



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

## **YKSINVALTIAASTA MAHDOLLISTAJAKSI**

**Kirkkoherrojen käsityksiä hyvästä johtamisesta Suomen  
evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu

Laatija  
Hanna Piira 9201

Ohjaaja  
KTT Juha Laurila

13.12.2010  
Turku



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2	Tutkimuksen kohde .....	7
2	JOHTAMINEN JULKISHALLINNOLLISSA ASiantuntijaorganisaatioissa .....	10
2.1	Johtaminen ja julkinen hallinto .....	10
2.1.1	Julkishallinto .....	10
2.1.2	Johtaminen julkishallinnossa .....	12
2.2	Asiantuntijajohtaja asiantuntijayhteisössä .....	18
2.2.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	18
2.2.2	Asiantuntijaorganisaation johtamisen välineet ja haasteet .....	19
2.3	Seurakunta julkishallinnollisena asiantuntijaorganisaationa .....	25
2.3.1	Kirkon organisaatio .....	25
2.3.2	Kirkkoherra seurakunnan johtajana .....	30
2.4	Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset .....	33
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	37
3.1	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät .....	37
3.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia .....	44
4	SUOMALAISTEN SEURAKUNTIEN JOHTAMINEN .....	47
4.1	Seurakuntien johtamisessa koetut haasteet .....	47
4.1.1	Kirkon organisaatorakenne ja toimialan erityispiirteet .....	47
4.1.2	Asiantuntijaorganisaation organisaatiokulttuuri kirkossa .....	52
4.2	Johtamista tukevat tekijät .....	55
4.2.1	Rakenteiden selkeyttäminen ja päätösvallan delegointi .....	55
4.2.2	Arviointi, motivointi ja ohjaus seurakuntatyössä .....	59
4.3	Onnistunut johtamistyö seurakunnassa .....	68
4.3.1	Johtajaroolissa onnistumisen edellytyksiä .....	68
4.3.2	Tavoitellut johtamisen osa-alueet .....	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78
6	LÄHTEET .....	85

**LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	92
--------------------------------------	----

Liite 2. Teemakirjoituspyyntö .....	93
-------------------------------------	----

**KUVIOT**

Kuvio 1. Erilaiset palkitsemistavat .....	23
---	----

Kuvio 2. Seurakunnan hallinto- ja toimintarakenne .....	27
---	----

Kuvio 3. Johtajuus ammattikorkeakoulussa .....	35
--	----

Kuvio 4. Aineiston informanttien ikä luokiteltuna .....	41
---	----

Kuvio 5. Aineiston informanttien työvuodet kirkossa luokiteltuna .....	42
--	----

Kuvio 6. Aineiston informanttien työvuodet kirkkoherran tehtävässä .....	42
--	----

Kuvio 7. Informanttien tämänhetkisen työyhteisön koko luokiteltuna .....	43
--	----

Kuvio 8. Johtajana onnistumisen edellytykset, johtamisen käytännöt sekä johtajien tavoittelemat osa-alueet seurakuntien johtamisessa .....	74
--	----

**TAULUKOT**

Taulukko 1. Seurakuntien johtamisen haasteet .....	54
--	----

Taulukko 2. Seurakuntien johtamista tukevat tekijät .....	67
---	----

Taulukko 3. Johtajana onnistumisen edellytykset .....	70
---	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Johtaminen julkisella sektorilla puhuttaa. Valtion ja kuntien laitoksissa on meneillään runsaasti tulosohjausta, tuottavuutta ja palvelujen laatua koskevia kehittämishankkeita (esimerkiksi pääministeri Vanhasen II hallituksen ohjelma 2007, 69–71). Julkisen sektorin rationalisoinnin yhteydessä on havaittu, että asiantuntijoiden johtamiseen liittyy erityiskysymyksiä, joiden ratkaisua ei voi hakea suoraan ammattijohtajuuden toimintaympäristöön syntyneistä ratkaisumalleista.

Asiantuntijan tie johtajaksi käy usein vahingossa. Esimiesasema on usein organisaatiohierarkiassa asiantuntijan asemaa ylempänä. Joillakin aloilla esimiestehtävään siirtyminen on ainoa keino saada palkkataso kohoamaan. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 36). Tämä aiheuttaa esimerkiksi rooliristiriitoja siinä, että asiantuntija ei välttämättä maltakaan luopua asiantuntijaroolistaan siirtyessään johtotehtäviin, mikä johtaa siihen, että johtajalla ei ole aikaa eikä välttämättä kiinnostusta keskittyä johtamaan. Ilman johtamista organisaatio hajautuu eikä pysty suorittamaan perustehtäväänsä. Valtion virkamiesjohdon piirissä tähän asiaan on kiinnitetty huomiota: virkavalinnoissa pyritään painottamaan johtamisen ammattitaitoa sekä tukemaan ammattijohtajuutta ja siten kehittämään valtionhallinnon johtamisen laatua (Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi valtion johtavista virkamiehistä, 2006). Monissa julkishallinnon piiriin kuuluvissa organisaatioissa, esimerkiksi terveydenhuollossa ja yliopisto- sekä ammattikorkeakoululaitoksissa asiantuntijuus on keskeisellä sijalla organisaation päätöksenteossa eikä asiantuntijajohtajuutta voida korvata ammattijohtajuudella. Useissa tällaisissa organisaatioissa asiantuntijajohtajuutta on tutkittu ja kehitetty systemaattisesti (terveydenhuollossa esimerkiksi Tuomiranta 2002, Virtanen 2010, akateemisessa maailmassa Suomi, Salmela, Ruuhonen 2007).

Eräs julkishallinnollinen organisaatio, jossa johtajat ovat asiantuntijajohtajia, on Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Kirkon organisaatiossa johtamiseen ja sen kysymyksiin on alettu viime vuosikymmeninä kiinnittää huomiota. Kirkossakin kaivataan uudenlaista johtamista, joka ottaa huomioon asiantuntijuuden ja yhteistyön merkityksen johtamistyössä (Ruokanen 2010). Seurakuntia ja niiden johtamista ei ole aikaisemmin kuitenkaan tutkittu asiantuntijaorganisaation johtamisen näkökulmasta, vaikka johtamistyöskentelyyn kirkon piirissä vaikuttavat voimakkaasti juuri asiantuntijaorganisaation piirteet. Johtaminen kirkon organisaatiossa on kiinnostava kysymys yleisemminkin ensinnäkin, koska sitä ei ole aiemmin tarkasteltu johtamisteoreettisesta näkökulmasta ja toiseksi koska kirkon organisaatio on yhtäältä julkishallinnollinen ja siten rinnastet-

tavissa muihin julkishallinnollisiin organisaatioihin, ja toisaalta sen toiminnan organisoitumiseen vaikuttaa erityispiirre, sen perustehtävä, hengellisyys.

Tässä tutkielmassa termillä kirkko tarkoitetaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Tutkielman laatija on työskennellyt kirkon organisaatiossa eri asemissa useiden vuosien ajan. Tästä syystä tutkielmassa esitetään tutkielman laatijan omaan kokemukseen perustuvaa tietoa ilman lähdeviittauksia esimerkiksi kirkon organisaatorakennetta koskien.

Seurakuntien johtamisessa ja kirkon työntekijöiden kokemissa työoloissa on havaittu haasteita. Kirkon tutkimuskeskus selvittää säännöllisin väliajoin työntekijöidensä työoloja. Vuonna 2008 ilmestyneestä kirkon nelivuotiskertomuksesta Monikasvoinen kirkko käy ilmi, että vuoden 2007 kirkon alan työolobarometrin mukaan yli neljännes, 27 % kirkon työntekijöistä piti todennäköisenä, että saattaa vaihtaa työpaikkaa viiden seuraavan vuoden aikana muun työnantajan kuin kirkon palvelukseen. Tulos oli jonkinasteinen yllätys: vuoden 2001 kyselyyn vastanneista kirkon hengellisen työn tekijöistä 24 % oli harkinnut vakavasti siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Tutkimustulokset osoittivat, että kirkon työntekijöiden sitoutuminen kirkkoon työnantajana on heikentynyt jatkuvasti ja erityisesti nuoremmat työntekijät harkitsevat aikaisempaa useammin työpaikan vaihtoa. (Kääriäinen & Hytönen & Niemelä & Salonen 2004, 321; Kääriäinen & Ketola & Niemelä & Palmu & Salomäki 2008, 302.) Kyselyyn vastanneet kirkon työntekijät kokivat ongelmallisimpana työmäärän, joka johti lähes joka kolmannen kohdalla ylipitkiin työpäiviin vähintään kerran kuukaudessa. Lähes seitsemän kymmenestä kyselyyn vastanneesta koki työnsä henkisesti raskaaksi, ja lisäksi työssä viihtymiseen vaikuttivat koetut ristiriidat työntekijöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Työntekijöistä jopa 45 prosenttia koki, että he eivät saa riittävästi palautetta esimiehiltään onnistumisistaan. Lähimmän esimiehen johtamistapaan oli tyytymättömiä 40 % vastanneista. Työntekijöistä, joiden lähin esimies on kirkkoherra, ilmaisi olevansa tyytymätön lähiesimiehen johtamistapaan jopa 45 prosenttia. (Kääriäinen et al. 2008, 302.) Tutkimuksen tulokset ovat ristiriidassa kirkon strategiaan kirjatun päämäärän kanssa, jonka mukaan tavoitteena on rakentaa kirkosta unelmien työpaikkaa (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö 2008).

Monet kyselyssä ilmaistusta työntekijätyytymättömyyden syistä palautuvat suoraan johtamisen ja esimiestyön kysymyksiin organisaatiossa. Työmäärän pysyminen kohtuullisena, henkinen kuormittavuus ja työpaikan sisäiset ristiriidat ovat asioita, joihin voi ja joihin tulee vaikuttaa esimiestyöskentelyllä. Lönnqvist (2002, 12) määrittelee johtamisen arkipäiväiseksi tekemiseksi, jossa toiminnan suunnittelu, työn organisointi, ihmisten motivointi ja tulosten seuranta seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa. Tässä tutkielmassa termillä johtaminen tarkoitetaan paitsi johtamisen kokonaisuutta, myös suomen kielen vastinetta sanalle *management*, asioiden johtaminen, liikkeenjohto. Joh-

tajuudella tarkoitetaan johtamisen *leadership* -osa-alueita, jolla viitataan yleisesti ihmisten johtamiseen (Ks. esim. Westergård 2007). Paikoitellen termien käytön yhteydessä on tarkemmin määritelty niiden tarkka sisältö.

Kirkon tutkimuskeskuksen kyselyyn vastanneiden korkealla tasolla oleva tyytymättömyys lähiesimiehen johtamistapaan kertoo joko vaillinaisista johtamistaidoista tai puutteellisista alaistaidoista. Esimiestyön kehittämisen ja hyvän johtajuuden tarve on tällä hetkellä työelämässä suurin tarve (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen. 2008, 23). Kirkon johtamisessa julkishallinnollisena asiantuntijaorganisaationa esimiehet kohtaavat samankaltaisia haasteita kuin esimiehet muidenkin julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden johdossa. Voidaankin perustellusti esittää kysymys, millaista on johtaminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa?

## 1.2 Tutkimuksen kohde

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio, jolla on hengellinen perustehtävä. Julkisyhteisön asemastaan johtuen sen hallinnolla on omat erityispiirteensä vaikkapa osakeyhtiöön verrattuna. Samoin siitä, että seurakunnat ovat asiantuntijaorganisaatioita, johtuu joitain asioita, jotka vaikuttavat niiden johtamiseen ja tekevät siitä erilaista verrattuna esimerkiksi yritysten johtamiseen. Näistä syistä liiketaloudellisia johtamisoppeja ei ole perinteisesti katsottu voitavan suoraan siirtää esimerkiksi seurakuntien johtamisen malliksi. Monien julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden, esimerkiksi sairaaloiden ja ammattikorkeakoulujen johtamista on viime aikoina tutkittu (esimerkiksi Tuomiranta 2002; Virtanen 2010; Nikander 2003), ja tutkimustulokset ovat kuvanneet niissä käytössä olevia johtamista tukevia rakenteita. Siten johtamista niissä on päästy kehittämään. (Vrt. Virtanen 2010, 33.) Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien johtamista ei kuitenkaan ole aiemmin tarkasteltu liiketaloustieteiden tai johtamisteorioiden näkökulmasta. Kansainvälisessä johtamisteoreettisessa keskustelussa tämä tutkielma liittyy organisaatioiden oppimisen, asiantuntijoiden johtamisen ja tietämyksenhallinnan teemoihin ja keskustelukenttään.

Kirkon työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Kirkkoherrat ovat asiantuntija-johtajia, joilla on teologinen peruskoulutus. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijät koulutetaan Suomessa julkisissa oppilaitoksissa; hengellisen työn tekijöistä papit ovat opiskelleet teologiaa Helsingin tai Joensuun yliopistoissa tai Åbo Akademiassa, kanttorit Sibeliuksen akatemiassa tai ammattikorkeakoulussa ja nuorisotyön ohjaajat sekä diakonit ammattikorkeakouluissa.

Johtamiseen Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiossa on kiinnitetty huomiota vasta parinkymmenen viime vuoden ajan (Kirjo 2005, 1). Ensimmäinen erityisesti seurakuntatyön johtamisen kysymyksiin keskittynyt käsikirja ilmestyi vuonna 2003 (Huhta & Poutiainen & Totro & Turunen 2003, 9). Seurakuntaa työyhteisönä ja sen erityispiirteistä nousevia johtamishaasteita on tarkasteltu 1990-luvulta alkaen (Huhtinen 2002, 9). Vanhastaan seurakunnan johtajat, kirkkoherrat ovat olleet melkoisia itsevalta-aita. Kirkkojärjestys (34 §) määrittelee, että kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan hengellistä toimintaa. Määritelmä antaa kirkkoherran toiminnalle hyvin vapaat kädet. Kirkkoherran rooli on hyvin moninainen: yhtäältä hän on seurakunnassaan toimitusjohtajan kaltainen operatiivinen johtaja, toisaalta hän laatii strategioita ja pitkän tähtäimen suunnitelmia seurakunnalleen yhdessä luottamushenkilöiden ja muiden tahojen kanssa kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Vuonna 2002 kirkkoherran viran erääksi pätevyysvaatimukseksi määritettiin Seurakuntatyön johtamisen tutkinnon suorittaminen (Kirjo 2005, 1; KJ 6: 18). Kirkon panostaminen johtamiskoulutukseen näkyy vähitellen. Johtamiskoulutustarjonta on viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana lisääntynyt, ja kirkon johtamiskoulutuspolun rakennetta on pyritty selkiyttämään. Kuitenkin kirkon johtamiskoulutuksessa on vielä paljon työsarkaa. Seurakuntarakenteen muutostilanteet edellyttävät vahvaa muutosjohtamisosaamista. Lisäksi monin paikoin työntekijöiden eri koulutustaustasta johtuen operatiivinen ja taloudellinen johtaminen eivät pääse etenemään käsi kädessä. (Kääriäinen et al. 2008, 299–300.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat edellä kuvattujen ominaisuuksiensa vuoksi johtamisteoreettisesti kiinnostava tutkimuskohde, josta ei ole tästä näkökulmasta tehty tutkimusta. Kirkkoherrat ovat asiantuntijajohtajia, jotka toimivat julkishallinnollisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. On oletettavaa, että johtaminen seurakunnissa on jossain määrin rinnastettavissa johtamiseen muissa julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaiseen johtamiseen Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrat pyrkivät. Tuloksia verrataan muissa julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa tehtyjen tutkimusten tuloksiin sekä asiantuntijoiden johtamisen, oppivan organisaation sekä tietämyksenhallinnan teoriakenttään. Tutkielmassa tarkastellaan ensin julkishallinnollisia organisaatioita sekä niiden johtamista. Seuraavaksi tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioita; selvitetään, ketkä ovat asiantuntijoita ja millaisia erityiskysymyksiä asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen liittyy. Tämän jälkeen tarkastellaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatorakennetta ja johtamista sen seurakunnissa. Luvussa kolme kuvataan tutkimuksen teon vaiheita, aineiston rakennetta ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa neljä tarkastellaan aineistoa analyysin avulla. Aineisto esitetään luokiteltuna tutkimuskysymyksen aihepiiristä esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Luvussa viisi tutkitaan, millaisia johtopäätöksiä aineiston perusteella



voidaan tehdä seurakuntien johtamisesta sekä missä määrin tämän tutkimuksen tulokset ovat vertailukelpoisia muissakin julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa, sekä miten tämän tutkimuksen tulokset suhtautuvat yleisemmin alan teoriakenttään.

## 2 JOHTAMINEN JULKISHALLINNOLLISESSA ASiantuntijaorganisaatioissa

### 2.1 Johtaminen ja julkinen hallinto

#### 2.1.1 *Julkishallinto*

Julkisella hallinnolla tarkoitetaan toimielintä, jonka toimintaa säätelee laki. Julkinen hallinto tarkoittaa laajasti katsottuna julkisten virastojen hallintaa, suuria organisaatioita ja byrokraattista toimintaa. Julkinen hallinto tapahtuu julkisella sektorilla, joka on osa kansantaloutta ja voimassa olevaa oikeusjärjestelmää. Julkisen hallinnon tehtäviin ulottuvat viranomaisten toimivaltuudet. Julkinen hallinto on julkisen vallankäytön aluetta ja julkisen vallan haltijoiden johtamaa (Salminen 2004, 12).

Vaikka uskonnolliset organisaatiot eivät kuulu valtion toiminnan piiriin, Suomessa evankelis-luterilaisella ja ortodoksisella kirkolla on historiansa ja jäsenmääränsä perusteella erityisasema. Ne määritellään julkisoikeudellisiksi yhteisöiksi, jotka käyttävät toimintansa rahoittamiseen niin seurakuntatasolla kuin kokonaiskirkonkin tasolla jäseniltä kerättyä kirkollisveroa ja valtiolta saatua osuutta yhteisöveron tuotosta (Myllys 2007, 94). Tämän vuoksi kirkon toimintaa säätelevät kirkkolain ja kirkon omien määräysten lisäksi myös julkista hallintoa koskevat muut lait ja asetukset. Perustuslain mukaan kirkon julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. Kirkollista hallintoa säätelevät esimerkiksi kirkkolaki, kirkkojärjestys, kirkon vaalijärjestys, uskonnonvapauslaki, hautausoimilaki, hallintolaki ja laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta.

Kirkon julkisoikeudellinen asema on kirjattu hallitusmuotoon, jonka nojalla kirkon hallinnosta ja järjestysmuodon perusteista säädetään kirkkolaille. Kirkkolakia koskevat ehdotukset tekee kirkolliskokous. Valtiovallalla on oikeus vain joka hyväksyä tai hylätä kirkolliskokouksen tekemät kirkkolain muutosehdotukset, mutta ei oikeutta muuttaa kirkkolakia. Tätä kirkolla olevaa lainsäädäntövaltaa voidaan Huhdan (2003, 74) mukaan pitää edelleen keskeisimpänä kirkon julkisoikeudellisen aseman perustana.

Julkinen hallinto mielletään usein hierarkkiseksi. Hierarkkisen organisaation tunnusmerkkejä ovat Hatchin (1997, 169) mukaan esimerkiksi, että valta keskittyy nimellisille johtajille ja määräytyy aseman mukaan. Hierarkkisessa organisaatioissa on runsaasti tasoja, joille vallankäyttö jakautuu. Raportointisuhteet ovat vertikaalisia ja muodollisesti määriteltäviä. Nämä tunnusmerkit sopivat hyvin lähes kaikkiin julkishallinnollisiin orga-

nisaatioihin (Virtanen 2010, 26). Hierarkkisen organisaation tunnusmerkit sopivat myös kirkon organisaatioon. Seurakunnan johtamisen toimivallasta säädetään kirkkojärjestyksessä, seurakuntatalouden ohje- ja johtosäännöllä ja määrittelemällä esimiestehtävät jonkun viran tai työsuhteen tehtäviin kuuluviksi. Johtamisessa on aina oltava selkeä toimivalta (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 15). Päätösvaltaa voidaan jossakin määrin hajauttaa työalan vastaaville viranhaltijoille ja johtokunnille ohje- tai johtosäännöillä (Huhta 2003, 76).

Julkishallinnollisia organisaatioita kuvataan usein myös byrokraattisiksi. Byrokratialla tarkoitetaan virkaan liittyvää valtaa. Se merkitsee ennen muuta tietoon perustuvaa kontrollia. Byrokratian keskeisiä piirteitä ovat ehdoton lojaalisuus, joka varmistetaan virkamiesoikeudellisin säädöksin, kaiken toiminnan perustuminen lakiin, korkeatasoinen tekninen asiantuntemus (erityisesti normien tuntemus), erityinen virkamiesasema, jonka keskeisinä piirteinä ovat viran pysyvyys sekä virkaan sisältyvä erityinen auktoriteettiasema. (Salminen & Kuoppala 1985, 58.) Byrokratialle on tyypillistä yhden esmiehen periaate, tapa osoittaa asiat kirjallisesti, ohjeistusten ja sääntöjen tarkka noudattaminen sekä yhdenmukainen, henkilön persoonallisuudesta riippumaton käyttäytyminen (Salminen 2002, 68). Ammatillisella byrokratialla (*professional bureaucracy*) tarkoitetaan sellaista byrokratiaa, jonka työntekijät ovat ammattilaisia, asiantuntijoita, joiden työ vaatii korkean tason spesifiä osaamista. Asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti suhteessa toisiin työntekijöihin, mutta läheisessä suhteessa asiakkaisiinsa. Työtä valvovat sitä tekevät henkilöt itse. (Richards 2006, 17.) Varsinkin julkisen palvelun organisaatiot ovat usein määriteltävissä ammatillisiksi byrokratioiksi. (Vrt. Finn, Currie & Martin 2010, 1073). Ammatillisen byrokratian käsite tulee lähelle asiantuntijaorganisaation käsitettä, jota käsitellään jäljempänä.

Yhdysvaltalaisessa traditiossa termillä on tarkoitettu neutraalisti julkista hallintoa. Yleisen organisaatioteorian piirissä byrokratialla on tarkoitettu suurten yritysten hallintoa, sillä riippumatta siitä, onko organisaatio yksityinen vai julkinen, se byrokraatisoituu, kun sen koko kasvaa. Suuressa organisaatiossa tarvitaan selkeää työnjakoa, kirjallista sääntelyä sekä toimintatapojen standardisointia. Byrokratialla on tieteen piirissä myös tarkoitettu lakiin perustuvaa, legaalista hallintoa, jossa virkamiehet toimivat vain lakiin perustuvien säännösten perusteella, jolloin hallinnosta tulee helposti ”kasvoton” vaikutelma. Monoliittisella byrokratialla puolestaan tarkoitetaan yksittäisten organisaatioiden epäitsenäisyyttä ja kyvyttömyyttä korjata omaa toimintaansa. (Vartola 2004, 18.)

Kehittynyt byrokratia on oikeusvarma, ennakoitava, luotettava ja vakaa. Toisaalta on tunnustettavissa myös byrokratian arkimerkityksen piirteet, hidas hallinto ja epäluottamus ihmisiin siten, että asiat on aina todistettava kirjallisesti. (Vartola 2004, 9.) Byrokratiaa pidetään kasvottomana, hitaana, tehottomana ja jäykkänä tai ylipäätään tavalla tai toisella epämiellyttävänä hallintona (Ballé 1999, 190).

Toinen keskeinen haaste byrokraattisissa organisaatioissa on, että niissä päätösvalta on usein korkealla, kaukana päätösten toteuttamisen käytännön tasolta eli asiakasrajapinnasta. Vartolan (2004, 27) mukaan useilla hallinnonaloilla paikallis- ja aluetason organisaatiot ovat usein tämän ajatuksen mukaan byrokraattisia siksi, että niiltä puuttuvat itse hankitut resurssit ja ne saavat varansa isommasta jakomäärästä, esim. valtion budjetista. Ne eivät myöskään voi päättää itse tehtävistään, vaan ne määrätään lainsäädännössä. Toiminnan suunnan muuttaminen on vaikeaa, koska toimintaperiaatteista on usein päätetty ylemmällä tasolla. Näiden ongelmien perimmäinen syy on se, että päätösvalta ei ole ensisijaisesti itse organisaatiolla vaan muualla. Samoin myös monet alhaalta päin nousevat innovaatiot pysähtyvät ennen pääsyään toteutukseen, sillä niistä päätetään liian etäällä ja usein poliittisesti (Borins 2002, 475). Vartolan (2004, 29) mukaan edellä kuvatut haasteet vaivaavat kaikkia organisaatioita, mutta aivan erityisesti nämä haasteet ovat nähtävissä suurissa organisaatioissa. Hänen mielestään byrokratia sopii rajoitetusti tietyille perinteisesti valtion alkuperäisille tehtäväalueille, joita yhdistää virkamiehiltä edellytetty lojaliteetti ”ylöspäin” sekä tiukka normisidonnaisuus kuten esimerkiksi sisäisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitoon, maanpuolustukseen sekä valtiovarainhallintoon. Sen sijaan byrokratia sopii huonosti yhteiskunnan hyvinvointi- ja palvelutehtäviä hoitaviin palvelukeskeisiin julkisiin organisaatioihin, joissa tulisi vallita palvelukyky, kansalaisläheisyys, lojaalisuus asiantuntemusta ja osaamista kohtaan sekä uusiutumiskyky ympäristön tarpeiden mukaan. Kuitenkin tällaisissakin organisaatioissa on havaittavissa byrokratian piirteitä.

### 2.1.2 Johtaminen julkishallinnossa

Julkishallinnolliset organisaatiot, kuten kaikki organisaatiot, edellyttävät johtamista. Johtamista on tutkittu tieteellisesti 1900-luvun alusta lähtien ja se on selvästi eniten tutkittu organisaation toimintaan liittyvä asia. Johtaminen on totuttu perinteisesti jakamaan kahteen tai kolmeen osin päällekkäiseen osa-alueeseen. Yleensä johtamisen yhteydessä puhutaan *managementista*, joka usein suomennetaan liikkeenjohdoksi tai asioiden johtamiseksi, sekä *leadershipistä*, jonka vastine suomen kielessä on yleensä ihmisten johtaminen tai esimiestyö. Johtamisen kolmas aspekti, administraatio viittaa julkiseen hallintoon. Tehokas johtaminen muodostuu kaikista kolmesta osa-alueesta. Siinä hallinto, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen yhdistyvät toimivaksi kokonaisuudeksi (Lönnqvist 2002, 61). Johtamiselle on kuitenkin luonteenomaista, että se on prosessi, joka toteutuu ryhmän kontekstissa joidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse 2004, 3.)

Erilaisia johtamissuuntauksia on esitetty runsain määrin. Yleisesti voidaan sanoa, että johtamisteorioiden kehitys on vienyt erilaisten piirre- ja tyyli-teorioiden kautta kohti

erilaisia johtamisen tilanneteorioita eli kontingenssimalleja. Nämä johtamisteoriat huomioivat johtamistilanteen vaikutuksen käytössä olevaan tyyliin. (Westergård 2007, 11.) 1990-luvun alussa johtamisoppien painopiste siirtyi perinteisistä valta- ja motivaatiokäsitteistä erilaisten tiimien ja jaetun johtajuuden, valtuuttamisen eli *empowermentin* tarkasteluun. Haluttiin päästä pois autoritäärisestä johtamiskäytännöstä (Järvinen 2005, 20). Uusien johtamismallien näkökulma on siirtynyt sankarijohtajasta kohti vuorovaikutussysteemejä. Yhä useammin ajatellaan niin, että yhdellä yksilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa kompetenssia ja suhdeverkostoja, joita hän tarvitsee johtamistyössä (Ropo et al. 2005, 19). Uusimmat johtamiskäsitykset ja -käytännöt suosivat työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvää johtamistapaa. Johtamistyöskentelyn painopiste on siirtynyt kontrolloimisesta ja ongelmanratkaisusta kohti motivointia ja innostamista. (Lönnqvist 2002, 61; Nixon 1994, 3.) Johtamisen tarkasteluun on tullut itseohjautuvuuden elementti. On todettu, että esimieheltä ryhmälle delegoitu valta ja vastuu lisäävät työntekijöiden motivaatiota. (Pietilä 2006, 27.)

Myös johtamisen toimintaympäristö on muuttunut. Pysyvyys, hierarkkisuus ja valvonta ovat vähentyneet ja tilalle ovat tulleet verkostot, innovatiivisuus ja tilapäisyys. Johtajan paikka on siirtynyt keskiöstä sivummalle. Nykyaikaisissa organisaatio- ja johtamisteorioissa korostuvat henkilöstön vastuu, uudistuminen ja oppiminen (Reinikainen 2004, 12). Motivointiin ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyviä johtamistapoja on useita.

Kansainvälisessä johtamisteoreettisessa keskustelussa verkostojen, innovatiivisuuden ja innostavan johtamisen aihepiiriä lähelle tulee oppivan organisaation (*learning organization*) käsite ja teorialähtökohta. Oppiva organisaatio tai organisaation oppiminen tarkoittaa sitä, että organisaatio kehittyy, kun siinä syntyy uutta tietoa, jota organisaation jäsenet jakavat keskenään. Organisaatio kehittyy prosesseissa, joissa käytäntöjä kyseenalaistetaan, analysoidaan ja esitetään uusia malleja ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittäminen jatkuu koettelemalla, kyseenalaistamalla ja analysoimalla uusia malleja. Oppivan organisaation luomisessa tärkeää on esimiesten rooli: heidän tavoitteensa on ihmisten innostaminen ja tiedon jakamiseen keskittyvän kulttuurin luominen. (Örtenblad 2010; Dyerson & Mueller 1999; Boer 2005; Hätönen 2007.) Boerin (2005, 1–2) mukaan tiimityössä ja tiimien välisessä yhteistyössä tärkeintä on ihmisten välisen tiedon jakaminen. Hänen mukaansa tiedon jakaminen organisaatiossa on modernin, innovatiivisen ja tietointensiivisen organisaation tärkeimpiä kysymyksiä. Johtamisteoretikot ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatiokohtainen tieto ja sen esteetön siirtyminen työntekijöiden välillä ovat yhä tärkeämpi kilpailuetu organisaatiolle (Dyerson & Mueller 1999, 629). Blackler, Crump ja McDonald (1999, 5) toivat esiin korkean teknologian teollisuustuotteita nopeasti muuttuvalla sektorilla valmistavan yrityksen kehitysprosessia koskevassa tutkimuksessaan, että organisaation menestys riippuu pitkälti organisaation oppi-

misesta, erityisesti siitä, kuinka nopeasti ja sujuvasti se pystyy mukautumaan vallitsevan ympäristön olosuhteisiin ja kehittämään eteenpäin olemassa olevaa tietoa.

Viimeaikaisessa keskustelussa organisaatioiden oppimisesta ja tiimityöstä on korostunut johtajan rooli tiimien välisen tiedon ja oppimisen jakamisen koordinoijana. Organisaation eri tiimeissä tapahtunut oppiminen hyödyttää parhaiten koko organisaatiota silloin, kun oppimista pääsee tapahtumaan myös tiimien välillä. Tiimien välisen tiedon avoimen liikkuvuuden on todettu lisäävän asiakastyytyväisyyttä ja siten tuovan organisaatiolle kilpailuetua. (Ambrosini, Bowman, Burton-Taylor 2007, 59.)

Jaetussa johtajuudessa ja valtuuttamisessa on kysymys siitä, että päätösvaltaa siirretään organisaatiossa alaspäin. Jaettu johtajuus tarkoittaa Ropon (et al. 2005, 19) mukaan kahta asiaa. Yhtäältä jaettu johtajuus on johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista alaisille, esimerkiksi tiimille. Se tapahtuu osittamalla ja siirtämällä johtamistehtäviä organisoinnin avulla. Toisaalta jaettu johtajuus tarkoittaa yhteiseksi tekemistä. Johtajuudesta tulee yhteistä, kun tiimin jäsenet jakavat keskenään kokemuksia ja vaihtavat ajatuksia. Hyvän johtajan ei tarvitse tietää yksin enemmän tai paremmin kuin johdettavansa (Ropo et al 2005, 20). On huomattava, että valtuuttaminen ja päätösvallan jako ovat eri asia kuin delegointi, joka tarkoittaa pelkästään työtehtävien jakoa. Itseohjautuvuudessa kysymys on nimenomaan päätösvallan jakamisesta. Jaetun johtajuuden ja yhteiseksi tekemisen kautta tiimin jäsenten välille syntyy keskinäinen riippuvuus (*interdependence*), jota pidetään jaetun johtajuuden syvimpänä ideana. Tällöin ryhmä ei tule riippuvaiseksi johtajastaan, vaan päinvastoin: ryhmän keskinäinen vuorovaikutus paranee (Graham 2007, 3).

Yukl (2006, 84–85) toteaa, että valtuutuksen käyttämisellä päätöksentekotyössä on mahdollista saavuttaa monia etuja. Ensinnäkin syntyvät päätökset ovat laadukkaita, koska henkilöstöllä on usein sellaista päätettävää asiaa koskevaa tietoa, jota johtajalla ei välttämättä ole. Kun henkilöstö osallistuu päätöksen tekemiseen, ei synny myöskään tiedonkulkuongelmaa siitä, mitä on päätetty. Toiseksi, henkilöstö hyväksyy hankalankin päätöksen helpommin siinä tilanteessa, että on itse ollut mukana tekemässä sitä. Yhteisesti tehdyssä päätöksessä pysymisessä auttaa ryhmäpaine. Kolmanneksi osallisuuden kokemus päätöksentekoprosessissa on tärkeää henkilöstölle. Kokemus siitä, että kaikilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä heitä koskevassa asiassa tuo alaisille tunteen, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että heitä kohdellaan kunnioittavasti. Yukl huomauttaa kuitenkin, että mikäli henkilöstö kokee mielipiteiden kuuntelemisen vain rutii-nitoimenpiteenä tai tuntee johtajan manipuloivan heitä epäsuotuisaan päätökseen, osallisuus päätöksenteossa ei tue yhteistä sitoutumista päätökseen. Neljänneksi osallistava päätöksenteko on myös oppimisprosessi, jossa henkilöstö oppii ongelmanratkaisutaitoja. Mitä useammalla päätöksenteon osa-alueella (ongelman syyn etsintä, ratkaisumallien kehittäminen, ratkaisumallin valinta ja toteutuksen suunnittelu) henkilöstö on mukana,

sitä laajemman näkökulman he saavat monimutkaisten ongelmien ratkaisuun organisaatiossa.

Valtuuttaminen lisää henkilöstön työmotivaatiota siinä tilanteessa, että valtuutetuilla alaisilla on riittävät tiedot ja taidot selvittää annetusta tehtävästä (Yukl 2006, 108). Valtuutus edellyttää myös alaisten kuuntelua ja luottamusta (Coleman 1996, 33–34). Mikäli näin ei ole, on mahdollista, että alaiset ahdistuvat päätösvallan ja tehtävien siirtämisestä. Yukl (2006, 109) huomauttaa myös, että organisaatorakenteella on iso merkitys siinä, kuinka valtuutus ja jaettu johtajuus toimivat organisaatiossa. Sellaisessa organisaatiossa, jossa valta on keskittynyt hierarkkisesti ylös ja jonka tehtävät ovat pitkälle standardoituja, on vain vähän mahdollisuuksia käyttää valtuuttavan johtajuuden mallia. Hajautetuissa, matalissa organisaatioissa, joiden tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat pitkälti asiakaskohtaisesti mukautettuja, on tähän suuremmat mahdollisuudet. Myös organisaatiokulttuurilla on merkitystä: jos organisaatiossa arvostetaan tehokkuutta ja pelätään virheitä, todennäköisesti innokkaita ongelmanratkaisuprosessiin lähtijöitä ei ole.

Yuklin (2006, 111) mukaan palautteen merkitys on suuri siinä, että henkilöstö kokee itsensä valtuutetuiksi ja osallisiksi ja näkee aktiivisen roolinsa työyhteisössä. Yuklin mielestä alaisten aloitekykyä ja omatoimista ongelmanratkaisua tulee aina tukea ja rohkaista. Myös se, että johtaja huomaa ja tunnistaa huomattavat saavutukset ja panostukset, on hyvin tärkeää.

Eräs teoria, joka syntyi 1990-luvun alkuvuosina vastavoimaksi autoritääriselle johtamistyyliille ja hierarkkisten, perinteisten organisaatioiden toimintamalleille on valmentava johtajuus, jossa johtaja näkee itsensä ja roolinsa mahdollistajana ja valmentajana, coachina. Valmentava johtajuus on kehittynyt urheiluvalmennuksen piirissä, josta se on siirtynyt yritysvalmennukseen, liikkeenjohtoon ja konsultointiin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21). Valmentavan johtamisen kulmakivinä ovat yhteistyön edistäminen ja korostaminen työyhteisössä sekä henkilöstön tärkeä rooli (Korpi 2002, 69). Urheiluvalmentajat Rauno Korpi ja Pertti Tanhua määrittelevät valmennuksen ”vaikutusteoksi johtamistehtävässä, jonka päämääränä on määrätietoisesti, kurinalaisesti ja voitontahtoisesti aikaansaada yhteisöllistä kehittymistä ja menestystä harjoittamalla erilaiset pelaajat parhaaseen mahdolliseen yhteistyöhön ja henkiseen vireeseen sekä tukemalla pelaajien yksilöllisten motivaatiotekijöiden tasoa kunkin omien kykypotentiaalien jalostamiseksi ääriarajoilleen” (Korpi & Tanhua 2002, 48). Yritysvalmentajat Carlsson ja Forssell (2008, 22) toteavat, että valmentavalle johtamiselle ei ole olemassa yhtä määritelmää, ja käyttävät itse määritelmää, jonka mukaan valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Heidän mukaansa esimiehen coach-rooli on johtajuuden leader- ja manager-aspektien rinnalla kolmas rooli, jossa korostuu alaisten tukeminen yksilöllisesti niin, että jokaisen edellytykset onnistua olisivat maksimaaliset (Carlsson & Forssell 2008, 32; Ristikangas & Ristikangas 2010, 38). Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 43) muotoilemassa määritelmässä puo-

lestaan valmentava johtajuus nähdään kokonaisvaltaisena tapana olla ja vaikuttaa toisiin sekä tulla itse vaikutetuksi. He painottavat potentiaalinen vapautumista yhteisön käyttöön sekä huomauttavat, että täten ryhmän potentiaali myös tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Korpi muistuttaa, että valmentaja on välillinen vaikuttaja eikä tee itse yhtään maalia (Korpi 2002, 51). Ristikangas ja Ristikangas (2010, 13) kuvaavat, että valmentava johtaja ei sanan varsinaisessa merkityksessä kehittä johdettaviaan, vaan keskittyy heidän varustamiseensa sekä tukee heidän kasvuun yksilöinä ja ammattilaisina.

Työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvät johtamismallit toimivat parhaiten matalissa organisaatioissa, joissa suunnittelupainotteisen johtamisen sijaan halutaan korostaa visiota ja missiota. Perinteisen tavoitejohtamisen, jossa johtaminen tapahtuu organisaatiolle asetettujen kokonaistavoitteiden ja suoriutumisen arvioinnin avulla, on katsottu luovan jäykkiä rakenteita ja suosivan byrokraattista suunnittelua. (Lönnqvist 2002, 60, 62–65.) Jos motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyviä johtamismalleja tuodaan rakenteeltaan raskaampiin organisaatioihin, kohdetaan joitakin haasteita.

Julkisen sektorin erityispiirteet asettavat johtamistyölle sen piirissä joitakin reunaehdoja. Vartolan (2004, 27) mukaan suurten julkishallinnollisten organisaatioiden keskusjohtoisuus ja päätösten tekeminen organisaation ylemmillä tasoilla ajavat paikallis- ja aluetason organisaatiot helposti tilanteeseen, jossa toiminnan suunnan muuttaminen niissä on hyvin vaikeaa. Lisäksi resurssointi tapahtuu isommasta potista, esimerkiksi valtion budjetin kautta, eikä suoraan itse resursseja hankkien. Päätösvalta ei useinkaan ole alueellisen tai paikallisen organisaation johdolla vaan jossakin muualla. Organisaatiouudistusten läpivienti hierarkkisissa ja byrokraattisissa organisaatioissa saattaa johtaa siihen, että vanhat ja uudet johtamismallit ovat käytössä yhtä aikaa sekoittuen keskenään (Torppa 2007, 199–200). Tämänkaltaiset rakenteelliset olosuhteet vaikuttavat johtamistyöhön siten, että uudenlaiset, motivointia ja itseohjautuvuutta tukevat johtamismallit eivät saa rakenteellista tukea toimiakseen julkisen sektorin organisaatioissa.

Kuitenkin myös julkisessa hallinnossa on alettu kiinnittää huomiota tehokkuuden lisäämiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja perinteisten rakenteiden murtumiseen. Myös julkisella sektorilla puhutaan yhä useammin innovatiivisuudesta ja kokonaisuuksien näkemisestä (Ammattijohtajuus tulee julkiselle sektorille 2007, 1–2), jotka termeinä viittaavat edellä kuvattuihin motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyviin johtamismalleihin ja niiden esillä pitämiin teemoihin. Julkisenkin hallinnon piirissä on todettu, että pysyäkseen ajanmukaisena sen on reagoitava jatkuvasti toimintaympäristönsä muutoksiin. Julkisen sektorin palvelujärjestelmän monimutkaisuutta ja järjestelmäkeskeisyyttä on alettu pitää vahingollisena. Esimerkiksi julkisissa terveydenhuollon



organisaatioissa aiempi ammatillisuuskeskeisyys on alettu kyseenalaistaa ja puhua sen sijaan asiakaslähtöisyydestä (Puro 2009, 2).

Myös seurakuntien johtamistyöstä käytävässä keskustelussa on viime vuosina alkanut näkyä painotus motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvien johtamistapojen suuntaan. Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 15–16) painottavat seurakunnan johtamistyössä selkeiden esimiessuhteiden merkitystä. He tuovat esiin kolme toisiaan täydentävää näkökulmaa seurakunnan esimiestyöhön. Ensinnäkin johtajalla ja esimiehellä on valta ja myös vastuu suunnitella, tehdä päätöksiä, valvoa ja arvioida toimintaa ja työntekijöiden työskentelyä. Toiseksi tärkeää on avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Sitä kautta johtaja saa sellaista tietoa organisaatiostaan, jota hän ei muuten saisi. Avoin vuorovaikutus myös vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen: kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan sekä omaa työtään ja työolosuhteitaan että koko seurakunnan linjauksia koskevaan päätöksentekoon, vaikuttaa tämä motivoivasti. Kolmas näkökulma on johtamisen näkeminen palvelemisena ja henkilöstön sekä seurakuntansa hyväksi toimimisena. Tämä edellyttää johtajalta asettumista tasavertaiseksi johdettaviensa kanssa.

Anetjärven ja Jakobssonin mallissa seurakuntien hyvästä johtamisesta on huomattavissa piirteitä sekä jaetusta johtajuudesta että valmentavasta johtajuudesta. Lähelle jaettua johtajuutta tulee näkökulma, joka korostaa avointa vuorovaikutusta ja osallistavaa päätöksentekoa, jotka lisäävät henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä omaan työhön vaikuttamisen tuntemuksen kautta. Jaetussa johtajuudessa henkilöstön osallistaminen päätöksentekoprosesseihin sekä tiimien ja alaisten valtuuttaminen on kantavana ajatuksena. Kolmas näkökulma puolestaan sisältyy valmentavan johtajuuden tematiikkaan. Sen mukaisesti johtaja on *coach*, valmentaja, joka mahdollistaa prosesseja organisaatiossa, tässä tapauksessa seurakunnassa sekä seurakuntalaisten että seurakunnan työntekijöiden keskuudessa. Kirkon organisaation sisälläkin on siis alettu puhua motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen pyrkivistä johtamistavoista.

Edellä todettiin, että itseohjautuvuuden tukeminen ja motivointi ovat johtamistapoja, jotka kannustavat työntekijöitä luovuuteen, omaan työhön vaikuttamiseen ja siitä vastuun ottamiseen. Tällaiset toimintatavat sopivat erityisen hyvin asiantuntijatyöhön, joka on usein luovaa, ongelmanratkaisuun pyrkivää ja jossa työntekijät ovat pitkälle koulutettuja oman alansa asiantuntijoita. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin asiantuntijaorganisaatioita sekä asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteitä.

## 2.2 Asiantuntijajohtaja asiantuntijayhteisössä

### 2.2.1 *Asiantuntijaorganisaatio*

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työskentelee asiantuntijoita. Tämä vaikuttaa siihen, millaista työtä niissä tehdään, keitä työntekijät ovat ja kuinka näitä organisaatioita johdetaan. Asiantuntijaorganisaation tuottamat palvelut liittyvät yleensä vahvasti tietoon. Asiantuntijapalvelut ovat yleensä aineettomia palveluja ja ne voidaan määritellä ratkaisuihin ongelmaan tai kysymykseen. Asiantuntijapalveluun päädytään yleensä sen takia, että asiakas ei itse osaa tai hallitse kyseistä asiaa. (Sipilä 1996, 15.) Ratkaisu on usein ainakin osittain luova ja edellyttää yleensä jonkinasteista asiakaskohtaista räätälöintiä. Työ on pääosin henkistä työtä, ja joskus sen pohjalta syntyy fyysinen tuote, esimerkiksi raportti, tai työ suoritetaan fyysisesti, esimerkiksi kirurgin suorittama leikkaus. Laskutus tapahtuu esimerkiksi aikaperusteisesti tai hyödyn mukaan, ei yksittäisistä käynneistä. (Pesonen 2007, 20.) Asiantuntijaorganisaatio koostuu substanssiosaajista, joilla on oman alansa tietämystä ja erityiskoulutus. Pesosen (2007, 24) mukaan asiantuntijaorganisaatioiksi kutsutaan tyypillisesti yhteisöjä, joissa työskentelee esimerkiksi juristeja, insinöörejä, lääkäreitä tai kouluttajia. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Sipilän (1996, 19) mukaan asiantuntija voidaan määritellä siten, että hän tietää muita enemmän omasta erityisalastaan. Hänellä on ammatin vaatima tutkinto ja hän kykenee antamaan omaan alaansa kuuluvasta asiasta virallisen lausunnon. Sipilän mukaan asiantuntijan erottaa ammattimiehestä myös siinä, että hän tekee luovaa työtä. Ammattikuntaan kuulumisen tuo usein asiantuntija-aseman, jonka saavuttamisen jälkeen auktoriteettiasemaa ei helposti kyseenalaisteta.

Kansainvälisen tieteellisen keskustelun piirissä ei vallitse yhtenäistä paradigmaa siitä, mitä asiantuntijuus on. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden tarkka määritelmä puuttuu. Yleisesti hyväksyttyä on, että asiantuntijuuteen liittyy sekä sosiologinen että psykologinen ulottuvuus. Asiantuntijuus syntyy yhtäältä yksilön suhteessa yhteisönsä ja toisaalta yksilön omien tietojen ja oman osaamisen seurauksena. (Huber 1999, 6.) Asiantuntijoissa voidaan työntekijöinä kuitenkin nähdä joitakin yhteisiä piirteitä. Pitkälle erikoistuneen koulutuksensa johdosta he pitävät mutkikkaista ongelmista, vapaudesta etsiä ratkaisuja, uutuuksista ammatissaan ja hyvän suorituksen julkisesta tunnustamisesta, kun taas toisaalta he eivät pidä yksilön vapautta rajoittavista säännöistä, rutiinitöistä eivätkä byrokratiasta. Myös motivointi on erilaista: palkka tai

organisaatio, johon asiantuntija on palkattu, eivät itsessään ole välttämättä asiantuntijoista niin kiinnostavia. (Sveiby 1990, 61–63).

Asiantuntijaorganisaatiossa toimitaan osaamiseen perustuvan ryhmätyön puitteissa. (Parvinen & Lillrank & Ilvonen 2005, 48–49.) Asiantuntijaorganisaatiossa toimiminen on usein hyvin itsenäistä, mutta kuitenkin kaikki sen toimijat muodostavat yhdessä yksikön. Asiantuntijaorganisaatio on parhaimmillaan luova, innovoiva ja ideoiva. Työhön liittyy runsaasti suunnittelua ja ongelmanratkaisua sekä henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien osuus suhteessa muihin tehtäviin on yleensä suuri (Sipilä 1996, 23).

Asiantuntijaorganisaatioihin kuuluu sekä liiketoimintayksiköitä että julkishallinnollisia yksiköitä. Melko suuri osa julkishallinnollisista organisaatioista on juuri asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatioiden tuottamat palvelut syntyvät sen palveluksessa olevien työntekijöiden erityisosaamisesta (Pesonen 2007, 25). Esimerkiksi sairaaloita, korkeakouluja ja seurakuntia yhdistää paitsi julkishallinnollinen asema, myös se, että niissä työskentelee asiantuntijoita. Organisaatiossa työskentelevällä asiantuntijalla on jotakin tietoa tai taitoa, jota asiakkaalta puuttuu ja jota hän tarvitsee. Maunulan (1997, 12) mukaan asiantuntijayhteisön tunnusmerkkejä ovat hajautettu päätöksenteko, herkkä reagointi ympäristön muutoksiin, asiakaskeskeisyys sekä avoin tiedonkulku. Nämä piirteet sopivat melko huonosti yhteen luvussa 2.1 kuvattujen julkishallinnollisten organisaatioiden tunnuspiirteiden kanssa, joita ovat hierarkkisuus, keskusjohtoisuus sekä byrokraattisuus. Koska suuri osa julkishallinnollisista organisaatioista kuitenkin on asiantuntijayhteisöjä, on mielenkiintoinen kysymys, kuinka nämä tunnusmerkit tulevat esiin tällaisissa yhteisöissä.

### **2.2.2 *Asiantuntijaorganisaation johtamisen välineet ja haasteet***

Asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyy joitakin erityiskysymyksiä. Ensinnäkin asiantuntijaorganisaatiota johtaa useimmiten asiantuntijajohtaja, ei ammattijohtaja. Toiseksi asiantuntijaorganisaatiossa johdettavat ovat myös asiantuntijoita. Nämä molemmat aspektit vaikuttavat siihen, millaisia välineitä ja haasteita asiantuntijaorganisaation johtamisessa on. Seuraavaksi tarkastellaan ensin asiantuntijajohtajuutta ilmiönä ja sitten asiantuntijoiden johtamisen erityiskysymyksiä, henkilöstön sitouttamista ja motivointia.

Asiantuntija- eli substanssijohtaja on oman alansa ammattilainen. Ammattijohtaja taas on johtamisen ammattilainen. Asiantuntijajohtajuutta esiintyy sellaisilla aloilla, joilla esimiehet valitaan asiantuntijoiden joukosta. Johtotehtäviin päätyminen tapahtuu usein ilman varsinaista kutsumusta ja kiinnostusta esimiestehtäviä kohtaan. Parhaille asiantuntijoille esimiesasemaan siirtyminen on osa luonnollista urakehitystä ja ammatillisen luottamuksen osoitus. (Ristikangas et al. 2008, 37.) Hyvä asiantuntija ei välttämät-

tä kuitenkin ole hyvä johtaja. Tällöin usein menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan epämotivoitunut johtaja. (Parvinen et al. 2005, 57.)

Asiantuntijajohtaja tasapainottelee asiantuntijaroolinsa ja esimiesroolinsa välillä. Asiantuntijoilla on usein voimakas ammatti-identiteetti, joka syntyy jo erikoistuvan koulutuksen aikana. Arkkitehdeistä tulee arkkitehtejä, lääkäreistä lääkäreitä ja papeista tulee pappeja. Näille asiantuntija-ammateille on yhteistä se, että ammattiin kuulumisesta ja asiantuntijuudesta tulee osa henkilön persoonaa. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 67). Tällöin henkilö usein identifioituu juuri kyseiseen ammattikuntaan kuuluvaksi, ei välttämättä niinkään tietyn yrityksen tai organisaation työntekijäksi (Sipilä 1996, 19). Lojaalisuus kohdistuu ensisijaisesti omaan professioon eikä niinkään työnantajaan. Tietojensa ja osaamisensa vuoksi asiantuntijat eivät myöskään koe olevansa riippuvaisia organisaatiostaan ja sen johdosta yhtä paljon kuin muut työntekijät. (Miner, Crane & Vandenberg 1994, 87; Sveiby 1990, 56–61). Asiantuntijuus on kuitenkin asiantuntijoille tärkeä identiteetin osa-alue. Blacklerin, Crumpin ja McDonaldsin (1999, 23) tutkimuksessa kävi ilmi, että monialaiseen tiimiin siirretyt asiantuntijat pelkäsivät oman asiantuntemuksensa vähenemistä ja kosketuksensa menettämistä omaan erityisalaansa. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 68) viittaavat lääkäreiden keskuudessa tehtyyn tutkimukseen, jonka tulokset kertoivat, että asiantuntijaroolista esimiesrooliin siirtymiseen liittyi pelko oman asiantuntijuuden ja auktoriteetin menettämisestä. Sen mukaan johtajaksi sosiaalistumisen koettiin vaarantavan ammatillisen uskottavuuden asiakkaiden ja kollegoiden silmissä. Tämä on kiinnostava näkökohta, joka liittyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. Niiden keskuudessa esimiestyö ja johtamistyö eivät välttämättä olekaan nähtävissä vain askeleena eteenpäin, vaan ammatillista paikallaan pysymistä tai jopa askel taaksepäin.

Asiantuntijaorganisaation työntekijät ovat asiantuntijoita. Asiantuntijat ovat usein yhtä päteviä tai jopa pätevämpiä kuin esimiehensä omalla erityisosaamisalueellaan. Edellä kuvattiin asiantuntijaorganisaatioita ja asiantuntijoita työntekijöinä. Asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin kuuluu, että organisaatioiden madaltuminen, niiden sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen ja tehtävien erikoistuminen ovat lisänneet työntekijöiden itsenäisyyttä ja samalla erityisen panostuksen tarvetta heidän keskinäiseen yhteistyöhönsä (Lönnqvist 2002, 34). Työskentelytapojen itsenäisyys ja työn edellyttämä luovuus ja innovatiivisuus tekevät asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteelliseksi: tällaiset organisaatiot ovat erittäin vaikeasti hallittavia ja johdettavia. (Parvinen et al. 2005, 49, 53; Pesonen 2007, 25–26.) Maunula (1997, 13) luonnehtii asiantuntijaorganisaatiota vaikeaksi johdettavaksi juuri työntekijöiden vahvan yksilöllisyyden vuoksi. Samaa mieltä on Sipilä (1996, 13). Itsenäisyyteen ja vapauteen tottuneita asiantuntijoita voi olla vaikea saada toimimaan hierarkkisessa ja byrokraattisessa ympäristössä. Tällaisessa toimintaympäristössä johtajan tehtävänä on pystyä luotsaamaan alaisi-

aan luovuuden ja innovatiivisuuden mutta samaan aikaan myös hajanaisen ja ajoittain ristiriitaisen organisaation välimaastossa. Monen työyhteisön tavoitteina yhteistyö, luova vapaus ja vuoropuhelu merkitsevät kuitenkin todellisuudessa kilpailua, konflikteja ja kontrollia. Kontrolli saattaa aiheuttaa pahimmillaan passiivista vihamielisyyttä organisaatiossa. Resurssien keskittäminen organisaation kannalta oikeisiin asioihin onkin yksi johtajan keskeisimmistä tehtävistä. (Parvinen et al. 2007, 52; vrt. Virtanen 2010, 33.)

Asiantuntijaorganisaatio ei kuitenkaan toimi ilman johtajuutta. Tärkeää on saada henkilöstö näkemään työnsä yhteisyys. Johtajien tehtävä asiantuntijaorganisaatiossa on käsitellä eri suunnilta tulevaa tietoa ja johtaa se organisaation käyttöön kohti yhteistä päämäärää. (Huber 1999, 8). Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöillä, asiantuntijoilla on paljon omaan alaansa liittyvää erityisosaamista ja tietoa. Johdon kannalta asiantuntijoiden johtamisen keskeinen väline on tietämyksenhallinta (*knowledge management*), joka tarkoittaa olemassa olevan tiedon välittämistä organisaatiossa sekä sen jakamista asiantuntijoiden kesken. (Boer 2005, 16–18.) Dyerson & Mueller (1999, 630) toteavat, että asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen edellyttää sekä olemassa olevien rutiinien turvaamista että yksilöiden luovan spontaanisuuden sekä olosuhteiden ennakoimattoman muutoksen sopeuttamista organisaatioon. Johtajien tehtävänä on siirtää tapahtunut oppiminen koko organisaation tasolle sen hyödyksi.

Viimeaikaisessa johtamisteoreettisessa keskustelussa oppivan organisaation, tiimi-johtamisen ja tietämyksen hallinnan aihepiireissä on korostunut näkemys, jonka mukaan johtajan tärkein tehtävä asiantuntijaorganisaatiossa on koordinoida yhteistyötä tiimien välillä eikä ainoastaan niiden sisällä, vaikka asiantuntijat pitäisivät hankkimansa tiedon mielellään itsellään. Tiedon jakaminen tiimien välillä koituu koko organisaation oppimisen hyväksi. Kun asiantuntijatiimissä syntynyt uusi, kokonaisuuden kannalta fragmentaarinen tieto pääsee liikkumaan organisaatiossa vapaasti, oppii koko organisaatio enemmän kuin jos tieto jäisi vain kyseisten asiantuntijatiimien sisäiseksi. (Dyerson & Mueller 1999, 630; Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007, 59.) Tieto ei itsestään kuitenkaan siirry; tiedon pitäminen itsellä tai oman tiimin sisällä saattaa olla valtaa. Tiedon jakamiseen motivointi on eräs organisaation johdon tärkeimmistä tehtävistä (Boer 2005, 4).

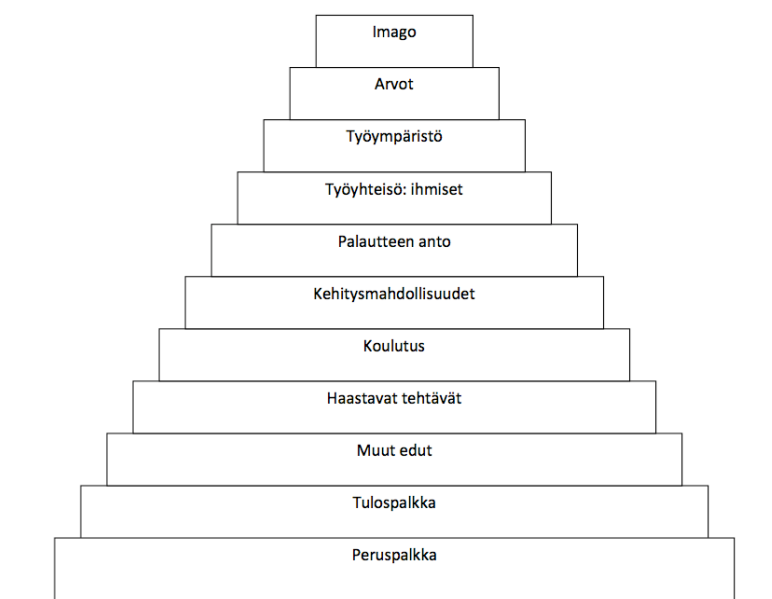
Ajoittain asiantuntijoiden työtä on voitava ohjata oikeaan suuntaan. Johdolla täytyy olla riittävät välineet johtaa työtä. Henkilöstön arviointi ja palautteen anto ovat tärkeimpiä henkilöstön suorituksen ja osaamisen johtamistoimintoja. Näillä seikoilla on suora vaikutus myös henkilöstön motivaatioon. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen ovat johtamisen perustyökaluja. Organisaation kaikilla jäsenillä tulee olla tiedossa, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa sekä mitä osaamista heiltä edellytetään. Lisäksi on huolehdittava siitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta kyetäkseen hoitamaan tehtävänsä. (Drucker 2008, 53; Lehtonen & Aalto & Lanttolä & Mäkinen & Happonen & Mäkelä & Suominen 2005, 118–120.)

Asiantuntijaorganisaatio on hyvin riippuvainen henkilöstöstään. Työtä tehdään persoonalla ja henkilöiden korvaaminen uusilla on vaikeaa ja usein myös kallista. Asiantuntijoiden mukana organisaatiosta on vaarassa kadota kallisarvoista tietoa. (Dyerson & Mueller 1999, 633; Boer 2005, 13; Sipilä 1996, 23.) Juuri työntekijöissä on asiantuntijaorganisaation tieto- ja osaamispääoma, joka antaa organisaatiolle kasvot (Maunula 1997, 13). Siksi asiantuntijatyöntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää. Asiantuntijaorganisaation henkilökuntamenot ovat yleensä selvästi suuremmat kuin pääomamenot (Eklund 1992, 63). Anetjärven ja Jakobssonin (2009, 13) mukaan henkilöstö on seurakuntatyönantajankin tärkein resurssi ja arvokkain voimavara seurakunnan perustehtävän ja toiminta-ajatuksen toteuttamisessa. He muistuttavat, että koska henkilöstömenot muodostavat suurimman osan, jopa 65–70 % työnantajajyksiköiden käyttömenoista, tämä johtaa erityiseen tarpeeseen huolehtia hyvin henkilöstöstä ja henkilöstöhallinnosta seurakunnissa.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa sitouttamisen lisäksi tärkeää on antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä asiantuntijatyötä eli ratkoa ongelmia luovasti, mutta kuitenkin sillä tavoin, että työllä on yhteinen päämäärä. Maunulan (1997, 9) mukaan tärkeintä on, että johtaja mahdollistaa luovuuden organisaatiossa. Saman tuo ilmi Vuori (2003, 67), jonka mukaan asiantuntijaorganisaation johtajan tärkeimpinä tehtävinä on kannustaa työntekijöitä käyttämään runsaasti omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan sekä sitouttaa työntekijät yhteiseen tavoitteeseen ja huolehtia siitä, että erillisenäkin tehty työ jäsentyy kokonaisuuteen. (Vrt. Dyerson & Mueller 1999, 630–631.)

Sitouttamisessa johdon tärkein työkalu on motivointi. Sydänmaanlakka (2002, 106) esittää, että motivoinnin merkitys on jopa 60–70 % yksilön suoritusasosta. Pesonen (2007, 30–31) pitää motivaatioprosessia asiantuntijaorganisaation tärkeimpänä prosessina. Hänen mukaansa, kuten myös Maunula ja Vuori näkevät, aidon innostuksen mahdollistaminen ja ylläpitäminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Asiantuntijoiden palkitsemisen välineinä Pesonen mainitsee tavoitteet, palkitsemisen, hyvät työvälineet ja tiedon kulun. Mikäli aito innostus työhön häviää, asiantuntija näkee ympärillään ongelmia. Työntekijän työteho myös laskee välittömästi. Asiantuntijaorganisaation johtamisen tekee haastavaksi se, että perinteinen johtaminen ja käskeminen eivät auta. Työntekijöiden motivoinnin on onnistuttava muilla keinoin.

Motivointi tapahtuu työntekijöitä palkitsemalla. Henkilöstön kannustava palkitseminen sisältää työvälineistön rahallisesta palkitsemisesta symboliseen palkitsemiseen. Sydänmaanlakka (2002, 110) tuo perus- ja tulospalkkauksen rinnalle muina työntekijän palkitsemiskeinoina haastavat tehtävät, koulutuksen, kehitysmahdollisuudet, palautteen antamisen, työyhteisön ihmiset, työympäristön, arvot ja imagon. Kuviossa 1 esitetään asiantuntijoiden palkitsemiskeinoja Sydänmaanlakan mukaan.



Kuvio 1. Erilaiset palkitsemistavat (Sydänmaanlakka 2002, 110)

Palkka eli rahallinen palkitseminen tehdystä työstä on kuitenkin palkitsemisessa tunnustetuin ja suurin tekijä. Se on myös tekijä, joka helposti aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli se ei työntekijän mielestä ole kohdallaan. Lehtosen (et al. 2005, 56; Sydänmaanlakka 2002, 112) mukaan henkilökohtaisen työtuloksen on vaikutettava palkan määrään. Tämä yksin ei riitä; henkilökohtaisen palkan osan tulee vaihdella riittävän paljon työn tuloksellisuuden mukaan, jotta se kannustaa ja motivoi henkilöä yhä parempiin tuloksiin. Jotta kannustava palkitseminen olisi mielekästä, työsuorituksia on pystyttävä mittaamaan jollain tavalla. Mittaaminen on asiantuntijaorganisaatioissa työn luonteesta johtuen usein varsin hankalaa (Parvinen et al. 2005, 55). Tämä onkin eräs suurimmista haasteista asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa ollaan vielä suuremman haasteen edessä: julkisella sektorilla ja yleishyödyllisissä organisaatioissa ei ole ollut tapana asettaa suorituksia ja tuloksia etusijalle. Yritysmailmassa tärkeä tavoiteasettelu ei toimi samoin reunaehdoin julkisella ja kolmannella sektorilla. Yleishyödyllisille organisaatioille on usein jopa vastenmielistä kertoa työnsä tuloksista tilastoin ja euromäärin. (Drucker 2008, 140; Richards 2006, 21–23.) Julkisen sektorin tehokkuutta on viime aikoina pyritty parantamaan kiinnittämällä huomiota panosten ja prosessien sijasta yhä enemmän tuloksiin ja vaikutuksiin. Esimerkiksi Valtiovarainministeriön vision mukaisesti ”Suomi on kestävä, kilpailukykyinen ja innovatiivinen kansantalous, jossa on laadukas ja tehokas julkinen sektori” (Julkisen hallinnon kehittämisen tilannekatsaus 2008). Seurantaan tarvitaan välttämättä suoritustavoitteita ja mittareita. Mittaaminen on välttämätöntä myös talouden seurannan, kustannustehokkuuden etsimisen ja vertailun kannalta. Tilastotieto mahdollistaa vertailun muiden samankokoisten seurakuntien kanssa. Ongelmana on tällöin, että arviointiperusteet muodostuvat helposti yksipuolisen määrällisiksi. (Vuori 2003,

44–46). Esimerkiksi seurakuntatyössä ei ole mielekäästä, että seurakunnan toiminnan tuloksellisuuden arviointiin käytettävä mittari kertoo esimerkiksi viranhaltijan suorittamien kastetoimitusten määrän vuodessa. Tällöin sivuutetaan laatu- ja näkökulma, eli esimerkiksi se, kuinka hyvin seurakuntalaiset kokevat tullessa kohdatuiksi kussakin kastetilaisuudessa. Myöskään esimerkiksi kirkollista toimitusta kohden käytetty aika ei yksinään toimi riittävänä mittarina. Tämä saattaa kannustaa henkilöstöä vääränlaiseen toimintaan ja tehottomuuteen.

Vaikka talousarviotavoitteilla ei voidakaan riittävän kattavasti kuvata seurakunnan toimintaa ja kaikkia sen tuloksia, seurakunnissa pitäisi Vuoren (2003, 46) mukaan kuitenkin edistää toiminnan arviointia ja mittaamista niissä rajoissa, joissa se on mahdollista. Työntekijöiden oma raportointi, esimerkiksi arvioivan vuosikertomuksen muodossa, asiakaskyselyt laadullisena palautteena ja tilastot määrällisen arvioinnin apuvälineinä täydentävät toisiaan ja antavat yhdessä kattavan kuvan seurakunnan toiminnasta.

Drucker (2008, 121) ehdottaa, että voittoa tuottamattomissa organisaatioissa eräs vaihtoehtoinen palkitsemisen muoto voisi olla huippusuorittajien esille tuonti. Kun työsään erinomaisesti onnistuneet saavat toimia kollegojensa opettajina tai esimerkiksi esitellä onnistunutta toimintaansa työyhteisökokouksissa, he saavat arvokasta tunnustusta onnistumisestaan. Lisäksi tämä vaikuttaa koko organisaatioon kannustavasti nostamalla sen odotuksia, tähtäintä ja suorituskykyä. Drucker kuitenkin muistuttaa, että kannustus ja arviointi edellyttävät organisaation johdolta tavoitteiden ja standardien asettamista. Vuori (2003, 67) huomauttaa, että palautejärjestelmän on toimittava hyvin myös asiantuntijaorganisaatioissa.

Tässä alaluvussa on tarkasteltu asiantuntijaorganisaatioita ja niiden johtamista sekä näihin organisaatioihin liittyviä erityiskysymyksiä. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tämän tutkielman kontekstiorganisaatiota, kirkkoa ja seurakuntaa, julkishallinnollisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja valotetaan seurakuntahallintoa ja seurakuntien organisaatorakennetta eli seurakuntien johtamisen toimintaympäristöä.



## 2.3 Seurakunta julkishallinnollisena asiantuntijaorganisaationa

### 2.3.1 *Kirkon organisaatio*

Tämä tutkielma tarkastelee johtamista seurakuntien kontekstissa. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio on kansallinen, ei tätä aihetta suoraan koskevaa kansainvälistä tutkimusta ole saatavilla. Uskonnollisten organisaatioiden järjestyminen yhteiskuntaan vaihtelee suuresti maa- ja kirkkokuntaakohtaisesti (vrt. Jenkins 2002). Tästä syystä tässä alaluvussa tukeudutaan pääosin suomalaiseen materiaaliin.

Tässä alaluvussa tarkastellaan seurakuntien hallintorakennetta ja kirkkoherran roolia seurakunnan johtajana. Paikallisseurakunta on kirkon taloudellis-hallinnollinen perusyksikkö. Seurakunnat ovat taloudellisesti itsenäisiä toimintayksiköitä, jotka määrittelevät itsenäisesti muun muassa veroäyrinsä sekä laativat toiminta- ja taloussuunnitelmansa. (Kantola 2001, 21.) Seurakunnat eivät kuitenkaan ole täysin itsenäisiä, vaan kuuluvat Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon hiippakuntien välityksellä. Jokainen seurakunta kuuluu alueensa hiippakuntaan, ruotsinkieliset seurakunnat kuuluvat ruotsinkieliseen Porvoon hiippakuntaan. Suomen kunkin yhdeksän hiippakunnan johdossa on piispa ja tuomiokapituli, joiden tehtävänä on tukea, ohjata ja valvoa alueensa seurakuntien toimintaa ja elämää. Tuomiokapituli käsittelee sekä hallinnollisia että kurinpitovaltaan liittyviä asioita, jotka koskevat papin, lehtorin ja kanttorin virkojen täyttööä seurakunnissa sekä virka- ja käytösvirheitä, sekä toimii ensimmäisenä valitusasteena alistettavissa päätöksissä, esimerkiksi kappalaisen ja kanttorin virkojen perustamispäätöksissä (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 19). Kaikki seurakunnat kuuluvat myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen alaisuuteen. Kirkkohallitus antaa seurakuntien hallintoa ja taloutta koskevia yleisohjeita ja valmistelee asioita kirkolliskokoukselle, joka tekee ehdotukset kirkkolain muutoksiksi ja päättää kirkkojärjestyksestä. (Kantola 2001, 21–22.) Paikalliset seurakunnat ovat siis sidoksissa sekä hiippakuntaan että Suomen evankelis-luterilaiseen (kokonais-)kirkkoon.

Seurakunta on julkisyhteisö, jossa on samoja piirteitä kuin muissa vastaavissa yhteisöissä. Kirkko käyttää viranhaltijoidensa kautta lailla säädettyä julkista valtaa ja toimii siten viranomaisena. Kirkon hallinto perustuu pitkälti kunta- ja valtionhallinnon malliin. (Kirjo 2005, 2.) Se on työntekijöilleen työpaikka, jossa työntekijöille maksetaan työstä palkkaa, sovitaan työn tavoitteista, tehtävissä on tehtävävaatimuksia ja työnantajalla on työnjohto-oikeus (Östring 2009, 3). Kaikissa kirkon ja seurakuntien palvelussuhteissa noudatetaan Kirkon yleistä virka- ja työehtosopimusta (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 55). Julkishallinnollisena organisaationa kirkossa on siis havaittavissa näille organisaati-

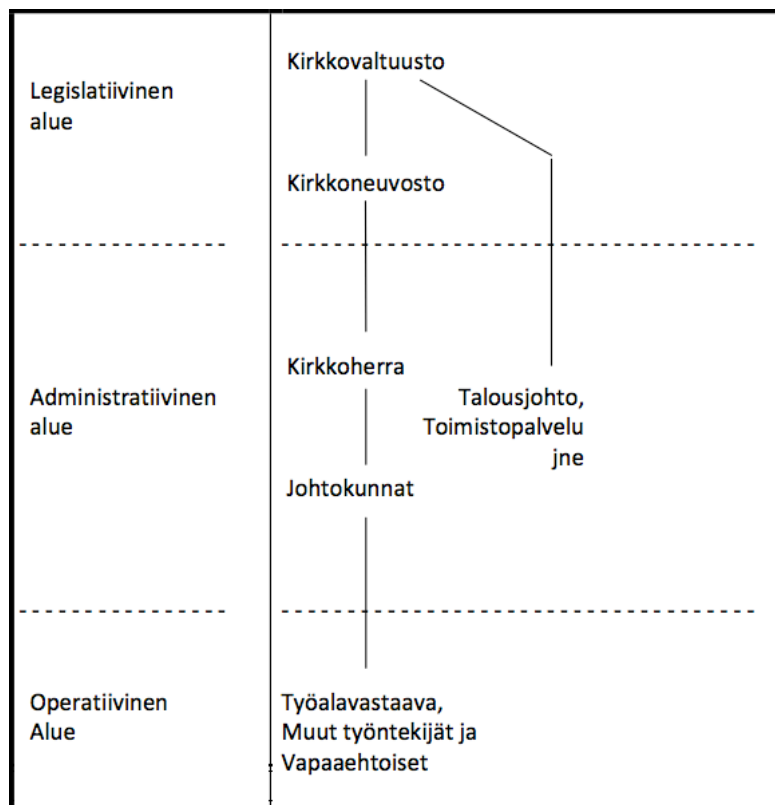
oille tyypillisiä elementtejä. Suurille julkishallinnollisille organisaatioille luonteenomaiset piirteet, kuten byrokraatisoituminen ja hierarkkisuus ovat myös kirkon ominaisuuksia. Samalla seurakunta on kuitenkin myös hengellisen elämän yhteisö, jonka johtamisessa on nähtävissä kirkon perinteestä ja teologiasta nousevia painotuksia. Tämä on merkittävin tekijä, jossa kirkollinen työyhteisö eroaa muista organisaatioista. Tämä tosiasia luo sen olemukseen jännitteen, koska hengellisyydellä on syvät juuret ihmisen psyykkisessä rakenteessa ja se on aina henkilökohtaisesti koettua ja ymmärrettyä (Östring 2009, 3).

Seurakunnan jäsenet tietyllä maantieteellisellä alueella muodostavat seurakunnan. Seurakunnan työntekijät ovat palvelusuhteessa seurakunnan jäseniin. Tästä syystä seurakuntatyön johtamisen kokonaisvastuu on seurakuntalaisten keskuudestaan valitsemilla luottamuselimillä, joissa työntekijöillä on edustus. Kysymyksessä ovat strategiset linjaukset, resurssien jako sekä toimintaa koskevat linjaukset. (Turunen & Poutiainen 2003, 15.) Seurakunnan hallintoelimillä on paljon yhtäläisyyksiä kuntien hallinnon kanssa, sillä kuntien ja seurakuntien hallinto oli nivoutunut pitkälti yhteen 1860-luvulle saakka. Monet hallintomenettelyt ja -käytännöt, hallintokulttuuri ja säännökset ovat siirtyneet seurakuntahallintoon kunnallishallinnosta. Kunnanvaltuustoa vastaa seurakuntahallinnossa kirkkovaltuusto, joka seurakunnan ylimpänä päättävänä elimenä vastaa seurakunnan taloudesta, toimintasuunnitelmista, seurakunnan viroista ja kiinteistöistä. (Nieminen 2003, 83–84.) Kirkkoneuvosto valitaan kirkkovaltuutettujen keskuudesta, ja sen tehtävinä ovat valmistella kirkkovaltuuston käsittelyyn menevät asiat sekä panna täytäntöön kirkkovaltuuston päätökset (KL 10: 1). Lisäksi seurakunnissa saattaa olla joko työala- tai aluekohtaisia johtokuntia, joihin kuuluu sekä luottamushenkilöitä että työntekijöitä ja joiden tehtävänä on organisoida ja ideoida työalan tai alueen toimintaa ja tukea työntekijöitä heidän työssään. (Nieminen 2003, 85, 91.) Nämä piirteet monimutkaistavat seurakuntien hallintoa, sillä päätöksentekotahoja on monia.

Saman kunnan alueella toimivilla seurakunnilla on oltava sama veroprosentti ja sama yhteinen talous. Tästä syystä saman kunnan alueen seurakuntien taloudellis-hallinnollista toimintaa varten on ollut 1960-luvulta lähtien käytössä seurakuntayhtymämalli. Seurakuntayhtymään kuuluvat seurakunnat luovuttavat osan itsenäisyyttään yhtymälle, jonka perussäännössä sovitaan yhteistoiminnan rajoista ja seurakunnan itsenäisistä vastuista. Seurakuntayhtymän toiminnan linjauksista vastaa vaaleilla valittu yhteinen kirkkovaltuusto. Yhtymän yksittäisten seurakuntien toimintaa johtaa vaaleilla valittu seurakuntaneuvosto yhdessä kirkkoherran kanssa. Seurakuntayhtymärakenne tuo seurakunnan johtamistyöskentelyyn yhden hallintotason lisää, ja sen vuoksi sitä on pidetty varsin raskassoutuisena. (Nieminen 2003, 89.)

Tarkasteltaessa seurakunnan organisaatorakennetta legiislatiivisen, administratiivisen ja operatiivisen toimivallan näkökulmista, legiislatiivinen eli lakia säätävä toiminta kuuluu kirkkovaltuuston sekä osin myös kirkkoneuvoston toimivaltaan. Administra-

tiivinen toimivalta kuuluu kirkkoherralle, itsenäisen seurakunnan talousjohdolle sekä osin johtokunnille. Operatiiviselle alueelle eli suoraan seurakunnan toimintaan kuuluvissa asioissa toimivalta kuuluu työalavastaavalle, muille työntekijöille ja vapaaehtoisille. Kuviossa 2 esitetään seurakunnan hallinto- ja toimintarakenne.



Kuvio 2. Seurakunnan hallinto- ja toimintarakenne. Mukailten Nieminen 2003, 85

Kirkon hallintorakenteessa on yhtä aikaa voimassa episkopaalinen ja konsistoriaalinen periaate. Episkopaalinen hallintorakenne merkitsee piispan ja papin viran läsnäoloa aina seurakunnan asioista päätettäessä. Virkaan vihityt toteuttavat kirkon ylhäältä päin annettavia tehtäviä ja ovat tehtävien hoidosta vastuussa piispalle. Protestanttiseen perinteeseen kuuluu myös kaikkien kristittyjen yleisestä pappeudesta nouseva konsistoriaalinen periaate, joka korostaa demokratiaa ja seurakunnan jäsenten osallistumista seurakunnan päätöksentekoon. Edustuksellisen demokratian välityksellä jokaisella seurakunnan jäsenellä on mahdollisuus osallistua oman alueensa seurakunnan asioidenhoidon. (Nieminen 2002, 48). Lisäksi näiden rakenteiden rinnalla on vielä olemassa synodaalinen hallintoperiaate, joka toteutuu koko kirkon ylimmän päättävän elimen, kirkolliskokouksen eli synodin kautta. Näiden kolmen hallintoperiaatteen yhtäaikaista läsnäoloa on pidetty tärkeänä kirkon hallintomallia luotaessa ja kehitettäessä. (Kirkon keskushallinnon kehittämistyöryhmän mietintö 2007, 14–15.)

Toiminnan organisoimiseksi seurakunnissa voidaan noudattaa joko työalamallia tai aluetyömallia. Työalamallisissa työ on organisoitu seurakunnan työalojen (lapsityö, nuorisotyö, diakoniatyö jne) mukaisesti työntekijöiden ammattijakautumisen perusteella. Aluetyömallisissa puolestaan seurakunnan toiminta-alue jakautuu pienempiin aluetyöyksiköihin, jotka toimivat varsin itsenäisesti. Työaloihin perustuva seurakuntaorganisaatio muistuttaa organisaatiorakenteeltaan linjaorganisaatiota kun taas aluetyöhön perustuva malli muistuttaa matriisiorganisaatiota, jossa kaksi toimintastrategiaa yhdistyvät toisiinsa. (Nieminen 2003, 91.)

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että kirkon organisaatio on varsin monimutkainen ja päätöksentekotahoja on monia. Sen julkishallinnollinen asema sekä useiden hallintorakenneperiaatteiden yhtäaikainen voimassaolo ovat muovanneet rakenteista jäykät sekä hankalasti hallittavat. Luvussa 2.1.2 todettiin, että työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvä johtamistapa on saanut vastakaikua julkisen hallinnon piirissä (Ammattijohtajuus tulee julkiselle sektorille 2007, 1–2), sekä myös seurakunnissa (Anetjärvi ja Jakobsson 2009, 15–16). Voidaan olettaa, että työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvä johtamistapa on ristiriidassa kirkon hierarkkisen ja jäykän organisaatiorakenteen kanssa.

Julkishallinnollisen aseman lisäksi seurakunnan johtamista määrittää toinenkin johtamistoreettinen erityispiirre. Seurakunnat ovat asiantuntijaorganisaatioita. Kun verrataan kirkon organisaatiota luvussa 2.2.1 kuvattuun asiantuntijaorganisaatioon, todetaan, että asiantuntijaorganisaation tunnusmerkit täyttyvät kirkossa suureksi osaksi. Seurakunnissa työskentelee erityiskoulutettuja oman alansa asiantuntijoita: teologeja, kirkkomuusikkoja, kasvatuksen ja diakonian asiantuntijoita. Johtajaksi tullaan asiantuntijatehtävien, eli seurakuntapastorin tai kappalaisen tehtävien kautta (Haapakoski 2003, 299). Asiantuntemusta vaativien työtehtävien eli hengellisen työn osuus kirkon työstä on korkea, mikä on Sipilän (1996, 23) mukaan eräs asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen piirre. Muita tyypillisiä asiantuntijaorganisaation piirteitä seurakuntien organisaatiokulttuurissa on työntekijöiden oman ammattitaidon ja luovuuden runsas käyttö ja työntekijöiden suuri toiminnanvapaus (Vuori 2003, 67). Seurakunnan henkilöstömenot muodostavat suurimman osan työnantajayksikön käyttömenoista ja henkilöstö on työnantajan tärkein resurssi, mikä pätee yleisesti asiantuntijaorganisaatioihin (Anetjärvi ja Jakobsson 2009, 13).

Sipilän (1996, 23) mukaan asiantuntijaorganisaatio tuottaa uutta materiaalia ja työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Seurakuntien perustyö, hengellinen työ on uuden tuottamista ja soveltamista. Hengellisten tilaisuuksien sisältöjen tuottaminen on tietointensiivistä työtä, joka vaatii asiantuntemusta. Vaikka osa prosesseista on standardoituja, esimerkiksi kirkollisten toimitusten tai jumalanpalvelusten sisältö on määritelty kaavalla, mukautetaan sisällöstä tiettyjä osia

kuitenkin aina kuhunkin tilanteeseen soveltuviksi (esimerkiksi musiikki, puhe, rukoukset jne). Tämä vaatii hengellistä, teologista ja kirkollista asiantuntemusta ja edellyttää jatkuvaa uuden tuottamista.

Seurakuntaa vaivaavat myös asiantuntijaorganisaation haasteet. Edellä kuvattu seurakuntien hallintorakenne on raskas ja soveltuu kehnosti asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen (Vuori 2003, 67). Vuori varoittaa, että ”seurakunnan työyhteisöstä ei saa tulla itsenäisesti ja omavaltaisesti toimivien vapaitten taiteilijoiden löyhää yhteenliittymää”. Hänen mukaansa seurakunnan johtamisessa suurin haaste on pitää asiantuntijoista koostuva työyhteisö edes jollain tavalla koossa. Yhtä tärkeää on huolehtia siitä, että itsenäisesti työskentelevät eri osa-alueiden asiantuntijat toimivat yhdessä sovitun perustehtävän suuntaisesti. Turunen ja Poutiainen (2003, 20) toteavat, että pyrkimykseen poimonomitasoisista organisaatiomalleista ja monen tasoista johtajista liittyy useita vaikeuksia: henkilöstön osallistaminen, yhteinen näkemys toiminnan päämääristä sekä avoimuus ja oman toiminnan jatkuva arviointi ovat todellinen haaste perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen tottuneelle. Nämä ovat kuitenkin Maunulan (1997, 12) mukaan asiantuntijaorganisaation johtamisen onnistumisen peruspiirteitä.

Kirkko toimii asiantuntijuusalalla. Kirkko on edellä kuvatulla tavalla hengellinen yhteisö ja hengellisten asioiden asiantuntija. Tämä tuo johtajuuteenkin erityisen näkökulman. Asiantuntijuuteen painottuminen johtaa yhtäältä keskittymiseen kapeisiin osaamisalueisiin ja toisaalta luo tarpeen asiantuntijoiden keskinäiselle yhteistyölle. Oman alansa asiantuntijoiden on tärkeää osata toimia yhdessä. Näin organisaatiokin tulee nähdä ihmisten yhteenliittymänä, elävänä yhteisönä eikä koneena, johon syötetään resursseja ja josta tulee ulos tuotoksia. (Ropo et al. 2005, 18.)

Asiantuntijat ovat eri mieltä siitä, kuinka kirkon työn hengellisen perustehtävän erityislaadun tulisi vaikuttaa sen piirissä käytössä oleviin johtamistapoihin ja -käytäntöihin. Turunen ja Poutiainen (2003, 26) toteavat, että kirkon hengellinen perustehtävä tuo kirkolliseen johtamiseen omat erityispiirteensä; seurakuntatyön johtaminen ei ole vain hallinnon ja henkilöstön hoitamista, vaan myös ihmisten hengellisenä johtajana, pastoraalisena johtajana olemista. Heidän (2003, 20) mukaansa kirkon historia ja teologinen tarkoitus vaikuttavat siihen, miten johtaminen on ymmärretty ja toteutettu kirkon piirissä. Huhtisen (2001, 33) mielestä hengellisen perustehtävän erityislaatu johtaa siihen, ettei johtajuusteorioita sellaisinaan voida kopioida toisenlaisista viitekehyksistä, kuten yksityiseltä sektorilta, vaan tarvitaan ”rohkeutta omaleimaiseen johtamiskulttuuriin ja käytäntöön”. Mäkeläinen (2003, 32) toteaa, että työn tulosten mittaamista hengellisessä työssä on pidetty kyseenalaisena, ja siten on tyydytty mittaamaan vain panostusta tai jopa toimittu ilman sen kummempaa työn arviointia. Paarma (2004, 154) kuitenkin muistuttaa, että kirkon työn työyhteisöt ovat organisatorisine rakenteineen ja työnantajan velvollisuuksineen tässä mielessä aivan inhimillisiä organisaatioita, joiden hyväksi hän kannustaa käyttämään kaikkea olemassa olevaa tietoa. Tässä tutkielmassa

seurakuntia tarkastellaan liiketaloustieteen näkökulmasta ja lähtökohtana on, että seurakunnat ovat julkishallinnollisia asiantuntijaorganisaatioita, joita voidaan tietyin reunaehdoin verrata muihin julkishallinnollisiin asiantuntijaorganisaatioihin ja niiden piirissä käytössä oleviin johtamismenettelyihin. Kun kirkollisen johtajuuden erityispiirteet huomioidaan, liike-elämän organisaatioiden johtajuuskäytännöt voisivat tarjota työkaluja kirkon johtajuuden kehittämiseen.

### 2.3.2 *Kirkkoherra seurakunnan johtajana*

Kun kirkkoa tarkastellaan julkishallinnollisena asiantuntijaorganisaationa ja verrataan sen ominaisuuksia muihin julkishallinnollisiin asiantuntijaorganisaatioihin, voidaan olettaa, että esimiehen ja johtajan tehtävissä näissä organisaatioissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä. Seurakunnassa johtajana toimii kirkkoherra, joka vastaa seurakunnan kokonaisjohtamisesta. Kirkkojärjestyksen mukaan kirkkoherra johtaa seurakunnan hengellistä toimintaa sekä on hengellisessä työssä ja kirkkoherranvirastossa toimivien viranhaltijoiden ja työntekijöiden esimies. Kirkkoherra toimii kirkkoneuvoston esittelijänä ja puheenjohtajana sekä valvoo niiden tekemien päätösten toteutumista. Itsenäisissä seurakunnissa seurakunnan taloudesta vastaa talouspäällikkö, joka on tavallisesti useimpien muiden kuin hengellisen työn tekijöiden ja kirkkoherranviraston viranhaltijoiden esimies. (Turunen & Poutiainen 2003, 15–16). Seurakuntayhtymään kuuluvissa seurakunnissa, joissa talousvastuu kuuluu yhtymän toimivaltaan, kirkkoherra on koko henkilöstön esimies. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 15.)

Erityisesti henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä kirkkoherra ja talouspäällikkö edustavat työnantajaa. Heille kuuluu omalta osaltaan valvontavastuu siitä, että työntekijät toimivat vastuullisesti ja taloudellisesti. Joskus johtamisvastuu ja työnantajan edustajan rooli merkitsevät sitä, että on asetettava työntekijän vastapuolellekin. (Vuori 2003, 54.)

Seurakunnassa tapahtuva työ voidaan jakaa substanssityöksi eli varsinaiseksi hengelliseksi työksi sekä tätä mahdollistaviksi tukitoiminnoiksi. Tukitoiminnoissa on myös muun pohjakoulutuksen saaneita johtavassa asemassa olevia henkilöitä, kuten hallinto- ja kiinteistöjohtajia ja niin edelleen. (Klemola & Lajunen 2001, 88.) Tässä tutkielmassa rajoitutaan tarkastelemaan kirkon työtä ja toimintaa sen perustehtävästä käsin. Tällöin tarkasteltavaksi tulee hengellistä työtä tekevien työntekijöiden johtajuus asiantuntijaorganisaation johtajuutena.

Kirkollisen johtajan pohjakoulutus on teologian maisterin tutkinto. Teologian maisterin tutkintoon ei kuulu minkäänlaisia johtamisopintoja (Haapakoski 2003, 299). Seurakunnassa johtajalta ei edellytetä liikkeenjohdollista hallinto- tai johtajuusopillisen alan lisätutkintoa tai muita alan opintoja. Kyseessä on siis asiantuntijajohtajuus ammattijoh-

tajuuden sijasta. Kirkkojärjestyksen (KJ 6: 34) mukaan kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan toimintaa. Kirkkoherra on vastuussa jumalanpalveluksen, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen hoitamisesta ja yksityisen sielunhoidon harjoittamisesta. Lisäksi kirkkoherra vastaa, että kirkolliset tehtävät on toimitettu ”oikein” (Vuori 2003, 52). Tästä syystä on pidetty tarpeellisena, että kirkkoherralla on teologista kompetenssia ja asiantuntijuutta ratkaista teologis-kirkollisen alan kysymyksiä.

Kirkkoherra on seurakunnan hengellisessä työssä ja kirkkoherranvirastossa toimivien viranhaltijoiden ja työntekijöiden esimies. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana kirkkoherra valvoo kirkkoneuvoston päätösten noudattamista ja laillisuutta seurakunnan hallinnossa ja taloudenhoidossa. (KJ 6: 34.) Papisto kuuluu siis työnjohdollisesti seurakuntansa kirkkoherran alaisuuteen ja henkilöstöhallinnollisesti sekä hengellisen kaitsennan puolesta hiippakuntansa tuomiokapitulin sekä piispan alaisuuteen. Seurakunnan muut hengellistä työtä tekevät työntekijät (nuorisotyöntekijät, diakonit ja kanttorit) kuuluvat seurakunnan johtavan viranhaltijansa lisäksi kirkkoherran alaisuuteen.

Teologian maisterin tutkinnon jälkeistä johtamisen lisäkoulutusta kirkon työntekijöille järjestää Kirkon koulutuskeskus (Kirjo 2005, 1). Kirkon koulutuskeskus järjestää esimiestäidon kursseja myös muun kuin teologin koulutuksen saaneille työalastaan vastaaville viranhaltijoille. Kirkollisen johtajakoulutuksen tarpeen havaitseminen ja siihen vastaaminen ovat toteutuneet vasta 30 viime vuoden aikana. Kirkon ja seurakuntien johtamisongelmat nousivat esiin 1990-luvulla, ja tämä aiheutti johtamiskoulutuksen kehittämistä ja kirkkoherran kelpoisuusehtojen muuttamisen (Haapakoski 2003, 299). Seurakuntatyön johtamisen tutkinto liitettiin kirkkoherrojen pätevyysvaatimukseen vuonna 2002. (Kirjo 2005, 1; KJ 6: 18.) Tätä ennen teologisen alan asiantuntijat saattoivat ajautua suurenkin organisaation esimieheksi ja johtajiksi ilman minkäänlaista erityistä pätevöittävää lisä- tai johtamiskoulutusta.

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005 (Kirjo 2005), joka on piispainkokouksen asettaman työryhmän mietintö, antaa käsityksen siitä, millaiseen johtamiskoulutukseen kirkossa pyritään ja miten se painottuu. Kirjo 2005 -mietinnössä todetaan, että johtaminen on kirkossa haastavaa sen erityispiirteiden, erityisesti hengellisen johtajuuden vuoksi. Mietinnössä painotetaan, että kirkon johtamiskoulutuksen teoriatausta pohjautuu ”kirkon teologiseen itseymmärrykseen omasta tehtävästään”, mutta todetaan, että kirkossa voidaan käyttää osin samanlaisia johtamisratkaisuja kuin muissakin yhteisöissä, kriittisesti valikoiden. (Kirjo 2005, 2.) Vihko (2009, 14–15) huomauttaa, että kirkon johtamiskoulutuksessa on pitkään ollut vallalla tavistockilainen perinne, joka korostaa johtajuuden ymmärtämisessä sen psykodynaamista ja systeemistä puolta. (Ks. esim. Huhtinen 2002, 19.) Vihkon mukaan tämä perinne näkyy selkeästi paitsi Kirjo 2005-asiakirjassa, myös voimakkaasti kirkon johtamiskoulutuksessa (Kirjo 1 -kurssit) sekä työnohjaaja- ja työyhteisökonsulttikoulutuksessa. Voidaan siis nähdä, että vaikka kirkon

erityislaatu johdettavana yksikkönä korostetaan joissain puheenvuoroissa voimakkaastikin, käytännössä kuitenkin kirkon johtamiskoulutuksessa on ammennettu ns. profaaneista johtamisteorioista.

Seurakunnan johtajuus on ollut historiallisista syistä perinteisesti luonteeltaan hyvin voimakkaasti administratiivista virkamiesjohtajuutta. Hyvä johtaja on ollut hyvä hallintovirkamies. Kirkon hengellisen perustehtävän vuoksi hyvä johtaja on ollut myös hyvä saarnamies, mikä on johtanut karismaattisen johtajuuden aspektin painottumiseen kirkossa. Organisaation hierarkkisuus ja monitasoisuus pitävät päätöksenteon byrokraattisena. Kirkkoherran roolia ei ole nähty selkeästi asiantuntijajohtajana, eikä asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä ole tunnustettu tai niiden vaatimiin reunaehtoihin ei ole kiinnitetty huomiota. Kirkkoon kaivataan vasta nyt ”uutta johtajuutta”, joka esimerkiksi professori, vuoden 2010 arkkipiispanvaaliehdokas Miikka Ruokasen mukaan tarkoittaa juuri asiantuntijuuden ja yhteistyön korostamista ja seurakunnista puhumista asiantuntijaorganisaatioina (Ruokanen 2010). Myös Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 15–16), jotka hahmottelevat hyvän johtajuuden аспектеja seurakunnan henkilöstöhallinnon näkökulmasta, tuovat esiin uusimpien johtamisteorioiden mukaisia teemoja kuten jaetun johtajuuden ja johtajan roolin näkemisen palveluna (katso myös luku 2.1.2.).

Kirkkoherran rooliin asiantuntijajohtajana liittyvät samat haasteet kuin asiantuntija-johtajuuteen yleensä. Asiantuntija- eli substanssijohtaja on oman alansa ammattilainen. Ammattijohtaja taas on johtamisen ammattilainen. Johtotehtäviin päätyminen tapahtuu myös kirkossa ikään kuin ”vahingossa”. Parhaat asiantuntijat ylennetään esimieheksi ja johtajiksi, joskus jopa vastentahtoisesti. Hyvästä asiantuntijasta tulee tällöin epämotivoitunut johtaja. (Parvinen et al. 2005, 57.) Seurakunnissa ei monien muiden asiantuntijaorganisaatioiden tapaan ole muita mahdollisuuksia edetä työuralla muuten kuin siirtymällä asiantuntijasta johtajaksi. Tällöin kohdataan samat haasteet kuin muissakin asiantuntijasta esimieheksi siirtymistilanteissa. Tällaisessa tilanteessa olisi tärkeää pystyä luopumaan asiantuntijatehtävistä ainakin osittain ja tehtävä tilaa esimiestehtävälle. Jo keskikokoisessa seurakunnassa kirkkoherran hallinto- ja johtamistehtävät vievät vähintään puolet hänen työpanoksestaan (Vuori 2003, 53). Vuori toteaa, että monien kirkkoherrojen vaikeutena on liittää johtamistehtävä yhteen muiden papillisten tehtävien kanssa. Hänen mukaansa monet hoitavat ”kirkkoherran virkaa kappalaisen sydämellä” kykenemättä tai haluamatta ottaa seurakunnan johtajalle kuuluvaa vastuuta ja valtaa. Hän myös toteaa, että kirkkoherran on karsittava asiantuntijatehtävistään, eli toimituksista, jumalanpalveluselämästä ja muusta seurakunnan perustoiminnasta, jotta esimiestehtävät tulisivat kunnolla hoidetuiksi. Helsingin Sanomain haastattelussa Tampereen hiippakunnan hiippakuntadekaani Ari Hukari toteaa samoin: ”--- Jos kirkkoherrana on perinteinen sielunpaimen, joka on tottunut olemaan seurakuntalaisten parissa, kehityskeskustelut alaisten kanssa voivat turhauttaa” (Juutilainen 2007). Kirkkoherran virkaan hakeutumi-



nen nähdään kuitenkin usein luonnollisena jatkeena urakehitykselle, jolle ei ole vaihtoehtoja.

Tässä luvussa on kuvailtu julkishallinnollisia organisaatioita, asiantuntijayhteisöjä sekä niiden johtamista ja tarkasteltu kirkon organisaatiota ja seurakuntia julkishallinnollisina asiantuntijaorganisaatioina, joissa johtajana toimii asiantuntijajohtaja, kirkkoherera. Seuraavaksi tehdään katsaus aiempaan julkishallinnollisia asiantuntijaorganisaatioita käsittelevään tutkimukseen sekä esitetään tämän tutkielman tutkimuskysymykset.

## 2.4 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

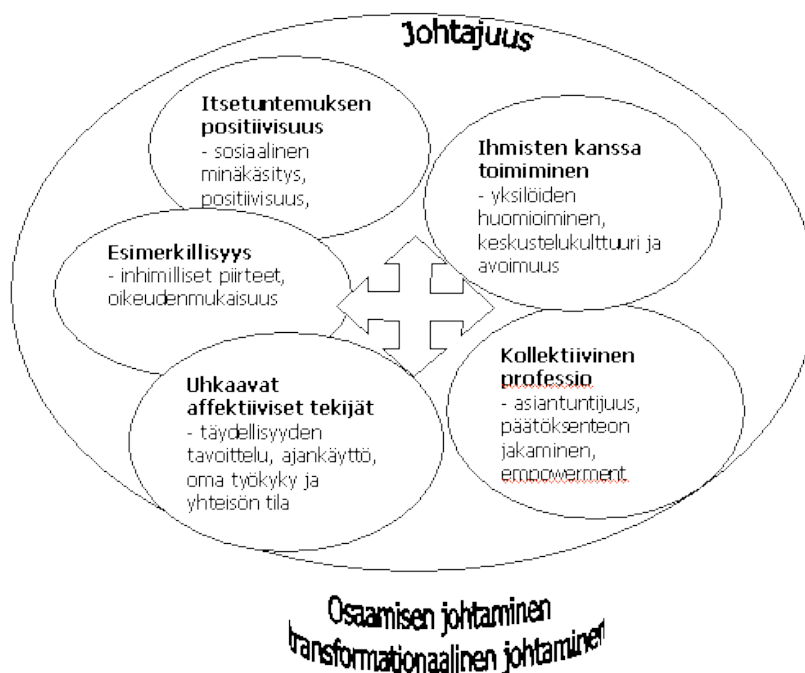
Kansainvälisessä johtamisteoreettisessa keskustelussa tiimijohtamisen, asiantuntijoiden johtamisen ja organisaation oppimisen kentässä, joihin tämä tutkielma linkittyy, tarkastelukulma on viime aikoina siirtynyt tiimien oppimisen johtamisesta tiimien välisen oppimisen koordinointiin ja tiedonjakamiseen motivointiin. (Boer 2005; Huber 1999, 6; Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007, 59; Dyerson & Mueller 1999, 630). Organisaation oppimisen kannalta on katsottu olevan ensiarvoisen tärkeää myös organisaation kilpailuedun kannalta, että organisaation oppiminen ei pysähdy tiimien sisälle, vaan että tiimeissä luotu uusi tieto siirtyy koko organisaation käyttöön. Johtajan rooli tiedon jakamiseen motivoinnissa on nähty ehdottoman tärkeäksi.

Julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta on olemassa jonkin verran aiempaa tutkimusta. Tutkimus painottuu case-tyyppisesti. Julkisen terveydenhuollon kontekstissa tutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Tuomiranta (2002) sekä Virtanen (2010). Mirja Tuomirannan Tampereen yliopistoon laatiman väitöskirjan ”Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja?” mukaan hänen tutkimuksensa keskeisimmät havainnot olivat, että lääkärijohtajien ajasta suuri osa kuluu kliiniseen työhön myös johtajarooliin siirtymisen jälkeen. Tuomirannan osittain strukturoidulla kyselylomakkeella keräämän aineiston analyysin tulokset kertovat, että lääkärijohtajilla ei ole riittävästi aikaa eikä kiinnostusta johtamistyöhön. Kiinnostava huomio Tuomirannan tutkimuksessa on, että lääkärijohtajat joutuvat tekemään työssään monia asioita, jotka pitäisi heidän mukaansa tehdä toisella tavalla. He käyttävät aikaansa asiajohtamiseen, vaikka kokisivat henkilöistöjohtamiseen käytetyn ajan tärkeämmäksi. He kokevat tutkimuksen mukaan tasapainoilevansa monien tahojen, kuten potilaiden, omaisten, henkilökunnan, ylempien esimiesten ja poliittisten päättäjien välimaastossa. Tuomiranta nostaa tutkimustuloksissa esiin muutamia kiinnostavia seikkoja. Erityisesti hänen mielestään lääkärijohtajan johtamistyön ammatillisuutta tulisi korostaa ja tukea koulutuksin ja soveltuvuustestein. Tuomiranta nostaa myös esiin, että lääkärijohtajien johtamistyötä vaikeuttavaa ja alaisten määrittämistä hankaloittavaa kaksilinjaorganisaatorakennetta tulisi tarkastella kriittisesti. (Tuomiranta 2002, 125–127.)

Juha V. Virtanen on Turun kauppakorkeakouluun laatimansa väitöskirjan ”Johtajana sairaalassa” perusteella myös havainnut tutkimuksessaan organisaatorakenteen monimutkaisuuden haasteellisuuden sairaalaympäristössä. Virtasen mukaan sairaalayhteisön vastuusuhteet esimiehen toimintakentässä osin epämääräisiä ja epäselviä. Virtanenkin tuo Tuomirannan tavoin esiin, että terveydenhuollon kaksilinjaorganisaation olemassaolo tekee johtamisen sairaalassa hankalaksi. Virtasen mukaan tämä johtaa usean organisaatorakenteellisen mallin yhtäaikaiseen käyttämiseen, matriisimaiseen organisaatioon, mitä ei kuitenkaan tiedosteta. (Virtanen 2010, 207–208.)

Apteekkareiden johtamiskäsityksiä on tutkinut apteekkifarmasian erikoistumisopinnoissaan Anna-Riitta Reinikainen (2004). Hänen tutkimusmenetelmään olivat puoli-strukturoidut teemahaastattelut. Hänen havaintojensa mukaan hyvä johtaminen apteekissa syntyy vuorovaikutuksesta ja tiimityöskentelytaidoista. Reinikaisen (2004, 60) mukaan tärkeitä johtajan tehtäviä apteekissa ovat myös alaisten innostaminen ja kannustaminen. Nämä heijastelevat osaltaan sitä, että ns. uusimmat johtamisideologiat, jaettu johtajuus, valtuuttaminen ja valmentava johtajuus ovat edustettuina myös apteekkijohtamisessa. Myös ”omana itsenä oleminen”, oman persoonan käyttäminen on Reinikaisen mukaan eräs apteekkarien johtamisen onnistumistekijöistä.

Leena Nikander (2003) on kasvatustieteen alaan kuuluvassa väitöskirjassaan tutkinut ammattikorkeakoulujen johtajuutta. Hänen tutkimuksessaan ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa” tutkimusmenetelmänä olivat ammattikorkeakouluympäristössä toimivien esimiesten kirjoittamat tekstit, joita Nikander analysoi fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti. Tutkimuksesta käy ilmi, että johtajuus ammattikorkeakoulussa painottuu hyvin voimakkaasti leadershipiin. Nikanderin tutkimus tuo esiin, että yhteisöllisyyden puute on asiantuntijaorganisaation haasteellinen piirre, joka tulee esiin ammattikorkeakoulukontekstissakin. Nikander hahmottelee tutkimuksessaan viisi johtamisen osa-alueita, joiden hän havaitsi painottuvan ammattikorkeakoulun johtamistyössä. Kuviossa 3 neljä suuntaa esittää johtajuuden mahdollisuuksia: esimerkillisyys, itsetuntemuksen positiivisuus, ihmisten kanssa toimiminen ja kollektiivinen professio. Viides aspekti, johtajuutta uhkaavat affektiiviset tekijät, kuvaavat johtajuuteen kohdistuvia uhkia ammattikorkeakouluympäristössä.



Kuvio 3. Johtajuus ammattikorkeakoulussa (Nikander 2004, 6)

Nikanderin mukaan on tärkeää, että tuetaan ammattikorkeakoulujen esimiesten positiivista suhtautumista esimiestehtäväänsä, sillä se varmistaa onnistuneen tuloksen tehtävien hoidossa, asenteissa ja sosiaalisissa suhteissa. (Nikander 2004, 6.)

Edellä kuvatuille tutkimuksille on yhteistä se, että niissä on havaittu työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvän johtamistavan tai ainakin sen tarpeen tunnistamisen tulevan voimakkaasti esiin myös julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Johtaja näkee yhä useammin oman roolinsa motivoijana ja innostajana. Reinikaisen ja Nikanderin tutkimukset keskittyvät kuvaamaan johtajuutta tietyssä asiantuntijaorganisaatiossa eivätkä nosta esiin erityisesti asiantuntijaroolista johtajan rooliin siirtymiseen liittyviä erityiskysymyksiä. Virtasen tutkimus tarkastelee rakenteiden merkitystä johtajuuden toteutumisessa. Tuomirannan tutkimus puolestaan keskittyy juuri asiantuntijaroolista esimiesrooliin siirtymisen näkökulmaan ja tarkastelee organisaatiota ikään kuin johtajuuden tapahtumakenttänä.

Johtamista ja johtajuuden kysymyksiä julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa on siis tutkittu jonkin verran viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana. Erityisesti sairaalaorganisaatioon keskittyviä tutkimuksia on tehty akateemisten jatko-opintojen tasolla useampia. Tämä osoittaa, että julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on kiinnostava kysymys. Kuitenkaan kirkon organisaatiota tai seurakuntia ei ole tästä näkökulmasta tutkittu lainkaan.

Myöskään kirkkoherroja johtajina ei ole tutkittu aiemmin. Seurakuntaa organisaationa käsittelee kaksi viimeaikaista tutkimusta. Pastori Seppo Sattilaisen vuonna 2000 julkaistu kirkkososiologian alaan kuuluva väitöstutkimus ”Seurakunta murroksessa.

Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla” keskittyy kuvaamaan Rauman seurakunnan organisaatiokulttuuria muutostilanteessa. Sattilaisen tutkimusaineistona ovat työntekijöiden haastattelut. Pastori Mauri Vihkon painamaton ylempään pastoraalitutkintoon kuuluva raportti ”Strateginen johtaminen seurakunnassa. Raportti kokemuksista strategian laatimisesta kahdessa seurakunnassa” puolestaan tarkastelee strategian laatimisen prosessia seurakunnissa konsultin silmin. Vihkon aineistona ovat laatimisprosessissa mukana olleiden seurakunnan työntekijöiden haastattelut.

Kirkkoherrojen oma näkemys johtajuudesta, jota he tavoittelevat, on aiemmin tutkitun tutkimuskohde. Kirkkoherroja ei ole johtamisteoreettisesta näkökulmasta aikaisemmissa tutkimuksissa kuultu. Kuitenkin kirkko seurakuntineen on Suomen mittakaavassa suuri julkishallinnollinen organisaatio. Tästä syystä seurakunnissa toteutuvan johtajuuden tutkiminen on tärkeää. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista johtaminen on seurakunnissa sekä miten seurakuntien johtamiseen vaikuttaa se, että kirkko on julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio. Kirkon organisaation julkisoikeudellisen luonteen johdosta julkisen hallinnon, administraation rooli kirkon johtamisessa on suuri. Edellä luonnehditusta hallinnollisesta rakenteesta johtuen kirkko- ja seurakuntahallinto on melko jäykkää. Koska kirkko ei ole muusta yhteiskunnasta erillinen saareke, myös kirkon johtamiskontekstissa havaitaan kuitenkin edellä kuvatuissa julkishallinnollisia asiantuntijaorganisaatiota käsittelevissä tutkimuksissa esiin tulleita johtamisen painotuksia, joissa valtuutus, jaettu johtajuus ja kannustaminen korostuvat perinteisen hierarkkisen, autoritäärisen johtamismallin sijasta.

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksenä on, millaiseen johtamiseen kirkkoherrat pyrkivät. Tutkimuksen osaongelmina on, 1) mitkä tekijät kirkon organisaatorakenteessa ja toimintaympäristössä aiheuttavat haasteita seurakuntien johtamisessa 2) mitkä tekijät tukevat johtamisen onnistumista seurakunnissa sekä 3) millaisia edellytyksiä tarvitaan seurakunnassa johtajana onnistumiseen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen suorittamista ja arvioidaan sen luotettavuutta.

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tässä tutkielmassa käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Valittaessa tutkimusmenetelmää otettiin huomioon, että laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on osallistuvuus, pieni tapausmäärä, jota tutkitaan mahdollisimman perusteellisesti, sekä hypoteesittomuus eli että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 16–19). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen, tutkimusstrategia usein ennalta strukturoimaton sekä aineiston luonne syvä ja rikas (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 124). Laadullinen tutkimusote on paikallaan silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista (Metsämuuronen 2008, 14). Edellä kuvattujen piirteiden vuoksi laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi. Tarkoituksena oli saada yksityiskohtaista ja rikasta tietoa siitä, kuinka kirkkoherrat toteuttavat johtajuutta seurakunnissa. Tärkeänä nähtiin kirkkoherrojen omien kokemusten ja oman johtamiskäsityksen sekä -tulkinnan tavoittaminen, ja tällaisen aineiston keräämiseen laadullinen tutkimus soveltuu määrällistä paremmin. Tämän tutkimuksen raportointiin on informanttien luokittelussa ja joihinkin kysymyksiin vastaamisen kohdalla yhdistetty vähäisessä määrin kvantitatiivista eli määrällistä tietoa. (Ks. esim. Metsämuuronen 2008, 60.) Määrällistä tietoa tutkimuskohteesta ovat myös kirkon nelivuotiskertomusten tilastot, joita tämän tutkimuksen muun aineiston rinnalla on myös käytetty. (Kääriäinen et al. 2004; Kääriäinen et al. 2008).

Laadullisiin menetelmiin perustuvan tutkimuksen aineiston keräysmenetelmiä on useita, joista yksi käytetyimmistä on haastattelu. Myös tässä tutkimuksessa suurin osa aineistosta on kerätty haastatteluilla. Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisissa tutkimuksissa haastattelu tarkoittaa enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille (Metsämuuronen 2008, 14). Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä siinä suhteessa, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 191–192). Haastattelun etuna muihin tiedonkeruutoihin verrattuna on se, että siinä tutkija voi säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla, esimerkiksi muuttamalla keskustelunaiheiden järjestystä etukäteen suunnitellusta. Haastattelututkimuksessa on myös mahdollista selvittää informantin antamia vastauksia sekä syventää tietoja. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 74; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 192.) Tämän tutkielman tutkimusaiheen kannalta oli mielekästä, että tutkijalla oli haastattelun

kuluessa mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin. Tärkeää oli myös, että informantti saattoi kertoa vapaasti lisätietoja. Koska haastattelu on vuoropuhelua ja kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, haastattelussa on aina mahdollisuus väärinymmärryksiin, virheisiin tai väärään suuntaan harhautumiseen. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi onkin tärkeää, että tutkijalla on näissä tilanteissa mahdollisuus tarkentaa, selventää ja varmistaa haastateltavalta, mitä hän tarkoittaa (Holstein & Gubrium 2002, 112).

Teemahaastattelulla tarkoitetaan, että haastattelu etenee tiettyjen, tutkijan etukäteen valitsemien teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tutkimusperinteessä esiintyy eri linjoja siitä, kuinka tarkasti kaikissa haastatteluissa on pitäydyttävä informanteille esitettävien kysymysten osalta samassa järjestyksessä sekä siitä, onko kaikille informanteille esitettävä kaikki kysymykset. Tässä tutkimuksessa noudatettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun mallia. Kyseinen haastattelutapa valittiin, jotta saataisiin mahdollisimman rikasta ja monipuolista aineistoa, joka on kuitenkin vertailukelpoista ja tutkijan kontrolloitavissa. Kullekin informantille esitettiin samat kysymykset, joiden lisäksi tutkija saattoi esittää informantille tarpeen mukaan lisäkysymyksiä, tarkentavia huomioita ja antoi tilaa kertoa laajemmin puheena olevasta asiasta. Näin varmistettiin se, että kunkin informantin kanssa otettiin esille samat aiheet, mutta kuitenkin samalla taattiin keskusteleva ja lähes rupatteleva ilmapiiri jäämättä kysymysvastaus-tasolle. Vaihtelu kysymysten ja informanttien välillä oli melko suurta; siinä missä toinen informantti kertoi laajastikin (15 minuuttia) paneutuen tiettyyn häntä lähelle tulevaan kysymykseen, saattoi toinen ohittaa saman kysymyksen nopeasti ja vain pinnallisesti aihetta raapaisten. Teemahaastattelujen runkokysymykset ovat tämän tutkimusraportin liitteenä.

Huomionarvoista on, että koska tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt tutkimusorganisaatiossa, vaikkakin sen eri yksiköissä kuin haastatellut, saivat haastattelut ajoittain dialogin muotoja. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on tarkasteltavaan ilmiöön suora ja persoonallinen kontakti, toisin kuin esimerkiksi fenomenologiassa, ilmiöitä kuvaamaan pyrkivässä tutkimusotteessa, jossa tutkijalla itsellään ei tarvitse olla kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei siis ole vain kyselijä tai haastattelijä vaan aktiivinen keskusteluun osallistuja. Haastattelu etenee pikemminkin kuuntelu-puhe -mallilla kuin kysymys-vastaus -mallilla. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 80–82.)

Osa tämän tutkimuksen aineistosta on kerätty dokumentteina, jotka voidaan jaotella virallisiksi dokumenteiksi sekä informanttien tuottamiksi dokumenteiksi. Informanttien tuottamina dokumentteina ovat teemakirjoitukset. Perinteinen laadullisiin menetelmiin perustuva tutkimusote ei tunne teemakirjoituksia aineistonkeruumenetelmänä, mutta tässä yhteydessä ne voidaan nähdä informanttien tuottamina dokumentteina, ikään kuin kirjallisena haastatteluna tai kirjeenä tutkijan pyytämästä aiheesta. Elämäkertoja, päivä-

kirjoja ja muita informantin tuottamia dokumentteja aineistona käytettäessä on muistettava, että ihmiset itse päättävät, mistä asioista puhutaan, eikä ulkopuolinen henkilö, tutkija, ohjaa aineiston sisältöä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 203–204). Teemakirjoitusten osalta voidaan myös todeta osittain tämän pitävän paikkansa; tutkijalla ei ole vastaavaa mahdollisuutta kuin haastattelujen kyseessä ollessa tehdä tarkentavia kysymyksiä. Se tulee siis lähelle kyselyä, kuitenkin kyselyyn nähden etuna on informantin vapaa kirjoittaminen. Teemakirjoitukset kerättiin aikaisemmin kuin haastattelut tehtiin, ja alun perin oli tarkoitus saada suuri osa tutkimuksen aineistosta teemakirjoituksina. Tutkimuksen teon kuluessa havaittiin, että teemakirjoituksilla ei kuitenkaan päästä yhtä syvälle tutkimuksen kohteeseen kuin luottamuksellisia haastatteluja käyttäen. On luonnollista, että tutkijalle vastausta kirjoittava ihminen miettii tarkemmin, mitä asioita tuo esiin ja kuinka. Tämä koskee erityisesti arkoja aiheita, kuten haasteita työyhteisössä. Lisäksi teemakirjoitukset kaventuivat joissakin tapauksissa kirkkoherran laatimiksi listoiksi, mikä ei vastannut tutkijan alkuperäistä tarkoitusta. Edellä esitettyjen näkökohtien vuoksi teemakirjoitusten määrä tämän tutkimuksen aineistossa on suhteellisen vähäinen ja aineistoa päädyttiin myöhemmin täydentämään haastatteluin. Teemakirjoituksin kerätyn aineiston tarkoituksena on kuitenkin tukea haastatteluin kerättyä tutkimusaineistoa tuomalla esiin informanttien ääni laajemmalla maantieteelliseltä alueelta kuin haastattelun keinoin tutkijan olisi ollut mahdollista saavuttaa.

Muuta mahdollista dokumentaatiota, jota seurakuntien osalta olisi voinut olla saatavissa, ovat erilaiset tilastot, pöytäkirjat ja suunnittelumuistiot. Kirkon tutkimuskeskus toimittaa ja julkaisee nelivuotiskertomuksina yhteenvedon keskeisimmistä toiminta-, talous- ja työhyvinvointitilastoistaan, ja näitä tilastoja on hyödynnetty tässä tutkielmassa. Yksittäisistä seurakunnista on myös saatavilla tilastoja, mutta nämä ovat pääosin taloutta ja toimintaa koskevia. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia työhyvinvointitilastoja ei ole saatavilla seurakuntakohtaisesti. Seurakuntien hallintoelinten pöytäkirjat ovat puolestaan virallista tietoa. Koska ne ovat virallisia asiakirjoja, niistä ei useinkaan selviä esimerkiksi seurakunnan johtamistyöskentelyn kannalta kiinnostavia asioita. Yksittäisten seurakuntien työryhmien suunnittelumuistiot ja vastaavat eivät yleensä ole julkisia asiakirjoja ja siten tutkijan saatavilla. Tästä syystä tämän tyyppiset lähteet on jätetty tutkimusaineiston hankinnan ulkopuolelle.

Kirkon virallisten tahojen julkaisemat asiakirjat ovat dokumenteista julkisesti saatavilla. Ne pyrkivät luomaan kokonaiskuvaa tai antamaan toimintaohjeita seurakunnille. Tällaisista dokumenteista tässä tutkielmassa aineistona on käytetty esimerkiksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa, Valtiovarainministeriön visiota sekä piispainkokouksen asettaman työryhmän mietintöä kirkon johtamiskoulutuksen järjestämisestä. Nämä dokumentit on hankittu organisaatioiden Internet-sivuilta sekä kirkon omasta julkaisupalvelusta.

Tässä tutkielmassa haastatelluista ja teemakirjoituksen kirjoittaneista kirkkoherroista käytetään yhteistä nimitystä informantti sen vuoksi, koska heidän tuottamaansa aineistoa käsitellään analyysissä yhtenäisenä aineistona. Kustakin aineistontuottajasta on tutkielmassa kuitenkin erotettavissa, kummalla tavalla vastannut on kyseessä, koska tämä on analyysin tulosten kannalta kiinnostavaa. Erottelu on merkitty näkyviin viitattaessa suoraan aineistoon.

Osa informanteista toivoi, että heidän nimensä ei tulisi julki tutkimuksessa. Osa oli sitä mieltä, että heidän nimensä saa julkaista. Koska osa toivoi anonymiteettinsä säilyvän, tutkielman laatija teki rajauksen, jonka mukaan informanttien nimiä ei julkaista tässä tutkimuksessa, vaan heistä kerrotaan taustatietoina luokiteltu ikä, työvuodet kirkon palveluksessa, työvuodet tässä tehtävässä sekä työyhteisön koko. Paikkakuntatiedoista kerrotaan, mistä kaupungeista tai pienen seurakunnan kyseessä ollessa hiippakunnasta informantit ovat, mutta tätä tietoa ei tarkenneta kirjaintunnuksille. Sukupuoli ei ole mukana taustatiedoissa, sillä 13 informantista 12 oli miestä ja vain yksi nainen.

Teemakirjoituksia pyydettiin keväällä 2008 Lapuan, Oulun ja Kuopion hiippakuntien Kirjo II- eli kirkon tehtävälähtöisessä johtamiskoulutusohjelmassa opiskelevalta kirkkoherroilta. Kirkon organisaatio- ja johtamiskulttuuria selvitettiin pyytämällä kirkon johtamiskoulutettavia kirjoittamaan kuvaus jostakin konkreettisesta johtamistilanteesta ja kertomaan siinä jokin ongelma, jonka he ovat työssään johtajina kohdanneet sekä kuvaamaan, miten he selvisivät siitä. Lisäksi heitä pyydettiin kuvaamaan, millaista johtajuutta kirkossa tarvitaan. Kirjoituspyyntö esitettiin kurssilaisille toukokuussa 2008. Kirjoitus saatiin neljältä kurssilaiselta. Kolme heistä on johtavassa asemassa pienessä organisaatiossa (alle 20 jäsentä). Yksi toimii johtavassa asemassa keskikokoisessa organisaatiossa (20–50 jäsentä.) Kaikilla on työvuosia kirkossa yli 5, kahdella 10–15. Kirjoitusten pituus on 1–2 konekirjoitussivua. Teemakirjoituspyyntö on tämän tutkielman liitteenä (liite 2).

Haastatteluaineisto koostuu yhdeksästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikoilla. Haastattelut ovat eteläsuomalaisten kaupunkiseurakuntien kirkkoherroja, joiden johtama seurakunta kuuluu seurakuntayhtymärakenteeseen. Haastatelluista kaksi työskenteli Helsingissä, kaksi Turussa, kolme Vantaalla ja kaksi Espoossa. Kolmas Helsingissä työskentelevä perui haastattelun sairauden vuoksi, eikä sopivaa aikaa löytynyt myöhemmin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja melko vapain sisällöin. Valmiita kysymyksiä teemoihin oli vain muutama. Haastateltu sai kertoa teeman puitteissa omia tuntemuksiaan, mielipiteitään ja ajatuksiaan aiheesta. Näihin saatettiin kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelurunko on tämän tutkielman liitteenä (liite 1).

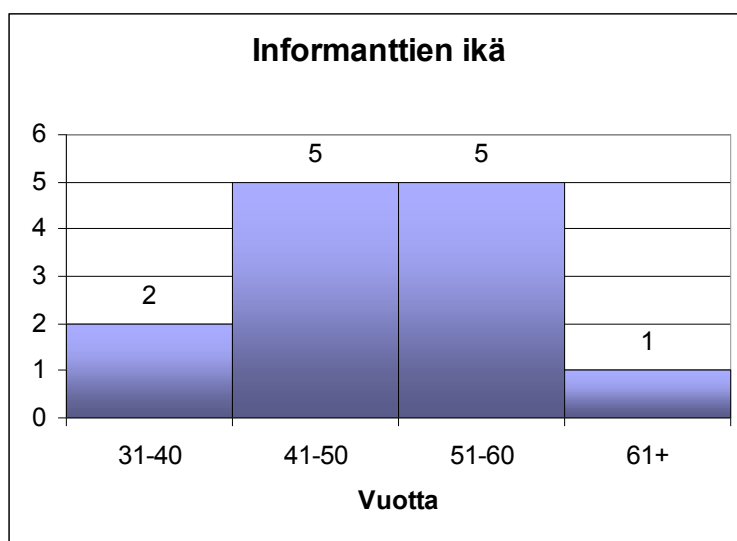
Haastattelut valittiin satunnaisotannalla suurista kaupunkiseurakunnista Etelä-Suomessa. Kun seurakuntayhtymät oli valittu, valittiin kustakin muutama kirkkoherra, jolta



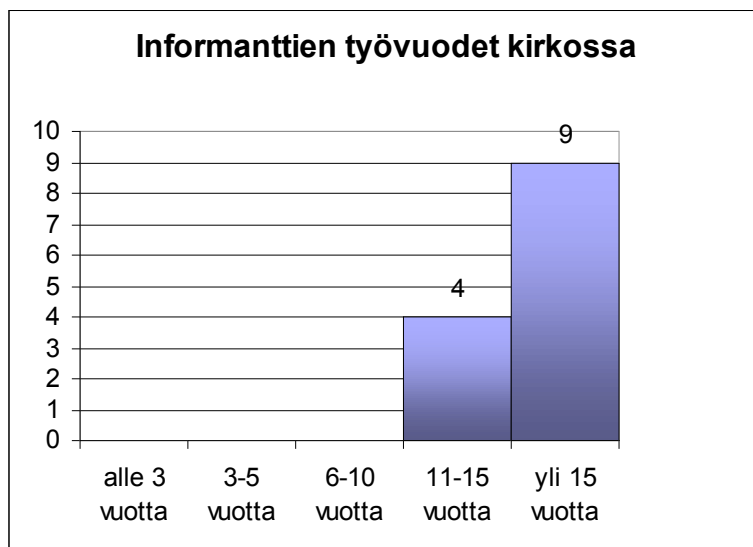
tiedusteltiin mahdollisuutta tapaamiseen. Kaikki suhtautuivat asiaan myönteisesti ja kaikki alun perin ehdotetut haastattelut toteutuivat yhtä lukuun ottamatta. Seurakuntia valittaessa tutkimuksen objektiivisuuden varmistamiseksi kriteerinä pidettiin, ettei tutkielman laatijalla ole yhteyttä kyseiseen seurakuntaan, ettei tutkielman laatija tunne kirkkoherraa entuudestaan eikä ole työskennellyt kyseisessä seurakunnassa.

Haastattelut tehtiin haastateltujen työpaikalla kevään 2008 ja kevään 2010 aikana. Tutkimuksen pitkän aikajänteen syynä on tutkimuksen laatijan työskentely opintojen aikana, jonka vuoksi tutkimus on tehty kahdessa osassa vuosien 2008 ja 2010 aikana. Kaikkien haastattelujen kesto on noin 50–70 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti kolmen päivän sisällä haastattelusta. Tutkimuksen tekijä litteroi aineiston itse.

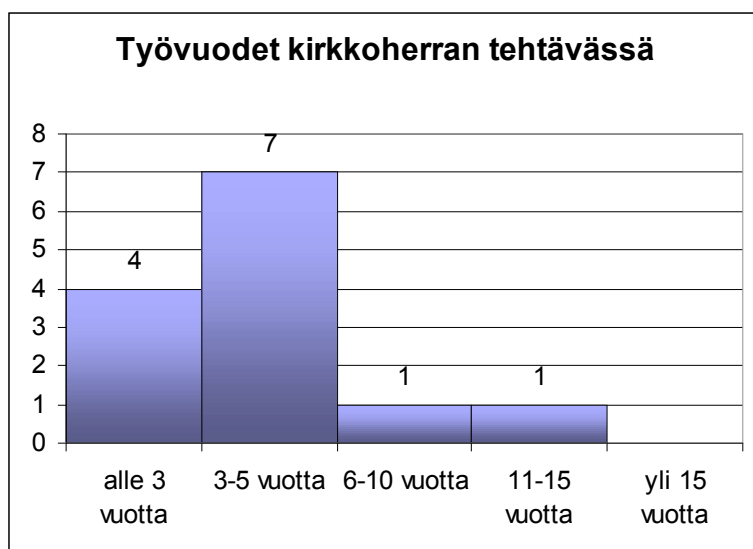
Informantit ovat iältään hieman yli kolmestakymmenestä vuodesta yli kuuteenkymmeneen vuoteen. Nuorimpaan ikäryhmään, 31–40 -vuotiaisiin, kuuluu vastanneista vain kaksi ja vanhimpaan ikäryhmään, yli 60-vuotiaisiin, vain yksi. Kuviossa 4 esitetään tutkimuksen informanttien luokiteltu ikä, kuviossa 5 heidän työvuosiensa määrä kirkon palveluksessa ja kuviossa 6 heidän työvuosiensa määrä nykyisessä kirkkoherran tehtävässä.



Kuvio 4. Aineiston informanttien ikä luokiteltuna



Kuvio 5. Aineiston informanttien työvuodet kirkossa luokiteltuna

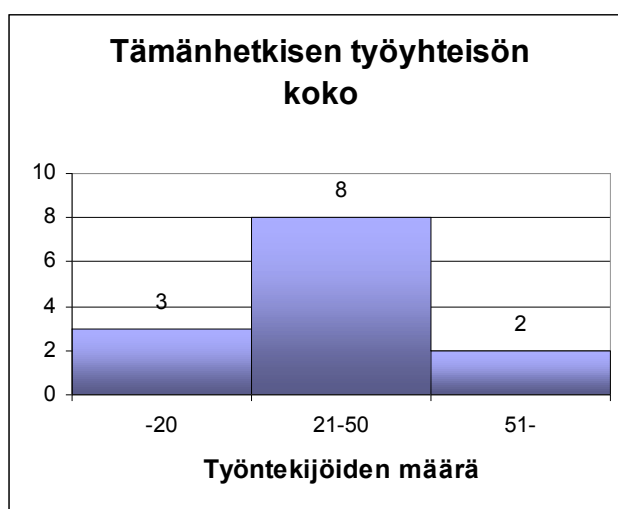


Kuvio 6. Aineiston informanttien työvuodet kirkkoherran tehtävässä

Haastatelluilla on hyvin erimittainen kokemus kirkkoherran työstä. Lyhimmän aikaa kirkkoherrana toiminut oli ollut tehtävässään vasta muutaman kuukauden. Pisin kokemus oli 14 vuotta kirkkoherrana toimineella.

Aineiston käytössä tässä tutkielmassa on eroteltu toisistaan teemakirjoittajan ja haastatellun vastaukset. Sitaateissa vastauksensa kirjoittanut henkilö on merkitty kirjaimella K, sitaatti haastattelusta on merkitty kirjaimella H. Lisäksi kukin informantti on koodattu erikseen kirjaintunnuksella, haastatellut A–H ja vastauksensa kirjoittaneet A–D.

On huomionarvoista, että haastateltavat toimivat kirkkoherroina yhtymärakenteeseen kuuluvissa seurakunnissa, kun taas kirjoitelman laatineet toimivat johtavassa asemassa yksittäistaloutena toimivissa seurakunnissa. Tämä valinta ei ollut tarkoituksellinen, mutta kuvaa hyvin eteläisen ja pohjoisen Suomen tilannetta. Eteläisessä Suomessa isoissa kaupungeissa seurakunnat kasvavat niin suuriksi, että pystyäkseen toimimaan kunnolla niiden on muodostettava seurakuntayhtymä, kun taas pohjoisempana seurakunnat pysyvät maltillisemman kokoisina, jolloin niillä on riittävät toimintaedellytykset toimia yksittäisinä seurakuntina. Haastateltavat olivat kaikki Etelä-Suomesta ja kirjoitelman laatineet Lapuan, Oulun ja Kuopion alueilta eli Pohjois-Suomen alueelta. Tämä rajaus tehtiin aineiston keräämisen helpottamiseksi. Kuviossa 7 esitetään kaikkien informanttien tämänhetkisten työyhteisöjen koot luokiteltuna alle 20, 20–50 ja yli 51 työntekijän työyhteisöihin.



Kuvio 7. Informanttien tämänhetkisen työyhteisön koko luokiteltuna

Koottu ja haastattelujen osalta litteroitu aineisto järjestettiin uudelleen sisällön mukaan. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten ja saada ilmiö kuvatuksi tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105). Tässä vaiheessa uudelleen järjestetyn aineiston pohjalta luotiin yläkategoriat eli luokat, joiden muodostamista ohjasi tutkimustehtävä. Yläkategoriat luotiin etsimällä ja yhdistelemällä aineistosta ilmaisuja ja käsitteitä, jotka kuvaavat tutkittavia ilmiöitä tai niiden liepeillä esille tulleita asioita. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin luokaksi ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla asialla. Esimerkiksi aineistosta tunnistettiin informanttien esille tuomia johtamista tukevia tekijöitä, jotka liitettiin samannimiseen yläkategoriaan ja esitetään luvussa

4.2. Aineistoa haravoitiin uudelleen kyseisen luokan näkökulmasta etsien samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä poikkeuksia, joiden esiintyminen jälleen vaikutti luokkien muodostamiseen. Tällä tavalla ristiinvalidoitiin esiin tulleet luokat (Sisällönanalyysin vaiheista Metsämuuronen 2008, 50). Johtamista tukevia tekijöitä tunnistettiin runsaasti, ja lopulta ne kyettiin jaottelemaan kolmeen alakategoriaan, jotka nimettiin rakenteiden selkeyttämiseksi ja päätösvallan delegoinniksi, asiantuntijoiden motivoinnin keinoiksi sekä siirtymäksi asiantuntijaroolista esimiesrooliin. Nämä alakategoriat on esitetty tutkielmaraaportin alaluvuissa 4.2.1, 4.2.2 ja 4.2.3. Tällä tavoin menetellen aineistosta saatiin esiin kirkkoherrojen omat käsitykset siitä, millaista organisaatiota he johtavat, millaisia johtamisen keinoja he käyttävät sekä millaiseen johtamiseen kyseisen kaltaisessa organisaatiossa he pyrkivät.

Johtopäätösten teossa ja tulkinnassa lähtökohtana olivat edellä kuvatun prosessin avulla aineistosta aikaansaadut luokat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Aineistosta esiin tulleita uusia luokkia verrataan luvussa 2 esitettyihin, tutkimuskirjallisuudessa esiintyneisiin ilmiöihin ja teoriaan sekä aiemmassa tutkimuksessa esiin tulleisiin, asiantuntijaorganisaation johtamista koskeviin piirteisiin. Tutkimuksessa esiin tulleita tuloksia verrataan tutkimuskirjallisuudessa raportoituuihin tuloksiin sekä aiemmassa tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin.

### **3.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdella tavalla. Tutkimus on validi, kun tutkijan rajaama aineisto vastaa tutkijan valitsemalla menetelmällä tutkimuskysymykseen riittävällä tavalla, eli että tutkimus mittaa sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213). Kvalitatiivisen tutkimuksen kyseessä ollessa se tarkoittaa, että tehty tutkimus tuottaa luotettavaa ja jollain tavalla yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17.) Validiuden ja reliabiliuden käsitteet kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat saaneet monia tulkintoja. Laadullisiin menetelmiinkin perustuvissa tutkimuksissa luotettavuuden arviointi on kuitenkin tärkeää. Tällaista tutkimusotetta käyttävissä tutkimuksissa luotettavuuden arviointi tapahtuu tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvauksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 214.)

Edellä on kuvattu tämän tutkimuksen tekemisen vaiheet, valitut aineistonkeruun menetelmät ja aineiston valintaa ohjaavat periaatteet sekä aineiston analysoinnin perusteita.

Analyysivaihe on pyritty esittämään yksityiskohtaisesti ja johtopäätökset tekemään teoriaan nojaten, jotta lukija voi arvioida analyysiprosessia.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on osallistuvuus, pieni tapausmäärä, jota tutkitaan mahdollisimman perusteellisesti, sekä hypoteesittomuus eli että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 16–19). Voidaan arvioida, että varsinkin haastattelujen osalta onnistuttiin asian perusteellisessa kartoituksessa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä salli tarkentavat kysymykset sekä luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltavan oli helppo tuoda esiin myös haastatteluaiheeseen liittyviä ristiriitoja sekä haasteita. Haastatellut toivat myös näitä puolia esiin. Sen sijaan teemakirjoitusten osalta ei voida sanoa täysin samaa. Mahdollisesti sen vuoksi, että persoonallinen suhde tutkijan ja teemakirjoittajan välillä jäi puuttumaan, osa teemakirjoituksista jäi luettelomaisiksi. Lisäksi voidaan olettaa, että kirjoittajat eivät tuoneet teemakirjoituksissa esiin asioita, joita haastatteleamalla heitä olisi voitu tavoittaa. Tämä puoltaa kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttöä tämäntyyppisessä tutkimuksessa. Voi olla, että strukturoitua kyselylomaketta käyttämällä aineistonkeruussa olisi kohdattu samantyyppisiä ongelmia. Toisaalta teemakirjoitus toimitettiin siten, että tekijän nimi tuli tutkielman laatijan tietoon, mikä saattaa olla rajoittava tekijä joillekin kirjoittajille. Kirjoittajille tarjottiin myös mahdollisuus postittaa vastaus nimettömänä vain taustatiedot antaen, mutta kukaan ei tarttunut tähän mahdollisuuteen.

Eskola ja Suoranta (1998, 19) huomauttavat, että tutkimuksen objektiivisuuden kannalta on tärkeää, ettei tutkijalla ole voimakkaita ennakkoolettamuksia tutkimuksen kohteesta tai tuloksista. Tämän tutkielman laatija on tuonut esiin työskentelyn kautta syntyneen läheisen suhteensa tutkittavaan organisaatioon ja pyrkinyt sulkemaan pois subjektiivisuuden vaikutuksen esimerkiksi informanttien valinnassa. Tutkimushenkilöiden valintaa tässä tutkimuksessa ohjasi pyrkimys saada kirkkoherrojen toimintakentästä mahdollisimman monipuolinen ja totuudenmukainen kuva. Tutkielman laatija pyrki heidän valinnassaan objektiivisuuteen esimerkiksi kutsumalla haastateltaviksi satunnaisotannalla valituista seurakunnista kirkkoherrat, jättäen pois sellaiset, jotka hän tunsii aiemmista yhteyksistä, tai seurakunnat, jotka olivat hänelle tuttuja ja joihin mahdollisesti liittyisi ennakkooletuksia. Teemakirjoitusten kirjoittajien kutsumisessa valinta tapahtui maantieteellisesti: koska tutkielman laatijalla ei ole yhteyksiä Pohjois-Suomeen, kurssilaisia ei tarvinnut rajata pois samalla periaatteella.

Tässä tutkimuksessa merkittävä taustatekijä on se, että tutkielman laatija on itse koulutukseltaan teologi sekä työskennellyt kyseisessä organisaatiossa useita vuosia. Täten tutkielman laatijalla on kirkon organisaatiosta sellaista tietoa, joka olisi ulkopuolisen tutkijan hankalasti tavoitettavissa. Esimerkiksi tämän tutkielman aihe kirkastui tällä tavoin. Kuitenkin kaikki sellainen tieto, joka on mahdollista todentaa dokumentein,

teorian tai tutkimuskirjallisuuden avulla, on pyritty tässä tutkielmassa todentamaan ulkopuolisista lähteistä.

Tutkielman tekijän tausta on varmasti vaikuttanut myös tutkimuksen haastattelu- ja kirjoitusaineiston hankkimiseen. Useissa haastatteluissa syntyi edellisessä alaluvussa kuvattu dialogimainen ilmapiiri, kun informantti mielsi haastattelutilanteen kahden samassa organisaatiossa, tosin eri asemassa työskentelevän henkilön keskusteluksi. Toisaalta voidaan myös kysyä, vaikuttiko tämä mahdollisesti myös siten, että informantit eivät halunneetkaan tuoda esiin kaikkea sitä tietoa, joka heillä erityisesti organisaation haasteista oli. Tutkielman laatijalle jäi kuitenkin kaikista haastatteluista sellainen tuntu, että tällaista ei tapahtunut vaan haastattelun kannalta oli pikemminkin etu, että haastateltu tiesi tutkielman tekijän taustasta.

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen teon vaiheet, tutkimuksen teossa käytetyt menetelmät ja arvioitu tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavaksi siirrytään analyysin tulosten tarkasteluun.

## 4 SUOMALAISTEN SEURAKUNTIEN JOHTAMINEN

### 4.1 Seurakuntien johtamisessa koetut haasteet

#### 4.1.1 *Kirkon organisaatorakenne ja toimialan erityispiirteet*

Tämän luvun alaluvuissa 4.1, 4.2 ja 4.3. vastataan tutkimuskysymyksen osaongelmiin. Näin saatujen vastausten pohjalta muodostetaan vastaus tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä osaongelmana tässä tutkielmassa esitettiin, mitkä tekijät kirkon organisaatorakenteessa ja toimintaympäristössä aiheuttavat haasteita seurakuntien johtamiseen. Tutkimuksessa haastatellut kirkkoherrat toivat esiin lukuisia haasteita, jotka vaikeuttavat johtamistyötä seurakunnissa. Kirkkoherrojen esittämistä haasteista on muodostettu kategoriat. Seuraavaksi tarkastellaan kirkon organisaation rakenteesta johtuvia johtamisen haasteita ja niitä haasteita, jotka nousevat kirkon toimialan erityispiirteistä. Näiden jälkeen luvussa 4.1.2 tarkastellaan asiantuntijaorganisaation erityisluonteen mukanaan tuomia haasteita.

Tutkimuksessa kirkkoherrat toivat esiin, että kirkon organisaation monikerroksisuus vaikeuttaa johtamista seurakunnissa. Monikerroksisuuden nähtiin vaikeuttavan johtamista useammalla tavalla. Ensinnäkin haasteita nähtiin syntyvän siitä, että päätöksenteko tapahtuu useammassa paikassa yhtä aikaa eikä aina ole selvyyttä, kuka tai mikä organisaation taho vastaa kunkin asian kohdalla päätöksenteosta. Vastaavaan monikerroksisten ja hierarkkisten organisaatioiden haasteeseen viittaa Vartola (2004, 27). Hänen mukaansa tällaiset organisaatiot eivät voi päättää itse tehtävistään eivätkä sopeuttaa toimintaansa vallitseviin olosuhteisiin kovinkaan helposti, sillä päätösvalta on jossain muualla. Informanttien mukaan tätä tapahtuu sekä seurakunnan sisäisessä toiminnassa että siitä käsin ulospäin, kirkon ylempiin organisaatiotahoihin nähden. Päätöksentekoon nähtiin myös kuluvan runsaasti aikaa, koska saman asian päätöksentekoon osallistuvia tahoja on monta. Tämä saa kirkon organisaation vaikuttamaan hallinnollisesti sekavalta ja hankalalta hallita. Eräs informantti toteaa:

*KB: Kirkon hallinto on aika raskas. Asiat etenevät monen portaan kautta oikaisuvaatimus- ja valitusmahdollisuuksineen. Julkisyhteisöllinen asema tuo mukanaan paljon lainsäädäntöä ja suosituksia.*

Nämä piirteet johtuvat sekä julkisoikeudellisesta asemasta että Niemisen (2002, 48) esittämästä kirkon kolmisäikeisestä hallintoperiaatemallista, jossa sekä episkopaalinen, konsistoriaalinen että synodaalinen periaate ovat käytössä yhtä aikaa. Kolmen päällekkäisen periaatteen malli aiheuttaa juuri sen, että päätöksenteko hajautuu. Kuitenkin näiden kolmen hallintoperiaatteen yhtäaikaista läsnäoloa on pidetty luovuttamattoman tärkeänä kirkon hallintomallia luotaessa ja kehitettäessä (Kirkon keskushallinnon kehittämissyöryhmän mietintö 2007, 14–15). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiassa ”Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö” todetaan, että ”Rakenteet palvelevat toimintaa. [...] Pidämme hallinnon tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana.” (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö 2008). Tämä ei tutkimuksen informanttien antaman tiedon perusteella kuitenkaan toteudu seurakunnissa.

Kirkkoherrat toivat esiin, että organisaatio varsinkin seurakuntatasolta ylöspäin näyttyy heihin päin sekavana ja osittain epäselvänäkin. Järvinen (2001, 62) toteaa, että mutkikkaat ja epäselvät organisaatiot aiheuttavat epäselvyyttä esimiesten keskuudessa heidän keskinäisistä tehtävistään ja vastuistaan ja ottaa esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiot. (Vrt. Virtanen 2010, 3.) Erityisen ongelmallisia hänen mukaansa ovat organisaation kriisitilanteet, joista kukaan ei haluaisi ottaa vastuuta. Terveydenhuollon organisaatioita ja kirkon organisaatiota yhdistää niiden julkishallinnollinen luonne, mistä johtuen Järvisen esittämät haasteet on todettavissa myös kirkon organisaatiossa. Hyvä esimerkki tästä on syksyllä 2010 käyty julkinen keskustelu homoliittojen siunaamisesta, joka johti joukkoeroamisiin kirkosta. Kriisitilanteessa kesti kauan, ennen kuin organisaatiota virallisesti edustava taho, tässä tapauksessa piispakunta, otti kantaa keskusteluun (Kuokkanen 2010).

Useampi kirkkoherroista mainitsi kirkon keskushallinnon rakenteet, tuomiokapitulin, piispan ja kirkkohallituksen etäisiksi jäävinä ja ”turhiksi” koettuina hallinnon tahoina. Suhtautuminen näihin tahoihin vaihteli. Joku olisi toivonut sitovampaa konserniohjausta ylätasolta, toisen mielestä taas mitä vähemmän nämä tahot vaikuttavat seurakunnan arjen toimintaan, sen parempi. Erot suhtautumisessa saattavat johtua siitä, kuinka hyvin kyseinen informantti tuntee kirkon ylätasojen toimintaa. Henkilöt, jotka olivat itse työskennelleet aiemmin esimerkiksi kirkon keskushallinnossa, kokivat nämä tahot mielekkäämmiksi yhteistyökumppaneiksi kuin kirkkoherrat, jotka olivat siirtyneet kirkkoherran tehtävään seurakuntapapin työstä ilman aikaisempaa kosketusta organisaation ylätasolle. Kuitenkin kaikki tutkimuksen kirkkoherrat, jotka ottivat asian esiin, näkivät roolinsa kirkkoherrana varsin itsenäisenä suhteessa kirkon keskushallintoon:

*HE: [...] omalla tavallaan kirkkolaki ja tuomiokapituli paikallistasolla tuo oman värinsä tähän johtamiskuvioon, kirkkohallitus on kyllä aika*



*etäinen instanssi, sieltä tulee pääasiassa materiaalia ja sitovia ohjeita tänne seurakuntaan. Toiveena ois kyllä että kirkkohallitus ois sillä tavalla kevyempi, että sieltä tulis kokonaisvaltaisemmin tai sitovammin roolia ja ohjetta. Ja sit seurakunnat vois vetää johtopäätökset.*

*HA: Mutta tuomiokapituli... jos seurakunnassa menee hyvin niin on sen parempi, mitä vähemmän on tuomiokapitulin kans tekemisissä. Puolin ja toisin. [---] ne on sen perustyön kannalta yllättävän perifeerisiä, sekä tuomiokapituli että vielä enemmän kirkkohallitus. Ne tuottaa aika vähän pääänvaivaa. [---] Koko lailla ne elää kyllä omaa elämäänsä.*

Osa haastatelluista näki organisaation monitahoisuuden suurempana haasteena kuin toiset; erityisesti ne kirkkoherrat, joiden johtama seurakunta oli osa seurakuntayhtymärakennetta, toivat yhtymärakenteen haasteellisuuden esiin. Yhtymärakenteessa haasteellisenä koettiin se, että yhtymän ei aina koettu palvelevan paikallisseurakuntaa vaan pikemminkin toimivan omana itsenäisenä, omaa etuaan valvovana yksikkönä. Tämä koski varsinkin niitä kirkkoherroja, jotka johtavat seurakuntaa yhtymässä, jonka perussäännössä on määritetty yhtymälle vahva rooli esimerkiksi kiinteistöjen hallinnassa. Kirkkoherrat olivat huolissaan myös työn suunnittelun aikajänteen pituudesta. Nykyinen kirkon organisaatio on rakennettu pitkän tähtäimen suunnittelua silmälläpitäen. Seurakuntayhtymärakenteeseen kuuluvat seurakunnat toteuttavat suunnitelmallia vuodentakaisen aikajänteellä, minkä kirkkoherrat näkivät vaikeuttavan joustavaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin. Yhtymärakenteen koettiin tuovan lisää päätöksentekotahoja keskusteluun, minkä koettiin vievän seurakunnan omia asioita koskevaa päätösvaltaa pois paikallisseurakunnasta. Varsinkin paikallisseurakuntaa suoraan koskevissa asioissa tämä koettiin turhauttavana:

*HG: Niinku sitte se kokonaiskirkon rakenne paikallisseurakunnan kannalta näyttää sekavalta. Jännitteitä tuo siis täs yhtymärakenteissa se, että aina ei tiedetä missä päätetään ja kuka päättää. Just tässä yhteistyökuviossa sitä johtamista vaikeuttaa se että ei tiedetä missä ne päätökset tehdään. Seurakunnassa me mielellään näkisimme et yhtymä on seurakuntatasoa palveleva yksikkö mut käytännön työssä näin ei ole.*

Organisaation monikerroksisuuden kirkkoherrat katsoivat aiheuttavan saamattomuutta ja tehottomuutta toimintaan sekä hidastavan innovaatioiden pääsyä käytännön toimin-

taan, kun päätös on haettava ylemmältä taholta. Havainnot tulevat lähelle Vartolan (2004, 27) toteamusta siitä, että päätöksenteon tapahtuminen organisaatiossa muualla kuin asiakasrajapinnassa aiheuttaa ongelmia organisaatiossa varsinkin silloin, kun haluttaisiin paikallistasolla muuttaa toiminnan suuntaa ja reagoida vallitsevaan tilanteeseen. Myös Borins (2002, 475) tuo esiin, että monimutkaisten, julkishallinnollisten organisaatioiden haasteena on innovaatioiden hukkuminen organisaatioon ennen pääsyään toteutukseen. Seuraavat kaksi lainausta valottavat haasteen tätä puolta:

*HA: Nämä rakenteet on niin massiiviset, että tänne erittäin hyvät innovaatiot hukkuvat ja ne pystytään nitistämään, tulivat ne miltä suunnalta tahansa, ilman että tarkastellaan niistä että mistä niissä todella on kysymys.*

*HB: Tää keskusjohtoinen järjestelmä on osittain luotu kontrollia varten, pidetään huoli siitä että tietyt standardit toteutuu, ja se pitää kurissa kaikki hörhöt, kummallisuudet, mutta sit toisaalta se myös kahlitsee fiksun luovuuden, jossa olis oikeen upeita, hienoja hankkeita ja rajoittaa johtajuuden ottoa seurakunnassa.*

Monikerroksiseen organisaatorakenteeseen liittyvänä johtamishaasteena kirkkoherrat kertoivat, että seurakunnan esimiessuhteiden päällekkäisyys ja useat yhtä aikaa käytössä olevat organisaatorakenteet sekoittavat organisaatorakennetta entisestään. Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 15–16) painottavat johtamistyössä seurakunnassa sitä, että esimiessuhteiden on oltava selvät. Kuitenkaan näin ei näytä monin paikoin olevan. Blackler, Crump ja McDonalds (1999, 23–24) toivat esiin haasteen, joka tuli ilmi asiantuntijaorganisaation siirtyessä monialatiimeihin: tämä johti esimiessuhteiden epäselvyyteen ja lisäksi asiantuntijatyössä hallintotehtävien lisääntymiseen. On huomattava, että hyvää tarkoittavat organisaatiouudistuksetkin on suunniteltava ja vietävä läpi huolella edellä kuvatun kaltaisten tilanteiden syntymisen välttämiseksi. Joissakin tämän tutkimuksen kirkkoherrojen johtamissa seurakunnissa on käytössä päällekkäin sekä aluetyö- että työalamalli, joiden päällekkäisyyden luoman matriisiorganisaation johtamisen haasteellisuuteen viittaa myös Nieminen (2003, 91). Monikerroksinen organisaatio monine esimiehineen mahdollistaa sen, että joissain tapauksissa työntekijät ovat oppineet hyödyntämään monimutkaista organisaatorakennetta omiin tarkoituksiinsa oikeuttaen siten omat päämääränsä. Eräs kirkkoherroista toteaa:

*HD: meilläkin tapahtuu tätä että jos tiimin esimiehen päätökset ei miellytä niin sitten tullaan kirkkoherran luokse.*

Tämä estettäisiin, kun noudatettaisiin byrokratiaan kuuluvaa yhden esimiehen periaatetta (Salminen 2002, 68). Tutkimustuloksen perusteella näyttääkin siltä, että kirkko ei ainakaan kaikilla tasoillaan ole puhdas byrokratia, vaan siinä on tunnistettavissa byrokratian piirteitä vain osittain. Kirkossa toteutuva byrokratia tulee lähelle Richardsin (2006, 17) kuvaamaa ammatillista byrokraatiata. Salmisen (2002, 68) mukaan byrokratian tunnuspiirteitä ovat yhden esimiehen periaate, tapa osoittaa asiat kirjallisesti, ohjeistusten ja sääntöjen tarkka noudattaminen sekä henkilön persoonallisuudesta riippumaton käyttäytyminen. Näistä yhden esimiehen periaate ei toteudu tutkimustulosten mukaan kirkon organisaatiossa. Kolme jälkimmäistä ovat voimassa kirkossa niissä asioissa, joissa ollaan tekemisissä julkishallinnollisen aseman tai siihen liittyvien velvollisuuksien kanssa. Informantit toivat tutkimuksessa kuitenkin esiin, että ohjeistusten ja sääntöjen tarkka noudattaminen sekä henkilön persoonallisuudesta riippumaton käyttäytyminen kuvaavat huonosti seurakunnan soveltavassa perustyössä, esimerkiksi nuorisotyössä ja jumalanpalveluksissa käytettäviä periaatteita. Tutkimuksen perusteella havaitaan, että kirkon organisaatiossa on kaksi tasoa, julkishallinnollinen taso ja soveltava toimintataso, jotka toimivat hieman eri johtamisperiaatteiden mukaisesti. Täten seurakuntiin syntyy matriisiorganisaatioita, jotka toimivat ja joita johdetaan eri tavalla.

Toiseksi tutkimuksessa haastatellut kirkkoherrat toivat esiin johtamishaasteita, jotka johtuvat kirkon toimialan erityispiirteistä eli hengellisestä perustehtävästä. Useampi informantti toi esiin, että kirkkoon, seurakuntaan ja sen työntekijöihin kohdistuu monenlaisia odotuksia ja toiveita eri suunnilta, koska ollaan tekemisissä hyvin persoonakohtaisen asian, hengellisyyden kanssa. Strategisia toiveita koettiin tulevan työntekijöiden, luottamushenkilöiden, seurakuntalaisten ja kirkon keskushallinnon suunnalta. Toiveiden viidakossa suunnan näyttäminen nähtiin nimenomaan kirkkoherran tehtäväksi:

*KD: se on aika vaativaa, koska on monenlaisia tendenssejä, ja silloin kirkkoherran täytyy pystyä olemaan tämmönen suunnannäyttävä.*

Myös kirkon työn hengellisen erityislaadun nähtiin tuovan haasteita johtamiselle siinä tapauksessa, että hengellistä johtajuutta ja organisaation johtamistyötä ei ole osattu pitää erillään. Tällöin työyhteisön ongelmat hengellistetään ja ne jäävät todellisesti käsittelemättä. Eräs haastatelluista kuvaa tilannetta näin:

*KA: Hengellisyys on vaarassa johtaa pehmojohtamiseen, jossa asiat painetaan villaisella ja ongelmat yritetään korjata loputtomalla anteeksiantamuksella. Työyhteisössä asiat eivät sillä tavoin hoidu.*

Tämäntyyppisiin ongelmiin viittaa kuitenkin vain kaksi informanttia kolmestatoista. Eräs haastatelluista toi esiin, että tämäntyyppiset ongelmat olivat tavallisia seurakunnis-

sa aikaisemmin, 1980-luvulle saakka, mutta kirkon johtamiskoulutus on vaikuttanut siihen, että näiden ongelmien määrä on vähentynyt runsaasti. Kirkon johtamiskoulutusta lähellä olevat tahot ovat eri mieltä siitä, kuinka kirkon hengellisen perustehtävän erityislaadun tulisi näkyä sen johtamisessa. Kirkon johtamiskoulutusmietinnössä painotetaan, että kirkon johtamiskoulutuksen teoriatausta pohjautuu ”kirkon teologiseen itseymmärrykseen omasta tehtävästään”, mutta todetaan, että kirkossa voidaan käyttää osin samantyyppisiä johtamisratkaisuja kuin muissakin yhteisöissä, kriittisesti valikoiden. (Kirjo 2005, 2.) Huhtisen (2001, 33) mielestä hengellisen perustehtävän erityislaatu johtaa siihen, että kirkossa tarvitaan ”rohkeutta omaleimaiseen johtamiskulttuuriin ja käytäntöön”. Kuitenkin juuri edellä lainatun informantin kuvaamissa ongelmatilanteissa johtajalla tulisi olla rohkeutta toimia kuten Paarma (2004, 154) ehdottaa todetessaan, että kirkon työyhteisöt ovat organisatorisine rakenteineen ja työnantajan velvollisuuksineen tässä mielessä aivan inhimillisiä organisaatioita, joiden hyväksi tulisi käyttää kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Tämän tyyppisiä ongelmatilanteita käsittelee Järvinen (2001, 102–103) ja muistuttaa, että on esimiehen tehtävänä naamioida ongelmia piiloon vaan ottaa ne käsittelemään.

#### **4.1.2 *Asiantuntijaorganisaation organisaatiokulttuuri kirkossa***

Kolmas aineistossa esiin tullut johtamisen haastekimppu koostuu sellaisista johtamista vaikeuttavista piirteistä, jotka johtuvat seurakuntien asiantuntijaorganisaatioluonteesta. Solistinen työskulttuuri, itsenäinen työote sekä vähemmän mieluisiin työtehtäviin motiivoinnin haasteellisuus tulivat aineistossa selkeimmin esiin. Toisaalta asiantuntijatyöyhteisön erityispiirteenä kuitenkin osaltaan nähtiin individualistisen työskulttuurin ja asiantuntijatyön itsenäisyyden motivoivuus.

Individualismi ja solistinen työskulttuuri ovat haasteita, joita kohdataan Parvisen (et al. 2005, 49) mukaan kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa mukana olleet kirkkoherrat olivat tunnistaneeet nämä haasteet seurakunnassa ja ilmaisivat ne seuraavasti:

*HE: Individualismiin on kyl törmätty kun seurakuntii on alettu johtaa. Omavaltaisuus on isoa, se on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin mones muus paikassa, se tulee lähelle jotain yksin tekeviä taiteilijoita. Mut se yksinäisyys ei välttämättä tuu esiin yksittäisis tilanteis vaan se on organisaatiokulttuurin tasolla.*

*KB: Työntekijöiden yksilöllinen työote on sekä hyvä että huono asia. Parhaimmillaan se ruokkii luovuutta ja tuo esiin uusia innovaatioita. Huono puoli asiassa on se, että työntekijä saattaa katsoa oikeudekseen tehdä vain sitä työtä, minkä kokee itselleen mieluisaksi. Lisäksi työmäärä vaihtelee paljon työntekijästä riippuen. Ahkerat tekevät. Laiskat pääsevät halutessaan hyvin vähällä.*

Tämä on asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen kaksiteräinen miekka. Ne eivät voi olla itsenäisesti ja omavaltaisesti toimivien työntekijöiden löyhiä yhteenliittymiä (Vuori 2003, 67). Lönnqvist (2002, 34) tuo esiin, että asiantuntijaorganisaatioissa johtajalta edellytetään erityisesti panostusta työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön. Kirkkoherrat toivatkin esiin, että seurakunnan johtamisessa suurin haaste on pitää asiantuntijoista koostuva työyhteisö edes jollain tavalla koossa. Yhtä tärkeää on huolehtia siitä, että itsenäisesti työskentelevät eri osa-alueiden asiantuntijat toimivat yhdessä sovitun perustetävän suuntaisesti.

Kirkkoherrat toivat esiin asiantuntijajohtajuuden ja johtajaksi ajautumisen ongelman: kun esimieheksi ryhtyminen on vain urakehityksen luonnollinen jatke, eikä aktiivisen esimiestehtäviin hakeutumisen tulos, ei ratkaisu ole välttämättä onnellinen niin johtajan kuin työyhteisönsäkään kannalta.

*HB: Ainaki perinteisesti on ollu niin että joku aivan loistava kappalainen, josta kaikki tykkäs, hyvä tyyppi, valitaan se kirkkoherraks, ja sit siit tulee onneton kirkkoherra joka ei tykkää siitä työstään eikä niistä paperisodista.*

Tämä on kiinnostava näkökohta, joka liittyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. Niissä esimiestyö ja johtamistyö eivät välttämättä olekaan nähtävissä vain askeleena eteenpäin, vaan ammatillista paikallaan pysymistä tai jopa askel taaksepäin. Vastaavan havainnon ovat tehneet Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 37), joiden mukaan asiantuntijaroolista johtotehtävään päädytään usein ammatillisen luottamuksen osoituksena, ilman varsinaista kutsumusta esimiestehtävään. Ristikangas et al. (2008, 68) muistuttavat, että lääkäreiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan asiantuntijaroolista esimiesrooliin siirtymiseen saattaa liittyä pelko oman asiantuntijuuden ja auktoriteetin menettämisestä. Sen mukaan johtajaksi sosiaalistumisen koettiin vaarantavan ammatillisen uskottavuuden asiakkaiden ja kollegoiden silmissä.

Taulukossa 1 esitetään koottuina tutkimustulokset ensimmäiseen osaongelmaan.

Taulukko 1. Seurakuntien johtamisen haasteet

Johtamisen haaste	Seuraukset	Syy
1. Organisaation monikerroksisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätökset tehdään ylemmillä tasoilla tai ”muualla”</li> <li>- Hallinto raskasta ja sekavaa</li> <li>- Esimiessuhteet epäselvät</li> <li>- Suunnittelun aikajänne joustamaton</li> <li>- Innovaatioiden hukkuminen</li> </ul>	Organisaatorakenne, julkishallinnollisuus ?
2. Solistinen työkuultuuri ja itsenäinen työote	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiseen suuntaan ohjaamisen vaikeus</li> </ul>	Asiantuntijaorganisaatio
3. Johtajaksi ajautumisen mahdollisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei motivaatiota johtaa</li> </ul>	Asiantuntijaorganisaatio
4. Hengellisyys toimialana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtajaan kohdistuvat eri hengelliset odotukset eri suunnilta</li> <li>- Ongelmanratkaisun hengellistyminen</li> </ul>	Toimialan erityispiirre

Kirkon organisaatorakenteesta sekä osittain julkishallinnollisesta roolista johtuva haaste on (1) organisaation monikerroksisuus, jonka seurauksina päätökset tehdään organisaation ylemmillä tasoilla tai ”jossain muualla”, hallinto on raskasta ja se koetaan sekavaksi, esimiessuhteet ovat paikoin epäselvät sekä suunnittelun aikajänne on joustamaton. Lisäksi innovaatioiden koettiin hukkuvan hallintoon. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä johtuvia haasteita ovat (2) seurakuntien työn solistinen työkuultuuri ja työntekijöiden itsenäinen työote, joista seuraa vaikeus johtaa työtä yhteiseen päämäärään, sekä (3) johtajaksi ajautuminen ilman halukkuutta esimiestehtäviin. Neljäntenä haasteena tuli esiin kirkon toimialan erityispiirre, (4) hengellisyys, joka tekee johtamisen seurakunnassa haastavaksi, koska johtajaan kohdistuu monia hengellisiä odotuksia

eri suunnilta. Työyhteisön ongelmanratkaisu saattaa myös hengellistyä, mikä johtaa ongelmien todelliseen käsittelemättä jäämiseen työyhteisössä.

Kirkon organisaatorakenteesta johtuvat haasteet ovat hyvin samankaltaisia kuin monissa muissakin julkishallinnollisissa organisaatioissa koetut haasteet, esimerkiksi hallitsemattomuuden tuntu ja vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen (Vartola 2004, 27). Asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä johtuvat aineistosta tunnistetut haasteet ovat samantyyppisiä kuin luvussa 2.2.2 tutkimuskirjallisuuden perusteella esitetyt asiantuntijaorganisaation haasteet, työntekijöiden itsenäisyys ja individualistinen työkuulttuuri sekä yhteiseen suuntaan pyrkimisen haasteellisuus (Parvinen et al. 2005, 49, 53; Pesonen 2007, 25–26; Maunula 1997, 13; Sipilä 1996, 13). Asiantuntijajohtajuuden ongelma, joka tässä tutkimuksessa tuli esiin, on tutkimuskirjallisuudessa tunnettu (Parvinen et al. 2005, 57; Ristikangas et al. 2008, 37). Lisäksi aineistosta kävi ilmi kirkon toimintaympäristön erityishaasteena monet hengelliset odotukset, jotka kuuluvat kirkon erityisalaan eivätkä ole yleistettävissä koskemaan toisia organisaatioita. Seuraavaksi tarkastellaan tutkielman toista osaongelmaa, johtamisen onnistumista tukevia tekijöitä seurakunnassa.

## 4.2 Johtamista tukevat tekijät

### 4.2.1 *Rakenteiden selkeyttäminen ja päätösvallan delegointi*

Tämän tutkielman toiseksi osaongelmaksi määriteltiin sen selvittäminen, mitkä tekijät tukevat johtamisen onnistumista seurakunnissa. Informantit havaitsivat työympäristössään johtamista tukevia tekijöitä. Aineistossa esiin tulevat johtamista tukevat tekijät ovat joko informantin tai hänen edeltäjiensä luomia taikka organisaation ylemmiltä tahoilta annettuina tulevia, edelleen prosessissa olevia tekijöitä. Tärkeimpänä ja useimmin mainittuna johtamista tukevana apuvälineenä on organisaation rakenteiden selkeyttäminen. Useassa seurakunnassa se tarkoittaa tiimipohjaisen organisaation rakentamista, toisissa selkeästi väliportaan esimiesrakenteen luomista. Organisaation rakenteiden selkeyttäminen on poikkeuksetta informanttien mukaan johtanut siihen, että työn suunnittelussa painopistettä on saatu siirretyksi yhteistyöpainotteisten työmenetelmien suuntaan:

*HC: siis tää tämmönen yhteistyö ja tiimirakenteisuus, jossa vaikka kato-  
taan ihan lomatkin sen pohjalta että työt tulevat hoidetuiksi niin, niin tää  
on aika suuri muutos että tästä solistisuudesta yritetään niinku yhteiseen  
suunnitteluun ja yhteiseen sitouttamiseen, niin se on valtava muutos.*

Muita rakenteita, joita kirkkoherrat käyttivät johtamistyönsä tukena, olivat yhteinen työn suunnittelukello, joka toimi ohjaten työntekijöitä yhteistyön suuntaan, avoin sähköinen kalenteri, joka lisäsi avoimuutta ja työtehtävien tasaisempaa jakautumista työyhteisöön, hyvissä ajoin etukäteen laadittavat työvuorolistat sekä yhdessä laadittu tehtävien perustoimintokuvaus. Selkeät rakenteet ovat ehdottoman tärkeitä seurakunnan johtamisessa myös Anetjärven ja Jakobssonin (2009, 15–16) mukaan. Heidän mukaansa selkeät rakenteet ovat ensimmäinen asia, johon seurakunnan johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Kuten informantit toivat esiin, selkeät rakenteet mahdollistavat myös työn entistä tarkemman ohjauksen, mikäli tällaista johtamiskeinoa halutaan käyttää.

Joihinkin tutkimuksessa mukana olevien kirkkoherrojen seurakuntiin oli luotu johtamisen tueksi väliportaan esimies -rakenne. Tämä hierarkian lisätaso mahdollistaa päätösvallan siirtämisen alaspäin organisaatiossa (ks. esim. Huhta 2003, 76). Selkeän työtehtävien delegoinnin sallivat rakenteet mahdollistavat kirkkoherrojen mukaan sen, että esimies pystyy keskittymään aiempaa enemmän johtamistyöhön, kun hänellä on esimerkiksi vähemmän suorja alaisia:

*HG: Tänne on edellisen kirkkoherran aikana luotu tää väliportaan esimiesjärjestelmä ja nää esimiehet on järjestelmällisesti koulutettu siihen tehtävänsä ja heille on delegoitu selkeesti niinku päätösvaltaa ja henkilöstöhallinnollista valtaa tietyissä asioissa niin mä koen että se tukee johtamista.*

Väliportaan esimies -ratkaisuihin oli päädytty erityisesti suurissa, yli 50 hengen työyhteisöissä. Samantyyppinen, yhden henkilön suoraan johdettavana olevien ryhmien pienenemisen kehitys on alkanut tapahtua myös julkisella sektorilla (Ammattijohtajuus tulee julkiselle sektorille 2007).

Kirkkoherrojen mukaan väliportaan esimies -ratkaisut sekä päätösvallan siirtäminen organisaatiossa alaspäin ratkaisivat erään asiantuntijajohtajuuteen liittyvän haasteen. Ristikankaan et al. (2008) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että kun asiantuntija siirtyy asiantuntijaroolista esimiesrooliin, hän pystyy karsimaan ajankäyttöään substanssityöstä ja varata aikaa esimiestyölle. Delegointi mahdollisti kirkkoherrojen mukaan sen, että kirkkoherralle jää aikaa johtaa. Kaikki informantit olivat siirtyessään kirkkoherran teh-



tävään karsineet joistakin papin perustyöhön liittyvistä asioista, useimmiten kirkollisten toimitusten tekemisestä, joka puolestaan kuuluu seurakuntapapin perustyötehtäviin. Lähes kaikki taas halusivat kuitenkin säilyttää itsellään osan jumalanpalveluselämän työtehtävistä. Lisäksi monet mainitsivat erilaiset sidosryhmä- ja alueverkostotilaisuudet kirkkoherran työhön kuuluvina. Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että jo keskikokoisessa seurakunnassa kirkkoherran hallinto- ja johtamistehtävät vievät vähintään puolet hänen työpanoksestaan (Vuori 2003, 53). Vuori toteaa, että monien kirkkoherrojen vaikeutena on liittää johtamistehtävä yhteen muiden papillisten tehtävien kanssa ja siitä syystä onkin välttämätöntä, että kirkkoherrat tunnistavat tämän haasteen ja tarttuvat siihen.

*HC: Mitä mä haluan pitää, niin mä haluan pitää kiinni jumalanpalveluselämästä, että siellä mä olen yhtä paljon tai vähän enemmänkin kuin muut. Ja osallistun sitten ihan tavallisena penkki-ihmisenä seurakunnan jumalanpalvelukseen. Että se on semmonen mistä mä pidän kiinni, toimituksia mä olen karsinu hirveesti, mä en ole normaalissa toimituskierrossa ollenkaan muutaku silloin kun tarvitaan. No siis tietysti jumalanpalveluksissa on keskeinen homma.*

Muutamien toimenkuvaan oli jäänyt papin perustyöhön kuuluvia tehtäviä heidän siirryessään esimiestehtäviin organisaation sisällä. Lisäksi joidenkin oli vaikeaa rajata esimiestyö substanssityöstä varsinkin kesäaikaan, jolloin työvuorojen järjestäminen seurakuntatyössä on haasteellista esimerkiksi lomien ja rippikoululeirien vuoksi. Työn luonteen vuoksi silloin, kun pappi siirtyy kirkkoherran tehtäviin saman seurakunnan kappalaisen tai seurakuntapastorin tehtävästä, hänelle aiemmassa tehtävässä tutuksi tulleet seurakuntalaiset saattavat jatkaa hänen pyytämistään suorittamaan kirkollisia toimituksia ”perhepapin” ominaisuudessa. Tällaisten tuttujen perheiden palveleminen on luonnollisesti papista mukavaa. Tämä kuitenkin lisää esimiehen asiantuntijatyön osuutta hänen kokonaistyönkuvassaan.

*HG: Mä olen luopunu toimituskierrosta, kesällä tosin kuulun siihen mutta, niinku perus nää kirkolliset toimitukset niin tästä rutiinikierrosta olen luopunut mutta sen sijaan niinku jumalanpalveluselämän mä nään hyvin tärkeenä, että kirkkoherralla on merkittävä rooli siinä jumalanpalveluselämän toteuttamisessa ja kehittämisessä. Ja sit mä vastaan edelleen esimerkiks messuavustajien kouluttamisesta, jota tein aikasemminkin jo täällä.*

Selkeästi esimiehen tehtäviin kuuluvia työtehtäviä, joita kirkkoherrat olivat päätösvalan delegoinnin nojalla siirtäneet esimerkiksi kappalaisille tai työalavastaaville, olivat erilaisten alueryhmien ja tiimien puheenjohtajuudet, lähiesimiehen tehtävät sekä esimerkiksi työvuorojen ja työtehtävien jakamisen. Tästä huolimatta informantit kokivat, että hallintoon, erilaisiin kokouksiin sekä niihin valmistautumiseen kuluu paljon työaikaa, olisi syytä miettiä, pitäisikö kirkkoherrojen rajata vielä tarkemmin osallistumistaan perustyöhön, esimerkiksi kirkollisiin toimituksiin, jotta varsinaiselle esimiestyölle jäisi riittävästi aikaa. Siirtymä esimiestehtäviin ei ole täysin onnistunut, jos esimies kokee, että hänen aikansa jakautuu epätasaisesti asiantuntija- ja esimiestehtävien välillä ja hänen on vaikea rajata asiantuntijatehtäviä työnkuvansa ulkopuolelle. Kirkon toimintaympäristö on siinä mielessä haasteellinen, että joissakin tapauksissa, yksipappisissa seurakunnissa, seurakunnan ainoa pappi, kirkkoherra, hoitaa käytännössä kaiken papillisen työn sekä hallinnon. Tämän tutkimuksen aineistossa kuitenkin kukaan informanteista ei työskentele yksipappisessa seurakunnassa, jolloin työnjako asiantuntija- ja esimiestehtäviin on paremmin mahdollistettavissa. Mitä suurempi seurakunnan koko on, sitä useampia papin virkoja siellä on. Aineiston kirkkoherroista kolme työskenteli pienessä seurakunnassa (työyhteisön koko alle 20 työntekijää) ja kahdeksan keskikokoisessa seurakunnassa (20–50 työntekijää). Ammattiliiton suositus on, että seurakunnassa olisi yksi papin virka jokaista 3000 seurakuntalaista kohden (Papin virkojen määrä seurakunnassa 1999). Vaikka tämä suositus ei joka paikassa täysin toteutune, noin 15 000 jäsenen seurakunnassa papin virkoja on keskimäärin 4–6 ja työyhteisö kokonaisuudessaan jo keskikokoinen. Pienessä seurakunnassa on luontevaa, että kirkkoherra osallistuu jossain määrin myös papin perustyöhön, mutta keskikokoisissakin seurakunnissa hallinto- ja esimiestehtäviin kuuluu niin suuri osa kirkkoherran työajasta, että hänen tulisi olla mahdollista rajata asiantuntijatehtävät hyvin vähään. Kirkon työn erityispiirre puolestaan on se, että koska kirkkoherra on myös seurakuntansa hengellinen johtaja, on perusteltua, että hän tekee myös hengellistä työtä. Luontevin paikka tälle työpanoksen kohdentamiselle on seurakunnan yhteiset kokoontumiset, jumalanpalveluselämä. Sen sijaan kirkolliset toimitukset olisi pystyttävä varsinkin keskikokoisissa ja suurissa seurakunnissa hoitamaan ilman, että kirkkoherra on mukana työnjaossa näiltä osin.

Eräs informantti toi esiin huolen siitä, kuinka rakenteiden selkeyttämisessä ja johtamistyökalujen rakentamisessa seurakuntiin kohdataan haasteita ylemmältä organisaation taholta. Vaikka organisaation virtaviivaistamisen tarve tunnistettaisiin, ei kirkkoherralla ole valtuuksia muuttaa lainsäädännön kautta säädettyä menettelyä:

*HG: tää väliportaan esimiesrakenne ei oo kirkkolain tasolla ollenkaan viel näkyvissä. [---] käytäntö on ajanu lainsäädännön ohi tässä. Esimerkiks täälläkin on myönnetty laskujen hyväksymisoikeuksia kappalaiselle,*

*ni lainsäädännön mukaanhan se ei oo ees mahdollista. Eli tavallaan niinku tehdään sellaisia ratkaisuja kuitenkin käytännössä jotka ei oo lain tasolla mahdollisia vielä et sitä pitäis sieltä kautta säätää ajan tasalle sitä systeemiä.*

Tämäkin havainto tukee Vartolan (2007, 28) esille tuomaa toteamusta siitä, millaisia haasteita suurissa organisaatioissa kohdataan niiden byrokraattisten piirteiden ja päätösvalan etäisyyden vuoksi. Organisaation ominaisuuksia ei kyetä mukauttamaan riittävän sulavasti toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin.

Virallisen, esimiehuhteita selkeyttävän rakenteen lisäksi joissakin seurakunnissa on otettu käyttöön epävirallisempia johtamista tukevia rakenteita, esimerkiksi johtoryhmä tai erilaisia tukiryhmiä. Rakenteita nimitetään tässä epävirallisiksi sen vuoksi, että niiden tarkoituksena on toimia keskustelufoorumeina päätöksenteossa, ne eivät siis toimi suoraan päätöksiä tekevinä eliminä. Niissä seurakunnissa, joissa näitä on käytössä, informantti koki ne hyödyllisiksi johtamistyönsä kannalta:

*HC: Toinen asia on että minä vien siihen johtoryhmään siis sellaset ää-  
neen ajattelun asiat joita täytyis pohdiskella toisten kanssa. Että jos tiie-  
tään että jossain tiimissä on jotain ilmapiiriongelmiä. Että jotain kitkaa  
tai sellasta. Niin tällä joukolla (johtoryhmällä) me keskustellaan se auki  
ja mietitään mitkä on ne ratkaisukeinot. Usein se merkitsee mun puuttu-  
mista asiaan ihan selkeästi... et mulla on niinku tällänen mittaristo taval-  
laan nää ihmiset jotka näkee sen mitä mä en näe ja saan tietää sitte.*

Kirkkoherrat kuvasivat, että epäviralliset rakenteet tukevat johtamista esimerkiksi tuottamalla heille tietoa, jota he eivät saisi suuressa organisaatiossa muuten sekä toimi-  
vat informaation kulkukanavina molempiin suuntiin. Myös Wageman (2001, 560–561)  
huomauttaa, että informaatiojärjestelmän rakentaminen tukee organisaatiossa rakentei-  
den selkeyttä sekä työntekijöiden itseohjautuvuutta tukevien johtamisotteiden käyttöä.

#### **4.2.2 Arviointi, motivointi ja ohjaus seurakuntatyössä**

Tutkimuksessa kävi ilmi, että seurakuntatyön laadun ja määrän arviointi on vaikeaa. Kirkkoherrojen mukaansa sen tekee vaikeaksi työn mitattavuuden puute. Työtä ei voida informanttien mukaan mitata työajan käytöllä, koska kirkon työ on työajatonta. Myös-  
kään yksittäisten työtehtävien määrän seuranta ei anna riittävää kuvaa työntekijöiden te-  
kemän työn laadusta tai määrästä. (Vrt. Vuori 2003, 44–46). Vastaavaan haasteeseen  
viittaavat asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla Parvinen, Lillrank ja Ilvonen (2005, 55).

Työn luova luonne aiheuttaa näissä organisaatioissa sen, että mittaaminen perinteisin keinoin ei onnistu.

Mitattavuuden haastavuudesta johtuen myös tavoitteiden asettaminen seurakunnan työssä on kirkkoherrojen mukaan erilaista kuin esimerkiksi yritysmaailmassa. Druckerin (2008, 140) mukaan tämä piirre on erityisesti voittoa tuottamattomien organisaatioiden haaste. Ne eivät yleensä kerro tuloksiaan ensisijaisesti euromäärin ja tilastoin. Kirkon työssäkään konkreettiset tavoitteet eivät voi kirkkoherrojen mukaan olla numeerisia. Kenelläkään kirkkoherroista ei ollut käytössään mitään tapaa muuntaa seurakunnassa tapahtuvan työn tuloksia numeerisiksi vertailua varten. Tämä johtaa työn seurannan, työntekijöiden motivoinnin sekä palkitsemisen haasteellisuuteen. Mitattavuuden ja tavoitteiden seurannan välineiden kehittäminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, kun puhutaan palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Vaikka talousarviotavoitteilla ei voidakaan riittävän kattavasti kuvata seurakunnan toimintaa ja kaikkia sen tuloksia, seurakunnissa pitäisi Vuoren (2003, 46) mukaan kuitenkin edistää toiminnan arviointia ja mittaamista niissä rajoissa, joissa se on mahdollista.

Koska asiantuntijayhteisöissä työ on hyvin itsenäistä ja luovaa, Pesosen (2007, 30–31) mukaan motivointi ja siihen sopivien keinojen löytäminen on asiantuntijaorganisaation johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Borins'n (2002, 474) mukaan julkishallinnollisessa organisaatiossakin paras keino innovointiin kannustamisessa on kehittää palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksessa kirkkoherrat toivat esiin joitakin palkitsemiskeinoja, joita heidän johtamissaan organisaatioissa on käytössä. Sydänmaanlakan (2002, 110) esittämistä palkitsemiskeinoista aineistossa tuli esiin kuitenkin vain kolme; tulospalkka, peruspalkka sekä palautteen anto. Kirkkoherrat eivät maininneet lainkaan haastavia tehtäviä, koulutusta, kehittymismahdollisuuksia, työyhteisön ihmisiä, työympäristön arvoja tai imagoa palkitsemis- tai motivointikeinoina. Palautteen anto tuli kolmesta mainitusta esiin useimmin, yhteensä viisi informanttia kolmestatoista mainitsi palautteen antamisen tärkeyden työntekijöiden motivoinnissa. Yuklin (2006, 111) mukaan palautteen merkitys on siinä, että työntekijät voivat nähdä aktiivisen roolinsa työyhteisössä. Yuklin mielestä työntekijöiden motivoinnissa tärkeää on se, että johtaja huomaa ja tunnistaa huomattavat saavutukset ja panostukset työyhteisössä.

*HE: Siis ihan yksinkertaisesti palaute ja sanat siitä että on menny hyvin. Työntekijäkokouksessa pyrin nostamaan onnistumiset esiin esimerkinnomaisesti.*

Edellä lainattu kirkkoherra käyttää sanallisen palautteen antamista kannustimena myös julkisesti, työntekijäkokouksessa. Vastaavaan palkitsemisen muotoon viittaa Drucker (2008, 121), joka ehdottaa, että voittoa tuottamattomissa organisaatioissa eräs

vaihtoehtoinen palkitsemisen muoto voisi olla huippusuorittajien esille tuonti. Työssään erinomaisesti onnistuneiden palkitseminen esimerkiksi siten, että he saavat esimerkiksi esitellä onnistunutta toimintaansa työyhteisökokouksissa, he saavat arvokasta tunnustusta onnistumisestaan. Lisäksi tämä vaikuttaa hänen mukaansa koko organisaatioon kannustavasti nostamalla sen odotuksia, tähtäintä ja suorituskyykyä.

Vain yksi maininta aineistossa koski peruspalkan määrää ja sillä motivoimista, vaikka Sydänmaanlakan (2002, 110) mukaan se on yksi keskeinen asiantuntijoiden motivointikeino. Tosin Sveiby (1990, 61–63) toteaa, että palkan määrä ei yleensä ole asiantuntijoille tärkeimpiä kriteerejä työpaikan valinnassa. Lainauksesta käy ilmi, että kirkkoherra näkee peruspalkan määrään vaikuttamisen pikemminkin rekrytoinnissa kilpailukeinona kuin työntekijöiden palkitsemiskeinona:

*HC: Hyvä väline on myös että me nyt voidaan maksaa ne määrävuosikoro-  
rotukset haluamallamme tavalla, vaikka kaikki heti suoraan vaikka ei olis  
niitä vuosia, että sekin on yks tällanen rekrytoinnin apuväline jos tarvi-  
taan.*

Kirkon työntekijöiden palkat määräytyvät ammattiliittotasolla sovittujen palkkaluokkien mukaan, joten mahdollisuus peruspalkasta neuvotteluun paikallistasolla on yleensä hyvin vähäinen. Sama koskee monia julkishallinnollisia organisaatioita. Siksi peruspalkan määrä ei useinkaan ole niissä ensisijainen motivointi- tai rekrytointikeino.

Selkeästi eniten mielipiteitä kirkkoherroissa herätti kysymys työntekijän taloudellisesta palkitsemisesta hyvän tuloksen perusteella. Lehtosen (et al. 2005, 56) mukaan erityisesti asiantuntijatyössä työntekijää motivoi nimenomaan se, että henkilökohtainen työtulos vaikuttaa palkan määrään. Harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönottoa valmistellaan kirkossa keskusjohtoisesti. Tämä jakoi mielipiteitä tutkimuksessa haastateltujen kirkkoherrojen keskuudessa. Vain kaksi informanteista näki henkilökohtaisen palkanlisän tuomat mahdollisuudet. He kuuluivat vanhempaan ikäryhmään ja olivat olleet pitkään työssä kirkossa.

*HC: Tää henkilökohtainen palkan osa. Se ei tuu pärsäkertoimella vaan  
tuloksiin liittyen. [---]. Jos mä sanon että sun tää innovoivuus on ollu  
viime vuosina niin heikkoa että mä en voi sulle antaa mitään tämmöstä  
henkilökohtaista palkanlisää. Mutta taas niille jotka selvästi toimii  
työyhteisöä hyödyntäen, niin voidaan, no ei se oo ku 10 % mutta on se  
kuitenki aikapaljon. Niin voidaan kannustaa.*

Useampi piti sitä huonona kehityksenä. He pelkäsivät, että palkitsemisperusteet eivät tunnu oikeudenmukaisilta, että se kannustaisi yksilökeskeiseen toimintatapaan ja että sen käyttöönotto aiheuttaisi kateutta työyhteisössä.

*HD: Tuo harkinnanvarainen palkanosa se tulee olemaan kyl aikamoinen haaste nyt lähitulevaisuudessa. että että miten se saadaan läpi niin että se on läpinäkyvää, perusteltua, oikeudenmukaista. Niin että kaikki sen voi hyväksyä. Pahasti pelkään et siitä tulee vielä iso ja lihava riita eikä, eikä se vastaa tarkoitustaan.*

Harkinnanvaraiseen palkanosaan kriittisesti suhtautuvat pelkäsivät sen käyttöönoton ja valmistelun tuovan kohtuuttoman työmäärän siitä saataviin hyötyihin nähden. Nämä informantit kuuluivat tasaisesti kaikkiin ikäryhmiin ja jakautuivat tasaisesti isoissa ja keskikokoisissa seurakunnissa työskenteleviin. Myöskään virkavuosien määrässä he eivät muodostaneet tiettyä selkeästi erottuvaa ryhmää. Osa kriittisesti suhtautuvista toi esiin olleensa itse mukana harkinnanvaraisen palkanosan implementointiprosessissa, joten prosessin suhteen ulkopuolisuus ei myöskään selitä heidän kriittistä asennettaan. Vain yksi informanteista kytki harkinnanvaraisen palkanosan jakamisperusteet seurakunnan strategisten tavoitteiden seuraamiseen, vaikka juuri siten tätä työkalua voisi käyttää strategiseen ohjaukseen.

*HE: Mut siitä palkitsemisesta ni totta kai se pitää saada strategiisiin tavoitteisiin. Jos työntekijä ottaa siitä kopin yhteiset työskentelyt strategiat ja muut. Mut jos se tapahtuu alueella jossa innokkuus on väärässä paikassa, ei halua palkita. Se mikä on tärkeää että se työpanos tulee yhteiseksi hyväks.*

Kirkkoherrat esittivät vaihtoehtoisia ajatuksia harkinnanvaraisen palkanlisän kohdentamiseen ja jakamiseen. Halukkuutta oli tiimin palkitsemiseen yksilön palkitsemisen sijaan, ja palkanlisän jakamisperusteiden määrittelyyn siten, että esimiehen sijasta koko työyhteisö olisi päättämässä palkitsemisen kohdentamisesta. Voidaan kysyä, toimisiko koko tiimin palkitseminen kuitenkin samoin asiantuntijoiden motivoimisessa kuin henkilökohtainen palkanlisä. Monet harkinnanvaraiseen palkanosaan kriittisesti suhtautuvista toivat aineistossa korostuneesti esiin koko tiimien palkitsemisen kehittämisen mielekkyyttä yksilöpalkitsemisen sijasta, vaikka kukaan heistä ei ollut ottanut käyttöön tällaisia palkitsemismenetelmiä eikä ollut myöskään kehittänyt niitä ajatusta pidemmälle.

*HF: Mun mielest ois reiluu et kun on palkkabudjetti ja siinä tietty summa ni vois työyhteisö sanoo et kenel on tiukkaa ja kuka on tehny hommat hyvin. Kuka tänä vuonna teiän mielest on toiminu esimerkillisesti et ollu päivänpaiste työyhteisös ja muuta? Mä luulen ett tällanekin toimis paremmin ku toi tuleva systeemi. Sit tiimi lähtis reissuun. Käyttäkää toi johonki joka edistää teiän tiimihenkee. [---] Sillon minä en oo se joka siinä.... mua ei pelota vastuu, vaan mua pelottaa se, että että miten ihmiset sen käyttämisen tossa tapauksessa mieltää.*

*HG: En oikeen sitä, kyl mä enemmän toivosin et ois enemmän välineitä tämmöseen et vois toimipaikkakohtaisesti keksii jotain kivaa ja palkita jotenkin, se ois mun mielestä mielekkäämpää.*

Eräs informantti mainitsi palkitsevansa työyhteisössä satunnaisia työntekijöitä arvonnalla. Tämänkaltaisella palkitsemisella on luonnollisesti eri seuraus kuin yksittäisen työntekijän palkitsemisella hyvän työsuorituksen perusteella, eikä se toimi motivaattorina parempiin työsuorituksiin. Arvonta pikemminkin toimii työpaikan ilmapiiriä parantavana tekijänä kuin varsinaisesti parempiin työsuorituksiin motivoivana palkitsemiskeinona. Kyseinen informantti oli työskennellyt haastatteluhetkellä kirkkoherrana vasta vähän aikaa, joten hän luultavasti pyrki kokeilemaan organisaatiossaan uusia palkitsemismenetelmiä.

*HG: Nyt vuodenvaihteessa tehtiin ekan kerran semmonen että palkittiin kulttuurisetelillä hyvästä perustyöstä kaikkien kesken ihan arpomalla, kymmenen nippua tämmösiä kulttuuriseteleitä. Ni se viesti siitä että jokaisen työ on tärkeä ja se et sä teet sen oman ilman suurempaa numeroa.*

Palkitsemiseen ja kannustukseen vaikuttaa siis olevan kiinnostusta, vaikka käytössä olevien palkitsemiskeinojen valikoima on suppea. Taloudellinen palkitseminen työsuorituksesta nähtiin pääosin uhkana. Tässä kohden tutkimuskirjallisuus ei tue tämän tutkimuksen antamaa tulosta. Harkinnanvaraisen palkanosan toimimista palkitsemisessa selkeästi pelättiin. Voidaankin kysyä, onko pian käyttöön otettava harkinnanvarainen palkanosa ajettu kirkon organisaatiossa läpi puutteellisin tai epäoikeudenmukaisiksi koetuin mittarein tai miksi kirkkoherrat kokivat, että näin tapahtuu tulevaisuudessa? Aineiston perusteella voidaan sanoa, että missään seurakunnassa ei ollut haastatteluhetkellä vielä päätetty kriteeristöä, jonka perusteella harkinnanvarainen palkanosa jaetaan. Harkinnanvarainen palkanosa vaikutti informanteista siis uhkaavalta tekijältä jo ennen sen implementointia. Kukaan heistä ei ollut onnistunut luomaan palkitsemiseen sellaista

mittaristoa, jonka avulla työn seuranta onnistuisi yksiselitteisesti ja aiheuttamatta kitkaa työyhteisössä. Kiinnostusta jonkinlaiseen työsuoritusten mittaamiseen ja vertailuun kuitenkin esitti useampi haastatelluista. On huomattava, että kaikki harkinnanvaraista palkanosaa kritisoivat kirkkoherrat olivat osallistuneet tutkimukseen haastattelulla, eli he johtivat yhtymärakenteeseen kuuluvaa seurakuntaa. Kukaan vastauksensa kirjoittaneista ei ottanut asiaa esille. Tähän varmasti vaikuttaa se, että palkkausjärjestelmäuudistus viedään läpi seurakuntayhtymissä keskusjohtoisesti, ja joko sitä ei koeta yksittäistaloutena toimivissa seurakunnissa ongelmaksi tai sitten asia ei ollut niissä teemakirjoitusten pyytämishetkellä (2008) vielä ajankohtainen.

Kirkon organisaatiossa on käytössä varsin vähän työntekijöiden palkitsemiskeinoja, vaikka se on selkeästi asiantuntijaorganisaatio, ja tutkimuskirjallisuuden mukaan asiantuntijaorganisaatiossa motivaatioprosessi on eräs johtajan tärkeimmistä tehtävistä (Pesonen 2007, 30–31). Sydänmaanlakan (2002, 106) mukaan motivoinnin merkitys on jopa 60–70 % yksilön suoritustasosta. Kirkon organisaatiossa motivointikeinojen kehittäminen näyttää kuitenkin jääneen puolitiehen. Osaltaan tämän selittää julkishallinnon mukanaan tuoma jäykkyys, mutta siitä huolimatta vaikuttaa siltä, että tähän asiaan ei ole seurakuntien johtamisessa kiinnitetty riittävästi huomiota. Borins (2002, 474) on sitä mieltä, että julkishallinnollisessa organisaatiossakin paras keino innovointiin kannustamisessa on kehittää palkitsemisjärjestelmää. Esimerkiksi Sydänmaanlakan (2002, 110) esittämien keinojen käyttö- ja toteutusmahdollisuuksia kirkon organisaatiossa voisi pohdita tarkemmin.

Eräs motivoinnin keino, jonka muutamat tutkimuksen kirkkoherroista toivat esiin, on työn itsenäisyyden salliminen ja luovuuden tukeminen. Vastaajien välillä oli havaittavissa eroja siinä, näkivätkö he seurakunnan työn itsenäisyyden yksinomaan negatiivisena tekijänä (käsitelty luvussa 4.1.2) vai huomasivatko he sen mukanaan tuomat motivointimahdollisuudet. Informanteista kaksi oli sitä mieltä, että työn itsenäisyys aiheuttaa ainoastaan ongelmia johtamiselle. Työn itsenäisyyden, luovuuden ja vapauden näki resurssina viisi informanttia. Tämä saattaa selittyä luonne-eroilla: osa informanteista kuvasi itseään enemmän hallintohenkilöksi kun taas osa korosti omassakin toiminnassaan työn luovan puolen painottamista mahdollisuuksien mukaan. Luovia työmenetelmiä käyttäviksi ja arvostaviksi itseään luonnehtineista kaikki toivat esiin työn vapauden ja itsenäisyyden motivoivan puolen. Teoria tukee tätä havaintoa: Maunulan (1997, 9) mukaan tärkeintä on, että johtaja mahdollistaa luovuuden organisaatiossa. Saman asian tuo ilmi Vuori (2003, 67).

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että seurakuntien johtamistyössä on käytössä yllättävän vähän asiantuntijatyöhön yleensä liitettyjä motivoinnin keinoja. Tutkielman johdannossa viitattiin seurakuntien työolobarometriin (2007), jonka mukaan kirkon työntekijöistä varsin suuri osa, 27 % piti todennäköisenä, että saattaa vaihtaa työpaikkaa



viiden seuraavan vuoden aikana muun työnantajan kuin kirkon palvelukseen. (Kääriäinen et al. 2008, 302.) Kirkon hengellisen työn tekijät ovat asiantuntijoita. Työntekijöiden itsenäisyys on yhteistä kaikille asiantuntija-ammateille. Tutkimuskirjallisuuden mukaan ammattiin kuulumisesta ja asiantuntijuudesta tulee osa henkilön persoonaa. Henkilö usein identifioituu juuri kyseiseen ammattikuntaan kuuluvaksi, ei välttämättä niinkään tietyn yrityksen tai organisaation työntekijäksi. (Sipilä 1996, 19; Ristikangas et al. 2008, 67.) Tämä on kaikkien asiantuntija-ammattien haaste. Työntekijät ovat asiantuntijaorganisaation suurin tieto- ja osaamispääoma. (Maunula 1997, 13). Siksi asiantuntijatyöntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää. Anetjärven ja Jakobssonin (2009, 13) mukaan henkilöstö on seurakuntatyönantajankin tärkein resurssi ja arvokkain voimavara seurakunnan perustehtävän ja toiminta-ajatuksen toteuttamisessa, mikä johtaa erityiseen tarpeeseen huolehtia hyvin henkilöstöstä ja henkilöstöhallinnosta seurakunnissa. Johtajan olisi siten onnistuttava luomaan organisaatioonsa sellaiset olosuhteet, että asiantuntija haluaisi työskennellä juuri siellä. Tästä syystä kirkkoherran olisi hyvä nähdä organisaationsa työolosuhteiden itsenäisyys eräänä organisaationsa kilpailueduista työmarkkinoilla siitakin huolimatta, että johtamisen kannalta se aiheuttaa haasteen.

Johtamisessa tutkimuksen kirkkoherrat kertoivat käyttävänsä kevyttä ohjausta ja kuuntelevaa otetta. Kevyellä ohjauksella he tarkoittivat, että yhtäältä sallitaan melko suuri liikkumavapaus, mutta toisaalta tarvittaessa puututaan liian solistiseen otteeseen ja ohjataan oikeaan suuntaan:

*HD: Kyl se johtajuus täytyy varmaan olla sellaista et toisaalta aika paljon luotetaan siihen asiantuntijuuteen ja että ihmiset itseohjautuvat ja löytävät oikeat työtehtävät ja työmenetelmät. Mut sit siinä täytyy olla myös sellasta päällekatsojan roolia mukana jossa ohjataan sit ihan tietoisesti tiettyyn suuntaan sitä kirkkoa ja haetaan sellasta suuntaa et missä on katvealueita, mitä pitäisi kehittää, mihin ollaan nyt menossa, semmonen keskeinen kysymyksenasettelu.*

Ohjauksen keveyden ajatuksena on estää liian voimakkaiden johtamistoimenpiteiden aiheuttama työntekijöiden ”lukkiutuminen”, mikä on myös vaarana asiantuntijatyöyhteisössä, koska asiantuntijat eivät halua tulla johdetuiksi tiukalla otteella (vrt. Huber 1999; Parvinen et al. 2007, 52). Ohjauksen keinoina kirkkoherrat mainitsivat käyttävänsä esimerkiksi kehityskeskusteluja, joissa sovitaan tarkemmin, mitä kenenkin toimenkuvaan kuuluu ja mitä häneltä odotetaan. Kuitenkaan kaikki informantit eivät maininneet käyttävänsä kehityskeskusteluja johtamisen välineenä.

*KB: Kehityskeskustelut ovat olleet itselleni hyvä apu tässä haasteessa. Ne mahdollistavat jokaisen työntekijän yksilöllisen kohtaamisen ja työnkuvaan puuttumisen.*

Jotkut informanteista olivat valmiita käyttämään asiantuntija-alaistensa ohjaamiseen selvästi kovempia keinoja kuin toiset. Eräs kirkkoherra mainitsi käyttävänsä ongelmatilanteiden ratkaisussa keinona yhteistä neuvottelua ja rukousta, kun taas toinen toi mahdollisuutena esiin selvästi kovempia keinoja, esimerkiksi kirjallisen varoituksen ja palkanalentamisen:

*HC: mä käyn kehityskeskustelun silloin jossa niinkun ihan kirjataan se mitä on sovittu, se kehittämisen suunta joka annetaan tehtäväksi. [---] taikka mä annan hänelle kirjallisen varoituksen ja pyrin alentamaan hänen palkkaa. Eli silloin hänellä ei ole työn vaatimaa riittävää ammattitaitoa.*

Kyseessä ovat luultavimmin johtajan persoonakohtaiset erot tai erot virkavuosien määrässä. Molemmat informantit kuuluvat samaan ikäryhmään, mutta jälkimmäisellä on huomattavasti pidempi kokemus (10–15 vuotta) nykyisessä tehtävässä kuin ensimmäisellä (3–5 vuotta). Kukaan muu kirkkoherroista ei maininnut käyttävänsä tai joutuneensa koskaan käyttämään yt-menettelyn sallimia sanktioita; huomautuksia, kirjallisia varoituksia tai irtisanomista. Tähän saattaa olla syynä se, että informantit eivät halunneet tuoda tutkimuksessa esiin näitä asioita, tai että kyseisissä seurakunnissa ei ollut heidän johtaja-aikanaan ollut kyseisiä prosesseja.

Useampi kirkkoherroista mainitsi alaisten kuuntelemisen johtamistyössä käyttämään keinona. Kuunteleminen ja kuuleminen korostuvat osana vuorovaikutteista johtamista, ja alaisten on helpompi sitoutua päätöksiin, kun he kokevat, että heitä on kuultu päätöksentekoprosessissa. Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 15–16) tuovat esiin saman asian seurakunnan johtamisessa. Heidän mukaansa avoin vuorovaikutus myös vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen: kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan sekä omaa työtään ja työolosuhteitaan että koko seurakunnan linjauksia koskevaan päätöksentekoon, vaikuttaa tämä motivoivasti.

*HD: hyvä johtaja on semmonen joka kuuntelee, osaa kysyä alaisiltaan, sitä mikä heidän työhönsä kuuluu, mitä he pitävät sillä hetkellä tärkeinä.*

*HF: Mä pyrin kuunteleen työtovereita ennenku mä teen päätöksiä.*

Tutkimuskirjallisuuden havainnot tukevat tämän tyyppistä toimintamallia, sillä Pesosen (2007, 30–31) mukaan tämänkaltainen ohjausote onkin paikallaan asiantuntijaorganisaatioissa, joissa perinteinen auktoritatiivinen johtaminen ei ole oikea ratkaisu.

Taulukkoon 2 on koottu tutkimustulokset osaongelmaan 2, eli seurakuntien johtamista tukevat tekijät.

Taulukko 2. Seurakuntien johtamista tukevat tekijät

<b>Johtamista tukevat tekijät</b>	<b>Seuraukset</b>
1. Organisaatorakenteiden selkeyttäminen	- Yhteisen suunnittelun välineet -> kohti yhteistyötä - Tukiryhmät johtamisen avuksi
2. Esimiessuhteiden selkeyttäminen	- Delegoinnin mahdollistaminen
3. Delegointi	- Johtamistyöhön keskittyminen
4. Palkitseminen, erityisesti sanallinen palaute <i>(käytössä vain vähän ja harvoja keinoja)</i>	- Kannustus ja motivointi
5. Luovuuden tukeminen ja työn itsenäisyyden salliminen	- Kannustus ja motivointi
6. Kevyt ohjaus	- Ei vaimenna luovuutta, kuitenkin päämäärä pysyy yhteisenä
7. Kuunteleva ote	- Yhteistyöhön pyrkiminen, motivointi

Johtamisen onnistumista tukevia tekijöitä hahmotettiin aineiston perusteella seitsemän. Ensimmäinen, organisaation rakenteiden selkeyttäminen, antaa johtajalle mahdollisuuden luoda yhteisen suunnittelun välineitä sekä erilaisia epävirallisia johtamisen tukiryhmiä johtamistyönsä avuksi. Toinen, esimiessuhteiden selkeyttäminen, mahdollistaa delegoinnin, työtehtävien siirtämisen organisaatioissa alaspäin ja delegointi puolestaan mahdollistaa johtamistyöhön keskittymisen. Neljäs johtamista tukeva tekijä, palkitseminen, on yllättävän vähän tunnistettu ja kehitetty tekijä seurakuntien johtamistyössä. Palkitsemisen keinoista käytössä on oikeastaan vain sanallinen palkitseminen. Viides tekijä, luovuuden tukeminen ja työn itsenäisyyden salliminen, toimii motivoinnin keinona kirkon työssä, jos se vain tunnistettaisiin sellaiseksi. Kuudes johtamisen tukitekiä, ke-

vyt ohjaus, on tarpeen silloin, kun itsenäistä työtä tekeviä asiantuntijoita halutaan ohjata oikeaan suuntaan. Seitsemäs kirkkoherrojen käyttämä johtamisen keino on alaisten kuunteleminen, mikä motivoi heitä yhteistyöhön.

### 4.3 Onnistunut johtamistyö seurakunnassa

#### 4.3.1 Johtajaroolissa onnistumisen edellytyksiä

Tämän tutkielman kolmanneksi osaongelmaksi määritettiin sen selvittäminen, millaisia edellytyksiä tarvitaan johtajana onnistumiseen seurakunnassa. Kirkkoherrojen mukaan on olemassa lähtökohtia, joiden on oltava kunnossa, jotta johtajaroolin ottaminen seurakunnassa onnistuu. Lähtökohdat voidaan jaotella kolmeen ryhmään: riittävään johtamiskoulutukseen, riittäviin teknisiin taitoihin sekä soveltuviin persoonallisuuden piirteisiin.

Kirkkoherrat toivat esiin, että johtamiskoulutus on välttämätöntä asiantuntija-tehtävästä esimiestehtävään siirryttäessä. Heidän mukaansa tilanteessa on tapahtunut selkeä muutos kirkkoherroilta edellytettävän johtamiskurssin tultua osaksi pätevyysvaatimuksia vuonna 2002. Eräs haastateltu kuvaa asiaa näin:

*HG: haetaan sitä johtamiskoulutusta ja painotetaan sitä osaamista ni onhan se selvästi tullu vuosi vuodelta tärkeemmäks, että nähdään kirkkoherran roolissa se että hänen tehtävänsä on olla johtaja. Ja tota hankkia siihen riittävästi osaamista ja koulutusta.*

Kirkkoherroista vain yksi oli ollut tehtävässään jo ennen vuotta 2002, jolloin Kirkon johtamiskoulutus I -kurssia alettiin vaatia kirkkoherran virkaan hakeutuvilta. Kaikki informantit olivat kuitenkin suorittaneet tai suorittamassa jotakin kirkon johtamiskoulutusta (Kirjo I, II tai III). Kukaan ei ollut sitä mieltä, että kirkon johtamiskoulutuksesta ei ole mitään hyötyä kirkkoherraksi ryhtyvälle. Kaksi kirkkoherraa toi esiin, että kurssi on liian suppea tai että siinä olisi runsaasti parannettavaa. Kurssin etuna kuitenkin nähtiin, että vaikka sillä ei kovin syvällisesti ehditä paneutua johtamisen kysymyksiin, se saa persoonallisuustesteineen kurssille hakeutuneen henkilön pohtimaan oman johtajuutensa motiiveja.

Esimiestehtävässä onnistumisen tekijöinä tutkimuksen kirkkoherrat näkivät koulutuksen rinnalla myös johtajan oman persoonallisuuden. Persoonalliset ominaisuudet, joita kirkkoherrat toivat esiin johtamistyössä onnistumisessa, voidaan vielä jakaa sisäiseen motivaatioon sekä ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kykyyn. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että johtaja haluaa johtaa ja ottaa johtajan roolin yhteisössä.

*HC: Ensinnäkin sellasta että on rakastunut työhönsä tai motivoitunut siihen että se ei tee tätä asemansa vuoksi vaan sen että mitä tämä virka mahdollistaa. Ja siihen on vahva motivaatio.*

Ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyky puolestaan on tärkeää ristiriitatilanteissa työyhteisössä. Monet informantit kokivat, että johtajana oleminen on yksinäistä ja paineenalaista työtä. Ammatillisen etäisyyden säilyttäminen organisaatioon sekä alaisiin nähden helpotti heidän mukaansa päätösten tekemistä sekä tarvittaessa tapahtuvaa oikeaan suuntaan ohjausta. Järvinen (2001, 198) viittaa johtajan yksinäisyyteen muistuttamalla, että johtajan on pidettävä riittävää välimatkaa työyhteisön tunnekenttään harkinta- ja päätöksentekokykynsä säilyttämisen vuoksi. Ammatillisen etäisyyden säilyttäminen tarkoittaakin informanttien mukaan myös harkintaa ennen päätöksentekoa sekä analyttisyyttä ja pyrkimistä objektiivisuuteen työyhteisön ristiriitatilanteita tarkasteltaessa.

*HF: Mun on suostuttava siihen, et mua haukutaan suunnasta ja toisesta. Tää on hirveen yksinäist hommaa. Välil työyhteisö syyttää mua syystä ja syyttä, se on niinku mun kokemusmaailma. Mut ne kolhut täytyy kestää.*

Kolmanneksi kirkkoherrojen mukaan onnistuneessa johtamistyössä seurakunnassa tarvitaan joitakin teknisiä taitoja. Taitoja, joita johtamistyössä tarvitaan, ovat esimerkiksi hallintotaidot ja lainsäädännön tuntemus sekä atk-aidot. Näitä taitoja tarvitaan informanttien mukaan siihen, että johtajan perusrutiinitehtävät sujuvat jouhevasti ja ripeästi. Myös työn kehittämisen kannalta on tärkeää, että esimiehellä on riittävä rutiini perustehtäviin.

*KB: Hyvää lainsäädännön tuntemusta.*

*HA: Ja siinä on myös tapahtunu kirkossa suuri muutos, että [---] nythän ne tehdään tietokoneella. Tavallaan pitää enemmän vielä osata ja nopeammin ja täsmällisemmin ja tarkemmin.*

Aineiston perusteella voidaan siis hahmottaa kolme ryhmää edellytyksiä, joita kirkkoherrat toivat esiin onnistuneessa johtamisessa seurakunnissa. Nämä ovat (1) johtamis-

koulutus, (2) tekniset taidot, kuten lainsäädännön ja hallinnon tuntemus ja atk-taidot sekä (3) kirkkoherran persoonallisuustekijät, joita ovat sisäinen motivaatio sekä ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyky. Nämä taidot on esitetty taulukoituina taulukossa 3.

Taulukko 3. Johtajana onnistumisen edellytykset

Onnistuneen johtamisen edellytykset		Seuraukset
1. Johtamiskoulutus		- Käsitys johtamistyöstä syntyy - Pohditaan oman johtajuuden motiiveja
2. Tekniset taidot	Lainsäädännön ja hallinnon tuntemus	- Sujuvat työn rutiinit
	ATK-taidot	- Sujuvat työn rutiinit
3. Persoonallisuustekijät	Sisäinen motivaatio	- Paineen ja ristiriitojen sieto - Jaksaminen
	Ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyky	- Paineen ja ristiriitojen sieto - Päätöksenteko helpottuu

#### 4.3.2 Tavoitellut johtamisen osa-alueet

Tässä alaluvussa kuvataan johtamisen osa-alueita, joita tutkimuksessa mukana olleet kirkkoherrat toteuttavat työssään sekä joihin he aineistossa kuvasivat pyrkivänsä. Tämä alaluku vastaa tutkimuskysymykseen ”millaiseen johtamiseen kirkkoherrat pyrkivät”. Tulokset voidaan jaotella neljään osa-alueeseen: hengellinen johtaminen, strateginen ohjaus, selkeä johtajuus sekä mahdollistaminen.

Hengellinen johtaminen tuli esiin kymmenen informantin tuottamassa aineistossa neljästätoista. Informantit käyttivät tästä kirkon erityisalaan kuuluvasta johtamisen osa-alueesta myös termejä pastoraalinen johtaminen tai pastoraalinen johtajuus. Hengellisen johtamisen informantit näkivät seurakunnan johtamiseen kuuluvana erityispiirteenä, jossa tarvitaan erityisesti teologian asiantuntijuutta.

*HA: täytyy luoda jonkinlainen tasapaino, harmonia (erilaisten hengellisten virtausten) välille ja tukea kaikkia nielemättä semmosena mitään. [--] Se on sitä hengellistä johtajuutta. Ja siksi tietysti kirkkoherran pitää olla teologi.*

Hengellinen johtaminen on tutkimuskirjallisuuden perusteella kirkon johtamistyön erityisosa-alue. Turunen ja Poutiainen (2003, 26) toteavat, että kirkon hengellinen perustehtävä tuo kirkolliseen johtamiseen omat erityispiirteensä; seurakuntatyön johtaminen ei ole vain hallinnon ja henkilöstön hoitamista, vaan myös ihmisten hengellisenä johtajana, pastoraalisena johtajana olemista. Aineisto tukee tätä havaintoa. Onkin todettava, että kirkon työn hengellinen erityislaatu määrittää johtamista sen piirissä voimakkaasti. On kuitenkin eri kysymys, kuinka paljon hengellisen johtamisen erityislaadun tulisi vaikuttaa seurakuntien johtamiseen yleisesti. Kirjo 2005 -mietinnössä painotetaan, että kirkon johtamiskoulutuksen teoriatausta pohjautuu ”kirkon teologiseen itseyttämykseen omasta tehtävästään”, mutta todetaan, että kirkossa voidaan käyttää osin samankaltaisia johtamisratkaisuja kuin muissakin yhteisöissä, kriittisesti valikoiden. (Kirjo 2005, 2.) Tutkimuksen aineistossa hengellinen johtaminen tuli kyllä esille tärkeänä pyrkimyksenä, mutta kukaan informanteista ei tuonut sitä esiin kirkkoherran tärkeimpänä tehtävänä. Hengellinen johtaminen ei myöskään hallinnut aineistossa ajan- tai tilankäytöllisesti keskustelunaiheena.

Toinen johtamistyön osa-alue, johon informantit pyrkivät, on strateginen ohjaus, suunnan näyttäminen ulospäin. Informantit käyttivät termiä ”suunnan näyttäminen” tarkoittamaan sekä työn rajojen määrittelyä ja ohjausta työyhteisössä sisällä päin että oman organisaation paikan ja suunnan hahmottamista ulospäin. Tässä tutkielmassa organisaation sisäinen suunnan näyttäminen on jäsenetty osaksi asiantuntijuuden johtamista ja kevyttä ohjausta. Organisaatiosta ulospäin suuntautuva ”suunnan näyttäminen” puolestaan nähdään organisaation strategisena ohjauksena.

*HA: Kaikkein tärkeimpänä tehtävänä tulee sitten eteen tämmönen suunnan näyttäminen. Huono sana tää strategia mutta siitähän siinä on kysymys. Eli pitää pystyä luomaan tämmösiä näkyjä ja tavoitteita, jotka nousee siitä oman seurakunnan toimintaympäristöstä.*

Kolmas suunta, johon informantit pyrkivät omassa johtamistyössään, on selkeä johtajuus. Selkeällä johtajuudella he tarkoittavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, vaativuutta, tarvittaessa alaisten työhön puuttumista sekä vastuun kantoa. Tärkeää on, että esimies selkeästi ottaa johtajan roolin. Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 15–16) tuovat esiin, että seurakunnassa johtajalla ja esimiehellä on valta ja myös vastuu suunnitella,

tehdä päätöksiä, valvoa ja arvioida toimintaa ja työntekijöiden työskentelyä. Vastuu tarkoittaa sitä, että johtaja pystyy ratkaisemaan asioita ja puuttumaan haastaviin tilanteisiin. Myös Järvinen (2001, 60) toteaa, että johdon ja esimiesten keskeisenä tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden ja koko organisaation toimintojen sujuvuudesta ja tarvittaessa puuttua tätä sujuvuutta haittaaviin ongelmiin. Tässä auttaa edellä kuvattu johtajan persoonallinen ominaisuus, joka analyysissä nimettiin ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyvyksi.

*HC: Elikä siis hyvää johtamista on myös se et se puuttuu siihen eikä vaan kuulostele et mitenkähän meil menee täällä vaan se myös tota ottaa aktiivisen otteen puuttuen ongelma-kohtiin ja sitten taas innostaen kehittämiseen.*

*HG: Siis tämmönen selkeys, että on selkeesti johtaja. Ja sit se et johtaja tiettyyn rajaan asti kuuntelee alaisten mielipiteitä mut sit viime kädessä on se yks kuitenkin sit joka tekee päätöksen ja kantaa vastuun siitä et ei voi olla loputtomiin semmosta epämääräisyyttä et kuunnellaan kaikkia ja käännellään laivaa milloin mihinkin suuntaan*

Neljäs osa-alue, johon pyrkimisen kirkkoherrat toivat esiin, oli esimiehen rooli työn mahdollistajana. Mahdollistamiseen nähtiin kuuluvan työntekijöiden kannustaminen, heidän valtuuttamisensa ja itseohjautuvuutensa tukeminen, työskentelyn puitteista huolehtiminen esimerkiksi hankkimalla edellytyksiä seurakuntayhtymästä, kirkkohallituksesta tai tuomiokapitulista, alaisten oman työn tukeminen sekä sisällön kehittäminen. Informantit mainitsivat tässä yhteydessä työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyviin johtamistapoihin kuuluvasta sanastosta peräisin olevia käsitteitä, kuten valmentava johtajuus ja coaching.

*HA: Kirkkoherran tehtävänä on luoda edellytyksiä ja valmiuksia muille työntekijöille järjestää kirkon varsinaista työtä. Ei tää onnistu enää minään yksinvaltiaana, tää johtaminen.*

*HB: uudistavaa johtajuutta tai valmentavaa johtajuutta tai niinkun jos käyttää teologista termiä niin profeetallisuutta, semmosta, auttaa ihmisiä kasvamaan ja kehittymään ja kannustaa.*

Seitsemän informanttia kolmestatoista eli lähes puolet tutkimushenkilöistä mainitsee jonkun uusiin johtamistapoihin viittaavan termin. Viiden mielestä kirkkoherran tehtävä-

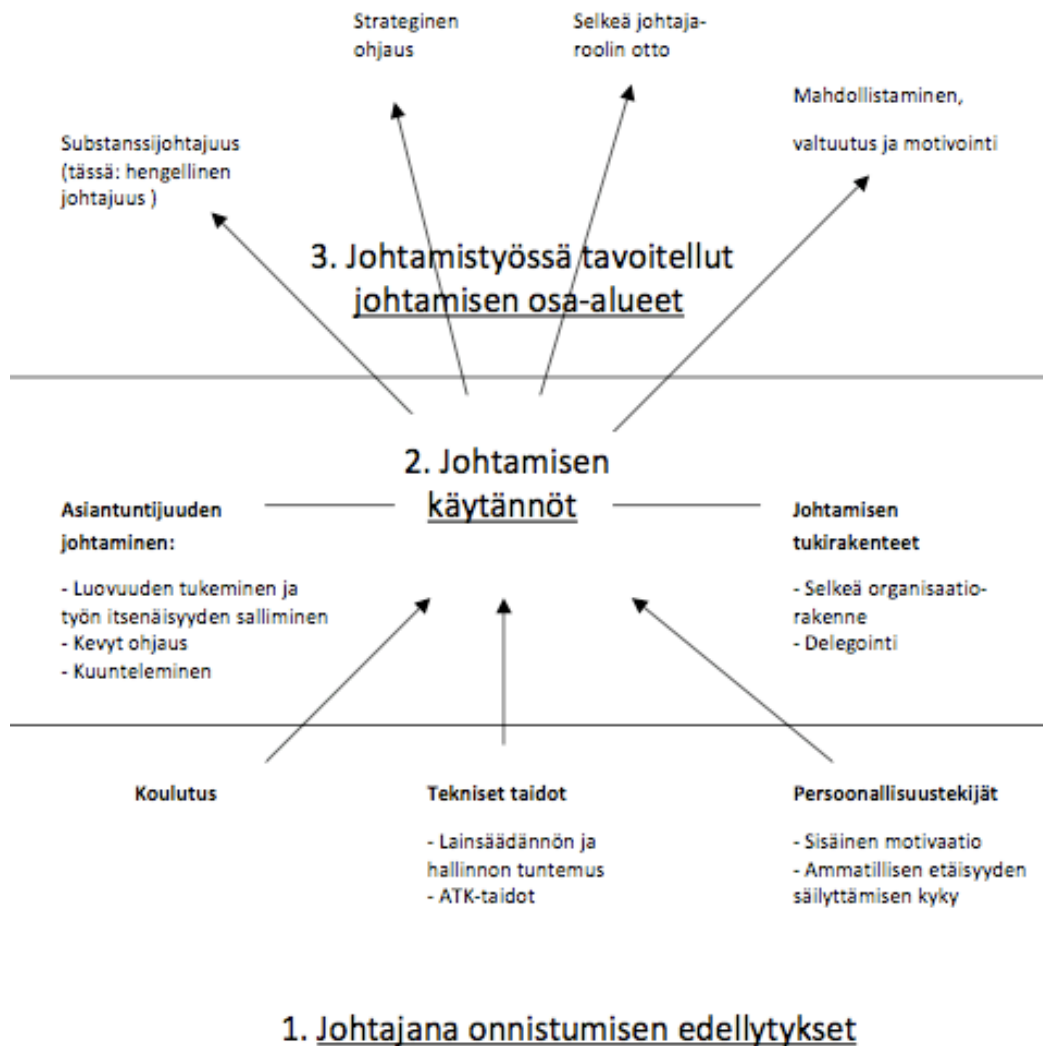


nä on mahdollistaa työyhteisö. He näkevät kirkkoherran roolin sivuun astumisena siinä mielessä, että kirkkoherra siirtyy toteuttajan ja työn tekijän paikalta yhä enemmän taustalle, työn tekemisen edellytysten hankkijaksi ja luojaksi.

Tutkimuskirjallisuus tukee edellä kuvattua havaintoa. Vuori (2003, 67) toteaa, että asiantuntijaorganisaation johtajan tärkeimpinä tehtävinä on kannustaa työntekijöitä käyttämään runsaasti omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan sekä sitouttaa työntekijät yhteiseen tavoitteeseen ja huolehtia siitä, että erillisenäkin tehty työ jäsentyy kokonaisuuteen. Maunula (1997, 9) painottaa, että asiantuntijaorganisaatioissa johtajan tehtävänä on mahdollistaa organisaatiossa luovuuden toteuttaminen. Järvisen (2001, 54) mukaan esimies on ikään kuin valmentaja, joka huolehtii johtamisen edellytyksistä sekä motivoi ja kannustaa työntekijöitään. Asiantuntijaorganisaatioiden tarkastelussa johtajan tehtävissä korostuvat siis aiempaa enemmän juuri ”sivuun astuminen” ja taustalla toimiminen sekä sieltä käsin työn mahdollistaminen ja työn mahdollisuuksien edistäminen sekä työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen kuin varsinaiset suorat ohjaustoiminnot.

On huomattava, että kukaan informanteista ei tuonut esiin kirkkoherran roolia tiimien välisen oppimisen ja jakamisen koordinoijana, joka kansainvälisessä johtamisteoreettisessa keskustelussa on suuntauksena (vrt. esim. Boer 2005, 16–17, Dyerson & Mueller 1999, 630). Motivoinnin keinona edellä käsitellyn palkitsemisen yhteydessä tuli esiin kirkkoherrojen halukkuus ja pyrkimys kokonaisten tiimien palkitsemiseen ja motivointiin, mutta tiimien väliseen tiedon jakamiseen ja yhteiseen oppimiseen ei viitannut kukaan tutkimushenkilöistä.

Vastauksista kahteen jälkimmäiseen tutkimuksen osaongelmaan sekä tämän tutkielman tutkimuskysymykseen voidaan hahmotella malli. Malli on seurakuntien johtamisen kartta tämän tutkimuksen tuloksista eli siitä, millaiseen johtajuuteen kirkkoherrat omassa johtamistyössään pyrkivät, mitä johtamistyötä helpottavia käytäntöjä heillä on käytössään sekä mitä edellytyksiä tämänkaltaisen organisaation onnistunut johtaminen vaatii. Tutkielman tekijän laatimassa kuviossa kahdeksan esitetään alhaalta ylöspäin ensin johtajana onnistumisen edellytykset, keskitasolla johtamisen käytännöt, joita aineiston informanteilla on käytössään johtamistyötä helpottamaan ja ylimmällä tasolla heidän tuottamastaan aineistosta tunnistetut heidän johtamistyössään tavoittelemat johtamisen osa-alueet. Kuviossa on esitettyä tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ensimmäistä osaongelmaa lukuun ottamatta.



Kuvio 8. Johtajana onnistumisen edellytykset, johtamisen käytännöt sekä johtajien tavoittelemat osa-alueet seurakuntien johtamisessa

Kuviossa alimpana esitetään (1) johtajana onnistumisen edellytykset. Seurakunnan kaltaisessa organisaatiossa johtajana onnistuminen edellyttää tämän tutkimuksen informanttien mukaan kolmea asiaa. Ensinnäkin johtajalla täytyy olla johtamiskoulutusta, koska asiantuntijaorganisaatiossa johtajan peruskoulutus on substanssilähtöinen. Kirkossa tähän asiaan on kiinnitetty huomiota siten, että seurakunnan johtajilta, kirkkoherroilta, edellytetään kirkon oman johtamiskurssin (Kirjo I) käyntiä. Johtamiskoulutuksen kehittäminen kirkossa on vaikuttanut siten, että hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön on alettu kiinnittää huomiota (vrt. Kirjo 2005, 1). Toiseksi johtajilta edellytetään riittäviä teknisiä taitoja, jotta hallinto seurakunnassa olisi sujuvaa. Kirkkoherran tarvitsemia teknisiä taitoja ovat esimerkiksi lainsäädännön ja hallintoasioiden tuntemus sekä atk-taidot. Kolmanneksi johtajana onnistumisen edellytyksenä ovat tehtävään soveltuvuu-

den mahdollistavat persoonallisuustekijät. Tällaisia tunnistettiin analyysin perusteella olevan kaksi, jotka nimettiin sisäiseksi motivaatioksi sekä ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyvyksi. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että johtajalla on halu johtaa ja ottaa esimiesrooli. Ammatillisen etäisyyden säilyttämisen kyky tarkoittaa sitä, että johtajalla on kyky asettua jollain tasolla etäämmäs johtamastaan organisaatiosta ja alaisistaan, sietää ristiriita- ja painetilanteita, arvostelua ja arviointia sekä pyrkiä harkitsevaisuuteen ja objektiivisuuteen päätöksenteossa.

Kirkkoherrat ovat pyrkineet ratkaisemaan organisaatiossa esiintyviä johtamisen haasteita eri tavoin. Esiin tulleet ratkaisut on kuviossa 8 nimetty (2) johtamisen käytännöiksi ja esitetty kuvion keskiosassa. Näitä ovat asiantuntijoiden johtamiseen liittyvät käytännöt sekä johtamisen tukirakenteet. Asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä käytäntöjä on kolme. Ensimmäiseksi on tärkeää luovuuden tukeminen ja työn itsenäisyyden salliminen organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on luonteeltaan luovaa ja työskentelytavat usein individualistiset, on tärkeää nähdä tässä mahdollisuus työntekijöiden motivointiin. Havaittiin, että kirkon organisaatiossa samoin kuin laajemmin julkisella sektorilla, jossa esimerkiksi rahallisen palkitsemisen tavat ovat rajoitetummat, työn itsenäisen luonteen näkeminen motivaatiotekijänä on arvokasta, vaikka kaikki informantit eivät tunnistaneet tätä motivaatiotekijää. Toiseksi johtajan edellytetään kuitenkin käyttävän kevyttä ohjausta silloin, kun työntekijöiden työpanos ei kohdennu organisaation yhteiseen päämäärään tai yhteiseksi hyväksi. Työn itsenäinen luonne mahdollistaa sen, että organisaatiokulttuuri muotoutuu liian solistiseksi ja tällöin johtajan on kyettävä puuttumaan tilanteeseen ohjaamalla asiantuntijatyöntekijää kevyesti oikeaan suuntaan. Kirkkoherrat pyrkivät käyttämään pehmeitä ohjausotteita, sillä asiantuntijatyön johtamisessa liian autoritääriinen johtaminen johtaa helposti vastarintaan (vrt. Parvinen et al. 2007, 52). Kolmanneksi asiantuntijoiden johtamisessa tärkeää on alaisten kuunteleminen ja huomioon ottaminen päätöksenteossa. Tutkimuskirjallisuuden havainnot tukevat tämän tyyppistä toimintamallia, sillä Pesosen (2007, 30–31) mukaan tämänkaltaisen ohjausote onkin paikallaan asiantuntijaorganisaatioissa, joissa perinteinen auktoritatiivinen johtaminen ei ole oikea ratkaisu.

Johtamisen tukirakenteita, joita seurakuntiin on kehitetty, hahmotettiin aineistosta kaksi: selkeä organisaatorakenne sekä delegointi. Koska kirkon organisaatio on kehittynyt monitahoiseksi ja byrokraattiseksi, on ensiarvoisen tärkeää, että seurakuntatasolla esimies-suhteet ovat selkeät. Monet informantit kokivat väliportaana esimies -ratkaisut hyödyllisiksi, sillä tällöin he kykenivät vähentämään suorien alaistensa määrää merkittävästi, mikä puolestaan johti siihen, että he saattoivat keskittyä paremmin johtamistyöhön. Selkeä organisaatorakenne helpottaa myös työn johtamista, koska tällöin ei ole mahdollisuutta asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliseen työntekijää miellyttävän päätöksen hakemiseen ylemmältä taholta. Johtamisen tukirakenteiksi luetaan myös joissakin seurakunnissa esiintyvät epäviralliset päätöksenteon tukiryhmät, esimerkiksi johtoryh-

mä, jonka tarkoituksena ei ole tehdä päätöksiä vaan toimia keskusteluforumina ja tuottaa johtajalle päätöksenteossa tarvittavaa tietoa. Väliportaana esimies -ratkaisut puolestaan tekevät luonnollisiksi vallan delegoinnin organisaatiossa alaspäin, minkä monet informantit olivat kokeneet omaa työtään helpottavaksi tekijäksi. Kiinnostava havainto oli, että vallan delegoinnissa väliportaana esimiehille todettiin olevan juridisia esteitä esimerkiksi laskujen hyväksymisoikeuksia koskien. Kuitenkin yhdessä nämä molemmat tukirakenteet, organisaatorakenteen selkeys sekä delegointi, auttavat johtajaa hänen tavoitteessaan toimia organisaation toiminnan mahdollistajana.

Johtamisen osa-alueita, joihin informantit omassa työssään pyrkivät (3), hahmotettiin tutkimuksen perusteella neljä: substanssijohtajuus eli kirkon organisaatiossa hengellinen johtajuus, strateginen ohjaus, selkeä johtajuus sekä mahdollistaminen. Nämä osa-alueet on kuvattu kuviossa 8 ylimmällä tasolla. Hengellinen johtajuus on seurakuntien johtamisen erityispiirre, ja informanttien mukaan tämän aspektin toteutumisen vuoksi on tärkeää, että seurakunnissa johtajana toimii teologi, asiantuntija. Sitä pidettiin luovuttamattomana piirteenä kirkon työssä. Laajemmassa mittakaavassa tämän osa-alueen kohdalla voidaan puhua substanssijohtajuudesta, eli siitä, mitä lisäarvoa esimerkiksi sairaalan johtamiselle tuo se, että sitä johtaa lääkäri, tai koulun johtamiselle se, että rehtori on myös itse kasvatusalan ammattilainen, opettaja. Substanssijohtajuudella tarkoitetaan sitä, että oman alansa asiantuntija johtaa oman alansa asiantuntijaorganisaatiota. Substanssijohtajuuden tärkeys onkin tutkimuskirjallisuuden perusteella asiantuntijaorganisaatioille tyypillistä. Substanssijohtajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja tekisi edelleen oman alansa substanssityötä samoin kuin johtamansa organisaation asiantuntijatyöntekijät. Substanssijohtajuus tarkoittaa sitä, että työn luonne on muuttunut selkeästi asiantuntijuudesta esimiestyöhön, mutta asiantuntijaorganisaatiossa on joitakin sellaisia piirteitä, joiden erityisluonteen hahmottamiseksi on etua siitä, että sitä johtaa kyseisen alan tunteva henkilö. Tämä tiedettiin tutkimuskirjallisuuden perusteella, mutta tämä tutkimus kytkee tiedon myös vahvasti seurakuntien organisaatioon ja niiden piirissä toteutuvaan johtajuuteen.

Strategisella ohjauksella tarkoitetaan sitä, että johtaja näyttää organisaatiolle suuntaa ulospäin, suhteessa muihin organisaatioihin ja muuhun yhteiskuntaan. Selkeä johtajaroolin otto, johon informantit pyrkivät, tulee käsitteenä lähelle edellä käsiteltyä sisäistä motivaatiota. Selkeä johtajaroolin otto toteutuu kuitenkin ulospäin. Selkeällä johtajaroolin otolla tarkoitetaan sitä, että johtaja kykenee tekemään päätöksiä ja kantamaan niistä vastuun työyhteisössä. Neljäs johtamistyössä tavoiteltu johtamisen osa-alue on mahdollistaminen, valtuutus ja motivointi, joka tarkoittaa sitä, että johtaja näkee oman roolinsa työyhteisössä mahdollistajana ja kannustajana ja pyrkii siihen, että työyhteisössä asiantuntijatyöntekijät toimisivat itseohjautuvasti, ottaisivat itse vastuuta oman työnsä suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta esimiehen toimiessa taustalla. Mahdollistaminen

viittaa työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvään johtamistapaan.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tuottamia tuloksia laajemmasta näkökulmasta. Tuloksia tarkastellaan ja verrataan aikaisemmin esiteltyjen, samasta aihepiiristä tehtyjen tutkimusten tuloksiin sekä kansainvälisessä johtamisteoreettisessa tutkimuskentässä ajankohtaisten tätä tutkielmaa lähellä olevien tutkimusteemojen ympärillä käytyyn keskusteluun. Tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman aluksi selvitettiin julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen käytäntöjä ja haasteita sekä näiden organisaatioiden johtajien käsityksiä johtamisesta, johon he omassa johtamistyössään pyrkivät. Luvussa kaksi tarkasteltiin kirjallisuuden perusteella ensin julkishallinnollisia organisaatioita sekä niiden johtamista. Seuraavaksi tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatioita, niiden johtamista ja johtamisen erityispiirteitä. Luvun kaksi päätteeksi tarkasteltiin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiota ja sen erityispiirteitä. Todettiin, että Suomen evankelis-luterilainen kirkko on julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio, jonka johtamiseen vaikuttavat sekä julkishallinnollisuus että asiantuntijaorganisaatioluonne. Tutkimuskirjallisuuden perusteella todettiin sekä organisaation julkishallinnollisen luonteen että sen asiantuntijayhteisöominaisuuden asettavan reunaehdoja sille, millaista johtajuutta tällaisten organisaatioiden piirissä esiintyy ja miten johtaminen toteutuu. Luvussa neljä todettiin tutkimusaineiston perusteella, että kirkon johtamistyössä kohdatut haasteet, organisaation monikerroksisuus ja esimiessuhteiden epäselvyys ovat samankaltaisia kuin tutkimuskirjallisuudessa kuvatut julkishallinnollisten organisaatioiden johtamishaasteet.

Yllättävä havainto on, että kirkon organisaatiossa organisaation monikerroksisuus ja epäselvät esimiessuhteet eivät johdu suoraan julkishallinnollisen organisaation hierarkkisesta ja byrokraattisesta luonteesta. Esimiessuhteiden sekavuus johtuu tutkimustulosten perusteella siitä, että kirkon organisaatiossa on päällekkäin kaksi erilaista organisaatorakennetta, joita johdetaan eri tavalla. Yhtäältä kirkko on kokonaiskirkon tasolla ja organisaation ylätasolla sekä paikallisseurakunnassa hallintoelinten osalta julkishallinnollinen organisaatio, jota leimaavat julkishallinnolliselle organisaatiolle tyypilliset piirteet, hierarkia ja byrokraatian piirteet. Paikallistason soveltavassa käytännön toiminnassa kirkon julkishallinnollinen luonne ei juuri näy. Paikallistason soveltavassa toiminnassa, esimerkiksi nuorisotyössä ja jumalanpalvelusten toteuttamisessa, kirkko on pikemminkin luova, matala ja innovatiivinen organisaatio, jota johdetaan ja tuleekin johtaa aivan eri tavalla kuin hierarkkista kirkon keskushallintoa. Paikallistason johtamisessa pyritään työntekijöitä motivoimaan ja itseohjautuvuuteen kannustavaan johtamisotteeseen. Kirkon keskushallinto ja organisaation ylätasot sekä ”virallinen kirkko” puolestaan kehittyvät samaan suuntaan kuin julkishallinnolliset organisaatiot yleensä kehittyvät, byrokraattiseksi linjaorganisaatioiksi, joita johdetaan yhden esimiehen periaatteella (vrt. Salminen 2002, 68).

Kahden organisaatorakenteen päällekkäisyyttä ei tuoda esiin kirkon organisaatiota koskevassa tutkimuskirjallisuudessa, mikä on selkeä puute. Turusen ja Poutiaisen (2003, 20) mukaan henkilöstön osallistaminen sekä yhteinen näkemys toiminnan päämääristä ovat kirkon organisaatiossa todellinen haaste perinteiseen hierarkkiseen johta-

miseen tottuneelle. Voidaankin kysyä, johtuuko heidän esiin tuomansa haaste siitä, että paikallistason soveltavaa toimintaa yritetään johtaa perinteisellä hierarkkisella mallilla. Kahden organisaatorakenteen päällekkäisyyden ja sen tunnistamattomuuden aiheuttamat haitat on havainnut julkisessa terveydenhuollossa Virtanen (2010, 207–208) jonka mukaan terveydenhuollon kaksilinjaorganisaatiosta on tullut todellisuudessa sekaorganisaatio, matriisi. Tunnistamattoman matriisiorganisaation ongelma on siinä, että sitä pyritään johtamaan kuin se olisi yksilinjainen organisaatio, eikä siten huomata sen erityislaatua ja -haasteita.

Paikallistason soveltavaa käytännön toimintaa seurakunnissa pyritään johtamaan kannustamalla työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Informantit pyrkivät omassa johtamistyössään kohti motivointia, valmentavaa johtajuutta ja kannustusta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella voitiin sanoa, että muissakin julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa on viime aikoina havaittu pyrkimys työntekijöiden motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyvään johtamistapaan. Esimerkiksi Reinikaisen (2004, 60) mukaan tärkeitä johtajan tehtäviä apteekissa ovat alaisten innostaminen ja kannustaminen. Myös julkisella sektorilla puhutaan yhä useammin innovatiivisuudesta ja kokonaisuuksien näkemisestä (Juutilainen 2007), jotka termeinä viittaavat edellä kuvattuihin motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen keskittyviin johtamismalleihin ja niiden esillä pitämiin teemoihin. Yukl (2006, 109) huomauttaa, että organisaatorakenteella on suuri merkitys siinä, kuinka itseohjautuvuuteen kannustava johtaminen ja valtuuttava johtaminen toimivat organisaatioissa. Hierarkkisissa organisaatioissa on hänen mukaansa vain kapeat mahdollisuudet käyttää valtuuttavan johtajuuden mallia. Hajautetuissa, matalissa organisaatioissa, joiden tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat pitkälti asiakaskohteisesti mukautettuja, on tähän suuremmat mahdollisuudet. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kirkon organisaation ylätasolla, kuten yleisesti julkishallinnollisissa organisaatioissa, tällaiselle johtamiselle on vain vähän mahdollisuuksia. Seurakuntien paikallistason johtamisessa siihen sen sijaan olisi paremmat mahdollisuudet. Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että samantyyppinen tilanne on oletettavasti monissa muissakin julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Organisaation ylätasoa määrittää hierarkkisuus ja julkishallinnon mukanaan tuoma byrokratia sekä hallinnon jäykkyys, kun taas organisaation soveltavalla perustasolla on mahdollisuuksia huomattavasti suurempaan työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja tiimityöskentelyyn. Tämän tyyppisten johtamismallien käyttöön pyrkiminen on muuallakin vastaavissa organisaatioissa perusteltua.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että varsinaista päätösvaltaa ei kuitenkaan juurikaan hajautettu organisaation alemmille tasoille. Näin ollen valtuutuksesta ja jaetusta johtajuudesta ei voida suoraan sanoa olleen kyse. Ropon (et al. 2005, 19) määritelmän mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa kahta asiaa: yhtäältä päätösvallan siirtämistä alaspäin organisaatioissa ja toisaalta yhteiseksi tekemistä. Yhteiseksi tekeminen oli pyrkimyksenä ai-

neiston kirkkoherroilla, mutta sen sijaan varsinainen päätösvallan hajauttaminen esimerkiksi tiimeille ei tullut esiin. Silloin kun päätösvaltaa siirrettiin alaspäin organisaatiossa, se tapahtui johtaville viranhaltijoille tai muille organisaatiohierarkiassa tunnustetuille tahoille, ei kokonaisille tiimeille tai työryhmille. Lisäksi näkökulma on delegoinnissa eli työtehtävien jakamisessa, ei niinkään varsinaisessa valtuuttamisessa. Päätösvallan siirtoa organisaatiossa alaspäin ei nähty motivaatiotekijänä, vaan johtajan työtaakkaa vähentävänä tekijänä. Kaikki työntekijät tai työntekijäryhmät eivät myöskään osallistu päätöksentekoon. Yuklin (2006, 84–85) esiintuomat hyödyt henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa heidän ottamisestaan mukaan päätöksentekoon jäävät kohdeorganisaatiossa pitkälti hyödyntämättä. Seurakunnan organisaatiossa varsinkin soveltavan työn tiimitasolla olisi mahdollisuuksia luovuttaa päätösvaltaa henkilöstölle, mikä saataisi toimia työhön motivoivana tekijänä ja jopa työn kilpailuetuna muihin työpaikkoihin nähden (vrt. Yukl 2006, 108).

Kun pohditaan tämän tutkimuksen yhtymäkohtia kansainväliseen johtamisteoreettiseen keskusteluun, on todettava, että kirkon johtamiskontekstissa ei puhuta organisaation oppimisesta. Kukaan informanteista ei tuonut esiin käsityksiä oppivasta organisaatiosta tai tietämyksenhallinnasta. Nämä teoriat eivät myöskään esiinny kirkon organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa. Kirkkoherrat pyrkivät tukemaan työyhteisönsä sisäistä koheesiota kannustamalla työntekijöitään tiimityöskentelyyn ja itseohjautuvuuteen, mistä väistämättä seuraa paitsi yksilötason oppimista, myös oppimista organisaation tasolla. Elementit oppivaan organisaatioon ovat olemassa. Koska organisaation oppimisprosessia ei kirkon kontekstissa tunnisteta, sitä ei päästä systemaattisesti kehittämään. Dyerson ja Mueller (1999, 631, 647) totesivat tutkimuksessaan, että mikäli organisaatio ei ollut kiinnostunut organisaation oppimiseen liittyvistä kysymyksistä, se vaikutti suoraan projektin onnistumiseen. Myös Blackler, Crump ja McDonalds (1999, 23–24) toivat esiin, että varsinkin aloilla, joilla toimintaympäristön muutokset edellyttävät organisaatiolta nopeaa reagointia, organisaation oppiminen ja sitä kautta mahdollistuva nopea sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin ovat organisaation elinehto. Tästä syystä olisi hyödyllistä, että kirkko pyrkisi näkemään itsensä oppivana organisaationa ja saisi täten käyttöönsä työvälineistön kehittää omaa toimintaansa. Myöskään tietämyksenhallinnan tarvetta ei ole tunnistettu, vaikka kirkko tietointensiivisenä asiantuntijaorganisaationa kohtaa samat haasteet johtaa tietoa ja pitää kiinni asiantuntijatyöntekijöistään kuin muutkin vastaavat organisaatiot. Tietämyksenhallinnan kehittäminen kirkossa voisi avata uusia mahdollisuuksia pitää kiinni työntekijöistään ja ohjata tietämystä oikeaan paikkaan. (Vrt. Huber 1999, 6.)

Kirkkoherrat näkivät itsensä jossain määrin tiimien välisen yhteistyön koordinoijina. Mahdollistaminen, jonka he toivat esiin johtamistyössä tavoittelemanaan osa-alueena, sekä kevyt ohjaus yhteiseen päämäärään, joka heillä nyt on jo käytössä johtamisen kei-



nona, heijastelevat kirkkoherrojen näkemystä omasta roolistaan työyhteisön yhdistäjänä ja kokonaisuuksien näkijänä. Käsitys tulee jossain määrin lähelle kansainvälisen johtamisteoreettisen tiimitutkimuksen kentässä esiintyvää ajatusta tiimien välisen oppimisen ja yhteistyön koordinoinnista organisaation johdon tehtävänä. (Vrt. esim. Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007, 59; Boer 2005, 17; Dyerson & Mueller 1999; 630.) Tutkimuksen perusteella kirkon organisaatiossa haasteena ei kuitenkaan ole niinkään se, että asiantuntijat haluaisivat pitää tiedon itsellään ja siksi tiedon jakamiseen motivointi on haastavaa (Dyerson & Mueller 1999, 630–631), vaan pikemminkin se, että koska organisaatiota koskevan tiedon jakamisen ja organisaation oppimisen tarvetta ei ole eksplisiittisesti tunnistettu, on tiimien välisen oppimisen ja tiedon jakamisen koordinointi hajautunutta ja satunnaista.

Monialaisten tiimien rakentamiseen liittyy myös haasteita. Kuten Blackler, Crump ja McDonalds (1999, 23) toivat esiin, saattavat asiantuntijat kokea oman asiantuntijuutensa uhkana siirron moniammatilliseen tiimiin pois muiden asiantuntijoiden parista. Tiimiorganisaatorakenteeseen siirryttäessä ja sitä tuettaessa organisaation johdon tulisi pitää mielessä myös asiantuntijoiden keskinäisen ammatillisuuden tukeminen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että seurakunnassa toimitaan usein tiimiorganisaationa moniammatillisissa tiimeissä, mutta keskinäinen asiantuntijuuden tukemiseen viittaavia työtapoja, kannusteita tai käytäntöjä ei tullut esiin.

Kun työntekijöiden itseohjautuvuutta tukevaa johtajuutta toteutetaan organisaatiossa, on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka olemassa olevat organisaation rakenteet tukevat valittua johtamisotetta. Wageman (2001, 560–561) tuo esiin, että itseohjautuvuutta tukevaan organisaatorakenteeseen kuuluu palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa tiimityöskentelyyn, informaatiojärjestelmä tiedon kulkua varten, koulutusjärjestelmä, joka takaa sen, että työntekijät voivat hankkia puuttuvia taitoja hoitaakseen tehtävänsä hyvin sekä (aineelliset) resurssit, jotka mahdollistavat heidän työnsä. Informantit toivat aineistossa esiin näitä asioita ja niiden kehittämistä organisaatiossaan. Erityisesti esimieskoulutusjärjestelmää on kehitetty viime vuosina kirkossa. Kuitenkin ristiriita asiantuntijoiden johtamisen teorian kanssa havaittiin juuri palkitsemisjärjestelmän kohdalla. Sitä ei ole kirkon organisaatiossa kehitetty siten kuin asiantuntijaorganisaatiossa tutkimuskirjallisuuden mukaan olisi tarpeen. Käytössä on vain hyvin suppea määrä palkitsemisen keinoja, eikä lainkaan taloudellisen palkitsemisen keinoja. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että taloudellisen palkitsemisen käyttöönottoon kirkon organisaatiossa kohdistuu paljon epäluuloja. Osin tämä johtuu asiantuntijatyön mitattavuuden haasteellisuudesta, mutta tämä tekijä ei voi selittää suhtautumista täysin, koska sama mitattavuuden ongelma koskee muutakin luovaa asiantuntijatyötä. Kun muidenkin julkishallinnollisten asiantuntijaorganisaatioiden piirissä on havaittu pyrkimys työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen suuntautuvaan johtamiseen, on syytä kysyä, kuinka niissä on ratkaistu asiantuntijoiden palkitsemisen ongelma. Muissakin julkishallinnollisissa asian-

tuntijaorganisaatioissa taloudelliseen palkitsemiseen liittyy samoja rajoitteita kuin tutkimusorganisaatioissa, voidaan olettaa, että niissäkään ei taloudellisen palkitsemisen keinoja ole käytössä. Vertailu näiden organisaatioiden palkitsemiskeinojen välillä voisi tuoda kiinnostavaa lisätietoa asiaan.

Tutkimuksessa tuli esiin, että asiantuntijatyön luova luonne ja työn itsenäisyys sekä vapaus voidaan nähdä asiantuntijoiden motivointikeinona sekä rekrytoinnin apuvälineenä. Tätä asiaa ei käsitelty asiantuntijoiden johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa, jossa edellä kuvatut asiat korostuivat joko haasteina tai asiantuntijaorganisaatioihin itsestään selvästi kuuluvana ominaisuutena. Jos työn luovaa luonnetta ja itsenäisyyttä tutkittaisiin asiantuntijoiden motivointikeinona, voitaisiin saada kiinnostavia lisävälitteitä asiantuntijoiden rekrytointiin sekä palkitsemiseen.

Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia aiemman vastaavissa organisaatioissa tehdyn tutkimuksen tuottamaan tietoon huomataan, että esiin tulee samoja asioita. Tuomiranta (2002) huomauttaa, että lääkärijohtajan johtamistyön ammatillisuutta tulisi korostaa ja tukea koulutuksin ja soveltuvuustestein. Tämä huomio on yhdensuuntainen tämän tutkimuksen informanttien esittämän havainnon kanssa, jonka mukaan johtajana onnistuminen edellyttää johtamiskoulutusta. Asiantuntija tarvitsee esimieheksi kasvaessaan ulkoista tukea prosessilleen, koska peruskoulutus ei keskity johtamistaitoihin. Tuomiranta toteaa myös, että lääkärijohtajien johtamistyötä vaikeuttavaa ja alaisten määrittämistä hankaloittavaa kaksilinjaorganisaatorakennetta tulisi tarkastella kriittisesti. Samoin tämän tutkimuksen informantit kyseenalaistavat kirkon organisaatorakenteen ja ovat pyrkineet selkeyttämään sitä siellä, missä se on ollut heidän valtuuksillaan mahdollista, koska he ovat kokeneet, että se ei nykyisellään tue johtamistyötä riittävästi.

Nikanderin ammattikorkeakoulujen johtajuutta tutkiva väitöskirja (2003) tuo esiin, että yhteisöllisyyden puute on asiantuntijaorganisaation haasteellinen piirre, joka tulee esiin ammattikorkeakoulujen johtamistyössä. Samasta solistisuudesta ovat myös tämän tutkimuksen informantit huolissaan. Verrattaessa Nikanderin hahmottelemia ammattikorkeakoulun johtamisessa esiin tulevia viittä johtamisen osa-aluetta edellä hahmoteltuun seurakuntien johtamiskarttaan huomataan, että niiden väliltä löytyy yhtäläisyyksiä. Kuviossa neljä esiteltiin Nikanderin ammattikorkeakoulun johtamiskontekstissa havaitsemat johtajuuden mahdollisuudet: esimerkillisyys, itsetuntemuksen positiivisuus, ihmisten kanssa toimiminen sekä kollektiivinen professio. Viides aspekti, johtajuutta uhkaavat affektiiviset tekijät, kuvaavat johtajuuteen kohdistuvia uhkia ammattikorkeakouluympäristössä. Nikanderin havaitsemista johtajuuden mahdollisuuksista ihmisten kanssa toimiminen, johon hän luokittelee esimerkiksi yksilöiden huomioimisen, keskustelukulttuurin ja avoimuuden kaltaisia tekijöitä, tulee lähelle informanttien esittämää asiantuntijuuden johtamista, johon kuuluvat luovuuden tukeminen ja työn itsenäisyyden salliminen, kevyt ohjaus ja kuunteleminen. Nikanderin kollektiivinen professio, asiantun-

tijuus, päätöksenteon jakaminen sekä *empowerment* puolestaan tulee lähelle niitä tekijöitä, joita tämän tutkimuksen informantit toivat esiin kategoriassa mahdollistaminen. Nikanderin esittämiä johtamisen affektiivisia tekijöitä, täydellisyyden tavoittelua, ajankäyttöä, omaa työkykyä tai työyhteisön tilaa, ei tullut esiin johtamisen haasteina tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa esiin tulleet johtamisen haasteet olivat luonteeltaan organisaation rakenteen ja toimintaympäristön aiheuttamia, eivät niinkään johtajan sisäisestä maailmasta nousevia. Voidaankin kysyä, onko Nikanderin tutkimuksessa huomioitu riittävästi johtamisen ulkoinen toimintaympäristö ja sen johtajuudelle asettamat haasteet. Tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitettyinä kuviossa 8. Niiden voidaan ajatella tavoittavan julkishallinnollisten organisaatioiden asiantuntijajohtajien käsityksiä johtamisestaan yleisemminkin, koska samantyyppisiä kategorioita on tullut esiin suomalaisissa, vastaavantyyppisissä organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa.

Tämä tutkielma valaisee osaltaan aiemmin tutkimatonta tutkimuskohdetta, johtamista seurakunnissa johtamisteoreettisesta näkökulmasta kuullen kirkkoherrojen omia näkemyksiä. Tutkielman ulkopuolelle jouduttiin rajaamaan useita kiinnostavia lisätutkimusta ansaitsevia tutkimuskohteita. Eräs tällainen on kysymys siitä, kuinka valtuutuksen ja valmentavan johtamisotteen implementointia julkisella sektorilla voitaisiin helpottaa. Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on palautejärjestelmän ja palkitsemisen mallien kehittämisen mahdollisuuksien selvittäminen julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Koska palautejärjestelmä ja palkitseminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa, johtamista näissä organisaatioissa voisi kehittää kehittämällä toimivia palautejärjestelmiä.

Sijoitettaessa tätä tutkielmaa johtamisteoreettisen tutkimuksen ajankohtaiseen kenttään todettiin, että kirkkoa koskevassa tutkimuksessa kirkkoa ei ole tarkasteltu oppivan organisaation näkökulmasta. Tämä toisi mielenkiintoista lisävalaistusta ja työkaluja kirkolle itselleen kehittää organisaatiotaan ja sen sisäisiä prosesseja. Myös tietämyksenhallinnan ja tietojohdamisen kysymysten tarkastelu kirkon organisaation kontekstissa olisi tärkeä ja ennalta tutkimaton tutkimuskohde.

Useat kirkkoherrat toivat aineistossa esiin, että he olivat pohtineet mittaamisen, palkitsemisen ja seurannan kysymyksiä, mutta kukaan ei ollut saanut aikaan täysin tyydyttävää ratkaisua. Vain yksi informantti toi esiin mahdollisuuden käyttää taloudellisia etuja rekrytoinnin apuvälineenä. Julkishallinnollisissa organisaatioissa työntekijöiden kannustamista ja palkitsemista taloudellisesti rajoittavat monet tekijät, esimerkiksi virkasuhteisiin liittyvä jäykkä palkkausmenettely palkkaluokkineen ja -taulukkoineen. Koska asiantuntijatyön johtamisessa motivointiprosessi on kuitenkin johtajan keskeisimpiä tehtäviä, aineiston yksi maininta palkan käyttämisestä motivoinnissa kuitenkin tukee sitä, että tätä mahdollisuutta kannattaisi tutkia laajemmin. Useamman informantin esiin tuoma pelko tulospalkkausprosessin epäonnistumisesta seurakuntatyöyhteisössä sekä laajemminkin julkisella sektorilla olisi mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde.

Seurannan, mitattavuuden ja motivoinnin haasteisiin paneutuminen julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa antaisi aihetta laajempaankin tutkimukseen.

## 6 LÄHTEET

- Ambrosini, Véronique – Bowman, Cliff – Burton-Taylor Sarah (2007) Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. – *Human Relations*, Vol. 60 n:o 1, 59–98.
- Ammattijohtajuus tulee julkiselle sektorille* (2007), artikkeli Taloussanomien Internet-lehdessä. Päivi Kapiainen-Heiskanen. <http://www.taloussanommat.fi/tulevaisuuden-johtaminenadv/2007/05/10/ammattijohtajuus-tulee-julkisellesektorille/20078929/12>, haettu 15.4.2010.
- Anetjärvi, Sari – Jakobsson, Marja (2009) *Seurakunnan henkilöstöhallinto*. Seurakuntatieto (sarja). Edita: Helsinki.
- Ballé, Michael (1999) Making bureaucracy work. – *Journal of Management in Medicine*, vol. 13, n:o 3, 190–200.
- Blackler, Frank – Crump, Norman – McDonald, Seonaidh (1999) Managing Experts and Competing through Innovation. An Activity Theoretical Analysis. – *Organization*, Vol. 6, iss. 1, 5–31.
- Boer, Niels-Ingvar (2005) *Knowledge Sharing within Organizations. A situated and relational Perspective*. Erasmus University: Rotterdam. Väitöskirja. [http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/6770/EPS2005060LIS\\_9058920860\\_BOER.pdf](http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/6770/EPS2005060LIS_9058920860_BOER.pdf), haettu 10.12.2010.
- Borins, Sandford (2002) Leadership and innovation in the public sector. – *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, n:o 8, 467–476.
- Carlsson, Maria – Forssell, Christina (2008) *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma: Porvoo.
- Coleman, Henry J (1996) Why employee empowerment is not just a fad – *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, n:o 4, 29–40.
- Drucker, Peter F. (2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum: Helsinki. Käännös: Anna-Mari Kankkunen. Alkuteos: *Managing the Non-profit Organization*. 1990.
- Dyerson, Romano & Mueller, Frank (2007) Learning, teamwork and appropriability. Managing Technological Change in the Department of Social Security. – *Journal of Management Studies* vol. 36, n:o. 5 629–652.
- Eklund, Kari (1992) *Asiantuntija – Yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12: Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.

- Finn, Rachael – Currie, Graeme – Martin, Graham (2010) Team work in context. Institutional Mediation in the Public-service Professional Bureaucracy. – *Organization Studies*, Vol. 31, 1069–1097.
- Graham, Voss W. (2007) Shared leadership. *Business Source Elite*, Vol. 68, Issue 9, 3–4.
- Haapakoski, Paavo (2003) Johtajana kehittyminen. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 297–306. Kirjapaja: Helsinki.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi valtion johtavista virkamiehistä* (2006) [http://217.71.145.20/TRIPviewer/temp/TUNNISTE\\_HE\\_245\\_2006\\_fi.html](http://217.71.145.20/TRIPviewer/temp/TUNNISTE_HE_245_2006_fi.html), haettu 5.5.2010.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press: New York.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2003) *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Tammi: Helsinki.
- Holstein, James A – Gubrium, Jaber F (2002) Active interviewing. In: *Qualitative Research Methods*, ed. Weinberg, Darin, 112–126. Blackwell Publishers: Oxford.
- Huber, Bettina (1999) *Experts in organizations. The power of expertise*. Esitelmä. International Conference of the Academy of Business & Administrative Sciences. <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/huberbe.pdf>, haettu 10.12.2010.
- Huhta, Erkki (2003) Kirkon ja seurakunnan hallinto. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 73–82. Kirjapaja: Helsinki.
- Huhtinen, Pentti (2001) Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa: *Johtaminen seurakunnassa*, toim. Turunen, Raimo, 31–46. Edita: Helsinki.
- Huhtinen, Pentti (2002) *Seurakunta työyhteisönä*. Kirjapaja: Helsinki.
- Hätönen, Heljä (2007) *Oppiva organisaatio*. Koulutusmateriaali. Educa-instituutti. [http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2\\_08102007.pdf](http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf), haettu 10.12.2010.
- Jenkins, Philip (2002) *The Next Christendom. The Coming of Global Christianity*. Oxford University Press: Oxford.
- Julkisen hallinnon kehittämisen tilannekatsaus* (2008). Luentoesitys Rovaniemellä 23.1.2008, ylijohdaja Jorma Karjalainen. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20080208\\_Laatura/02\\_Karjalainen\\_Rovaniemi\\_23.1.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080208_Laatura/02_Karjalainen_Rovaniemi_23.1.pdf), haettu 5.5.2010.

- Juutilainen, Ville (2007) Seurakuntiin kaivataan ammattijohtajia. *Helsingin Sanomat*, 9.9.2007, A5.
- Järvinen, Pekka (2005) *Ammattina esimies*. WSOY: Helsinki.
- Järvinen, Pekka (2001) *Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. WSOY: Helsinki.
- Kantola, Ilkka (2001) Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa: *Johtaminen seurakunnassa*, toim. Turunen, Raimo, 13–30. Edita: Helsinki.
- Kirkkojärjestys* (2003) <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>, haettu 20.10.2007.
- Kirkon johtamiskoulutusohjelma Kirjo 2005* (2005) Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 10.9.2002 asettaman työryhmän mietintö. <http://www.evl.fi/kkh/to/kk/KIRJO%202005.pdf>, haettu 1.10.2007.
- Kirkon keskushallinnon kehittämistyöryhmän mietintö (2007)* [http://kappeli.evl.fi/KKHASHa.nsf/7b71ae23c1dcb5bcc22572980062dd0b/f84feea1b90af905c225714e003687ee/\\$FILE/Keskushallintomietint%C3%B6.pdf](http://kappeli.evl.fi/KKHASHa.nsf/7b71ae23c1dcb5bcc22572980062dd0b/f84feea1b90af905c225714e003687ee/$FILE/Keskushallintomietint%C3%B6.pdf), haettu 1.11.2010.
- Kirkon työmarkkinalaitoksen* kotisivut, <http://www.evl.fi/kkh/heo/>, haettu 8.4.2008.
- Kirkon vaalijärjestys*, <http://kappeli.evl.fi/Kirkkolainsaadanto.nsf/a16399f0218ef85c2256e6d00473b03/34b8c00223089d13c2256e4e003766f6?OpenDocument>, haettu 8.4.2008.
- Klemola, Jyri – Lajunen, Anu (2001) Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. Teoksessa: *Johtaminen seurakunnassa*, toim. Turunen, Raimo, 80–94. Edita: Helsinki.
- Korpi, Rauno – Tanhua, Pertti (2002) *Yhteispeli työelämässä. Valmentavalla johtamisella menestykseen*. Ajatus-kirjat: Helsinki.
- Kuokkanen, Katja (2010) Kirkon homolinja on horjuva. *Helsingin sanomat* 31.10.2010, A11.
- Kääriäinen, Kimmo – Hytönen, Maarit – Niemelä, Kati – Salonen, Kari (2004) *Kirkko muutosten keskellä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2000–2003*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 89. Kirkon tutkimuskeskus: Tampere.
- Kääriäinen, Kimmo – Ketola, Kimmo – Niemelä, Kati – Palmu, Harri – Salomäki, Hanna (2008) *Monikasvoinen kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 103. Kirkon tutkimuskeskus: Tampere.

- Lehtonen, Veli-Matti – Aalto, Raija-Liisa – Lanttola, Päivi – Mäkinen, Kati – Happonen, Mika – Mäkelä, Kalevi – Suominen, Risto (2005) *Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Miten strategisen henkilöstötiedon avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista*. Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöksen kehittämisryhmä. Edita: Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita: Helsinki.
- Lönnqvist, Jouko (2002) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Edita: Helsinki.
- Maunula, Reijo (1997) *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä*. Aavaranta-sarja. Otava: Helsinki.
- Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015*. <http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/strategia2015.html>, haettu 30.11.2010.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Gummerus: Helsinki.
- Miner, John B. – Crane, Donald P. – Vandenberg, Robert J. (1994) Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 86–97.
- Mäkeläinen, Heikki (2003) Toiminnan suunnittelu. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 31–50. Kirjapaja: Helsinki.
- Nieminen, Risto T. (2002) *Seurakuntatyö aluetyön jännitteessä*. Kirkon tutkimuskeskus Sarja A Nro 78. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja: Tampere.
- Nieminen, Risto T. (2003) Seurakunnan hallintoelimet. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 83–93. Kirjapaja: Helsinki.
- Nikander, Leena (2003). *”Hyvää mieltä ja yhteistyötä”. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu: Tampere.
- Nikander, Leena (2004) Ammattikorkeakoulun johtajuuden jäljillä. *KeVer 2004*, vol. 2. <http://www.kever-osaaja.fi/index.php/kever/issue/view/49>, haettu 15.4.2010.
- Nixon, Bruce (1994) Facilitating Empowerment in Organizations. – *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 15, n:o 4, 3–12.
- Northouse, Peter (2004) *Leadership. Theory and practice*. 3. ed. Sage: Thousand Oaks, CA.



- Paarma, Jukka (2004) Episkopos, maallisen ja hengellisen yhteisön johtaja. Teoksessa: *Näky suomalaisesta hyvästä*, toim. Jolkkonen, Jari – Kopperi, Kari – Peura, Simo, 150–159. WSOY: Helsinki.
- Papin virkojen määrä seurakunnassa* (1999) Suomen kirkon pappisliitto ry:n suositus. <http://www.akiliitot.fi/00010370-papin-virkojen-maara>, noudettu 10.11.2010.
- Parvinen, Petri – Lillrank, Paul – Ilvonen, Karita (2005) *Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuu, valvonta*. Talentum: Helsinki.
- Pastoraalitutkinnon tutkintovaatimukset*, Helsingin hiippakunnan tuomiokapitulin kotisivut. [http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/koulutus\\_ja\\_tapahtumat/pastoraalikoulutus/pastoraalitutkinto/](http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/koulutus_ja_tapahtumat/pastoraalikoulutus/pastoraalitutkinto/), haettu 8.4.2008.
- Pesonen, Herkko (2007) *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Infor: Juva.
- Pietilä, Marjatta (2006) Tervetuloa ihanteiden noutopöytään. *Fakta*, 7.12.2006, 26–31.
- Puro, Markku (2009) *Johtaminen välittämisen, tuloksen ja tehokkuuden ristipaineissa*. Esitelmä SoInFin seminaarissa 5.2.2009. [http://www.soin.fi/seminaarit/materiaalit/hanasaari050202009/Johtaminen\\_istipaineissa.pdf](http://www.soin.fi/seminaarit/materiaalit/hanasaari050202009/Johtaminen_istipaineissa.pdf), haettu 15.4.2010.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma* (2007) <http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>, haettu 5.5.2010.
- Reinikainen, Anna-Riitta (2004) *Esimiestaidot – Perusta hyvälle johtamiselle apteekissa*. Apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta apteekissa. Apteekki farmasian erikoistumisopinon projektityö, Kuopion yliopisto. <http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/reinikainenPD.pdf>, haettu 15.4.2010.
- Richards, Sue (2006) *New Public Policy Paradigm - New Leadership*. In: *Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Services*. Eds. Rigg, Clare – Richards, Sue. Routledge: New York.
- Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa (2010) *Valmentava johtajuus*. WSOYpro: Helsinki.
- Ristikangas, Vesa – Aaltonen, Tapio – Pitkänen, Eeva (2008) *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. WSOYPro: Helsinki.
- Ropo, Arja – Eriksson, Marja – Sauer, Erika – Lehtimäki, Hanna – Keso, Heidi – Pietiläinen, Tarja – Koivunen, Niina (2005) *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum: Helsinki.
- Ruokanen, Miikka (2010) *Kohti uudenlaista johtajuutta*. Blogikirjoitus Kotimaa24-blogissa 9.3.2010. <http://www.kotimaa24.fi/blogit/uusimmat/article/?id=6046&bid=220>, haettu 5.5.2010.

- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Toim. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 9–36. Vastapaino: Helsinki.
- Salminen, Ari (2002) *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Edita: Helsinki.
- Salminen, Ari (2004) *Julkisen toiminnan johtaminen*. Hallintotieteen perusteet. Edita: Helsinki.
- Salminen, Ari – Kuoppala, Kari (1985) *Julkisvalta, byrokratia, organisaatio*. Otava: Helsinki.
- Sattilainen, Seppo (2000) *Seurakunta murroksessa. Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla*. Väitöskirja. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/teo/kayta/vk/sattilainen/>, haettu 5.5.2010.
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Ekonomia-sarja. WSOY: Helsinki.
- Suomi, Reima – Salmela, Hannu – Ruohonen, Mikko (2007) *Tutkijasta johtajaksi. Näkökulmia akateemiseen ja liike-elämän johtamiseen*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Sveiby, Karl E. (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Weilin + Göös: Jyväskylä.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2002) *Älykäs organisaatio*. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum: Helsinki.
- Torppa, Kaarina (2007) *Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen*. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 951. Oulu University Press: Oulu.
- Totro, Timo (2001) Kehittäminen johtamisen tukena. Teoksessa: *Johtaminen seurakunnassa*, toim. Turunen, Raimo, 117–142. Edita: Helsinki.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2006) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
- Tuomiranta, Mirja (2002) *Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. Tampere University Press: Tampere.
- Turunen, Raimo – Poutiainen, Matti (2003) Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 9–28. Kirjapaja: Helsinki.

- Vartola, Juha (2004) *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.
- Vihko, Mauri (2009) *Strateginen johtaminen seurakunnassa*. Raportti kokemuksista strategian laatimisesta kahdessa seurakunnassa. Ylempään pastoraalitutkintoon liittyvä raportti. Painamaton. Tekijän hallussa.
- Virtanen, Juha V. (2010) *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Vuori, Olavi (2003) Toiminnan johtaminen. Teoksessa: *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*, toim. Huhta, Erkki – Poutiainen, Matti – Totro, Timo – Turunen, Raimo, 51–70. Kirjapaja: Helsinki.
- Wageman, Ruth (2001) How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. – *Organization Science*, vol. 12, n:o 5, 559–577.
- Westergård, Marjo (2007) *Leadership – Johtajuus. Haasteena vallankäyttö ja vuorovaikutus*. Oheislukemisto kurssille JOe20, syksy 2007. Tekijän hallussa.
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations*. 6<sup>th</sup> Ed. Pearson: New Jersey, USA.
- Örtenblad, Anders (2010) *Odd couples or perfect matches? On the development of management knowledge packaged in the form of labels*. *Management Learning*, vol. 41, n:o 4, 443–452.
- Östring, Lasse (2009) *Johtamisen haasteita*. Opetusmoniste. Tekijän hallussa.

## Liite 1. TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

**Ikä:** 30-40, 41-50, 51-60, 61+ vuotta

**Työvuosia kirkossa:** 3-5, 5-7, 8-10, 10-15

Työvuosia nykyisessä tehtävässä:

**Tämänhetkisen työyhteisön koko:** pieni (alle 20 työntekijää) Keskikok. 21-50 Suuri 51+

Miltä kirkon organisaatio näyttää kirkkoherran näkökulmasta? Onko seurakuntaa helppo johtaa?

Miksi/ miksi ei?

Mitkä asiat tukevat seurakunnan johtamista?

Mitkä sitä vaikeuttavat?

Onko kirkon toimintaympäristö johtamisen kannalta muuttunut sinä aikana kuin olet ollut töissä kirkossa? Onko tapahtunut kehitystä tai painotuksia?

Minkä näet painottuvan eniten kirkkoherran johtamistyössä: ihmisten vai asioiden johtamisen, vai hallinnon?

Mitkä ovat kirkkoherran tärkeimmät tehtävät?

Millainen on hyvä johtaja?

Millaista johtajuutta kirkossa tarvitaan?

Mistä tällaiseen saa hyvät eväät?

Mitä ominaisuuksia ja taitoja johtajalta vaaditaan eli mikä on menestyksen salaisuus?

Millainen on kirkon organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta?

Millaisia kirkon organisaatio- ja johtamiskulttuurista tai -rakenteesta nousevia haasteita olet työssäsi (johtajana) kohdannut? Miten olet selvinnyt niistä?

Nyt on puhuttu pitkään johtajasta ja esimiehestä. Millaisia alaisia seurakunnan työntekijät ovat?

Mikä heille on vaikeaa?

Millaiset asiat tukevat hyvää alaisuutta?

Millaisia palkitsemiskeinoja seurakunnassasi on käytössä?

Miten puutut heikkoihin suorituksiin? Miten teet sen käytännössä?

## Liite 2. TEEMAKIRJOITUSPYYNTÖ

### Tutkimuspyyntö

#### Arvoisat KIRJO II-kurssilaiset,

(tutkijan ja tutkimuksen esittely)

Gradussani haluaisin kuulla teiltä Kirjo II-koulutettavilta teidän näkemyksiänne siitä, millaista johtajuutta kirkossa tarvitaan.

Kirkon hallinto on arkikokemuksen perusteella melko jäykkää ja jopa byrokraattista. Vaikka kirkolla on myös oma erityinen hengellinen tehtävänsä, niin organisaatiotutkimuksen näkökulmasta kirkkoa voidaan monessa mielessä verrata muihin yhteiskunnassa vaikuttaviin organisaatioihin. Monin paikoin on huomattavissa, että kirkon hallinto seurailee historiallisistakin syistä muiden julkishallinnollisten organisaatioiden, valtion ja kunnan hallinnon mallia. Siksi on luonnollista, että kirkon hallinto on rakentunut tällä tavoin monikerroksiseksi ja dokumentaatiokeskeiseksi. Tämä asettaa kuitenkin tiettyjä rajoituksia sille johtajuudelle, jota esimerkiksi kirkkoherra voi toteuttaa omassa työssään.

Jos näitä johtajuuden kerrostumia tarkastellaan puhtaasti organisaatiotutkimuksen näkökulmasta, huomataan, että kuten jokaisella organisaatiolla, myös kirkolla on oma organisaatiokulttuurinsa, organisaation ”DNA”, joka myös vaikuttaa siihen, millä tavoin organisaatiota johdetaan ja miten sitä on totuttu johtamaan.

Ohessa joitakin kysymyksiä ajatusten herättämiseksi:

Millainen on kirkon organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta?

Millaista johtajuutta kirkossa tarvitaan?

Mitä ominaisuuksia ja taitoja kirkkoherralta edellytetään?

Millainen on hyvä alainen seurakunnassa?

Miten seurakunnassasi palkitaan hyvästä työsuorituksesta?

Tarkoitukseni on pyytää tutkimukseeni osallistuvia henkilöitä kirjoittamaan kokemuksistaan kirkon johtamistilanteissa. Kysymys, jota pyydän miettimään, on

**Millaisia kirkon organisaatio- ja johtamiskulttuurista tai -rakenteesta nousevia haasteita olet työssäsi (johtajana) kohdannut? Miten olet selvinnyt niistä?**

Kirjoituksen pituus olisi noin 1-2 a4-arkkia. Pyydän, että ne teistä, jotka voisivat mahdollisesti olla käytettävissä tutkimusta varten, antaisivat sähköpostiosoitteensa kurssin vetäjälle, jotta minä voisin ottaa myöhemmin yhteyttä ja kertoa tarkemmin aiheesta ja tutkimuksen yksityiskohdista.

Kokemusten ei tarvitse olla jotakin suurta, hienoa ja oivaltavaa, vaan tärkeintä on tieto siitä, että tällaisiin asioihin olet työssäsi törmännyt sekä myös se, mitä olet asiasta ajatellut. Kirjoituksen ei myöskään tarvitse olla mitenkään viimeisteltyä kieltä. Tarkoitus ei ole kuormittaa kirjoitustehtävällä lisää kenenkään työmäärää, vaan kyse on ajatusten jakamisesta ja hetken alas istahtamisesta ja mietteiden pikaisesta paperille laittamisesta.

**Aikataulu:** Otan yhteyttä sähköpostiosoitteensa antaneisiin toukokuun alkupuolella. Kirjoitukset toivoisin saavani touko-kesäkuun aikana.

Aineiston jatkokäsittelystä sen verran vielä, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti eivätkä vastaukset tai kirjoitelmat sekä vastaajien henkilöllisyys, seurakunta tai muut tunnistetiedot tule missään vaiheessa muiden kuin minun tietooni. Varsinaisesta tutkimusraportistani eli gradustani häivyttän yksittäisten vastaajien mielipiteet ja ajatukset tunnistamattomiksi siten, ettei niitä voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Toivon, että gradustani voisi olla hyötyä kirkon johtajakoulutustakin kehitettäessä.

Toivon myös, että moni teistä haluaisi jakaa kokemuksistaan. Vastaukset olisivat minulle hyvin tärkeitä.

**Ystävällisin terveisin**

Hanna Piira

Yhteystiedot