

Institutionaalinen muutos, case – Piispantarkastus konsultatiivisena seurakuntatyön kehittämiprocessina

1. Hankkeen toteutus 2010 - 2013

2010

- Hankkeen suunnittelu PR:n kanssa
- Hankkeen esittely kirkkoherrojenkokouksessa
- Oman henkilökunnan kouluttaminen uuteen piispantarkastuskäytäntöön
- Keskustelunavaukset PR-alustalla Kangasniemen, Punkaharjun ja Mäntyharjun seurakuntien kanssa
- Piispantarkastusseminaari marraskuussa kevään 2011 tarkastusseurakunnille

2011

Kevät

- Työskentely Kangasniemen, Punkaharjun ja Mäntyharjun seurakuntien kanssa PR-alustalla (teemojen seulonta) ja seurakunnissa vierailen
- Palaute PR-alustalla tarkastettujen ja teemakeskustelu tarkastukseen tulevien seurakuntien kanssa
- Piispantarkastusseminaari toukokuussa keväällä tarkastettujen ja syksyllä tarkastettavien seurakuntien kanssa

Syksy

- Työskentely Kotka-Kymin seurakuntayhtymän ja Kotkan, Kymin ja Langinkosken seurakuntien kanssa PR-alustalla ja seurakunnissa vierailen
- Palaute PR-alustalla tarkastettujen ja teemakeskustelu tarkastukseen tulevien seurakuntien kanssa
- Piispantarkastusseminaari marraskuussa syksyllä 2011 tarkastetuille ja keväällä 2012 tarkastettaville seurakunnille
- Ylimääräinen piispantarkastus Lemminkäisen seurakunnassa työyhteisö- ja johtamisongelman selvittämiseksi uutta piispantarkastuskäytäntöä soveltaen

2012

Kevät

- Työskentely Kiteen, Hartolan ja Savitaipaleen seurakuntien kanssa PR-alustalla ja seurakunnissa vierailen.
- Palautekeskustelu PR-alustalla tarkastettujen seurakuntien kanssa

- Piispantarkastusseminaari toukokuussa keväällä tarkastettujen seurakuntien kanssa.

Syksy

- Ylimääräinen piispantarkastus Pertunmaan seurakunnassa seurakunnan taloudellisten, toiminnallisten ja johtamisongelmien ratkaisemiseksi uutta piispantarkastuskäytäntöä soveltaen
- Syksyllä ei toteutettu seurakuntayhtymän tarkastusta meneillään olevien seurakuntien rakennemuutosten vuoksi. Uutta konsultaatiokäytäntöä sovellettiin vuoden 2013 alusta uusina seurakuntina aloittavien Savonlinnan (entiset Savonlinnan, Punkaharjun, Kerimäen ja Enonkosken seurakunnat) ja Mikkelin tuomiokirkkoseurakunnan (entiset Mikkelin tuomiokirkko- ja Mikkelin maaseurakunnat sekä Anttolan, Ristiinan, Haukivuoren ja Suomenniemen seurakunnat) työyhteisöjen tukemisessa.
- Teemakeskustelu PR-alustalla tarkastukseen keväällä 2013 tulevien seurakuntien kanssa
- Piispantarkastusseminaari marraskuussa keväällä 2013 tarkastettaville seurakunnille

2013

Kevät

- Työskentely Heinolan, Joutsan ja Imatran seurakuntien kanssa PR-alustalla ja seurakunnissa vierailen
- Palaute PR-alustalla tarkastettujen ja teemakeskustelu tarkastukseen tulevien seurakuntien kanssa
- Piispantarkastusseminaari toukokuussa keväällä tarkastettujen ja syksyllä tarkastettavien seurakuntien kanssa

Syksy

- Kouvolan seurakuntayhtymä (valmistautuminen toukokuusta lähtien PR-alustalla, toiminta seurakuntatasolla 1.9.2013 jälkeen) ja Kouvolan Valkealan, Anjalankosken, Elimäen ja Kuusankosken seurakunnat

2. Piispantarkastusten käytännön toteutus

Piispantarkastuksia on toteutettu hankkeen aikana vuosittain syyskauden ja kevätkauden tarkastuskokonaisuuksina, intensiivijaksoina siten, että kevätkaudella tarkastuksen kohteena ovat olleet yksittäiset seurakunnat ja syyskaudella seurakuntayhtymät ja niihin kuuluvat seurakunnat. Kullekin seurakunnalle ja seurakuntayhtymälle tarkastuksen intensiivijakso on ollut puolen vuoden mittainen prosessi. Yhteensä on tarkastettu 11 seurakuntaa ja kaksi seurakuntayhtymää, joihin kuuluu kahdeksan seurakuntaa ja yksi kappeliseurakunta. Toukokuussa 2013 alkanut Kouvolan seurakuntayhtymän ja sen muodostavien seurakuntien tarkastus on jatkunut yli hankekauden intensiivijakson päättyessä marraskuussa 2013.

Piispantarkastusten toteutuksessa on hyödynnetty monipuolisesti www-pohjaista PRO Johtamistyökalut – keskustelualustaa.

Piispantarkastukset ovat käynnistyneet PR-välineellä suoritetulla keskustelunavauksella, jossa on etsitty seurakuntien toiminnan kehittämisen kannalta mielekkäitä teemoja, joita lähdetään työstämään tarkastuksen intensiivijaksolla.

Esille nostetut teemat on otettu yhteiseen keskusteluun piispantarkastusseminaareissa marraskuussa ja toukokuussa. Seminaarit ovat olleet intensiivijakson päätöstilaisuuksia edellisellä kaudella tarkastetuille ja intensiivijakson aloitustilaisuuksia seuraavalla kaudella tarkastettaville seurakunnille.

Seminaarien jälkeen on käyty tarkentava keskustelu kehittämisteemoista edelleen PRO –työkalun avulla kirkkoherran ja talousjohtajan/hallintojohtajan sekä suuremmissa seurakunnissa työalajohtajien kanssa. Tarpeen vaatiessa keskustelua on käyty useampi kierros ennen työskentelyä seurakunnissa.

Lakisääteisen talouden ja hallinnon tarkastuksen on hoitanut tuomiokapitulin lakimiesasessori konsultoivaa työtettä käyttäen. Hän on pyytänyt seurakunnista talouteen ja hallintoon liittyvät asiakirjat nähtäväkseen harkitsemassaan laajuudessa parin edellisen vuoden ajalta. Tutustuttuaan materiaaliin hän on käynyt seurakunnassa konsultoimassa talouteen ja hallintoon liittyvissä asioissa yhden työpäivän verran. Keskusteluja hän on käynyt lähinnä kirkkoherran ja talous/hallintojohtajan kanssa. Tarpeen vaatiessa on sovittu esillä oleviin teemoihin liittyvästä jatkotyöskentelystä.

PRO-työkalun avulla seurakuntien työyhteisölle on suoritettu työyhteisöjen hyvinvoinnin ja toimintatapojen kartoitus jos seurakunnassa ei sellaista lähivuosina ole toteutettu. Suuremmissa seurakunnissa kartoitus on ollut mielekästä toteutetaan työaloittain tai työtiimeittäin.

Piispan johdolla tuomiokapitulin tarkastustiimi on käynyt seurakunnissa keskustelemassa PRO-johtamistyökalun avulla esille nostetuista ja kehitystyön kohteeksi otetuista teemoista. Osa teemoista on kehitetty hankkeiksi, jotka jäävät elämään seurakunnissa tarpeellisen ajan intensiivijakson jälkeen. Tällaisia hankkeita ovat olleet tulevaisuustyöpajat, jäsenyestyöpajat, seurakuntien tai seurakuntayhtymän toimintastrategian luominen/päivittäminen, johtoryhmän työn kehittäminen, työyhteisön toiminnan kehittäminen, vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja jumalanpalveluselämän kehittäminen. Käytännössä näitä hankkeita ovat vetäneet hiippakuntasihteerit ja PR:n konsultti.

Piispantarkastusten intensiivijaksojen aikana on PRO-johtamistyökalun avulla suoritettu kysely myös seurakuntien kirkkoneuvostojen/seurakuntaneuvostojen jäsenille sekä johtaville luottamushenkilöille. Heidän kanssaan on piispan johdolla keskusteltu seurakuntatyön kehittämiseen liittyvistä asioista muuttuvassa toimintaympäristössä sekä luottamushenkilöiden roolista työntekijöiden tukena hankkeiden edistämisessä. Piispan käyntiin seurakunnassa on liittynyt myös seurakuntalaisten tapaaminen ja kuuleminen esillä olevista seurakunnan toimintaan ja tulevaisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Pienissä seurakunnassa työskentelyyn piispan johdolla on käytetty yksi päivä, suuremmissa seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä useita päiviä.

Edellisestä piispantarkastuskäytännöstä on säilytetty tarkastusviikkoon sisältynyt sunnuntaipäivä juhlapäivänä, jolloin vietetään piispan johtama messu sekä johonkin ajankohtaiseen teemaan liittyvä seurakuntatilaisuus.

Intensiivijaksot ovat päättyneet marraskuussa ja toukokuussa pidettäviin piispantarkastusseminaareihin, joihin on valmistauduttu keskustelemalla piispantarkastuksen kuluessa käynnistetyistä hankkeista PRO-johtamistyökalun avulla. Seminaarit ovat toimineet tarkastuksessa olleille ja tarkastukseen tuleville seurakunnille vertaisryhminä, mahdollisuuksina tuoda esille löydettyjä hyviä käytäntöjä. Tuomiokapitulin tarkastustiimille seminaarit ovat olleet merkittäviä myös niissä saadun palautteen vuoksi.

3. Hankkeen tulokset – hankkeen puitteissa opittua

Hankkeen avulla on onnistuttu antamaan lakisääteiselle piispantarkastusinstituutiolle uusi sisältö. Hallinnollisesta tarkastamisesta on siirrytty konsultatiiviseen työn kehittämiseen räätälöidysti seurakunnan tarpeista lähtien. Painopiste on siirtynyt menneen tarkastelusta tulevaisuuden tekemiseen. Kyseessä on ollut suuri kulttuurin muutos. Perinteisesti toteutettuja piispantarkastuksia ei seurakunnissa ole koettu toiminnan kannalta kovinkaan hyödyllisiksi. Tähän on sisältynyt myös uudistushankkeen ensimmäinen haaste. Aikaisemmassa kokemuksessa odotusarvoltaan vähäinen piispantarkastus tuli pystyä mieltämään uudella tavalla seurakunnan kehittämistarpeiden näkökulmasta. Uusi asennoituminen vaati seurakuntien johdolta aktiivisen roolin ottamista, pysähtymistä miettimään kehittämistarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä. PR-alustalla avattu keskustelu järkytti parhaimmillaan perinteisten toimintatapojen ylläpitämisen sallimaa mukavuustilaa. Hankkeen toteutuksessa havaittiin jo alkuvaiheessa, että kehittämiseen ja toimintaympäristön muutoksen liittyvien haasteiden kysyminen ei arkityön pyörittämiseen väsyneelle seurakuntajohdolle aina ollut itsestään selvä lähtökohta. Hankkeesta opittiin ottamaan todesta kulttuurin muutoksen hitaus. Muutoksesta, uuden tarkastuskäytännön seurakuntalähtöisestä tavoitteesta puhuminen tuli aloittaa mahdollisimman varhain, jotta seurakunnissa viriäisi myönteinen odotus tarkastukseen, jotta tarkastuksessa tarjottu kehittämismahdollisuus osattaisiin ottaa vastaan. Tässä tarkastuksessa tuomiokapitulin viranhaltijat ovat vierailleet seurakunnissa koko työyhteisöjen työkokouksissa kertomassa edessä olevasta tarkastuksesta tarjouksen ja mahdollisuutena työyhteisölle: "Olemme erityisesti teidän käytössänne ensi syys/kevätkauden. Mihin te meitä tarvitsette? Miten haluatte työtänne kehittää?"

PR-alustalla keskustelua on käyty kirkkoherran ja talousjohdon kanssa sekä suuremmissa työyhteisöissä ja seurakuntayhtymissä työalajohdon ja lähiesimiesten kanssa, ei suoraan yksittäisten työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on ollut tukea johtajuutta. Esimiehen tehtävänä on ollut keskustella esille nostettavista asioista alaistensa kanssa. Keskustelua on käyty PR-alustalla "spiraalikeskusteluna" pyrkien pois tämän tyyppisten välineisiin liittyvästä kysely-mielikuvasta. Tavoitteena on ollut kunnollinen asioihin pureutuva dialogi kehittämistyöskentelyn pohjaksi.

Seurakuntatyön kehittämiseen liittyvissä hankkeissa on ollut tarkoituksenmukaista ottaa keskusteluun mukaan myös luottamushenkilötaho. Heidän kanssaan PR-alustalla on tyydytty kyselytyyppiseen työskentelyyn. Keskustelua on käyty ko. seurakunnan perustehtävästä paikkakunnalla, seurakunnan toimintaympäristöön liittyvistä tulevaisuuden haasteista, talouteen liittyvistä haasteista, työn priorisoinnista. Tavoitteena on ollut korostaa luottamushenkilöiden strategista roolia toiminnalliset hankkeiden taustalla. Kaikissa hankkeen aikaisissa piispantarkastuksissa keskustelua kyselyn kootuista tuloksista on käyty piispan johdolla. Luottamushenkilöillä on ollut paikkansa myös tulevaisuustyöpajatyöskentelyssä sekä strategiahankkeissa.

Piispantarkastuksiin on liitetty PR-alustalla toteutettu työyhteisön toimintatapojen ja työhyvinvoinnin kartoitus, jos vastaavanlaista ei ole seurakunnassa lähiaikoina toteutettu. Tässäkin yhteydessä on jouduttu kilvoittelemaan pois kyselyyn helposti liittyvästä "nimettömän gallupin" mielikuvasta. Työyhteisön kehittäminen edellyttää vastaajilta henkilökohtaista vastuuta esille ottamistaan asioista sekä myönteistä, aktiivista näkökulmaa siihen, mitä pitäisi tehdä, että asiat työyhteisössä olisivat paremmin. Hankkeen aikana on osoittautunut hyödylliseksi suurissa työyhteisöissä tehdä kartoitukset työtiimi- tai työalakohtaisesti siten, että kyselyn toteuttajana on lähiesimies, tiiminvetäjä tai työnjohtaja. Tarkastustiimi on toteuttanut kyselyn ja antaa tuloksista koosteen esimiehelle sekä kyselyyn vastanneille työntekijöille. On osoittautunut hyödylliseksi jakaa takaisin tässä yhteydessä jokaiselle myös hänen henkilökohtainen vastauksensa. Kyselyn tulokset on käsitelty työryhmän kokouksessa kysymys kysymykseltä siten, että ensin

on katsottu, miten vastaukset ovat asteikolle jakautuneet ko. kysymyksen kohdalla. Tämän jälkeen on ryhdytty keskustelemaan konkreettisista toimenpiteistä, joihin tulisi ryhtyä tilanteen parantamiseksi, jos siihen on aihetta. Jokainen voi tällöin omasta vastauspaperistaan katsoa, mitä vastaushetkellä asiasta ajatteli ja tuoda sen yhteiseen keskusteluun. Käytännössä tuloksia kootessa on havaittu, että "gallup-mielikuva" vahvasti liittyy työhyvinvointikyselyyn. Läheskään kaikki vastaajat eivät jaksaa pohtia "mitä pitäisi tehdä-asioita". Henkilökohtaisen vastauksensa saaminen takaisin ja työryhmän kunnollinen työskentely asiassa vastuuttaa työntekijää ottamaan paikkansa työyhteisön toimivuuden parantamisessa, vaikka ei kyselyyn vastatessaan olisi jaksanutkaan syventyä asiaan riittävästi. Työyhteisön toimivuus ei ole pelkästään esimiesten ja johdon asia hoitaa kuntoon vastauksista saatujen tilastollisten tunnuslukujen pohjalta vaan jokaisen yhteisön jäsenen aktiivista sitoutumista yhdessä päätettyihin asioihin ja toimintatapoihin. Kehittämishankkeita pohdittaessa on työyhteisöön tai työtiimiin (nuorisotyö, diakoniatyö) liittynyt kehittämistarve otettu laajemman työskentelyn kohteeksi käynnistäen pidempi konsultaatioprosessi.

Hankkeen aikana on PR-alustalla käydyistä teemakeskusteluista valikoitunut aiheita, jotka nykyisessä yhteiskunnassamme meneillään olevassa kulttuurinmuutoksessa, taloudellisissa muutoksissa ja rakennemuutoksissa ovat seurakunnille yhteisiä. Näissä tapauksissa on havaittu käyttökelpoiseksi kehittää tiettyjen aihekokonaisuuksien käsittelyä varten toimintamalleja, joita voidaan tilanteeseen soveltaen toteuttaa hankkeina useissa seurakunnissa. Tällaisia tuotteistettuja toimintatapoja ovat olleet esim. tulevaisuustyöpaja, jäsenyytyöpaja, seurakunnan strategiaprosessi, vapaaehtoistoiminnan kehittäminen, jumalanpalveluselämän kehittäminen, johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, talouden ja hallintokäytäntöjen konsultaatio. Näiden otsakkeiden alla konsulttien ohjauksessa työskennellen työyhteisöt, työtiimit jne. ovat omista lähtökohdistaan ponnistaen itse kehittäneet työtään uudelle tasolle. Innostus työhön on lisääntynyt. Tässäkin yhteydessä on todettava kulttuurinmuutoksen hitaus. Puolen vuoden intensiivijakso piispantarkastuksen nimikkeen alla mahdollistaa hankkeiden käynnistämisen, mutta harvoin niitä tuossa ajassa pystytään saattamaan loppuun. Hankkeita jää elämään useaksi kuukaudeksi tai pitemmäksikin aikaa. Joitakin hankkeita on käynnistynyt vasta aktiivisen tarkastusjakson jälkeen tai onnistunut hanke on poikunut jatkukseen toisen esim. seurakuntayhtymän johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen johti seurakuntayhtymän strategian laadintaan tai jumalanpalveluselämän kehittäminen vei mukaan koko kirkon laajuiseen kehittämisprosessiin. Seurakunnasta tuli tässä asiassa koko kirkon tasolla yksi "malliseurakunnista". Kehittämishankkeet on myös mitoitettava oikein. Liian monta asiaa ei voi samaan aikaan olla vireillä pienessä tai vähän isommassakaan seurakunnassa. Myös tuomiokapitulin ja sen tukena olevien konsulttien on oikeasti pystyttävä vastaamaan luomaansa kysyntään. Konsulteilta edellytetään usein ainakin alkuvaiheessa hanketta yllä pitävää aktiivisuutta, aikataulutusta, sovituista asioista muistuttamista jne. Konsultti kyselee, ihmettelee kuulemaansa, antaa hahmoa, piirtää maisemaa, auttaa näkemään polkua eteenpäin hankkeessa, tietää seuraavat askeleet, vartioi polulla pysymistä.

Talouden ja hallinnon tarkastaminen on liitetty piispantarkastuksiin kirkkojärjestyksen tasolla. Tässäkin tehtävässä konsultatiivinen työote on osoittautunut käyttökelpoiseksi. PR-alustalla on tarkastukseen lähdetessä avattu keskustelu myös tämän aihepiirin asioista sekä johdon että luottamushenkilöiden kanssa. Toimintatavaksi on muovautunut lakimiesasessorin konsultaatiopäivä, johon hän valmistautuu tutustumalla riittävän laajasti (noin 1-2 työpäivää) talouden ja hallinnon materiaaleihin. Käydyistä keskusteluista on saatu seurakunnista hyvä palaute Tarvittaessa keskustelu on johtanut johonkin esille nousseeseen teemaan liittyvään koulutukseen seurakunnassa. Tilannearvio hallinnosta ja taloudesta on otettu esille piispan johdolla luottamushenkilöiden kanssa käydyssä neuvottelussa.

Hankekaudella on tarjoutunut mahdollisuus uudistaa piispantarkastusta myös ylimääräisen piispantarkastuksen osalta. Ylimääräistä piispantarkastusta on perinteisesti käytetty työvälinaenä epäiltäessä, että seurakunnan talouteen tai hallintoon liittyy epäselvyyksiä. Uuden piispantarkastuskäytännön konsultatiivisin toimintatavoin ja PR-alustaa hyödyntäen autettiin eteenpäin

kahta taloudelliseen, toiminnalliseen ja johtajuuteen liittyvään kriisiin joutunutta seurakuntaa. Menettelytapoina sovellettiin asioiden esille nostamista Pr-välineellä, tulevaisuustyöpajaa, talouden ja hallinnon konsultaatiota sekä työyhteisökonsultaatiota. Kriiseillä seurakuntien työyhteisöjen toiminnassa on usein taustallaan pidempi historia, joka kärjistyy sopivissa olosuhteissa akuutiksi konfliktiksi. Näissä tilanteissa tuomiokapitulia pyydetään apuun sekä hallintopäätöksiä että konsultaatioapua toivoen. Konfliktit ovat usein vaikeasti ratkaistavissa. Uusi piispantarkastuskäytäntö on kuitenkin työtavoiltaan mahdollinen väline kriisitilanteeseen ajautuneiden seurakuntien työyhteisöjen tukemisessa ja auttamisessa.

Toinen ennalta arvaamaton tekijä hankekautena oli nopea seurakuntarakenteen muuttuminen, mikä esti vuonna 2012 yhtymätason tarkastukset. Tarkastuksen sijaan muutosprosesseihin joutuneita seurakuntatyöyhteisöjä tuettiin konsultatiivisin menetelmin. Näissä yhteyksissä mielletään piispantarkastus pitkäksi prosessiksi, jossa piispallinen kaitsenta, tarkastus on alkanut muutoskonsultaatiolla ja jatkuu uuden rakenteen saaneessa seurakuntakokonaisuudessa huipentuen parin vuoden sisään varsinaiseksi piispantarkastuksen intensiivijaksoksi. Tällöin arvioidaan sitä, missä muutoksen jälkeen tarkastushetkellä ollaan ja millaiset hankkeet ovat tarpeellisia asioiden edistämiseksi. Usein seurakunnan rakennemuutoksissa pääroolissa on talouden ja hallinnon asioita uuteen järjestykseen laittava selvitysmies. Muutoskonsultointi on osoittautunut työyhteisöjen näkökulmasta erittäin tarpeelliseksi. Selvitysmies tarvitsee työparikseen prosessikonsultin.

Piispan tehtävänä on toteuttaa hiippakunnassaan piispantarkastuksia. Uusimuotoinen piispantarkastus on piispan johtamisen väline. Hän käy tarkastukseen liittyvät keskustelut hankkeessa hyödynnetyllä PR-alustalla seurakuntien johdon kanssa tarkastustiiminsä avustamana. Hänen johdollaan tuomiokapitulin johtoryhmä ja työelämä- ja kehittämispalveluiden henkilöstö pohtii spiraalikeskusteluissa keskustelun avausta ja dialokia edistäviä puheenvuoroja tavoitteenaan löytää tarkempaan työskentelyyn nostettavat teemat. Piispantarkastuksen intensiivijakson kulminaatiopiste on piispan johdolla seurakunnissa tapahtuva työskentely. Kehittämishankkeiden näkökulmasta merkittäviä ovat neuvottelut ja työskentelyt työyhteisöjen, johtoryhmien ja luottamushenkilöiden kanssa sekä seurakuntatyötä tukevien verkostoyhteyksien hoitaminen esim. kunnan tai kaupungin johon tapaamiset. Useissa tapauksissa kehittämishankkeiden teemat ovat esillä myös seurakuntalaisten tapaamisissa. Perinteisesti piispan vierailu seurakunnassa piispantarkastuksen yhteydessä on ollut mahdollisuus myös juhlahetkeen, mikä nykyisessä mallissa toteutuu jonakin sunnuntaipäivänä intensiivijakson aikana vietetyssä piispan messussa ja siihen liittyvissä seurakuntalaisille tarkoitetuissa tilaisuuksissa.

Uusimuotoisista piispantarkastuksista kertynyt aineisto taltioidaan arkistosäännön mukaisesti tuomiokapitulin arkistoon. Varsinaisia tarkastuskertomuksia ei laadita, mutta hankkeiden puitteissa syntyneitä materiaalia kerätään talteen sekä piispan lyhyet lausunnot tarkastuksessa esille nostetuista asioista.