

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

–tapaustutkimus Salon seurakunnasta
työkonferenssimenetelmää käyttäen

Susa Niinistö

Pro gradu –tutkielma

Kasvatustieteiden laitos

Turun yliopisto

4/2019

Turun yliopiston laaturjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

NIINISTÖ, SUSA: Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen. Tapaustutkimus
Salon seurakunnasta työkonferenssimenetelmää käyttäen.

Pro gradu -tutkielma, 101s., 4 liites.

Aikuiskasvatustiede

Huhtikuu 2019

Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin toteutumista tapausseurakunnassa. Tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin tilaa seurakunnan kontekstissa. Tarkastelen seurakuntaa normaalin työyhteisön lisäksi hengellisen yhteisönä. Seurakunnan työyhteisöä määrittelee useat eri yhteisöt, johtamisen rakenteet sekä erilaiset työaikajärjestelmät. Tarkastelen seurakunnan työyhteisöä yleisten työhyvinvointikäsitteiden kautta. Marja-Liisa Mankan ja Pertti Laineen käsitykset työhyvinvoinnista ovat luoneet teoreettisen pohjan tälle tutkimukselle.

Tutkin tämän tutkimuksen avulla ensinnäkin työhyvinvoinnin tilaa tapausseurakunnassa sekä luoda kehittämiskohteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toisena tutkimuskysymyksenäni on tutkia, miten työkonferenssimenetelmä soveltuu työhyvinvoinnin kehittämiseen seurakunnan työyhteisössä. Kolmantena tutkimuskysymyksenäni on tutkia miten työhyvinvoinnin strateginen johtaminen toteutuu tapausseurakunnassa.

Työkonferenssiin osallistuneen henkilöt arvioivat työhyvinvoinnin tilaa paremmaksi mitä olivat odottaneet yleisen ilmapiirin perusteella. He toivoivat positiivisen ilmapiirin tietoista laajentamista hyvän työilmapiirin saamiseksi. Tutkimuksessa nousi tarve vahvistaa alueellista yhteenkuuluvuutta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Toisena tärkeänä asiana työhyvinvoinnin vahvistamisessa korostui selkeä johtaminen.

Työkonferenssimenetelmä soveltui hyvin tapausseurakuntaani työskentelymenetelmäksi. Tutkimukseen osallistuneen ryhmän jäsenet tarttuivat innokkaasti tutkijan luomaan mahdollisuuteen tarkastella oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin tilaa ja etsiä kehittämisen keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työskentelymenetelmä koettiin hyväksi erityisesti, koska menetelmän tavoitteena oli kehittää konkreettisia toimenpiteitä hyvinvoinnin lisäämiseksi työyhteisössä. Työkonferenssin työskentelyn perusteella arvioin, että seurakunnan työyhteisössä koettiin yhteinen ryhmätyöskentely luonnollisena toimenpiteenä. Keskusteleminen työkonferenssissa oli aktiivista ja vuorovaikutuksellista.

Tapausseurakunnassa on määrätietoisesti kehitetty työhyvinvointia koko seurakunnan kymmenen vuoden historian aikana. Seurakunnassa on kiinnitetty huomiota erityisesti johtamiseen. Työterveyshuollolla on ollut tärkeä asema seurakunnan tukena työhyvinvoinnin kehittämisessä. Seurakunnan tavoitteena on ollut panostaa ennaltaehkäisevään työhyvinvointiin.

Tutkimuksen asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, seurakunta, tapaustutkimus, työkonferenssi.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 TYÖHYVINVOINTI KÄSITTEENÄ JA KEHITTÄMISEN KOHTEENA.....	8
2.1 TYÖ HYVÄN JA PAHAN LÄHTEENÄ	11
2.3. TYÖHYVINVOINTI STRATEGIANA	15
2.4 KOKONAISVALTAINEN KÄSITYS TYÖHYVINVOINNISTA	18
3 KIRKKO TYÖYMPÄRISTÖNÄ.....	21
3.1 KIRKON PERUSLUONNE.....	21
3.2 KIRKON STRATEGIA.....	25
3.3 SEURAKUNTA TYÖYHTEISÖNÄ.....	28
3.4 TYÖHYVINVOINTI SEURAKUNNASSA	32
3.5 TAPAUSTUTKIMUKSEN SEURAKUNTA.....	37
4 TUTKIMUSLUKU	40
4.1 TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	40
4.1.1 Tutkimuskysymykset.....	40
4.1.2 Laadullinen tapaustutkimus	40
4.1.3 Tutkimusaineisto	41
4.1.4 Tutkimusaineiston analysointi	46
4.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	48
5 TYÖHYVINVOINTI TAPAUSSURAKUNNASSA	51
5.1. STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI SEURAKUNNASSA.....	51
5.1.1 Varhaisen tuen malli	51
5.1.2 Työhyvinvoinnin diagnosointi	53
5.1.3 Työterveyshuolto.....	55
5.1.4 Kehityskeskustelut.....	56
5.1.5 Työympäristön kehittäminen.....	57
5.1.6 Työhyvinvoinnin johtaminen	58
5.2 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUS TYÖHYVINVOINNISTA	61
5.2.1 Yhteisöllisyys	62
5.2.2 Johtajuus	64
5.2.3 Muutoksen seuraukset työhyvinvointiin.....	65
5.2.4 Työaika	68
5.2.5 Työn hallinta.....	71
5.2.6 Vaikutusmahdollisuudet	71
5.2.7 Työn mielekkyys	72
5.3 AINEISTON TUOTTAMISEN ARVIOINTI JA TULOKSET	73
5.3.1 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet	73
5.3.2 Työkonferenssimenetelmä työhyvinvoinnin kehittämisvälineenä	75
6 TUTKIMUSTULOKSET	78
7 POHDINTAA.....	83
8 LÄHTEET	88
9 LIITTEET	99
LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖLLE	100
LIITE 2 SAATEKIRJE TYÖKONFERENSSIIN OSALLISTUJILLE	101
LIITE 3 TYÖKONFERENSSI – OHJELMA.....	102
LIITE 4 TYÖYHTEISÖKONFERENSSISSA ESITETYT TYÖSKENTELYN PERIAATTEET	103

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	9
Kuvio 2. Työuupumuksen ja työn imun rinnakkaisuus	12
Kuvio 3. Kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitelmästä	19
Kuvio 4. Näkemys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta	20
Kuvio 5. Tutkijan oppimiskokemus.....	89

Taulukot

Taulukko 1. Kirkko hengellisenä yhteisönä ja työyhteisönä.....	32
--	----

1 Johdanto

Helsingin tuore piispa Teemu Laajasalo on virkaanastumisensa jälkeen vuonna 2017 saanut paljon huomiota mediassa. Julkisten ja hyvinvointialojen ammattilaisille tarkoitettussa Motiivi-lehdessä hän määritteli kolme asiaa, jotka kokee itselleen tärkeäksi kirkon johtajan tehtävässään. Hän haluaa kehua Jeesusta. Hän haluaa purkaa vastakkainasettelun ilmapiiriä. Kolmantena asiana Laajasalo kertoo haluavansa kehittää kirkon työhyvinvointia. Hän arvioi, että työntekijät tulevat kirkkoon työhön ensisijaisesti kutsumuksensa takia eivätkä niinkään rahan takia. Kirkkoon sitoutuneet työntekijät antavat hänen mukaansa kuitenkin huonoja arvosanoja työhyvinvointikyselyissä. Laajasalo arvioi tämän perusteella, että ”jokin on mennyt pieleen”. Hän on huomannut, että kirkossa on työntekijöitä, jotka toimivat ammattinsa mukaisesti työssään, mutta kokevat siitä huolimatta olevansa jollakin tavalla haastettuna tai kokevat työnsä merkitystä kyseenalaistettavan. Laajasalon mukaan työhyvinvoinnissa on kyse hyvästä johtamisesta, hyvistä työolosuhteista sekä oman työn omistajuudesta. Hän tarkoittaa omistajuuden oikeudella työntekijän tarvetta kokea työssään sekä vapautta että itsemääräämisoikeutta. (Motiivi 2018/01)

Piispa Laajasalon arvio kirkon työhyvinvoinnista on mielenkiintoinen kannanotto, jota haluan tutkia lisää tässä opinnäytetyössä. Tunnen henkilökohtaisesti kirkon työympäristöä, koska olen toiminut sekä seurakunnan työntekijänä että luottamushenkilönä. Olen myös tutkinut seurakunnan organisaatiomuutosta (Niinistö 2014) ja toiminut työyhteisökonsulttina eri seurakunnissa. Tässä tutkimuksessa keskityn kirkon työhyvinvoinnin toteutumiseen valitsemassani tutkimuskohteessa. Haluan tutkia seurakuntaa, jota olin itse rakentamassa kymmenen vuotta sitten ja jossa olen työskennellyt johtotehtävässä sekä kirjoittanut väitöskirjan organisaation syntyvaiheista. Olen irrottautunut seurakunnasta jo vuosia aiemmin. Minua kiinnostaa henkilökohtaisesti se, mitä tapausseurakunnalle kuuluu nyt. Tutkimuskohteeni on kiinnostava myös yleisemmällä tasolla, koska seurakunta on merkittävän kokoinen organisaatio Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Se on muodostettu kymmenen vuotta sitten kymmenestä eri seurakunnasta kuntien yhdistymispäätöksen tuloksena. Oletan, että muutos luo aina painetta työhyvinvoinnille. Toisaalta oletan, että

muutoksessa huomioidaan erityisesti asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Kolmantena oletuksena lähdän tutkimaan Laajasalon määrittelemää työn omistajuutta. Oletan sen viittaavan seurakunnan työyhteisön erityislaatuisuuteen hengellisenä yhteisönä. Tutkin yhden seurakunnan näkökulmasta sitä, miten hyvinvointi toteutuu seurakunnan työyhteisössä. Etsin vastausta sille, onko tässä uudessa seurakunnassa Laajasalon sanoin ”jokin mennyt pieleen” työhyvinvoinnin osalta vai onko rakennemuutoksen pohjalta syntynyt seurakunta onnistunut kehittämään työyhteisön hyvinvointia työntekijöitään miellyttävällä tavalla.

Tutkimuskohteena olevasta seurakunnasta on kerätty tutkimustuloksia psykososiaalisesta kuormittavuudesta vuonna 2015 ja työhyvinvoinnista vuonna 2018. Tutustuin psykososiaalisesta kuormittavuudesta tehtyyn tutkimukseen tämän tutkimuksen käynnistämisen vaiheessa. Kiinnostukseni tutkimuksen tekemiseen lisääntyi tutkimustulosten perusteella. Yli 40 prosenttia tutkimukseen osallistuneista oli ainakin osittain sitä mieltä, että työilmapiirissä on paljon parantamisen varaa. Vastaavasti 30 prosenttia osallistuneista oli osittain tai samaa mieltä siitä, että työpaikalla esiintyy häirintää tai epäasiallista kohtelua. (Salon seurakunta 2015b; Salon seurakunta 2018a.)

Tutustuin tutkimuksen alkuvaiheessa työhyvinvointiin lukemalla useita eri työhyvinvointiin liittyviä kirjoja. Mankan kirjoittama Työn ilo-kirja vahvisti kiinnostustani nimenomaan seurakuntaa kohtaan. Manka väittää Suomen olevan kiusaamistilastoissa Euroopan johdossa. Hän kertoo työolobarometrien kertovan, että kunta-alalla ja seurakunnissa kiusaamista tapahtuu eniten. Hän nostaa esille, että hautausmaatyöntekijöistä 80 prosenttia arvioi kiusaamista tapahtuvan joskus tai jatkuvasti. (Manka 2011, 18–19.)

Tähän tutkimukseen olen etsinyt teoreettista pohjaa Laineen (2013) väitöskirjatutkimuksesta. Laineen määritelmä työhyvinvoinnista on mielestäni erittäin hyvä ja luo kattavan kokonaiskuvan laajasta asiasta. Haluan siteerata Laineen määrittelyn tässä, koska olen palannut tähän itse monta kertaa tutkimuksen teon aikana, jotta olen pystynyt pitämään työhyvinvoinnin käsitteen kirkkaana mielessäni.

” Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, työ ja työkonteksti ja – ympäristö laajasti ymmärrettynä sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, ja se rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän tilanteiden ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa. Näkemystämme työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus.” (Laine 2013, 71–72.)

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja kehittämisen kohteena

Työkyky käsitettä käytettiin yleisesti 2000-luvulle asti, jolloin nimitys muuttui työhyvinvoinnin käsitteeksi. Molemmat käsitteet ovat edelleen käytössä eikä niiden käyttö ole vakiintunut selkeäksi. Työkyvystä huolehtiminen ja työkyvyn arviointi olivat tärkeitä asioita 1970- ja 1980-lukujen jälkeen, jolloin työssä toteutetut rakennemuutokset lisäsivät työntekijöiden siirtymistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Työssä oli tapahtunut muutoksia, jotka heikensivät työntekijöiden työssä jaksamista. Työkyvyttömyyttä mitattiin fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä toimintakykyä arvioimalla. Työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntyessä työterveyshuolto sitoutettiin kiinnittämään huomio työkyvyn ylläpitämiseen. Työkykyä ylläpitävissä (Tyky) ohjelmissa huomio kiinnittyi fyysisen kunnon ylläpitämiseen. Arvioitiin, että hyvä fyysinen kunto parantaa kykyä tehdä työtä ja vähentää näin sairauspoissaoloja. Työkykyä voidaan arvioida fyysisellä, psyykkisellä tai sosiaalisella näkökulmalla. (Jääskeläinen 2013, 16; Marjala 2009, 21.)

Työhyvinvoinnin käsite on Suomessa suhteellisen uusi, mutta sitä ei käytetä myöskään muissa maissa kovin yleisesti. Jääskeläinen arvioi väitöskirjassaan, että työhyvinvoinnin käsite (well-being at work) on käytössä vain muutamissa Euroopan maissa. Monissa muissa maissa tehdään kuitenkin vastaavaa työtä jonkin toisen käsitteen mukaisesti, jonka tarkoituksena on työhyvinvointia edistävä toiminta (esimerkiksi workplace health and well-being, workwell, quality and productivity of working life, healthy living, inclusive working life, work environment, healthy work). (Jääskeläinen 2013, 18.)

Työhyvinvoinnista voitaisiin puhua yhtä lailla hyvinvointina työssä. Tämä näkökulma suuntaa huomion ihmiseen kokonaisuutena, jolloin hyvinvoinnin erottaminen työelämässä ja vapaa-ajalla on vaikeaa. Ihmisen hyvinvoinnin huomioimisessa otetaan huomioon sekä yksilölliset että kokonaisvaltaiset näkökulmat. Hyvinvoivan työyhteisön tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että jokainen työntekijä voi kokea työssään onnistumista ja työn iloa. (Kumpulainen 2013, 33–34.)

toteutumista sekä kehitti työterveyshuoltoa. 1980-luvulla nousi keskeiseen asemaan työntekijän fyysinen ja psyykkinen kuormitus. Työsuojelua tarvittiin edelleen, mutta rinnalle nousi henkisen kuormittavuuden kohtaaminen. Työsuojeluun on noussut käsite henkinen työsuojelu. Työkyvyn ylläpitäminen oli tärkeässä roolissa 1990-luvulla. 2000-luvulla työsuojelu kohdistui työssä koettuun hyvinvointiin sekä työyhteisön kehittämiseen. Tällä vuosikymmenellä työn tuloksellisuuden huomioiminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 122; Aura & Ahonen 2016, 93.)

Työelämän muutokset ovat johtaneet siihen, että vielä 1960-luvulla koettu ruumiillisen työn kuormitus on siirtynyt henkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen sekä niiden tutkimiseen sekä kehittämiseen. Työelämän jatkuvat muutokset ja tietotekniikan etenevä käyttö ovat myös osaltaan lisänneet henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta. (Juuti & Salmi 2014, 43.)

Suurin työhyvinvoinnin tutkimuksessa tapahtunut muutos toteutui, kun pahoinvoinnin tutkimisen näkökulma muuttui hyvinvoinnin edistämiseksi. Muutoksen käynnisti positiivinen psykologia. Seligman johti positiivisen psykologian nousua 1970- ja 1980-luvuilla. (Manka 2011, 65; Seligman & Csikszentmihalyi 2000.) Tutkimuksissa huomioitiin, että työhyvinvoinnista muodostuu hyvin yksipuolinen näkökulma, mikäli hyvinvointia tarkastellaan ainoastaan sairauskeskeisestä viitekehuksesta käsin. Suurin osa työntekijöistä selviytyy työssään kuitenkin hyvin. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 63; Turner, Barling & Zacharatos 2002, 715.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisestä on tullut oleellinen osa työyhteisön menestystä. Työstään innostuneet, osaavat ja hyvinvoivat työntekijät synnyttävät organisaation osaamispääomaa. Hyvän hengen luominen vaatii kuitenkin aikaa kehittämiseensä. Hyvä työilmapiiri edellyttää luottamusta, avoimuutta ja keskinäistä kunnioittamista. Näiden tekijöiden syntyminen saattaa viedä kuitenkin vuosia tai vuosikymmeniä. (Juuti & Vuorela 2015, 161–162.)

Laine (2013) toteaa työhyvinvoinnin ilmenevän hyvin eri tavoin erilaisissa toimintaympäristöissä. Hän arvioi, että työhyvinvointia käsitellään usein

samanlaisena ilmiönä toimintaympäristöstä riippumatta. Työhyvinvoinnin edellytykset ja lähtökohdat ovat kuitenkin hyvin erilaiset erilaisissa toimintaympäristöissä. Laineen mukaan tutkimuskohteesta riippumatta työhyvinvointia voidaan tutkia neljän yleisesti tutkimuksissa käytetyn muuttujan avulla. Näitä muuttujia ovat työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta ja liian suuri työmäärä eli kiire. Näiden muuttujien avulla voidaan kuvata työhyvinvointia pelkistäen ja yksinkertaistaen. (Laine 2013,153–157.)

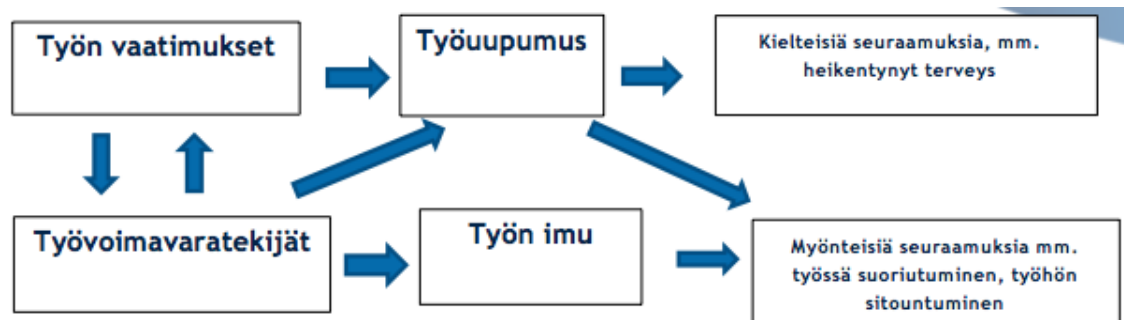
2.1 Työ hyvän ja pahan lähteenä

Työhyvinvoinnin käsitteellä on perinteisesti tarkoitettu työkyvyn alentumista, työstressiä, työuupumusta tai muita työperäisiä ongelmia, joiden on arvioitu vaikuttavan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia on kuvattu muun muassa seuraavien käsitteiden avulla: *stressi, työuupumus, loppuun palaminen, työelämän laatu, työhyvinvointi, työilmasto, työilmapiiri, työkyky, työmoraali, työn imu, työtyytyväisyys, työviihtyvyys*. Viime vuosikymmenten aikana työhyvinvointia tutkittaessa on noussut esille myös hyvinvoinnin luovia ominaisuuksia kuten työn imu. Työhyvinvoinnin näkökulma on pitkään ollut yksilökeskeinen, jolloin työhyvinvointiin liittyvien ongelmien syitä on etsitty yksilön kokemuksista. Työhyvinvoinnin tutkimus on laajentanut näkökulmaa yksilöstä yleisiin työprosesseihin sekä organisaation ja yhteiskunnan vuorovaikutussuhteisiin ja organisaation sosiaalisen tilan ja johtamisen kysymyksiin. (Juuti & Salmi 2014, 36; Laine 2017, 89.)

Työllä on kaksi erilaista ulottuvuutta ihmiseen. Työ voi olla kuormittava tekijä mutta yhtä lailla voimavaroja antava tekijä. Työhyvinvointi edellyttää tasapainoa kuormittavuuden ja voimavarojen antamisen välillä. Työ voi olla kuormittavaa joko ruumiillisesti, henkisesti tai sosiaalisesti. (Juuti & Salmi 2014, 27.) Työhyvinvoinnissa voidaan yhtä lailla tunnistaa niitä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän voimavaroja sekä niitä tekijöitä, jotka vähentävät voimavaroja. Toisaalta työhyvinvoinnin voimavaroissa on huomioitavissa myös se, että osa

voimavaroja antavista tekijöistä muuttuu ajan tai työympäristön dynamiikan takia voimavaroja kuluttavaksi tekijäksi. (Laine 2013, 39.) ¹

Työn vaatimusten on hyvä olla oikeassa suhteessa työn voimavarojen kanssa. Hakanen on käyttänyt työhyvinvointitutkimuksissaan mallia, jossa nämä tekijät ovat yhteydessä keskenään. Hän sisällyttää työhyvinvoinnin motivaatioprosessiin työn myönteiset seuraukset, voimavarat sekä työn imun. Työssä olevat korkeat vaatimukset puolestaan saattavat aiheuttaa työuupumusta, joka vaikuttaa terveyteen ja työkykyyn. Nämä kaksi prosessia eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan kuvaavat työntekijän kokemaa samanaikaista hyvinvointia ja pahoinvointia. (Hakanen 2004, 2011, 105.)



Kuvio 7. Hakasen (2004) mallista mukailtu kaavio työuupumuksen ja työn imun rinnakkaisuudesta.

Positiivisen psykologian näkökulmasta työhyvinvointiin on liitetty ”työn imu”- käsite määrittelemään työn positiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin. Hakanen (2004) suomensi käsitteen työn imu englanninkielisestä käsitteestä ”work engagement”. Hakanen nosti työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissaan työn imun työuupumuksen rinnalle. Hän arvioi työntekijöiden nauttivan työstään ja kokevan vahvaa sitoutumista työhönsä. Työhyvinvoinnin käsitteen alla on tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edistämiseen, eikä ainoastaan työssä jaksamisen parantamiseen. (Hakanen 2004, 20.) Työn imulla on positiivisia vaikutuksia terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Sillä on myös negatiivisia vaikutuksia stressiin, haluun vaihtaa työpaikkaa tai jäädä eläkkeelle. On kuitenkin huomattu, että työntekijät jotka kokevat työn imua

¹ Hyvinvointitekijöiden muutos voimavarojan antavasta tekijästä voimavaroja kuluttavaan tekijään on tutkittu tarkemmin stressiä tutkittaessa (Ks. Warr 1990).

työssään, tuntevat vähemmän uupumusta työssään kuin ne, joilla ei ole työn imua edistämässä työtä. Työn imua voidaankin pitää voimavarana, jolla on vaikutusta työhön sitoutumiseen, tuloksiin ja aloitteellisuuteen. (Jääskeläinen 2013, 19–20; Laine 2017, 95–97.)

Työn imua määritellään yleensä kolmen ominaisuuden kautta. Työn imuun liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuuteen liittyy energisyys, sinnikkyys sekä halu panostaa työhön. Omistautumisella tarkoitetaan työn kokemista merkitykselliseksi, innostavaksi ja se synnyttää ammattilpeyttä. Uppoutumisen puolestaan on voimakasta keskittymistä ja paneutumista työhön. (Kumpulainen 2013, 30; Manka 2011, 143.)

Työimua vastaavia käsitteitä ovat työnilo ja ”flow”. Niille kaikille on tyypillistä mukaan tempaantuminen työhön ja työstä nouseva hyvän olon tunne. Työn imussa työntekijän voimavarat ja tehtävän vaativuus ovat sopivassa suhteessa toisiinsa. Siihen liittyy yleensä myös se, että ennako-odotukset työstä ovat suuremmat mitä työntekijä on osannut odottaa. (Kumpulainen 2013, 50.)

Työn imu -käsite on varsin uusi ilmiö työhyvinvointitutkimuksissa. Stressin käsite sen sijaan on ollut työhyvinvoinnissa mukana yli sata vuotta. Työuupumuksen käsite nousi voimakkaasti keskusteluun 1980-luvun loppupuolella. 1990-luvun lama aiheutti sen, että työuupumuksesta tuli yleinen ilmiö työhyvinvoinnin keskusteluissa. Työhyvinvointia kuvattiin negatiivisten käsitteiden kautta kuten stressi, burn out, loppuun palaminen ja masennus. 2000-luvulla työuupumustutkimukset ovat laajentuneet ja ilmiötä käsitellään nyt työhyvinvoinnin näkökulmasta ja samalla määritellään työuupumus työperäiseksi stressioireyhtymäksi. (Manka 2006, 53; Marjala 2009, 22.)

Työuupumusta kuvataan kolmiulotteiseksi työperäiseksi stressioireyhtymäksi. Se voi muodostua haitallisten ja kuormittavien työtilanteiden seurauksena tai työperäisen stressin pitkittyessä. Työuupumukseen liittyy uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Väsymys näyttäytyy energioiden heikentymisenä ja se ilmenee kuormittavien huippujen sijaan jatkuvana tunteena. Kyynistyminen ilmenee kielteisenä asenteena työtä ja

työyhteisöä kohtaan sekä työn merkityksen katoamisena. Ammatillisen itsetunnon heikentyminen ilmenee työn tehokkuuden, osaamisen ja hallinnan tunteen laskemisena. (Hakanen 2004, 42.)

Työn aiheuttamaa kuormitusta työntekijään tutkitaan stressitutkimuksilla. Liiallisen kuormituksen on arvioitu aiheuttavan stressiä, joka puolestaan heikentää työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tunnetuimpia stressiteorioita ovat kehittäneet Karasek, Warr ja Siegrist. Karasekin malli (Karasek & Theorell 1990) perustuu työn vaatimusten ja hallinnan tasapainoon. Sen mukaan työntekijä pyrkii vastaamaan työn vaatimukseen parhaan kykynsä mukaisesti. Mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtään koskevaan päätöksentekoon niin se lisää hänen kuormittavuuden kokemustaan. Warr (1990) erottaa työssä kahdenlaisia piirteitä. Toiset piirteet vaikuttavat lisäämällä hyvinvointia tiettyyn vaiheeseen asti, kunnes vaikutus ei enää tehoa. Esimerkiksi työn arvostuksesta riittää mielihyvää tiettyyn vaiheeseen asti, kunnes se menettää merkityksensä. Toiset piirteet muuttuvat negatiiviseksi sen jälkeen, kun niistä tullut vaikutus ei enää kasva. Esimerkiksi työn itsenäisyys voi vaikuttaa ensin positiivisesti työhyvinvointiin, mutta kääntyy negatiiviseksi sitten kun itsenäisyyden rinnalle tulee tunteita vähäisestä tuesta ja välittämisestä. Siristin (1998) mallissa kiinnitetään huomio työn vaatimukseen ja niistä saatuun palkkioon. Vaatimuksina nähdään yleensä aika ja energia. Palkkiona mitataan arvostusta ja rahaa. Työntekijä kokee tyytyväisyyttä työssään silloin kun vaatimukset ja palkkiot ovat tasapainossa. (Kumpulainen 2013, 29; Jääskeläinen 2013, 18–19.)

Lyhytaikaisella stressillä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia työsuorituksiin muun muassa energian lähteenä. Kiire on yksi stressin tuottaja. Liiallinen kiire kuluttaa ihmisen voimavaroja. Pitkittyneeseen kiireen tunteeseen liittyy voimattomuuden tai riittämättömyyden tunteita. Ihmiset kokevat stressin eri tavoin. Osalle stressi luo hyviä vaikutuksia ja osalle puolestaan huonoja vaikutuksia. Sopivassa määrin koettu stressi johtaa huippusuorituksiin, mutta huono stressi kuormittaa ihmistä ja vaikuttaa ajatteluun, toimintakykyyn sekä palautumiseen. (Kumpulainen 2013, 40; Manka 2006, 53; Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109.)

Työuupumusta ei voi suoraan määritellä työhyvinvoinnin puutteeksi. Työuupumus voi syntyä monesta eri tekijästä ja osa tekijöistä ei ole välttämättä lainkaan työperäistä. On huomattu, että työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja elämäkokemukset vaikuttavat myös ihmisen kokemuksiin työssä jaksamisesta. Työuupumuksessa voi olla kyse myös voimavarojen vähenemisestä tai uhasta menettää omat voimavaransa. Työuupumuksen ehkäisemiseen voi vaikuttaa sekä itse, mutta myös työyhteisö ja esimies. Työuupumusta voidaan estää työssä luomalla työntekijälle mahdollisuuksia saada onnistumisen, merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemuksia. (Jääskeläinen 2013, 19–20.)

Työllä on suuri merkitys ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja vapaa-aika vaikuttaa kokemuksiin työstä. Salmela-Aro ja Nurmi (2002) arvioivat, että ansiotyö vaikuttaa siihen keitä me olemme, miten elämme ja miten hyvinvoivaksi itsemme tunnemme. Työllä on siis varsin suuri merkitys meidän elämäämme ja identiteettimme. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 71.) Myös ihmisen persoonallisilla tekijöillä on vaikutusta kokemuksiin työhyvinvoinnista. Esimerkiksi emotionaalisella vakaudella on havaittu olevan vaikutus siihen, miten ihminen selviää paineisesta tilanteesta ja kokee ahdistusta, masennusta tai vihaa. Nämä tunteet vaikuttavat puolestaan emotionaaliseen uupumiseen. Uupunut ihminen ei useinkaan kykene toimimaan yhteisöllisesti tai suhtautumaan positiivisesti työtään kohtaan. (Laine 2017, 98–100)

2.3. Työhyvinvointi strategiana

Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys organisaation talouteen. Vaikutusta on sekä työn tuottavuuden kehittymiseen, että toisaalta puutteellisesta hyvinvoinnista johtuvaan kustannusten vähentämiseen. Nämä määrittelevät työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Hyvä johtajuus, ihmisten motivaatio, työn hallinta, organisaation ilmapiiri ja sujuvasta toiminnasta lähtevä tehokkuuden lisääntyminen vaikuttavat työn tuottavuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttaa yhtä lailla myös ihmisen oma hyvinvointi. Siihen vaikuttaa muun muassa ihmisen ylläpitämä elämäntapa sekä työn ja vapaa-ajan erottelu. (Aura & Ahonen 2016,19.)

Mikäli työhyvinvoinnissa ilmenee puutteita, sillä on vaikutusta työpaikan toimintaan muun muassa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten ja tuottavuuden kautta. Nämä vaikuttavat merkittävästi kansantalouteen. (Aura & Ahonen 2016, 39.) Hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä kannattaa nostaa tuottavuuden, tulostavoitteiden sekä taloudellisen hyödyn edelle, koska on huomattu hyvinvoinnin lisääntymisen vaikuttavan samalla positiivisesti organisaation tulokseen. (Hämäläinen 2005, 30, 35.)

-

Näyttää siltä, että nykyajan organisaatioiden menestys perustuu ihmisen osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön ja yhteiseen tahtoon organisaation kehittämisestä. Tämän edellytyksenä on hyvän johtamisen lisäksi työntekijöiden hyvinvointi sekä terveys. Tätä kautta työhyvinvoinnista on muodostunut strateginen kilpailutekijä organisaatioille. Hyvinvoivat työntekijät ovat osaavia ja innovatiivisia työssään. Huonosti voiva työyhteisö ei puolestaan kykene olemaan hyvässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai ympäristönsä kanssa. (Manka 2014, 180–181.)

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön kokemusta omasta osaamisestaan suhteessa työssä esiintyviin vaatimuksiin. Se edellyttää jatkuvaa osaamistarpeiden ja osaamisen kartoittamista, kehityskeskusteluja, täydennyskoulutusta ja organisaation sisäistä oppimista. Motivaation kehittämisellä puolestaan voidaan tarkoittaa useita asioita mutta muun muassa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, hyvää esimiestyötä, oikeudenmukaista palkitsemista sekä yhteisöllisyyttä tukevia henkilöstöetuja. (Aura & Ahonen 2016, 217–218.)

Työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tunne, jossa korostuu henkinen hyvinvointi. Manka kannustaa aineettomaan pääomaan panostamista. Hän tarkoittaa aineettomalla pääomalla sosiaalista pääomaa, henkistä pääomaa sekä rakennepääomaa. Sosiaalinen pääoma ilmenee ihmisten välisinä vuorovaikutussuhteina. Henkinen pääoma näkyy työntekijöiden asenteina, osaamisena sekä terveytenä. Rakennepääoma puolestaan näyttäytyy

organisaation toimintatapoina ja menetelminä. Mankan mukaan aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on havaittu olevan vain 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä puolestaan on arvioitu olevan 50-90 prosentin vaikutus tulokseen. Tästä syystä jokaisen organisaation kannattaa huolehtia ja kehittää aineetonta pääomaa. Manka arvioi, että työhyvinvoinnin edistämällä on vaikutusta koko hyvinvointivaltion ylläpitämiseen. (Manka 2011, 34–35.)

Marjala (2009) arvioi väitöskirjassaan, että työhyvinvointi näyttää muuttuvan hitaasti sekä subjektiivisessa että objektiivisessa mielessä. Muutokset ovat ristiriitaisia, koska samanaikaisesti on nähtävissä sekä negatiivisia että positiivisia muutoksia. Moni asia on parantunut työssä, muun muassa työprosessit, johtaminen sekä terveys- ja sosiaalipalvelut. Siitä huolimatta työntekijöiden tyytyväisyys työtään kohtaan ei näytä parantuneen. (Marjala 2009, 24–25.) Alasoini (2010, 9,11) arvioi, että mielikuvat työstä ovat huonontuneet, vaikka työelämä ei itsessään ole huonontunut.

Työhyvinvointi on ilmiönä hyvin moniulotteinen ja monitasoinen. Tutkimuksissa on huomioitava sekä työntekijän subjektiivinen hyvinvointikokemus ja toisaalta hyvinvointiin vaikuttavat objektiiviset tekijät. (Kumpulainen 2013, 17.)

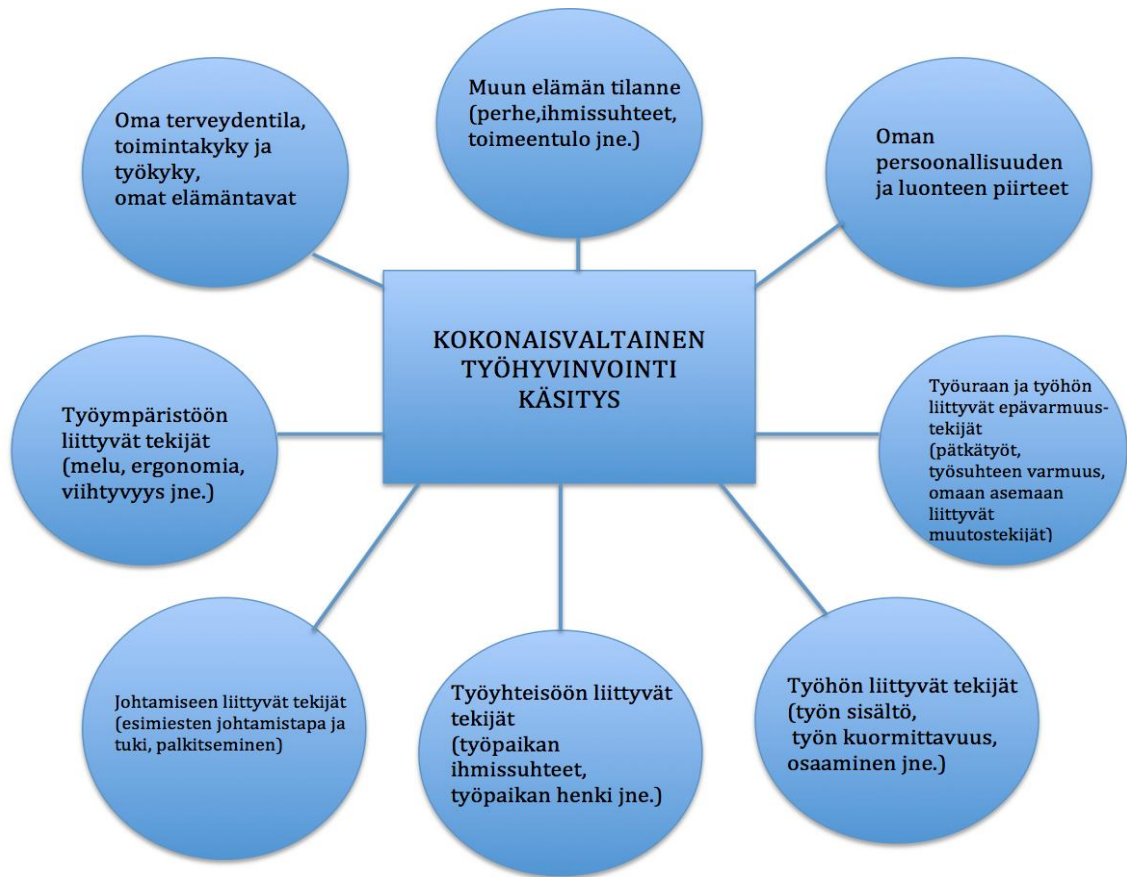
Manka arvioi, että työssä koettua hyvinvointia uhkaavat mekanistinen ihmiskäsitys, huono henkilöstöpolitiikka, kiire sekä puutteellinen johtaminen. Mekanistisella ihmiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, että ihmistä kohdellaan koneena. Huonolla henkilöstöpolitiikalla Manka tarkoittaa työntekijöiden laiminlyömistä. Kiire korostaa aikapaineita. Mankan mukaan puutteellisessa johtamisessa korostuu asiajohtaminen, jossa organisaatiota ohjaa jumiutuneet ajatusmallit. (Manka 2006, 44.)

Organisaatiolla on myös mahdollisuus edistää työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä työntekijöiden uupumista työssään monin eri tavoin. On tärkeää mitoittaa työntekijämäärä oikein ja luoda suunnitelma henkilöstöpolitiikan kehittämiseksi. Työssä on tärkeää määritellä selkeästi työntekijöiden perustehtävä, työn tavoitteet, tehtäväjako sekä pelisäännöt. Hyvällä perehdyttämällä on vaikutusta

työhyvinvointiin niin työn aloitusvaiheessa kuin pitkien poissaolojen jälkeenkin. Hyvinvointiin vaikuttaa työntekijän osaamisen ja esimiesten johtamisen kehittäminen, tiimityöskentelyn taidot ja kokouskäytännöt, kehityskeskustelut sekä vuorovaikutustaidot. Työhyvinvoinnin edistämistä on myös muutoksiin valmistautuminen ja yhteinen valmisteleminen. (Kumpulainen 2013, 65–66.)

2.4 Kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista

Työ on jo nimensäkin puolesta keskeinen tekijä työhyvinvoinnin tarkastelemisessa. Siitä huolimatta vaikuttaa siltä, että työn reunatekijät ovat nousseet tärkeään asemaan työhyvinvointitutkimuksissa. Niissä korostetaan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tutkimuksissa on jäänyt vähemmälle huomiolle työprosessiin liittyvien tekijöiden tutkiminen. (Laine 2013, 154) Tämä osoittaa sen, miten laaja-alainen käsitys työhyvinvoinnista on mahdollista luoda. Työhyvinvointi muodostuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin tunteesta. Alla olevassa kuviossa on esitetty Laineen käsitys kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin osatekijät voivat vaikuttaa yksinään työhyvinvoinnin kokemukseen tai ne voivat olla eri tavoin yhteydessä toisiinsa. (Laine 2013, 142, 149–150.)

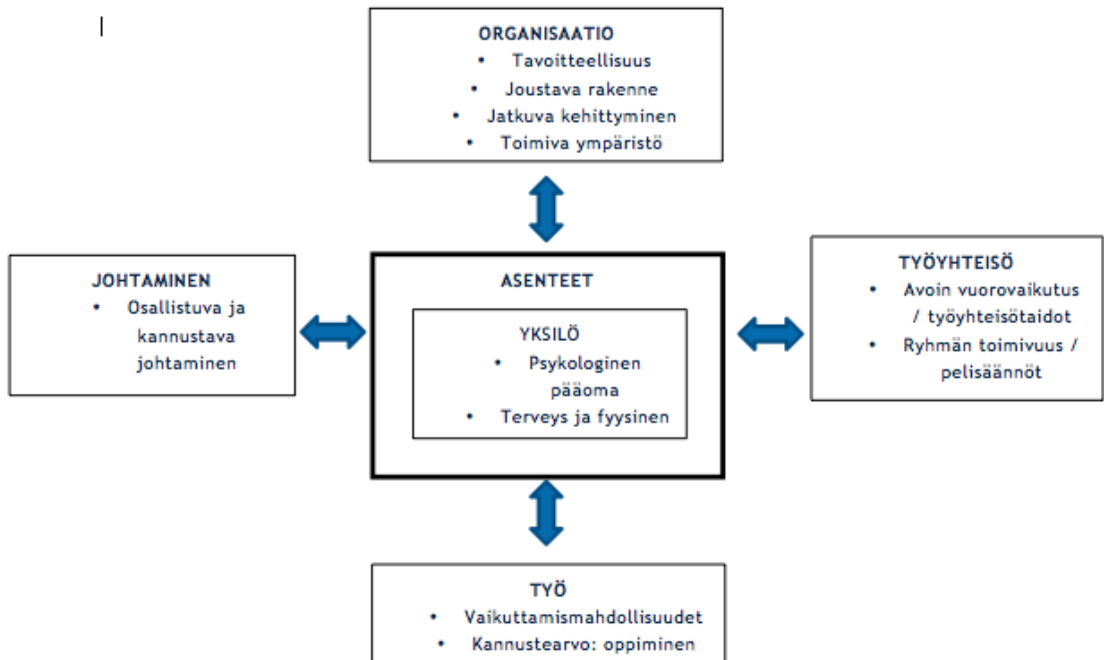


Kuvio 8. Laineen (2013) kokonaisvaltaisesta työhyvinvointikäsitelmästä mukailtu kuvio.²

Manka on Laineen tavoin tarkastellut työhyvinvointia kokonaisvaltaisesta näkökulmasta käsin. Alla olevassa kuviossa on esitetty Mankan (1999, 2006) näkemys työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta merkityksestä ja eri osa-alojen suhteesta toisiinsa. Ihmisen asenne työhön on keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin kokemuksissa. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa ihmisen kyky käsitellä asioita psykologisen pääomansa avulla sekä myös hänen terveydentilansa. Työyhteisöllä ja johtamisella on vaikutusta työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnin toteutumisesta sosiaalisen pääoman kautta. Työntekijän lisäksi näihin kahteen ulottuvuuteen voi vaikuttaa työkaverit sekä lähiesimiehet. Molemmissa ulottuvuuksissa korostuvat vuorovaikutustaidot. Työntekijällä on vähiten mahdollisuuksia suoraan vaikuttaa työhön tai organisaatioon liittyvissä asioissa. Työntekijä voi kuitenkin oman asenteensa avulla vaikuttaa siihen, miten hän ensinnäkin suhtautuu työhön ja toisaalta omalla

² Pertti Laineen käsityksen pohjalta piirretty kuvio oli esiteltyä myös työkonferenssissa.

toiminnallaan hän voi osallistua sekä työn että organisaation kehittämistoimenpiteisiin.



Kuvio 9. Mankan kuviosta mukailtu näkemys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta.

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut tutkimuskohdettani kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen näkökulmasta. Tutkimuksessani korostuvat erityisesti Mankan ja Laineen näkemykset työhyvinvoinnista.

3 Kirkko työympäristönä

3.1 Kirkon perusluonne

Kirkko ja seurakunta ovat teologisia käsitteitä, joiden sisältöä selvitetään Raamatussa, kirkon tunnustuksessa sekä uskontulkinnossa. Ne pyrkivät selittämään sitä, mikä on kirkon ja seurakunnan olemus. Evankelisluterilaisen kirkon useimmin käyttämä määritelmä kirkosta on esitetty tunnustuskirjassa, jonka mukaan seurakunta eli ”kirkko on pyhien yhteisö, jossa evankeliumia puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan”. (Tunnustuskirjat 2003, 54.)

Seurakunnan perustehtävä on määritelty Raamatussa, tunnustuskirjoissa sekä kirkkolaissa. Kirkkolaissa seurakunnan tehtäväksi määritellään jumalanpalvelusten pitäminen, kasteen ja ehtoollisen toimittaminen sekä muiden kirkollisten toimitusten järjestäminen, kristillinen kasvatus- ja opetustyö, sielunhoito, diakonia, lähetystyö sekä muut julistus- ja palvelutehtävät (Kirkkohallitus 2016).

Kirkon uskontulkinnat ja sitä kautta näkemys seurakunnan perustehtävästä antavat mahdollisuuden erilaisten näkemysten olemassaoloon saman kirkon sisällä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko määritellään myös kansankirkoksi. Se tarkoittaa sitä, että kirkon jäsenyyteen tullaan yleensä lapsikasteen kautta. Kirkon jäsenyyttä määrittelee avoimuus, eli jäsenyyden valvonta on heikkoa ja jäsenyyden ehtojen määrä on vähäinen. Kansankirkko haluaa olla hengellinen koti mahdollisimman monelle ihmiselle ja pitää huolta näistä koko heidän elämänsä ajan. Kirkolla ei ole tarkasti määriteltyä kirkko-oikeudellista tai kirkko-opillista sisältöä. Sillä nähdään olevan kansaa kasvattava rooli. (Häkkinen 1997, 23–26.) Kirkossa ei ole yhtenäistä tulkintaa uskonnollisista käytännöistä vaan yksilöllä on vapaus muodostaa oma uskonnäkemys, jota voidaan kutsua kirkkokäsitykseksi. Se on yhtä lailla teologinen termi. Sillä tarkoitetaan ihmisen omaa, usein periaatteellista näkemystä kirkosta, joka yhdistetään kirkkoinstituutin näkemyksiin (Ryökäs 2005,12).

Itkonen (2018) on väitöskirjassaan määritellyt kristillisen kirkon lähtökohdaksi olla yhteisö, jossa seurakunnan perustehtävänä on rakastaa sekä Jumalaa että lähimmäistä. Hän perustelee määritelmänsä Martti Lutherin ja Tuomo Mannermaan opeilla, joiden kautta seurakunta on uskon ja rakkauden yhteisö. (Itkonen 2018, 60–61.)

Kirkon toiminnassa on paljon itsenäisyyttä korostavia asioita. Kirkon toimintaa ohjaa kirkkolaki ja kirkkojärjestys. Kirkkolaki on eduskunnan hyväksymä erillislaki ja sitä täydentää kirkkojärjestys. Sen lisäksi seurakunnalla on oma sisäinen normistonsa, eli ohje ja johtosäännöt. Niillä siirretään toimivaltaa ja järjestetään seurakunnan hallintoa ja henkilöstön toimintaa. Ohje- ja johtosäännöt pohjautuvat kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen. Myös seurakunnallisen henkilöstöhallinnon perusta määritellään kirkkolaisissa. Kirkon yleistä virka- ja työehtosopimusta noudatetaan kaikissa kirkon ja seurakuntien palvelusuhteissa. (Anetjärvi & Jakobsson 2013, 6–8.)

Seurakunnan ylin päätösvalta on kirkkovaltuustolla. Sen jäsenet valitaan vaaleilla neljän vuoden välein. Seurakunnan kirkkovaltuusto siirtää päätösvaltaa sekä kirkkoneuvostolle että viranhaltijoille. (Kirkkohallitus 2016, KL, 9 luku, 1 §.) Kirkkoneuvosto johtaa yleisesti seurakunnan toimintaa ja hallintoa sekä seurakunnan talouden ja omaisuuden hoitoa.³ Kirkkoneuvoston puheenjohtaja on kirkkoherra (Kirkkohallitus 2016, KL 10 luku 1 § ja 2§.) Kirkkoherran tehtävänä on seurakunnan hengellisyyden ja toiminnan johtaminen noudattaen kirkkolain ja kirkkojärjestyksen säädöksiä. (Kirkkohallitus 2016, KJ, 6 luku, 13§.)

Kirkkoherran vastuualue seurakunnassa on suuri. Tuisku (2014) on tutkinut kirkkoherran valintaprosessia. Hänen yhtenä tutkimuskohteena oli Salon seurakunta. Tuiskun mukaan kirkkoherran viralla on erityisasema ja sen valta perustuu Jumalan sanaan. Valta on annettu koko seurakunnalle, mutta seurakunta kutsuu jonkun hoitamaan virkaa. Kirkkoherran virassa korostuu sen

³ Mikäli saman kunnan alueella toimii useita seurakuntia, ne muodostavat seurakuntayhtymän. Seurakunta valitsee vaaleilla seurakuntaneuvoston. Yhtymän yhteinen kirkkovaltuusto valitsee yhtymän yhteisen kirkkoneuvoston. (Huhta 2003, 75–77.)

hengellinen luonne. Sen arvostus perustuu teologiseen näkemykseen Kristuksen viran jatkamisesta. Tuisku arvioi, että kirkkoherra on seurakunnan johtajana tilanteessa, jossa hän edustaa sekä pyhää että yhteisöä. Tuisku arvioi johtajuuden haasteeksi sen, että molemmat näistä on koko ajan muutoksessa. (Tuisku 2014, 17–19; Juntunen 2005, 50–54; Huhtinen 2003, 93–97.)

Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelmassa määritellään kirkon johtajuudelle kolme erilaista tehtävää. Kirkon johtamiseen kuuluu, hallinnon johtaminen (administraatio), asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership) Näiden lisäksi johtamiseen kuuluu myös pastoraalinen eli hengellinen johtaminen. (Kirkkohallitus 1996, 2; Marttila, Tamminen & Laitinen 2002, 71.) Pastoraalisella johtajuudella tarkoitetaan työyhteisön ja työntekijöiden hengellisyydestä huolehtimista. Sen avulla pyritään edistämään työntekijän hengellistä identiteettiä. Pastoraalisen johtamisen tavoitteena on sitouttaa työntekijä työyhteisön arvoihin ja auttaa tätä jaksamaan paremmin työssään. (Heikinheimo 2002, 283– 285.)

Näyttää siltä, että seurakunnan johtaminen perustuu teologiseen näkemykseen hengellisestä virasta, mutta käytännössä työssä korostuu organisaation johtamisen edellytykset. Asikainen toteaa väitöskirjassaan, että papin tehtävässä hengellinen ja ammatillinen identiteetti ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Asikainen 2010, 42.)

Laineen mukaan esimiesten johtamistyyliä voidaan huomioida jo rekrytointivaiheessa ja kehittää koulutuksen ja työnohjauksen avulla (Laine 2017, 129). Pohdin erityisesti kirkkoherran valintaprosessin kautta, että miten seurakunnan organisaatiossa kyetään rekrytoinnin avulla palkkaamaan henkilöstöjohtamiseen soveltuvia johtajia, koska johtajuuden luonteessa korostuu selkeästi hengellinen luonne.

Kirkon työnkuva näyttäytyy hyvin monitulkintaisena ja kirkon johtajan tehtävä ja tehtävään kutsuminen yhtä lailla vaikuttaa laaja-alaiselta työltä. Myös seurakunta voidaan käsitteenä ymmärtää monin tavoin. Sillä voidaan kapea-alaisesti tarkasteluna tarkoittaa seurakunnan työntekijöiden muodostamaa organisaatiota.

Seurakunnalla voidaan tarkoittaa myös sen toiminnassa vaikuttavia ja päätöksiä tekeviä luottamushenkilöitä ja vapaaehtoistyötä tekeviä ihmisiä. Seurakunnalla voidaan tarkoittaa myös kaikkia seurakuntaan kuuluvia kastettuja jäseniä. (Nieminen 2002, 55.) Seurakunta eroaa muista organisaatioista sen uskonnollisen luonteen, teologisen lähtökohtansa ja perustehtävänsä kautta (Palmu 1990, 27). Seurakuntaa voidaan tarkastella organisaationa kolmen ominaispiirteen kautta. Se on ensinnäkin *normatiivinen organisaatio* eli se toimii kirkkolain määrittelemien rajojen sisällä. *Toiseksi seurakunta on julkisoikeudellinen organisaatio. Kolmantena seurakunnan määritelmänä voidaan pitää sitä, että siihen kuulumisen on vapaaehtoista.* (Mäkeläinen 1988, 20–21; Välimäki 2002, 337; Niemelä 2006, 5–8.)

Sattilainen (2000) määritteli väitöskirjassaan seurakunnat julkishallinnolliseksi työorganisaatioksi niissä ilmenevien yhtäläisten ominaisuuksien ja ongelmien perusteella. Hän arvioi, että hallintokulttuurissa ei hengellisillä ja toiminnallisilla arvoilla ole välttämättä vaikutusta byrokratiakulttuurin ominaisiin piirteisiin. Hänen mukaansa kristilliset arvot eivät kykene läpäisemään työyhteisöjen hallintokulttuuria ja johtamiskäytäntöjä. Sattilaisen mukaan tämä vaikuttaa siihen, että hallinnon on vaikea muuttaa työyhteisön peruskäsityksiä ja arvoja. Muutos edellyttää työyhteisön kokonaisuuden tuntemista, toimintatapojen ja arvojärjestelmien ymmärrystä sekä pitkäjänteistä toimintaa muutoksen suuntaan. (Sattilainen 2000, 62.)

Julkishallinnollisen organisaation johtamiseen vaikuttaa yleiset intressit ja ympäristön arvot. Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan johtaminen pohjautuu organisaation tehtävään. Julkiseen johtamiseen vaikuttaa organisaation moniulotteinen ja monimutkainen päätöksentekojärjestelmä. Johtamista määrittelee vastuu toiminnan tavoitteista, tehokkuudesta sekä tuottavuudesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 37–38.)

Kirkkoa voidaan kuvata myös voittoa tavoittelemattomaksi organisaatio. Druckerin (2008) määrittelyn mukaisesti kirkko on voittoa tavoittelematon organisaatio, koska sellaisen organisaation tehtävä on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa. (Drucker 2008, 14, 21.) Voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle

on tärkeää määritellä työn tavoitteet sekä kohderyhmä. Vaikka seurakunnan tavoitteena ei ole voiton tavoittelu, niin sen tulee kuitenkin huolehtia taloudellisista tavoitteista. Seurakuntien heikossa taloudellisessa tilanteessa joudutaan supistamaan kuluja. Seurakunnan talouden ylijäämällä puolestaan pystytään kehittämään perustehtävää entistä paremmin. (Halava, Helin & Salmi 2009,39.) Seurakunta eroaa muista yrityksistä luonteensa ja perustehtävänsä kautta, mutta siitä huolimatta seurakuntien on tarkasteltava oman toimintaympäristönsä muutoksia sekä arvioida omaa tulevaisuuttaan sekä tulostaan (Totro 2001,132).

3.2 Kirkon strategia

Kirkko on vasta tällä vuosituhannele aloittanut strategisen työskentelyn samoilla käsitteillä ja tavoitteilla mitä yritysmaailmassa ja julkisella sektorilla on totuttu ymmärtämään strateginen suunnittelu tavoitteellisena hyvinvointityönä ja linkittymisenä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visioita ja arvoja. Toki kirkon työ on aina ollut suunnitelmallista ja suunniteltua. 2000-luvulla kirkossa on otettu käyttöön suunnittelun ja johtamisen taitoja muilta yhteiskunnan sektoreilta. Strategiatyön kehittäminen on tullut tarpeelliseksi uskonnonvapauslain myötä vuonna 2003, jolla on ollut suuri merkitys kirkon jäsenmääriin. Toimintaympäristön muutosta on vauhdittanut myös yhtenäiskulttuurin murentuminen. Vastaavaa strategiatyötä on kehitetty myös muissa pohjoismaisissa luterilaisissa kirkoissa sekä Saksan evankelisessa maakirkossa. (Keskitalo 2016, 9–10, 19–20; Kirkkohallitus 2007a, Kirkkohallitus 2007b, Kirkkohallitus 2014.)

Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon on tehty tällä vuosituhannele kolme strategiaa, *Läsnäolon kirkko*, *Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö ja Kohtaamisen kirkko*. Ensimmäisen tavoitteena oli määritellä kirkkohallituksen ja hiippakuntien työtä. Kahden muun strategian tehtävä on tukea ja rikastuttaa kirkon toiminnan suunnittelemista. Nämä kolme strategiaa ovat sanoittaneet käynnissä olevaa muutosta kirkossa. Strategiat ohjaavat kirkkoa kohti moniuskontoista ja maallistuvaa organisaatiota, jossa jäsenyys ei ole enää

itsestään selvä arvo. Tavoitteena on ohjata kirkkoa kohti maailmanlaajuiseen hengelliseen kristittyjen yhteisöön. (Keskitalo 2016, 9–10, 19–20; Kirkkohallitus 2007a, Kirkkohallitus 2007b, Kirkkohallitus 2014.)

Meidän kirkko - Osallisuuden yhteisö -strategiassa kirkon *missio* on määritelty niin, että ” Kirkon perustehtävä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta”. (Kirkkohallitus 2007b, 4.) Kirkon strategian *visio* puolestaan on, että ” Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suurin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa”. (Kirkkohallitus 2007b, 37.)

Kirkon strategiassa on neljä painopistealuetta, *sanoma, kohtaaminen, lähimmäisenrakkaus ja jäsenyys*. Kirkko on yhteiskunnallisessa keskustelussa joutunut eniten pohtimaan sanoman ja jäsenyyden painopistealueita. Kirkon sanomassa on kyseenalaistettu erityisesti tasa-arvokysymyksiä sekä sukupuolietiikkaa. Kirkon jäsenyysajattelun muuttuminen on myös johtanut seurakunnat arvioimaan talouttaan uudella tavalla. (Kirkkohallitus 2014, 17– 25.)

Kohtaamisen kirkko määrittelee Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suuntaa vuoteen 2020. Siinä todetaan kolmasosalla seurakuntatalouksista olleen vuonna 2012 negatiivinen vuosikate ja kahdella kolmasosalla oli negatiivinen tulos. Henkilöstömenot leikkasivat 61 prosenttia toimintakuluista. Tämän osuuden arvioidaan nousevan, mikäli henkilöstömäärä pysyy samana ja verotulot puolestaan laskevat. Seurakuntien talous on heikentynyt. Seurakuntien välillä on huomattavasti eroja talouden osalta. (Kirkkohallitus 2014, 11.)

Tällä vuosituhannella on ollut nähtävissä kirkon jäsenyyteen kuulumisessa laskua. Pääkaupunkiseudulla joidenkin seurakuntien jäsenmäärä on laskenut jopa alle puoleen kokonaismäärästä (Haapiainen, Hukari, Kokkonen, Kopperi, Kuusimäki, Kähkönen, Muurinen, Peltonen, Rehumäki & Ruotsalainen 2016, 45). Siitä huolimatta kirkon jäsenmäärä voidaan pitää edelleen suurena sekä jäsenmäärältään että suhteellisesti tarkasteltuna kun vertaillaan kansainvälisesti uskonnollista tilannetta eri maissa. Kuitenkin erityisesti nuorten aikuisten osuus

kirkon jäsenyydestä on laskenut huomattavasti. Yhä harvempi seurakuntalainen on vahvasti sitoutunut kirkkoon. (Kirkkohallitus 2014, 10.) Nämä jäsenyyteen liittyvät huomiot vaativat kirkkoa entistä tarkemmin kohtaamaan jäsenyyden vaikutuksia kirkon toimintaan ja olemassaoloon.

Meidän kirkko - Osallisuuden yhteisö -strategia mietinnössä määritellään kirkon vahvuudeksi nimenomaan monialaiset, ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät. Tämän perusteella henkilöstöjohtamisella tulee olemaan tärkeä rooli kirkon kehittämisessä. Henkilöstöressurssien arvioiminen on keskeisessä asemassa ja henkilöstösuunnittelu onkin osana seurakuntien strategista työskentelyä. Rakennemuutokset eivät näytä yksinään ratkaisevan seurakuntien taloudellista tilannetta. Kirkko 2020 -strategian mukaan seurakuntien väheneminen näyttää kuitenkin lisäävän henkilökuluja seurakunnissa. Eläköityminen tulee olemaan kirkossa runsasta, joka osaltaan auttaa vähentämään henkilöstön määrää. Henkilöstösuunnittelussa vaaditaan tarkkaa strategiaa siitä, mitä ammattiryhmiä kukin seurakunta tulevaisuudessa tarvitsee. Rekrytointiin on kiinnitettävä huomiota, koska seurakunnissa tarvitaan yhä moniammatillisempia ja moniosaavampia työntekijöitä. Samanaikaisesti ammatillisesta työvoimasta on pulaa. Myös tasa-arvoasioihin on kiinnitettävä rekrytoinnissa huomio, koska suurin osa seurakunnan työntekijöistä on naisia. Naispappeus on kirkkoa puhuttanut henkilöstökysymys. Strategiassa arvioidaan, että vuonna 2020 yli puolet vihittävistä papeista tulee olemaan naisia. Samalla kirkossa on edelleen naispappeuden jyrkästi torjuvia työntekijöitä. (Kirkkohallitus 2010, 49; Kirkkohallitus 2007b, 23–25.)

Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on tärkeää monestakin syystä. Ensinnäkin henkilöstöllä on tärkeä asema seurakunnan perustehtävän ja toiminnan toteuttamisessa. Seurakuntien on tärkeä huolehtia henkilöstöstään ja luoda hyvää henkilöstöhallintoa organisaatioon siitakin syystä, että suurin osa niiden käyttömenoista menee henkilöstömenoihin. Kirkko elää jatkuvan muutospaineen alaisuudessa yhteiskunnallisten muutosten takia. Työntekijät tekevät työtään näiden muutosten keskellä. Heidän on kyettävä oppimaan uusia työtapoja ja hyväksyttävä muutokset, joita työhön välttämättä tulee. (Anetjärvi & Jakobsson 2013, 1.)

Eräs strategiassa esitetty muutos on kirkon jäsenyyden osallistumisen korostamiseen pyrkivä toimintatavan muutos. Tämän mukaan työntekijäkeskeisestä toiminnasta siirrytään kohti seurakuntalaisten toteuttamaa seurakuntatyötä. Thiez (2013) on tutkinut kirkkoa osallisuuden yhteisönä. Hän on tarkastellut seurakuntalaisen asemaa kirkon strategiapuheessa. Yhden vision mukaan työntekijät ja seurakuntalaiset toimivat Thiezin mukaan toistensa matkakumppaneina, tehden rinnakkain työtä seurakunnan kehittäjinä sekä toiminnan toteuttajina. (Thiez 2013, 38,147–169; Kirkkohallitus 2007b, 12–22, 41–42.)

Asikainen (2012) arvioi, että kirkon jäsenyyteen kuuluvien väheneminen vaikuttaa samalla kirkon yhteiskunnalliseen asemaan ja talouteen. Hän arvioi kirkon haasteeksi myös seurakuntarakenteiden muutokset sekä instituutioihin sitoutuvan uskonnollisuuden heikkenemisen. (Asikainen 2012, 173–174.)

3.3 Seurakunta työyhteisönä

Seurakuntaa on syytä tarkastella normaalin organisaation lisäksi hengellisenä työyhteisönä. Kirkossa valitsee kaksi erilaista todellisuutta, näkyvä organisaatio ja näkymätön hengellinen uskonyhteisö. Luterilaisen kirkon opin mukaisesti seurakunta on pyhien yhteisö, joka perustuu evankeliumin ja sakramenttien yhteyteen. Kirkon toiminnan kuvataan syntyvän uskosta Jumalaan ja rakkaudesta lähimmäistä kohtaan (Kirkkohallitus 2007b, 3).

Seurakunnan erityisluonnetta voidaan tarkastella työyhteisön ja hengellisen yhteisö jaottelun lisäksi määrittelemällä seurakunnan työyhteisö suuremman yhteisön sisälle. Seurakunta on seurakuntalaisten hengellinen yhteisö. Sitä johtaa kirkkoherra ja muut työntekijät. Työntekijöillä on vastuu yhteisöllisyyden rakentamisesta. Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa koko seurakunnan yhteisöllisyyden muodostumiseen. Hyvinvoiva työyhteisö jaksaa luoda seurakuntaan hyvän ilmapiirin. Hyvin toimivan yhteisön tuntomerkkeinä voidaan pitää avointa tiedonkulkua, kannustavaa ilmapiiriä, selkeää tehtäväkuvaa, sujuvaa yhteistyötä, sopivaa työn kuormittavuutta, työskentelemisen iloa sekä

rakentavaa keskustelua. Työntekijän tulee muistaa oma roolinsa työntekijänä ja vastuunkantajana. Se eroaa seurakuntalaisen roolista vapaaehtoisena työntekijänä. Seurakuntatyötä on hyvä tarkastella myös työajattomuuden näkökulmasta. Työntekijällä on rajat suojelemassa työn tekemistä, vaikka työaika onkin rajatonta. Esimiesten tehtävä on huolehtia, että työntekijät kykenevät rajaamaan omaa työtään mielekkäällä tavalla. (Paananen 2015, 86–87.)

Kirkko eroaa muista organisaatiosta nimenomaan erityisleimaisuutensa johdosta. Kirkollinen työyhteisö toteuttaa kirkon perustehtävää, missiota. Kirkolla on vahva itseymmärrys omaleimaisuudestaan. Kirkolla on julkisoikeudellisena organisaationa oikeus säätää lakeja. Kirkko on samanaikaisesti perustehtävänsä perusteella hengellinen työyhteisö ja julkisoikeudellisen asemansa kautta hallinnollisen osaamisen ja tehokkaan toiminnan ja talouden organisaatio. Näin muodostuu kirkon kaksijakoinen johtajuusjärjestelmä. (Östring 2015, 156–159.)

Kirkkoa voidaan tarkastella uskon ja rakkauden yhteisönä, mutta se on samanaikaisesti toiminnan ja työn organisaatio, jossa toteutuu inhimilliset lainalaisuudet. Kirkko on itse määritellyt oman sisäisen normistonsa ja tulkintansa itsestään. Kirkolla on oma lainsäädäntö, jonka avulla se määrittelee itseään. Kirkko määrittelee oman olemassaolonsa sekä tehtävänsä maailmassa. Seurakunta toimii paikallisella tasolla toteuttaen kirkon tehtävää. Ne huolehtivat jumalanpalveluselämästä, kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta, sielunhoidosta ja diakoniasta sekä lähetyksestä ja muista julistus- ja palvelutehtävistä (Asikainen 2012, 160–161.)

Seurakunnan työyhteisön yhtenä erityispiirteenä on sen arvomaailma. Seurakuntayhteisön ja työyhteisön toiminnan erottaminen saattaa olla välillä ongelmallista. Seurakuntayhteisö hoitaa ihmisiä ja välittää Jumalan armoa. Seurakunnan työyhteisö puolestaan noudattaa samoja lainalaisuuksia kuin muutkin työyhteisöt. Seurakunnan työyhteisössä on hengellisyyttä. Työyhteisön tehtävänä ei kuitenkaan ole työntekijöiden hoitaminen ja armon osoittaminen työn puutteita kohtaan. Työntekijöiltä vaaditaan asianmukaista työn tekemistä ja oikeudenmukaisuutta. Armollisuus toteutuu työyhteisössä siinä, että keneltäkään

ei vaadita liikaa, kaikille annetaan tukea ja virheet nähdään oppimistilanteina. (Anetjärvi & Jakobsson 2013,19–20.)

Seurakunnan työntekijöiden erityispiirteeksi on muodostunut individualistinen työn tekeminen, jota kutsutaan myös oman työnäyn toteuttamiseksi. Työntekijät toimivat usein hyvin itsenäisesti ja näin noudattavat omaa työnäkyään. Työntekijöiden työnäky saattaa nousta esimerkiksi herätysliikkeiden antamasta roolimallista. Individualistinen työnäky antaa työntekijälle inspiraatiota ja voimaa. Se saattaa kuitenkin johtaa työntekijän irralleen seurakunnan kokonaisuutta palvelevasta työkultuurista. Pahimmillaan saattaa tulla ristiriitoja työyhteisön johdon kanssa, joka hankaloittaa työntekijän toteuttamaa työnäkyä, josta tämä kokee olevansa vastuussa ainoastaan Jumalalle. (Kauppinen & Rantama 2003, 81–82.)

Seurakunnassa hengellistä työtä tekeillä työntekijöillä ei ole määriteltyä työaika. Kirkon historiassa työtä on tehty ilman työaikoja ikään kuin elämäntapana. Seurakunnassa noudatetaan ajatonta työaikamallia, jossa työajan pituutta ei määritellä vaan sen sijaan vapaa-aika määritellään. Työajan työ edellyttää hyvää työn ja työajan suunnittelua, jotta työntekijät eivät väsy työssään. (Kauppinen & Rantama 2003, 13.)

Hengellistä työtä tekevien työntekijöiden työaika pohjautuu kirkon perustehtävään. Julistuksen, opetuksen ja palvelun tehtävässä ihmisten tarpeet nousevat työn keskiöön. Ihmisen hengellinen hätä ja avuntarve eivät noudata työntekijöiden työaikoja. Hengellistä työtä tekeviksi työntekijöiksi määritellään papit ja lehtorit, kanttorit, diakoniatyöntekijät, nuoriso-ohjaajat, lapsityönohjaajat sekä lähetyssihteerit. Kirkossa työskentelee monia muita ammattiryhmiä, jotka noudattavat työaika. Toimisto- ja kiinteistötyöntekijät, seurakuntamestarit, hautausmaiden työntekijät sekä lastenohjaajat noudattavat yleislakina määriteltyä työaikalakia. Seurakunnan työyhteisöä on tarpeen arvioida sen kautta, että samassa työyhteisössä työskentelee sekä työajallisia että työajattomia työntekijöitä. (Kauppinen & Rantama 2003, 14–15, 21.)

Seurakunnissa on käytössä neljä erilaista työaikamallia. Useimmat työaikalakia noudattavat työntekijät tekevät työtään säännöllisen työajan puitteissa. Osa työntekijöistä noudattaa jaksotyöaikaa, jossa työaika on yhtä pitkä kuin säännöllistä työtä tekevillä työntekijöillä, mutta työaika jakaantuu viikkoa pidemmälle ajanjaksolle. Toimistotyötä tekevät työntekijät noudattavat niin kutsuttua virastotyöaikaa, jossa viikoittaisessa työajassa on mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja keskimääräinen työaika tasataan vuoden aikana. Neljäntenä työaikamallina on työajaton työaika. Siinä työaikaa ei ole määritelty työpäivien osalta. Työaikalakia noudattavilla työntekijöillä arkipyhät lyhentävät työaikaa. Hengellistä työtä tekevillä arkipyhät eivät vaikuta vapaa-ajan määrittelyyn. Arkipyhät saattavat olla hengellistä työtä tekeville työntekijöille vaativia työaikoja. (Kauppinen & Rantama 2003, 26–27.)

Työn kuormittavuuden säätely kuuluu lain mukaan työnantajan vastuun alaisuuteen työsuojelun kautta. Työaika voi olla ajoittain enemmän mitä työaika sallii, kuitenkin enintään 138 tuntia neljän kuukauden aikana tai 250 tuntia kalenterivuoden aikana. Paikallisesti ja kirjallisesti sovittuna ylityön määrää voidaan korottaa 80 tunnilla. Ylityön tekeminen edellyttää työaikaseuranta. Myös kotona tehty työ tulee sisältyä ylityön seurantaan. Työn kuormitusta seurataan työajan lisäksi myös henkisen ja ruumiillisen kuormituksen arvioimisella. Lähiesimiehellä on keskeinen asema työn kuormituksen arvioimisessa. (Aura & Ahonen 2016, 147–148.) Erityisesti työajatonta työaikaa noudattavien työntekijöiden osalta on vaikea arvioida työn kuormittavuutta työajan tai sisällön vaikutuksina.

Työajattomuus määrittelee vahvasti kirkon työkuultuuria ja vaikuttaa työhyvinvoinnin rakentamiseen. Työkuultuuriin vaikuttaa myös työn hengellinen luonne. Kirkon johtamistyön kouluttaja Östring (2015) on tarkastellut seurakuntaa hengellisenä työyhteisönä sekä työyhteisönä. Hän on tehnyt alla olevassa taulukossa esiteltyä jaottelua näiden välille: (Östring 2015, 159.)

Taulukko 1. Kirkko hengellisenä yhteisönä ja työyhteisönä.

Hengellinen yhteisö	Työyhteisö
kokoontuu jumalanpalvelukseen ja rukoukseen	työn tekemistä varten
salattu olemus	julkinen yhteisö sosiaalisilla ja psykologisilla lainalaisuuksilla
toiminnan ohjaajana uskon tulkinta	rationaalinen, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen toimintatapa
rajaton, avoimuus tulla ja mennä	asettaa lait ja sopimukset rajoiksi
kasteessa annettu yleinen pappeus	perustuu virkaa ja työsopimuksiin
osallistuminen vapaaehtoista	asiantuntijuuteen kuuluva kutsu, koulutus ja kokemus
Jumalan kansa, perheyhteisössä kaikkien tunteiden läsnäolo	perustuu aikuisuuteen ja vastuuseen, suuntautuu tavoitteisiin
ei edellytä ponnisteluja	vaatii ponnisteluja, oppimista ja kehittymistä

Seurakunnan johtajalta vaaditaan osaamista sekä hengellisen työyhteisön että työyhteisön johtamisesta. Johtajalta vaaditaan kuitenkin kykyä erottaa kumpaa organisaatiota, milloinkin johtaa. Työyhteisöä johdetaan eri keinoin kuin uskonyhteisöä. Työyhteisön johtamisessa vaaditaan työyhteisöä kannattelevien lainalaisuuksien noudattamista. Seurakunnan johtamisessa tulee samanaikaisesti ymmärtää yhteisön hengellisyydestä määrittyvät odotukset. (Östring 2015, 156-160.) Tolvanen (2011) toteaa pro gradu -tutkimuksessaan, että kirkon johtaminen eroaa muiden organisaatioiden johtamisesta. Kirkon johtaminen ei kuitenkaan jää ainoastaan hengelliseksi johtamiseksi. (Tolvanen 2011, 101–109.)

3.4 Työhyvinvointi seurakunnassa

Seurakuntatyössä ilmeneviä kuormitustekijöitä on tarkasteltu työuran eri vaiheissa nousevista riskitekijöistä, sairauspoissaoloista, henkisen kuormituksen, väkivallan uhan, leiritoiminnasta ja musiikkityössä ilmenevistä sekä kiinteistöistä ilmenevistä riskitekijöistä käsin. Henkistä kuormitusta lisää jatkuva myötäeläminen ihmisten elämänvaiheissa ja työntekijänä nopea siirtyminen tilanteesta toiseen. Erityisesti kuoleman kohtaaminen vaatii keinoja suojella itseään kuormittavilta tekijöiltä surun kohtaamisessa. Seurakunnan työntekijöihin koetaan liitettävän jatkuvana esikuvana tai esimerkkinä toimiminen, joka myös koetaan kuormitustekijänä. Seurakuntatyöhön liitetään riittämättömyyden tunne, joka lisää kuormittavuutta työntekijöille. Työn

mittaaminen on vaikeaa ja siitä syystä työntekijän on vaikea tietää milloin hän on tehnyt riittävästi työtä. Työilmapiiriin ja työssä jaksamisen kannalta olisi tärkeää kiinnittää työyhteisön johtamisessa huomiota oikeudenmukaiseen työnjakoon. (Marttila, Tamminen & Laitinen 2002, 34–35.)

Kirkko on ollut monen tutkimuksen kohteena vuosikymmenten ajan. Samoin työhyvinvoinnista ja johtamisesta on tehnyt paljon tutkimuksia. Seurakuntien työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu 1990-luvulta alkaen. Palmun (1990) väitöskirja kokoaa yhteen tutkimukset seurakunnan työtyytyväisyydestä, työilmapiiristä sekä johtamisesta. Tutkimuksen mukaan seurakunnan työntekijät kokivat työssään tyytyväisyyttä. He kokivat työnsä hyödylliseksi sekä tarkoituksenmukaiseksi. Palmun tutkimuksessa nousi epäkohdaksi työntekijöiden kokemukset sosiaalisista suhteista työyhteisössä. (Palmu 1990, 15–17, 21–25, 41–48.) Samasta tyytyväisyydestä seurakunnan työssä kertoi Aspin ja Uhmavaaran tekemä tutkimus seurakuntien ja seurakuntayhtymän työyhteisöistä sekä työkuulttuurista (Asp & Uhmavaara 1990, 10–14, 122–131).

Lindblad (1998) päätyi vastakkaiseen tulokseen lisensiaattitutkimuksessaan 1990-luvun laman jälkeen. Hän tutki pappien, diakoniatyöntekijöiden sekä toimistotyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Hänen tutkimuksensa osoitti, että henkinen väkivalta oli yleisempää seurakunnissa kuin muissa työyhteisöissä. Lindbladin tutkimuksen valossa seurakuntatyö näyttäytyi hallitsemattomana ja kiireisenä. Työn määrä aiheutti sen, että työntekijät tekivät työtään voimavarojen ääri rajoilla. Työn tavoitteissa ja työtehtävissä koettiin epäselvyyttä. (Lindblad 1998, 121–122; 143–144, 169–170, 186, 325.)

Rantaman (2001) lisensiaattitutkimuksen aiheena oli tarkastella työajattomuuden ja työn kuormittavuuden yhteyttä keskenään. Rantaman näkökulma oli työsuojelun kannalta arvioida työn pirstaloitumista ja pitkiä työpäiviä. Hän pohti tutkimuksessaan esimiesten vastuuta työajattomassa työkuulttuurissa ja mietti keinoja työajan suunnitteluun. Tästä tutkimuksesta on kirjoitettu raportti Rantaman ja Kauppisen kirjassa Ajaton työ seurakunnassa. (Rantama 2001, 42–47, 57, 65–73, 100; Kauppinen & Rantama 2003.)

Salmen (2001) väitöskirja käsitteli seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatiota. Salmen mukaan seurakunnan työntekijöiden työmotivaatio oli hyvä. Siitä huolimatta hänen tutkimuksensa osoitti, että työntekijät kokivat työilmapiirin huonoksi tai erittäin huonoksi joka kolmannessa seurakunnassa. Salmi teki johtopäätöksen tutkimuksensa perusteella, että johtamistaidot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. (Salmi 2001, 6–9, 191–200.)

Tämän tutkimuksen kanssa samasta näkökulmasta on kirjoitettu kaksi pro gradu -tutkimusta. Tirri (2012) teki pro gradu -tutkimuksen Työhyvinvointi muutoksessa, Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuskohteena oli muutosten vaikutus työssä jaksamiseen sekä johtavaan diakoniatyöntekijään kohdistuneet odotukset ja merkitys. Tutkimuksessa vahvistui se, että muutos vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksiin. Johtajalta odotetaan tukea erityisesti eettisissä asioissa. (Tirri 2012, 68– 73.)

Gävertin (2009) pro gradu -tutkielma käsitteli myös diakoniatyötä. Hänen aiheena oli Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi. Tutkimus keskittyi johtamisen näkökulmaan työalajohtajan osalta. Gävert tutki edellytyksiä työalajohtajuudelle, kokemuksia työhyvinvoinnin toteutumisesta sekä toimenpiteitä, joilla tiimiläisten työhyvinvointia voi edistää. Tutkimus osoitti, että kirkkoherran tuki ja selkeä työn delegointi työalajohtajalle on edellytys onnistuneelle johtamiselle. Tutkimuksessa todettiin diakonian olevan monipuolista, haasteellista ja innostavaa. Työn määrä on kuitenkin suuri ja kutsumus työhön yhtä suuri. Diakoniatyöntekijöillä onkin vaara uupua työssään. Työalajohtajien tehtäväksi muodostui tutkimuksen mukaan luoda vuoropuhelua työntekijän oman työnäkemyksen sekä työyhteisön yhteisen näkemyksen välille. (Gävert 2009, 100–103)

Tärkeää tutkimustietoa henkilöstön työoloista on kerätty kirkon työolobarometrien avulla on. Niiden aineistoa on kerätty vuodesta 2001 lähtien joka toinen vuosi vuoteen 2011 asti. Puhelinhaastatteluilta on kerätty laaja otos työntekijöiden

näkemyksistä ⁴ . Työolobarometrin aihealueet määrittyvät Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisesti. Työhyvinvointia on tarkasteltu kuuden aihealueen kautta, jotka ovat yhtäläisiä Laineen määrittämien työhyvinvointiin vaikuttavien aihealueiden kanssa. Työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, työn mitoitus ja organisointi, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, johtaminen ja tiedonkulku sekä yksilön terveys ja työkyky. (Laine 2017, 90–91; Jormakka 2016, 115–116.)

Vuosi 2011 oli viimeinen vuosi kirkon työolobarometrin julkaisemisessa ja kirkossa siirryttiin julkisen sektorin kanssa yhdessä tehtyyn tutkimukseen, Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimukseen. (Pekka & Perhoniemi, 2014.) Sen tutkimuksen mukaan kirkossa oli omat erityishaasteet ja samanaikaisesti moni työolotekijä voi kirkossa hyvin. Haasteina mainittiin muun muassa se, että esimiehet eivät anna riittävästi palautetta ja esimiestyö koetaan muutenkin puolueellisena sekä epäoikeudenmukaisena. Tutkimuksessa havaittiin haasteita myös ristiriitojen käsittelemisessä sekä tiedonvälittämisessä. Positiivisia asioita puolestaan olivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Oman osaamisen suhde vaatimukseen koettiin myös hyvänä. Tutkimuksessa todettiin työntekijöiden kokevan työilmapiirin ja luottamuksen työkavereihin hyväksi ja työympäristön turvalliseksi. Työntekijöistä jopa 80 prosenttia koki työssään innostusta ja työn iloa. Tutkimuksen tulosten perusteella työturvallisuuskeskuksen kuntayhtymä ehdotti joitakin kehittämiskohteita kunnan ja kirkon työpaikoille. Kehittämisehdotuksissa korostettiin työn kehittämistä työympäristön omien tarpeiden pohjalta yhdessä henkilöstön kanssa. Sen arvioitiin lisäävän keskinäistä luottamusta työyhteisössä. Työhyvinvointi, terveys sekä henkilöstön osaaminen koettiin keskeisiksi kehittämiskohteiksi. (Jormakka 2016, 115–116.)

Kirkko oli osallisena kansallisessa Työelämä 2020-hankkeessa. Sen tavoitteena oli rakentaa Suomen työelämää Euroopan parhaalle tasolle vuoteen 2020 mennessä. Hankkeessa kiinnitettiin huomio työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Painopistealueiksi on määritelty luottamus, yhteistyö, työhyvinvointi, terveys,

⁴ Esimerkiksi vuoden 2011 työolobarometrin vastausosuus oli 88,1%

osaava työvoima, innovointi ja tuottavuus. Hankkeen työvälineinä on ollut kehittää hyvän johtamisen kriteerejä työpaikoilla. Hyvän johtamisen kriteereiksi on nimetty osaaminen ja kehittäminen, yhteistyö ja verkostot, luottamus, uudistuminen sekä monimuotoisuus. Kirkollisen johtamisen foorumissa pohdittiin tulisiko myös hengellisyys nostaa kyseisiin kriteereihin. Työelämä 2020 -hanketta kokeiltiin muutamassa seurakunnan työyhteisössä. (Kanerva 2015, 62–67.)

Työelämä 2020 -hankkeen tuloksissa korostui johtamisen ja esimiestyön rooli työyhteisössä. Johtamisella on merkitystä työyhteisön toimivuudelle, työilmapiiriin, työhyvinvointiin, yhteistyön käytäntöihin sekä uudistumiseen. Tuloksissa nousi esille ajatus hengellisen johtamisen ja työyhteisön johtamisen erottamisesta toisistaan. Seurakunnan johtajalta odotetaan paljon erilaisia taitoja työssä onnistuakseen. Kirkkoherralla tulee olla liikkeenjohdollista osaamista, henkilöstöjohtajan osaamista ja samalla kyky toimia strategisena organisaation johtajana. Häneltä odotetaan selkeää organisointikykyä ja vastuullista ja tasa-arvoista päätöksentekoa. Kirkkoherran tulee olla myös päätöksissä alaistensa puolella ja toteuttaa ihmisläheistä johtamistapaa. Hänen tulee antaa palautetta ja ratkaista ongelmia. Tulokset korostivat johtamisen lisäksi perehdytyksen ja mentoroinnin sekä koulutuksen tärkeyttä. Kolmantena asiana nousi esille arvostuksen ja palautteen antaminen työntekijöille. Seuraavaksi asioiksi työn laadun ja tuottavuuden parantamisessa määrittyi työilmapiirin, työn ilon, tiedonkulun ja avoimuuden merkitys. (Kanerva 2015, 62–67.)

Hengellinen työhyvinvointi sisältyy suurempaan työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Seurakunnassa niitä on vaikea erottaa toisistaan ja käsitellä vain toista näkökulmaa. Hengellinen työhyvinvointi toteutuu parhaimmillaan arjen kohtaamisissa, ratkaisuisissa ja valinnoissa sekä seurakunnan toiminnassa. Pahimmassa tilanteessa hengellisyydestä voi tulla työyhteisössä rasite. Sillä voidaan erottaa työyhteisön jäseniä toisistaan tai alistaa yksittäistä työntekijää. Hengellisyys voikin muodostua hengellistämiseksi, jota voidaan pitää myös vallan välineenä. Hyvässä työyhteisössä on avoin, hyväksyvä ja hengittävä ilmapiiri. Hyvässä työyhteisössä työntekijöillä on hyvät ja toimivat välit keskenään. Työntekijöiden luottamuksellinen, kunnioittava ja erilaisuutta

hyväksyvä suhde keskenään luo pohjan rakentaa myös hengellistä hyvinvointia. (Jantunen & Ojala-Haapala 2015, 130–136.)

3.5 Tapaustutkimuksen seurakunta

Tutkimuskohteenani on Salon seurakunta Turun arkkihiippakunnassa. Seurakunta perustettiin vuonna 2009 kymmenestä eri seurakunnasta. Salon talousalueella sijaitsevat kunnat tekivät yhdistymissopimuksen kesäkuussa 2007. Sen mukaisesti myös seurakunnat ajautuivat keskelle rakennemuutosprosessia. Salon seurakunnasta muodostui liitoksen myötä arkkihiippakunnan suurin seurakunta (Niinistö 2014, 10–12, 58; Kirkkohallitus 2012, 38, 116–117; Kirkkohallitus 2016, KL, 13 luku, 1§)

Salon seurakunnassa päädyttiin toteuttamaan matriisijohtamisen mallia. Tämän mukaan kymmenen entistä seurakuntaa muodostivat alue seurakunnan, jota johti entinen kirkkoherra aluekappalaisena ja näiden lisäksi yhteiset työalat johdettiin työalajohtajien toimesta. (Niinistö 2014, 124–126; Kirkkohallitus 2008. Salon seurakunta 2010.) Matriisimallissa kaksi toimintamallia yhdistetään saman johtamisen alaisuuteen. Toimintamallit voivat tarkoittaa toiminnon mukaista tai paikalliseen toimintaan pohjautuvaa johtamisen mallia. Matriisimallissa johtajuus jakaantuu monelle taholle. Onnistuakseen matriisimalli edellyttää halua taata toimintojen yhteensovittaminen. Matriisimallissa molempia malleja pidetään samanarvoisena. (Nieminen 2002, 54; Nieminen 2003, 91.) Grove määrittelee kaksoisjohtajuutta niin, että organisaatiossa on toimialueittain kaikista sen toimialueista vastaava johto ja yksiköiden vastuuhenkilöt (Grove 1985, 121.).

Tämän tutkimuksen tekemisen aikaan Salon seurakunta oli toiminut kymmenen vuotta. Salon seurakuntaan kuuluu reilu 40 000 seurakuntalaista ⁵ Seurakunnassa oli työntekijöitä vuonna 2016 yhteensä noin 150. Seurakunnassa työskenteli tämän lisäksi noin 50 määräaikaista työntekijää tai kausityöntekijää. Työntekijöistä kokoaikaisia oli yhteensä 123 ja osa-aikaisia 25. Vakinaisia työntekijöitä oli yhteensä 134 ja määräaikaista 14. Virkasuhteessa olevia

⁵ Syyskuussa 2016 oli 41 680 jäsentä

työntekijöitä oli 94 ja työsuhteessa olevia yhteensä 54. Henkilöstön sukupuolisuhteet olivat jakaantuneet niin että naisia oli 102 ja miehiä 46. Henkilöstön rakenne oli jakaantunut tehtäväryhmittäin niin, että seurakuntatyössä oli 85 työntekijää, hallinnossa 17 työntekijää ja hautausmaa-, kiinteistö- ja kirkonpalvelutyössä 46 työntekijää. Työntekijöiden keski-ikä oli 48,7 vuotta. (Salon seurakunta 2017b, 4–5, 83; Salon seurakunta 2016b.)

Salon seurakunnassa on edelleen toimintaa jokaisella kymmenellä alueella. Aluetyötä on keskitetty niin, että on muodostunut kaksi yksikköä, jossa samat työntekijät toimivat kahden alueen työntekijöinä. Jokaisella alueella on kuitenkin oma luottamushenkilöiden muodostama alueneuvosto ohjaamassa paikallista toimintaa. Työalat vastaavat koko seurakuntaa kattavasta toiminnasta. (Salon seurakunta 2018b.)

Tässä tutkimuksessa havaitsin, että Salon seurakuntaa on kehitetty paljon sen ensimmäisen vuosikymmenen aikana. Salon seurakunnan kirkkovaltuusto hyväksyi vuonna 2012 ensimmäisen strategiansa, *Hallitusti huomiseen I, Suuntaviivat vuosille 2013-2015*. Seuraava seurakunnan strategian *Hallitusti huomiseen II, Suuntaviivat 2016-2017* vahvistettiin vuonna 2015. Strategiassa kerrottiin innostavasta missiosta, jossa kutsutaan ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen ja luvataan tuoda elämään kestävä perusta sekä rohkaistaan välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Tavoitteeksi määriteltiin missiota toteuttavan sekä palvelevan ja jäsenlähtöisen seurakunnan rakentaminen, jossa toimii motivoituneet ja sitoutuneet luottamushenkilöt. Organisaatio pyrittiin rakentamaan tarkoituksenmukaiseksi ja johtosuhteiltaan selkeäksi. Työyhteisölle pyrittiin luomaan selkeät pelisäännöt ja panostettiin työyhteisön hyvinvointiin. Tavoitteiden toteutumista toiminnan osalta mitattiin työaloilla ja alueilla. (Salon seurakunta 2012, 2015a.)

Seurakunnan strategissa määriteltiin painopistealueiksi yhteinen toiminnan suunnitteleminen sekä uuden toiminnan ja uusien työtapojen kehittäminen vastaamaan seurakunnan ulkoisiin muutoksiin. Painopisteinä olivat myös vapaaehtoistyön arvostaminen, itsenäinen vastuunkanto ja huolehtiminen työhyvinvoinnista. Näiden painopisteiden kehittämisen avulla seurakunta pyrki

sopeuttamaan toimintansa taloudellisiin resursseihin sopivaksi ja saavuttamaan ajanmukainen ja monipuolinen toiminta seurakuntaan. Strategiassa määriteltiin vielä keskeisiä kehitystoimia. Näitä olivat joustavuuden sekä työntekijävastuun lisääminen työhön, kiinteistömäärän vähentäminen, luottamushenkilöiden tiedottamiseen panostaminen, kaksoisalueiden lisääminen ⁶ , yhteistyön lisääminen eri yhteisöjen kanssa, panostaminen ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon sekä suuntaviivojen toteutumisen varmistaminen. (Salon seurakunta 2015a.)

Kirkkohallituksen arvion mukaan kirkon jäsenmäärä tulee laskemaan tulevina vuosina. Salon seurakunnan jäsenkehitykseen on vaikuttanut kaupungin negatiivinen väestökehitys. Salon seurakunnan jäsenmäärää oli pudonnut viimeisen viiden vuoden ajan. Siihen oli vaikuttanut se, että kuolleita oli enemmän kuin kastettuja ja seurakunnasta oli muuttanut jäseniä enemmän pois kuin uusia muuttanut seurakuntaan. Kirkosta eronneiden tai siihen liittyneiden suhteessa ei ollut tapahtunut suurta muutosta. Salon seurakuntaan kuului 78 prosenttia salolaisista, mikä on enemmän kuin valtakunnallinen keskiarvo kirkkoon kuulumisesta. (Salon seurakunta 2017b, 83–84.) Seurakunnan jäsenyyden ja talouden kehittymistä on erityisen vaikea arvioida rakennemuutoksen näkökulmasta, koska Salon kaupunki on kokenut valtavan rakennemuutoksen suurimman työnantajan siirtäessä toimintonsa pois kaupungista seurakunnan ensimmäisten vuosien aikana. Tämän perusteella on vaikea arvioida miten seurakunnan talouskehitys ja jäsenmäärän muutokset olisivat toteutuneet pelkän seurakunnan yhdistymisen ansiosta.

⁶ Kaksoisalueella tarkoitetaan yhteistyöaluetta, jotka ovat muodostuneet ennen seurakuntien rakennemuutosta itsenäisenä toimivista seurakunnista. Salon seurakunnassa on kaksi kaksoisaluetta ja strategian mukaan niitä on tarkoitus lisätä. Kaksoisalueen positiiviseksi kehitysassiaksi huomioitiin jumalanpalvelusten kävijämäärän lisääntyminen muihin seurakunnan alueisiin verrattuna. (Salon seurakunta 2017b ,8-9.)

4 Tutkimusluku

4.1 Tapaustutkimus ja tutkimustehtävä

4.1.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkin ensinnäkin työhyvinvoinnin tilaa tapausseurakunnassa ja määrittelen tutkimuksen avulla kehittämiskohteita. Toiseksi tutkia sitä miten työkonferenssi menetelmä soveltuu seurakunnan työyhteisön työvälineeksi kehittää omaa työhyvinvointiaan. Kolmantena tutkimuskysymyksenä tutkin sitä, miten tapausseurakunnassa työhyvinvoinnin strateginen johtaminen toteutuu.

Tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia erityisesti työkonferenssissa toteutetun aineiston pohjalta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia ensisijaisesti työsuojelupäällikön haastatteluaineiston sekä tapausseurakunnan dokumenttien avulla.

4.1.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksissa keskeiseen asemaan nousee tutkittava tapaus, joka pohjautuu tutkimustehtävän, tutkimusasetelman ja aineistojen analyysin määrittelyille. Tapaustutkimusta voidaan pitää aineiston keruu- ja analyysimenetelmää laajemmin tutkimuksellisenä lähestymistapana. Tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa monin eri tavoin. (Eriksson & Koistinen 2005, 1,4; Metsämuuronen 2000, 16–17.) Tässä tutkimuksessa olen kerännyt aineistoa haastattelun, dokumenttien sekä työkonferenssin avulla.

Tutkimuskohteenani on evankelis-luterilaisen seurakunnan työyhteisössä toteutuva työhyvinvointi. Tutkimusasetelma pohjautuu seurakunnan omalaatuisen työyhteisön lainalaisuuksien todentamiseen sekä yleiseen työhyvinvoinnin tarkastelemiseen kehittyvässä organisaatiossa.

Seurakuntaa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Se on hengellinen yhteisö, jonka työtä ohjaa kirkon oppi ja teologiset näkökulmat. Se on myös osallisuuden yhteisö, jossa kirkon työntekijät toimivat yhdessä seurakuntalaisten kanssa. Samanaikaisesti seurakuntaa voidaan tarkastella myös työyhteisönä, joka toimii työpaikkana monelle työntekijälle. (Thitz 2013, 16.) Tässä tutkimuksessa keskityn erityisesti tarkastelemaan seurakuntaa työyhteisönä. Kokonaiskuvan saaminen tutkimuskohteestani edellyttää tarkastelukulman laajentamisen myös hengellisenä sekä osallisuuden yhteisönä.

Seurakuntaa ei voida tutkia ilman, että huomioidaan sen erityispiirteet hengellisenä organisaationa. Siitä huolimatta seurakuntaa on mahdollista analysoida muustakin kuin teologisesta näkökulmasta käsin. Vuokko (1996) on todennut, että vaikka seurakunnan sanoma on muuttumaton, niin sen sanoman esittämisen keinoja ja seurakunnan hallintoa voidaan tutkia samoin kuin muutakin toimintaa. Vuokko pohtii myös, että eri näkökulman kautta analysoiminen saattaa auttaa havaitsemaan seurakunnan toiminnassa sellaisia puolia, johon teologinen analyysi ei yllä. (Vuokko 1996, 40.)

Tässä tutkimuksessa korostan seurakunnan erityislaatuisuutta hengellisenä yhteisönä. Samanaikaisesti pyrin tutkijana irrottautumaan hengellisen yhteisön tutkimisesta ja tutkia organisaatiota työyhteisön normaalien määritelmien alaisuudessa. Hengellisen työyhteisön määrittelemisen taustatekijäksi on tärkeää, jotta tutkimustulokset kuvaavat tilannetta mahdollisimman laaja-alaisesti ja monipuolisesti.

4.1.3 Tutkimusaineisto

Työyhteisön tunneilmapiirin kehittämistä toteutetaan yleensä erilaisten työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Tutkimuskohteessani oli toteutettu viime vuosina kaksi eri kyselyä työhyvinvointiin liittyen (2015 ja 2018). Juuti ja Salmi (2014) arvioivat, että kyselyiden tarkoitus on kartoittaa ihmisten työhyvinvointia ja organisaation ilmapiiriä eri työryhmissä. Tämän pohjalta on mietitty työhyvinvoinnin kehittämistä. Kartoitusten hyvä puoli on se, että niiden

avulla onnistutaan kohdistamaan kehittämistoimenpiteet asioihin, jotka on koettu puutteiksi. Monen organisaation haasteena on hyödyntää kartoitusten tutkimustuloksia käytännön toimenpiteisiin. Tämä saattaa herättää turhautumista työntekijöissä. (Juuti & Salmi 2014, 198.) Tutkijana koin tärkeäksi määritellä tutkimusaiheeni niin, että en ainoastaan tuota lisää tietoa työhyvinvoinnin tilasta vaan pyrin tuottamaan tietoa työhyvinvoinnin kehittämisestä käytännön toimenpiteiden avulla. Koin työkonferenssimenetelmän sopivan tutkimukseeni erittäin hyvin.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus ja erityisesti työkonferenssimenetelmä on yleinen tutkimusmenetelmä, josta on paljon tietoa ja kokemusta. Sitä on käytetty Suomessa erityisesti kansallisissa työelämän kehittämisenohjelmissa ja työelämän laatua käsittelevissä tutkimuksissa 1980- ja 1990-lukujen taitteesta lähtien. Ensimmäinen hanke, jossa käytettiin työkonferenssimenetelmää oli työministeriön tutkijaryhmän tekemä JOY-hanke (johtaminen, organisaatio, yhteistyö). Hankkeeseen otettiin mallia ruotsalaisesta työelämän demokratiaa korostavasta LOM-kehittämisenohjelmasta (ledning, organisation, medbestämmande). (Leinonen 2016, 20.)

Toteutan empiirisen tutkimukseni työhyvinvoinnin strategisesta kehittämisestä seurakunnassa työkonferenssimenetelmää käyttäen. Menetelmä on suunniteltu työpaikkojen kehittämiseen. (Leinonen 2016, 19.) Toiminnan tavoitteena on tuottaa keskusteluja, jotka suuntautuvat tuloksiin. Osallistujat työstävät monimutkaisia ja epämääräisiäkin käsitteitä tarkkaan rajatussa aikataulussa. Ryhmäkeskustelut tiivistetään selkeisiin johtopäätöksiin. Ajan rajaaminen ja tulosten tiivistäminen tähtäävät työn toiminnallistamiseen. (Gustavsen 1991, 293–294.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda keskustelufoorumeja erilaisille organisaatioille ja verkostoille, jotka yhdessä kehittävät organisaatiota. Vuorovaikutuksen organisointitavoilla pyritään vahvistamaan osallistujien keskinäistä tasavertaisuutta. Tutkija osallistuu muiden mukana sosiaalisten velvoitteiden kantamiseen kommunikatiivisessa

toimintatutkimuksessa. Hän edistää näin omalla toiminnallaan demokratian toteutumista ja tukee samalla eettisyyttä. (Leinonen 2016, 39.)

Gustavsen kehitti LOM-hankkeen pohjalta kollegoidensa kanssa työkonferenssimenetelmää työkäytäntöjen ja työolojen parantamiseksi. Työkonferenssissa toteutetaan erilaisia ryhmätyöistuntoja, joissa ihmiset keskustelevat sovituista asioista. Ryhmät voivat muodostua joko eri organisaatioiden työntekijöistä tai saman organisaation jäsenistä. Gustavsenin organisoimassa kehittämissuunnitelmassa (LOM) tavoitteena oli tukea työntekijöiden ja johdon yhteistyötä organisaation kehittämisessä, muodostaa työpaikkaverkostoja sekä kehittää tutkimuksen roolia kehittämistyössä. (Gustavsen 1992, 3,9.)

Käytännössä työkonferenssi muodostuu pienempien ryhmien keskinäisistä keskusteluista ja niiden välissä toteutettavista yhteisistä keskusteluista. Näiden yhteisten keskustelujen tehtävänä on purkaa pienempien ryhmien keskustelut. Ryhmät muodostuvat niin, että ensimmäisessä vaiheessa ryhmät ovat homogeenisia ryhmiä ja myöhemmissä vaiheissa sekaryhmiä. Saman tasoisten ryhmien keskustelun ajatellaan tukevan osallistumista myöhemmässä vaiheessa myös niissä ryhmissä, joissa on mukana osallistujia eri valta-asemassa olevista työntekijöistä. Työkonferenssin keskeinen työvälinen on tasavertainen vuorovaikutus eli demokraattinen dialogi. Tämä keskustelun demokraattinen periaate esitellään työkonferenssiin osallistujille ja saatetaan muistuttaa myös työskentelyn aikana. (Gustavsen 1985, 469–470.)

Työpaikkademokratiolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa organisaation tavoitteisiin. Näin työntekijät pääsevät vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa sen sijaan että ainoastaan toteuttavat tehtyjä päätöksiä. (Foley & Polanyi, 2006, 174.) Tämä sopii hyvin strategiseen työn kehittämiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvien parannusten jalkauttamiseen, koska molemmissa tavoitteissa henkilöstön johdon ja henkilöstön sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen on tärkeää.

Tutkijan tehtävä on valmistella työkonferenssin rakenteet ja teemat. Hän esittelee työskentelytavan työkonferenssiin osallistujille ja on myös mukana ryhmien toiminnassa ja keskusteluissa. Tutkijan valmistelutyö voi vaikuttaa siihen, miten työkonferenssi toteutuu ja miten asioita siellä käsitellään. (Leinonen 2016, 40.)

Toimintatutkimuksen raportoinnissa yleensä keskitytään prosessin kuvaukseen tuloksista ja tuloksien kirjaaminen on saatettu kokea vaikeaksi. Tavoitteena on esittää loogisesti etenevä tarina tutkimuksen toteuttamisesta. (Leinonen 2006, 30.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen toteuttaminen ja käytännön ongelmien ratkaiseminen niiden ihmisten toimesta, jotka käytännössä työtä tekevät. Tavoitteena on myös käytäntöjen muuttaminen sekä yhteistyössä tuotetun tiedon hyödyntäminen. (Kuula 1999, 9; Leinonen 2016,58.)

Toimintatutkimuksen toteuttajana tutkijalla on monta roolia. Kehittämistilanteisiin liittyy aina ennalta-arvaamattomuutta. Tutkija pyrkii toteuttamaan osallistavan tutkimuksen muutospyrkimyksiä, mutta antaa samalla tilaa osallistujille toteuttaa kehittämistyötä. (Leinonen 2016,57.)

Toteutin tutkimukseen liittyvän työkonferenssin Salon seurakunnassa. Työkonferenssiin osallistui yhteistyötoimikunnan jäsenet, jotka edustivat eri ammattiryhmiä. Osallistujia oli yhteensä 12, joista kolme edusti työnantajaa. Työskentely toteutettiin yhteistyötoimikunnan kokouksen jälkeen, jossa toimikunnan jäsenet arvioivat Kevan⁷ tekemän työhyvinvointia koskevan kyselyn tuloksia (Salon seurakunta 2018a). Työkonferenssi kesti kolme tuntia. Tutkijana ohjasin työkonferenssin kulkua. Iltapäivän aluksi kerroin työkonferenssimenetelmästä. Esitin Leinosen (2016) määrittelemät periaatteet työkonferenssille.⁸ Niissä korostetaan sitä, että vaikka käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia, on silti tärkeää, että kaikki voivat ymmärtää mistä puhutaan.

⁷ Keva on suomalainen julkisoikeudellinen eläkelaitos, joka huolehtii kuntien, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista.

⁸ Liitteessä 4 on esitettyä Leinosen määrittelemät työskentelyn periaatteet työyhteisökonferenssissa.

Kaikki osanottajat ovat tasa-arvoisia keskenään ja kaikilla on oltava mahdollisuus osallistua keskusteluun. Työskentelyssä pyritään siihen, että aika jaetaan tasan osallistujien kesken. Keskustelussa on hyvä muistaa se, että kaikilla on oman työnsä pohjalta tietoa ja kokemusta käsiteltävistä asioista. Jokaisella osallistujalla on myös velvollisuus esittää omat näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omia näkökulmiaan. Jokainen asiaan liittyvä perustelu on pätevä. Jokaisen osallistujan on hyväksyttävä se, että toisilla on parempia perusteluja. Avoimessa vuorovaikutuksessa saavutetaan yhteisymmärrys, joka luo pohjaa käytännön toimenpiteille. (Leinonen 2016) Lämmittelytyöskentelynä tarkastelimme Laineen tekemää kuviota⁹ kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnin määrittelemisestä. (Laine 2013, 142, 149.)

Työkonferenssiin osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmät valitsivat itselleen puheenjohtajan, sihteerin ja keskustelun purkajan. Jokaisen ryhmän työskentely ja yhteiset purkutilanteet nauhoitettiin. Nauhoitukset litteroitiin kirjalliseen muotoon, josta muodostui 34 sivua kirjoitettua tekstiä. Ryhmäkeskustelut kestivät 25 minuuttia ja keskustelujen purkutilanteet kestivät 15-40 minuuttia. Ensimmäisessä ryhmätyöskentelyn vaiheessa työnantajan edustajat keskustelivat keskenään. Kahdessa seuraavassa ryhmätyöskentelyn vaiheessa osallistujat olivat jakaantuneet ryhmiin sattumanvaraisesti. Tutkimusraportissa jokainen ryhmätyöskentelyn vaihe on merkitty samalla tutkimuskonferenssi viitteellä.

Ensimmäisessä ryhmätyöskentelyssä oli aiheena tarkastella työhyvinvoinnin toteutumista aiemmin tehdyn kyselyn tutkimustulosten valossa sekä visioida millaisessa työyhteisössä haluaisi itse työskennellä. Toisessa ryhmätyöskentelyssä pohdittiin työhyvinvointiin liittyviä uhkia sekä esteitä. Ryhmäläiset keskustelivat siitä, 1) mikä estää työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamista, 2) mitä virallisia ja mitä epävirallisia käytäntöjä esteisiin liittyy sekä 3) miten ongelmia voidaan ratkaista. Kolmannessa ryhmätyöskentelyssä suunniteltiin työhyvinvoinnin kehittämisen käytäntöön saattamista. Ryhmäläiset valitsivat 1-2 toimenpidettä, jotka he kokivat tärkeäksi ja halusivat lähteä

⁹Kuvio on esitettyinä luvussa 2.4.

toteuttamaan niitä käytäntöön. He pohtivat sitä kuka tekee ja mitä tekee sekä millä aikataululla asioita tehdään. Työkonferenssin päätteeksi pyysin ryhmiin osallistujilta arviointia työskentelyn onnistumisesta. He arvioivat päivää kuvaamalla päivän luonnetta kolmella sanalla.

Tutkimusaineistoni koostuu työkonferenssimenetelmällä kerätystä aineistosta, työsuojelupäällikön haastatteluaineistosta sekä tapausseurakunnan dokumenteista kuten toimintakertomuksista, strategisista päätöksistä sekä aiemmista työhyvinvointia koskevista tutkimuksista.

Tapausseurakunnan työhyvinvoinnin rakenteita ja tilaa olen tutkinut sekä työkonferenssimenetelmästä nousseella aineistolla että työsuojelupäällikön haastatteluaineistolla. Työkonferenssimenetelmällä olen tutkinut työhyvinvoinnin tilaa tapausseurakunnassa ja samalla tutkinut sitä miten menetelmä soveltuu seurakunnan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin strategista johtamista tapausseurakunnassa olen tutkinut haastattelemalla työsuojelupäällikköä sekä tarkastelemalla seurakunnan dokumentteja. Tapausseurakunnan dokumentit työhyvinvoinnin rakenteista ja tilasta antoi tärkeää tietoa, jotta tutkijana ymmärsin työkonferenssin aineistosta nousevia ajatuksia.

4.1.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Analyysitavan valinta määrittyy arvioimalla sitä, millä analyysitavalla on mahdollista parhaiten saada vastaus tutkimustehtävään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Sisällönanalyysiin valitaan joko aineistolähtöinen tai teorialähtöinen lähestymistapa. Olen käyttänyt tässä tutkimuksessa teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineistoa luokitellaan teorialähtöisessä analyysissä aikaisemman viitekehyksen tai teorian pohjalta. Aineiston analyysiin valikoidaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 113.)

Tutkimusaineistoni koostuu työkonferenssimenetelmällä kerätystä aineistosta työntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnin toteuttamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä tapausseurakunnassa sekä työsuojelupäällikön haastatteluaineistosta. Näitä aineistoa tukee seurakunnan dokumentit työhyvinvointiin liittyvistä päätöksistä. Dokumentteja ei ole kuitenkaan käytetty tutkimusaineiston analyysivaiheessa, vaan ne ovat täydentäneet työkonferenssissa ja haastattelussa nousutta aineistoa.

Työhyvinvoinnin tilan määrittelemisen analyysi pohjautuu Laineen teoreettiseen viitekehykseen, jonka mukaan työkontekstin fyysiset ja rakenteelliset sekä psykososiaaliset tekijät ovat laajin työhyvinvointiin vaikuttava sisältöalue. Hän korostaa neljää geneeristä työkontekstimuuttujaa. Näitä ovat *työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta ja kiire*. Näiden neljän tekijän avulla on mahdollista kuvata työhyvinvointiin vaikuttavia edellytyksiä. Laine perustelee näiden neljän muuttujan valintaa keskeisiksi tekijöiksi sillä, että ne ovat yleensä työpaikkojen tyypillisiä tekijöitä. Ne eivät ole kovin herkkiä tilanteesta aiheutuville muutoksille, vaan edustavat suhteellisen pysyviä muutoksia. Muuttujia voitaisiin Laineen mukaan määritellä lukemattomia määriä, mutta näitä neljää muuttujaa on yleisesti totuttu pitämään itsestään selvinä työhyvinvoinnin lähtökohtina. (Laine 2013, 166–172.) Analysoin tutkimuskohteeni työhyvinvoinnin tilaa näiden työkontekstimuuttujien kautta. Seurakuntaa tutkittaessa on tarpeen huomioida tutkimuskohteen erityisluonne hengellisenä organisaationa. Näin ollen koin tärkeäksi nostaa esille neljän yleisen hyvinvointitekijän lisäksi aineistosta nousevat tekijät, jotka työkonferenssiin osallistujat esittivät tapauskohteen erityispiirteinä.

Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen analysointi määrittyi Pertti Laineen luoman viitekehyksen pohjalta. Hän määritteli työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvan kuusi eri osa-alueita, jotka pitää selvittää ennen kuin työhyvinvointia voi johtaa, koska kehittämiseen tarvitaan hyvä käsitys työhyvinvoinnin tilasta. Laineen määrittelemät osa-alueet ovat diagnosoiminen, varhaisen puuttumisen keinot, esimiesten johtamisen kehittäminen, henkilöstöpolitiikkaa, työterveyshuolto ja tyky-toiminta sekä työympäristön kehittäminen. (Laine 2017,

127–128.) Työsuojelupäällikön haastattelusta ja tapausseurakunnan dokumenteista nousutta aineistoa analysoin johtamisen osa-alueiden kautta.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeita ja oleellisia asioita. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkimuksessa esiinny käsitteellistä eikä teoreettista ristiriitaa. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. Reabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Sen mukaan tutkimus on luotettava, mikäli mahdollisimman moni tutkija päätyy samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 226–228.) Tuomi ja Sarajärvi on esittäneet kritiikkiä näiden luotettavuutta arvioivien käsitteiden käyttämisessä laadullisissa tutkimuksissa, koska ne ovat alun perin syntyneet määrällisen tutkimuksen käyttöön. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Tunnistin Tuomen ja Sarajärven kritiikin oman tutkimukseni kannalta mahdolliseksi. Tutkimustani on vaikea arvioida validiteettia ja reabiliteettia käyttäen. Tutkimus olisi hyvinkin toistettavissa. Kirjallisuuden perusteella voidaan arvioida samantapaisten asioiden nousevan esille muissa seurakunnissa kuin tutkimuskohteessanikin. Toisaalta jokainen organisaatio on itsenäinen kokonaisuus, joten voi nousta toisenlaisiakin tutkimustuloksia. Myös samassa tutkimuskohteessa voi nousta hyvin erilaisia tutkimustuloksia. Aineistosta nousi esille, että sama työntekijä voi arvioida omaa tilannettaankin hyvin eri tavoin päivästä riippuen. (Työkonferenssi 2018.)

Tutkimukseni luotettavuutta voi arvioida enemmänkin tutkijan roolini ja tekemieni valintojen perusteella. Tutkin ison organisaation työhyvinvointia yhden työryhmän kokemusten perusteella. Todennäköisesti työyhteisössä toimii työntekijöitä, jotka eivät voi yhtyä tutkimustuloksiin tai vastaavasti haluaisivat vahvistaa joitakin näkemyksiä. Pyrin vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta sillä, että valitsin työkonferenssin toteuttamisen työryhmälle, jossa oli työntekijöiden valitsemat työntekijät edustamassa jokaista ammattiliittoa. En voinut näin ollen vaikuttaa

työkonferenssiin osallistujia omien näkökulmien perusteella. Myös tutkimusaineiston keräämisen ajankohdalla pyrin vaikuttamaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuskohteessa oli aiemmin toteutettu laaja työhyvinvointikysely, jonka tulokset julkaistiin juuri ennen työkonferenssia. Työryhmän tehtävänä oli arvioida työyhteisökyselyn tuloksia ja työskennellä niiden pohjalta työkonferenssissa. Näin työryhmää laajempi näkemys työhyvinvoinnin tilasta tuli mahdolliseksi tuoda osaksi tutkimusta.

Tutkijan rooliani on hyvä arvioida myös tutkimuksen luotettavuuden osalta. Varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa aiemmin tekemäni (Niinistö 2014) tutkimus ohjasi ajatteluani tutkijana. Lähdin etsimään tutkimuksellani arviota rakennemuutoksen toteutuksesta. Tutkimus ohjautui kuitenkin selkeästi työhyvinvointiin ja esimerkiksi väitöskirjassani esille tullut aluejohtamisen ja työalajohtamisen välinen jännite ei ollut lainkaan mukana tutkimuksessani. Tutkimuskohteeksi muodostunut yhteistyötoimikunnan työkonferenssi ohjasi näkemystäni omaa työalaani laajemmalle näkökulmalle. Yhteistyötoimikunnassa oli useita työntekijöitä, jotka olivat aloittaneet työskentelemisen työyhteisössä sen jälkeen, kun itse en ole enää ollut työssä seurakunnassa. Arvioin itse, että minulla oli hyvä asema toteuttaa työkonferenssi tutussa organisaatiossa, josta olin kuitenkin etäännyttänyt riittävästi tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Helander on pohtinut omaa rooliaan tutkiessaan opiskelijoiden uskonnollisuutta Trinidadilla. Hänen mukaan marginaalinen sisäpiirillisuus ja aiemmat työkokemukset auttoivat häntä aineiston keräämisessä sekä tutkimuksen kohdistamisessa oleelliseen suuntaan. (Helander 1986, 56-62.)

Akateemisten lähteiden rinnalla olen käyttänyt kirjoja, mietintöjä sekä oppaita, joissa mielestäni tutkimukseeni liittyvää aihetta käsitellään hyvin. Olen pyrkinyt varmistamaan lähdekritiikin toteutumisen sillä, että olen käyttänyt lähteinä kirkon sisällä arvostettujen henkilöiden näkemyksiä asiasta. Mietinnöt ja oppaat ovat valikoituneet tutkimukseni lähteiksi, koska ne ovat olleet virallista kirkon tutkimusperinteen raportointia.¹⁰

¹⁰ Esimerkiksi Lasse Östring on pitkään toiminut kirkon koulutuskeskuksen johtamisen kouluttajana. Hyvinvointi seurakuntatyössä opas on Työturvallisuuskeskuksen ja Kirkkohallituksen yhteishanke.

5 Työhyvinvointi tapausseurakunnassa

5.1. Strateginen työhyvinvointi seurakunnassa

Salon seurakunnan strategiassa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa korostetaan henkilöstön työhyvinvointia. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa määritellään henkilöstöhallinnon painopistealueiksi huolehtiminen henkilöstön jaksamisesta talouden haasteiden ja tasapainosuunnitelman vaatimien henkilöstövähennysten keskellä. Keskeisenä painopistealueena oli myös henkilöstön osaamisen kartoittaminen, ylläpito sekä kehittäminen tulevaisuuden haasteiden mukaisesti. Seurakunnassa otettiin käyttöön harkinnanvarainen palkanosa sekä laadittiin työhyvinvointisuunnitelma. Tavoitteena oli kehittää edelleen työterveyshuollon ennaltaehkäisevää toimintaa sekä laatia henkilöstösuunnitelma. (Salon seurakunta 2015a, 2017b.)

5.1.1 Varhaisen tuen malli

Työsuojelupäällikkö arvioi, että seurakunnassa on panostettu paljon työhyvinvoinnin tilaan viimeisen kymmenen vuoden aikana. Hän arvioi kehittymiseen vaikuttaneen vuonna 2016 käyttöön otettu varhaisen tuen malli ja sen jalkauttaminen ohjatusti jokaiseen työyhteisöön. (Haastattelu 2018.)

Varhaisen tuen mallia kutsutaan Salon seurakunnassa aktiivisen tuen toimintamalliksi. Sen on valmistellut työterveyshuollon ja henkilöstön edustajat yhdessä. Sillä pyritään ennaltaehkäisemään, välittämään ja tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia. Se perustuu varhaiseen sekä tehostettuun tukeen työyhteisössä ja sen lisäksi pitkän poissaolon jälkeen työhön paluun tukemisessa. Aktiivinen tuki on jo perusasioiden huomioimista, eli sitä miten työntekijät kohtaavat toisiaan työpaikalla. Aktiivisesta tuesta on kyse myös silloin kun työntekijälle etsitään toisenlaisia työjärjestelyjä tilanteessa, kun hänellä on vaikeuksia selviytyä omista töistään. Tavoitteena on, että jokaista työntekijää kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti. Esimiehiä, työntekijöitä itseään sekä terveyshuollon edustajia kannustetaan puuttumaan mahdollisimman varhain tilanteisiin, jotka näyttävät heikentävän työntekijän tai koko työyhteisön

hyvinvointia. Toimintamalli korostaa yhteisvastuullisuutta työhyvinvointiin liittyvien asioiden esille nostamisessa. Aktiivinen tuki muistuttaa jokaisen vastuuta ja oikeutta huolehtia itsestään, työtovereistaan sekä työyhteisöstään puuttamalla epäkohtiin mahdollisimman ajoissa. (Salon seurakunta 2016a, 1–2.)

Aktiivisen tuen mallia on määritelty kolmen näkökulman kautta. Se on ensinnäkin työkyvyn heikentymisen ja työpahoinvoinnin ennaltaehkäisyä. Toiseksi se on itsestään, työtovereistaan ja henkilöstöstä välittämistä. Aktiivisen tuen mallissa pyritään kolmanneksi löytämään ratkaisua työkyvyn heikentymiseen, ongelmaan tai hankalaan tilanteeseen. (Salon seurakunta 2016a, 2.)

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Salon seurakunnan määrittelemässä aktiivisen mallin tuessa työhyvinvoinnin on arvioitu koostuvan muun muassa terveydestä, toimintakyvystä, ammatillisesta osaamisesta, sosiaalisista taidoista, arvoista sekä asenteista, motivaatiosta, työoloista, työn sisällöstä ja vaatimuksista, työyhteisöstä ja organisaatiosta sekä esimiestyöstä ja johtamisesta. Työhyvinvoinnin heikkenemiseen saattaa puolestaan vaikuttaa työntekijän fyysisten tai psyykkisten voimavarojen väheneminen, sairaudet, elämäntilanne, epäselvät työn tavoitteet, heikot vaikuttamismahdollisuudet työssä, riittämätön tuki, ammatillisen osaamisen riittämättömyys, haasteellisuuden puute, koettu epäoikeudenmukaisuus sekä työssä koetun arvostuksen vähäisyys. (Salon seurakunta 2016a, 2–3.)

Varhaisen tuen mallissa esimies puuttuu tilanteeseen heti kun saa tiedon työntekijän heikentyneestä työkyvystä. Esimiehen tulee puuttua tilanteeseen heti kun tunnistaa, että työntekijällä on säännöllisiä poissaoloja, työpäivät ovat ali- tai ylipitkiä tai työpäivän aikana työkyky on heikentynyt jollakin tavalla, työyhteisössä on ristiriitoja ja työilmapiiri, työturvallisuus tai työn sujuvuus on heikentynyt. Esimies on niissä tilanteissa vastuullinen ottamaan asian puheeksi työntekijän kanssa. Työntekijällä on vastuu osallistua keskusteluun. He voivat määritellä yhdessä voidaanko asia keskustella kahdenkeskisessä tilaisuudessa vai tarvitaanko virallisempi puhekeksiotkeskustelu ja seurantalaveri tai mahdollinen tukihenkilön kutsuminen työntekijän rinnalle keskusteluun. Tavoitteena on myös asettaa konkreettiset tavoitteet, selvittää vaihtoehtoisia

ratkaisumalleja, sopia vastuu ja aikataulu, kirjata selkeästi yhdessä sovittu suunnitelma sekä sopia seurannan toteuttamisesta. (Salon seurakunta 2016a, 6–7.)

Tehostettua tukea tarvitaan, jos työyksikön omat toimenpiteet ja resurssit eivät ole riittäviä työyhteisön työkyvyn palauttamiseksi tai jos työntekijän työkyky on heikentynyt niin, että hän ei enää selviydy työtehtävistään. Tehostetun tuen mallissa työhyvinvointia rakentavat esimiehen ja työntekijän lisäksi työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, oman toimialueen tuki sekä luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Verkostoneuvottelun avulla pyritään luomaan suunnitelma työhyvinvoinnin palauttamiseksi joko yksittäiselle työntekijälle tai työyhteisölle. Työkykyneuvottelulla pyritään löytämään toimenpiteet, joiden avulla työntekijä selviytyy työssään. Työkykyneuvottelu eroaa verkostoneuvottelusta nimenomaan siinä, että sen lähtökohtana on tarkastella työntekijän terveyteen liittyviä seikkoja työterveyshuollon avulla. Työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttavia toimenpiteitä voivat olla pienet muutokset työjärjestelyissä tai työn uudelleen organisointi, osa-aikaeläke, lääkinnällinen tai ammatillinen kuntoutus, kevennetty työ tai työkyvyttömyyseläke. (Salon seurakunta 2016a, 8–11)

Työsuojelupäällikkö kokee, että varhaisen tuen malli on parhaiten sisäistetty silloin, kun työntekijät osaavat hakeutua varhaisessa vaiheessa työterveyshuoltoon. Lähiesimiesten tueksi on luotu varhaisen tuen lomake, joka olisi tavoitteena käydä läpi kehityskeskustelussa, jotta asioiden käsittely tulee kaikille tutuksi. (Haastattelu 2018)

5.1.2 Työhyvinvoinnin diagnosointi

Työkonferenssissa seurakunnan johto arvioi tietävänsä hyvin työhyvinvoinnin tilan omassa organisaatiossaan. Työhyvinvointia seurataan monin eri keinoin. Seurakunnassa on järjestetty kyselytutkimuksia, joiden avulla on pyritty selvittämään työhyvinvoinnin tilaa. Vuonna 2015 työsuojeluvaltuutettujen järjestämän työhyvinvointikyselyn aiheena oli työntekijöiden psykososiaalinen

kuormittuminen. Vuonna 2018 oli laaja työhyvinvointikysely, jonka tuloksia arvioitiin tutkimukseen liittyvässä työkonferenssissa. Seurakunta teki vuonna 2016 sopimuksen työterveyshuollon järjestämisestä yksityisen lääkäriaseman kanssa. Sopimukseen liittyi myös kattava työhyvinvoinnin diagnosointi sairaustilastojen lisäksi. Tämä on toteutettu niin, että kolmen vuoden aikana työterveyshuolto vierailee jokaisessa työpisteessä ja kerää tietoa työhyvinvoinnin toteutumisesta. Työpaikkakäyntiin on liittynyt esitietokysely sekä työnantajalle toimitettu yhteenveto. Työterveyshuollon antama yhteenveto käsitellään työntekijöiden, työnantajan edustajan sekä työterveyshuollon edustajan kesken. Yhteenvedosta tehty koonti käsitellään yhteistyötoimikunnan kokouksessa. Työterveyshuolto antaa työyhteisölle toimintaehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Työkonferenssi 2018; Haastattelu 2018.)

Talousjohtajan mukaan työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tarkkailijana on koettu hyväksi ja sitä aiotaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Muutosta suunnitellaan siinä, että alueellisen jaottelun sijaan tarkastetaan samanaikaisesti työalan työntekijät, jolloin vertaileminen onnistuu paremmin. Kirkkoherra ja talousjohtaja kertoivat, että työntekijät kokevat työterveyshuollon henkilökuntaa kohtaan vahvaa luottamusta. He kertoivat, että työntekijöiden aloitteesta moni työyhteisön sisällä käsiteltävä asia käydään läpi työterveyshuollossa. He arvioivat, että työntekijät eivät käytä niinkään hyväkseen organisaation luottamushenkilöiden tukijärjestelmiä vaan hakeutuvat suoran työterveyshuoltoon. Seurakunnan johto kokee tilanteen hyväksi ja arvioi, että ei ole väliä mitä kautta työntekijä saa tuen, kunhan kokee saavansa apua työhyvinvoinnin parantamiseen. (Haastattelu 2018; Työkonferenssi 2018.)

Laine (2017) arvioi, että henkilökohtaisten asioiden jakaminen saattaa olla helpompaa työterveyslääkärin kanssa kuin oman esimiehen kanssa. Esimiehet tarvitsevat oman johtamisensa tueksi selvät toimintamallit, joissa on määritelty sopivat rajat yksilöllisten tietojen käsittelemiseen, jotta he kykenevät luomaan luottamuksellisen suhteen työntekijöiden kanssa. (Laine 2017, 126–127.)

5.1.3 Työterveyshuolto

Tapausseurakunnan asiakirjoissa määriteltiin työterveyshuollon tehtäväksi edistää sekä työntekijän että työyhteisön työkykyä ja työhyvinvointia niin, että he tuntevat työpaikan olosuhteet sekä luovat luottamuksellisen suhteen työntekijöihin. Asiakirjojen perusteella työterveyshuollon toivotaan tukevan työhyvinvointia muun muassa työpaikkaselvitysten ja terveystarkastusten kautta, työkyvyn seuraamisella ja ohjaamisella sekä neuvonnalla. (Salon seurakunta 2016a, 4.)

Tutkimusaineiston perusteella työterveyshuollon ja työyhteisön välinen yhteistyö on ollut onnistunutta ja luottamuksellinen suhde on syntynyt (Työkonferenssi 2018). Vaikuttaa siltä, että molemmat osapuolet ovat tukeneet toistensa toimintaa työhyvinvoinnin parantamisessa. Juuti ja Vuorela (2018) määrittelevät tavoitteeksi, että työpaikan henkilöstö ja työterveyshuollon asiantuntijat tekevät yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Heidän tehtävänä on kehittää työstä nousevien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. (Juuti & Vuorela 2015, 128–129.)

Työterveyshuollon sairauspäiväraportit kertovat tärkeää tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Talousjohtaja arvioi, että edellisen vuoden aikana sairauspäivien määrä oli hyvin selitettävissä heidän työyhteisössään. Sairauspäivät johtuivat enimmäkseen kausiluonteisista lyhyistä poissaolosta. Pidemmät sairauspäivät johtuivat pitkää hoitoa tai kuntoutumista edellyttävistä sairauksista. (Haastattelu 2018.) Aura ja Ahonen (2016) toteavat, että kaikki henkilöstötutkimukset kertovat työhyvinvoinnin tilasta. Palkkahallinnon raportit kertovat työntekijöiden vaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista. Työterveyshuollon raportit puolestaan kertovat sairauspoissaoloista, työkyvyn tilasta sekä henkisestä kuormittavuudesta. Työsuojelun raportit osoittavat tapaturmien toteutumisen sekä läheltä piti tilanteet. (Aura & Ahonen 2016, 122.)

5.1.4 Kehityskeskustelut

Seurakunnassa on ohjeistettu käymään säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijöiden välillä. Talousjohtaja kertoi, että esimiehet toimivat kehityskeskustelujen suhteen hyvin itsenäisesti. Esimiehet ovat saaneet ohjemateriaalin keskustelujen käymiseen, mutta voivat käyttää hyväkseen myös itselleen sopivia toimintatapoja. Talousjohtaja on edellyttänyt, että jokainen esimies varmistaa käymänsä kehityskeskustelut hänelle, jotta asia on varmasti hoidossa jokaisen osalta. Hänen käsittääkseen kehityskeskustelut toimivat hyvin seurakunnassa. (Haastattelu 2018.) Saman suuntaista näkökulmaa nousi kyselyn aineistosta, jossa työntekijät kertoivat kehityskeskusteluissa olevan luottamuksellinen ilmapiiri ja he ovat voineet kertoa esimiehelleen samat asiat kuin hyvinvointi kyselyssäkin. (Salon seurakunta 2017a, 1–4; Salon seurakunta 2015b) Aura ja Ahonen (2016) arvioivat, että kehityskeskustelut tukevat työn tekemistä ja siihen liittyvien motiivien määrittelemistä. Ne myös luovat mahdollisuuden tarkastella työntekijän työhyvinvointia syvemmillä tasolla. (Aura & Ahonen 2016, 77.)

Talousjohtaja arvioi, että hänen työnkuvansa edellyttää paljon toimistossa olemista. Hän pahoittelee sitä, että ei ole mahdollista kuulla työntekijöitä riittävästi työviikon aikana. Hänen kokemuksensa mukaan tieto työhyvinvoinnin tilasta ei myöskään siirry riittävästi hänelle asti. Hän pohtii, että työntekijät saattavat kokea esimerkiksi jotkut tapaturmat niin vähäpätöisiksi, että eivät siirrä tietoa eteenpäin tai kertovat asiasta ainoastaan lähiesimiehelleen. Hän kertoo yrittäneensä työvuosien aikana erilaisilla toimikunnilla saada tiedon siirtymistä hänelle, mutta ei koe onnistuneensa siinä. Hän arvioi, että kirkkoherran työssä on enemmän kohtaamisia suoraan työntekijöiden kanssa, jolloin tiedon siirtyminen tapahtuu työn ohessa. Kirkkoherra arvioikin työkonferenssissa, että seurakunnan johdolla on hyvä käsitys työhyvinvoinnin tilasta sekä kyselyiden, työterveyden että työntekijöiden kuulemisen perusteella. (Haastattelu 2018; Työkonferenssi 2018.)

Laine (2017) korostaa työhyvinvoinnin tilanteen määrittelemisen merkityksellisyyttä, jotta hyvinvointia voidaan kehittää työyhteisössä. Organisaation johdon on tärkeä tietää mitä asioita työyhteisössä tulee kehittää.

Tiedon keräämisen keinoja ovat esimerkiksi työilmapiirin mittaukset tai työyhteisömittaukset. Raporttien ja tilastojen avulla saadaan myös paljon tietoa työyhteisön tilasta, esimerkiksi poissaolotilastojen tiedot. Kehityskeskustelut antavat henkilökohtaista tietoa työyhteisön tilasta. Kehityskeskustelujen lisäksi varhaisen puuttumisen tai tuen malli ohjaa esimiehiä tukemaan työntekijöiden hyvinvointia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Laine mainitsee tärkeänä diagnosoinnin menetelmänä myös johtajien kävelemisen käytävillä, management By Walkin around, jonka merkitystä tapausseurakunnan kirkkoherra korosti. (Laine 2017,128–129: Työkonferenssi 2018.)

5.1.5 Työympäristön kehittäminen

Tutkimuskohteessani seurakunnan talous on mahdollistanut sen, että on pystytty huomioimaan työympäristön kehittäminen työtilojen ja työvälineiden osalta. Organisaation suuri koko on edellyttänyt työympäristön järjestelmällistä kehittämistä. Seurakuntien organisaatorakenteessa on työnantajan erikseen nimittämä työsuojelupäällikkö, joka työnantajan edustajana huolehtii työsuojelun yhteistoiminnan toteutumisesta säädösten ja sopimusten mukaisesti. (Haastattelu 2018.)

Yli kymmenen hengen työyhteisöissä nimitetään työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa. Sekä työsuojelupäällikön että työsuojeluvaltuutettujen tehtävänä on seurata työympäristön tilaa ja puuttua epäkohtiin sekä tehdä suunnitelmia työsuojelun osalta ja valvoa niiden toteutumista. Työympäristötoimikunta perustetaan yli 20 työntekijän seurakuntiin. Sen tehtävänä on käsitellä yhteistoiminnan piiriin, työsuojeluun sekä työterveyshuoltoon liittyviä asioita. Työympäristötoimikuntaan kuuluu työsuojelupäällikkö ja muut työnantajan nimittämät edustajat sekä työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet. (Marttila, Tamminen & Laitinen 2002, 25–27.) Salon seurakunnassa työhyvinvoinnista vastaa yhteistyötoimikunta, joka oli mukana tutkimukseen liittyvän työkonferenssin toteuttamisessa. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu 12 henkilöä, joista kahdeksan edustaa työntekijöitä ja neljä on työnantajan edustajaa. Sen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden

terveyteen, työsuojeluun sekä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. (Salon seurakunta 2017b, 4–5.)

Yhteistyötoimikunnan tehtävänä on käsitellä työssä tapahtuneet työtapaturmat. Työterveyshuolto raportoi työpaikkakäyntien perusteella yhteistyötoimikunnalle työympäristöön liittyvistä epäkohdista. (Haastattelu 2018.) Yhteistyötoimikunnan tehtävänä on olla myös tukemassa seurakunnan strategiassa työhyvinvoinnille asettamien tavoitteiden saavuttamista. Seurakunnan tavoitteeksi on esitetty huomion kiinnittäminen työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuteen sekä johtamisen kehittämiseen, työntekijöiden osaamiseen, työkykyyn, hyviin työoloihin, työn sisältöön sekä työprosesseihin. (Salon seurakunta 2016a, 1–2.)

5.1.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tutkimuskohteessani on panostettu esimiesten johtamisen kehittämiseen heti uuden organisaation perustamisesta lähtien. Vuonna 2011 aloitettiin esimiesvalmennus uusille työalajohtajille sekä aluekappalaisille. Tavoitteena oli verkostoida esimiehet luomaan yhteistä toimintakulttuuria. Suurin osa uusista työalajohtajista nousi organisaation sisältä oman toimialansa esimieheksi. Aluekappalaisten työnkuvassa tapahtui muutos kirkkoherrasta väliesimieheksi. Yhteisten koulutusten lisäksi jokainen väliesimies on osallistunut myös kirkon valtakunnalliseen johtamiskoulutukseen. Esimiesvalmennukseen liittyy myös Tojo-päivät, joissa vuosittain teeman mukaisesti paneudutaan johtajuuden erityiskysymyksiin. Vuonna 2017 väliesimiehet osallistuivat hiippakunnan järjestämään johtajuuden 360 astetta arviointiin. (Haastattelu 2018.)

Työkonferenssissa sekä tutkimuskirjallisuudessa seurakunnan johtajuudesta nousi esille suuri autonomisuuden tarve. Työkonferenssiin osallistujat arvioivat, että työntekijät saattavat itse määritellä työtehtävänsä eivätkä välttämättä noudata normaaleja työpaikan sääntöjä. Esimiehillä on vastaavasti vaikeus sopeutua yhteisiin toimintatapoihin. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että esimiehestä riippuen työntekijöille sallitaan erilaisia toimintavapauksia. Erilaiset toimintatavat muodostuvat ongelmaksi siinä vaiheessa, kun pitäisi miettiä

esimerkiksi varoituksen antamista. Osa esimiehistä pyrkii puuttumaan epäkohtiin ja osa ei puutu. Puuttumisen sijaan on paljon asioiden vatvomista. Jotkut ongelmat nousevat esimiehistä ja jotkut puolestaan alaisista. Ison organisaation hierarkkinen järjestelmä mahdollistaa sen, että asiat vaivaavat pitkään ennen kuin asia tulee esimiehelle, joka puuttuu asiaan. Työyhteisössä ei aina välttämättä ymmärretä omaa roolia työntekijänä ja yhteisön jäsenenä. Työnkuvien ja työroolien selventäminen koetaan tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisella saa olla oma tapansa toimia, mutta organisaatiossa pitäisi olla myös yhteiset pelisäännöt, joihin kaikkien tulee sitoutua. (Työkonferenssi 2018; Haastattelu 2018.)

Seurakunnan luonne julkishallinnollisena asiantuntijaorganisaationa vaikuttaa sen johtamiskulttuuriin. Esimiesasema tarjotaan yleensä viran vapautumisen yhteydessä hyvälle asiantuntijalle, kuten Salon seurakunnan organisaation rakentamisessakin on toteutunut väliesimiesten noustessa asemaansa organisaation sisältä. Tuiskun (2014) mukaan tämä merkitsee asiantuntijalle erilaista suhtautumista omaan asemaansa. Asiantuntijajohtaja saattaa ajautua ristiriitaan ammatti-identiteettinsä sekä esimiesroolin välillä. Oman aseman etsimiseen vaikuttaa myös se nouseeko asiantuntija esimieheksi oman työyhteisönsä sisältä. (Tuisku 2014, 22; Työkonferenssi 2018.)

Seurakunnan johtamiskulttuuriin vaikuttaa suuresti johtajuuden jakaantuminen julkishallinnollisen johtamisen tavoin sekä luottamushenkilöjohdolle että virkamiesjohdolle. Luottamushenkilöt tekevät päätökset ja muun muassa talouden linjaukset myös työhyvinvoinnin osalta. Tutkimuskohteeni talousjohtaja kokee, että luottamushenkilöt ovat tapausseurakunnassa hyvin mahdollistaneet ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin toteutumisen. (Haastattelu 2018.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka. Viime vuosina evankelis-luterilaisen kirkon henkilöstömäärä on supistunut seurakuntien taloudellisen tilanteen takia. Seurakunnan menoista lähes kaksi kolmasosaa kuluu henkilöstömenoihin. Kirkossa on pyritty toteuttamaan talouden tasapainottamisen toimenpiteet henkilöstömenojen osalta niin kutsutun luonnollisen poistuman kautta ja taloudellisiin ja tuotannollisiin irtisanomisiin on

jouduttu harvoin. (Jormakka 2016, 111–112.) Salon seurakunnassa ajaututtiin yhteistoimintaneuvotteluihin (YT) vuonna 2015. Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa on tiedostettu toteutetut YT-neuvottelut seurakunnassa, jotka johtivat organisaation ensimmäisiin irtisanomisiin. Työterveyshuollossa ennakoitaan mahdollisiin henkilöstöressurssien vähentämisiin verotulojen pienenemisen takia. (Salon seurakunta 2017a, 1–4.)

Seurakunnassa toteutetut YT-neuvottelut vaikuttivat työilmapiiriin laajasti ja pitkällä aikajaksolla. YT-neuvottelujen tuloksena päädyttiin irtisanomisiin tuotannollis-taloudellisten syiden takia. Taustalla vaikutti talouden tasapainottaminen rakennemuutoksen seurauksena. YT-neuvottelut ja siitä aiheutunut valitusprosessi kesti vuoteen 2017 asti, jonka jälkeen talousjohtajan mukaan huoli seuraavista YT-neuvotteluista on vähentynyt. (Haastattelu 2018.) Työkonferenssissa YT-neuvottelujen merkitystä korostettiin. Osallistujat kertoivat epävarmuuden tilan johtaneen siihen, että työntekijät korostavat edelleen oman työnsä määrää ja tärkeyttä toisilleen. Osallistujat arvioivat vaikutusta olevan myös siihen, että työntekijät eivät ilmaise työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita toisilleen, jotta eivät ilmaise huomaamattaan työmotivaation puutteestaan. (Työkonferenssi 2018.) Tämän aiheen käsitteleminen osoitti talousjohtajan arvioin todeksi, kun hän arvioi oman tietonsa todellisuutta työyhteisön tilasta tilanteessa, jossa hänellä ei ole suoraa yhteyttä työntekijöiden arkeen.

Laineen (2017) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy myös työssä tarvittavien joustojen mahdollistaminen. Yleisimpiä joustamisen keinoja ovat työaikojen sopeuttaminen ja etätöiden järjestäminen sekä vapaiden ja työaikalyhennysten mahdollistaminen. (Laine 2017, 129.) Salon seurakunnassa toteutettavan henkilöstöpolitiikan tavoitteena on ollut myöntää kaikki virkavapaat, joita työntekijät anovat. Kirkkoneuvostossa on pohdittu periaatteiden luomista virkavapaiden suhteen, mutta seurakunnan johto koki jokaisen tilanteen olevan niin tapauskohtainen, että periaatteita ei päädytty kirjaamaan. (Haastattelu 2018.)

Mielikuva seurakuntien toiminnasta ja arvoista siirtyy usein tasa-arvoon liittyviin näkökulmiin. Tapausseurakunnassa on hyväksytty lakisääteinen tasa- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Sen hyväksyy kirkkoneuvosto ja yhteistyötoimikunta käsittelee ja tarkastaa tasa-arvosuunnitelman kolmen vuoden välein. Tasa-arvon edistämisen tarkoituksena on kehittää ja johtaa seurakunnassa tapahtuvaa toimintaa. Seurakunnan henkilöstön kehittämisohjelmiin sekä virka- ja työehtosopimuksen toteuttamisen periaatteisiin kuuluu kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää ja sen lisäksi tehostaa oikeusturvaa syrjinnän kohteeksi joutuneiden työntekijöiden osalta. (Salon seurakunta 2016b.) Talousjohtaja kertoi, että suunnitelma on tarpeen päivittää. Siihen voidaan yhdistää kirkkohallituksen antamat epäasiallisen kohtelun ohjeet. Hän kokee, että tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden osalta sopimus ei ole edellyttänyt toimenpiteitä. Epäasiallinen kohtelu sen sijaan nousee ajoittain työyhteisössä esille, kun työntekijä kokee, ettei häntä ole kohdeltu samoin kuin muita työntekijöitä. (Haastattelu 2018.)

5.2 Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista

Tapausseurakunnasta keräämiäni asiakirjojen sekä haastattelun perusteella vaikutti siltä, että tutkimuskohteessani oli hyvin tiedostettu työhyvinvoinnin merkitys. Sitä oli kehitetty tietoisesti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Haastattelu 2018.) Työkonferenssin avulla pyrin selvittämään, miten työhyvinvointi koetaan työntekijöiden kokemuksissa. Työkonferenssiin osallistujat arvioivat, että työhyvinvoinnin toteutumisen esteenä on se, että yhteisiin tavoitteisiin ei sitouduta. Toisaalta työhyvinvoinnin osalta tehdään suunnitelmia, mutta ne eivät toteudu käytännössä. Kolmanneksi he arvioivat työntekijöiden tietävän hyvän vuorovaikutuksen merkityksen työhyvinvoinnin luomisessa, mutta siitä huolimatta työyhteisössä edelleen keskustellaan siitä, miten jokaista työkaveria tulee kohdella tapaamisten yhteydessä. (Työkonferenssi 2018.) Näiden taustanäkemyksen perusteella työkonferenssiin osallistujat olivat motivoituneita kehittämään työhyvinvointia omassa organisaatiossaan.

Manka (2006) määrittelee hyvinvoivan työyhteisön tietävän tavoitteensa ja pyrkivän saavuttaa tahtomansa asiat yhteisillä arvoilla ja strategioilla. Hyvinvointiin sitoutumista lisää se, että mahdollisimman moni työntekijä on ollut mukana luomassa strategiaa, koska se sitouttaa kaikkia osallistumaan strategian toteuttamiseen. Visio on tavoiteltu tahtotila. Hyvä visio luo selkeän toiminnan suunnan. Se kannustaa työntekijöitä suuntaamaan voimavaransa oikeaan suuntaan ja auttaa koordinoimaan isoja muutoksia. (Manka 2006, 78, 284.)

Tutkimusaineistosta nousi syvä huoli siitä, miten yhteisistä tavoitteista ja strategisesta suunnitelmasta hyvät asiat siirtyvät oikeasti käytäntöön. Organisaatiossa on tehty tutkimuksia ja suunnitelmia, mutta niiden arvoa ei ole riittävästi huomioitu. Työkonferenssissa ilmeni osallistumisen innostuksen rinnalla kyynisyys työn turhuudesta, jos muutosta ei kuitenkaan synny. He tiedostivat, että muutos lähtee jokaisesta itsestään, jolloin yhteiset suunnitelmat eivät välttämättä välity kaikkiin työntekijöihin. (Työkonferenssi 2018.)

5.2.1 Yhteisöllisyys

Työkonferenssissa työkykyä ylläpitävä toiminta ja yhteisöllisyyden rakentaminen olivat keskeisesti keskustelun aiheena (Työkonferenssi 2018). Tutkijana en yllätynyt yhteisöllisyyden nousemista keskeiseen rooliin työkonferenssissa aiemman tutkimukseni perusteella (Niinistö 2014). Arvioin, että yhteisöllisyyttä koskeva keskustelu nousi aluetyön ja työalatyön välisestä jännitteestä. Osa työntekijöistä oli löytänyt uuden sosiaalisen toimintaympäristön, mutta osalla työyhteisöstä nouseva sosiaalisuus oli vähäistä joko työnkuvan tai aluerakenteen takia. Laineen (2017) mukaan sosiaaliset tilanteet työssä vaikuttavat ihmisten hyvinvoinnin kokemuksiin. Sosiaaliset suhteet ovat usein voimavariatekijänä työssä. Työyhteisöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin. (Laine 2017, 109–110.)

Osallistujat kokivat organisaation koon vaikuttavan siihen, että yhteisöllisyyden tunne ei pääse muodostumaan. Yhteisöllisyyden pirstaloitumiseen vaikutti myös

organisaation matriisirakenne. Jokainen työskenteli omalla alueellaan, mutta oli samalla oman työalansa työntekijä. Työntekijät kokivat yksinäisyyttä omilla alueillaan. He kertoivat saavansa hyvin yhteyden esimieheensä, mutta moni asia ei edellytä yhteydenottoa esimieheen, vaan hyötyisi enemmän alueellisen työkaverin kanssa asian jakamisesta. He kokivat kuormituksen vähenevän siitä, että saa jakaa asioita toisen ihmisen kanssa ja samalla itse ratkaista itseään askarruttava asia. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujat kokivat yhteisöllisyyden kokemuksen tärkeäksi työhyvinvoinnin voimavaraksi. Osallistujat pohtivat, että alueella olevat työntekijät eivät välttämättä osaa olla yhteydessä keskenään eri työaikojen ja erilaisten työnkuvien perusteella. He arvioivat, ettei yhteisöllisyys synny itsestään vaan sitä pitää rakentaa ja tehdä työtä sen eteen. He miettivät, että aluekappalaisella ei ole valtuuksia toimia alueen esimiehenä kaikille työntekijöille ilman kirkkoherran työmääräystä. Työalojen ja alueiden välinen yhteistyö mahdollistaa sen, että työhyvinvointiin vaikuttavia toimenpiteitä voidaan toteuttaa alueellisesti. Osallistujat arvioivat esteenä sen, että alueelliseen työhyvinvointiin ei ole mahdollisuutta saada kaikkia mukaan. He arvioivat työntekijöiden olevan eri tilanteessa työtehtävänsä perusteella. Osa on mukana monessa eri yhteisössä ja yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii liikaa aikaa perustyöltä. Osa puolestaan toimii alueella hyvinkin yksinään ja toivoo yhteisöllisyyden lisääntymistä. Osallistujat arvioivat, että yhtä lailla pienissä ja suurissa organisaatioissa on sama ongelma yhteisen ajan löytämiselle niin, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsisivät osallistumaan mukaan. Yhtä lailla jokaisessa organisaatiossa on työntekijöitä, jotka eivät lähde yhteisöllisiin tilanteisiin mukaan missään tilanteessa. Osallistujat kokivatkin haasteena nimenomaan sen, miten sitouttaa ne työntekijät mukaan yhteisöllisyyden rakentamiseen, jotka eivät osallistu mihinkään, mutta kertovat tai osoittavat tyytymättömyyttään työssään. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssissa keskusteltiin yhteisöllisyyden rakentamisesta tyky-toiminnan avulla. (Työkonferenssi 2018.) Tyky-toiminta voidaan nähdä koskevan kaikkia toimenpiteitä, joilla työnantaja ja työntekijät yhdessä parantavat ja ylläpitävät yksilön ja yhteisön työkykyä. Toisaalta työkykyä ylläpitävä toiminta on

työterveyshuollon toimintaa työympäristöä ja työyhteisöjä kohtaan. Työterveyshuollon toimenpiteet kohdistuvat ennakoivaan, ylläpitävään ja korjaavaan toimintaan. (Marttila, Tamminen & Laitinen 2002, 18, 63–64.)

Työkonferenssin perusteella työntekijöiden ja työnantajan näkökulma yhteisöllisyyttä tukevan tyky-toiminnan arviointiin eroavan toisistaan. (Työkonferenssi 2018.) Tyky-toiminnan haasteena pidetään yleisesti taloudellisuuden ja tehokkuuden arviointi erityisesti henkistä tai hallinnollista työtä tekevien osalta. Työkykyä ylläpitävän toiminnan hyödyksi tulisi mitattavien asioiden lisäksi nähdä työilmapiiriin positiivisesti vaikuttavat tekijät sekä työntekijöiden arvostamisen ja välittämisen kokemukset. (Anetjärvi & Jakobsson 2013, 22–23.)

Salon seurakunnassa oli päätetty työntekijöiden valintana ottaa käyttöön Smartum-saldo työyhteisön yhteisten tyky-päivien sijaan. Smartum mahdollistaa liikunnan, kulttuurin sekä lounas-saldon käyttöä. Yhteistyötoimikunnassa on keskusteltu työyhteisön kehittämiseen tarvittavista määrärahoista, mutta kirkkoneuvoston päätöksellä se olisi edellyttänyt Smartum saldon supistamista. Yhteistyötoimikunnassa päädyttiin siihen, että aluekappalaiset ja työalajohtajat voivat keskustella työnjohdollisten asioiden osalta tyky-päivien toteuttamisesta. (Työkonferenssi 2018; Haastattelu 2018.)

5.2.2 Johtajuus

Työkonferenssiin osallistujat pohtivat laajasti johtajuuden rakenteita ja johtamistapoja keskustellessaan työhyvinvoinnin kehittämisestä työyhteisössään. Keskustelu johtajuudesta jakaantui päätösten tekemiseen sekä lähiesimiestoimintaan. Seurakunnassa johtajuus jakaantuu operatiivisen johdon lisäksi luottamushenkilöiden hallinnolliseen johtamiseen. He kokivat, että luottamushenkilöiden tekemät päätökset vaikuttavat suuresti työhyvinvoinnin toteutumiseen työyhteisössä. Siitä syystä olisi tärkeää, että neljän vuoden välein vaihtuvat luottamushenkilöt ehtisivät luomaan luonnollisen yhteyden

työntekijöihin niin, että he tuntevat paremmin työyhteisön, johon heidän tekemät päätökset vaikuttavat. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujat pohtivat lähiesimiesten toimintaa ja rakennetta arvioiden sillä olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin toteutumisessa. He arvioivat, että lähiesimiehiltä puuttuu yhteiset toimintatavat. Jokainen saa työskennellä oman persoonansa kautta myös johtajana. He kuitenkin kokivat hyväksi sen, että esimiestyössä toteutettaisiin samoja sääntöjä työyhteisön sisällä. Nyt he kokivat, että esimiehestä riippuen työntekijöillä on eri määrä vapauksia ja velvollisuuksia. Osallistujat toivoivat esimiesten ymmärtävän oman asemansa johtajana ja panostavan siihen yhtenä keskeisimpänä työtehtävänä. Useimmat organisaation väliesimiehistä ovat nousseet esimiesasemaan oman organisaationsa sisältä. Osallistujat pohtivat sen vaikutusta esimiestyöhön. He miettivät osaako esimies asennoitua ”kaikkien kaverista” johdon edustajaksi. Toisaalta he pohtivat sitä onko työyhteisön sisältä nousseella esimiehellä mahdollisuus saavuttaa arvostava ja kunnioittava asema entisten työkavereiden kesken. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujat toivovat esimiehiltään vastuunottamista johtamistilanteissa ja ongelmiin puuttumista. (Työkonferenssi 2018.) Seurakuntaa on työnantajana nimitetty myös kasvottomaksi, jonka todetaan korostuvan erityisesti ongelmatilanteissa. Työyhteisön johtaminen seurakunnassa on jaettu usealle henkilölle. Se johtaa helposti siihen, että työyhteisöön kasaantuu ongelmia. (Marttila, Tamminen & Laitinen 2002, 5.) Työn johtamisen jakaantuminen saattaa vaikuttaa siihen, että syntyy kokemus siitä, ettei asioihin ole pakko puuttua.

5.2.3 Muutoksen seuraukset työhyvinvointiin

Kolmantena keskeisenä keskustelun aiheena työkonferenssissa oli vanhojen työkuulttuurien olemassaolo uuden työkuulttuurin taustalla. Työkonferenssiin osallistujat nostivat esille toteutetun rakennemuutoksen vaikutuksen

työhyvinvoinnin muodostumisessa. He arvioivat monen keskustelun päättyvän vertauksiin vanhasta ajasta. Osa työntekijöistä kokee ajatuksen turhana ja turhauttavana. Moni työntekijöistä on tullut töihin olemassa olevaan organisaatioon, eikä kykene jakamaan ajatuksia vanhoista kulttuureista. Useimmalla työntekijällä on sen sijaan työkokemusta jostain toisesta työyhteisöstä. Ne eivät kuitenkaan nouse samanlaiseen asemaan kuin rakennemuutosta edeltävien seurakuntien työkuulttuurit. Siitä huolimatta moni aiemmissa organisaatioissa työskennellyt tiedostaa rakennemuutoksen hyvät puolet ja on lähtenyt tietoisesti työskentelemään yhteisen organisaation hyvinvoinnin puolesta. Osallistujat kokevat vanhan kulttuurin muistelemisen olevan jollakin tavalla kiinnipitävä ajatusmalli. He arvioivat sen syntyneen ehkä siitä, että työyhteisöt eivät tehneet riittävästi surutyötä muutoksen edessä. He kokivat toiminnan jatkuneen rakennemuutoksesta huolimatta ennallaan vaikkakin organisaatorakenne muuttui. Muutokset käynnistyivät heidän mukaansa vasta uuden kirkkoherran myötä. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssissa korostui vanhojen organisaatioiden vaikutus uuteen toimintakulttuuriin sekä yhteisöllisyyden tavoittelemiseen. Arvioin tutkijana, että osallistujien esille nostama kesken jäänyt surutyö oman seurakunnan ja työyhteisön menettämisen on käynnistänyt tarpeen korostaa yhteisöllisyyden rakentamista ja erityisesti alueella työskentelevien sitouttamista keskinäiseen yhteyteen. Yllätyin kuitenkin tutkijana siitä, että rakennemuutos ei nostattanut negatiivisia ajatuksia esille. Osallistujat toivoivat historian selaamista ja hyvien käytäntöjen vahvistamista ja huonojen vähentämistä. He tiedostivat, että moni aiemmin hyväksi todettu käytäntö ei välttämättä kuitenkaan toimi uudessa työyhteisössä. He toivoivat historian näkyväksi tekemistä omissa toimintakulttuureissa ja sitä kautta ajatuslukkojen vapauttamista. He arvioivat, että työhyvinvointiin liittyvät esteet eivät ole organisaatiosta riippuvaisia tekijöitä. Moni asia on paremmin kuin aiemmin ja moni ongelma oli jo vanhassa kulttuurissa. Matriisimalliin liittyvä johtamisen jakaantuminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa kehittämistyötä työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Työkonferenssi 2018.)

Wallin (2012) arvioi, että varsinkin työelämän muutostilanteissa on tärkeää huolehtia henkilökunnan sitoutuneisuudesta. Työntekijöille on tärkeää sisäistää

työyhteisön tavoitteet ja tarkoitus omalta kohdaltaan mielekkääksi ja kokea oma osuus työyhteisöä täydentäväksi osaksi. Työntekijöiden on tärkeä kyetä identifioimaan itsensä osaksi uutta toimintaa ja uusia päämääriä. Muutokset koetaan usein haasteina tai itsensä kehittämisen vaiheina. Ne herättävät usein myös huolta ja epävarmuutta. Näin muutos voi koetella työnantajan ja työntekijän keskinäistä luottamusta ja sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Wallin 2012, 15.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla on todettu olevan suuri merkitys organisaatiouudistusten onnistumisessa. Haasteena on organisaation kyky hallita samanaikaisesti muutoksen johtaminen sekä pysyvyyden johtaminen. (Kumpulainen 2013, 18; Halava & Pantzar 2010, 47.) Työkonferenssissa ilmeni hyvin haaste johtaa sekä pysyvyyttä että muutosta. Työntekijät kertoivat tarpeestaan ylläpitää vanhaa, mutta samalla valmiudestaan rakentaa uutta.

Niemistö (2013) on tutkinut Helsingin ydinkeskusten seurakuntien yhdistymisprosessia asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Niemistö toteaa, että hallinnonuudistuksen tapahtumisen aikaan ja heti sen jälkeen henkilöstön asenteissa oli huomattavissa sitoutumisen heikkenemistä, tyytymättömyyden lisääntymistä ja energian kohdistumista organisaation sisäisiin asioihin. Niemistö pohtii, että muutosvastarintaan vaikutti yhdistymisen laajuus. Hän arvioi, että suuri, laaja ja syvällinen muutos nostaa todennäköisesti enemmän menetyksen kokemuksia, pelkoja sekä epävarmuutta kuin pienempi tai pinnallisempi muutos. Niemistö toteaa tutkimuksessaan, että hänen aineistossaan nousi esille valtataistelua sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, koska osa seurakunnista oli kokenut jääneensä muutoksessa häviäjän asemaan. Niemistö toteaa tutkimuksessaan, että hallinnonuudistuksen on huomattu parantaneen pappien keskinäistä yhteistyötä vaikkakin heti muutoksen jälkeen yhteistyössä on ollut havaittavissa ongelmia. Pitkällä aikavälillä tutkittuna muutoksen on huomattu aiheuttavan myönteisiä vaikutuksia yhteistyöhön. (Niemistö 2013, 204–208, 216,)

Salon seurakunta muodostettiin kuntaliitoksen johdosta. Se oli monella tavalla pakotettu rakennemuutos ja muutosvaiheessa esiintyi ajatuksia häviäjien ja voittajien rooleista. (Niinistö 2014, 59, 80–88.) Kymmenen vuoden kuluttua

rakennemuutoksen toteuttamisesta työhyvinvointia pohtivat työkonferenssiin osallistujat arvioivat rakennemuutoksesta nousevien ongelmien ilmenevän organisaation koon sekä johtamisen osalta. Kymmenen vanhan seurakunnan muodostama uusi seurakunta on suuri sekä alueiden että henkilöstön kautta tarkasteltuna. Kirkot ovat levittäytyneet eri puolille seurakuntaa, joten työssäkäynti alueet ovat laajalla. Osallistujat tiedostivat, etteivät he kykene tuomaan työalueita lähemmäs toisiaan, joten heidän on sopeuduttava luomaan uudenlaista toimintakulttuuria, jossa yhteyden tunne syntyy suuresta alueesta ja isosta henkilöstöstä huolimatta. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssiin osallistujat arvioivat, että joillekin työntekijöille rakennemuutos on ollut henkilökohtaisesti vaikea prosessi. Osa työntekijöistä on tietoisesti hakeutunut työskentelemään pieneen seurakuntaan, jotta ei tarvitse olla sosiaalisesti kovin aktiivinen. Suuri seurakunta ei välttämättä anna siihen enää mahdollisuutta. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole kuitenkaan havaittavissa, että rakennemuutoksen takia työhyvinvoinnissa olisi noussut esille heikkouksia. Työkonferenssiin osallistujat totesivat, että moni asia on nykyään paremmin kuin vanhassa organisaatiossa. He nostivat esille kuitenkin tarpeensa muutostilanteen huomioimisesta. (Työkonferenssi 2018.) Työkonferenssiin osallistuneiden kokemus työhyvinvoinnin hyvistä edellytyksistä uudessa seurakunnassa tukee tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet, että suuremmilla seurakunnilla on parempi valmius huolehtia työntekijöiden työkyvystä ja johtaa strategisesti työhyvinvointia pieniä seurakuntia paremmin. (Jormakka 2016, 117–118.) Pontus Salmi on omassa tutkimuksessaan päätenyt kuitenkin arvioimaan, että erityisesti suuremmissa työyhteisöissä kärsittiin pieniä organisaatioita enemmän ilmapiiriongelmissa (Salmi 2001).

5.2.4 Työaika

Yhteisöllisyyden rinnalla toiseksi tärkeäksi työkonferenssin keskustelun teemaksi nousi työajan määrittäminen. Työkonferenssiin osallistujat kokivat työajattomuuden olevan itsessään haaste työntekijälle, koska työn ja vapaan erottaminen on vaikeaa. Työajattomuus saattaa lisätä kiireen tuntua, koska on

vaikea erottaa milloin työskentelee tehokkaasti työn äärellä ja milloin puolestaan kuluttaa aikaa työpäivän aikana. Työpäivistä saattaa muodostua väliaikoinen pitkiä ja näin olleen työntekijä saattaa kuormittua työajasta. Työntekijän saattaa olla vaikea tunnistaa vapaa-aikaa työpäivän keskellä. Työajattomuuden lisäksi kiireen tuntua lisää se, että työtehtävät saattavat olla hyvin vaihtelevat työn sisällön ja työpaikan suhteen. Hajanaisuus ja pirstaleisuus työssä saattaa lisätä tunnetta työn suuresta määrästä.

Työajallisuus ja työajattomuus saman organisaation sisällä synnyttää ongelmia työkonferenssiin osallistujien mukaan. He arvioivat, että syntyy tahatonta sekä välillä myös tarkoituksellista väärinymmärrystä työyhteisön sisällä. Työpalaverien sopiminen saattaa olla konkreettisesti hankalaa, kun työntekijät noudattavat eri työaikaa. Työntekijät saattavat odottaa toisiltaan joustoa palaverin suhteen ymmärtämättä toisen työajan määrittelemistä. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujien mukaan työajattomuus herättää työntekijöiden kesken myös keskinäistä kilpailua ja ”kyräilyä”. Työntekijät saattavat kilpailla keskenään siitä kuka joustaa eniten ja on sillä perusteella ikään kuin sitoutuneiden työntekijä. Työajattomuus mahdollistaa myös sen, että voi tehdä työtä rajattomasti ja uuvuttaa itsensä työllään. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssiin osallistujat pohtivat, että työajatonkin työ olisi hyvä saada määriteltyä työajalliseksi työksi esimerkiksi moduuliajattelun avulla ja työajan selkeällä kirjaamisella työkalenteriin. (Työkonferenssi 2018.)

Kauppinen ja Rantama (2003) arvioivat, että moni työajatonta työtä tekevä työntekijä kokee vapaapäivien pitämisen ongelmallisena. Työntekijät saattavat jättää vapaapäivän väliin omasta tahdostaan, seurakuntalaisen pyynnöstä tai esimiehen johtamistavan takia. (Kauppinen & Rantama 2003, 54.) Työkonferenssiin osallistujat pohtivat juuri vapaa-ajan määrittelemisen vaikeaksi. Työajatonta ja epäsäännöllistä työtä tekeviltä odotetaan joustoa työyhteisön sisällä enemmän kuin kiinteää työaikaa tekeviltä työntekijöitä. Nämä tilanteet vaikuttavat heidän mukaansa sosiaaliin suhteisiin, koska työntekijä saattaa leimautua negatiivisesti, ellei jouta esimerkiksi vapaapäiviensä suhteen.

Työntekijöillä on erilainen työskentelytapa ja osa työntekijöistä joustaa vapaapäiviensä suhteen ja osa puolestaan ei joustaa. Se voi aiheuttaa keskinäistä tyytymättömyyttä työyhteisön sisäisissä suhteissa. (Työkonferenssi 2018.)

Kauppinen ja Rantama (2003) toteavat monen työajatonta työtä tekevän työntekijän kokevan työajattomuuden mahdollistavan itseään ja luovuuttaan toteuttavan työn tekemisen seurakunnassa ja määrittelevät sen nostavan motivaatiota työtään kohtaan. (Kauppinen & Rantama 2003, 55.) Työkonferenssiin osallistujat kertoivat luovan työn edellyttävän nimenomaan työajattomuutta työssään. Keskustelussa nousi esille tarve työajan rajaamiselle, mutta toisaalta myös odotus rajoja luovien käytäntöjen helpottamiseen, jotta voi työskennellä entistäkin paremmin oman työtahdin mukaisesti. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujat nostivat työajattomuuden haasteen myös sijaisjärjestelyjen osalta. He pohtivat työajattoman työn osittamista hankalaksi sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Työnantajan on vaikea jakaa työtehtäviä tasan silloin kun työyhteisössä joku tekee ositettua työaika työajattomassa työssään. Myös työntekijöiden saattaa olla vaikea arvioida oman työn ositettua työn määrää. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssissa osallistujat arvioivat, että työn tasapuolinen jakaminen työyhteisön jäsenten kesken on vaikeaa. Tavoitteena on, että jokaisella olisi sopivasti mutta riittävästi työtä. Osallistujat arvioivat, että seurakunnan työntekijät helposti kokevat, että seurakunta toimii vain hänen oman työpanoksensa voimin. Se saattaa vaikuttaa omaan hallinnan tunteeseen työssään ja saattaa näin kuormittaa työntekijää työn määrään vaikuttavan tunteen osalta. (Työkonferenssi 2018.)

Työaikakysymyksen on arvioitu olevan suurin psyykinen rasitustekijä hengellistä työtä tekeville työntekijöille. Työn määrä, työhön liittyvät odotukset, vähäinen mahdollisuus työn ulkopuolella oleviin harrastuksiin, ilta- ja viikonloppupainotteinen työ sekä työn ja vapaa-ajan vaikea erottaminen toisistaan ovat yleisiä kuormitustekijöitä seurakunnissa. Ne aiheuttavat

enemmän kuormittavuutta kuin ongelmat sosiaalisissa suhteissa, persoonallisuuteen liittyvät syyt tai seurakuntalaisten työ- ja rooliodotukset. (Kauppinen & Rantama 2003, 87.)

4.2.5 Työn hallinta

Työkonferenssissa työn määrän rinnalle nousi keskusteluun työn hallinnan tunteet. Työssä ilmenevä kiire koettiin kausiluonteiseksi ja organisaation luonteen perusteella ennakoitavaksi. Toisaalta ajoittainen kiire mahdollistaa myös vapaan jaksottamista itselleen sopivaan rytmiin. Näin työssä esiintyvän kiireen arvioitiin olevan yhteydessä työn hallinnan tunteeseen. (Työkonferenssi 2018.)

Seurakunnan työntekijöitä määritellään yleisesti noudattavan individualistista työskulttuuria ja kokevan tärkeäksi tuntea oman työn omistajuutta. Työkonferenssissa hallinnan tunne työssä nousi esille työajattomuuden, organisaatorakenteen, johtamisen sekä työn epävarmuuden yhteydessä. (Työkonferenssi 2018.)

Seurakunnassa noudatettava matriisimalli herätti keskustelua osallistujien kesken erityisesti siinä, miten voi kehittää työhyvinvointia ilman johtavaa asemaa työssään. Pohdinta ilmeni erityisesti alueellisen työn osalta, koska työnjaossa työntekijät toimivat työalojen alaisuudessa. Moni kuitenkin työskentelee selkeästi omalla alueellaan. Osallistujat pohtivat kenellä on mahdollisuus huolehtia alueellisesta työhyvinvoinnin rakentamisesta. (Työkonferenssi 2018.)

5.2.6 Vaikutusmahdollisuudet

Työkonferenssissa nousi esille aiemmin käytyjen YT-neuvottelujen vaikutus tämän hetkiseen tunteeseen työn hallinnasta. He kertoivat epävarmuuden aiheuttavan sen, että osa korostaa enemmän omaa työtään ja toisaalta osa kokee kuormittuvansa epävarmuutta ajatellessaan. (Työkonferenssi 2018.)

Työkonferenssissa nousi esille hyvin myös erilaisia näkymiä omaan työhön liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista. Seurakunnan työntekijät ovat hyvin erilaisessa asemassa vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Osalla on työaika sidottu tarkasti oman työtehtävän edellyttämään työaikaan niin, että irrottautuminen edes yhteisiin palavereihin on haasteellista. Osalla työntekijöistä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön esimerkiksi sen tähden, että toimii yksin omalla työalueellaan tai tekee muuten hyvin itsenäistä työtä ison organisaation sisällä. (Työkonferenssi 2018.)

Osallistujat kertoivat, että työntekijöillä on käytännössä hyväkin mahdollisuus valita työssään käytettävät työtavat. He kokevat työnantajan antaneen heille hyvät ”työkalut” tehdä työtä. Jokainen työntekijä valitsee ottaako käyttöön annetut mahdollisuudet vai ei. (Työkonferenssi 2018.)

5.2.7 Työn mielekkyys

Työkonferenssiin osallistujat arvioivat, että työyhteisössä ilmenevät työhyvinvoinnin kokemukset ovat tutkimusten perusteella paremmat mitä käytäväkeskustelujen perusteella voisi arvioida. He pohtivat, että moni kokee sen hetkisen tilanteen huonoksi ja valittaa asiasta mielessään tai kovaan ääneen. Tutkimukseen osallistuessa hän kuitenkin pohtii tilannetta laajemmasta näkökulmasta ja arvioi työhyvinvoinnin olevan oikeastaan ihan hyvin. Keskustelussa nousi esille myös ajatus, että työyhteisön sisällä mielellään valitetaan asioista, mutta työyhteisön ulkopuolella yleensä keuhataan oman organisaation vahvuuksia. He arvioivat työntekijöiden asenteen vaikuttavan työyhteisön keskinäiseen ilmapiiriin ja omaan työhyvinvointiin. He pohtivat, että negatiivinen asenne ilmenee erityisesti valittamisen kulttuurissa. Työntekijät valittavat keskenään ja toisilleen asioista. Negatiivinen asenne levittyy niihinkin työntekijöihin, jotka eivät ehkä olleet ajatelleet asiaa samoin aikaisemmin. Keskinäinen valittaminen ei myöskään välttämättä muuta tilannetta, koska osallistujat kokevat liian harvan asian siirtyvän riittävän korkealle organisaatiossa, jotta sille voitaisiin etsiä muutosta. (Työkonferenssi 2018.)

5.3 Aineiston tuottamisen arviointi ja tulokset

5.3.1 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet

Työkonferenssin tavoitteena oli keskustella työhyvinvointikyselyn tuloksista ja mieltä siltä pohjalta konkreettisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä. Yhteistyötoimikunnan keskustelut olivat innovatiivisia ja he jatkoivat sujuvasti keskustelua ryhmien kokoonpanon vaihtumisesta huolimatta. Ryhmien muodostamisen perusteella vaikutti siltä, että osallistujat siirtyivät mielellään ryhmiin uusien ihmisten kanssa. Keskustelujen perusteella vaikutti siltä, että he käyttivät edellistä yhteiskeskustelua hyödyksi aina seuraavassa ryhmäkeskustelussa, kuten oli menetelmän tavoitteena. Jokaisessa kolmessa työskentelyvaiheessa esille nostetut teemat olivat edelleen työstettävänä.

Työkonferenssin perusteella yhteistyötoimikunta ehdotti seuraavia konkreettisia työhyvinvointia lisääviä asioita (Työkonferenssi 2018).

- Työyhteisössä luodaan rakenteet valitusten purkamiseen, jotta keskinäinen valitusten käsitteleminen pienenee ja vähentää näin työssä ilmenevän pahoinvoinnin laajenemisen. Valittamisen kulttuurin havaitsemiseksi yhteistyötoimikunta haastaa kaikki työntekijät mukaan ”viikon verran valittamatta” -kampanjaan ja motivoi osallistujia lahjoittamalla kaikille pullollinen oliiviöljyä kitinän poistamiseen.
- Kannustetaan jokaista työntekijää ottamaan vastuu omasta työhyvinvoinnista. Oma asenne on tärkein sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin tuottajana.
- Huomioidaan keskinäinen vuorovaikutus työhyvinvoinnin lisääjänä. Kohdataan työyhteisön jäsenet huomioiden. Ei jaeta ensisijaisesti murheita toisille vaan pyritään jättämään kohtaamisista positiivinen jälki itseemme ja toiseen.
- Opitaan tuntemaan nopeasti, tehokkaasti ja organisoidusti uudet luottamushenkilöt, jotka tekevät tärkeitä, työhyvinvointiin vaikuttavia päätöksiä.

- Opitaan tuntemaan työyhteisön muut jäsenet suuressakin organisaatiossa tutustumalla toistemme työtiloihin ja työtapoihin esimerkiksi työnkierron avulla.
- Luodaan yhteisöllisyyden tunnetta alueellisten työyhteisöjen kesken. Aluekappalainen on keskeinen työntekijä alueellisen työhyvinvoinnin kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Järjestetään jalkapallo-ottelu aina kahden alueen kesken. Toiset alueet mahdollistavat ottelujen järjestämisen sijaistamalla työtehtävät ottelun ajalta. Jokainen työntekijä osallistuu otteluun itselleen sopivalla osuudella pelaajana, cheer leaderinä tai jossakin muussa roolissa.
- Kirkkoherra voi osallistua alueellisen yhteisöllisyyden rakentamiseen esimerkiksi barbeque-mestarina.
- Jokainen kehittää omaa työtään arvioimalla työtehtäviään merkitsemällä ne päiväkirjaan kahden viikon ajalta. Työpäiväkirjan avulla voi itse arvioida omaa työnkuvaansa ja työtapojaan. Työntekijä voi halutessaan keskustella esimiehensä kanssa työnkuvastaan työpäiväkirjan avulla.
- Määritellään jokaiselle työntekijälle tasapuoliset ja selkeät työnkuvat
- Iloitaan omasta työstä eikä seurata toisten työtä.

Työkonferenssissa korostui tarve vahvaan johtajuuteen matriisimallin jokaisella tasolla. Tutkimukseen osallistujat korostivat johtajien vastuunottamista omasta työtehtävästään työalansa johtajina. Yhteisen keskustelun perusteella he osoittivat paikallisen työhyvinvoinnin kehittämisen aluekappalaisille osoitettavaksi työtehtäväksi. (Työkonferenssi 2018.)

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt arvioivat selkeästi työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin nousevan työntekijöiden asenteesta käsin. He tiedostivat, että jokaisen omalla asenteella on suuri vaikutus työssään kokemaan työhyvinvointiin ja vain omaa asennettaan voi muuttaa suhteessa työhyvinvointiin. He tiedostivat myös toisten työpahoinvoinnin laajentavan vaikutuksen työyhteisössä.

Työkonferenssin tulokset laajenivat omasta asenteesta keskinäiseen vuorovaikutukseen. He kokivat tärkeäksi kehittää keskinäistä vuorovaikutusta

työyhteisön hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Keskustelu oli runsasta erityisesti alueellisen yhteisöllisyyden lisäämisen osalta. Näkökulma laajeni esimiestyöhön sekä johtamiseen. Tutkimukseen osallistujat toivoivat selkeää tehtäväksi antoa alueesta vastaaville papeille, jotta heillä on valtuudet kehittää työhyvinvointia omilla alueillaan. Tutkimukseen osallistujat arvioivat, että jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työnkuvaansa tutkimalla työnsä painopisteitä ja mahdollisesti keskustelemalla tästä esimiehensä kanssa. Tässä näkyy seurakunnan työntekijöiden individualistinen käsitys työstään. He toivoivat myös työnkuvien tarkastamista, joka on tärkeä työhön liittyvä työhyvinvointitekijä. Työkonferenssissa organisaatiotasoinen näkökulma esiintyi yhteyden luomisena luottamushenkilöihin, jotka luovat edellytykset työn tekemiselle.

5.3.2 Työkonferenssimenetelmä työhyvinvoinnin kehittämismälineenä

Työkonferenssiin osallistujat työskentelivät aktiivisesti koko työskentelyn ajan. He osoittivat kiinnostusta työskentelyn jatkamiseen ja olivat huolissaan, mikäli hyvin alkanut kehitysprosessi ei jatku. Kiinnostuksen ja innostuksen määrää osoittaa se, että purkukeskusteluissa keskusteleminen oli vuorovaikutuksellista. Kolmas purkutilanne jatkui suunnittelun 15 minuutin sijaan 40 minuutin pituiseksi keskusteluksi. Osallistujat halusivat käyttää reilusti koko kolmen tunnin varatun ajan työhyvinvoinnin parantamiseen, vaikka kaikilla varmasti oli jatkosuunnitelmiakin siihen iltapäivään. Nauhoitusten perusteella ryhmien keskinäinen työnjako oli luontevaa. Puheenvuorot jakaantuivat monipuolisesti. Keskusteluja seurattaessa tuli vaikutelma, että kaikki saivat äänensä kuuluville ja keskustelu oli kaikkiaan kunnioittavaa ja yhteyttä rakentavaa.

Keskustelun ilmapiirissä huomasin ennako-oletusten vaikutuksen keskustelun kulkuun. Osallistujat pohtivat ennakkotyöskentelyissä, miten talousjohtaja tulee rajoittamaan keskustelun kulkua. He muistuttivat toisiaan, että heidän tehtävänsä on luoda toimintasuunnitelmia riippumatta siitä ovatko ne toteuttamiskelpoisia vai eivät. Yhteisissä purkutilanteissa toteutui se, että suunnitelmien rinnalle nousi esille työtä rajoittavat päätökset erityisesti talouden osalta. Yhteisessä

keskustelussa saatiin suunnittelemista jatkettua rajoitteista huolimatta. (Työkonferenssi 2018.)

Alueelliset aiheet olivat toinen keskustelun aihe, johon ennakoasetelma vaikutti työntekijöiden roolien perusteella. Työkonferenssiin osallistujista kaksi oli työskennellyt aiemmin kirkkoherroina. Molemmat olivat yhteisessä keskustelussa aktiivisesti mukana rakentamassa yhteistä työhyvinvointia. Ryhmäkeskustelussa myöhemmin seurakuntaan tulleet ehdottivat aluetyön yhteisöllisyyteen panostamista ja entisten alueiden roolin vahvistamista nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteisessä purkukeskustelussa vaikutti siltä, että keskusteluun tuotettavat mielipiteet henkilöityivät esittäjänsä mielipiteeksi. (Työkonferenssi 2018.) Tutkijana arvioin, että ryhmään osallistujien roolit tulevat helposti keskusteluun mukaan joko omasta työnkuvasta tai muiden mielikuvista johtuen.

Pohdin tutkimuskonferenssin yhteisessä keskustelussa Juutin ja Salmen väitettä siitä, että työhyvinvointihankkeilla on vaikutusta niin yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Niiden on todettu parantavan työtyytyväisyyttä sekä työilmapiiriä. Monen hankkeen haasteena on se, että työyhteisön johto ei ole hankkeeseen riittävästi sitoutunut. (Juuti & Salmi 2014, 49.) Tutkimuksessani ilmeni, että työyhteisön johto on hyvinkin sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteisessä keskustelussa he toivat esille työtä ohjaavia ja rajoittavia asetuksia asemansa puolesta. Se saattaa näyttäytyä sitoutumattomuutena, ellei työyhteisö havaitse rajojen asettamisen olevan ennen kaikkea kehittämistyön tukemista rajojen kertomisena.

Työkonferenssiin osallistajat arvioivat työskentelyn päätteeksi päivän työskentelyä kolmella sanalla. Arvioissa esiintyi esimerkiksi mielenkiintoinen, antoisa ja vapauttava sekä kehittävä, puhdistava ja innostava. Arvioiden perusteella työkonferenssiin osallistajat olivat kokeneet työskentelymuodon hyväksi. Se oli herättänyt ajatuksia ja nostanut uusia näkökulmia esille. He olivat kokeneet aiheen parissa työskentelemisen tarpeelliseksi ja tärkeäksi, vaikkakin haasteelliseksi. He kokivat ryhmäläisten sitoutuneen hyvin työskentelemään yhdessä. He kokivat työkonferenssin olleen hyvä avaus työhyvinvoinnin

kehittämiseksi, mutta toivoivat lisätyöskentelyä ja konkreettisten toimenpiteiden saavuttamista. (Työkonferenssi 2018.)

Tutkijana arvioin konferenssin onnistuneen hyvin. Tutkimusmenetelmä soveltui hyvin työhyvinvoinnin tutkimiseen. Tutkimuskohteena oleva yhteistyötoimikunta oli motivoitunut työskentelemään menetelmän mukaisesti. Keskustelu oli vilkasta ja vuorovaikutus innostavaa. Keräsin demokraattisen dialogin avulla ennen kaikkea tietoa tutkimuskohteessani esiintyvistä kokemuksista työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tavoitteeni oli kuulla mahdollisimman monen työntekijän keskustelemaan näkemyksistään toistensa kanssa. En keskittynyt analysoidessani arvioimaan demokraattisen dialogin toteutumista työkonferenssin aikana.

Työkonferenssimenetelmä soveltui työhyvinvoinnin kehittämisen tutkimiseen seurakunnan työyhteisössä. Työkonferenssimenetelmä on konkreettinen ja osallistava menetelmä. Työhyvinvointitutkimusten ja kehityshankkeiden yhteydessä on huomattu, että työntekijät turhautuvat toistuviin aineistonkeruihin sekä suunniteltuihin kehityshankkeisiin, koska yleinen kokemus on, että muutos jää kuitenkin vähäiseksi. Tämänkaltaisia arvioita esitettiin tutkimuskohteessanikin työkonferenssin aikana. Menetelmä oli rakenteeltaan strukturoitu ja eteni johdonmukaisesti ja vauhdikkaasti. Tavoitteena oli luoda konkreettisia toimenpiteitä muutoksen toteuttamiseksi. Työhyvinvoinnin tutkimisessa konkreettiset toimenpiteet ovat erityisen tarpeellisia työkaluja. Arvioni perusteella työkonferenssi menetelmä innosti siihen osallistuvia henkilöitä työskentelemään erityisen aktiivisesti työhyvinvoinnin parantamiseksi omassa työyhteisössään. Seurakunta on työyhteisönä erittäin hyvä työkonferenssin toteuttamiselle. Työyhteisössä on vahva puhumisen kulttuuri. Työntekijät ovat tottuneet tekemään työtä erilaisten ihmisten kanssa. Työkonferenssi vaatii menetelmänä osallistujien avointa vuorovaikutusta keskenään sekä keskustelun jatkamista sujuvasti aina uudessa ryhmässä.

6 Tutkimustulokset

Työkonferenssiin osallistujat nostivat esille asioita, jotka olivat yhdenmukaisia tutkimuskirjallisuudessa käsiteltyjen työhyvinvoinnin näkökulmien kanssa. Tutkijana arvioin, että seurakunnan työyhteisön näkemyksiä työhyvinvoinnista voidaan tutkia yleisten työhyvinvointia tutkivien teoreettisten viitekehysten avulla. Näin seurakuntaa voidaan tarkastella yleisenä organisaationa, jossa toimintakulttuuriin vaikuttaa tietyt erityispiirteet kuten hengellisyys, työajattomuus sekä monitahoinen johtajuus.

Seurakunnan työyhteisössä ilmenee vahva kutsumuksen luonne hengellisenä työympäristönä. Työn hengellinen luonne ja kutsumuksellinen arvopohja luovat vahvan näkemyksen arvioida työhyvinvointia erityisesti työn mielekkyyden kautta. Kutsumus työhön vaikutti myös näkemyksiin kiireestä. Kutsumusta suurempi vaikutus kiireen tunteeseen oli kuitenkin työajattomuudella, joka oli keskeinen tekijä työhyvinvoinnin rakentumisessa. Työajattomuus ja kiire ovat yhdistelmä, joka saattaa helposti ohjata työntekijän työn imusta työuupumukseen. Seurakunnan työyhteisön monitasoinen järjestelmä luo maaperää sille, että hallinnan tunteen tiedostaminen työssä nousee keskeiseksi arvoksi. Seurakunnassa työtä voidaan tehdä sekä työntekijöiden keskinäisessä työyhteisössä, vapaaehtoisten työntekijöiden muodostamassa työyhteisössä tai kaikkien seurakuntalaisten yhteisössä. Yhtä lailla työn omistajana voidaan nähdä oman itsensä lisäksi esimies, luottamushenkilöistä koostuva johto tai suoraan Jumala. Hallinnan tunteen määrittelemisen on keskeinen asia työhyvinvoinnin kannalta näiden monien sitoutumisten yhtymäkohdissa. Kirjallisuuden perusteella seurakunnan työkulttuuria arvioitiin hyvin individualistiseksi. Työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet tuovat laajan tarkastelukulman työhyvinvoinnin toteutumiseen seurakunnassa.

Tutkimustuloksina arvioin, että tutkimuskohteessani on hyvin huomioitu työhyvinvointi ja työyhteisö pyrkii edelleen kehittämään työhyvinvoinnin toteutumista entistä paremmaksi. Tutkimuksessa nousi esille tarve esimiesten johtamisen kehittämisestä sekä alueellisen yhteisöllisyyden rakentamisesta. Nämä kaksi tavoitetta vastaa hyvin Kirkko 2020-hankkeessa esitettyä

tulevaisuuden arvioita siitä, että väliesimies rakenne tulee kasvamaan tulevaisuudessa ja alueelliseen johtamiseen tulee panostaa. Tutkimuskohteessani toteutetun rakennemuutoksen myötä seurakunnassa on matriisiorganisaation kautta laaja väliesimiesrakenne. Tutkimuskohteessa on kehitetty sekä esimiestyötä että aluerakenteita. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta kannattaa jatkaa sekä alueiden että johtamisen kehittämistä. Tavoitteena on yhdistää nämä kaksi kehittämisen alaa niin, että alueillaan toimivat aluekappalaiset kokevat alueen työhyvinvoinnin omaksi vastuualueekseen ja puolestaan työalojen lähiesimiehet löytävät ja vahvistavat omaa rooliaan tärkeänä osana hyvinvoinnin lisäämisessä suuren organisaation sisällä. Työyhteisössä oli selkeästi vahva tahto työskennellä työhyvinvoinnin parantamisen puolesta. Työyhteisöllä oli työterveyshuollon tuella hyvä mahdollisuus kehittää työhyvinvointia seurakunnassa. Tutkimukseen osallistuvien mielestä työhyvinvointia estäviä asioita olivat työntekijän oma asenne tai keskinäinen vuorovaikutus. Molemmat ovat asioita, joihin jokainen työntekijä voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa.

Piispa Laajasalo arvioi työhyvinvoinnin seurakunnassa edellyttävän hyvää johtamista, hyviä työolosuhteita sekä oman työn omistajuutta. Vapauden tunne ja itsemääräämisoikeus liittyvät työn omistajuuteen. Tämän tutkimuksen perusteella tapausseurakunnan johtamiseen on kiinnitetty paljon huomiota ja sitä on pyritty kehittämään systemaattisesti yhä paremmaksi. Siitä huolimatta siihen kohdistuu edelleen eniten myös paineita. Sen sijaan tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat hyvää palautetta työolosuhteista. He kokivat työnantajan luoneen hyvät puitteet työhyvinvoinnin toteutumiselle. He arvioivat kuitenkin, että kaikki työntekijät eivät käytä annettuja mahdollisuuksia hyväkseen. Näin ollen haasteeksi voi muodostua se, miten uutta työkulttuuria voidaan yhtenäistää niin, että kaikki työntekijät ottavat annetut ”työkalut” käyttöön. Yllätyin siitä, että työn omistajuus ei noussut erityiseen asemaan tutkimukseen osallistuvien keskustelussa. He tiedostivat oman työn omistajuuteen liittyviä haasteita, kuten erilaiset työaikamääritelmät sekä työn organisaatorakenne. Yksilötasolla he eivät kuitenkaan esittäneet tyytymättömyyttään työssään koettua vapautta tai itsemääräämisoikeutta kohtaan. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat keskustelujen perusteella työajattomuuden ja työaikojen olevan luonnollinen osa

seurakuntatyötä. He kokivat sen antavan edellytyksiä keskinäisille vuorovaikutusongelmille, mutta olevan ratkaistavissa paremmalla työnkuvien sekä työajan määrittelemisellä.

Tutkimuskohteessa on panostettu väliesimiesten johtamiskykyyn jatkuvalla koulutuksella. Tutkimukseen osallistujat toivoivat esimiehiltä selkeää vastuunottamista johtamisesta ja oman esimiesroolin tiedostamista ja siihen panostamista. Seurakunta on koulutuksen kautta antanut edellytykset johtajuuden kehittämiseksi. Johtajuuden ottaminen on erityisen haastavaa silloin, kun nousee esimieheksi oman työalansa sisältä, kuten tutkimuskohteessani oli useimpien kohdalla tapahtunut. Työnantajan ja työntekijöiden edustajat olivat yhteisessä keskustelussa valmiit antamaan tukensa esimiesten johtajuudelle. Työyhteisössä on hyvä edelleen keskittyä pohtimaan, miten tukea mahdollisimman hyvin esimiehiä ottamaan oman työnsä johtajuus ja miten auttaa heitä sitoutumaan yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Tutkimukseen osallistujat pohtivat, että jokaisella esimiehellä saa olla oma tapansa toimia johtajana. Siitä huolimatta he toivoivat yhteisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin sitoutumista. Tätä pohdintaa on varmasti edelleen hyvä kehittää. Työyhteisössä olisi hyvä määritellä ja tiedostaa selkeät johtamisen tavoitteet, joihin jokainen sitoutuu ja määritellä myös tilanteet, joissa johtajan oma johtamistapa saa erota yleisestä työskulttuurista. Yhteiseen johtamiskulttuuriin sitoutuminen lisää reiluuden ja vähentää epäreiluuden kokemuksia työyhteisössä.

Työelämä 2020 -hankkeessa ideoitiin johtajuuden jakamista kirkossa niin, että organisaation johtaminen ja työyhteisön johtaminen ovat eri henkilöiden vastuulla. Suuressa seurakunnassa kirkkoherran rooli on toimia toimitusjohtajan tavoin ja kantaa vastuu kokonaisuudesta. Johtamisen erilaiset roolit olisi mahdollista jakaa matriisimallissa sisäisesti aluejohdon ja työalajohdon välille. Työkonferenssissa nousi esille toive selkeän työtehtävän antamisesta aluejohdolle erityisesti työhyvinvointiin liittyvien ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisessa.

Tutkimuksessa kuvattiin tutkimusseurakunnassa toteutettavaa työhyvinvoinnin strategista johtamista Laineen määrittelemän työhyvinvoinnin johtamisen osa-

alueiden avulla. Seurakunnassa oli hyvin huomioitu kaikki Laineen määrittelemät osa-alueet. Esimiesten johtamiseen on panostettu paljon, mutta se vaatii edelleen kehittämistä. Seurakunnassa on toteutettu säännöllisesti tutkimuksia työhyvinvoinnin tilasta joko koko työyhteisön kattavilla kyselyillä tai työterveyshuollon raporteilla. Työntekijät yllättyivät viimeisimmän työhyvinvointikyselyn tuloksista. He olisivat odottaneet ”käytäväpuheiden” perusteella negatiivisempaa tulosta. Seurakunnan johtajat puolestaan totesivat kyselyn tulosten vastaavan heidän odottamia tuloksia. Johtajien liikkuminen työympäristöissä on tärkeää työhyvinvoinnin diagnosoinnin lisäksi myös työympäristön kehittämisen takia. Tutkimuksessa ilmeni, että joissakin tilanteissa hierarkkinen ja iso organisaatio estää tiedon siirtymistä eteenpäin.

Tutkimukseen osallistujat kokivat seurakunnassa toteutettavan joustavaa henkilöstöpolitiikkaa. Työkulttuuriin on kuitenkin jäänyt epävarmuus aiemmin toteutetusta YT-neuvottelusta. Niillä on vaikutusta työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun työkulttuurissa sekä epävarmuuteen seuraavista säästötoimenpiteistä. Seurakunta on perinteisesti ollut vakaa työnantaja, jossa on harvoin jouduttu toteuttamaan irtisanomisia taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Työntekijät ovat yleensä hyvin sitoutuneita kirkkoon työnantajana. Ainakin nämä kaksi tekijä ovat saattaneet vaikuttaa siihen, että tutkimuksessa nousi YT-neuvottelujen merkitys keskeiseen asemaan.

Tutkimuksessa ilmeni tyytyväisyyttä työterveyshuoltoon kohtaan. Osallistujat kokivat, että työntekijät arvostavat työterveyshuollon palveluja ja niitä käytetään niissäkin tilanteissa, jotka voitaisiin ratkaista työyhteisön kesken. He kokivat, että varhaisen puuttumisen malli on hyvin esillä työyhteisössä. Siitä huolimatta sen muistuttamista ja tutuksi tekemistä on hyvä huomioida edelleen, jotta se tulee kaikille työntekijöille arjen käytännöksi. Yhteisöllisyyttä tukeva tyky-toiminta herätti tutkimukseen osallistujissa kehittämisen mahdollisuuksia. He kokivat työnantajan hyvin tukevan heidän työssä jaksamistaan henkilökohtaisten saldoavustusten avulla. Tutkimuksessa korostui yhteisöllisyyden tarve työhyvinvointia lisäävänä toimintana. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat organisaation suuren koon sekä pitkien etäisyyksien aiheuttavan sen, että osa

työntekijöistä työskentelee hyvin yksinään omilla alueillaan. Työntekijät saavat oman työalansa esimieheltä tukea, mutta suorittavat työtään itsenäisesti alueilla.

Tutkimuksessa nousi esille kokemukset siitä, että alueella ei olla välttämättä osattu rakentaa riittävää yhteisöllisyyttä. Tutkimukseen osallistujat arvioivat sen johtuvan monestakin asiasta. Seurakunnan työkuultuurissa on yleensäkin vaikeuksia rakentaa yhteisöllisyyttä, koska työt ovat keskenään hyvin erilaisia, työnkuvat hajanaisia sekä työajoissa suurta vaihtelua. Matriisiorganisaatiossa työntekijät ovat osallisia monesta eri työyhteisöstä, jolloin osalle yhteisöllisyyden rakentamisessa on vaikea määritellä missä yhteisöissä tulisi olla mukana. Osa työntekijöistä saattaa myös kokea työyhteisön sisäisen yhteisöllisyyden vaikeaksi tai tarpeettomaksi ja sitä myötä omaa työhyvinvointiaan kuormittavaksi tekijäksi. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin parantaminen tyky-toiminnan osalta arvioitiin tärkeäksi aluerakenteen kehittämisen kautta. Tutkimukseen osallistujat kokivat alueellisen toiminnan olevan yhteisöllisempää, koska työyhteisöt ovat pienempiä ja työntekijät työskentelevät lähemmäs toisiaan. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin lisääminen keskittyi johtamisen sekä aluetyön kehittämiseen. Tutkimuksessa nousi tarve valtuuttaa aluekappalaiset kehittämään työhyvinvointia tukevaa toimintaa alueen työntekijöiden kesken.

7 Pohdintaa

Tutkimusaineistosta nousi esille kolme työhyvinvointiin vaikuttavaa asiaa. Aineistossa korostui yhteisöllisyys, työaika ja rakennemuutoksen seuraukset. Yhteisöllisyyden korostamiseen saattaa vaikuttaa rakennemuutoksen seuraukset, kun kymmenestä pienemmästä seurakunnasta muodostui yksi uusi seurakunta. Työaikaan liittyvien asioiden arvioin liittyvän seurakunnan työajattomuuteen ja työajallisuuteen sekä työn luonteeseen.

Yhteisöllisyyteen liittyvissä keskusteluissa nousi esille toisaalta vahva kaipuu aiempien seurakuntien pieniin yhteisöihin ja toisaalta kaipuu työkavereiden läsnäoloon. Pohdin mitä kaikkea keskustelu merkitsi työntekijöille. Kuulin keskustelussa organisaatorakenteesta aiheutuvaa epäselvyyttä. Työntekijät miettivät esimiesten valtuuksia matriisiorganisaatiossa. Keskustelua olisi voinut tulkita myös suruna alueellisesta hiljenemisestä, joka oli ollut uhkakuvana seurakunnan rakentamisen vaiheissa (Niinistö 2014, 80–102; Työkonferenssi 2018.).

Yhteisöllisyyteen liittyvä keskustelu ei saanut selkeää toimintamallia työhyvinvoinnin rakentamiseksi. Työkonferenssissä esitetyissä puheenvuoroissa esiintyi vastakkaisia näkökulmia henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja yhteisöllisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen välillä. Asia vaikutti vaikealta ratkaista johtamisen avulla. Osa alueellisista työyhteisöistä olivat yhdistäneet nämä asiat itsenäisesti. Pohdin olisiko keskustelulla mahdollisuus jatkua paremmin, mikäli alueellisen yhteisöllisyyden rakentaminen nähdään työmotivaatiota lisäävänä toimintana työhyvinvoinnin rakentamisen sijaan. Näin työkykyä ylläpitävä toiminta voi keskittyä työterveyshuollon alaisuuteen sekä työntekijän itsensä vastuuseen fyysisestä ja psyykkisestä terveydestään. Tutkimukseni perusteella arvioin, että tarve yhteisöllisyyteen kohdistui erityisesti motivaatiota lisäävänä toimenpiteenä.

Työaikaan liittyvä keskustelu keskittyi työjärjestelyihin sekä työuupumuksen pohdintaan. Seurakuntalaiset vaativat työntekijöitään olemaan saatavilla sekä olemaan läsnä kohtaamisessa. (Kauppinen & Rantama 2003,17.) Tämä

vaatimus ei vaikuta kohtuuttomalta silloin, kun ihminen on työssä. Läsnä olemisen ja kohtaamisen tarve saattaa kuitenkin muodostua kuormittavaksi erityisesti työajatonta työtä tekevillä työntekijöillä. Työntekijällä voi olla puolestaan vaikea rajata työaikaansa vapaa-ajaksi, koska seurakuntalainenkin antaa vapaa-aikaansa seurakunnan työhön. Kirkossa elää käsitys siitä, että hengellistä työtä tekevät ovat kutsumuksensa tähden aina valmiina palvelukseen. Työkonferenssiin osallistuja kertoi Fingerpori sarjakuvasta, jossa kyseenalaistetaan papin kutsumus olla jatkuvasti työssä. Sarjakuvassa pappi puolustaa kutsumustaan sillä, että saatanakaan ei pidä vapaapäiviä. Fingerpori toteaa papilla olevan kyseenalainen roolimalli. (Työkonferenssi 2018.) Tutkimuskohteessa työajattomuus ymmärrettiin työn luonteeseen kuuluvana asiana. Työntekijät pohtivat sen negatiivisia vaikutuksia lähinnä työyhteisön toimivuuteen sekä työnjohdollisiin näkökulmiin vaikuttavana asiana. He tunnistivat kuitenkin työuupumuksen vaarat työajattomuudessa. He arvioivat tämän korostuvan erityisesti työyhteisössä, jossa ilmenee epävarmuutta työn jatkumisen suhteen.

Tutkimusaineistossani työn imu ja työuupumus ilmenivät työn hengelliseen luonteeseen liittyvänä työn kutsumuksellisena asiana. Työntekijät nostivat esille työajattoman työn mahdollistavan jatkuvan kilpailun työn tekemisen määrästä, joka saattaa johtaa työuupumukseen ja ”loppuun palamiseen”

Seurakunnan työyhteisö luo haastetta esimiehelle diagnosoida ja reagoida työuupumuksen syntymiseen. Työajattomuus ja hengellinen työ ovat erityisiä työtä määritteleviä asioita, joita johtajan on vaikea arvioida. Työhyvinvoinnin johtamiseen onkin tärkeä panostaa seurakunnassa. Seurakunnan työhyvinvoinnin johtamisessa on muutenkin hyvä huomioida organisaation hengellinen luonne. Kirkko on luonut virallisen järjestelmän, joka mahdollistaa hyvin erilaisten uskonkäsitysten olemassa olemisen niin eri seurakuntien välillä kuin yksilöidenkin välillä. Seurakunnan työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioitu organisaation hengellinen luonne. Siitä huolimatta työyhteisön toimivuuden kannalta on pyrittävä luomaan mahdollisimman neutraali johtamistapa, jotta kaikki työntekijät kokevat työssään oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa.

Tutkimuskohteeni on erityistapaus siitä syystä, että alueelliseen kehittämiseen liittyi vahva nousukausi suuren yrityksen tuottaman yhteisöverotuksen ansiosta. Uuden seurakunnan ensimmäisellä vuosikymmenellä yrityksen toiminta lakkautettiin jatkuvien supistusten jälkeen. Alueen suurimman työnantajan siirtyminen pois alueelta on oletettavasti vaikuttanut ihmisten kokemaan epävarmuuden tunteeseen. Työstä aiheutuva epävarmuuden tunne on sitä suurempi, mitä enemmän ihminen kokee riippuvuutta työstään tai määrittelee oman identiteettinsä työn kautta. Vakaa organisaatiokulttuuri saattaa luoda enemmän pelkoa muutosta kohtaan kuin jatkuviin muutoksiin sopeutuneet työkulttuurit. Moneen muutokseen liittyy toiminnan tehostaminen ja supistukset henkilöstön osalta. Näillä saattaa olla vaikutusta työntekijöiden kokemukseen kiireestä tai työn laadun heikkenemisestä. Kirkolla on pitkät perinteet vuosisatojen aikaisessa historiassa. Kirkko on ollut vakaa työnantaja. Viime aikoina kirkosta eroamista on tapahtunut nopeassa tahdissa. Tutkimuskohteessani epävarmuuden tunteet kohdistuivat aiemmin käytyyn YT-neuvotteluun ja siitä johtuneisiin työntekijöiden irtisanomisiin. Työkonferenssissa ei noussut esille huoli kirkon tulevaisuudesta kunnallisella eikä valtakunnallisella tasolla.

Tässä tutkimuskohteessa ei noussut myöskään lainkaan esille sukupuolten välinen epätasa-arvo työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Työsuojelupäällikkö kiinnitti huomiota työntekijöiden yhdenvertaisuuden arviointiin, eikä nähnyt sukupuolten välistä tasa-arvoa oleellisena asiana omassa työyhteisössään. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat erilaisessa asemassa tässä suhteessa. Joillakin alueilla sukupuolten välinen tasa-arvo saattaa olla hyvinkin oleellinen asia esimerkiksi herätysliikkeiden vaikutuksen takia.

Piispa Laajasalo arvioi seurakunnan työntekijöiden toimivan ammatinmukaisesti työssään, mutta kokevansa silti olonsa haastetuksi (Motiivi2018/1). Oletan piispan pohtineen tämän näkökulman yhteydessä kirkosta eroamisen aiheuttamaa tunnetta. Vaikkakaan ero ei useimmiten johdu työntekijän roolista seurakunnassa, niin oletin kirkosta eroamisen herättävän työntekijöissä haastettuna olemista. Haastettuna olemisella on varmasti vaikutusta myös

työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa ei noussut esille näkökulmia haastettuna olemisesta tai jäsenyyden heikkenemisen vaikutuksista työhön. Pohdin, että vaikuttaako tutkimustulokseen osallistujien monimuotoiset työnkuvat kuten arvioin työaika kysymysten osalta. Tutkimustulokset olisivat saattaneet olla toisenlaiset, mikäli työkonferenssiin olisi osallistunut vain saman ammattikunnan edustajia tai ainoastaan hengellistä työtä tekeviä työntekijöitä. Toisaalta, mikäli työkonferenssiin olisi valikoitunut jokaisen alueen edustaja, niin tutkimustuloksissa olisi todennäköisesti korostunut alueelliset näkökulmat. Arvioin tutkijana, että tämän tyyppisessä avointa keskustelua tutkivassa aineistonkeruumenetelmässä keskustelu ohjautui vahvasti sen mukaan, ketkä osallistuivat työkonferenssiin. Koin oman tutkimukseni kannalta hyvänä tutkimusvalintana tutkia nimenomaan moniammatillista työryhmää, joiden keskeinen tehtävä oli vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

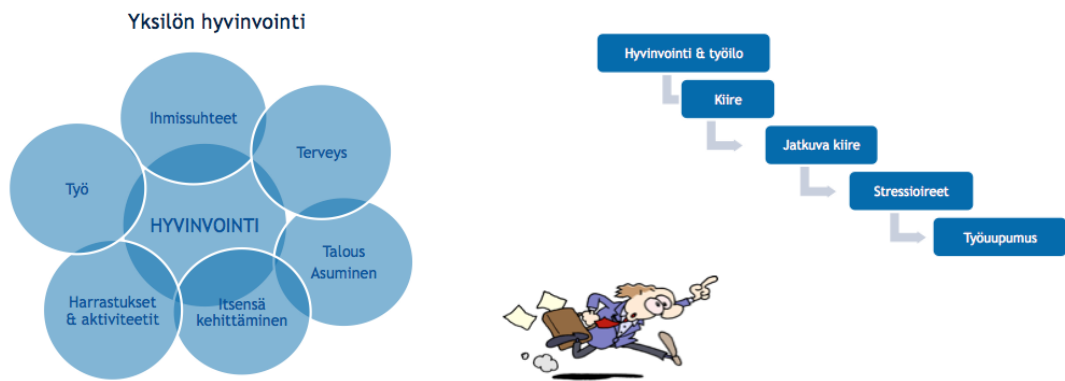
Mielestäni valitsemani tutkimusmenetelmät sekä teoreettinen viitekehys soveltuivat hyvin tutkimukseeni. Pohdin tutkimusta suunnitellessani erityisen paljon omaa asemaani tutkijana. Mielestäni oma asemani ei vaikuttanut ainakaan negatiivisesti tutkimuksen toteuttamiseen. Arvioin, että hyvät ennakkotiedot sekä tutkimuskohteesta että työhyvinvoinnista auttoivat minua tutkijana ymmärtämään tutkimuskohteeni erityiskysymysten merkitystä.

Voin todeta tutkimukseen osallistujien tavoin, että tutkimustulokset olivat positiivisempia mitä yleisten oletusten perusteella olisin voinut odottaa. Oletin ennako-oletusteni perusteella seurakuntien työhyvinvoinnin olevan heikolla tasolla. Minulle tuli työkonferenssin perusteella käsitys työyhteisöstä, jossa työhyvinvointia kehitetään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Ennako-oletukseni oli se, että muutos luo haastetta työntekijöiden kokemuksille hyvinvoinnistaan työssä. Ehkä juuri muutoksen luomat haasteet on vaatinut organisaatiota kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin ja panostamaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan seurakunnan työyhteisössä vallitsevaa työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja yleisellä tasolla johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta paneutumalla

työhyvinvoinnin näkökulmiin yksilöllisemmällä tasolla. Minua kiinnostaisi tutkia työntekijöiden sisäistä kokemusta työhyvinvoinnin toteutumisesta kiireen, työn mielekkyyden, hallinnan tunteen sekä vaikutusmahdollisuuksia tarkastelemalla ja tutkia miten nämä tekijät ovat suhteessa toisiinsa työntekijän kokemuksissa.

Tätä tutkimusta tehdessäni opin itse ymmärtämään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden sekä laaja-alaisuuden ihmisen hyvinvoinnin määrittelijänä. Toisena asia opin ymmärtämään työn imun ja työuupumuksen läheisen yhteyden toisiinsa. Alla olevat kuviot kokoavat yhteen asiat, jotka opin tätä tutkimusta tehdessäni.



Kuvio 10. Tutkijan oppimat asiat tutkimusta tehdessään.

Manka määritteli työhyvinvoinnin edistämisen tärkeäksi, koska sillä on hänen mukaansa vaikutusta koko hyvinvointivaltion ylläpitämiseen (Katso luku 2.3.; Manka 2011, 34–35.) Oman tutkimuskohteeni kontekstin perusteella voin sanoa, että työhyvinvoinnin edistämisellä on henkilökunnan hyvinvoinnin lisäksi vaikutusta koko kirkon tulevaisuuteen Suomessa.

8 Lähteet

Painamattomat lähteet

Haastattelu 2018, Salon seurakunnan talousjohtajan haastattelu 7.6.2018. Tekijän hallussa.

Kirkkohallitus 2018. Kirkkohallituksen täysistunnon päätös 26.2.2018 § 34.

Kirkkohallitus 2012. Suomen ev.lut kirkko, Kirkon tilastollinen vuosikirja 2011. Kirkkohallitus, Helsinki.

Salon seurakunta 2018a. Kevan työhyvinvointikysely. Salon seurakunta.

Salon seurakunta 2018b. Toimintakertomus 2017. Salon seurakunta

Salon seurakunta 2017a. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2017. Salon seurakunta

Salon seurakunta 2017b. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017-2019 talousarvio 2017. Salon seurakunta.

Salon seurakunta 2016a. Aktiivisen tuen malli 2016. Salon seurakunta

Salon seurakunta 2016b. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2016. Salon seurakunta.

Salon seurakunta 2015a. Hallitusti huomiseen II, Suuntaviivat 2016-2017. Salon seurakunta.

Salon seurakunta 2015b. Psykososiaalinen kuormitus Salon seurakunta 2015, 16.4.2015. Salon seurakunta

Salon seurakunta 2012. Hallitusti huomiseen I, Suuntaviivat 2013-2015. Salon seurakunta.

Salon seurakunta 2010. Toimintakertomus 2009. Salon seurakunta.

Työkonferenssi 2018. Nauhoitettu materiaali 31.5. 2018. Tekijän hallussa.

Painetut lähteet

Kirkkohallitus 2016. Suomen ev.-lut kirkon julkaisuja 6, Kirkko ja päätöksenteko. Kirkkolaki, kirkkojärjestys, kirkon vaalijärjestys, kirkon säädöskokoelma 2016. Helsinki.

Kirkkohallitus 2014. Kohtaamisen kirkko, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7. Kirkko ja toiminta. Helsinki.

Kirkkohallitus 2010. Kirkko 2020, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Helsinki.

Kirkkohallitus 2007a. Läsnaolon kirkko. Kirkkohallituksen asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto sarja C 2007:1 Helsinki.

Kirkkohallitus 2007b. Meidän kirkko - Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Sarja C 2007:10. Helsinki.

Kirkkohallitus 1996. Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma 1996, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispankokouksen asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 1996:1. Helsinki.

Pekka, T. & Perhoniemi, R, 2014. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014. Helsinki 2014

Sanomalehdet

Motiivi 2018/01 -Helsingin piispa Teemu Laajasalo: Sisällissodasta pitää puhua.

Kirjallisuus

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Taloustieto Oy. Helsinki. Yliopistopaino.

Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. 2013. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Työsuhdekirjasto. Edita, Helsinki. Bookwell Oy, Porvoo.

Asikainen, P. 2010. Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Diss. Acta Universitas Lapponiensis 176. Lapin yliopistopaino.

Asikainen, P. 2012. Jumalan vai seurakunnan palveluksessa? Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50.vuosikirja. Kansanvalistusseura. Hansaprint Vantaa 2012.

Asp, E. & Uhmavaara, H. 1990. Seurakunta työyhteisönä. Tutkimus työyhteisön kulttuureista ja henkilöstön työn kokemisesta Turun evankelis-luterilaisissa seurakunnissa. Turku, Turun yliopisto.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro, Alma Talent.

Drucker, P.F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet. Talentum. Hämeenlinna.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kerava,

Foley, J.R. & Polanyi, M. 2006. Workplace Democracy: why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 1, 173–191.

Gustavsen, B. 1985. Workplace Reform and Democratic Dialogue. *Economic and Industrial Democracy*, 6, 461–479.

Gustavsen, B. 1991. The LOM Program: A network-based strategy for organisation development in Sweden. *Research an Organizational Change and Development*, 5, 285–315.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. Theory of communication, action reears and the restructuring of working life. Assen & Maastricht: Van Gorcum

Grove, A.S. 1985. Huippusuorituksiin johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan. Oy Rastor Ab. Rastor-julkaisut. Management sarja 11. Alkuperäisteos 1983.

Gävert, T. 2009. Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvoini. Käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto

Haapiainen, T.-M., Hukari, A., Kokkonen, J., Kopperi, K., Kuusimäki, K., Kähkönen, P., Muurinen, S., Peltonen, K., Rehumäki, P. & Ruotsalainen, K. 2016. Moninaisuus seurakuntatyön haasteena. Teoksessa *Eri-laistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Katsaus kirkon työhön*. 2016. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen tutkimusraportti 27* Helsinki. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy, Tampere 2011.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.

Halava, I. & Helin, M. & Salmi, P. 2009. Kansankirkon myytinmurtajat. Helsinki, Edita.

Heikinheimo, R. 2002 Diakoni ja yhteiskuntatyö kirkon keskushallinnossa. Teoksessa Helosvuori, R., Koskenvesa, E., Niemelä, P. & Veikkola, J. (toim.) 2002. Diakonian käsikirja 376–377. Kirjapaja, Helsinki.

Helander, E. 1986. A Study of the Religiosity of Evangelical University Students and Graduates in Trinidad. Diss. Missiologian ja ekumeniikan seuran julkaisuja 50. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, . Hämeenlinna.

Huhta, E. 2003. Kirkon ja seurakunnan hallinto. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totro, T. & Turunen, R. (toim.) 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 76-82.

Huhtinen, P. 2003. Lapseuden ja vastuun hallinto. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totro, T. & Turunen, R. (toim.) 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Kirjapaja, Jyväskylä.

Häkkinen, S. 1997. Kirkon kynnykset. Sitoutuminen ja kirkon jäsenyys. Mikkelin hiippakunnan synodaalikirja 1998. Helsinki: Kirjapaja.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Karisto Oy:n Kirjapaino, Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Itkonen, J. 2018. Kun vauvaonni vaihtuu kuoleman suruun. Narratiivinen tutkimus kohtukuolemasta, lapsen kuoleman aiheuttamasta surusta ja selviytymisprosessista sekä kirkon tuesta. Unigrafia. Helsinki. ISBN 978-951-51-4362-4 (pbk.) ISBN 978-951-51-4363-1- (PDF)

Jantunen, K. & Ojala-Haapala, J. 2015. Hengellinen työhyvinvointi hengellisessä työyhteisössä – keskustelua Lapuan hiippakunnassa. Teoksessa Kanerva, M. & Tanska, J. (toim.) 2005. Työ ja henki, Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin Kirjapaja, Helsinki.

Jormakka, T. 2016. Yhteistyö tiivistyy – kirkon hallinto, talous ja hallinto. Teoksessa Eri-laistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Katsaus kirkon työhön. (2016) Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47.

Juuti, P. & Salmi P. 2014. Tunteet ja Työ, Uupumuksesta iloon. PS-kustannus. Bookwell Oy Juva.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopistokustannus. Acta electronica Universitas Lapponiensis. ISBN:978-952-484-623-3.

Kanerva, M. 2015. Millainen henki tuo työhön iloa? Teoksessa Kanerva, M. & Tanska, J. (toim.) Työ ja henki, Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin Kirjapaja. Helsinki 2015

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books

Kauko-Valli, S. & Koironen, M. 2010 Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 100–110.

Kauppinen, J. & Rantama, M. 2003. Ajaton työ seurakunnassa, opas työajan hallintaan. Edita, Helsinki.

Keskitalo, J. 2016. Läsnaolosta kohtaamiseen. Teoksessa Eri-laistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Katsaus kirkon työhön. 2016. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen - Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja Sarja C, osa 372. Painosalama Oy, Turku.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21.

Leinonen, M. 2016. Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämiseksi. Acta Universitatis Tampensis 2184. Tampere University Press, Tampere 2016.

Lindblad, P. 1998. Sankareita ja syntipukkeja. Käytännöllisen teologian lisensiaattitutkimus. Helsinki: HYTTK.

Manka, M.-L. 1999. Toptiimi -kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan

transformaatioprosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668; Vammala, Tampereen yliopisto.

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Karisto Oy Hämeenlinna.

Manka, M.-L. 2011. Työnilo WSOY pro Oy Helsinki

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Acta universitatis ouluensis C Technica 315. Oulu University press, Oulu.

Marttila, O., Tamminen, H. & Laitinen, V. 2002. Johtaminen ja seurakuntatyöyhteisön hyvinvointi. Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö- ja kehittämissuunnitelma. Työturvallisuuskeskus. Gummerus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Jaabes OU, Voru.

Mäkeläinen, H. 1988. Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa. Kirjapaja, Helsinki.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Työsitoutuneisuus. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 56–74.

Naumanen, P. 2018. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. (Toim.) 2018. Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Valte.

Niemelä, K. 2006. Vieraantunut vai pettynyt? Kirkosta eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 95. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Nieminen, R.T. 2002. Seurakunta aluetyön jännitteessä. Kirkon tutkimuskeskus sarja A Nro 78. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. Diss. Helsinki.

Nieminen, R.T. 2003. Seurakunnan hallintoelimet. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totro T. & Turunen R. (toim.) 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. 83–94. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Niemistö, H. 2013. Seurakuntien yhdistymisen vaikutukset asiakaslähtöisyyteen, Helsingin ydinkeskustan seurakuntien muutosprosessi keskijohdon näkökulmasta. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 119. Unigrafia Oy, Helsinki.

Niinistö, S. 2014. Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi - Kieltämisen kautta hyväksyntään. Helsingin yliopisto. Juvenes Print, Turku.

Paananen, T. 2015. Yhteisöllisyys synnyttää hyvinvointia. Teoksessa Kanerva, M. & Tanska, J. (toim.) 2015. Työ ja henki, Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin Kirjapaja. Helsinki.

Palmu, H. 1990. Avoin vain suljettu yhteisö - Johtaminen seurakunnassa. Tiivistelmä tutkimushankkeesta Suomen ev.-lut. Seurakunnat työntekijäyhteisönä. Kirkon tutkimuskeskus sarja B Nro 64. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Rantama, M. 2001. Ajaton työ. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hengellisen työn viranhaltijoiden käsitykset työajastaan ja työn kuormittavuudesta. Sosiaalitieteiden laitoksen lisensiaattitutkimus. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Ryökäs, E. 2005. Kansanvalta Suomessa ja kansankirkossa. Martti Simojoki kirkkokäsityksen yhteiskuntariippuvuuden esimerkkinä. Joensuun yliopistonteologisia julkaisuja 12. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Salmi, P. 2001. Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. Tampere: Tammer-Paino. Diss.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2002. Mikä Meitä Liikuttaa: Modernin Motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä

Sattilainen, S. 2000. Seurakunta murroksessa. Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla ISBN 952-91-2913-0 (nid.) ISBN 952-91-2914-9(pdf)

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <http://www.bdp-gus.de/gus/positive-psychologie-aufruf-2000.pdf>

Siegrist, J. 1998. Adverse health effects of effort-reward imbalance at work. Theory, empirical support, and implications for prevention. Teoksessa C.L. Cooper (toim.) 1998. *Theories of organizational stress*. New York, NY: Oxford University Press, 190-220.

Thiez, P. 2013. Seurakunta osallisuuden yhteisö. Diakonia-ammattikorkeakoulu A Tutkimuksia 40. Helsinki. Juvenus Print Oy

Tirri, S. 2012. Työhyvinvointi muutoksessa, Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta.

Tolvanen, S. 2011. Johtaminen? -Kirkon johtamista itsenäisenä aihealueena käsittelevän kirjallisuuden johtamiskäsitykset. Yleisen käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma. Helsinki yliopiston kirjasto.

Totro, T. 2001. Kehittäminen johtamisen tukena. Teoksessa Turunen, R. (toim.) 2001. *Johtaminen seurakunnassa*, 117-142. Helsinki Edita.

Tuisku, J. 2014. Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? : Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista. Unigrafia. Helsinki ISBN 978-952-10-9826-0 (nid.) ISBN 978-952-10-9827-7 (pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Latvia.

Tunnustuskirjat 2003. Evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuskirjat. Jyväskylä: SLEY-kirjat.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. 2002. Positive psychology. C.R. Snyder & S.j. Lopez (toim.) 2002. Handbook of Positive Psychology. New York: Oxford University Press, 715–728.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanomat. Helsinki.

Vuokko, P. 1996. Asiakslähtöisyys kirkossa. Mitä se on ja onko sitä? Kirkon tutkimuskeskuksen sarja A Nro 68. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Välimäki, H. 2002. Kymmenyksistä kirkollisveroon. Kirkollisverotus Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa reformaatiosta nykypäiviin. SHKS N: o 188. Saarijärvi Gummerus Kirjapaino Oy. Diss. Helsinki.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakslähtöisyyden näkökulmista. Acta Universitatis Tamperensis 1735. Tamereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

Warr, P. (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology 63, 193– 210

Östring, L. 2015. Hengellisen johtajuuden ulottuvuuksia. Teoksessa Kanerva, M. & Tanska, J. (toim.) 2015. Työ ja henki, Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Kirjapaja, Helsinki.

9 Litteet

LIITE 1 Haastattelukysymykset työsuojelupäällikölle

1)diagnosointi, mikä on työhyvinvoinnin tila

-tilanne nyt, kehittyminen 10 vuoden aikana

-arviointia psykososiaalista kuormittavuutta mittaavan tutkimuksen tuloksista

2)varhainen puuttuminen ja tuki sekä kehityskeskustelujenmallintaminen

-miten varhainen puuttuminen toimii käytännössä?

-miten kehityskeskustelut on onnistuttu juurruttamaan työkuultuuriin?

3)esimiesten johtamisen kehittäminen

-miten johtamista on kehitetty työhyvinvoinnin osalta?

-Onko kehittämistyö ollut yksilöllistä vai koko yhteisön kattavaa toimintaa?

4)Henkilöstöpolitiikka: työelämän joustojen hyödyntäminen

-miten joustoja on käytännössä hyödynnetty?

-miten joustoihin tuetaan?

-miten säästöt ovat vaikuttaneet henkilöstöpolitiikkaan?

5)Tyky-ohjelmat, työterveyshuollon ennaltaehkäisevät toimintamallit

-mitä ohjelmia on käytössä?

-miten ennaltaehkäisevä toiminta on huomioitu?

6) Työympäristön kehittäminen, rh, tapaturmien torjunta

-mitkä ovat olleet merkittävimpiä kehityshankkeita? Miten toteutus on onnistunut?

Liite 2 Saatekirje työkonferenssiin osallistujille

28.5.2018

Arvoisa Yhteistyötoimikunnan jäsen,

Opiskelen Turun yliopistossa aikuiskasvatustiedettä. Teen parhaillaan pro gradu - tutkielmaa työhyvinvoinnista. Olen tarkastellut Salon seurakunnan työhyvinvoinnin toteutumista kirjallisten lähteiden perusteella. Tavoitteeni on kerätä aiheesta myös empiiristä aineistoa. Salon seurakunnassa on kevään 2018 aikana tehty laaja tutkimus työhyvinvoinnista. Haluaisin kerätä tutkimusaineistoa siitä, miten työhyvinvointia kehitetään kyselytutkimuksen tulosten perusteella käytännön toimenpiteisiin. Kirkkoherran luvalla olen osallistumassa torstaina 31.5. 2018 pidettävään yhteistyötoimikunnan palaveriin. Ehdotan, että työskentelemme iltapäivän ajan työkonferenssi menetelmää käyttäen työhyvinvoinnin tarkastelemisesta käytännön toimenpiteiden suunnittelemiseen.

Työkonferenssi on työyhteisöjen kehittämiseen tarkoitettu osallistava menetelmä, jota käytetään erilaisissa toimintatutkimuksissa. Työkonferenssi menetelmä perustuu ajatukseen siitä, että työpaikkojen muutokset saavat alkunsa vuorovaikutuksesta ja sen kehittymisestä. Menetelmän avulla etsitään ratkaisuja valittuun ongelmaan hierarkioista mahdollisimman vapaan keskustelun ja demokraattisen dialogin avulla. Työkonferenssi jakautuu kolmeen ryhmätyövaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan työkonferenssin aiheeseen liittyvä visio tai ihannelila sekä sen edellytykset. Toisessa vaiheessa pohditaan visioon liittyviä esteitä ja niiden esteiden voittamista. Viimeisessä vaiheessa mietitään käytännön toimenpiteitä vision toteuttamiseksi.

Toivon, että jokainen työkonferenssiin osallistuja ehtii tutustua julkaistun työhyvinvointi tutkimuksen tuloksiin ennen yhteistä työskentelyä. Työkonferenssin tulosten käyttäminen tutkimukseni aineistossa edellyttää tarkkaa raportointia iltapäivän keskusteluista. Pyydän teiltä siis lupaa äänen nauhoittamiseen iltapäivän aikana. Tarkoitukseni on kertoa tutkimuksessani tapausseurakunnan nimi ja aineistonkeruu menetelmänä työskentely yhteistyötoimikunnan kanssa, mikäli tämä sopii kaikille osallistujille.

Yhteistä iltapäivää odotellen,
Susanna Niinistö
(susa.niinisto@elisanet.fi)

Liite 3 Työkonferenssi – ohjelma

Alustus: 20 min.

-Työkonferenssin säännöt

-Pertti Laineen kokonaisvaltainen työhyvinvointi näkemys

Lämmittely: 10 min.

-henkilökohtainen työhyvinvointi arviointi (Pertti Laine)

1.vaihe (30min.)

-vision luominen (ryhmään valitaan puheenjohtaja, sihteeri ja tulosten esittäjä)

Miltä työhyvinvoinnin tila näyttää tutkimustulosten valossa?

Millaisessa työyhteisössä haluaisit työskennellä?

Millä keinoin työhyvinvointia voidaan kehittää?

-ryhmätyön purkaminen: (15min.)

jokainen ryhmä esittää pohdintansa tulokset, 2–3min. Lyhyt mahdollisuus yleiseen kommentointiin.

2.vaihe (30 min.)

-uhkien ja esteiden kartoitus (ryhmään valitaan puheenjohtaja, sihteeri ja tulosten esittäjä)

Mikä estää työhyvinvoinnin kehittämisen saavuttamista? Mitä virallisia ja mitä epävirallisia käytäntöjä esteisiin liittyy? Miten näitä ongelmia voidaan ratkaista?

-ryhmätyön purkaminen: (15min.)

jokainen ryhmä esittää pohdintansa tulokset, 2–3min. Lyhyt mahdollisuus yleiseen kommentointiin.

3.vaihe (30min.)

-suunnittelu (ryhmään valitaan puheenjohtaja, sihteeri ja tulosten esittäjä)

Valitkaa 1– 2 toimenpidettä, jotka koette tärkeänä lähteä toteuttamaan.

Kuka tekee? Mitä tekee? Millä aikataululla toimenpiteet tehdään?

-ryhmätyön purkaminen: (15min.)

jokainen ryhmä esittää pohdintansa tulokset, 5 min. Lyhyt mahdollisuus yleiseen kommentointiin.

Arviointikeskustelu työkonferenssin herättämistä ajatuksista, tuloksista ja toimeen tarttumisesta. 15 min.

Liite 4 Työyhteisökonferenssissa esitetyt työskentelyn periaatteet

- Käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia. On tärkeää, että kaikki voivat ymmärtää mistä puhutaan.
 - Osanottajat ovat tasa-arvoisia. Kaikilla on oltava mahdollisuus osallistua keskusteluun.
 - Aika jaetaan tasan osallistujien kesken.
 - Kaikilla on oman työnsä pohjalta tietoa ja kokemusta
- Jokaisella on velvollisuus esittää omat näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omansa.
 - Jokainen perustelu, joka liittyy asiaan, on pätevä.
 - Jokaisen on hyväksyttävä, että toisilla on parempia perusteluja.
 - Avoimessa vuoropuhelussa saavutettava yhteisymmärrys luo pohjaa käytännön toimenpiteille.