkityssisällöstä. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 164. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli
1989 Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Keuruu.
1992 Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja n:o 31. Tampere.
1994 Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. – Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki. S. 101 - 116.
- Kankkunen, Minna Kaarina
1998 Yrityksen toimintafilosofian toteutuminen käytännössä: tarkastelun kohteena TOK-yhtymä. Opinnäyte. Helsingin yliopisto. Helsinki.

- Kansanaho, Erkki
1992 Käytännöllinen teologia ja kirkon hallinto. – Käytännöllinen teologia kirkko. Juhlakirja dosentti Pentti Lempiäisen täyttäessä 60 vuotta 18. syyskuuta 1992. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki. S. 323 - 338.
- Karkulahti, Miika
1994 Itsekeskeisyydestä myyntikulttuuriin?: postin jakelutoimipaikan kulttuuri ja sen tutkiminen. Pro gradu -tutkielma, viestintä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan kirjasto.
- Kauppinen, Juha
1985 Kirkon eri hallintotasojen tyytyväisyys kirkon työ- ja virkaehtosopimus järjestelmään. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja C N:o 20. Tampere.
- 1992 Tuomas-messu. Tutkimus kaupunkiseudun jumalanpalveluksesta ja kaupunkilaisen seurakunnasta. Kirkon tutkimuskeskus sarja A Nro 58. Pieksämäki.
- 1992 b Seurakuntien talous tienhaarassa. Crux. 4/1992. Forssa. S. 6 - 9.
- Kinnunen, Juha
1990 Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston julkaisuja. Diss. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäistutkimukset 4/90. Kuopio.
- Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmä
1991 Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Piispainkokous. Kiertokirje kirkkoneuvostolle/seurakuntaneuvostolle. Päiväty 11.2.1991.
- Korhonen, Reijo
1992 Tämä ihmisen johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 30. Helsinki.
- Koskenvesa, Esko
1992 Kirkkoneuvoston tie seurakunnan ”yleiseen” johtamiseen. – Käytännöllinen teologia kirkko. Juhlakirja dosentti Pentti Lempiäisen täyttäessä 60 vuotta 18. syyskuuta 1992. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki. S. 339 - 369.
- Krefting, Linda - Frost, Peter
1985 Untangling Webs, Surfing Waves and Wildcatting. A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 155 - 168.
- Kruus, Lauri
1989 Vanhusten vireys ja osallistuminen. Tutkimus Helsingin hiippakunnan alueen yli 75-vuotiaan väestönosan elinpiirissä diakonian kotikäynneillä havaitusta irtautumisesta ja aktiivisuudesta. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A Nro 50. 1989. Pieksämäki.
- Kvist, Hans-Olof
1989 Lokalförsamlingen i teologisk belysning. – Teologinen Aikakauskirja 1/1989. Helsinki. S. 38 - 53.

- Kääriäinen, Kimmo
1999 Kirkon vuosikatsaus. – Kirkon kalenteri 2000. Toimittaja Aimo Virtanen. Suomen Kirkon Sisälähetysseura. Helsinki. S. 29 - 50.
- Lampinen, Tapio
1983 Seurakuntasaarnan sisältö. Assosiatiiviseen sisällönerittelyyn perustuva tutkimus päiväjumalanpalvelussaarnojen sanomajärjestelmän sulkeutuneisuudesta ja avoimuudesta. Diss. Hämeenlinna.
- Leas, Speed - Kittlaus, Paul
1973 Church fights. Managing Conflict in the Local Church. The Westminster Press. Philadelphia.
- Lewis, Douglas Granville
1981 Resolving Church Conflicts. A Case Study Approach for Local Congregations. Harper & Row, Publishers, San Francisco.
- Likert, Rensis
1967 The Human Organization. Tokyo.
- Lindström, Kari
1994 Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. – Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki. S. 13 - 28.
- Lundberg, Craig
1985 On the Feasibility of Cultural Interventions in Organizations. – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 169 - 186.
- Martin, Joanne
1985 Can Organizational Culture Be Managed? – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 95 - 98.
- Martin, Joanne - Meyerson, Debra
1988 Organizational Cultures and the Denial, Channelling and Acknowledgement of Ambiguity. – Pondy, Louis R. - Boland, Richard J. Jr - Thomas, Howard (ed.): Managing Ambiguity and Change. Chichester. Wiley. S. 93 - 125.
- Martin, Joanne - Sitkin, Sim - Boehm, Michael
1985 Founders and Elusiveness of Cultural Legacy. – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 99 - 124.
- Maunula, Reijo
1991 Esimiehenä asiantuntijayhteisössä. Aavaranta-sarja n:o 25. Helsinki.
- Mayo, Elton
1933 The Social Problems of Industrial Civilization. New York.

- McCollom, Marion Ewing
1987 Subcultures and Stories: Reflections of a Multicultural Reality in Organizations. Doctoral thesis, Yale University.
- McGregor, Douglas
1960 The Human side of Enterprise. New York.
- Merton, R.
1968 Social Theory and Social Structure. New York.
- Miten K-ohjelma on toteutunut?
1989 Kirkon kasvatusasiain keskus. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja D; 1989, 2. Kirkkohallitus. Helsinki.
- Mäkeläinen, Heikki
1974 Luottamushenkilöt seurakunnan hallinnossa. Tutkimus seurakuntahallinnon päätöksenteon edellytyksistä lainsäädännössä ja käytännössä. Diss. Kirkon tutkimuslaitos. Sarja A N:o 25. Joensuu.
- 1988 Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa. Mänttä.
- Mäkeläinen, Heikki - Ryökäs, Esko
1985 Seurakuntien henkilöstörakenne. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A N:o 43. Tampere.
- Niemi, Ilppo
1978 Organisaatio uskonnollisten yhteisöjen säilyttäjänä ja sopeuttajana. Diss. Helsingin Yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki.
- Nieminen, Raimo
1994 Maailman muutosvoimat ja suomalainen organisaatiokulttuuri. – Mahdollisuuksien murros. Seurakunnan kriisiopas. Toimittanut Juhani Korolainen. Helsinki. S. 17 - 28.
- Nieminen, Risto
1977 Instituutio ja elävä yhteisö. Analyysi aluetyöhön perustuvasta seurakuntamallista Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnassa. Mikkeli.
- Ouchi, William
1981 Teory Z. Massachusetts.
- Palmu, Harri
1981 Työtyytyväisyys seurakunnassa. Kirkon tutkimuslaitos. Sarja A N:o 38. Tampere.
- 1986 Seurakuntaorganisaation työilmapiiri ja henkilöstön vaihtoalttius. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A N:o 44. Tampere.
- 1990 Paimen johtajana. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A Nro 53. Diss. Pieksämäki.

- 1990 b Avoin vai suljettu yhteisö - johtaminen seurakunnassa. Tiivistelmä tutkimushankkeesta Suomen ev.-lut. seurakunnat työntekijäyhteisönä. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja B Nro 64. 1990.
- Pascale, R. - Athos, A.
1981 The Art of Japanese Management. New York.
- Peltonen, Matti - Ruohotie, Pekka
1991 Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Keuruu.
- Perheentupa, Antti-Veikko
1993 Oikeudenmukaisuutta toisin tavoin. Haasteita 90-luvun sosiaalipolitiikalle. Juva.
- Peters, Thomas - Waterman, Richard
1982 In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York.
- Pirinen, Kauko
1985 Schaumanin kirkkolain synty. Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia 132. Rauma.
- Pirnes, Unto
1994 Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Tampere.
- 1995 Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja n:o 36. Helsinki.
- Pitkänen, Marita - Uhmavaara, Heikki
1990 Seurakunta jäsenten silmin. Tutkimus Turun evankelis-luterilaisten seurakuntien yhteisökuvasta. Turun yliopisto. Sosiologia.
- Pohjalainen, Leena
1994 Organisaatiokulttuuri: sosiaalistaminen ja johtaminen Lahden raastuvan-oikeudessa. Pro gradu -tutkielma, sosiologia. Helsingin yliopisto, valtiotieteellisen tiedekunnan kirjasto.
- Raivio, Risto
1994 Osallistuminen, edustuksellisuus ja puolueet seurakuntahallinnossa. Kirkon tutkimuskeskus sarja A Nro 63. Pieksämäki.
- Ranki, Anneli
1999 Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki.
- Reddin, William
1979 Liikkeenjohdollinen tehokkuus: Tilanneherkkyys, tyylijoustavuus, tilannejohtamistaito 3-D / W.J. Reddin; [transl. By Tuko: Riitta Kuuttila, Raili Mäkeläinen, Aulis Lamio]. Vantaa.
- Rissanen, Riitta - Sääski, Kaija - Vornanen, Jouni

- 1996 Uudistuvat organisaatiot - käsikirja organisaatioista ja henkilöstö johtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Pieksämäki.
- Robertson, Ian
1987 Sociology. Third Edition. Worth Publishers, Inc. New York.
- Rubenowitz, Sigvard
1985 Organisaatiopsykologia. Ekonomia -sarja. Espoo.
- Ryökäs, Esko
1991 Työnjako vai yhteinen työ. Seurakuntien odotukset kirkon keskuksien työstä ja maksuista. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja C Nro 42. 1991. [i.p.].
- Salmi, Samuel
1990 "Yksi herra, yksi usko, yksi kaste". Partisipaatioajatuksen tulkinnat Faith and Order -liikkeen katedialogeissa Lundista 1955 Budapestiin 1989. Diss. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 170. Helsinki.
- Salminen, Ari
1993 Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki.
- Salonen, Kari
1992 Papin rooli. Seurakuntapappiin kohdistuvat odotukset Helsingissä ja Raahessa. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja B Nro 72. 1992. Pieksämäki.
- 1997 Kirkon työntekijän hyvinvointi ja pahoinvointi. Esitelmä 7.6.1997. Lappeenranta.
- 1998 a Enemmistö papeista tyytyväisiä työhönsä. Crux 4/1998. Forssa. S. 4 - 5.
- 1998 b Miten papisto jaksaa ja uupuu? Crux 5/1998. Forssa. S. 20 - 22.
- Schein, Edgar
1970 Organisaatiopsykologia. Jyväskylä.
- 1985 Organizational Culture and Leadership. San Fransisco.
- 1991 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo.
- Selznick, P.
1986 Modern organisations teori. Stockholm.
- Seppälä, Tapio
1997 Kestääkö kutsumus? Teologin työnäky arjen puristuksessa, Turun arkkihiip-pakunnan synodaalikirja 1998. Julkaisija Turun arkkihiippakunnan tuomio-kapituli. Helsinki.

- Siehl, Caren
 1985 After the Founder. An Opportunity to Manage Culture. – Frost, Peter - Moore, Larry - Louis, Meryl - Lundberg, Craig - Martin, Joanne (ed.): Organizational Culture. Beverly Hills, California. Sage Publications. S. 125 - 140.
- Siehl, Caren - Martin, Joanne
 1983 Organizational Culture and Counterculture: An uneasy symbiosis, Organizational Dynamics. Autumn. S. 52 - 64.
- 1990 Organizational Culture: A Key to Financial Performance? – Schneider (ed.): Organizational Climate and Culture. San Fransisco. Jossey-Bass. S. 241 - 281.
- Sihvo, Jouko
 1992 Sosiologia ja kirkko. – Knuutila, Jyrki - Koskenvesa, Esko - Tamminen, Kalevi (toim.): Käytännöllinen teologia ja kirkko. Helsinki. S. 247 - 259.
- Sinervo, Timo
 1993 Vanhainkodin organisaatiokulttuuri: tapaustutkimus vanhainkodin hoito työn kehittämistä. Syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto: kasvatustieteiden laitos.
- Sipilä, Jorma
 1991 Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä.
- Sjöstrand, Sven-Erik
 1981 Organisaatioteoriat. Espoo.
- Smircich, Linda
 1983 Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative science quarterly 1983:28:3. S. 339 - 358.
- Sovijärvi, Otso
 1992 Ohjauskulttuurista luottamuskulttuuriin. Ajatuksia kirkon hallinnon kehittämistä. Crux. 1/1992. Forssa. S. 7 - 9.
- 1994 a Heikko vai vahva kirkko. Crux. 1/1994. Forssa. S. 7 - 8.
- 1994 b Patoaako kirkko muutospaineensa? Ajatuksia kirkon julkisoikeudellisesta asemasta. Crux. 7/1994. Forssa. S. 30 - 32.
- Suhonen Pertti
 1988 Suomalaisten arvot ja politiikka. Juva.
- Sulkunen, Pekka
 1989 Johdatus sosiologiaan. Juva.
- Suojanen, Päivikki
 1978 Saarna, saarnaaja, tilanne. Spontaanin saarnan tuottamisprosessi Länsi-

Suomen rukoilevaisuudessa. Diss. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
Helsinki.

Tammi, Ari

1994 a Kuntademokraattisen hallinnon kirous? Näkökulmia kirkon hallinnon uudistukseen. Crux. 5/1994. Forssa. S. 16 - 21.

1994 b Pyöreän pöydän papit ja maallikot. Näkökulmia kirkon hallintouudistukseen 2. Crux. 6/1994. Forssa. S. 16 - 22.

Telaranta, Reijo

1995 Maallikosta työtoveriksi. Crux. 1/1995. Forssa. S. 12 - 14.

Torbe, Helge - Kobayashi, Shigeru

1981 Luova johtamistapa. Espoo.

Weber, Max

1980 Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Juva.

White, R. - Lippitt, R.

1960 Autocracy and democracy. New York.

Wiio, Osmo

1973 Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Ekonomia-sarja. Tapiola.

Vikström, John

1990 Perusseurakuntasymposiumin avaus 20.11.1990. Kirjoitettu puhe. Tekijän hallussa. [i.p.].

Wilson, Bryan

1990 Arvot ja yhteiskunnallinen kehitys. – Suomen teologit. Teologer i Finland 1990. Forssa. S. 25 - 29.

Woodward, Harry - Buchholz, Steve

1989 Jälkishokki. Miten auttaa ihmisiä selviytymään organisaatiomuutoksista. Rastor. Helsinki.

Voutilainen, Eero

1994 Hallintokulttuurista seurakuntalaiskulttuuriin. – Mahdollisuuksien murros. Seurakunnan kriisiopas. Toimittanut Juhani Korolainen. Helsinki. S. 31 - 52.

Vroom, Victor - Deci, Edvard

1985 Introduction. An overview of Work Motivation. Management and Motivation. Kingsport.

Vuokko, Pirjo

1996 Asiakaslähtöisyys kirkossa. - Mitä se on ja onko sitä?
Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A Nro 68. 1996. Jyväskylä.

LIITTEET

Liite 1. Kirje haastateltaville

ARVOISA TYÖTOVERI !

Olen keräämässä aineistoa "Seurakuntakulttuuri" -tutkimustani varten. Kyseessä on teemahaastattelu, jonka kysymykset kohdistuvat seurakunnan toimintaan. Haastattelijoina toimivat valitut kesätyöntekijät. Hankkeelle on kirkkoneuvoston lupa.

Toivon myötämieltä Sinulta, sillä olet yksi haastateltavista. Kesän aikana Sinuun otetaan yhteyttä ja toivon, että Sinulla on tunnin verran aikaa vastailta kysymyksiin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisina.

Terveisin Seppo Sattilainen

Liite 2. Kirje haastatteliijoille

ARVOISA HAASTATTELIJA !

Kiitos tulevasta panoksestasi tutkimukseeni. Ilman Sinua tilanne olisi varsin mutkallinen, joten osuutesi todellakin on tärkeä.

Tässä ohessa kysymyspatteristo ja kollegoille lähetetty kirje.

Muistathan, että haastattelulaitteet saat tiedotustoimistosta ja mikäli patterit loppuvat, niin niitäkin saa sieltä lisää. Olen varannut yhden varaparistot kullekin ja koneessa olevatkin ovat aivan uudet. Pieni totuttelu laitteen toimintaan ennen varsinaista haastattelua on paikallaan. Suosittelen.

Itse kysymyksistä sen verran, että käy kaikki läpi paperissa olevassa järjestyksessä. Mikäli hyppäät vahingossa jonkun yli, niin palaa vain takaisin päin seuraavassa mahdollisessa tilanteessa. Jos kysymyksessä on useita osakysymyksiä, niin kaikki käydään läpi. Sama koskee luetteloita. Vastauksia ei tarvitse lypsää pitkiksi, riittää kun ne ovat asiallisen jänteviä ja niissä käydään asiat läpi.

Hyviä hetkiä haastattelujen parissa!

Aina voi myös kysyä:
kotipuh. 8320 426
matkapuh. 940-544 07 57

Terveisin Seppo Sattilainen

Liite 3. Haastattelurunko

“SEURAKUNTAKULTTUURI -haastattelun kysymykset

1. TAUSTATIEDOT

Nimi. Ikä.

Koulutus.

Ammatti.

Kuinka kauan olet toiminut tässä ammatissa ja tässä seurakunnassa?

Toimenkuvasi nyt?

2. ARVOT JA NORMIT

-Millä lailla työntekijöistä pidetään huolta?

-Millaisia asioita pidetään työn tekemisessä tärkeinä?

-Millaisia asioita pitää välttää ollakseen hyvä työntekijä?

-Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tehtäväsi?

-Mitkä ovat tärkeimmät perusteet omalle työllesi?

-Mitkä tehtävät ja ammatit ovat seurakunnassa arvostetuimpia? Miksi?

-Muuttiko uusi Raamatun käänös työtäsi?

-Muuttiko uusi kirkkolaki työtäsi?

-Oletko huomannut jonkun koko kirkkoa koskevan uudistuksen viime vuosina muuttavan työtäsi tai aiheuttavan jännitteitä siinä?

3. ORGANISAATIO JA TOIMINTA

-Miten vanha toimintamalli ennen aluetyötä toimi? Mitkä olivat sen edut ja puutteet?

-Miten työsi muuttui aluetyöhön siirryttäessä?

-Miten aluemalli toimii nyt? Edut ja puutteet?

-Millaiseksi koet kirkon keskushallinnon osuuden aluetyössä?

-Millaiseksi koet kirkkoneuvoston, kirkkovaltuuston, kirkkoherran, talousjohtajan, hallintopäällikön ja aluetyöntekijöiden osuuden aluetyössä?

-Jarrutetaanko aluetyötä? Jos, niin miten?

4. JOHTAMINEN

-Millaisia johtamistapoja on käytössä ja miten ne sopivat aluetyömalliin?

-Mihin johtamisessa kiinnitetään päähuomio?

-Millä seuraavista tasoista johtaminen on onnistunutta ja millä ei: kirkkovaltuusto kirkkoneuvosto, kirkkoherra, talousjohtaja, hallintopäällikkö, alueneuvosto, työalan esimies? Kerro lyhyet perustelut.

-Pyrkiikö joku mielestäsi johtamaan ilman oikeututusta siihen? Jos, niin miksi?

-Miten työpaikalla yleensä kannustetaan ja miten hyvin tehdystä työstä palkitaan?

-Miten työssä yleensä annetaan kielteistä palautetta ja miten huonosti tehdystä työstä rangaistaan?

-Millaisia tehokkuusvaatimuksia esitetään?

5. VUOROVAIKUTUS

-Millaiseksi koet yhteyden kirkon keskushallintoon?

-Millaiseksi koet yhteyden ja yhteistyön seuraavien tasojen kanssa: luottamushenkilöt (kv ja kn), kirkkoherra, talousjohtaja, hallintopäällikkö, hengelliset työntekijät?

-Minkä tahojen tai ihmisten kanssa yhteistyö ja yhteydenpito on helppoa? Entä vaikeaa? Miksi?

-Millaisia ristiriitoja työyhteisössänne on eri henkilöstöryhmien välillä? Miten niitä ratkotaan? Kerro esimerkki.

-Mitkä tahot saavat tietoa helposti, mitkä eivät? Miksi?

KIITOS !

LIITE 4

Rauman seurakunnan aluetyö 1993

Rauman seurakunta on hallinnollisesti yksi seurakunta, jonka johdossa on kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto. Toiminnallisesti seurakunta oli vuonna 1993 jaettu kuuteen alueeseen. Alueiden johdossa ovat alueneuvostot ja työntekijätiimit.

Eteläinen alue: Kortela, Unaja, Voiluoto, Anttila, Soukainen, Vasarainen, Monna, Kulamaa, Vermuntila, Sampaanala ja Koilahti.

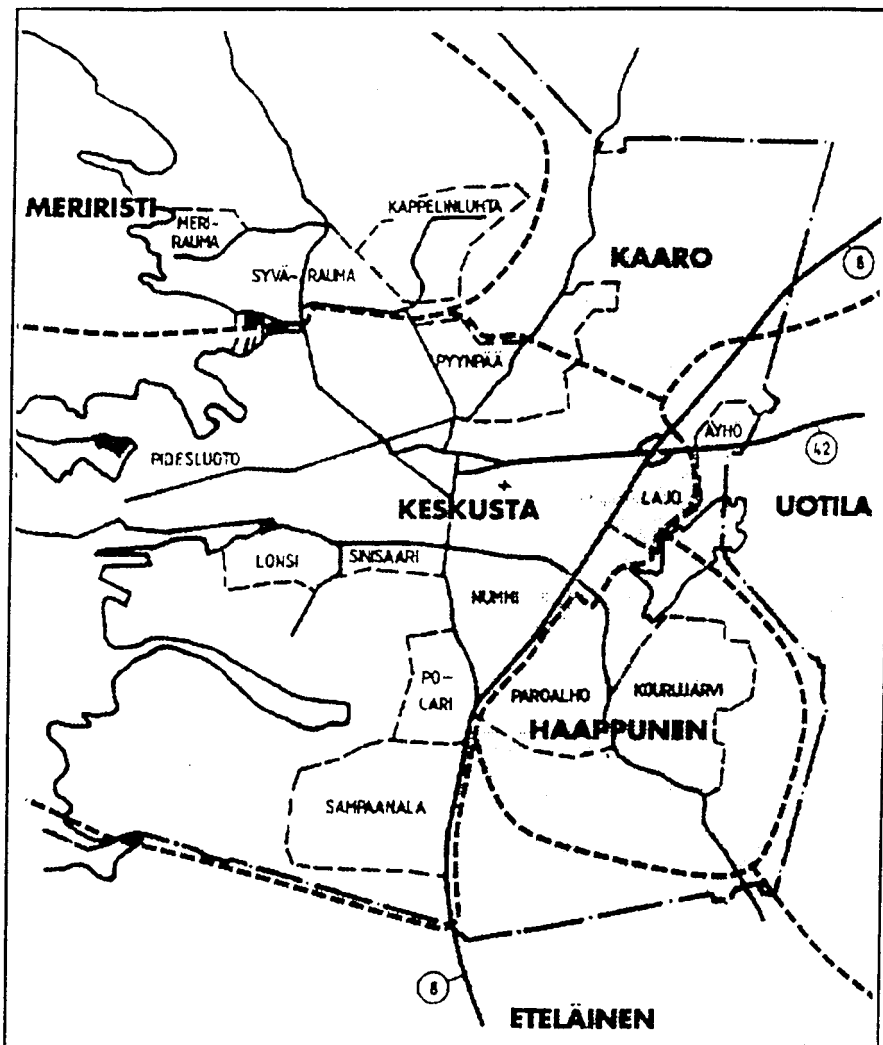
Haappusten alue: Paroalho, Kourujärvi, Lensunkallio ja Kourulantien alkupää.

Keskustan alue: Vanha Rauma, Nummi, Lajo, Polari, Sinisaari, Lonsi, Otan alue, Pidesluoto ja Pyynä.

Meriristin alue: Merirauma, Syvärauma, Kappelinluhta, Tuomoniemi ja Vanha-Lahti.

Kaaron alue: Kaaro, Sorkka, Kinno, Vesiniittu, Paloahde ja Haapasaari.

Unikon alue: Uotila, Kolla, Nihattula ja Tarvola, Äyhö.





Seppo Sattilainen (s. 1956)

Syntynyt ja viettänyt varhaislapsuutensa Ruotsissa. Kouluvuodet vierähtäneet Porissa. Kirjoittanut ylioppilaaksi Porin Lyseosta 1976. Valmistunut Helsingin Yliopiston teologisesta tiedekunnasta teologian maisteriksi 1983. Työskennellyt pappina seurakuntatyössä Lahdessa, Tampereella ja vuodesta 1985 Rauman srk:ssa.

Rauman seurakuntaa, omaa työyhteisöään, Sattilainen on nyt tutkinut organisaatio-kulttuurisesta näkökulmasta. Rauman seurakuntaan vaikuttivat 1990-luvulla monet ulkopuolelta ja sisältä tulleet muutostekijät, joista merkittävimpiä olivat aluetuon toimintamallin käyttöönotto ja maassamme etenkin vuosikymmenen alkupuolella vaikuttanut taloudellinen lama. Tutkimus kuvaa Rauman seurakuntaa työntekijöiden näkökulmasta valottaen mm. seurakuntatyöyhteisön arvomaailmaa ja työntekijöiden suhdetta johto- ja hallintotasoon.

Minkään seurakunnan toimintaa ja työyhteisöä ei ole aiemmin tutkittu näin laajasti ja syvällisesti.

