

”YHDEKSÄN ON ENEMMÄN KUIN YKSI”

Tiimit seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittäjinä

Anne Viljanen

Opinnäytetyö

1.9.2012

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Etelä, Järvenpää

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpo-  
isuus

## TIIVISTELMÄ

Viljanen, Anne. ”Yhdeksän on enemmän kuin yksi”. Tiimit seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittäjinä. Diak Etelä, Järvenpää, syksy 2012, 69 sivua, 3 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen väline seurakuntien vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen on tiimi, joka koostuu eri työalojen työntekijöistä ja vapaaehtoisista. Tutkimus liittyi Kirkon vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeeseen (2009-20012), jonka aikana noin 40 seurakuntaan perustettiin kokeiluluontoisesti vapaaehtoistoiminnan tiimit. Tiimien tehtävänä oli kehittää oman seurakuntansa vapaaehtoistoiminta paikallisista tarpeista käsin. Tiimien toimintaa tuettiin yhteisillä alueellisilla kehittämispäivillä puolivuositain.

Tiimien toiminnasta tehtiin kaksi kyselyä vuoden välein. Kyselyjen avulla kartoitettiin tiimien kokoa, rakennetta, käytännön toimintaa sekä toiminnassa saatuja oivalluksia ja ongelmia. Aineistona on käytetty osin myös kehittämispäivissä saatua kokemusta. Suurimmassa osassa seurakuntia mukaan saatiin tasaisesti sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten edustus eri työaloilta. Osa tiimeistä koostui kuitenkin vain seurakunnan työntekijöistä. Tiimit olivat keskimäärin 6-9 hengen kokoisia. Tiimit tekivät tilanne- ja tarvekartoituksia, kävivät periaatekeskusteluja sekä suunnittelivat ja organisoivat vapaaehtoistoimintaa käytännössä.

Keskeisenä oivalluksena kyselyssä nousi esille yhteistyön lisääntyminen sekä työntekijöiden kesken että vapaaehtoisten ja työntekijöiden välillä. Toiminnassa saatiin esille seurakuntalaisten ääni ja se vaikutti positiivisesti toiminnan sisältöön ja laatuun. Ongelmaksi koettiin työntekijöiden työmäärän ja vastuun lisääntyminen. Ajan järjestäminen vapaaehtoisten ohjaamiseen ja yhteiseen suunnitteluun oli haastavaa.

Seurakuntien vapaaehtoistoiminnan tiimit toimivat paikoin muutosagentteina, vahvistivat hyviä käytäntöjä ja toivat sopivasti uutta ajattelua seurakunnan toimintaan. Osa tiimeistä raportoi myös siitä, että ne ovat voineet toimia vain kapealla sektorilla ja silloinkin päätösvalta on ollut tiimin ulkopuolella. Tiimit ovat olleet hyviä vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä silloin, kun toiminta ja reflektointi ovat yhdistyneet, tiimille on löydetty paikka seurakuntatyön kokonaisuudessa ja yhteinen visio on vahvistunut. Työntekijät ovat tarvinneet aikaa ja mahdollisuuksia kehittämistyöhön, jotta yhteistyö tiimissä on ollut mahdollista ja seurakuntalaisten ideat ovat päässeet yhteiseen jatkokehittelyyn ja toteutukseen.

Vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteistoiminta haastoi seurakuntien toimintakulttuuria muuttamaan. Tarvittiin keskustelua seurakuntanäkemyksestä, toimintaan vaikuttavista arvoista ja normeista sekä pohdintaa työnjaosta. Yhteiskunnalliset muutokset ja ihmisten uudenlainen yhteisöllisyys ja osallisuuden kaipuu haastoivat ja haastavat seurakuntia kehittämään toimintaansa yhdessä seurakuntalaisten kanssa.

Asiasanat: kirkon vapaaehtoistoiminta, tiimit, toimintakulttuuri, kehittäminen

## ABSTRACT

Viljanen, Anne. Developing church based voluntary action by teamwork. 69 p., 3 appendices. Language Finnish. Järvenpää. Autumn 2012. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Option in Diaconal Social Work. Degree: Bachelor of Social Services

The meaning of the survey was to find out whether a team of church employees and voluntary workers, is a useful tool for developing voluntary work. This study was part of a project for developing voluntary action in the Evangelical Lutheran Church of Finland in 2009 – 2012. During the project, 40 parishes established development teams for a two-year trial period. The work of the teams was supported by the Church Councils with seminar days, in which teams from different parishes shared ideas and experiences.

Two questionnaires were prepared for this study, in order to examine the work of teams and their experiences. In most of the teams the number of volunteers and employees were the same. Some of the teams have had only paid workers from the parish. The work of the teams included surveying the situation and needs of the community, clarifying principles of voluntary action and organizing for example recruiting and training for volunteers in practice.

The main insight was the increased collaboration between different sectors of parish's work and between parishioners and workers. The perspective of parish members emerged and positive effects were discovered. The increasing amount of work and the liability were experienced as a problem. Lack of time was also challenging.

The development teams found good practices and challenged the way of thinking in the congregations. Some teams reported that they had been pushed to the marginal and they didn't have any power of decision at all. Good achievements were reached when teams and working community found a common and shared vision, when practice and reflection was connected and everyone's point of view was taken in consideration.

Collaboration between volunteers and employees challenge the working culture of the parishes. Commitment increased when people were allowed to be part of the process in developing voluntary action of the church as a whole.

Keywords: church based voluntary action, teamwork, working culture, developing

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	VAPAAEHTOISTOIMINNASTA .....	9
2.1	Vapaaehtoistoiminnan määritelmiä .....	9
2.2	Vapaaehtoistoiminnan muotoja seurakunnassa .....	10
2.3	Vapaaehtoistoiminnan funktioita seurakunnassa .....	12
3	TIIMEISTÄ .....	14
3.1	Ryhmä vai tiimi .....	14
3.2	Tiimit organisaation rakenteessa .....	15
3.3	Edellytyksiä tiimien toimivuudelle .....	16
4	TOIMINTAKULTTUURISTA .....	18
4.1	Organisaatiokulttuurin tasot .....	18
4.2	Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen haastaa toimintakulttuuria .....	19
5	KEHITTÄMISHANKE JA TUTKIMUS TIIMEISTÄ .....	21
5.1	Hankkeen tavoitteet .....	21
5.2	Tutkimuksen johtoajatus ja tutkimuskysymys .....	23
5.3	Yhteistyö seurakuntien kanssa .....	24
5.4	Toimintatutkimuksesta .....	25
5.5	Kysely seurakuntien tiimien toiminnasta .....	26
6	SEURAKUNTIEN VAPAAEHTOISTOIMINNAN TIIMIT JA NIIDEN TOIMINTA .....	28
6.1	Tiimin koko ja rakenne .....	28
6.2	Tiimien toiminnan sisältö .....	29
7	KYSELYISSÄ ESIINTYNEITÄ TEEMOJA .....	32
7.1	Vapaaehtoistoiminnan arvostus ja vision löytäminen .....	32
7.2	Raha, aika ja osaaminen - resurssit tai niiden puute .....	33
7.3	Koordinaatio ja päällekkäisyyksien välttäminen .....	35
7.4	Yhteistyön lisääntyminen tai sen puute .....	36
7.5	Tiimin tehtävät ja paikka organisaatiossa .....	37
7.6	Yhteinen pohdinta ja sen suhde käytäntöön .....	39
7.7	Sitoutuminen ja yhteishenki .....	40

7.8	Tarjonnan ja tarpeiden kohtaaminen.....	42
7.9	Vaikutuksia käytännössä.....	43
7.10	Arvioita tiimien toiminnasta vapaaehtoistoiminnan kehittäjinä.....	46
8	MIKÄ TEKEE TIIMISTÄ TOIMIVAN KEHITTÄMISEN VÄLINEEN? .....	50
8.1	Kontekstuaalisuus, avoimuus muulle yhteisölle.....	50
8.2	Merkityksen ja yhteisten tavoitteiden näkeminen, etsiminen ja sanoittaminen ...	51
8.3	Toiminnan ja reflektion yhteys.....	52
8.4	Yhdessä tekeminen, yhteistyö, yhteiskehittely.....	53
8.5	Tiimin toiminnan yhteys seurakunnan muuhun toimintaan.....	54
8.6	Väljyyden sisällyttäminen hyvään suunnitteluun .....	55
8.7	Konfliktin ja erimielisyyden sietäminen kehittymisen edistäjänä. ....	56
9	TIIMIT HAASTAVAT SEURAKUNNAN TOIMINTAKULTTUURIA .....	57
9.1	Välineitä toimintakulttuurin kehittämiseen.....	57
9.2	Arvot ja normit yhteiseen pohdintaan.....	58
9.3	Seurakuntanäkemyksen kirkastaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen.....	59
9.4	Ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyön ja roolien löytäminen .....	60
10	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA .....	61
	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET.....	67

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö liittyy Kirkkohallituksen vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeeseen, jonka projektisihteerinä työskentelen. Hanke toteutetaan vuosina 2009 – 2012. Se on yksi Meidän kirkko 2015 -strategian toteuttamista tukevista hankkeista. Sakastinnettisivuilla strategiaa kuvataan näin: Kirkon perustehtävä ja sanoma pysyvät. Kirkon elämän ja toiminnan ytimessä ovat jäsenet, tavalliset kristityt. Voidakseen toteuttaa tehtävänsä muuttuvassa ajassa kirkon on kehitettävä toimintaansa ja rakenteitaan. Niitä uudistamalla ennakoidaan tulevaa ja vastataan ihmisten ja muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.)

Strategiassa on monia kohtia, jotka liittyvät eri tavoin vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Tässä työssä keskityn erityisesti tavoitteeseen: Luovumme työntekijäkeskeisestä ajattelutavastamme ja luomme seurakuntalaisille mielekkäitä toimintamahdollisuuksia. Vuonna 2010 julkaistiin Kirkon tulevaisuusselonteko. Siinä käsitellään sekä kirkon jäsenyyttä että maallikkovastuuta kirkon voimavarana. Myös tämä dokumentti on opinnäytetyöni pohjalla. Selonteossa linjataan: Tulevaisuudessa kirkolla tulee olla selkeästi organisoitu vapaaehtoistoiminnan kenttä, jolla on riittävä tukirakenne ja kannustava henkilökunta (Kirkko 2020, 56).

Kirkko liittyy strategiassaan laajempaan keskusteluun. Yhteiskunnassa on viime vuosina pyritty vahvistamaan kansalaisyhteiskunnan toimintaa, demokratiaa, kansalaisten vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallisuutta. Oikeusministeriössä toteutettiin kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelma, joka päättyi vuonna 2007. Sen jälkeen perustettiin Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE, joka edistää kansalaisyhteiskunnan toimijoiden ja viranomaisten yhteistyötä (Oikeusministeriö i.a.).

EU nimesi vuoden 2011 vapaaehtoistoiminnan teemavuodeksi. Sen yhtenä tavoitteena oli vapaaehtoistoiminnan edellytysten vahvistaminen, esteiden poistaminen ja arvostuksen kasvattaminen. Tämä tavoite on lähellä kehittämishankkeen tavoitteita tukea toimintakulttuuria, joka vahvistaa seurakuntalaisten osallistumista ja tukee seurakuntien vapaaehtoistoiminnan organisoimista.

Paine kansalaisten vahvempaan osallistumiseen esimerkiksi palvelujen tuottamisessa, johtuu osaltaan niukkenevista resursseista. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteydessä keskustellaan ammattilaisten ja vapaaehtoisten rajanvedosta. Välillä myös pohditaan, tulevatko vapaaehtoiset korvaamaan työntekijöiden työpanoksen. Hoivapalvelujen näkökulmasta vapaaehtoiset eivät vie ammattilaisten työpaikkoja, mutta vapaaehtoista osallistumista tullaan tarvitsemaan lähivuosina entistä enemmän, jotta esimerkiksi vanhusten hoivapalvelut saadaan järjestettyä (Harju 2010, 126). Seurakunnissa sama kehitys voisi tarkoittaa sitä, että seurakunta olisi jatkossakin läsnä kaikissa kylissä, jos seurakuntalaiset ottavat enemmän vastuuta esimerkiksi kirkkojen auki pitämisestä, diakoniasta ja lasten kerhoista.

Tarve on myös sisällöllinen, toiminnan laatuun liittyvä kysymys. Erilaisten asioiden kehittämiseksi tarvitaan arjen asiantuntemusta ja tarpeiden tunnistamista. Usein ulkoapäin tuotetut palvelut ja toimintamuodot eivät palvele niiden käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Hankkeessa mukana olevissa seurakunnissa on todettu: sellaiset asiat jotka ovat lähtöisin seurakuntalaisista yleensä toimivat. Monessa yhteydessä kaivattu yhteisöllisyys kasvaa yhteisestä tekemisestä ja tavoitteista. Sitä ei voi tuoda ulkoa. Kun kirkko ja yhteiskunta (valtio ja kunnat) pyrkivät kasvattamaan yhteisöllisyyttä, tulee toiminnasta helposti organisaatiolähtöistä.

Viime vuosina on alkanut ilmetä uusia yhteisöllisyyden muotoja. Puhutaan heimoista, joilla tarkoitetaan yhteisten kiinnostuksen kohteiden, arvojen ja elämäntavan hetkeksi yhdistämiä ihmisiä. Syntyy ITE-taidetta, pop up-ravintoloita, facebookin kautta kokoon kutsuttuja tapahtumia sekä oma-aloitteisesti käynnistettyä vertaistukea ja -toimintaa. Tähän epämuodolliseen kansalaistoimintaan kuuluvat ihmisten vapaamuotoiset yhteenliittymät, kerhot, internetpohjaiset yhteisöt, kampanjat ja organisoidut boikotit (Harju 2010, 168). Ihmiset haluavat vaikuttaa toimintaan, jossa he ovat mukana. Samaan aikaan vanhat organisaatiot ja perinteiset järjestöt ovat huolissaan jäsentensä menettämisestä. Virallinen järjestäytyminen ei ole enää monillekaan tarkoituksenmukainen vaihtoehto.

Yritykset ovat alkaneet puhua joukkoölyn käyttämisestä tai crowdsourcingista. Asiakkaat otetaan mukaan tuotekehittelyyn ja heidän ideoitaan jalostetaan kaupallisiin tarkoi-

tuksiin. Myös yritysten työntekijöille tarjotaan uudenlaista roolia. Työntekijät eivät ole enää vain osia tuotannonketjoiden ketjussa, vaan yrityksen yhteistyökumppaneita. Työntekijöillä on tärkeä merkitys osana organisaatiossa tapahtuvaa dialogia. Työntekijä täydentää taidoillaan organisaation kokonaisuutta ja osallistuu päätöksentekoon. (Bruun 1995, 89.) Johtamisjärjestelmissä painottuu laadun kehittäminen, työntekijöiden hyvinvointi ja osallisuus kehittämistoimintaan. Tieto ja osaaminen ovat ammatillisten organisaatioiden merkittävintä omaisuutta (Jalava & Virtanen 1998, 14).

Yrityselämään on tullut käsite oppiva organisaatio. Senge määrittelee sen kirjassaan *The fifth discipline* (1990) organisaatioksi, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Keskeinen idea oppivasta organisaatiosta perustuu systeemiajatteluun, joka puolestaan perustuu kykyyn nähdä kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet ja toimintadynamiikka. Muita mallin keskeisiä osa-alueita ovat henkilökohmainen kyvykkyys tai itsehallinta, toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset mallit, yhteisesti muodostettu ja jaettu visio sekä tiimioppiminen. (Sarala & Sarala 2003, 60.)

Pohdin tässä työssäni sitä, voisiko seurakunnat olla oppivia organisaatioita, joissa työntekijät muiden seurakuntalaisten kanssa tutkivat maailmaa ja ovat avoimia ympäröivän yhteisön tuottamille haasteille, kehittävät toimintaa niin, että kaikkien erityinen osaaminen tulee käyttöön ja yhdessä määriteltyjä tavoitteita saavutetaan. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen aikana noin 40 seurakuntaan on perustettu vapaaehtoistoiminnan tiimejä, joissa on sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia kaikilta työaloilta. Tähän raporttiin olen koonnut seurakuntien kokemuksia tiimikokeilusta ja ajatuksia siitä, millainen väline tällainen moniammatillinen tiimi on seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä.



## 2 VAPAAEHTOISTOIMINNASTA

Vapaaehtoistoiminta kehittyy yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten keskellä. Niinpä määritelmätkin vaihtelevat aikakauden ja kontekstin mukaan. Jos aikaisemmin on korostunut hyväntekeväisyys ja pyyteettömyys, niin tällä hetkellä puhutaan enemmän yhdessä tekemisestä ja oman identiteetin rakentamisesta. Erilaiset vapaan kansalaistoiminnan ja aktivismin muodot etsivät paikkaansa vapaaehtoistoiminnan kentässä. Vapaaehtoistoiminnan organisoijat etsivät uusia mahdollisuuksia yhteistyöstä esimerkiksi yritysten kanssa.

### 2.1 Vapaaehtoistoiminnan määritelmiä

Vapaaehtoistoiminnan määritelmissä korostuu toiminnan tarkoitus. Sen avulla halutaan saada aikaiseksi hyvää joko yksittäisten ihmisten tai yhteisöjen elämässä. Vapaaehtoisuus on vuorovaikutteista, toisten hyväksi toimimista niin, ettei siihen pakoteta tai velvoiteta esimerkiksi kulttuuristen normien perusteella. Toiminta voi olla kertaluontoista tai pitkäkestoista sitoutumista vaativaa. (Harju et al 2001, Espoon vapaaehtoisverkosto i.a.) Joissain määritelmissä korostuu se, että vapaaehtoistoiminta on organisoitua toimintaa erotuksena arkipäivän elämästä, jossa ihmiset myös toimivat luontevasti toistensa auttamiseksi ja yhteiseksi hyväksi. Organisoijan ei tarvitse kuitenkaan olla virallinen taho. (Koskiahho 2001, 16; Grönlund 2012, 19.)

Vapaaehtoistoiminnan tavoitteen tai suunnan lisäksi määritelmät puhuvat vapaaehtoistyön tekijöistä. Toimijoina voivat olla sekä yksilöt että ryhmät. Toimijassa itsessään tapahtuu kasvua ja hän voi toteuttaa itseään. Vapaaehtoistoiminta on tekijälleen identiteetin luomisen ja pohtimisen väline (Grönlund 2012, 30). Yhteistoiminta edellyttää erilaisuuden kohtaamista ja yhteisten toimintatapojen löytämistä.

Määritelmät ovat aina kulttuurisidonnaisia. Yhdistäviä tekijöitä eri kulttuurien vapaaehtoistoiminnan määritelmille on palkaton ja pakottamaton toiminta, jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi (Pessi & Oravasaari 2010, 9). Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen ohjausryhmä sanoitti asian seuraavasti: Kirkon vapaaehtoistoiminnassa

seurakuntalaiset antavat lahjaksi aikaansa ja osaamistaan yhteiseksi hyväksi (ohjausryhmän muistio 16.2.2010).

## 2.2 Vapaaehtoistoiminnan muotoja seurakunnassa

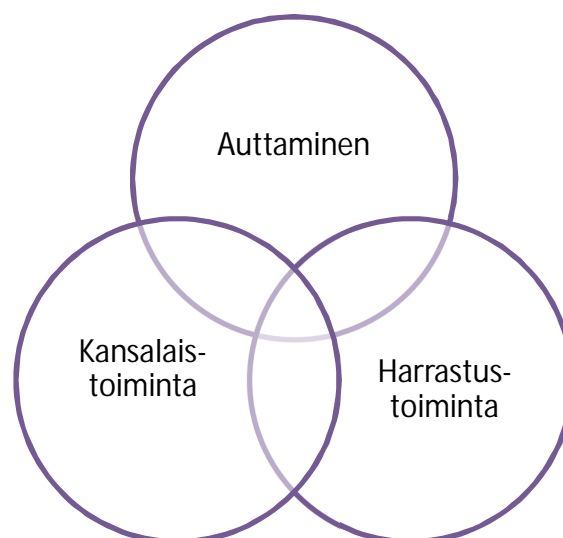
Seurakunnissa vapaaehtoistoiminta kattaa kirjavan joukon erilaisia tehtäviä ja erityyppisiä toimintoja. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut alusta asti ottaa huomioon kaikki vapaaehtoistoiminnan muodot kaikilla työaloilla. Vapaaehtoistoimintaa tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta (Hankesuunnitelma 2009). Kysymyksiä herättää, mikä kaikki lasketaan vapaaehtoistoiminnaksi ja miten erilaiset toiminnot liittyvät toisiinsa. Toisaalta on myös syytä miettiä uutta suuntaa ja ajattelua seurakuntien vapaaehtoistoimintaan perinteisten hyvin toimivien mallien rinnalle.

Vapaaehtoistoiminnan moninaisuutta selventää hyvin Colin Rochesterin (2010, 10-16) malli, jossa vapaaehtoistoimintaa kuvataan kolmen toisiaan leikkaavan pääluokan avulla. Ensimmäinen näkökulma on perinteisin ja yleisin tapa hahmottaa asiaa. Kyse on palkattomasta palvelutoiminnasta tai avusta, jota tarjotaan sitä tarvitseville ihmisille. Kohderyhmiä voivat olla mm. lapset, vanhukset, velkaongelmien kanssa kamppailevat tai mielenterveyskuntoutujat. Toiminnan organisoijina ovat usein viralliset järjestöt, joissa on palkattua henkilökuntaa. Seurakunnassa tämänkaltaisen toiminta sijoittuu pääosin diakoniatyöhön. Toimintaa ohjaavat alan ammattilaiset ja tämä onkin tuottanut uuden ammattikunnan vapaaehtoistoiminnan johtajia tai koordinoijia. Vapaaehtoisia kutsutaan selkeästi määriteltyihin tehtäviin, jotka voivat edellyttää valintaa, perehdytystä ja joissain tapauksissa myös koulutusta. Altruismin, pyyteettömän auttamisen roolia motivaatiossa on korostettu.

Toinen näkökulma nostaa esille kansalaisyhteiskunnan merkityksen, vertaistukitoiminnan ja erilaiset aktivismin muodot. Aktiviteetit perustuvat mahdollisuuteen toimia yhdessä, yhteisesti jaettujen tarpeiden kohtaamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Toiminta voi olla vertaistukea oma-apuryhmissä tai kampanjointia elinolojen parantamiseksi. Se voi suuntautua yhteiskunnan eri alueille, kuten liikenteeseen, ympäristöön, kehityksmaiden elinoloihin tai oman vertaisryhmän tukemiseen. Tätä toimintaa organisoidaan usein pienissä vapaaehtoisvoimin toimivissa yhdistyksissä tai yhteisöissä, joissa yhdis-

tyksen jäsenet hoitavat kaiken toiminnan. Vapaaehtoinen on silloin samalla jäsen, jonka rooli kehittyy ajan kuluessa kokemuksen, persoonallisen kasvun ja reflektion kautta. Seurakuntiin on viime vuosina perustettu mm. Kirkon Ulkomaanavun Changemaker-ryhmiä ja Naisten pankkeja. Vertaisryhmiä on esimerkiksi senioreille, vauvaperheille ja omaisensa menettäneille. Perinteisesti erilaisten asioiden puolesta on kampanjoitu niin Yhteisvastuukeräyksen kuin lähetystempaustenkin muodossa. Osa näistä esimerkeistä toimii työntekijävetoisesti, mutta tilaa ihmisten omaehtoiselle toiminnalle on vähitellen avautumassa yhä enemmän.

Kolmatta näkökulmaa luonnehtii vakavasti otettava tai itselle ja toisille hyödyllinen harrastustoiminta (serious leisure). Vapaaehtoistoiminta lähtee osallistujien sisäisestä kiinnostuksesta tehtävää tai toimintaa kohtaan. Motivaationa voi olla uuden oppiminen tai jonkin taidon saavuttaminen. Tällaista vapaaehtoisuutta on usein taiteen, urheilun ja kulttuurin parissa. Toiminnan organisoijina on sekä isoja, monimutkaisia organisaatioita että pieniä paikallisia yhteisöjä. Mukana olevien roolit voivat vaihdella esiintyjästä johtajaan, valmentajaan ja osallistajaan. Hyvä esimerkki seurakuntien toiminnassa on kuorot, joiden jäsenet harvoin mieltävät itseään vapaaehtoistoimijoiksi. Kuitenkin he käyttävät lahjojaan muiden hyväksi jumalanpalveluksissa, konserteissa ja laitosvierailuilla. Myös isos- ja kerhonojaajatoiminnassa voidaan nähdä tällaisen harrastustoiminnan piirteitä.



KUVIO 1. Vapaaehtoistoiminnan kolmen perspektiivin malli (Rochester 2010, 15)

### 2.3 Vapaaehtoistoiminnan funktioita seurakunnassa

Seurakunta toteuttaa perustehtävänsä palkattujen työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhteistyönä. Vapaaehtoistoiminta nousee erilaisista perustehtävään liittyvistä tehtävistä sekä hengellisen työn että tukipalvelujen parissa. Seurakunnan tehtävät on määritelty kirkkolaissa seuraavasti (KL 4 § 1):

Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.

Vapaaehtoistoiminnan ensimmäinen funktio on siis yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja seurakunnan perustehtävän toteuttaminen. On asioita, jotka pitää saada tehdyksi. Mitä korkeammalle tavoitteet asetetaan, sitä enemmän vapaaehtoisia tarvitaan. Tavoitteet voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Rippikouluja on aikanaan pidetty suuryhmäopetuksena papin toimesta. Isot ovat mahdollistaneet aivan erityyppisen työskentelytavan nuorten kanssa. Voidaan puhua laadullisesta muutoksesta. Määrällisistä tavoitteista esimerkkinä on yksinäisten vanhusten kohtaamisen. Kotikäyntityössä tarvitaan paljon ihmisiä, jotta yksinäisyyden vähentäminen on mahdollista. Myös kirkkonäytelmät ovat esimerkki siitä, mitä saadaan aikaiseksi kun paljon erilaisella osaamisella varustettuja ihmisiä yhdistää voimansa.

Toisena funktiona ovat merkitykset, joita ihmiset kokevat osallistuessaan vapaaehtoistoimintaan. Ehtoollisessa avustamisessa tai tekstin lukemisessa ei ole kyse vain tehtävistä, jotka pitää suorittaa. Toiminnalla voi olla iso merkitys avustajien hengelliselle elämälle. Samoin monenlaiseen käytännön tekemiseen mukaan pääseminen voi olla erityisen merkityksellistä ihmisille, jotka esimerkiksi mielenterveys- tai päihdeongelmien takia kokevat ettei heidän taitonsa kelpaa yhteiskunnalle. Kyse voi olla ihmisarvon palauttamisesta. Vapaaehtoistoiminnassa rakennetaan omaa identiteettiä, käytetään omia erityistaitoja ja opitaan uutta sekä ollaan yhteydessä toisten ihmisten kanssa. Yksilötasolla vapaaehtoistoiminta luo foorumeita, joilla voidaan lisätä toimijoiden elämänhallintaa, ehkäistä syrjäytymistä ja vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta (Mykkänen-Hänninen 2007, 17).

Kolmantena funktiona onkin yhteisöllisyyden rakentuminen ja seurakunnan perusolemuksen toteutuminen. Seurakuntien tavoitteena tämä painottuu eri kyselyissä (Orava-saari 2010, 11) ja kehittämishankkeen aikana toteutetuissa työskentelyissä. Yhteisöllisyys itsessään on vaikeasti määriteltävä käsite, eikä yllä mainituissa yhteyksissä ole puhuttu auki sitä, mitä vastaajat yhteisöllisyydellä tarkoittavat. Sosiologisesti yhteisö voidaan käsittää alueellisesti rajattavissa olevana, sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden yksikkönä (Lehtonen 1990, 17). Seurakunnan perusolemukseen liitettynä yhteisöä voisi kuitenkin käsitellä toisaalta yhteen kokoontuvana ja vuorovaikutteisena yksikkönä, mutta myös ulospäin suuntautuvana laajempaa elinympäristöä rakentavana yhteisönä. Ajatus on hyvin luterilainen. Luther ajattelee kirkon koostuvan ihmisistä, joissa Kristuksen rakkaus on synnyttänyt rakkauden toisiaan kohtaan. Kristillinen rakkaus ei kuitenkaan kohdistu ainoastaan seurakunnan jäseniin, vaan kaikkiin lähimmäisiin ja ympärillä olevaan yhteisöön (Kopperi 2007, 152).

## 3 TIIMEISTÄ

### 3.1 Ryhmä vai tiimi

Ihminen liittyy elämänsä aikana moniin erilaisiin ryhmiin. Jotkut ovat selviytymisen kannalta välttämättömiä, kuten perhe pienelle lapselle. Ihminen kasvaa ja kehittyy suhteessa toisiin ihmisiin. Koulussa, opiskelussa, työelämässä ja harrastustoiminnassa erilaiset ryhmät toimivat enemmän tai vähemmän yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Ryhmä määritellään kahden tai useamman yksilön muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet (Shaw 1981). Ryhmän yleisiä tunnusmerkkejä ovat tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako ja roolit sekä johtajuus (Niemistö 2007, 16).

Tiimin määritelmässä korostuvat tiimin jäsenten yhteistyö ja tavoitetietoisuus. Katzenbaum ja Smith (1993, 53) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin käsitettä käytetään paljon liike-elämässä, jolloin se liittyy yrityksen tai työpaikan organisaatorakenteeseen. Tiimien toiminnan avulla pyritään laadukkaampaan ja tuloksellisempaan lopputulokseen. Tiimeillä on kokonaisvaltainen vastuu omasta tehtävästään ja sen kehittämisestä.

Yrjö Engeström (2008, 15, 190-192) kritisoi sitä, että tiimien toiminta irrotetaan niiden historiallisesta kontekstista ja tavoitteesta. Tiimi ei ole yksi yhtenäinen ilmiö, vaan yleisnimitys monenlaiselle yhteistyöhön ja –toimintaan tähtäävälle työskentelytavalle. Tiimien luonne riippuu yrityksen tuotantotavasta ja tiimin tavoitteesta. On eri asia tehdä tiimityötä autotehtaan kokoonpanolinjalla pyrkien mahdollisimman suureen tehokkuuteen ja virheiden poistamiseen, kuin työskennellä luovuuteen pyrkivässä tiimissä, jonka tehtävänä on kehittää uudenlaisia palveluita terveydenhuoltoon yhdessä asiakkaiden kanssa. Innovaatiot ja osaaminen ovat tulleet tiimien toiminnan kohteiksi ja motivaatioksi massatuotannossa tärkeiden tehokkuuden ja laadun rinnalle (Engeström 2008, 20). Tämä vaikuttaa myös tiimityöhön ja sen vaatimuksiin.

### 3.2 Tiimit organisaation rakenteessa

Anita ja Urpo Sarala (2001, 156, 160) pohtivat tiimien suhdetta organisaatioiden rakenteisiin. He toteavat, että tiimiorganisaatio voidaan toteuttaa murtamatta perinteistä toimintokohtaista organisaatiota, jolloin se on rinnakkainen olemassa olevalle sektoroituneelle organisaatiolle. Laajempi soveltaminen edellyttää kuitenkin organisaation toimintakulttuurin radikaalia muutosta, mikä tarkoittaa siirtymistä yksilöpainotteisesta yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. Monet innostuneet tiimit ovat hiipuneet, kun organisaation toimintatavat eivät ole tukeneet tiimitoimintaa.

Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen tiimikokeilussa on kyse pääosin rinnakkaisorganisaatiosta. Tiimi on perustettu kehittämään vapaaehtoistoimintaa, mutta seurakunnan muu rakenne pysyy ennallaan. Tiimien haasteena on löytää paikkansa seurakunnan rakenteessa. Monet ovatkin kyselleet tiimin hallinnollista paikkaa suhteessa johtokuntiin ja erilaisiin työryhmiin. Vapaaehtoistoiminnan tiimejä voisi luonnehtia projektitiimeiksi, joiden toiminnalla on selkeä ajallinen takaraja (Skyttä 2005, 59). Joissain hankeseurakunnissa on useita tiimejä, joilla on joku seurakunnan työala (diakonia, lähetys, nuorisotyö) vastuullaan. Näissä tiimeissä on mukana seurakuntalaisia ja työntekijöitä eri työaloilta. Näissä tapauksissa tiimien kehittämistoiminta ei kohdistu vain vapaaehtoistoimintaan, vaan vapaaehtoistoiminta on sisällytetty toimintatapana sisällöllisiin kysymyksiin.

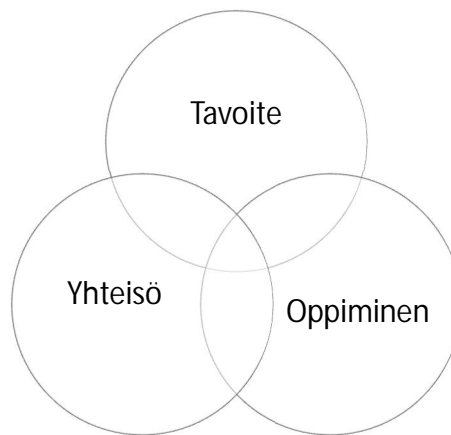
Katzenbaum ja Smith (1993, 136-145) pitävät tärkeänä sitä, että kaikkien tiimin jäsenten on uskottava toiminnan merkityksellisyyteen. Tiimillä on tärkeä ja mielekäs päämäärä. Tiimissä on myös tiedettävä, mitä siltä odotetaan. Jäsenet tulee valita taitojen eikä persoonallisuuksien mukaan. Tiimissä tarvitaan sekä teknisiä ja toiminnallisia taitoja, ongelmanratkaisutaitoja että vuorovaikutustaitoja. Tiimien tulisi laatia omaa toimintaansa ohjaavia periaatteita tai käyttäytymissääntöjä. Tärkeää on myös muutamien välittömien suorituskeskeisten tehtävien ja tavoitteiden asettaminen ja niihin tarttuminen heti alkuvaiheessa. (Sarala & Sarala 2001, 163-164.)

Tiimiteorioissa on erilaisia tapoja ja luokitteluita, joiden avulla voidaan valita erityyppisiä, taidoiltaan ja ominaisuuksiltaan monipuolisia jäseniä tiimiin (mm. Heikkilä 2002). Katzenbaum ja Smith kuitenkin painottavat ihmisten kykyä oppia ja kehittyä. He totea-

vat, että eivät ole kohdanneet yhtään tiimiä, jolla olisi ollut kaikki tarvittavat taidot jo alkuvaiheessa. Sen sijaan tiimeillä on voimaa henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen siivittäjänä. Tiimin jäsenten vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää oppimista.

### 3.3 Edellytyksiä tiimien toimivuudelle

Hahmotan seurakuntien tiimien toiminnan edellytyksiä kolmen toistaan täydentävän osa-alueen kautta. Kaikkia niitä tarvitaan, jotta tiimeillä on mahdollisuus toimia.



KUVIO 2. Tiimien toiminnan edellytyksiä

Sosiaalipsykologian ja ryhmädynamiikan kautta tarkasteltuna ryhmällä on yleensä kaksi tavoitetta. Ryhmällä on tehtävätavoite, tarkoitus, jota varten se on olemassa (perustehtävä). Sen on myös huolehdittava kiinteydestään ja koossapysymisestään. Tehokas tehtävätavoitteen mukainen työskentely riippuu ryhmän sisäisestä tilasta ja vaatii vuorovaikutustaitoja. (Niemistö 2007, 35.) Tiimien toiminta ja niihin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle. Tehtävän merkityksellisyyden lisäksi korostuu hyvä yhteishenki, joka sallii myös erilaisuutta. Tavoite ja yhteisö liittyvät yhteen.

Tiimien tavoitteena on kehittää vapaaehtoistoimintaa, saada aikaan laadullista muutosta. Kehittäminen edellyttää oppimista ja toimintatapojen tutkimista. Kehittämistyössä oppiminen ei tapahdu vain kirjoja lukemalla. Oppiminen edellyttää toiminnan ja reflektion



vuorovaikutusta. Usein kehittämisen peruskaavana pidetään Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehää (Kolb 1984). Oppiminen lähtee konkreettisesta kokemuksesta, sen reflektioivasta havainnoinnista ja abstraktista käsitteellistämisestä. Tutkimisen perusteella toimintaa muokataan, saadaan uusia kokemuksia, joita reflektoidaan ja käsitteellistetään ja taas toimintaa voidaan kehittää. Voidaan puhua ongelmaperustaisesta oppimisesta, jolloin lähtökohtana toimivat kysymykset seurakunnan vapaaehtoistoiminnan reaali-ilmasta (vrt. Poikela 2002, 55). Tavoite ja oppiminen liittyvät yhteen.

Oppiminen tiimeissä on yhteistoiminnallista. Kukin tuo mukanaan tietonsa ja henkilökohtaisen osaamisensa. Kaikkia tiimin jäseniä kuitenkin tarvitaan, jotta kokonaisuus hahmottuu ja voidaan luoda jotain aivan uutta. Yrjö Engeström (2004, 80-82) puhuu yhteiskehittelyä ja dialogisesta tiedosta. Yhteiskehittelyä tarvitaan vaativissa suunnittelu- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Pyrkiessään yhteisvoimin yhteisiin tavoitteisiin ryhmän jäsenet ovat valmiita ylittämään esteitä, ratkaisemaan ongelmia ja ottamaan kykynsä käyttöön, jos tavoite koetaan tärkeäksi ja ihmissuhteet ovat kunnossa (Koppinen & Polari 1993, 9). Näin myös yhteisö ja oppiminen liittyvät toisiinsa.

## 4 TOIMINTAKULTTUURISTA

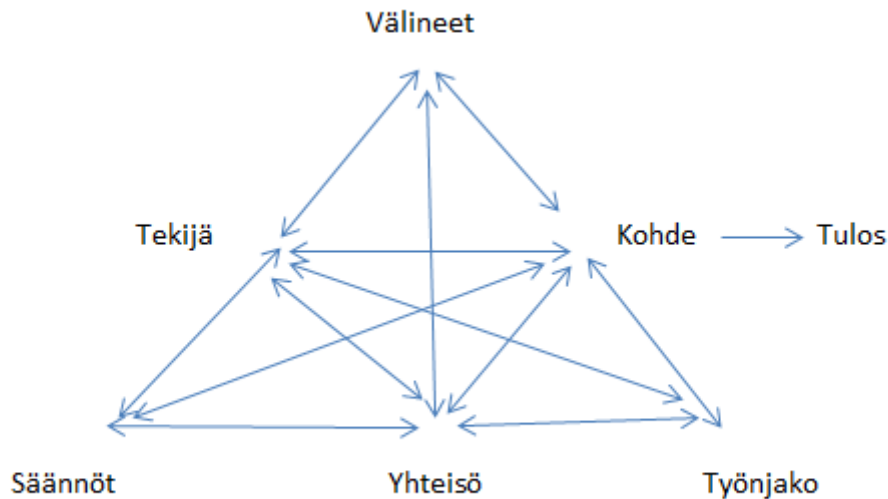
Kaikilla ihmisyyhteisöillä on oma toimintakulttuurinsa. Se sisältää toiminnan kannalta tärkeitä olettamuksia ja normeja. Kulttuuri sisältää yhteisön jäsenten ulkoisen käyttäytymisen sekä sisäisen ajatus- ja arvomaailman. Myös organisaatioilla on oma kulttuurinsa. Sosiaalistumisen kautta organisaatiot siirtävät erilaisia ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita työntekijäsukupolvelta toiselle. (Sarala & Sarala 2003, 80)

### 4.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Edgar Scheinin (1987) jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen kolmitasoiseksi. Rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset ovat organisaatiokulttuurin näkyvää osaa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata. Myös ulkopuolinen pystyy hahmottamaan tätä osaa varsin nopeasti. Siitä kertovat ulkoiset puitteet, se miten tulija otetaan vastaan, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat toisiinsa ja miten asiat ylipäänsä hoituvat. Toinen taso käsittelee arvoja ja normeja, jotka pystytään yleensä tiedostamaan. Se vaatii yhteistä arvopohdintaa ja normien määrittelyä. Kysymyksenä on, mikä juuri tässä organisaatiossa on tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassa. Kolmanteen tasoon liittyvät organisaation pohjimmaiset perusoletukset. Ne ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa.

Yrjö Engeström (2004, 9-10) puhuu toimintajärjestelmästä, jota voi soveltaa niin työyhteisöjen kuin seurakuntienkin toimintaan. Toiminnan teorian peruskäsite on kohteellinen kulttuurisesti välittynyt toiminta. Kyse ei ole satunnaisesta tekemisestä, vaan yhteisöllisesti merkitykselliseen tarkoitukseen suuntautuvasta pitkäjänteisestä toiminnasta. Toimijat käyttävät kulttuurissaan kehittyneitä sekä aineellisia että käsitteellisiä työkaluja ja välineitä. Toimintaa välittävät erilaiset säännöt, työnjako ja yhteisö jossa toimitaan. Ne määrittävät muun muassa, ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä.

Engeström kuvaa toiminnan systeemistä rakennetta kuvion 3 avulla. Kolmion yläosa kertoo käytettävistä välineistä, tekijöistä ja toiminnan kohteesta. Pohjalla vaikuttavat normit, yhteisö ja työnjako. Etenkin säännöt ja normit sisältävät myös tiedostamattomia ja historiallisesti siirtyneitä oletuksia siitä, miten on hyvä toimia.



KUVIO 3. Toimintajärjestelmän rakenne

#### 4.2 Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen haastaa toimintakulttuuria

Vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi pitää tutkia seurakuntien toimintakulttuuria. Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen on seurakunnan toiminnan ja toimintakulttuurin kehittämistä. Usein vapaaehtoistoiminnan esteitä on toimintakulttuurin sanoittamattomalla alueella: normeissa, oletuksissa ja uskomuksissa. Kysymyksiä herättää työnjako sekä palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten roolit. Yhteisön käsite vaatii pohdintaa ja sanoittamista. Onko seurakunta samoin ajattelevien ja yhdessä viihtyvien yhteisö ja kuinka paljon se avautuu ulospäin? Ketkä kaikki omistavat seurakunnan, voivat olla kehittämässä sitä ja toteuttamassa seurakunnan perustehtävää?

Rakenneuudistus on ajankohtainen aihe lähes kaikissa seurakunnissa. Kuntaudistus ja seurakuntien hallinnon keventäminen ajavat seurakuntia yhä isompiin yksiköihin. Seu-

rakuntien yhdistyessä joudutaan sovittamaan erilaisia toimintakulttuureja yhteen. Uusia rakenteita mietitään monesti hallinnon ja talouden kannalta. Uudistusten yhteydessä pitäisi käyttää paljon aikaa ja yhteisiä voimavaroja pohdintaan siitä, millaiset rakenteet parhaiten palvelisivat toiminnan sisältöä ja tavoitteita. Rakenteita tulisi kehittää yhdessä seurakuntalaisten kanssa ja niin, että ne mahdollistaisivat seurakuntalaisten osallisuuden yhteisön jäseninä erilaisissa vaihtuvissa rooleissa.

## 5 KEHITTÄMISHANKE JA TUTKIMUS TIIMEISTÄ

### 5.1 Hankkeen tavoitteet

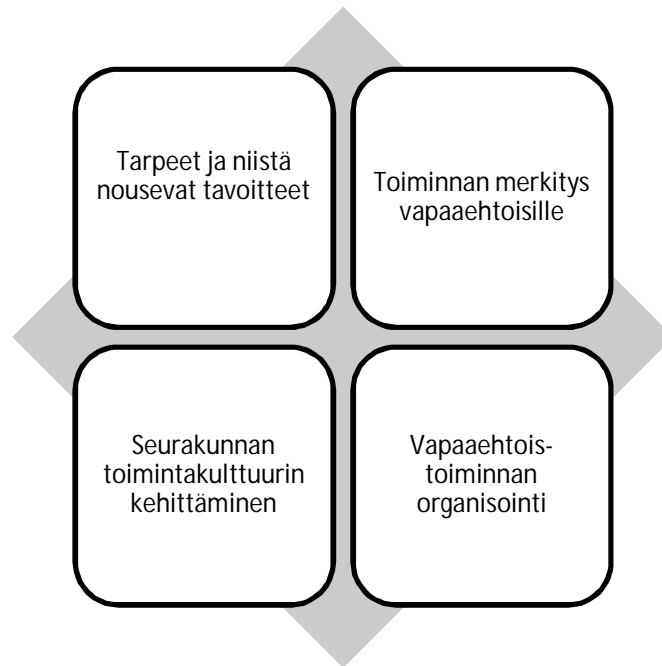
Kirkon vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke käynnistettiin keväällä 2009. Projektin ensimmäisenä toimintavuotena tavoitteita työstettiin erilaisissa ryhmissä ja kokoontumisissa. Ihmisiltä kysyttiin, millaisia tavoitteita kirkon vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi ja hankkeelle pitäisi asettaa. Tätä asiaa pohdittiin mm. Kirkkohallituksen toiminnallisen osaston elokokouksessa, hiippakuntien kasvatuksen seminaarien työskentelyissä, diakonian hiippakuntasihteerien tapaamisessa ja hankkeen ohjaus- ja yhteistyöryhmien kokouksissa. Näiden lisäksi pohja-aineistona käytettiin kirkon vapaaehtoistoiminnan linjauksia pohtineen työryhmän raporttia (2009) ja Kirkko 2015-strategiaa.

Yhteensä saatiin noin 200 toivetta tavoitteiksi. Ehdotuksissa vaihteli suuri kirjo erityyppisiä asioita kuten, yksinäisyyden torjuminen, työalojen välinen yhteistyö ja toisten työn tunteminen, seurakunnan läsnäolo hiljenevillä kylillä, hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen, lainsäädännön selvittäminen ja turvallisuudesta huolehtiminen, maahanmuuttajien toimiminen vapaaehtoisina, asenteiden ja mielikuvien työstäminen, työntekijöistä ja vapaaehtoisista muodostuvan yhteisön johtaminen, eri-ikäisten toimiminen yhdessä sekä verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa.

Näitä tavoitelauseita lajittelemalla, päädyttiin tarkastelemaan vapaaehtoistoiminnan kehittämistä neljästä näkökulmasta:

1. tarpeet ja niistä nousevat toiminnan tavoitteet eli mitä halutaan saada aikaan
2. toiminnan merkitys vapaaehtoiselle
3. vapaaehtoistoiminnan organisointi
4. seurakunnan toimintakulttuurin kehittäminen.

Näiden näkökulmien pohjalta kirjattiin hankkeen tavoitteet. Tätä pohjaa on käytetty seurakuntien kanssa vapaaehtoistoiminnan kokonaisuutta suunniteltaessa.



KUVIO 4. Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen osa-alueet

Hankkeen tavoite asetettiin yksinkertaiseksi. Tavoitteena on vahvistaa seurakuntien vapaaehtoistoimintaa. Kirkkohallitus toimii kumppanina kehittämistyössä, mutta itse kehittäminen ja toiminta tapahtuvat seurakunnissa ja ihmisten parissa, jotka työtä käytännössä tekevät. Tavoitetta avattiin viidellä alakohdalla, jotka kertovat kehittämisen sisällöistä. (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.)

1. Etsitään ja löydetään yhdessä seurakuntien kanssa vapaaehtoistoiminnan merkitys ja tavoitteet. Vapaaehtoistoiminta kehittyy innostavaksi ja keskeiseksi osaksi seurakunnan elämää. se vahvistaa paikallisia yhteisöjä ja vastaa ympäristöstä nouseviin haasteisiin.
2. Tuetaan seurakuntien vapaaehtoistoiminnan organisoimista. Kerätään ja jaetaan tietoa hyvistä käytännöistä ja toimintamalleista sekä luodaan tilaisuuksia vaihtaa kokemuksia vapaaehtoistoiminnan organisoimisesta seurakunnassa.
3. Tuetaan toimintakulttuuria, joka vahvistaa seurakuntalaisten osallistumista. Etsitään vastauksia siihen, millaiset rakenteet ja toimintakulttuuri tukevat parhaiten monipuolista seurakuntalaisten osallistumista ja vastuun kantamista.
4. Edistetään vapaaehtoisuuteen kasvamista. Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen antaa merkittäviä rakennusaineita ihmisenä kasvamiselle. Tuetaan toimintakulttuuria, jossa jo lapsesta asti tarjotaan kokemuksia toisten hyväksi toimimisesta.

5. Arvostetaan kaikkien ihmisten kokemusta ja osaamista. Seurakunnassa jokaista ihmistä tarvitaan ja jokaiselle löytyy oma paikka. Työstetään malleja siitä miten erilaiset ihmiset ja erityisryhmät voivat toimia vapaaehtoisina.

## 5.2 Tutkimuksen johtoajatus ja tutkimuskysymys

Kehittämishankkeen tavoitteista tässä opinnäytetyössä tutkin seurakunnan toimintakulttuuriin liittyvää osatavoitetta: Tuetaan toimintakulttuuria, joka vahvistaa seurakuntalaisten osallistumista. Hankkeen aikana on tehty kaksi kyselyä, toinen seurakuntien työntekijöille (Oravasaari 2010) toinen vapaaehtoisille (Nokelainen 2012). Molemmista käy ilmi, ettei seurakuntalaisten osallistuminen toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin ole kovin yleistä.

Kirjassa Tutki ja Kirjoita (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 41) kehoitetaan kiteyttämään tutkimuksen perusidea, tarkoitus, näkökulma ja käsittelyn rajaus johtoajatuksen muotoon. Tässä työssä olen muotoillut sen seuraavasti: Seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittäminen kuuluu koko seurakunnalle. Tarvitaan kaikkien työalojen tietämystä, osaamista, kokemusta ja kysymyksiä yhteisen vision ja toimintamallin luomiseen. Kehittäminen tapahtuu työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhteistyönä toiminnan ja reflektoinnin vuorovaikutuksessa. Tiimimäinen työskentely vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi haastaa myös työntekijäkeskeistä toimintakulttuuria muuttumaan.

Varsinainen tutkimuskysymykseni on: Millainen väline tiimi, jossa on työntekijöitä ja vapaaehtoisia seurakunnan eri työaloilta, on seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen? Apukysymyksinä pohdin mitkä piirteet tekevät tiimistä toimivan. Millaiset asiat estävät, haittaavat tai hidastavat tiimiä olemasta toimiva työväline? Millä tavoin tiimit ovat kehittäneet seurakunnan vapaaehtoistoimintaa eli kehittämistyön tuotokset. Miten tiimit haastavat seurakunnan toimintakulttuuria muuttumaan?

### 5.3 Yhteistyö seurakuntien kanssa

Kehittämishankkeen resurssein on voitu toteuttaa yhteistyöprojekti seurakuntien kanssa. Alusta asti oli selvää, että vapaaehtoistoimintaa ei voida kehittää työpöydän vieressä, vaan sitä kehitetään ihmisten parissa ja vuorovaikutuksessa eri toimijoihin. Seurakunnat ovat olleet kehittäjiä, joiden toimintaa hankkeen kautta on pystytty vahvistamaan ja resursoimaan. Seurakunnista on saatu hankkeen aineistoksi niin kysymyksiä ja ongelmia kuin hyviä käytäntöjäkin. Näin prosessi on ollut alusta asti kaksisuuntainen Kirkkohallituksen ja seurakuntien välillä. Kolmas suunta on kokemusten jakaminen seurakuntien välillä. Tätä on tuettu seurakuntien tiimeille järjestetyillä alueellisilla kehittämispäivillä.

Keskeinen lähtökohta kehittämiselle on ollut se, että kaikki asianosaiset ovat alusta asti mukana myös suunnittelussa. Seurakuntia on kannustettu siihen, että vapaaehtoistoimintaa kehitettäisiin työmuotojen yhteisenä työskentelynä ja että seurakuntalaiset olisivat työssä mukana.

Kesän alussa 2010 lähetettiin kirjeet kirkkoherroille (liite 1). Kirjeessä toivottiin seurakuntia mukaan kehittämistyöhön perustamalla vapaaehtoistoiminnan tiimin, jossa on mukana vapaaehtoisia ja työntekijöitä eri työaloilta. Tiimejä ehdotettiin perustettavaksi kokeiluluontoisesti noin kahdeksi vuodeksi. Niiden tavoitteeksi sanoitettiin vapaaehtoistoiminnan kehittäminen seurakunnan omista tarpeista käsin. Kirkkohallitus lupasi hankkeen puolesta seurakunnille tukea järjestämällä mm. kehittämispäiviä, joissa eri seurakuntien tiimeillä on mahdollisuus jakaa ideoita ja kokemuksia sekä työstää niitä eteenpäin.

Kirjeen mukana postitettiin vastauslomake, jonka palautti syyskuun 2010 loppuun mennessä 68 seurakuntaa. 38 seurakuntaa oli halukas perustamaan tiimin, 20 seurakuntaa kehittämään vapaaehtoistoimintaa muulla tavoin ja 10 seurakuntaa ilmoitti, ettei aihe ollut sillä hetkellä heille keskeinen kehittämisen kohde. Seurakunnille on kerrottu hankkeesta myös koulutuksissa ja neuvottelupäivillä. Osa hankeseurakunnista on tullut mukaan sitä kautta.

Seurakunnat ovat toimineet itsenäisesti kukin omien tavoitteidensa mukaan. Hankkeen puitteissa tiimien toimintaa on tuettu kehittämispäivillä, joita on pidetty alueellisesti.



Mukaan ilmoittautuneet seurakunnat jaettiin maantieteellisesti toisiaan lähellä oleviin ryppäisiin. Yhteensä alueryhmiä on seitsemän. Ensimmäiset kokoontumiset vastuuhenkilöiden kanssa pidettiin marras-joulukuussa 2010. Varsinaiset kehittämispäivät aloitettiin 2011 keväällä, ja niitä pidetään puolivuositain. Jokaisella alueryhmällä on yhteensä 4 kehittämispäivää. Lopuksi järjestetään kaikille avoin seminaari marraskuussa 2012.

#### 5.4 Toimintatutkimuksesta

Hankkeen toimintatapaa voi kutsua toimintaoppimiseksi. Victoria J. Marsick (1996, 43, 50) sanoo, että toimintaoppimisen keskiössä on toiminnan yhdistäminen reflektioseminaareihin, joissa osallistujat tekevät johtopäätöksiä projektityöskentelyssä oppimastaan. Avaintekijöinä ovat toiminta, reflektio ja yksilön omien teorioiden kehittäminen.

Amerikkalainen kasvatustieteilijä Jack Mezirow (1996) on kehittänyt uudistavan oppimisen (transformatiivinen oppiminen) käsitettä Freireen ja Jürgen Habermasiin nojautuen. Uudistavassa oppimisessa reflektiolla on aivan erityinen tehtävänsä. Se on niiden ennako-oletusten uudelleen arviointia, joille uskomuksemme perustuvat, sekä tällaisen uudelleenarvioinnin tuloksena olevan uudistuneen merkitysperspektiivin tarjoamiin oivalluksiin perustuvaa toimintaa. Uudistavassa oppimisessa raja oppimisen, koulutuksen ja tutkimuksen välillä hämärtyy. Kouluttajasta tulee kanssaopiskelija, joka auttaa oppijaa tutkimaan vaihtoehtoisia tapoja kokemusten tulkitsemiseksi. Reflektiosta päätöksentekoon ja toimintaan ja sitten taas reflektioon kulkevassa kiertoliikkeessä oppiminen ja toimintatutkimus muodostuvat saman prosessin eri vaiheiksi. (Mezirow 1996,12, 35.)

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 18, 33) kuvaavat toimintatutkimuksen piirteiksi käytännönläheisyyttä, refleksiivisyyttä, muutosinterventiota sekä ihmisten aktiivista osallistumista hankkeeseen. Tarkoituksena on tuoda esille uutta tietoa toiminnasta ja samalla kehittää sitä. Osa tutkijoista näkee toimintatutkimuksen reflektiivisen ammattikäytännön edistäjänä. Toiset painottavat sitä yhteiskuntaa muuttavana voimana (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 28). Kehittämishankkeilla lähtökohtaisesti pyritään muutokseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen tavoitteena on ammattikäytäntöjen ja seurakunnan toimintakulttuurin muuttuminen, mutta sitä kautta myös paikallisyhteisöjen haasteisiin ja kysymyksiin vastaaminen.

Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen tarkkailija ja sivullinen, vaan tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. Aloite voi olla muutosinterventio. Väliintulo, jossa muutetaan jotain, tehdään toisin kuin ennen on tehty ja katsotaan mitä sitten tapahtuu. Todellisuutta muutetaan jotta sitä voitaisiin tutkia ja tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44, 46)

Itse olen sekä projektin vetäjä että tutkimuksen tekijä. Hankepaikkakuntia on kutsuttu toimintaoppimisen prosessiin. Tehtävänä on kehittää vapaaehtoistoimintaa seurakuntalaisten ja työntekijöiden yhteisenä dialogina. Vapaaehtoistoiminnan tiimit dialogin käynnistäjänä ja työn kehittäjänä on interventio, jonka avulla toimintakäytäntöjä pyritään muuttamaan.

### 5.5 Kysely seurakuntien tiimien toiminnasta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada esille kokemuksia tiimityöskentelystä ja siitä, millainen kehittämisen väline moniammatillinen tiimi on vapaaehtoistoiminnan kehittämässä. Hankkeessa mukana olevia seurakuntia pyydettiin vastaamaan tiimejä koskevaan kyselyyn keväällä 2011 (liite 2). Kysely lähetettiin sähköpostilla 40 hanke-seurakunnan yhteyshenkilöille. Samalla kerrottiin, että keväällä 2012 tehdään toinen kysely. Näin saadaan käsitys prosessista, jonka tiimit käyvät projektin aikana läpi. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 27 seurakuntaa. Useimmiten vastaajana oli työntekijä, joka koordinoi toimintaa. Viidessä seurakunnassa vastaajana oli tiimi yhdessä. Toinen kysely lähetettiin kesäkuussa 2012. Syyskuun alkuun mennessä vastauksia on saatu 15 seurakunnasta. Kyselyn vastaajille luvattiin, että koosteesta ei voi tunnistaa yksittäisiä seurakuntia. Tästä syystä lainaukset, joita tässä työssä käytän, ovat anonyymejä.

Vastauksista erottelin tiedot, jotka liittyivät siihen millaisia tiimit ovat kokoonpanoltaan ja mitä ne ovat tehneet (faktat) sekä pohdinnat tiimien kohtaamista kysymyksistä, ongelmista, oivalluksista ja ideoista (arviot). Faktojen avulla yritän kuvata tiimien rakennetta ja käytännön työskentelyä. Arvioista yritän löytää teemoja, jotka toistuvat seurakuntien vastuksissa.

Pertti Alasuutari (2007, 39-51) kertoo laadullisen analyysin koostuvan kahdesta, toisiinsa kietoutuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistämisvaiheessa aineistoa tarkastellaan etsimällä kysymyksenasettelun kannalta olennaisia asioita. Näitä raakahavaintoja karsitaan edelleen yhdistämällä. Havainnoista etsitään yhteistä piirrettä tai nimittäjää, jonka perusteella pyritään muotoilemaan sääntöjä tai sääntörakenteita. Arvoituksen ratkaisemista voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi. Tuotettujen johtolankojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä, tehdään ymmärtävää selittämistä ja viitataan muuhun tutkimukseen sekä teoreettisiin viitekehyksiin.

Lähdekritiikki kuuluu olennaisena osana analyysiin (Alasuutari 2007, 95). Tavalla tai toisella tulee ratkaista kysymys siitä, miten luotettavia annetut tosiasiatiedot ovat. Pohdin itse kyselyn vastausten myönteisyyttä. Osin se voi liittyä työn alkuvaiheen innostukseen. Enemmän kuitenkin mietin, miten vastauksiin vaikuttaa se, että vastaukset lähetettiin projektin vetäjälle eli minulle. En ajattele että minua haluttaisiin tietoisesti miellyttää. Voi kuitenkin olla että projektityöntekijälle halutaan kertoa että meillä menee ihan hyvin ja että projekti on hyvä asia. Kaikki seurakunnat eivät ole vastanneet kyselyyn. Voidaan kysyä, olisiko siellä enemmän kriittisiä ääniä. Kehittämispäivien ja muun yhteydenpidon perusteella en pidä tätä kuitenkaan todennäköisenä.

Toinen kysymys on oma roolini tulosten tulkitsijana. Projektin vetäjänä minulla on halu nähdä tulokset positiivisesti ja tiimien toiminta tuloksellisesti. Pidän toimintatapaa projektin loppuvaiheessakin vielä hyvänä ja suositeltavana. Uhkatekijöitä pitäisi pystyä analysoimaan syvemmin. Olen yrittänyt kannustaa seurakuntia kriittiseen ajatteluun ja tuomaan esille myös ongelmia. Ongelmapuhe on kuitenkin painottunut enemmän työn sisältöihin kuin itse tiimeihin toimintatapana ja kehittämisen välineenä. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt olemaan uskollinen seurakuntien vastauksille erittelemällä ja ottamalla mukaan kaikki vastauslauseet, mitä seurakunnat ovat kirjoittaneet. Taulukoissa on näkyvillä kunkin aihealueen vastausten määrät, jolloin lukija saa selvyuden painotuksista, mitkä tekstistä eivät näy.

## 6 SEURAKUNTIEN VAPAAEHTOISTOIMINNAN TIIMIT JA NIIDEN TOIMINTA

Vastauksia tiimikyselyn ensimmäiseen osaan saatiin 27 seurakunnasta. Tiimejä oli jo aiemmin perustettu viiteen seurakuntaan vastanneista. Viisi seurakuntaa perusti sen vuoden 2010 aikana, 15 vuoden 2011 aikana ja 2 on aikeissa perustaa sen vuoden 2012 alussa. Toiseen kyselyyn on saatu 15 seurakunnan vastaukset. Kahta vasta aloittanutta tiimiä lukuun ottamatta, kaikki toisen kyselyn tiimeistä olivat toimineet vuodesta kahdeksan vuotta.

### 6.1 Tiimin koko ja rakenne

Tiimit ovat keskimäärin noin 6-9 hengen kokoisia. Ensimmäisen kyselyn perusteella kuudessa tiimissä on ainoastaan työntekijöitä. Neljässä tiimissä on pääosa työntekijöitä ja vapaaehtoisten edustus. Tasaisesti työntekijöitä ja maallikoita on 12 tiimissä. Kolmessa tiimissä on pääpaino vapaaehtoisilla, joiden lisäksi mukana on työntekijöiden edustus. Lisäksi muutamassa seurakunnassa on usean tiimin malli (lapsi- ja nuorisotyö, diakonia, lähetys), joissa kaikissa on sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia. Toisessa kyselyssä lähes kaikissa tiimeissä on suhteellisen tasaisesti sekä vapaaehtoisia että työntekijöitä. Kahdessa tiimissä on vain työntekijöitä. Yhdessä tiimissä on pääosin vapaaehtoisia ja työntekijöistä edustus.

Tiimit ovat kokoontuneet yleisimmin noin neljä tai viisi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä kyselyssä useimpien seurakuntien toiminta on vasta alussa, eikä kokoontumisia ollut ehtinyt olemaan kuin muutama. Suurin osa toiseen kyselyyn vastaajista ovat ehtineet kokoontua 4-6 kertaa.

Kaikissa kyselyn tiimeissä on diakoniatyön edustus. Puolessa tiimeistä on mukana nuorisotyöntekijöitä. Lähetysyhteereitä on mukana ainakin 11 tiimissä. Aikuistyö, lapsiperhe ja pyhäkoulutyö sekä tukipalvelut (suntiot, emännät, siivoajat) ovat kaikki edustettuina 8-10 tiimissä. Kanttoreita on kuudessa tiimissä ja kirkkoherroja neljässä. Kahdessa tiimissä kirkkoherrat ovat lisäksi tarpeen mukaan mukana tai taustatukena. Yksit-

täisiä mainintoja on tiedotussihteeristä, Palvelevan puhelimen toiminnanjohtajasta, nuorten aikuisten papista, aluepapista sekä työaloina julistuksesta ja jumalanpalveluksesta.

Vapaaehtoiset mainitaan vain harvoin jonkun työalan edustajaksi. Tärkeää on ollut saada laaja kirjo erilaisia ihmisiä iän, elämäntilanteen ja vapaaehtoiskokemusten perusteella. Osa maallikkoedustajista on luottamushenkilöitä.

Halusimme mukaan nuoria ja ainakin yhden lapsiperheen sekä senioreita, jotka ovat aktiivisia seurakunnassa.

Tiimien kokoa on arvioinut muutama seurakunta. Silloin on pohdittu, onko 13 hengen ryhmä jo hieman liian suuri tai että pieni nopealiikkeinen asialle omistautuneiden joukko on hyvä. Toisaalta jossain toimii iso 17 hengen ryhmä, jolle on ollut tärkeää pitää maallikkokoulun käyneiden vapaaehtoisten joukko koossa.

## 6.2 Tiimien toiminnan sisältö

Toiminnan alussa on painottunut tavoitteiden asettelu, periaatteiden pohtiminen ja hankkeeseen liittyvään materiaalin tutustuminen. Seurakunnissa on tehty erilaisia tilanne- ja tarvekartoituksia sekä selkiytetty tiimin ja vapaaehtoistoiminnan paikkaa organisaatiossa. Vapaaehtoistoiminnan organisointiin liittyviä kysymyksiä on käsitelty monesta näkökulmasta. Paljon on myös järjestetty erilaisia tapahtumia ja koulutuksia.

Tilannekartoiuksiin on liittynyt mm. swot-analyysin tekemistä, ongelmakohtien ja kehittämistarpeiden analysoimista sekä olemassa olevien tehtävien hahmottamista. Kartoitustyötä on tehty myös vapaaehtoistoiminnan tarpeiden hahmottamiseksi ja kahdessa seurakunnassa on tehty kysely seurakuntalaisille. Yhdessä seurakunnassa kysely on lähetetty syysesityksen mukana jokaiseen seurakuntaan kuuluvaan talouteen. Toisessa vapaaehtoistoiminnan tiimi on osallistunut uusille seurakuntalaisille lähetettävän kirjeen uusimiseen, johon on sisällytetty kysymyksiä kiinnostuksesta vapaaehtoistoimintaan.

Vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista on käyty yleisistä periaatekeskustelua. Tiimeissä on tutustuttu Kirkkohallituksen kehittämishankkeeseen ja kehittämispäivien ma-

teriaaleihin ja yhdessä seurakunnassa myös vapaaehtoistoiminnasta tehtyyn kehittämis-tehtävään. Yhdessä pohtien on muokattu tavoitteita oman seurakunnan näköiseksi.

Vapaaehtoistoiminnan tiimin tehtävät ja rooli seurakunnassa ovat vaatineet selkiyttämistä. Monet tiimeistä ovat huolehtineet koko seurakunnan vapaaehtoistoiminnan koor-dinoimisesta. Tiimit ovat toimineet myös tiedonkulun paikkoina sekä vastuuvapaaeh-toisten ja työntekijöiden välillä että työalojen välillä. Samalla kun on pohdittu tiimin paikkaa, on myös mietitty vapaaehtoistoiminnan roolia laajemminkin.

Vapaaehtoistoiminnan organisoiminen on ollut käytännöllinen kysymys, johon on tehty suunnitelmia ja strategioita, mutta myös paljon käytännön asioita. Viestinnän suhteen on tehty viestintäsuunnitelmia, otettu valokuvia vapaaehtoistoiminnasta ja pidetty niitä esil-lä, pohdittu sosiaalisen median mahdollisuuksia ja tehty vapaaehtoistoiminnasta esittei-tä. On koottu koko seurakuntaa koskevia vapaaehtoisten rekisterejä ja suunniteltu rekry-tointitoimia. Koulutusta on sekä suunniteltu että järjestetty. Tiimeissä on myös mietitty yhtenäistä tapaa muistaa ja kiittää vapaaehtoisia. Vakuutusten kartoittamisesta on pää-tetty.

Tiimit ovat alkuvaiheesta asti suunnitelleet ja toteuttaneet tapahtumia. Tämä on myös motivoinut ryhmän jäseniä, kun puheen tasolta on edetty käytännön toimiin. Monessa seurakunnassa on toteutettu vapaaehtoistoiminnan esittely- ja rekrytointitapahtumia. Näistä monet ovat olleet isoja tapahtumia tai teemaviikkoja. Tapahtumat ovat voineet olla myös kirkkopyhiä tai juhlia. Useammalla paikkakunnalla pidetään yllä Suurella sy-dämellä –nettisivustoa.

Suurin juttu on vapaaehtoistyön viikon suunnittelu ja toteutus yhdessä vapaaehtoisten kanssa.

Jatkossa tavoitteena on järjestää kaikki seurakunnan vapaaehtoiset yh-teen kokoavaa toimintaa 1-2 kertaa vuodessa.

Toisen kyselyn perusteella toiminta on säilynyt hyvin käytännönläheisenä. Edelleen on ideoitu ja toteutettu koulutuksia, kiitosretkiä ja juhlia sekä tehty vapaaehtoistoiminnan esitteitä. Toimintasuunnitelmien tekeminen ja seurakunnan yhteisistä vapaaehtoistoi-minnan aikatauluista sopiminen on ollut tiimien tehtävällä. Päällekkäisiä toimintoja on pyritty vähentämään. Tiimit ovat löytäneet paikkansa ja tehtävänsä kokonaisuuden

koordinoijina. Käytännön toimenpiteissä näkyy uusien vapaaehtoisten lisääntyminen seurakunnissa. Tiimeissä on pohdittu vapaaehtoisten perehdyttämistä ja luotu yhteisiä pelisääntöjä.

Pohdinnan ja arvioinnin sisältö liittyy myös uusien ihmisten mukaan tulemiseen. Tiimissä on keskusteltu siitä, onko vapaaehtoisille tarjota tehtäviä, luotetaanko heihin ja uskotaanko ihmisten kykyihin. Kartoitusten sisältö on muuttunut yleisestä tilanteen kartoittamisesta sen selvittämiseen, millaista vapaaehtoistoimintaa työntekijät tarvitsevat työalallaan ja mitä vapaaehtoiset odottavat seurakunnalta. Toiminnan suunnittelusta on voitu siirtyä sisällön suunnitteluun. Vapaaehtoistoiminnassa on suunniteltu ja arvioitu muun muassa vanhusten kerhojen ja seurakuntailtojen sisältöjä sekä uusia toimintamuotoja.

TAULUKKO 1. Tiimien toiminta

	kysely 1	kysely 2
Tilanne- ja tarvekartoitukset	24	4
Periaatekeskustelu	12	2
Tiimin tehtävien ja roolin selkeyttäminen	12	
Suunnitelmien ja strategioiden teko	4	3
Viestinnän kehittäminen	7	3
Rekisterien kokoaminen	5	1
Vapaaehtoisten rekrytoinnin suunnittelu	6	6
Koulutusten suunnittelu ja järjestäminen	6	3
Huomioiminen ja kiittäminen	4	4
Esittely- ja rekrytointitapahtumat	5	
Kirkkopyhät ja yhteiset juhlat	4	5
Seurakunnan toiminnan sisällön suunnittelu		3
Kausisuunnittelu, koordinaatio		6
Yhteisten pelisääntöjen luominen		1
Konkreettinen toiminta		3
Vapaaehtoisten perehdyttäminen		2

## 7 KYSELYISSÄ ESIINTYNEITÄ TEEMOJA

Kyselyvastauksissa esiintyi sekä tiimien toimintaan että vapaaehtoistoiminnan organisoimiseen liittyviä kysymyksiä. Tarkastelun kohteena on vapaaehtoistoiminta itsessään, sen kehittämisen tapa ja seurakunnan toimintakulttuuri. Seurakunnille tehdyt kysymykset liittyivät oivalluksiin, ongelmiin ja toiminnan yleiseen arviointiin. Toisinaan vastaukset eri kysymyksiin olivat päällekkäisiä ja niin lähellä toisiaan, että tuntui luontevalta nostaa esille teemoja, joissa yhdistyvät sekä ilot että huolenaiheet. Kyselyjen vastauksissa näkyy toiminnan prosessiluonteisuus. Alussa kysellään enemmän toiminnan mieltä ja tavoitteita. Hieman pidemmällä aikavälillä toiminnassa alkaa näkyä konkreettisia tuloksia, kun tiimit ovat ehtineet toimia yhdessä. Toisen kyselyn vastauksissa näkyy tämä kokemus.

### 7.1 Vapaaehtoistoiminnan arvostus ja vision löytäminen

Monet vastaajat kertovat, että vapaaehtoistoiminnan kehittäminen yhdessä seurakunnan sisällä ja valtakunnallisessa projektissa muiden seurakuntien kanssa on lisännyt sen arvostusta. Innostus ja sitoutuminen ovat lisääntyneet ja näky vapaaehtoistoiminnan tarpeellisuudesta vahvistunut.

Tiimissä toimiessa on innostus asiaan on lisääntynyt ja visio tulevaisuudesta seurakuntana, jossa vapaaehtoiset voivat löytää oman paikkansa ja toimia vastuullisina ja tasavertaisina toimijoina työntekijän kanssa, näyttyy entistä selkeämpänä.

Vapaaehtoistoiminta on saanut lisää näkyvyyttä ja arvostusta ja kiinnostus kehittää toimintaa kasvaa.

Olemme tietoisia siitä, että vapaaehtoistyö on tulevaisuuden seurakuntayhteyttä parhaimmillaan.

Vapaaehtoistyön profiili on noussut, siitä on tullut yleisesti hyväksyttyä ja myös eri työalojen tunnettuus on lisääntynyt. Toiminnasta, joka on ollut kaikkien ja siksi ei kenenkään vastuulla, on tullut yhteinen asia, johon kaikki keskittyvät. Valtakunnallinen projekti on tukenut tätä kehitystä. Toisaalta yhteinen vastuu voi olla myös ”ei kenenkään vastuuta”.



Vapaaehtoistyön tiimi on vasta aloittanut työnsä. Sen perustaminen on ollut kuitenkin hyvä asia. Se on merkki siitä, että vapaaehtoistyötä arvostetaan koko kirkossa ja sitä halutaan vahvistaa seurakunnissa.

Vastuuryhmä luo mandaatin kehittää vapaaehtoisuutta ja vahvistaa seurakunnan jäsenyyttä.

Mihin vapaaehtoistyö sijoittuu ja kuka siitä kantaa vastuun? Kaikki vai ei kukaan?

## 7.2 Raha, aika ja osaaminen - resurssit tai niiden puute

Tiimit ottavat esille taloudellisen resurssien tarpeen. Yhteisessä työskentelyssä on huomattu, että joillain työmuodoilla on enemmän resursseja vapaaehtoistoimintaan kuin toisilla. Varoja tarvitaan muun muassa vapaaehtoisten virkistykseen ja koulutukseen. Varojen niukkuuden takia on jouduttu valitsemaan, mitä koulutusta on voitu järjestää ja mitä on pitänyt jättää pois. Jossain on resursoitu toiminnan käynnistämiseen, mutta aloitusvaiheen jälkeen ei ole ollut määrärahoja yhteisiin hankkeisiin.

Suurempi kysymys on kuitenkin työntekijäresurssit ja käytettävissä oleva aika. Vapaaehtoistoiminnan organisointi vie aikaa, mutta toisaalta se tuo resursseja lisää, kun se hoidetaan hyvin. Etenkin käynnistämävaiheessa tarvitaan paljon työtä. Realiteettina todetaan, että kaikilta työaloilta ei pystytä tarjoamaan yhtä kattavasti toimintaa. Uutta on vaikea ottaa ohjelmaan, ellei jostain entisestä luovuta. Tiimien työntekijäjäsenille kehittämistehtävä tulee useimmiten entisten työtehtävien lisäksi. Työkenttä on ennestään jo niin laaja, ettei uuteen pystytä paneutumaan, vaikka siihen olisi kiinnostustakin. Työ halutaan hoitaa hyvin ja myös vapaaehtoistoiminnan ylläpitoon ja vapaaehtoisten huoltamiseen tarvittaisiin aikaa.

Vapaaehtoistoiminta ei nykyisillä työntekijäresursseilla pysty kasvamaan. Kirkossa olisi syytä miettiä voimavarojen kohdentamista vapaaehtoistoiminnan saralla tehtävään työhön.

Olisin innostunut vapaaehtoisten kanssa toimimisesta, mutta diakoniatyö on niin laaja ettei mitenkään resurssia riitä.

Riittävätkö resurssit, taloudelliset ja ajalliset? Jos vapaaehtoisia tulee paljon lisää, miten heitä huomioidaan ja tuetaan?

Ajanpuute ja kiire aiheuttavat työntekijöille (ja vapaaehtoisille?) esteen mukaan lähtemiselle. Kipuiliua aiheuttivat eniten kysymykset työmäärästä ja vastuista.

Seurakunnan eri työaloilta ei kovin helposti tulla mukaan. Pelätään lisätyötä.

Seurakunnan työntekijät ovat niin työllistettyjä, että harvalla löytyy mahdollisuuksia koordinoida ja motivoida uusia ihmisiä uusiin tehtäviin. Käynnissä oleva organisaatiomuutos vie aikaa ja energiaa.

Seurakuntaliitokset ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat joissain paikoissa jumiuttaneet toimintaa. Kehittämishankkeeseen osallistuminen on luonut odotuksia vapaaehtoistoiminnan uudenaikaisesta järjestämisestä. Työntekijöillä ei ole riittänyt voimavaroja kehittämiseen ja se on aiheuttanut pettymystä seurakuntalaisissa. Tosin silloinkin seurakuntalaiset ovat jatkaneet käytännön tekemistä ja kehittämistyötä.

Viranhaltijoiden henkilöstömuutokset ovat olleet todella suuria ja jopa hämmentäviä.

Onneksi meillä vapaaehtoisilla on hyvä, avoin ja läheinen yhteistyö keskenämme. Tuntuu jopa huvittavalta, että kesälläkin järjestimme torilla yhtenä perjantai-iltana hengellisten laulujen illan, johon ei saatu yhtään viranhaltijaa mukaan. Paikalla oli yli 70 henkilöä.

Vapaaehtoisten löytäminen tiimeihin on ollut joillain paikkakunnilla haastavaa. Vastajat eivät analysoi syytä siihen. Sitoutumisen pelko tulee esille sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten kysymyksenä. Ajanpuute ja kiireisyys näkyvät siinä, että yhteisen ajan löytäminen tiimien kokoontumiselle ja työskentelylle on vaikeaa. Toisaalta tiettyä hitautta on pidetty työhön kuuluvana realiteettina.

Hitaasti hyvä tulee.

Aika on osoittanut, että on myös asioita, jotka vaativat aikaa ja joita ei pysty nopeuttamaan.

Asioiden hitaaseen etenemiseen on keksitty myös ratkaisu:

Jotta asiat toteutuvat organisaatiotasolla, on tahti niin hidas että tiimin jäsenten on ollut vaikea sietää sitä, niin työntekijöiden kuin maallikkojenkin. Tähän on auttanut se, että kun kohdataan asia joka tuntuu vaikealta tai junnaavalta, perustetaan sitä varten työryhmä, johon kutsutaan innokkaimmat ja/tai kärsimättömimmät.

Työskentelyn käynnistyttyä työn jakaminen herättää kysymyksiä. Ideoita tulee, mutta harva haluaa lähteä toteuttamaan niitä. Vastuuhenkilöitä on vaikea löytää ja käytännön toteutus voi jäädä harvojen varaan. Kun vastuu on työryhmän yhteisvastuuta, kenelläkään ei ole kokonaisvastuuta.

Joissain vastauksissa tuodaan esille työntekijöiden taidot ja osaaminen yhtenä tarvittavana resurssina.

Työntekijöiden taidot vapaaehtoistyön kannustamiseen ja käytännön hoitamiseen vaativat harjaantumista.

Kaikki työntekijät eivät ole tottuneet toimimaan vapaaehtoisten kanssa eli miten ”kouluttaa” kaikki työntekijät vapaaehtoisten kanssa toimimiseen?

### 7.3 Koordinaatio ja päällekkäisyyksien välttäminen

Seurakunnat kertovat pulmailleensa vapaaehtoistoiminnan koordinoinnin kanssa jo pitkään. Kaikilla työaloilla toimitaan vapaaehtoisten kanssa, mutta usein yhteiset kysymykset ja osaaminen jäävät jakamatta. Tiimin käynnistymistä on pidetty positiivisena asiana, koska se on vastannut olemassa olevaan tarpeeseen. Päällekkäisyyksiä on pystytty välttämään koulutusten ja juhlien järjestämisessä, muistamisessa ja toimintojen aloittamisessa. Työskentely on selkeyttänyt toimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Myös samaan aikaan käynnissä olevat hankkeet (mm. jäsenyyden vahvistaminen, Suurella sydämellä) ovat tukeneet toisiaan.

Koordinaatiossa on kuitenkin edelleen ongelmia. Yhtymässä tieto ei kulje tai ei ole ihmistä, joka vastaisi vapaaehtoistoiminnan yhteisistä asioista. Toiminta on hajanaista, eikä vapaaehtoisista ole yhteistä rekisteriä. Myös yhteistyökontakteja muihin tahoihin

voidaan varjella. Vapaaehtoistoiminnan käytännöistä etsitään sitä, mikä on yhteistä ja yhtenäistettävää, mikä taas kunkin työalan omaa.

Kaikkea vapaaehtoistoimintaa ei voi eikä pidä ”niputtaa” koko seurakunnan yhteiseksi. Pitää olla myös pienempien ryhmien omia tapaamisia, jotka vahvistavat ryhmän sisäistä henkeä ja yhteenkuuluvuutta. Mutta välillä on tärkeä saada kokemus siitä, että meitä on paljon ja kuulumme lopulta kuitenkin isompaan kokonaisuuteen.

#### 7.4 Yhteistyön lisääntyminen tai sen puute

Työalojen välinen yhteistyö ja sen lisääntyminen on merkittävä asia, jonka seurakunnat ottavat esille tiimien toimintaa arvioidessaan. Vuorovaikutusta on saatu enemmän myös työntekijöiden ja vapaaehtoisten välille. Yhdessä tekeminen on lisääntynyt.

Tiiminä toimiminen mahdollistaa toiminnan monipuolisemman toteuttamisen ja kehittämisen, kuin jos työalat toimisivat yksin. Yhteistyö on tiivistynyt ja sujuu joustaan. Näkökulmat ja ideat lisääntyvät. Tärkeäksi on koettu, että tiimissä asioita voidaan puhua niin, että kaikki työalat tulevat kuulluiksi. Toisaalta työntekijät voivat viedä asioita eteenpäin omiin lähiyhteisöihinsä.

Tiimin myötä vapaaehtoistoiminta on jännevöitynyt, yleisesti hyväksytty ja edistänyt työntekijöiden ja vapaaehtoisten yhteyttä ja eri työalojen tunnettavuutta.

Yhdessä tekeminen on voimavara.

Yhdessä miettimällä asioita tulee pohdittua monelta kannalta, tiimi on voimavara. Tiimi on ehdoton olla olemassa meillä, se sitouttaa työntekijän. Vapaaehtoiset kokee, että seurakunnan työntekijät ovat samalla viivalla.

Yhteistyö vapaaehtoisten kanssa on ollut merkityksellistä ja seurakunnan kynnyks on madaltunut. Hyvänä on pidetty, että aikuiset ja nuoret toimivat yhdessä ja eri työalojen vapaaehtoiset on saatu saman pöydän ääreen. Tätä kautta tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa on löytynyt seurakuntalaisten näkökulma. Työntekijät ja vapaaehtoiset tiimiläiset ovat oppineet tuntemaan toisiaan paremmin. Seurakunnalla on parempi tieto seurakuntalaisten osaamisesta ja se on tullut entistä paremmin käyttöön. Tiimeissä on

mukana luottamushenkilöitä, joilla on kokemusta ja siten näkyä toiminnan tulevaisuudesta.

Tiimimallin todetaan olevan toimiva, kun mukana on eri työntekijäryhmien edustajia ja vapaaehtoisia. Toisaalta yhteistyön on kerrottu olevan yksi haasteista tiimien toiminnassa. Joissain seurakunnassa nuorisotyö ja/tai musiikkitoiminta ovat jääneet pois tiimistä tai tulleet vasta myöhemmin mukaan. Ne ovat huolehtineet omalla työalallaan omista vapaaehtoisistaan.

Muutamassa ensimmäisessä kokouksessa oli mukana nuorisotyön edustus, mutta pian päädyttiin siihen, että vapaaehtoistiimi keskittyy aikuisten vapaaehtoisten toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, koska aikuisten ja nuorten vapaaehtoistoiminnan haasteet ovat erilaisia.

Monien toiveena kuitenkin on saada koko seurakunta ja kaikki työalat mukaan.

Pitäisi saada koko seurakunta, kaikki työalat mukaan. Yksi tiimi ei voi tehdä paljon, jos kaikki eivät sitoudu. Joitakin askelia tässä on jo otettukin ja odotamme mielenkiinnolla syyskuun lopun infokahvilaa, jossa on mukana eri työaloja ja myös vapaaehtoisia.

Vastuuryhmämme tuo työntekijäkunnan tietoisuuteen sen, että vapaaehtoisuus läpäisee kaikki työalat eikä ole vain jonkun yksittäisen työntekijän tai työalan asia.

Ensimmäisessä kyselyssä kuudessa ja toisessa kyselyssä kahdessa tiimissä ei ole mukana yhtään vapaaehtoista. Moni kertoo tämän olevan alkuvaiheen ratkaisu, jonka aikana mietitään, mihin suuntaan toimintaa kehitetään ja keitä jatkossa kutsutaan mukaan. Yhdessä vastauksessa kuitenkin pohditaan, että ehkä seurakunnissa pelätään eikä ole totuttu siihen, että seurakuntalainenkin voi kantaa vastuuta. Yksi vastaajista taas kertoo, että diakoniatyöntekijälle oli aluksi kriisin paikka se, ettei tiimiin haluttu mukaan vapaaehtoisia.

## 7.5 Tiimin tehtävät ja paikka organisaatiossa

Tiimin käynnistämiseen on liittynyt pohdintaa tiimin ja toisaalta myös vapaaehtoisten ja vapaaehtoistoiminnan tehtävistä ja paikasta organisaatiossa. Osin näitä on pystytty rat-

kaisemaan, osassa on oltu kyselevällä kannalla. Hankkeen puolesta tiimien tehtäväksi on määritelty vapaaehtoistoiminnan kehittäminen seurakunnan omista tarpeista käsin. Myös seurakunnan puolelta monet tiimeistä ovat saaneet itse hahmottaa tehtäviään ja suuntaansa.

Tiimin tehtävä on vielä hieman haussa. Tiimi on kokoontunut tunnustelevasti ja tutustuvasti.

Kysymyksenä on tullut vastaan tiimin tarkoitus. Mihin toiminnalla pyritään?

Monilla tiimeillä on toimintaa koordinoiva ja tiedottava rooli. Toisaalta ne ovat työrukasia ja toimintaa organisoivia ryhmiä. Tiimi on ollut myös paikka, jossa vapaaehtoiset ovat voineet kertoa kuulumisensa ja palautteet työntekijöille.

Jäsenet ovat ymmärtäneet, että se ei ole vain yhden asian tiimi, vaan koko seurakunnan vapaaehtoistoimintaa käsittelevä foorumi.

Tiimissä on käsitelty asioita mitä on noussut eri työaloilta, jos ne vaativat isomman foorumin käsittelyä.

Tiimi on työrukkanen, joka hoitaa päivitykset ja suunnittelee isoimmat tapahtumat.

Tarkoitus on järjestää tapahtumia niin oman tiimin voimin, kuin yhteistyössä toisten kanssa.

Toisen kyselyn perusteella tiimien paikka on jäsentynt paremmin seurakunnan työn kokonaisuuteen ja niille on tullut entistä selkeämmin toimintaa koordinoiva ja kokonaisuutta hahmottava rooli. Haasteena ja kysymyksenä on, mitkä ovat tiimin todelliset vaikutusmahdollisuudet ja onko tiimillä päätösvaltaa.

Kovasti keskustelemme tiimissä asioista, mutta mitä oikeasti voidaan tehdä tilanteen parantamiseksi eli miten sitouttaa koko seurakunta ja muut työntekijät vapaaehtoistoiminnan linjauksiin.

Mitkä asiat tiimiin kuuluu ja onko sillä päätösvaltaa seurakuntamme toimintaan nähden?

Joissain seurakunnissa vapaaehtoistyölle budjetoidaan omaa rahaa ja sitä esitetään vastuuryhmäksi. Hyviä kokemuksia on seurakunnilla, joissa on voitu järjestää säännöllistä vuoropuhelua työyhteisön, päättäjien ja tiimin välillä.

Olen tiedottanut työntekijäkokouksessa vapaaehtoistyöstä. Olemme keskustelleet siitä yhdessä ja kartoittaneet tämänhetkistä tilannetta. Olen myös esitellyt aihetta luottamushenkilöille.

Tämä liittyy yhteistyöhön tiimin ja seurakunnan muun toiminnan välillä. Jos asiat jäävät vain tiimin sisälle ja huoleksi, ei toimintakulttuuri kuitenkaan muutu niin, että seurakuntalaiset olisivat mukana työn suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.

## 7.6 Yhteinen pohdinta ja sen suhde käytäntöön

Tiimit ovat tarjonneet tilaisuuden keskustella ja pohtia asiaa monelta kannalta. Vapaaehtoistoiminta on tuttu aihe, jota ei monestikaan ole ollut aikaa, aihetta tai syytä pureskella syvemmin. Kuitenkin siihen liittyy kysymyksiä ja ideoinnin tarvetta, jota työntekijät usein pohtivat yksinään ja vapaaehtoiset omalla tahollaan.

Näin laajamittaisesti yhdessä keskustellen ymmärrys vapaaehtoistyön mahdollisuuksista ja ongelmista hahmottuu eri työntekijätahoille.

Tiimi on auttanut luomaan kokonaisnäkemyksiä ja rohkaissut uusien työtapojen omaksumiseen.

Toisaalta pelkkä pohdinta on voinut turhauttaa. Keskustelujen tulee johtaa toimintaan ja positiiviseen muutokseen toimintatavoissa. Toisen kyselyn vastauksissa painottuu jo käytännön aikaansaannokset.

Miten saisimme konkreettisia asioita aikaan tiimin toiminnalla, ettei se jäisi vain asioiden pyörittelyksi?

Hyvinä asioina tuotiin esille, että olemassa olevat vapaaehtoistyön muodot ovat säilyneet ja uusiakin on syntynyt.

Tiimin työskentelyn aikana on tullut uusia toimivia toimintoja vapaaehtoistoiminnan piiriin, esim. varaventiilitoiminta, jossa seurakuntalaiset itse ideoivat ja toteuttavat seurakuntailtojen ohjelmaa.

Tiimin vetäjät kokevat vastuuta siitä, että oikeat työskentelytavat löytyvät ja päästään tavoitteisiin. Toiminnan vakiinnuttua keskeinen kysymys on, miten pitää tiimin työ-

kentely elävänä ja mielekkäänä ja sellaisena että kehittäminen voi jatkua senkin jälkeen kun perusasioita on saatu kuntoon.

### 7.7 Sitoutuminen ja yhteishenki

Sitoutuminen on tärkeä kysymys sekä eri työalojen ja työntekijöiden että vapaaehtoisten sitoutumisen näkökulmasta. Tiimi on sitouttanut monia toimintaan. Se on ollut myös väylä, miten jo sitoutuneet ihmiset ovat päässeet toimimaan ja vaikuttamaan.

Tiimi sinänsä on hyvä asia! Olemme tehneet yhdessä asioita ja jokainen tiimissä oleva on sitoutunut vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen.

Seurakuntamme maallikkokoulutetut pääsivät heti kurssituksen jälkeen suunnitteluun ja tekemiseen.

Kun itse tekee, seurakunta tulee läheisemmäksi. Siitä tulee ”meidän juttu”.

Sitoutuminen näkyy mm. siinä että jäsenet toimivat vapaaehtoistyön hyväksi myös koustien ulkopuolella ja vapaaehtoistyön puolesta rukoillaan. Sitoutumiseen on vaikuttanut johdon tuki. Sitoutumiseen on voinut vaikuttaa myös hyvä yhteishenki. Etenkin vapaaehtoiset kertovat sen hyvistä vaikutuksista.

Ilmapiiri on ollut hyvä ja kaikkia huomioiva. Työntekijät arvostavat vapaaehtoisia ja he itse arvostavat itseään.

Hyvä porukkahenki, uusia tuttavuuksia on tullut, sen tiimoilta on hyvä kertoa vapaaehtoistoiminnasta uusille ja kutsua mukaan toimintaan.

Yhteenkuuluvuus on lisääntynyt ja seurakunta on tullut läheisemmäksi. Innostunut henki on saanut aikaan positiivisen kehän: on voitu vaikuttaa moniin pieniin asioihin, kentältä on saatu hyvää palautetta ja se on taas vahvistanut yhteishenkeä. Tiimin jäsenet ovat tulleet tiimiin mielellään. Yhdessä seurakunnassa on kannettu huolta siitä, ettei tiimin ulkopuoliset vapaaehtoiset kokisi syrjintää.

Haasteena tai ongelmana yhteishengen rakentaminen mainittiin vain kaksi kertaa. Molemmissa niissä mainitaan vapaaehtoisten keskinäiset suhteet, ei niinkään tiimin sisä-



nen dynamiikka. Yhdessä seurakunnassa kerrottiin haasteeksi mielipideristiriidat, joista on tosin selvitty puhumalla. Toisessa pohdittiin keskinäistä arvostusta:

Miten saisimme eri tehtävissä olevien vapaaehtoisten välille arvostusta ja yhteistä päämäärää. Kaikki palvelutehtävät ovat yhtä arvokkaita.

Sitoutuminen voi olla myös keskeinen kysymys tai ongelma. Tiimiin ei aina ole helppo ollut löytää jäseniä ei työntekijöistä eikä vapaaehtoisista. Tiimistä on työskentelyn edessä jäänyt pikkuhiljaa vapaaehtoisia pois. Osan työaloista on ollut vaikea nähdä omaa osuuttaan kokonaisuudessa. Huolta on herättänyt myös se, miten seurakuntalaiset kiinnostuisivat seurakunnastaan. Toisaalla se että seurakuntalaisilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun, on lisännyt sitoutumista. Jossain seurakunnassa on sovittu, että kaikkiin toimintaa suunnitteleviin työryhmiin otetaan aina maallikko mukaan.

Olisi hyvä, jos tiimissä olisi mukana useamman työalan työntekijöitä ja/tai vapaaehtoisia eri työalojen edustajia.

Välillä on myös haaste saada vapaaehtoiset osallistumaan kokouksiin, koska he ovat kuitenkin vapaaehtois pohjalta mukana. Tosin aina heidän osallistumisensa ei olekaan välttämätöntä (esim. kun suunnitellaan ohjelmaa tai kiitosta heille).

Ne, jotka tiimiin ovat jääneet, ovat hyvinkin sitoutuneita vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen seurakunnassamme.

Sitoutumisen kasvamiseen ei tarvita sitä että kaikki maallikot ovat voineet olla mukana, vaan edustus riittää.

Jossain seurakunnissa pohditaan sitoutuvatko ihmiset tehtäviin, joihin ovat lupautuneet. Työntekijä joutuu etsimään paikkaajaa tai tekemään tehtävän itse. Vastaaaja kuitenkin toteaa, että onneksi näitä ei tapahdu kovin usein. Projektiluonteisiin tehtäviin on helpompaa saada ihmisiä mukaan.

Yksi ikävin ongelma on vapaaehtoisten viime hetken peruutukset tehtäviinsä.

Todettiin, että vapaaehtoistoiminnassa erilaiset projektit ovat paremmin toteutettavissa kuin pitkäkestoinen sitoutuminen toimintaan.

## 7.8 Tarjonnan ja tarpeiden kohtaaminen

Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen tuloksena moniin seurakuntiin on tullut lisää vapaaehtoisia.

Jatkuvasti tipahtelee ihmisiä, jotka haluavat osallistua seurakunnan vapaaehtoistoimintaan. Heidät ohjataan oikean työalan piiriin ja luodaan heille oma tila seurakunnan perhepiirissä.

Monet tulevat mukaan koulutusten, Katekumenaatti- ja Alfa-ryhmien, tai seurakunnassa järjestettyjen kutsu- ja esittelytilaisuuksien kautta. Tekijöitä riittää ja ihmiset ottavat rohkeasti vastuuta. Jossain seniorityö ja pienryhmätoiminta pyörivät lähes kokonaan vapaaehtoisvoimin.

Yhtä usein haasteena kerrotaan olevan uusien vapaaehtoisten löytäminen. Haluttaisiin tavoittaa nuoria. Joissakin tehtävissä on pulaa miehistä. Tarvittaisiin ihmisiä, jotka voisivat toimia sitoutuneesti promoottorina tai vastuuhenkilönä. Seurakunnat eivät kuitenkaan toivo vain hyvin voivia, toimeliaita ihmisiä mukaan. Lähtökohtana on ihminen ja hänen tarpeensa. Erityisesti toisessa kyselyssä pohdittiin sellaisten ihmisten tavoittamista, jotka eivät ole perinteisesti olleet seurakunnan toiminnan piirissä.

Nykyään toimeliaita ihmisiä kysytään joka paikkaan. Vähemmän toimeliaita tulisi myös saada mukaan ja löytää kullekin sopiva tehtävä ja rohkaista siinä.

Moni voisi löytää itsessään potentiaalia ja uskallusta tarttua erilaisiin toimiin.

Vapaaehtoistyöhön toivottaisiin myös maahanmuuttajia.

Alueellamme asuu paljon varakkaita ja korkeasti koulutettuja. He ovat aktiivisia, harrastavat, matkustavat ja osallistuvat. Kalenterit ovat täynnä. Heillä olisi paljon annettavaa seurakunnassamme. Joudumme kilpailemaan heidän kiinnostuksestaan. Miten saamme kutsuttua näitä ihmisiä vapaaehtoisiksi ja saamme ylipäätään edes kiinnostumaan seurakunnastaan?

Tässä työssä työntekijän tulisi osata kutsua tehtäviin hyvin erilaisia ihmisiä sekä huolehtia heidän jaksamisestaan. Tiimin toiminnan kautta myös seurakuntalaiset ovat saaneet luvan, rohkeuden tai mandaatin olla kutsujina.

Haaste on usein myös positiivinen. Vapaaehtoisia on ja heille pitäisi löytää sopivia tehtäviä. Tarvitaan erilaisia vapaaehtoistoiminnan paikkoja: toisille haastetta, toisille taas tehtäviä, joihin pääsee nopeasti kiinni. Tehtävien tulisi olla monipuolisia ja tasapuolisia. Yksi tiimi pohtii, minkälaisia tehtäviä vapaaehtoisille ylipäättään voidaan osoittaa. Parhaiten kysyntä ja tarjonta on saatu vastaamaan silloin, kun seurakuntalaisten näkökulmat ovat saaneet suunnittelussa tilaa.

Tiimin toiminta on hyvässä vauhdissa ja toiminnan kehittäminen jatkuu nyt vapaaehtoisilla vahvistetulla kokoonpanolla. tavoitteena on uusien innostuneiden vapaaehtoisten tavoittaminen ja se, että kysyntä ja tarpeet kohtaisivat entistä paremmin.

Parhaiten toteutuu se, että uusia vapaaehtoisia otetaan/kutsutaan käytännön työhön mukaan ja sieltä nousee kehittämistarpeet ja ideat. Vapaaehtoiset itse kertovat mihin he sitoutuvat ja mitä haluavat tehdä.

Myös kirkon kulma, ns. olotila on saanut uusia vapaaehtoisia mukaan ja siellä voi myös seurakuntalaiset ideoida erilaista toimintaa, esim. runokahvilaa, yhteislaulutilaisuuksia jne.

## 7.9 Vaikutuksia käytännössä

Millaista muutosta tai vaikutusta tiimien työ on saanut aikaan seurakunnissa? Tätä ei ensimmäisessä kyselyssä kysytty suoraan, mutta joitakin asioita vastauksista voi lukea. Tutkimuksen näkökulmasta vaikuttavuus on hankalasti mitattava asia ja vaatii pidempää seuranta. Tässä kohtaa vaikutusten arviointi rajautuu vastaajien kokemuksiin ja huomiointiin.

Monet onnistumisen kokemukset ovat liittyneet käytännön toimiin, uusiin toimintamalleihin ja konkreettisiin asioihin, jotka on saatu järjestykseen. Monen seurakunnan kertomuksessa nousee esille vanhojen ja tuttujen toimintamallien muokkaaminen kaikkia työaloja koskevaksi yhteiseksi tekemiseksi. Myös uusia vapaaehtoistyön muotoja on syntynyt.

Uusina mielekkäinä vapaaehtoistyön muotoina on projektin aikana syntynyt kirkkokahvilatoiminta sekä kesällä toteutunut kirkon opastoiminta.

Monet ovat järjestäneet yhteisiä juhlia, kiitosaterioita, retkiä ja tehtäviin siunaamisia. Monen ikäisten kokoontuminen yhteen on ollut hyvä asia. Nämä juhlat rakentavat yhteishenkeä ja vahvistavat sitoutumista. Ryhmäidentiteettiä on luotu myös yhteisten tunteiden, liivien avulla. Erilaisia kutsu- ja esittelytilaisuuksia on järjestetty. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia on kartoitettu kaikkia työaloja kattavasti ja seurakuntalaisille on rakennettu tutustumispolku, joka mahdollista oman paikan löytymisen minkä hyvän sä työalan piiristä. Myös vapaaehtoisten koulutusta on tarkasteltu kokonaisuuden kannalta ja suunniteltu koulutusta, jossa on kaikille yhteisiä osia ja sen lisäksi täsmäkoulutusta erilaisiin tehtäviin. Yhteisiä rekisterejä on koottu, jolloin työntekijät voivat tavoittaa vapaaehtoisia paremmin ja tarjota heille erilaisia tehtäviä. Yhdessä seurakunnassa nuoret ovat tehneet esittelyvideon seurakunnan vapaaehtoistyöstä. Vapaaehtoisten ohjaamisen ja työnohjauksen kysymykset ovat nousseet esille ja näitä on järjestetty.

Työskentely on nostanut esille myös tarpeita ja asioita joita pitää selvittää. Tällaisia asioita ovat mm. lainsäädännön kysymykset, vakuutusasiat, vapaaehtoisten kulukorvaukset. Tiedottaminen ja kouluttaminen vaativat osaamista ja haastavat työntekijöitä.

Joitakin mainintoja on laadullisista muutoksista, mitä seurakuntalaisten osallistuminen on saanut aikaan.

Jumalanpalvelus saa elävyyttä kun vapaaehtoiset vaihtuvat.

Tapahumien suunnittelussa ja toteutuksessa alkaa löytyä seurakuntalaisten näkökulma.

Seurakuntalaiset voivat toteuttaa itseään ja kantavat vastuuta. Vapaaehtoisten työllä on todellista merkitystä mm. diakoniatyön toteuttamisessa.

Toisessa kyselyssä kysymys oli mukana ja seurakunnat arvioivat tiimikokeilun vaikutuksia itse. Toiminnan vaikutukset ovat näkyneet sekä konkreettisesti siinä mitä on tehty tai saatu aikaan, mutta myös toimintakulttuuriin liittyvinä muutoksina parempaan suuntaan. Vastaajista kukaan ei raportoi vaikutusten olleen negatiivisia. Kaksi seurakuntaa kertoo, että toiminta on vasta käynnistynyt, eivätkä vaikutukset vielä ole kovin näkyviä. Vaikutus on myös se, että tiimi on saatu perustettua.

Vastaajat kertovat että vapaaehtoistoiminnan kehittäminen tiiminä on monipuolistanut toimintaa ja rikastuttanut seurakunnan elämää. Uusia ideoita on tullut ja toimintaa kehitetään pienin askelin. Vaikuttavaa on se, että on järjestetty yhteinen päivä kaikille vapaaehtoisille, saatu aikaan rekisteri, esitteitä, nettisivut ja ilmoittautumislomakkeet. Tiedotusta on lisätty ja teema on pidetty esillä sekä työntekijöiden että seurakuntalaisten keskuudessa.

Seurakuntalaiset ovat innostuneet esittämään Raamatun kertomuksia seurakunnan tilaisuuksissa. Näihin esityksiin on löytynyt uusia vapaaehtoisia. Seurakuntalaiset ovat talkoilla ommelleet roolivaatteita.

Uutena aloitamme vapaaehtoistyön saunaillat kerran kuukaudessa. Tarkoituksena on säännöllisesti koota vapaaehtoisia yhteen.

Vapaaehtoistoimintaan on saatu enemmän suunnitelmallisuutta. Vuosirytmä on saatu toimivaksi ja toiminta on yhtenäistynyt ja jämäköitynyt. Yksi esimerkki struktuurin lisääntymisestä on ollut käyttövarojen saaminen yhteiselle kehittämistyölle. Vapaaehtoistoiminta on vähitellen ylittämässä työmuotorajoja ja työalat ovat olleet saman pöydän ääressä etsimässä yhteisiä ratkaisuja. Asioita mietitään enemmän kokonaisuuden kannalta. Myös vastuuta on jaettu laajemmalle.

Työalojen välinen verkostoituminen on käytännössä vaikuttanut siihen että vapaaehtoisille on avautunut enemmän mahdollisuuksia toimia. Nuoret ovat tulleet mukaan koko seurakunnan vapaaehtoistyön tapahtumiin ja aikuiset ovat puolestaan osallistuneet avoimeen perhekerhoon ja koululaisten iltapäiväkerhoon. Kun eri työalat ovat tulleet tutummiksi, on löytynyt mielekästä uutta tekemistä ja sitä kautta tukea myös työntekijöille. Vapaaehtoisen näkökulmasta seurakunnan toiminta on tullut tutummaksi ja siitä on voinut viestittää myös muille. Keskusteluyhteys työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä on lisääntynyt.

Kiinnostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan on lisääntynyt. Vastaajat kertovat tiimin toiminnan vahvistaneen vapaaehtoistyön merkitystä ja arvostusta. Sitä kautta myös sitoutuminen on kasvanut. Tämä koskee sekä vapaaehtoisten sitoutumista seurakuntaan että työntekijöiden sitoutumista vapaaehtoistoimintaan. Tiimien toiminnan on koettu helpottaneen työntekijöiden työtä ja vapaaehtoistoiminnan helpottaneen työtaakkaa käytännön tehtävissä. Onpa toiminta myös koettu virkistäväksi.

Itse koen ryhmän erittäin tärkeäksi ja omaa tehtävääni tukevaksi (vapaaehtoistyön koordinaattori).

#### 7.10 Arvioita tiimien toiminnasta vapaaehtoistoiminnan kehittäjinä

Kehittämistoiminta oli monessa seurakunnassa ensimmäisen kyselyn tekemisen hetkellä hyvin alussa. Oltiin kyseleviä toiminnan suhteen, jossain vähän epäileviäkin. Yleisenä tuntumana on kuitenkin innostus ja hyvä mieli siitä, että aiemmin yksin tehtävää työtä pohditaan ja rakennetaan nyt yhdessä. Työskentelyn kautta on huomattu ja tehty näkyväksi jo olemassa olevaa vapaaehtoistoimintaa. Toiminta tiiminä on ollut mielekästä. Kyselyyn vastatessa on huomattu miten paljon hyviä asioita on tapahtunut ja saatu aikaan. Haasteena on että kaikista huolimatta toimitaan ennen totutuilla tavoilla ja vanhat rakenteet estävät uudistumista.

Toisessa kyselyssä vastaajat kertovat, että vapaaehtoisten osallistuminen on ollut merkittävä tuki työntekijöille ja helpottanut heidän työtään. Tiimi on ollut tärkeä työväline, joka on lisännyt keskusteluyhteyttä työntekijöiden ja vapaaehtoisten välille. Työalat ylittävä yhteistyö on lisääntynyt tai työalojen rajoja ollaan vähitellen ylittämässä. Työskentely on avannut näkemään seurakunnan kokonaisuutena ja avartanut näköaloja. Yhteinen jakaminen ja työn suunnittelu on koettu arvokkaana. Sen myötä on saatu enemmän suunnitelmallisuutta ja struktuuria vapaaehtoistoimintaan. Erilaisuuden sietokyky on kasvanut.

Tiimityöskentely on erittäin toimiva tapa kehittää vapaaehtoistoimintaa ja ylläpitää aitoa keskustelua työntekijöiden ja seurakuntalaisten välillä.

Kullankallis apu erilaisten tapahtumien yhteydessä. Osaltaan vahvistaa osallistumista ja uskallusta ehdottaa omia ideoita.

Tiimi on tärkeä toimija; Kokoonpanosta, valintatavasta, uusiutumisesta ja vakinaistamisesta kysymyksiä.

Joissain seurakunnissa, missä tiimi on toiminut jo pidempään, alun innostus on voinut vaihtua väsymiseen tai muu työntekijäjoukko kokee ”ähkyä”, kun kartoituksia on tehty

useita. Infoa ja ideoita tulee paljon. Haasteena on rakentaa vapaaehtoistoimintaa niin, että motivaatio säilyy ja toiminta on mielekästä.

Kokousten aiheet ovat olleet pelkästään koollekutsujan mietittävänä, joten jatkossa olisi syytä ainakin työntekijäporukalla miettiä yhdessä kokouksen tuotavia aiheita.

Mietin, miten saada tiimin työskentelyyn sellaista imua, että se jaksaa kiinnostaa vuodenkin jälkeen. Vai olisiko pitänyt miettiä jo ihan alussa tiimin työskentelyyn määräaika? Olisiko se tuonut työskentelyyn jämmäkyyttä?

Yhteistyön ja sitoutumisen kysymyksinä nousi esille joitakin pohdintoja ryhmäläisten motivaatiosta.

En tiedä kuinka motivoituneita kaikki ryhmästä ovat?

Edelleen mietin, miten saada tiimiin ns. oikeasti aiheesta kiinnostuneita eikä vain siihen nimettyjä henkilöitä.

Vapaaehtoistoiminta vaatii kyllä yksilön ja sitten koko työalan työntekijöiden ja koko työyhteisön motivaation, että se saadaan kukoistamaan.

Tiimin perustaminen on voinut tulla ulkoisena ärsykkeenä. Kirkkoherra on ehkä antanut sen tehtäväksi ja jokaisen työalan on pitänyt nimetä edustajansa. Esimiehet ja vapaaehtoistoiminnan vastuuhenkilöt miettivät usein, miten luoda innostusta ja motivaatiota asiaan joka nähdään strategiatasolla tärkeäksi, mutta joka käytännön tasolla osin torjutaan. Ei ole lupa sanoa ääneen, ettei halua kehittää vapaaehtoistoimintaa. Käytännössä kuitenkin sisäinen motivaatio voi olla osalla toimijoista hukassa.

Innostamisen haaste on myös vapaaehtoisten/seurakuntalaisten saamisessa mukaan muutokseen.

Miten innostaa joukkoja mukaan ja uskaltautumaan itsenäiseen toimintaan, pois työntekijäkeskeisyydestä?

Vapaaehtoisissa on paljon voimavaroja, kun saa rohkaistumaan toimintaan ja antamaan yhteiseen käyttöön oma tieto-taito.

Toiminnan arviot ovat kokonaisuudessaan hyvin positiivisia. Vapaaehtoistoiminnan arvostuksen ja näkyvyyden on huomattu kasvaneen. Vapaaehtoistoiminnan tiimin perustaminen on antanut selkeän mandaatin kehittää toimintaa. Kehittämistarpeita ja ideoita

nousee vapaaehtoisilta. Tiimi koetaan hyväksi tavaksi kehittää vapaaehtoistoimintaa. Se yhdistää ja rikkoo raja-aitoja sekä ylläpitää aitoa keskustelua työntekijöiden ja seurakuntalaisten välillä.

Jotkut seurakunnat arvioivat myös kehittämisprosessia kokonaisuudessaan. Yhteisessä hankkeessa mukana oleminen on tukenut paikallista toimintaa. Vuorovaikutus muiden kanssa on ollut merkityksellistä.

Tärkeää on ollut myös prosessissa mukana oleminen. Vapaaehtoistyön asia on elänyt koko ajan mielessä ja näkynyt myös toiminnassa

Jokainen seurakunta on omansa ja kussakin toimitaan sinne sopivalla tavalla ja niin sen pitää ollakin. Mutta kiva kuulla muiden kokemuksia ja poimia sieltä myös jotain omaan työhön ja omaan seurakuntaan.

TAULUKKO 2. Tiimien toiminnassa esille nousseita teemoja/kysely 1

	Oivalluksia	Ongelmia	Realiteetti/ selvitettävä
Arvostuksen kasvaminen, vision selkeytyminen	10		
Taloudellisten resurssien puute		4	
Työmäärän ja vastuiden kasvaminen		19	
Yhteisen ajan löytäminen		6	
Käynnistymisen hitaus			5
Käytännön työn ja vastuun jakaminen		5	
Työntekijän osaamisen puute		1	
Päällekkäisyyksien välttäminen	6	6	
Yhteistyön lisääntyminen/puute	22	6	3
Tiimin paikka organisaatiossa	9	4	
Tiimin vaikutusmahdollisuudet	1	5	
Pohdinnan ja käytännön yhdistyminen	6	4	3
Sitoutuminen		3	
Hyvä yhteishenki	7	2	
Vapaaehtoisten määrän lisääntyminen	10	10	
Tehtävien löytäminen		5	
Hyvät käytännöt	14		8
Laadulliset muutokset, kehittyminen	9		
Rakenteet estävät uudistumista		2	
Väsyminen, motivaation säilyminen		3	
Yhteensä vastauslauseita	94	79	19
Yhteensä vastaajaseurakuntia 27			



Ilahduttavaa on ollut huomata, että oivalluksia on kaikkiaan enemmän kuin ongelmia. Selkeästi suurin hyöty tiimien toiminnassa on ollut yhteistyön lisääntyminen. Eniten kysymyksiä on herättänyt työmäärän ja vastuun lisääntyminen. Yli vuoden toiminnan jälkeen on jo näkyvissä vaikutuksia käytännön toiminnassa ja toimintatavoissa.

TAULUKKO 3. Tiimitoiminnan vaikutuksia kyselyn 2 perusteella

Monipuolistanut ja kehittänyt toimintaa	6
Asioita saatu tehtyä	8
Suunnitelmallisuus ja struktuuri lisääntyneet	7
Avartanut näköaloja ja kokonaisuus hahmottuu	7
Antanut maallikoille mahdollisuuden toimia	7
Arvostus ja sitoutuminen kasvaneet	6
Lähentänyt vapaaehtoisia ja työntekijöitä	2
Tukee työntekijää työssään	5
Virkistää	1
Vastaajien määrä (seurakuntia)	15

## 8 MIKÄ TEKEE TIIMISTÄ TOIMIVAN KEHITTÄMISEN VÄLINEEN?

Yleisesti voidaan sanoa, että tiimi itsessään ei ole hyvä tai huono väline. Pelkkä tiimin perustaminen ei kehitä työtä, vaan se miten tiimi toimii ja miten sen toiminta integroituu seurakunnan työn kokonaisuuteen. Tiimimäisellä työskentelyllä, jossa eri työalojen työntekijät ja vapaaehtoiset toimivat yhdessä, on potentiaalia ja mahdollisuuksia uudenlaisen työskentelytavan löytämiseen ja innovaatioihin. Yhteistoiminta edistää asioiden tarkastelemista uudella tavalla ja kokonaisuuksien hahmottamista. Seurakuntalaiset tuovat mukanaan laajemman kontekstin ymmärtämisen, kunhan työskentely on riittävän avointa uusille ihmisille ja erilaisille mielipiteille. On otettava vakavasti sisäpiirivaara, jos tiimi pyrkii liikaa yhtenäisyyteen ja katsoo vain sisäänpäin.

Yhtä selkeää syytä sille, mikä tekee tiimistä toimivan työvälineen, tuskin on. Kyselystä ja tiimeille järjestettyjen kehittämispäivien tuloksista voi kuitenkin löytää piirteitä, jotka ovat yhteisiä hyvin toimivalle kehittämistyölle. Jonkun verran pohdin myös niitä kysymyksiä, jotka ”loistavat poissaolollaan”.

### 8.1 Kontekstuaalisuus, avoimuus muulle yhteisölle

Seurakunta on osa yhteiskuntaa. Muutokset yhteiskunnassa ja ihmisten elämässä vaikuttavat seurakunnan elämään ja toimintatapoihin. Seurakunnan toiminnan kehittämisessä avoimuus ulospäin on merkittävä elementti. Yhteiskunnalliset ja paikalliset muutokset haastavat seurakunnan toimintatapojen tarkasteluun. Myös ihmiset, jotka toimivat vapaaehtoisina tuovat mukanaan kehittämisehdotuksia ja uusia näkökulmia paikallisyhteisön elämän ymmärtämiseen.

Vapaaehtoisuutta ei voi antaa ylhäältä. Sitä pitää suunnitella yhdessä. Liikkeelle lähdetään yhteisöstä, esimerkiksi peruseurakunnasta. Ensimmäisenä kartoitetaan todellisuus ja yritetään ymmärtää sitä. Asioita ei voi tehdä valmiiden kaavojen mukaan, koska todellisuus, kulttuuri ja ihmisten kokemukset ovat kaikkialla erilaiset (Kurki 2010).

Kontekstuaalisuus ja avoimuus tarkoittaa myös kokonaisuuksien näkemistä ja eri asioiden yhteyksien ottamista todesta. Seurakunnan eri työaloilla on kokemusta ja osaamista (mm. vapaaehtoistoiminnasta), mutta tieto ei välttämättä liiku sektoreiden yli. Samoin työaloilla on yhteisiä tai samankaltaisia kysymyksiä ja ongelmia, mutta niitä ei useinkaan yritetä ratkaista yhdessä.

## 8.2 Merkityksen ja yhteisten tavoitteiden näkeminen, etsiminen ja sanoittaminen

Motivaatio vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen liittyy oleellisesti kokemukseen siitä, kuinka merkitykselliseksi se koetaan oman työn tai elämän kannalta. Tai kuinka tärkeitä yhteiset tavoitteet ovat omasta näkökulmasta. Vapaaehtoistointa itsessään on väline ja sikäli sitä tuleekin kehittää välineenä, eikä itsetarkoituksena. Varsinainen visio tarvitaan muualta. Esimerkiksi Palveleva puhelin, Mummon kammari ja pyhäkoulut eivät ole läheneet liikkeelle vapaaehtoistoiminnan näystä, vaan ajankohtaiseen haasteeseen ja tarpeeseen vastaamisesta. Tällaisia näkyjä tarvitaan tälläkin hetkellä.

Peter Senge (1990, 194) painottaa yhteisen ja jaetun vision (shared vision) tärkeyttä. Yhteinen visio muuttaa ihmisten suhdetta organisaatioon. Se ei ole enää ”heidän” yhtiönsä, vaan ”meidän” yhtiömme (tai seurakuntamme). Visio luo yhteistä identiteettiä ja rohkeutta toimia. Tärkeän asian eteen voidaan tehdä mitä hyvänsä tarvitaan. Ilman yhteistä visiota suunta on hukassa. Peter Drucker (2008, 22-23) puolestaan muistuttaa toiminta-ajatuksen ja vision konkreettisuudesta. Sen tulee keskittyä siihen, mitä yhteisö todella yrittää saada aikaan sekä olla yksinkertainen ja selkeä.

Perinteisessä johtamisen mallissa johtajat (tai vapaaehtoistoiminnan yhteydessä työntekijät) määrittelevät vision, päämäärät ja toimintatavat. Muut toimijat pyritään sitouttamaan näihin visioihin ja saamaan toteuttamaan niitä. Toinen ääripää voisi olla ruohonjuuritasolla tapahtuva ideointi ja ideoiden toteuttaminen sattumanvaraisesti. Kumpikaan malli ei ole sellaisenaan toimiva. Ylhäältä alas tapahtuva johtaminen on jäykkää ja mekaanista. Alhaalta ylös tapahtuvassa johtamisessa ei korostu tarpeeksi organisaation tarkoituksen tiedostaminen. Dialogista yhteistyötä tarvitaan silloin kun toteutettaville asioille luodaan yhteisiä merkityksiä ja oivalletaan myös oman toiminnan merkitys koko-

naisuuden kannalta. Sen jälkeen päätöksentekoon voidaan sitoutua ja ottaa myös vastuuta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 31-33.)

### 8.3 Toiminnan ja reflektion yhteys

Seurakuntien tiimien toiminnassa näkyy alusta asti toiminnan ja pohdinnan yhteys. Pohdinta liittyy nykytilan arviointiin, tavoitteiden asettamiseen, visioihin ja toiminnan suunnitteluun. Monesti projektien alkuvaiheessa työryhmät ja tiimit turhautuvat suunnittelun, puheen ja aikomisen keskellä. Käytännön toimiin pääseminen innostaa. Konkreettinen toiminta luo uskoa siihen, että asiat muuttuvat ja niille voidaan tehdä jotain. Toimintaan kiinni pääsemiseen auttaa konkreettiset tavoitteet. Lähdetään liikkeelle jostain asiasta, vaikka ei tiedettäisikään onko se kokonaisuuden kannalta juuri se tärkein.

Tiimit ja työryhmät, joiden ainoa tarkoitus on puhua ja suunnitella, hiipuvat ajan mittaan. Seurakuntien vapaaehtoistoiminnan tiimit, jotka ovat suhteellisen nopeasti päättäneet toteuttaa jonkin yhteisen tapahtuman, projektin tai muun käytännöllisen asian, ovat päässeet kehittämisen alkuun nopeimmin. Toteutuksen jälkeen asiaa on arvioitu ja päätetty jatkotoimista. Vapaaehtoistoimintaa ei voi kehittää pöydän vieressä ja paperilla. Kokemusten kautta opitaan ja tullaan pystyviksi tekemään sellaista, mitä ennen ei kyetty tekemään (Jalava & Virtanen 1998, 82).

Brasilialainen pedagogi Paulo Freire on puhunut toiminnan ja reflektion erottamattomasta yhteydestä. Hän toimi köyhän kansan parissa ja puhui vapautuksesta, joka on tietoista käytäntöä: ihmisten maailmaan kohdistamaa toimintaa ja reflektiota maailman muuttamiseksi (Freire 1970, 84). Freire sanoo tiedon syntyvän vain oman oivaltamisen ja uudelleen oivaltamisen avulla, sellaisen uupumattoman, malttamattoman, jatkuvan ja toiveikkaan kyselemisen kautta, jota ihmiset toteuttavat maailmassa, vuorovaikutuksessa maailman ja toistensa kanssa. Reflektion ja toiminnan vuorovaikutus on niin kiinteää, että jos toinen ulottuvuus uhrataan, kärsii toinenkin välittömästi. Toiminnan uhraaminen on verbalismia, reflektion uhraaminen on aktivismia. (Freire 1970, 76, 95.)

Leena Kurki (2010) varoittaa puuhastelusta. Puuhastelu on sitä, että teorian ja käytännön välillä ei ole yhteyttä. Toiminta ilman pohdintaa ja reflektiota jää puuhasteluksi.

Käytäntö rakentaa teoriaa eteenpäin ja teoria tukee käytäntöä. Ammatilainen hahmottaa asioita oman ammattitaitonsa perusteella. Ihminen tietää omasta elämästään. Reflektio syntyy yhdessä keskustellen. Todellisuuden, ihmisten ja metodien pitää kohdata.

#### 8.4 Yhdessä tekeminen, yhteistyö, yhteiskehittely

Kyselyssä tulee yllättävän vähän esille pohdintaa vapaaehtoisten tasavertaisesta osallistumisesta prosessiin tai vapaaehtoisten roolista tiimissä. Ongelmaksi sitä ei ole sanoitettu suoraan. Useammassa seurakunnassa on kuitenkin lähdetty liikkeelle työntekijöistä kootulla tiimillä ja vapaaehtoisia kutsutaan mukaan vasta myöhemmin. Aivan ongelmallista seurakuntalaisten mukaan tuleminen suunnitteluun ei siis ole. Toisaalta niissä seurakunnissa, joissa vapaaehtoiset ovat tiimissä mukana, on koettu yhteistyö hedelmälliseksi. Mietteitä on aiheuttanut se, millä perusteella ihmisiä kutsutaan tai valitaan mukaan, tai se mistä löytyy kehittämistyöhön valmiit ihmiset. Yksi selitys siihen, miksi tiimiajatus on tuntunut luontevalta, voi olla seurakuntien pitkä kokemus luottamushenkilötyökentelystä, jossa on samoja elementtejä kuin vapaaehtoistoiminnan tiimien toiminnassa.

Yhteistyön lisääntyminen oli kyselyssä merkittävin onnistumisen ja oivalluksen lähde. Yhteistyö on lisääntynyt sekä työalojen ja työntekijöiden välillä että seurakuntalaisten ja työntekijöiden välillä. Yhteistyön ja yhteiskehittelyn pohjana on se, että kaikkien näkökulma, sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten, tulee kuulluksi ja otetaan todesta. Seurakuntien vapaaehtoisille tehdyssä kyselyssä (Nokelainen 2012, 4) nousee esille mielenkiintoinen huomio. 70 prosenttia vastaajista katsoo seurakunnan työntekijöiden arvostavan vapaaehtoistoimijoiden näkemyksiä. Kuitenkin vain hieman vajaat puolet vastaajista on sitä mieltä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Noin 15 % vastaajista katsoi, ettei heidän mielipiteellään ollut juuri merkitystä. Mielipiteiden kuulemisesta ja palautteen antamisesta on vielä matkaa toimintatapojen muuttumiseen.

Senge (1990, 129-130) toteaa että organisaatiot oppivat vain oppivien yksilöiden kautta. Aktiivisia toimijoita ovat ihmiset, joilla on oma tahto, oma mieli ja oma ajattelemisen tapa. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan vielä takaa organisaation oppimista. Yhteiset

haasteet ja ”mahdottomat tehtävät” edellyttävät yhteistoiminnallista oppimista ja yhteiskehittelyä työssä.

#### 8.5 Tiimin toiminnan yhteys seurakunnan muuhun toimintaan.

Vapaaehtoistoiminnan tiimi voi jäädä työryhmäksi tai ideointiryhmäksi muiden ryhmien joukkoon. Tiiminä toimiminen ei välttämättä ole tuttua tai totutun toimintakulttuurin mukaista. Roolijako työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä muotoutuu helposti sellaiseksi, että työntekijät tekevät ja toteuttavat suunnitelmia, joita vapaaehtoiset käyvät kokouksissa kommentoimassa. Tämäkin voi olla joissain tilanteissa hyvä toimintamalli. Kristiina Heikkilä (2002, 25) toteaa että jos aikaa ei ole paljon, eikä tarvita keskitasoa kummempia ratkaisuja, on tavallinen työryhmä kannatettava ratkaisu. Ryhmä sopii usein määrällisten ja yksinkertaisten asioiden ratkaisijaksi, tiimejä tarvitaan muutostilanteisiin ja uuden kulttuurin luomiseen. Tiimin, joka toimii yhdessä pidempikestoisesti, on mahdollista muodostaa yhteistä käsitystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Ongelmia on ollut silloin, kun tiimin tehtävät ja toimivalta ovat olleet epäselviä. Useimmiten kyse on siitä, että asiasta ei ole käyty riittävää keskustelua ja sopimista. Jotkut seurakunnat kertovat tilanteista, joissa neuvostossa on päätetty vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista, eikä tiimiltä ole kysytty mielipidettä. Tiimi on jätetty marginaaliin sitä koskevassa päätöksenteossa.

Johdon tuki ja on ollut merkittävä tekijä tiimin toiminnalle ja vapaaehtoistoiminnan kehittymiselle. Kirkkoherra on voinut antaa tilaa aiheelle yhteisissä työntekijäkokouksissa, missä on kerrottu tiimin toiminnasta ja kuultu eri työalojen kuulumisia ja kysymyksiä. Useammassa seurakunnassa tiimi on nimetty yhdeksi vastuuryhmäksi ja siitä on tullut osa organisaation rakennetta. Toisaalla olemassa olevien vastuuryhmien toimintaa on kehitetty tiimimäiseen suuntaan ja vastuuta sekä suunnittelusta että käytännön työstä on pystytty jakamaan.

## 8.6 Väljyyden sisällyttäminen hyvään suunnitteluun

Keskeinen haaste kyselyn perusteella on työntekijöiden ajan riittäminen vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn, yhteisiin kokoontumisiin ja seurakuntalaisilta tulevien ideoiden yhteiseen jatkokehittämiseen. Työn kokonaisuus muodostuu monenlaisista haasteista. Kunkin työntekijän perustehtävään sisältyy paljon tehtäviä, joita on vaikea jättää pois. Kun jo valmiiksi täyteen kalenteriin yritetään sovittaa vapaaehtoistoimintaan liittyviä kehittämistehtäviä, aiheuttaa se enemmän ahdistusta kuin helpotusta siitä että mukaan saadaan uusia tekijöitä seurakuntalaisista.

Tämä tuntuisi olevan ydinkysymys ja toisaalta yksi vastaus siihen miksi vapaaehtoistoimintaa kehitetään. Seurakuntalaisia tarvitaan mukaan työhön, jotta seurakunta voi toteuttaa perustehtävänsä sen koko laajuudessa (julistus, palvelu, kasvatusta). Vapaaehtoistoiminnan yksi perusfunktio tähtää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Organisointi ja toiminnan käynnistäminen vaatii kuitenkin aikaa. Vapaaehtoistoiminta kehittyy harvoin itsestään. Monen seurakunnan kokemus on, että etenkin alussa tarvitaan paljon aikaa ja voimavaroja. Työmäärä helpottuu vasta kun toiminta vakiintuu ja mukana on enemmän ihmisiä. Silloinkin työntekijöiltä kaivataan ohjausta, ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyä, perustehtävästä muistuttamista ja ihmisistä huolehtimista.

Ajankäytön kysymykset ovat osaltaan työnjohdollisia ja myös yhteistä sopimista vaativia asioita. Hankkeen aikana toteutetuissa kehittämispäivissä on ideoitu mm. seurakunnan yhteistä vuosikelloa, joka olisi myös seurakuntalaisten käytössä. Suunnittelussa vapaaehtoistoiminnan tukeminen otetaan huomioon sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäimellä. Silloin kaikkien joita asia koskee, olisi mahdollista olla mukana sekä suunnittelussa, toteuttamisessa että arvioinnissa.

Vuosisuunnittelussa pitää olla aikaa uusille asioille ja seurakuntalaisten ideoille. Myös budjettiin ehdotettiin innovatiivisuusmomenttia. Seurakuntien vapaaehtoisille suunnatussa kyselyssä (Nokelainen 2012) eräs vastaaja toteaa näin: Jos ehdottaa jotain uutta, se toteutuu aikaisintaan 2 vuoden kuluttua eikä se silloin ole ”uutta”. Joustavuus ja eteen tulevien mahdollisuuksien käyttö olisi tärkeää. Tässä tarvitaan väljyyttä kalenteriin. Yhden työntekijän ratkaisu tähän on, että vuosisuunnitteluun sisällytetään noin neljä lyhy-

empää projektia. Niiden sisältöä ei vielä suunnitteluvaiheessa tiedetä, vaan se tulee vuoden mittaan seurakuntalaisilta.

### 8.7 Konfliktin ja erimielisyyden sietäminen kehittymisen edistäjänä.

Ristiriidoista tiimien toiminnassa on raportoitu hyvin vähän. Osaltaan tämä voi liittyä ryhmän toiminnan vaiheisiin, mutta myös suomalaiseen toimintakulttuuriin, jossa ristiriitoja vältetään tuomasta esille. Mieluummin ollaan kohteliaasti hiljaa ja annetaan kunkin toimia tavallaan. Enemmän kyselyn vastauksissa onkin pohdittu sitoutumisen kysymyksiä ja sitä, miten saada kaikki työalat mukaan. Voisi ajatella että vapaaehtoistoiminnan kehittämistä ei ole kyseenalaistettu suoraan, vaan konfliktia on vältetty vetäytymällä yhteistyöstä.

Yrjö Engeström (2008, 26-27, 35, 38, 47) nostaa esille ristiriitojen ja häiriöiden tärkeyden asioiden kehittämisen kannalta. Turvallisuushakuisuus voi johtaa näennäiseen tasapainoon. Silloin tavoitteena on katastrofin mahdollisuuksien minimointi. Sisäiset ristiriidat ovat puolestaan avain ongelmien lähteiden ymmärtämiseen. Samalla ne sisältävät innovaatioiden ja kehittämisen potentiaalin. Voidaan puhua adaptiivisesta tai innovatiivisesta oppimisesta. Ensimmäisessä sovitetaan organisaation käytäntöjä pysyviin normeihin ja toimintakulttuuriin, jälkimmäisessä kyseenalaistetaan ja muutetaan vallitsevia normeja ja toimintamalleja, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia.

Innovatiivisuus ei tarkoita tajunnan rajoja ylittävää toimintaa, vaan innovaatiot ovat enemmän tai vähemmän tietoisia aloitteita uudenlaisen keskustelun, idean tai ratkaisun tuottamiseksi. Innovaatio onnistuu, kun aloite saa vastakaikua muilta osanottajilta ja ryhmä kehittää ratkaisua eteenpäin. Engeström (2004, 118-119) puhuu lähikehityksen vyöhykkeestä, joka on vallitsevan toimintatavan ja saavutettavissa olevan kehittyneemmän toimintatavan välillä oleva alue. Kehittymistä on siis mahdollista tapahtua kun otetaan ristiriidat ja rutiineita häiritsevät asiat tosissaan ja astutaan yksi askel ulos omalta turvallisuusvyöhykkeeltä. Ratkaisuja etsitään yhdessä toisten kanssa esimerkiksi ajan riittämisen ja työn rajaamisen kysymyksiin.

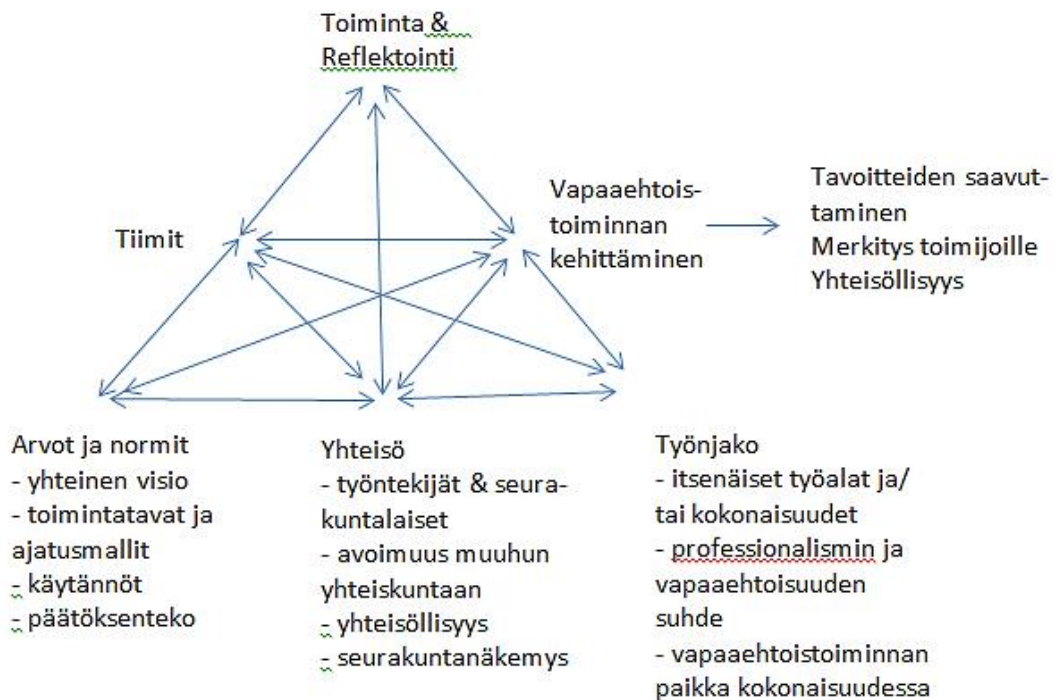


## 9 TIIMIT HAASTAVAT SEURAKUNNAN TOIMINTAKULTTUURIA

### 9.1 Välineitä toimintakulttuurin kehittämiseen

Tarkastelen tiimien toimintaa ja seurakunnan toimintakulttuuria toimintajärjestelmän rakenteen kautta, joka on esitelty aiemmin kuviossa 3. Alla olevassa kuvassa olen hahmottanut seurakuntien vapaaehtoistoiminnan kehittämistä saman kuvion kautta. Tekijänä tässä kuvassa ovat vapaaehtoistoiminnan tiimit, kohteena vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja toivottuina tuloksina yhdessä luotujen tavoitteiden saavuttaminen, osallistumisen merkitys toimijoille itselleen sekä yhteisöllisyyden vahvistuminen. Välineinä tiimeillä on käytössään käytännön toiminta ja sen reflektointi.

Seurakuntien toimintakulttuurin ja sen haastamisen näkökulmasta on tärkeää, miten seurakunnat ratkaisevat kolmion kantavalla sivulla olevat asiat: taustalla vaikuttavat arvot ja normit, käsityksen yhteisöstä ja työnjaon. Nämä kuuluvat toimintakulttuurissa alueelle, josta osa on tiedostamatonta tai sanoittamatonta ja johon on sen takia vaikea vaikuttaa.



KUVIO 5. Seurakuntien vapaaehtoistoiminnan toimintajärjestelmä

Hyvin toimivia käytäntöjä seurakunnissa ovat olleet koko työyhteisön koulutus ja kehittämispäivät, joissa on nostettu esille sekä osaamista ja ideoita että yhteisiä ratkaistavia kysymyksiä. Päiviin ovat osallistuneet kaikkien työalojen edustajat, niin hengellisen työn tekijät kuin myös emännät, suntiot ja virastojen työntekijät.

Joillain paikkakunnilla on herätetty laajempaa keskustelua vapaaehtoistoiminnasta. Seurakuntalaisia on kutsuttu kehittämään ja ideoimaan toimintaa tai heille on lähetetty kyselyitä. Tilaisuuksissa on ollut mukana mahdollisimman paljon työntekijöitä ja niistä on viety terveiset työntekijäkokoukselle.

Myös yhteinen työskentely hankkeen aikana toisten seurakuntien kanssa on koettu hyväksi. Parasta on ollut jakaminen. Kehittämispäivissä on kuultu eri seurakuntien malleist ja saatu runsaasti ideoita. Prosessissa mukana oleminen on aiheuttanut sen, että vapaaehtoistoiminta on elänyt mielessä ja näkynyt myös käytännön toiminnassa.

## 9.2 Arvot ja normit yhteiseen pohdintaan

Kaikilla yhteisöillä ja työyhteisöillä on asioita, joista ei puhuta avoimesti. Monet oletukset vaikuttavat kuitenkin toimintaan. Vapaaehtoistoiminnan yhteydessä voidaan olettaa esimerkiksi että sen tarpeellisuutta ei ole lupa kritisoida. Puheen tasolla vapaaehtoisuutta pidetään tärkeänä ja tarpeellisena, mutta ajatuksissa ennakoitua ongelmia ja mahdolliset kielteiset kokemukset estävät toimintatapojen uudistumisen. Keskustelun puute voi johtaa passiiviseen vastarintaan tai vetäytymiseen. Yhteisen vision luominen ja vapaaehtoistoiminnan merkitysten pohdinta auttaa sanoittamaan niin mahdollisuuksia kuin uhkiakin.

Monissa seurakunnissa on sanoitettu yhteisiä arvoja ja periaatteita vapaaehtoistoiminnalle. Tätä työtä on tehty vuorovaikutuksessa vapaaehtoistoiminnan tiimin ja työyhteisön välillä. Perehdytyskansioita tai opasvihkosia on tehty niin vapaaehtoisille kuin työntekijöillekin. Näin on saatu esille sekä nykyisiä toimintatapoja että luotu uusia käytäntöjä. Pelisääntöjen luomiseen on liittynyt myös yhteisen suunnittelun ja suunnittelukulttuurin kehittäminen sekä ajankäytön pohdinta. Tekemisen prosessi on ollut näissä seu-

rakunnissa tärkeä kokemus. Arvot ja periaatteet tulevat yhteiseksi vasta yhteisen työskentelyn kautta.

### 9.3 Seurakuntanäkemyksen kirkastaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen

Vapaaehtoistoimintaa kehitettäessä on hyvä keskustella siitä, millaisia funktioita ja tavoitteita sillä toivotaan olevan. Yhtä tärkeää on keskustella siitä, miten eri ihmiset, työntekijät ja vapaaehtoiset, näkevät seurakunnan olemuksen ja mihin suuntaan seurakuntaa ollaan yhdessä rakentamassa. Yhteisöllisyyden tärkeydestä taidetaan useimmiten olla yhtä mieltä. Siitä, millainen yhteisö seurakunnan toivotaan olevan, keskustellaan vähemmän. Onko se samanmielisten yhteisö vai onko siellä aidosti tilaa erilaisuudelle, kyselemiselle, etsimiselle ja epäilylle? Onko seurakunta asiakaspalveluorganisaatio vai elävä organismi, joka toimii kaikkien jäsentensä välityksellä ihmisten arjen keskellä? Onko se vain lepäämisen ja olemisen paikka vai voiko se tarjota myös elämän mielekkyyden ja toisten hyväksi toimimisen paikan? (mm. Henttonen 2012, Luoma 2011).

Yhtenä haasteena sekä seurakuntanäkemykselle että käytännön toiminnalle on seurakunnan kaksoisrooli toisaalta julkisoikeudellisena yhteisönä ja toisaalta kansalaisyhteisökunnan toimijana. Julkisoikeudellisen aseman perusteella seurakunnilla on tehtäviä ja velvoitteita, jotka sitovat ja määrittelevät toimintatapoja. Monet toiminnat ovat kuitenkin lähempänä kolmannen sektorin toimijoiden maailmaa. Hengellisenä yhteisönä ja kotina oleminen tuo asiaan vielä muista tahoista täysin poikkeavan ulottuvuuden.

Seurakunnissa ollaan tottuneita organisoimaan vapaaehtoistoimintaa ihmisten auttamiseksi ja erilaisten tukipalvelujen (tarjoilujen ja talkoiden) järjestämiseksi. Myös toisten hyödyksi koituvaan harrastustoimintaan on pitkät perinteet (kuorot, isostoiminta). Harvinaisempaa, vaikka ei ihan vierasta, on ihmisten ja erilaisten ryhmien toimintamahdollisuuksien tukeminen ja kansalaistoimintaan kannustaminen. Seurakuntien on syytä olla mukana uusien yhteisöllisyyden muotojen tukemisessa. Hengellinen elämä verkossa -hankkeen puitteissa on monessa seurakunnassa tehty verkkotyötä ja oltu läsnä verkko-yhteisöissä. Entistä enemmän seurakunnat voisivat olla vahvistamassa ja varustamassa olemassa olevia virallisia ja epävirallisia yhteisöjä sekä antamassa tilaa ja myös tiloja ihmisten käyttöön. Varustamisen lisäksi seurakunnilla on vastuunsa tärkeisiin asioihin

haastamisessa. Joukkoistamisen menetelmien avulla voitaisiin kutsua paikkakunnan ihmiset kehittämään myös seurakunnan työtä.

#### 9.4 Ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyön ja roolien löytäminen

Työnjaon kysymykset koskevat sekä seurakunnan eri työaloja että vapaaehtoisten ja työntekijöiden suhdetta toisiinsa. Monessa seurakunnassa työalat toimivat sektoroituneesti ja erillään. Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja tiimityöskentely haastaa tätä toiminnan tapaa. Haasteena on myös seurakuntalaisten rooli työn ja toiminnan kehittäjänä. Millaiset ovat heidän vaikuttamisen mahdollisuutensa ja kenellä on omistajuus ja päätösvalta yhdessä suunniteltavassa toiminnassa?

Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen seurakunnissa on laittanut pohtimaan työntekijöiden ammatti-identiteettiä ja ydinosaamista. Kaikilla työntekijöillä osa työstä on välitöntä työskentelyä oman perustehtävänsä parissa. Jokaisen ammatti-identiteettiin ja osaamiseen tulisi sisältyä myös seurakuntalaisten ohjaamista ja työn mahdollistamista omalla tehtäväalueella. Seurakuntalaisten ja työntekijöiden roolit voivat vaihdella ja sekoitua hyvinkin paljon työn eri vaiheissa. Kunkin on hyvä tehdä sitä, mitä parhaiten osaa. Ammattilaisen vastuu ja tehtävä on mm. huolehtia oikeasta suunnasta, ehkäistä mahdollisuuksien mukaan ongelmia, varustaa mukana olevia ihmisiä ja huolehtia oppimisen mahdollisuuksista.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Kehittämispöessi seurakuntien kanssa on ollut mielenkiintoinen ja monia ajatuksia herättävä. Tämän opinnäytetyön tekeminen on tukenut hyvällä tavalla asian prosessointia. Seurakuntien tiimeille tehdyt kyselyt ovat saaneet esille sellaista hiljaista tietoa ja kokemusta, joka ei olisi muulla tavoin tullut näkyväksi. Vastauksissa samat teemat toistuvat ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä. Näkökulma tuntui olevan kuitenkin erilainen. Ensimmäisen kyselyn aikaan työskentely oli alussa ja monet asiat suunnittelun asteella. Toisessa kyselyssä näkyi jo kokemus yhteistoiminnasta ja jonkinlaisesta syvenevästä prosessista. Oma innostus asiaan ja sen puolesta puhumiseen kasvoi entisestään.

Konkreettinen kokemus vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteisestä työskentelystä minulle on tullut kehittämispäivien kautta. Vuoropuhelu ja erilaiset näkökulmat ovat olleet pysäyttäviä. Vapaaehtoiset voivat ihmetellä ääneen sellaisia toimintatapoja, jotka työntekijöistä saattavat tuntua itsestään selviltä. Yhdessä ymmärrys erilaisista mielipiteistä ja toiminnan solmukohdista on lisääntynyt. Näissä keskusteluissa on vahvistunut näkemys siitä, että vapaaehtoistoiminnan kehittäminen on samalla seurakuntatyön ja seurakunnan toimintakulttuurin kehittämistä.

Yksi keskeinen pohdinnan aihe on ollut työntekijäkeskeisyys ja siitä pois pääseminen. Tämä on myös yksi Meidän kirkko –strategian tavoitteista. Kukaan ei halua eroon hyvästä ja ammattitaitoisesta henkilökunnasta, joka on ehdottomasti kirkkomme rikkaus ja ilo. Pois halutaan toimintatavasta, joka välillä unohtaa seurakuntalaiset täysvaltaisina seurakunnan jäseninä ja sen rakentajina. Toivoisin, että enemmän mietittäisiin sitä mihiin suuntaan mennään, eikä sitä mistä halutaan pois. Yritysmaailmassa organisaatioita on myllätty asiakaslähtöisiksi (muistutti yksi vapaaehtoinen kehittämispäivässä). Uusi trendi on joukkoistaminen ja talkoistaminen, joiden avulla asiakkaat auttavat muokkaamaan palveluita ja tuotteita omasta näkökulmastaan mahdollisimman toimiviksi. Seurakuntalaisuus on laajempi käsite kuin asiakkuus (kuluttaminen). Mitä siis olisi seurakuntalaislähtöisyys, joka ottaisi huomioon palveluiden näkökulman, mutta myös osallisuuden yhteisöstä jossa voi toimia ja välillä olla vain olemassa? Voidaan myös kysyä kellenä on omistajuus seurakunnasta ja toiminnasta, jota siellä toteutetaan.

Yhteisöllisyys on yksi suunta, johon myös vapaaehtoistoiminnan kautta pyritään. Seurakuntien tiimit ovat pohtineet, ovatko ensisijaisia tehtävät, joihin ihmisiä kutsutaan vai pitäisikö ensin olla yhteisö, joka sitten suuntaa toimintaansa ulospäin. Minulle löytö on ollut se, että yhteisöllisyyden rakentamisessa tulisi yhdistyä tehtävä, hyvä yhteishenki ja oppiminen. Kun ryhmällä on yhteinen haaste tai tehtävä ja sitä lähdetään ratkomaan käyttämällä kaikkien erilaista osaamista hyväksi, motivaatio kasvaa kun toiminnan kautta opitaan jotain uutta. Jos ryhmällä tai sen ohjaajalla on vielä viisautta huolehtia siitä että kaikilla on tilaa ja hyvä olla, niin on mahdollista syntyä sellaista yhteisöllisyyttä, joka sietää erilaisia mielipiteitä ja jopa tarvitsee niitä päästäkseen eteenpäin. Tavoite suuntaa yhteisön toimintaa. Mielipide- ja näkemyseroja voi olla, mutta niistä ei tarvitse tulla yhdessä toimimisen este tai niiden ratkomisesta keskeinen yhteisön toiminnan sisältö. Yhteisön pitäisi olla avoin ja sen tulisi kaikin tavoin torjua sisäänpäin lämpiävyyttä. Juhlia ja lepoa tarvitaan myös. Seurakunnan tulee olla paikka, jossa voi hiljentyä ja olla Jumalan hoidettavana vailla vaatimusta alituisesta touhuamisesta. Lepositeisiin ihmisiä ei kuitenkaan pitäisi laittaa.

Tavoitteet ja visio ovat tärkeitä. Niitä pitää yhdessä etsiä ja sanoittaa. Toisaalta tavoitteiden pitäisi olla riittävän konkreettisia ja mahdollisia saavuttaa, että motivaatio säilyisi; toisaalta kuitenkin riittävän haastavia, jotta kaikkien osaamista tarvittaisiin. Engeström mainitsi ”mahdottomat tehtävät”, jotka saavat tiimin ponnistelemaan ja pääsemään eteenpäin rutiinien maailmasta oivalluksia kohti. Tällä hetkellä yhteiskunnassa ja ihmisten elämässä riittää haasteita. Seurakunnissa on hankkeen aikana laitettu perusasioita kuntoon vapaaehtoistoiminnan hyvälle hoitamiselle. Seuraavaksi on aika miettiä seurakuntalaisten kanssa, miten poistetaan yksinäisyys Suomesta, tuetaan vaikeassa tilanteessa eläviä perheitä, taistellaan epäoikeudenmukaisuutta vastaan ja otetaan maahanmuuttajat mukaan yhteisön rakentajiksi.

Tavoitteiden asettamisessa pitää huolehtia siitä, etteivät välineet ja päämäärät mene sekaisin. Menetelmiä kehitetään, jotta työntekijät ja seurakuntalaiset voivat yhdessä toteuttaa seurakunnan perustehtävää. Tähän tarvitaan toimivia rakenteita ja työkaluja. Usein hyvät välineet innostavat toimintaan. Seurakuntien Suurella sydämellä -nettisivustot ovat tästä hyvä esimerkki. Tampereelta liikkeelle lähtenyt malli vapaaehtoisten tavoittamiseksi ja tehtävien tarjoamiseksi, on saanut seurakunnat pohtimaan mitä kaikkea tehtäviä seurakunnassa on tarjolla ja miten ihmiset voivat löytää paikkansa. Toi-

minnan kautta on tavoitettu uudenlaisia kohderyhmiä, kuten nuoret aikuiset tai eri alojen asiantuntijoita, jotka ovat halunneet toimia vapaaehtoisina. Ennen kuin tekijä ja tehtävä kohtaavat, tarvitaan kuitenkin pohjatyötä jotta ihmiset osataan ottaa vastaan, heitä huomioidaan ja heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Motivaatio on keskeinen tekijä vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi. Ihmisten kanssa toimiminen ja ihmisten ohjaaminen ei ole aivan helppoa. Työntekijöiden työnkuva muuttuu välittömän työn tekemisestä välillisen työn tekijäksi. Mitä enemmän ihmisiä on mukana, sitä enemmän työntekijän aikaa menee johtamiseen, ohjaamiseen ja innostamiseen. Lyhyellä tähtämellä voi tuntua, että itse tekisin nopeammin tai ainakin tietäisin lopputuloksen paremmin. Mahdollisuudet kuitenkin kasvavat jokaisen seurakuntalaisen myötä. Tavoitteita ei pidä asettaa siihen, mitä työntekijäjoukolla voidaan tehdä, vaan siihen mitä yhdessä suurella joukolla voidaan saavuttaa.

Tätä kaikkea ja paljon muuta olen itse oppinut tämän prosessin ja opinnäytetyön tekemisen aikana. Ajatteluuni ovat vaikuttaneet lukuisat ihmiset (vapaaehtoiset ja työntekijät) seurakunnissa, projektin ohjausryhmän ja yhteistyöryhmän jäsenet, työtoverit Kirkkohallituksessa, kirkon kansalais- ja vapaaehtoistoimintaa pohtineen foorumin jäsenet, opinnäytetyön ohjaajat ja monet muut yhteistyö- ja keskustelukumppanit matkan varrella. Jos hankkeelle nyt pitäisi antaa nimi, olisi se ”Yhdessä”. Niin merkitykselliseksi koken yhteistyön ja yhteiskehittelyn arvon vapaaehtoistoiminnan kehittämässä ja uusien asioiden oivaltamisessa.

Työ on luonteva lopettaa lainaukseen tiimeille tehdyn kyselyn vastauksesta ja seurakuntien viisauteen kehittämistyöstä:

Asioiden eteenpäin viemisessä tarvitaan kolmea ulottuvuutta: empatiakykyä ja rakkautta, tietoa sekä siviilirohkeutta.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bruun, Niklas 1995. Hur förnya arbetsrätten? Arbetsmarknad och Arbetsliv Vol. 1, No. 2, 83-98.
- Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum
- Engeström, Yrjö. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Yrjö. 2008. From Teams to Knots. Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work. Cambridge University Press.
- Espoon vapaaehtoisverkosto. Vapaaehtoistoiminta. Mitä se on? Viitattu 4.6.2012. [www.espoonvapaaehtoisverkosto.fi](http://www.espoonvapaaehtoisverkosto.fi)
- Freire, Paulo 1974. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Grönlund, Herietta 2012. Volunteerism as a mirror of individuals and society: reflections from young adults in Finland. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Harju, Ulla-Maija; Niemelä Pauli; Ripatti Jaakko; Siivonen Teuvo & Särkelä Riitta. 2001. Vapaaehtoistoiminta seurakunnassa ja järjestöissä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY
- Heikkilä, Kristiina. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Jyrkämä Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T.; Huttunen Rauno & Moilanen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.
- Henttonen, Kai 2012. Miten reagoida ajan merkkeihin? Suullinen tiedonanto. Luentomoniste Steinkamp/Haslinger.
- Hirsijärvi, Riitta; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä.



- Jokainen on osallinen. Kirkon vapaaehtoistoiminnan linjauksia vuoteen 2015. Kirkkohallitus 2009. Julkaisematon lähde.
- Katzenbaum, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kirkko 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Kirkkohallituksen julkaisuja 2010:7. Helsinki.
- Kopperi, Kari. 2007. Miksi rakastaa lähimmäistä? Luterilaisen diakonian teologian lähtökohtia. Teoksessa Latvus, Kari & Elenius, Antti (toim.) Auttamisen teologia. Helsinki: Kirjapaja
- Koppinen, Marja-Leena & Pollari, Jorma 1993. Yhteistoiminnallinen oppiminen. Helsinki: WSOY.
- Koskiaho, Brita. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Kurki, Eskola toim. Vapaaehtoistyö auttamisen ja oppimisena. Tampere: Vastapaino.
- Kurki Leena. Haastattelu 27.4.2010. Julkaistu Kristillinen kasvatus –lehdessä 5/2010
- Lehtonen, Heikki. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino.
- Luoma, Tapio 2011. Seurakuntalaisuuden ja vapaaehtoistoiminnan teologiaa. Luento vapaaehtoistoiminnan neuvottelupäivillä 18.11.
- Marisck, Victoria J. 1996. Toimintaoppiminen ja reflektio työpaikalla. Teoksessa Mezirow Jack (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mezirow Jack. 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mykkänen-Hänninen, Riitta. 2007. Vapaaehtoistyön rajapinnoilla. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- Niemistö Raimo. 2007. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. Tampere: Palmenia.
- Kirkkolaki 4 §1
- Oikeusministeriö i.a. Kansanvalta.fi – vaikuttajan tietopankki. Viitattu 26.2.2012.  
<http://www.kansanvalta.fi>
- Oravasaari, Tomi. 2010. Kyvyt käyttöön – seurakuntien vapaaehtoistoiminta ja sen kehittäminen. <http://sakasti/vapaaehtoistoiminta>
- Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Raha-automaattiyhdistys.

- Pessi Anne Birgitta 2011. Systeemiäly silmälaseina vapaaehtoistoiminnan moninaisuuteen. Kansalaisyhteiskunta –lehti 2/2011
- Poikela, Esa (toim.). 2002. Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Rochester, Colin; Paine, Angela; Howlett, Steven & Zimmeck Meta. 2010. Volunteering and Society in the 21<sup>st</sup> Century. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.
- Senge, Peter 1990. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Skyttä, Antti. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Innotiimi Oy.
- Schein, Edgar. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Suomen evankelisluterilainen kirkko. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke. Viitattu 1.9.2012. <http://sakasti.evl.fi/vapaaehtoistointa>.
- Suomen evankelisluterilainen kirkko 2009. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke. Hankesuunnitelma 16.6.09.
- Suomen evankelisluterilainen kirkko 2010. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke. Ohjausryhmän muistio 16.2.2010

## LIITTEET

### LIITE 1. Kirje kirkkoherroille

Arvoisa kirkkoherra

Vapaaehtoistoiminnalla on aina ollut merkittävä rooli seurakuntien ja kirkon toiminnassa. Viime aikoina vapaaehtoisten merkitys on edelleen kasvanut. Tämä näkyy yhä vahvemmin sekä kirkon strategiassa että monen seurakunnan arjessa ja tulevaisuuden visioissa.

Kirkon vapaaehtoistoiminnan kehittäminen tapahtuu seurakunnissa. Toivomme teitä mukaan kehittämistyöhön perustamalla omaan seurakuntaanne vapaaehtoistoiminnan tiimin. Tiimin jäsenenä on hyvä olla eri työaloilta vapaaehtoisia ja työntekijöitä. Tavoitteena on kehittää vapaaehtoistoimintaa seurakunnan omista tarpeista käsin. Tiimi voidaan perustaa kokeiluluontoisesti noin kahdeksi vuodeksi. Ideat ja tavoitteet muuttuvat paremmin käytännöiksi, kun vapaaehtoiset ja työntekijät rakentavat yhteistä ymmärrystä siitä mitä, miksi ja miten tehdään. Vapaaehtoistoiminnassa on kyse aidosta yhdessä tekemisestä. Tiimien avulla pyritään kehittämään tätä yhteistyötä.

Kirkkohallitus tarjoaa tukea työskentelylle järjestämällä mm. kehittämispäiviä, joissa eri seurakuntien tiimeillä on mahdollisuus jakaa ideoita ja kokemuksia sekä työstää niitä yhdessä eteenpäin. Tarkoituksena on myös kerätä vapaaehtoistoiminnasta saatua kokemusta ja hyviä käytäntöjä kaikille jaettavaksi. Kirkkohallituksessa on käynnissä vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke, joka kestää vuoden 2012 loppuun. Hankkeen aikana kuunnellaan seurakuntien toiveita ja tarpeita siitä millaista tukea vapaaehtoistoimintaan kävataan, ja tuetaan seurakuntien työtä.

Tämän kirjeen liitteenä on lomake, jolla seurakuntanne voi ilmoittaa halustaan olla mukana kehittämishankkeessa. Toivomme, että palautatte lomakkeen joka tapauksessa, vaikka vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ei olisikaan ajankohtaista teille juuri nyt. Liitteenä ovat myös Kirkkohallituksen vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen tavoitteet.

Materiaalia vapaaehtoistoiminnan työstämiseen seurakunnassa löytyy nettisivuilta [sakasti.evl.fi/vapaaehtoistoiminta](http://sakasti.evl.fi/vapaaehtoistoiminta)

Lisätietoja antaa hankkeen projektisihteeri Anne Viljanen.

(p. 09 1802 211 tai 050 3263654; sähköposti [anne.viljanen@evl.fi](mailto:anne.viljanen@evl.fi))

Pekka Huokuna  
Kirkkoneuvos

Kai Vahtola  
Johtaja/KJM

Anne Viljanen  
Projektisihteeri

## LIITE 2. Tiimikysely keväällä 2011

### Kysely vapaaehtoistoiminnan tiimeistä

Tällä kyselyllä kartoitetaan sitä, miten vapaaehtoistoiminnan tiimit ovat lähteneet seurakunnissa käyntiin ja miten ne palvelevat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä. Vuoden päästä kysyn tätä asiaa uudelleen. Näin saadaan näkyviin jonkinlainen kaari tiimien toiminnasta ja siitä millainen työkalu ne ovat käytännössä olleet.

Hienoa on, jos pystytte vastaamaan kyselyyn tiiminä. Arvokkaita vastaukset ovat, vaikka ne olisivat yhden ihmisen kirjoittamia. Vastata voitte vapaamuotoisesti ja niin suppeasti tai laveasti kuin haluatte. Tärkeintä on että vastaatte.

Vastaukset kyselyyn palautetaan minulle. Luen ne ja saan tarpeellista tietoa tämän hetken tilanteesta. En käytä niitä missään sillä tavoin että seurakuntia voisi tunnistaa. Vuoden päästä syksyllä kun olen saanut toisenkin kyselyn vastaukset, niistä tehdään pienimuotoinen tutkimus. Tutkija selviää lähempänä. Tutkimuksen tulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei vastaajia eikä seurakuntia pystytä tunnistamaan. Seurakunnan nimi kysytään sen takia, että osataan arvioida seurakunnan koko ja että voidaan yhdistää ensimmäisen ja toisen kyselyn vastaajat yhteen.

Ajastanne ja vaivannäöstänne kiitollisena  
Anne

Anne Viljanen  
[anne.viljanen@evl.fi](mailto:anne.viljanen@evl.fi)  
p. 050 3263654

Kauanko tiimi on ollut toiminnassa/montako kertaa se on kokoontunut?

Keitä siihen kuuluu (jäsenten lukumäärä: työntekijöitä/vapaaehtoisia, miltä työaloilta)?

Miten tiimin perustaminen/toiminnan aloittaminen on otettu seurakunnassanne vastaan?

Millaisia asioita tiimissä on käsitelty?

Millaisia ongelmia/kysymyksiä on tullut vastaan?

Millaisia hyviä asioita/oivalluksia olette löytäneet?

Miten arvioitte tässä vaiheessa toimintamallia (tiimiä) seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä?

Omia huomioitanne/ajatuksianne.

Kyselyyn vastasi (tiimi, vastuuhenkilö, työntekijä/vapaaehtoinen):

Seurakunnan nimi:

### LIITE 3. Tiimikysely kesällä 2012

#### Kysely vapaaehtoistoiminnan tiimeistä

Tällä kyselyllä kartoitetaan sitä, miten vapaaehtoistoiminnan tiimien toiminta on seurakunnissa edennyt ja miten ne palvelevat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä. Vuosi sitten kysyin tätä asiaa edellisen kerran. Näiden kahden kyselyn avulla saadaan näkyviin jonkinlainen kaari tiimien toiminnasta ja siitä millainen työkalu ne ovat käytännössä olleet. Vaikka ette olisi vastanneet aikaisempaan kyselyyn, on silti tärkeää vastata tähän.

Hienoa on, jos pystytte vastaamaan kyselyyn tiiminä. Arvokkaita vastaukset ovat, vaikka ne olisivat yhden ihmisen kirjoittamia. Vastata voitte vapaamuotoisesti ja niin suppeasti tai laveasti kuin haluatte. Tärkeintä on että vastaatte.

Vastaukset palautetaan minulle. Teen niistä pienimuotoisen tutkimuksen, joka toimii samalla opinnäytetyönäni Diakonia-ammattikorkeakouluun. Tutkimuksen tulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei vastaajia eikä seurakuntia pystytä tunnistamaan. Seurakunnan nimen kysyn sen takia, että osaan arvioida seurakunnan koon ja voidakseni yhdistää ensimmäisen ja toisen kyselyn vastaukset yhteen.

Ajastanne ja vaivannäöstänne kiitollisena  
Anne

Anne Viljanen  
[anne.viljanen@evl.fi](mailto:anne.viljanen@evl.fi)  
p. 050 3263654

Kauanko tiimi on ollut toiminnassa/montako kertaa se on kokoontunut?

Keitä siihen kuuluu (jäsenten lukumäärä: työntekijöitä/vapaaehtoisia, miltä työaloilta)?

Millaisia vaikutuksia tiimin toiminnalla on ollut seurakunnassanne?

Millaisia asioita tiimissä on käsitelty?

Millaisia ongelmia/kysymyksiä on tullut vastaan?

Millaisia hyviä asioita/oivalluksia olette löytäneet?

Miten arvioitte toimintamallia (vapaaehtoistoiminnan tiimiä) seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämisen välineenä?

Omia huomioitanne/ajatuksianne.

Kyselyyn vastasi (tiimi, vastuuhenkilö, työntekijä/vapaaehtoinen):

Seurakunnan nimi: