

# Keskijohdon ja työntekijöiden kokemuksia seurakunnan rakenteellisesta organisaatiomuutoksesta

Laura Nyaga

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Syksy 2020

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Keskijohdon ja työntekijöiden kokemuksia seurakunnan rakenteellisesta organisaatiomuutoksesta

Tekijä: Laura Nyaga

Koulutusohjelma: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ \_X\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 74

Vuosi: Syksy 2020

### Tiivistelmä:

Tutkimukseni tarkastelee seurakuntaorganisaatioiden rakenteellisia organisaatiomuutoksia. Seurakunnat kohtaavat sekä hengellisen että rakenteellisen puolen muutoksia ja ne ovat usein kietoutuneet yhteen. Rakenteellisilla muutoksilla halutaan vaikuttaa hallinnollisiin sekä taloudellisiin rakenteisiin, mutta myös vahvistaa seurakuntien jäsenyyttä ja vaikuttaa myönteisesti hengelliseen elämään. Organisaatiomuutoksien avulla pyritään myös parantamaan hengellisen toiminnan näkyvyyttä ja vaikuttavuutta sekä palvelemaan seurakuntalaisia paremmin ajan hengessä. Suomessa kuntaliitokset ovat yleistyneet, minkä seurauksena seurakunnat kokevat liitoksia sekä yhdistymisiä.

Tutkimuksessani käsittelen Rovaniemen seurakunnassa toteutettua rakenteellista organisaatiomuutosta työntekijöiden näkökulmasta. Haastattelin organisaatiomuutoksen jälkeen yhdeksää työntekijätason sekä keskijohdon työntekijää ja halusin saada heidän kokemuksiaan esille organisaatiomuutoksesta. Lähdin tulkitsevan fenomenologisen analyysin avulla analysoimaan aineistoani. Aineiston analyysissä hyödynsin myös kokemuksen tutkimusta. Tutkimukseni poikkeaa muista seurakunnissa tehdyistä organisaatiomuutoksista käsittelevistä tutkimuksista nostamalla esille työntekijätason ja keskijohdon kokemukset yhden seurakunnan rakenteellisessa muutoksessa.

Aineistostani sain tuloksiksi kaksi pääteemaa. Ensimmäisen pääteeman: organisaatiomuutoksen tuottamat positiiviset kokemukset jaoin kahden alateeman alle: kokemukset organisaatiomuutokselle asetetuista tavoitteista sekä kokemukset yksilökeskeisestä työkuulttuurista yhteisöllisempään. Toisen pääteeman: organisaatiomuutoksen kokemuksia heikentävät ja häiritsevät tekijät jaoin myös kahden alateeman alle: kokemukset organisaatiomuutoksen keskeneräisyydestä sekä kokemukset organisaatiomuutoksen rinnalla olleista muista muutoksista.

Tutkimukseni vahvisti osittain aikaisempien tutkimusten tuloksia esimerkiksi esimiestyön ammattimaistumista sekä yhteisöllisyyden lisääntymistä. Aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen tutkimuksessani korostui muiden samanaikaisten muutoksien vaikutukset haastateltavien kokemuksissa. Muut muutokset vievät energiaa, aikaa sekä keskittymistä varsinaiselta muutokselta. Muutos koetaan myös hyvin keskeneräisenä ja vanha organisaatorakenne näkyy vahvana mukana arkisessa työssä. Jatko-tutkimukseksi ehdotan, että tutkimusasetelmaa voidaan muuttaa keräämällä aineisto laajemmin seurakunnan työntekijöiltä esimerkiksi johdolta tai muilta kuin hengellisen puolen työntekijöiltä. Myös aineistonkeruu ajankohtaa voidaan muuttaa muutokseen nähden.

Avainsanat: Seurakunnat, kirkko, organisaatiomuutokset, organisaatorakenne, kokemustieto

## Sisällys

1. Johdanto .....	5
2. Aikaisempi seurakuntien muutoksia koskeva tutkimus .....	7
2.1. Seurakuntaorganisaatioiden erityispiirteitä.....	7
2.1.1. Muutokset seurakuntien jäsenmäärissä .....	7
2.1.2. Seurakuntien moninaisuus .....	8
2.1.3. Seurakuntaelämän yksilöllisyys.....	9
2.2. Hengellisten ja rakenteellisten organisaatiomuutosten yhteen kietoutuneisuus .....	10
2.3. Seurakuntien muutosprosesseille ominaisia piirteitä .....	12
2.3.1. Muutosvastarinta.....	12
2.3.2. Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen merkitys muutosprosessissa .....	14
2.3.3. Muutokseen sitoutuminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen .....	16
2.3.4. Esimiesten asema muutoksessa.....	19
2.4. Seurakuntien muutosprosessien vaikutukset.....	20
2.4.1. Työvoiman jakaantuminen.....	21
2.4.2. Hallinto.....	21
2.4.3. Talous.....	22
2.3.4. Seurakuntaidentiteetti.....	23
3. Rovaniemen seurakunta ja organisaatiomuutos 2015 .....	24
4. Menetelmä.....	26
4.1. Tieteenfilosofinen lähestymistapa.....	26
4.2. Aineiston kerääminen .....	27
4.3. Aineiston analyysi.....	30
4.4. Eettisyys ja luotettavuus.....	32
4.4.1. Luvat ja yksityisyyden säilyttäminen.....	32
4.4.2. Haastattelut ja aineiston analyysi .....	33

4.4.3. Tutkijan ennakkoluulot ja itsekriittisyys.....	34
5. Tulokset.....	36
5.1. Organisaatiomuutoksen tuottamat positiiviset kokemukset.....	36
5.1.1. Kokemukset organisaatiomuutokselle asetetuista tavoitteista .....	36
5.1.2. Kokemukset yksilökeskeisestä työkulttuurista yhteisöllisempään .....	43
5.2. Organisaatiomuutoksen kokemuksia heikentävät ja häiritsevät tekijät .....	48
5.2.1. Kokemukset organisaatiomuutoksen keskeneräisyydestä .....	48
5.2.2. Kokemukset organisaatiomuutoksen rinnalla olleista muista muutoksista.....	55
5.3. Yhteenveto tuloksista.....	61
6. Johtopäätökset.....	65
Lähteet.....	69
Liitteet .....	74

# 1. Johdanto

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen Rovaniemen seurakunnan rakennemuutosta. Muutosta lähestytään työntekijöiden ja keskijohdon näkökulmista. Kiinnostukseni tutkimusaihetta kohtaan heräsi toimiessani Rovaniemen seurakunnassa vapaaehtoisena. Olen toiminut seurakunnassa vapaaehtoisena ja ollut toiminnassa mukana lähes kymmenen vuoden ajan. Useat seurakunnan työntekijät ovat minulle tuttuja. Olen suorittanut muutaman aikaisemman opiskelutehtävän Rovaniemen seurakunnassa. Tehtävät käsittelivät eri aihetta kuin pro gradu -tutkielmani. Aikaisemmissa opinnoissani suoritin työharjoittelujakson seurakunnassa. Tein myös kandidaatintutkielmani Rovaniemen seurakunnasta, missä tutkin jaettua johtajuutta. Opiskelutehtävien kautta tutustuin Rovaniemen seurakuntaan organisaationa paremmin sekä kuulin tietoja organisaatiomuutoksesta sekä muista tapahtuneista muutoksista.

Tiesin jo ennen pro gradu -tutkielmani aloittamista, että Rovaniemen seurakunnassa oli toteutunut organisaatiomuutos, mutta en tiennyt siitä tarkemmin. Muutos ei näkynyt merkittävästi itselleni seurakuntalaisena. Aiempien opiskelutehtävien sekä kandidaatintutkielmani aikana sain hieman tietoa seurakunnan työntekijöiltä muutoksesta sekä sen vaikutuksista. Tällöin huomasin, että muutos on ollut merkittävä joillekin työntekijöille ja vienyt paljon aikaa sopeutua. Kiinnostuin toteutuneesta muutoksesta, sekä sen tutkimisesta ja aloin selvittämään muutosta enemmän. Muutos oli rakenteellinen ja kosketti pääosin hallinnollista puolta sekä työntekijöitä. Esimiesasemia muutettiin ja alueita muokattiin sekä yhdistettiin. Esimiehenä toimivia henkilöitä vähennettiin koko organisaatiossa. Joidenkin esimiesten alaisten määrää myös vähennettiin. Muutoksen tavoitteena oli myös yhteistyön edistäminen koko organisaatiossa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole tarkasteltu juurikaan seurakuntien sisäisiä rakenteellisia muutoksia. Tästä syystä oma tutkimukseni kohdentuu yhden seurakunnan sisäiseen rakenteelliseen muutokseen. Seurakuntien muutosta on tarkasteltu pääosin johdon ja luottamushenkilöiden näkökulmista, mutta jonkin verran myös henkilöstön ja seurakuntalaisten näkökulmista. Työntekijätason kokemukset eivät tule kovin vahvasti esille. Tutkimuksestani erityisen tekee työntekijöiden äänen kuuleminen. Halusinkin saada alemman sekä keskitason työntekijöiden äänet kuuluviin ja jätin tietoisesti tutkimukseni ulkopuolelle ylimmän johdon.

Seurakunnissa organisaatiomuutoksia on toteutettu paljon hengellisen toiminnan parissa. Hengellisen toiminnan muutokset seurakunnissa tuovat usein mukanaan myös rakenteellisia muutoksia (Coopman & Meidlinger 2000). Rakenteellisilla organisaatiomuutoksilla on yleensä vaikutusta hengellisen

elämän näkyvyyteen ja ilmentymiseen. Suomessa seurakuntien rakenteelliset muutokset ovat pitkälti keskittyneet seurakuntien yhdistämiseen sekä seurakuntayhtymien luomiseen (kts. Niinistö 2014; Nieminen, Vallenius & Tähkänen 2005). Muutoksien ja seurakuntien yhdistymisten syinä ovat usein kuntaliitokset (kts. Nieminen ym. 2005; Niinistö 2014). Kirkkolaisissa seurakuntajako on sidoksissa kuntajakoon, mikä luo pakotteita seurakuntien yhdistymisiin (Palmu 2011). Muutoksilla tavoitellaan muun muassa hallinnollisten rakenteiden keventämistä sekä apua seurakuntien haastaviin taloudellisiin tilanteisiin (Palmu 2011; Niinistö 2014). Myös työvoiman kohdentaminen ja tarkoituksenmukainen käyttö, laadukkaamman toiminnan takaaminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen nousevat tavoitteiksi (Mäkeläinen 2003; Palmu 2011).

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan muodostamaani tutkimuskysymykseen: **Miten Rovaniemen seurakunnan työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työhönsä?**

Tutkielmassani lähdän ensimmäisenä avaamaan teoriaa seurakuntien muutoksista. Seuraavaksi avaen Rovaniemen seurakunnan rakennetta maantieteellisesti kuin toiminnallisestikin. Avaan mitä kaikkea organisaatiomuutoksessa tapahtui sekä millainen organisaatorakenne oli ennen muutosta ja millainen se on muutoksen jälkeen. Menetelmä pääluvussa kerron ja avaan tieteenfilosofista lähestymistapaani. Tulosluvussa käsittelen omia tutkimustuloksiani. Jaoin tulokset kahden pääteeman alle: organisaatiomuutoksen tuottamat positiiviset kokemukset sekä organisaatiomuutoksen kokemuksia heikentävät ja häiritsevät tekijät. Jaoin pääteemat vielä kahteen alalukuun, joiden alla käsittelen tarkemmin erilaisia kokemuksia. Positiivisten kokemusten alla alateemoina ovat kokemukset organisaatiomuutokselle asetetuista tavoitteista ja kokemukset yksilökeskeisestä työkuultuurista yhteisöllisempään. Kokemuksia heikentävien ja häiritsevien tekijöiden pääteeman alla alateemoissa käsittelen kokemuksia organisaatiomuutoksen keskeneräisyydestä sekä kokemuksia organisaatiomuutoksen rinnalla olleista muista muutoksista. Lopuksi johtopäätöksissä käsittelen yhteen kokoavasti tutkimustani. Nostan esille: mitä yhtenevää omassa tutkimuksessani on aiemman tutkimuksen kanssa, mitä omassa tutkimuksessani ei noussut esille verrattuna aiempaan tutkimukseen sekä mitä uutta tutkimukseni toi tutkimuskentälle. Ehdotan myös tulevia tutkimusaiheita.

Tutkimuksessani keskityn kristillisiin seurakuntiin. Kun puhun seurakunnasta, tarkoitan kristillisiä seurakuntia kaikkialla maailmassa. Suomen tasolla puhun evankelisluterilaisesta kirkosta. Puhuessani liitosseurakunnista tai seurakuntayhtymistä tarkoitan Suomen evankelisluterilaisia seurakuntia.

## **2. Aikaisempi seurakuntien muutoksia koskeva tutkimus**

Käsittelen aluksi seurakuntien erityispiirteitä muun muassa seurakuntien tilannetta nykypäivänä, alueellista erilaisuutta sekä yleistä muutosta, mitä on tapahtunut viimeisimpien vuosikymmenien aikana. Seuraavaksi käsittelen seurakuntien rakenteellisten sekä hengellisten organisaatiomuutosten yhteen kietoutuneisuutta ympäri maailmaa sekä Suomen tasolla evankelisluterilaisten seurakuntien. Avaan myös muutosten taustaa, syitä sekä tavoitteita, minkä jälkeen käsittelen muiden tutkimusten tuloksia. Esille nousevat muun muassa muutosvastarinta, vuorovaikutuksen ja tiedottaminen merkitys muutosprosessissa, muutokseen sitoutuminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen ja esimiesten asema muutoksessa. Seurakuntien muutosprosessien tutkimuksessa nousee vahvasti esille myös vaikutuksia muun muassa työvoiman jakaantumisessa, hallinnollisella puolella kuin taloudessakin.

### **2.1. Seurakuntaorganisaatioiden erityispiirteitä**

#### **2.1.1. Muutokset seurakuntien jäsenmäärissä**

Seurakunnat ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, eivätkä ne siten hae taloudellista voittoa toiminnastaan. Organisaatiot kuitenkin tarvitsevat rahaa ja taloudellista tukea toimiakseen. Rahaa ei pääsääntöisesti haeta jäseniltä. Ylimääräisiä tuloja saadaan esimerkiksi hengellistä kirjallisuutta myymällä. Tuloilla voidaan rahoittaa erinäisiä projekteja ja tukea vähävaraisia, mutta myös hoitaa pakollisia menoja, kuten työntekijä kustannuksia. (Epstein 2018, 147-148.) Suomen evankelisluterilainen kirkko on myös voittoa tavoittelematon organisaatio. Evankelisluterilaisilla kirkoilla on kuitenkin taloudellisia tavoitteita, kuten kulujen kattaminen. Suomessa evankelisluterilainen kirkko saa tuloja muun muassa verotuksen kautta sekä valtiollisilla tuloilla. (Halava, Helin & Salmi 2009, 39; Keso & Vakkuri 2011, 3.) Seurakunnilla on myös omia tulonlähteitä muun muassa vuokratuloja kiinteistöistä.

Johnson (2014, 20) viittaa kirkkojen kohtaavaan vaikeita aikoja Yhdysvalloissa sekä maailmalla yleisesti. Yhdysvalloissa osa kirkoista ja seurakunnista kaatuvat ja siten lopettavat kokonaan toimintansa muun muassa jäsenten erotessa kirkosta. Ennustettavissa on samanlaista laskusuhdannetta. (Johnson 2014, 20.) Seurakunnan jäsenet eroavat kirkosta ympäri maailmaa ja varsinkin kehittyneimmissä maissa, missä muu elämän sisältö voi täydentää elämää ja uskonnon merkitys siirtyy taka-alalla (kts. Ketola 2015, 2). Myös paljon muita uskontoja ja seurakuntia on tullut vanhempien uskontojen rinnalle kansainvälistymisen sekä globalisaation myötä (kts. Helander 2003, 21, 27).

Suomessa evankelisluterilaisesta kirkosta eroamisen kausia on ollut historiassakin esimerkiksi 1990-luvun alussa, kun seurakunnilta ei enää laman jälkeen kaivattu apua, kuten Lampela-Kivistö (2003,

132) kuvaa. 2000-luvulla jäsenmäärä on myös lähtenyt laskuun. Suomen evankelisluterilaisen kirkon jäsenmäärä on ollut ennen 2000-lukua prosentuaalisesti suurempi. Uskonnollinen yksilöityneisyys sekä niin sanottu vaihtelevuus elämänkaareissa näkyvät kirkossa eroamisessa sekä kirkkoon liittymisessä. Kirkosta on nykyään helpompi erota sähköisten kanavien kautta, mutta toisaalta kirkkoon myös liitytään uudelleen esimerkiksi avioliiton, kasteen, kummiuden tai läheisen kuoleman myötä. (Salomäki 2014, 19-21; kts. Laine, Katila & Salmi 2017, 104.) Kirkossa nouseekin Salomäen (2014, 21) mukaan tänä päivänä tärkeäksi vastata kysymykseen: miksi kuulua kirkkoon. Myös lisääntynyt maahanmuuttajien määrä sekä heidän kuulumisensa eri kirkkoihin vaikuttavat tilastoihin sekä evankelisluterilaisen kirkkoon kuulumisen määrään. Myös eri uskontojen kasvava tarjonta voi luoda kilpailutilannetta seurakunnissa. (Helander 2003, 21, 27.)

### **2.1.2. Seurakuntien moninaisuus**

Seurakunnat maailmalla ovat hyvin itsenäisiä ja moniarvoisia. Seurakunnat ovat omia organisaatioita ja toteuttavat toimintoja itsenäisesti. (Coopman & Meidlinger 2000, 571.) Seurakunnat voivat olla rakenteiltaan hyvinkin erilaisia riippuen seurakunnan koosta ja seurakunnan jäsenistä. Niitä ei voi siis suoraan verrata toisiinsa rakenteisiin katsomalla. (Epstein 2018, 150.) Moniarvoisuus nousee myös seurakunnissa vallitsevaksi asiaksi ympäri maailmaa (Ketola 2015, 3).

Evankelisluterilaisilla seurakunnilla voi olla Suomen sisällä hyvinkin suuria eroja sekä seurakunnat voivat toteuttaa erilaisia toimintoja. Muun muassa eri alueiden aktiivisuus seurakuntien sisällä ja ikärakenteet voivat vaikuttaa alueilla toteutettavaan toimintaan. Eri ryhmät osallistuvat myös erilaisella aktiivisuudella kirkon toimintaan. Tämä voi lisätä tai vähentää seurakuntalaisten aktiivisuutta eri ryhmien välillä. (Salomäki 2014, 7.) Seurakunnat toimivatkin itsehallinnossa (Keso & Vakkuri 2011, 3), minkä takia seurakunnat voivat toiminnoiltaan sekä aktiivisuudeltaan erota toisista seurakunnista. Häkkisen (2003, 238) mukaan seurakuntien tulee työskennellä ja toimia siellä missä seurakuntalaisetkin ovat. Kaupungistuminen tuo seurakuntiakin tiiviimmin kaupunkeihin. Häkkinen (2003) painottaa, että seurakuntien tulee vastata siihen, mitä seurakuntalaiset kaipaavat eri elämäntilanteissa. Resurssien suuntaaminen ja tarvittaessa toimintojen muuttaminen ovat myös huomionarvoisia asioita. Nämä asiat voisivat myös sitouttaa seurakuntalaisia toimintaan. (Häkkinen 2003, 238-239.)

Seurakuntien perimmäinen merkitys on pitää yllä uskoa sekä välittää kristinuskoa sekä kristillisiä periaatteita eteenpäin seurakuntalaisille. Keinoja toteuttaa kirkon tavoitteita on monia ja niin on seurakuntia kuin seurakunnan työntekijöitäkin. Suomessa seurakunnat voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään sekä samankin seurakunnan sisällä voi olla hyvinkin erilaisia tapoja toteuttaa toimintaa



(Palmu 2010a, 7). Seurakunnat toimivatkin asiakaslähtöisesti ja pyrkivät toteuttamaan toimintaa, josta oman seurakunnan jäsenet ovat kiinnostuneita ja mitä he kaipaavat. Toimintaa pyritään toteuttamaan tavoitteellisesti ja seurakunnissa pyritään vastaamaan seurakuntalaisten toiveisiin. Myös seurakunnan työntekijöiden persoona sekä aktiivisuus voivat vaikuttaa toimintaan sekä toiminnan luonteeseen. Seurakunnat eivät aina pysy mukana muuttuvassa yhteiskunnassa vaan ikään kuin jumiutuvat vanhoihin, jäykkiin ja perinteisiin malleihin. Muutosta on kuitenkin tapahtunut ja asioihin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota, jolloin muutos mahdollistetaan.

### **2.1.3. Seurakuntaelämän yksilöllisyys**

Länsimaissa kirkko on saanut kansankirkon aseman, ja valtiot ovatkin välittäneet uskontoon omia kansanperinteitä sekä omia tulkintoja evankelisluterilaisuudesta sekä uskonnosta yleensä (Helander 2003, 19-20). Pohjoismaissa historia ja evankelisluterilainen uskonto ovat punoutuneet yhteen, mikä näkyy vieläkin uskonnossa sekä yhteiskunnassamme (Sundback 2003, 86). Suomessa evankelisluterilaisen kansankirkon perinteet eivät ole kuitenkaan enää niin merkittävässä roolissa kuin ne ovat olleet aikaisemmin. Kirkollisista perinteistä on alettu luopumaan, eivätkä vanhemmat esimerkiksi opeta perinteitä enää uusille jälkipolville, jolloin uskonnon merkitys osin automaattisesti heikkenee uusilla sukupolvilla. (Salomäki 2014, 6.)

Suomessa näkyy myös tapauskovaisuus. Kirkkoon kuulumisen ja evankelisluterilaisuus nähdään osana kansallista identiteettiä. Kirkkoon kuulutaan, mutta kirkollisissa toimituksissa käydään vain harvoin. Suosiossa ovat kuitenkin seuraavat toimitukset: kaste, rippikoulu, avioliitto ja hautaan siunaaminen. Muutoksia on kohdattu myös kyseisissä toimituksissa muun muassa elämäntapojen muuttuessa. (Kortekangas 2003, 109; Niemelä 2003, 140.) Nyky-ajan uskonnollisuus on myös muuttanut uskuntoon sitoutumista. Suhtautuminen uskuntoon on välineellistynyt ja siten uskuntoon tai kirkkoon voidaan joko kuulua tai olla kuulumatta. Valinnanvapaus on siirtynyt seurakuntalaisille ja kansalaisille. (Häkkinen 2003, 231.)

Seurakunnat ovat henkisesti muutoksen alla yhteiskunnan muuttuessa nopeasti. Uskonnollisuuden muoto onkin muuttumaan päin. Salomäki (2014) sekä Kääriäinen (2003, 73) kertovat uskonnollisuuden muuttuneen länsimaissa yksilöllisemmäksi eikä välttämättä yhteisöllisyys korostu enää muun muassa yhteisissä kokoontumisissa seurakunnan eri tiloissa. Uskonnollisuus voi olla myös enemmän väliaikaista eikä välttämättä koko elämänmittaista. Uskonnon merkitys on myös heikentymässä modernisaation vuoksi, eikä esimerkiksi kirkollisissa toimituksissa käydä yhtä aktiivisesti. Muutos on

myös leviämässä länsimaista kehittyviin maihin. (Salomäki 2014, 5.) Niinistö (2014, 12) nostaa myös esille, että suomalaisessa kulttuuriperimässä uskonto painottuu hyvin individualistiseksi.

## **2.2. Hengellisten ja rakenteellisten organisaatiomuutosten yhteen kietoutuneisuus**

Seurakunnat ovat olleet suurien muutoksien alla historiassa jo pidemmän aikaa yhteiskunnan muuttuessa. Osa muutoksista on keskittynyt hengellisen toiminnan ja osa rakenteiden muokkaamiseen sekä uudistamiseen. Hengellisen toiminnan uudistukset tuovat mukanaan myös rakenteellisia muutoksia (kts. Coopman & Meidlinger 2000, 569). Hengellisen toiminnan muutostarpeita ovat muun muassa mukana pysyminen vallitsevassa yhteiskunnassa sekä vastaaminen seurakuntalaisten tarpeisiin. Vallitsevassa yhteiskunnassa pyritään myös tuomaan seurakuntaa sekä uskonelämää lähemmäksi seurakuntalaisia. (kts. Johnson 2014.)

Katolisessa kirkossa on huomattu, miten kirkon ja seurakunnan täytyy muuttua nyky-yhteiskunnassa ajanmukaisemmiksi. Katolisen kirkon säännöt ovat käyneet vanhoiksi ja hierarkkiseksi. Seurakunnan muuttuessa tulee seurakunnan rakenteenkin muuttua. (Coopman & Meidlinger 2000, 569.) Myös Johnson (2014) nostaa esille, että kristillisten seurakuntien muutos on väistämätöntä. Pohjois-Amerikassa useat seurakunnat ovat jumittuneita vanhoihin ajatusmalleihin ja kaavoihin hengellisessä toiminnassa. Seurakunnat eivät sen vuoksi pysy muun yhteiskunnan muutoksen mukana. Seurakunnat voivat kärsiä tappiosta seurakuntalaisten vähentäessä seurakunnan merkitystä elämässään sekä lopulta erotessa kirkosta. (Johnson 2014.) Seurakuntien on myös tärkeä elää ajan hermoilla. Seurakuntien on oltava valmiita muuttamaan omaa toimintaansa ja vastaamaan seurakuntalaisten sekä asiakkaiden tarpeisiin sekä vaatimuksiin. Myös mukautuminen yhteiskuntaan on tärkeää. Seurakuntien haasteena onkin koko ajan samalla säilyttää hengellisyys omassa toiminnassaan sekä tuoda se esille myös muille. (kts. Johnson 2014; Palmu 2010a.) Toisaalta hengellisyys voi välittyä useilla eri tavoilla eteenpäin ja näkyä eri toiminnoissa erillä tavalla.

Seurakuntien hengellisen toiminnan muutoksissa on uudistettu Suomessa muun muassa jumalanpalveluskulttuuria sekä pyritty tuomaan seurakuntaa enemmän vallitsevaan aikakauteen (Kortekangas 2003, 108). Länsimaissa kirkosta eroaminen on yleistä ja se luo myös muutospaineita hengellisen toiminnan uudistamiseen, jotta seurakuntalaisia palveltaisiin tarkoituksenmukaisemmin sekä vastattaisiin heidän tarpeisiinsa (Salomäki 2014, 34-35). Suomessa seurakuntien toimintaan on myös tullut muutoksia, joita vaaditaan seurakunnilta, kuten jumalanpalveluselämän ja vuorovaikutuksen kehittäminen sekä yhteistyön edistäminen. Myös hallinnollisia rakenteita on pyritty keventämään muutoksien kautta. Tavoitteena on läsnä oleva kirkko. (Nieminen ym. 2005, 15-16; Muuttuvien yhteisöjen

kirkko 2007.) Kyseiset muutokset edellyttävät sekä hengellisen toiminnan muutoksia että rakenteellisia muutoksia. Seurakunnilla onkin tavoitteena rakennemuutosten kautta vaikuttaa vahvistavasti seurakunnan jäsenyyteen, identiteettiin ja hengelliseen elämään. (Palmu 2010a, 4). Vaikka muutoksia toteutetaan, on seurakuntien säilytettävä perimmäinen tehtävänsä eli ylläpitää seurakuntalaisten kristillistä uskoa ja elämää (Vakkuri & Keso 2011, 6).

Seurakunnissa rakenteellisia organisaatiouudistuksia on toteutettu myös paljon. Yleisesti hengellisen toiminnan muutokset ovat suorassa vaikutuksessa myös rakenteellisiin muutoksiin tai rakenteelliset muutokset voivat olla seurausta hengellisen toiminnan muutoksista. Suomessa rakenteelliset organisaatiouudistukset ovat pitkälti liittyneet seurakuntien yhdistymisiin tai seurakuntayhtymien syntymiseen. Nämä taas liittyvät pitkälti kuntaliitoksiin. (Niinistö 2014, 19-20; kts. Nieminen ym. 2005, 9-10.) Kuntaliitoksia on alettu aktiivisemmin toteuttaa 2000-luvulla, mutta liitoksien määrä on kuitenkin vähentynyt ajan myötä (Finlex HE 193/2018). Kuntaliitoksia on kuitenkin suunnitteilla tulevaisuudessakin (kuntaliitto.fi/kuntaliitokset). 1990-luvulla evankelisluterilaisessa kirkossa on myös otettu monissa seurakunnissa käyttöön aluetyömalli osana seurakuntarakenteen uudistamista (Nieminen 2002, kts. Sattilainen 2000).

Nieminen ja muut (2005) kertovat seurakuntien ja niiden rakenteen olevan suuressa muutoksessa aina 2000-luvusta eteenpäin. Useat seurakunnat Suomessa ovat yhdistyneet. Tätä on aiheuttanut maaseudulta poismuuttaminen ja kaupungistuminen sekä suomalaisen yhteiskunnan yleinen rakennemuutos. Väestö on myös ikääntymässä, minkä myötä seurakuntien toimintakin ikärakenteen myötä supistuu. Toimintaa järjestetään vähemmän sekä toimintaa keskitetään tietyille ryhmille. Toiminnan supistuminen voi lisätä pakotetta sekä tarvetta seurakuntaliitoksiin ja seurakuntayhtymien luomiseen sekä niihin liittymiseen. Myös kuntaliitokset ovat vaikuttaneet suoraan seurakuntien rakenteellisiin muutoksiin seurakuntien yhteen liittämisen pakotteena. Seurakunnat ovat joutuneet pohtimaan muun muassa taloudellisuutta, hallinnollisia rakenteita sekä niiden tarkoituksenmukaisuutta seurakuntia yhdistettäessä. (Nieminen ym. 2005, 6, 9-11, 49; kts. Niinistö 2014, 11-12; kts. Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007; Keso & Vakkuri 2011, 3.) Seurakunnat ovat sidoksissa kuntien linjauksiin sekä päätöksiin yhdistymisissä kirkkolain mukaan (Niinistö 2014, 32; Palmu 2010a, 8-9; Palmu 2011, 3). Rakenteellisilla muutoksilla halutaan myös taata seurakuntalaisille laadukkaampia sekä kohdennettuja palveluita (Mäkeläinen 2003, 210; Palmu 2011, 3). Seurakuntien rakenteellisia uudistuksia tulee tulevaisuudessakin yhteiskunnan rakenteiden sekä uskonelämän muutoksen myötä.

Suomessa on hyvin erikokoisia seurakuntia. Seurakunnissa on paljon pieniä muutaman tuhannen seurakuntalaisen seurakuntia sekä suurempia seurakuntia. Yleisesti pienet seurakunnat ovat

yhdistymisen edessä tai ne joutuvat liittymään seurakuntayhtymiin. Seurakunnat voivat joutua selvittämään muutostarvetta, jos väkiluku on alle 2 500, taloudellisista syistä ja jos veroprosentti on yli 1.7. Jos henkilöstömenot ovat suhteellisen korkeat maan keskiarvoon verrattuna sekä jos seurakunta ei pysty ylläpitämään kokoaikaisia virkasuhteita, muutostarpeen selittämiseen on myös aihetta. (Nieminen ym. 2005, 230.) Useimmiten pienillä vähävaraisilla seurakunnilla yhdistyminen toisten seurakuntien kanssa on edessä, jos maantieteellinen sijainti sen mahdollistaa. (Nieminen ym. 2005, 29; Niinistö 2014, 19.) Kaikissa kunnissa tai kaupungeissa seurakuntayhtymät eivätkä seurakuntien yhdistäminen ole kuitenkaan realistista, vaan seurakuntien on kehitettävä muita keinoja toiminnan ylläpitämiseksi.

### **2.3. Seurakuntien muutosprosesseille ominaisia piirteitä**

Seurakuntien muutosprosesseissa ilmenee yleisiä piirteitä, joita voidaan nähdä myös muussa muutostutkimuksissa. Seurakunnat ovat organisaatioina kooltaan jäsenmäärän mukaan muutamasta tuhannesta aina kymmeneen tuhansiin. Organisaatiot ovatkin laajoja ja moninaisia. Muutoksiin osallistuu ja muutokset kokevat niin johto, keskijohto ja työntekijätason työntekijät. Muutosprosesseissa on usein mukana myös ulkopuolisia tahoja esimerkiksi kunnat ja mahdolliset projektityöntekijät sekä konsultit. Muutokset taas vaikuttavat seurakuntalaisiin ja kirkkovaltuuston toimintaan. Muutoksissa on tärkeää ennalta valmistautuminen sekä tiedottaminen. Myös henkilöstön kouluttaminen tarpeen mukaan voi olla paikallaan, mikä siten helpottaa muutosprosessia sekä työtehtävien uudelleen jakamista.

#### **2.3.1. Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on yleistä kaikissa organisaatioissa. Johnson (2014, 27) korostaa muutosvastarinnan kuitenkin olevan yleisempää seurakunnissa. Taustalla on jumalan palvelemisen perinteet. Näihin perinteisiin ei haluta kovin helpolla tehdä muutoksia. (Johnson 2014, 27.) Kowalewski (1990) viittaa myös kirkkojen pitäytyvän tiukasti kiinni perinteistään, eivätkä kirkot niin sanotusti hyväksy maailman muutosta, eivätkä ole siten valmiita muuttumaan organisaatioina. Kaikki seurakunnan muutokset eivät kuitenkaan suoraan muuta kirkon perinteistä tehtävää uskon asiassa. Seurakunnissa tehtävät rakenteelliset muutokset eivät yleensä vaikuta laajasti itse kirkon ja seurakunnan toimintaan.

Muutoksia voidaan vastustaa, koska ei tiedetä, mitä muutos tuo tullessaan ja koetaan pelkoa tuntemattomasta. Myös tiedottamisen vajavaisuus voi siten aiheuttaa muutosvastarintaa. Tämä voi siten vaikuttaa myös muutoksen onnistumattomuuteen sekä pysymättömyyteen. (Johnson 2014, 80-81.) Organisaation muutoksiin ei yleisesti olla koskaan täysin tyytyväisiä. Vastarintaa löytyy aina.

Vastarintaa voi löytyä seurakunnan työntekijöistä, seurakuntalaisista sekä asiakkaista. Muutokset voivat olla hyvinkin erilaisia, mikä vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen. Jos muutokset ovat pieniä eivätkä vaikuta suuresti työntekijöiden työhön, on muutoksiin helpompi sopeutua. Jos organisaatiomuutokset muokkaavat laajasti seurakunnan työntekijöiden työtä tai seurakunnan toimintaa sekä arvoasetelmaa, voi se herättää enemmän vastarintaa. (kts. Coopman & Meidlinger 2000, 582.)

Suomalaisessa tutkimuksessa on tiedostettu seurakuntien toimintatavoilla olevan perinteitä, joiden muuttaminen koetaan uhkaavana seurakuntien liitoksien myötä. Seurakunnilla on myös erilaisia käytäntöjä sekä periaatteita. Pelko perinteiden sekä käytäntöjen menettämisestä näkyy muutosprosesseissa muutosvastarintana. (Nieminen ym. 2005, 179.) Muutokset herättävät usein pelkoa ja epävarmuutta vanhojen toimintojen säilyvyydestä sekä niiden muutoksista esimerkiksi jumalanpalveluselämän pysyvyydestä sekä erilaisista kerhoista, jotka toimivat alueellisesti. Oman alueen toiminnasta ollaankin huolissaan. Vastustusta herättää muun muassa uusi toimintakulttuuri uusine järjestelmineen sekä tapoineen. Myös hallinnon yhteen liittäminen koetaan haastavana ja epämiellyttävänä. (Niinistö 2014, 88-89, 92, 118; Nieminen ym. 2005, 52-53, 130-131.) Seurakuntalaisten päätös- sekä osallistumismahdollisuudet ovat voineet poiketa hyvinkin paljon ennen seurakuntien liitoksia. Toiminnan yhteensovittaminen onkin koettu merkittävänä haasteena. (Nieminen 2005, 130-131.) Myös seurakuntaidentiteetin menettämistä sekä muutosta pelätään alueellisesti (Nieminen ym. 2005, 233; Niinistö 2014, 88).

Rakenteellisissa uudistuksissa valta-asetat eri alueiden sekä liitosseurakuntien välillä voivat muuttua. Valta-asettien epätasainen jakautuminen aiheuttaa muutostavastarintaa. Seurakunnan sisällä toinen alue voi saada enemmän valtaa kuin toinen ja pienempien alueiden koetaan jäävän vähemmälle huomiolle. (Niinistö 2014, 92.) Taloudelliset resurssitkin voivat jakautua aluksi epätasaisesti, mikä voi aiheuttaa vastustusta sekä pelkoa muun muassa valta-asetelmien epätasaisuudesta. Päätösvaltaa ei yleisestikään haluta aluksi jakaa. Muutoksia voidaan myös vastustaa nopean aikataulun takia sekä työntekijöiden työnkuvien muutoksien takia. (Nieminen ym. 2005, 52-53, 233-234.) Liitoksissa yhdistyminen voi aiheuttaa henkilöstölle myös paineita työn sekä toiminta-alueen laajentuessa. Työyhteisön muutokset vaikuttavat nekin työhön. Usein laajemman alueen toimintojen organisointi sekä järjestäminen työvoimallisesti koetaan haastavana. Työntekijöiden vapaapäivätkin on uudessa mallissa sovittava yhteen toisten työntekijöiden kanssa. Työmatkat ovat myös pidentyneet sekä sijaisten määrät ovat ajoittain kasvaneet tietyillä työaloilla. (Nieminen ym. 2005, 82, 118-119.) Palmu (2010a, 41) nostaa myös esille seurakunnan työntekijöiden tyytymättömyyden seurakuntaliitoksiin sekä seurakuntayhtymiin.

Toisiin tutustuminen hyvissä ajoin ennen muutosta ja muutoksen valmistelussa vähentää muutosvastarintaa (Niinistö 2014, 167). Luottamuspuola sekä erilaiset ristiriidat heikentävät nekin yhdessä toimimista (Niinistö 2014, 108, 117). Henkilöstön kouluttaminen voi olla yksi muutosvastarintaa lieventävä tekijä (Nieminen ym. 2005, 180-181). Nieminen ja muut (2005, 179-180) nostavat myös esille, että muutosvastarinnan kohtaaminen sekä selvittäminen ovat merkittäviä asioita muutosvastarintaa kohdattaessa. Muutosvastarinta olisi tärkeä saada karsittua pois jo muutosprosessin alussa tiedottamalla, keskustelemalla ja ymmärtämällä toisia sekä etsimällä erilaisia syitä muutosvastarinnalle (Niinistö 2014, 118).

Haastavaa seurakuntien liitoksissa on niiden aikataulutus. Tieto yhdistymisestä voi tulla hyvinkin nopealla aikataululla. Tällöin muutosta ei ehditä valmistelemaan riittävästi eikä siten ehditä valmistautua tulevaan muutokseen. Muutokset voidaan viedä läpi hyvin nopeasti lyhyellä aikavälillä. Tällöin myös henkilöstö tuntee epätietoisuutta muutosprosessia kohtaan. (Nieminen ym. 2005, 9,52.) Tämä voi aiheuttaa muun muassa vastustusta muutosta kohtaan sekä haasteita muutoksen vakiinnuttamisessa käytännön tasolle. Muutosaikataulujen ollessa liian nopeita, voi se aiheuttaa ongelmia muutoksen etenemisessä sekä lisätä muutosvastarintaa (Niinistö 2014, 168). Toisaalta muutosprosessi voi kestää liian pitkään, jolloin henkilöstö voi uupua pitkittyneeseen prosessiin (Nieminen 2005, 71). Kokonaisuudessaan koko prosessi voidaan kokea haasteellisena sekä työläänä. Prosessi vie paljon aikaa sekä voimavaroja työntekijöiltä. Lopputulostakaan ei voida arvioida ennalta. Prosessi aiheuttaa yleisesti paineita seurakunnan sisällä sekä seurakuntien välillä. Yhteistyö kuvio toisen seurakunnan kanssa voi tuntua haastavana sekä uutena. Sairaspoissaolot voivat myös lisääntyä alkuvaiheessa uupumuksen myötä. (Nieminen ym. 2005, 237-238, 120.) Uupumusta voi ilmetä muutenkin muutosprosesseissa (Nieminen ym. 2005, 179).

### **2.3.2. Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen merkitys muutosprosessissa**

Vuorovaikutteisuus nousee vahvasti esille jo ennen muutoksen toteutumista. Johnson (2014, 79) kertoo, miten ulkopuolisen tahon, esimerkiksi muutoskoordinaattorin, järjestämät kokoontumiset seurakuntien henkilöstölle koetaan tärkeinä. Kokoontumisissa käsitellään tulevaa sekä meneillään olevaa muutosta. Kokoontumiset helpottavat henkilöstön sopeutumista muutokseen ennen muutoksen alkamista. (Johnson 2014, 79.) Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus on myös tärkeässä roolissa organisaatiomuutoksien toteutumisessa. Työntekijät kaipaavat toisiltaan tukea, rohkaisua ja vastuuntuntoa omia työtehtäviään kohtaan sekä koko organisaatiota kohtaan. (Johnson 2014, 109.) Garlington, Bossaller, Shadik ja Shaw (2019, 28) nostavat myös esille työntekijöiden kokevan yhteisöllisyyden

sekä keskinäiset suhteet koko organisaatiossa merkittäviksi muutosprosessien aikana. Kaikki työntekijät rakentavat yhteisöllisyyttä omalla tavallaan (Garlington ym. 2019, 28).

Muutoksien yhteydessä myös seurakuntien johtavissa asemissa työskentelevät tiedostavat vuorovaikutteisuuden sekä työntekijöiden suhteiden tärkeyden. Yhteisöllisyys ja toisten tunteminen auttavat myös organisaatiomuutoksien toteutumisessa sekä tavoitteisiin pääsemisessä. Myös keskinäinen luottamus nousee tärkeäksi työyhteisössä sekä rakenteellisissa muutoksissa. (Garlington ym. 2019, 28; kts. Niinistö 2014, 109.) Luottamus henkilöstön ja johdon välillä on myös todella tärkeää muutoksessa ja muutokseen liittyvien pienempien osa-alueiden toteutumisessa Johnsonin (2014, 100) mukaan.

Ennen muutosta on tärkeä tiedottaa tulevasta muutoksesta myös Suomalaisen tutkimustiedon mukaan. Palmu (2010a, 29), Niinistö (2014, 133) sekä Nieminen ja muut (2005, 234) kertovat, että seurakuntien tiedostus tulevasta organisaatiomuutoksesta ei ole ollut riittävää jokaisen työntekijän mielestä. Hyvin toimivassa tiedotuksessa myös kokoustiedotteet ja pöytäkirjat lähetetään heti kokouksen jälkeen kaikille nähtäväksi. Myös seurakuntalaisille on tärkeää tiedottaa muun muassa paikallisten lehtien kautta. (Niinistö 2014, 134-136; kts Nieminen ym. 2005 234.) Niinistön (2014, 134-136) mukaan tiedottaminen kannattaa, vaikka asiat olisivat vielä kesken, koska tieto yleisesti rauhoittaa ihmisiä. Johdon ja henkilöstön mielipiteet vuorovaikutteisuuden riittävydestä eroavat. Johtajat kokevat vuorovaikutteisuutta ja tiedotusta olleen muutosprosessin aikaan riittävästi, kun taas henkilöstö on sitä mieltä, ettei muutokseen liittyvistä asioista tiedotettu tarpeeksi. (Niinistö 2014, 112, kts. Palmu 2010a 29.) Usein johtotehtävissä sekä luottamustehtävissä toimivat henkilöt ovat enemmän tietoisia muutoksesta ja siten heidän mielestään tiedottaminenkin on ollut riittävää. (Palmu 2010a, 29-32.)

Rakenteellisissa uudistuksissa henkilöstö kokee päätöksien tulevan hallinnolliselta puolelta, jolloin koetaan, ettei keskustelulle olisi tarvetta tai ettei keskustelu olisi edes mahdollista. Myös keskustelu muutoksen yhteydessä koetaan usein uutena sekä vieraana. Esille nousee myös keskustelulle osoitettujen paikkojen ja tilojen olevan välillä ongelmallisia. Usein keskusteluille annetaan mahdollisuus kokousmaisissa tiloissa ja ympäristössä. Kokousmaiseta tilat vähentävät mahdollisuuden tuntua avoimelle keskustelulle. (Niinistö 2014, 112-113.) Haastavaa tiedottamisessa sekä keskustelussa on myös se, että uupumuksen sekä muiden töiden ohella henkilöstö ei aina osaa ottaa tietoa vastaan, vaikka sitä olisikin tarjolla (Nieminen 2005, 71).

Valitettavan usein muutosprosesseissa ilmenee epäluottamusta toisia muutokseen osallistuneita työntekijöitä sekä johtoa kohtaan. Muutoksissa koetaan usein haasteena yhteistyötaidot. Seurakunnan

työntekijät haluavat usein kehittää omaa työalaansa tai aluettaan eikä kokonaisuutta huomioida riittävästi. Samat haasteet nousevat esille niin pienempien kuin suurempienkin muutoksien yhteydessä. (Niinistö 2014, 22-23, 110.) Esimiesten onkin tärkeää kuunnella liitosseurakunnissa liitettyjen seurakuntien työntekijöitä, jotta yhteisistä toimintatavoista voitaisiin luoda kaikille miellyttäviä. Myös vuorovaikutteisuus paranee keskustelun ja kuuntelemisen kautta. (Nieminen ym. 2005, 186.) Kuulaksi tuleminen kokemuskkin muutoksen osapuolilla on tärkeää, vaikka jokainen ei pääisisi vaikuttamaan itse muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen (Niinistö 2014, 111). Usein työntekijät kokevat heidän vaikuttamismahdollisuutensa muutoksen toteutusvaiheessa melko vähäisinä. Aina henkilöstön palautteita ja kommentteja ei myöskään käsitellä, vaikka heitä kuultaisiinkin. (Nieminen ym. 2005, 70.) Nieminen ja muut (2005, 70) toteavatkin, että periaatteessa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, mutta käytännössä ei.

Rakenteellisissa muutoksissa seurakunnissa sekä seurakuntien yhdistymisessä onkin tärkeää huomioida työntekijät yksilöinä. Seurakuntien on tärkeä turvata työntekijöiden tulevaisuus työpaikalla ja heidän työnkuvissansa. (Nieminen ym. 2005, 21.) Niinistö (2014, 86) nostaa tärkeäksi erityisesti yksilöt sekä toimivan vuorovaikutuksen, mikä kohdistuu yksilöihin varsinkin muutostilanteissa. Toisiin tutustuminen on hyvä aloittaa ennen muutoksen toteutumista, jo valmisteluvaiheessa, jolloin uudet työkaverit voivat tutustua toisiinsa paremmin. Tällöin muutoksen tullessa voimaan myös yhteistyö onnistuu paremmin uusien työkavereiden kanssa. Ryhmytyminenkin nousee merkittäväksi tekijäksi uusiin työkavereihin tutustuttaessa sekä muutosprossin suunnitteluvaiheessa (Niinistö 2014, 86, 103). Vuorovaikutteisuuden tärkeys nousee esille kaikessa organisaation toiminnassa, mutta varsinkin muutoksessa. Vuorovaikutteisuuden tärkeys nousee myös esille omassa tutkimuksessani Rovaniemen seurakunnan muutosprosessissa.

Osa liitosseurakunnista ovat toimineet jo aikaisemmin yhteistyössä keskenään, mikä on helpottanut toteutuneita liitoksia seurakuntien välillä (Palmu 2010a, 35). Palmu (2010a, 39) nostaa myös esille seurakuntien sekä liitosseurakuntien erilaisuuden. Kahden pienen seurakunnan yhdistyminen on koettu työntekijöiden mielestä helpompana sekä sujuvampana kuin esimerkiksi useamman suuremman seurakunnan liitos, seurakuntayhtymän luominen tai yhden seurakunnan liittyminen seurakuntayhtymään. (Palmu 2010a, 39; Niinistö 2014, 138; Salomäki 2012, 16.)

### **2.3.3. Muutokseen sitoutuminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen**

Johnson (2014, 79) nostaa esille, miten seurakuntien henkilöstö on saatava mukaan muutoksen toteutukseen sekä sitoutumaan tuleviin muutoksiin ja eri toimenpiteisiin. Organisaatiomuutoksissa voi



myös olla ulkopuolisia tahoja toteuttamassa ja suunnittelemassa muutosta. He voivat olla työntekijöiden tukena ennen muutoksen alkua sekä muutoksen aikana. (Johnson 2014, 79; kts. Niinistö 2014, 168; kts. Nieminen ym. 2005, 179.) Johnson (2014, 125) suosittelee ulkopuolisen mentorin tai valmentajan hyödyntämistä muutosprosesseissa.

Osa muutoksista tai muutoksen toimenpiteistä voi sujua henkilöstön näkökulmasta sujuvasti muun toiminnan ohessa. Seurakuntalaisten huomatessa muutosten positiiviset vaikutukset, sitouttaa se heidät osallistumaan tiiviimmin seurakunnan toimintaan. Tämä vaikuttaa siten henkilöstön sitoutumiseen muutosprosessia kohtaan. Muutos on helpommin vakiinnutettavissa, kun seurakuntalaiset kokevat muutoksen positiivisina. (Johnson 2014, 82-83.) Kuitenkaan kaikki rakenteellisen ja hengellisen toiminnan uudistukset eivät näy niin selvästi seurakuntalaisille. Osa muutoksista koskee vain seurakuntien hallinnollisia sekä muuten rakenteellisia kokonaisuuksia.

Työilmapiiri ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri voivat olla merkittävästi vaikutuksessa muutoksen onnistumiseen sekä muutoksen vakiinnuttamiseen. Seurakuntien strategiassa olisi tärkeää huomioida siten myös organisaatiokulttuuri. (Johnson 2014, 105-106, 109-110.) Johnsonin (2014, 105-106, 109-110) mukaan johtajuuden ja organisaatiokulttuurin suhde ei ole kaikille esimiehille aivan selvää, mikä voi aiheuttaa esimiehillä hämmennystä sekä heikkoutta muutokseen reagoimisessa. Organisaatiomuutoksissa työyhteisön on tärkeää hyväksyä muutos, jotta muutos toteutuu toivotunlaisena (kts. Johnson 2014, 38). Organisaation rakenteen muutoksissa tärkeäksi nousee myös seurakunnan työntekijöiden omat asenteet sekä asenteiden ja arvomaailman muuttaminen tarpeen tullen (Coopman & Meidlinger 2000, 568).

Pelko seurakunnan menettämisestä motivoi organisaatiomuutokseen sitoutumisessa. Tämä tarkoittaisi myös henkilöstöllä työpaikan menettämistä. Muutokseen myös sitoudutaan pelon myötä. (Johnson 2014, 118.) Konfliktit nousevat myös esille organisaatiomuutoksissa. Konflikteja ovat voineet synnyttää muun muassa väärinymmärrykset, henkilöstön persoonallisuudet, erilaiset näkemykset tavoitteista sekä puutteet vuorovaikutuksessa. Konfliktit nähdään kuitenkin useimmiten positiivisina ja koetaan, että ne vievät muutoksia eteenpäin. (Johnson 2014, 96-98.)

Pakko nousee esille Niinistön (2014, 73) tutkimuksessa. Kuntaliitosten kautta evankelisluterilaisten seurakuntien on niin sanotusti pakko lähteä mukaan kuntien linjauksiin sekä yhdistymisiin. Joidenkin seurakuntien taloudellinen tilanne on myös toiminut pakotteena muutoksen yhteydessä sekä toiminut motivaattorina muutoksen onnistumiselle. Tämä on osittain vaikuttanut muutosprosessiin sitoutumisessa. Pakko ei ole kuitenkaan toiminut motivoivana tekijänä. (Niinistö 2014, 73-74.)

Positiivinen suhtautuminen muutosta kohtaan on yleisempää kuin negatiivinen. Positiivisuuden ohella kuitenkin koetaan haikeutta sekä luopumista vanhaa rakennetta kohtaan. Rakenneuudistuksien koetaan tuovan mukanaan paljon positiivisia asioita. Kun muutos koetaan positiivisena, koetaan myös toiminnan kehittyneen. Muutoksen sisäistäminen voi olla haastavaakin, jolloin muutos hyväksytään niin sanotusti pakon edessä ja toimitaan muutoksen edellyttämällä tavoilla. Välillä muutokset koetaan kuitenkin turhina. (Niinistö 2014, 80.) Positiivinen suhtautuminen edesauttaa myös muutosprosessiin sitoutumista sekä antaa paremmat edellytykset muutostoimenpiteiden vakiinnuttamiselle.

Muutoksissa voi ilmetä myös henkilöstön suhtautumisen muutoksia muutosta kohtaan, jos muutos on ajettu liian nopeasti läpi ilman paljoa kommunikaatiota ja viestintää. Ensin muutokseen on voitu suhtautua positiivisesti, mutta useamman vastoinkäymisen myötä suhtautuminen on voinut muuttua negatiivisemmaksi ja jopa kielteiseksi. Muutokseen sopeutumiselle kaivataankin aikaa muutoksen eri vaiheissa. Yhteinen visio muutoksen yhteydessä edesauttaa muutoksen toteutumista sekä onnistumista. (Niinistö 2014, 75-78.) Niinistö (2014, 78) toteaa myös henkilöstön sitoutuvan muutoksiin paremmin, jos yhteinen visio on selvillä kaikilla muutokseen osallistuvilla, eikä vain niin sanotulla johdosta koostuvalla eliitillä.

Niemisen ja muiden (2005, 19-20) mukaan rakenteellinen muutos ei myöskään aina riitä, vaan muutoksissa tulee vaikuttaa organisaation viralliseen sekä epäviralliseen puoleen, jolloin muutos toteutetaan ja muun muassa muokataan henkilöstön asenteita. Muutosprosesseissa on tärkeää huomioida muutoksen jatkuvuus ja sen vakiinnuttaminen riittävän pitkällä aikavälillä. Myös jokaisen työntekijän omat kokemukset prosessin aikana tulee ottaa huomioon. (Nieminen ym. 2005, 19-20.) Muutoksen sekä mahdollisten parannuksien vakiinnuttaminen on myös tärkeää asia Niinistön (2014, 177-178) mielestä. Tyytyväisyyttä koko muutosprosessia kohtaan edesauttaa myös selkeä aikataulutusta ja aikataulussa pysyminen (Niinistö 2014, 177-178). Avoin keskustelu, positiivisen palautteen antaminen sekä tilanteen arvioiminen muutokseen osallistuneiden kanssa kertoo muutosprosessin etenemisestä. Osapuolet ovat tässä vaiheessa hyväksyneet tulevan muutoksen eikä esimerkiksi omasta asemasta uudistuneessa organisaatiossa olla enää peloissaan. (Niinistö 2014, 126.)

Seurakuntien työntekijät kokevat osallisuutensa muutosprosessiin heikkona sekä riittämättömänä. Tämä vaikuttaa haitallisesti myös työntekijöiden sitoutumiseen muutoksen toimenpiteitä kohtaan. Johto sekä luottamushenkilöt ovat enemmän perillä muutosprosesseista ja ovat sen myötä myös tyytyväisempiä muutosprosesseihin sekä suhtautuvat asiaan positiivisemmin kuin henkilöstö. (Palmu 2010a, 89, 91.)

#### 2.3.4. Esimiesten asema muutoksessa

Johtajien ja esimiesten rooli sekä aktiivisuus ovat tärkeitä organisaatiomuutoksen yhteydessä sekä sen toteutuksessa. Muutosprosesseissa esimiesten kommunikaatio, läsnäolo ja työyhteisön ymmärtäminen nousevat esille. (Nielsen & van Selm 2008, 315; Johnson 2014, 109.) Muutoksien yhteydessä sekä koko seurakunnan toiminnassa toimintaan vaikuttavat henkilöstön ja johdon vuorovaikutus sekä luottamus keskenään (Johnson 2014, 81-82).

Kaikki esimiehet eivät heikään sopeudu uusiin tilanteisiin kovin nopeasti. Heidän on silloin haastava myös johtaa muutosta ja siten ohjata muita seurakunnan työntekijöitä muutoksen suuntaan. (Johnson 2014, 86, 92-93; kts Niinistö 2014, 152.) Tämä voi vaikuttaa paljonkin muutoksen toteutukseen sekä muutoksen sitoutumiseen. Kaikki esimiehet eivät luota itseensä tarpeeksi, mikä vaikuttaa siten koko organisaatioon (Johnson 2014, 99).

Suomen seurakunnissa esimiehet tarvitsevat hekin tukea johtamisprosesseissa. Kirkkoherrat voivat saada tukea heitä ylemmiltä tahoilta, kuten kirkkohallitukselta ja tuomiokapitulilta. Johdon on ehdottoman tärkeää sitoutua muutokseen, jotta sen toteutuminen ja läpivieminen on mahdollista. (Niinistö 2014, 141, 149, 152.) Kirkkoherrat liitosseurakunnissa kokivat usein auktoriteettiasemansa vähenevän heidän siirtyessä kappalaisen asemaan, mutta osa taas pääsevänsä mukaan hengellisen työn tekemiseen. Kirkkoherrat voivat myös kokea ulkopuolisuuden tunnetta muutosprosessissa sekä ristiriitaisuutta muutoksen johtamisasetelmaa kohtaan. (Niinistö 2014, 146-147, 155-157.)

Seurakuntien muutoksissa kirkkoherroja kohtaan on yleisesti enemmän luottamusta kuin alueella toimivia kappalaisia kohtaan. Kappalaiset usein vaihtuvat muutoksien myötä, mutta kirkkoherra pysyy samana. Seurakuntatyön identiteetinkin koetaan pysyvän vahvempana kirkkoherralla kuin kappalaisilla. (Niinistö 2014, 88.) Liitosseurakunnissa luottamuskin on uusien kollegojen kanssa luotava uudelleen. Uutta esimestä sekä kirkkoherraa kohtaan luottamuksen luominen voi aluksi olla haastavaa. Useamman esimiehen kanssa työskentely sekä esimiesten välinen työskentely voi aiheuttaa myös jännitteitä. (Nieminen ym. 2005, 185.) Luottamushenkilöt suhtautuvat yleensä kirkkoherraan eri tavalla kuin muihin hallinnollisen puolen johtajiin. Luottamushenkilöt näkevät kirkkoherran usein hengellisenä johtajana. Kirkkoherra on kuitenkin vahvasti mukana niin hengellisen kuin myös hallinnollisen toiminnan johtamisessa. Muutosprosesseihin osallistuneet henkilöt eivät aina osaa määrittää, kuka tai ketkä muutosta johtavat. Rakennemuutoksissa nouseekin esille johtajuuden puute. (Niinistö 2014, 146-147.)

Kirkkoherrat sekä johtotehtävissä toimivat ovat mukana valmistelemissa muutosta alusta alkaen. Muut johtotehtävissä ja luottamustoimissa toimivat osallistetaan muutosprosessiin mukaan yleisesti vasta muutoksen suunnittelun ollessa jo pidemmällä. Ylin johto esittelee omia pohdintojaan asiasta yhteisissä kokouksissa. Henkilöstöä osallistetaan mukaan muutokseen vasta viimeisenä tai heille kerrotaan, miten muutostilanteessa tulee toimia. Johto myös kokee toimenpiteet ensimmäisenä. (Niinistö 2014, 95, 127, 145; Palmu 2010b, 8; Palmu 2010a, 89.) Johdon on myös tärkeä osata jakaa vastuuta. Kirkkoherra tai kirkkoherrat voivat jakaa vastuuta luottamushenkilöiden kanssa. Muutosprosesseissa on monesti mukana myös ulkopuolinen konsulttifirma tai projektityöntekijä, joka voi vastata joistakin muutosta koskevista asioista. Muutosprosessissa on tärkeää selkeä roolien sekä tehtävien jakaminen johtoportaalilla, jotta eri asemat eivät aiheuttaisi ristiriitaisuuksia. (Niinistö 2014, 153,166, 184.)

Muutosprosesseissa johtoa kohtaan kohdistuu paljon odotuksia sekä paineita. Johtajien merkitys muutosprosesseissa myös korostuu. Johtajien on hallittava laajoja kokonaisuuksia. Johtajien tulisi olla organisaation arvoja välittäviä, oikeudenmukaisia, tasa-arvoisia ja asiantuntijoita. Heidän on myös oltava aktiivisia tiedottamisessa sekä toisten osallistamisessa. Heidän on oltava läsnä, tavoitettavissa sekä mahdollistettava dialogi, vaikka asioista oltaisiin eri mieltä. Dialogin koetaan usein jäävän vähälle. (Niinistö 2014, 111, 158-160; Palmu 2010a, 10; kts. Nieminen ym. 2005, 186.) Esimiehet sekä kirkkoherrat kohtaavat myös paljon kritiikkiä (Nieminen ym. 2005, 186-187). Palmu (2010a, 10) nostaa esille, että johtajien on osattava käsitellä ristiriitoja sekä annettava tarpeen mukaan palautetta. Samalla on tärkeää huomioida työntekijät, koska he tekevät varsinaisen työn sekä muutoksen. Tavoitteiden on myös oltava selkeät ja viestinnän tarkoituksenmukaista sekä oikea aikaista. (Palmu 2010a, 10.)

## **2.4. Seurakuntien muutosprosessien vaikutukset**

Muutosprosesseilla on aina tavoitteita ja niillä pyritään muun muassa helpottamaan sekä jakamaan työntekijöiden työmäärää. Seurakuntien taloudellinen tilannekin on aiheuttanut haasteita useissa seurakunnissa. Hallintoon on yleisesti myös haluttu selkeyttä ja toimivampia rakenteita. Usein tavoitteisiin päästäänkin, mutta muutosta kaivataan myös tulevaisuudessa. Uudistukset kaipaavat myös työstä, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Muutoksien yhteydessä moniin seurakunnille asetettuihin yleisiin tavoitteisiin koetaan haastavana päästä, kuten jäsenyyden vahvistaminen, seurakuntalaisten kuuleminen, vapaaehtoistoiminnan mahdollistaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen (Palmu 2010a, 48).

### **2.4.1. Työvoiman jakaantuminen**

Rakenteellisilla muutoksilla on seurakuntien yhdistymisissä huomattu useita positiivisia vaikutuksia, kuten useamman työntekijän yhdessä luoma moninaisempi tarjonta sekä palvelu. Moninaisemman tarjonnan myötä erityisryhmiä pystytään palvelemaan paremmin ja tarjoamaan heille tarpeen vaatimaa palvelua sekä toimintaa, kuten kehitysvammatyö ja rippikoulutyö. (Nieminen ym. 2005, 235–237.) Seurakuntien toiminta koetaan myös laadukkaampana muutoksien jälkeen. Työvoimankin koetaan jakautuneen paremmin muutoksien jälkeen muun muassa eri työalojen sekä työtehtävien välillä. (Salomäki 2012, 18, 25; Nieminen ym. 2005, 153.) Työnjakoa on voinut olla eri seurakuntien välillä jo aikaisemmin muun muassa erityispalveluita toteutettaessa, kuten perheneuvonnassa sekä sairaalasielunhoidossa (Mäkeläinen 2003, 209-210; Nieminen ym. 2005, 103). Työnjako on myös kehittynyt yhdistymisien myötä Mäkeläisen (2003, 210-211) mukaan. Kaikille työn jakaantuminen ei kuitenkaan toteudu odotetulla tavalla vaan työtehtäviä koetaan olevan esimerkiksi liikaa, jolloin työ koetaan uuvuttavana (Salomäki 2012, 13). Usein seurakunnan työntekijät kokevat työmäärän liian suurena muutoksien yhteydessä sekä muutoksien jälkeen. Työntekijät kokevatkin työpaikoilla olevan henkilöstövajetta. (Palmu 2010b, 13-15.)

Niemisen ja muiden (2005, 103-104, 114) tutkimuksessa työntekijät olivat itsekin tiedostaneet muutoksen tarpeen palveluita toteutettaessa tietyille ryhmille. Liitoksen myötä myös irtisanoutumisia jouduttiin tekemään, mutta ne pyrittiin toteuttamaan porrastetusti sekä luonnollisin siirtymin. Liitoksien seurauksena uutena tuli myös yhteistyö muiden saman työalan työntekijöiden kanssa, mikä koettiin positiivisena. Osalle taas toiminta-alueen laajeneminen liitoksien vaikutuksena saattoi tulla yllätyksenä. (Nieminen ym. 2005, 103-104, 114.) Seurakunnissa on yleisesti hyvä työyhteisö sekä työilmapiiri, mitkä ovat voineet edesauttaa työvoiman jakaantumista sekä työntekijöiden yhteistyötä seurakuntaliitoksien jälkeen (Palmu 2010b, 6, 20). Yhteistyö myös muiden tahojen kanssa voi tehostua esimerkiksi koulujen, päiväkotien sekä kuntien kanssa (Nieminen ym. 2005, 235–237).

### **2.4.2. Hallinto**

Johnsonin (2014, 86-87) mukaan Yhdysvalloissa muutoksien yhteydessä johtajuus on kehittynyt positiivisempaan suuntaan muun muassa tiedottamisen osalta. Suomessa yhdistyneissä seurakunnissa myös hallinto keveni, jolloin papit sekä muut aikaisemmin hallinnollisista asioista vastaavat voivat olla paremmin mukana hengellisen työn toimissa seurakuntalaisia varten (Nieminen ym. 2005, 253-254). Vuorovaikutuksen sekä viestinnän koettiin lisääntyneen liitosseurakunnissa sekä seurakuntayhtymissä muutoksien myötä. Tavoitteena seurakuntia koskevissa muutoksissa onkin usein myös vuorovaikutuksen lisääminen. (Salomäki 2012, 17.)

Hallinto sekä päätöksenteko ovat liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä henkilöstön sekä luottamushenkilöiden mielestä parantuneet (Palmu 2010a, 35, 61). Liitosseurakuntien yhdistymisissä johdokunnat saavat enemmän päätäntävaltaa. Myös esimiesasemiin tulee usein muutoksia, mikä lisää selkeyttä johtamisrakennetta kohtaan. Esimiehiltä on myös vaadittu johtamiskoulutusta, mikä lisää myös esimiesportaan ammattimaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta esimiestehtäviä kohtaan. Muutoksien seurauksena työ koetaankin esimiesportaalla mielekkäämpänä. (Nieminen ym. 2005, 78-80; kts. Palmu 2010b, 11.) Muutosseurakuntien jäsenet kokevat rakennemuutosten vaikuttaneen positiivisesti seurakuntaan sekä hengelliseen elämään (Palmu 2011, 41). Palmu (2011, 42) toteaa muutosten vaikuttaneen enemmän seurakuntien hallintoon sekä talouteen eikä välttämättä muutosten perimmäisenä tarkoituksena ole ollut suoranaisesti vaikuttaa seurakuntien jäseniin.

### **2.4.3. Talous**

Liitosseurakunnissa taloudellisten asioiden koetaan parantuneen ja taloudellisten resurssien lisääntyneen. Veroprosenttia on muun muassa voitu alentaa yhdistyneissä seurakunnissa. Hallinnon keventäessä, rahaa voidaankin käyttää seurakunnan muuhun toimintaan. Tämä on voinut vaikuttaa seurakuntalaisten pysymiseen kirkon jäsenenä. (Niinistö 2014, 129, 131, 172.) Liitosseurakunnissa yhdistymisten jälkeen toiminnan kulut yleisesti vähenivät. Taloudellista säästöä syntyy muun muassa erityistyön puolella. Työntekijöiden voimavaroja voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisemmin, vaikka se ei olekaan suoraan taloudellinen säästö, on se merkittävää seurakuntien työn kannalta. (Nieminen ym. 2005, 152-153, 236.)

Talouden jakaminen seurakuntayhtymissä on koettu hyvänä asiana ja se tukee myös toiminnan laadun parantamista muiden resurssien jakamisen myötä (Mäkeläinen 2003, 216). Liitosseurakunnissa seurakuntien talouden koettiin myös parantuneen Palmun (2010a, 61) ja Keson sekä Vakkurin (2011, 115) mukaan, mutta heikentyneen Salomäen (2012, 33) mukaan. Seurakuntien lainataso on vähentynyt liitosten jälkeen (Keso & Vakkuri 2011, 73). Liitosseurakunnissa kuitenkin joidenkin palvelujen hinta kasvoi yhdistymisen jälkeen sekä kulutus lisääntyi paikoitellen (Niinistö 2014, 130,172). Yhdistymisten kautta kulut ovat jonkin verran pienentyneet tai ainakin tasaantuneet. Menojen nousun voitiin pidemmällä aikavälillä katsottuna huomata olleen maltillisempaa. (Nieminen ym. 159, 236.) Talouden hoito on liitosseurakunnissa kuitenkin parantunut, jolloin talouden hoitamiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota (Palmu 2010a, 35,61).

Taloudellisia säästöjä on voitu saavuttaa esimerkiksi hallinnollisten kulujen muutoksilla sekä paremmalla delegoinnilla. Hallinnollisen puolen työntekijöitäkin usein yhdistetään. Kiinteistöjä sekä muita

tiloja pystytään myös yhdistymisien jälkeen käyttämään laajemmin, mikä vähentää tarvetta ylimääräisille ostoille sekä vuokrauksille. (Nieminen ym. 2005, 155.) Henkilöstökuluissa on saavutettu myös säästöjä rakenteellisten muutosten sekä liitosseurakuntien yhdistymisten myötä. Useimmiten henkilöstöä on voitu vähentää luonnollisten siirtymien kautta, mikä tapahtuu kuitenkin usein useamman vuoden viiveellä. Sijaistyöntekijöidenkin kulut yleisesti vähentyvät, koska sijaisia ei tarvitse palkata yhtä usein kuin ennen. (Nieminen ym. 2005, 154; kts. Keso & Vakkuri 2011, 91-98.)

Keso ja Vakkuri (2011) nostavat esille, ettei seurakuntien yhdistyminen takaa suoraan talouden kehitystä vaan antaa siihen paremmat mahdollisuudet muun muassa toimintaa kehittämällä sekä paremmalla resurssien suuntaamisella. Seurakuntien tehokkuus toteuttaa toimintaa on merkittävää taloudellisten resurssien kannalta. Toiminnan tehokkuudella saadaan seurakuntalaisiakin mukaan toimintaan. (Keso & Vakkuri 2011, 24-25.)

#### **2.3.4. Seurakuntaidentiteetti**

Liitosseurakunnissa rakennemuutoksien tavoitteissa onnistui seurakuntaidentiteetin säilyminen (Palmu 2010a, 61). Seurakuntalaisetkin kokevat seurakuntaidentiteetin tärkeänä. Seurakuntaidentiteetti voikin muuttua seurakunnassa toteutuviissa rakenteellisissa organisaatiomuutoksissa sekä varsinkin liitosseurakunnissa. Seurakuntaidentiteetti on myös tärkeää seurakunnan työntekijöille. Identiteetin säilyminen alueellisesti alueiden laajentuessa aiheuttaa huolta liitosseurakuntien henkilöstössä kuin myös seurakunnan jäsenissä. Yhdistymisissä koetaan myös toisen seurakunnan identiteetin poikkeavan oman seurakunnan identiteetistä muun muassa tilojen sekä jumalanpalveluksien pitämisen tapojen kautta. Henkilöstön vaihtuminen tai irtisanoutuminen ovat aiheuttaneet muiden työntekijöiden seurakuntaidentiteetin muutosta. (Nieminen ym. 2005, 85-88, 126; Niinistö 2014, 85-86.)

### **3. Rovaniemen seurakunta ja organisaatiomuutos 2015**

Rovaniemen seurakunnassa toteutettiin organisaatiomuutos vuonna 2015. Muutosta alettiin valmistelemaan useita vuosia ennen muutosta. Seurakunnalla oli käytössä konsulttifirma, joka valmisteli sekä suunnitteli muutosta yhdessä seurakunnan työntekijöiden ja eri työryhmien kanssa. Muutoksessa tehtiin maantieteellistä jakoa uudelleen ja siten yhdistettiin piirejä laajemmiksi alueiksi, jolloin yhdellä alueella työskentelee useampia työntekijöitä. Joitakin tiimejäkin yhdistettiin. Organisaatiomuutoksessa tärkeänä osana oli esimiesasemien selkeyttäminen sekä heidän asemansa vahvistaminen. Työaloilla työskenteleville työntekijöille nimettiin selkeästi yksi esimies, heidän työalavastaava. Joitakin esimiehiltä vähennettiin alaisten määrää. Esimiehenä toimivien määrää myös vähennettiin koko organisaatiossa. Esimiesasemassa toimivat osallistuivat muutoksen yhteydessä sekä sen jälkeen koulutusmuotoiseen UUTE-hankkeeseen, jossa kehitettiin esimiestoimintaa. Muutoksen tavoitteina oli myös koko organisaation rakenteen selkeyttäminen sekä yhteistyön edistäminen.

Rovaniemen seurakunnassa on aikaisemmin ollut vahvasti mukana matriisirakenne, jolloin eri työalojen työntekijät työskentelivät alueilla, mutta heidän esimiehenään toimi piirikappalainen yhdessä työalavastaavan kanssa. Matriisirakenne on yhä voimassa, mutta rakennetta on muutettu ja selkeytetty. Nykyisessä organisaatiomallissa alueiden toimintaa johtaa pastori, joka on nimetty aluekappalaiseksi. Joidenkin työalojen työntekijät ovat olleet työalavastaavien alaisuudessa jo aikaisemmin esimerkiksi kanttorit johtavan kanttorin alaisuudessa sekä diakoniatyöntekijät johtavan diakonin alaisuudessa. Organisaatiomuutoksen myötä tehtiin jako, jolloin aluekappalaiset johtavat alueen toimintaa ja toimivat esimiehenä alueen muille papeille. Työalavastaavat toimivat uudessa mallissa kaikille alansa työntekijöille esimiehenä.

Ennen organisaatiomuutosta Rovaniemen seurakunta toimi seitsemässä eri piirissä: Keskikaupunki, Ounasvaara, Alakemijoki, Korkalovaara, Yläkemijoki, Saarenkylä - Nammankylät ja Ounasjoki. Piirejä yhdistäen saatiin seurakuntaan neljä aluetta. Seurakunnan toiminta-alueita vuoden 2015 jälkeen ovat: Keskikaupunki, Ounasvaara - Alakemijoki, Korkalovaara - Ounasjoki sekä Saarenkylä - Nammankylät - Yläkemijoki. Joitakin piirejä myös niin sanotusti rikottiin ja laitettiin uudet rajat aluejakoa ajatellen. Toiminta-alueet laajenivat, mutta alueella pysyi kuta kuinkin yhtä paljon työntekijöitä kahden piirin työntekijöiden myötä.

Rovaniemen seurakunta on laaja organisaatio, jossa työskentelee noin 140 työntekijää ja pinta-ala on 8014 neliökilometriä. Seurakuntalaisia on noin 47 000. (Rovaniemen seurakunta -nettisivusto.) Rovaniemen seurakunnassa työskentelee paljon henkilöitä eri työaloilla. Seurakunnan työntekijät



jakaantuvat hengellisen puolen työntekijöihin sekä toimisto- ja kiinteistötehtäviin. Hengellisen puolen työntekijöitä on noin 70 ja työntekijät jakaantuvat papistoon, nuorisotyönohjaajiin, lapsityöntekijöihin, diakoneihin ja kanttoreihin. Seurakunnassa toimii myös muita työntekijöitä esimerkiksi viestinnässä. Eri työalojen sisällä toiminta on usein jakaantunut vielä yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin. Monien työntekijöiden työ on jaoteltu toiminta-alueiden mukaan. Seurakunnassa toimii myös työntekijöitä, joiden työ ei ole sidoksissa alueisiin. Myös vapaaehtoiset seurakuntalaiset palvelevat seurakunnassa erilaisissa tehtävissä esimerkiksi kerhoja ja ryhmiä vetäen. Myös messuissa vapaaehtoiset seurakuntalaiset voivat olla mukana esimerkiksi järjestelyissä, musiikin puolella ja lukemassa tekstejä. Seurakuntalaiset ovat seurakunnassa monissa eri tehtävissä mukana ja vapaaehtoisena he voivat olla työntekijöille myös voimavara. Seurakunnan työntekijä toimii yhteyshenkilönä ja tarvittaessa ohjaa vapaaehtoista seurakuntalaista. Toimisto- ja kiinteistötehtävissä työskentelee noin 80 työntekijää ja he ovat hallintojohtajan alaisuudessa. Toiminta jakaantuu tietohallintoon, kiinteistötoimeen, hautaustoimeen, taloustoimistoon sekä tukipalveluihin. (kts. Rovaniemen seurakunta -nettisivusto)

## 4. Menetelmä

Olen valinnut laadulliseen tutkimukseeni menetelmäksi tulkitsevan fenomenologisen analyysin sekä aineiston analyysissäni hyödynnän kokemuksen tutkimista. Keräsin aineistoni puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelin Rovaniemen seurakunnan yhdeksää työntekijää työntekijätasolta sekä keskijohdosta. Avaan myös tutkimukseni eettisiä näkökulmia sekä käsittelen luotettavuutta.

### 4.1. Tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tutkimukseni on laadullinen (kvalitatiivinen). Tutkin tutkittavien omia kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja koko ilmiöstä heidän työpaikallaan saman organisaation sisällä. Keräsin aineistoni haastattelemalla (kts. Trochim 2006) ja annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa heidän omia ajatuksiaan sekä kokemuksiaan. Litteroin sanantarkkaan kaikki nauhoitteet. Muodostin tutkimustulokset empiirisen aineistoni pohjalta, minkä luin sekä käsittelin monia kertoja, kunnes aloin hahmottamaan mahdollisia teemoja ja toistuvia asioita. (kts. Tuomivaara 2005, 30.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleisesti ihmistä ja hänen elämäänsä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullinen tutkimus on myös yleensä kriittistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 54). Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat ikään kuin vuoropuhelussa keskenään koko tutkimuksen ajan (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13, 29).

Valitsin tutkimukseeni fenomenologisen tutkimusmenetelmän. Fenomenologiassa tutkimuksen huomio kohdistuu yksilön omiin tietoisiin kokemuksiin sekä siihen, miten henkilö ymmärtää itseään ja minäkuvaansa tässä maailmassa. Fenomenologinen tutkimussuuntaus tukee myös kokemuksen tutkimista, mitä hyödynnän aineistoa analysoidessani. (Toikkonen & Virtanen 2018, 13; kts. Cerbone 2006; Smith, Flowers & Larkin 2009, 11-12.) Myös Kukkolan (2018, 42-43) sekä Laineen (2015, 31) mukaan fenomenologia ja kokemuksen tutkimus ovat nivoutuneet yhteen. Fenomenologisessa tutkimuksessa yleisesti tiedostetaan, että jokaisen henkilön oma kokemusmaailma vaihtelee. Kokemukset halutaankin tuoda tutkittaviksi ilmiöiksi. Fenomenologisessa tutkimuksessa halutaan tutkia koettua maailmaa ja sitä, miten se ilmenee mielelle henkilöiden näkökulmasta. Fenomenologia traditiona on kuitenkin koko ajan muutoksen alla ja siitä muodostetaan sekä siitä muodostuu eriteltyjä traditioita hyödynnettäväksi tutkimuksessa. (Kukkola 2018, 42-43, kts Laine 2015, 31.)

Laineen (2015, 30) mukaan ihmisyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, johon fenomenologinen ajattelutapa perustuu. Tökkäri (2018, 71) kertoo fenomenologisten tutkimusten vaihtelevan paljon aiheiltaan, mutta niitä kuitenkin yhdistää kiinnostuksen kohteena olevat yksilöiden kokemukset, jotka syntyvätkin yksilöiden ainutlaatuisissa elämissä. Pyyny (2018, 29) nostaa myös esille, että

tutkittaessa yksilöiden kokemuksia työpaikalla tapahtuneesta muutoksesta on kokemuksiin todennäköisesti vaikuttaneet myös työyhteisössä muutokselle annetut yhteiset merkitykset, jotka ovat syntyneet sekä virallisen että epävirallisen kommunikaation myötä. Tutkimuksessani haluan saada seurakunnan työntekijöiden äänen kuuluviin sekä tutkia heidän kokemuksiaan organisaatiomuutoksesta.

Kokemuksen tutkimus on verrattain uutta tieteellisellä kentällä, mutta kokemuksen tutkimus yleistyy koko ajan eri tieteenaloilla (Toikkanen & Virtanen 2018, 9). Kiinnostuin kokemuksen tutkimisesta perehdyttyäni kyseiseen menetelmään ja haastatteluja aloittaessani. Henkilöstön kokemusten tutkiminen omassa tutkimuksessani tuntui luontevalta vaihtoehdolta. Halusin tuoda juuri Rovaniemen seurakunnan työntekijöiden ja keskijohdon äänet sekä kokemukset esille rakennemuutoksen jälkeen (kts. Toikkanen & Virtanen 2018, 9). Muutokset tapahtuvat yleisesti ylhäältä päin johdettuna eikä työntekijätason työntekijöitä välttämättä kuulla tarpeeksi (Niinistö 2014, 112). Tutkimuksessani tuonkin esille työntekijäryhmään kuuluvien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä organisaatiomuutoksen toteutumisesta heidän näkökulmistaan. Seurakunnalla on ollut myös tarkoitus kartoittaa organisaatiomuutosta jälkeenpäin. Tutkimukseni ja työntekijöiden kokemusten esiin tuominen sopii siten hyvin seurakunnan tarkoitusperiin.

Kukkola (2018, 41) kuvaa kokemus -käsitteen olevan haastava ja monimerkityksinen. Omassa tutkimuksessani kokemuksen tutkimisen kohteena ovat haastateltavien kokemusten sisällöt. Luokittelin sekä jäsenin tutkimusaineistoni pohjalta eri teemoja. Tutkimukseni on myös laadullinen, mikä tukee kokemuksen tutkimisen periaatteita. (Kukkola 2018, 42.) Avaan aineiston keräämistä ja analysointia seuraavissa luvuissa.

Kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja jokin sama asia voidaan kokea hyvinkin erillä tavalla. Kokemuksen tutkiminen ei noudata vain yhtä kaavaa vaan siinä on vaihtelevia piirteitä. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin perehdyttävä yleisesti kokemuksen tutkimista käytävään keskusteluun. (Toikkanen & Virtanen 2018, 17.) Kukkola (2018, 44) painottaa kokemuksen tutkimisessä olevan kyseessä kokemuksen sisällön tutkiminen eli mitä on koettu. Kokemukset on muutettava myös jollakin tavalla kielelliseen muotoon (Kukkola 2018, 44). Itse sain kokemukset kielelliseen muotoon puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Minun tutkimuksessani kokemus muodostuu puheesta eli sanoista. Tölkäri (2018, 67) nostaa myös esille, että kokemus määritellään eri tavoilla eri tutkimuksissa.

## **4.2. Aineiston kerääminen**

Valitsin empiiriseksi aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltavien on tullut kokea jokin tietty asia tai ilmiö (Hurme & Hirsjärvi

2008, 47). Minun tutkimuksessani kaikki haastatteluun osallistuneet olivat kokeneet Rovaniemen seurakunnassa toteutuneen rakenteellisen organisaatiomuutoksen ja olleet myös sitä ennen töissä samassa organisaatiossa. Osa oli vaihtanut aluetta, jossa työskentelee tai siirtynyt eri tiimiin ennen muutosta tai muutoksen jälkeen. Ehtonani haastatteluun osallistumiseen oli, että henkilö oli työskennellyt haastatteluhetkellä noin viisi vuotta tai pidempään samassa organisaatiossa. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat olleet samassa organisaatiossa töissä pidempään kuin viisi vuotta. Tutkimukseeni osallistuneet henkilöt työskentelevät samassa organisaatiossa samalla paikkakunnalla. Vaikka heidän työtehtävänsä voivat erota keskenään suurestikin on heillä useita yhdistäviä tekijöitä. Fenomenologinen tutkimus tutkiikin elävää kokemusta (Tökkäri 2018, 67). Fenomenologisen tutkimuksen aineisto kerätään yleisesti puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluiden on tärkeä olla avoimia, luonnollisia sekä keskustelevia, jotta haastateltava pystyy avaamaan kokemusmaailmaansa tutkijalle ja, jotta tutkija pystyy sen ymmärtämään sellaisena kuin haastateltava sen kokee. (Laine 2015, 39, kts Smith ym. 2009, 63.)

Tein haastatteluita joustavuuden vuoksi sekä halusin saada mahdollisuuden kuulla laajemmin haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia heidän työstään sekä organisaatiossa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Haastatteluissa on myös mahdollista saada selville syvempiä motiiveja haastateltavien ajatuksille muun muassa kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Tutkijakin voi ymmärtää paremmin haastateltavien ajatuksia ja vastauksia haastatteluissa. Haastattelemalla saadaan myös tietää laajemmin kokonaisuudesta. Haastattelut myös mahdollistavat äänen antamisen yksittäiselle henkilölle. (Hurme & Hirsjärvi 2008, 34.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten aiheet ovat teemoitettua etukäteen. Kysymysten avulla haastattelija haluaa saada selvää tietyistä asioista. Kysymykset voidaan kysyä eri järjestyksessä kuin ne ovat kysymysrungossa. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus kysyä kysymysrungon ulkopuolella olevia kysymyksiä ja siten tarkentaa vastauksia sekä parantaa omaa ymmärtämistään kerrottavasta aiheesta. Tätä mahdollisuutta hyödynsinkin haastatteluissa. Pystyin myös varmistamaan joitakin asioita, joita en heti ymmärtänyt haastatteluhetkellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63, 65-66.) Kysymykset ovat kuitenkin pohjautuneet tietyn aiheen ympärille. Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut rakenteellisen organisaatiomuutoksen vaikutuksista työntekijöihin. Kyselin myös yleisesti haastateltavien työstä sekä heidän työnkuvistaan. Tutkimukseeni haastatteluihin osallistuneet henkilöt tiesivät, mistä aiheesta haastattelu toteutettaisiin, mutta he eivät kuitenkaan nähneet haastattelukysymyksiä etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65-66.) Osa oli valmistautunut haastatteluun kyselemällä työkavereiltaan myös heidän ajatuksiaan.

Yhteen haastatteluun osallistui mukaan työntekijätason työntekijän työkaveri, joka työskentelee samalla työalalla, mutta eri alueella. Tämä tilanne tuli itselleni spontaanisti. Parihaastattelu onnistui kuitenkin sujuvasti ja haastateltavat pystyivät täydentämään toisiaan sekä vastauksia keskenään. Sain myös arvokasta lisätietoa tutkimukseeni. Tässä haastattelussa toimi pari- sekä ryhmähaastattelun periaatteet, jolloin haastateltavat pystyivät keskustelemaan keskenään ja täydentämään toisiaan (Hurme & Hirsjärvi 2008, 61). Pysyin ryhmähaastattelussa samassa kysymysrungossa ja kysyin heiltä samat kysymykset kuin muiltakin. Välillä kysyin toiselta haastateltavalta erikseen hänen vastaustaan sekä mielipidettään.

Ennen haastattelujen aloittamista olin perehtynyt Rovaniemen seurakunnan organisaatiomuutokseen sekä käynyt keskustelun kirkkoherran kanssa. Kirkkoherralta varmistin hänen sekä organisaation suostumuksen tutkimuksen tekemiseen ja haastattelujen toteuttamiseen. Lähestyin seurakunnan työntekijöitä kaikilta eri työaloilta ja kaikilta alueilta sähköpostin välityksellä. Halusin saada haastateltavia kaikilta eri työaloilta. Sain useimmat haastateltavat kiinni sähköpostin välityksellä. Osalle varteenotettavista haastateltavista soitin. Kaikki eivät olleet työskennelleet seurakunnassa kovin kauaa eivätkä olleet kokeneet organisaatiomuutosta omassa työssään työsuhteensa aikana. Osa henkilöistä, jotka tavoitin eivät kokeneet tarvetta osallistua haastatteluun tai heillä ei ollut energiaa muiden työtehtävien paljouden vuoksi. Osa oli myös vaihtanut työskentely nimikettä vastikään, minkä he kokivat esteenä haastatteluun osallistumiseen.

Kaikki haastattelut toteutettiin seurakunnan tiloissa ympäri Rovaniemeä. Osa haastatteluista pidettiin haastateltavien työtiloissa ja toimistoissa, osa heidän omilla toimipisteillään tai kappeleilla ja osa seurakunnan kahvi-/taukotiloissa. Haastatteluiden kesto vaihteli kahdestakymmenestä viidestä minuutista puoleentoista tuntiin. Pidin kaikki haastattelut syksyllä 2018. Päädyin haastattelemaan henkisen puolen työntekijöitä. Toimisto- ja kiinteistötehtävissä työskentelevät eivät kokeneet, että organisaatiomuutos olisi vaikuttanut heidän työhönsä tai työnkuvaansa. Kokemuksissa toisilta työntekijöiltä tuli kuitenkin ilmi, että muutos jollain lailla vaikutti ainakin joidenkin toimisto- ja kiinteistötyöntekijöiden työhön sekä johtoon.

Litteroin aineiston syksyllä 2019 ja kevättalvella 2020. Lähdin litteroinnin jälkeen tulosteista käsittelemään sekä prosessoimaan aineistoa. Tutkimuksessani hyödynsin myös Rovaniemen seurakunnan asiakirjoja sekä kirkkohallituksen julkisia kokouspöytäkirjoja. Dokumentit on julkaistu ennen sekä jälkeen organisaatiomuutoksen. Pääaineistonani toimi kuitenkin haastattelut.

### 4.3. Aineiston analyysi

Suoritin tutkimushaastattelut Rovaniemen seurakunnassa syksyllä 2018. Litteroin haastattelunauhoitteet syksyllä 2019 ja kevättalvella 2020. Aloitin aineistooni perehtymisen jo haastatteluvaiheessa ja paremmin nauhoitteita litteroidessani. Hurme ja Hirsimäki (2008, 136) sekä Ruusuvuori ja muut (2010, 11) viittaavatkin aineiston analysoinnin alkavan jo haastattelu- sekä litterointivaiheissa. Ruusuvuori ja muut (2010, 9) kuvaavat myös analysoinnin aloituksen litteroitujen haastattelujen pohjalta olevan haastavaa. Haastateltavat ovat usein vastanneet kysymyksiin eri vastauksilla. Myös toisten haastateltavien vastaukset ovat voineet poiketa toisistaan laajemminkin kuin myös tutkijan odotuksista. Aineistoon on myös tärkeä tutustua samanaikaisesti aineiston keräämisvaiheen rinnalla. Aineistoa analysoitaessa on aineistoon myös perehdyttävä perinpohjaisesti, jottei se jää liian etäiseksi. (Ruusuvuori ym. 2010. 9,11-12.)

Käsittelen haastattelujeni pohjalta Rovaniemen seurakunnan työntekijöiden kokemuksia organisatiomuutoksesta. Päädyin hyödyntämään tulkitsevaa fenomenologista analyysiä eli IPA menetelmää (= Interpretative Phenomenological Analysis) omassa tutkimuksessani aineiston analyysissä. IPA ei ole kovin laajasti hyödynnetty metodi verrattuna kuvaileviin menetelmiin. Otin vaikutteita myös kuvailevan menetelmän analysoinnista omaa analyysimetodiani pohtiessani ja hyödyntäessäni. Tulkitsevaa fenomenologista analyysiä on hyödynnetty hyvin erilaisissa tutkimuksissa ja sitä onkin mahdollista hyödyntää erilaisissa tutkimuksissa sekä tutkimusaiheiden parissa. IPA menetelmässä on tavoitteena saada selville, miten ihmiset luovat merkityksiä ja näkevät henkilökohtaista ja sosiaalista maailmaa. (Tökkäri 2018, 75-76.) Tutkin omassa tutkimuksessani seurakunnan työntekijöiden kokemuksia, jotka ovat jokaiselle erilaisia. Jokainen siis hahmottaa sekä luo erilaisia sekä siten omia merkityksiä kaikelle, mitä ympärillä tapahtuu.

Tulkitsevassa fenomenologisessa analyysissä eli IPA:ssa tutkitaan, miten ihmiset tekevät selkoa heitä ympäröivästä maailmasta ja tietyistä tilanteista. Tutkijana yritän tehdä selkoa itselleni sekä tutkimukseni kautta muille, miten toiset kokevat asioita, joita tapahtuu heidän ympärillään. Aineistonkeruumenetelmänä IPA:ssa käytetään yleisesti myös puolistrukturoituja haastatteluita, joita käytin itsekin. (Smith ym. 2009, 1-3; kts Pyynny 2018, 36.) IPAssa tutkitaan varsinaisesti haastateltavien kokemuksia, jotka ovat jollain tapaa merkityksellisiä henkilöille. Tällöin halutaankin ymmärtää yksilöä. Tutkijan onkin tulkittava asioita, joita kerrotaan. (Pyynny 2018, 39, kts Smith ym. 2009.)

IPA analyysin hyödyntäminen on Pyynyn (2018) mukaan yleistä terveystieteellisessä tutkimuksessa eikä kovin yleistä hallinto- eikä johtamistieteissä. Valitsin kuitenkin IPA analyysin, koska se

sopi hyvin tutkimukseeni. Aineistoa kerätessäni sekä analysoidessani huomasin kokemuksellisuuden nousevan pintaan. Kokemuksen tutkimisen kautta huomasin tarvitsevani analysointiin tulkinallista menetelmää, jonka tulkitseva fenomenologinen analyysi mahdollistaa. Tutkin myös haastateltavien omia kokemuksia maailmasta ja heidän ymmärrystään organisaatiomuutoksesta sekä sen toteutumisesta. Huomasinkin analysoidessani, kuinka erillä tavoilla eri henkilöt kokivat ja loivat merkityksiä samankaltaisille asioille.

Tulkitsevassa fenomenologisessa analyysissä (IPA:ssa) tutkija voi hyödyntää omia ennakko-oletuksiaan tulkitessaan aineistoa ja toisten kokemuksia. Tavoitteena on kuitenkin tulkita haastateltavien kokemuksia. Aineiston tulkinnassa erotellaan yleisesti kuusi eri vaihetta: aineistoon tutustuminen ja alustava kommentointi, teemoittelu, teemojen välisten yhteyksien etsiminen, teemataulukoiden muodostaminen, yhteisen teemataulukon muodostaminen sekä kirjoittaminen. Neljä ensimmäistä vaihetta suoritetaan jokaisen haastattelumateriaalin kohdalla erikseen. Viidennessä ja kuudennessa vaiheessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena. (Tökkäri 2018, 75.) Mukailin Tökkärin kuvailemia IPA menetelmän vaiheita enkä noudattanut aineistoni tulkinnassa aivan säännönmukaisesti hänen analysointimalliaan.

Keräsin aineistot itse haastattelemalla. Litteroin myös itse kaikki kahdeksan haastattelua, joissa haastattelin yhdeksää henkilöä. Tällöin tutustuin jo aineistooni. Koin aineiston itselleni jo hyvin tutuksi tehdessäni haastattelut sekä litteroidessani nauhoitteet itse. Seuraavaksi lähdin etsimään omaan tutkimusaiheeseeni liittyvää keskustelua sekä kommentteja. Alleviivasin ja merkkasin kaikki organisaatiomuutosta käsittelevät tekstit litteroidusta ja tulostetusta aineistosta. Tein myös jonkin verran muistiinpanoja litteroituun materiaaliin. Tämä toimi myös hyvin alustavana kommentointina. Teemoitteluvaiheessa etsin jokaisesta haastattelumateriaalista erilaisia teemoja kirjoittaen niistä muistiinpanoja ja listatessani toistuvia aiheita sekä teemoja. Samalla kuitenkin yhdistin eri haastatteluissa toistuvia teemoja yhteen muistiinpanoissani sekä ajatuksissani. Teemat löytäessäni ja vahvistaessani lähdin värikoodeilla tekemään alleviivauksia ja muistiinpanoja aineistooni, mikä kuvaa samalla kolmatta vaihetta eli teemojen välisten yhteyksien etsimistä. Tein niin sanotusti ylimääräisen vaiheen aineiston tulkinnassa. Teemojen löytäminen ja niiden hahmottaminen veivät oman aikansa ja siksi minun piti pyöritellä sekä käsitellä materiaalia useampaan otteeseen. Samalla kirjoitin jokaisen haastattelun kohdalle teemakohtaiset muistiinpanot ja merkkasin ylös merkittävimmät lainaukset, mikä toimi neljäntenä vaiheena eli teemataulukoiden muodostamisena. Teemojen muodostamisen myötä olin alkanut jo hahmottamaan kokonaisuutta aineistostani ja yhdistämään tietoa päässäni sekä hieman muistiinpanoissani. Etsin aineistosta myös yhteneväisyyksiä. Tein yhteneväisemmät

teemataulukot, jossa kirjasin jokaisesta haastattelusta pääteemojeni alle muistiinpanot sekä lainauksia aineistosta. Vaiheet viisi ja kuusi yhdistyivät, jolloin aloin haastattelukohtaisten teemataulukoiden mukaan sekä sitä pohjana käyttäen kirjoittamaan tutkimukseni tulososiota. Tiedostin myös koko ajan haastatteluihin osallistuneiden omat mielipiteet sekä henkilökohtaiset kokemukset toteutuneesta organisaatiomuutoksesta, jota tutkin. (kts. Tökkäri 2018, 75-76.)

Tulososiossa puhun kaikista työntekijöistä, työskentelivätpä he työntekijätasolla tai keskijohdossa. En kokenut aina tarvetta erottaa työntekijää enkä keskijohtoa toisistaan. Mainitsen kuitenkin useampaan kertaan tekstissä, jos keskijohto kommentoi esimerkiksi eri tavalla johonkin asiaan kuin työntekijätason työntekijä tai jos he olivat samaa mieltä työntekijätason työntekijöiden kanssa. En kokenut tutkimukseni kannalta merkittäväksi kertoa myöskään haastateltavien työalaa, ammattinimikettä tai sukupuolta. Kerron tekstissä oleellimmat tiedot muutoksesta ja sen ettei se vaikuttanut kaikkiin työaloihin merkittävästi. Haastattelin useamman eri työalan työntekijöitä, joista osa koki muutoksen vahvemmin omassa työssään, ja osa ei kokenut muutosta kovin vahvasti eikä myöskään merkittävänä omassa työssään. Pyrin myös suojaamaan haastateltavien yksityisyyttä, heidän kokemuksiaan sekä mielipiteitään kertomatta jättämällä heidän työnimikkeensä ja työskentely alueensa.

## **4.4. Eettisyys ja luotettavuus**

### **4.4.1. Luvat ja yksityisyyden säilyttäminen**

Eettisyyttä käsittelevät Hurme ja Hirsjärvi (2008, 20) ja he mainitsevat tärkeänä suostumuksen, luottamuksellisuuden, seuraukset sekä yksityisyyden. Coopman ja Meidlinger (2000, 584) kertovat oman tutkimuksensa luotettavuudesta, luvista sekä haastateltavien yksityisyydestä. On tärkeää, että kaikki lupa-asiat ovat kunnossa ennen kuin varsinaista tutkimusta aloitetaan tekemään. Kysyin kaikilta jo sähköpostin tai puhelimen välityksellä suostumuksen haastatteluun osallistumisesta. Osallistuminen oli myös vapaaehtoista. Olin käynyt Rovaniemen seurakunnan kirkkoherran kanssa keskustelun tutkimukseeni liittyen ja sain hänen suostumuksensa tehdä tutkimus seurakunnassa sekä luvan haastatella työntekijöitä. Kaikki haastattelut olivat myös luottamuksellisia. En kertonut eteenpäin ketä olen haastatellut. Osa heistä kuitenkin kertoivat muun muassa työkavereilleen itse, että osallistuivat tutkimushaastatteluun kyseisestä aiheesta.

Haastattelin yhdeksää seurakunnan työntekijää. Osa toimi keskijohdossa ja osa eri työaloilla työntekijätasolla. Osa haastattelemistani työskentelee työssä, mikä ei ole sidottu alueeseen ja osalla työpuolestaan on sidoksissa alueeseen. Analysoidessani aineistoa tulososioon olen muuttanut tarvittaessa aineistosta lainaamaani tekstiä, jotta henkilöitä ei tunnisteta. Kaikki myös osallistuivat haastatteluun



nimettömästi ja nimettömyys säilyy myös aineistossa sekä tutkimuksessani. Tulososiossa aineistosta lainaamissani katkelmissa en kerro työntekijän roolia enkä asemaa. Tekstissäni viitataan työntekijällä kaikkiin, toimipa hän johtotehtävissä tai työntekijätasolla. Kyseisillä tavoilla pyrin myös säilyttämään jokaisen haastatteluun osallistuneen yksityisyyden. (kts. Coopman & Meidlinger 2000, 584.) Välillä tekstissäni kerron keskijohdon tai työntekijöiden olevan jotain mieltä tietystä asiasta, mutta en tuo sitä voimakkaasti esille.

Tutkimukseni sijoittuu maantieteellisesti tietylle paikkakunnalle tiettyyn maahan ja tiettyyn valtioon. Tutkimukseeni haastateltavaksi valikoitui sattumanmukaiset henkilöt, jotka vastasivat sähköpostiviesteihini sekä yhteydenottoihini. Valtion, alueen ja työpaikan kulttuuri ovat todennäköisesti vaikuttaneet myös haastatteluihin. Samankaltaisessa organisaatiouudistuksessa jo eri paikkakunnalla vastaukset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia. Jokainen henkilö, joita haastattelin, on myös oma persoonansa, minkä huomioin tutkimusta tehdessäni.

#### **4.4.2. Haastattelut ja aineiston analyysi**

Haastatteluissa voi nousta merkittäväksi asiaksi toisen ymmärtäminen. Pohdin tutkimukseni edetessä, olenko tutkijana ymmärtänyt kaiken, mitä haastateltavat ovat minulle kertoneet oikealla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (kts. Tuomi ja Sarajärvi 2018, 55.) Joku toinen olisi voinut tehdä erilaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä vastaavanlaisesta empiirisestä aineistosta. On mahdollista, että vajaasta puolesta tunnista hieman yli tuntiin kestävässä haastatteluissa kaikki eivät kertoneet kaikkea kokemuksiaan tai kokemuksia ei tullut juuri sillä hetkellä mieleen. Joiltakin haastateltavilta sain enemmän aineistoa kuin toisilta. Jokainen henkilö sanoittaa kokemuksensa erillä tavalla kuin toiset. Kaikkien kokemukset ovat kuitenkin yhtä tärkeitä ja merkittäviä tutkimustani ajatellen. Tutkimukseni perustuu niihin kokemuksiin, joita haastateltavat minulle kertoivat haastattelutilanteessa. On mahdollista, että osa kokemuksista jäi siinä tilanteessa kuulematta ja eri henkilöiltä olisi tullut hyvinkin erilaisia kokemuksia.

Käsittelen keräämääni aineistoa tiedon lähteenä tutkimukseeni. Voi olla, että erilaisilla haastattelukykyksillä olisin voinut saada erilaisia vastauksia ja siten erilaisen aineiston. Pyrin haastatteluissa olemaan niin sanotusti neutraali enkä halunnut johdatella kysymyksissä. On kuitenkin mahdollista, että jonkin verran johdattelin kysyessäni organisaatiomuutoksesta esittämilläni lisäkysymyksillä. On myös mahdollista, että tutkijana omat sanavalintani ja kysymykseni ovat voineet johdatella haastateltavia heidän vastauksissaan. Tämä on tapahtunut kuitenkin tarkoituksettomasti, minkä huomasi jälkepäin.

Hurme ja Hirsjärvi (2008, 20) nostavat esille kuinka paljon tutkija voi omasta tutkimuksestaan kertoa haastateltaville. Minulta kysyttiin kysymyksiä tutkimuksestani ja pyrin vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tutkimukseni oli kuitenkin haastatteluhetkellä vielä aika alkuvaiheilla enkä tiennyt tarkkaan tutkimukseni suuntaa.

Uskon haastateltavien kokemukseen ja pidän heidän kokemuksiaan totuutena. Luotan heidän kokemuksiensa oikeellisuuteen, vaikka toinen olisi voinut sanoa jotain muuta samasta asiasta. (kts. Kukkola 2018, 48.) Kokemukset ovat myös aikaan sidottuja. Kokemuksen kokija on voinut kokea tietystä asiasta haastatteluhetkellä tietyllä tavalla. Eri ajankohtana kysyttynä tai kokemus koettuna olisi tarina kokemuksesta voinut olla erilainen. Osa kokemuksista on voinut ajan kuluessa myös unohtua. (Kukkola 2018, 55-56.) Minun tulee huomioida kokemusten ajallisuus ja aikaan sitoutuminen tutkimuksessani.

Totuuden puhuminen haastatteluissa on ristiriitaista, koska tutkijan on oletettava henkilöiden puhuvan totta. Haastateltavien kertomat asiat on otettava totena. Fenomenologisesti suuntautuvissa tutkimuksissa totuus ajattelu koetaan usein ristiriitaisena. (Tökkäri 2018, 68.) On myös muistettava kriittisyys empiiristä aineistoa kohtaan ja samalla teoreettinen viitekehys.

#### **4.4.3. Tutkijan ennakkoluulot ja itsekriittisyys**

Itselleni Rovaniemen seurakunta oli organisaationa jo jonkin verran tuttu. Minulla saattoi olla ennakkokäsityksiä organisaatiomuutoksesta ja joistakin työaloista. Pyrin, etteivät ennakkoluuloni sekä ennako-oletukseni vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun. Laine (2015, 35) nostaa esille tutkijan itsekriittisyyden tärkeyden. Tutkijana minun tehtäväni tutkiessani kokemuksia, on huomioida omat ennakkooletukseni ja nähdä haastateltavien kokemukset. Minun tulee huomioida, että minulla on samasta aiheesta omiakin kokemuksia, jotka saattavat näkyä tutkimuksessani. (Tökkäri, 2018, 65.) Tutkijana oltaessa on tärkeää avartaa omaa ajattelumaailmaa ja nähtävä fenomenologisessa tutkimuksessa toisten ihmisten kokemuksellinen maailma, mikä on tutkimukseni kannalta oleellista. Tutkijan on osattava myös kyseenalaistaa omia tulkintoja sekä päätelmiä. Myös omat ennakkoluulot ovat tärkeitä tiedostaa ja huomioida omissa tulkinnoissa sekä koko tutkimuksessa. (Laine 2015, 35-36.) Omat kokemukseni ovat kuitenkin voineet osin vaikuttaa haastatteluihin kuin myös aineistoni tulkintaan. Itselläni ei ollut paljoa tietoa organisaatiouudistuksesta eikä siitä, miten se toteutettiin. Tämä antoi minulle hyvän lähtökohdan tehdä tutkimusta, koska minulla ei ollut ennakkotietoa kyseisestä asiasta, vaikka organisaatio olikin jokseenkin tuttu.

Tutkijan omat näkökulmat tulisi jättää pois, mutta objektiivisen tarkkailijan rooli on mahdoton, joten tutkija toimii lähinnä vastavuoroisena tarkkailijana. Tämä haastaa tutkijaa aineistoa kerätessä sekä aineistoa analysoitaessa. Haastateltavien sekä tutkijan omat aikaisemmat tiedot sekä kokemukset tulisi hyödyntää tutkimuksessa. Perushaasteena on myös, että tieto perustuu yksilöihin. Samankaltaisuus luo mahdollisuuden työstää yksilöiden kokemuksia yhtenäisesti. (Tökkäri 2018, 65-66.)

## **5. Tulokset**

Rovaniemen seurakunnassa toteutettu organisaatiomuutos ei vaikuttanut kaikkien työntekijöiden työhön. Joillakin työntekijöillä työnkuvat ja alueet (aikaisemmin piirit) sekä toimenkuvat pysyivät kuta kuinkin samoina. Kaikilla ei vaihtunut esimieskään. Haastateltavat, jotka eivät kokeneet omassa työssään olleen suurta muutosta kuvailivatkin enemmän koko organisaation tasolla muutosta ja kertoivat heidän mielipiteitään siitä, miten toiset kokivat muutoksen. He nostivat myös esille, miten se toisiin vaikutti. Haastateltavat, joiden työhön muutos ei vaikuttanut suuresti, kertoivat myös, mitä he itse näkivät ja kuuluivat toisten kertovan. He kuitenkin kokivat, että muutos vaikutti suurestikin toisten työntekijöiden työhön, jotka työskentelevät eri työalalla tai eri alueilla. Muutoksen tuoma erilainen ilmapiiri vaikutti kuitenkin kaikkiin työntekijöihin. Välillä ilmapiiri koettiin kiristävänä ja ahdistavana. Muutoksen jälkeen koettiin kuitenkin yhteisöllisyyttä ja positiivisuutta muutosta sekä sen vaikutuksia kohtaan. Muutokseen ei olla täysin tyytyväisiä ja se tunnetaankin vielä keskeneräisenä. Myös muut muutokset ovat kuormittaneet työntekijöiden työtä. Joillakin työaloilla muutoksia koettiin jonkin verran enemmän kuin toisilla työaloilla. Myös joillakin alueilla koettiin enemmän muutoksia kuin toisilla alueilla. Haastateltavat, jotka eivät kokeneet muutosta omassa työssään eivät myöskään tunteneet muutoksen olleen keskeneräinen.

### **5.1. Organisaatiomuutoksen tuottamat positiiviset kokemukset**

Organisaatiomuutos Rovaniemen seurakunnassa oli rakenteellinen ja tavoitteena oli selkeyttää koko organisaation rakennetta sekä selkeyttää työnkuvia. Tavoitteisiin päästiin ainakin osittain, mikä näkyy haastateltavien positiivisissa kokemuksissa muutosta sekä muutoksen tuloksia kohtaan. Yhteisöllisyyden sekä yhteistyön edistäminenkin nousevat tavoitteiksi. Seurakunnassa koetaankin positiivisena muutos yksilökeskeisyydestä enemmän yhteisöllisempään työkuultuuriin.

#### **5.1.1. Kokemukset organisaatiomuutokselle asetetuista tavoitteista**

Organisaatiomuutos tuli voimaan Rovaniemen seurakunnassa vuoden 2015 alusta. Organisaatiomuutoksen vahvana tavoitteena oli selkeyttää esimiesasemia. Samalla haluttiin muun muassa vähentää alaisten määrää yhtä esimiestä kohden sekä vähentää esimiehenä toimivien määrää. Tavoitteena oli myös selkeyttää koko organisaation rakennetta. Toiminta-alueiden uudelleen jakaminen oli myös tärkeä osa muutosta. Seitsemästä piiristä muodostuikin neljä aluetta. Myös muita tavoitteita oli asetettu muun muassa yhteistyön edistymiselle. Yhdistymisiä tehtiin joidenkin tiimienkin osalta.

## Toimintatapojen yhtenäistyminen

Rovaniemen seurakunta on laaja organisaatio, jossa työskentelee työntekijöitä eri työaloilla sekä alueilla. Työntekijöitä työskentelee hengellisessä työssä sekä toimisto- ja kiinteistötehtävien puolella. Seurakuntalaisten määrä on suuri ja niin on seurakunnan pinta-alakin. Organisaatiomuutoksen yhtenä tavoitteena oli selkeyttää koko organisaation rakennetta. Tavoitteeseen päästiinkin, kun koko organisaatiossa toimintatavat yhtenäistyivät ja toiminnalle luotiin yhtenäiset sekä selkeät tavoitteet. Kokemuksissa nousee esille useita asioita organisaatiomuutoksesta, joiden kautta organisaation rakenne selkeytyi. Rakennetta selkeytti muun muassa aluejako. Nyt työntekijät työskentelevät alueilla tiiviimmin yhteistyössä keskenään. Myös joitakin tiimejä yhdistettiin. Koko organisaation yhtenäistymistä lisäsi myös kaikilla työaloilla ja alueilla ollessa samat ohjeistukset sekä säännökset. Myös työntekijöiden toimintaa selkeyttää osaltaan uudet sähköiset järjestelmät, jotka ajoittuivat toteutettavaksi samaan aikaan organisaatiomuutoksen kanssa. Seurakunnan rakenteen selkeytyminen helpotti työntekijöiden kokemuksia myös toimintatapojen yhtenäistymisestä.

*”H7: Sähköiseen laskutusjärjestelmään ja se on aivan suolta ja suosta ja syvältä. Mut se pakotti meitä, se on niin huono ohjelma, et se ei taipunut enää meidän vanhaan malliin vaan pakotti virtaviivaistamaan meidän käytännöt, mikä on siis hyvä asia. Muuten tota, organisaatiomuutos itsessään pikkusen suoristi, niinku helpotti talousasioiden pyörittelyä...”*

*”H1: Ja nyt tuo on selkeä tuo, ja just tuo UUTE-hanke olikin juuri sitä mitä johtamiskäytännöt tai niinku... oli hautausmaasta, diakoniatyöstä tai lapsityöstä, että meillä on niinku samanlaiset työkalut ja ja säännökset. Me tehtiin esimerkiksi, kehityskeskusteluille tehtiin niinku semmoinen vuosikello, missä ryhmissä mitäkin tulee tehdä... Niin tehtiin semmoisia yhteisiä sääntöjä. Ja sitten ne on henkilöstölle kerrottu, niin nyt tiedetään niitä noudattaakin.”*

*”H8: Me ollaan niinku [toisen työryhmän] kanssa tavallaan niinku tiimiä, että kuulutaan siihen. Ja tämä on sillä lailla uutta, mikä liittyy tähän organisaatiomuutokseen, että siinä vaiheessa, kun tuli tämä organisaatiomuutos niin tämä muuttu tällä tavalla. Aikasemmin oli niinku [tämä työryhmä] erikseen ja [toinen työryhmä] erikseen.... niin oon kokenut hyvänä, että meillä on tässä isompi tiimi...että pystyy nyt jakamaan.”*

Kaikkien kokemusten mukaan Rovaniemen seurakunnan toimintatavat ovat yhtenäistyneet. Talousasioiden käsittelykin on jollain tapaa selkeytynyt. Talousasioiden käsittely siirtyi kirkon palvelukeskuksen alaisuuteen Ouluun (kts. kirkon palvelukeskus). Nyt kaikki taloudelliset asiat hoidetaan

pääosin sähköisen järjestelmän kautta. Tämä helpottaa osin myös työntekijöiden toimintaa kaikkien käyttäessä samaa järjestelmää. Aikaisemmin talousasioiden hoitaminen oli niin sanotusti monimutkaisempaa ja vaati välikäsiä.

Koko organisaation toimintatapoja yhtenäistettiin yhteisen väliportaana esimiehille suunnatun UUTE-hankkeen kautta. Uutta tekemässä hanke kohdentui muutoksen ja työhyvinvoinnin johtamiseen Pohjois-Suomen seurakunnissa vuosina 2015-2018 (Uutta tekemässä-UUTE 2015-2018). Yhtenä hankkeen tuloksena kaikille työaloille ja alueille selkeytettiin johtamisrakennetta muun muassa vuosikellon avulla. Vuosikello rytmittää esimiehen tehtäviä ja antaa ohjeet, milloin tietynlaiset keskustelut alaisten kanssa tulisi käydä ja mitä niissä käsitellään. Kaikilla esimiehillä on samat työkalut käytettävissään, joiden avulla yhtenäistäminen johtamiskäytännöissä on mahdollista koko organisaatiossa. Hankkeen tavoitteena oli selkeyttää keskijohdossa toimivien esimiesten asemaa ja vastuualueita. On kuitenkin esimiehestä kiinni toteuttavatko he samoja säännöksiä ja samaan tahtiin kuin muut.

Tiimien yhdistäminen koettiin sekin hyvänä muutoksena organisaation toiminnan sekä rakenteen kannalta. Osa seurakunnan toimialoista ja tiimeistä oli ikään kuin eriytetty ennen organisaatiomuutosta ja ne toimivat osin itsenäisesti, pääosin ilman kommunikaatiota toisiin työntekijöihin, vaikka he työskentelivätkin samalla työalalla muiden kanssa. Oman työalan kanssa ei välttämättä ollut paljoa kommunikaatiota ja työnjakoa. Itsenäiseen ja eriytyneeseen työskentelyyn on vaikuttanut tiimin erilliset tilat eri sijainnissa. Näiden tiimien yhdistäminen mahdollisti työn jakamista ja laajempaa keskustelua muun muassa yhteisten palavereiden kautta. Kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole omaa työskentelytilaa, ja tiimien yhdistäminen mahdollisti myös laajemmin sekä luontevammin tilojen jakamisen.

#### Esimiestyön ammattimaistuminen

Ennen organisaatiomuutosta esimiesasemien koettiin olevan ristiriitaisia eikä kaikille työntekijöille ollut nimetty selkeästi esimiestä. Myös matriisirakenne näkyi sekä tuntui vahvasti, jolloin eri työalojen työntekijöillä oli ikään kuin kaksi esimiestä niin oma työalavastaava kuin piirinkin kappalainen (nykyisin aluekappalainen). Piirikappalainen aikaisemmassa organisaatorakenteessa toimi yleensä esimiehenä alueella toimiville työalojen työntekijöille, kuten nuorisotyönohjaajalle sekä diakonia-työntekijälle. Organisaatiomuutoksen jälkeen seitsemästä piiristä muodostettiin neljä aluetta. Alueilla johtavina pappeina toimivat aluekappalaiset. Aluekappalaiset toimivat esimiehenä samalla alueella toimiville papeille, mutta samalla he johtavat alueen toimintaa. Työalavastaavat ovat nimetty esimieheksi kaikille samalla työalalla toimiville työntekijöille. Työalavastaavat työskentelevät pääosin

seurakuntakeskuksessa tai muussa toimipisteessä, mutta eivät työskentele suoraan aluetyössä riippuen kuitenkin työalasta. Kirkkoherra toimi aikaisemmin kaikille noin neljälletoista seurakunnan papille lähiesimiehenä entisessä organisaatiomallissa. Organisaatiomuutoksen jälkeen kirkkoherra toimi esimiehenä noin kahdeksalle papille, jotka toimivat aluekappalaisena tai tietyn työalan pastorina. Kirkkoherralla on myös muita suoria alaisia pappien lisäksi (Johtamisjärjestelmä, Rovaniemen seurakunta). Organisaatiomuutoksessa organisaation rakennetta muuttamalla haluttiin selkeyttää esimiesasemia ja vähentää esimiehenä toimivien työntekijöiden määrää.

Keskijohtoonkin panostettiin organisaatiomuutoksen aikana. Väliesimiesten työnkuvaa ja esimiestyötehtäviä on selkeytetty, eikä esimiehenä toimiminen alaisille ole yhtä sekavaa kuin se oli entisessä mallissa. Keskijohto osallistui koulutuksiin organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tämä koettiin hyvänä asiana niin työntekijöiden kuin keskijohdonkin näkökulmasta. Koulutuksien avulla esimiesasemat vahvistuivat ja tulivat selkeämmäksi. Nyt jokaiselle työntekijälle on nimetty selkeästi yksi esimies, jonka kanssa on käytävä vuosittain muun muassa kehityskeskustelut, vapaapäiväruudukot sekä loma-aikataulut. Kahden esimiehen häilyvä asetelma on poistunut. Nyt myös muut seurakunnan työntekijät osaavat nimetä toisen henkilön virallisen esimiehen.

*”H8: No kyllä mie luulen, että se on se selkeyttänyt sit ainakin niitä esimiesasetelmia. Siitä on kuitenkin poistunut se. Tai on poistunut se kahen esimiehen asetelma, semmonen kädenvääntö...”*

*”H7: Se, mistä tykkään, on se, että aluekappalaisen asema on vahvempi, koska aluekappalaisia on vähemmän ja meidän aluekappalainen on se, joka johtaa sitä niinko alueen seurakunnan työtä. Niin alueen papit on sen alasia, niin se on tosi hyvä juttu... Esimiesten lukumäärä on vähentynyt. Ja silloin esimiesten, no ehkä sanon; laatu on parantunut. Se on ehkä se iso juttu. On niinko selkeämpää se, että ketkä on esimiehiä, että ketkä on niitä, jotka johtaa sitä työtä ja se on hyvä juttu.”*

*”H6: Ja tää nykyinen malli on pyrkinyt siten siihen, että pyritty keventämään myös kirkkoherran niinko taakkaa, että esimerkiksi alueille sijoitettavat seurakuntapapit niin heidän lähiesimies on aluekappalainen ja aluekappalaisen kautta käydään esimerkiksi kehityskeskustelut, toimenkuvakeskustelut, vpl-taulukko tietenkin kirkkoherran antamien ohjeiden mukaisesti.”*

*”H1: ... Ja meillä oli hyvä pitkä aikanen UUTE-hanke.... Uutta eteenpäin hanke, jonka hiippakunta rahoitti. Se oli EU:n rahoittama hanke. Niin me oltiin semmoisessa, niinko esimiesporras sai olla kaks vai kolme vuotta semmosessa. Jossa kaikki nää meidän työvälineet on uusittu. Ja se tuli, just sen organisaatiomuutoksen jälkeen alkoi.”*

*”H8: Meillä oli tämmönen UUTE-hanke, uutta tekemässä, hiippakunnallinen hanke, jossa me oltiin mukana. Niin sen puitteissa me käytiin sitä aluekeskusteluakin niinko läpi, mutta osahan oli vähän vastahakonen, että onko tässä mittään järkeä, että tulee taas joku uusi, kun on kehityskeskustelut sitten pittää vielä tämmönen keskustelu käyä. Mutta sitten taas toisaalta, minusta se on toisaalta työntekijän etukin, että sinua niinku huomioidaan ja sulla on mahdollisuus sanoa. Ja sitten sekin, että voihan se olla, että vaikka on kehityskeskustelu ja siinä nousee jotakin niin sitten varata se aluekeskustelu, että jos on jotakin semmosta, mikä ei toimi. Tai voihan se joskus olla semmosta, että toimii tosi hyvin niin siitäkin voi jutella, että mistä se. Ainakin ite ajattelen, jos ois tiimin niinkö esimiehenä niin sehän ois tuhannen taalan paikka, että kuulis, mitä siellä muillakin alueilla tapahtuu ja sitten niitä hyviä käytäntöjä vois jakkaa.”*

*”H8: Mut sekin tavallaan, että jollakin lailla nyt kehityskeskustelut, työnantaja on antanut niihin tiukemman otteen ja nyt tulee suorituslisä tuohon palkanmaksuun, niin se on pakko toteuttaa. Että kehityskeskustelut pitäis nyt kaikki käydä nyt alaisten kanssa.”*

*”H6: Niin ja sit, jos aatellaan et se esimieskeskustelut ja mä sanon tätä väliportaan johtamiseen niinko siihen on niinku terästetty siinä. Minusta tää väliportaan siinä väliportaan johtamisessa keskeviä käytäntöjä, että jossain määrin nukuksissa oleva väliportaan nämä, nämä instrumentit on niinku otettu käyttöön, esimerkiksi kehityskeskustelut ja niitä on terävöitetty ja niitä on kehitetty ja uudelleen mietitty.”*

Kokemuksissa näkyy tyytyväisyys organisaatiomuutoksen tuomaa selkeyttämistä ja esimiesasemien vahvistamista kohtaan. Aikaisemmin työntekijöillä on ikään kuin ollut kaksi esimiestä, mikä on ollut epäselvää niin työntekijän kuin keskijohdonkin kannalta. Epäselvyys omasta ja toisen esimiehestä on voinut aiheuttaa lisätaakkaa ja pahimmassa tapauksessa joku työntekijä on voinut jäädä molemmilta esimiehiltä huomioimatta. Johtamiseen on luotu selkeämmät linjaukset sekä ohjeistukset, joita kaikkien tulisi noudattaa. Jokaiselle työntekijälle on nyt selkeästi nimetty yksi esimies, jolla on velvollisuus toimia esimiehenä ja hoitaa esimiehelle vaadittavat toimet, kuten vuosittain kehityskeskustelut, vapaapäivärudukot sekä loma-aikataulut. Esimiesten määrä on myös vähentynyt koko seurakunnan alueella, alueiden sekä tiimien yhdistämisen myötä. Vastuuta on jaettu selkeämmin ja samalla esimiesten asemaa on vahvistettu.

Organisaatiouudistuksen myötä aluekappalaiset toimivat esimiehinä samalla alueella toimiville pappeille. Alueella työskentelevät eri työalojen työntekijät ovat työalavastaavien alaisia. Aluekappalaiset johtavat kuitenkin alueiden toimintaa. Joidenkin esimiesten alaisten määrä saattoi olla vanhassa



organisaatiomallissa liian suuri ja toisaalta osalla esimiehenä toimivien alaisten määrä saattoi olla verrattain pieni. Uudistuksen myötä alaisten määrää kullakin esimiehellä on pyritty tasaamaan. Organisaatiomuutoksen jälkeen kuitenkin joidenkin esimiesten suorien alaisten määrä on edelleen todella suuri. Muutos ei suoranaisesti koskettanut kaikkia työaloja.

Aluekappalaiset toimivat esimiehenä alueilla toimiville papeille. Aluekappalaiset kuitenkin johtavat alueilla toteutettavaa toimintaa, mikä on määriteltykin seurakunnan johtamissääädöksissä (Kirkkovaltuusto 2014). Alueiden työntekijät kokoontuvatkin säännöllisesti yhteen, jolloin papit ja eri työalojen työntekijät, kuten diakoniatyöntekijät, lapsityönohjaajat, nuorisotyönohjaajat, kanttorit sekä seurakuntamestarit kohtaavat. Kokoontumisissa käsitellään aluekappalaisen johdolla alueen toimintaa. Aluekappalainen voi myös pitää aluetyökeskusteluja omalla alueella työskentelevien työalojen työntekijöiden kanssa. Eri työalat kokoontuvat myös säännöllisin väliajoin työalan työntekijöiden kanssa työalavastaavien johdolla. Työalojen kokoontumisissa kaikki samalla työalalla työskentelevät kohtaavat alueidensa ulkopuolella. Seurakunnassa järjestetään myös yhteistoimintakokouksia, jonne toivotaan kaikkien seurakunnan työntekijöiden osallistuvan. Kokouksia järjestetään noin neljä kertaa vuodessa ja niissä käsitellään koko seurakuntaa koskevia asioita sekä tulevia asioita.

Muutoksen yhteydessä keskijohtoon on kiinnitetty huomiota koulutuksien kautta. Rovaniemen seurakunnan esimiesasemissa työskennelleet osallistuivat UUTE-hankkeeseen vuosina 2015-2018. Hankkeen myötä väliportaan esimiesten voimavaroja nostettiin esille ja esimiesasemia yleisesti vahvistettiin. Kokemuksissa nousee esille koulutuksen tärkeys. Koulutuksen myötä luotto keskijohtoa kohtaan on kasvanut ja työntekijät luottavat heidän osaavan toimia osittain uusissa esimiestehtävissä. Esimieskuvaan tuli myös muutoksia. Kehityskeskusteluista tuli niin sanotusti pakollisia ja niiden pitämisestä saa myös palkanlisää. Tämä lisää myös esimiesten motivaatiota hoitaa heille nimetyt tehtävät huolella. Myös aluetyökeskustelut ovat tulleet mukaan esimiesten työnkuvaan. Aluetyökeskusteluissa alueen kappalainen voi pitää palaverin omalla alueella toimivien saman työalan työntekijöiden kanssa ja käsitellä tarkemmin työntekijöiden työnkuva, työtehtäviä sekä mahdollisia tulevia tapahtumia. Kehityskeskustelujen lisäksi on myös mahdollista pitää aluekappalaisen ja työalavastaavan kanssa palaveri, johon myös työntekijä voi osallistua. Palavereissa voidaan esimerkiksi käsitellä yhdessä kyseisen alueen haasteita tai onnistumisia sekä jakaa tietoa yleisesti.

Rovaniemen seurakunnan organisaation kokonaisuuden kannalta tärkeäksi koettiin myös kirkkoherran alaisten määrän väheneminen. Kirkkoherralla on suorien alaisten vähennyttyä paremmat edellytykset hoitaa tämänhetkinen esimiestyö sekä kaikki muut hänelle osoitetut toimet. Vastuuta on myös

jaettu selkeämmin sekä sujuvammin koko organisaatiossa. Kokonaisuudessaan esimiestyön laadun koetaan parantuneen.

#### Työtaakan tasaaminen

Ennen organisaatiomuutosta Rovaniemen seurakunta toimi seitsemässä eri piirissä. Piirejä yhdistäen saatiin seurakuntaan neljä toiminta-alueita. Joitakin piirejä myös niin sanotusti rikottiin ja laitettiin uudet rajat aluejakoa ajatellen. Toiminta-alueet laajenivat, mutta alueilla pysyi kuta kuinkin yhtä paljon työntekijöitä kahden piirin työntekijöiden yhdistymisen myötä. Alueilla työskentelee myös useampia eri työalan työntekijöitä. Alueilla saman työalan työntekijät työskentelevät osittain työparin kanssa, mutta myös itsenäisesti. Alueilla työskennellessä enemmän muiden työalojen työntekijöitä, mahdollistaa se myös yhteistyön erilaisissa toiminnoissa sekä tapahtumissa alueittain sekä alueiden ulkopuolella. Työtehtäviä voidaan myös jakaa helpommin. Työ on voinut joillakin työntekijöillä työalan mukaan olla hyvinkin epätasaisista suhteissa muihin työntekijöihin piirijaon aikana ennen organisaatiomuutosta. Aluejako on laajentanut työalaoilla työskentelyaluetta piirien laajentuessa alueiksi. Näin työmäärää on voitu jakaa muun muassa saman alueen työparin sekä muiden työalojen työntekijöiden kanssa.

*”H3: että se on nyt selkeytynyt hurjasti [organisaation rakenne] ja alueet on nyt selkeät, vaikka ne on laajat. Rovaniemen seurakunta on kuitenkin niin valtavan kokonen ja sivukappeleita on paljon, että sillä lailla.”*

*”H7: Se maantieteellinen jako tuli hyväksi ja aluekappalaisten asema tuli hyväksi, työalavastaavien asema selkeni...”*

*”H7: ...kyllä mie oon hirveen tyytyväinen tähän organisaatiouudistukseen.”*

Kokemuksissa koetaan maantieteellinen jako hyvänä asiana. Piirien hajauttaminen ja yhdistäminen olivat paikallaan. Joillakin syrjäkylä alueilla asukasväestö on huomattavasti vähentynyt ja ikärakenne vanhentunut. Kylien toiminta ei välttämättä ole kovin aktiivista. Joillakin kaupunkia lähempänä olevilla alueilla taas väestö on lisääntynyt ja työmäärä on lisääntynyt. Alueita yhdistämällä saatiin työtaakkaa jaettua työntekijöiden välillä. Työparin kanssa voi nyt samalla alueella jakaa tehokkaammin työtehtäviä ja järjestää toimintaa. Toimintaa voi järjestää myös yhdessä muiden työalojen sekä toimijoiden kanssa, jolloin työtaakkaa osittain jaetaan muiden kanssa. Yhteistyössä voivat olla mukana muun muassa koulut, päiväkodit, palvelukodit, järjestöt sekä yhdistykset. Aluejako oli tarpeellinen ja ajankohtainen.

### 5.1.2. Kokemukset yksilökeskeisestä työkuultuurista yhteisöllisempään

Organisaatiomuutoksella oli paljon myönteisiä vaikutuksia koko organisaation yhteisöllisyyteen. Myös yhdessä tekeminen ja työskentely ovat lisääntyneet. Rovaniemen seurakunnassa työyhteisö on koettu yleisesti hyvin individualistiseksi ennen muutosta. Niinistökin (2014, 15) toteaa Suomessa evankelisluterilaisen seurakuntatyön työyhteisön olevan hyvin individualistinen. Työyhteisö on edelleenkin yksilökeskeinen, mutta organisaatiomuutoksen yhteydessä sekä sen jälkeen yhteisöllisyydessä ja yhdessä tekemisessä koettiin positiivisia muutoksia. Muun muassa useisiin alueella toimiviin työaloihin tuli työpari ajattelu ja työparitoiminta. Piirien yhdistyessä alueiksi, alueella työskenteleekin nyt useampi saman työalan työntekijä, ja heistä muodostuu työpari. Esille nousi myös, miten työalat näkyvät selkeämmin mukana alueilla sekä ovat vahvemmin mukana koko seurakunnan toiminnassa. Työalat tekevät myös entistä enemmän yhteistyötä toisten työalojen kanssa niin alueilla kuin koko seurakunnassakin. Yhteistyötä tehdään ajoittain paljon muidenkin tahojen kanssa, kuten koulujen, kaupungin, vanhainkotien, palvelukotien, järjestöjen ja yhdistysten kanssa. Yhteiskunnan yleinen muutoskin on vaatinut verkostoitumista laajemmin muiden toimijoiden kanssa.

#### Voimaannuttava työparityöskentely

Työparityöskentely on varsin uusi ajatus Rovaniemen seurakunnan työntekijöiden parissa. Työntekijöillä on kohtuu hyvä yhteishenki ja työyhteisö. Työ on koettu kuitenkin hyvin yksilökeskeiseksi. Organisaatiomuutoksessa piirejä yhdistettiin alueiksi, jolloin samalla alueella työskenteleekin nyt enemmän työntekijöitä. Samalla alueella ja työalalla työskentelevät työntekijät muodostavat nyt keskenään työparin. Työparin kanssa on tavoitteena tehdä yhdessä työn sekä toiminnan suunnittelua ja laatia vuosittain toimintasuunnitelmat. Toimintaa on mahdollista myös toteuttaa yhdessä muun muassa pitämällä kerhoja tai järjestämällä erilaisia tapahtumia. Lapsityönohjaajat ovat jo aikaisemminkin työskennelleet pääosin pareittain. Nyt työparityöskentely tuli myös selkeämmin osaksi arkipäiväistä työtä diakoniatyöntekijöille sekä nuorisotyönohjaajille. Myös kanttorit sekä muut työalat ovat lisänneet työparityöskentelyä.

*”H9: ... Se on kyllä ihan itestäkin mukavaa tavallaan, että siinä on siinä tietynlainen kollega sitten vähän niinku kaverina. Niin vähän tulee sen alueen asioissa ja semmonen kuva mulla, että diakonia väkikin ja tekijätkin niin tavallaan siinä on työpari, että pystyy sitten tarvittaessa joku paikkaamaan toisiansa tai tekemään yhteistyötä sitten niin ja tekemään yhdessä juttuja, se varmaan on vähän kuin yhteiseen hiileen eri tavalla pääsee puhaltamaan sitten siinä.”*

*”H4: Ja nyt tänä syksynä niin oon ite tuntunut, että teen mieluummin työparin kanssa, joka on kans mulla siellä alueella. Niin on ollut hauska tehdä yhdessä juttuja ja ja ollaan niinku molemmat menty monitilanteisiin juttuihin mitä en ois tehnyt yksin, niinku vetänyt raamista niin nyt sitten päätetään, että tehään se yhdessä ja sitten me pystytään niinku täydentämään hyvin toisiamme, että nyt on niinko semmonen fiilis, että ollaan tehty aika paljon yhdessä.”*

*”H7: Aikasemmin joku nuorisotyönohjaaja oli yksinään, nyt on selkeempi työpari ja se on hirveen hyvä systeemi, että on se työpari ajatus. On niinku luontevaa, luontevasti, yhdessä suunnitella ja tehdä yhteistyötä.”*

*”H1: ... no piirillä oli omat nuoriso- ja diakoniatyöntekijä, joka työskennelly yksin. Niin nyt se saikin työparin. Ja kun ... niin se on varmaan heiänkin elämänsä monipuolistanut. Että sulla onkin yhtä äkkiä pari, jonka kanssa sä tätä työtä teet. Toki alue laajeni ja melkein tuplaantu, mutta sitte on kaksi työntekijää kuitenkin.”*

Kokemuksissa tulee hyvin esille työparityöskentelyn positiiviset puolet. Aluksi työparin kanssa työskentely saattoi tuntua raskaalta ja aikaa vievältä. Aluksi on pitänyt opetella tuntemaan toinen henkilö ja hänen työtapansa. Uutena on tullut myös toiminnan suunnittelu yhdessä työparin kanssa. Toimintaa on kuitenkin voitu nyt suunnitella laajemmin kahden työntekijän voimavaroja, kokemusta sekä taitoja hyödyntäen. Myös erilaisia toimintoja eri työalojenkin kanssa on voitu tehostaa. Kun alkuvaikeuksista on päästy eteenpäin, niin työparityöskentely koetaan erittäin positiivisena. Työntekijät kokevat työparin voimaannuttavana. Työparilta saa tukea ja apua. Yhdessä myös täydennetään toisia ja rohkaistaan kokeilemaan uusia asioita toisen ollessa mukana. Työparin kanssa voidaan myös toimia yhdessä muun muassa vetäen eri ryhmiä sekä järjestää tapahtumia tai olla niissä mukana. Työpari voi myös helpommin toimia toisen sijaisena tarvittaessa, kun toiminta ja alue ovat jo tuttuja ainakin osittain. Vaikka alue on joillakin alueilla laajentunut huomattavasti, niin kahden työntekijän voimin aluetta ja toimintaa voidaan myös jakaa, mutta samalla tehdä asioita yhdessä. Alueen laajuutta ei koeta haastavana.

Myös keskijohto ja muut työntekijät kokevat työparityöskentelyn vaikuttavan työaloilla ja työntekijöihin positiivisesti. Osa keskijohdosta kertoo omia kokemuksiaan peilaten toisiin työntekijöihin. Keskijohto on myös kokenut esimerkiksi oman työalan tai oman alueen työntekijöiden toimivan ennen muutosta hyvinkin itsenäisesti. Muutosta on kaivattu, minkä kautta työntekijät voivat jakaa työtään ja kokemuksiaan toisen saman työalan työntekijän kanssa. Yhteisöllisyys seurakunnassa työpaikkana on parantunut työparityöskentelyn ja alueiden laajentumisen myötä.

## Vuorovaikutteisen kulttuurin vahvistuminen

Rovaniemen seurakunnassa vuorovaikutteinen kulttuuri on vahvistunut sekä lisääntynyt huomattavasti. Osittain vuorovaikutteisen kulttuurin vahvistuminen on liittynyt tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen ja osittain myös muihin muutoksiin sekä yleisesti kehitykseen seurakunnan toiminnassa. Työntekijät ja seurakuntalaiset ovat kaivanneet enemmän vuorovaikutteisuutta sekä yhteisöllisyyttä seurakunnassa. Tämä yleinen muutos on voinut olla meneillään jo pitkään, mutta tulokset sekä vaikutukset näkyvät yleisesti jälkeen päin. Myös pienillä asioilla on voitu lisätä vuorovaikutteisuutta seurakunnassa. Myös seurakuntalaisten toiveet ja tarpeet on otettu huomioon ja toimintaa voidaan myös järjestää laajemmin muiden Rovaniemellä toimivien tahojen kanssa. Organisaatiomuutoksessa yhdistettiin myös joitakin tiimejä. Tiimien yhdistyessä useampi työntekijä jakaa muun muassa samoja tiloja ja työntekijät osallistuvat samoihin kokoukseen tiimipalavereissa. Yhteistyö ja siten vuorovaikutteinen kulttuuri ovat muutenkin lisääntyneet tiimejä yhdistettäessä. Tämä on lisännyt myös mukaan kuuluvuuden tunnetta.

*”H1: ... On koko ajan halunnut, että puhumisen kulttuuri lisääntyy ja paljonhan meillä on minun mielestä koko seurakunnassa panostettu. Just kehityskeskustelut ja ryhmäkehityskeskustelut. Huoli puheeksi lomakkeet. Ja niinku sellaiset työvälineitä on siihen hirvittävän paljon. Ja minusta tuntuu, että se on itse asiassa lisääntynytkin. Ja sitten semmoiset yhteisten asioiden hoito yhteistoimintakouksissa...”*

*”H5: Niin joo, nyt kun me tehdään siellä parhaimmillaanhan se sekin voi olla sillä lailla hyvää niinku molemmin puolin palvelevaa niinko tietojen ja taitojen niinko kierrättämistä sillä lailla että.”*

*”H9: ...tavallaan se positiivinen muutos se niinko on tuonut lähemmäs sen tavallaan, sen että sitä voisko sanoa tiiviimmin sen alueen työntekijäporukan kanssa ... semmonen sitten tuonut sen selkeemmin sen, että siellä on ne työalat, työalat siellä alueilla mukana.”*

*”H8: Työtehtävät on ihan niinku erit ja työnkuvat erit, mutta onhan meillä nyt sitten oon huomannut, että [toisen työntekijän] kanssa pystyy nyt jakamaan. On samantyyppistä niinko trauman kokeineita ihmisiä ja kriisissä kohtaa ihmisiä, niinko kohtaamisia niin aika paljon semmosta vuorovaikutusta ja sitten vertaisuutta, että pystyy jakamaan niitä asioita.”*

Kokemuksissa tulee esille vuorovaikutteisuuden lisääntyminen. Työntekijät ovatkin kaivanneet paremmin toimivaa vuorovaikutteisuutta seurakunnassa ja omalla työpaikallaan. Seurakunta organisaationa on kiinnittänytkin asiaan huomiota. Pienilläkin muutoksilla ja asioilla on saatu aikaan

vuorovaikutteisuuden lisääntymistä. Esimerkiksi aikaisemmin jokaisella työalalla on useammalla kappelilla ja toimipisteellä ollut omat kahvi- ja mehukaapit. Nyt asiaan on puututtu ja seurakunnan kaikilla työaloilla on enemmän yhteisessä käytössä muun muassa kahvitarvikkeita. Myös toisten huomioiminen eri tapahtumien järjestämisessä on koettu tärkeäksi. Jo kysymällä toista mukaan yhteistyöhön voi olla ilmapiiriä parantavia vaikutuksia. Avoimemmin puhuminen koetaan tärkeäksi. Myös toisten tervehtiminen on pieni, mutta tärkeä asia. Muutos ja toiminta ovat voineet tapahtua hitaasti ja niiden vaikutus työyhteisössä on voitu huomata vasta myöhemmin.

Esille nousee myös erilaisten työvälineiden tehokkaampi hyödyntäminen, joilla on mahdollisesti positiivisia vaikutuksia vuorovaikutteisuuden lisääntymisessä. Keskijohtoa on veloitettu pitämään muun muassa kehityskeskustelut ja loma-aikataulukeskustelut työntekijöiden kanssa. Myös muita työvälineitä on käytössä, kuten huoli puheeksi -lomakkeet sekä erilaiset ryhmäkeskustelut, joita on mahdollisuus pitää tarpeen mukaan. Työvälineiden hyödyntäminen on kuitenkin keskijohdon harkinnan alla. Työvälineiden aktiivinen hyödyntäminen lisäisi myös vuorovaikutteisen kulttuurin lisääntymistä.

Alueiden laajentuminen on lisännyt työntekijöitä samalla alueella. Tämän myötä yksi työntekijä kohtaa arkisessa työssään useampia seurakunnan työntekijöitä. Aluepalavereissa sekä mahdollisissa alue-työkeskusteluissa työntekijät kohtaavat enemmän toisia työntekijöitä ja he voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään sekä keskustella enemmän myös omista työasioistaan. Eri työalat ovat myös tulleet selkeämmin esille alueilla ja siten koko seurakunnassa. Muilla työaloilla työskentelevät työntekijät huomaavat nyt eri työalatkin selkeämmin. Työaloilla työskentelevät työntekijät toimivat työalavastaavien alaisuudessa, jolloin he ovat vähän tiiviimmin yhteydessä myös muihin seurakunnan toimipisteisiin pääosin seurakuntakeskuksella. Koko seurakunnan yhteisissä yhteistoimintakokouksissa kokoontuu mahdollisuuksien mukaan kaikki seurakunnan noin 140 työntekijää yhteen neljästi vuodessa. Yhteistoimintakokoukset ovat kehittyneet myös kaikkia enemmän palveleviksi. Työaloilla työskentelevät työntekijät myös kokoontuvat työaloittain kokouksiin säännöllisin väliajoin. Muitakin palavereita pidetään tarpeen mukaan muun muassa työalojen työntekijöiden kanssa, alueittain tai jonkin tietyn tapahtuman järjestämistä suunniteltaessa.

Myös joitakin tiimejä yhdistettiin. Tiimit saattoivat aikaisemmin toimia hyvinkin itsenäisesti omissa tiloissaan. Yhdistymisen myötä tiimipalavereihin osallistuu enemmän työntekijöitä. Oma työtä voidaan mahdollisuuksien mukaan myös jakaa. Omasta työstä voi myös keskustella saman tiimin jäsenten kanssa. Toisilta saadaankin apua sekä vertaistukea. Tiimien yhdistäminen lisäsi vuorovaikutteista kulttuuria ja yhteisöllisyyden tuntua koko seurakunnan työyhteisön kanssa.

## Toiminnan moninaistuminen

Vuorovaikutteisuuden lisäksi koko organisaatiossa on lisääntynyt eri työalojen välinen yhteistyö, minkä myötä seurakunnan toiminnan koetaan moninaistuneen. Eri työalat yhteistyössä, esimerkiksi oman alueen työntekijöiden kanssa, voivat vaivattomammin järjestää erilaisia tapahtumia ja leirejä. Rovaniemen seurakunnan hengellisen työn puolella työskentelee paljon henkilöitä eri työaloilta muun muassa papisto, nuorisotyönohjaajat, diakonit, lapsityöntekijät ja kanttorit. Työalojen yhteistyö voi rikastuttaa seurakuntaa työpaikkana ja antaa myös seurakuntalaisille enemmän. Samaan tilaisuuteen voi esimerkiksi järjestää ohjelmaa eri ikäisille sekä eri elämäntilanteissa oleville seurakuntalaisille.

*”H1: Niin, yhdessäkin mietitään, meillä on huomenna useampikin aluepalaveri, niin. Juurikin, että katotaan, että hei tässä on tää meidän porukka ja tota, mitä tänä syksynä. Katotaan etenki tuota kalenteria ja mahdollisimman pitkälle kevääseen saakka, mitä me yhdessä tänä keväänä tehdään tai tänä syksynä tehhään. Ja siellä on justiinsa nuorisotyö, diakoniatyö, kanttorit ... ja papisto. Siellä on niinku kaikki tekemässä sitä suunnittelua ja että ne alueen ihmiset on siinä. Ja se on just sitä. Se on sitä oikeaa aluetyötä ja sitä toimintaa, jota sillä alueella, mitä suunnitellaan yhdessä. Niin sitä johtaa kappalainen. Ja sitten yhdessä mietitään, mitä resursseja mie annan ja mitä resursseja sie annat. Ja pannaanko alueen budjettiin tai hei, lapsityö tarjoaa tälle synttäririkakku kahvit. Se on semmoista. Mutta se on nimenomaan vain sitä toimintaa.”*

*”H2: No, on siellä ainakin, niinku alueilla on herätty tekemään niinku. Puhalletaan yhteen hiileen ja tehhään sitä toimintaa eri työalat yhdessä. On se niinku virkeämpää. Mun mielestä ... Nyt niinku monityöalaisesti tehhään. Et ei vaan niinku diakonit tee sitä yhtä juttua, vaan sitä tehhään yhdessä sitä juttua lastenohjaajien ja pappien kanssa.”*

Toiminnan moninaistumiseen on kiinnitetty huomiota organisaatiomuutoksen yhteydessä. Alueiden laajentuminen on edesauttanut yhteistyön lisääntymistä myös saman työalan sisällä, mutta myös eri työalojen välillä. Laajemmat alueet mahdollistavat enemmän työntekijöitä saatavan mukaan erilaisiin toimintoihin esimerkiksi tapahtumiin. Suuremmat tapahtumat myös keräävät enemmän osallistujia muun muassa eri ikäryhmistä. Työntekijät näkevät työalojen yhteistyössä monia mahdollisuuksia esimerkiksi uudenlaisten asioiden, kuten tapahtumien sekä erilaisten toimintojen järjestämiseen. Joitakin säännöllisiä toimintoja on jo käynnissä, joihin osallistuu työntekijöitä eri työaloilta. Tapahtumiinkin voi siten osallistua eri ikäisiä, eri elämäntilanteissa olevia sekä eri asioista kiinnostuneita henkilöitä ja seurakuntalaisia. Yhteisissä säännöllisissä kokoontumisissa voidaan myös jakaa

vastuualueita eri tapahtumia ja toimintoja ajatellen. Myös muiden toimijoiden kanssa tehdään enemmän yhteistyötä, kuten koulujen, päiväkotien, kaupungin sekä järjestöjen kanssa.

Budjettia ja raha-asioita voidaan jakaa yhteisissä tapahtumissa. Jokaiselle työalalle sekä alueille myönnetään vuosittain budjetti. Rahaa voidaan joustavammin käyttää yhdessä järjestettäviin tapahtumiin, mikä lisää joustavuutta koko organisaatiossa. Johtoportaan terävöityessä organisaatiomuutoksen yhteydessä myös heidän vetämät palaverikäytännöt ja kokoukset ovat voineet muuttua enemmän tarkoituksenmukaisiksi. Laajemmissa yhteistoimintakokouksissakin on alettu laajemmin käsittelemään koko seurakuntaa ja kaikkia työntekijöitä koskevia asioita. Tällöin palaverit palvelevat kaikkia. Yhteishenkeä sekä yhteistyötä on seurakunnassa tietoisestikin edistetty. Toiminta on moninaistunut huomattavasti organisaatiomuutoksen yhteydessä sekä sen jälkeen.

## **5.2. Organisaatiomuutoksen kokemuksia heikentävät ja häiritsevät tekijät**

Organisaatiomuutos ei kaikkien kokemusten perusteella onnistunut toivotun lailla ja joidenkin kokemusten perusteella muutos jäi ikään kuin kesken. Varsinaisen organisaatiomuutoksen rinnalla tapahtui myös monia muita muutoksia. Osa muista muutoksista olivat sidoksissa myös organisaatiomuutokseen. Nämä asiat ikään kuin häiritsivät ja heikensivät organisaatiomuutoksen tuottamia positiivisia vaikutuksia.

### **5.2.1. Kokemukset organisaatiomuutoksen keskeneräisyydestä**

Haastatteluhetkellä monet seurakunnan työntekijöistä kokivat, ettei muutos ole vielä täysin asettunut paikoilleen. Organisaatiomuutos on toteutettu sekä otettu käytäntöön haastatteluhetkestä kolme ja puoli vuotta sitten. Joihinkin asioihin ei ole kuitenkaan tullut muutosta ollenkaan tässä ajassa. Aivan kuin jotkin asiat olisi jätetty huomiotta. Tällaiset huomioimatta jätetyt kohdat herättävät erilaisia ajatuksia työntekijöissä. Joitakin asioita on myös jäänyt selvittämättä. Kokemuksissa pohdittiin muutoksen merkittävyyttä sekä tärkeyttä, koska kaikkia asioita ei olekaan huomioitu ja otettu mukaan organisaatiomuutokseen.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä asetettiin muun muassa uusia virkoja ja virkojen tarkoituksenmukaisuutta pohdittiin. Myös työntekijävaihdokset organisaatiomuutoksen yhteydessä sekä eri viroissa aiheuttivat pohdintaa. Ilmassa on vieläkin odotuksen tuntua. Joltain osin esimiesasemiin toivotaan vieläkin selkeyttämistä. Työalavastaava toimii työalan työntekijöiden esimiehenä ja kyseisen henkilön koetaan olevan usein epä tietoinen siitä, mitä työntekijöiden työnkuviin todellisuudessa alueilla kuuluu. Tämä aiheuttaa tunnetta organisaatiomuutoksen keskeneräisyydestä sekä pohdintaa



organisaatiomuutoksen tarkoituksenmukaisuudesta. Kokemuksissa nousikin esille mahdollinen yhteistyö aluekappalaisen ja työalavastaavan kanssa muun muassa erilaisten keskustelujen sekä palaverien kautta. Seurakunnassa on mahdollisuus käyttää erilaisia yhteistyön malleja, mutta niitä ei ole kuitenkaan saatu vakiinnutettua käytäntöön. Työmäärän koetaan myös jakautuneen epätasaisesti, vaikka piirejä yhdistämällä alueiksi työtä pyrittiin jakamaan tasaisemmin saman työalan sisällä. Myös vanhat mallit ovat osittain säilyneet organisaatioissa, kuten matriisirakenne sekä maantieteellinen vanha piirijako.

Esimiehen etäisyys sekä käyttämättömät työkalut

Organisaatiomuutoksen myötä seurakunnalle on luotu yhteistyön malleja sekä mahdollisuus kokouksiin, joihin osallistuisi työalavastaava eli työntekijän virallinen esimies, aluekappalainen ja työntekijä. Kyseisenlaisia kokouksia ei ole kuitenkaan pidetty kovin paljon. Uutena työkaluna on myös luotu seurakunnan työntekijän kautta aluetyökeskustelu, jossa aluekappalainen kokoontuu yhdessä tietyn työalan työntekijöiden kanssa omalla alueellaan ja käy tarkemmin läpi heidän toimintaansa sekä työtään kyseisellä alueella. Tämä kuitenkin riippuu aluekappalaisen aktiivisuudesta järjestää kyseisiä tapaamisia. Seurakunnassa nousee myös esille ristiriita työntekijöiden ja keskijohdon välillä. Keskijohto ei aina huomaa eikä ymmärrä, että työntekijät kaipaisivat enemmän tukea ja ymmärrystä omalta esimieheltään. Keskijohto ei silloin tietenkään puutu tilanteeseen eikä lisäkokouksia järjestetä. Työntekijöiden ääni ja huomion tarve pitäisi ottaa paremmin esille ihan arkisessa työssä. Joillakin alueilla ja työaloilla asiaan on pyritty vaikuttamaan. Rovaniemen seurakunnan ollessa niin laaja organisaatio, on myös mahdollista, että jotkin asiat unohtuvat ja jäävät muiden työtehtävien varjoon. Kaikki esimiehet eivät ole välttämättä huomanneet kyseistä asiaa eivät tiedostakaan sitä.

*”H6: ...semmosen instrumentin sitten, missä aluekappalainen käy esimerkiksi tämmöisiä aluetyökeskusteluja läpi alueen eri työalojen kanssa. Eli kokoaa esimerkiksi ne alueen lapsityöntekijät ja on olemassa semmonen aluetyökeskustelumalli, missä käydään nimenomaan sen oman alueen kanssa läpi semmoisia operatiivisia keskusteluja. Eli työhön liittyvää suunnittelua. Nää ei oo esimieskeskusteluja, mutta tää voi olla eräänlainen varjo ikään kuin siitä matriisista.”*

*”H8:” ...ristivetoa tosi paljon, siis oikeesti niinko. Että jotenki tuntu, että se niinku, se tiimin esimies [työalavastaava] ei ymmärrä kuinka paljon töitä on siellä alueilla. Että ja sitten minun mielestä niiden olis pitänyt palaaverata säännöllisin välein, sitähän mä en tiedä palaverasko ne? Mutta ite oisin kokenut työntekijänä niin siinä ois pitänyt olla työntekijä, väliesimies ja tavallaan ne molemmat esimiehet. Että semmosia palavereita ei minä ainakaan muista, että ois minun aikana.”*

Eri työaloilla sekä eri alueilla työskentelevät työntekijät kokevat samoja haasteita esimiestensä kanssa. Työntekijät kokevat niin sanotusti kahden esimiehen asetelman ristiriitaisena sekä turhauttavana. Organisaatiomuutosta ajatellen asiaan olisi kaivattu vahvempaa puuttumista. Keskijohto on kuitenkin käynyt organisaatiomuutoksen yhteydessä erinäisissä koulutuksissa. Voi olla, että vaikutuksia ei ole vielä vahvasti näkyvillä. Ratkaisuna ongelmaan ehdotetaan aluetökeskustelumallia, jossa aluekappalainen kokoaa alueeltaan tietyn työalan työntekijät yhteen ja pidetään palaveri työalan toiminnasta. Toisena mallina esitetään palavereita, joissa työalavastaava eli työntekijöiden lähiesimies ja aluekappalainen, joka johtaa alueitten toimintaa, pitäisivät yhteisiä palavereita keskenään tai työntekijän kanssa. Kyseinen malli ja kyseisten palavereiden mahdollisuus on olemassa, mutta palavereita ei olla otettu vielä kovin aktiivisesti käytäntöön asti. Työntekijät kaipaavat lähiesimiehiltään enemmän heidän työnkuvaansa osaavaa otetta sekä ymmärrystä kokonaisvaltaisesti heidän työnkuvastaan niin onnistumisineen kuin haasteineenkin.

Esimiesasemia on organisaatiouudistuksessa osittain muokattu uudelleen, mutta asiaa ei olla kunnolla vielä sisäistetty eikä hyväksytty. Esimiestyö vaatii vielä myös työstöä. Esimerkiksi vuorovaikutuksen lisääminen aluekappalaisten sekä työalavastaavien välillä voisi vaikuttaa asiaan positiivisesti ja siten helpottaa molemmiin puoliin ymmärrystä työntekijöiden työnkuvista. Työntekijällekin tulisi tunne, että hänen työtään arvostetaan ja esimiehet ovat kiinnostuneita hänen tekemästään työstä.

Edelleen kahden esimiehen loukussa

Seurakunnan työntekijöitä jäi häiritsemään useat epäkohdat organisaatiomuutoksessa muun muassa ratkaisemattomat asiat, kuten esimiesasetelmat ja tiimien yhdistyminen. Seurakunnan kaikkia osaluueita ei olla kunnolla huomioitu muutoksen yhteydessä ja osa asioista on jäänyt niin sanotusti ratkaisematta, kuten joidenkin tiimien esimiesasetelmat. Esille nousee myös mahdollisia virkoja, mitä olisi voinut asettaa muutoksen yhteydessä.

Seurakunnan työntekijät kokevat myös, ettei matriisirakenteesta olla päästy kokonaan eroon ja työalojen työntekijöillä on edelleen kaksi esimiestä. Ennen organisaatiomuutosta seurakunnassa toimi pääosin selkeä matriisirakenne, mikä oli toiminnan kannalta kuitenkin haastavaa. Piireissä työskentelevät työntekijät toimivat oman työalan alla heille määrätyillä alueilla. Työalavastaavat toimivat heidän toisena esimiehenään, mutta virallisena esimiehenä piirikappalainen. Työalavastaavat työskentelevät seurakunnassa toimipaikkanaan seurakuntakeskus tai jokin muu kiinteä toimipiste. Alueita ja alueiden toimintaa johtavat pappeina toimivat aluekappalaiset. Työalavastaavat sekä kappalaiset ovat aikaisemmin molemmat toimineet osittain työalojen työntekijöiden esimiehinä. Työntekijöillä

on niin sanotusti ollut kaksi esimiestä. Työalojen työntekijöiden kanssa kokoonnutaan säännöllisin väliajoin, mutta niin kokoonnutaan alueillakin alueen työntekijöiden kanssa. Organisaatiomuutoksessa tavoitteena on ollut selkeyttää esimiesasemia ja asettaa työntekijälle selkeästi yksi vastaava esimies. Organisaatiomuutoksen jälkeen työalavastaavat toimivat esimiehenä alan työntekijöille, jotka työskentelevät eri puolilla Rovaniemeä. Aluekappalaiset toimivat esimiehinä alueella toimiville papeille, mutta ohjaavat sekä johtavat alueensa toimintaa. Osin yhden esimiehen malliin on päästykin ja esimiesasemarakenteen koetaan samalla selkeytyneen. Esimiesasemat eivät kuitenkaan ole kokonaan selkeytyneet. Esille nouseekin keskustelua omasta esimiehestä.

*”H8: Se on itse asiassa vähän auki tämä organisaatiomuutos siltä osin, koska sitä ei ratkaistu. Se vaan yhdistettiin sairaalasielunhoito tiimiksi..., mutta sitä ei ratkaistu sitä esimiesasetelmaa.”*

*”H4: Ja ehkä meitä olis auttanut, jos meillä olisi oma nuorisotyönohjaaja...että miksi nuorisotyötä johtamaan ei otettu johtavaa nuorisotyönohjaajaa, meillä on pappi”*

*”H6: Mut, jos on olemassa matriisi niinku. Tavallaan semmonen varjo mukana niin...”*

*”H7: Meillä eletään tämmöisessä kahden esimiehen loukussa, koska edelleen he tekevät paljon työtä alueella ja aluetyötä johtaa kappalainen, niin he ovat myös sen kappalaisen alaisia”*

*”H5: ...että kyllä se on, kuitenkin niin on, että edelleenkin se alueen kappalainen on kuitenkin enemmän perillä siitä mitä mie teen, kuin oma esimies.”*

*”H5: Ja sitten sie tavallaan, sun pitäs tavallaan esimiehenä [työalavastaavana] niinku ymmärtää ja tiedostaa aika monta asiaa niinku alueisiin, kaikkeen siihen, mitä se on.”*

Organisaatiomuutos kaipaa vielä hiomista ja käsittelyä. Työntekijöiden sekä keskijohdon kokemuksissa tulee ilmi useita asioita ja epäkohtia, mitkä eivät välttämättä tule esille johtoportaalle, jolloin niihin ei myöskään puututa. Keskijohto näkee ja tunnistaa myös tilanteen ongelmallisuuden. Epäkohtia ovat muun muassa tiimien yhdistymisen esimiesasetelma. Joitakin tiimejä yhdistettiin, mutta tiimien työntekijöiden esimiesasetelmaa ei ratkaistu loppuun asti vaan se ikään kuin jatkui vanhalla epäselkeällä vaihtuvalla esimiesasetelmalla. Tämä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuuden tunnetta, kun tulevista ei ole tietoa eikä tiedetä, kuinka kauan sama tiimin esimies jatkaa tehtävässään ja kuka jatkaa hänen tilallaan. Voidaan pohtia, onko esimiesasetelma jätetty tarkoituksella ratkaisematta ja siten ennalleen vai onko siihen tarkoitus vielä puuttua ja tehdä tarvittavat muutokset. Voidaan myös miettiä, millä aikataululla muutoksia tullaan tekemään.

Työntekijät pohtivat myös mahdollisia virkoja, joita olisi voinut asettaa muutoksen myötä. Useilla työaloilla työalavastaavana toimii saman alan työntekijä, joka on nimetty johtavaan asemaan. Työalavastaavat ovat myös käyneet johtamisen koulutuksia. Näillä työaloilla voi olla myös johtava pappi. Kaikilla työaloilla esimiesasetelma ei ole samanlainen vaan yhdellä työalalla työalan työntekijöiden esimiehenä toimii alan johtava pappi. Työntekijät pohtivat, miksi tälle työalalla ei valittu johtavaa alan työntekijää niin kuin osassa muissakin seurakunnan työaloissa on. Tämä olisi kuitenkin vaatinut uuden viran asettamista ja sen täyttämistä. Kyseisessä tapauksessa myös työtilojen ja työnjaon suhteen olisi jouduttu selvittämään sekä rakentamaan rakennetta uudelleen.

Organisaatiouudistus on hyväksytty, mutta siihen ei olla kaikilta osin tyytyväisiä. Taustalla oleva matriisirakenne häiritsee, kun siitä ei kuitenkaan päästy eroon organisaatiomuutoksessa. Organisaatiomuutoksessa oli tavoite selkeyttää koko organisaation rakennetta ja matriisirakennetta. Matriisirakenne jäi kuitenkin rakenteisiin mukaan, vaikka työntekijät toivoivat pääsevän kyseisestä rakenteesta eroon. Näin laajassa organisaatiossa, niin maantieteellisesti kuin työntekijämäärältäänkin, on haastava luoda selkeämpää rakennetta. Työntekijätason työntekijät kokevat, etteivät esimiehet tunne työntekijöitä eikä heidän työnkuvaansa. Yleinen yhtenäisyys koetaan myös haastavaksi sekä etäiseksi asiaksi. Osa työntekijöistä kaipaakin enemmän esimiehen tukea työhönsä, mutta omalta esimieheltä ei välttämättä löydy tarpeeksi ymmärrystä työntekijöiden työstä ja työn sisällöstä. Kokemuksissa tulee myös esille kaipaus entistä rakennetta kohtaan, jolloin kappalainen toimi esimiehenä. Monet kokiivatkin kappalaiset enemmän asiantuntevana heidän työtään kohtaan. Kappalaisen kanssa myös ollaan useammin yhteydessä kuin omaan virallisen esimiehen kanssa. Taustalla voi osin olla muutosvastarinta (Burke 2014, 12), uuden rakenteen opettelu sekä uuden esimiehen oppiminen (Nieminen ym. 2005, 186-187), mikä voi myös olla kesken. Vuorovaikutusta kuitenkin kaivataan työalavastaavan ja aluekappalaisen välillä.

#### Työmäärän epätasaisuus ja oman paikan etsiminen

Oman paikan etsiminen nousee esille uudistuneessa organisaatiossa, mikä voi olla osittain vielä kesken. Oma paikka voidaan etsiä uudella laajemmalla alueella kuin myös uusien työkavereiden tai työparin kanssa. Esimieheenkin tutustuminen voi olla vielä kesken. Myös epätasaiset työmäärät koetaan muutoksessa keskeneräisenä, selvittämättöminä sekä ongelmallisina asioina. Työmäärää pyrittiin organisaatiomuutoksen yhteydessä jakamaan muun muassa yhdistämällä alueita sekä tiimejä. Yhdistymiset eivät suoraan kuitenkaan ratkaisseet työmäärä ongelmaa. Joillain alueilla tai työntekijöillä työmäärä on edelleen todella laaja verrattuna joihinkin toisiin alueisiin tai työntekijöihin. Työmäärä on kuitenkin myös suhteellista ja riippuu myös seurakuntalaisten sekä työntekijöiden aktiivisuudesta

toteuttaa erilaisia ryhmiä ja tapahtumia. Kokemuksissa näkyy myös työalojen ja alueiden huono keskinäinen vuorovaikutus yhdistymisessä. Kaikki eri työalojen työntekijät eivät siten ole päässeet mukaan toisten työntekijöiden työnkuviin eikä vuorovaikutusta välttämättä synny toivotulla tavalla. Myös samalla työalalla toimivat kollegat eivät ole aina päässeet mukaan työparin kanssa yhtenäiseen toimintaan, jolloin työtehtävät eivät välttämättä jakaudu tasaisesti samalla alueellakaan. Joillakin alueilla organisaatiomuutos on jo hyvin sisäistetty, mutta joillakin alueilla muutoksen toimenpiteet koetaan vielä etäisimpinä. Useimmilla kuitenkin pääpaino on omassa työssä ja työn tekemisessä.

*”H5: ... Laittais niinku tapaamaan, keskustelemaan (alueen työntekijöiden kanssa), miten tässä niinku tässä lähetään viemään eteenpäin. Ja mitkä ne meidän lähtökohdat, näkökulmat on ja siinä...”*

*”H8: Eihän siinä sitten työntekijätkään ole tasavertasessa asemassa, jos toisella on niinku paljon enempi töitä ja toisella vähempi. Tavallaan ne työkuvan, ne työtehtävät ois niinku raamitettu jotenkin niin, että kaikilla ois suhteellisen sitten saman verran töitä. En tiä sitten tuleeko tätä tilannetta koskaan, mutta kuitenkin, että päästäis johonkin.”*

*”H8: Jos työaloja mieltii, niin minusta ei edelleenkään ole niinku yhdistynyt”*

*”H5: Sit ku tulee tämmösiä kysymyksiä: ootko sä Korkalovaarassa? niin periaatteessa ja aattelen samalla, että käytännössä oon täällä”*

Organisaatiomuutoksella pyrittiin myös vaikuttamaan työntekijöiden työmäärän tasaisempaan jakautumiseen. Kaikilla alueilla tai tiimeissä työtehtävät eivät jakaudu toivotulla tavalla muille työntekijöille. Yhtenä syynä voi olla seurakuntalaisten sijoittuminen tietyille alueille, jotka tarvitsevat tietynlaisia palveluita esimerkiksi diakoniatyön palveluita. Jokainen työntekijä työskentelee pääsääntöisesti omalla alueellaan ja vasta sen jälkeen voi toimia tarpeen mukaan muilla alueilla esimerkiksi tapahtumissa tai toimia sijaisena toiselle työntekijälle. Myös alueet ovat erilaisia ja toiminnan määrä voi vaihdella. Työparikin koetaan välillä etäiseksi eikä samalla alueella työtä jaeta riittävästi oman työparin kanssa. Osa työntekijöistä myös työskentelee erilaisissa tehtävissä, eikä aluetta ole välttämättä määritelty seurakunnan aluejaon mukaisesti. Tämä voikin aiheuttaa sekaannusta keneltä voisi pyytää apua, jos työmäärä koetaan liian suurena. Työtehtäviin kaivataankin enemmän raamitusta ja työtehtävien selkeämpi linjaisempaa jakamista toisten saman työalan työntekijöiden kanssa tai saman alueen muiden työntekijöiden kanssa.

Organisaatiomuutoksen aikana oli meneillään monia muutoksia työnjaossa, jotka liittyivätkin varsinaiseen muutokseen. Työntekijä muutoksia olivat esimiesten vaihdokset kappalaisesta työalavastavaan, aluekappalaisten vaihdokset muutoksen yhteydessä, työparityöskentelyn alkaminen ja uusiin työkavereihin tutustuminen. Kaiken tämän ohella kaikki hoitavat työtään ja tekevät tuttuja työtehtäviään. Yhdistyminen alueiksi ja työaloillakin jäi osin kokemuksen perusteella keskeneräiseksi. Kaikki eivät ole tyytyväisiä muutoksen tuloksiin. Työparin kanssa ja alueilla yhteisöllisyys sekä yhdistyminen ovat voineet jäädä pintapuolisiksi. Alueilla ja työparityöskentelyssä osa työntekijöistä olisivat halunneet muokata laajemminkin työparityöskentelyn alkaessa alueiden toimintaa. Työparit osittain suunnittelevat työtä yhdessä. He voivat järjestää muun muassa kerhoja ja toimintaa yhdessä, mutta koetaan silti, että työtä tehdään omalla tutulla alueella itsenäisesti. Työpari työskentelee samalla alueella, mutta pääosin toisella koululla tai kappelilla, mihin vanha piirijako viittaa. Monesti esille nouseekin ”ajatus” työparityöskentelystä. Kaikilla työparityöskentely ei välttämättä ole vielä vakiintunut eikä se ole tuonut lisäarvoa alueen toimintaan eikä työntekijöiden arkeen. Työntekijät voivat edelleen työskennellä vanhalla tutulla paikalla sekä työtehtävissä esimerkiksi kouluilla, kapeleilla tai seurakuntalaisten sopimissa paikoissa hyvinkin itsenäisesti. Työparityöskentely ei siis välttämättä toimi kaikilla alueilla vielä toivotun mukaisesti.

Organisaatiomuutos koetaankin hieman keskeneräiseksi ja jopa onnistumattomaksi. Työntekijät olisivat kaivanneet lisää keskustelua sekä työn suunnittelua, jotta yhtenäisyys alueilla olisi antoisampaa. Yhtenäisyyden puute uudistuneessa organisaatiossa jäi vaivaamaan useita työntekijöitä. Oman paikan etsiminen ja löytäminen voivat nekin olla osin kesken, mihin kaivattaisiinkin puuttumista niin työkavereilta kuin esimiehiltäkin. Organisaatiomuutos ei kuitenkaan tuonut lähes minkäänlaista muutosta kaikille työaloille eikä työntekijöille. Toisaalta, yhdistymisestä on positiivisiakin kokemuksia, joita käsittelen teemassa: kokemukset yksilökeskeisestä työkuultuurista yhteisöllisempään.

Vanha piirijako kummittelee taustalla

Rovaniemen seurakunnassa toimi seitsemän eri piiriä kolmattakymmenettä vuotta. Organisaatiomuutoksen yhteydessä piirejä yhdistettiin ja muokattiin, jolloin syntyi neljä aluetta. Aluejako koetaan muutoksessa kuitenkin hyväksi sekä toimivaksi. Piirijako kuitenkin kummittelee taustalla, vaikka suuntana olisi neljä toiminta-aluetta. Muutoksesta pohditaan myös sen onnistumista muun muassa toimiko alueiden jakaminen, vai oliko neljä aluetta puristamista liian tiiviiksi.

*”H7: No joitakin tiettyjä juttuja sitten, esimerkiksi rippikoulut ei vielääkään mene alueittain. Siellä on vanha jako, mikä kummittelee.”*

*”H6: Tavallaan se meidän tiedotus vaan noudattaa edelleen tätä vanhaa, vanhaa piirimallia.”*

Organisaatiomuutoksen toivottiin tulevan selkeämmin näkyväksi kokonaisuudessaan. Vanha piirijako häiritsee ajatusta uudesta organisaatorakenteesta ja neljästä alueesta. Vanha organisaatorakenne piirijakoineen tulee toistuvasti esille arkisessa työskentelyssä, kuten rippikoulutyössä sekä seurakunnan tiedotuksessa. Osa työntekijöistäkään ei ole sisäistänyt uutta rakennetta ja aluejakoa piirijaon sijaan. Osa työntekijöistä siis puhuu edelleen piireistä. Osa työntekijöistä työskentelee myös pääosin vanhan piirimallin toiminta-alueella. Työtä kuitenkin suunnitellaan työparin kanssa ja voidaan joitakin tapahtumia yhdessä järjestääkin. Myös seurakuntalaiset ovat voineet tottua puhumaan piireistä sekä kulkemaan tietyn piirin alueella seurakunnan tapahtumissa. Puheessa piirijako voi elää seurakunnan mukana hyvinkin pitkään. Organisaatiomuutoksessa olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota muun muassa tiedottamisen uudistamiseen. Osa haastateltavista myös pohti, oliko neljä aluetta liian vähän Rovaniemen seurakunnan laajuiseen organisaatioon. Olisiko alueita voinut olla esimerkiksi viisi tai jokin muu ratkaisu. Samalla kuitenkin tiedostetaan, ettei muutos ole vielä täysin asettunut paikoilleen.

### **5.2.2. Kokemukset organisaatiomuutoksen rinnalla olleista muista muutoksista**

Rovaniemen seurakunnan työntekijät kokivat monien muiden muutoksien ajoittuvan varsinaisen organisaatiomuutoksen kanssa samaan aikaan. Muut muutokset koetaankin kuormittavina arkisen työn ohella ja useiden muiden muutosten rinnalla. Muita muutoksia tuntui olevan liian paljon, jolloin ne kuormittivat työn tekoa turhankin paljon varsinkin, jos organisaatiomuutos vaikutti omaan työhön merkittävästi. Kokemuksissa nousi esille monia muita muutoksia ja niiden vaikutuksia seurakunnan työntekijöiden työnkuvaan sekä niiden vaikutuksia itse organisaatiomuutokseen. Muut muutokset ajoittuivat ainakin osittain rinnakkain organisaatiouudistuksen kanssa.

#### Uusien järjestelmien opettelu haasteellisuus

Työntekijät ja keskijohto kokivat muut muutokset varsinaisen organisaatiomuutoksen rinnalla usein kuormittavina. Kokemuksissa nousi vahvasti esille usein päivittyvät sähköiset järjestelmät. Myös uusia sovelluksia, toimintatapoja sekä järjestelmiä on otettu käyttöön. Yksi tärkeä muu muutos oli siirtyminen kirkon palvelukeskuksen alle talousasioiden hoitamisessa. Myös muu taloudellinen liikenne on muuttunut sähköisten järjestelmien taakse. Muitakin uusia sähköisiä järjestelmiä ja sovelluksia on otettu käyttöön samoihin aikoihin muun muassa lomasuunnitelmat. Yleisesti teknologian lisääntyminen työssä koetaan sekin kuormittavana.

*”H1: Ja sitten tietenkin, kun teknologia kehittyy koko ajan ja meillä pitää olla verkossa ja meidän väki... Laskut ja palkanmaksut ja kaikki tapahtuu, ostot niinko kirkon palvelukeskuksen kautta. Et sehän on ollut ihan uus juttu.”*

*”H2: Tietenkin on noita uusia järjestelmiä otettu käyttöön”*

*”H7: Isompi vaikutus oli minusta tällä meidän sähköisellä laskutusjärjestelmällä. Sähköisellä lomatoimitus suunnitelmalla. Minusta niillä on ollut paljon isompi vaikutus työhön kuin tällä organisaatiouudistuksella sinänsä. Ehkä sen takia tietysti myös se, et se on vähän virtaviivastanut minun työ.”*

*”H1: Se sähköpostilla vietetty aika ja se. Koko ajan niinku verkon kautta asioiminen”*

Uudet järjestelmät, jotka on otettu käyttöön kirkonpalvelukeskuksen alaisuuteen siirryttäessä, koetaan jopa merkittävämpinä muutoksina kuin samaan aikaan toteutunut organisaatiomuutos. Aikaisemmin seurakunnan työntekijät hoitivat laskuasiat täyttämällä lomakkeen ja veivät laskut laskutuksesta hoitavalle työntekijälle seurakunnan sisällä. Laskutuksesta vastaava henkilö myös tarvittaessa opasti työntekijöitä laskutuksen sekä lomakkeiden kanssa. Kirkon palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen jokainen työntekijä on joutunut opettelemaan uuden tietoteknisen järjestelmän, jonka kautta laskutus sekä muut taloutta koskevat asiat hoidetaan. Järjestelmä koetaan pääsääntöisesti haastavana uuden opettelun myötä. Laskutusasioihin ei haastattelujen perusteella ole Rovaniemen seurakunnassa vastaavaa työntekijää eikä apua lomakkeiden täyttämiseen saa niin helposti. Apua voi pyytää kollegoilta, jos yhteistä aikaa löytyy. Sähköiset järjestelmät koetaan kuitenkin myös työtä helpottavana tekijänä. Uusien sähköisten järjestelmien onkin ollut tarkoitus helpottaa sekä selkeyttää työn tekoa ja suunnittelua. Muun muassa lomatoimitus suunnitelmilla halutaan vähentää väliportaiden kautta yhteydenpitoa. Osa kokeekin, että uusien järjestelmien käyttöön ottaminen on positiivista ja ne vievät organisaatiota eteenpäin. Seurakuntakin elää yhteiskunnassa ajan hermoilla.

Teknologia nousee myös keskeiseksi seurakunnan työntekijöiden arkisessa työssä. Teknologian kehitys on huomattu seurakunnassa ja teknologiasta onkin tullut vallitseva osa yhteiskuntaamme sekä jokapäiväisiä toimintojamme. Tämä koetaan jollain tapaa haastavana ja jos ei haastavana niin uuvuttavana. Aikaisemmin työn tekeminen on ollut ikään kuin virtaviivaisempaa. Sähköpostilla vietetty aika on lisääntynyt aikaisemmasta huomattavasti. Yhteydenpito seurakuntalaisiin tapahtuu myös usein sähköpostin, tekstiviestien tai muiden sovelluksien välityksellä. Myös muita teknologiavälitteisiä sovelluksia on otettu käyttöön, kuten Facebook ja YouTube-kanava. Joillakin seurakunnan aloilla voi myös olla blogisivustoja.



Useat muut muutokset yhtä aikaa ovat voineet myös viedä huomiota organisaatiomuutokselta, jonka takia kaikkiin organisaatiomuutoksen yksityiskohtiin ja osa-alueisiin ei olla kiinnitetty niin paljoa huomiota. Myös organisaatiomuutokseen reagoiminen sekä siihen vaikuttaminen ovat voineet vaihdella muun työn kuormittavuuden ohella. Useiden muiden muutosten päällekkäisyys on myös voinut viedä paljon energiaa sekä voimavaroja työntekijöiltä.

#### Vaihtuviin työntekijöihin tutustuminen

Kokemuksissa vahvana muuna muutoksena nousi esille työntekijöiden vaihtuvuus muutoksen yhteydessä ja/tai pian sen jälkeen. Uusiin ja vaihtuviin työntekijöihin joutuu aina tutustumaan uudelleen. Työntekijä muutoksia tulee seurakunnassa aika ajoin ja välillä tiheäänkin. Osa työntekijämuutoksista oli yhteydessä organisaatiomuutokseen ja osa taas muihin syihin. Useammilla työntekijöillä vaihtui lähiesimies piirikappalaisesta (nykyään aluekappalainen) työalavastaavaan. Työalavastaaviin on joutunut tutustumaan paremmin uuden esimiesasetelman myötä. Kappalaiset johtavat kuitenkin alueen toimintaa ja alueiden työntekijät kokoontuvat yhteisiin palavereihin säännöllisin väliajoin. Myös kappalaiset vaihtuivat joillakin alueilla yhdistymisten myötä. Osa entisen mallin piirikappalaisista jättäytyi pois piirikappalaisen toimista ja siirtyivät muihin kappalaisen toimiin. Osa kappalaisena toimineista jättäytyivät myös pois tehtävistään.

Työntekijävaihtuvuutta on ajoittain aika paljon, mikä ei ole sidoksissa organisaatiomuutokseen. Työntekijöiden vaihtuvuus näkyy työntekijöiden ja työkavereiden jokapäiväisessä arkisessa työssä. Seurakunnassa aika ajoin työntekijöitä jää myös eläkkeelle, jolloin tehtävään valitaan uusi työntekijä. Eläkkeelle on jäänyt työntekijöitä organisaatiomuutoksen aikana sekä pian sen jälkeen. Uusia työntekijöitä valitaan usein seurakunnan sisältä. Uusiakin työntekijöitä on siten palkattava Rovaniemen seurakuntaan. Työntekijät voiva olla myös vanhempainvapaalla, virkavapaalla tai sairauslomalla, jolloin he ovat poissa töistä, välillä pidempiä ja välillä lyhyempiä ajanjaksoja. Sijaisia työskenteleekin seurakunnassa säännöllisesti. Toiset työntekijät voivat myös toimia toiselle samalla alalla työskentelevälle työntekijälle sijaisena. Tällöin työntekijän työmäärä lisääntyy tai toimintaa mahdollisesti supistetaan. Osa työntekijöistä ovat olleet myös toimittamassa viransijaisuutta toisessa tehtävässä seurakunnan sisällä, mutta palanneet takaisin omaan toimeen sijaisuuden päättyessä. Aina pidempiaikaisten sijaisuuksien eikä viransijaisuuksien kestoa tiedetä ennakolta vaan sijaisuus voi saada jatkoa, jos toinen työntekijä haluaa jatkaa kyseisessä tehtävässä eikä virkaa tekevä palaakaan vielä virkaan.

*”H8: Ja varsinkin siinä, kun muuttu ne aluekappalaiset”*

*”H1: Ja että semmoisia, no tietenkin ko ne oli vaikka kiintynyt siihen tuttuun kappalaiseen ja sitten sulla vaihtukin esimies ”*

*”H7: Kirkkoherran henkilöhän on vaihtunut, mutta virkanimike esimiehenä, on pysynyt samana.”*

*”H5... työpari valittiin eri työhön niin se hänen toimenkuvahan muuttuu sen tehtävän myötä eriksi... kun mullakin on vaihtunut nyt työpari.”*

*”H8: [työpari] on ollut nyt aika pitkään pois”*

*”H1: ...on mun esimies, edellinen siirty, ollut sitten meidän virkaa tekevä”*

*”H8: Työyhteisössä on niin paljon, niin sanoinkin, että on kauheesti työntekijävaihtuvuutta ja tämmöstä. ”*

Aluekappalaisten vaihtuvuus näkyy työntekijöiden, kollegojen ja työkavereiden työssä. Aluekappalaisissa on ollut esimerkiksi vaihdoksia muutoksen aikana sekä sen jälkeen muun muassa eläköitymisten sekä viransijaisuuksien myötä. Oman esimiehen tai alueen toimintaa johtavan aluekappalaisen vaihtuminen on sekin lisännyt työn kuormittavuutta. Seurakunnassa työntekijät tuntevat toisensa jollain tasolla, mutta omaan esimieheen on mukava tutustua paremmin, jotta yhteisymmärrys sekä sopivat toimintatavat löytyvät. Moni työntekijä on joutunut tutustumaan paremmin oman työalansa johtavaan esimieheen eli työalavastaavaan, joka toimii työntekijätason esimiehenä. Työalojen työntekijät ovat aikaisemminkin olleet enemmän tai vähemmän tekemisissä työalavastaavien kanssa. Asetelmasta on kuitenkin puuttunut esimiehen asema ja esimiehen mukana kulkevat vastualueet, kuten kehityskeskustelut ja loma-aikataulu suunnitelmat. Seurakunnan sisällä vapautuu myös virkoja tai viransijaisuuksia, joita jo esimiehenä toimivat hakevat. Tällöin esimiesasetelmat voivat muuttua joko lyhyemmäksi tai pidemmäksi aikaa. Seurakunnan henkisen työn esimies, kirkkoherrakin, vaihtui juuri muutoksen alkaessa edellisen eläköityessä. Kirkkoherran virkaan valittiin uusi henkilö.

Kokemuksissa esille nousee vahvasti työntekijöiden työpaikkavaihdokset, poissaolot sekä esimies henkilön vaihdokset. Osa on vaihtanut työnkuvaa tai työskentelyaluetta jo aiemmin työssään tai organisaatiomuutoksen aikana. Työpaikkavaihdoksia on tullut myös organisaatiomuutoksen jälkeen. Työntekijä vaihtuvuutta ja muutoksia on ollut organisaatiomuutoksen yhteydessä paljon ja muutenkin laajan organisaation arkeen voi kuulua työntekijävaihdokset. Osa työntekijöistä on jäänyt eläkkeelle mikä on ollut tiedossa myös muilla työntekijöillä jo pidemmän aikaa. Muiden työntekijöiden on helppompaa valmistautua eläköitymisiin, koska ne yleisesti tiedetään ennakolta. Osa työntekijöistä taas

hakee seurakunnan sisällä uutta virkaa tai eri alueelle töihin uusien paikkojen vapautuessa. Monet muut työntekijävaihdokset ja poissaolot tulevat monesti yllättäen tai lyhyellä aikavälillä. Toiset työntekijät eikä työnantajakaan ole aina ehtinyt valmistautua poissaoloihin tai työntekijän siirtoon. Työntekijävaihdoksista ei myöskään aina tiedoteta muille työntekijöille, vaikka asianomaiset voivat olla asiasta tietoisia. Työntekijöiden muuttuessa on toisten työntekijöiden opittava tuntemaan työkaveri tai esimies uudelleen. Myös vuorovaikutukselle ja toiseen tutustumiselle on annettava tilaa sekä aikaa. Jokainen henkilö on omanlaisensa persoona ja kaipaa enemmän tai vähemmän aikaa sopeutua uusiin asioihin sekä ihmisiin.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä piirit laajentuivat alueiksi. Nyt samalla alueella työskentelee enemmän työntekijöitä ja heidän kanssaan on löydettävä yhteinen sävel yhdessä toteutettavissa toiminnoissa. Työntekijät myös työskentelevät alueilla enemmän työparin kanssa. Työparityöskentely tuli monelle uutena, mikä on voinut alussa tuntua haastavalta. Työparin kanssa alueen toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Myös tapahtumia voidaan suunnitella sekä toteuttaa yhdessä. Aikaisemmin ennen organisaatiomuutosta esimerkiksi diakoniatyöntekijät, nuorisotyöntekijät ja kanttorit tekivät omia töitä pääosin itsenäisesti. Välillä työparikin vaihtuu ja jälleen on opeteltava uudelleen uusi työntekijä, joka tulee edellisen sijalle.

Seurakunnassa sijaistyöntekijöillä on iso rooli. Sijaisena voivat hyvin työskennellä jo aikaisemmat sijaiset, alan opiskelijat tai kesätöissä toimineet. Sijaisten tullessa töihin on opittava tuntemaan uusi henkilö. Tämä vie henkisiä sekä fyysisiä voimavaroja työntekijöiltä. Sijaisia pitää myös opastaa uusiin tehtäviin. Aina kaikkiin toimiin ja tehtäviin ei löydy sijaista tai sijaista ei palkata. Tämä voi silloin kuormittaa samassa tiimissä, työalalla tai alueella työskenteleviä muita työntekijöitä. Seurakunnassa työskentelee myös paljon kesätyöntekijöitä esimerkiksi teologian opiskelijoita. Kesätyöntekijöitä palkataan myös leirien ohjaukseen, hautausmaiden ja kiinteistöjen ylläpitoon. Isoset taas voivat työskennellä seurakunnassa ohjaamassa rippukoululaisia ympäri vuoden. Myös seurakunnassa vapaaehtoisilla seurakuntalaisilla on iso rooli. Osa vapaaehtoisista voivat toimia hyvinkin aktiivisesti ja säännöllisesti mukana seurakunnan toiminnassa. Osa vapaaehtoisista voi olla mukana lyhyemmän aikaa eivätkä aina ole niin aktiivisesti mukana. Vapaaehtoisetkin kaipaavat oman aikansa tutustua uusiin käytäntöihin sekä henkilöihin. Myös työntekijät tulevat tutustumaan vapaaehtoiisiin.

### Työn luonteen muuttuvuus

Kokemuksissa nousee esille, miten itse työnkuva on ollut muutoksessa organisaatiomuutoksen rinnalla. Työntekijät ovatkin lähteneet itse ja asiakaslähtöisesti rakentamaan ja muokkaamaan työalansa

työnkuvaa. Myös toimintasuunnitelmiin on muun muassa kirjattu toiminnan näkyvyyden lisääminen. Seurakuntalaiset tavallaan määräävät seurakunnan työntekijöiden työtä heidän tarpeidensa mukaan, mikä voi muuttaa työn luonnetta sekä määrää. Toimintaakin on lisätty, mikä samalla lisää työntekijöiden työtä määrällisesti sekä ajallisesti. Joitakin toimintoja, kuten ryhmiä ja kerhoja on toisaalta vähennetty tai niitä ei järjestetä vuosittain. Työmäärä on lisääntynyt ja muuttunut ajan kuluessa. Uusien työmuotojen takia joidenkin työntekijöiden täytyy olla koko ajan niin sanotusti esillä, joko tapahtumissa tai useissa erilaisissa kerhoissa. Tilanteiden vaihtuvuus ja tapahtumat uuvuttavat pidemmän päälle. Kaiken muun uuden työaloilla ja seurakunnan sisällä tapahtuvien yleisten sekä ajan mukana muuttuvien asioiden rinnalla organisaatiomuutos on voitu myös osittain sivuuttaa. Organisaatiomuutokseen ei olla välttämättä reagoitukaan sen takia niin vahvasti.

*”H2: ja sitten alueilla on lisätty paljon sitä toimintaa, mut lähinnä sellaisia viikonlopputapahtumia ja perhemessuja ja muita”*

*”H1: Plus sitten tietenkkin se, että ollaa nyt pari vuotta, että ollaan ihan päätetty: meidän toimintasuunnitelmaan on nyt laitettu näkyvyyden lisääminen. Niin nyt tämä valtava verkostoituminen mitä nyt ollaan”*

*”H3: Vastataan siihen mitä perheet haluaa... Perhekerho on ollut nyt suosittu. ”*

*”H5: ...että sehän vaihtelee oikeestaan joka vuosi [kerhojen määrät ja työnkuva]”*

Joidenkin työntekijöiden työn luonne on muutenkin hyvin muuttuvaa, vaikka työssä on osittain samanlaisina pysyviä piirteitä. Kaikkia kerhoja ei pidetä joka vuosi, jos ei ole osallistujia tai vapaaehtoisia järjestäjiä. Myös alueet ovat erilaisia riippuen seurakuntalaisten ikärakenteesta, aktiivisuudesta ja ideoista. Työntekijät seuraavat mahdollisuuksiensa mukaan seurakuntalaisten intressejä ja tarpeita. Myös seurakuntalaisten ja asiakkaiden määrä voi muuttua, mikä osittain lisää tai vähentää työtä sekä muokkaa työnkuvaakin. Tämä voi vaikuttaa myös eri työalojen työmäärän lisääntymiseen, kun toisen työalan työmäärä mahdollisesti vähenee. Esimerkiksi syntyvyys on ollut pienempää, mikä todennäköisesti vähentää lapsityön määrää. Myös lapsien vieminen päiväkotiin seurakunnan kerhojen sijaan on yleisempää kuin aikaisemmin. Joillakin alueilla seurakuntalaisten ikärakenne on iäkkäämpää, mikä vähentää lapsityön ja nuorisotyön toimintaa alueella, mutta todennäköisesti lisää diakoniatyön sekä pappien työtä. Kaikki työntekijät eivät ole kuitenkaan sidottuja vain omalle alueelleen, vaan kerhoja voidaan ohjata myös muilla sovituilla alueilla.

Seurakunnan työntekijät nostivat esille yleisestikin maailman sekä yhteiskunnan muuttuvan luonteen. Katseet on kohdistettu tulevaan eikä menneeseen haluta välttämättä palata liikaa. Työn luonnekin on seurakuntalaisten kanssa osittain muuttuvaa ja tarpeisiin perustuvaa, jolloin pitää olla aina valppaana kuuntelemaan ja muuttamaan omaa toimintaa sekä sen myötä työnkuvaa. Kokemuksissa huomioidaan ja tiedostetaan myös tulevat muutokset, joiden tiedetään olevan tulossa ennemmin tai myöhemmin. Organisaatiomuutoksiakin ainakin osittain kaivataan lisää, joiden kautta varmistetaan toiminnan sekä organisaation kehitys. Tällöin myös työntekijöiden tulee olla valmiita muuttamaan sekä kehittämään omaa toimintaansa.

Osa seurakunnan työntekijöistä reagoivat organisaatiomuutokseen ja muihin muutoksiin rauhallisesti sekä sopeutuvasti. Huomionarvoista on vielä kertoa, että varsinainen organisaatiomuutos ei vaikuttanut kaikkien työntekijöiden työhön merkittävästi. Jokainen on myös erilainen persoona ja voi reagoida erillä tavalla muutoksiin, osa vahvemmin ja osa lievemmin. Kaikki muut muutokset lisäävät automaattisesti työn kuormittavuutta. Osa haastateltavista myös kokee, että muutoksia oli samanlaisesti aivan liikaa. Osa työntekijöistä olisivatkin kaivanneet muun muassa enemmän tukea ja ohjausta näiden kaikkien muutoksien yhteydessä sopeutumiseen, vuorovaikutukseen ja ymmärtämiseen.

### **5.3. Yhteenveto tuloksista**

Organisaatiomuutoksesta on koettu positiivisia vaikutuksia koko seurakunnassa. Organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiinkin päästiin. Näitä ovat muun muassa toimintatapojen yhtenäistyminen, esimiestyön ammattimaistuminen ja työtaakan tasaaminen. Tavoitteissa on mainittu myös yhteisöllisyyden lisääminen sekä yhteistyön kehittäminen. Yhteistyö onkin lisääntynyt kokemuksien perusteella koko seurakunnassa niin alueilla, tiimeissä kuin työaloillakin työntekijämäärän lisääntyessä alueittain, kun piirit yhdistyivät alueiksi.

Työyhteisössä on myös kaivattu yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteisöllisyyttä. Organisaatiomuutos on vaikuttanut asiaan, mutta samalla seurakunnassa on tapahtunut yleistä muutosta. Jo pienilläkin asioilla voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen, kuten toisten huomioimisella tapahtumia järjestettäessä ja yhteisillä palavereilla, mitkä palvelevat paremmin kaikkia seurakunnan työntekijöitä. Yhteiset asiat nostetaan paremmin esille myös yhteistoimintakokouksissa, jonne kaikkien työntekijöiden toivotaan kokoontuvan. Myös tilojen sekä välineistön jakaminen ovat vaikuttaneet yhteenkuuluvuuden tunteeeseen. Mukaan kuuluvuuden tunnekin paranee pienillä asioilla. Yhteisöllisyyttä on lisännyt työparityöskentely sekä yleisesti yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen koko organisaatiossa. Seurakunnan työntekijätkin kokevat yhteisöllisyyden lisääntyneen monella eri tavalla. Tämä lisää

vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Myös piirien laajentuminen alueiksi sekä joidenkin tiimien yhdistyminen ovat parantaneet yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Alueilla sekä työaloilla työskentelevien työntekijöiden työtaakkaa on haluttu tasoittaa. Uutena monelle työalalle sekä työntekijälle tulikin työparityöskentely. Työparin kanssa alueen sisällä työtä suunnitellaan yhdessä sekä mahdollisuuksien mukaan myös toteutetaan yhdessä. Työparityöskentelyn myötä myös työmäärää on pyritty tasaamaan. Työparin kanssa työtä voidaan jakaa sujuvammin saman alueen sisällä. Alueilla ollessa nykyään enemmän työntekijöitä voidaan myös muiden työalojen työntekijöiden kanssa jakaa joitakin työtehtäviä sekä toteuttaa esimerkiksi tapahtumia yhdessä.

Työntekijöiden asioihin on kiinnitetty enemmän huomiota niin sanotusti pakollisilla kehityskeskusteluilla esimiehen kanssa. Myös vapaapäiväruudut sekä tarvittaessa huoli puheeksi -lomakkeet täytetään oman esimiehen kanssa. Uusia palaverimuotojakin on luotu ja niitä on osittain otettu käyttöönkin. Uusia työkalujakin on kehitetty, joiden avulla keskusteluvuutta lisätään sekä kiinnitetään enemmän huomiota työntekijöiden työhön niin positiivisiin kuin huolta herättäviin asioihin. Johdon koulutukset ovat nekin edistäneet työntekijöiden hyvinvointia sekä esimiestyön ammattimaisuutta. Esimiesasemassa työskentelevien esimiesten toimintatavat ovat muutoksen yhteydessä yhtenäistyneet ja esimiestyö koetaankin nyt ammattimaisempana. Myös luottamus johtoa kohtaan on kasvanut. Esimiesportaaseen panostaminen näkyy positiivisesti koko organisaatiossa.

Organisaatiomuutoksen kokemuksia ovat samalla heikentäneet sekä häirinneet useat eri tekijät. Organisaatiomuutos koetaan kokemusten perusteella keskeneräisenä. Keskeneräisinä asioina koetaan muun muassa esimiehen etäisyys, käyttämättömät uudet työkalut, vanhojen rakenteiden säilyminen sekä työtaakan epätasainen jakaantuminen. Esimiesasemiin tuli muutoksia useille työntekijöille. Keskijohtokin sai niin sanotusti uusia alaisia. Esimiehiin on joutunut tutustumaan uudelleen. Myös esimiehet ovat voineet vaihtua muutoksen yhteydessä sekä sen jälkeenkin. Työntekijät työskentelevät pääosin alueilla, mutta heidän virallisina esimiehinään toimivat eri toimipisteissä työskentelevät työalavastaavat. Omaa esimiestä ei aina koeta asiantuntijana omaa työnkuvaa kohtaan. Osa työntekijöistä pohtikin esimiesasemien tarkoituksenmukaisuutta. Alueilla toimintaa johtaa kuitenkin aluekapalainen. Työntekijät kokevat edelleen vanhan matriisirakenteen olevan vahvasti voimassa, vaikka siitä toivottiin pääsevän eroon. Myös vanha piirijako näkyy vahvasti taustalla eikä kaikki työntekijät osaa vielä puhua alueista vaan arkisessa työssä esillä on vanha piirijako. Osa seurakunnan toiminnasta noudattaa myös vanhaa piirijakoa.

Organisaatiouudistuksen myötä esimiehet kävivät johtamisen koulutuksissa ja esimiestoimintaa varten luotiin erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää keskusteluissa työntekijöiden kanssa sekä alueittain esimerkiksi työntekijöiden sekä työalojen työntekijöiden kanssa. Näitä uusia työkaluja on otettu käyttöön verrattain heikosti. Työkalujen olemassaolo tiedostetaan, mutta niitä ei joko ole osattu ottaa käyttöön arjen toiminnassa tai ne koetaan työtaakkaa lisäävänä. Alueilla sekä kentällä työskennellessä työmäärä koetaan edelleen paikoin epätasaisesti jakautuneena. Alueilla työnjako työparin eikä muiden työntekijöiden kanssa toimi aina toivotulla tavalla vaan joillakin työntekijöillä työmäärä voi olla verrattain laaja. Myös seurakuntalaisten aktiivisuus sekä tarpeet määrittävät toimintaa. Työmäärää voi lisätä myös työntekijän aktiivisuus järjestää erilaisia toimintoja sekä ryhmiä. Työtaakan epätasainen jakaantuminen koetaan epäreiluna sekä uuvuttavana.

Organisaatiomuutoksen rinnalla on ollut myös paljon muita muutoksia, jotka ovat voineet viedä energiaa sekä aikaa itse organisaatiomuutokselta. Muita muutoksia ovat olleet muun muassa uudet elektroniset järjestelmät sekä niiden opetteleminen. Työntekijät vaihtuvat myös useasti muun muassa viransijaisuuksien, virkavapaiden, sairauslomien sekä muiden vapaiden myötä. Seurakunnassa työskenteleekin paljon sijaisia. Oman työparin vaihtuminen voi muun muassa viedä aikaa sekä energiaa itse työltä. Myös perehdyttäminen kuuluu työhön uusien työntekijöiden saapuessa. Oma esimieskin voi olla poissa tai hoitamassa viransijaisuutta toisessa tehtävässä. Joillakin työaloilla työn luonnekin voi olla muuttuvaa.

Yhteiskunta kehittyy ja seurakunnan odotetaan seuraavan kehitystä. Kehitys onkin tuonut mukanaan paljon uusia sähköisiä sekä elektronisia järjestelmiä. Kaikki eivät koe uusia järjestelmiä työtä helpottavana vaan työtaakkaa lisäävänä. Uudet järjestelmät ovat kuitenkin luotu selkeyttämään työtä sekä yhtenäistämään työtapoja. Yhteiskunta on tuonut työnkuvaan mukaan erilaisia viestimisen keinoja erilaisilla sovelluksilla. Työntekijöiden odotetaan hyödyntävän työssään muun muassa WhatsAppia, sähköpostia ja Facebookia entistä enemmän. Työn luonne on myös muuttunut. Erilaisia tapahtumia on lisätty ja näkyvillä pitää olla entistä enemmän. Tämä lisää työmäärää ja siten työn kuormittavuutta. Seurakuntalaiset myös tarpeidensa sekä mielenkiinnon kohteidensa mukaan määrittävät seurakunnan työntekijöidenkin työtä. Myös seurakuntalaisten ikärakenne ja aktiivisuus muokkaavat nekin työntekijöiden työnkuva.

Kokonaisuudessaan voidaan pohtia organisaatiomuutoksen onnistumista. Organisaatiomuutoksessa useisiin tavoitteisiin kuitenkin päästiin, kuten rakenteen selkeyttämiseen, esimiesasemien selkeyttämiseen sekä selkeään aluejakoon. Kaikki eivät välttämättä ole kuitenkaan tyytyväisiä organisaatiomuutokseen. Toisaalta onko mahdollistakaan, että kaikki olisikaan onnistunut organisaatiomuutoksessa.

Organisaatiomuutoksen aseman vakiintuminen voi olla kuitenkin vielä kesken. Muutokselle halutaan myös antaa vielä aikaa rakentua sekä vakiintua paikoilleen. Työntekijät tiedostavat, että muutoksia tulee aina ja ne ovat koko ajan mukana arjessa sekä työnteossa. Myös työn sekä itsensä kehittäminen koetaan tärkeiksi, mikä on mahdollista koulutuksien ja muutoksien myötä. Työpaikka vaihdokset saman organisaation sisällä edesauttavat nekin itsensä kehittämistä.

Organisaatiomuutoksia kaivataan jokaisessa organisaatiossa aika ajoin. Ympäröivä yhteiskunta myös pakottaa organisaatioita kehittämään sekä muokkaamaan toimintaansa. Seurakunnat toimivat seurakuntalaisia palvellen. Sen tähden seurakuntien on muokattava toimintaansa yhteiskunnan muuttuessa sekä seurakuntalaisten tarpeiden mukaan. Lopuksi voinkin todeta, että muutoksesta on ollut paljon hyötyä ja positiivisia vaikutuksia työntekijätason työntekijöiden sekä keskijohdon näkökulmasta. Haastatteluhetkellä muutos on voitu kokea olleen vielä kesken ja kaikki asiat eivät olleet vielä asettuneet paikoilleen.



## 6. Johtopäätökset

Pro gradu -tutkielmassani olen tarkastellut Rovaniemen seurakunnan rakennemuutosta. Lähestyin muutosta työntekijöiden ja keskijohdon näkökulmista. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimukseni vahvisti pitkälti aikaisempien aihetta käsittelevien tutkimuksien tuloksia, mutta tuotti myös uutta tietoa.

Yhteneväisyyttä tuloksissa on esimiesaseman ammattimaistuminen (Johnson 2014; Niinistö 2014; Nieminen ym. 2005; Palmu 2010a). Muutoksien yhteydessä johtoporras saa enemmän vastuuta ja heidän työnsäkin muuttuu tarkoituksenmukaisemmaksi, jolloin he saavat muun muassa enemmän esimiesvastuuta ja heidän esimiesasemansa vahvistuu. Myös luottamus esimiehiä kohtaan kasvaa (Niinistö 2014; Nieminen ym. 2005). Hallinnonkin koettiin keventyneen (Johnson 2014; Nieminen ym. 2005; Palmu 2010a), jolloin resursseja vapautuu enemmän varsinaisen seurakuntatyön toteuttamiseen. Johtoporras osallistuu usein myös koulutuksiin, jotka liittyvät organisaatiomuutokseen (Nieminen ym. 2005; Palmu 2010a). Koulutuksissa esimiesasemia selkeytetään ja johtamiselle koko organisaatiossa luodaan yhtenäisemmät käytännöt. Esimiesasemissa toimivilta vaaditaan myös johtamisen koulutusta.

Yhteisöllisyydessä sekä vuorovaikutteisudessa ilmenee myös yhteneväisyyttä. Muutoksien jälkeen seurakunnissa koetaan yhteisöllisyyden parantuneen (Johnson 2014; Garlington ym. 2019; Niinistö 2014). Koko organisaation sekä toimintatapojen koetaan niidenkin yhtenäistyneen. Aikaisemmassa tutkimuksessa yhteisöllisyys korostuu muutosprosessin aikana, mutta omassa tutkimuksessani yhteisöllisyyden koettiin parantuneen muutoksen seurauksena. Tämä voi johtua tutkimusasetelmasta sekä aineistonkeruun ajankohdasta muutosprosessiin nähden. Salomäen (2012) mukaan vuorovaikutuksen sekä viestinnän on myös koettu kehittyneen muutoksen seurauksena. Vuorovaikutteisuutta lisää tiiviimpi yhteistyö muiden seurakunnan työntekijöiden kanssa sekä laajemman henkilöstömäärän osallistuminen yhteisiin kokouksiin. Työmäärä on myös jakautunut muutoksien seurauksena tasaisemmin työntekijöiden välillä ja toimintaa on pystytty paremmin kohdentamaan sekä tarvittaessa jakamaan (Salomäki 2012; Mäkeläinen 2003; Nieminen ym. 2005). Myös johto pystyy paremmin jakamaan vastuuta (Niinistö 2014).

Seurakuntatyön luonne on muuttunut aikaisemman sekä oman tutkimukseni mukaan, mikä ohjaa sekä muuttaa seurakunnan toimintaa. Seurakuntalaisten tarpeisiin tulee vastata muuttuvassa yhteiskunnassa ja pysyä nykyajassa mukana (Kortekangas 2003; Salomäki 2014). Myös kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen tuovat seurakuntien toiminnalle muutostarpeita (Nieminen ym. 2005; Niinistö

2014). Muutoksia kohtaan suhtaudutaan kuitenkin positiivisesti samalla tiedostaen muutoksien tarpeellisuus muuttuvassa yhteiskunnassa (Niinistö 2014).

Tutkimuksestani poiketen aikaisemmassa tutkimuksessa on painottunut taloudelliset hyödyt seurakuntien muutosprosesseissa (Niinistö 2014; Nieminen ym. 2005; Mäkeläinen 2003, Palmu 2010a; Keso & Vakkuri 2011). Muutosprosessien tavoitteissa, varsinkin liitosseurakunnissa, on asetettu talouden edistyminen. Omassa tutkimuksessa taloudellisuus ei noussut laisinkaan ilmi. Tämän voi selittää aineistoni ollessa erilainen sekä se, ettei Rovaniemen seurakunnan muutosprosessin tavoitteeksi ollut määritelty taloudellisuuden edistämistä, toisin kuin seurakuntien liitoksissa.

Muutosvastarinta nousi omassa tutkimuksessani esille, mutta en nostanut sitä tarkemmin käsittelyyn. Muutosvastarinta kuitenkin välittyi esille kokemuksissa muutoksen keskeneräisyydestä. Muutosvastarinta nousi merkittävästi esille aiemmassa tutkimuksessa (Johnson 2014; Kowalewski 1990; Coopman & Meidlinger 2000; Nieminen ym. 2005; Niinistö 2014; Palmu 2010a). Taustalla näkyvät jumalanpalvelemisen perinteet, tiedottamisen vajavaisuus, pelko uutta kohtaan, vanhojen toimintojen muutokset, valta-asetelmien muutokset ja liian nopea aikataulutus.

Aiemmassa tutkimuksessa muutokseen sitoutuminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen ovat nostettu tuloksissa esille (Johnson 2014; Coopman & Meidlinger 2000; Niinistö 2014; Nieminen ym. 2005). Sitouttamisessa kannustetaan henkilöstön kanssa keskusteluun (Niinistö 2014), ulkopuolisten konsulttien hyödyntämiseen (Johnson 2014), seurakuntakulttuurin huomioimiseen sekä henkilöstön asenteiden muokkaamiseen (Coopman & Meidlinger 2000). Muutosprosessin yhteydessä Niinistö (2014) nostaa esille pakon ja Johnson (2014) taas pelon vaikuttavan muutosprosessiin sitoutumisessa.

Omassa tutkimuksessa myöskään rakenteelliset muutokset eivät tuoneet merkittäviä muutoksia hengellisen toiminnan puolelle toisin kuin aikaisemmassa tutkimuksessa (Coopman & Meidlinger 2000; Palmu 2010a). Rakenteelliset muutokset, joita on seurakunnissa tarkasteltu, ovat laajoja, jolloin ne vaikuttavat myös hengelliseen toimintaan. Liitosseurakunnissa voi muuttua useat asiat esimerkiksi tapahtumien määrä sekä aikataulutus. Myös henkilöstö voi muuttua. Muutoksien seurauksena seurakuntaidentiteetti sekä identiteetin vahvistuminen näkyvät muutoksien jälkeen (Palmu 2010a; Nieminen ym. 2005; Niinistö 2014).

Tuloksissani nousee vahvasti esille muut muutokset varsinaisen organisaatiomuutoksen rinnalla. Muut muutokset vievät aikaa, energiaa sekä huomiota varsinaiselta organisaatiomuutokselta. Muut muutokset eivät tulleet lainkaan ilmi aiemmassa tutkimuksessa. Muita muutoksia ovat uudet

elektroniset järjestelmät, joita otetaan käyttöön varsin tiheään. Järjestelmien opettelu ja niiden vakiinnuttaminen käytäntöön vievät aikaa sekä energiaa. Elektroniikan parissa työskentely on yleisesti lisääntynyt työnteossa niin vuorovaikutuksessa kuin tiedottamisessa. Muuna muutoksena tuloksissani tulee myös esille vaihtuvat työntekijät. Seurakunnassa työskentelee usein sijaisia ja toiset työntekijät voivat toimia pidempiäkin aikoja viransijaisena toisessa tehtävässä. Työntekijöillä on myös virkavapaa-aikoja sekä vanhempainvapaa ajanjaksoja. Muut muutokset vievät merkittävästi huomiota itse organisaatiouudistukselta. Muutoksien tarpeellisuus ja hyödyllisyys tiedostetaan. Muutoksia odotetaan toteutettavan säännöllisin väliajoin.

Muutos koetaan monin paikoin oman tutkimukseni mukaan keskeneräisenä. Vanhan organisaatiorakenteen koetaan säilyneen taustalla, mikä ei noussut esille aikaisemmassa tutkimuksessa. Rovaniemen seurakunnassa vanhaa organisaatiorakennetta muistuttaa piirijako, jota osa työntekijöistä edelleen seuraavat. Osa työmuodoista sekä tiedotus noudattavat nekin vanhaa piirijakoa aluejaon sijaan, mikä luo muutoksessa keskeneräisyyden tunnetta. Vaihtuneet esimiehet koetaan etäisinä eivätkä he tiedosta työntekijöiden varsinaista työnkuvaa alueilla. Työntekijät kokevat ja keskijohto tiedostaa työntekijöiden olevan edelleen kahden esimiehen loukussa. Vanhassa organisaatiorakenteessa noudatettiin matriisirakennetta ja organisaatiomuutoksen jälkeen matriisirakennetta haluttiin keventää, mutta sen koetaan olevan edelleen vahvasti mukana organisaation rakenteessa. Muutoksen seurauksena esimiesportaalle luotuja työkaluja ei niitäkään hyödynnetä toivotulla tavalla. Työkaluina on luotu aluetyökeskustelu ja keskustelut, joihin osallistuisi työalavastaava, aluekappalainen sekä työntekijä.

Työtaakan koetaan usein tasaantuneen, mihin on voinut vaikuttaa työparityöskentelyn aloittaminen alueilla. Työtä on pystynyt jakamaan työparin kanssa sekä saman alueen muiden työntekijöiden kanssa. Mutta toisaalta työmäärä koetaan kuitenkin epätasaisena. Taustalla voikin olla alueelliset erot seurakuntalaisissa ja työntekijöissä sekä vanhaan piirijakoon viittaavat toiminta-alueet. Myös muut muutokset organisaatiomuutoksen rinnalla ovat voineet vaikuttaa työtaakan epätasaiseen jakaantumiseen niiden viedessä energiaa varsinaiselta seurakuntatyöltä.

Jatkotutkimusideana ehdotan tutkimusasetelman muuttamista. Aineiston voisi kerätä keskijohdolta sekä ylimmältä johdolta. Tutkimuksessani keräsin aineiston hengellisen puolen työntekijätason työntekijöiltä sekä keskijohdolta. En saanut toimisto- ja kiinteistöpuolen henkilökuntaa mukaan tutkimukseen. Heidänkin kokemuksiaan voisi hyödyntää tulevissa tutkimuksissa. Tutkimusaineiston ajankohdalla voisi myös vaihdella niin rakenteellisen puolen kuin hengellisen toiminnan organisaatiomuutoksissa. Omassa tutkimuksessa keräsin aineistoni muutama vuosi tapahtuneen

muutoksen jälkeen. Aineiston voisi kerätä myös myöhemmin esimerkiksi viiden vuoden jälkeen. Seurakunnissa toteutettuja rakenteellisia muutoksia voi olla hyvinkin erilaisia. Samankaltaisen tutkimuksen voisi toistaa eri seurakunnassa sekä erilaisessa rakenteellisessa organisaatiouudistuksessa.

## Lähteet

- Askola, I. (2003). Euroopan Unionin ja kirkkojen vuorovaikutus. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.
- Burke, W. W. 1. (2014). *Organization change: Theory and practice* (Fourth edition). Los Angeles: SAGE.
- Cerbone, D. R. (2006). *Understanding phenomenology*. Durham [U.K.]: Acumen.
- Coopman, S. J. & Meidlinger, K. B. (2000). Power, Hierarchy, and Change: The Stories of a Catholic Parish Staff. *Management Communication Quarterly*, 13(4), pp. 567-625. doi:10.1177/0893318900134002
- Epstein, R. (2018). The Nature of the Religious Firm. *Journal of Markets and Morality*, 21(1), pp. 141-166.
- Garlington, S., Durham Bossaller, M., Shadik, J. & Shaw, K. (2019). Making Structural Change with Relational Power: A Gender Analysis of Faith-Based Community Organizing. *Social Inclusion* (ISSN: 2183–2803) 2019, Volume 7, Issue 2, Pages 24–32
- Halava, I., Helin, M. & Salmi, P. (2009). *Kansankirkon myytinmurtajat*. Helsinki: Edita.
- Helander, E. (2003). Uskonto ja globalisaatio. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Häkkinen, S. (2003) Kirkon jäsenyyteen sitoutuminen Suomessa. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Johnson, P. (2014). *Effects of Transformative Leadership Style and Organizational Culture on Change in Christian Congregations*. Walden university, Minneasota, U.S.A. ProQuest LLC

Johtamisjärjestelmä. seurakunnallinen toiminta 1.1.2015 alkaen (Rovaniemen seurakunta -tiedosto)

Keso, V. & Vakkuri, J. (2011). Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 25. ISBN 978-951-693-313-2. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2011

Ketola, K. (2015). Kirkko etsii paikkaansa. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 42. ISBN 978-951-693-343-9. Kirkon tutkimuskeskuksen seminaari, Tampere 2015.

Kirkkovaltuusto, Rovaniemen seurakunta. (2014) Alueneuvoston ja johtokuntien johtosäännöt. (Kirkkovaltuusto 14.5.2014, Liite 9)

Kortekangas, P. (2003). Kirkko ja rakennemuutos. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. Toim. Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). Rovaniemi: Lapland university press

Kääriäinen, K. (2003). Kirkot Itä-Euroopassa. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Laine, P., Katila, S. & Salmi, P. (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä: Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*, 36(2), pp. 104-117.

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Lampela-Kivistö (2003). 1990-luvun talouskriisi ja kirkko. Teoksessa: *Muutoksen tulkkinä: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Muuttuvien yhteisöjen kirkko. (2007) Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:9. Helsinki

Mäkeläinen, H. (2003). Yhteistaloudesta yhteistyöhön -Paikallisseurakunnan ja seurakuntayhtymän työnjako. Teoksessa: *Muutoksen tulkkinä: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 306-318. doi:10.1108/13563280810893670

Niemelä, K. (2003). Suomalaisten uskonnollisuus uuden vuosituhannen alussa. Teoksessa: *Muutoksen tulkkinä: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Nieminen, R. T., Vallenius, L. & Tähtänen, M. (2005). *Seurakuntarakenne murroksessa: Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Nieminen, R. T. (2002). *Seurakunta aluetyön jännitteessä: Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus

Niinistö, S. (2014). *Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi: Kieltämisen kautta hyväksyntään*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Palmu, H. (2010a). Tavoitteista totta: Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisu 19. ISBN 978-951-693-300-2. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2010.

Palmu, H. (2010b). Työolot rakennemuutosseurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 21. ISBN 978-951-693-304-0. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2010

Palmu, H. (2011) Seurakuntaliitos jäsenen silmin: Jäsentutkimus rakennemuutosseurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 26. ISBN 978-951-693-314-9. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2011.

Pyöry, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Toim. Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (2010). Tampere: Vastapaino.

Salomäki, H. (2012) Rakennemuutosseurakuntien työntekijöiden näkemykset uudistuksen vaikutuksista ja työoloista. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 28. ISBN 978-951-693-318-7. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2012.

Salomäki, H. (2014) Kirkkoon sitoutumisen alueelliset erot. Teoksessa: *Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen*. Toim. Hytönen, M., Ketola, K., Salminen, V. & Salomäki, H. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35.

Sattilainen, S. (2000). *Seurakunta murroksessa: Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla*. Rauma: [S. Sattilainen].

Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sundback, S. (2003). Kirkko Pohjoismaissa. Teoksessa: *Muutoksen tulkkina: Kirkot ja uskonnollinen elämä osana yhteiskuntaa*. Toim. Helander, E. (2003). Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Mikkelin hiippakunta. Tuomiokapituli, Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsinki: Kirjapaja.

Toikkanen, J. & Virtanen, I. (2018). Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkiminen 4, Kokemuksen käsite ja käyttö*. Toim. Toikkanen, J & Virtanen, I. Rovaniemi: Lapland university press.



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. (e-kirja)

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. Toim. Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). Rovaniemi: Lapland university press.

### **Internet lähteet**

Finlex: Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kuntarakennelain muuttamisesta, HE 193/2018, luettu ja viitattu 21.9.2020 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180193>

Kirkon palvelukeskus. Luettu ja viitattu 10.5.2020 osoitteesta <https://evl.fi/ota-yhteytta/kirkkohallituksen-yhteystiedot/kirkon-palvelukeskus>

Kuntaliitto.fi luettu ja viitattu 4.9.2020 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntaliitokset>

Rovaniemen seurakunta. Info ja asiointi. Luettu ja viitattu 20.08.2020 osoitteesta: <https://www.rovaniemenseurakunta.fi/info-ja-asiointi>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettu ja viitattu 28.07.2020 osoitteesta: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Trochim, W. M. 2006. Qualitative Measures. Osa kokonaisuudessa: *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition. Luettu ja viitattu 28.07.2020 osoitteesta: <https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Luettu ja viitattu 28.07.2020 osoitteesta: <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

UUTE-hanke Uutta tekemässä 2015-2018. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus odl.fi. Luettu ja viitattu 18.5.2020 osoitteesta: [https://www.odl.fi/fi/odl\\_saatio/tyoelamapalvelut/tyoelaman\\_kehittamishankeet/tyon\\_kehittamisen\\_hankkeet/uutta\\_tekemassa-uute\\_2015-2018/](https://www.odl.fi/fi/odl_saatio/tyoelamapalvelut/tyoelaman_kehittamishankeet/tyon_kehittamisen_hankkeet/uutta_tekemassa-uute_2015-2018/)

# Liitteet

## Liite 1, Haastattelurunko

### Haastattelukysymykset:

#### Alku (nauhoitus)

1. Kauanko olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?
2. Mitä teet työksesi/mikä on toimenkuvasi?
3. Onko toimenkuvasi muuttunut täällä töissä ollessasi?
  - Miten se on muuttunut ja mihin ajankohtaan muutos/muutokset ajoittuvat?

#### Organisaatiomuutos 2015

(Olen tutkimassa seurakunnassa vuonna 2015 toteutettua organisaatiomuutosta. Silloin alueita yhdistettiin. Myös esimiesasemat muuttuivat ja väliportaalle esimiehiä tuli lisää. Rakennetta pyrittiin selkeyttämään. Mikä on organisaatiomuutos?, avaa haastateltavalle. Muun muassa pieniä ja suuria.)

4. Miten organisaatiomuutos vaikutti/on vaikuttanut omaan työhösi? Miten koit muutoksen?
  - Vaihtuiko silloin esimies, kuka on nyt esimies, onko useampi?
  - Vaihtuiko/muuttuiko oma työnkuvasi?
  - Mitä kaikkea muutoksen yhteydessä tapahtui?
  - (Miten johtaminen toimii organisaatiossa tällä hetkellä?)
5. Miten sait tietoa organisaatiomuutoksesta? Miten muutoksesta tiedotettiin?
6. Kuinka henkilökuntaa osallistettiin muutokseen? Olitko itse tietoinen tapahtuvista muutoksista?
7. Miten organisaatiomuutos näkyy organisaatiossa? Huomaatko muutoksen vaikutuksia? (Oliko muutoksesta hyötyä?)
8. Olisitko itse tehnyt jotain toisin muutoksen toteutuksessa? (Miten johtaminen toimii tällä hetkellä?)

#### Lopuksi

Itsellä ei ole juuri nyt lisää kysymyksiä mielessä? Tuleeko sinulla mieleen jotain organisaatiomuutoksesta mitä en ole kysynyt tai haluatko lisätä jotain?