

**PAPPEUDEN JA PASTORAALISEN  
JOHTAMISEN MERKITYS  
KIRKKOHERROILLE**

LAADULLINEN TEEMAHAASTATTELU KAHDEKSALLE  
TAMPEREEN HIIPPAKUNNAN KIRKKOHERRALLE

Kaisa Karema  
Yleisen käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2017



HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion		Laitos – Institution	
Teologinen tiedekunta		Käytännöllinen teologia	
Tekijä – Författare			
Kaisa Karema			
Työn nimi – Arbetets titel			
Pappeuden ja pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherralle. Laadullinen teemahaastattelu kahdeksalle Tampereen hiippakunnan kirkkoherralle			
Oppiaine – Läroämne			
Yleinen käytännöllinen teologia			
Työn laji – Arbetets art		Aika – Datum	Sivumäärä – Sidoantal
Pro gradu		1.4.2017	82+3
Tiivistelmä – Referat			
<p>Tutkin tässä tutkimuksessa millaisia merkityksiä kahdeksan Tampereen hiippakunnan kirkkoherraa antaa pappeudelle. Samoin tutkin sitä, millaisia merkityksiä kirkkoherrat antavat työssään pastoraaliselle johtamiselle ja miten se heidän mukaansa työssä näkyy. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla tammi-helmikuussa 2017 ja tutkimus analysointiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Tutkimuksen mukaan pappeus merkitsee kirkkoherroille Jumalan antamaa kokonaisvaltaista kutsua. Tätä kutsua kirkkoherrat toteuttivat palvelemalla seurakuntaa. He halusivat pappeina tuoda Jumalan sanaa seurakuntalaisille ajankohtaisesti ja Raamattuun perustaen. Seurakunnan palvelemisessa tärkeänä osana kirkkoherrat kokivat läsnäolon ja seurakuntalaisten kohtaamisen. Kirkkoherrojen mukaan oma hengellisyys on tärkeä osa pappeutta.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella pastoraalista johtaminen merkitsee kirkkoherroille seurakunnan kokonaisvaltaista johtamista. Tärkeänä osana tässä on huolehtia seurakunnan hengellisen perustehtävän toteutumisesta. Pastoraalisena johtajana kirkkoherra on seurakunnan hengellinen johtaja ja tähän kuuluu esimerkiksi huolehtia siitä, että seurakunnassa hoidetaan sakramenttien jakaminen oikein. Hallinto on osa pastoraalista johtamista.</p> <p>Kirkkoherra ei toteuta pastoraalista johtamista yksinään, vaan se tapahtuu yhdessä muiden ihmisten kanssa, sillä tutkimuksen perusteella pastoraalinen johtaminen nousee seurakunnan olemuksesta. Tutkimuksen mukaan pastoraalisessa johtamisessa täytyy käydä dialogia ihmisten kanssa, mutta kantaa myös johtajalle kuuluva vastuu. Pastoraaliseen johtamiseen kuuluu seurakunnan asioiden kokonaisvaltainen pohtiminen ja muutoksien johtaminen, jos seurakunnan toiminta sitä vaatii. Tutkimuksen perusteella voikin todeta, että kirkkoherran täytyy tarkastella yhteiskunnan muuttumista ja johtaa seurakuntaa sekä siinä toimivaa työyhteisöä vastaamaan näihin muutoksiin tarkoituksenmukaisesti.</p>			
Avainsanat – Nyckelord			
Kirkkoherra, johtaminen, pappeus, hengellisyys, pastoraalinen johtaminen, seurakunnan johtaminen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe			
Helsingin yliopiston kirjasto, Keskustakampuksen kirjasto, Teologia			
Muita tietoja			





# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1. Pappi – pastoraalisen johtamisen perusta.....	1
1.2. Seurakunta – pastoraalisen johtamisen paikka.....	1
1.3. Kirkkoherra – pastoraalisen johtamisen toteuttaja.....	2
1.4. Pastoraalinen johtaminen .....	4
2. Tutkimuksen toteuttaminen.....	7
2.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2. Aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden esittely.....	7
2.3. Tutkimusaineisto ja sen kerääminen .....	10
2.4. Tutkimusmenetelmä.....	11
2.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	12
2.6. Aineiston analyysi.....	13
3. Pappisuuden merkityksiä .....	16
3.1. Papin ja kirkkoherran rooli seurakunnassa .....	16
3.2. Pappisuus, papin työ ja hengellisyys .....	22
4. Pastoraalisen johtamisen merkityksiä .....	33
4.1. Paimenena seurakuntaa johtamassa .....	33
4.2. Työntekijöiden pastoraalinen johtaminen .....	41
4.3. Johtaminen vastuullisesti yhdessä.....	47
4.4. Raamattu ja traditio pastoraalisessa johtamisessa.....	52
4.5. Hengellinen johtaminen .....	56
4.6. Ajatuksia seurakunnan hallinnosta.....	59
4.7. Nykyajan esille tuomia haasteita ja mahdollisuuksia kirkossa .....	63
4.8. Ajatuksia kirkkoherran työn kestosta.....	68
5. Johtopäätökset.....	71
6. Lähde- ja kirjallisuusluettelo.....	77
6.1. Lähteet.....	77
6.2. Internet-lähteet .....	77
6.3. Kirjallisuus.....	78
7. Liitteet .....	83

# 1. Johdanto

## 1.1. Pappi – pastoraalisen johtamisen perusta

Pappi on pappisvirkaan soveltuva, kristillisestä elämästään tunnettu, jumalaapelkäävä konfirmoitu kirkon jäsen, joka on suorittanut yliopistossa pappisviran kelpoisuusvaatimukset täyttävän teologisen tutkinnon. Pappi on vihitty tähän virkaan kättenpäällepanemisella hiippakuntansa piispan toimittamassa vihkimyksessä. Lisäksi pappi on kutsuttu tehtäväänsä.<sup>1</sup>

Seurakunnan hengelliseen perustehtävän toteuttamiseen kuuluu olennaisena osana pappeus.<sup>2</sup> Papputeen liittyen kirkkolaki ja -järjestys antavat monenlaisia, toisiinsa liittyviä määritelmiä. Pappi on henkilö, joka on vihitty kirkkojärjestyksen mukaisesti pappisvirkaan. Tähän virkaan kutsutaan ja vihitään pappisvihkimyksessä. Voi myös olla niin, että henkilölle on myönnetty oikeus toimittaa pappisvirkaa evankelis-luterilaisessa kirkossa Suomessa. Kirkkolaissa pappisviralla tarkoitetaan virkaa, jossa luterilaisten tunnustuskirjojen mukaan julistetaan evankeliumia ja jaetaan sakramenttia. Pappisvirassa papin tehtävänä on näin ollen toimittaa julkisia jumalanpalveluksia, jakaa pyhiä sakramentteja, toimittaa yksityistä sielunhoitoa ja rippiä sekä muita kirkollisia toimituksia. Papin virka on seurakuntaan, seurakuntayhtymään, tuomiokapituliin tai kirkkohallitukseen hallinnollisella päätöksellä perustettu virka. Tällaiseen virkaan voidaan valita ainoastaan pappi. Seurakunnassa pappi voi toimia seurakuntapastorin, kappalaisen tai kirkkoherran virassa.<sup>3</sup>

## 1.2. Seurakunta – pastoraalisen johtamisen paikka

Suomessa evankelis-luterilainen kirkko tunnustaa kristillistä uskoa, joka perustuu Raamattuun, kolmeen vanhan kirkon uskontunnustukseen ja luterilaisiin tunnustuskirjoihin. Tämän tunnustuksen mukaisesti kirkko toimii kristillisen sanoman levittäjänä ja lähimmäisen rakkauden toteuttajana julistamalla Jumalan sanaa sekä jakamalla sakramentteja.<sup>4</sup> Tätä määritelmää kutsutaan seurakunnan perustehtäväksi. Tämä perustehtävä kertoo seurakunnan olemassaolon tarkoituksen.<sup>5</sup>

Ihmisen yhdistää Jumalaan ja lähimmäisiin usko. Tätä uskoa ihmiset elävät

---

<sup>1</sup> Kirkkojärjestys luku 5 § 2, luku 5 § 4, luku 18 § 1. Tunnustuskirja, 633.

<sup>2</sup> Asikainen 2010, 38.

<sup>3</sup> Kirkkolaki luku 5 § 1, luku 5 § 1 a; Kirkkojärjestys luku 5 § 1, luku 6 § 1.

<sup>4</sup> Kirkkolaki luku 1 § 1-2.

<sup>5</sup> Asikainen 2010, 123.

todeksi sekä maailmanlaajuisessa kirkossa että paikallisseurakunnissa.<sup>6</sup> Tällä perusteella kirkko on hengellinen yhteisö. Kirkon hengellisen yhteisön tehtävää hoitaa seurakunta. Hengellisenä yhteisönä kirkon tehtäviä ovat jumalanpalvelusten pitäminen, kasteen ja ehtoollisen toimittaminen sekä muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatus ja opetus, diakonia, sielunhoito, lähetystyö sekä muut julistus- ja palvelutehtävät, jotka nousevat kristillisestä sanomasta.<sup>7</sup> Näitä tehtäviä jokainen seurakunta hoitaa paikallisesti. Suomen evankelis-luterilainen kirkko koostuu paikallisseurakunnista.<sup>8</sup>

Sen lisäksi, että seurakunnalla on kirkon tehtävästä seuraavia hengellisiä tehtäviä, on jokaisella seurakunnalla hallinnollisia tehtäviä. Näitä asioita jokainen seurakunta hoitaa itse kirkon lakien sekä kirkon taloudesta erikseen säädettyjen säädösten mukaan.<sup>9</sup> Itsenäisen paikallisseurakunnan toimintaa hoitavat kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä seurakunnan viranhaltijat. Jos paikallisseurakunta kuuluu seurakuntayhtymään, itse seurakunnan asioita hoitaa seurakuntaneuvosto ja seurakunnan viranhaltijat. Seurakunnan asioita hoitaa seurakuntayhtymätasolla yhteinen kirkkovaltuusto, yhteinen kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä seurakuntayhtymän viranhaltijat.<sup>10</sup> Jokin seurakunnan alue voi olla myös kappeliseurakunta tai seurakuntapiiri.<sup>11</sup> Kappeliseurakunnan asioita hoitaa kappelineuvosto<sup>12</sup> ja seurakuntapiirin asioita piirineuvosto.<sup>13</sup>

### **1.3. Kirkkoherra – pastoraalisen johtamisen toteuttaja**

Seurakunnassa kirkkoherran virassa voi toimia vain pappi, joka on suorittanut pastoraalitutkinnon.<sup>14</sup> Seurakunnassa kirkkoherran virka on pakollinen kuitenkin niin, että kirkkoherra voi olla yhteinen kahdella tai useammalla samaan hiippakuntaan kuuluvalla seurakunnalla.<sup>15</sup> Kirkkoherra johtaa seurakunnan toimintaa ja käytännössä vastaa kaikesta, mitä seurakunnassa tapahtuu ollen seurakuntansa johtaja.<sup>16</sup> Kirkon lainsäädäntö määrittelee kirkkoherralle monenlaisia tehtäviä.

---

<sup>6</sup> Kohtaamisen kirkko 2014, 16.

<sup>7</sup> Kirkkolaki luku 4 § 1.

<sup>8</sup> Evl.fi. Sanasto.

<sup>9</sup> Kirkkolaki luku 7 § 1.

<sup>10</sup> Kirkkolaki luku 7 § 2.

<sup>11</sup> Kirkkolaki luku 3 § 4.

<sup>12</sup> Kirkkojärjestys luku 12 § 1.

<sup>13</sup> Kirkkojärjestys luku 12 § 5.

<sup>14</sup> Kirkkojärjestys luku 6 § 10.

<sup>15</sup> Kirkkojärjestys luku 6 § 1.

<sup>16</sup> Asikainen 2010, 39; Kirkkojärjestys luku 6 § 1



Kirkkoherra on vastuussa siitä, että seurakunnassa hoidetaan oikealla tavalla jumalanpalvelukset, pyhät sakramentit, kirkolliset toimitukset, sananjulistus ja yksityinen sielunhoito. Hänen tehtävänä on myös valvoa, että seurakunnan muuta toimintaa, kuten diakoniaa, kristillistä kasvatusta ja opetusta sekä evankelioimis- ja lähetystyötä hoidetaan kirkon tehtävän ja tunnustuksen mukaisesti.<sup>17</sup> Käytännössä siis kirkkoherran täytyy pitää työssään esillä seurakunnan perustehtävä ja tarvittaessa palauttaa seurakuntaa siihen.<sup>18</sup>

Kirkkoherra on seurakuntansa kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston puheenjohtajana.<sup>19</sup> Hänen tehtävänä on valvoa, että neuvoston päätöksiä noudatetaan ja että ne ovat laillisia.<sup>20</sup> Näiden lisäksi kirkkoherra päättää muun muassa seurakuntansa kappalaisten, seurakuntapastorien ja lehtorien virantoimitusvelvollisuuden muuttamisesta.<sup>21</sup> Hän vastaa seurakuntansa kirkonkirjoista, niiden käsittelystä ja tietojen luovuttamisesta.<sup>22</sup> Kirkkoherra voi toimia oman rovastikuntansa lääninrovastina.<sup>23</sup>

Kirkkoherra on siis ylin esimies seurakunnan jumalanpalveluksissa, kirkollisissa toimituksissa ja muussa hengellisessä työssä. Samoin hän on esimies kirkkoherranvirastossa toimiville viranhaltijoille ja työntekijöille. Koska kirkkoherra on kirkkoneuvoston puheenjohtaja, hänen tulee valvoa kirkkoneuvoston päätöksien noudattamista ja laillisuutta seurakunnan taloudenhoidossa ja hallinnossa.<sup>24</sup>

Kirkkojärjestys mainitsee useasti kirkkoherran hengellisen johtajan roolin, samoin kuin hallinnollisen-, asia- ja henkilöstöjohtamisen.<sup>25</sup> Nämä kirkkoherran tehtävät mainitaan myös kirkkoherran virkaan asettamisen jumalanpalveluskaavassa. Kirkkoherran virkaan asettaminen on kaikille avoin jumalanpalvelus, jossa kirkkoherra lupaa olla esikuva seurakunnalle ja toimia kuten kirkkolaki ja -järjestyskin määrittelevät hänen tehtävänsä ja johtamisensa.<sup>26</sup> Näiden kirkkoherran virkaan asettamisessa tapahtuvien johtamisen osa-alueiden, työnkuvauksen ja lupauksen lisäksi kirkkoherra toimii seurakuntansa

---

<sup>17</sup> Kirkkojärjestys luku 6 § 13.

<sup>18</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 26.

<sup>19</sup> Kirkkolaki luku 10 § 2; kirkkolaki luku 11 § 9.

<sup>20</sup> Kirkkojärjestys luku 6 § 13.

<sup>21</sup> Kirkkolaki luku 6 § 37.

<sup>22</sup> Kirkkolaki luku 16 § 5.

<sup>23</sup> Kirkkojärjestys luku 19 § 11.

<sup>24</sup> Kirkkojärjestys luku 6 § 13

<sup>25</sup> Asikainen 2010, 39.

<sup>26</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 2003. Kirkkoherran virkaanasettaminen. Johdanto; lupaukset.

pastoraalisena johtajana. Kaiken edellä luetellun perusteella voi päätellä, että kirkkoherralla on moniulotteiset ja laajat tehtävät.

#### **1.4. Pastoraalinen johtaminen**

Tiivistetysti ilmaistuna pastoraalisen johtamisen tarkoitus on kirkon hengellisen tehtävän toteuttaminen vastuullisesti niin, että seurakunnan hengellisen elämän perusta säilyisi. Pastoraalinen johtaminen on keskeisessä osassa seurakunnan johtamisessa. Hengellisyyden lisäksi pastoraalinen johtaminen yhdistää hallintoa, asioiden johtamista sekä ihmisten johtamista.<sup>27</sup>

Tiivistämisestä huolimatta pastoraalinen johtaminen käsitteenä ei ole helppo. Kirjallisuudessa, jossa käsitellään kirkon johtamista, pastoraalisen johtamisen käsitettä ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti ja yksimielisesti. Pastoraalista johtamista voi esimerkiksi kuvata synonyyminä tai vastakkaisena hengelliselle johtamiselle.<sup>28</sup> Käsitteenä pastoraalinen johtajuus on seurakuntalaiselle varmasti vieraampi kuin kirkossa työskentelevälle. Käsitteeseen sisältyy monia erilaisia odotuksia ja pastoraalista johtajuutta toteuttavat ihmiset ajattelevat siitä monin tavoin. Jo pelkästään tällä perusteella pastoraalista johtamista voi ja pitää avata laajemminkin sen eri näkökulmia syventäen.

Sanana pastoraalisuus viittaa seurakunnan paimeneen. Uudessa testamentissa Jeesus sanoo: ”Minä olen hyvä paimen. Minä tunnen lampaani ja ne tuntevat minut” (Raamattu 1992. Johanneksen evankeliumi 10:14). Tätä Matti Turunen ja Raimo Poutiainen tulkitsevat niin, että lampaat tuntevat paimenensa ja paimen tuntee lampaansa niistä huolta pitäen. Alun perin tällainen huolenpito on liitetty piispoihin, mutta myös pappeihin. Loppujen lopuksi tavallaan kaikki kirkon työntekijät toimivat pastoraalisina johtajina.<sup>29</sup> Kirkon lainsäädännössä pastoraalista johtamista tarkastellaan pappisviran näkökulmasta.<sup>30</sup> Tässä tutkimuksessa keskityn kirkkoherran pastoraaliseen johtamiseen.

Pastoraaliseen johtamiseen liittyy monenlaisia ulottuvuuksia. Pastoraalinen johtaja toimii ohjaajana ja hengellisenä tukena ryhmille ja yksityisille ihmisille. Johtaja huolehtii ja valvoo työyhteisössään sitä, että hengellinen perustehtävä pysyy esillä ja sitä kautta toteutuu. Perustehtävä toteutuu sanan ja sakramenttien hoitamisella eli sillä, että seurakunnan toiminta on kirkon tunnustuksen ja

---

<sup>27</sup> Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkimuksen suunnitelma 1996.

<sup>28</sup> Tolvanen 2011, 103.

<sup>29</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 26-27.

<sup>30</sup> Asikainen 2010, 38.

tehtävän mukaista.<sup>31</sup> Pastoraalisessa johtamisessa ydinhaaste on nimenomaan hengellisyiden vaaliminen seurakunnan työyhteisössä ja työntekijöiden keskuudessa. Hengellinen elämä vahvistaa kutsumuksen kautta sitoutumista työhön vaikuttaen työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä ja tietenkin se pitää yllä kristillisiä arvoja.<sup>32</sup>

Pastoraalinen johtaminen on johtajana toimimisen lisäksi johtajana olemista. Pastoraalinen johtaja on myös laumansa jäsen ja näin ollen hänkin tarvitsee tukea ja ohjausta todelliselta Paimenelta ja Johtajalta, Kristukselta. Siksi Jumalan sanan kuuleminen ja hengellisyiden harjoittaminen ovat seurakunnan johtajan tehtävässä tärkeitä elementtejä.<sup>33</sup>

Tärkeä osa kirkkoherran pastoraalista johtamista on yhteisöllisyys. Vastuu seurakunnan perustehtävän toteutumisesta on koko seurakunnalla, vaikka kirkkoherra onkin seurakunnan johtaja. Kirkkolain ja -järjestyksen mukaan kirkkoneuvosto vastaa seurakunnan toiminnasta, joten sillä on oma vahva osansa pastoraalisessa johtamisessa.<sup>34</sup> Yhteisön näkökulmasta seurakunnan toiminnassa onkin tärkeää, että kirkkoherra käy vuoropuhelua johtamisestaan ja näkemyksistään.

Yhteisön näkökulmasta kirkkoherra on myös tärkeä osa sitä vuoropuhelua, jota kirkossa ja yhteiskunnassa käydään. Sen takia kirkkoherran onkin pastoraalisena johtajana tärkeä seurata monien eri tahojen kautta ympäröivää maailmaa, jotta hän olisi valmiimpi muutoksiin ja samalla pystyisi edustamaan pysyvyyteen liittyvää vakautta. Tärkeänä huomiona tässä edustamisessa on kuitenkin se, että kirkkoherra osaa toimia kirkon antamaan pastoraaliseen tehtävään nojaten ja samalla erottaa omantunnon vapauden hankalassa tilanteessa.<sup>35</sup>

Pastoraalinen johtaminen on ulottuvuus, joka yhdistää hallinnollista-, asia- ja henkilöstöjohtamista.<sup>36</sup> Hallintojohtaminen tapahtuu seurakuntaorganisaation sisällä ja se kuuluu suurelta osin kirkkoherralle. Se on osa demokraattista hallintomallia ja sen tehtävänä on varmistaa nimenomaan organisaation sujuva toiminta. Päivittäiseen asiajohtamiseen kuuluu se, että työyhteisö kehittyy käytännön tasolla suhteessa seurakuntalaisiin ja näin seurakuntalaiset hyötyvät

---

<sup>31</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 26-27.

<sup>32</sup> Asikainen 2010, 42.

<sup>33</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 26-27.

<sup>34</sup> Huhtinen 2001, 44.

<sup>35</sup> Huhtinen 2001, 42-43.

<sup>36</sup> Asikainen 2010, 37.

heille valmistelluista asioista. Asiajohtamiseen liittyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu se, että työyhteisöllä on yhteinen visio ja strategia sekä motivaatio, jolla edetä kohti yhteistä tavoitetta. Tärkeää on muistaa, että nämä kaikki johtamisen osa-alueet liittyvät toisiinsa ja niiden erottaminen on keinotekoisia. Seurakunnan johtamisessa ei saa unohtaa sitäkään, että nämä kaikki kolme johtamisen ulottuvuutta ovat vain välinearvon roolissa ja perustehtävä muodostaa itseisarvon.<sup>37</sup>

Pastoraalisessa johtamisessa muistutetaan kirkon perustehtävästä, jolloin se ei ole johtajuuden uusi ulottuvuus. Se on palaamista organisaation perustehtävään ilman, että se poikkeaisi muiden organisaatioiden johtamisesta. Varsinkin muutostilanteissa pastoraalisella johtamisella on merkittävä tehtävä, jotta kirkko voi säilyä uskollisena perustehtävälleen.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Asikainen 2010, 43-50; Huhtinen 2001, 45; Meidän kirkko 2007, 43-44.

<sup>38</sup> Asikainen 2010, 43.

## 2. Tutkimuksen toteuttaminen

### 2.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkin tässä gradussa, miten Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkoherrat kokevat oman pappeutensa ja pastoraalisen johtamisensa. Tutkin tätä asiaa kysymällä sitä kirkkoherroilta, sillä heidän ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tutkimuskysymykseni ovat

1. Millaisia merkityksiä kirkkoherrat antavat pappeudelle ja miten he kokevat pappeuden?
2. Millaisia merkityksiä kirkkoherrat antavat pastoraaliselle johtamiselle työsssänsä ja miten se kirkkoherrojen kokemusten mukaan työsssä tulee esiin?

Kuten jo johdannossa mainittiin, kirkkoherran työ on muutakin kuin pastoraalista johtamista. Tärkein tarkastelun kohde on kuitenkin tässä tutkimuksessa pastoraalinen johtaminen, sillä se on kirkkoherran työsssä ainutlaatuista suhteessa muihin julkishallinnollisiin organisaatioihin. Muissa kuin hengellisissä yhteisöissä, esimerkiksi kaupunkien ja valtion organisaatioissa tällaiselle määrittelylle ei ole tarvetta, sillä ne eivät toteuta samanlaista perustehtävää kuin seurakunnat. Tarkastelen pappeutta pastoraaliseen johtamiseen liittyen, sillä ilman pappeutta kirkkoherra ei ole pastoraalinen johtaja.

### 2.2. Aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden esittely

Kirkkoherrojen työntekoa on tutkittu eri näkökulmista varsinkin opinnäytetöissä. Seurakunnan johtamisesta on tehty kirjoja ja näin olleen myös kirkkoherrojen roolia käsitellään niissä. Tästä kirjallisuudesta on selvästi hyötyä tätä tutkimusta tehdessä, vaikka ne eivät varsinaista tutkimusta olekaan.

Lähimpänä tätä tutkimusta on Harri Palmun tutkimus, jossa hän tutkii kirkkoherroja. Tutkimuksessa on käsitelty kirkkoherroja esimiehinä, johtajina ja pappeina ja siinä selvitetään toimintatapoja ja työn sisältöjä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomakkeella lähestytty niin kirkkoherroja kuin seurakuntien työntekijöitä kysyen eri näkökulmista kirkkoherrana toimimisesta. Tutkimus on osa laajempaa seurakuntia käsittelevää tutkimusta.<sup>39</sup> Tutkimus on julkaistu vuonna 1990, yli kaksikymmentä vuotta sitten. Tällöin maailma on ollut

---

<sup>39</sup> Palmu 1990.

varsin erilainen sekä kirkon että yhteiskunnan näkökulmasta kuin tänä päivänä.

Pekka Asikainen on Lapin yliopistoon tehdyssä väitöskirjassaan tutkinut, miten papit, jotka käyvät kirkkoherran virkaan pätevöittävä koulutusta, arvioivat sitä. Tutkimuksen mukaan papit ovat olleet varsin tyytyväisiä koulutusrakenteeseen. Koulutuksen myötä he ovat saaneet itsetuntemusta, joka on auttanut arvioimaan sitä, onko heistä hakeutumaan kirkkoherran tehtävään. Koulutus on siirtänyt heidän ajatteluaan kokonaisvaltaisempaan suuntaan: aluksi he ovat enemmän asiajohtamiseen tukeutuvia, mutta koulutuksen aikana tutkittavien käsitys laajeni ihmissuhdejohtamisen puolelle merkittävästi. Tutkimuksessaan Asikainen on pohtinut muun muassa johtamistehtävän ulottuvuuksia pastoraaliseen johtamiseen kirkkoherran tehtävässä.<sup>40</sup> Tässä opinnäytetyössä olen voinut käyttää Asikaisen esittämiä ajatuksia pastoraalisesta johtamisesta. Erona näissä tutkimuksissa on se, että Asikainen on tutkinut pappeja, jotka eivät ole vielä kirkkoherroja ja tämä tutkimus tutkii jo kirkkoherrana työskenteleviä pappeja.

Aino Vesti on tutkinut, miten pastoraalinen johtaminen on vaikuttanut tai mahdollisesti vaikuttaisi seurakuntaliitoksiin. Samalla hän tutki sitä, miten spiritualiteettiin vaikuttaa välillisesti tai välittömästi seurakuntaliitos. Vesti haastatteli ihmisiä, jotka tunsivat tapahtuneen rakennemuutoksen hyvin: työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja seurakuntalaisia.<sup>41</sup> Oman opinnäytetyön kannalta pohdinta siitä, muuttuuko kirkkoherran työ seurakuntaliitoksen myötä pastoraalisesta johtajasta hallinnolliseksi johtajaksi, toi hyvää näkökulmaa varsinkin haastattelurunkoa rakentaessa. Tämä teema nousi esille myös oman opinnäytetyön kirkkoherroja haastateltaessa. Vestin tutkimuksessaan esiin nostamat pohdinnat ja johtopäätökset antavat tähän opinnäytteeseen hyvää näkökulmaa varsinkin pastoraalisesta johtamisesta.

Kati Niemelän Akavan kirkollisten ammattijärjestöjen jäsenkyselyn raportissa tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on se, että papeista 14 % pitää hallinnollisia töitä tärkeänä osa-alueena seurakuntatyössä.<sup>42</sup> Tämä voi ajatella kertovan siitä, että hallinto ajatellaan nimenomaan tukitoimena suhteessa muuhun seurakuntatyöhön, jonka tärkeyttä korostettiin selvästi enemmän. Tämän opinnäytetyön kannalta mielenkiintoista on myös se, että Niemelän tutkimuksessa

---

<sup>40</sup> Asikainen 2010.

<sup>41</sup> Vesti 2012, 23.

<sup>42</sup> Niemelä 2010, 21-22.

selvitettiin kutsumusta ja elämäntehtävä-ajattelua. Papeista neljä viidestä piti työtään Jumalan asettamana kutsumuksena. Vanhemmat ikäluokat pitivät pappeutta enemmän elämäntehtävänä kuin nuoremmat. Tämä näkyy myös, kun verrataan elämäntehtävä-ajattelua aiempiin vastaaviin tutkimuksiin.<sup>43</sup> Papeista melkein 90 % oli vähintään melko tyytyväisiä työhönsä. Papeista 76 % piti uskoa omassa elämässä erittäin tärkeänä. Hengellisyys ja työtyytyväisyys olivat rinnastettavissa toisiinsa.<sup>44</sup> Nämä teemat ovat esillä myös tässä opinnäytetyössä.

Työmotivaatiota on tutkinut Pontus Salmi seurakuntien hengellistä työtä tekevien parissa. Tutkimuksen mukaan työmotivaatio on seurakunnissa hyvä. Verrattaessa eri henkilöstöryhmiä kirkkoherroilla on paras motivaatiotaso.<sup>45</sup> Yleisesti ottaen työmotivaatioon vaikuttaa selkeästi se, millainen ilmapiiri työpaikalla on ja tähän taas vaikuttaa työyhteisön johtajan johtamistaidot. Salmen tutkimuksen mukaan kirkkoherroilla on omista johtamistaidoistaan melko epärealistinen kuva, sillä he pitivät itseään usein parempina johtajina kuin alaisensa. Salmi onkin sitä mieltä, että seurakunnan työilmapiirin muotoutumisessa ratkaiseva vaikutus on kirkkoherralla.<sup>46</sup> Tässä opinnäytetyössä tutkin vain kirkkoherrojen kokemuksia pastoraalisesta johtamisesta, joten tutkimuksessa ei ole realistista arvioida, miten muut kokevat heidän johtamisensa. Tämä tutkimus ei ole siis verrattavissa Salmen tutkimukseen, mutta tässä tutkimuksessa nimenomaan kirkkoherrojen ääni pääsee vahvemmin esille.

Kirkollisesta johtamiskirjallisuudesta merkittäviä tämän tutkimuksen kannalta ovat Seurakuntatyön johtamisen käsikirja<sup>47</sup> ja Johtaminen seurakunnassa.<sup>48</sup> Kirjat käsittelevät varsin monipuolisesti ja monesta näkökulmasta seurakunnan johtamista eri kirjoittajien kirjoittamana. Tälle opinnäytetyölle ne antavat juuri monipuolisten näkökulmien kautta hyvää pohdintaa. Kirjojen käsikirjaluonteesta takia ne ovat enemmän asioita opastavia. Ne antavat suuntaviivoja seurakunnan johtamisesta.

---

<sup>43</sup> Niemelä 2010, 23-24.

<sup>44</sup> Niemelä 2010, 40-41.

<sup>45</sup> Salmi 2001, 85, 193.

<sup>46</sup> Salmi 2001, 179.181.

<sup>47</sup> Huhta, Poutiainen, Totro, Turunen 2003.

<sup>48</sup> Turunen 2001.

### **2.3. Tutkimusaineisto ja sen kerääminen**

Valitsin haastateltavaksi kahdeksan kirkkoherraa Tampereen hiippakunnan alueelta. Tampereen hiippakunnassa on monenlaisia seurakuntia sekä maaseudulla että kaupungeissa. Seurakunnissa on jäseniä reilusta tuhannesta yli neljäänkymmeneentuhanteen.<sup>49</sup> Joissain isommissa kaupungeissa toimii vain yksi seurakunta, joissain taas on seurakuntayhtymä. Järjestin hiippakunnan 48 seurakuntaa<sup>50</sup> jäsenmäärän perusteella<sup>51</sup> suuruusjärjestykseen, jotta pystyin hahmottamaan seurakuntien kokoa. Sitten selvitin seurakuntien pappien määrän seurakuntien Internetsivujen yhteystiedoista. Valitsin kriteeriksi nimenomaan papit, sillä seurakuntayhtymään kuuluminen vaikuttaa muun muassa taloushallinnon henkilöstön määrään. Pappien määrän perusteella jaoin seurakunnat kolmeen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian seurakunnassa on yhdestä viiteen pappia. Toisessa kuudesta kymmeneen pappia ja kolmannessa yli kymmenen pappia. Laskin vain papit, jotka olivat sillä hetkellä aktiivisessa työsuhteessa. En laskenut virkavapaalla olevia pappeja. Laskin määriin myös sellaiset papit, jotka eivät tehneet sataprosenttista työaikaa.

Tutkielmassa haastateltavien kirkkoherrojen valinnassa käytin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, harkinnanvaraista satunnaisuutta<sup>52</sup> niin, että edustettuna olisi erilaisia seurakuntia maantieteellisesti, asutusympäristön perusteella sekä erityisesti pappien määrän perusteella. Valitsin näiden kriteerien perusteella kirkkoherrat siis muuten harkinnanvaraisen satunnaisesti. Otin yhteyttä seurakuntien kirkkoherroihin ja sainkin haastateltavakseni kahdeksan kirkkoherraa. Haastatellut kirkkoherrat olivat sekä naisia että miehiä. Laitoin ensin kirkkoherroille sähköpostia aiheesta ja sitten parin viikon päästä soitin heille. Sähköpostissa olin kertonut tutkimuksen aiheen ja puhelimesta olikin helppo sopia tapaamisajankohta. Haastattelut toteutin tammi- ja helmikuussa vuonna 2017. Menin haastattelemaan kirkkoherroja heidän ilmoittamaansa paikkaan, yleensä heidän työhuoneeseensa. Olin sopinut kirkkoherrojen kanssa, että haastattelu kestää noin tunnin ja se nauhoitetaan. Haastattelujen yhteydessä kirkkoherrat toimivat siten, kuten heille tuntui luonteelta, esimerkiksi he valitsivat itse paikkansa huoneessa. Jokainen

---

<sup>49</sup> Evl.fi. Tilastot. Seurakuntien jäsenmäärät.

<sup>50</sup> Määrä vuoden 2016 lopussa, seurakuntaliitosten myötä muuttuu vuonna 2017. Seurakuntien määrä ei kuitenkaan vaikuta ratkaisevasti tutkimustulokseen ja tämä seurakuntien määrä oli realistisesti mahdollista saada tutkimusta varten käyttöön.

<sup>51</sup> Evl.fi. Tilastot. Seurakuntien jäsenmäärät.

<sup>52</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.



haastattelu sujui rauhallisesti minkään asian keskeyttämättä ja haastatteluissa sain kirkkoherrat varsin hyvin pohtimaan esittämiäni kysymyksiä.

## **2.4. Tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää.<sup>53</sup> Tähän ajatukseen pohjautuen tämä opinnäytetyö edustaa laadullista tutkimusta, sillä tutkin kirkkoherrojen kokemuksia pappeudesta ja pastoraalisuudesta.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelun kyselylomakkeen sijasta. Näin sain tutkimukseen osallistumisen haastateltaville mahdollisimman vaivattomaksi. Lomakkeet ja erilaiset kysymykset ovat yleistyneet ja se on aiheuttanut myös vastaajien kyllästymistä. Haastatteleamalla sain haastateltavat henkilöt paremmin motivoitua kertomaan kokemuksistaan. Lisäksi kyselylomakkeessa on tärkeää, että ilmiö on konkreettinen ja yksiselitteinen.<sup>54</sup> Koska tämä kriteeri ei toteudu tässä tutkimuksessa, haastattelu oli parempi ratkaisu.

Tutkimuksen aineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen mahdollistamalla teemahaastattelulla.<sup>55</sup> Teemahaastattelulle on ominaista, että kysymyksissä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemat luovat kuitenkin tietyt rajat haastattelulle. Haasteena haastattelijalle on se, että hän saa käytyä kaikki tarkoituksenmukaiset teemat läpi.<sup>56</sup> Näin tämän tavan parhaimpana tutkimusmenetelmänä tutkimuskysymysten kannalta, sillä jo testihaastattelussa kävi ilmi, että haastateltava onnistui vastaamaan usein jo aiemmin sellaisiin kysymyksiin, joita häneltä en ollut vielä kysynyt. Testihaastattelussa haastattelin jo eläkkeellä olevaa kirkkoherraa ja haastattelun jälkeen pyysin häntä vielä kertomaan omia kokemuksiaan haastattelusta. Lopullisessa haastattelurungossa teemani muodostuivat kahden tutkimuskysymyksen ympärille ja liittyivät pappeuteen sekä pastoraalisen johtamisen kirkkoherran näkökulmasta. Haastateltavat pääsivät tuomaan kokemuksiaan esille mahdollisimman vapaasti ja niin laajasti kuin kokivat tarpeelliseksi, sillä vielä haastattelun loppuun kysyin, jäikö joku kirkkoherrojen mielestä teemoihin oleellisesti liittyvä asia käsittelemättä.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.

<sup>54</sup> Eskola & Suoranta 1999, 14-16.

<sup>55</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.

<sup>56</sup> Eskola & Suoranta 1999, 86-87, 89.

<sup>57</sup> Hirsjärvi & Hurme 1988, 15.

## **2.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tarkastelin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä niin kuin metodikirjallisuus ja ihmistieteen eettiset periaatteet neuvovat.<sup>58</sup> Tutkimuksen luotettavuutta pyrin varmistamaan sillä, että haastattelurunkoa tehdessäni tein testihaastattelun ja pohdin haastattelurunkoa moneen otteeseen sekä itsekseeni että sellaisten ihmisten kanssa, joilla koin olevan sopivaa asiantuntemusta tutkimuksen toteuttamiseen liittyen.<sup>59</sup> Saturatio tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Tässä tutkimuksessa hain aineiston kautta kirkkoherrojen pohdintoja ja samanlaisia kokemuksia sen sijaan, että olisin etsinyt eroja kirkkoherrojen kokemuksista. Tällä perusteella aineiston ei ole tarve satureitua, sillä nimenomaan eroja hakiessa saturaatiolla on isompi merkitys.<sup>60</sup>

Tutkimuksen eettisyyttä olen ottanut huomioon monin tavoin. Pyytäessäni kirkkoherroja haastatteluun kerroin heille tutkimuksen aiheen ja että teen tutkimusta opinnäytetyönä. Näin he tiesivät tutkimuksen tarkoituksen ja tarvittaessa heillä oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta. Suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sain viimeistään siinä, kun kirkkoherrat ehdottivat tapaamisaikaa. Haastattelun alussa kerroin, ettei haastattelussa mene tuntia pidempään. Usein kirkkoherrat kysyivät vielä jotain tutkimukseni aiheesta ja annoin heille vastaukset näihin kysymyksiin. Haastateltavien oman toiminnan pyrin tekemään mahdollisimman helpoksi sillä, että haastattelu tehtiin heille sopivassa paikassa, heille sopivana aikana.

Haastateltavat jäävät tutkimuksessa nimettömiksi. En kerro esimerkiksi, mitä seurakuntaa kirkkoherrat edustavat ja samalla jätän yksittäisen seurakunnan toimintaan liittyviä, jopa mielenkiintoisia yksityiskohtia kertomatta. Analyysivaiheessa käsittelen kirkkoherroja tunnisteilla kh1-kh8, joten en ole analyysiä tehdessäni tekemissä kirkkoherrojen yksilöidympien tietojen kanssa. Tutkimusaineistoa olen säilyttänyt niin, että sen vielä sisältäessä tunnistetietoja aineistoa ei ole tallennettu pilvipalveluun. Pilvipalvelua olen käyttänyt varmuuskopioinnissa vasta, kun tutkittavia ei voi tallennetuista tiedostoista enää tunnistaa.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Hirsjärvi & Hurme 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009; Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet.

<sup>59</sup> Hirsjärvi & Hurme 2009, 185

<sup>60</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 87-90.

<sup>61</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 131. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet.

## 2.6. Aineiston analyysi

Laadullista analyysiä ja siihen liittyvää päätelmien tekoa käytetään yleensä sellaisessa tutkimuksessa, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Laadullista tutkimusta voi analysoida monin eri tavoin. Monista analysointitavoista<sup>62</sup> olen valinnut sen, joka parhaiten tuo esiin vastauksen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta on mahdollista saada esiin kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.<sup>63</sup> Tässä tutkimuksessa analysoin aineistoa käyttäen metodina aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on sopiva valinta näiden tutkimuskysymyksen analysointiin, sillä haluan löytää tutkimusaineistosta tiivistetyn ja jäsennellyn vastauksen kirkkoherrojen kokemuksiin pappeudesta ja pastoraalisesta johtamisesta.

Keskeisenä haasteena aineistolähtöisessä metodissa on se, että tutkijan tulisi välttää tutkittavasta aiheesta ennakoajatuksia tai oletuksia. Lopputuloksen tai analyysin toteuttamisen ei pitäisi olla missään tekemisissä aiempien havaintojen tai tietojen kanssa. Tätä on kuitenkin pohdittu ja kritisoitu. Onko olemassa ”puhtaita havaintoja”, sillä tutkimuskokonaisuus alkaen tutkimusasetelmasta ja -menetelmästä on tutkijan asettama? Tärkeää onkin ottaa huomioon kaksi asiaa. Ensinnäkin tutkijan on tiedostettava ennakkotietonsa. Toiseksi tutkija tekee analyysin niillä ehdoilla, joita tiedonantajat antavat.<sup>64</sup> Tätä tutkimusta tehdessä olen ennen tutkimushaastattelujen tekemistä kerännyt ennakkotietoja kirjallisuudesta ja tehnyt yhden testihaastattelun. Nämä toimet ovat olleet välttämättömiä jo senkin kannalta, että tutkimusaineistoa kerätessä olisi mahdollista saada aineistoa, joka palvelee juuri tämän tutkimuksen tekemistä.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen litteroin aineiston itse ja samalla sain mahdollisuuden tutustua aineistooni perinpohjaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta varmistin yhdenmukaisella sekä intensiivisellä haastattelu- ja litterointitekniikalla<sup>65</sup>: Ennen haastattelua varmistin, että nauhuri toimi ja haastattelujen aikana varmistin nauhurin toimivuutta. Sain litteroitua jokaisen haastattelun kolmen päivän sisällä itse haastattelusta. Litteroin kaikki haastattelut

---

<sup>62</sup> Hirsjärvi & Hurme 2009, 152-153. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 224.

<sup>63</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96, 103.

<sup>64</sup> Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96.

<sup>65</sup> Hirsjärvi & Hurme 2009, 185.

samalla tekniikalla, jätin pois ainoastaan toistoja kuten ”ja...ja...ja” tai täytesanoja kuten ”niin kun”.

Tämän jälkeen toteutin monivaiheisen prosessin. Nostin litteroidusta aineistoista ilmaisuja, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin. Sitten pelkistin nämä ilmaukset. Tehtyäni tämän ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittelyn seurauksena muodostin niistä alaluokkia. Näistä alaluokista muodostin vastaavasti yläluokkia ja näitä syntyneitä yläluokkia yhdistelemällä muodostin viimein pääluokat.<sup>66</sup> Nämä erilaiset analysoinnin osatehtävät olivat samaan aikaan sekä toisiinsa liittyviä että erillisiä. Osatehtävien painotus voi vaihdella esimerkiksi tutkimustyylistä riippuen. Tutkijan on tärkeä tunnistaa näiden osatehtävien vaiheet, vaikka ne liittyvätkin toisiinsa, sillä pelkkä luokittelu ei ole vielä itse aineiston analysointia vaan vasta osatehtävä, joka tukee materiaalin haltuunottoa ja tuntemista.<sup>67</sup>

Tässä tutkimuksessa luin litteroidun aineiston läpi tarkastellen aineistoa pappeuteen ja pastoraalisuuteen liittyvistä tutkimuskysymyksestä käsin. Alleviivasin tulostetuilta liuskoilta tutkimuskysymysten kannalta olennaisia perusilmaisuja. Siirsin perusilmaukset Excel-taulukkoon ja ryhmittelin ilmaisuja eri sarakkeisiin ja välilehdille niiden samankaltaisten sisältöjen mukaan antaen perusilmauksille samalla pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen kokosin pelkistettyjä ilmauksia alaluokiksi ja sitten järjestin alaluokkia sopiviksi yläluokiksi. Yläluokkiin jakamisen jälkeen muodostin pääluokat, jotka kiteytyivät tutkimuskysymyksiin pappeudesta ja pastoraalisuudesta. Yhdistävä luokka näille pääluokille oli tutkimuksen aihe kirkkoherrojen antamista merkityksistä.

Aiemmin pohditun aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteiden perusteella on osittain ristiriitaista että pääluokka ja yhdistävä luokka ovat jo ennalta oletetut. Nämä kysymykset osana analyysiä tukevat tutkimuksen tekemistä, sillä lähtökohtana tutkimuksessa on kuitenkin se, että saan tutkimusaineistosta vastauksen tutkimuskysymyksiini. Jos tutkimusta tehtäessä yläluokkakakin olisi täysi yllätys, voisi olettaa, että olen tehnyt teemahaastatteluun sellaisen rungon, joka ei ole lainkaan yhteydessä esittämiini tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksenä tästä on siis se, että kun aineistolähtöisen sisällönanalyysin

---

<sup>66</sup> Miles & Huberman 1994, 10-12. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109. On mielenkiintoista, että harvat opinnäytetyöt viittaavat Miles & Hubermanin teokseen huolimatta sitä, että Tuomi & Sarajärvi viittaa tähän teokseen esitellessään metodologiaa. Tässä olen käyttänyt molempia kirjoja, sillä ne tukevat toisiaan.

<sup>67</sup> Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12.

aiemmat luokat päätyvät tällä tavoin pääluokkaan ja yhdistävään luokkaan, on tutkimuksessa ainakin jollain tavalla onnistunut kysymyksenasettelu suhteessa haastattelurunkoon.

Aineisto ja analyysi ovat laadullisessa tutkimuksessa näin ollen tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Alkuperäiseen tutkimukseen on aineistosta usein vaikea saada suoria vastauksia, joten tutkimusaineistoon tutustuttaessa tarvitaan mahdollisimman analyyttisiä kysymyksiä. Analyytisissä kysymyksissä auttavat aineistosta nousseet teemat<sup>68</sup> ja tätä kautta pystyin muodostamaan tähän tutkimukseen sopivan tulkintasäännön, jotta sain tehtyä seuraavassa luvussa esitellyn aineiston analyysin.

Analyysi-luvussa nostan esiin kirkkoherrojen kokemuksia erilaisten aineistosta sisällönanalyysin perusteella nousseiden otsikoiden alle. Näiden sisällysluettelossakin näkyvien otsikoiden alle olen tehnyt väliotsikoita. Väliotsikoiden alla on kirkkoherrojen kokemuksista kerättyä aineistoa, samoin kun viitteitä kirjallisuuteen ja omaa pohdintaani aiheesta. Kirkkoherrat antavat paljon merkityksiä sekä pappeteen että pastoraaliseen johtamiseen liittyen. Heidän kokemustensa perusteella nämä asiat näkyvät myös käytännössä eri tavoin. En tee kokemuksiin varsinaista eroa, vaan nostan nimenomaan heidän kokemuksistansa nousseita eri puolia esille. Nämä eri puolet voivat olla toisiinsa nähden jopa ristiriidassa. Monet asiat sopivat monenkin eri otsikon alle ja näissä kohdissa olen joutunut tekemään valintoja, jotta asiat tulisivat mahdollisimman hyvin esiin kokonaisuuteen nähden. Asioiden liittyminen toisiinsa voi aiheuttaa myös tietynlaista toistoa toisiinsa liittyvien teemojen alla.

---

<sup>68</sup> Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12-13.

### 3. Pappeuden merkityksiä

#### 3.1. Papin ja kirkkoherran rooli seurakunnassa

##### **Kutsuttu palvelemaan seurakuntaa**

Kirkkoherran tehtävään sisältyy papin perustehtäviä, esimiestyötä, hallintoa ja yhteyksiä eri tahoihin, kuten järjestöihin. Nämä papin perustehtävästä poikkeavat tehtävät vaativat paljon resursseja. Samalla ne myös antavat papin työhön rikkaan ja monipuolisen työkentän.<sup>69</sup>

Kirkkoherrat kokevat papin viran olevan nimenomaan evankelis-luterilaisen kirkon pappeutta. He toteavat, että tämä on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa, koska seurakunnan puolesta tähän tehtävään kutsutaan palvelemaan seurakuntaa. Kirkko on määritellyt papin viran. Virassa on tietyt oikeudet ja velvollisuudet. Eräs kirkkoherra vertasi virkaa takkiin, johon etsitään seurakunnassa sellaista ihmistä, joka sitä takkia voi kantaa. Kun seurakunta on kutsunut papiksi, palvelemaan seurakuntaa, ei esimerkiksi itseä, kuntaa tai talouselämää. Seurakuntalaisia kuunnellaan, vaikka kaupassa. Kaikki se on ihmiselämän kohtaamista ja dialogiin asettumista, rinnalla kulkemista. Nimenomaan tapaamalla ihmisiä syntyy seurakuntaan liittyvää vuorovaikutusta. Tälle vuorovaikutukselle on seurakuntalaisten toimesta kysyntää.<sup>70</sup>

Tutkimusaineiston mukaan kirkkoherrat käsittelevät pappeuttaan niin, että seurakunta on kutsunut papin palvelemaan seurakuntaa. He painottivat, että tätä palvelua toteuttaa tässä tapauksessa pappi sitä kautta, että hän toimii nimenomaan siinä kirkon määrittelemässä pappisvirassa. Kirkkoherrat perustavat ajatuksena myös yllättävän vahvasti kirkkolain ja -järjestyksen esiin nostamiin seikkoihin. Toisaalta kirkkoherrat ovat niitä, jotka pohtivat uusien pappien palkkaamista seurakuntaan ja tätä kautta myös oman pappeuden suhde seurakuntaan on varmasti ollut pohdinnassa ja siksi he näitä asioita painottivat. Seurakunnan palvelemisessa nousi korostetusti esiin nimenomaan se, että täytyy olla siellä, missä seurakuntalaisetkin ovat.

---

<sup>69</sup> KH7.

<sup>70</sup> KH1, KH3, KH6, KH7.

## **Seurakuntalaisten kohtaaminen tässä ajassa ja tähän kohtaamiseen kannustaminen**

Eräs kirkkoherra toteaa, että hänen edustamansa seurakunnan toimintasuunnitelmaankin on erikseen kirjattu, että seurakunta menee sinne, missä ihmiset ovat. Kirkkoherrat katsovatkin, että esimiehenä työntekijöitä täytyy rohkaista tähän ja samoin kirkkoherrakaan ei saa jämähtää työhuoneeseensa. Kaikkien seurakunnan työntekijöiden täytyy olla näkyvällä tavalla toiminnassa liikkumalla ihmisten parissa ja olla mukana siellä, missä tapahtuu. Kirkkoherrojen ajatusten mukaan seurakunta on myös niitä ihmisiä varten, jotka eivät siihen kuulu ja sitä varten täytyy olla valmius toimia heidänkin suuntaansa rohkeasti hengellisyyttä vaalien. Haastattelujen perusteella seurakuntalaisia kohdataan sekä kylillä, että paljon myös jumalanpalvelusten ja toimitusten yhteydessä. Seurakunnan elämä tulee todelliseksi eri työmuodoissa sekä jumalanpalvelusten ja toimitusten kautta, ei työntekijöissä tai seurakunnan johtajassa. Tämän takia kirkkoherran on seurakunnan pastoraalisena johtajana tärkeä muistuttaa, että työntekijät eivät ole seurakunnassa itseään varten. Kirkkoherran tehtävä on laittaa seurakunnan työntekijät pohtimaan, keitä varten seurakunnassa ollaan. Tätä kirkkoherra voi tehdä sekä itse että lähiesimiesten kautta.<sup>71</sup>

Raimo Turusen mukaan kirkkoherran tehtävässä johtajuus on olemassa seurakuntaa ja työyhteisöä varten. Seurakunta on olemassa omaa tehtäväänsä varten. Johtajan tehtävä on muistuttaa tästä tehtävästä. Jos johtajalla ei ole näkemystä siitä, mikä tehtävä on, ei sitä voi olla yhteisenä ajatuksena myöskään yhteisöllä.<sup>72</sup> Tämän tehtävän pohtiminen ja siihen motivoiminen on Pentti Huhtisen kertoman perusteella oma taitolajinsa, mutta onnistuessaan se on tärkeää, sillä seurakunta on yhteisö, jonka on huolehdittava siitä, että sen tärkein tehtävä toteutuu. Johtajan tehtävänä onkin huolehtia organisaation rajoista ja muistuttaa näistä. Jos tämä raja häviää, uhkaa se koko yhteisön olemassaoloa. Jos seurakunta unohtaa tavoitteen mukaisen toiminnan, palvelee se silloin työntekijöiden muita tarpeita.<sup>73</sup>

Kirkkoherrojen kertoman perusteella tavoitteiden mukaista toimintaa seurakunnassa on seurakuntalaisten kohtaaminen. Sitä kautta palvellaan

---

<sup>71</sup> KH2, KH5, KH7.

<sup>72</sup> Turunen 2003, 358.

<sup>73</sup> Huhtinen 2002, 72, 102-103.

seurakunnan perustehtävää. Vaikka seurakunnan perustehtävä on ollut sama jo tuhansia vuosia, täytyy tehtävän kyetä vastaamaan niihin moniin muutoksiin, joita ympäröivä maailma tarjoaa. Seurakunnan perustehtävä on osa sitä elämää ja aikaa, jota jokainen ihminen elää. Tämän takia kirkkoherran täytyy olla hereillä ajassa - Raamatun lisäksi on hyvä lukea esimerkiksi sanomalehteä ja ylipäätänsä seurata monenlaisia medioita. Työmuotojen ja niitä toteuttavien työntekijöiden on tärkeä pohtia, minkälaiset kohtaamisen muodot ovat keskeisiä ja tärkeitä seurakunnan tehtävän toteutumisen kannalta nykypäivänä. Tässä pohtimisessa on tärkeä pohtia myös sitä, kuinka paljon mihinkäkin toimintoon käytetään aikaa ja mikä on käytetyn ajan suhde ihmisten tavoittamiseen. Jos ajankäyttö ei ole hallitussa suhteessa ihmisten kohtaamisiin, on tärkeä pohtia, miten ajankäyttöä voisi muuttaa ja tätä kautta palvella seurakuntatyön kokonaisuutta paremmin. Seurakunnan kannalta ei ole järkevää käyttää aikaa sellaisiin kohtaamisen muotoihin, joissa ei todellisuudessa kohdata ihmisiä.

Kohtaaminen ja suhteet ovat kirkon toiminnan keskiössä myös koko kirkon uusimmassa strategian asiakirjassa. Kohtaamisen kirkko -asiakirjassa nostetaan esiin seurakunnan kohtaamisiin liittyen kirkollinen viestintä. Asiakirja haluaa nostaa esiin sitä, että seurakunnassakin on tärkeä viestiä monenlaisilla tavoilla, sillä kirkko on myös yhteiskunnallinen toimija. Viestintää on tärkeä toteuttaa sekä mediassa että kasvokkain puhuen rohkeasti Jumalasta, Jeesuksesta ja Pyhästä Hengestä.<sup>74</sup>

Aineiston perusteella seurakunnan perustehtävästä nouseva kohtaaminen on kirkkoherrojen kertoman mukaan antoisaa. Silti nyky-yhteiskunnassa se on varmasti myös vaativaa. Täytyy tunnustella, millä tavalla ihmiset ymmärtävät asiat parhaiten ja mikä osuu nimenomaan heidän elämänpiiriinsä parhaiten. Tärkeä elementti seurakunnan viestin viemisessä on se, että seurakunta näkyy ihmisille. Tämä näkyminen tapahtuu juuri sillä, että kirkkoherra kannustaa itsensä ja työyhteisönsä liikkeelle seurakuntatalolta sinne, missä seurakuntalaiset kulkevat ja siihen aikaan, kun he kulkevat. Ihmisten tuntemuksia ei voi kohdata, jos heitä ei tapaa.

---

<sup>74</sup> Kohtaamisen kirkko 2014, 11, 13, 18-19, 26-27.



## **Kirkon sanoman viestimistä läsnäololla**

Kirkkoherran työssä omaa työyhteisöä on tärkeä ohjata säästä puhumisen sijaan puhumaan kirkon sanomaa ihmisten kesellä ollessa. Kirkkoherrat kertovat, että kirkon viestiä viedään sekä Internet-sivuilla että muualla kirjoittaen, samoin kuin läsnä ollen eri kokoisille ryhmille niin arjessa kuin juhlassa. Viestintä ja informaation jakaminen ovat sielunhoidollista ja pastoraalista. Yhteiskunnallista toimijuutta seurakunta voi tehdä esimerkiksi yhteistyökumppaneihin päin. Johtamiseen kuuluvassa edustamisessa tärkeänä osana on juuri kirkon hengellisen näkökulman esillä pitäminen. Vaikka sanonta ”seurakunta tuli paikalle” tuntuu hassulta, ollaan silloin ikään kuin asian ytimessä. Omalla olemuksella ja läsnäololla voi tulla julistaneeksi ja edustaneeksi kristillistä sanomaa ihmisille, vaikka ei olisikaan sanonut mitään.<sup>75</sup> Omalla läsnäololla ei kuitenkaan haluta kunnioittaa tilaisuutta ikään kuin nostamalla tilaisuuden arvoa.<sup>76</sup>

Seurakunnan työntekijällä on viikoittain mahdollista kohdata todella paljon ihmisiä monissa erilaisissa tilaisuuksissa. Vaikka ihmisten osallistuminen seurakunnan toimintaan on vähentynyt, tulevat silti sadat tuhannet ihmiset seurakunnan toiminnan piiriin erilaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin.<sup>77</sup>

Tutkimusaineiston perusteella voikin sanoa, että tällaisissa hetkissä ei ole ollenkaan yhdentekevää, miten ja millä tavoin ihmisille viestitään seurakunnan sanomaa. Tästä voi myös johdattaa eteenpäin ajatusta siitä, että jokaiseen näistä tilaisuuksista täytyy panostaa sekä läsnäololla että muulla tekemisellä. Hengellisyyden tuomista läsnäolollaan voi pohtia myös virantunnusten näkökulmasta. Onko hyvä, että pappi esimerkiksi kulkee papin panta kaulassaan ja tuo sitä kautta omaa tehtäväänsä esiin? Monet ihmiset tunnistavat viran tunnukset ja sitä kautta varmasti lähestyvät pappia. Näiden virantunnusten kautta on helppo viestittää, että seurakunta on läsnä tilaisuudessa olevia ihmisiä varten.

## **Seurakunnassa kirkkoherran läsnäolo näkyy ja tuntuu**

Kirkkoherra on oman seurakuntansa tunnettu henkilö. Kirkkoherrojen kertoman mukaan tällainen tunnettuna oleminen aiheutti sen, että missään ei voi kulkea ilman, että joku tietäisi tuon olevan pappi. Tämä toisaalta mahdollistaa sen, että voi toimia ihmisten rinnalla kulkijana ja samalla itse eksyksissä olevana. Siksi

---

<sup>75</sup> KH2, KH4.

<sup>76</sup> KH1.

<sup>77</sup> Evl.fi. Tilastot. Seurakuntien toiminta.

kirkkoherran täytyy olla kansanomainen ja helposti lähestyttävä. Kirkkoherroista monet kertoivat asuvansa samalla paikkakunnalla missä seurakunta toimii. Erään kirkkoherran mukaan muulla paikkakunnalla asuminen aiheuttaa eristymistä seurakunnasta, vaikka se lisäksi yksityisyyttä.<sup>78</sup>

Kirkkoherrat tunsivat alueen, jossa työskentelivät. Tähän liittyi ajatus siitä, että kirkkoherrana täytyy ymmärtää seurakunnassa olevia erilaisia tapoja sanoittaa kristillistä uskoa ja elää sitä todeksi. He kuvailivat, että seurakunnan työ ei ole ihmisten työtä, vaan Jumalan työtä, jota Jumalan henki ohjaa. Pyhä Henki johtaa seurakunnan toimintaa ja sen erilaisia ihmisiä. Se synnyttää erilaisia hedelmiä ja kukkia, joiden pitää antaa kukoistaa. Laajapohjaisessa kansankirkossa yksi ydinasia hengellisessä johtamisessa on kirkkoherrojen ajatusten perusteella se, että ei yritetä ”viljellä puhtaaksi”. Kristittyjen hengellinen tulkinta on erilainen ja se täytyy ottaa huomioon antaen tilaa, jotta hengellinen monimuotoisuus pääsee toteutumaan. Jokainen tulkinta on arvokas, eikä voi sanoa, että jonkun tietyn ajattelun mukaan olisi mentävä. Sellainen tie kirkkoherran työssä, että joku spiritualiteetti olisi oikea ja toiset olisivat väärää, on tuhoon tuomittu. Seurakuntalaisten lisäksi työntekijät ovat tietynlainen ryhmä eri tyyppisesti ajattelevia ihmisiä. Kirkkoherrat kokevatkin olevansa tässä tärkeitä mahdollistajia. Erilaisten suuntausten kanssa pitäisi kirkkoherroista pystyä käymään vuoropuhelua, vaikka ei niihin kuulukaan. Kirkkoherrat ajattelevat, että on jopa parempi olla kuulumatta johonkin tiettyyn suuntaukseen. Kirkkoherrana täytyy kuitenkin antaa arvostusta ja kunnioitusta sellaisillekin hengen tuotteille, joita ei luontaisesti itse arvosta, ja jotka ovat oman mukavuusalueen ulkopuolella.<sup>79</sup>

Tähän liittyen kirkkoherran työssä seurakunnassa toimiessa tulee esiin paljon sellaisia asioita, joihin on vaan suostuttava, sillä seurakuntalaisten näkökulmasta on tärkeää, että asiat toimivat kuten he odottavat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pappi toimisi koko ajan seurakuntalaisten tahdon mukaan suostuen aivan kaikkeen. Kaikkien asioiden mahdollistamisen lisäksi on tärkeä nimenomaan se, että kirkkoherra elää itse siinä jumalanpalvelusyhteisössä missä muukin seurakunta. Kirkkoherrojen mielestä tehtävässä ei voi toimia uskottavasti, jos käy kerran vuodessa jumalanpalveluksessa.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> KH1, KH5.

<sup>79</sup> KH1, KH4, KH5, KH8.

<sup>80</sup> KH1, KH4, KH5.

Aineistosta nousee esiin, että kirkkoherrojen ajatukset tunnettavuudesta ja asumisesta liittyvät pohdintaan siitä, haluaako seurakunnan työntekijänä asua työssäkäyntialueella. Näistä näkemyksistä nousi kuitenkin esiin paljon hyviä puolia nimenomaan seurakunnan palvelemisen kannalta, vaikka omaan elämään kohdistuvat realiteetit ovatkin tiedossa. Voikin ajatella, että samalla kun asuu seurakunnan alueella, tulee helpommin tiedostettua myös muutakin, kuin suoraan kirkkoon liittyvää elämää. Sellaista elämää, joka liittyy kaikkiin ihmisiin ja varmasti auttaa työssä ja palvelemisessa. Tämän jälkeen onkin perusteltua ajatella, että tällöin on helpompi seurata esimerkiksi erilaisia tapoja toteuttaa hengellisyyttä ja elää itse osana seurakuntaa, samoin sellaisia arkielämän asioita, jotka voivat näkyä todella pitkään seurakunnan hengellisessä elämässä. Samalla kun itse opettelee tuntemaan seurakuntaa, oppii seurakunta tuntemaan palvelijansa sen kautta, miten hän käy jumalanpalveluksissa.

### **Kirkkoherran rooli haastaa jumalasuhtetta**

Eräs kirkkoherra kertoi, että pastoraalinen ja hengellinen johtaminen on haastanut jumalasuhtetta paljon. Siihen liittyi nimenomaan kaksi kysymystä: voiko ihmisenä olla tai pitääkö ihmisenä olla pastoraalinen ja hengellinen johtaja? Voiko Jumala ottaa pois niihin liittyvät velvoittavat asiat, tehtävän ja kutsumuksen? Näihin kuitenkin kirkkoherran kokemuksen mukaan liittyy innottavana elementtinä kokemus siitä, että keskeneräisenä voi olla pastoraalisena, hengellisenä ja hallinnollisena johtajana Jumalan armon alla ja hänen läheisyydessään. Huolimatta kaikesta epävarmuudesta, keskeneräisyydestä, kiukusta, ahdistuksesta ja raivosta ihmisenä saa koko ajan siunausta. Kirkkoherran tehtävä on kasvattanut ajattelemaan väljemmin siitä, minkälaisiin tehtäviin Jumala kutsuu ja millaisia tehtäviä Jumala antaa tehdä.<sup>81</sup>

Seurakunnan työhön kutsujana ja lähettäjänä toimii Jumala. Kutsujana on myös se inhimillinen organisaatio eli seurakunta. Seurakunta määrittelee viran ja sen tehtävät kutsuen tähän työntekijän.<sup>82</sup>

Kuten kirkkoherrat kertovat jo aiemminkin, kutsuttuna kirkkoherran tehtävään on aina inhimillinen ihminen, joten kaikki siihen liittyvä tuo osansa asioita, jotka aiheuttavat hämmennystä. Kirkkoherralle esitetään paljon haasteita ja vaatimuksia. Yhteisön voima ja kirkkoherran muistuttama armo auttavat

---

<sup>81</sup> KH6.

<sup>82</sup> Heikinheimo 2003, 285.

ihmistä varmasti kasvamaan, kehittymään ja tuntemaan positiivisia tunteita huolimatta työssä esiin tulevista negatiivista hetkistä. Toisaalta, voikin ajatella, että juuri tuo kutsumus tuo haasteen, sillä ihminen on kutsuttu tehtäväänsä. Tätä kautta vastoinkäymiset, varsinkin suuret, voivat tuntua kohtuuttomilta suhteessa siihen, että inhimillisenä ihmisenä pyrkii vain täyttämään sitä, mihin on saanut kutsun ja hoitamaan asioita mahdollisimman hyvin. Tätä voi kuitenkin varmasti ajan myötä oppia käsittelemään paremmin ja itseänsä oppii arvostamaan, vaikka ei olisikaan päässyt täydellisyyteen.

Toinen kirkkoherra toteaaakin, että hengellisessä elämässä on harvoin huippuhetkiä. Hänen mukaansa täytyy oivaltaa, että yhden ihmisen rahkeet eivät riitä kovin pitkälle. Kirkkoherran mukaan työssä on oltava realisti eikä itseltä ei saa vaatia liikaa. Tämän kirkkoherran mielestä työssä ei aina tarvitse olla erinomainen, vaan myös keskiverto on usein hyvä.<sup>83</sup>

### **3.2. Pappuus, papin työ ja hengellisyys**

#### **Kutsuttuna papputeen**

Kirkkoherrat pohtivat papputeen kutsumista monesta näkökulmasta. Pappuus on Jumalalta, Vapahtajalta saatu, nimenomaan annettu tehtävä. Pappuus on kallisarvoinen tehtävä ja arvokas virka, jota käytännössä kukaan ihminen ei ole kelvollinen kantamaan, sillä virka on ihmistä suurempi. Huolimatta tästä, Jumala on kutsunut tehtävään ihmisiä. Kutsumuksen kautta pääsee pappina kulkemaan kristittyjen joukossa. Tämä kutsumus merkitsee kirkkoherroille elämäntapaa, asennetta ja vakaumusta. Papin työ ei ole sellaista, joka otetaan vastaan aamulla ja jätetään illalla odottamaan seuraavaa työpäivää, vaan se nimenomaan kulkee koko ajan osana itseä. Pappuus on kirkkoherroille laaja-alainen osa minuutta, eikä sitä voi erottaa elämästä, vaan se nousee papputeen taustasta. Se on ”elämäntapaintiaanina oloa”. Pappuus on elämänura, jonka käsittely on alkanut jo ennen vihkimystä. Papputeen alussa on täytynyt pohtia sitä, mitä on olla pappi. Tällöin nuorelle papille on esimies antanut sopivasti siimaa auttaen etsimään omia rajoja ja hahmottamaan sitä, miten pappi seurakunnan keskellä toimii. Papputeen kuuluu oppimista ja kypsymistä.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> KH4.

<sup>84</sup> KH1, KH2, KH4, KH7, KH8.

Kutsumus on sana, jolla nykyisin tarkoitetaan seurakuntakontekstissa sitoutumista seurakunnan perustehtävään. Yhteisön arvojen, tehtävän, identiteetin sulattaminen ja omakohtainen kokeminen kuuluvat myös kutsumukseen. Työhön lähettäjiä ja kutsujia ovat sekä itse Jumala, että inhimillinen organisaatio. Laajemmin tutkittuna Jumalan johdatus ja kutsu ovat keskeisiä uravalinnan motiiveja pappien keskuudessa.<sup>85</sup>

Yhteenvetona tästä voi pohtia, miksi näin ei olisi, sillä jo aineiston perusteella pappina olossa on kysymys suhteesta Jumalaan. Pappeuden ja pappisvihkimyksen merkityksestä kirkkoherroille kertoo myös se, että kirkkoherrat muistavat todella tarkkaan, jopa päivän tarkkuudella, milloin ovat saaneet pappisvihkimyksensä, vaikka vihkimyksestä olisi jo pitkään. Tämä ei tietenkään suoraan näy analyysissä anonymiteetin takia. Kirkkoherrojen kokemusten perusteella pappeus onkin todella tärkeä osa omaa elämää. Voiko kuitenkin olla, että tärkeä asia on myös haaste oman minuuden kannalta?

### **Kokonaisvaltainen pappeus**

Kirkkoherrat kokevat, että pappeus on oma elämä ja oleminen. Pappeuteen liittyviä arvoja ei silti saa aina toteutettua omassa elämässä kuten haluaisi. Pappeuden käsittely ei aina ole helppoa. Kirkkoherrojen mukaan pappeudessa on kyse kokonaisvaltaisesta kutsusta, jossa ihminen on jännitteisessä paikassa: Jumala on erikseen pappeuteen kutsunut, mutta silti pappi on kiinni ihmisyydessä. Kirkkoherrojen kokemuksen mukaan tähän jumalalliseen alkuperään kätkeytyy kaksiteräisen miekan ahdistavuus: ihmisenä on usein mitätön ja arvoton kantamaan ja ajamaan eteenpäin tätä jaloa asiaa omassa olemuksessa. Ihmisenä kokee siis olevansa arvoton niin arvokkaalle asialle. Tähän liittyen kirkkoherrat muistuttivat kirkon ja evankeliumin ydinsanomasta: mitä se armo on ja kenelle se on tarkoitettu? Tätä he kuvailivat niin, että kirkkoherrana saa tarttumapintaa haavoitetun ihmisen todellisuuteen omasta itsestä ja sen tuntemisen kautta kokemusta voi välittää muille. Tämä ei kokemuksien mukaan ole käsittelystä huolimatta yksiselitteistä. Kokonaisuutena pappeuden merkitystä ei voi kuvailla yhdellä sanalla tai ajatuksella.<sup>86</sup>

Se, millaisia arvoja kirkkoherra liitti tietynlaiseen epäonnistumiseen papin arvoja kohtaan, ei aineistosta käy ilmi. Voi kuitenkin ajatella, että papin saaman

---

<sup>85</sup> Niemelä 2010, 28; Heikinheimo 2003, 285.

<sup>86</sup> KH1, KH6, KH7.

luottamuksen ja arvostuksen kannalta on parempi, että pappi on itseään kohtaan sopivasti kriittisempi, mitä seurakuntalaiset ovat. Tämä luo sellaista tavoiteltavaa tasoa, jota kohti ihminen pyrkii, kun haluaa toteuttaa vastaanottamansa tehtävät hyvin. Toisaalta on myös hyvä, että pappi kokee riittämättömyyttä, sillä samaa riittämättömyyttähän jokainen ihminen kokee, kuten kirkkoherratkin toteavat. Olisi epäreilua, jos pappi voisi aina sanoa olevansa riittävä, sopiva ja hyvä suhteessa seurakunnan palveluluonteeseen.

Riittämättömyyden tunne on riskitekijä työn luonteen takia, sillä hengellisen työn tuloksia ei voi mitata tai objektiivisesti arvioida samalla tapaa kuin jossain muussa työssä: ei voi esimerkiksi sanoa, milloin työtä on tehty riittävästi.<sup>87</sup> Lähtökohtaisesti suomalaiset odottavat papilta eniten ihmisläheisyyttä ja inhimillisyyttä. Paljon ajatellaan, että papilla on oikeus tavalliseen elämään eikä papilta välttämättä kielletä esimerkiksi alkoholin käyttöä.<sup>88</sup> Toisaalta taas jokainen pappi käsittelee pappislupaukseen<sup>89</sup> sisältyvän seurakunnan esimerkkinä toimimisen omalla tavallaan ja näin ollen omat arvot itseä kohtaan voivat olla jopa paljon kovemmat, mitä seurakuntalaiset odottavat esimerkiksi papin elämäntavoista.

### **Yleinen ja erityinen pappeus ovat samanarvoisia**

Kirkkoherrat ajattelevat pappeuden olevan sitä varten, että voi pappina hoitaa papin virkaa. He kertovat, että yhteisön näkökulmasta papin työ on toimia sanan ja sakramenttien palveluksessa. Sanan ja sakramenttien hoitaminen ja vaaliminen kirkon opetuksen ja tunnustuksen mukaan onkin Kristuksen kirkossa annettu tietyille ihmisille. Pappi pyrkiikin siihen, että armonvälineet olisivat saatavana ja läsnä ihmisten elämässä. Kirkkoherrojen kertoman perusteella pappi on välittämässä sitä hyvää sanomaa, joka korostetusti liittyy sakramentteihin, sillä luterilaisuudessa seurakuntaa hoidetaan armonvälineiden kautta.<sup>90</sup>

Erään kirkkoherran pohdintojen perusteella toivottavaa olisi, että tulevaisuudessa yleisen pappeuden luonne vahvistuisi kirkossa, eikä olisi sellaista eroa, jonka on perinteisesti ajateltu olevan pappien ja muiden ihmisten välillä. Huolimatta siitä, että kirkkoherran pappeus on osa luterilaisen kirkon erityistä pappeutta, hän tarkastelee sitä laajemmassa viitekehyksessä. Tämä tarkastelu

---

<sup>87</sup> Tamminen 2002, 34.

<sup>88</sup> Yletyinen 2005, 90.

<sup>89</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 2003. Papiksi vihkiminen, 17: lupaukset.

<sup>90</sup> KH7, KH8.

käsittää pappeutta Kristuksen kirkon tehtävänä, myös muiden kristillisten yhteisöjen osalta. Ekumeenisen työskentelyn kautta on saanut peilata omaa käsitystä pappeudesta muiden käsityksiin siitä. Hänen mukaansa nämä käsitykset voivat aika lailla erota toisistaan.<sup>91</sup>

Luterilaiseen uskoon kuuluu käsitys yleisestä ja erityisestä pappeudesta. Yleisen pappeuden piirissä olevat ihmiset ovat maallikoita, erityisen pappeuden piirissä olevat vihittyjä pappeja. Yleinen pappeus tarkoittaa ensinnäkin sitä, että jokaisella seurakuntalaisella on oikeus olla yhteydessä Jumalaan. Toisekseen jokaisen on mahdollista toimia oman seurakuntansa rakentamiseksi niillä lahjoilla, joita on saanut ja joita tuntuu mielekkäältä käyttää.<sup>92</sup> Erityiseen pappeuteen kutsutaan ihmistä. Kirkossa ei ole lupa toimittaa sakramenteja tai julkisesti opettaa ilman kutsumusta.<sup>93</sup> Jokainen kastettu on siis yleisen pappeuden piirissä ja sitä kautta jokaisella on mahdollista toimia seurakunnassaan monin tavoin. Evankelis-luterilaisen kirkon tavoite ei kuitenkaan ole se, että yleisen pappeuden turvin seurakuntalaiset jakavat sakramenteja, kuten herätysliike Esikoislestadiolaiset ry tekee.<sup>94</sup>

Tämän seurauksena voi ajatella, että yleisen ja erityisen pappeuden eroja voi kaventaa sillä, että papit pohtivat todella, mitä heille uskottu erityinen pappeus tarkoittaa. Kirkkoherrojen kertoman perusteella tämä erityinen pappeus on seurakuntalaisten palvelemista sanan ja sakramenttien avulla. Tästä voi johtopäätöksenä todeta, että pappina on tärkeä nähdä seurakuntalaiset samanarvoisina toimijoina seurakunnassa yhdessä papin rinnalla. Tällainen samanarvoisuuden näkeminen avaa uusia mahdollisuuksia.

### **Seurakunnan valtuuttama**

Kirkkoherrojen pohdintojen mukaan papin työssä on valtuutettu siihen, että saa käyttää työaikaansa sen miettimiseen, miten oman seurakunnan ihmiset voisivat mahdollisimman hyvin tuntea läheisyyttä Jumalan kanssa. Samoin aikaa saa käyttää sen pohtimiseen, miten ihmiset voisivat kokea kuuluvuutta seurakuntaan ja yhteenkuuluvuutta toistensa kanssa. Kirkkoherran työssä pitää itse nähdä, tehdä ja löytää asioita. Se vaatii jatkuvaa etsimistä ja sen ymmärtämistä, että

---

<sup>91</sup> KH8.

<sup>92</sup> Hiilamo, Kauppinen & Särkiö 2014, 51.

<sup>93</sup> Tunnustuskirja, 633.

<sup>94</sup> Kotimaa24 4.10.2016.

kirjaviisaudella ei pärjää pitkälle.<sup>95</sup>

Kirkkoherrat ajattelevat, että työ jota tekevät, on merkityksellistä suhteessa siihen, että ihmiset nimenomaan tuntisivat seurakunnan tärkeäksi. Kirkkoherrana on mahdollista tehdä sellaisia asioita, joita itse näkee tärkeäksi seurakunnan arjessa päästen samalla toteuttamaan omia ideoita. Esiin nousi ajatus, että oikeastaan kaikella työllä, mitä kirkkoherra tekee, on suuri vaikutus. Tämä koettiin jopa pelottavana. Kirkkoherra saa puhua suurelle joukolle ihmisiä. Häntä kuunnellaan ja häntä kutsutaan erilaisiin tilaisuuksiin. Kirkkoherran työssä on valtavan hienoja haasteita ja työn voi kokea todella mielekkääksi. Työ tuottaa mielekästä tekemistä ja haasteita. Työssä pääsee saattamaan asioita loppuun ja laittamaan uusia alulle. Kaikki tehtävät eivät ole miellyttäviä, päinvastoin osa on suunnattoman hankalia ja vaikeita vaatien vaivannäköä, mutta se on kirkkoherran työn haaste. Ei työtä viitsisi tehdä, jos se ei tuntuisi haasteista huolimatta mielekkäältä. Näitä työhön kuuluvia asioita on vapaus tehdä omalla persoonalla niillä lahjoilla, jotka Jumala on antanut. Työ on monipuolista ja monimuotoista. Merkityksiä työhön tuovat ihmisten kohtaamiset. Näissä kohtaamisissa pääsee kulkemaan ihmisten rinnalle niin iloissa kuin suruissa, arjessa ja juhlassa. Tämä on kirkkoherroista kunnia.<sup>96</sup>

Kirkkoherrat kokevat tärkeäksi seurakunnan antaman valtuutuksen tehdä papin ja kirkkoherran työtä. Tämä valtuutus on suuressa roolissa työssä, sillä kirkkoherrat nostavat esiin, että ilman tätä valtuutusta he eivät saisi tehdä kyseisiä asioita. Työ antaa paljon heille ja toisaalta he antavat työlle paljon itsestään. Tämä seurakunnan antama valtuutus tuo vastuuta siitä, että kirkkoherrana täytyy hoitaa myös niitä ikäviä asioita. Seurakuntayhteydessä ajatus pappeudesta nostaa mieleen myös muita ajatuksia vastuuseen liittyen.

### **Seurakunnan vastuuttama**

Kirkkoherrat kertovat, että papin työ on vastuullista, nimenomaan papin viran hoitamista. He kokevat, että papin virkaan ja tehtävään liittyy paljon luottamusta, joten lähtökohdat ovat hyvät. Pappina pitää muistaa itse ja samalla muistuttaa muita ihmiselämän salaisuudesta: ihmiselämän lahjaluonteen syvyydestä, Jumalan antamasta elämästä sekä tietenkin Jumalasta. Vaikka seurakunnan näkökulmasta

---

<sup>95</sup> KH1, KH6.

<sup>96</sup> KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6, KH8.



ollaan aina Jumalan maailmassa, niin tämä ei sekulaarissa maailmassa ole itsestäänselvyys.<sup>97</sup>

Kirkkoherrojen puheista nousee nimenmaan vastuullisuus omaa kirkkoherran työtä ja sen alkua, papin virkaa kohtaan. Ihmisten antama luottamus pappeja kohtaan luo perustavanlaatuiset lähtökohdat sille, että maailman sekularisoitumisesta huolimatta pappi voi toimia muuttuvassa yhteiskunnassa ja kertoa kirkon sanomasta. Toisaalta, yhteiskunta tuo myös haasteensa. Ihmiset ovat nopeita tuomitsemaan yhdenkin vääränlaisen sanomisen tai tekemisen vuoksi, mikä jollain tavalla liittyy kirkkoon. Tämän ja maailman muuttumisen tiedostaminen ovat tärkeitä osia sitä vastuullisuutta, jota kirkkoherra seurakunnan johtajana kantaa.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on vuosisatojen kuluessa tottunut olemaan suomalaisen kylän keskellä. On kuitenkin tosiasia, että suomalainen yhteiskunta moniarvoistuu. Tätä asiaa voi lähestyä monilla reagoititavoilla. Ensimmäinen on elää entiseen malliin ikään kuin mitään muutosta ei tapahtuisi, sulkien silmät näiltä faktoilta. Vaihtoehtona on myös yrittää kääntää taaksepäin ajanrattaita rajoittamalla maahanmuuttoa ja vahvistamalla suomalaisten kansallisidentiteettiä. Kolmas tapa on suvaitsevaisuuden nimissä hylätä omat kulttuuriset juuret ja kuvitella, että sillä voisi saavuttaa arvovapaan ja tasavertaisen asetelman. Viimeinen reagoititapa on nähdä monimuotoisuus haasteena ja mahdollisuutena. Siinä analysoidaan ja pyritään ymmärtämään muutosta sekä pohditaan, miten se otetaan omassa kulttuurissa ja toimintatavoissa huomioon. Menneisyyden katsominen todellisuuspakoisesti tai rajojen asettaminen ihmisten välille ei toimi, vaan ratkaisuna on pikemminkin aitojen uudenlaisten myönteisten ratkaisujen etsiminen.<sup>98</sup>

Monimuotoisuus ja -arvoisuus sekä niihin vastaaminen ovat isoja kysymyksiä kirkossa nyt ja tulevaisuudessa. Kirkon on vaikea perustella vastuullisesti perustehtävänsä kautta muuta kuin neljättä reagoititapaa, joten siksi sen on tärkeä tarttua nimenomaan siihen. Kirkkoherrojen puheista liittyen esimerkiksi vastuunkantamiseen ja nykyajassa elämiseen voi tulkita, että ainakin näissä seurakunnissa toimitaan neljännen reagoititavan mukaan. Muiden reagoititapojen vahvaa esillä pitämistä on vaikea nähdä seurakunnan kannalta järkevänä lähestymistapana. Monimuotoisuuteen vastataan perussanomien esillä

---

<sup>97</sup> KH3, KH6, KH7.

<sup>98</sup> Komulainen & Vähäkangas 2009, 7-8.

pitämisellä ihmisten kesellä hyväksyvällä asenteella heille sopivalla tavalla, eli nimenomaan ajassa elämisellä. Perustehtävää on tärkeä pitää siinä ajassa, jossa eletään.

### **Työn haasteena rajaaminen**

Papin työn aikataulutusta tuo erilaisia haasteita kirkkoherrojen kokemusten perusteella. Pääosin heistä työajattomuus on hyvä, sillä se antaa vapautta tehdä asioita omalla tavalla. Työn rajattomuus ja rajaamattomuus riippuvat tällöin työn järjestelyistä. Kuitenkin työajattoman työn ongelma on läsnä: työn rajaaminen on vaikeaa ja työ vie helposti mennessään. Jotta voisi palvella seurakuntaa, tulee olla käytettävissä silloin, kun seurakunta on liikkeellä: iltaisin ja viikonloppuisin. Tämä asettaakin inhimillisiä haasteita ja vaatii suunnittelua. Pappiin kohdistetaan odotuksia ja paineita. Ne tuntuvat välillä liian suurilta. Tulee pyyntöjä, joihin ei voi vastata ja kieltäytyminen on vaikeaa. Kaiken tämän seurauksena voi huomata omien voimien loppumisen. Tällaisessa tilanteessa jää aika yksin, sillä auttajia ei ole paljoa. Papin työ sopii perheettömälle ja nimenomaan pikkulapsi-aika koetaan hankalana. Vapaapäivistä on huolehdittava, sillä kirkkoherra tarvitsee muutakin kuin työn.<sup>99</sup>

Vuonna 2010 papeille ja kanttoreille tehdyssä kyselyssä kävi ilmi, että kirkkoherroista lähes puolella jää vapaapäiviä pitämättä vähintään kerran kuukaudessa. Papeista ongelmia jaksamisen kanssa oli joka neljännellä ja yli puolet papeista koki, että työ kuormittaa liikaa perhe-elämää.<sup>100</sup> Työajattomuuden myönteisiä puolia ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työskentelyaikaan. Seurakunnan työntekijät toivovat, että heillä olisi selkeitä tiiviitä työjaksoja ja sitten vapaita, joita ei ole pilkottu. Vapaat ovat tärkeitä saada pitää, sillä muuten ei palaudu työn tuomasta rasituksesta.<sup>101</sup>

Aineiston perusteella voi päätellä työn rajaamiseen tuovan haasteita, sillä tehtävää työtä on paljon ja sitä voisi aina tehdä paremmin ja seurakuntaa palvelevammin. Seurakunnan palvelemiseen taas liittyy se, milloin seurakunnan työntekijät ovat töissä. Seurakuntalaiset ovat liikkeellä nimenomaan silloin, kun he ovat vapaalla. Seurakunnan elämässä palvelu toteutuu parhaiten silloin, kun pappi on töissä palvelemaan ja kohtaamaan seurakuntaa. Tämä taas haastaa

---

<sup>99</sup> KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6, KH7, KH8.

<sup>100</sup> Niemelä 2010, 33-34.

<sup>101</sup> Rantama 2002, 49-50.

papin omaa elämää, sillä usein esimerkiksi perhe on tällöin kotona. Papin, kuten myös kirkkoherran työn haasteet suhteessa työaikaan ovat tiedossa muuallakin kuin kahvihuoneissa ja asiaan onkin ehdotettu ratkaisuksi säädeltyä työaikaa. Tätä on eri tavoin kokeiltu eri seurakunnissa. Mielenkiintoista on nähdä, miten tällainen työaika asettuu seurakunnan toimintakulttuuriin. Täytyy kuitenkin muistaa, kuten kirkkoherratkin toteavat, että ei työajan asettama haaste ole vain huono asia, vaan se myös palvelee seurakuntaelämään liittyvää työn tekemistä myös työntekijän näkökulmasta.

### **Hengellisyys on osa papin elämää**

Hengellisyys on elämässä luontevana, ei vain pienenä osana ja se kulkee mukana kaikkialle.<sup>102</sup> Ajatus hengellisyyden hoitamisesta nosti kirkkoherroilla erilaisia ajatuksia. Kirkkoherrat eivät välttämättä ajattele hengellisyyttä jonkun asian hoitamisena. Heidän mukaansa voisi jopa joutua ylikuntoon, jos sitä erikseen hoitaisi. Nuorempana saattoi olla niin, että omaan hengellisyyteensä haki asioita, jotka tukisivat sen kehittymistä, mutta vanhemmiten ajatus on muuttunut. Kirkkoherran työnkin luonne on sellaista, että saa laulaa virsiä, rukoilla, tutkia teologiaa ja lukea Raamattua tehden siitä myös erilaisia puheita. Toisaalta kirkkoherrojen kokemuksen mukaan hengellisyyttä voi hoitaa, kuten mitä tahansa muutakin asiaa. Hoitamista voi ajatella samanlaisena välttämättömyytenä kuin hampaiden harjausta, syömistä, nukkumista tai liikkumista.<sup>103</sup>

Kirkkoherrat kertovat, että myös työ hoitaa tekijäänsä. Jumalanpalvelus ja ehtoollinen ovat tärkeitä, vaikka niitä olisikin itse toimittamassa. Samoin toimitukset ja niihin valmistautuminen kuuluvat hengellisyyteen.<sup>104</sup> Raamatun ja muiden kirjojen lukeminen on osa hengellisyyttä, samoin radion aamuhartauksien kuuntelu.<sup>105</sup>

Evankelis-luterilaisessa kirkossa hengellisen lukemisen kohteena on lähtökohtaisesti Raamattu, Katekismus ja virsikirja. Näiden lisäksi on paljon muuta hengellistä kirjallisuutta, jotka auttavat pääsemään sisälle uskon harjoittamiseen. Virsikirjaa voi ajatella runomuotoisen mietiskelyn tukena. Raamatun lukemista käsitetään jatkuvana lukemisena. Tämä tarkoittaa sitä, että Raamattua voi lukea nopeasti läpi, jotta siitä syntyy tietty kuva ja myöhemmin

---

<sup>102</sup> KH2, KH6.

<sup>103</sup> KH1, KH4, KH6, KH7.

<sup>104</sup> KH1, KH3, KH4, KH5, KH7.

<sup>105</sup> KH1, KH2, KH3, KH5, KH8.

palata tiettyihin Raamatun kirjoihin siihen tarkemmin syventyen. Raamatun lukemisessa riittävä säännöllisyys alkaa ravita henkeä.<sup>106</sup> Tällaisia ajatuksia myös kirkkoherrat toivat esiin oman henkilökohtaisen hengellisyyden yhteyden lisäksi koko seurakuntaa koskien.

Kirkkoherrat pitävät rukousta tärkeänä. Pitkät rukoukset päivän eri aikoina ovat tärkeitä, sillä oma rukouselämä on yhtenä hengellisyyden nojana. Hengellistä elämää voi rukouksen näkökulmasta tarkastella hengityksen kautta. Hengitys on elämälle välttämätöntä ja rukous on hengelliselle elämälle välttämätöntä, jotta yhteys Luojaan, elämän-, armon- ja anteeksiantamuksen antajaan sekä vapautuksen lähteeseen, pysyisi. Pappi rukoilee töissään muiden puolesta ja muiden kanssa. Samalla hän kantaa, kanavoi ja tulkitsee tilanteita. Papin oma rukous on lepoa, koska silloin hän on ilman kantajan ja tulkitsijan roolia.<sup>107</sup>

Hengellisyyden ydintä on rukous. Rukouksessa huokaistaan Jumalan puoleen ääneti ja ääneen, sanoitta ja sanoin, yhdessä ja yksin. Rukousta arjessa toteuttaessa se antaa voimaa ja tyyneyttä elämäntehtävän toteuttamisessa ja siinä, että elää rakkautta ja vanhurskautta todeksi.<sup>108</sup> Ilman rukousta papin työstä vaikuttaisi katoavan se tärkein tuki ja voima, jota kyseisen tehtävän ja kutsumuksen toteuttamiseen tarvitaan.

Jos elämässä jättäisi hengellisyyden hoitamatta, voisi kirkkoherrojen kokemusten mukaan pian huomata puhuvansa varsin tyhjiä sanoja. Tästä eräs kirkkoherra kertoi esimerkin liittyen puhumiseen. Hyvässä puheessa on sisältö. Teologisesti tai muuten voi pitää asiallisesti hienon puheen. Hengellisessä yhteydessä pitäisi kuitenkin kuulua puhujan läsnäolo ja Jumalan sana. Hengellisessä puheessa kuuluu, elääkö puhuja sitä asiaa josta puhuu: onko se ulkokohtaista vai sisältyykö asiaan sisäinen suhde. Pappihan ei puhu itsestään vaan toisesta. Papilla pitää olla yhteys siihen toiseen, josta puhuu. Tästä näkökulmasta on perusteltua, että pappi elää hengellistä elämää ja on sanomansa takana nimenomaan läpielettynä ja -koettuna, ei vain läpiluettuna.<sup>109</sup> Joka tapauksessa kirkkoherroista on tärkeä etsiä tapoja, jotka sopivat oman hengellisyyden toteuttamiseen ja uskon elämän ruokkimiseen. Kirkkoherrana ei

---

<sup>106</sup> Martikainen 2003, 245-249.

<sup>107</sup> KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH7.

<sup>108</sup> Häyrynen 2003, 259.

<sup>109</sup> KH4, KH7.

toteuta hengellisyyttä vain mielenkiinnosta tai työtehtävien takia vaan siksi, että haluaa olla myös sanankuulijana eikä vain sananpalvelija.<sup>110</sup>

Pappina ja kirkkoherrana tulee pohdittua samoja asioita, kun muutkin ihmiset. Pohdinnassa ovat esimerkiksi syntymisen ja kuoleamisen mysteerit ja kaikki se, mitä niiden väliin elämässä jää. Jumalan olemassaolo, tarkoitus ja tahto kuuluvat myös papin pohdintoihin. Erään kirkkoherran kokemuksen perusteella aikansa voi toimia pappina ilman, että näihin kysymyksiin kiinnitetään huomiota, mutta jossain vaiheessa nämä kysymykset alkavat vaivata. Ne tulevat iholle ja siksi onkin tärkeä miettiä, mitä ajattelee esimerkiksi omasta kuolemasta.<sup>111</sup>

Kirkkoherrat puhuivat mielellään hengellisestä elämästään ja siitä tulikin paljon pohdintaa ja kuvailua. Seurakunnassakin kristittyjen hengellinen elämä on monimuotoista, kuten kirkkoherrat pohtivat. Miksipä siis kirkkoherrojen hengelliseen elämään ei kuuluisi monenlaisia elementtejä ja tapoja? Hengellisyys nähtiin tärkeänä osana elämää, koska pappina on kuitenkin hengellisen yhteisön palveluksessa.

Juha Tanskan mukaan esimiehen hoitaessa yksilöllistä hengellistä elämäänsä, auttaa se häntä säilyttämään sisäistä eheyttä siinä ristipaineessa, joka nousee itsestä ja ympäriltä erilaisista mielikuvista ja vaatimuksista. Esimiehen vaaliessa sisäistä kärsivällisyyttään, auttaa se häntä omassa arviointikyvyssä ja kuuntelemisessa sekä toden erottamisessa illuusiosta.<sup>112</sup>

### **Hengellisyys välttämättömänä osana työtä**

Hengellisyys näkyy erään kirkkoherran kokemuksen perusteella kaikessa mitä tekee, miten suhtautuu työtovereihin, seurakunnan haasteisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin ulkopuolisiin tahoihin. Eli se vaikuttaa käytännössä kaikkiin, joiden kanssa neuvottelee ja on tekemisissä seurakunnan edustajana. Tämä näkyy myös siinä, että kun toimii kokouksessa puheenjohtajana, siellä pidetään hartaus, joka liittyy käsiteltävään asiaan, kirkkovuoteen tai johonkin kirkolliseen ajankohtaiseen kysymykseen. Hengellisyyttä on se, että haluaa johtaa ihmisiä kokoontumissa rukouksen äärelle.<sup>113</sup>

Olipa millainen tapa tai suhde hengellisen elämän hoitamiseen, niin varmasti se, jos hengellisyydestä jostain syystä täysin vieraantuu, on todella iso

---

<sup>110</sup> KH1, KH4, KH8.

<sup>111</sup> KH3.

<sup>112</sup> Tanska 2015, 147.

<sup>113</sup> KH8.

haaste seurakunnan hengellistä työtä tehdessä. Kati Niemelän tutkimuksen perusteella sellaiset papit ja kanttorit, jotka omassa henkilökohtaisessa elämässään pitävät uskoa tärkeänä, viihtyvät työssään paremmin kuin sellaiset, joiden omassa elämässä uskon rooli ei ollut niin iso. Uskoa tärkeänä pitävät lukevat säännöllisesti Raamattua hartaudeksi omassa elämässä. Samoin he rukoilivat säännöllisesti. Tämän tutkimuksen perusteella henkilökohtaisella uskolla on iso merkitys työtyytyväisyyteen.<sup>114</sup>

Vestin tutkimuksen mukaan pastoraalisen johtajan oma hengellisyys on se alkulähde, jota ilman mikään muu tehtävä suhteessa pastoraaliseen johtamiseen ei ole mahdollinen. Tällä perusteella onkin tärkeää pohtia omaa hengellisyyttä jo ihan sen takia, että hengellistä elämää ei voi vain teknisesti johdattaa vaan nimenomaan oman esimerkin ja aitouden kautta. Onkin seurakunnan työntekijän ammattitaitoa olla tietoinen omasta hengellisyyteen liittyvästä tilasta. Samoin ammattitaitoon liittyy keskustelukyky pohtia omaa hengellisyyttä ja esimerkiksi seurakunnan hengellistä ilmapiiriä.<sup>115</sup>

Tämän tutkimuksen aineiston ja aiempien tutkimusten perusteella voikin todeta, että kirkkoherran omalla hengellisyydellä on suuri merkitys työn toteuttamisen kannalta. Tämän merkityksen esiin tuominen on osa kirkkoherran työtä, kuten aineistosta on jo käynyt ilmi ja tulee myöhemmässäkin vaiheessa käymään.

---

<sup>114</sup> Niemelä 2010, 40-41.

<sup>115</sup> Vesti 2012, 51, 54.

## 4. Pastoraalisen johtamisen merkityksiä

### 4.1. Paimenena seurakuntaa johtamassa

#### Seurakunnan johtamisen hengelliset ja maalliset elementit

Kirkkoherrat kertovat, että pastoraalisena johtajana oleminen on paimenena olemista. Se on tien näyttämistä ja suunnan osoittamista. Kirkkoherra on toiminannallinen johtaja eli vastuussa seurakunnan julkisen toiminnan linjasta. Tämän perusteella pastoraalinen johtaminen kuuluu viranhaltijoille ja nimenomaan kirkkoherroille. Kirkkoherra ei kuitenkaan itse tarkkaan määrittele pastoraalista johtamista, vaan se nousee seurakunnan arvoperustasta ja itseymmärryksestä. Silloin täytyy mennä juurille siinä, miksi tiettyjä asioita tehdään. Tällaisia toimintasuunnitelmallisia ja taloudellisia päätöksiä ovat esimerkiksi, miten työntekijöitä kohdellaan, miten seurakuntalaisia kohdataan ja minkälaisia talousratkaisuja tehdään. Pastoraalista johtajuutta näkyy kirkkoherrojen työssä muun muassa traktorikaupassa ja virkaratkaisuissa. Mihin ja kehen seurakunnassa panostetaan, luovutaanko seurakuntatalosta, jotta on varaa pitää työntekijöitä, jotka pitävät hengellisiä tilaisuuksia? Tehtäessä erilaisia päätöksiä tulee pastoraalinen johtaminen esille kerrottaessa ihmisille faktoja. Kirkkoherrojen mukaan pastoraalinen johtaminen on siis käytännöllinen asia.<sup>116</sup>

Sellaisilla kirkon työntekijöillä, jotka ovat johtavassa asemassa, on sekä maalliseksi että hengellisiksi luokiteltavia tehtäviä. Onkin keinotekoista erottaa maallista ja hengellistä päätöksentekoa, sillä usein maalliseksi mielletyt ratkaisut voivat sisältää hengellistä ulottuvuutta. Toisaalta taas hengellisillä linjanvedoilla voi olla yhteiskunnallisia eli maalliseksi miellettyjä seurauksia.<sup>117</sup>

Hengellisen ja maallisen päätöksen teon suhde voi aiheuttaa hämmennystä, jos seurakunnassa tehtyjä päätöksiä tarkastelee nopeasti. Niihin tarkemmin perehdyttäessä seurakunnan perustehtävän ja hengellisen olemuksen avulla selitykset ovat varmasti selvempiä ja helpompia käsittää. Vaikka kirkon päätöksentekojärjestelmä on monella tapaa samanlainen kuin maallisella puolella, ohjaa kirkon päätöksentekoa pitkä traditio ja teologia.

---

<sup>116</sup> KH1, KH2, KH5, KH8.

<sup>117</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 25.

## **Oleennaista rohkaiseva ja hyväksyvä asenne**

Pastoraalinen johtaminen on kirkkoherrojen mukaan Jumalan kasvojen edessä tapahtuvaa kaitsentaa, rinnalla kulkemista, ongelmien kuuntelemista ja niihin vastausten etsimistä. Nämä eivät siis tapahdu inhimillisestä viisaudesta käsin, vaan siitä tehtävästä, joka on kirkolle uskottu. Pastoraalisessa johtamisessa sanoitetaan kokoontuvan ja ylipäättänsä seurakunnan kastettujen hoitamista eli heidän kysymystensä kuulemista ja sanoittamista. Tämä merkitsee evankeliumin tuomista kaikille ihmisille: seurakunnan keskelle sekä ympäröivään maailmaan, jossa kristillinen seurakunta elää. Kirkon asiaa pidetään läsnä erilaisissa ryhmissä, olipa koolla työntekijöitä, seurakuntalaisia tai luottamushenkilöitä. Kirkkoherrana täytyy pitää huolta siitä, että seurakunta on rukoileva. Armon ulottuvuuden ymmärtäminen ja siitä eläminen on kirkossa tärkeää. Sitä ei voi koskaan korostaa liikaa, sillä sitä varten seurakunta on olemassa.<sup>118</sup>

Eräs kirkkoherra toteaaakin, että hengellinen kaitsenta ja pastoraalinen johtaminen ovat hyväksyntää huokuvaa. ”Vähähengellisten” ihmisten kanssa ei voi ajatella, että nämä eivät ymmärrä hengellisyydestä mitään. Heidän kanssaan täytyy pyrkiä yhteyteen ja ajatella, että henki tekee työtä heidän elämässään samalla tavalla kuin itseään hyvinkin syvällä kristinuskon asioissa pitävän ihmisen elämässä.<sup>119</sup>

Kirkkoherran työssä pastoraalinen johtaminen kohdistuu seurakuntalaisiin ja luottamushenkilöihin, mutta enimmäkseen työntekijöihin. Pastoraalisena johtajana on tärkeä olla mieluummin sekä-että -ihminen kuin joko-tai -ihminen. Viisautta on tunnistaa se, että mitä isompi seurakunta, sitä tärkeämpää on moninaisuuden salliminen. Tärkeää on rohkaista työntekijöitä ja erityisesti pappeja toimimaan omassa hengellisessä viitekehyksessä nimenomaan jokaisen oman hengellisen näyn ja viitekehysten mukaisesti. Tätä kautta heitä rohkaistaan rakentamaan seurakunnan hengellistä näkyä. Joissain määrin tämä näky on yhteisöllinen, jossain määrin yksilöllinen. Näistä erottuu erityispiirteitä.<sup>120</sup>

Huhtisen mukaan kirkon johtamisvälineenä on uskontulkinta, joka on noussut ihmisten sisäisestä uskontulkinnasta. Johdettaessa seurakuntaa tämä uskonkäsitys otetaan ammatilliseen käyttöön. Usko on seurakuntalaiselle henkilökohtainen asia, kun taas seurakunnan työntekijälle se on työväline, jolla

---

<sup>118</sup> KH7, KH8.

<sup>119</sup> KH8.

<sup>120</sup> KH3, KH8.



hoidetaan laumaa. Seurakunnan johtajan on tiedostettava, että usko koetaan nimenomaan elämässä ja sen unohtaminen voi aiheuttaa sen, että seurakuntalaiset irtoavat laumasta. Johtajan tuntiessa uskonkäsityksen tiedollisen ja kokemuksellisen puolen, hän voi tulkita uskoa tuoreesta näkökulmasta ja lähteä suuntaamaan sitä eteenpäin.<sup>121</sup>

Ihmisillä voi olla monenlaista uskontulkintaa sekä sisällöllisesti että määrällisesti. ”Vähähengellinen” uskontulkinta on myös aitoa ja oikeaa sekä juuri oikeaa kyseiselle ihmiselle. Aineiston perusteella voikin sanoa, että uskontulkinnan ja työntekijöiden hengellisyyden yhdistäminen on osa kirkkoherran tehtävää. Tätä asiaa eteenpäin pohtiessa nousee mieleen, että tehdessään tämän rakentavasti, taitavasti ja asioiden toimivimpia ja parhaimpia paloja yhdistelemällä, kirkkoherralla on mahdollisuus toimia pastoraalisena johtajana todella hyvin. Tämä vaatii muun muassa harjaantumista, oikeita ihmisiä ja oikeaa tilannetta. Ennen kaikkea se vaatii kuitenkin järkevää osaamista, jotta osaa hyväksyä asioita tarkoituksenmukaisella tavalla.

### **Kirkkoherran työn odotukset, mahdollisuudet ja haasteet**

Eräs kirkkoherra kertoo nuorena ajatelleensa, että kirkkoherrana toimiminen on vaativaa. Nyt kun sitä on itse tehnyt, on huomannut, että työ on vielä vaativampaa kuin mitä silloin ajatteli. Nyt kun kirkkoherran työtä on itse tehnyt, ymmärtää, mitä nuorena odotti ja mitä nämä odotukset tarkoittavat. Kirkkoherrojen kokemuksien mukaan odotuksiin kuului monenlaisia ajatuksia. Kirkkoherra on ihminen, joka on todella aito ja läpinäkyvä. Kirkkoherralle saatetaan sanoa asioita, joita hän ei ole osannut odottaa. Kirkkoherran työhön kuuluu monenlaisia asioita. Kirkkoherrojen mielestä on kuitenkin tietynlaista viisautta, että vasta myöhemmällä vaiheella hakeutuu kirkkoherraksi. Tällöin on nähnyt, kuullut ja kokenut asioita. Kirkkoherrat kokevat, että kokemuksen kautta tulee tietynlaista arvostelupohjaa.<sup>122</sup>

Paavo Haapakoski kirjoittaa, että seurakunnan johtamisessa täytyy yhdistää virkamiesjohtamista ja luottamushenkilöiden johtamista. Tämän onnistumisen mahdollistaa riittävä valmistelu ja keskinäinen vuorovaikutus myös muualla kuin virallisissa kokouksissa. Luottamushenkilöt voivat olla paikkakunnalla monissa rooleissa ja nämä roolit voivat olla ristiriitaisia. Tällöin kirkkoherran on tärkeä

---

<sup>121</sup> Huhtinen 2001, 38-39.

<sup>122</sup> KH7, KH8.

pitää esillä seurakunnan näkökulmaa. Kirkon kysymykset ovat sekä paikallisia että globaaleja. Tämän seurauksena kirkkoherralta odotetaan johtamista monella tasolla monenlaisten vakaumusten ja ihmisten keskellä.<sup>123</sup>

Tämän perusteella voikin todeta, että kirkkoherran työ koetaan vaativaksi. Kirkkoherran työssä on paljon elementtejä, jotka täytyy ottaa huomioon. Kirkkoherran käsitykset, toiveet ja tarpeet voivat jäädä varjoon ja olla ristiriidassa esimerkiksi luottamushenkilöiden kanssa tekemien päätösten<sup>124</sup> kanssa. Tällöinkin kirkkoherra joutuu seurakunnan johtajana olemaan vastuussa mahdollisista seurauksista ja kertomaan seurakunnan päätöksestä julkisesti tiedotusvälineille. Yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa on varmasti erilaista myös suhteessa siihen, toimiiko kirkkoherrana isossa vai pienessä seurakunnassa. Pienessä kunnassa luottamustoimet monella taholla tuovat helposti haasteita ja jopa joidenkin asioiden kohdalla täytyy pohtia jääviyskysymyksiä. Vaativuus ja haasteet kirkkoherran työssä koetaan kuitenkin varsin mielekkäinä, jopa välttämättömyyksinä.

Kirkkoherrat toteavatkin, että työssä pitää itse nähdä, tehdä ja löytää asioita. Heidän mukaansa työ vaatii jatkuvaa etsimistä ja sen ymmärtämistä, että kirjaviisaudella ei pärjää pitkälle. Kirkkoherran työssä on paljon mahdollisuuksia, sillä oikeastaan kaikella työllä mitä kirkkoherra tekee, on suuri vaikutus. Kirkkoherra saa puhua suurelle joukolle ihmisiä. Häntä kuunnellaan ja häntä kutsutaan erilaisiin tilaisuuksiin. Kirkkoherran työssä on valtavan hienoja haasteita ja työn voi kokea todella mielekkääksi, sillä se tuottaa mielekästä tekemistä. Työssä pääsee saattamaan asioita loppuun ja laittamaan uusia alulle. Kirkkoherroista kaikki tehtävät eivät ole miellyttäviä, vaan päinvastoin osa on suunnattoman hankalia ja vaikeita vaatien vaivannäköä, mutta se on kirkkoherran työn haaste. Kokemuksien mukaan työtä ei haluaisi tehdä, jos se ei tuntuisi haasteista huolimatta mielekkäältä. Joka tapauksessa hyvät ja huonot puolet ovat näkökulmakysymyksiä, eikä voida sanoa, että ne olisivat mustavalkoisesti läsnä, vaan ne sekoittuvat<sup>125</sup>

Kirkkoherrojen kuvauksien perusteella heidän työssängä on monenlaisia elementtejä, jotka asettavat työhön haasteita. Esimiestehtävät ovat kuitenkin

---

<sup>123</sup> Haapakoski 2002, 66.

<sup>124</sup> Yle uutiset 28.2.2017. Esimerkkinä Kotkan seurakunta, jonka kirkkoneuvosto päätti, ettei seurakunnan kirkoissa saa rukoilla samaa sukupuolta olevien puolesta kanssa vastoin kirkkoherran ja muiden työntekijöiden ajatusta asiasta.

<sup>125</sup> KH1, KH2, KH8.

sellaisia, että niihin kuuluu haasteita ja tämän kirkkoherrat tuntuvat tiedostavan. He nostavat kuitenkin esiin juuri sen, paljonko kirkkoherrana voi myös vaikuttaa erilaisiin seurakunnassa tapahtuviin asioihin. Nämä vaikuttamisen mahdollisuudet kirkkoherrat kokevat selkeästi positiivisina. Sinänsä ei ollut yllättävää, että kirkkoherran työ oli nuoruuden odotuksiin nähden vielä vaativampaa. Jo pelkästään tämän opinnäytetyön perusteella kirkkoherrana täytyy olla valmis niin monenlaisiin haasteisiin, että vaikea niihin kaikkiin on varautua.

Kirkkoherran tehtävät ovat moninaiset ja irrallisina asioina tällaiset voivat jopa tuntua siltä, että ne musertavat allensa. Keskeisiä taitoja johtamisessa onkin kuitenkin kokonaisuuksien hahmottaminen. Keskeistä on nimenomaan se, että näkee metsän puilta.<sup>126</sup>

Aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella voi ajatella, että monen asian keskellä voi olla vaikea hahmottaa, mikä on oleellista kokonaisuuden eli seurakunnan johtamisen kannalta. Pieniä yksityiskohtaisia asioita on paljon ja niihin täytyy olla valmis vastaamaan ja reagoimaan. Tällaisissa kohdissa saattaa unohtaa tärkeän kokonaisuuden. Tähän kokonaisuuksien hahmottamiseen kuitenkin johtajana opitaan ja siihen voi kasvaa monenlaisten tilanteiden, kuten kokemuksen ja koulutuksen kautta.

Asikaisen tutkimuksen mukaan johtamisen hahmottamista auttoi nimenomaan kirkkoherran virkaan pätevöittävä koulutus. Sitä kautta arvostus kirkkoherran työtä kohtaan kasvoi. Tämä perustui koulutusta käyvien toimesta omakohtaisten edellytysten pohtimiseen ja lisääntyneeseen tietoon kirkkoherran tehtävistä. Tällainen tieto voi vaikuttaa seurakunnassa myös siihen, että näiden koulutukseen osallistuneiden pappien alaistaidot kehittyivät, kun he tiedostivat kirkkoherran tehtävien laaja-alaisuuden.<sup>127</sup> Kuten kaikkia vaativia taitoja, johtamistakin täytyy opetella. Kehittyminen hyväksi johtajaksi on vaativa prosessi. Ammatillisessa kasvuprosessissa johtajan täytyy tunnistaa omia tunteita ja myös käsitellä niitä. Johtajana kehittymisen myötä kirkkoherra pystyy ottamaan huomioon aiempaa enemmän asioita.<sup>128</sup>

Aiemmin esitetyn mukaan voikin todeta, että johtamista oppii yrityksen ja erehdyksen kautta. Sitä on hyvä opetella turvallisessa ympäristössä, jossa on muita neuvomassa ja tukemassa. Tämän perusteella herää kysymys siitä, kuinka

---

<sup>126</sup> Turunen 2003, 357.

<sup>127</sup> Asikainen 2010, 193.

<sup>128</sup> Haapakoski 2003, 298, 300-301.

moni kirkkoherra pääsee harjoittelemaan johtamista ja tutustumaan siihen, mitä johtaminen on, ennen kuin on todella johtajana jossain isommassa yhteisössä. Tällaisen tutustumisen kautta olisi mahdollista nähdä, miten itse reagoi vaikeissa tilanteissa ja näiden vaikeiden tilanteiden kautta voisi oppia toimimaan vaikeissa tilanteissa paremmin. Johtamista voi harjoitella muuallakin kuin työelämässä, esimerkiksi järjestötoiminnassa.

### **Johtajana viihtyminen**

Työssä viihtymistä kohtaan kirkkoherrat kertovat monenlaisia ajatuksia. Jopa sama ihminen voi viihtyä paikoitellen erinomaisen hyvin, pääsääntöisesti riittävän hyvin ja välillä ei ollenkaan. Ilman hengellistä ulottuvuutta ei olisi tarve tehdä kirkkoherran työtä ja jos työssä ei viihtyisi, ei sitä tekisi.<sup>129</sup> Kirkkoherran työ on monitahoista: se on hallinnollista työtä ja toisaalta on paljon työtä ihmisten kanssa. Työssä saa järjestää asioita sekä hoitaa henkilöstöön liittyviä tehtäviä, jossa on asajohtamista sekä pohdintaa seurakunnan toiminnan suunnasta. Kirkkoherran työssä on paljon sellaisia asioita, joita kirkkoherrat arvostavat. Työ sisältää vapautta, sillä siinä on mahdollista järjestää omaa työnkuvaansa ja työntekemisen tapaa. Töitä voi välillä tehdä urakalla, jolloin siihen käyttää paljon aikaa ja voimavaroja. Myöhemmin voi sitten ottaa rennommin.<sup>130</sup> Eräs kirkkoherra toteaa Eino Leinoon viitaten, että kirkkoherrana toimiminen on suostumista ajatukseen: ”yksin oot sinä ihminen”. Hän ajatteli, että työssä voisi viihtyä paremminkin: Työ syö ihmistä, eikä se tunne ole hyvä. Tämä kirkkoherra ei ajatellut, että kirkkoherrana toimiminen on sellaista, mitä se hänen kokemuksena mukaan nyt on. Hän arvostaa sellaisia kirkkoherroja, jotka on säilyttäneet motivaation sekä tietynlaisen palon ja liekin. Työyhteisössä muiden lahjakkuus, motivoituneisuus ja se, mitä he antavat työlle, antaa itsellekin ajatuksen, että on kiva tehdä työtä, jolla on merkitys. Hän toteaa, että kirkkoherrana oleminenkin on kuitenkin työtä, eikä työssä tarvitse viihtyä. Joskus on hyviäkin hetkiä ja silloin kokee, että on onnistunut. On suostuttava siihen, ettei aina viihdy, mutta se on kirkkoherran arkea ja velvollisuutta.<sup>131</sup>

Yleisesti kirkkoherrat kokevat viihtyvänsä työssään.<sup>132</sup> Tässäkin tutkimuksessa lähes kaikki kirkkoherrat kokivat viihtyvänsä seurakunnan

---

<sup>129</sup> KH4, KH5, KH6, KH7, KH8.

<sup>130</sup> KH4, KH8.

<sup>131</sup> KH1.

<sup>132</sup> Salmi 2001, 131.

johtajana, mutta toki muunkinlaista viestiä tuli. Viihtymiseen liittyy monenlaisia asioita, kuten motivaatio. Kirkon hengellisistä työntekijöistä kirkkoherrojen motivaatiotaso on motivaation jokaisella osa-alueella paras.<sup>133</sup> Motivaatiota kirkkoherrat pohtivat myös liittyen myöhemmin käsiteltävään kirkon tulevaisuuskomitean ehdottamaan johtajien määräaikaaisuuteen.<sup>134</sup>

Aiemman tutkimuksen perusteella kirkkoherra voi etsiä identiteettiään seurakunnan johtajana erityisesti papin työstä, ei organisaation johtajuudesta. Kirkkoherra voikin hoitaa tehtävänsä ”kappalaisen sydämellä”. Tällöin kirkkoherran virkaa hoitamaan lähtiessä mielessä eivät ole olleet hallinnolliset tehtävät, vaan papin tehtävät. Tämän seurauksena esimiehen ja työtoverin roolin erottaminen on vaikeaa. Tällaisessa tilanteessa kirkkoherra ei kykene ja tahdo ottaa sitä vastuuta ja valtaa, joka kuuluu seurakunnan johtajalle. Silloin kirkkoherra voi kokea, että häneen kohdistetaan odotuksia lisääntyvästi suhteessa työyhteisön johtamiseen. Johtajana joutuu tuottamaan pettymyksiä työyhteisön muille jäsenille. Johtajana joutuu välillä sietämään asiatonta ja kovaa kritiikkiä ja tämä pitäisi pystyä ottamaan vastaan ”viran puolesta”. Johtamisvastuun kautta kirkkoherralle voi tulla yksinäisyyden kokemus, sillä johtajalla on paljon asioita, joita hän ei voi jakaa työtovereidensa kanssa. Johtajan täytyykin kyetä samaan aikaan olemaan osa sekä työyhteisöä että henkisesti riippumaton siitä.<sup>135</sup> Nyky-yhteiskunnassa johtamistaitoja pidetään tärkeänä, koska yhteiskunnan voimavarojen suuntaaminen ja toiminnan laatu riippuvat johtamistoiminnan onnistumisesta. Johtamisen onnistuminen vaikuttaa ihmisen elämän laatuun.<sup>136</sup>

Aineiston perusteella voikin sanoa, että olisi erittäin tärkeää, kun kirkkoherra kokisi edes jokseenkin viihtyvänsä työssä, sillä se vaikuttaa kirkkoherran motivaatioon tehdä työtä. Kirkkoherran motivaatio näkyy myös vahvasti koko työyhteisössä. Viihtymiseen ja motivaatioon vaikuttaa varmasti se, kokeeko olevansa riittävä ja saako tarvittavaa tukea ilman, että jatkuvasti tarvitsee tuntea itseään yksinäiseksi.

Edellä esitettyjä kirkkoherrojen ajatuksia työssä viihtymisestä voi pohtia siitä näkökulmasta, että kirkkoherra voi hoitaa työtä mielessään ainoastaan papin tehtävät. Tämä voi olla lähtöisin ajatuksesta, että ihmisenä haluaa vaikuttaa, kehittää ja muuttaa asioita. Pappina toimiessa kirkkoherran alaisuudessa voi tulla

---

<sup>133</sup> Salmi 2001, 85.

<sup>134</sup> Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016.

<sup>135</sup> Huhtinen 2002, 84; Vuori 2003, 53.

<sup>136</sup> Haapakoski 2003, 298.

ajatus siitä, miksi näitä asioita ei tehdä jotenkin eri tavalla. Tällöin papin tavoite on kirkkoherrana muuttaa nimenomaan toimintaa. Sekin on tärkeä osa kirkkoherran työtä. Edelleen voi pohtia sitä, että kun ihminen haluaa toimia näin, osaako hän ottaa huomioon kokonaisuutta. Seurakunnan ”peruspappina” on kuitenkin vaikea nähdä se kaikki muu seurakunnan johtamiseen kuuluva tekeminen ja sen kautta kirkkoherran työtä voi lähteä tekemään selvittämättä itselleen kokonaisuutta. Jos kirkkoherran työhön lähtee ilman, että on saanut selvitettyä itselleen riittävän suurta kuvaa kokonaisuudesta, voi olla, että on ihmisenä aivan vääränlainen persoona kyseiseen tehtävään. Johtajalla täytyy olla riittävän vahva ammatillinen itsetunto ja persoona, jotta voi sietää epävarmuutta monenlaisissa tilanteissa, joissa paineensietokykyä testataan.

Kirkkoherrat toteavat, että omassa työssä hyvinolontunnetta ei voi päästää liian isoksi. Tästä huolimatta jokaisesta pettymyksestä tai asiasta, joka ei ole onnistunut, ei kannata masentua. Välillä kirkkoherrana joutuu tahkoamaan todella pienten asioiden kanssa, ja niitä joutuu toistamaan. Aina ei onnistu tekemään sitä, mitä haluaisi tehdä. Sekä käytännöllisissä että hengellisissä ja pastoraalisissa asioissa kaikkea ei saa kuntoon. Pettymyksiä joutuu tuottamaan itsensä lisäksi työyhteisölle ja seurakunnalle. Pettymykset kasvattavat kaikkia.<sup>137</sup>

Työssä ja ympäristössä tapahtuu kirkkoherrojen kokemuksen mukaan isoja muutoksia. Niiden keskellä pitää ymmärtää johtaa ihmisiä ja lisäksi pysyä itse selväpäisenä. Erilaiset odotukset aiheuttavat ristiriitoja. Kirkkoherran tehtävä onkin sen verran kova paikka, että eräs kirkkoherra totesi enkeli Gabrielin selviävän siitä kiitettävällä arvosanalla, mutta tuskin kenenkään muu.<sup>138</sup>

Tämän perusteella voikin ajatella, että arjen realismi ja pettymysten sietäminen ovat osa sitä viihtyvyyttä, joka kuuluu johtajan työhön. Monenlaisten muutosten keskellä kirkkoherralta vaaditaan paljon asioita ja siksi onkin tärkeä tiedostaa se, että omaan viihtyvyyteen voi vaikuttaa sillä, miten itse asennoituu työhönsä.

---

<sup>137</sup> KH2, KH8.

<sup>138</sup> KH1, KH8.

## 4.2. Työntekijöiden pastoraalinen johtaminen

### Työnteon mahdollistaja ja tukija

Pastoraalisena johtajana kirkkoherran tehtävä on mahdollistaa, että työyhteisön jäsenet pystyvät keskittymään heille kuuluviin tehtäviin. Se on tehtävänasettelua, jossa työntekijöitä ja työyhteisöä luotsataan siihen, miten yhdessä voisi olla vaikuttamassa seurakuntaan. Kirkkoherroista tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajana on oltava riittävän lähellä kuulostelemassa tilanteita, jotta on kärryillä eri toimintasektoreiden haasteista ja valmiina antamaan niihin tukeansa. Täytyy myös pysyä tarpeeksi etäällä, jotta työntekijät uskaltavat luottaa siihen, että heillä on toiminnanvapaus. Tätä kuvattiin ajatuksella, että kirkkoherra on ikään kuin valmentaja: hän ei ole etujoukoissa eikä välttämättä suoraan kentällä, vaan se, joka lähettää oikean määrän ihmisiä tiettyyn työhön lisäämällä ja vähentämällä tarpeen mukaan.<sup>139</sup>

Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu se, kirkkoherra aistii, milloin hänen tukeaan tarvitaan enemmän ja milloin täytyy seistä enemmän taustalla. Hän tukee työntekijöitä, jotta yhteinen tavoite olisi mahdollista saavuttaa. Kirkkoherran tehtävä on tukea, motivoida ja valmentaa joukkoaan.<sup>140</sup> Haapakosken mukaan se, miten kirkkoherra kykenee viestittämään työntekijöille seurakunnan perustehtävää ja sen toteuttamiseen tarvittavia keinoja ja ihmisten sopivia ominaisuuksia, ovat avainroolissa seurakunnassa. Seurakunta on asiantuntijayhteisö. Sen työyhteisöön kuuluu monia ihmisiä, jotka on koulutettu harvinaisiin tehtäviin ja he voivatkin olla ainoita tämän ammatin edustajia paikkakunnalla. Usein heidän hoitamiaan työtehtäviä toteutetaan itsenäisesti ja työtehtäviin kuuluu vaitiolo- ja salassapitovelvoite. Näin ollen kirkkoherra ei voi tuntea kaikkia työntekijänsä työn yksityiskohtia ja siksi onkin suhtauduttava kunnioituksella erityisosaamista kohtaan.<sup>141</sup> Johtaja, joka toimii tarkoituksenmukaisesti, kunnioittaa asiantuntijuutta ja nojaa tasavertaisiin ihmissuhteisiin. Innovatiivisuuden saa tukahdutettua liian vahvalla kontrollilla. Luottamus ja toiminnanvapaus antavat mahdollisuuden käyttää omaa osaamista mahdollisimman paljon hyödyksi yhteisen hyvän edistämiseen.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> KH1, KH2, KH6.

<sup>140</sup> Klemola & Lajunen 2001, 81.

<sup>141</sup> Haapakoski 2002, 68, 71.

<sup>142</sup> Huhtinen 2001, 36; Vuori 2003, 66-67.

Aiemmin esitetyn perusteella onkin mahdollista sanoa, että kirkkoherrana seurakunnan johtaminen vaatii tietynlaista tilannekohtaista tarkoituksenmukaisuutta, jotta seurakunnalla käytössä olevaa työntekijäresurssia voisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Samoin tarkkuutta ja johdonmukaisuutta vaatii se, miten kirkkoherra ylipäätensä on valmis vastaamaan muutoksiin ja millaisissa kohdissa kirkkoherra reagoi milläkin tavoin.

### **Rohkeasti ajassa eläminen**

Kirkkoherrojen kokemusten perusteella johtajana täytyy ymmärtää avata muille tulevaisuuden vaihtoehtoja ja katsoa eteenpäin. Täytyy koko ajan innovoida ja tutkailla joka suuntaan sellaisia asioita, joita pitäisi tehdä. Kirkkolain, virkaehtosopimuksen ja Raamatun lisäksi kirkkoherra tarvitsee henkilökohtaista rohkeutta, näkyä ja uskallusta. Hän tarvitsee kykyä laittaa toimeksi ja rohkeutta tehdä radikaaleja ratkaisuja. Kirkkoherran täytyy uskaltaa tehdä asioita, joista joku voi sanoa, että niiden tekeminen on ihan mahdotonta. Kirkkoherran täytyy suostua siihen paikkaan, jossa yritetään hahmottaa tulevaisuutta, mutta kuitenkin varma tieto on ainoastaan takanapäin.<sup>143</sup> Toisaalta voi olla niin, että on mieluummin itse etummaisena kuramontussa kuin pohtimassa laajoja linjoja. Kirkkoherra voi kokea olevansa mieluummin kanssakulkija ja itsekin eksyksissä kuin nimenomaan johtaja.<sup>144</sup>

Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on julkisoikeudellisen luonteen takia julkisuus- ja suunnittelovelvoite. Perustehtävä on valmiiksi annettu, joten seurakunta ei voi tehdä mitä tahansa, eikä toteuttaa mitä tahansa tarpeita, joita jäsenet esittävät. Tästä huolimatta kirkkoherran täytyy olla jatkuvasti kyselemässä, mitä tulisi tehdä ja minkälainen seurakunta olisi oikeanlainen tässä ajassa.<sup>145</sup>

Tämä tarkoittaa koostetusti sitä, että vaikka seurakunta viestii samaa perustehtävää kuin mitä se on tehnyt jo kolmattatuhatta vuotta, täytyy viestinnän olla aikaan sopivaa. Kirkkoherran tehtävä on viestiä tätä perustehtävää sekä ajan henkeä ja kontekstia, jotta ymmärretään, miksi näitä asioita tehdään. Näitä asioita kirkkoherran täytyy viestiä eteenpäin rohkeasti, sillä seurakunnassa kukaan

---

<sup>143</sup> KH2, KH4, KH5.

<sup>144</sup> KH1.

<sup>145</sup> Mäkeläinen 2003, 31-32.



yksittäinen henkilö ei voi sitä yhtä vaikuttavasti tehdä. Kirkkoa koskevien haasteiden tiedostaminen rohkeasti on tärkeää. Ei mikään taho voi elää vain haavekuvan varassa, koska jos kieltäytyy kohtaamasta sen todellisuuden jossa elää, tulee todellisuus entistä karumpana vastaan. Kun tiedostaa haasteet, niiden kautta voi ottaa todellisuuden haasteineen paremmin vastaan.

Tästä puhuu myös käytännöllisen teologian professori Paavo Kettunen viitaten sielunhoitoon ja sen kehittymiseen. Ajatuksensa Kettunen perustaa Eino Kailan ja Dietrich Bonhoefferin ajatuksiin: jos ihminen pyrkii saamaan jostain vain kauniin kuvan, se ei ole realistista ennen kuin on hyväksynyt totuuden, puhuttiinpa sitten ihmisistä tai kirkosta. Bonhoefferin ajattelee, että jos kirkossa rakastaa enemmän siitä luomaansa omaa ihannetta kuin todellisuuden kirkkoa, voi päätyä tuhoamaan sekä ihanteensa että todellisuuden.<sup>146</sup> Näiden ajatusten perusteella on erittäin realistista arvioida sekä haasteita että mahdollisuuksia johtajuudesta käsin.

### **Roolien yhdistämisen haaste**

Kirkkoherrat kertovat, että tulee esiin tilanteita, joissa on vaikea yhdistää rooleja. Täytyy olla esimies, kantaa vastuuta, vetää linjaa ja samaan aikaan pitäisi olla dialoginen ja kulkea rinnalla. On hyvä, jos on ennen kirkkoherrana toimimista toiminut seurakunnassa pappina niin, että on saanut siitä. Näin ymmärtää seurakuntatyötä paremmin. Pastoraalinen johtaminen on kirkkoherrojen mukaan myös sitä, että työntekijät ja sitä kautta seurakuntalaiset ymmärtävät, miksi tehdään tietynlaisia asioita. Liian nopeat muutokset työyhteisössä eivät ole hyviä, sillä työyhteisö ei välttämättä pysy muutoksessa perässä. Tällöin työyhteisö voi hengästyä ja joutua pyytämään armoa. Työyhteisön kokouksissa mietitään yhdessä, miten suhtaudutaan erilaisiin asioihin ja luodaan ohjeistuksia. Yhteisten keskustelujen ja pohdinnan pohjalta linjasta lopulta päättää kirkkoherra.<sup>147</sup>

Huhtisen mukaan toimiessa seurakunnan johtajana, täytyy osata luopua stereotyyppisestä käyttäytymisestä ja jokaisessa tilanteessa erikseen etsiä tilanteeseen tavoitteita, jotka ovat todellisia. Johtajan onkin siis tärkeä pystyä vaihtamaan tehtäväroolejaan.<sup>148</sup>

Tämän perusteella onkin tärkeä todeta, että kirkkoherra tiedostaa oman

---

<sup>146</sup> Kotimaa 23.2.2017.

<sup>147</sup> KH2, KH5, KH7.

<sup>148</sup> Huhtinen 2001, 36.

asemansa päätöksentekijänä ja vaihtelee päätöksentekomuotoa sen mukaan, kun tilanne vaatii. Tällainen joustavuus ja työn hallitsemisen muoto auttavat työyhteisöä toimimaan rauhallisesti ja järkevästi.

### **Työyhteisön voimavarat ja niistä huolehtiminen**

Kirkkoherrat kertovat, että rakenteellinen selkeys ja yhteiset pelisäännöt auttavat työyhteisöä. Hyvässä rakenteessa voimavaroja vapautuu työn tekemiseen.

Rakenteita joudutaan kuitenkin aina muuttamaan: niistä joudutaan joustamaan ja tekemään poikkeuksia. Pastoraalisen johtajan täytyy pyrkiä saamaan hahmoa näille rakenteille, jotta vapautuisi voimavaroja työhön. Työnteossa voimavara on myös tiedostaa sitä, mihin työaika käytetään. Kirkkoherrojen kokemuksen perusteella työajan läpinäkyvyys voi olla kiusallista työntekijän kannalta. Sitä kautta voi nousta näkyväksi se, mitä tehdään ja miten paljon siihen käytetään aikaa.<sup>149</sup>

Onkin perusteltua ajatella, että työajan läpinäkyvyys on työntekijälle haaste, jos työntekijä käyttää aikaansa sellaisiin asioihin, joihin sitä ei kuuluisi käyttää. Toisaalta läpinäkyvyys on varmasti myös hyödyllistä monelle osapuolelle: työntekijä näkee mihin käyttää aikaansa ja joutuuko tämä käyttämään aikaansa johonkin sellaiseen, mikä ei kuulu hänen työtehtäviinsä. Toisaalta työntekijä voi pohtia yhdessä työnantajan kanssa, miten aikaa voisi käyttää paremmin ja mitkä ovat työntekijän vahvuudet erilaisissa työtehtävissä.

Marketta Rantaman mukaan työntekijän on helpompi hahmottaa työajan hallintaa, kun hän tiedostaa seurakunnan tavoitteet ja sitoutuu niihin esimiehen tukemana. Työajan raamien täytyy olla kunnossa. Tällöin työntekijä tiedostaa, että työnteossa seurakuntalaisten palveleminen on kaiken lähtökohta. Työajan hallintaan liittyy myös se, että vapaapäivistä pidetään huolta.<sup>150</sup>

Kirkkoherrojen kokemuksen mukaan esimiehinä heidän täytyy huolehtia työntekijöistään. Se tarkoittaa työntekijöiden voimavaroista huolenpitoa eli sitä, että he pitävät vapaapäivänsä, jotta työt tehdään kunnolla. Heistä työilmapiiriin tulisi olla sellainen, että ihmiset uskaltaisivat puhua työyhteisössä olevista kipeistäkin asioista. Näin asioista saataisiin kitkattomampia ja näin voisi luoda edellytykset hyvälle työtulokselle. Kirkkoherrana pitää antaa tilaa keskusteluille erilaisissa työntekijätiimeissä samoin kuin työntekijöiden ja esimiehen välisille

---

<sup>149</sup> KH2, KH7.

<sup>150</sup> Rantama 2002, 51.

keskusteluille. Kuuntelemiselle ja yhteiselle ajalle täytyy antaa oma paikkansa. Usein kirkkoherralle tulee palautetta, että tällaista aikaa on liian vähän. Aikasyistä kirkkoherrat joutuvat kuitenkin rajaamaan kuulemista ja yhteistä aikaa.<sup>151</sup>

Henkilöstöjohtaminen on vaativa ja erittäin tärkeä tehtävä. Henkilöstöön liittyvät kysymykset täyttävät suuren osan kirkkoherran työajasta. Jotta työntekijä pystyy arvioimaan onnistumistaan, esimiehen kuuluu antaa hänelle palautetta. Kehittymistä varten työntekijä tarvitsee sekä positiivista ja kannustavaa että kriittistä ja analysoivaa palautetta.<sup>152</sup>

Aineiston perusteella voi päätellä, että yhteiset keskustelut ovat tärkeä osa työyhteisön toimintaa. Voiko pidemmälle pohdittuna todellisuudessa olla kuitenkin niin, että esimies ajattelee yhteisiksi keskusteluiksi nimenomaan sellaiset palaverit, joissa suunnitellaan asioita? Nämä eivät anna samanlaista tilaa sille, että voisi puhua ja kuunnella itse työn tekemiseen liittyviä asioita. Työntekijä voi ajatella erilaiset palaverit ja keskustelut ajanhukaksi suhteessa siihen, miten käyttää työaikaansa. Tässä vaaditaankin esimieheltä järkevää toimintaa, jotta keskustelut työstä auttavat itse työn tekemistä. Toki sen lisäksi, että on vaativaa olla hyvä esimies, on vaativaa olla hyvä alainen. On tärkeää, että työntekijä osaa omalla käytöksellään ja muulla toiminnallaan nimenomaan tukea kirkkoherran toimintaa esimiehenä, eikä esimerkiksi vain periaatteen vuoksi vastusta suunniteltuja muutoksia.

Kaikenlaisissa työyhteisöissä, myös seurakunnassa, ihmisten väliset suhteet kuuluvat ytimeen, sillä ne eivät ole jotain ylimääräistä. Työyhteisö koostuu ihmisistä. Näiden ihmisten välille työyhteisössä on tärkeää suhteiden rakentaminen. Tätä varten täytyy nähdä vaivaa, joten työyhteisön kesken on luontevaa tutustua ja luoda suhteita yhteisen tekemisen kautta.<sup>153</sup>

Aiemman tutkimuksen tukemana aineistoa voi tarkastella siltä kantilta, että kirkkoherralla seurakunnan johtajana on merkitystä siinä, miten työyhteisö toimii yhdessä. Johtajan asenteella ja toiminnalla on suuri merkitys koko yhteisön jaksamisen kannalta. Kirkkoherra voi auttaa työntekijöitä pohtimaan, millaiset ovat heidän omat voimavaransa omassa työssään juuri jaksamisen osa-alueella. Jo tällaisten asioiden pohtiminen ja tiedostaminen voi auttaa siihen, että riskejä onnistutaan välttämään. Kirkkoherra voi työntekijöiden esimiehenä olla

---

<sup>151</sup> KH1, KH2, KH5, KH7.

<sup>152</sup> Klemola & Lajunen 2001, 80-82.

<sup>153</sup> Härkönen 2015, 124.

tarvittaessa myös tukemassa vapaapäivien pitämistä ja muistuttaa ”tiedän, mutta en toimi” -ansasta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tiedostaa omasta jaksamisesta huolehtimisen tärkeyden, mutta ei kuitenkaan tee jaksamisellensa mitään.

### **Hengellisyden ylläpitäminen työyhteisössä**

Kirkkoherroista työyhteisössä on tärkeää kokea yhteinen uskon aarre, sillä se on yhteinen salaisuus, jota eletään. Tätä kirkkoherra voi rohkeasti pitää esillä työyhteisössä. Työyhteisössä kirkkoherran on pastoraalisena johtajana huolehdittava siitä, että ihmiset saavat hengellisiä eväitä itselleen. ”Työkausi” voidaan aloittaa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa ehtoollismessulla ja yhteisellä aterialla. Tällöin voidaan myös tarkastella, mitä on saatu aikaiseksi ja mitä ollaan tekemässä. Samalla voi keskustella työhön liittyvistä kysymyksistä. Hengellinen työ on kirkkoherroista kuormittavaa. Kohdatut ilot ja surut voivat olla sellaisia, joista voi keskustella ja jakaa samalla yhteistä uskoa.<sup>154</sup>

Hartauselämä ei kuitenkaan saa olla pakkopullaa tai vallankäytön väline, vaan sen tulisi tukea seurakunnan elämän todeksi elämistä ajankohtaisten asioiden ja haasteiden keskellä.<sup>155</sup> Vaikka hengellisyys on tärkeä osa seurakuntatyötä, pelkästään sillä ei voi parantaa mahdollista työyhteisön pahoinvointia. Hengellisyys voi johtaa hengellistämiseen ja sitä kautta se voi olla vallankäytön ja hallitsemisen väline. Tällöin hengellisyydestä tulee lyömäase. Kirkon työyhteisöjen erityistarve on hengellinen hyvinvointi, sillä hengellisessä työssä ei jaksu hyvin ja itse työ kärsii, jos oma ja yhteisön hengellinen jaksaminen on huonolla tolalla.<sup>156</sup>

Hengellisessä työssä työn rasittavuus- ja riskitekijät ovat saman tyyppisiä, kuin muissakin auttamis- ja ihmissuhdeammateissa. Henkistä sietokykyä koetellaan, kun jatkuvasti eletään mukana ihmiselämän taitekohdissa. Työyhteisössä pitäisikin miettiä työvoiman määrää ja kohdentamista, jotta työilmapiiri ja jaksaminen pysyvät kunnossa.<sup>157</sup>

Aiemman tutkimuksen perusteella onkin seurakunnan työyhteisön kannalta hämmäntävä ajatus, jos kirkkoherralla ei olisi tarve pitää esillä ja harjoittaa sitä uskoa, josta seurakunta rakentuu. Työyhteisössä tapahtuva yhteinen hiljentyminen

---

<sup>154</sup> KH2, KH3, KH4.

<sup>155</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 59.

<sup>156</sup> Jantunen & Ojala-Haapala 2015, 133.

<sup>157</sup> Tamminen 2002, 34.

muistuttaa, millä asialla seurakuntatyössä ollaan. Tätä kautta työntekijän on mahdollista saada voimaa omaan työhönsä, sillä oletettavaa on, että hengellisyys on vahva elementti siihen, miksi työntekijä tekee työtänsä. Tämä on tärkeä osa kirkkoherran pastoraalista johtamista.

### **4.3. Johtaminen vastuullisesti yhdessä**

#### **Johtaminen lähtee kirkon olemuksesta**

Kirkkoherrojen ajatuksien mukaan pastoraalinen johtaminen on seurakunnassa ja seurakunnan yhdessä olemisessa ja olemuksessa. Kaikkea tätä kuuluu tutkia seurakunnassa yhdessä Raamatun valossa niin, että Raamattu on keskuksena antamassa ohjeita ja neuvoja. Siksi pastoraalista johtamista tulisi lähestyä enemmän yhteisön kuin yksilön näkökulmasta. Jumalakuva voi olla tässä ajatuksena. Jumala on yksi, mutta hän tulee esille kolmena. Seurakunnan johtaminen ei ole vain työntekijöiden tai seurakunnan johtamista, vaan kokonaisuus avautuu monien ulottuvuuksien kautta.<sup>158</sup>

Eräs kirkkoherroista on nuorempana ajatellut, että pastoraalinen johtaminen ja toimiminen kirkkoherrana ovat henkilökohtaisia asioita. Ajatuksen mukaan nämä asiat toteutuisivat johtajan persoonasta, persoonallisuudesta ja omasta jumalasuhteesta käsin. Nyt hän käsittää tätä ajatusta niin, että johtajuus on enemmän ja enemmän yhteisöllistä. Johtajuus toteutuu yhteisillä sopimuksilla seurakunnan yhteisen elämän ja päätöksien kautta. Tällöin seurakunta on olennainen osa sitä johtajuutta ja johtajuus osa sitä yhteisöä, jota johdetaan.<sup>159</sup>

Turusen ja Poutiaisen mukaan seurakuntatyössä voi helposti käydä niin, että käsitys johtamisesta ja johtamiseen liittyvä toiminta henkilöityvät. Tällöin puhutaan hyvistä ja huonoista johtajista ilman, että tarkastellaan sitä, millaisia elementtejä hyvään ja huonoon johtamiseen kuuluu. Kaikkina aikoina johtamiseen on kuitenkin kuulunut se piirre, että se liittyy nimenomaan yhteisöön. Ilman ryhmää ei tarvita johtajaa ja jos on ryhmä, on myös tarve johtajuudelle. Kirkkoherran näkökulmasta johtaminen seurakunnassa on seurakuntalaisten ja palkattujen työntekijöiden yhteistoimintaa, jossa on kirkkoherran toteuttamaa strategista johtamista, toiminnan linjaamista ja resursseista päättämistä.<sup>160</sup>

Suhteessa näihin ajatuksiin johtajan tarvitsemasta yhteisöstä ja hyvästä

---

<sup>158</sup> KH1, KH6.

<sup>159</sup> KH6.

<sup>160</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 14-15, 21.

johtamisesta, nousevat esiin pohdinnat ja kannanotot henkilöseurakunnasta, jota myös kirkon tulevaisuuskomitea on mietinnössään esittänyt vakavasti pohdittavaksi.<sup>161</sup> Henkilöseurakunnassahan johtajan asema perustuisi nimenomaan yhteisön antamaan tukeen, eikä johtaja olisi oikein mitään ilman yhteisön tukea. Toki näin on myös nykyisissä seurakunnissa ainakin sillä perusteella, miten kirkkoherrat tätä asiaa lähestyvät.

Aiemman perusteella voikin siis sanoa, että pastoraalinen johtaminen ei ole vain kirkkoherran oma asia. Johtamiseen liittyy seurakunta, joka määrittelee pastoraalista johtamista omasta ainutlaatuisuudestaan käsin, sillä eri puolilla Suomea toimivat seurakunnat ovat erilaisia. Tämä yhteisö eli seurakunta on se, jota kirkkoherra johtaa. Jos seurakuntalaiset eivät tarjoa kirkkoherralla luottamustaan ja halua olla hänen johdettavanaan, kirkkoherra ei toimi enää yhteisön valtuuttamana. Tällöin voi jopa kysyä, toteuttaako kirkkoherra johtamisessaan pastoraalisuutta ja sitä kautta seurakunnan perustehtävää, johon liittyy vahva ajatus yhteisönä toimimisesta.

### **Seurakuntaa ei johdeta yksilökeskeisesti**

Kirkkoherrojen kokemuksen mukaan johtajuuteen asennoituu väärin, jos tämän päivän työ- ja seurakuntaelämässä ajattelee yksin hallitsevansa kaiken. Heidän mukaansa tällaisessa historian vaiheessa ei ole viisasta ajaa yksilökeskeistä johtamista, vaikka maailma huutaakin keulakuvia. Tämä ei heistä kuitenkaan ole seurakuntakentän todellisuutta. Kirkkoherra tarvitsee aina seurakuntalaisia, luottamushenkilöitä ja työkavereita. Yksilönä kirkkoherra ei saa mitään aikaan, sillä ei kirkkoherrana olekaan sellaista taikuria, joka voisi tehdä kaiken yksin. Kirkkoherrana ei siis pidä rakastaa ensimmäisiä sijoja, mutta on hyvä, jos ei ole hajuton, väritön, mauton, pieni ja hissukka. Kirkkoherrasta ei ole johtamaan yksin esimerkiksi 80 hengen työyhteisöä, vaan sitä varten täytyy olla lähiesimiehiä.<sup>162</sup>

Kirkkoherrana ei voi vain olla ylimmäisenä pappina sanomassa jotain, vaan koko papiston ja työyhteisön kanssa asetutaan asioiden äärelle ja etsitään yhteistä suuntaa. Kirkkoherrojen kokemuksien mukaan asioista ei tulisi mitään, jos kirkkoherra yksinään toimistossaan keksisi asioita ja vain sanoisi muille, miten asiat kirkkoherran mielestä pitää toimittaa. Kirkkoherrojen luonnehdinnan mukaan ideoinnissa on monenlaisia tilanteita. Joskus mahdollisuuksia ja suuntia

---

<sup>161</sup> Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 77.

<sup>162</sup> KH1, KH2.

pystyy kirkkoherrana näkemään itse. Tällöin kirkkoherran tehtävänä on ideoida ja sitä kautta tuottaa asioita erilaisten tahojen käsiteltäväksi. Hänellä täytyy olla asioita, joita esittää, koska muuten ei edetä. Käsittelyjen perusteella sitten päätetään, miten toimitaan. Joskus taas asiat nähdään paremmin seurakuntana, yhdessä. Esimerkiksi mitä enemmän tiimissä on ihmisiä, jotka kykenevät työskentelemään luovasti ja viemään asioita eteenpäin, sitä enemmän avautuu mahdollisuuksia erilaisiin tilanteisiin toteuttaa työtä. Luottamushenkilöt ovat tässä tärkeä osa seurakunnan elämää ja tulevaisuuden hahmottamista. Kun on monta ihmistä miettimässä, asiat nähdään paremmin, vaikka kaikkea ei voikaan nähdä. Ihminen näkee vain osan mahdollisuuksista, mutta kun asiat tulevat ajankohtaisiksi, Jumala avaa näitä mahdollisuuksia.<sup>163</sup>

Yksin johtaminen ei ole menestyksestä kovin pitkään. Johtamistaidon avain on kyky delegoida asioita. Johtamisessa tarkoitus ei ole kenenkään toimesta narsistisen vallanhaluiseksi keskittää kaikkia asioita vain yhden käsiin. Jotta johtaminen ylipäättensä toimii, täytyy tavoitteiden olla riittävän selkeitä ja konkreettisia. Näiden kautta johtajan täytyy tukea niitä ihmisiä, jotka osallistuvat toimintaan. Hänen täytyy tukea heitä itsenäisiksi, kykeneviksi ja yhteiseen työskentelyyn pystyviksi asiantuntijoiksi. Työtoverit täytyy nähdä kumppaneina ja resurssina, ei uhkana kirkkoherran vallalle. Johtamista ei voi jättää vain johtajan tehtäväksi, sillä siinä on omat vaaran paikkansa. Johtaja voi olla irtautunut yhteisön arjesta, jos yhteisö antaa näin käydä. Tällöin yhteisö ikään kuin katsomosta seuraa, miten johtaja toimii. Johtamisen tehtävä on tukea yhteisöä ja sitä kautta auttaa yhteisöä onnistumaan tekemässään työssä. Johtajan täytyy tiedostaa, mitä yhteisössä tapahtuu. Tätä toteuttaakseen johtajan täytyy liikkua yhteisön sisällä, jotta hän tietää, miten se tuntee ja ajattelee. Samoin johtajan täytyy liikkua rajan toisella puolella, jotta hän voi nähdä kokonaisuuden ja arvioida yhteisön toimintaa. Samoin yhteisön täytyy tukea johtamista.<sup>164</sup>

Voikin perustellusti todeta, että kun ihmiset tekevät päätöksiä yhdessä yhteisistä asioista, toimiva yhteys on avainasemassa. Tämän perusteella seurakunnassakin kirkkoherran, työyhteisön ja luottamushenkilöiden välillä on tärkeä olla toimiva yhteys, johon kuuluu avointa keskustelua, järkevää kyseenalaistamista ja tahtoa tehdä yhdessä. Tähän voivat vaikuttaa kaikki mukana olevat ihmiset, niin kirkkoherra ja työntekijät kuin luottamushenkilötkin. Muuten

---

<sup>163</sup> KH1, KH2, KH3, KH6.

<sup>164</sup> Huhtinen 2001, 36-38; Turunen & Poutiainen 2003, 22; Vuori 2003, 53.

kaikki päätöksenteko on varmasti paljon hitaampaa ja tuskaisempaa.

Kirkkoherrojen mukaan heidän yhtenä tehtävänä on yhdessä luottamushenkilöiden kanssa arvioida sitä, mitä on tehty. Arvioinnissa pohditaan, tehtiinkö sitä mitä piti, ja jos tehtiin, niin onnistuiko se. Jos suunnitelma ei toteutunut, täytyy pohtia, miksi näin ei käynyt. Tämän yhdessä tekemisen perusteella kirkkoherran tehtävä on innovoinnin kautta työntää prosesseja eteenpäin. Muuten kirkkoherrana on tärkeä tehdä itsestään ikään kuin tarpeeton. Laajasti katsottuna kirkkoherrojen mukaan pastoraalinen johtaminen ei ole siis vain kirkkoherran asia, vaan sitä tekevät myös esimerkiksi luottamushenkilöt yhdessä tehtyjen päätösten kautta. Näin siksi, että viime kädessä luottamushenkilöt ovat luottamuselimissä päättämässä sekä taloudellisista että toiminnallisista ratkaisuista. Vain osa näistä asioista on delegoitu kirkkoherralle ja muille johtaville viranhaltijoille.<sup>165</sup>

Heikki Mäkeläinen toteaa, että, tarvitaan riittävä kannattajajoukko, jotta muutoksia saisi seurakunnassa tehtyä. Lisäksi tarvitaan sekä laadullisesti että määrällisesti kriittinen ihmisjoukko ja tämän vuoksi on tärkeää, että johto saa tukea mahdollisissa muutosprosesseissa. Organisaatio on sitä vahvempi, mitä alempana sen painopiste on. Kehittämisprosessit tarvitsevat läpinäkyvyyttä ja monien toimijoiden mukanaoloa. Kun seurakuntalaiset ovat mukana suunnitteluprosesseissa, toteutuu parhaiten seurakunnan luonne ihmisten yhteisönä.<sup>166</sup>

Huhtisen luonnehdinnan mukaan kirkon johtamiskulttuuria ohjaa sekä kirkollinen että kansallinen historia. Aiemmin seurakunnan rahakirstussa on ollut kaksi avainta: toinen kirkkoherralla ja toinen luottamusmiehellä. Tämä kertoo siitä dynamiikasta, joka kätkeytyy Suomessa kirkon johtamiskulttuuriin. Se perustuu viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteispeliin, joka on edelleen käytössä. Nykyaikana kun seurakuntien koko on isompi, herää välillä kysymys, kuka vastaa kokonaisuudesta. Tämä on seurausta siitä, että talous ja hengellinen toiminta ovat jopa eriytyneet. Siksi on välttämätöntä, että seurakunnan toimintaa ja päätöksiä testataan teologialla, sillä tehtyjen päätösten täytyy palvella seurakunnan perustehtävää.<sup>167</sup>

Koska seurakuntaa ei johdeta yksilökeskeisesti, voi aineistosta nousevien

---

<sup>165</sup> KH1, KH2.

<sup>166</sup> Mäkeläinen 2003, 34-35.

<sup>167</sup> Huhtinen 2002, 40-41, 109.



näkökulmien perusteella todeta, että seurakunnan elämään liittyviä asioita on tärkeä pohtia teologisesta näkökulmasta niin muun työyhteisön kuin luottamushenkilöidenkin kanssa. Kirkkoherra ei voi ajatella, että hänellä on kaikki teologinen osaaminen ja asiantuntijuus, vaan asioita täytyy käsitellä teologiselta ja muilta lähestymistavoilta nimenomaan yhdessä.

### **Tehtävän vastuullinen hoitaminen**

Kirkkoherrat toteavat, että pastoraalinen johtaminen on vastuunottamista.

Kirkkoherran tapauksessa tämä tarkoittaa seurakunnan pyörimisen mahdollistamista sillä, että kirkkoherra antaa omassa vallassaan olevia määräyksiä esimerkiksi kirkkoneuvostolle ja -valtuustolle, jotta näiden työskentelyssä on riittävät resurssit. Tämän kautta seurakunta pystyy toteuttamaan omaa näkyään, toimintaa, työtään ja horisonttiaan eli seurakunnan työtä. Jokaisen täytyy hoitaa oma ruutunsa yhteisessä linjassa, tavassa ja suunnassa. Pastoraalinen johtaminen on kirkkoherrojen ajatuksien mukaan yhdessä kyselemistä ja pohtimista siinä, mikä ratkaisu on tehtävä ja mikä pitää jättää tekemättä. Tähän tarvitaan juuri kirkon perusasioita, esimerkiksi Raamattua, katekismusta, kirkkojärjestystä, rukousta, uskoa, toivoa ja rakkautta. Lisäksi tarvitaan kärsivällisyyttä ja ihan vain ihmettelyä. Nämä asiat eivät ole yksioikoisia vaan monisäikeisiä ja näiden säikeiden välistä täytyy löytää ilma, joka niitä kannattelee.<sup>168</sup>

Kuten jo johdannossa pastoraalisen johtamisen määrittelyssä todetaan, on pastoraalinen johtaminen vastuunottamista. Tämän myös kirkkoherrat tuovat esille aineistossa. Tätä vastuuta jokainen hoitaa omasta tehtävästään käsin. Vastuunottaminen on myös vahvuutta olla jämäkkä vaikeassa paikassa.

Vaikka pastoraaliseen johtamiseen kuuluu dialogisuus ja delegointi, johtamiseen kuuluvaa vastuuta ei voi Turusen mukaan delegoida. Johtaja voi delegoida monia tehtäviään muille. Tehtävää ”johtaminen” ja vastuuta ei kuitenkaan ole mahdollista delegoida ja siirtää. Johtajaksi ei siis kannata ryhtyä, jos ei siihen ole perimmäistä halua ja jos työstä ei saa itselle tyydytystä.<sup>169</sup>

Kirkkoherrat ajattelevat, että pastoraalinen johtaminen vaatii vahvuutta, koska johtamisessa täytyy vetää tiettyä linjaa, mutta samalla säilyttää dialogisuus. Nämä dialogiset tilanteet ovat tärkeitä ja palkitsevia, koska työ, jota tekee, vaikuttaa persoonaan. Kuitenkin työssä joutuu tekemään linjauksia ja olisi hyvä,

---

<sup>168</sup> KH1, KH2.

<sup>169</sup> Turunen 2003, 359.

että muut olisivat tässä dialogisuuden kautta mukana, koska he ovat erilaisissa rooleissa. Dialogisesti ei ole kuitenkaan aina mahdollista toimia. Joku tekee ryhmässä päätöksiä ja sitä varten on johtaja. Näissä päätöksissä täytyy olla johdonmukainen, vaikka päätöksillä aiheuttaisikin pettymyksiä. Tällaisten pettymysten kautta esimies voi joutua arvostelun kohteeksi, mutta se kuuluu asiaan, sillä tekipä niin tai näin aina ei voi miellyttää kaikkia. Koska johtaja on ihminen, hän ei voi aina katsoa itseään jokaisen silmin. Kirkkoherrat kokevatkin, että johtajalta odotetaan rehellisyyttä, avoimuutta, aitoutta ja sitä, että hän seisoo sanojensa takana. Tämän perusteella johtaja ei voi olla aina samaa mieltä kaikkien kanssa. Tämän seuraukset johtajana on kestettävä.<sup>170</sup>

Aineistosta nousee esiin, että asioiden käsittely vaatii usein keskustelua ja asian päätökseen johtaneet syyt vaativat perustelua. Tämän vuoksi perustelemalla asiat kunnolla ja järkevästi faktatietoihin nojaten, tulee johtamiseen tarkoitukseen sopivaa johdonmukaisuutta. Johdonmukaisuudella ja jäämäkkyydellä on mahdollista saada itselleen kunnioitusta. Kunnioitus saattaa myös hävitä, kun joutuu tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia. Aineiston perusteella voi kuitenkin todeta, että asioiden perusteleminen johdonmukaisesti on myös osa sitä vastuullisuutta, joka kuuluu kirkkoherran tehtävään.

#### **4.4. Raamattu ja traditio pastoraalisessa johtamisessa**

##### **Johtamisen perusta lähtee Raamatusta**

Kirkkoherrojen mukana pastoraalinen johtaminen on Raamattuun nojaavaa ja seurakuntalaisten puhuttelussa se nimenomaan kantaa kaikkein pisimmälle. He kokevat, että muotitermistön vaihtelut johtamisessa ovat seurakunnassa nopeasti loppuun kaluttu, koska seurakunnalla on jo valmiiksi vahva ihmiskäsitys ja traditio. Tähän ihmiskäsitykseen liittyy ajatus myös siitä, että asiakas-käsite ei sovi seurakuntakontekstiin. Traditioon pitäisi olla rohkeutta luottaa enemmän. Seurakuntalaisten perusolettaus on se, että papit puhuvat rohkeasti Jumalasta ja pelastuksesta. Tällaisista asioista tulee helposti kirkkoherralle myös palautetta seurakuntalaisten osalta. Raamatusta kumpuavat opetuspuheet, saarnat ja messut sekä niiden jälkeinen vuorovaikutus seurakuntalaisten kanssa kuuluvat pastoraaliseen johtamiseen.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> KH7, KH8.

<sup>171</sup> KH3, KH6.

Huhtisen mukaan kirkon tärkein tehtävä on olla kirkko ja siinä roolissa näkyä maailmassa. Juuri siksi johtajan pohtiessa omaa johtajuuttaan on tärkeä pohtia kirkon olemusta ja tehtävää. Näin johtaminen on osa kirkon johtamista eikä sidottuna johonkin toiseen viitekehykseen.<sup>172</sup>

Kirkkoherrojen näkemysten perusteella voisikin ajatella, että erilaisten suuntausten ja näkemysten vaikutuksesta seurakunnan johtamiseen on helppo omaksua muitakin johtamisen käsityksiä ja lähtökohtia. Kirkkoherrojen ajatusten perusteella kaiken lähtökohtaan liittyy kuitenkin muistuttaminen siitä, että seurakunta toteuttaa hengellistä elämää kuten pitääkin. Tämä hengellinen elämä liittyy kaiken kattavasti kirkkoherrana toimimiseen, joten siksi kirkkoherrojen mainitsemat johtajuuden uudet ulottuvuudet eivät samalla tapaa toteuta sitä ajatusta, joka nousee Raamatusta.

### **Teologinen ja kristinuskoon perehtynyt asiantuntemus osana johtamista**

Kirkkoherrat kertovat, että kirkon oppi ja opetus pitää olla selkeänä mielessä, koska on paljon kysymyksiä, joihin pitää ottaa kantaa tietäen kirkon linja. Pastoraalinen johtaminen on joskus hengellisen elämän rajojen asettamista, jos näyttää siltä, että jossain kohtaa tulee ylilyönti ja joku on lähdössä harhapoluille. Eri ihmisillä saa olla erilaisia näkemyksiä hengellisyyden suhteen, mutta johonkin raja on vedettävä. Jos rajoja ei aseteta ollenkaan, niin niistä ei välitetä. Tällöin työntekijä voi kokea, että hän saa tehdä mitä haluaa. Tämän takia on olemassa kirkkoherra, sillä häneltä haetaan hyväksyntää tai oikaisua, jos siihen on tarvetta. Kirkkoherran täytyy tällöin ottaa kantaa opillisiin kysymyksiin ja kertoa, että meidän kirkkomme opettaa näin ja sen mukaan mennään, vaikka jotkut muut opettaisivatkin toisin. Siksi seurakuntaa ei johda toimitusjohtaja, vaan kirkkoherra, joka on pappi. Tällainen rajanveto on kirkkoherroista inhottavaa, mutta se kuuluu kirkkoherran tehtävään pastoraalisena johtajana osana sitä ongelmien kenttää, joka on osa seurakuntatyötä.<sup>173</sup>

Jotta kirkkoherra pappina pystyy ottamaan kantaa opillisiin kysymyksiin, täytyy hänen olla tiedollisesti perehtynyt kirkon traditioon. Kirkkoherran on seurakunnan pastoraalisena johtajana tunnettava tätä traditiota, koska sillä hän saa luotua turvallisuutta ja pidettyä seurakuntaa koossa.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Huhtinen 2001, 32-33.

<sup>173</sup> KH2, KH4, KH8.

<sup>174</sup> Huhtinen 2001, 38.

Aineiston perusteella voikin todeta, että tällainen perehtyminen vaatii kirkkoherralta laaja-alaista tietämystä niin kirkkohistorian, eksegetiikan kuin systemaattisen teologian alueelta uskontotiedettä unohtamatta. Tätä pohtiessa tulee mieleen, että osa tällaisista asiantuntijatilanteista tulee vastaan nopeasti. Niiden analysoiminen siinä hetkessä samoin kuin jälkikäteen, on hankalaa. Herääkin kysymys, voiko riittävää tietämystä koskaan omata, jotta voisi aina olla täysin tilanteen tasalla huolimatta siitä, että on koulutettu teologi. Aineiston perusteella nimittäin voi todeta, että kirkkoherran teologista osaamista kohtaan kohdistuu suuria vaatimuksia. Tämän perusteella ilman teologista osaamista olisi vaikea toimia seurakunnan johtajana, sillä ilman johtajan valtuutusta olisi vaikea määrittää linjaa ja asettaa rajoja.

### **Rohkeus Raamatun käytössä**

Koska kirkkoherra on seurakunnan hengellinen ja sitä kautta pastoraalinen johtaja, on Raamatulla hyvin tärkeä ulottuvuus johtajuudessa. Kirkkoherrojen on vaikea kuvitella, että kirkkoherran tehtävässä Raamatun ohittaisi edes osittain. Siihen törmää jatkuvasti, kun on ihmisten kanssa tekemisissä. Raamattu rikastuttaa työtä ja työntekoa. Kirkkoherran onkin tärkeä tuntee Raamattua ja aktiivisesti lukea sitä. Näin hän tietää kunnolla, mitä Raamattu pitää sisällään ja siten sitä uskaltaa työssä toimiessa tulkita tähän päivään ja erilaisiin tilanteisiin: eri yhteyksissä siitä löytää uusia ja erilaisia näkökulmia, kun se on mielessä lukemisen kautta. Raamatusta tulee viisautta ja elämänohjeita esimerkiksi juuri saarnoihin. Kirkkoherran työssä pastoraalinen johtaminen suhteessa Raamattuun on myös sitä, että ensin tekee itse työnsä tutkien ja miettien sekä käy painin itsensä kanssa. Ja jos jostain asiasta on Raamatusta epävarma, on tärkeä olla epävarma rehellisesti. Papeilla on erityinen kutsu elää Raamattua tutkiskellen ja peilaten. Jos Raamattua käsittelee vain kirkkokäsikirjan perusteella kirkkovuoden mukaan, jäisi valtavan kirjan laaja kirjo käymättä.<sup>175</sup>

Epävarmuudesta ja siihen liittyvästä avoimuudesta suhteessa Raamattuun on kahdenlaista tulkintaa Risto Leppäsen tutkimuksen mukaan. Avoimen julistuksen ja papin viranhoidon näkökulmasta jotkut papit pitävät tärkeänä varjella uskon salaisuutta. Tämä tulee käytännössä esiin siinä, ettei heidän mielestään saarnassa ole tarkoitus herättää kuulijalle raamattuepäilyksiä. Toinen näkökulma on se, että

---

<sup>175</sup> KH2, KH3, KH4, KH5, KH6.

saarnan kuulijat saavat aidon kokemuksen tarkoittaen sitä, että epäileväinä ihmisenä pappi julistaa rehellisesti juuri kuten uskoo.<sup>176</sup>

Käytännössä pastoraalinen johtaminen näkyy kirkkoherrojen mukaan monilla konkreettisilla tavoilla liittyen perinteisiin hengellisiin elementteihin: Raamatun, rukouksen ja virsien korostamisella. Seurakunnassa pitääkin pohtia, miten näitä kirkolle tärkeitä asioita saa hyvin esille, sillä niiden kautta voi korostaa Jumalan sanaa suhteessa ihmisten tekemiseen ja ajatteluun. Näiden välityksellä on tärkeä nostaa esiin sitä, mikä on ja pysyy eikä tarvitse rinnalleen muuta. Kirkkoherrojen mukaan tarkoitus on välttää sellaisia tilanteita, joissa on jotain seurakuntaan kuulumatonta ja joihin liimataan päälle epätoivoinen rukous. Raamatun kautta pääsee puhumaan Jumalan valtakunnasta joka paikassa ja näin pääsee toimimaan Jumalan valtakunnan hyväksi. Ilman Raamattua ei olisi kirkkoa. Kirkkoherrat korostavat, että seurakunnalta vaaditaan rohkeutta hengellisessä vuorovaikutuksessa Raamatun, rukouksen ja virren äärellä. On tärkeää, että papit puhuvat rohkeasti uskon asioista, Jumalasta, Jeesuksesta ja Pyhästä Hengestä. Tärkeää on kertoa näistä myös sisällöllisesti. Ei voi vain puhua meditoimisesta, sisäisen voiman, sisäisten voimavarojen aktivoinnista tai hyödyntämisestä.<sup>177</sup>

Leppäsen luonnehdinnan mukaan Raamattua on vaikea yksiselitteisesti käsittää, sillä se ei ole ainoastaan kirjoitettu tekstikokoelma, vaan myös ”kuultua julistusta, seurusteluun kutsuvaa persoonaa ja lisäksi sisäsyntyistä, diakonista sanaa.” Raamattu on sekä voimaantumisen että ahdistuksen lähde. Raamattu ei päästä lukijaansa helpolla, vaan arvioi lukijan motiiveja samalla paljastaen Jumalan edessä lukijan hengellistä tilaa. Papeilla onkin tarvetta raamattusuhteen syvien kysymysten ja epäilysten jakamiseen, sillä pappi käy yhä uudestaan prosessia uskosta ja siihen liittyvästä epäilystä.<sup>178</sup>

Liittyen pappien epäilyksiin ja toisaalta kirkon lähtökohtaan rohkeasta evankeliumin julistamisesta olisi aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella tärkeää, että papit todella pääsisivät pohtimaan suhdettaan Raamattuun isommassa yhteisössä sen lisäksi, että he pohtivat tätä itsekseen. Tätä kautta pappien rohkeus voisi kasvaa ja tärkeä viesti tulisi paremmin esille. Kirkkoherrojen ajatusten perusteella voi todeta, että rohkeus käyttää Raamattua ja pitää sen sanomaa esillä

---

<sup>176</sup> Leppänen 2010, 241

<sup>177</sup> KH1, KH2, KH3, KH6, KH8.

<sup>178</sup> Leppänen 2010, 239-244.

ovat merkittävässä roolissa seurakunnan perustehtävän eteenpäin viemisessä. Tämän korostaminen onkin siis osa pastoraalista johtamista.

## **4.5. Hengellinen johtaminen**

### **Hengellinen johtaminen on työn tärkeä erityisnäkökulma**

Eräs kirkkoherra totesi hengelliseen johtajuuteen liittyen, että yhteiskunnassamme puhutaan arvojohtajista ja hän pohti, onko esimerkiksi presidentti sellainen. Hän ajatteli, että arvojohtaminen on ihmisten johtamista, koska ihmisten elämiseen kuuluu asioiden arvottaminen. Presidentin uudenvuodenpuheessa oli paljon arvoja, joten hän näki sen arvojohtamisena. Arvojohtaminen ei ole ulkoapäin tuotavaa, vaan ihminen on myötäsyttyisesti elämää arvottava olento ja sitä kautta ihmisten johtaja on arvojohtaja. Hengellinenkin johtaja on sellainen, joka pyrkii arvokkaaseen elämään. Hän pyrkii siihen, että voisi synnyttää, johtaa ja virkistää elämää. Kirkkoherrojen kokemuksen mukaan hengellinen johtajuus onkin erilaista kuin poliittinen johtaminen tai yritysjohtaminen. Yrityksen tehtävä on tuottaa taloudellista hyvinvointia ja politiikassa yritetään tuoda esiin tiettyä näkökulmaa ja sen vaikutusta.<sup>179</sup>

Kirkkoherrat kertovat, että hengellisessä johtamisessa on monta tasoa, jotka määräytyvät kirkkoherran tehtävässä työyhteisön, seurakunnan, järjestöjen ja paikallisen maallisen päätöksenteon mukaan. Niissä kaikissa täytyy ottaa oma roolinsa. Tätä heistä vaatii ajatus kansankirkosta ja ylipäätänsä kirkon pohdinta siitä, miten kirkko asemoi itsensä koko maailmalle. Kirkkoherrojen mukaan hengellistä johtajuutta kuvataan kirkkolaissa kirkon ja seurakunnan tehtävän kautta: julistaa Jumalan sanaa, jakaa sakramentteja, kastaa ihmisiä uskon osallisuuteen, siunata haudataan kristillisesti ja vihkiä avioliittoon. Heistä hengellinen johtajuus onkin sitä, että kirkkoherra huolehtii seurakunnan hoitavan näitä tehtäviä. Samoin hengellisessä johtamisessa kirkkoherran kuuluu huolehtia, että opetus on puhdasta ja sakramentit jaetaan oikein. Kirkkoherra on vastuussa siitä hengellisestä linjasta ja sen johtamisesta, joka on seurakunnassa, sillä kirkkoherra vastaa seurakunnan toiminnasta neuvoston kanssa.<sup>180</sup>

Olemukseltaan kirkko on yliajallinen yhteisö. Kirkon tulevaisuusperspektiivi ei rajoitu siis strategiaan pitkän tähtäimen linjauksiin,

---

<sup>179</sup> KH6, KH7.

<sup>180</sup> KH3, KH5, KH6, KH7.

toimintakausiin tai toiminta- ja taloussuunnittelun aikajänteeseen. Hengellisenä johtajana onkin tärkeää ja hyödyllistä tutkia johtamista niistä erityisnäkökulmista, jota tämä yliajallinen yhteisö tarjoaa. Vaikka kirkossa ja näin ollen seurakunnassa tapahtuva johtaminen on linjassa yleisen johtamisen ja organisaatiopsykologisten lainalaisuuksien kanssa, tärkeää on nimenomaan itseymmärrys hengellisenä yhteisönä.<sup>181</sup> Tiellä – på väg -loppuraportti nostaa esiin, että esimerkiksi rakennemuutoksessa kirkkoherrojen hengellisen johtamisen tukeminen on tärkeää. Tällaisissa tilanteissa hallintoon ja rakenteeseen liittyvät kysymykset helposti korostuvat perustehtävän ja sisällön kustannuksella.<sup>182</sup>

Aiemmin esitetyn perusteella tärkeäksi elementiksi voikin nostaa sen, että perustehtävän kustannuksella ei toteuteta seurakunnan muita velvoitteita. Tämä vaatii sitä, että kirkkoherra seurakunnan johtajana pohtii kirkon itseymmärrystä hengellisen johtajan näkökulmasta ja suhteuttaa sitä tarvittaessa seurakunnan hallintoon ja rakenteeseen. Perusteena tähän on ajatus siitä, että ilman kirkon käsitystä yliajallisesta todellisuudesta ei olisi tarvetta seurakunnille eikä näin ollen seurakunnan johtajalle. Kirkkoherran täytyy siis pohtia kirkon syvintä olemusta ja sen kautta esimerkiksi sitä, mitä seurakunnan johtaja syvän olemuksen edustajana viestittää arvoista. Hengellinen johtajuus on kirkkoherrojen kertoman perusteella heidän tehtävänsä ydinasioita, joten sen korostaminen ja muistaminen ovat tärkeitä.

### **Hengellisen johtamisen epämääräiset rajat ovat riski hengellisille väärinkäytöksille**

Kirkkoherrat sanovat, että hengellisestä johtamisesta on helppo puhua, mutta käytännössä se on hyvin arka alue. Kirkossa ja seurakunnissa täytyy kunnioittaa moniäänisyyttä. Tämä moniäänisyys kuitenkin tuo haasteita. Moniäänisyyttä näkyy esimerkiksi piispojen joukossa. Kirkon moniäänisyys ja monisärmäisyys ovat pääasiassa hyvä asia, mutta se tuo myös haasteita esimerkiksi seurakuntalaisten kohtaamisessa. Kirkkoherrat pohtivatkin sitä, kuka määrittelee hengellisen linjan, mikä on oikein ja kenen hengellisyys kelpaa. Hengellisessä johtamisessa rajat ovat epämääräisiä ja kiistakysymyksissä ollaan isojen kysymysten äärellä, sillä silloin ollaan vallankäytössä lähellä sen negatiivista muotoa. Kirkkoherrat kokevat, että erilaiset manipulaation muodot ovat helposti

---

<sup>181</sup> Luoma 2015, 185

<sup>182</sup> Tiellä – på väg -loppuraportti, 35.

väkivaltaa, sillä hengellisyydessä liikutaan jokaisen kristityn herkällä alueella. Jokaisella on oikeus yleisen pappouden perusteella johtaa omaa hengellistä elämäänsä ja oikeus omaan hengelliseen tulkintaan. Yksilön kokemusten arvoa ja olemassaoloa ei pitäisi kiistää, vaikka näin valitettavasti tapahtuukin. Ihmiset ovat herkkiä tulkitsemaan väärin, jos esimerkiksi saarnan sisällöstä antaa kritiikkiä vaikkapa hengellisestä näkökulmasta. Tällöin saarnaaja helposti tulkitsee palautteen väärin ja vetää vääriä johtopäätöksiä. Hengellinen johtaminen on tästäkin näkökulmasta vaikea alue ja siksi pitää herkällä tunnolla keskustella asioista. Raamatun tulkinnassa on hengellistä tulkintaa ja sillä alueella on vaikea liikkua. Toisaalta, jos kirkkoherra ei ole oikeasti seurakunnan johtaja kaiken moniäänisyyden keskellä ja näin ollen hengellinen johtaja ei hoida omaa johtajuuttaan, joku muu ottaa vallan. Irtonaisen vallan nappaa kyllä joku ja sitä kautta on ongelmissa koko seurakunta.<sup>183</sup>

Seurakunnassa kirkkoherra johtaa lähes poikkeuksetta ihmisiä, joilla on vahva vakaumus. Nämä ihmiset haluavat tehdä töitä vakaumuksensa kanssa sopusoinnussa. Siksi jo ihan hengellisestä näkökulmasta kirkkoherran on tärkeä saada erilaisista vakaumuksista asioita katsovat ihmiset toiminaan yhteiseksi koettujen päämäärien suuntaan.<sup>184</sup> Hengellisessä yhteisössä tuotetaan ihmisille paljon hyviä asioita, esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta. Tämä hyvä on kuitenkin olennainen tekijä hengellisen väkivallan syntymisen kannalta. Jotta uskonnollinen yhteisö voi olla paha, sen täytyy olla myös hyvä, koska muuten väkivalta ei toimi ja onnistu yhteisössä. Hengellinen väkivalta riippuu monista tekijöistä uskonnollisessa yhteisössä ja se on kontekstista. Hengellinen väkivalta kohdistuu uskonnollisessa yhteisössä yksittäisiin ihmisiin. Yleensä uskonnolliset yhteisöt eivät käytä pakkovaltaa.<sup>185</sup>

Hengellisestä väkivallasta on tehty tutkimuksia ja aiheesta puhutaan. Voikin todeta, että puhumisen kautta asia tiedostetaan ja se otetaan vakavasti huomioon. Tämän perusteella onkin mahdollista sanoa, että hengellisen väkivallan tiedostaminen on tärkeä osa kirkkoherran pastoraalista johtamista, koska ei ole millään tavalla tarkoituksenmukaista, että seurakunnassa tapahtuu hengellistä väkivaltaa kenenkään toimesta. Hengellistä väkivaltaa voi uskonnollisessa yhteisössä tapahtua myös muiden kuin johtajan toimesta. Jos kirkkoherran

---

<sup>183</sup> KH3, KH5, KH6.

<sup>184</sup> Haapakoski 2002, 68.

<sup>185</sup> Linjakumpu 2015, 10-13.



tietoisuuteen saatetaan tällaista toimintaa, hänellä täytyy olla valmius puuttua sellaiseen, vaikka se vaikeaa onkin.

### **Hengellisen johtajuuden ja pastoraalisen johtajuuden käsitteiden vaikea suhde**

Terminä hengellisen johtamisen määrittely suhteessa pastoraaliseen johtamiseen ei ole yksiselitteistä. Näillä termeillä on paljon yhteistä, mutta monen tulkinnan ja lähtökohdan mukaan myös eroja. Näiden termien sisällölliset erot ja yhteneväisyydet ovat sellaisia, että niistä ei ole yhtä yhteistä mielipidettä tai kokemusta. Tämä on esillä myös kirkkoherrojen pohdinnoissa.

Kirkkoherrat pohtivat, ovatko pastoraalinen ja hengellinen johtaminen sama vai eri asia. Heistä ne eivät ole synonyymejä, mutta ne ovat saman tyyppisiä. Hengellinen johtajuus on lähellä pastoraalista johtajuutta ja niissä on sekä yhteys että ristiriita. Niiden ero on mielenkiintoinen. Hengellinen johtaminen on yläkäsite pastoraaliselle johtamiselle. Pastoraalinen johtaminen liittyy virkaan ja hengellinen johtaminen liittyy yhteiseen ja yleiseen pappouteen. Pastoraalinen johtaminen vaatii laumaan sitoutumista. Hengellinen johtaminen voi tapahtua myös jossain kauempana, esimerkiksi piispan toimesta. Hengellinen johtaminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi pappouteen sitoutumista.<sup>186</sup>

## **4.6. Ajatuksia seurakunnan hallinnosta**

### **Hallintoa Raamatun avulla tulkiten**

Kirkkoherrat ajattelevat, että ei ole mahdollista hoitaa seurakunnassa hallinnollisia asioita, ellei ota hengellistä johtamisulottuvuutta tai kaitsentaa huomioon.

Hengellinen johtaminen on kirkkoherroista isompi asia kuin hallinto. Hallinnossa kirkkoherra tarvitsee Raamattua, sillä sieltä nousee tunnustus pohjainen kirkkolaki ja -järjestys. Raamattu on keskustelukumppani, jossa Jumala puhuttelee.

Kirkkolaista ei ole vielä löytynyt Jumalan puhuttelua. Hallinto ja sen sisältämät asiat, esimerkiksi kirkkolaki, ovat työvälineitä, joita kohtaan kirkkoherrana ei voi tuntea samanlaista aktiivista kiinnostusta kuin Raamattua kohtaan. Raamattu ja hallinto kannattaa kirkkoherrojen kokemusten mukaan ymmärtää sisäkkäisinä eikä vastakkaisina asioina. Jos näitä lähtee katsomaan vastakkaisina, joutuu nopeasti itsensä ja yhteisönsä kanssa ristiriitaan. Kun näitä katsoo sisäkkäisinä

---

<sup>186</sup> KH4, KH5, KH6, KH7.

asioina, ne kantavat pidemmälle. Joka tapauksessa kirkon työehtosopimus ja kirkkolaki ovat selkänöjat ja rajapinnat, jotka voivat muuttua. Raamattu on se, joka pysyy. Tästä huolimatta kirkkoherrat toteavat, että hallinto, talous ja pastoraalinen johtaminen ovat asioita, joita ei voi erottaa toisistaan. Ei voi vain mennä jonnekin puhumaan ja kertomaan Jeesuksesta, vaan kirkkoherran työssä kaikkeen liittyy monia käytännön asioita. Näissä käytännön asioissa näkyy ihmisten hätä, pelko sekä uhkakuvat siitä, miten seurakunnan toiminta vaikuttaa omassa henkilökohtaisessa elämässä. Pastoraalista johtamista tarvitaan paljon.<sup>187</sup>

Hallintoon ei mitenkään erityisen paljon tässä opinnäytetyössä keskitytty yksittäisenä asiana, vaan se oli osa kokonaisuutta, koska kirkkoherran työhön kuuluu hallinnon lisäksi muun muassa edellisessä kappaleessa käsitelty hengellisyyden ulottuvuus. Siksi myös aineiston analyysissä hallintoa on suhteessa kirkkoherrojen käyttämään työaikaan kohtuullisen vähän. Joka tapauksessa kirkkoherrat tekevät paljon hallinnollista työtä, sillä he ovat seurakunnan esimiehiä. Kirkkoherrojen keskuudessa suhtautumista hallintoon ja sen aiheuttamiin haasteisiin oli monenlaista.

### **Hallinnon tunteminen osa työtä**

Kirkkoherrat kertovat, että monia työtehtäviä ohjaa kirkkolaki. Kirkkoherrojen mukaan ei ole haitaksi, jos hallitsee myös kirkon työehtosopimuksen ja on perehtynyt tarkemmin kirkkolakiin sekä -järjestykseen. Jos haluaa päästä vähän helpommalla, tietyt perusasiat kannattaa opetella. Kirkkoherra voi pyytää tulkintakysymyksissä apua myös esimerkiksi kirkon työmarkkinalaitoksesta tai tuomiokapitulista lainoppineilta asessoreilta. Hallinnon osaaminen on tärkeää siksi, että muuten joutuu tekemään työtänsä vaikeimman kautta. Virheet tulevat väistämättä silmille ja niitä joutuu selvittämään. Toki virheiden jälkeen asian oppii. Hallintoa ja hallinnollisten asioiden osaamista ei kannata pelätä, koska kirkollinen tai mikä tahansa julkishallinto pelaa tietyillä periaatteilla. Kun ymmärtää logiikan ja oppii perusperiaatteet, ei tarvitse osata pykälää ulkoa, sillä ne voi aina tarkistaa.<sup>188</sup>

Isona osana hallintoa ovat luottamushenkilöt. Usein luottamushenkilöt toimivat myös kunnallisissa ja järjestöjen luottamustehtävissä. Kirkkoherralta he voivat odottaa ensi sijassa hallinnontaitajan ominaisuuksia. He ovat tottuneet

---

<sup>187</sup> KH2, KH3, KH6, KH7, KH8.

<sup>188</sup> KH4, KH5, KH6.

kokouskäytäntöihin, joihin kuuluvat esimerkiksi nopeat päätökset äänestysten ja ryhmäpäätösten seurauksena. Luottamuselinten toiminta kirkossa perustuu enemmän konsensus-ihanteelle. Toisin kuin kunnallisessa päätöksenteossa, konsensus ei rakennu avoimesti erilaisten ryhmämielipiteiden pohjalle. Tällöin erimielisyyksien ajatellaan helposti olevan kuviteltua harmoniaa häiritsevänä, vaikka erimielisyys olisikin nimenomaan konsensuksen edellytys.<sup>189</sup>

Aineiston perusteella hallinnon tunteminen onkin tärkeä osa kirkkoherran työtä, koska sitä työssä on paljon. Tästä voi myös johtaa ajatuksen, että hallinnon jonkinasteinen tunteminen lisää johtajan uskottavuutta suhteessa muihin ja työn mielekkyyttä itse kirkkoherralle. Jos hallinnosta ei tiedä mitään, kuluu siihen aivan valtavasti aikaa ja se poissa muulta työltä.

### **Hallintoon kuuluu paljon resursseja**

Kokemuksien mukaan kirkkoherrana olo aiemmin on ollut enemmän hengellistä johtajuutta, kun taas nykyään se on todella paljon hallintoa. Kirkkoherroilta edellytetään esimerkiksi laajempaa taloudellista ajattelua kuin aikaisemmin. Joissain seurakunnissa kirkkoherran virka on sellainen hallinnon virka, että kirkkoherra on nimenomaan perehtynyt hallintoon ja muut hoitavat peruspapin töitä. Tämän seurauksena kirkkoherra on suhteessa seurakuntalaisiin vähemmän pastoraalisessa kosketuksessa. Kirkkoherrana onkin raskasta huomata, paljonko hallinto vie aikaa muulta seurakuntatyöltä. Kirkkoherralla ei ole aikaa tehdä niitä kaikkia asioita, joita seurakuntalaiset pyytävät. Eräs kirkkoherra kysyykin, miksi kirkossa on tällaisia kirkkoherran virkoja ja miksi papit ovat kirkkoherroja tämän päivän pykäläviidakossa ja henkilöstöhallinnon asioissa. Hänen mukaansa tehtävää voisi hoitaa paremmin jollain muulla kuin teologin koulutuksella.<sup>190</sup>

Kirkkoherrat kokevat työnsä kokonaisuuden hallitsemisen haasteellisena, sillä työ on levinnyt laaja-alaiseksi ja monelle taholle. Kirkkoherrana toimiminen vaatii heistä laajaa osaamista. Kirkkoherra on seurakunnan laillisuusvalvoja kirkkolain mukaan. Kirkkolain tuntemisen lisäksi pitäisi tuntea muun muassa henkilöstöhallinnon sopimustekniset yksityiskohdat, erilaiset virkaehtosopimukset ja työehtosopimukset. Isommissa hankinnoissa tärkeä on tuntea hankintalakia ja olla taloushallinnon ekspertti. Ilman hallintoa ei voida toimia, mutta toisaalta hallinnon pitäisi pysyä sopivassa suhteessa niin, että hallinto ja toiminta

---

<sup>189</sup> Huhtinen 2002, 84.

<sup>190</sup> KH1, KH2, KH3.

palvelisivat toisiaan sopivasti. Seurakuntalaiset joutuvat maksamaan lisääntyvää hallintoa ja byrokratiaa. Hallinto on paisunut liian isoksi ja byrokratialla kuormitetaan liikaa: talousohjelma on hankala ja seurakunnan pitää täyttää paljon tilastoja, toimintaa täytyy suunnitella ja raportoida ja sitten täytyy taas suunnitella ja raportoida. Tästä kaikesta seurakuntalaiset joutuvat maksaan.<sup>191</sup>

Kirkkoherrat näkevät asian niin, että seurakunnan hallinnon osuus kirkkoherran työstä on liian suuressa roolissa, jos ajatuksena on, että kirkkoherran pitäisi tehdä seurakuntatyötäkin. Jos kirkkoherrana aikoo nähdä seurakuntalaisia, ei voi osallistua esimerkiksi kaikkiin kokouksiin. Toiminnan vaikuttavuuden kannalta olisi edullisempaa, että kirkkoherra olisi enemmän kentällä kuin paperipinon alla jo siksi, että harva kieltäytyy, jos kirkkoherra kutsuu jonnekin. Hallinto vaatii resursseja ja tällöin ei ole aikaa kenttätöihin, mikä voi aiheuttaa jopa uupumista. Haaste onkin se, miten kirkkoherran aikaresurssit jakaisi niin, että aika tulisi mahdollisimman tehokkaasti käytetyksi. Toki johtaminen kirkkoherrana on sen tajuamista, että kaikkea ei voi tehdä itse.<sup>192</sup>

Kirkkoherrojen arvioiden mukaan he käyttävät työhönsä viikossa keskimäärin 49 tuntia. Kaikkien pappien arvioiden mukaan papit käyttävät työyhteisössä tapahtuvaan sisäiseen toimintaan ja hallinnollisiin tehtäviin aikaa viikossa 10,25 tuntia ja kirkkoherrojen työssä näihin asioihin kuluva ajankäyttö korostui.<sup>193</sup>

Tämän perusteella kirkkoherrat tekevät joka viikko todella paljon enemmän työtä kuin olisi tarkoitus. Muuhun työhön kuin hallintoon kirkkoherrat käyttäisivät mielellään aikaa. Josko siksi kokonaistytöntuntimäärä on niin iso, jotta työaikaan sisältyisi muutakin kuin hallintoa? Tässä herää kysymys, miksi osa kirkkoherroista on hakeutunut kirkkoherran tehtävään ja miksi he jatkavat tehtävässään? Toisaalta lähtökohtaisesti kirkkoherrat eivät näe hallintoa pahana vaan välttämättömänä asiana, joka jonkun on hoidettava.

---

<sup>191</sup> KH1, KH2, KH3, KH6.

<sup>192</sup> KH2, KH3, KH8.

<sup>193</sup> Niemelä 2010, 42.

## **4.7. Nykyajan esille tuomia haasteita ja mahdollisuuksia kirkossa**

### **Haasteina sitoutumattomuus ja ydinsanomien esilletuominen**

Kirkkoherrat ajattelevat, että tässä ajassa on paljon hengellistä etsintää ja se on yksi haaste kirkolle ja seurakunnille. Tämän haasteen kautta nousee esiin monenlaisia tekijöitä. Individualismi ja sitoutumattomuus yhtään mihinkään on iso kysymys seurakunnille ja samaa pohditaan myös muualla yhteiskunnassa. Millä ihmisillä voisi saada sitoutumaan seurakunnan toimintaan? Kirkkoherrat pohtivat, millä seurakunnat pystyvät ikään kuin ”patoamaan” ihmisten kirkosta eroamisen. Ihmiset ovat todella eroherkkiä, kun joku sanoo jotain, mikä ei miellytä. Yksi haaste on viestintä. Miten seurakunta viestii kirkon sanomaa ja sitä, mitä kirkolla on tarjota ihmisille? Tämän pohtiminen on tärkeää, jotta ihmiset osaisivat tulla ja saisivat sitä mitä hakevat. Toisaalta, millä viestitään vanhemmille kasteen ja rippikoulun tärkeydestä? Kodit eivät enää kasvata lapsia samalla lailla hengelliseen elämään kuin aiemmin. Mitä tapahtuu kirkossa kahdenkymmenen vuoden sisällä, esimerkiksi kirkon jäsenmäärän kautta? Seurakuntalaisten määrä vähenee ja sitä kautta resurssit kapenevat.<sup>194</sup>

Suomi on uskonnollisesti, etnisesti ja kielellisesti monimuotoisempi kuin koskaan aiemmin. Tätä monimuotoisuutta lisää se, että kansallisiin projekteihin ei löydy sitoutujia kantasuomalaisistakaan samalla tavalla kuin aiemmin.<sup>195</sup> Suomen evankelis-luterilaisen kirkon on kuitenkin tärkeä tietoisesti rakentaa sellaista teologiaa, jonka lähtökohdat nousevat kristillisen uskon ydinkohdistista. Tästä kuuluu lähteä kohtaamisiin ihmisten kanssa. Vaikka kristillinen usko ei ole enää niin tuttua ihmisille, ei ole hyvä esittää sellaista kantaa, jonka mukaan kaikki uskonnot ovat yhtä arvokkaita ja opettavat perimmiltään samoja asioita.<sup>196</sup>

Tämän perusteella onkin perusteltua sanoa, että nyky-yhteiskunnassa voi helposti käydä niin, että ajatuksia ja linjaa haluaa pehmentää, jotta ihmiset jollain tavalla haluaisivat kuunnella. Kuitenkin ydinasiat, kuten sakramentit, ovat perustavanlaatuisia ja tärkeitä. Ydinsanomien viestiminen sillä tavalla, että ihmiset sen haluavat kuulla ja ymmärtää, on sellainen haaste, johon kirkon on vastattava omilla vahvuuksillaan. Onhan kirkko täynnä teologian ammattilaisia. Ammattilaisuuteen kuuluu se, että kykenee sopeutumaan muutoksiin ja kertomaan

---

<sup>194</sup> KH2, KH4, KH6.

<sup>195</sup> Komulainen & Vähäkangas 2009, 7.

<sup>196</sup> Komulainen 2009, 27.

omasta erityisalastaan. Kirkolla on oma vahva sanomansa, jota monet ihmiset arvostavat. Tämä sanoma täytyy saada koskettamaan ihmisten elämää, jotta he kokevat tarvetta kuulua seurakunnan yhteisöön.

### **Yhteiskunnan muuttuminen asettaa vaatimuksia seurakunnan ja työyhteisön johtamiselle**

Kirkkoherrat näkevät työnsä haasteena yhteiskunnan nopean muuttumisen. Asiat muuttuvat vauhdilla ja erilaisia asioita tulee monista suunnista. Ajan ilmiöiden seuraaminen ja ilmiöiden tulkitseminen kirkon perinteen ja Raamatun valossa herättää kysymyksiä kirkkoherrana toimiessa, sillä kaikkea ei pysty kovinkaan paljo ennakoimaan. Asiat tulevat esiin nopeasti ja sitten täytyy pohtia, mitä tehdään. Yhteiskunnan muuttumiseen liittyvät monet ajankohtaiset kysymykset, kuten kirkon suhtautuminen tasa-arvoiseen avioliittoon. Kirkkoherrojen kokemuksen mukaan käytäntö jää seurakuntiin ja sitä kautta monet asiat ovat kirkkoherroilla mietinnässä. Samoin vaikka herätysliikkeiden liikehdintä, esimerkiksi esikoislestadiolaisuuden hajoaminen, vaikuttaa työntekijöihin ja seurakuntalaisiin. Näissä asioissa täytyy laajemmassa yhteydessä pohtia, miten voi toimia.<sup>197</sup>

Kirkkoherrat kokevat, että kirkko on hyvin perinteinen ja moni asia tehdään, kuten ennenkin on tehty. Kirkosta ei saa tulla museo, vaan sen pitää olla ajassa hereillä. Kirkkoherrat toteavatkin, että joskus on pakko tehdä asioita eri lailla, sillä tilanteet muuttuvat. Kyseenalaistaminen ja vanhoista tavoista luopuminen aiheuttavat helposti pahaa mieltä. Kirkkoherrana täytyy tehdä töitä, että uudet asiat vakiintuvat ja jäävät ihmisten, seurakuntalaisten ja työntekijöiden muistiin. Huolimatta kirkon perinteestä, seurakunta voi olla monessa tilanteessa myös taipuisa joustamaan ja tekemään nopeita tilanteen tarvitsemia toimia.<sup>198</sup>

Kirkkoherrana täytyy pohtia, miten työntekijöiden käyttäytymistä voisi muuttaa suhteessa siihen, että yhteiskunta muuttuu. Haasteena on esimerkiksi saada työntekijät lähtemään ulos omasta työhuoneesta ja muuttamaan työn tekemisen kulttuuria uudenvuodenlaiseen suuntaan. Kirkkoherran johdolla seurakunnassa täytyy pohtia, tyytyykö seurakunta tekemään töitä tutusti ja turvallisesti vain niiden kanssa, jotka jo nyt hakeutuvat omatoimisesti seurakunnan piiriin, vai ajatellaanko koko Suomi lähetykenttänä, jossa pitää uskaltaa olla enemmän

---

<sup>197</sup> KH2, KH3.

<sup>198</sup> KH3, KH5.

äänessä. Miten saa työntekijät motivoitua siihen, että työstä ei tule rutiinia, vaan siitä löytyy kiinnostusta tehdä asioita uusilla tavoilla? Työntekijöistä voi tulla helposti sellaisia, että tutut toimintatavat kiinnostavat, mutta uusia toimintatapoja kohtaan ei löydy kunnianhimoa.<sup>199</sup>

Aineiston perusteella voi ajatella, että tämän päivän yhteiskunnassa kirkkoherran täytyy pysyä ajan hermoilla ja seurata yhteiskunnassa tapahtuvaa keskustelua, sillä seurakunta ei ole erillinen saareke yhteiskunnassa. Tämän keskustelun seuraamisen kautta kirkkoherralla on paremmin valmiuksia vastata yhteiskunnan muuttumisen asettamiin vaatimuksiin ja tulkita asioita johdonmukaisemmin myös Raamatun valossa. Yhteiskunnassa tapahtuvan keskustelun seuraamisessa on tänä päivänä omat haasteensa, sillä keskustelua käydään monenlaisten välineiden kautta. Erilaisilla keskusteluvälineillä on omia pyrkimyksiään ja niissä voivat painottua erilaiset lähtökohdat. Vaikka kirkkoherra johtaa hengellistä yhteisöä, ei ainoastaan esimerkiksi hengellistä mediaa seuraamalla ole mahdollista pysyä mukana siinä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Näiden välineiden kautta seurakunnan johtaja pystyy paremmin pitämään kokonaiskuvaa hallussa siitä yhteiskunnallisesta todellisuudesta, jossa seurakunta elää. Tätä kautta kirkkoherran on järkevämpi toimia työsssänsä.

### **Seurakunnan moninaiset resurssit**

Kirkkoherran täytyy pohtia seurakunnan kanssa, mikä on perustehtävän kannalta keskeisin haaste, kun resurssit vähenevät. Samalla kun kirkon omat resurssit pienenevät, yhteistyötahojen asenteet tiukkenevat. Aiemmin itsestään selvät kumppanuudet eivät enää ole sitä. Resurssien tiuketessa täytyy pohtia, mikä on kirkon ydintehtävä ja sen valossa pohtia, mitä täytyy tehdä. Resursseja täytyy jakaa oikein ja pohtia, mikä on esimerkiksi oikea tapa toteuttaa jumalanpalveluselämää monessa kirkossa vähällä pappimäärällä, jotta pystytään edelleen palvelemaan seurakuntaa mahdollisimman hyvin. Ja tämä kaikki resurssien pienemisestä aiheutuva tiukkeneminen täytyy myös kertoa järkevästi ihmisille.<sup>200</sup>

Haapakosken mukaan resurssien jakamista on tärkeä pohtia sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden kanssa. Tässä keskustelussa täytyy kuitenkin ottaa huomioon monta asiaa. Ei saa puhua ainoastaan rahasta, vaan on

---

<sup>199</sup> KH2, KH5.

<sup>200</sup> KH2, KH3, KH4, KH5.

puhuttava myös toiminnan uudelleen järjestämisestä. Tässä on tärkeä ottaa huomioon luottamushenkilöiden lisäksi työntekijöiden näkökulma.<sup>201</sup>

Ensisijaisesti taloudesta ovat päättämässä luottamushenkilöt yhdessä johtavien viranhaltijoiden kanssa. Tästä huolimatta on tärkeä ottaa huomioon myös työntekijöiden näkökulma, sillä työntekijät ovat niitä, jotka työtä toteuttavat. Sillä, että he tietävät asioiden tilan, voi vaikuttaa haastavassa tilanteessa jopa positiivisesti heidän asenteeseensa työtänsä kohtaan.

Erään kirkkoherran mukaan kirkon elintila tuntuu kaventuvan taloudellisen puolen kutistuessa. Hänen mukaansa tämä tekee kirkolle hyvää varsinkin pitkässä juoksussa. Liian kauan on eletty sillä tavalla, että raha ratkaisee. Amerikkalaisissa lännenelokuviissa kysytään aina: ”rahat vai henki?” Kirkon kannattaisi valita henki. Tämä vaatii ajattelutavan muutoksen, sillä kaikkea ei enää voi ostaa rahalla.<sup>202</sup>

Kirkkoherrat toteavat, että rahalla ei voi ostaa kaikkea Näin ollen jokaista työtä varten ei voi perustaa virkaa tai seurakunta ei voi omistaa niin paljon kiinteistöjä. Siksi virkaihmissen täytyy uskaltaa antaa siimaa ja seurakuntalaisten täytyy ottaa koppia seurakunnan toiminnasta. Kirkkoherroista tällaisessa tilanteessa vapaaehtoisten koordinointi on tärkeää. Työntekijöiden rinnalle täytyy päämäärätietoisesti ja tavoitteellisesti haalia seurakuntalaisia toimimaan seurakunnassa.<sup>203</sup>

Aineiston perusteella voikin todeta, että seurakuntien haasteena on jo aiemmin esitetty ristiriita siitä, että ihmiset eivät aina halua sitoutua. Toisaalta seurakuntien toimintaa seurattaessa on perusteltua sanoa, että seurakunnissa on tehty paljon töitä, jotta vapaaehtoisia on saatu mukaan. Onko vapaaehtoiskoordinaattori tässä ratkaisu? Mikä merkitys on esimerkiksi pappien ja nuorisotyönohjaajien lähestymiselle vapaaehtoistyöhön? Onko heillä osaamista toimia kunnolla vapaaehtoisten kanssa ja jos ei ole, miten sitä osaamista saa hankittua? Seurakuntalaiset täytyy nyky maailmassa nähdä joka tapauksessa voimavarana ja mahdollisuutena. Seurakuntalaisten antaman aikaresurssin kautta seurakunnalla on mahdollisuus käyttää sen johdosta vapautuvaa taloudellista resurssia sellaisiin asioihin, joita ei voi samalla tavalla ajalla korvata. Molempia resursseja eli aikaa ja rahaa täytyy osata arvostaa. Seurakuntalaisten antaessa

---

<sup>201</sup> Haapakoski 2002, 70.

<sup>202</sup> KH1.

<sup>203</sup> KH1, KH2.



aikaansa yhteiseen hyvään, täytyy tätä resurssia osata arvostaa yhtä lailla kuin taloudellisia resurssejakin.

### **Yhteiskunnan, ihmisten ja Jumalan tarjoamat mahdollisuudet**

Huolimatta niistä haasteista, joita seurakunnalla on muuttuvassa yhteiskunnassa, kirkkoherrat näkevät, että seurakunnalla on myös paljon mahdollisuuksia erilaisten yhteyksien kautta. Kokemuksen mukaan kirkkoherrana pitäisi enemmänkin ymmärtää erilaisia yhteistyötahoja, sillä kokemuksien mukaan seurakunta on haluttu yhteistyökumppani monessa paikassa, esimerkiksi liittyen diakonia- ja nuorisotyöhön. Seurakunta pääsee kohtaamaan ihmisiä erilaisten työmuotojen kautta ja luovalle työlle on tilausta. Niin kauan kuin seurakunta toimii uskottavasti viestimissä, asiat ovat hyvin. Samoin on tärkeää, että seurakunta pääsee pitämään erilaisia tilaisuuksia kouluihin ja päiväkoteihin.<sup>204</sup>

Koko yhteiskunnassa ja nimenomaan julkisella sektorilla verkostoituminen ja yhteistyöhalukkuus ovat lisääntyneet. Toimintaympäristö on joka paikassa muuttunut: väestörakenne, globalisaatio ja julkisen talouden vaikeudet ovat aiheuttaneet näitä. Verkostoitumista ei pidä nähdä yhtenä erillisenä seurakunnan toimintatapana, vaan nimenomaan luontevana osana seurakuntatyön kokonaisuutta. Verkostoitumisen kautta seurakunnalla on mahdollisuus oppia, miten muut alueen toimijat kehittävät omaa toimintaansa.<sup>205</sup>

Kirkkoherrat ajattelevat, että muutos on monelle uhka, mutta se on myös mahdollisuus: ei apostoleillakaan ollut aikoinaan sen helpompaa. Kirkkoherrojen käsityksien mukaan mahdollisuus on nimenomaan se, että seurakunta arvioi niitä mahdollisuuksiaan. Seurakuntalaisilta saatu palaute on mahdollisuus kehittää toimintaa, samoin epäonnistuneet yritykset toiminnassa. Kirkkoherrat huomauttavat, että koko ajan täytyy uskoa ja muistaa, että kirkolla on jo 2000 vuoden historia. He ajattelevat, että huolimatta ihmisistä tämä kirkko on ollut tähän hetkeen saakka eikä takuuvarmasti lakkaa olemasta tänäkään jälkeen: suuri osoitus Jumalan olemassaolosta, meistä ihmisistä huolimatta, on tämä kirkko.<sup>206</sup>

Aineiston perusteella voi todeta, että käytännössä seurakunta elää samassa muutoksen syklissä kuin muukin yhteiskunta. Tarvetta yhteistyölle on ja siksi

---

<sup>204</sup> KH2, KH3, KH4, KH5.

<sup>205</sup> Häkkinen 2003, 309; Haapakoski 2002, 66.

<sup>206</sup> KH2, KH6.

oletettavasti yhteistyötahoja löytyy huolimatta asenteiden tiukkenemisestä. Tämän perusteella onkin hyvä, että seurakunnat ovat tiedostaneet yhteistyön merkityksen ja kirkkoherran roolin tässä. Kirkkoherrat ovat realisteja siinä, että kirkkoa ohjaa suurempi voima kuin ihminen. Ihmisen tehtävä on toimia eikä jäädä voivottelemaan. Asiat täytyy nähdä nimenomaan mahdollisuuksina, vaikka haasteet ovatkin isoja. Haasteet vaativat tarttumista ja tekemistä. Kristittyjen asema ei ole enenkään ollut helppo, eikä se ole nytkään.

#### **4.8. Ajatuksia kirkkoherran työn kestosta**

##### **Määräaikaisuuden taustana johtajuuden korostaminen**

Kirkon tulevaisuuskomitea on esittänyt selvitystä siitä, että keskeisten johtajien, kuten piispojen ja kirkkoherrojen, vakinaisista viroista siirryttäisiin määräaikaisiin työsuhteisiin harkinnanvaraisesti niin, että sama ihminen voi tulla valituksi myös uudelle kaudelle. Johtajuuden asemaa ei ole tarkoitus heikentää tämän esitetyn muutoksen perusteella, vaan johtajuuden merkitystä on nimenomaan tarkoitus korostaa. Muutosta perustellaan myös sillä, että näin johtajia saisi paremmin kantamaan tehtävään kuuluvan vastuun.<sup>207</sup>

Kirkkoherrat ajattelevat pääsääntöisesti, että mahdollinen määräaikaisuus ei saisi olla itsetarkoitus, vaan hyvä mahdollisuus. Viran määräaikaisuus ei ole heistä huono ajatus, kunhan sen määräaika on tarpeeksi pitkä. Kirkkoherran toiminnassa täytyy olla pitkäjänteisyyttä, mutta myös jämäkkyyttä ja aikaansaavuutta. Yhteisö ei kestä, jos johtaja vaihtuu liian usein jo ihan sen takia, että johtamistyyleissä ja ajatuksissa on eroja. Esimerkiksi kahdeksan vuoden kausi voisi olla mielekäs. Jos halutaan dynaamista ja kehittyvää kirkkoa, se vaatisi määräaikaisia paikkoja.<sup>208</sup>

Aineistosta ilmenee, että kirkkoherrat tarkastelevat kirkkoherran virkaan liittyvää ajatusta monelta kantilta. Yhteistä oli se, että kaikki kirkkoherrat näkivät ajatuksen määräaikaisuudesta harkinnan arvoisena. Jotkut heistä olivat sitä mieltä, että määräajattomuus on parempi sillä perusteella, että virantäyttöprosessi on muuttunut.

Sen sijaan kirkkoherroista piispojen määräaikaisuus ei ole hyvä ajatus. Tätä he perustelivat sillä, että jatkuvan kierron myötä kirkon sisällä ei synny auktoriteettia. Piispat ovat tehtävänsä vihittyjä ja sitä kautta tulee sellaista

---

<sup>207</sup> Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 58-59.

<sup>208</sup> KH1, KH4, KH7, KH8.

painoarvoa, jota kuunnellaan. Piispojen olisi myös vaikeampaa siirtyä muihin töihin. Jos piispat siirtyisivät automaattisesti eläkkeelle, olisi paljon eläkkeellä olevia piispoja.<sup>209</sup>

Vaikka määräaikaaisuutta käsiteltiin haastattelussa vain kirkkoherran tehtävän liittyen, kirkkoherrat pohtivat myös piispojen asemaa ja roolia suhteessa määräaikaaisuuteen. Piispan ja kirkkoherran tehtävät ovatkin jo sen takia erilaisia, että piispan tehtävään vihitään, kirkkoherran tehtävään suoritetaan virkaan asettaminen.<sup>210</sup>

### **Seurakunnan etuna toimiva johtajuus**

Kirkkoherrojen kokemusten perustella sekä seurakunnan että kirkkoherran kannalta olisi sopivin määräajoin hyvä pysähtyä miettimään, jatketaanko yhteistä elämää tässä työnjaossa vai tehdäänkö jotain muutoksia. Tarpeeksi pitkässä ajassa kirkkoherra ehtii näyttää oman johtamisen vahvuudet ja heikkoudet. Kirkkoherran virassa on ollut sellaisia ihmisiä, joiden ei olisi siinä pitänyt olla.

Määräaikaaisuuden kautta saisi pois sellaisia kirkkoherroja, jotka eivät selviydy työstään tai jotka ovat tukkeena nuoremmille. On kirkkoherroja, jotka ovat uupuneita. Voi olla, että kirkkoherrana on nähnyt kaiken. Tällöin motivaatio ja jaksaminen tulevat tiettyyn kyllästymispisteeseen. Kirkkoherra on voinut olla virassa jo niin kauan, että enää ei tapahdu ”tuotekehittelyä”, jota vastuullisen johtajan työssä pitäisi tapahtua. Ruokahalu tulee ikään kuin täytetyksi ja sitten poljetaan paikallaan. Johtajana täytyisi aktiivisesti ohjata asioiden kulkua, eikä vain ajelehtia asioiden mukana tai tehdä kenttätöitä muiden pappien joukossa, sillä sekään ei ole oikeaa johtamista. Kirkkoherrojen mukaan eläkevirat ovat rangaistus seurakunnalle kuin myös se, että virasta jäädään pois vasta, kun kuollaan. Toisaalta he näkivät, että voi olla kirkkoherroja, jotka väsyneemmän ja seesteisemmän kauden jälkeen ovatkin valmiita kiteyttämään uusia asioita uudella viisaudella. Jos ennen eläkepäiviä ei enää jaksa, olisi hyvä pystyä katsomaan asioita muusta perspektiivistä, esimerkiksi siirtymällä kappalaiseksi tai seurakuntapapiksi. Mikään ei estäisi valitsemasta kirkkoherraa toiselle kaudelle, jos vain hän on hoitanut hommansa kunnolla ja jos työn tekemiseen riittää intoa. Ja jos näitä riittää, voisi varmasti olla vahvoilla saamaan jatkokauden.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> KH7, KH8.

<sup>210</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 2003. Kirkkoherran virkaan asettaminen

<sup>211</sup> KH1, KH2, KH3, KH6, KH7, KH8.

Määräaikaisuutta voi pitää yksilölle myös helpottavana asiana. Yhden kirkkoherran kokemuksen mukaan johtajana saattaa olla yksinäistä jossain kohdin: joutuu kantamaan vastuuta ja välillä olemaan se, jolle tulee eteen kaikki ikävät asiat. Nämä pitää kestää. Eräs kirkkoherroista toteakin, että jos ihmisellä on tiedossa joku määräaikainen työpätkä, se tekee asian armollisemmaksi. Ihminen pystyy orientoitumaan, että sen pätkän pystyy hoitamaan. Tällöin määräaikaisuudesta tulee helpottava ajatus.<sup>212</sup>

Kirkkoherrojen kokemusten perusteella määräajattomia virkoja puoltaa se, että nykyään virantäyttöprosessit ja virantäyttöperusteet ovat kehittyneempiä kuin ennen. Virkaan valittavalta edellytetään kelpoisuutta ja myös ihmisen persoona otetaan huomioon. Toisaalta, vaalissa seurakunta valitsee herkästi tutun papin. Turvallinen hahmo on parempi kuin ulkopuolinen, vaikka tämä ulkopuolinen olisi kuinka lahjakas ja luova. Määräaikaiset paikat vaatisivatkin virkarakenteessa uutta ajattelua siitä, että seurakunnat eivät saisi enää itse päättää, kuka on sen johtaja, vaan päätös tulisi jostain muualta.<sup>213</sup>

Kirkkoherralta vaaditaan nykyään pastoraalitutkinnon lisäksi seurakunnan johtamistutkinnon suorittamista. Koulutuksen avulla on mahdollista muodostaa itsestä kuva johtajana esimerkiksi psykologisten soveltuvuustutkimusten avulla. Tutkinnon suorittaneella pitäisi olla käsitys kirkkoherran tehtävästä ja omasta soveltuvuudesta siihen. Koulutuksen vaikutukset näkyvät: kaikki tutkinnon suorittaneista eivät ole hakeneet kirkkoherran virkaan, koska koulutuksen perusteella he ovat tulleet siihen tulokseen, etteivät ole siihen sopivia.<sup>214</sup> Asikaisen tutkimuksen mukaan koulutus on auttanut lisäämään kirkkoherran työn ammatillista puolta sekä omaa itsetuntemusta. Monet Asikaisen tutkimuksen osallistujista saivat koulutuksen kautta vahvistusta siitä, että kirkkoherran työ on heille sopivaa. Osalle koulutus osoitti, että kirkkoherran työ ei heille sovi.<sup>215</sup>

Kirkkoherrat eivät tarkastelleet tätä asiaa niinkään tästä sopivuuden näkökulmasta vaan enemmän jaksamisesta ja motivaatiosta lähtöisin. Samoin he pohtivat kirkkoherran johtamisen toimivuutta sitä kautta, mikä on seurakunnan etu. Kirkon tulevaisuuskomitea ei enempää selvityksessään perustele ajatustaan. Se olisi mielenkiintoista kuulla ja peilata perusteita kirkkoherrojen käsityksiin.

---

<sup>212</sup> KH7.

<sup>213</sup> KH1, KH3, KH8.

<sup>214</sup> Haapakoski 2003, 299.

<sup>215</sup> Asikainen 2010, 193.

## 5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkin, mitä merkityksiä kirkkoherrat antavat pappaudelle. Samoin tutkin kirkkoherrojen suhdetta pastoraaliseen johtamiseen ja siihen, miten se heidän kokemustensa mukaan näkyy työssä. Toteutin tutkimuksen laadullisin menetelmin haastattelemalla kahdeksaa Tampereen hiippakunnan kirkkoherraa. Kyseessä on ilmiötä tarkasteleva tutkimus, joka ei luonnollisestikaan anna kokonaista kuvaa kaikista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkoherrojen käsityksistä aiheesta.

Analyysin perusteella kirkkoherrat liittävät pappuuden monenlaisia merkityksiä. He kuvailevat, että pappuus on Jumalan antama tehtävä ja kysymys on nimenomaan suhteesta Jumalaan. Pappuus merkitsi kirkkoherroille muun muassa elämäntapaa ja vakaumusta. Pappudessa voi kokea riittämättömyyden tunnetta liittyen pappuuden Jumalalta saatuun luonteeseen. Tällainen riittämättömyyden tunne voi olla työssä riskitekijä, sillä työn tuloksia ei voi hengellisessä työssä mitata. Pappuus on kirkkoherrojen kertoman mukaan sitoutumista nimenomaan seurakunnan perustehtävään. Pappuutta toteutetaan omaa persoonaa apuna käyttäen seurakunnan elämän palvelemiseksi. Kirkkoherrat käsittivät pappuuttaan evankelis-luterilaisen kirkon siihen antamia raameja mukaillen: tähän pappuuteen sisältyy heidän mukaansa kutsun lisäksi velvoitteita, jotka nousevat kirkkolaista. Seurakunnan näkökulmasta papin tehtävä onkin toimia välittämässä sitä hyvää sanomaa, joka luterilaisuudessa liittyy korostuneesti sakramentteihin.

Tutkimuksen perusteella hengellisyys on osa pappuutta ja näin ollen osa pastoraalista johtamista. Kirkkoherrat sisällyttivät omaan hengellisyyteensä muun muassa rukoilemista, Raamatun lukua ja jumalanpalveluksissa käymistä. Analyysissä korostui, että ihmisen elämässä voi olla erilaisia hengellisyyden elementtejä ja eri ihmisillä erilaiset asiat ovat tärkeitä. Hengellisyys osana papin omaa henkilökohtaista elämää ja työtä seurakunnassa on kirkkoherrojen mukaan tärkeää siksi, että seurakunnan elämä vaatii hengellisyyttä nimenomaan itse läpieläen ja kokien. Kirkkoherrana toimiminen voi myös haastaa jumalasuhdetta, sillä tehtävä voi tuntua omaan ihmisyyteen liittyen todella isolta. Tähän ratkaisuna nousi armon muistaminen.

Kirkkoherra on paikkakunnallaan tunnettu ja seurattu henkilö. Tutkimuksessa käy ilmi, että kirkkoherran täytyy olla helposti lähestyttävä, jotta hän voisi olla kanssakulkijana. Tähän liittyen analyysissä nousi esiin toive siitä,

että yleisen ja erityisen pappeuden välillä ei olisi perinteisenä ajateltua eroa, vaan erityisen pappeuden piirissä toimivat papit toimisivat sen eteen, että yleisen pappeuden omaavat ihmiset olisivat pappeudessa samanarvoisia. Tutkimuksen mukaan päästessään lähelle ihmisiä kirkkoherrana on myös mahdollista tuntea paikkakunnallansa vaikuttavia erilaisia hengellisiä tulkintoja. Kirkkoherrojen mukaan on tärkeä osata toimia tulkintojen kanssa erilaisia hengellisyyksiä arvostaen ja tilaa antaen. Kirkkoherroista ei ole oikein kuitenkaan sanoa, että vain tiettyjen hengellisten tulkintojen mukaan olisi seurakunnassa toimittava. Näin ollen uskontulkinta onkin seurakunnassa yksi johtamisväline.

Hengellinen johtaminen on tutkimuksen perusteella yhtenä roolina kirkkoherran työssä. Tähän rooliin kuuluu se, että seurakunnan perustehtävistä, kuten ehtoollisen jakamisesta, huolehditaan. Hengelliseen johtajuuteen liittyy vahvasti se, että kirkkoa muistetaan tarkastella yliajallisena yhteisönä, ei vain lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta. Hengellinen johtaminen on analyysin perusteella myös arka aihe, sillä hengellisyyttä voi ymmärtää monin tavoin. Hengellisessä johtamisessa täytyy olla hienovarainen, sillä jokaisella on oikeus omaan hengelliseen tulkintaansa. Huolimatta jokaisen omasta hengellisestä tulkinto-oikeudesta kirkkoherran täytyy seurakunnan pastoraalisena johtajana olla riittävän perehtynyt teologiaan, jotta osaa tarvittaessa ottaa kantaa ja jopa rajata hengellisiä ylilyöntejä pois seurakunnan elämästä.

Tutkimuksen perusteella seurakunnan palvelemisen näkökulmaa pastoraalisesta johtamisesta voi tarkastella niin, että kirkkoherrojen mukaan työssä on valtuutettu pohtimaan seurakunnan asioita ja viemään niitä eteenpäin. Tämä valtuutus koettiin kunniana kirkkoherrojen keskuudessa. Kirkkoherran työssä on seurakunnan valtuutuksen lisäksi annettu vastuuta toimia seurakunnan antaman luottamuksen mukaisesti niin, että kirkko toimisi nykyajassa. Analyysin perusteella pastoraalisen johtajan täytyy rohkeasti toimia tässä ajassa. Kirkkoherran täytyy olla valmis muuttamaan asioita ja tekemään suuriakin muutoksia.

Pastoraalinen johtaminen nousi tutkimuksessa esiin myös seurakunnan viestin viemisen kautta. Kirkkoherrat kertovat, että erilainen viestiminen on tärkeä seurakunnan perustehtävän kannalta. Esimerkiksi seurakunnan läsnäololla viestitään seurakunnan olemusta ja siihen kirkon työntekijöillä onkin viikoittain paljon mahdollisuuksia. Seurakunnan ja kirkon tavoitteiden mukaista on kohdata rohkeasti kaikenlaisia ihmisiä ja liikkua heidän parissaan. Kirkkoherrat katsoivat,

että tällainen ihmisten kohtaaminen erilaisissa yhteyksissä on antoisaa ja tärkeää. Tärkeää näissä kohtaamisissa on toimia hengellisyyttä vaalien ja Raamattua rohkeasti esillä pitäen. Kirkkoherrat kokivat olevansa tärkeässä roolissa siinä, että seurakunnan työntekijöitä kannustetaan näihin kohtaamisiin ja hengellisten elementtien käyttämiseen.

Tutkimuksen perusteella pastoraalinen johtaminen ei ole ainoastaan kirkkoherran asia, vaan se on osa seurakunnan olemusta. Seurakunta määrittää tätä johtamista, joten ei ole sopivaa, että johtaminen yksilöityy kirkkoherran omassakaan mielessä vain hänen asiaksensa. Työssängä kirkkoherran ei pidä toimia yksin vaan muistaa se, että hän tarvitsee aina seurakuntalaisia, luottamushenkilöitä ja muita työyhteisön jäseniä. Analyysissä nousee esiin se, että kirkkoherran täytyy etsiä seurakunnan toiminnan suuntaviivoja yhdessä muiden ihmisten kanssa. Kirkkoherran on tärkeä osata käydä dialogia myös teologiaan liittyvistä asioista. Kirkkoherrana on osattava toimia ihmisten kanssa yhteistyössä. Analyysin perusteella kirkkoherran on yhteistyön lisäksi pystyttävä kantamaan johtajan joskus jopa yksinäinenkin vastuu. Tätä vastuuta kirkkoherran täytyy kantaa, vaikka välillä joutuukin arvostelun kohteeksi. Avoimuus ja johdonmukaisuus kuitenkin helpottavat sitä, että ihmiset ymmärtävät paremmin sen, mitä kirkkoherra tekee.

Tämän tutkimuksen mukaan suhteessa työyhteisöön pastoraalinen johtaminen on sitä, että kirkkoherrana on mahdollistamassa seurakunnan työntekijöiden riittävät toimintaedellytykset, jotta he voivat omalta osaltaan toteuttaa seurakunnan perustehtävää. Esimiehenä kirkkoherran täytyy uskaltaa luottaa työntekijöidensä osaamiseen, mutta olla valmis tukemaan heitä eteen tulevissa haasteissa. Muutenkin kirkkoherran täytyy huolehtia työyhteisön voimavaroista esimerkiksi yhteiseen keskusteluun kannustamalla. Pastoraaliseen johtamiseen kuuluu myös hengellisyyden ylläpitäminen työyhteisössä. Analyysin perusteella voi sanoa, että kun kirkkoherra ja koko työyhteisö käsittävät hengellisyyden tärkeyden omassakin elämässängä, seurakuntalaisten palvelu ja kohtaaminen nousevat niihin kuuluvasta lähtökohdasta, Raamatusta. Raamattu onkin osa kirkkoherran pastoraalista johtamista jopa osana hallintoa, sillä aineiston perusteella pastoraalinen johtaminen nousee Raamatusta.

Analyysin perustella on mahdollista todeta, että vaikka kirkkoherran työhön kuuluu erilainen hallintoon liittyvä materiaali, kuten kirkkolaki, kirkkoherrojen kiinnostus näitä materiaaleja kohtaan on pienempi kuin kiinnostus Raamattuun.

Kirkkoherrojen kokemuksen perusteella hallintoa tulkitaan Raamatun avulla, sillä tämä materiaali on saanut pohjansa Raamatusta. Hallintoon liittyvä materiaali on kirkkoherran työssä työväline, jota on hyvä osata käyttää. Kun näiden käytön hallitsee, pääsee työssä helpommalla ja samalla osaaminen kirkkoherrana vastaa tehtävään asetettuja vaatimuksia. Hallintoon kuuluu analyysin mukaan kuitenkin paljon aikaa ja muita resursseja. Tämän kirkkoherrat näkevät useasti turhauttavana.

Tutkimuksen mukaan kirkkoherrat kokivat pastoraalisen johtamisen yhtenä haasteena nykypäivänä esiin tulevan ihmisten sitoutumattomuuden. Sitoutumattomuutta näkyy yhteiskunnassa monilla osa-alueilla ja kirkossa tämä haastaa kirkkoherrojen mukaan sitä, miten seurakunta tuo esille ydinsanomaansa. Pastoraaliselle johtamiselle yhteiskunnan muuttuminen asettaa tätä kautta sen haasteen, että kirkkoherran tulisi osata ohjata seurakuntaa toimimaan näiden haasteiden keskellä ajanmukaisesti ja tavoittavasti. Sitoutumattomuuden seurauksena seurakunnan taloudelliset resurssit kapenevat. Tämä tuo kirkkoherrojen mukaan haasteen sille, mihin rahaa käytetään. Toisaalta analyysin mukaan tämän resurssin kapeneminen auttaa kirkkoa pohtimaan omaa toimintaansa paremmin ja palaamaan perusasioiden äärelle.

Haasteiden lisäksi kirkkoherrat näkivät mahdollisuuksia. Seurakunnissa käy ihmisiä ja he jos mitkä ovat seurakunnan mahdollisuus. Samoin kirkkoherrat näkivät mahdollisuutena seurakuntien jo olemassa olevat yhteistyötahot sekä sen, että näitä tahoja voi olla tulevaisuudessa lisää. Analyysissä nousi esiin, että muutosta voi pitää uhkana, mutta myös mahdollisuutena.

Tutkimuksen perusteella seurakunnan pastoraalisena johtajana toimiminen on vaativa tehtävä. Haasteensa tuo esimerkiksi työn rajaaminen ja priorisointi siinä, mihin kirkkoherrana käyttää aikaansa. Analyysin mukaan työssä on monenlaisia ulottuvuuksia ja yksityiskohtien lisäksi on tärkeä hahmottaa myös kokonaisuuksia. Kirkkoherrana on kuitenkin mahdollista vaikuttaa monenlaisiin asioihin ja kokonaisuutena työ koetaan pääasiassa mielekkäänä. Tutkimuksen johtopäätöksenä voikin todeta, että kirkkoherrat viihtyivätkin työssängänsä. Tämä on tärkeä koko seurakunnan kannalta, sillä viihtyminen liittyy motivaatioon ja motivoitunut johtaja on tärkeä osa seurakuntaa.

Analyysin seurauksena voikin sanoa, että pastoraalinen johtaminen ei käsitteenä ole ollenkaan yksiselitteinen. Tämän ja aiemman tutkimuksen perusteella sitä lähestytään monesta näkökulmasta. Pastoraalisesta johtamisesta ei



ole selkeää teoreettista viitekehystä. Onko se kuitenkin sellainen ongelma, jota edes kannattaa korjata? Onko hengellisestäkin näkökulmasta katsottuna toimivampaa, että pastoraalisessa johtamisessa on väljät raamit? Hengellisyyskään ei ole yksiselitteistä eikä sen pidäkään olla, kuten kirkkoherratkin ajattelivat ja todistivat omilla esimerkeillään. Tämän perusteella voi pohtia, miksi hengellisyyteen perustuvan johtamisen pitäisi olla täysin yksiin raameihin kirjattu. Yksiin raameihin kirjaamista haastaa myös analyysissä esitetty ajatus siitä, että pastoraalinen johtaminen nousee seurakunnasta ja seurakunnathan ovat erilaisia. Tässäkin tutkielmassa haastateltiin monen kokoisten ja monenlaisia hallintomalleja toteuttavien seurakuntien kirkkoherroja. Erilaiset ihmisresurssit ja kulttuuriset käsitykset antavatkin erilaisen pohjan toimia kirkkoherrana. Tähän tutkielmaan koottujen näkökulmien perusteella voikin todeta, että kirkkoherrana toimimiseen ja pastoraaliseen johtamiseen kuuluu paljon ja niille voi antaa monenlaisia merkityksiä. Huolimatta pastoraalisen johtajuuden monimuotoisuudesta se on vastuullinen ja tärkeä asia, jota ei voi hoitaa huolimattomasti.

Jatkotutkimuksena voisi laajemminkin tutkia sitä, miten tämän päivän kirkkoherrat kokevat oman pastoraalisen johtamisen ja miten toisaalta sama työyhteisö ja seurakuntalaiset kokevat sen. Jatkotutkimuksessa voisi myös tutustua siihen, miten kirkkoherrat kokevat kirkon tarjoaman johtajakoulutuksen ja miten he sitä kehittäisivät. Mielenkiintoista olisi tietää, millaista johtajakokemusta ja koulutusta kirkkoherroilla on kertynyt ennen kuin heistä on tullut kirkkoherroja. Kirkkoherrat puhuivat siitä, miten seurakunta on yhteydessä muihin toimijoihin. Kirkon ja seurakuntien kannalta olisi hyvä selvittää, miten nämä muut toimijat kokevat yhteistyön seurakunnan kanssa. Yksi näkökulma voisi olla, miten muut toimijat kokevat seurakunnan perustehtävän ja sen kautta yhteistyön. Nykyisten haasteiden kautta olisi myös tärkeä tietää, millaisena vapaaehtoisen näkevät seurakunnan vapaaehtoistyön tarjoajana. Miten seurakuntien pitäisi kehittää tätä osaamistaan vastaamaan ihmisten tarpeita?

Kaiken tämän analysoinnin, tulkinnan ja päätelmien perusteella pappeus merkitsee haastatelluille kirkkoherroille Jumalan kutsua. Tätä kutsua he toteuttavat palvelemalla seurakuntaa. Pastoraalinen johtaminen merkitsee sitä, että kirkkoherrana on seurakunnassa jollain tapaa kiinnostunut kaikesta siitä, mitä seurakunnassa tapahtuu. Pastoraaliseen johtamiseen kuuluu tarkastella tätä sen näkökulman kautta, että kaikki asiat tulevat hoidetuksi. Tämä toteutuu työssä sillä,

että kirkkoherra johtaa seurakuntaa kokonaisuutena ja tarkoituksenmukaisesti. Kirkkoherra on seurakunnan keskellä toteuttamassa Jeesuksen antamaa tehtävää. Hän kantaa Jeesuksen jakamaa vastuuta seurakunnan tehtävästä ja jakaa samalla tätä vastuuta eteenpäin. Siksi johtajan hengellisten asioiden onkin tärkeä olla kunnossa.

## 6. Lähde- ja kirjallisuusluettelo

### 6.1. Lähteet

Aineisto litteroituna. Viitattu tutkimuksessa KH1-KH8. Tekijän hallussa.

Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 10.9.20102 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 2004:2. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkollisten toimitusten kirja.

2003 Kirkkopalvelut. Mikkeli: Lasten keskus ja Kirjapaja Oy.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

2016 Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus

Kohtaamisen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020

2014 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja 7. Kirkko ja toiminta. Helsinki: kirkkohallitus.

Meidän kirkko – Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö

2007 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:10

Tiellä – på väg -loppurapotti. Jumalanpalveluselämän kehittämishanke 2011-2013.

Tunnustuskirja

1990 Helsinki: Sley-kirjat

### 6.2. Internet-lähteet

Evl.fi. Sanasto. <http://evl.fi/sanasto/-/glossary/word/Seurakunta>. Viitattu 25.3.2017

Evl.fi. Tilastot. Seurakuntien jäsenmäärät.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3D45B8>. Viitattu 23.11.2016

Evl.fi. Tilastot. Seurakuntien toiminta

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3CF73A> .Viitattu 23.3.2017

Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Tutkimuseettinen neuvottelukunta <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet>. Viitattu 27.2.2017

Kirkkojärjestys <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055#L5P1>.  
Viitattu 21.2.2017

Kirkkolaki <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#L5P1>. Viitattu  
21.2.2017

Kotimaa24 4.10.2016

<https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/esikoislestadiolaiset-ry-aloittaa-omat-rippikoulut/>. Viitattu 3.3.2017

Kotimaa -lehti 23.2.2017. Luettavissa myös

<https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/paavo-kettunen-jaahyvaisluennossaan-syylisyys-koskee-tekojamme-hapea-koko-olemustamme/>. Viitattu 1.3.2017

Yle uutiset 28.2.2017 <http://yle.fi/uutiset/3-9481738> . Viitattu 4.3.2017

### **6.3. Kirjallisuus**

Asikainen, Pekka

2010 Kirkkoherran virkan päteväittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Kasvatustieteen väitöskirja. LYKTT

Eskola, Jari. Suoranta, Juha

1999 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino Oy.

Haapakoski, Paavo

2002 Johtaminen ja seurakuntatyöyhteisön hyvinvointi. Teoksesta Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö ja kehittämisopas. Sivut 65-72. Toimittaneet Marttila Oili & Tamminen Hannu. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.

Haapakoski, Paavo

2003 Johtajana kehittyminen. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Sivut 297-303. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo. Turunen, Raimo. Sivut 283-289. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Heikinheimo, Raili

2003 Spiritualiteetin vaaliminen. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo. Turunen, Raimo. Sivut 283-289. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Hiilamo, Heikki. Kauppinen, Juha. Särkiö, Riitta (toim.)

2014 Seurakunnan luottamushenkilön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, Sirkka. Hurme, Helena.

1988 Teemahaastattelu. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka. Hurme, Helena  
2009 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki  
Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula  
1997 Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy
- Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo. Turunen, Raimo (toim.)  
2003 Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Seurakuntatyön johtamisen  
käsikirja
- Huhtinen, Pentti  
2001 Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Johtaminen seurakunnassa. Sivut  
31-46. Toimittanut Turunen, Raimo. Helsinki: Edita Oyj.
- Huhtinen, Pentti  
2002 Seurakunta työyhteisönä. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Häkkinen, Seppo  
2003 Verkostoituminen ja yhteistyö. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen  
käsikirja. Sivut 307-317. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti.  
Totro, Timo. Turunen, Raimo. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Härkönen, Marjaana  
2015 Jumalanpalveluselämä tukee hengellistä työhyvinvointia. Teoksesta  
Työ ja henki. Avaimia henkiseen hyvinvointiin ja hengelliseen  
työhyvinvointiin. Sivut 120-129. Toimittaneet Tanska, Juha &  
Kanerva Marjaana. Helsinki: Kirjapaja.
- Häyrynen, Seppo  
2003 Rukous arjen keskellä. Teoksesta Spiritualiteetin käsikirja. Sivut 259-  
265. Toimittaneet Häyrynen, Seppo & Kotila, Heikki & Valtanen  
Osmo. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Jantunen Kai & Ojala-Haapala Johanna  
2015 Hengellinen työhyvinvointi hengellisessä työyhteisössä – keskusteluja  
Lapuan hiippakunnassa. Teoksesta Työ ja henki. Avaimia henkiseen  
hyvinvointiin ja hengelliseen työhyvinvointiin. Sivut 130-139.  
Toimittaneet Tanska, Juha & Kanerva Marjaana. Helsinki: Kirjapaja.
- Klemola, Jyri & Lajunen, Anu  
2001 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. Teoksessa Johtaminen  
seurakunnassa. Sivut 80-94. Toimittanut Turunen, Raimo. Helsinki:  
Edita Oyj.
- Komulainen, Jyri

- 2009 Monien uskontojen Suomi. Teoksesta Luterilaisen Suomen loppu? Kirkko ja monet uskonnot. Sivut 12-40. Toimittaneet Komulainen, Jyri & Vähäkangas, Mika. Helsinki: Edita.
- Komulainen, Jyri & Vähäkangas, Mika.
- 2009 Suomi muutosten keskellä – Pysyykö Suomi mukana? Teoksesta Luterilaisen Suomen loppu? Kirkko ja monet uskonnot. Sivut 7-11. Toimittaneet Komulainen, Jyri & Vähäkangas, Mika. Helsinki: Edita.
- Leppänen, Risto
- 2010 Pappi ja Raamattu. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon pappien suhde Raamattuun. Teologian väitöskirja. HYTTK.
- Linjakumpu, Aini
- 2015 Uskonnon varjot. Hengellinen väkivalta kristillisissä yhteisöissä. Tampere: Vastapaino.
- Luoma, Tapio
- 2015 Tulevaisuuden johtaminen – tulevaisuuden kirkko. Teoksesta Työ ja henki. Avaimia henkiseen hyvinvointiin ja hengelliseen työhyvinvointiin. Sivut 185-189. Toimittaneet Tanska, Juha & Kanerva Marjaana. Helsinki: Kirjapaja.
- Martikainen, Jouko
- 2003 Hengellinen lukeminen. Teoksesta Spiritualiteetin käsikirja. Sivut 245-257. Toimittaneet Häyrynen, Seppo & Kotila, Heikki & Valtanen Osmo. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Miles, Matthew B. Huberman, A. Michael
- 1994 Qualitative data analysis. California: Sage.
- Mäkeläinen, Heikki
- 2003 Toiminnan suunnittelu. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo. Turunen, Raimo. Sivut 31-50. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Niemelä, Kati
- 2010 Papisto ja kanttorit 2010. Akavan kirkollisten ammattijärjestöjen jäsenkyselyn raportti. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus
- Palmu, Harri
- 1990 Paimen johtajana: tutkimus Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Rantama, Marketta.
- 2002 Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Teoksesta Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö ja kehittämisopas. Sivut

46-51. Toimittaneet Marttila Oili & Tamminen Hannu. Jyväskylä:  
Kirjapaino Oy.

Ruusuvuori, Johanna. Nikander, Pirjo. Hyvärinen, Matti (toim.)  
2010 Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Salmi, Pontus  
2001 Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. Tampere: JTO-  
tutkimuksia sarja 14

Tamminen, Hannu  
2002 Riskitekijät seurakuntatyössä. Teoksesta Hyvinvointi  
seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö ja kehittämisopas. Sivut  
29-45. Toimittaneet Marttila Oili & Tamminen Hannu. Jyväskylä:  
Kirjapaino Oy.

Tanska, Juha  
2015 Hengellisyys esimiestyössä ja organisaatiossa. Teoksesta Työ ja  
henki. Avaimia henkiseen hyvinvointiin ja hengelliseen  
työhyvinvointiin. Sivut 143-155. Toimittaneet Tanska, Juha &  
Kanerva Marjaana. Helsinki: Kirjapaja.

Tolvanen, Sami  
2011 Johtaminen? – Kirkon johtamista itsenäisenä aihealueena käsittelevän  
kirjallisuuden johtamiskäsitykset. Käytännöllisen teologian pro gradu  
-tutkielma. HYTTK.

Tuomi, Jouni. Sarajärvi, Anneli.  
2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi

Turunen, Raimo  
2001 Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.

Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti  
2003 Johtaminen seurakunnassa. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen  
käsikirja. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo.  
Turunen, Raimo. Sivut 13-28. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Turunen, Raimo  
2003 Tehtävänä johtaminen. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen  
käsikirja. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo.  
Turunen, Raimo. Sivut 357-360. Helsinki. Kirjapaja Oy.

Vesti, Aino  
2012 Spiritualiteetti ja pastoraalinen johtaminen seurakuntaliitoksissa.  
Ylemmän pastoraalitutkimuksen tutkielma

Vuori, Olli

2003 Toiminnan johtaminen. Teoksesta Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toimittaneet Huhta, Erkki. Poutiainen Matti. Totro, Timo. Turunen, Raimo. Sivut 51-69. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Yletyinen, Kaisa

2005 Pappi lähellä ihmistä. Suomalaisten pappeihin kohdistamat odotukset ja niissä viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneet muutokset. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.



## 7. Liitteet

### Haastattelupyyntö

Hei!

Olen Helsingin yliopiston maisterivaiheen opiskelija ja teen pro gradu - tutkielmaani pappeudesta ja pastoraalisesta johtamisesta. Minua kiinnostaa Teidän käsityksenne näistä aiheista ja sen liittyminen virkatoimeenne seurakunnan johtajana. Tutkimus toteutetaan Helsingin yliopiston käytännöllisen teologian osastolla.

Haluaisin tavata Teitä, jotta voisin keskustella kanssanne aiheesta. Tämän keskustelun on tarkoitus perustua ennalta laadittuihin teemoihin kuitenkin niin, että keskustelu etenee varsin vapaamuotoisesti. Tutkimuksen toteutusta ja aineiston analysointia varten olisi tärkeä saada nauhoittaa keskustelu.

Nauhoittamisen jälkeen kirjoitan keskustelun tarkasti auki ja analysoin siitä nousevia teemoja osana tutkielmaani. Aineistoa käytetään tutkimuskäyttöön eikä sitä luovuteta kolmannelle osapuolelle. Haastatteluaineisto säilytetään tutkijan hallussa. Keskustelussa saatua aineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytenne tai seurakuntanne tule esiin tutkimuksen missään vaiheessa. Käytän tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ihmistieteellisiä eettisiä periaatteita.

Keskusteluun menee aikaa noin tunti. Milloin Teille tällainen sopisi? Kävisikö esimerkiksi tammikuussa tai helmikuun alussa? Tulisni haastattelemaan Teitä osoittamaanne paikkaan.

Tutkielmaani ohjaa käytännöllisen teologian professori TT Jyrki Knuutila. Työpuhelin 02941 23857. Sähköposti jyrki.knuutila@helsinki.fi

Oikein hyvää adventinaikaa ja joulua!

Terveisin

Kaisa Karema

Teologian kandidaatti

## **Haastattelurunko**

Minulla on kysymyksiä, joihin voit vapaasti kertoa ajatuksiasi ja saattaa olla, että teen välillä tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset perustuvat kohtuullisen paljon seurakunnan johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Minua kuitenkin kiinnostaa se, mitä käytännön elämä on. Olen tehnyt toistakymmentä kysymystä valmiiksi. Sinä voit nostaa esiin sellaisia asioita, mitkä sinusta tuntuvat tärkeiltä.

\*Kerrotko lyhyesti ammatillisesta urapolustasi, miten elämä on sinua kuljettanut teologisten opintojen jälkeen?

### **\*Mitä pappeus merkitsee sinulle?**

\*Mitä pappeus merkitsee sinulle?

\*Kerrotko papin tehtävän hyvät ja huonot puolet?

\*Mikä on mieluisin työtehtäväsi ja mikä taas tuntuu vaikealta?

\*Miten hoidat omaa hengellisyyttäsi?

### **\*Mitä pastoraalinen johtajuus merkitsee kirkkoherran työssä?**

\*Miten viihdyt kirkkoherran työssä?

\*Pärjääkö kirkkoherrana pelkän virkaehtosopimuksen osaamisella ja kirkkolain tuntemisella, tarvitseeko kirkkoherra Raamattua?

\*Mitä pastoraalinen johtajuus merkitsee sinulle kirkkoherran työssä?

\*Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia näet työssäsi?

\*Kirkon tulevaisuuskomitea esittää, että vakinaisista johtajien viroista, kuten kirkkoherranvirassa, siirryttäisiin määräaikaisuuteen. Miten näet tämän?

### **\*Miten sinä työssäsi toteutat pastoraalista johtajuutta?**

\*Miten pastoraalinen johtaminen näkyy työssäsi työyhteisössä ja seurakuntalaisille?

\*Miten näet hengellisen johtajuuden suhteessa edelliseen?

\*Onko ja jos on, niin millä tavoin käsityksesi pastoraalisesta johtajuudesta ja toimisesta kirkkoherrana muuttunut ajan kuluessa?

\*Tuleeko vielä jotain sellaista mieleen, jota en ole ymmärtänyt kysyä?