

OVET AUKI JOUSTAVALLE TYÖLLE – DIALOGI SEURAKUNNAN KASVATUKSEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

SAIJA KRONQVIST

Dialogi yhteisön dynamiikassa

Tutkin ylemmän pastoraalin tutkielmassa dialogia seurakunnan kasvatuksen kehittämisen välineenä. Tutkielma liittyi kirkon konsulttikoulutukseen. Kirkon kasvatusta, erityisesti varhaiskasvatusta, on murrosvaiheessa yhteiskunnan maallistuesssa ja palvelurakenteen muuttuessa. Seurakunnissa on tarve tunnistaa muutosvoimat. Dialogi kehittämisen välineenä –konsultointiprosessissa tarkasteltiin yhden seurakunnan kasvatuksen kehittämistä sekä varhaiskasvatuksen tiimipäivän dialogissa että vertaisseurakunnan kanssa käydyssä dialogissa, jossa olivat mukana konsultointiseurakunnan kasvatuksen johtavat ja vertaisseurakunnan varhaiskasvatuksen johtavat viranhaltijat. Konsultointiprosessin aikana dialogi avautui sekä ulospäin digitaalisesti verkkokokouksena (vertaisseurakunta) että sisäänpäin kasvokkain kohtaamisessa (varhaiskasvatuksen tiimipäivä).

Konsultointi auttaa työyhteisöä tehtävää palvelevien rakenteiden luomisessa. Muutokset toimintaympäristössä nostavat esiin seurakunnan kommunikaation tarpeen. Seurakuntayhteisön ytimessä on kommunikointi, sillä sellainen seurakuntayhteisö, joka on avoin ympäristölleen ja valmis suuntautumaan uudelle reitille toimintaympäristön muutosten tullessa näköpiiriin. Kommunikaation funktio ei ole tuottaa yhteisymmärrystä, vaan eri näkökulmia, teräviä havaintoja, toiminnan suunnan pohtimista. Tässä konsultoinnissa tavoitteena oli auttaa konsultointiseurakuntaa dialogin kautta tunnistamaan tehtävää palvelevia rakenteita.

Konsultointiseurakunnan ydinryhmä muodostui varhaiskasvatuksen, perheytyön, varhaisnuoriso- ja nuorisotyön sekä rippikoulutyön johtavista viranhaltijoista eli papeista, varhaiskasvatuksen- ja nuorisotyönohjaajista. He työskentelivät digi-

taalisesti etäkokouksissa konsultin johdolla yhteensä viisi kertaa valmistellen tiimipäivän dialogia, joista yksi oli dialogi vertaisseurakunnan kanssa. Tiimipäivän dialogissa olivat mukana kaikki seurakunnan lastenohjaajat. Tämän seurakunnan varhaiskasvatuksen tiimiin kuuluu laaja joukko lastenohjaajia, joilla on pätevyys kirkon lastenohjaajan tehtävään. Tiimipäivä on seurakunnan vuosikellossa toistuva säännöllisesti vuosittain toistuva suunnittelun rakenne.

Kirkon strategia peilinä

Käytin kirkon uusimpia kehittämisaineistoja lähteinä teologisessa reflektoinnissa: Kirkon tutkimuskeskuksen *Seurakuntatutkimusta 2020* ja kirkon *Ovet auki* -strategiaa. Valitsin nämä lähteet, jotta pääsisin peilaamaan varhaiskasvatuksen dialogeissa esiin nousseita teemoja yhteiskunnallisia ilmiöitä taustoittaviin ja analysoiviin asiakirjoihin. Tämän tutkimuksen dialoginen menetelmä soveltuu hyvin kirkon uudessa strategiassa kuvatun polarisoituvan yhteiskunnallisen tilanteen kartoittamiseen ja ilmiöiden tunnistamiseen.

Strategian tavoitteena on tukea seurakuntia perustelemaan työnsä painopisteitä koskevia valintoja säilyttäen kirkon kristillisen identiteetin. Kirkon on oltava yhtä aikaa ketterä ja joustava muutoksille. Työtä tulee arvioida ja tehdä ennakoivaa suunnittelua. Strategian taustalla on laajat kyselyt, asiantuntijakuulemiset, seurakuntatyöskentelyt sekä vuoropuhelu Kirkkohallituksen ja hiippakuntien kanssa. Kirkon tulevaisuutta tarkastellessa tulevaisuuskuvaan ovat vaikuttaneet sekä kansallinen että globaali tilanne.

Dialoginen menetelmä

Dialogilla tarkoitetaan tässä keskustelua, jossa keskustelijat lisäävät ymmärrystä seurakuntatyöhön kytkeytyvistä ilmiöistä mutta myös itsestään ja toisistaan. Keskustelumenetelmänä toimi Erätauko-dialogi (www.eratauko.fi), jonka avulla voidaan tuoda ihmisiä eri lähtökohdista tasavertaiseen kohtaamiseen ja merkitykselliseen dialogiin. Erätauko on luotu yhteiskehittämisen menetelmin. Se on kehitetty julkisin varoin Sitrassa ja hankekauden päätteeksi toimintamalli on viety Erätauko-säätiön hallintoihin. Siksi sen käyttö on maksutonta, ja kaikki sen materiaalit ovat saatavissa internetistä. Tavoite on edistää rakentavaa keskustelua Suomessa. Keskustelun suunnitteluun, ohjaamiseen ja johtopäätösten tekemiseen on saatavissa selkeät ohjeet ja keskustelun suunnittelu niiden pohjalta on vaivatonta. Menetelmän teoreettinen perusta on vahva.

Johtopäätökset dialogista vertaisseurakunnan kanssa

Vertaisseurakunta kertoi seurakuntatyön kehittämisestä erityisesti varhaiskasvatuksen osalta. Perinteisen päivä- ja perhekerhotoyn ja päiväkotiyhteistyön rinnalle oli noussut tapahtumiin keskittyvä joustava tiimi, jolla on vastattu työn muutoksen tuomiin haasteisiin. Joustava tiimi on liikkuva työryhmä, joka toteuttaa tapahtumia eri alueilla myös iltaisin- ja viikonloppuisin. Ilta- ja viikonlopputyö korvataan arki-vapailla. Vertaisseurakunnassa joustavaan tiimiin tullaan työntäjän kanssa solmitulla sopimuksella. Työ kirjataan työnkuvaan. Selkeät töiden järjestelyt edellyttävät vuosikellon ja toimintasuunnitelman jäsentämistä. Erityisesti on tunnistettava, millainen kuormitus joustavassa tiimissä työskentelystä syntyy ja millaista ammattitaitoa tiimissä tarvitaan.

Vertaisseurakunnan kanssa käydyn dialogin jälkeen konsultointiseurakunnan ydinryhmä nosti tavoitteeksi muodostaa joustava tiimi, jossa olisi alkuvaiheessa lastenohjaajia ja varhaisnuorisotyönohjaajia sekä mahdollisesti muita kasvatuksen työntekijöitä. Joustava tiimi auttaisi kohtaamaan työn muutoksen. Pöhdintä koski seuraavia teemoja:

1. Mitkä ovat joustavan tiimin mahdollisuudet seurakunnassa? Ydinryhmä koki, että sisällöistä nouseva tiimirakenne on hyvä toimintamalli yhteiskunnan muutosten kohtaamiseen.
2. Millainen ydinryhmä tukisi parhaiten muutosta? Keskustelun yhteenvedossa kiinnitettiin huomiota siihen, että vertaisseurakunnassa luottamushenkilöistä koottu kehittämissyhmä oli muutoksen tukena.

Ydinryhmä jäseni vertaisdialogin jälkeen seuraavalla konsultointikerralla joustavan tiimin teemoja ja pohti sitä tukevaa organisaatiota. Joustavalla tiimillä olisi mahdollisuus toteuttaa uusia palveluita yli työalarajojen. Kouluun lähtevien siunaamisessa on jo pilotoitu monialaista työryhmätyöskentelyä ja tulokset olivat positiivisia. Koska konsultointiseurakunnassa on tahtotila kehittää kasvatuksen kokonaissuunnitelmaa, on ratkaistava myös työalarajoja ylittävän työn kysymykset ja esimieskysymykset osana työnteoa palvelevaa johtamista. Ratkaistavana on joustavan tiimin pelisäännöt, joilla sovittaisiin miten työaika-, esimiestyö-, työnkuva-, vuosikello-, kuormitus- ja osaamiskysymykset ratkaistaan. Tämä edellyttäisi keskustelua joustavan työn pelisäännöistä. Toiminnan jatkuvan arvioinnin välineenä olisi keskustelu työn vaikuttavuudesta.

Tiimipäivän teemat

Varhaiskasvatuksen tiimi keskusteli seurakuntatyötä kehystävistä rakenteista, yhteisön sisäisestä vuorovaikutuksesta ja yksilön kokemuksesta yhteisön jäsenenä sekä seurakuntalaisten valinnanmahdollisuuksista ja kuulemisesta varhaiskasvatuspalveluiden valinnan äärellä.

Työalojen silloittaminen palveluiden kehittämiseksi

Uudistumisen peruskysymyksenä on, mitkä olisivat sopivat menetelmät luoda uutta toimintaa, kun vanha toiminta ei enää vedä. Tiimipäivän dialogissa tuli esiin työalojen silloittamisen tarve, jolla vahvistettaisiin sujuvaa siirtymistä esimerkiksi varhaiskasvatuksen palveluista varhaisnuorisotyön palveluihin. Joustavalla tiimillä voisi muun muassa toteuttaa isompia aluetapahtumia ja vastata palveluiden kehittämisen tarpeeseen. Edellytyksen olisi toimintaympäristön arviointi ja dialoginen työote. Keinoina nähtiin perheiden tarpeiden kuunteleminen ja niiden pohjalta nou-seva yhteistyö seurakunnan sisällä.

Organisaation resurssien tasapuolisen jakamisen avaimina nähtiin avoin keskustelu resursseista, vastaaminen haasteisiin ja konkreettisten päätösten tekeminen. Työalojen silloittamista voi purkaa dialogilla, sillä keskustelu vahvistaa toimintakykyä ja työntekijöiden erilaiset kokemukset saavat tulla näkyviin. Arkihavainnot ovat tärkeitä.

Työalojen resurssit vastaamaan seurakuntalaisten tarpeita

Perheet valitsevat palvelut varhaiskasvatuksen ja tilojen laadun perusteella. Samaa teemaan liittyvät myös lasten kulkemisen haasteet. Tämä haastaa toimitilaverkoston eri puolilla konsultointiseurakuntaa. Tiimipäivän dialogissa syntyi pohdinta, miten saada työalojen resurssit vastaamaan seurakuntalaisten tarpeita. Konsultointiseurakunnan lastenohjaajat tunnistavat oman seurakuntansa palvelutarjonnan ja toimitilojen osalta merkittäviä puutteita, joihin on vaikea vastata olemassa olevilla resursseilla. Omat tilat eivät aina vastaa varhaiskasvatuksen tarpeita. Konsultointiseurakunnassa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarpeeseen on pyritty vastaamaan ulottamalla toimitilaverkosto koko laajan seurakunnan alueelle.

Jännitteet seurakuntatyössä

Lastenhojaajan ydinosamiskuvauksessa pedagoginen vuorovaikutusosaaminen lasten ja perheiden kanssa edellyttää kykyä toimia dialogisesti pedagogisen prosessin ohjaamisessa. Kirkon arvopohjasta nousevat yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteet. Nykyinen mediakulttuuri nostaa esiin vahvoja vastakkainasetteluja, ja katsomusyhteisönä kirkon sisällä on myös suuria jännitteitä. Kyky purkaa jännitteitä tukee eri osapuolten toimijuutta. Myös verkostotyössä kirkon työntekijä voi olla aktiivinen sillanrakentaja. Erinäkökulmat voivat rikastuttaa toisiaan ja syventää ymmärrystä ilmiöstä. Sen vuoksi jännitteiden käsittely on osa seurakunnan ammattihenkilöstön osaamista.

Henkilökohtaiset kokemukset työn arvokkuudesta

Arvokkaana koettiin kasvatustyössä tapahtuva kasvu sekä lapsessa että ammatillisessa, avoimuuden lisääntyminen, aikuisten ja lasten palautteet, lasten ilo ja kiintymys. Dialogin merkitys arjen työn kehittämisessä piilee liittymisessä toisten kokemuksiin. Tällä voi olla suuri merkitys tiimin itseyttäytymisen syventämisessä ja työilmapiiriin luomisessa, koska dialogi tuottaa emotionaalisen yhteisen kokemuksen. Kirkon työn vahvuus syntyy työntekijöiden sitoutuneesta työotteesta.

Seurakuntalaisten valinnanmahdollisuudet

Tiimipäivän keskustelu parin kanssa lähti liikkeelle niistä muutoksista, jota kukin on työssään havainnut. Varhaiskasvatuksen tiimi nosti esiin seurakuntalaisten valinnan mahdollisuuden yhteiskunnan varhaiskasvatuspalveluiden ja seurakunnan varhaiskasvatuspalveluiden välillä. Ovet auki -strategia ei tunnista palvelukentän jännitteitä, jotka taas tiimipäivän dialogissa on selvästi tunnistettavissa: seurakunta kilpailee muun kunnallisen, yksityisen ja järjestökentän palveluiden kanssa kuntalaisten ajasta ja osallistumismahdollisuuksista. Seurakuntien palvelutarjonta kohdistuu usein niihin perheisiin, joista ainakin yksi vanhempi on kotona ja pääsee osallistumaan lapsen kanssa toimintoihin tai kuljettamaan häntä niissä. Seurakuntatyössä voidaan kohdata pieniä ryhmiä ja kiinnittää huomioita vuorovaikutussuhteisiin.

Seurakuntalaisten kuuleminen

Tiimipäivän dialogissa tunnistettiin, että seurakunnassa ei ole toimivaa järjestelmää seurakuntalaisten kuulemiseen ja aluetiimien ja työalajohdon väliseen vuoropuheluun. Tiimipäivässä nousi esiin esimerkki, jossa lasten vanhempien toiveita erään alueen kerhojen jatkamisesta ei olla kuultu. Palveluiden kehittämisessä palautteella on suuri merkitys. Dialogissa hiljaisten äänen kuuleminen on metodologinen lähestymistapa, sillä keskustelussa tulisi aktiivisesti etsiä uusia merkityksiä. Tiimipäivän dialogissa tunnistettiin kahteen suuntaan avautuva kommunikaation puute: seurakuntalaisten suuntaan ja organisaation sisällä alueiden ja työalajohdon välillä.

Strategian mukaan seurakunnan vahvuuksia ovat kuunteleminen, osallisuuden tukeminen ja jäsenlähtöisyys. Tämä toteutuu vahvistamalla tietoisesti jäsenten ääntä toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi moniäänisyys lisää muutosjoustavuutta. Tiimipäivän keskustelussa tuotiin esiin lastenohjaajien ammatillisuuden kehittyminen viime vuosikymmenten aikana lasten ohjaamisesta perheiden kohtaamiseen. Vapaaehtoisten rooli taas on heikentynyt vuosien myötä konsultointiseurakunnassa. Tiimipäivän dialogissa puhuttiin kyllä seurakuntalaisten kuulemisesta, mutta seurakuntalaisten aloitteellisuus jäi keskustelun ulkopuolelle. Työntekijän roolia ei vielä nähty mahdollistajana tai valmentajana. Ilmiöinä *Ovet auki* -strategia tunnistaa seurakuntatyön turvaamisen, kirkon työn luonteen muutoksen ja yhteistyön.

Joustavan tiimin kolmiportainen rakenne

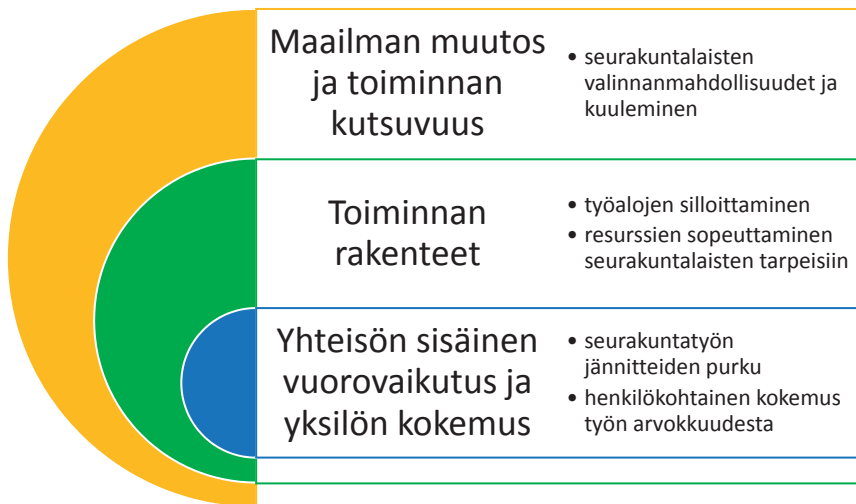
Konsultoinnin tavoitteet ovat

- hahmotella toimenpiteitä työn linjaamiseksi,
- tukea työntekijöiden osallisuutta toimintakulttuurin muutoksessa ja
- vahvistaa seurakunnan yhteisen työn identiteettiä 2000-luvulla tapahtuneiden seurakuntaliitosten jälkeen.

Tämä konsultointiprosessi tarjosi kahden, sisäkkäisen dialogin mahdollisuuden: tiimipäivän dialogin ja ydinryhmän dialogin vertaisseurakunnan kanssa. Risto Puution johtajuuden dialogit jäsentävät tätä konsultointia, sillä niissä tarkastellaan maailman muuttumista, toimintaa kehystäviä rakenteita, yhteisön sisäistä vuorovai-
kutusta sekä yksilön kokemusta yhteisön jäsenenä. Puution hahmotus auttoi mal-
lintamaan niin tiimipäivän dialogia kuin ydinryhmän vertaisdialogia.

Tämän kehittämishankkeen raportin toimenpiteet vahvistavat työn suunnittelua ja resurssien jakamista (1. kommunikaation vahvistaminen, 2. palautteen keräämi-

nen, 3. palveluiden kehittäminen). Niiden pohjalta on mahdollista käydä keskustelua seurakunnan varhaiskasvatuksen ja koko kasvatuksen polun palveluiden laadusta. Dialogin oivallukset johtamisen tukena voidaan tiivistää seuraavaan kaavioon, jossa hahmotetaan joustavan tiimin kolmiportainen rakenne.



Kaavio. Joustavan tiimin kolmiportainen rakenne. Otsikoinnit Risto Puution johtamisen dialogin ulottuvuuksista, jäsentävät alateemat tiimipäivän dialogista. Toimenpide-ehdotukset ovat kirjoittajan.

Joustavan tiimin kolmiportainen rakenne syntyy tiimipäivässä nousseiden teemojen pohjalta seurakuntalaisten valinnanmahdollisuuksista, seurakuntalaisten kuulemisesta, työalojen silloittamisesta ja työalojen resurssien sopeuttamisesta seurakuntalaisten tarpeisiin. Joustavan tiimin toiminnan edellytyksenä on seurakuntatyön jännitteiden purkaminen ja henkilökohtainen kokemus työn arvokkuudesta. Konkreettisina askeleina joustavan tiimin rakentamiseksi voisivat olla tiimin nimeäminen, tavoitteiden asettaminen ja tehtävien hahmottaminen toimintasuunnitelmaan ja vuosikelloon.

Kirjallisuus

Puutio, Risto & Juha-Pekka Heikkilä (2018). *Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi*- Metanoia.