

DIAKONIAN TYÖALAJOHTAJA
JA HÄNEN TIIMILÄISTENSÄ TYÖHYVINVOINTI

Titi Gävert
Käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2009

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkielman lähtökohdat.....	1
1.2	Diakoniatyö.....	3
1.3	Johtajuus.....	8
1.4	Työhyvinvointi.....	13
1.5	Aiempi tutkimus.....	15
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
2.1	Tutkimustehtävä.....	21
2.2	Tutkimusaineisto.....	22
2.3	Analyysin kulku.....	25
2.4	Aineiston luotettavuus.....	27
3	TYÖALAJOHTAN TOIMINTAEDELLYTYKSET.....	30
3.1	Kirkkoherran johtamistapa ja seurakuntaorganisaatio	30
3.2	Työyhteisön asennoituminen työalajohtajuuteen.....	33
3.3	Työalajohtajan johtamistaito.....	35
4	TYÖHYVINVOINNIN MUODOSTUMINEN DIAKONIATYÖSSÄ.....	39
4.1	Diakoniatyö työhyvinvoinnin kannalta.....	39
4.1.1	Voimavaroja antavat piirteet.....	39
4.1.2	Diakoniatyön vaativuus	41
4.2	Diakoniatyöntekijän suhtautuminen työhön.....	45
4.2.1	Rajattomuudessa maltillinen suhtautuminen.....	45
4.2.2	Ammattitaidon ja työkuoron ylläpitäminen.....	47
4.3	Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin.....	48
4.3.1	Työtovereiden tuki.....	48
4.3.2	Yhteistyökumppanit seurakunnassa ja muualla.....	50
5	TYÖALAJOHTAJIEN TOIMENPITEITÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI.....	52
5.1	Työn rakenteiden luominen ja ylläpitäminen	52
5.1.1	Diakoniatyön kehittäminen yhteisöllisyyttä lisäämällä.....	52
5.1.2	Tiimin toimintaedellytysten turvaaminen.....	56
5.2	Hallintoon ja tiedottamiseen liittyvien tehtävien hoitaminen.....	60
5.3	Keskusteluyhteyden edistäminen ja ilmapiiristä huolehtiminen.....	62

6	TUTKIMUSTULOSTEN SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN JA JOHTAMISKIRJALLISUUTEEN.....	66
6.1	Työalajohtajuuden onnistumisen edellytykset.....	66
6.1.1	Ylimmän johdon tuki ja johtajuuden riittävä delegointi.....	66
6.1.2	Sopeutuminen uuteen johtajuusajatteluun.....	68
6.1.3	Johtamis- ja alaistaidot.....	71
6.2	Työhyvinvoinnin muodostuminen.....	75
6.2.1	Mielekäs ja vaativa työ	75
6.2.2	Työntekijän suhtautuminen.....	78
6.2.3	Työyhteisön ilmapiiri ja verkostoyhteistyö.....	81
6.3	Työalajohtaja työhyvinvoinnin edistäjänä.....	83
6.3.1	Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja työn rakenteiden kehittäminen...83	
6.3.2	Hallinnollisten tehtävien hoitaminen.....	89
6.3.3	Työryhmän organisaatiokulttuurista huolehtiminen.....	92
7	TYÖALAJOHTAJATYYPIT.....	95
7.1	Koordinoija.....	95
7.2	Pelinrakentaja.....	96
7.3	Majakka.....	97
7.4	Opas.....	98
8	TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA.....	100
8.1	Keskeiset tulokset.....	100
8.2	Pohdinta.....	103
8.3	Tutkielman luotettavuus.....	110
8.4	Ideoita jatkotutkimukselle.....	111
	KIRJALLISUUS JA LÄHTEET.....	113
	LIITTEET.....	125
	Liite 1: Teemahaastattelun taustatietolomake.....	125
	Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	126
	Liite 3: Analyysin kategoriarunko.....	127

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Kirkon tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää sen työntekijöitä, sillä ilman työntekijöiden työpanosta seurakuntatyö ei toteudu. Hengellistä työtä tehdään pääasiassa oman persoonan kautta, joten ei ole yhdentekevää miten työntekijät työssään viihtyvät.¹ Työhön käytetään noin puolet valveillaoloajasta. Työssä saadut kokemukset ja koetut tunteet vaikuttavat merkittävästi elämän sisältöön ja laatuun.²

Seurakuntatyö näyttäytyy viimeisimmän työolobarometrin valossa ristiriitaiselta. Jopa 77 % seurakuntatyötä tekevästä kokee työnsä henkisesti raskaaksi, 70 % tekee ylipitkiä työpäiviä vähintään kerran kuussa ja 47 % joutuu jättämään vapaa-päivän pitämättä vähintään kerran kuussa. Työuupumusta pitää omalla kohdallaan vaarana 74 % työntekijöistä. Kun työntekijöiltä kysyttiin, mikä auttaisi jaksamaan työssä, kärkeeseen tulivat palkan lisääminen, johtamistapojen muuttaminen sekä työ-määrän ja kiireen vähentäminen. Samaan aikaan yli 50 % seurakuntatyöntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa vähintään melko paljon työtahtiinsa, työtehtäviensä sisältöön sekä töiden jakautumiseen. Esimiehen johtamistapaan on tyytyväisiä yli 60 % seurakuntatyöntekijöistä. Kaikki katsovat tekevänsä hyödyllistä ja merkityksellistä työtä ja 91 % kertoo olevansa työhönsä tyytyväinen.³ Luvut ovat pysyneet jotakuinkin samoina vuodesta 2001, jolloin ensimmäinen kirkon työolobarometri tehtiin. Tutkimustuloksina esitetyt johtopäätökset ovat kuitenkin olleet erilaisia vuonna 2004 ja 2008. Aiemman barometrin tulosten keskiöön oli nostettu työn ongelmat, kuten sairaspöissaolojen määrä, työpaikan ristiriidat, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmat sekä työuupumuksen uhka. Viimeisimmän työolobarometrin keskeisinä tuloksina esitettiin työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä sekä kokemus merkityksellisestä työstä. Kirkon työ näyttäytyi itsenäisenä, varmana ja merkityksellisenä, jossa työtehtävät vastaavat työntekijöiden kykyjä.⁴ Molemmat piirteet, sekä työhyvinvointi että uupumusoireet, ovat olleet läsnä kummankin työolobarometrin aikaan. Painopisteiden ero liittyy yleiseen työhyvinvointitutkimuk-

1 Salmi 2001, 9; Kirkko muutosten keskellä 2004, 351.

2 Viitala 2002, 130.

3 Ylitalo 2008, 7, 14–17, 32–37, 48–51.

4 Pärnänen 2004, 76–80; Ylitalo 2008, 53–56.

sen muutokseen. Viime vuosiin saakka työhyvinvointitutkimukset ovat pääasiallisesti olleet tutkimuksia työpahoinvoinnista. Artikkeleissa on käsitelty työntekijöiden hyvinvoinnin kielteisiä puolia kuten stressiä, uupumusta ja erilaisia työperäisiä sairauksia. Tutkimalla ongelmia on löydetty ongelmia. Työyhteisön kehittämishankkeet ovat tavoitelleet parhaimmillaan ongelmien ehkäisyä. Sittemmin tutkimusperinteessä on tapahtunut muutos. On todettu, että työhyvinvointi on muuta kuin pahoinvoinnin ja oireiden puuttumista. Ilmiö on yhteydessä positiivisen psykologian kehitykseen. On kiinnostuttu positiivisesta työhyvinvoinnista ja sen mahdollistamisesta.⁵

Kirkon työntekijöiden työhön on viime vuosina vaikuttanut seurakuntarakenteen muutos. Osaltaan rakenneuudistusten taustalla on kuntarakenteen laaja uudistaminen, osaltaan seurakuntien oma hallinto- ja toimintarakenteen tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu. Kyseessä on 2000-luvun alun ilmiö, joka jatkuu edelleen. Yhdistymisneuvottelut tai jo toteutuneet yhdistymiset koskettavat jo 56 % seurakunnista.⁶ Rakenneuudistus prosessina haastaa pohtimaan työyhteisön organisointia, työntekijöiden työnkuvia ja hallinnollisia perusratkaisuja. Tällöin talouden ja hallinnon näkökulmien lisäksi tulisi pohtia seurakuntatyön kehittämistä ja perustehtävän toteutumista. Rakenteiden ja talouden tulisi palvella toimintaa niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Yksi kirkon tavoite on olla unelmien työpaikka, jossa yhdistyvät mielekkäät työtehtävät, kannustava työilmapiiri ja hyvä johtaminen.⁷

Lähi vuosien seurakuntaelämää sävyttää rakenneuudistuksen lisäksi suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Yli neljännes työvoimasta eläköityy lähimmän kymmenen vuoden kuluessa, ja huolena on se, mistä saadaan ammattitaitoista ja sitoutunutta työvoimaa. Rekrytoinnin haastetta lisää kirkon alalle hakeutuvien opiskelijoiden määrän väheneminen. Työvoiman riittävyyttä ja tulevia rekrytointeja ajatellen nykyisen henkilöstön työhyvinvoinnista ja työnteon edellytyksistä tulisi huolehtia mahdollisimman hyvin. Seurakuntatyöyhteisöjä tulisi kehittää siten, että ihmiset pysyisivät työkykyisinä, ja että he haluaisivat olla mukana työelämässä eläkeikään saakka.⁸

5 Hakanen 2004, 12, 27; Schaufeli & Bakker 2004, 293–295, 308; Hakanen 2004, 20–29.

6 Enbuske et al. 2004, 45; Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 2–9; Monikasvoinen kirkko 2008, 330.

7 Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 10; Meidän kirkko 2007, 43–44.

8 Enbuske et al. 2004, 101; Ojala & Ahonen 2005, 40–43; Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 2; Monikasvoinen kirkko 2008, 274–275, 388.

Rakennemuutokset, entistä haasteellisemmaksi muuttunut toimintaympäristö ja vaihtuva työntekijäpolvi korostavat johtajuuden merkitystä.⁹ Johtajuutta on pidetty kirkossa enemmän asemana kuin tehtävänä. Nykyisin johtajuuskoulutuksessa painotetaan johtajuuden tehtäviä ja vastuita. Perinteisesti seurakuntaa on pidetty erilaisena suhteessa muihin työyhteisöihin korostamalla seurakunnan hengellistä luonnetta. Tätä eroa ei tarvitse ulottaa johtamiseen, talouden hoitoon tai henkilöjohtamiseen. Kristillisuus näkyy arvoissa, joilla seurakunnan työtä, taloutta ja ihmisiä johdetaan, mutta johtamiskäytännöt sinänsä ovat samanlaisia kuin muissakin työyhteisöissä.¹⁰ Johtajuus on muuttunut seurakunnissa viimeisimmän vuosikymmenen aikana siten, että johtajina eivät ole ainoastaan papit, vaan myös työalojen työntekijät, esimerkiksi diakoniatyöntekijät ja nuorisotyönohjaajat. Järjestelyn ongelmina ovat paikoitellen olleet epäselvät valtuudet, vastuut ja tehtävät.¹¹ Yhtäältä seurakuntatyön työtahdin kiristyminen, työhyvinvoinnin haasteet ja esimiestyön kasvaneet laatuvaatimukset ja toisaalta seurakuntaorganisaatioiden kasvava koko ovat edellyttäneet johtajuuden uudelleen arviointia sekä vallan ja vastuun delegointia. Työalajohtaminen on yksi keino jakaa vastuuta johtajuudesta sekä selventää työnjakoa työalan työntekijöiden kesken.¹² Seurakuntarakennetyöryhmän yhtenä toimenpide-ehtoituksena oli käynnistää toimenpiteet väliportaan esimiesten asemaa koskevan lainsäädännön uudistamiseksi niin, että se loisi edellytykset tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle toiminnalle.¹³

1.2 Diakoniatyö

Diakonian alkujuurena on perinteisesti pidetty Apt 6:1–6 kertomusta seitsemän miehen valinnasta palvelutehtäviin. Näiden palvelutehtävien sisällöistä ja valittujen asemasta seurakunnassa on esitetty erilaisia tulkintoja.¹⁴ Nykymuotoinen diakoniatyö alkoi muotoutua 1800-luvun puolivälissä. Suomessa kirkko oli huolehtinut vaivaisista osana yhteiskunnallista vastuutaan 1860-luvulle saakka, jolloin kunnallishallinnon uudistus siirsi ”maalliset” tehtävät seurakunnalta kunnalle. Vuoden 1879 asetus virallisti vaivashoidon kunnan tehtäväksi. Kirkon piirissä osa oli helpottunut ”vieraan ikeen” kantamisen päättymisestä ja kirkon keskittymises-

9 Haikarainen 2008, 10.

10 Turunen & Poutiainen 2003, 19–26.

11 Häkkinen 2008, 1–4.

12 Lappalainen 1998, 14; Suviranta 2006, 7; Keskitalo 2008, 13.

13 Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 38.

14 Latvus 2007, 82–85; Diakoninvirka 2008, 21–23.

tä hengelliseen tehtävään, mutta osa näki köyhäinhoidon edelleen kirkolle kuuluvana tehtävänä.¹⁵ Samaan aikaan pietistisissä piireissä korostettiin uskon konkreettisuudesta tekoina ja lähimmäisenrakkautta kaikille kuuluvana tehtävänä. Teollistumiseen liittyvä kaupungistuminen oli lisännyt köyhien ja muiden yhteisöstä erilleen jääneiden, heikossa asemassa olevien määrää. Saksalaisen Theodor Fliednerin mallin innoittamana perustettiin Suomen ensimmäinen diakonissalaitos Helsinkiin vuonna 1867. Aurora Karamzinin suhteiden ja varallisuuden turvin suurten nälkävuosien aikaan perustetun diakonissalaitoksen työ paitsi auttoi köyhiä ja sairaita myös antoi nuorille naisille mahdollisuuden itsenäiseen elämään koulutettuina diakonissoina. Laitoksen elämää sävyttivät työ, kurinalaisuus ja kutsumustietoisuus. Toiminta laajeni merkittävästi 1880-luvun lopulta alkaen, kun laitoksen johtajattareksi nimitetty Lina Snellman mursi nöyryyden ja hiljaisuuden ihanteita ja edisti aiempaa julkisempaa ja aktiivisempaa toimintalinjaa.¹⁶

Seurakunnalla ei enää 1800-luvun lopulla ollut virallista vastuuta pitäjän köyhistä ja muista huono-osaisista. Yhdistysten ja järjestöjen harjoittama diakoniatyö ja naisasialiikkeen kysymys naisen kutsumuksesta ajoivat kirkkoa pohtimaan seurakuntadiakonian mahdollisuuksia. Piispa Gustaf Johanssonin aloitteesta Kuopion hiippakunnassa vahvistettiin diakonian säännöt vuonna 1893. Näiden sääntöjen mukaan seurakuntaan tuli ottaa diakoneiksi Jumalan sanan julistamiseen perehtyneitä miehiä julistus- ja sisälähetystyöhön sekä diakonissoiksi Jumalaa pelkääviä kirkollismielisiä naisia hoitamaan sairaita ja köyhiä. Säännöt otettiin käyttöön myös Turun arkkihiippakunnassa. Seurakuntien tarpeisiin työntekijöitä koulutti erityisesti Jenny Ingmannin perustama Sortavalan diakonissakoulutus. Käytännön työssään diakonissoista tuli suomalaisen köyhyiden ja elämän varjopuolien asian tuntijoita sekä nykytermein ilmaistuna verkostoituneita auttajia.¹⁷

Laitosdiakonia ja seurakuntadiakonia vahvistuivat tahoillaan. Helsingin ja Viipurin diakonissalaitokset keskittyivät laitoksen piirissä tehtävään työhön, ja Sortavalan ja Oulun diakonissalaitokset kouluttivat työntekijöitä seurakuntiin. Sortavalan laitoksessa aloitettiin Otto Aarnisalón (ent. Lillqvist) toimesta myös miehille suunnattu seurakuntadiakonikoulutus. Aarnisalón tavoitteena oli saada kirkkolaitokseen määräykset diakoniasta, mutta etenkin Helsingin diakonissalaitos vastusti aja-

¹⁵ Koskenvesa 2002, 47; Mustakallio 2002, 195–200.

¹⁶ Malkavaara 2000, 22; Koskenvesa 2002, 44–49; Mustakallio 2002, 202–205; Markkola 2002, 57–63, 288.

¹⁷ Koskenvesa 2002, 50–52, Mustakallio 2002, 205–208; Markkola 2002, 32–33, 159; Diakoninvirka 2008, 29.

tusta. Vuoden 1913 kirkolliskokous kirjasi kirkkoherran velvoitteeksi edistää diakoniatyötä. Vaikka muotoilua pidettiin laimeana, se merkitsi diakonian tunnustamista kirkon viralliseksi toiminnaksi. Asia oli uudelleen esillä vuoden 1943 kirkolliskokouksessa, jossa piispa Eino Sormusen diakoniatoimikunta esitti diakonian viran perustamista jokaiseen seurakuntaan. Kirkolliskokous hyväksyi tämän kannan. Diakoninen apu tuli kohdistaa erityisesti niihin, joiden hätä on suurin tai joihin muu avustustoiminta ei ulotu.¹⁸

Vuoteen 1972 saakka erityisesti maalaisseurakuntien diakonisojen työnkuvaan kuului isona osana sairaanhoitotyö. Joissakin kunnissa he olivat ainoita sairaanhoitoalan ammattilaisia. Kansanterveyslain (1972) myötä Suomeen luotiin kunnallinen terveydenhuollon järjestelmä, ja sairaanhoitotehtävät jäivät virallisesti pois seurakuntadiakoniasta. Terveiden ja sairauden kysymykset pysyivät silti osana diakonisojen työtettä, ja verenpainemittari oli edelleen yksi työväline. Diakoniatyössä korostettiin ihmisen kokonaisvaltaista kohtaamista, sielunhoitoa ja ryhmämuotoista kokoavaa toimintaa. Hyvinvointi-Suomen diakoniatyössä oli yhteiskuntakriittisen etsivän työn piirteitä diakoniatyöntekijöiden pyrkiessä etsimään väliinputoajaryhmiä ja toimiessaan heidän hyväkseen.¹⁹

Seurakuntien diakoniatyö oli vakiintunutta ja osin urautunutta 1990-luvun laman iskiessä voimallaan. Yhteiskunnan antama perusturva osoittautui riittämättömäksi ja tilapäiseksi tarkoitettu toimeentulotuki oli monien ainoa tulo vuosien ajan. Diakoniatyö paikkasi perusturvan aukkoja parhaansa mukaan. Kotitalouksien ylivelkaantuminen, mielenterveysongelmat ja työttömyyden aikaansaama nälkä siirsivät diakoniatyön painopisteen aiempaa nuorempiin ja ongelmiltaan vakaviin asiakkaisiin. Diakoniatyöntekijät jakoivat ruokaa vastaanotoilla, ruokapankeissa ja työttömien ruokailuissa, opettelivat velkaneuvonta, auttoivat ihmisiä hakemaan sosiaaliturvaetuksiaan ja kehittivät ihmisille erilaisia tapoja kohdata ja kokea olevansa arvokkaita työttömyydestä huolimatta. Laitosdiakonian uutena ilmentymänä Helsingin Diakonissalaitos kehitti sosiaalisia palveluja marginaaliryhmille, kuten HIV-positiivisille, prostituoiduille, kidutetuille sekä ikääntyneille alkoholisteille. Moni väliaikaiseksi hätäavuksi tarkoitettu diakoniatyön avunmuoto uhkasi jäädä pysyväksi, sillä avun tarve ei vähentynytäkään. Useilla paikkakunnilla diakoniatyöntekijät toimivat hädänalaisten äänitorvena neuvotellen sosiaalitoimen

18 Malkavaara 2000, 24–27; Koskenvesa 2002, 52–54; Mustakallio 2002, 210–218; KJ 4:3.

19 Malkavaara 2000, 42–43; Salmesvuori 2008, 41–42.

kanssa ja puhuen päättäjille näkemästään hädästä.²⁰ Avuntarpeen jatkuminen lisäsi yhteiskuntakriittisyyttä paitsi diakoniatyöntekijöissä myös kirkon piirissä laajemmin. 1990-luvun lopussa piispa Eero Huovisen johdolla kokoontunut monialainen ja moniammatillinen Nälkäryhmä julkaisi kannanottonsa Köyhyysongelman ratkaisua hakemassa ja piispat laativat hyvinvointivaltiota puolustavan kannanottonsa Kohti yhteistä hyvää. Kannanotot nostivat diakoniatyön arjessa nähdyn köyhyyden ja nälän kirkollisen ja yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön.²¹

Kirkon palveluksessa oli vuonna 2007 noin 21 400 työntekijää, joista diakoniatyöntekijöitä oli 1 462. Vuonna 2007 diakoniatyöntekijöillä oli yhteensä 193 000 asiakasta ja heillä 709 000 asiakaskäyntiä. Diakoniatyön järjestämiin ruokailuihin osallistui yli 454 000 henkilöä. Kouluissa, laitoksissa ja kodeissa diakoniatyöntekijät vierailivat 171 000 kertaa. Erilaisissa ryhmissä oli yli 46 000 jäsentä, retkille osallistui 83 000 ja leireille 47 000 ihmistä. Diakoniatyössä toimineita vapaaehtoisia oli yli 28 300.²² Diakoniatyön vaikuttavuutta voidaan arvioida kohtaamisten määrän lisäksi muillakin mittareilla. Kirkon tutkimuskeskuksen *Gallup Ecclesiastica 2007* -tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta toivoi, että kirkko keskittyisi ennen kaikkea heikoimmassa asemassa olevien ihmisten auttamiseen. Tämä oli kaiken ikäisille suomalaisille keskimäärin tärkein ominaisuus kirkossa. Kirkon jäsenistä 84 % koki, että diakoniatyön toimintamuodot olivat heille yksi tärkeimmistä syistä kuulua kirkkoon. Vertaisryhmätoiminta ja ihmissuhdekurssit kiinnostivat noin joka kolmatta suomalaista ja lähes yhtä moni oli kiinnostunut seurakunnan vapaaehtoistyöstä.²³ Diakoniatyö on yksi kirkon viidestä strategian ulottuvuudesta, ja lähimmäisenrakkaus on osa kirkon perustehtävää.²⁴

Diakoniatyöntekijöiden ammatti-identiteettiin on vaikuttanut kaksi rajapinnoiltaan muokkautuvaa jatkumoa: teologiset tulkinnat sekä toimiminen sosiaalityön ja sairaanhoidon ammattilaisina. Diakonian teologiassa on nojattu eri tavoin painotuen lähimmäisenrakkauteen, kultaiseen sääntöön, uskon ja tekojen suhteeseen sekä ristin teologiaan, jossa kärsivässä kohdataan itse Kristus ja joka kuvastaa Jumalan rakkautta siihen, joka ei itsessään ole mitään. Tässä jatkumossa diakonia on toisaalta kirkon yhden ammattikunnan erityinen tehtävä, toisaalta osa koko seura-

20 Malkavaara 2000, 50–53; Rintatalo 2000, 186–187; Malkavaara 2002 B, 286, 294–305; Juntunen 2006, 154–170.

21 Köyhyysongelman ratkaisua hakemassa 1998; Kohti yhteistä hyvää 1999.

22 Monikasvoinen kirkko 2008, 173–192, 266–269.

23 Monikasvoinen kirkko 2008, 37–38, 51–52, 58.

24 KL 1:2; KL 4:1; Meidän kirkko 2007, 40–41.

kunnan perustehtävää ja lopulta jokaisen kristityn elämänasenne. On puhuttu diakoniaseurakunnasta ja pohdittu sitä, voidaanko määritellä, mikä on diakoniaa ja mikä ei ole.²⁵ Diakonian vaikea määriteltävyys on nähtävissä diakonaattikeskustelussa, jossa on etsitty diakonian paikkaa suhteessa kirkon hengelliseen virkaan.²⁶

Toinen diakoniatyön jatkumo liittyy toimintaan koulutettuina sosiaalityön ja sairaanhoidon ammattilaisina. Diakoniatyöntekijöitä ei ole mielletty kirkon sairaanhoitajiksi tai sosiaalityöntekijöiksi vastineena kunnallisille sairaanhoitajille ja sosiaalityöntekijöille, eivätkä diakoniatyöntekijät ole halunneet korvata yhteiskunnan palveluita. Kuitenkin diakoniatyöntekijät ovat paikanneet kotisairaanhoidon puutteita, perustoimeentulon aukkoja ja marginaaliryhmien heitteillejättöä. Työn on kuvattu täydentävän yhteiskunnan toimintaa. Tällainen toimintatapa on sisältänyt yhteiskuntakriittisyyttä nostamalla esiin sosiaaliturvan puutteita, jotka hyvinvointivaltion olisi kuulunut hoitaa. Diakoniatyö on ollut samalla sekä yksilön kohdistuvaa apua että yhteiskunnan rakenteisiin kohdistuvaa kriittisyyttä.²⁷

Suomalainen diakoniatyö on saanut vaikutteita erityisesti Keski-Euroopasta, ja näiden vaikutteiden innoittamana se on täällä muovautunut omaleimaiseksi seurakuntadiakoniaksi. Karitatiivis-sosiaalisen työn ammattilaisina diakoniatyöntekijät ovat toimineet siellä, missä muuta apua ei ole ollut, luoneet tarvittavia yhteyksiä ja hankkineet tarvittavaa osaamista, toisinaan oman jaksamisensa kustannuksella. Karitatiiviset, yhteiskunnalliset, liturgiset ja hallinnolliset tehtävät ovat painottuneet eri aikoina eri tavoin. Työntekijän orientaatiosta ja toimintaympäristöstä riippuen diakoniatyö on saanut erilaisia muotoja. Esimerkiksi kunnan ja järjestöjen tarjonta on kovin erilaista tiiviisti asutussa kaupungissa, jossa lukuisat tahot järjestävät monipuolista toimintaa ja hädän ääripäällekin joku jo tarjoaa apua²⁸, kuin harvaan asutussa kunnassa, jossa naapurin valotkaan eivät näy, järjestöt ovat kaikonneet ja palvelut karsittu alle minimin²⁹. Yhteisenä tavoitteena diakoniatyöntekijöillä ajasta ja paikasta riippumatta on ollut kohdata ihminen kokonaisvaltaisesti huomioiden hänen fyysisiä, henkisiä, hengellisiä ja sosiaalisia tarpeitaan. Olennaista on ollut toivon ja yhteisöllisyyden vahvistaminen.³⁰

25 Mannermaa 1995, 43, 89–94; Elenius & Latvus 2007, 271–276.

26 Diakoninvirka 2008, 34–40, 50–53.

27 Heikkilä & Karjalainen 2000, 262–264; Kallunki 2007, 185–190.

28 Gävert 2008, 122–123.

29 Vuolo 2008, 134–135.

30 Hakala 2002, 234–235.

1.3 Johtajuus

Kaikenlaiset yhteisöt ovat aina tarvinneet johtamista ja johtajia. Johtajuus on yksi ryhmän tehtävä, joka voidaan järjestää eri tavoin. Johtamisesta puhuttaessa usein unohdetaan, että julkisen johtamisen idea ja teoria ulottuvat jo kaupunkivaltioiden aikaan 400–500 vuotta ennen ajanlaskun alkua. Yritysjohtamisen idea syntyi vasta industrialismin aikana 1700-luvulla.³¹ Viimeisimmän sadan vuoden aikana johtamista on tutkittu eri puolilla maailmaa. Pyrkimyksenä on ollut etsiä tehokkaampia tuloksentekotapoja sekä edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Uusia johtamistapoja on syntynyt kiihtyvään tahtiin. Kehitys on ollut kasautuvaa, eli myöhemmät johtamisteoriat ovat olleet reaktioita aiempiin.³² Käsitteet organisaatiosta ovat vaikuttaneet käsityksiin tarvittavasta johtamistavasta. Oheisessa taulukossa on joitakin pääkohtia viime vuosisadan organisaatioajattelusta.

Taulukko 1. Organisaatioajattelun muutos

Vuosi	Organisaatiot ovat	Keskeisiä käsitteitä	Keskeisiä henkilöitä
1920	Koneita	Tehokkuus, tavoite, palkkausjärjestelmä, muodollinen organisaatiokulttuuri, ohjaus ja valvonta	Frederik Taylor, Henri Fayol, Max Weber
1930	Sosiaalisia järjestelmiä	Ihmisten tarpeet, motivaatio, ryhmäprosessit	Elton Mayo, Kurt Lewin
1980	Kulttuureja	Identiteetti, organisaatiokulttuuri	Edgar Schein
1990	Muuttuvia verkostoja	Verkostoituminen, ydinosaaminen, laatu, oppiva organisaatio, strategiat	Peter Senge Ikujiro Nonaka

Jacobsen & Thorsvik 2002 ja Viitala 2002 pohjalta.

Yritysjohtamiskirjallisuuden alkuna on pidetty Frederik Taylorin kirjaa *The Scientific Principles on Management* vuodelta 1911, jossa hän kuvailee tieteellisen liikkeenjohdon mallia. Taylorin mukaan työntekijöitä on johdettava määrätietoisin ottein ja palkan tulee perustua suoritukseen. Henri Fayol korosti kehittämässään linjaorganisaatiossa järjestystä ja oikeudenmukaisuutta. Jokaisella tuli olla yksi esimies, jonka antamien käskyjen ja ohjeiden tuli olla yksiselitteisiä ja sopu-soinnussa keskenään. Fayol suosi työnjaossa erikoistumista, sillä hän näki sen lisäävän tehokkuutta. Max Weberin byrokratiateoria esitti mallin tehokkaasti toimivasta organisaatiosta. Vaikka 1900-luvun alun johtamismalleja on myöhemmin kritisoitu, monet niiden periaatteista ovat yhä ajankohtaisia.³³

31 Turunen & Poutiainen 2003, 14–15; Hirvikorpi 2006, 196.

32 Jacobsen & Thorsvik 2002, 20–21.

33 Jacobsen & Thorsvik 2002, 21–22; Viitala 2002, 23–25; Karlöf & Lövingsson 2006, 11–12.

Tieteellisen liikkeenjohto-opin vastapainoksi syntyi ihmissuhdekoulukunnaksi nimetty suuntaus, jonka kiinnostuksen kohteena oli psykologisten tekijöiden vaikutus ihmisten työkäyttäytymiseen. *Management*-johtajuuden rinnalle tuodulla *leadership*-johtajuudella tarkoitettiin työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja yhteishengen ylläpitämistä. Henkilöstöjohtamisen alullepanijana on pidetty Elton Mayo, joka havaitsi tutkimuksissaan, että vaikka työolojen parantaminen vaikutti positiivisesti työn tuloksiin, sitäkin enemmän vaikutti työntekijöiden kokemus huomioiduksi tulemisesta, arvostuksesta ja yhteistyöstä. Nykyisen tiimijattelun pohjana ovat Mayon havainnot pienryhmän merkityksestä työhyvinvoinnin edistäjänä. Kurt Lewin kiinnitti huomiota johtamisen merkitykseen ihmisten motivaatiolle. Hän jakoi johtamisen päätyypit määräävään, ihmiskeskeiseen ja piittaamattomaan johtamistapaan ja vertasi näiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen.³⁴

Elämisen rytmi oli nopeutunut ja monimutkaistunut 1980-luvulle tultaessa. Uudet tilanteet vaativat uusia toimintatapoja. Organisaatiokulttuurista tuli yksi johtamiskirjallisuuden pääteemoista. Uranuurtajana oli Edgar Schein, joka korosti yrityskulttuurin muuttamisessa rakenteita ja ihmisten asenteita syvempiä perusolettamuksia. Scheinin mukaan jokainen ryhmä ratkaisee jollakin tavalla kysymykset esimerkiksi vaikutusvallan jakamisesta, palkitsemisesta sekä ristiriitojen ratkaisemisesta. Mahdollisimman suuri yksimielisyys perusolettamuksista antaa ihmisille mahdollisuuden työskennellä miellyttävällä tavalla ja keskittyä perustehtäväänsä. Johtajan tärkein tehtävä on luoda ja johtaa perusolettamuksista nousevaa dynaamista organisaatiokulttuuria.³⁵

Viime vuosikymmeninä muutoksen jatkuvuus on käynyt ilmeiseksi. On todettu, että kriiseistä ja muutoksista parhaiten selviävät ne organisaatiot, joissa oppimiskyky on mahdollisimman hyvä. Organisaatiossa, jonka rakenteet ja ilmapiiri kannustavat osaamisen kehittämiseen, kyetään muuttamaan toimintaa joustavasti toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Verkostoituminen auttaa hyödyntämään resursseja sekä paikallisesti että globaalisti. Uusia johtamisteorioita on tullut kiihdyvällä tahdilla: tavoitejohtaminen, tilannejohtaminen, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, arvojohtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja osaamisen

34 Mayo 1945, 7-9, 105-112; Totro 2001, 133; Viitala 2002, 25-27; Laaksonen et al. 2005, 88-89.

35 Schein 1987, 20-24, 50, 87-97; Jacobsen & Thorsvik 2002, 26-27; Karlöf & Lövingsson 2006, 57-58.

johtaminen. Perimmältään kaikki johtamisopit etsivät edelleen ratkaisua samaan ongelmaan kuin Taylor yli sata vuotta sitten, eli miten parhaiten saadaan ihmiset tekemään työtä yrityksen menestymiseksi.³⁶

Johtamisen piirteitä on jaoteltu eri tavoin. Käsitteet ovat saaneet hieman erilaisia määritelmiä riippuen määrittelijästä. Johtamisen sanastoon ovat vakiintuneet englanninkieliset termit *management*, eli asioiden johtaminen tai liikkeenjohto, *leadership* eli ihmisten johtaminen tai yleisemmin johtamistaito, sekä *administration* eli hallinto. Näistä hallinto ja asiajohtaminen painottuvat strategiseen johtamiseen ja ihmisten johtaminen operationaaliseen johtamiseen.³⁷ Johtamisen eri puolet ovat yhdessä välttämättömiä organisaation toiminnalle. Pelkkä asiajohtajuus vie helposti byrokraatiaan, ja toisaalta pelkkä ihmissuhteiden johtaminen voi hämärtää tavoitteet. Johtajuuden eri osa-alueilla on kuitenkin sama tavoite, eli tavoitteiden saavuttaminen tehokkaasti ihmisten avulla.³⁸ Viime vuosien johtamisen määrittelyissä yhteisiä piirteitä ovat olleet dynaamisuus, vuorovaikutuksellisuus ja optimismi. Tässä tutkielmassa määrittelen johtajuuden seuraavasti:

Johtajuus on prosessi, jossa johtaja arvostaen ja toivoa herättäen vaikuttaa ryhmään, jotta he yhdessä saavuttaisivat yhteisen tavoitteen.

Seurakunnassa tätä johtajuutta toteutetaan luottamushenkilöiksi valittujen seurakuntalaisten ja palkattujen työntekijöiden yhteistyössä. Seurakunta on kirkollisen toiminnan itsenäinen perusyksikkö, joka hoitaa asioitaan ja omaisuuttaan kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja annettujen säädösten mukaan. Täysin itsenäisesti seurakunta ei toimintaansa hoida, sillä esimerkiksi seurakunnan omaisuuden muutokset vahvistaa kirkkohallitus, uskoon ja julistukseen liittyviä asioita valvovat tuomiokapituli ja piispainkokous ja korkeinta kirkollista valtaa käyttää kirkolliskokous. Annettujen reunaehtojen puitteissa seurakunnilla on kuitenkin varsin laaja toimivalta. Hallinnollisesti seurakunta vastaa enemmän kuntaa kuin yritystä. Strategisesta johtamisesta ja hallinnollisista päätöksistä vastaavat vaalein valitut luottamushenkilöt puheenjohtajanaan kirkkoherra. Seurakuntatyön operatiivinen johto painottuu työntekijöille. Kirkkoherran lisäksi operatiivisessa johdossa ovat talouspäällikkö ja mahdolliset eri työ- ja toimialoille valitut työalajohtajat.³⁹

³⁶ Maula 1997, 7–11; Wolvén 2000, 72–77; Viitala 2002, 30–33; Laaksonen et al. 2005, 90–92.

³⁷ Schein 1987, 20; Kantola 2001, 17; Turunen & Poutiainen 2003, 17–18.

³⁸ Northouse 2004, 2–11.

³⁹ Turunen & Poutiainen 2003, 15–19; Huhta 2003, 76–81.

Kirkkolain mukaan kirkkoherra johtaa seurakunnan toimintaa vastaamalla ja valvomalla, että seurakunnan toiminta toteutuu kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti. Käytännön vastuuta seurakunnan työstä on perinteisesti jaettu pappien kesken työnjakokirjalla.⁴⁰ Varsinaisten papin tehtävien lisäksi papin vastuulle on määrätty työala. Tämän vastuun on aiemmin ymmärretty tarkoittavan myös työalan johtamista, vaikka työnjakokirja ei ole työnjohdollinen asiakirja. Työalavastuun sisältö on usein jäänyt käytännössä määrittelemättä. Kuka vastaa esimerkiksi työn suunnittelusta ja tarvittavista päätöksistä? Papin työalavastuun ongelmiksi ovat koituneet ajan ja työalan asiantuntemuksen puute. Johtajuudesta ei ole uskallettu tai osattu keskustella avoimesti.⁴¹

Jokainen seurakuntatyön toteutustapa on aikaansa sidottu. Ympäristön ja työ-
kulttuurin muuttuessa seurakunnan tulisi etsiä soveltuvinta tapa toimia uudessa tilanteessa.⁴² Varsinkin suuremmissa seurakunnissa työalan johtaminen ja esimies-
tehtävät ovat vaatineet aiempaa huomattavampaa aika-resursointia.⁴³ Diakonia-
työn laajenemisen ja työnjohtamisen tarpeen kasvamisen vuoksi Kirkon diakonia-
työn keskus laati johtavan diakonian viranhaltijan mallijohtosäännön vuonna
1990. Mallijohtosäännön ohjeistusta soveltaen muutamissa seurakunnissa perus-
tettiin johtavan diakonian viranhaltijan virkoja.⁴⁴ Useissa seurakunnissa tehtävien
hoitoa kokeiltiin aluksi kiertävällä vastuutehtävällä. Jatkuvuuden, työn kehittämi-
sen ja johtajana kasvamisen mahdollistamiseksi Diakoniatyöntekijöiden liitto ja
Helsingin hiippakunta laativat suositukset johtavan diakonian viran perustamisesta
niihin seurakuntiin, joissa on vähintään kolme diakonian virkaa.⁴⁵

Työalajohtamisen ratkaisuehdotukset ovat olleet suosituksia. Tällä hetkellä ei
ole kokonaiskirkollista ohjeistusta työalajohtajuudesta. Käytännön tarpeisiin per-
ustettujen virkojen tehtävänkuvat ja nimikkeet vaihtelevat varsin paljon. Johtavan
työntekijän lisäksi saatetaan puhua vastaavasta viranhaltijasta, vastaavasta työnte-
kijästä, työalavastaavasta tai tiimivetäjästä. Nimike ei kerro tehtävien laajuudesta
eikä esimiesasemasta. Osalla on johtavan työntekijän työtehtävät, mutta ei virallis-
tettua nimikettä. Tehtävänkuvissa puhutaan joko työalan johtamisesta tai työstä
vastaamisesta. Täsmällistä tietoa johtavien työntekijöiden lukumäärästä on nimik-

40 KJ 6:34; KJ 6:16.

41 Huotari 1992, 353; Lemmetyinen 2001, 181; Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 26.

42 Huotari 1992, 11.

43 Haikarainen 2008, 10.

44 Lappalainen 1990, 38; Lappalainen 1991, 40–41.

45 DTL 2002, 1; Korhonen & Poutiainen 2004, 1–3.

keiden ja tehtävämäärittelyjen kirjavuuden vuoksi vaikea saada.⁴⁶ Kirkon Diakonia ja yhteiskuntatyön (KDY) kyselyn mukaan vuonna 2007 diakoniatyössä oli hieman yli sata työalajohtajaa, johtavaa tai vastaavaa diakoniatyöntekijää. Määrä oli kaksinkertaistunut vuodesta 2006.⁴⁷

Kirkon hallintorakenne on yritysjohtajuutta monimutkaisempi ja kiinteämpi, mutta samat esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat tarpeen sekä yrityksissä että seurakuntatyössä. Tasapainoilu kiinteästi määritellyn hallintorakenteen ja yritysmaailmasta tulleiden johtajuusteorioiden välillä on ollut osa seurakuntien arkea vuosikymmeniä. Kirkon henkilöstöpolitiikkaa pohdittiin jo 1970-luvulla todeten, että henkilöstökysymysten hoitoa ei enää voida jättää yleisluontoisten toivomusten varaan, vaan on välttämätöntä kehittää yhteisiä menettelytapoja. Yritysten pitkää kokemusta henkilösuhteiden järjestämisestä pidettiin hyvänä esimerkkinä, mutta sitä ei haluttu kritiikittömästi omaksua, vaan tuli etsiä seurakuntien omaleimaista henkilöstöpolitiikkaa. Esimiesasemassa olevien johtamistaidollista kouluttamista pidettiin tärkeänä jo tuolloin.⁴⁸ Kirkon johtamiskoulutusta on kehitetty erityisesti 1980-luvulta alkaen. Silti vasta vuodesta 2002 alkaen kirkkoherran virkaa hakevalta on vaadittu seurakuntatyön johtamisen tutkinto. 2000-luvulla kirkon johtamistutkinnon on suorittanut yli 800 työntekijää. Kirkkoherrojen lisäksi myös työalajohtajat ovat saaneet koulutusta. Alue- ja tiimiorganisaatiot ovat lisänneet työalajohtamisen koulutustarvetta.⁴⁹

Esimiestyö seurakunnassa on asetusten ja säädösten hallintaa, suunnittelukykyä ja ennen kaikkea ihmisten johtamisen taitoa. Seurakunnan toiminta syntyy työntekijöiden työpanoksesta vuorovaikutuksessa seurakuntalaisiin. Esimiestyöllä työntekijöille pyritään luomaan suotuisat työskentelyolot sekä määrittelemään perustehtävän kannalta tarpeelliset toiminnot ja tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen on tasapainoilua luovan toimintaympäristön ja kirkollisen hallintobyrokratian välillä.⁵⁰ Viime vuosina tämä tasapainoilu on tullut jopa aiempaa tärkeämmäksi. Kirkon eri hallintotasoilla työtä on pyritty kehittämään niin, että erilaisia kehittämishankkeita ja strategioita on kasautunut paikallisseurakuntaan jopa kymmenittäin. Työalalla tarvitaan hyvää työnjohtoa, jotta työhön ihmisten parissa on riittävästi tilaa.⁵¹

46 Korhonen & Poutiainen 2004, 1; Piispainkokous 2008, 35–36.

47 Helosvuori 2007; Piispainkokous 2008, 37.

48 Seurakunta työyhteisönä 1976, 3–9.

49 Kirkko muutosten keskellä 2004, 315–316; Monikasvoinen kirkko 2008, 299.

50 Klemola & Lajunen 2001, 80–88.

51 Tirkkonen 2005, 82–83.

1.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on ollut eräs työelämän näkökulma yli sadan vuoden ajan. Aluksi huomio kiinnittyi työsuojeluun ja sairaanhoitoon. 1930-luvulta alkaen on huomioitu myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä.⁵² Nykyisin työhyvinvoinnin ajattelallaan olevan työssä käyvän ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä työyhteisön toimivuuden ja työympäristön eri tekijöiden muodostama kokonaisuus. Työhyvinvointi on yksilön kokemus niistä tekijöistä, jotka auttavat tai vaikeuttavat häntä tekemästä omaa perustehtäväänsä. Työntekijän, työympäristön ja työyhteisön lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat muut tekijät, kuten työntekijän yksityiselämä ja yhteiskunnan taloudellinen tilanne.⁵³ Ohessa on eräs tapa jaotella työhyvinvoinnin osa-alueet.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi		
Henkinen hyvinvointi	Terveys	Turvallisuus
- työviihtyvyys - työpaikan ilmapiiri	- työterveyshuolto	- työsuojelu - työympäristö

Otala & Ahonen 2005 ja Työterveyslaitos 2008 pohjalta.

Työterveyshuolto ja työsuojelu ovat työnantajien lakisääteisiä toimia. Työturvallisuudesta säädettiin laki vuonna 1958 ja työterveyshuollosta vuonna 1979. Molemmat lait uudistettiin 2000-luvun alussa.⁵⁴ Henkistä työhyvinvointia ovat vuosien varrella kuvanneet muun muassa käsitteet työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työmotivaatio, työstressi, työuupumus, työssä jaksaminen, työnilo ja työn imu.

Työhyvinvointitutkimuksen klassikoiksi ovat muodostuneet Abraham Maslown tarvehierarkia (1943), Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) ja Robert Karasekin malli *Job Demand-Control* (JDC) (1979). Maslown perusajatuksena oli, että ihminen pyrkii toiminnallaan saavuttamaan tyydyttämättömiä tarpeitaan. Nämä tarpeet ovat hierarkisessa suhteessa toisiinsa siten, että ylempiä tarpeita tavoitellaan vasta alempien tyydyttämisen jälkeen. Alimmilla tasoilla ovat fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet, joiden jälkeen tulevat sosiaaliset, arvostusta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia etsivät tarpeet.⁵⁵ Herzberg tarkasteli työhy-

⁵² Mäkikangas & Feldt & Kinnunen 2005, 59; Työterveyshuollon historiaa 2005, 1.

⁵³ Työhyvinvointitutkimus 2005, 17; Vesterinen 2006b, 31–35.

⁵⁴ Työturvallisuuslaki, 10:68§; Työterveyshuollon historiaa 2005, 1.

⁵⁵ Maslow 1943, 386–395; Viitala 2002, 154–156.

vinvoinnin syntymistä työstä käsin. Hän jakoi työn piirteet hygientehtäjiin, jotka tulisi saada kuntoon haluttaessa poistaa työtyytyttömyyttä, ja motivaatiotehtäjiin, jotka synnyttävät työtyytyttömyyttä. Hygientehtäjät kuuluvat työn ulkoi-
siin olosuhteisiin. Motivaatiotehtäjät liittyvät työn varsinaiseen sisältöön ja niiden varassa työntekijä voi kokea onnistumista ja tyydytystä työstään. Herzbergin mukaan pienikin panostus hygientehtäjiin kannattaa, mutta tärkein ja pitkäaikaisin vaikutus työntekijöihin on motivaatiotehtäjillä.⁵⁶ Karasek lisäsi työhyvinvointiin vaikuttavia muuttujia edelleen. JDC-mallin mukaan motivoiva ja haasteellinen työ voi johtaa työhyvinvoinnin kannalta hyvin erilaiseen lopputulokseen riippuen työntekijän vaikutusmahdollisuuksista ja työn hallinnan kokemuksista. Jos työ on vaativaa, mutta työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, työstä tulee kuormittavaa, minkä on todettu altistavan stressille ja stressiperäisille sairauksille. Vaativa työ ja suuret vaikutusmahdollisuudet sen sijaan mahdollistavat aktiivisen työn, jonka on katsottu luovan parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle ja motivaatiolle. Myöhemmin Karasek lisäsi malliin vielä sosiaalisen tuen ulottuvuuden.⁵⁷

Nämä teoriat ovat pysyneet jo vuosikymmeniä työhyvinvointitutkimuksen keskiössä. Malleja on kehitelty eteenpäin ja niiden pohjalta on kehitelty uusia teorioita. Alkuperäisiä malleja on kritisoitu liiallisesta pelkistämisestä. Motivoituminen ja työhyvinvointi ovat osoittautuneet monimutkaisiksi prosesseiksi, joiden pelkistäminen malliksi on vaikeaa. Viimeisin kritiikki on kohdistunut lähinnä teorioiden käyttötapaan. Vaikka teoreettiset mallit ovat mahdollistaneet työssäoppimisen ja motivoitumisen tarkastelun, tutkimuksissa on ollut vallalla ongelma- ja sairauskeskeinen ajattelu, jossa on tuotu esiin työn kuormittavuustekijöitä ja etsitty keinoja jaksaa työssä työn vaatimuksista huolimatta. Negatiivisen näkökulman suhde positiiviseen hyvinvointitutkimukseen on ollut jopa 15:1. Tämän vuosituhannen puolella tutkimuksissa on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota työn voimavaroja tuottaviin piirteisiin. Uusia käsitteitä ovat olleet *flow* ja sitä laajempi *work engagement*, jonka Jari Hakanen on suomentanut käsitteellä *työn imu*. Työ on näyttänyt myös voimavaroja antavana, innostavana ja työntekijän hyvinvointia lisäävänä tekijänä.⁵⁸

56 Herzberg 1987, 9–13; Pöyhönen 1987, 130; Viitala 2002, 156.

57 Karasek 1990, 31–32; Kinnunen & Feldt 2005, 18–24.

58 Chikszentmihalyi 2003, 39; Schaufeli & Bakker 2004, 294–295; Hakanen 2004, 27–29; Mäkikangas & Feldt & Kinnunen 2005, 56, 68.

1.5 Aiempi tutkimus

Sekä johtajuus että työhyvinvointi ovat laajalti tutkittuja aihepiirejä sekä Suomessa että kansainvälisesti. Työhyvinvointitutkimusta tehdään Suomessa yliopistojen lisäksi erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriön alaisessa Työterveyslaitoksessa.⁵⁹ Johtamistaidon Opiston (JTO) Aavaranta-sarja tarkastelee johtajuuden eri ulottuvuuksia. JTO:n Unto Pirnes⁶⁰ ja Pauli Juuti⁶¹ ovat vakiinnuttaneet asemansa suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Diakoniatyötä on tutkittu sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta runsaasti. Määrällisesti eniten tutkielmia diakonian alalta valmistuu Diakonia-ammattikorkeakoulusta alemman ja ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen lopputöinä.⁶² Viime vuosina on ilmestynyt laajempia tutkimuksia diakoniatyön sisällöstä ja vaikuttavuudesta.⁶³ Tilastotietoa diakoniasta on saatavilla esimerkiksi kirkon tilastollisista vuosikirjoista ja nelivuotiskertomuksista.⁶⁴ Tutkimusartikkeleita diakonian alalta julkaisevat Diakonian tutkimuksen seura (DTS) kaksi kertaa vuodessa ilmestyvässä Diakonian tutkimus -aikakauskirjassaan⁶⁵ sekä Lahden diakonian instituutti vuosittaisessa Anno Domini Diakoniatieteen vuosikirja -julkaisussaan⁶⁶. Esittelen tässä tarkemmin kirkon alan tutkimusta johtajuudesta ja työhyvinvoinnista.

Seurakuntien työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu viimeisen 20 vuoden aikana kattavilla kyselytutkimuksilla ja barometreilla. Samalla on käsitelty myös tyytyväisyyttä johtamiseen. Tämän tutkimusperinteen alullepanijana voidaan pitää Harri Palmun tutkimushanketta vuosilta 1978–1990. Palmu tutki seurakuntien työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä ja johtamista. Lopuksi hän kokosi kolmen osatutkimuksen tulokset väitöskirjaksi muodostaen kuvaa seurakunnasta työyhteisönä. Seurakunnan työntekijät olivat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. Työ koettiin tarkoituksenmukaiseksi ja hyödylliseksi. Sen sijaan kokemukset sosiaalisista suhteista olivat kielteisemmät kuin yleensä työelämässä. Kolmasosassa seurakunnista sosiaaliset suhteet haittasivat yhteistoimintaa. Seurakuntien huomattavat ko-

59 Esimerkiksi Lindström & Kalimo 1987; Lindström & Leppänen 2002. Katso lisätietoja <http://www.ttl.fi/internet/suomi/tutkimus>. Ministeriön selvityksiä myös esimerkiksi Työhyvinvointitutkimus 2005.

60 Esimerkiksi Pirnes 2000.

61 Esimerkiksi Juuti 1991; Juuti 2005.

62 Opinnäytteitä on luettavissa verkossa osoitteessa <http://kirjastot.diak.fi/opinnaytepankki>.

63 Esimerkiksi Kettunen 2001; Juntunen 2006.

64 Viimeisimpinä Rajamäki 2008; Monikasvoinen kirkko 2008.

65 Lisätietoja Diakonian tutkimuksen seurasta www.dts.fi.

66 Lisätietoja Lahden diakonian instituutista www.dila.fi.

koerot eivät selittäneet työntekijöiden kokemusten eroja, vaan erot johtuivat kirkkoherran johtamistyylistä. Kirkon organisaatorakenteen monimutkaisuus asetti kirkkoherrojen johtamistyölle ja kokonaisuuden hahmottamiselle suuria vaatimuksia. Toisaalta johtamiskoulutuksen vähäisyys ja hajanaisuus sekä johtamisen tukitoimien riittämättömyys kaipasivat korjausta. Monet kysymykset seurakunnan johtajuudesta kulminoituivat kirkkoherran motivaatioon toimia johtajana. Useat kirkkoherrat pitivät ensisijaisena tehtävänään toimia pappina.⁶⁷

Erkki Asp ja Heikki Uhmavaara tutkivat Turun evankelis-luterilaisten seurakuntien ja seurakuntayhtymän työyhteisöjä ja työyhteisökulttuuria vuonna 1990. Kyselytutkimukseen vastasi lähes koko henkilöstö, 440 työntekijää. Tutkimus antoi varsin positiivisen kuvan seurakunnista työyhteisönä. Seurakunnat näyttäytyivät motivoituneiden ja työlleen omistautuneiden kutsumustietoisien työntekijöiden työpaikkana. Yli 80 % henkilöstöstä ilmoitti olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Erityisesti työn vaihtelevuus, ammattitaitoiset työtoverit, työn pysyvyys, hyvät vaikutusmahdollisuudet sekä työn ja elämänarvojen vastaavuus saivat kiitosta. Työn vaatimukset olivat kohonneet siten, että työstä oli tullut aiempaa vastuullisempaa ja henkisesti rasittavampaa, mutta samalla myös antoisampaa, monipuolisempaa ja mielekkäämpää. Esimiehet koettiin yleensä joustaviksi ja keskusteleviksi, tosin tukea, rohkaisua ja kiitosta toivottiin enemmän. Työorganisaation rakenne koettiin melko selkeäksi, mutta puutteita koettiin työn tavoitteiden selvittämisessä ja päätöksistä tiedottamisessa.⁶⁸

Kahdeksan vuotta myöhemmin Per Lindblad päätyi lisensiaattitutkimuksessaan hyvin erilaisiin johtopäätöksiin. Laman jälkeen tehdyn laajan kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää pappien, diakoniatyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen puuttumisesta sekä käytettävissä olevista voimavaroista. Lindbladin mukaan henkinen väkivalta eri muodoissaan oli seurakunnissa huomattavasti muita työpaikkoja yleisempää. Puutteita oli myös viestinnässä ja palautteen saamisessa. Lindblad korosti esimiehen yhteistyöhalukkuuden merkitystä työhyvinvoinnille. Mitä avoimemmin esimies keskusteli työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista työntekijöiden kanssa, sitä rakentavampana ja paremmin erilaisuutta sietävänä työntekijät kokivat työpaikkansa. Edelleen, mitä avoimemmaksi työntekijät kokivat työyhteisönsä ilmapiirin ja mitä parempana he ko-

67 Palmu 1990, 15–17, 21–25, 33, 41–48.

68 Asp & Uhmavaara 1990, 10–14, 122–131.

kivat työpaikkansa yhteishengen, sitä vähemmän he kokivat stressiä työssään. Lindbladin tutkimustuloksissa seurakuntatyö oli vaikeasti hallittavaa, sillä hengellisen työn tekijöistä noin kolmasosa koki työnsä hallitsemattomaksi viikoittain. Hallinnan puutteen kokemus oli yhteydessä muun muassa kiireen tuntuun, kykyjen ääri rajoilla toimimiseen, aikataulujen kiristymiseen, työn tavoitteiden ja työtehtävien epäselvyyteen sekä lisääntyneisiin työtehtäviin. Erityisesti diakoniatyöntekijöiden työssä ja asiakaskunnassa tapahtuneet määrälliset ja laadulliset muutokset vaikeuttivat huomattavasti työn hallintaa.⁶⁹

Vuosi Lindbladin tutkimuksen jälkeen Marketta Rantama keräsi kysely- ja haastatteluaineistoa liseniaattityötään varten. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työajattomuuden ja työntekijöiden kokeman työn kuormittavuuden yhteyttä sekä pohtia mahdollisen työaikajärjestelmän sopivuutta seurakuntatyöhön. Kuormittavuus oli lisääntynyt kolmella neljästä työntekijästä. Syiksi mainittiin erityisesti työn laaja-alaisuus ja työnjaon epäselvyys. Rantama jakoi vastaajat koetun kuormittavuuden suhteen kolmeen ryhmään: selviytyjiin, kuormittujiin ja riskiryhmään. Selviytyjät olivat tavallisimmin yli 46-vuotiaita naisia, joko diakoniatyöntekijöitä tai pappeja. Kuormittujien ryhmä oli suurin, lähes 40 % vastaajista. Lindbladin tutkimuksen tapaan kolmasosa vastaajista kuului riskiryhmään ja koki työn kuormittavan paljon tai erittäin paljon. Tässä ryhmässä oli erityisesti alle 46-vuotiaita nuorisotyönohjaajia ja pappeja. Rantama tarkasteli ylipitkiä työpäiviä ja vapaa-ajan pirstoutumista työsuojelullisina ongelmina ja kuulutti vastuullisen esimiestyön perään.⁷⁰ Liseniaattitutkimuksen keskeistä antia on raportoitu myös Marketta Rantaman ja Juha Kauppisen kirjassa *Ajaton työ seurakunnassa*, jossa tekijät esittävät käytännön keinoja työajan suunnitteluun ja hallintaan.⁷¹

Pontus Salmi tutki väitöskirjassaan seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatiota. Laaja kyselytutkimus ajoittui lamakauden jälkimaininkeihin, hieman Lindbladin ja Rantaman tutkimusten jälkeen. Tutkimuksessaan Salmi tutki työmotivaation muodostumiseen liittyvien prosessimuuttujien (arvot, asenteet, työtyytyväisyys, työilmapiiri sekä psyykinen rasitus) ja työmotivaation välistä yhteyttä. Tutkimustuloksena Salmi totesi, että seurakuntien työntekijöiden työmotivaatio oli hyvä, mutta työilmapiiri oli joka kolmannessa seurakunnassa huono tai erittäin huono. Laajinta tyytymättömyyttä aiheuttivat seurakuntatyön tavoitteiden epäsel-

69 Lindblad 1998, 121–122, 143–144, 169–170, 186, 325.

70 Rantama 2001, 42–47, 57, 65–73, 100.

71 Kauppinen & Rantama 2003.

vyys, kirkkoherran päätöksentekotapa ja johtamistaidon puutteet. Tutkimus osoitti, että kirkkoherralla on suuri vaikutus alaistensa työviihtyvyyteen niin myönteisissä kuin kielteisissäkin tapauksissa. Salmen mukaan voidaan sanoa, että ilmapiiriltään huonossa seurakunnassa on todennäköisesti johtamistaidoiltaan huono kirkkoherra. Sen sijaan itse työhön työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä. Seurakuntatyö oli kutsumustietoisille työntekijöille sisäisesti palkitsevaa ja motivoivaa. Mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään oli selkeimmin yhteydessä kokonaismotivaatiotasoon. Motivaation kannalta oli tärkeää, että seurakuntatyössä oli hyvä ja kannustava työyhteisö sekä työntekijöitä tukeva esimies.⁷²

Vuodesta 2001 alkaen kirkossa on toteutettu työolobarometri Kirkkohallituksen, Työturvallisuuskeskuksen ja Tilastokeskuksen yhteistyönä kahden vuoden välein. Barometrin aineisto on kerätty tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluina. Otoksen koko on ollut noin 600 henkilöä. Saman tutkimuksen toistaminen säännöllisesti on antanut kuvaa paitsi kirkon työoloista, myös niissä tapahtuneista muutoksista. Aihealueet ovat käsitelleet laajasti työhyvinvointia, organisaation toimivuutta ja esimiestyöskentelyä. Vastauksia on voitu verrata sekä aiempiin kirkon alan työolobarometreihin että työministeriön valtakunnallisten työolobarometrien tuloksiin. Viimeisimmän työolobarometrin mukaan yli 90 % kirkon työntekijöistä oli tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväisyyttä aikaansaivat samat asiat kuin Palmun, Aspin ja Uhmavaaran tutkimuksissa 20 vuotta sitten, eli työ koettiin merkitykselliseksi ja hyödylliseksi ja työ seurakunnassa oli mielenkiintoista, vaihtelevaa ja itsenäistä. Samaan aikaan kaksi kolmesta työntekijästä koki työnsä myös henkisesti raskaaksi. Sosiaaliset suhteet olivat kohentuneet verrattuna aiempien barometrien tuloksiin. Työkyvyn ylläpitoon oli panostettu seurakunnissa. Työajattomuuden ongelmia oli edelleen, mutta esimerkiksi työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen oli aiempaa helpompaa. Työn organisointi oli pääosin onnistunutta, mutta tiedonvälityksen avoimuudessa oli edelleen parantamisen varaa. Kuusi kymmenestä kirkon työntekijästä oli tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Työoloihin liittyvät ongelmat olivat kasautuneet samoihin työpaikkoihin. Niissä kirkon työpaikoissa, joissa esiintyi ristiriitoja, oli myös ongelmia työn organisoinnissa ja tiedonkulun avoimuudessa.⁷³

72 Salmi 2001, 6–9, 191–200.

73 Ylitalo 2008, 3–7, 53–55.

Kirkollista johtajuutta on viimeisimmissäkin pro gradu -tutkielmissa käsitelty lähes ainoastaan kirkkoherrojen näkökulmasta. Antti Ylönen tutki kuuden Kuopion hiippakunnan seurakunnan kirkkoherrojen johtamistapaa ja työskentelyilma-
piiriä kyselyllä ja haastatteluilla.⁷⁴ Teemu Salminen tutki teemahaastatteluin Tam-
pereen hiippakunnan kirkkoherrojen tapaa hahmottaa johtajantehtäväänsä sekä
kirkkoherroja muutosjohtajina.⁷⁵ Kristiina Hannula tutki Riihimäen seurakunnan
kirkkoherra Kalervo Huttusen johtamistapaa haastatellen kirkkoherraa, työnteki-
jöitä ja luottamushenkilöitä.⁷⁶ Näissä tutkielmissa kirkkoherrat hahmottivat johta-
jantehtävänsä selkeästi. He arvostivat työntekijöitään ja kohtelivat heitä oikeuden-
mukaisesti. Kirkkoherrat kokivat tarvitsevansa silti edelleen lisäkoulutusta ja tu-
kea johtamiseen. Näiden tutkielmien antaman kuvan mukaan kirkkoherrojen joh-
tajuus on paljossa onnistunutta. Toisaalta tämän tyyppisiin vapaaehtoisiin tutki-
mukseen harvemmin osallistuu kriisiytyneitä työyhteisöjä tai johtajan tehtäviä lai-
minlyöviä kirkkoherroja.

Keskijohto ja lähiesimiesjärjestelmä ovat seurakunnissa melko uusia ilmiöitä. Kunnan sosiaali- ja terveystoimen keskijohtoa on tutkittu⁷⁷, mutta tutkimustietoa seurakunnan lähiesimiesjärjestelmästä on toistaiseksi vain vähän. Wille Wester-
holm tutki aluetyöjohtamista pro gradu -tutkielmassaan selvittämällä pääkaupun-
kiseudun aluepappien kokemuksia asemastaan seurakuntaorganisaatiossa.⁷⁸ Työ-
alajohtajuudesta on valmistunut kaksi Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäyte-
työtä. Sari Peltonen tutki ammattikorkeakoulun (AMK) opinnäytetyössään diako-
nian työalajohtajan alaisina toimivien diakoniatyöntekijöiden kokemuksia lähiesi-
miesjärjestelmästä. Diakoniatyöntekijöiden kirjoituksia aineistonaan hyödyntävän
työn tuloksena Peltonen totesi, että alan tuntemus tuo tärkeän lisän diakoniatyön
johtamiseen ja sen myötä työn kehittämiseen.⁷⁹ Johanna Heikkinen tutki ylemmän
AMK tutkinnon opinnäytetyössään diakoniatyön johtamista Tampereen hiippa-
kunnassa. Lomaketutkimuksena toteutetun työn tuloksena muodostui kuva diako-
niatyön johtamistavoista tällä hetkellä. Kolmessa neljästä vähintään kolmen dia-
koniatyöntekijän seurakunnasta diakoniatyötä johti diakoniatyöntekijä. Jos työn
johdossa oli pappi, tällä oli huomattavasti suppeampi tehtävänkuva johtamistehtä-

74 Ylönen 2005, 8–9, 126.

75 Salminen 2006, 1.

76 Hannula 2007, 1.

77 Esimerkiksi Tampsi-Jarvala et al. 2005.

78 Westerholm 2005, 1.

79 Peltonen 2007, 2, 33–39.

vissä kuin työtä johtavilla diakoniatyöntekijöillä. Pappien johtamistehtäviksi oli kirjattu taloudellinen vastuu sekä esimiesvastuu, mutta ei aina työn organisointia tai henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Toisaalta nekin työalan johtoon nimetyt diakoniatyöntekijät, joiden esimiesasemaa ei oltu virallistettu, huolehtivat diakonia-työn organisoinnista, henkilöstöhallinnosta ja useista muista hallinnollisista tehtävistä. Työn kehittäminen ja työalan yhteistyön koordinointi sisältyivät ainoastaan diakoniatyöntekijöiden johtamistehtäviin.⁸⁰

Kirkon piirissä tehty johtamis- ja työhyvinvointitutkimus on korostanut muun tutkimuksen tapaan johtamiskoulutusta ja työn kuormittavia piirteitä. Vaikka johtamiskoulutusta on kirkossa saatu runsain mitoin verrattuna 1980-luvun alun tilanteeseen, sitä pidetään edelleen tärkeänä kehittämisen kohteena. Seurakunnan työntekijät ovat olleet tavallista tyytyväisempiä työhönsä, tosin työpaikan sosiaalisissa suhteissa on ollut muuta työväestöä enemmän ongelmia. Työn kuormittavat piirteet korostuivat 1990-luvun ja 2000-luvun alun tutkimuksissa. Laman vaikutukset näkyivät väsymisenä ja työn hallitsemattomuutena. Osaltaan kyse oli myös huomion keskittämisestä pahoinvoivaan kolmasosaan hyvinvoivan enemmistön sijaan.

80 Heikkinen 2008, 9–10, 35–41.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja analysoida seurakunnan työalajohtajuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkielmassa kartoitan diakonian työalajohtajien käsityksiä ja toimintatapoja työalajohtajuudesta ja työhyvinvoinnista. Haen vastauksia tutkimustehtävään seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Millaisilla edellytyksillä työalajohtaja voi toimia seurakunnassa?
- 2) Mistä työhyvinvointi diakoniatyössä haastateltavien kokemuksen mukaan muodostuu?
- 3) Millaisilla toimenpiteillä työalajohtajat edistävät tiimiläistensä työhyvinvointia?

Työhyvinvointi ei ole samanlaisena olemassa ja havaittavissa ajasta ja paikasta riippumatta, vaan kunkin työpaikan työntekijät paitsi luovat, myös käsittävät sen omalla tavallaan. Työalajohtajan käsitykset tiimiläistensä työhyvinvoinnista ovat omalta osaltaan totta, mutta silti vain osa työpaikan työhyvinvoinnin todellisuudesta. Kuvaamalla ja analysoimalla työalajohtajien käsityksiä tuon näkyväksi yhden osan seurakuntien työviihtyvyydestä. Haen tässä tutkielmassa diakonian työalajohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Käsitykset ovat tämänhetkisiä, nyt aitoja ja oikeita mutta sellaisina henkilökohtaisia ja alttiita muutoksille ajan myötä.

Seurakunnan työaloista diakoniatyö on ollut aktiivinen työnjohdon kehittämässä, ja diakoniatyössä on pisimpään ollut työalan omia työntekijöitä työnjohdossa. Suosituksista⁸¹ huolimatta seurakunnissa on hyvin monenlaisia virkanimikkeitä ja toimenkuvia työalajohtajalle. Piispainkokouksella on valmisteilla diakonian ja kasvatuksen johtotehtäviin valittavien viranhaltijoiden kelpoisuusehdot, ja samassa yhteydessä on tarkoitus ottaa kantaa myös nimikkeeseen. Valmisteluvaiheessa on käytetty nimikettä työalajohtaja niille väliportaana johtajille, joiden johtamustehtävään kuuluu toiminnallinen, hallinnollinen ja henkilöstöjohtaminen.⁸² Tässä tutkielmassa käytän nimikettä diakonian työalajohtaja. Tarkoitan sillä diakoniatyöntekijää, jolla on virallistettu vastuu seurakunnan diakoniatyön johtamisesta ja joka

81 DTL 2002; Korhonen & Poutiainen 2004.

82 Piispainkokous 2008, 35–37.

toimii diakoniatyöntekijöiden lähiesimiehenä. Viime vuosien aikana työalajohtajia on tullut myös seurakunnan muille työaloille. Työalajohtajia on paikallisseurakuntien lisäksi myös seurakuntayhtymissä ja hiippakunnissa. Tässä tutkielmassa tarkastelen paikallisseurakunnan diakonian työalajohtajuutta.

Työalajohtajan toimenkuvaan kuuluu eri tavoin painottuen koko johtamisen kirjo. Tässä tutkielmassa keskityn henkilöstöjohtamiseen ja pääpaino on työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön oma persoona, työn sisältö sekä työyhteisö. Tämän tutkielman pääpaino on työhyvinvoinnin yhteisöllisessä puolessa, johon esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa. Taustalla on oletus, että työalajohtaja aina tavalla tai toisella vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin. Tämä tutkielma painottuu työalajohtajan mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin edistäjänä.

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu kahdestatoista diakonian työalajohtajan haastattelusta, jotka tein tammi- ja helmikuun aikana 2008. Yhden haastattelun tein joulukuussa 2007. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja.

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkimus pyrkii keräämään uutta tietoa ja osoittamaan muuttujien välisiä yhteyksiä. Haastattelun suurena etuna pidetään sen joustavuutta aineiston keruussa. Se antaa haastateltavalle mahdollisuuden tulkita kysymyksiä, kertoa laajemmin ja toisaalta täsmentää. Toisaalta myös haastattelija voi tarkentaa ja selventää kysymyksiä, pyytää perustelemaan ja varmistaa näin tarvittavan tiedon saannin. Vuorovaikutukseen sisältyy sekä kielellinen että ei-kielellinen kommunikaatio. Jälkimmäinen välittää esimerkiksi asenteita, mielipiteitä ja tunteita.⁸³

Haastattelun haittapuolena voidaan pitää sitä, ettei sillä voida taata samaa anonyymiteettiä kuin lomakkeella. Tämän vuoksi luottamuksellisuutta on tarpeen vaalia muilla keinoin. Ongelmaksi voi tulla myös haastateltavien pyrkimys antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastateltava haluaa yleensä esiintyä hyvänä kansalaisena ja hyvänä työntekijänä. Vajavaisuuksista ei mielellään kerrota.⁸⁴ Tämän tutkielman aihealueelta saattoi jäädä puuttumaan esimerkiksi epäonnistumi-

83 Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 194–195; Hirsjärvi & Hurme 1985, 15, 36, 84–86; Metsämuuronen 2005, 224–226.

84 Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 195–196; Hirsjärvi & Hurme 1985, 15–16.

nen työhyvinvoinnin edistämisessä tai mahdollinen osallisuus työpahoinvoinnin aikaansaamiseen.

Haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu oli tähän työhön sopivin, sillä se mahdollisti myös etukäteissuunnittelun ulkopuolisten asioiden käsittelyn haastattelussa. Haastateltava saattoi tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat sekä mahdollisesti muita tärkeänä pitämiään asioita aihepiiriin liittyen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ennalta on laadittu vain haastattelun aihealueet ja hahmotelma siitä, mitä aiotaan kysyä, mutta ei aihealueiden kysymysten tarkkaa järjestystä eikä muotoa.⁸⁵ Teemahaastattelun aiheiden valinnassa hyödynsin kirkon alan työalabarometreja, aihealueen kirjallisuutta ja metodioppaita sekä omaa kokemustani diakonian työalajohtajan työstä. Haastatteluissa tuli esille myös aiheita, joita en olisi itse huomannut kysyä. Otin joitakin niitä mukaan seuraavien haastattelujen aiheisiin, joten teemahaastattelun runko hieman muokkautui matkan varrella.⁸⁶

Sain apua mahdollisten haastateltavien löytämiseksi Kirkkohallituksen Diakonia ja yhteiskuntatyön koulutuksen sihteeri Riitta Helosvuorelta ja Diakoniatyöntekijöiden Liiton järjestösihteeri Asta Turtiaiselta. Lopulliseen valintaani vaikuttivat haastateltavien kokeneisuus työalajohtajuudesta sekä diakoniatimien koko eli diakonian työalajohtajan alaisten määrä niin, että tiimit olisivat eri kokoisia. Kaikissa haastatteluseurakunnissa oli vähintään 3 diakoniatyöntekijää, eli pieniä seurakuntia ei tässä tutkielmassa ole mukana. Osassa haastatteluseurakunnista diakonian työalajohtaja oli ollut jo yli kymmenen vuotta, suurimmassa osassa noin viisi vuotta. Monissa seurakunnissa ennen työalajohtajan virallistamista oli toiminut vastaava diakoniatyöntekijä, jolle oli delegoitu johtamisen tehtäviä. Haastatteluseurakunnat sijaitsivat eri puolilla Suomea. Pääkaupunkiseudulta oli kaksi ja Etelä-Suomesta yhteensä viisi. Loput seitsemän haastatteluseurakuntaa olivat eri puolilta Suomea Hämeestä Pohjois-Suomeen sekä Itä- ja Länsi-Suomesta. Seurakunnista viisi kuului seurakuntayhtymään ja seitsemän oli itsenäisiä seurakuntia. Haastateltujen työalajohtajien seurakuntien koko sekä diakoniatyöntekijöiden määrä näkyvät oheisessa taulukossa.

⁸⁵ Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 197; Metsämuuronen 2005, 224–226; Hirsjärvi & Hurme 1985, 84.

⁸⁶ Teemahaastattelun rungon ja taustatietolomakkeen lopulliset versiot löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Taulukko 3. Haastateltavien seurakunnat

		Diakoniatyöntekijöitä		
		3 – 5	6 – 9	10 →
Seurakunnan koko (jäseniä)	17000 – 24000	4	1	
	25000 – 34000		4	
	35000 →			3

Haastateltavista kolme oli miehiä ja yhdeksän naisia. Pohjakoulutukseltaan viisi haastateltavaa oli diakoneja, yksi seurakuntakuraattori ja kuusi diakonisoja. Haastateltavilla oli keskimäärin 20 vuotta työkokemusta diakoniatyöstä ja keskimäärin seitsemän vuotta työalajohtajuuskokemusta. Kaikki olivat hakeneet lisäkoulutusta johtamiseen. Kymmenen haastateltavaa oli käynyt kirkon kaksivuotisen työalajohtamisen kurssin, neljä kirkon työnohjaajakoulutuksen ja kolme oli suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Seitsemällä haastatelluista oli kaksi tai kolme pitkää johtajuuskoulutusta takanaan ja he olivat lisäksi käyneet esimerkiksi seurakuntayhtymän tai Johtamistaidon opiston järjestämiä lyhyempiä kursseja johtajuudesta.

Otin yhteyttä valittuihin diakonian työalajohtajiin puhelimitse. Haastattelua sopiessani kerroin työskenteleväni itsekkin diakonian työalajohtajana ja tutkivani työalajohtajuutta ja työhyvinvointia. Kaikki suostuivat haastattelupyyntöön. Lähetin vahvistuksen sovitusta haastatteluajankohdasta ja -paikasta sähköpostitse. Viestissä kertosin vielä tutkimuksen aiheen ja kerroin haastattelussa käsiteltäviä aihealueita. Kerroin tässä tutkimuksessa etsiväni ennen kaikkea työn kautta kertynyttä kokemukseen perustuvaa tietoa, en niinkään kirjavastauksia. Aiheeseen liittyviä kirjoja voin itsekkin lukea, mutta haastateltavan työssä syntynyttä kokemusta en muualta voisi tavoittaa. Palasin tähän vielä haastattelun alussa. Pyrin tällä luomaan luottamuksellisen ja rennon ilmapiirin sekä rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan omista näkemyksistään. Kuusi haastattelua tein haastateltavan työpaikalla, joko työhuoneessa tai erillisessä keskustelutilassa. Toiset kuusi haastattelua tein pääkaupunkiseudulla haastateltavan koulutus- tai kokousmatkan yhteydessä. Kaikki haastattelupaikat yhtä lukuun ottamatta mahdollistivat häiriöttömän ja keskittyneen keskustelun.

Hain etukäteen kunkin seurakunnan internetsivuilta tietoja seurakunnan koosta, työntekijöiden määristä, organisaatorakenteesta ja diakoniatyön toimintamu-

doista. Haastattelun aluksi täsmensin ja tarkensin näitä tietoja haastateltavan kanssa ja sitä kautta aloitimme keskustelun teema-alueista. Tallensin haastattelut sanelimella. Haastattelut kestivät puolestatoista kahteen tuntiin. Haastattelun jälkeen tallensin vielä mahdollisia jälkikeskustelun ajatuksia sekä omia huomioitani haastattelusta. Yhteneväisyydet ja eroavaisuudet muihin haastatteluihin olivat virikkeenä myöhemmälle analyysille. Litteroin haastattelut sanatarkasti hieman editoiden. Kirjasin selkeät painotukset, naurahdukset ja muut ilmeet silloin, kun ne tuntuivat kertovan suhteesta puheena olevaan aiheeseen. Sen sijaan jätin huomiotta osan ei-kielellisistä ilmauksista, kuten taukojen pituudet, huokaukset ja muut äännähdykset. Jätin litteroimatta muutaman pidemmän sivupolun sekä täytesanoja kuten tota, öö, niinku. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 186 sivua rivivälillä 1 ja kirjasinkoolla 12.

2.3 Analyysin kulku

Analysoin haastatteluaineiston käyttäen induktiivista eli aineistolähtöistä sisälönanalyysiä. Luokitteluun ja tulkintaan on vaikuttanut myös esiyymmärrys aiheesta, mutta lähtökohtana on ollut haastattelujen sisältö. Valitsin analyysin näkökulmaksi työhyvinvoinnin edistämisen edellytykset ja toimintatavat. Analysointitavaksi valitsin kategorisen analysoinnin akselilla holistinen-kategorinen. Tavoitteenani oli tehdä aineistosta luokitteluja ja koota niistä kokonaiskuva aiheesta.

Poimin aineistosta tutkimuskysymykseen liittyvät asiat. Etsin analyysiyksiköitä käyttäen apuna tutkimuskysymyksiä sekä teemahaastattelurunkoa. Analyysiyksiköt olivat haastateltavien käsityksiä, mielipiteitä ja toimintatapoja, pituudeltaan yksittäisistä sanoista lauseisiin. Koodasin analyysiyksiköt teemahaastattelurungon avulla.⁸⁷ Koodatusta aineistosta muodostin pelkistetyt ilmaukset. Analyysiyksikössä saattoi olla useampia merkityksiä, jotka jaoin osiin niin, että pelkistettyyn ilmaukseen tuli vain yksi merkitys. Pelkistettyjä ilmauksia tuli yhteensä 2847 kappaletta. Lopuksi tarkistin asiayhteyden ja merkityssisällön säilymisen haastattelusta pelkistettyyn ilmaukseen. Koodaus auttoi säilyttämään ilmauksessa tiedon, oli ko mainittu asia haastateltavan mielestä esimerkiksi työhyvinvointia edistävä vai hankaloittava tai diakoniatyötä nykyisin vai aiemmin kuvaava seikka.

Kategorisoinnissa käytin ensin apuna koodausta, jolloin sain jaettua aineiston pienempiin ryhmiin. Teemahaastattelun ryhmittely ei kuitenkaan riittänyt luokitte-

⁸⁷ Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.2.2.

lun pohjaksi, joten laajensin tarkastelua. Käytin apuna tutkimuskysymyksiä muokaten jaottelua analyysin edetessä. Klusteroin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi samankaltaisuuden perusteella niin, että jokainen pelkistetty ilmaus kuului johonkin alaluokkaan. Luokkien muodostamiseen vaikuttivat sekä aineiston ilmaukset että kirjallisuuden pohjalta muodostunut esiyymmärryksen aiheesta. Pyrin tekemään luokittelussa oikeutta aineistolle. Joitakin asioita esiintyi aineistossa sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa. Esimerkiksi esimiehen tuki auttoi toimimaan työalajohtajana, ja esimiehen tuen puuttuminen vaikeutti työalajohtajana toimimista. Päätin yhdistää tällaiset ilmaisut positiivina samaan luokkaan, jolloin sain luokista täydellisempiä ja monipuolisempia. Osa näistä asioista oli tullut esiin kysyessäni esimerkiksi työalajohtamista mahdollistavia asioita ja osa kysyessäni työalajohtamista haittaavia asioita riippuen haastateltavan kokemuksesta ja seurakunnan käytännöistä. Koodaus säilytti edelleen haastateltavan antaman merkityssisällön mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Seuraavaksi tarkastelin muodostettuja alaluokkia. Vahvistin alaluokkien sisäistä yhtenäisyyttä ja kyseenalaistin luokittelua. Tein tarvittavat korjaukset. Tarkastelin alaluokkien kokoeroja ja yhdistin joitakin hyvin pieniä alaluokkia. En pyrkinyt tasakokoisiin luokkiin, sillä vaikka joitakin asioita oli tullut esiin vähemmän, aineiston monipuolisuuden vuoksi oli tärkeää pitää ne omana luokkana. Yhdistelin alaluokat yläluokiksi ja ne edelleen pääluokiksi. Kategorisointia tulisi jatkaa siihen saakka, kun se aineistoa kunnioittaen on mahdollista.⁸⁸ Tämän aineiston kohdalla en pyrkinyt yhdistämään kaikkea materiaalia yhden yhdistävän luokan alle, vaan päädyin jatkamaan kategorisointia tutkimuskysymysten tasolle saakka.⁸⁹

Kategorisoinnin valmistuttua tein haastatteluista noin kolmen sivun mittaiset tiivistelmät, joihin kirjasin kunkin haastattelun keskeisen sisällön. Kiinnitin huomiota ilmauksiin kuten ”kulmakivenä on”, ”tärkeintä tässä on”, joissa haastateltavat toivat esiin tärkeysjärjestyksensä asioille. Tiivistelmän tekeminen tässä vaiheessa analyysiä auttoi hahmottamaan asiakokonaisuuksia ja haastateltavien kommenttien asiayhteyksiä. Analyysiyksiköiden luokittelussa lauseet olivat yksittäisiä ja irrallisia, mutta tiivistelmiä tehdessä ne sijoittuivat haastateltavien puheen kontekstiin. Varmistin tiivistelmien avulla, että keskeiset asiat olivat esillä luokittelussa.

88 Kyngäs & Vanhanen 1999, 6–7.

89 Luokittelu kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 3.

Tarkastelin pelkistettyjä ilmauksia ja tiivistelmiä kiinnittäen huomiota siihen, mistä kukin haastateltava erityisesti puhui. Hain erilaisia työalajohtajatyyppejä sen perusteella, mitä kategorioita haastateltava korosti, eli mistä hän puhui enemmän kuin muista ja miten hän näistä asioista puhui.⁹⁰ Oletin haastateltavan puhuvan enemmän siitä, mikä hänelle on nyt tärkeää, kuin siitä, mikä ei ole hänelle niin keskeistä. Puheen määrään vaikutti luonnollisesti myös oma toimintani haastattelijana, kuten mahdolliset tarkentavat kysymykset. Tarkastellessani haastatteluja kokonaisuutena tapani kysyä vaikutti jotakuinkin samankaltaiselta haastattelusta toiseen, joten rohkenin laittaa enemmän painoarvoa haastateltavien puheelle. Pelkistettyjen ilmausten lukumäärän tarkastelu kustakin kategoriasta oli hyvä lähtökohta työalajohtajatyypien muodostamiseen. Tarkastelin tyypittelyä vielä tiivistelmien avulla, jotka vahvistivat jaottelua. Muodostin neljä työalajohtajatyypistä sen perusteella, mitä haastateltava painotti kustakin pääluokan kategoriasta. Tyypit muodostin siten, että jokainen haastateltava kuului vain yhteen tyyppiin. Kaikki puhuivat eniten korostamansa asian lisäksi myös muista kategorioista, joten yksittäisessä haastateltavassa voi olla piirteitä useammasta työalajohtajatyypistä.

2.4 Aineiston luotettavuus

Tutkimuksessa pidetään tavoiteltavana todellisuuden ja tutkimustulosten mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Teemahaastattelulla pyritään tavoittamaan todellisuuden moni-ilmeisyyttä ja tutkittavan ilmiön vivahteita niin, että tulokset välittävät haastateltavien todellisia kokemuksia ja ajatuksia. Tieteellinen tiedonhankinta ei koskaan ole arvovapaata, vaan tutkijan käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta vaikuttavat tiedonhankintaan. Kun tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, myös heidän motiivinsa, päämääränsä, pyrkimyksensä ja asenteensa vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tieteellisen tiedon objektiivisuutta voidaankin pitää lähinnä ihanteena, jota kohti pyritään. Koko totuus on aina paljon laajempi, kuin mitä yksittäisellä tutkimuksella pystytään saavuttamaan.⁹¹

Haastateltavien kokoonpanon myötä työalajohtajuuden kokeneisuus pääsi esiin. Haastateltavilla oli yhteensä 87 vuotta työalajohtajuuskokemusta, ja jos lasketaan mukaan vuodet vastaavana diakoniatyöntekijänä, kokemusvuosia kertyi 103. Työkokemus tuo asiantuntijuutta, varmuutta työskentelyyn ja laajakatseisuut-

⁹⁰ Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3.5.

⁹¹ Metsämuuronen 2005, 25–26; Hirsjärvi & Hurme 1985, 128.

ta näkemyksiin. Haastateltavien valintaa pidän onnistuneena aineiston luotettavuuden kannalta.

Haastattelujen suorittamisen osalta etukäteen sähköpostitse lähettämäni aihealueet helpottivat haastateltavia orientoitumaan haastattelutilanteeseen. En lähettänyt tarkempaa kysymysluetteloa pitääkseni haastattelutilanteen sopivan spontaani- ja joustavana haastateltavan painotuksille. Spontaani ilmapiiri lisäsi mielestäni haastattelutilanteen luotettavuutta, sillä haastateltava sai kertoa asioista itselleen tärkeistä näkökulmista siten, kuinka hän ne koki. Kahdessa haastattelussa kokemattomuuteni haastattelijana näkyi siinä, että en rohjennut avata haastateltavan lopettamaa aihetta uudelleen, vaikka aiheen käsittely jäi mielestäni suppeaksi. Tätä kompensoi runsaampi asioiden käsittely heille tärkeistä asioista. Haastateltavat tulivat haastattelutilanteeseen mukanaan kokemuksensa ja tietotaitonsa, kuten olin pyytänyt. Osa haastateltavista oli varannut mukaansa lisäksi myös asiakirjoja, kuten ajankohtaisen toimintasuunnitelman tai seurakunnan organisaatiokaavion. Joissakin näistä jälkimmäisistä tapauksista haastattelun alkuosasta meni hiukan enemmän aikaa päästä keskustelemaan haastateltavan omista kokemuksista ja käsityksistä. Haastateltavat antoivat tuomansa asiakirjat käyttööni, ja käytin osaa niistä täydentämään tutkielman taustatietoja. Osa haastatteluista oli keskellä haastateltavan työpäivää, osa illalla työ-, koulutus- tai kokouspäivän päätteeksi. Osalla haastattelu oli omalla työpaikalla, osalla matkan päässä. Muualla kuin haastateltavan omalla työpaikalla pidetyistä haastatteluista osa tuntui hieman pohdiskelevammilta, mutta en tiedä, johtuiko se haastateltavan tavasta kertoa asioita vai haastattelutilanteesta kauempana omasta työtilanteesta. Muilta osin haastatteluajalla tai -paikalla ei vaikuttanut olevan merkitystä haastattelun kulkuun.

Useille haastateltaville vaikutti olevan merkittävää, että olin haastattelutilanteessa paitsi tutkija, myös kollega, diakonian työalajohtaja. Jotkut ilmaisivat tämän myös sanallisesti. Varsinkin puhuessaan kriittisesti joidenkin pappien suhtautumisesta työalajohtajuuteen huomasin haastateltavien mieltävän minut enemmän kollegaksi kuin teologian opiskelijaksi. Kaksoisrooli lisäsi haastattelutilanteen avoimuutta. Avoimuutta saattoi lisätä myös tieto haastattelusta nimettömänä. Nimettömyyden turvin haastateltava saattoi avautua sellaisista työalajohtajuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista, joita ei nimellä voisi julkaista. Kahden haastattelun osalta jäin epäilemään, voiko olla totta, että epäkohtia ei oikeasti ollut sen enempää työalajohtajana toimimisessa kuin työn tekemisessäkään. Näissä

kahdessa huomasiin korostaneeni haastattelun nimettömyyttä vasta lopuksi, joten kommentit saattoivat olla siksi hieman kaunisteltuja. Nimettömänä kerrottuna näkökannat saattaisivat kärjistyä, mutta en havainnut sellaista näissä haastatteluissa. Sen sijaan mielikuva nimellä kirjoitettavasta raportista ilmeisesti kavensi asioiden käsittelyä ainakin kahden haastattelun osalta. Avoimuutta vaikutti auttavan se, että kuusi haastateltavaa tunsivat minut ennalta. Tuttu haastattelija voisi vaikuttaa myös avoimuuden esteenä, sillä tutulle ei välttämättä halua paljastaa kielteisiä asioita itsestään. Näissä haastatteluissa tuttuus näytti vaikuttavan avoimuutta lisäävänä. Toisaalta samansuuntainen avoin ilmapiiri oli havaittavissa myös useissa niissäkin haastattelussa, joissa olin työalajohtajille uusi tuttavuus. Otin avoimuuden luottamuksen osoituksena ja pyrin huolehtimaan tutkielman raportoinnissa riittävästä anonymiteetistä ja arkaluonteisten tietojen häivyttämisestä. Valitsin raportoinnin linjaksi olla erittelemättä luokitteluja ja työalajohtajatyyppejä haastatteluittain tunnistamisen välttämiseksi. Suorat lainaukset olen merkinnyt lähteineen.

Analyysin raportoiminen etenee siten, että ensin selvitän aineiston perusteella vastaukset tutkimuskysymyksen alakysymyksiin. Kerron pääluokittain työalajohtajuuden onnistumisen edellytyksistä seurakunnassa, työhyvinvoinnin muodostumisesta diakoniatyössä ja työalajohtajien menetelmistä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Nostan esiin kunkin pääluokan osalta aineistossa erityisesti painottuneet kategoriat. Sitaateista olen poistanut tunnistettavat tiedot, kuten paikkakunnan tai henkilöiden nimet. Mikäli olen poistanut sitaatin keskeltä sanoja, merkitsen sen --. Jos olen lisännyt sitaattiin asiayhteyttä selventäviä sanoja, olen merkinnyt ne sulkeisiin. Varsinaisten tutkimuslukujen jälkeen luvussa 6 vertaan saamiani tuloksia aiempaan tutkimukseen. Luvussa 7 esittelen aineistosta muodostamani neljä työalajohtajatyyppejä. Olen koonnut tutkielman keskeiset tulokset lyhyesti luvun 8 alkuun.

3 TYÖALAJOHTAN TOIMINTAEDELLYTYKSET

3.1 Kirkkoherran johtamistapa ja seurakuntaorganisaatio

Seurakuntatyöyhteisön keskeisin henkilö on kirkkoherra. Hänen suhtautumisen työlajohtajuuteen koettiin kulmakiveksi työlajohtamisen onnistumiselle. Useissa haastatteluissa kirkkoherra mainittiin keskeisenä henkilönä koko työalaorganisaation syntyyn.

Meillä oli ensiarvoisen tärkeää, että kirkkoherra oli tämän uudistuksen takana täysipainoisesti. Hän ajoi, että kasvatuksen ja diakonian puolella on työlajohtajat, ja nimenomaan, että ne on sen ammattikunnan edustajia. Hän oli sen uudistuksen takana. -- Hän sen hyvin perusteli ja hyvin sanoitti ja vei tarmokkaasti läpi hallinnossa ja työntekijöitten keskuudessa. H12, 2.

Kirkkoherran johtamistapa ja tuki työlajohtajalle koettiin erittäin merkittäväksi työlajohtajan työn onnistumisen kannalta. Ilman kirkkoherran tukea työlajohtajan työ koettiin mahdottomaksi. Monet haastateltavista kokivat saavansa kirkkoherralta tarvitsemansa tuen. Kirkkoherrojen johtamistapaa kuvattiin johdonmukaiseksi ja tarmokkaaksi. Osa diakonian työlajohtajista koki kirkkoherran johtamistavan etäiseksi. He kokivat antavansa enemmän tukea tiimilleen kuin saavansa sitä kirkkoherralta. Osa haastateltavista kuvasi kirkkoherran johtamistapaa poukkoilevaksi, sillä kirkkoherra toisaalta oli työlajohtajan tukena, mutta toisaalta salli myös työlajohtajuuden äänekkään kritisoinnin. Sekä hyvissä että haasteellisemmissä tapauksissa kirkkoherran luomat rakenteet seurakunnan hallinnossa sekä hänen tapansa toimia työlajohtajan esimiehenä olivat keskeisiä. Työlajohtajuuden onnistumista edisti merkittävästi, jos kirkkoherra oli johtajana ammattitaitoinen, eli oli kouluttautunut johtajaksi ja hankkinut johtamisosaamista.

Olen iloinen, että minulla on hyvä esimies. -- Hän on selkeästi ammatillinen johtaja, kouluttautunut johtaja. Meillä ei ole johtamiskysymyksissä linjaerimielisyyksiä. -- On helpompi hengittää. H7, 16.

Tärkeänä asiana haastateltavat pitivät organisaatorakenteen muotoa. Se, millä tavalla työlajohtajalle oli delegoitu tehtäviä, oliko valtuutus tehtävän hoitamiseen riittävä, oliko työlajohtajan vallasta ja vastuusta yhteisesti sovittu vai olivatko ne epämääräisiä, vaikutti työlajohtajana toimimiseen. Monilla oli kokemusta vastaavan diakoniatyöntekijän ajasta, jolloin tehtävät yleensä olivat olleet epämääräisiä

ja valtuutus työalan asioiden hoitoon oli ollut riittämätön. Haastateltavat kuvasivat vastaavan diakoniatyöntekijän roolia epämääräisyyden vuoksi kuluttavaksi.

Se oli semmoinen epämääräinen, joka oli aika kuluttavaa. Että oli kyllä velvollisuuksia ja vastuuta, mutta ei minkäänäköistä asemaa eikä siinä mielessä valtaa. Se oli aika vaikea tilanne, että toisaalta piti johtaa, mutta ei ollut sitä valtuutusta. -- Se oli aika kuluttavaa, kun aina mun piti tarkistaa se valtuutus, että mistä mä voin toisten puolesta päättää jossain yhteisessä palaverissa. H2, 2.

Vuosien myötä tehtävät olivat laajentuneet. Vastaavien työntekijöiden tehtäviin oli kuulunut lähinnä yhteyshenkilön tehtäviä, kuten kokousten sihteerinä toimimista ja toimintasuunnitelmien ja -kertomusten kokoamista. Vähitellen tehtäviä oli lisätty ja vastuuta laajennettu.

Nyt vasta on laajentunut merkittävästi nämä lähiesimiehen tehtävät tämän 2000-luvun uudistuksen myötä milloin se laajeni koko seurakuntaan. Aiemmin oli enemmän käytännön asioita. Johtokunnan sihteerinä toimimista, esittelijänä toimimista, kokousten sihteerinä toimimista, asioiden kokoamista. Mutta ei sellaista vastuuta eikä valtaa kuin nyt on. H11, 2.

Useilla haastateltavilla muutos sihteerimäisiä paperitöitä tekevästä vastaavasta työntekijästä nykyisin valtuuksin toimivaksi työalajohtajaksi oli tapahtunut hitaasti vuosien aikana. Alkuaikojen kokoamistehtävien hoitaminen oli yleensä hyväksytty laajalti, mutta enemmän vastustusta oli tullut, kun työalajohtaja myös johti työtä, eli ohjasi valintoja tai teki muita työalaa koskevia päätöksiä. Eteneminen vähitellen oli antanut prosesseille aikaa, mutta toisaalta vaati vastuun ja vallan päivittämistä lukuisia kertoja. Haastateltavat kertoivat tilanteesta, jolloin vastuuta oli jo huomattavasti, mutta virkanimikkeenä silti säilyi vastaava työntekijä. Vaikeaa oli ollut erityisesti silloin, kun oli annettu johtamisen tehtäviä, mutta ei riittävästi aikaa niiden tekemiseen. Jos johtamisen tehtävät olivat tulleet entisen täyden työnkuvan lisäksi, ei niihin ollut mahdollisuutta paneutua tehtävien edellyttämällä tavalla. Tehtäviltään laajentunutta työalajohtajan työtä ei haastateltavien kokemuksen mukaan voinut hoitaa muun työn lisänä tai ohessa, vaan sille tuli olla riittävästi aikaa ja työalajohtajuuden tuli näkyä työnkuvan määrittelyssä. Tilanne oli tuntunut epäoikeudenmukaiselta silloin, jos työalalle oli nimetty johtajaksi pappi, joka ei kuitenkaan tehtävää hoitanut. Nykytilanteessa virallistettuna diakonian työalajohtajana parasta oli että oikeudet ja velvollisuudet oli määriteltä ja valta ja vastuu olivat sopusoinnussa keskenään.

Käytännössäkin aikaisemmin, minähän tätä johdin. Minulla oli kaikki se vastuu. Ja minusta oli väärin, että se menee niin. Koska pappi ei pysty tätä ulkoapäin johtamaan, sen papitkin myönsi. -- Minä tein kaikki työt. Mutta nyt se on sillä tavalla oikein päin. Mikään ei muuttunut käytännössä, mutta nyt minä virallisesti johdan diakoniatyötä. H8, 1.

Haastatteluseurakunnat olivat erilaisia organisaation muun jäsentymisen suhteen. Osassa seurakunnista työalajohtajuus koski koko organisaatiota, osassa vain diakoniatyötä. Monissa seurakunnissa oli työalajohtajista ja hallinto- ja taloushenkilöstöstä koottu johtoryhmä. Useissa seurakunnassa johtoryhmästä ei käytetty sanaa johtoryhmä, vaan jotain muuta ilmaisua, kuten toiminnanohjausryhmä, ohjausryhmä tai tukiryhmä. Haastateltavat kokivat nämä kiertoilmaisiksi, joilla pyritään välttämään sanan johtaja käyttö, vaikka ryhmän tehtävä on johtaa seurakunnan arkityötä. Heidän mukaansa sana johtajuus koetaan seurakunnassa edelleen vaikeaksi käyttää. Osassa seurakuntia johtoryhmän kokoonpanoa ei oltu mietitty tehtävien kannalta, vaan se oli yhdistelmä aiemmasta pappien kokouksesta ja työalajohtajista, jolloin ryhmän jäseniä saattoi olla jopa yli 20. Haastateltavat kokivat, että tällainen johtoryhmä oli enemmänkin asema, etuoikeus tärkeänä pidetyille seurakunnan työntekijöille. Haastateltavat kaipasivat lähiesimiesten kokoontumista, missä voisi keskustella johtajuuteen liittyvistä asioista ja suunnitella seurakunnan työtä kokonaisuutena. Johtoryhmän kokoonpanon lisäksi seurakunnan muiden työalajohtajien johtamiskoulutus vaikutti diakoniatyön työalajohtajien työhön. Osassa seurakuntia koko johtoryhmä oli osallistunut johtamiskoulutukseen, osassa taas diakonian työalajohtaja saattoi olla ainoa johtamiskoulutusta saanut lähiesimies.

Olen huolissani osasta meidän esimiehistä, joilla ei ole minkäänlaista, jotka ovat nousseet esimieheksi ja hoitavat sitä ilman minkäänlaista osaamista. Ilman edes perustaitoja, että tietäisi mitä siihen hommaan kuuluu. Se on minusta kohtuutonta työntekijöitä ja heitä itseään kohtaan, jos ei neuvota niitä tehtäviä. Kukaan ei neuvo mitä siihen työhön kuuluu, ja ihminen ei itse osaa ottaa selvää. H8, 20.

Hallintokulttuuri kokonaisuutena vaikutti työalajohtajuuden toteutumiseen. Haastateltavat kokivat, että kirkkoherran merkitys työilmapiiriin oli suuri. Kirkkoherra vaikutti siihen, mitä työntekijäkokouksessa puhuttiin, mihin sävyyn, mistä vaiettiin ja kuka käytti puheenvuoroja. Kirkkoherra vaikutti myös siihen, millä tavalla luottamushenkilöt toimivat, eli antoivatko he työalajohtajalle tilaa toimia. Osassa seurakuntia oli diakoniatyön johtokunta, jolloin oli luotu pelisäännöt johtokunnan puheenjohtajan ja diakonian työalajohtajan vastuun ja vallan jaosta. Hyvässä tilan-

teessa johtokunta oli diakoniatyön tukena, ja johtokunnan puheenjohtaja oli diakonian työalajohtajan hyvä yhteistyökumppani.

Haastateltavat toivoivat kirkkoherralta määrätietoisuutta johtajuuden sanoittamisessa ja delegoimisessa koko organisaation tasolla. Esimieheltä saatu virallinen valtuutus työalajohtajana toimimiseen oli haastateltavien mukaan keskeinen onnistumisen edellytys. Määritellyssä ja sovitussa tehtävässä oli hyvä tehdä työtä.

On tärkeää ja kunnioittavaa, että se on määritelty, ja uskalletaan käyttää sitä johtaja nimeä. Se antaa sinulle selustan. Ikään kuin istuisit ilman selkänjojaa jos sinulta puuttuu se nimike. Heilut sinne ja tänne ja sinut voi tönäistä kumoon, kun sinulle ei ole sitä auktoriteettia annettu. -- Mutta että se on määritelty, ja että se myöskin antaa ne oikeutukset, jotka siihen tehtävään kuuluu. Silloin siinä on ilo ja hyvä mieli tehdä sitä hommaa ja kestää myöskin ne paineet. H6, 15.

3.2 Työyhteisön asennoituminen työalajohtajuuteen

Työtovereista keskeisimmäksi diakonian työalajohtajan toiminnan onnistumisen kannalta nousivat diakoniatimi ja papisto. Oma tiimi näyttäytyi sekä työalajohtajuutta tukevana että työtä hankaloittavana. Osassa haastatteluseurakunnista prosessi työalajohtajuuden kehittämiseksi oli alkanut diakoniatimin aloitteesta.

Työntekijöiden taholta nousi, että he halusivat johtavan diakonian viranhaltijan diakoniatyöhön. Kyllähän sen ymmärtää. Meillä oli useita vakinaisia viranhaltijoita ja projekteissa vielä lisäksi. Kyllähän se oli melkoista karusellia. -- Työntekijöiden määrä, kaupungin koko ja ongelmakenttä ja diakoniatyön laajuus olivat aiheuttaneet sen, että kaikki diakoniatyöntekijät näkivät, että tarvitaan joku joka ottaa tämän hanksaan. H10, 2.

Osalla haastateltavista oli myös päinvastaisia kokemuksia. Muutamissa seurakunnissa työalajohtajan valinnasta oli muodostunut vakavia vuorovaikutusongelmia. Valitsematta jääneen katkeruus oli asia, joka kosketti koko tiimiä. Joissakin seurakunnissa työalajohtajan valintatilanne oli johtanut leiriytymiseen, ja luottamuksen ja yhteishengen rakentaminen valinnan jälkeen oli ollut haasteellista. Toisaalla diakoniatyöntekijöiden vastustus oli koskenut koko työalajohtamisen järjestelmää.

Osa oli semmoisia, jotka vastusti aivan raivolla että joku johtava. Tai se oli ensin vastaava. Sanoivat vaan, että ei semmoista ole ennenkään tarvittu. Että keskittykää tekniin vaan tekemään töitä. H5, 8.

Maltillinen ja taitava työalajohtaminen oli vähitellen purkanut vastarintaa, kun valittu työalajohtaja oli ottanut paikkansa ja alkanut tehdä johtamistyötä, ja kun työalajohtajan työpanos oli osoittautunut tiimiläisten työtä helpottavaksi. Alkuvaikeuksien jälkeenkin tiimiläisten rooli työalajohtajan työn mahdollistajana pysyi merkittävänä. Työalajohtajan työtä helpotti, jos tiimiläiset uskalsivat olla johdetta-

vina. Haastateltavat kuvasivat tiimin tukea ja luottamusta erittäin merkittäväksi työalajohtajan työn onnistumisen kannalta. Työalajohtajat pyrkivät omalta osaltaan vahvistamaan luottamuksellisuutta antamalla tunnustusta tiimiläisten ammattitaidolle.

Minulle tärkeää on se, että alaiset ovat minua ammattitaitoisempia. Tiedän, että voin ohjata ihmisen tuon työntekijän luo. Hän on ammattitaitoinen tässä ja tässä. Minun ammattitaitoni on siinä, että pystyn johtamaan tätä juttua. Minun ei tarvitse olla ammattilainen mielenterveystyössä tai vanhustyössä. Minä hoidan, että nämä saisivat tehdä sitä omaansa. H10, 9.

Pappien rooli työalajohtajuuden muotoutumisessa mainittiin puolessa haastateluista ja kahdessa se oli keskeinen puheenaihe kärjistyneiden tilanteiden myötä. Papisto on työala, jota työalajohtajuus seuraavaksi eniten koskee työalajohtajan oman tiimin jälkeen. Aiemmin seurakuntaa olivat johtaneet kirkkoherran ja luottamushenkilöiden lisäksi työaloille tai alueille nimetyt papit, ja pappien kokous oli ollut seurakunnan työnjohdollinen elin, jossa oli sovittu seurakunnan käytännön asioista. Nyt työalojen omat työntekijät olivat tulleet työalojensa johtajiksi, ja pappien kokouksen tilalle tai rinnalle oli työalajohtajuuden myötä tullut moniammatillinen johtoryhmä.

Papistolta tuli vastustusta. He pelkäsivät oman asemansa menettämistä. He näkivät tämän johtajuuden sillä tavalla asemana, että se olisi heille kuulunut. -- Seurakuntapapit jäi pois siitä (johtoryhmästä), niin he katsoivat, että heitä syrjitään, heiltä viedään valtaa. H12, 2.

Aiemmin papit olivat olleet vastuussa seurakunnan työaloista, mutta nyt työalojen omat työntekijät olivat tulleet työalojensa johtajiksi. Yleensä työalajohtajien ammatillisen peruskoulutuksen aste oli alempi kuin papeilla, he olivat pappeja nuorempia ja suhteellisen usein naisia. Joillekin papeille, lähinnä joillekin miespapeille, tämä oli ollut vaikea paikka. Oman aseman muuttuminen oli kahdessa tapauksissa purkautunut kiusaamisena, nokitteluna, pilkkaamisena, naureskeluna, mitä-töintinä ja työalajohtajan työn vaikeuttamisena.

Seurakunnassa sitä (työalajohtamista) vaikeuttaa tällä hetkellä pappien asenne. Minä ymmärrän sen. Siinä on tuhatvuotiset perinteet, että teologi on ollut se, joka tietää, ja on edelleenkin se joka tietää sen teologian. En ikinä ole sitä kiistänyt enkä kiistä. Mutta se diakoniatyön johtajuuden aliarvostaminen. Siinä joutuu itsensä kanssa tekemään paljon töitä, ettei anna sen vaikeuttaa sitä työtä. -- En ole näin räikeänä muilta kuin teologeilta tätä tavannut. Ikään kuin se olisi heiltä jotenkin pois, jos minä hoidan tämän tehtävän niin hyvin kuin minä osaan. H1, 7.

Syynä pappien taholta koettuun syrjivään ja epäasialliseen kohteluun haastateltavat pitivät ennen kaikkea johtajuuden mieltämistä seurakunnassa asemaksi eikä

tehtäväksi. Johtamista ei oltu osattu ajatella työnä eikä työalajohtajuutta oltu tarkasteltu sisällöllisesti.

Johtajuuskäsitys kirkossa on lähtenyt asemavallasta. Ollaan jossakin asemassa niin silloin ollaan esimiehiä. Ei olla niinkään pohdittu, että mitä ne esimiestehtävät ovat, ja mitä on johtaminen. H9, 1.

Tiimin tuen lisäksi haastateltavat korostivat koko työyhteisön tuen ja valtuutuksen merkitystä. Työalajohtaja tarvitsee työrauhan voidakseen toimia työhyvinvoinnin edistäjänä. Tämä ei onnistu, jos työyhteisö ei anna siihen mahdollisuutta.

Jos se johtava joutuu koko ajan puolustelemaan omaa olemassaoloaan, niin silloin sen työaika menee siihen. -- Silloin se ei onnistu se systeemi. Se ei saa tehdä sitä työtä mitä sen kuuluisi tehdä. H10, 5.

Kuudessa haastatteluseurakunnista haastateltava sai tukea työalajohtamiseen seurakunnan toisilta työalajohtajilta joko johtoryhmätyöskentelyssä tai sen ulkopuolella. Kolmessa seurakunnassa johtajuutta oli pohdittu perusteellisemmin, kun koko johtoryhmä oli yhtä aikaa johtajuuskoulutuksessa. Muiden työalajohtajien kanssa saattoi keskustella johtamiseen liittyvistä asioista ja kehittää lähiesimiestyötä. Osalle haastateltavista kollegatuki tarkoitti toisia diakonian työalajohtajia joko naapuriseurakunnassa, samassa hiippakunnassa tai valtakunnallisesti. Koettiin, että on tärkeää voida käsitellä vertaisten kanssa sitä, mitä on olla työalajohtajana seurakunnassa ja saada ideoita ja apua johtamistyöhön.

Johtavaa työntekijää helpottaa semmoinen tietty kollegiaalisuus. Yhteys muihin johtaviin työntekijöihin. Ensinnäkin seurakunnan sisällä, että olisi muillakin työaloilla johtavat. Olisi helppo joidenkin kanssa keskustella missä mennään. Plus että pääsisi hiippakunnallisesti ja valtakunnallisestikin sen oman alan johtavien tapaamisiin. Ne ovat aina semmoisia, mitkä kantavat suoraan hedelmää sinne omaan työhön. H10, 4.

3.3 Työalajohtajan johtamistaito

Taitavan työalajohtajan kuvaus haki haastatteluissa kultaista keskilinjaa ja tasapainoa. Löytyi monia piirteitä, joissa työalajohtajan toisaalta pitäisi olla tiukka ja toisaalta pehmeä, toisaalta työskennellä rinnakkaistyöntekijänä tiimiläisten kanssa ja toisaalta ottaa selkeä johtajan rooli. Työalajohtajan paikkaa kuvattiin puun ja kuoren välissä olemiseksi ja se näkyi myös työalajohtajan ominaisuuksien kuvauksessa. Toisaalta työalajohtaja on työalansa johtaja, mutta seurakuntaorganisaatiossa työalajohtaja ei ole kuitenkaan kovin suuri johtaja. Jokaisen työalajohtajan on etsittävä oma tapansa olla ja toimia.

Selkeänä toistuvana vaatimuksena työalajohtajan onnistumiselle työssään nousi johtamiskoulutus. Hyvä työalajohtaja oli haastateltavien mukaan kouluttautunut. Johtajuutta kuvattiin ammattina, johon voi ja pitää kouluttautua.

Ehdottomasti olen sitä mieltä, että ilman johtajuuskoulutusta johtajan tehtävässä toimiminen ei onnistu. Tai ainakin se onnistuu huomattavasti huonommin kuin että siihen aktiivisesti hankkii koulutusta. -- Kun annetaan virka niin annetaan siihen myös välineet ja eväät sen tehtävän hoitamiseen. Varustetaan se ihminen. H3, 3.

Haastateltavat kokivat saaneensa johtajuuskoulutuksesta tarpeellisia eväitä työn tekemiseen. Koulutusten lopputöissä oli saanut paneutua johonkin johtajuuden osa-alueeseen paremmin. Kehittävä ja tutkiva työote oli säilynyt työtapana myös koulutuksen jälkeen. Pitkien johtajuuskoulutusten lisäksi haastateltavat pitivät hyödyllisinä omaehtoista johtajuuden opiskelemista sekä diakoniatyön peruskoulutuksen antamia vuorovaikutustaitoja. Johtajuus nähtiin pitkänä prosessina, johon ei voi hypätä vauhdilla ja jossa ei tule valmiiksi. Haastateltavat korostivat, että johtajuuteen kasvetaan. Siinä auttavat aktiivisuus tiedon ja taitojen hankinnassa, johtamiskirjallisuuden lukeminen, oma työnohjaus sekä keskustelut muiden työalajohtajien kanssa. Työtovereiden esimieheksi nouseminen oli ollut työalajohtajalle itselleen kasvun paikka.

Se ei ollut mikään helppo sinällään omasta porukasta. Kuitenkin se asetelma oli ollut se, että me ollaan oltu samalla viivalla siinä kaikki. Vaikka on tehty vähän erilaisia hommia, niin asetelma on ollut sama kaikille. Niin sitten nousta siitä omasta joukosta omille työkavereille esimieheksi. Kyllähän se semmoinen prosessi on, että kyllä se kaikkia koskettaa. H2, 2.

Koulutuksen ja kokemuksen myötä kasvaa johtamistaito. Työhyvinvoinnista huolehtivan työalajohtajan johtamistaito koettiin tärkeäksi. Hyvä työalajohtaja oli haastateltavien mukaan diplomaattinen, luotettava, oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Hänen tuli olla ajan tasalla asioista, hallita suuret kokonaisuudet ja tuntea kirkon hallintokulttuuri. Johtamiskoulutus sinänsä ei vielä riittänyt, vaan työalajohtajan tuli ottaa koulutuksen neuvot käyttöön ja tehdä johtamistyötä. Tärkeitä taitoja olivat myös hyvät vuorovaikutustaidot ja organisointikyky. Monet korostivat kokemuksen tuomaa varmuutta ja taitoa suhteuttaa asioita. Osa haastateltavien nimeämistä johtamistaidoista vaikutti enemmän luonteenpiirteiltä ja elämäkokemuksen tuomilta ominaisuuksilta kuin opeteltavilta johtamistaidoilta. Ehkä työalajohtajaksi oli hakeutunut ihmisiä, joilla oli tällaisia taitoja, tai sitten kokemus ja johtamiskoulutus olivat korostaneet ja vahvistaneet näitä työalajohtajan henkilökohtaisia luonteenpiirteitä.

Työalajohtamisen onnistumiselle keskeisen tärkeänä haastateltavat pitivät työalan substanssiosaamista. Diakoniatyötä johti heidän mukaansa parhaiten diakoniatyöntekijä. Useilla työalajohtajilla oli kokemusta aiemmalta ajalta, jolloin pappi oli toiminut diakoniatiiimin vastaavana tai johtajana. Tällaisessa järjestelyssä vaikeinta oli haastateltavien mukaan se, ettei papilla ollut mahdollisuutta paneutua johtamistehtäviin, vaan ne jäivät käytännössä hoitamatta. Papilla ei ollut asiantuntemusta työalan kysymyksistä, joten hän ei voinut auttaa työn ongelmissa. Papin työ vei muihin tehtäviin, mutta johtaminen ja työalan tuntemus olisivat vaatineet erillistä paneutumista. Toimittuaan oman ammattialansa työalajohtajana haastateltavat korostivat sitä suurta etua, mikä tuli työkentän tuntemisesta. Työtä oli helppompaa johtaa, kun tiesi alaisten työn arjen. Organisaatorakenteessa oman ammattialan työntekijä oli lähimpänä tiimiläisiä, jakoi samaa työtä ja oli fyysisesti samoissa toimitiloissa. Esimerkiksi mahdolliset poikkeusjärjestelyt koettiin helpommaksi tehdä arkityössä läsnä olevan työalajohtajan kanssa. Työalan kehittämisessä ja ongelmien ratkaisussa ammattialan tuntemus korostui.

Näen hirveän tärkeäksi sen, että diakoniatyön työalajohtajana on diakoniatyöntekijä. Olen entistä vakuuttuneempi siitä, että ne työn kysymykset lähtevät niin sieltä työn sisältä. Toisen ammatin edustajana on vaikea päästä sisälle siihen ongelmaan sillä tavalla. -- Ymmärtää sitä problematiikkaa. Että missä ne työntekijät elää ja tekee. H12, 12.

Työalajohtajan osallistumisesta työalan työhön haastateltavien näkökannat jakautuivat. Substanssiosaamista kaikki pitivät tärkeänä ja sen ylläpitämiseksi normaalin diakoniatyön tekeminen nähtiin hyväksi tavaksi pysyä selvillä työn ajankohtaisista haasteista. Osa piti itseään rinnakkaistyöntekijänä, ja teki diakoniatyötä samoin kuin tiimiläiset, tosin määrällisesti vähemmän. Keskikokoisissa seurakunnissa tämä oli osoittautunut parhaaksi ratkaisuksi. Kun alaisia oli vain muutama, johtamistyö ei täyttänyt koko työaika, ja työalajohtajan työpanosta tarvittiin myös työalan työhön. Kun kyse oli suuremmasta seurakunnasta, johtamistyöhön oli panostettava enemmän. Suurempien seurakuntien työalajohtajat pitivät ongelmallisena sitä, jos työalajohtaja ei mieltänyt rooliaan johtajana, vaan yritti tehdä johtamistyötä muun työn ohessa. Kirkolliseen johtajuuteen on kuulunut luonnollisena osana osallistuminen seurakunnan arkityöhön. Kirkkoherrakin tekee samoja työtehtäviä kuin seurakuntapapit, mutta pappistyön määrä on merkittävästi pienempi, jotta johtamistyölle jää aikaa.

Johtamisen määrän suhteuttamiseen ja oman paikan löytämiseen liittyi vasta-kohtapari maltillinen asenne – johtajan rooli. Toisaalta haastateltavat kokivat, että pomottelu ja asemasta lähtevä määrätietoinen johtajuus eivät sovi työalajohtajalle. Oleellisempaa oli alaisia kunnioittava, positiivinen ja töihin tarttuva työote. Kolme haastateltavaa korosti, ettei ollut hakemalla hakenut näihin työalajohtajan tehtäviin, vaan nykytilanne oli prosessin tulos. Haastateltavien mukaan oli hyvä osata suhteuttaa oma johtamisensa seurakunnan kokoon ja tarpeeseen.

”Kai sitten loppupelissä siitä on kysymys, että muistaa olla ihminen ihmiselle, ei sen kummempaa ole. -- Ei tiimi tarvitse pomottajaa vaan työkaverin.” H2, 9.

Toisaalta taas haastateltavat pitivät tärkeänä, että työalajohtaja ottaa paikkansa ja asemansa. Johtajan rooli piti opetella, ottaa ja pitää. Johtajan tuli olla päättäväinen ja sietää vaikeita tilanteita, stressiä ja yksinäisyyttä. Eräs haastateltava korosti, että johtajalta vaaditaan selviämistä tiukoista tilanteista, sellaisistakin, millaisissa ei ole koskaan ennen ollut. Tämä oli jossain määrin ollut roolin vaihdos diakonia-työntekijöille, joille haastateltavien mukaan oli tyypillisempää olla joustava ja kiltti, ja joiden oli vaikeaa tuottaa pettymyksiä toisille.

Jos johtajana suostuu siihen, että ei ole aina kiva ihminen, se auttaa. Mutta jos pitää olla aina kauhean mukava kaikille, silloin menettää jonkun suunnan itse. Tämä on minun roolini, että joudun välillä, jos nyt ei suorastaan ikävä ihminen, mutta joudun tekemään päätöksiä, joista kaikki eivät pidä. H8, 9.

Vahvuutta työalajohtajat olivat tarvinneet työssään paitsi tiimiinsä, myös työyhteisöönsä nähden. Lähes jokainen haastattelemani työalajohtaja oli ollut seurakunnassaan pioneeri, ensimmäinen diakoniatyöntekijä diakonian työalajohtajana. Osa haastateltavista kuului koko Suomen ensimmäisiin oman työalansa työalajohtajiin. Osa naistyöalajohtajista oli törmännyt ennakkoluuloihin, jotka liittyivät naiseen johtajana seurakunnassa. Ensimmäiset viranhaltijat olivat raivanneet paikkansa ja asemansa. Muutama käytti jopa ilmaisua taistellut oman työnsä. Useat haastateltavat toivat esiin toivomuksen, että seuraavilla työalajohtajilla olisi helpompaa. Varsinkin vaikeammassa työyhteisötilanteissa toimineet työalajohtajat kokivat, että oma jaksaminen oli ollut koetuksella. Itsestään ja jaksamisestaan oli pitänyt pitää huoli. Kokemuksena oli, että oma arvo ja oma paikka on tärkeä tietää ja saada sille tunnustus muistaen, että työalajohtajuus on ammatti toisten joukossa.

Oma itsetuntemus. Minä tämmöisenä persoonana ja tämmöisenä ihmisenä olen tässä tehtävässä. -- Minulle kuuluu tietyt vastuut ja tietyt tehtävät, sitä vartenhan minä olen työalajohtaja. H9, 4.

4 TYÖHYVINVOINNIN MUODOSTUMINEN DIAKONIATYÖSSÄ

4.1 Diakoniatyö työhyvinvoinnin kannalta

4.1.1 Voimavaroja antavat piirteet

Haastateltavat kuvasivat diakoniatyötä sekä voimavaroja antavaksi että voimia vieväksi. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työn laatu että määrä. Diakoniatyötä pidettiin mielekkäänä työn sisällön kannalta. Työntekijät kokivat tekevänsä työtä, jolla on merkitys. Omalla persoonalla tehtävä työ antoi mahdollisuuden suunnata työtä omien vahvuuksien mukaan. Työntekijällä oli mahdollisuus suuntautua työssä tietyille erityisalalle, ja toteuttaa näin hyvällä tavalla itseään ja lahjojaan. Diakoniatyössä pystyi hyödyntämään koko osaamistaan laajasti, mukaan lukien harrastuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan, kuten musiikkia, kuvataidetta, kielitaitoa, käden taitoja tai liikunnallisuutta. Työn mielekkyyttä vahvisti linkitys oman työn ja työalan sekä työalan ja koko seurakunnan välillä. Kun oma työ nähtiin suhteessa paikallisseurakunnan tavoitteisiin, työntekijät kokivat olevansa työn ytimessä. Yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja päämäärien myötä oma työ ei ollut irrallinen tehtävä, vaan asettui palaseksi suurempaa kokonaisuutta.

Se tuo sitä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, kun sinulle tulee tunne, että tämä on se työ mitä minun pitääkin tehdä ja tätä minä haluan tehdä ja minä haluan tehdä tämän niin hyvin kun minä pystyn. Silloin se ihminen voi hyvin, niiltä osin kun se sen työn kannalta on mahdollista. H1,16.

Työn määrä oli sekä rasite että voimavara. Jälkimmäistä kuvastivat mielenkiintoisten tehtävien ja työryhmien runsaus. Haasteita kerrottiin olevan riittävästi täyttämään päivät. Diakoniatyössä ei tarvinnut tuntea itseään turhaksi. Työtä voimavarana korostaville oli kuvaavaa pitkä työsuhte samassa seurakunnassa. Uudet haasteet olivat vastanneet uusiutumisen tarpeeseen, jolloin vanha työ oli saanut uutta sisältöä. Uudistuminen, yhteiskunnan muutosten seuraaminen ja uusille urille suuntaaminen koettiin motivoivaksi. Ajankohtaisuuden arviointi oli haastateltavien mukaan diakoniatyön pysyvä piirre. Työn mielekkyyttä lisäsi se, että työtä voitiin suunnata ajankohtaisten haasteiden mukaan. Diakoniatyöntekijöillä oli hyvät vaikutusmahdollisuudet työn sisällön määrittelyyn. Ajankohtaisina paino-

pisteinä useissa seurakunnissa olivat perhetyö, ihmisten huomioiminen perheensä jäsenenä sekä vapaaehtoistyö vuorovaikutuksena ja mahdollisuutena taitojen käyttämiseen.

Aina kun olen miettinyt, että pitäisikö hakea muualle, sitten aina jotenkin tämä paikallisseurakunnan moninaisuus ja se seurakunnan tuki tässä työssä, hengellinen yhteisöllisyys on kovasti vaan tuntunut omalta. Yhteiskunnan kehitys on myöskin muuttanut diakoniatyön luonnetta niin valtavasti, että tässä on ollut haastetta. Kauhian mielenkiintoista haastetta ja tehtäviä. Ja sitten kuitenkin kohtuullisen vapaat kädet meillä suunnitella tätä työtä. H6, 4.

Diakoniatyön haasteellisuus koettiin motivoivaksi silloin, kun se oli oma valinta. Esimerkiksi eräässä seurakunnassa oli valittu henkisesti ja fyysisesti raskaampi leiri kevyemmän vaihtoehdon sijaan. Osallistujien kiittävät kommentit palkitsivat uurastuksen. Haastateltavat kertoivat diakoniatyön pyrkimyksenä olevan tavoittaa niitä, jotka eivät vielä ole kiinni seurakunnassa tai yleensä missään yhteisössä. Aktiivisseurakuntalaisten suuri osuus diakoniatyön ryhmissä, retkillä ja leirillä oli joskus mietityttänyt. Diakoniatyön vähävaraisille ja hatarammin seurakuntayhteydessä oleville ajatellut ryhmät ja retket saattoivat täytyä helposti niistä, jotka jommuutenkin olivat seurakunnan toiminnassa mukana. Toisaalta diakoniatyö oli halunnut olla mukana rakentamassa kaikkien kirkkoa, jolloin erilaisissa elämäntilanteissa olevat ihmiset mahtuisivat yhteisiin seurakuntatilanteisiin, eikä seurakuntalaisia jaettaisi työllisyystilanteen tai terveydentilan perusteella eri ryhmiin ja eri jumalanpalveluksiin.

Pysyvien ryhmien sijaan ja rinnalla monissa seurakunnissa järjestettiin määräaikaista ammatillisia ryhmiä, jotka keskittyivät tiettyyn aiheeseen muutaman kuukauden ajan ja päättyivät. Nämä oli koettu työntekijälle innostavina ja voimavaroja antavina. Useat haastateltavat pitivät määräaikaista ammatillisia ryhmiä hyvänä työn jäsentymisen kannalta. He kokivat motivoivana sen, kun sai keskittyä tiettyyn aihepiiriin tietyn rajallisen ajan verrattuna aiempaan tapaan pitää tiettyä ryhmää samoille ihmisille useiden vuosien ajan. Projekti, jolla oli alku ja loppu, antoi jännevyyttä työhön. Diakoniatyötä hahmotettiin jakamalla se pysyvään perustyöhön ja määräaikaisiin projekteihin ja työryhmiin. Asiakastyö miellettiin luovuttamattomaksi perustyöksi, jolle tuli varata riittävästi aikaa. Työtä seurakunnassa kuvattiin kausiluonteiseksi, jossa diakoniatyön ruuhkahuiput osuivat joulun aikaan ja helmikuun yhteisvastuukeräykseen.

Useiden muiden seurakunnan työntekijäryhmien tapaan diakoniatyöntekijät tekevät työtään ilman tarkemmin määriteltyä työaikaa. Haastateltavat korostivat

työajattomuuden hyviä puolia. Työtä sai suunnitella paitsi sisällöllisesti, myös ajankohdallisesti. Työtä voi rytmittää elämäntilanteeseensa sopivasti, jolloin työpäivän sai aloittaa aamuvarhaisella tai sitten hieman myöhemmin. Jotkut tekivät työtä mielellään myös illalla, toiset lähinnä vain virka-aikaan. Työntekijän oli mahdollista muuttaa työnsä aikataulutusta vaikka vain vaihtelun vuoksi.

Yritän viljellä semmoista ajattelua, että tässä on vapaus ja vastuu. Tässä on myös vapaus. Aika harva meillä varmaan oikeasti luopuisi tästä työajattomuudesta. -- Minun on vaikea ajatella semmoista puoli neljä tai vartin yli jotain, semmoista tarkkaa, minuuttipeliä. Tässä on se etu, että voi oman rytmin tai työtehtävien mukaan tehdä sitä työtä. Mikä sopii kenellekin. H8, 11.

Edellytyksenä työajattomuuden toimivuudelle mainittiin kunnossa olevat työn perusrakenteet. Työntekijällä tuli olla selkeästi työ- ja vapaa-aika, ja arjen ja pyhän tulisi vuorotella. Työhyvinvointia edistäisi haastateltavien mukaan myös se, jos työntekijällä olisi mahdollisuus tehdä työt ajallaan, eli työtä olisi määrällisesti ja aikataulullisesti sopivasti.

4.1.2 Diakoniatyön vaativuus

Diakoniatyössä työskennellään surun, menetysten ja erilaisten elämän ahdinkotilojen äärellä. Työ on usein ongelmakeskeistä, ja harvalla asiakkaista on vain yksi ongelma ratkaistavanaan. Sekä vastaanottotyötä että kotikäyntityötä tehdään pääasiallisesti yksin, jolloin työntekijä ottaa yksin vastaan sen, mitä asiakkaalla on. Useissa seurakunnissa aiemmin ja osassa seurakunnista edelleen asiakastyötä tehtiin päivystyksenä, jolloin vastaanotolle tulevia ei tiedetä ennalta. Työpäivä voi koostua tällöin lukuisista erilaisista ennakoimattomista tapaamisista. Useat työntekijät olivat kokeneet päivystyksen epävarmuuden raskaaksi. Avoimet ovet olivat sisältäneet uhan vaaratilanteesta. Työntekijän fyysisestä turvallisuudesta asiakastilanteissa oli huolehdittu varustamalla asiakasvastaanottotilat kahdella poistumistiellä ja hälytysnapilla. Ajanvarauskäytäntö asiakastilanteisiin oli parantanut turvallisuutta, koska tiedettiin ennalta kuka on tulossa. Sekavien asioiden paljous asiakkaiden elämässä näkyi välillä työn yleisenä sekavuutena. Asiakkaiden tarve saada kuuntelija, ymmärtäjä ja asioidensa hoitaja oli monen kokemuksen mukaan pohjaton, jolloin mikään apu ei tuntunut riittävän. Raskaat aiheet ja pohjattomasti tarvitsevat ja vaativat asiakkaat veivät työntekijän voimavaroja. Asiakastyössä kohdattujen asioiden kantaminen useita päiviä, varsinkin yli vapaapäivien, vei runsaasti energiaa. Päivän kohtaamiset jäivät pyörimään päähän ja se vaikeutti va-

paa-ajan palautumista. Vaitiolovelvollisuus teki raskaiden aiheiden kantamisesta vaativampaa.

Ne asiat, joiden kanssa ollaan tekemisissä, niin eihän ne ihan kevyimpiä ole kohdata ja kantaa mukanaan. Niin se, että edes on se tieto, että vaikka minä en nyt sitä voi kenellekään puhua, tai että minun täytyy sitä sinne (tiimikokoukseen) saakka kantaa mukana, niin sitten minä saan sen purkaa jollekin. H1, 9.

Persoonalla tehtävä asiantuntijatyö oli työntekijälle paitsi voimavara, myös haaste. Työssä kohdattavat asiat tulivat lähelle, käytettiin jopa sanaa iholle. Asiakkaiden tilanteissa saattoi olla vastaavuuksia omaan elämään, tai asiakkaiden elämäntilanteet saattoivat oman elämäntilanteen vuoksi tuntua erityisen raskailta. Työntekijät olivat esimerkiksi kokeneet perhetyön vaikeat perhetilanteet tavallista raskaammiksi silloin, kun omat lapset olivat pieniä. Samoin ikäihmisten työssä saattoi olla samankaltaisia tilanteita kuin omien vanhempien tai isovanhempien kohdalla. Henkisesti rasittava työ, joka pääasiallisesti käsittelee ihmiselämän kriisejä ja onnettomuuksia, näkyi työntekijän kannalta erityisesti silloin, jos omassa elämässä sattui jotain vastoinkäymisiä. Sellaisessa tilanteessa rutiinityypistä työtä ehkä jaksaisi tehdä, mutta oman elämän katastrofin lisäksi asiakkaiden katastrofit työssä kävivät yli voimien.

Muistan itse kun meillä oli se tilanne että omassa perheessä oli onnettomuus. Olisin tehnyt mitä vaan rutiinityötä. Mutta kun huomasin että muut selviävät ja minulle tuli oma notkahdus, niin se, että minun pitäisi kuulla jonkun toisen vaikeita asioita, niin sitä en kyennyt. H2, 11.

Diakoniatyö koostui monen tyyppisistä tehtävistä, joten osaamisen ja keskittymisen joutui jakamaan. Diakoniatyö saattoi kattaa koko sosiaalityön kentän lapsista vanhuksiin, vammaistyöstä mielenterveystyöhön ja päihdetyöstä velkaneuvontaan. Haastateltavat kuvasivat työn moninaisuutta. Saman päivän aikanakin saattoi olla hyvin erityyppisiä tilanteita perheen kriisissä rinnalla kulkijasta verkostopala-veriin, palvelutalohartaudesta retkijärjestelyyn tai yhteisvastuutapahtumasta sururyhmään. Seurakunnan diakoniatyöntekijöiden määrästä ja heidän keskinäisestä työnjaostaan riippuen yhden työntekijän vastuulla saattoi olla hyvin monen tyyppisiä ongelmaryhmiä. Paitsi että diakoniatyöntekijä kohtasi asiakastyössä elämän kirjoa laidasta laitaan, oli erityisesti vielä keskityttävä esimerkiksi ikäihmisten elämäntilanteisiin, vammaistyön osaamiseen tai taloudelliseen avustamiseen. Leiri- ja retkitoiminnasta tuli matkapäiviä vanhus-, mielenterveys-, vammais- ja päihdetyötä tekeville työntekijöille. Mielenterveystyötä haastateltavat kuvasivat arvaamattomuuden kanssa elämiseksi. Työ asetti työntekijälle vaatimuksia myös vireys-

tilan ja keskittyneisyyden suhteen. Kun ohjasi esimerkiksi sururyhmää, ei voinut olla itse onneton, kyllästynyt tai väsynyt, sillä ammattiroolina oli olla toisten tukena, eli olla se joka jaksaa. Sururyhmät kokoontuvat yleensä iltaisin, joten työpäivä tuli rakentaa niin, että vielä illalla olisi virkeä ja voimissaan. Diakoniatyö oli jossain määrin ilta- ja viikonlopputyötä. Haastateltavat kertoivat työn edellyttävän sopeutumista vaihteleviin työaikoihin ja vaihteleviin työpäiviin. Pääsääntöisesti vapaapäivät diakoniatyössä olivat kuitenkin viikonloppuisin, ja iltatyötä oli melko harvoin.

Normaalitilanteessa diakoniatyötä kuvattiin osittain ennakoitavaksi, osittain ennakoimattomaksi, jolloin työviikon suunnittelu oli hankalaa. Tavallisimmin päivän suunnitelmien muutokset johtuivat asiakastyöstä. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että seurakunnan työntekijöille tulee runsaasti reagointia vaativia pyyntöjä. Tällaisia olivat erilaiset työryhmäpyynnöt, lausuntopyyntöt ja lyhyellä varoitusajalla tulevat koulutukset. Yllättäviin työtilanteisiin ei voi orientoitua ennalta, mikä koettiin kuluttavaksi. Voimakkaimmin työn suuntaus muuttui, jos lähitienoilla tapahtui suurempi katastrofi. Diakoniatyössä oli yritetty pitää jonkin verran väljyyttä työnkuvassa, jotta yllättäviin pyyntöihin voitaisiin tarpeen tullen reagoida.

Kun me seurakunnan työntekijät kuullaan tällainen uutinen (katastrofista), niin me tiedetään, että jotain kautta se meille alkaa pikku hiljaa valumaan sieltä. Pitää järjestää suhteellisen nopeasti tällaisia tapaamisia. -- Tällaisia pyyntöjä tulee tällöisten kriisien takia, mihin et osaa valmistautua, ja ne saattavat lisätä työtunteja. H4, 5.

Pidemmällä aikajänteellä suunnitelmien muutokset ja työn uudistuminen olivat osa diakoniatyön arkea. Ajankohtaisiin haasteisiin vastaavaa diakoniatyötä tehdään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta muutokset ja uudelleen orientoituminen olivat voimavaroja antavia, kun työssä tapahtui uudistumista työn luonteesta johtuen. Toisaalta taas jatkuva muutos vei voimia. Haastateltavat korostivat, että diakoniatyöntekijänä ei voi pysähtyä tyytyväisenä löydettyään hyvän tavan tehdä työtä, vaan työtä on jatkuvasti arvioitava, kehitettävä ja kyseenalaistettava. Sopivatko muodostuneet työtavat edelleen tähän aikaan ja ihmisten tarpeisiin? Ovatko ajankäyttö ja voimavarat oikein kohdennettuja? Uudistuminen muuttui voimavarasta pakoksi silloin, kun työ oli jo muutoin vienyt liikaa voimia. Väsyneenä pyrittiin lähinnä selviytymään nykyisistä töistä tekemällä niin kuin ennenkin. Tällöin työssä pysyttiin tutuissa toimintatavoissa riippumatta siitä, palvelivatko ne enää kyseisessä tilanteessa.

Maaailma monimutkaistuu koko ajan, tämä jatkuvassa muutoksessa eläminen diakoniassa. Me ei voida jäädä millään tavalla laakereilleen katsomaan, että nyt me on keksitty hyvät työtavat, nyt meillä on kaikki. Vaan koko ajan pitää olla, että mitä täällä tapahtuu, pitäisikö mennä tänne eikä tänne. Se on hirveen raskasta. Sen takia mä uskon, että monet urautuu eikä jaksaa. Se on tapa selvitä. Ei se ole huono tapa, mutta se ei vaan ole diakonian olemuksen mukaista tehdä urissa. H8, 19.

Työajattomuus vaati resurssien tiedostamista. Moni diakoniatyöntekijä oli pohjennut sitä, milloin voi ajatella tehneensä tarpeeksi. Haastateltavien kokemus viimeisten vuosikymmenten osalta oli ollut se, että diakoniatyössä työtä on pysyvästi paljon, suorastaan liikaa.

Kyllähän sitä työtä liikaa on, ei lopu tekemällä. H1, 5.

Ei kyllä enempää kaivata työtä H2, 5.

Ei ehdi annetussa ajassa kaikkea hoitaa. H3, 7.

Tehtäviä on niin paljon, ettei niihin ehdi keskittyä kunnolla. H4, 4.

Mitään lisää ei voi kuvitella ottavansa H5, 6.

Ei mitään isompaa uutta tässä vaiheessa. H6, 6.

Pyyntöjä tulee enemmän kuin mihin suinkin pystyy H10, 6.

Toki työtä on enemmän kuin seitsemäksi päiväksi viikossa. Meidän ei kauheasti tarvitse tehdä etsivää työtä kun sitä tulee puhelimesta, ihmiset tulevat paikalle. H11, 11.

Viime vuosina oli tullut yhä enenevässä määrin työn sivutuotteina tulevia kirjaimistehtäviä. Monissa seurakunnissa oli otettu käyttöön esimerkiksi sähköinen kalenteri ja tilanvarausjärjestelmä. Kun säännöllistä ja ennalta suunniteltua oli vain osa työstä, tarkoitti kalenterin ylläpitäminen haastateltavien kokemuksen mukaan huomattavaa aikapanostusta viikoittain. Eräs haastateltava kyselikin, kuinka mittava kirjaaminen voisi palvella paremmin työn suunnittelua ja seurantaa. Kun ei ole kellokorttia, joka kertoisi riittävän päivän pituuden, ja työtä jää aina tekemättä riippumatta päivän pituudesta, joutuu työntekijä itse tai yhdessä tiimin tai työyhteisön kanssa määrittelemään riittävän työn tekemisen määrän. Haastateltavat kertoivat työn määrällisen rajattomuuden ongelmallisuudesta. Kokemus rajattomuudesta saattoi heidän mukaansa viedä joko ylitekemiseen ja ylipitkiin työpäiviin tai alisuorittamiseen, jolloin päivät olivat jatkuvasti normaalia lyhyempiä eli tehtiin vähemmän kuin yleisesti virkamieheltä voisi odottaa. Useampi haastateltava toi nämä molemmat vaihtoehdot esiin kokemuksena oman seurakuntansa tilanteista. Monen kokemus diakoniatyöstä oli, että työ on monin tavoin näkymätöntä. Työ-

hyvinvoinnin kannalta on vaativaa tehdä raskasta työtä, jos ei näe työnsä tuloksia. Osittain työn yksinäisestä luonteesta johtuen diakoniatyössä sai palautetta vain vähän, jos ollenkaan. Jaksamisen kannalta koettiin tärkeäksi saada tehty työ jollakin tavalla esiin.

Että saataisiin näkyväksi se, mitä on tehty, koska se auttaa meitä jaksamaan. Me ollaan inhimillisiä ihmisiä. Ollaan täällä töissä ja meidän on tärkeää saada työ näkyville. Että tämä ei ole vaan työtä mikä ei näy missään. H8, 6.

4.2 Diakoniatyöntekijän suhtautuminen työhön

4.2.1 Rajattomuudessa maltillinen suhtautuminen

Aiemmin diakoniatyöntekijät olivat suhtautuneet työhön uhrautuvaisemmin ja olivat pyrkineet tekemään ruuhkautuneet työt lisäämällä työskentelyaikaa iltoihin ja viikonloppuihin. Jokaisella oli ollut pitkiä listoja työtehtävistä, mitkä kuuluivat vastuualueeseen. Kun työt eivät loppuneet tekemällä, moni väsyi ja koki itsensä riittämättömäksi. Riski ylitememiseen on haastateltavien mukaan edelleen vahva. Siihen vetävät työ, josta on kiinnostunut, autettavat, jotka tarvitsevat apua ja joiden tilanteelle on herkkänä sekä työntekijä itse, joka haluaa olla tarpeellinen ja avuksi. Diakoniatyötä kuvattiin kiinnostavana, jota teki mielellään. Kiinnostus työn erityisalaan saattoi olla riski työntekijän jaksamiselle. Mielenkiintoiseen, innostavaan ja omakohtaiseen työhön saattoi paneutua liiallisesti.

Tämä laaja työkenttä ja varsinkin kun on äärimmäisen innostuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Yksi semmoinen työhyvinvoinnin asia on, etteivät nämä ihmiset polta itseään loppuun. Etteivät he innostu liikaa. Monta kertaa, kun olet saanut erikoistua-kin omalle alueelle, hakea koulutusta, se tarkoittaa sitä että olet kiinnostunut siitä alueesta. Se tarkoittaa, että olet valmis satsaamaan. Joskus tuntuu, että me ollaan vähän liian valmiita satsaamaan vähän liikaa itsestämme. H10, 6.

Jostain syystä diakoniatyöhön oli iskostunut ajatus, jota haastateltavat kuvasivat kompostoinniksi. Mitään entistä ei jätetty pois, vaikka uutta työtä tuli koko ajan lisää. Useat haastateltavat kertoivat, että diakoniatyössä on vaikeaa kieltäytyä tarjotuista työtehtävistä. Syyksi arveltiin eniten diakoniatyöntekijöitä itseään, joiden on vaikea tuottaa pettymystä. Helpompaa on ollut joustaa kuin vetää rajoja. Ei ole ollut rohkeutta lopettaa jotain toimintaa ja ottaa vastaan siitä aiheutuvaa kritiikkiä. Kun ammattina on ymmärtää ja auttaa, ymmärrettiin ja autettiin liian pitkään omien voimien kustannuksella. Haastateltavat kertoivat, että osa työntekijöistä tuntui lunastavan paikkaansa tekemällä työtä enemmän kuin olisi tarpeen.

Jos tehtäviä ja työryhmiä oli liikaa, mihinkään ei ehtinyt keskittyä kunnolla. Riittämättömyyden tunne ja uupuneisuus vaivasivat. Yleinen käsitys työelämän rasittavuudesta ja väsymyksestä saattoi toimia myös väsyttävänä ja työhyvinvointia hankaloittavana. Väsymyksen taakse oli helppo mennä, ja tekemättömien töiden tuskailu vei energiaa merkittävästi.

Meillä on vallalla sellainen käsitys, että me ollaan niin väsyneitä, me ollaan niin uupuneita ja meillä on liikaa töitä -- ja kaikki ihan sekaisin. Että mikä siitä on sitten totta. Sen taakse on hirmu helppo mennä. On helpompi olla negatiivinen kuin positiivinen. On paljon helpompi olla väsynyt kuin olla iloinen ja reipas. H1, 13.

Haastateltavat korostivat, että työntekijä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa rajaamalla työtä ja asennoitumalla työhönsä maltillisesti.

Se on hyvin pitkälti työntekijästä itsestään kiinni voivotteleeko hän sen työn moninaisten haasteiden kanssa ja tuoko hän julki sitä, että nyt kun joutuu tekemään aamusta iltaan niin voi voi voi. Kukas sitä määrittelee? Diakonian virka on lakisääteinen seurakunnassa, mutta ei diakoniatyön tasosta tai siitä palvelun laajuudesta sieltä kirkkolaista tai kirkkojärjestyksestä löydy kovin monta mainintaa. Ne asiat järjestetään paikallisesti niin kuin parhaaksi nähdään. H3, 8.

Kannustimena työn määrän rajaamiseen oli työhyvinvoinnin lisäksi paremmin tehty työ, sillä haastateltavien kokemuksen mukaan työhyvinvoinnin edistäminen edisti myös työn laatua. Laadukas palvelu syntyi levollisessa työrytmissä, ei kiireessä. Jotta jaksoi tehdä antaumuksella työtä, oli välillä levättävä. Väsyneenä ja uupuneena ei jaksanut katsoa eteenpäin eikä kehittää työtään. Virkeänä jaksoi paremmin tehdä työtä ja työ oli laadukkaampaa. Työntekijältä jaksamisen edistäminen vaati taitoa asettua, rauhoittua ja järjestää mahdollisuus monen työn tohinassa asiakkaiden levolliseen kohtaamiseen.

Tietenkin pyritään siihen, että kaikkein hädänalaisimmat saavat sen palvelun. Että se palvelu olisi ihmisiä arvostavaa, levollista ja että ihmisiä kuunneltaisiin, ja joskus jopa kaksi työntekijää pohtii yhden ihmisen asioita. Se vaatii levollisen työntekijän. Se laadukas palvelu ei synny alituisessa kiireessä vaan se syntyy Jumalan rauhasta ja levosta käsin. Siinä viipylyssä on joku salaisuus. Toistan sen, että vähemmän voi olla enemmän. Sitten myös täytyy oppia delegoimaan. Kaikki hyvä mikä maailmassa on, ei välttämättä ole paikallisseurakunnan diakoniatyöntekijän tehtävä. H3, 8

Haastateltavat kokivat uhrautuvuuden lieventyneen aiemmista vuosista. Uhrautuvuus ei enää ollut hyve diakoniatyössäkään. Työntekijään kohdistui silti edelleen epärealistisia odotuksia. Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja vapaaehtoistyöntekijät toivoivat ja odottivat työntekijältä enemmän kuin oli kohtuullista. Haastateltavat korostivat, että odotukset oli hyvä asettaa oikeaan kontekstiin.

Työntekijän täytyy tulla sinuksi sen kanssa, että hän vastaa tiettyyn tarpeeseen, mutta hän ei voi vastata kaikkiin niihin huutoihin mitä tulee. Niitä pyyntöjä tulee enemmän kuin mihin suinkin pystyy. H10, 6.

4.2.2 Ammattitaidon ja työkunnan ylläpitäminen

Asiantuntijatyö edellyttää hyvää ammattitaitoa. Haastateltavat arvostivat diakoniatyön ammatillista peruskoulutusta, sillä siitä oli saatu toimivia välineitä diakoniatyöhön vuorovaikutustaitoina ja asiantuntemuksena työkentälle. Peruskoulutus oli ohjannut diakoniatyöntekijät myös vastuuseen omasta jaksamisesta.

Meidät on koulutettu nimenomaan tähän tehtävään. Saadaan tehdä sitä tehtävää mitä me osataan. Se on yksi merkittävä tekijä (työhyvinvoinnille). -- Meidät on koulutettu myös vastuuseen omasta jaksamisesta ja omasta itsestä huolehtimisesta. Meillä on ehkä paremmat valmiudet jo olemassa, silloin kun niitä vaikeuksia tulee. H1, 13.

Vapaus ja vaikutusmahdollisuudet työn ajankohdan ja työn sisällön suhteen viettäivät. Vapaus edellytti vastuuta ja itsenäistä työtettä. Työajattomuudessa oli haastateltavien mukaan kyse itsensä johtamisesta. Diakoniatyöntekijöitä kuvattiin itsenäisiksi, toisinaan oman polun kulkijoiksi. Ammatillisessa peruskoulutuksessa itsenäisyyttä oli korostettu jopa liiallisuuksiin asti, jolloin oli tullut tunne, että kaikkea olisi selvitettävä yksin. Itsenäisyys diakoniatyössä tarkoitti haastateltavien mukaan ennen kaikkea itseohjautuvuutta, sillä diakoniatyössä ei ole valmiita ohjeita siitä, kuinka toimia eteen tulevissa tilanteissa sen enempää asiakkaiden kuin ryhmienkään kanssa. Diakoniatyössä voi kehittyä esimerkiksi erikoistumalla tietyille diakoniatyön osa-alueelle. Diakoniatyöntekijöiden asenteena tuntui olevan rohkeus ja into kokeilla uusia asioita. Useamman työntekijän tiimissä kukin oli oman erityisalansa paras ammattilainen. Useissa seurakunnissa oli käytössä työnjako erityistyömuotojen perusteella. Asiantuntijatyö ja vahva ammatti-identiteetti tukivat motivoitumista ja työhyvinvointia. Työntekijä koki olevansa ammattilainen ja asiantuntija. Tämän tunnustaminen työyhteisössä ääneen vahvisti ammatillista otetta. Peruskoulutuksen lisäksi oli tärkeää tuntea hyvin alue jolla teki työtä.

Nähdä se ympäristön muuttuminen, se on ollut kyllä valtavan tärkeää. -- Sen ainakin tämä työ on opettanut, että on hirmu tärkeää tuntea se toimintaympäristö, muuten kyllä suunnistat ihan sumussa. Ainahan diakoniatyötä voi tehdä, pyörittää sitä perustehtävää ja ottaa asiakkaita vastaan. Mutta mihin suuntaan sitä (työtä)? H6, 4.

Diakoniatyö oli monelle enemmän kuin vain ammatti. Diakoniatyö persoonalla tehtävänä työnä tarkoitti eräiden haastateltavien puheissa sitä, että työ positiivisessa mielessä oli aina ajatuksissa. Harrastuksissaan ja vapaa-ajallaan he miettivät, miten niitä kokemuksia ja taitoja voisi hyödyntää myös työssä. Haastateltavat kokivat työroolin ja persoonan läheisyyden kahtalaisesti. Toisaalta he kertoivat, että oli vaikeaa olla vapaalla ajattelematta työasioita. Toisaalta monet haastateltavista

kokivat tulevansa itse hoidetuksi työssä, kun hengellisyys oli läsnä työpaikalla. Esimerkiksi virsien laulaminen oli osa tavallista työpäivää. Työroolin ja yksityiselämän rajapinnalla kumpikin puoli auttoi toistaan. Diakoniatyöntekijäksi kutsutuna sai toteuttaa työssään kristityn perustehtävää.

Kutsumus on työhyvinvoinnissa kirkkain tähti. Sen ympärille rakentuu rakenteet. Jos minulla ei sitä ole, en minä varmaan oikein hyvin voi. Se työn mielekkyys ja se tietoisuus, että olen omalla paikallani, teen arvokasta työtä. En hae sitä itseni ulkopuolelta, että minun pitäisi saada koko ajan vahvistusta, että teet tärkeää työtä, vaan että minä tiedän sen. H6, 13.

Haastateltavat painottivat, että itse pitää pitää huolta itsestään esimerkiksi huolehtimalla fyysisestä kunnostaan, lepäämällä ja harrastamalla. Moni haastateltava korosti perheen merkitystä työhyvinvoinnin lähteenä. Perhe oli voimavara ja tuki. Toisaalta haastateltavat kokivat, että perheeltä vaaditaan sopeutumista diakoniatyöntekijän erikoisiin työaikoihin.

Kyllähän jos perheellä ei olisi tietoisuutta tästä työni luonteesta, niin tuskin tätä voisi tehdä. Kyllä mieheni on semmoinen osa-aikainen diakoniatyöntekijä, diakonia-avustaja. -- Selkeästi näissä epämääräisissä työaikatauluissa hän tulee vastaan ja hoitaa sitä kodin kuviota, vaikka itselläänkin on vaativa työ. -- Se on tärkeä voimavara ja antaa hyvää mieltä tähän työhön. H6, 14.

Ystävät ja perhe toimivat vastapainona työlle ja auttoivat irrottautumaan työstä. Haastateltavat korostivat työstä erillisen muun elämän merkitystä. Oli hyvä, jos työn lisäksi oli joku muu intohimo. Silloin työn määrä ja työlle omistautuminen pysyivät sopivissa rajoissa.

Kun on vapaalla, niin pääsee irti siitä työstä. Jokaisella pitäisi olla joku muu intohimo, ettei se työ ole se ainut intohimo elämässä. Jokainen löytää niitä omia. Fyysisestä kunnosta pitää pitää huolta, se auttaa jaksamisessa. Huumori auttaa jaksamisessa. Hyvät ihmissuhteet ylipäänsä, oli se sitten perhe tai kaverit, muu elämä missä on hyviä ihmissuhteita. H5, 13.

4.3 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

4.3.1 Työtovereiden tuki

Aiemmin työtoverit saattoivat olla vuosikymmeniä yhdessä töissä, jolloin työtovereiden tunteminen oli helpompaa kuin nykyisin työtoverien vaihtuessa tiheämmin. Toisaalta aiemmin yhteys työtovereiden välillä oli nykyistä ohuempi, kun kukin teki omaa työtään pääasiallisesti yksin. Haastateltavat kertoivat 1980-luvun työkuulttuurista, jossa kukin hoiti oman työnsä niin itsenäisesti, ettei työtovereita juuri edes nähty. Seurakunta oli yleensä jaettu alueisiin, ja kukin diakonia-

työntekijä työskenteli oman alueensa toimipisteessä. Nykyistä työkulttuuria haastateltavat kuvasivat aiempaa yhteisöllisemmäksi. Haastatteluseurakunnissa oli vahvistettu yhteyden kokemista ja työtoveruutta diakoniatyöntekijöiden kesken. Varsinkin suurempien seurakuntien kohdalla, työhuonejärjestelyistä riippuen, oli työtoverien tapaaminen järjestettävä, sillä satunnaisia tapaamisia ei välttämättä juuri ollut. Kokousten lisäksi tällaisia järjestettyjä työtovereiden tapaamisia olivat esimerkiksi yhteiset aamukahvit.

En tiedä onko se seurakuntalaisilta pois se aika, mutta voi jotkut aamukahvit juoda yhdessä työkavereiden kanssa niin kuin muutkin tekee töissä. Aikaisemmin seurakunnan porukat tiputteli yksin kupillisen kahvia ja sitten poistui paikalta. Ollaan nyt sovittu, että se on kymmeneltä kun on kahvit, niin siihen kokoontuu sitä porukkaa. Näkee että hei, täällä on muitakin töissä. Kyllä ne työtoverit on sellaiset, mitkä auttaa sinä jaksamisessa. H5, 14.

Seurakuntaliitokset olivat ajankohtaisia osassa haastatteluseurakunnista. Toisissa oltiin tyytyväisiä, kun yhdistymissuunnitelmia ei tässä vaiheessa ollut ja saatiin keskittyä varsinaiseen työhön. Haastatteluseurakunnista yhdistymistä valmistelemissa seurakunnissa yksin ja pienessä tiimissä työskentelevät diakoniatyöntekijät olivat ilolla tervehtineet suurempaa tiimiä. Muutos oli silti tuonut ristiriitaisia tunteita, epävarmuutta ja uhkakuvia. Haastateltavat olivat järjestäneet diakoniatyöntekijöille mahdollisuuksia puhua tunnelmistaan. Työyhteisön kokoa pidettiin vahvuutena erityisesti suuremmissa seurakunnissa. Erään haastateltavan mukaan noin sadan työntekijän joukko oli vielä sopivan kokoinen, että suunnilleen tunsivat kaikki työntekijät. Kohtuullisen kokoisen seurakunnan etuna pidettiin selkeää ja yksinkertaista organisaatiota.

Tämä simppeleisyys. Täällä on hirveen vähän byrokratiaa verrattuna kaupunkiin. Asioiden joustavuus ja kasvottuminen. Menen vaan ihmiselle sanomaan, niin asiat hoituvat. Kaupungilla pitää olla laput oikeassa järjestyksessä, oikean väriset, muistaa kaikki pokkurat mennä oikein. -- Tietysti se suuruus, kaupungilla on yli 1000 työntekijää. Tämä (seurakunta) tuntuu pieneltä systeemiltä siinä. H8, 4.

Työyhteisön kokoa useammin haastateltavat puhuivat työyhteisön laadusta. Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin rakentui sen mukaan, millainen tapa tiimillä oli toimia yhdessä. Lähimpien työtoverien hyvä suhde, jossa koettiin yhteyttä ja avun antoa, toimi työhyvinvoinnin voimavarana. Haastateltavat kuvasivat tiimensä ilmapiiriä sanoilla avoin, hyvä, ideoita toteuttava, kiva, reilu, turvallinen ja kunnioittava.

Se, mikä on hirveän tärkeää, että maanantaina olisi ilo tulla töihin. Sillä tavalla, että on hyvä mieli tulla töihin. On mukava aloittaa se työviikko suhteessa työkavereihin. Semmoinen fiilis, että kun tulen töihin, niin siellä on hyvä tiimi odottamassa mua. H4, 17.

Kollegiaalisuus, asioiden jakaminen, yhteinen sopiminen ja toisten auttaminen olivat arkipäivää useissa haastatteluseurakunnissa tiimityöntekijöiden kesken. Hyvässä työilmapiirissä kukin löysi oman tapansa tehdä työtä. Isommassa tiimissä työtehtäviä voitiin myös sopivasti vaihdella. Ennen kaikkea koettiin hyväksi, kun työntekijä sai jakaa työtovereiden kanssa työssä esiin tulleita asioita.

Työhyvinvointi mun mielestä muodostuu siitä, jos mä puhun nyt diakoniatyöstä ja meidän tiimistä, että sä koet, että sua kuunnellaan, ja sä pystyt sanomaan, antamaan palautetta kollegoille ja minulle. -- Se muodostuu avoimesta ilmapiiristä sillä tavalla, että kun on vakavia asioita, ollaan vakavia, kun aika nauraa ja laskea leikkiä, niin sekin on sallittua. H4, 10.

4.3.2 Yhteistyökumppanit seurakunnassa ja muualla

Diakoniatyöntekijät tekivät monipuolista verkostoyhteistyötä seurakunnan sisällä työalojen kesken, lähiseurakuntien kesken rovastikunnittain sekä suhteessa kunnan sosiaali- ja terveystoimeen, järjestöihin ja yrityksiin. Monet haastateltavat kertoivat, että verkostotyöhön panostetaan erityisen vahvasti. Tavallisimpia yhteistyötahoja seurakunnan sisällä olivat nuorisotyö ja aikuistyö. Tapahtumia ja leirejä järjestettiin useamman työalan yhteisvoimin. Työalojen yhteistyö mahdollisti esimerkiksi vähävaraisen perheen lapsikuorolaisten matkan avustamisen diakonia-varoista. Seurakunnan ikärakenteesta riippuen diakoniatyöntekijät saattoivat olla mukana rippikoulutyössä. Joskus yhteistyö toisten työmuotojen kanssa koettiin diakoniatyössä oman työn ulkopuolelta tulevaksi työtehtäväksi. Tämä kokemus vahvistui erityisesti silloin, kun työt ajoittuvat diakoniatyön pääasiallisiin vapaa-aikoihin eli iltoihin ja viikonloppuihin. Yllättävän tavallisena tunteena haastateltavilla oli, että diakoniaa ei työalana tunneta riittävästi edes seurakunnan sisällä. Erityisesti tämä koski seurakunnan luottamushenkilöitä, mutta myös muiden työalojen työntekijöitä.

Yhteistyökumppanit seurakunnan ulkopuolella tulivat haastatteluissa esiin kahdenlaisesti. Toisaalta järjestöt ja kaupungin eri yksiköt pyysivät seurakunnan diakoniatyöntekijöitä avukseen pohjattoman tuntuiseen työvoimatarpeeseensa. Diakoniatyö oli monilla paikkakunnilla toivottu yhteistyökumppani. Koettiin, että pyyntöjä tuli enemmän kuin mitä niihin oli mahdollista vastata. Oli pitänyt luoda käytäntöjä pyyntöihin vastaamiselle. Useissa seurakunnissa yhteistyötarjoukset käsi-

teltiin diakoniatimissä, jolloin uudet pyynnöt oli helpompi suhteuttaa työn kokonaisuuteen, ja näin voitiin turvata resurssien riittäminen. Liiallisena jatkuvat pyynnöt sinne ja tänne olivat muodostuneet stressitekijöiksi, kun työpanoksen suuntaamista jouduttiin arvioimaan uudelleen ja uudelleen. Varsinkin järjestöjen veto koettiin toisinaan niin kovaksi, että se tuntui jopa uhalta, jota vastaan piti pitää pää kylmänä. Oman ammattitaidon käyttäminen laajemmaksi hyödyksi toi kyllä vaihtelua muuhun työhön, mutta aikaresurssit olivat silti rajalliset, eikä perustyötä saanut unohtaa yhteistyön varjolla.

Se on tietenkin imartelevaa, jos joku kaupungista tai jostain ottaa yhteyttä, että me tarvittaisiin sinun asiantuntemusta. Että voisitko tulla tähän meidän tammöiseen muuttaman kerran ryhmään. Siitä on ehkä vähän vaikea kieltäytyä. H4, 4.

Toisaalta verkostoyhteistyötä tekemällä oli saatu lisää työtovereita, kun alueen asukkaiden hyvinvointi oli yhteinen työn kohde. Näissä tilanteissa yhteistyökumppanit olivat haastateltaville enemmän resurssi kuin lisähaaste. Yhteistyö kaupungin ja järjestöjen kanssa motivoi, innosti ja antoi tunteen yhdessä tehtävästä isommasta työstä. Yhteistyötahot löytyivät parhaimmillaan helposti, kun työntekijät tunsivat toisensa eri organisaatioissa. Diakoniatyöntekijät kokivat olevansa toimijoina pieni ryhmä, joten he kokivat työn vaikuttavuuden kasvavan verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä.

Meillä on poikkeuksellisen hyvä kiitettävä yhteistyö sosiaali- ja terveyshuollon kanssa. Onpa sitten yhteys neuvolaan, kouluun, sosiaalipuolelle tai kotipalveluun. On sekä konsultaatiomahdollisuus että yhteistyö. -- Sitä pidän erittäin tärkeänä. H11, 4.

5 TYÖALAJOHTAJIEN TOIMENPITEITÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI

5.1 Työn rakenteiden luominen ja ylläpitäminen

5.1.1 Diakoniatyön kehittäminen yhteisöllisyyttä lisäämällä

Diakonian työalajohtajat pitivät merkittävänä rooliaan tiimin yhtenäisyyden lisääjänä. Aiempaa tilannetta ennen työalajohtajaa monet haastateltavat kuvasivat yksityisyritteliäisyydeksi. Asioista ei ollut tapana keskustella tai sopia yhdessä diakoniatyöntekijöiden kesken, eikä työtä suunniteltu yhdessä. Kukin teki omaa työtään ahkerasti, mutta side toisiinsa diakoniatyöntekijöihin oli kovin ohut. Diakoniatyöntekijät kokivat asiakkaiden olevan omia asiakkaitaan, ei seurakunnan diakoniatyön asiakkaita. Työalajohtajan tarve oli noussut diakoniatyöntekijöiden yhteisen suunnittelun puuttumisesta, toimivien käytäntöjen tarpeesta ja työn pirstaleisuudesta. 1990-luvun haasteet olivat tuoneet runsaasti lisää työtä ja uudenlaisia tehtäviä. Vuosien saatossa oli tullut tarve arvioida, oliko tehty työ edelleen relevanttia tässä ajassa. Työntekijöiden työpanos oli kulunut varsinaisen diakoniatyön tekemiseen eikä kukaan ollut kantanut vastuuta työn kehittämisestä. Työn suunnittelu oli ollut yksittäisten työntekijöiden ymmärryksen varassa. Jokaisella työntekijällä saattoi olla oma erilainen käsityksensä siitä, mitä diakoniatyö omassa seurakunnassa oli tai mitä sen pitäisi olla. Näkemykset saattoivat olla keskenään jopa ristiriitaisia.

Muutos yksityisyritteliäisyydeksi nimetystä ajattelutavasta yhteisen diakoniatyön tekemiseen yhdessä suunnitellen ei kaikissa seurakunnissa ollut sujunut helposti. Joillekin työntekijöille oli ollut tiukka paikka avata oma työ alttiiksi keskustelulle ja toisten arvioinnille. Yhteishengen vahvistaminen ja yhtenäisyyden lisääminen oli kuitenkin osoittautunut hyväksi ratkaisuksi paitsi työn suunnittelun, myös työhyvinvoinnin kannalta. Yhteisen suunnittelun avulla diakoniatyöstä oli muodostunut kokonaisuus. Seurakunnan diakoniatyö ei tällöin ollut ainoastaan työntekijöiden työpanoksen summa vaan jotakin enemmän. Työntekijät eivät enää kokeneet niin suuressa määrin tekevänsä työtä yksin, sillä oma työpanos miellet-

tiin selkeämmin osaksi kokonaisuutta. Tämä oli merkittävästi lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia.

Vaikka me kukin tehdään omaa työtämme, samalla me tehdään yhtä isoa diakoniaa. Tämä ei ole mitenkään helppo, tämä on pitkän työn tulos, että tähän on päästy. Diakoniatyöntekijät ovat semmoisia oman polun kulkijoita. Tämä on minun työni, ja jopa että nämä ovat minun asiakkaitani. Me ollaan pikkuhiljaa päästy tästä. -- Nähdään, että en ole mikään yksityisyrittäjä, vaan olen tämän seurakunnan diakoniatyöntekijä, ja se diakoniatyö on jotain isompaa. H10, 8.

Työalajohtajan johdolla oli mietitty työnjakoa uudelleen ja luotu yhteisiä päämääriä työlle. Haastateltavat korostivat yhdessä tekemistä, yhdessä miettimistä. Vaikka työalajohtajat pitivät tärkeänä johtajan roolin ottamista, se ei tarkoittanut määräilyä eikä omin päin tekemistä, vaan yhteistyön johtamista, keskustelun aikaansaamista, yhteisen työn kehittämisen valmistelua, eteenpäin viemistä ja kokoamista. Työalajohtajan myötä diakoniatyössä oli nyt joku, joka tunsu sen kokonaisuuden, mitä seurakunnan diakoniatyössä tehdään. Työalajohtaja kokonaisuuden katsojana paitsi tiesi tämänhetkisen työn, myös katsoi tulevaan ja koordinoi työtä. Diakonian työalajohtajat olivat järjestäneet vetäytymis- ja suunnittelupäiviä työn kehittämiseksi keskustelemista varten. Vetäytymispäivissä esimerkiksi etsittiin uusia ratkaisuja joihinkin huonosti toimiviin käytäntöihin. Kun diakoniatimi oli koko päivän koolla, päästiin asioiden käsittelyssä syvemmälle. Useimmat pyrkivät järjestämään suunnittelu- tai kehittämispäivän jossakin muussa paikassa kuin normaalissa kokoustilassa. Joillakin se oli seurakunnan leirikeskus, toisilla työntekijän mökki, kolmansilla vuokrattu tila pienen matkan päästä. Oleellisinta oli, että saatiin riittävä fyysinen välimatka työpaikalle ja akuutteihin työtehtäviin. Haastateltavat olivat huomanneet, että normaalista poikkeava paikka vapautti myös luovuutta, jolloin oli helpompi ajatella asioita uudesta näkökulmasta.

Meilläkin on näitä kehittämispäiviä muutaman kerran vuodessa. Me saatetaan ottaa sen päivän aiheeksi joku semmoinen juttu, mitä me ollaan yhdessä havaittu että tämä ei meillä toimi. Tai joku, josta halutaan keskustella. Yksi työntekijä kertoi, että ne (yhteiset keskustelut) on antanut mahdollisuuden, että hän on sitä omaa työtään alkanut ajatella uudella tavalla. H10, 7.

Ensimmäisinä kehittämiskohteinaan diakonian työalajohtajat olivat etsineet yhdessä tiimiläistensä kanssa selkeämpiä työnkuvia diakoniatyöhön. Joissakin seurakunnissa ei aiemmin juurikaan tiedetty, mitä kukin tiimiläinen teki työksensä. Työn sisällöistä ei oltu puhuttu, eikä työnkuvia oltu päivitetty aikoihin. Työntekijät olivat kokeneet riittämättömyyttä mittavien työmäärien alla. Diakonian työalajohtajat olivat määrätietoisesti kehittäneet tiimiläistensä työnkuvia. Kaikki diako-

nian työtehtävät oli laitettu pöydälle ja arvioitu mitä tehdään, kuka tekee ja miten työt jaetaan. Sekavia ja liian isoja vastuualueita oli saatu selkeämmiksi ja kohtuullisemmiksi. Merkittävä vaikutus työhyvinvointiin oli ollut erikoistumisella tietylle diakoniatyön osa-alueelle. Työalajohtajien johdolla osaamisalueet oli määritelty aiempaa tarkemmin. Työntekijöistä oli tullut oman erityisalueensa asiantuntijoita työtehtävien keskittymisen ja jatkokoulutuksen myötä. Tämä oli nostanut koko työalan osaamistasoa. Kun saattoi kutsua itseään asiantuntijaksi, se nosti itsetuntoa ja edisti työhyvinvointia. Samalla aiempi liian laajan vastuualueen ahdistavuus oli helpottanut. Haastateltavat korostivat, miten hyvä on, kun tiimissä on monenlaista asiantuntemusta. Työalajohtajat ohjasivat asiakkaan tai yhteistyökumppanin eteenpäin sille työntekijälle, joka asiasta parhaiten tiesi. Yleensä työalajohtaja oli linkki yhteistyökumppaneihin, mutta kukin työntekijä oli yhteyshenkilö oman osaamisalueensa yhteistyökumppaneihin.

Ikään kuin näitä pelitermejä käyttäen, että saa pelata oikealla paikalla ja on siinä hyvä. Se kyllä vaikutti työhyvinvointiin. Olen tämän kuullut kaikkien suusta. Se olo, että nyt ei tarvitse tietää kaikista kaikkea. Se joka tekee vanhustyötä, sen ei tarvitse tietää ulosottolain sisältöä, tai tietää mitä vammaistyön projekteja on meneillään kaupungissa. -- Nyt voi kouluttautua ja voi kutsua itseään asiantuntijaksi, mikä nostaa itsetuntoa ja mun mielestä edistää myös työhyvinvointia. H8, 5.

Työn kehittämisen antina oli löydetty uudenlaisia tapoja tehdä työtä. Oli aloitettu määräaikaista ammatillisia ryhmiä, joissa keskityttiin tiettyyn aihekokonaisuuteen esimerkiksi yhden kauden ajan. Joissakin seurakunnissa oli erikoistuttu perheiden asioihin, toisissa ikäihmisten elämäntilanteisiin. Joissakin seurakunnissa oli löydetty uusia yhteistyön tapoja nuorisotyön kanssa, toisaalla kaupungin tai järjestöjen kanssa. Monissa seurakunnissa oli kehitetty diakonian asiakastyötä siirtymällä ajanvarauskäytäntöön aiemman avopäivystyksen sijaan. Työntekijät olivat kokeneet päivystämisen vaikeana, sillä siinä asiakkaat tulivat ennalta soppimatta lyhyelle päivystysvastaanottokäynnille, jossa ei usein ehditty hoitamaan asiaa loppuun. Ajanvaraus mahdollisti riittävän ajan varaamisen asiakkaan asioiden hoitamiseen ja helpotti ruuhkia odotustilassa. Tapaamisaikojen väliin jätettävä pieni kirjaamisaika mahdollisti paitsi tietojen kirjaamisen ja seuraavaan asiakkaaseen valmistautumisen, myös pienen hengähtämisen ja uudelleen orientoitumisen. Edellisen asiakkaan asiat sai tehdä rauhassa loppuun ja olla sitten valmiina seuraavaa asiakasta varten. Ajanvarauskäytännön yhteydessä oli usein muutettu diakoniatyön aluejakoa tai kokonaan luovuttu alueeseen perustuvista jaoista diakoniatyöntekijöiden kesken. Aluevastuulla haettu tuttuus seurakuntalaisten ja työnteki-

jöiden välillä toteutui järjestämällä tapaamisaika ensisijaisesti tutulta työntekijältä. Aluevastuun purkamisen oli mahdollistanut työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntämisen myös asiakastyössä, jolloin päihdeongelmista kärsivä ohjattiin päihdetyötä tekeväille ja talousvaikeuksissa kampaileva talousasioista asiantuntemusta hankkineelle. Haastateltava korostivat rohkeutta luopua vanhasta ja kokeilla uutta. Tiimiläiset olivat kokeneet uudenlaiset tavat tehdä työtä innostavina. Innovatiivisuus oli ollut merkittävä työhyvinvoinnin vahvistaja.

Pitäisi aina olla rohkeutta kokeilla uusia tapoja. Kokeillaan puoli vuotta tämmöistä toimintaa, ja sitten arvioidaan, oliko tämä hyvä, kannattaako tätä jatkaa. Jos meillä ei ole rohkeutta kokeilla, silloin meiltä jää käyttämättä hyvät mahdollisuudet. Rohkeutta kokeilla ja löytää. Ihan hullujakin ideoita voi kokeilla. -- Joskus auttaa, joskus ei. Mutta sitten me tiedetään. H11, 10.

Helposti näkymättömäksi jäävän diakoniatyön arvioinnin mahdollistamiseksi työalajohtajat olivat täsmentäneet työn suunnittelua. Diakoniatyön toimintasuunnitelmat tehtiin nyt siten, että kullekin vuodelle valittiin muutama painopiste, johon erityisesti keskitytään. Työalajohtajilla oli erilaisia käytäntöjä siitä, miten painopisteet laaditaan. Työn hyvä suunnittelu oli tuonut diakoniatyöhön kaivattua ryhtiä sekä auttanut työn rajaamisessa ja suuntaamisessa. Selkeämpien tavoitteiden asettamisen oli koettu lisäävän motivaatiota. Työn yhteinen suunnittelu oli auttanut sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.

Se selkiyttää, että me on tehty nämä perustoimintojen kuvaukset. Että on ajateltu, että mitkä on ne perustoiminnot, mitkä tässä kulkee, ja sitten nämä tavoitteet, mitä me tehdään vuosittain. -- Nämä on määrällisesti pieniä, mutta se ajatus ja idea. -- Kun me on valittu tämmöinen painopiste, niin niitä juttujahan löytyy lähes joka tapaamisesta siihen aihepiiriin liittyen. -- Vähän niillä silmälaseilla aina ajattelee. H2, 6.

Haastateltavat korostivat yhteisen arvioinnin merkitystä. Diakonian työalajohtajat olivat järjestäneet säännöllisesti erillisen ajan ja paikan yhteiselle arvioinnille ja suunnittelulle. Arviointi mahdollisti tehdyn työn huomaamisen ja siitä seurasi tyytyväisyys saavutetusta. Arviointi loi pohjaa työn kehittämiseksi. Moni korosti, että yhteinen suunnittelu ja arviointi edellyttivät, että joku teki tarvittavat valmistelut ja johti työskentelyä. Työalajohtajat valmistelivat yhteistä arviointityöskentelyä kokoamalla tarvittavat asiakirjat, järjestämällä yhteistä aikaa ja johtamalla keskustelua. Tärkeää oli myös huolehtia ilmapiiristä niin, että arviointi kohdistui työhön eikä työntekijään.

Silloin kun tehtävä on määritelty, kun se on selkeä, niin silloin sitä voi myös arvioida, ja silloin on mahdollista, että se on palkitsevaa. Silloin voi saada niitä tuloksia. H6, 5.

5.1.2 Tiimin toimintaedellytysten turvaaminen

Haastateltavat korostivat rooliaan tiimin toimintaedellytysten luojana. Heille työalajohtajuus oli ennen kaikkea palvelutehtävä, jossa tavoitteena oli luoda tiimiläisille aiempaa paremmat mahdollisuudet tehdä varsinaista diakoniatyötä. Lähes kaikki haastateltavat korostivat tätä puolta johtajuudesta lähes samoin sanoin.

Mun tehtävänäni on tehdä mahdolliseksi, että muut voivat tehdä sitä omaa virkaansa. Poistan epä tietoisuudet ja pyrin luomaan sitä toimintaympäristöä sellaiseksi, että jokainen pystyy siellä hyvin tekemään sitä omaa työtään. H10, 3.

Eräs haastateltava kuvasi työalajohtajan roolia jazz-orkesterin johtajaksi. Jokaisella työntekijällä oli oma loistamisen paikkansa, oma ainutlaatuinen roolinsa työalan kokonaisuudessa.

Että hakee sen tietyn osaamisen ja asiantuntijuuden tiimistä, osaa poimia sieltä ne osaamiset ja osaa hyödyntää sitä yhteisen päämäärän hyväksi. Että kyllä se on tämänöinen kapellimestarin tehtävä jollain lailla tämä johtaminen. Ehkä se on pikemminkin joku jazz-orkesteri. Siellä on jokaisella aika erilaiset soittimet. Voi tuntua ensin, että soiko tämä ollenkaan yhteisessä sävellajissa. Mutta kun tietää perustehtävän, tietää sen sävellyksen et hei, me ollaan tässä kuitenkin ihan yhteisessä soinnissa. Minun tehtäväni on varmistaa, että jokainen soittaa sen oman osansa mahdollisimman hyvin. Ja hänellä on siihen toimintaedellytykset. On rakenteelliset, on nämä toiminnalliset, ja on sitten tämä henkinen ja hengellinen tuki myös. H6, 7.

Muutama haastateltava mainitsi lain tuomat velvoitteet esimiehenä huolehtia työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä turvallisuudesta. Kaikki haastateltavat pitivät merkittävänä rooliaan diakoniatimin puolen pitäjänä. Määrätietoista työalajohtajan roolia tarvittiin suhteessa muuhun työyhteisöön ja luottamushenkilöihin. Työalajohtajat toivat esiin diakoniatyön näkökulmaa työyhteisön yhteisissä asioissa ja päätöksenteossa.

Syntyi tilanteet, jolloin piti toimia, esittää. On pitänyt neuvotella ja sopia. -- Johtajan yksi tehtävä on resursseista huolehtimista, työtiloista ja turvallisuudesta. Siinä mielessä tämä homma on henkilöneuvotteluja muiden virkamiesten kanssa organisaation sisällä. Kyllä nämä on vaatineet töitä ja aktiivisuutta. Että on pidetty puolia. H9, 13.

Haastateltavat pitivät tiimin puolta muun muassa varaamalla määrärahoja työvälineiden ajantasaistamiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen. He olivat varanneet tiimiläisille mahdollisuuden itsenäisesti hankkia ammattikirjallisuutta ja tarvitsemaansa toimistotarvikkeita sovituissa puitteissa. Työalajohtajat olivat huolehtineet erityisesti siitä, että työntekijöillä olisi riittävät työtilat. Muutamissa seurakunnissa oli riittävien ja turvallisten työskentelytilojen varmistamisen ohella panostettu työtilojen viihtyisyyteen. Viihtyisä työtila merkitsee eri ihmisille eri asioita. Tämä oli huomioitu eräässä seurakunnassa antamalla remontin yhteydessä työntekijöille

melko laajat vaikutusmahdollisuudet omien työtilojensa sisustamisen suhteen. Kun oli luovuttu yhtenäisyyden vaatimuksesta, useammat olivat saaneet mieluisan työpisteen esimerkiksi värien käytön ja sisustuksen runsauden suhteen. Toisaalla yhteinen työtila oli päätetty sisustaa kodinomaiseksi. Työskentelytilalla koettiin olevan iso merkitys työviihtyvyyteen.

Että se tila olisi jo sellainen joka välittää. -- On tärkeää, että se näkyy jollakin tavalla, että me olemme kirkon työssä. Että se tila viestittää. -- Ja tietysti työntekijän kannalta, onhan se paljon kivempi tehdä töitä paikassa, joka on viihtyisä. H2, 10.

Haastattelujen aikoihin alkuvuodesta 2008 kirkon palkkausuudistuksessa oli ajankohtaista palkan erityisten perusteiden määrittely. Palkkausuudistus tuli esiin useassa haastattelussa, mutta ei kaikissa. Osa haastateltavista oli pettynyttä uudistusprosessin kulkuun seurakunnassa. Tietoa oli tullut liian vähän, ja sen vuoksi työalajohtajien oli ollut vaikeuksia toimia. Työn vaativuuden arvioinnissa oli ollut merkittäviä näkemuseroja diakonian työalajohtajien ja talousjohtajien välillä. Palkkausuudistuksessa diakonian työalajohtajan rooli tiimiläistensä puolen pitäjänä oli entisestään vahvistunut.

Siinä palkkauksessa kyllä parhaani yritän siinä, että niissä erityisperusteissa, mitkä nyt päivitän, että meidän työntekijöillä on asianmukainen palkka. Ja jatkossa, kun tulee ehkä erilainen eri tyypeillä, niin että se olisi oikeudenmukainen. Ja jos se tuolla muuttuu se mun esitykseni, niin kyllä mä kuitenkin ajattelen, että mun tehtäväni on vielä vaikuttaa niin kauan kuin mä pystyn. Ettei se ole semmoinen, että herrat ne tuolla vaan päättää. H7, 14.

Koulutusmahdollisuudet seurakunnissa olivat yleensä olleet hyvät. Muutama haastateltava kuvasi koulutuksiin pääsyä seurakunnassaan vaikeaksi. Osa haastateltavista kertoi, ettei tiimiläisillä ole aiemmin ollut halukkuutta lähteä koulutuksiin. Joissakin seurakunnissa koulutukset olivat aiemmin palvelleet lähinnä työntekijöiden intressejä. Työalajohtajan tultua koulutuksia oli arvioitu pitkäjänteisemmin sekä työntekijän oman kehittymisen että tiimin edun kannalta. Haastateltavat näkivät merkittävänä oman roolinsa koulutuksiin kannustajana ja koulutusmahdollisuuksien järjestäjänä. Täydennyskoulutusta ja oman alan neuvottelupäiviä pidettiin tärkeinä ammattitaidon ylläpitäjinä ja työhyvinvoinnin edistäjinä.

Koulutuksiin ja neuvottelupäiville kannattaa mennä, se avartaa näköaloja. Tiedämme kyllä täällä ainakin osan siitä, mikä meillä on vaikeaa ja mitä pitäisi kehittää. Mutta sitten kun menee muualle käymään, niin voi nähdä sitä, miten paljon hyvää meillä on ja mikä on kehittynyt. Se antaa tietynlaista raikkautta ja omanarvontuntoa omaan työhön ja tähän työyhteisöön. H7, 11.

Eräs keskeinen työhyvinvointia luova ja ylläpitävä sekä tiimin toimintaedellytyksiä vahvistava työn rakenne oli diakoniatiiimin kokouskäytäntö. Diakoniatyön

kokouksia oli pidetty jo ennen työalajohtajaa, mutta niillä oli ollut lähinnä työ- jaollinen rooli. Työalajohtajan johdolla oli tarkistettu tiimikokousten määrää, täsmennetty kokouskäyttäytymistä ja laajennettu kokousten sisältöä. Yhteistä aikaa käytettiin aiempaa paremmin hyväksi, kun työalajohtaja valmisti kokousasiat ja kokouksista tehtiin muistiot, jotka olivat kaikkien saatavilla. Tiimin säännölliset kokoukset olivat olleet tapa luoda yhteisiä käytäntöjä, tehdä sopimuksia ja myös jakaa työssä syntyneitä tilanteita. Useampi haastateltava korosti kokousten säännöllisyyden merkitystä turvallisuuden tuojana.

Musta tuntuu, että se (hyvä ilmapiiri) on muotoutunut siitä lähtien, kun meillä on ollut keskiviikkoisin se tiimi. Että me ollaan priorisoitu se ykköseksi. -- On ollut selkeästi turvallinen fiilis siitä, että me kokoontutaan joka keskiviikko, ne tietää että sinne voi tuoda asioita ja niitä ei tarvitse pitää niin pitkään sisällä. H4, 11.

Työajattoman ja määrällisesti runsaan työn tekemisessä oli tarvittu rakenteita, jotka suojasivat työntekijää uupumiselta. Työalajohtajat olivat olleet aktiivisia tällaisten käytäntöjen luomisessa. Osa käytännöistä oli seurakunnan yhteisiä linjauksia, osa koski vain diakoniatimiä. Työtehtävien rajaamisessa tiimin tuki oli tuntunut merkittävältä. Rajojen vetäminen oli yleisesti ollut diakoniatyöntekijöille vaikeaa. Haastateltavat olivat havainneet, että yhdessä tehdyssä päätöksessä tiimiläisten oli ollut helpompi pysyä. Yhdessä sovitut käytännöt koskivat esimerkiksi ilta- ja viikonlopputöiden määrää ja jakamista tiimin kesken, puhelimen auki pitämistä ja tavoitettavuutta, vapaapäivien siirtoa sekä työpäivän keskimääräistä pituutta.

Meillä on lupa tehdä työtä ja lupa pitää vapaata. Kännykkää ei tarvitse iltaisin pitää auki. -- On olemassa niin paljon palvelevia puhelimia ja nettiauttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Minusta semmoinen jatkuva varalla oleminen ja jatkuva tavoitettavuus ja käytettävyys syövät diakoniatyön uskottavuutta. Kukaan ei voi antaa jatkuvasti itsestään tällä persoonalla tehtävää työtä, jos hän ei välillä lataudu ja lepää. H3, 5.

Useampi haastateltava koki työalajohtajan tarpeen nousseen muun muassa diakoniatyön hallitsemattomuudesta ja moninaisuudesta. Työalajohtajan toimenpiteiden myötä diakoniatyö oli selkeytynyt. Työtä oli määrällisesti paljon, ja siihen liittyen haastateltavat toivat usein esiin rajauksen näkökulman. Diakoniatyötä oli opeteltu rajaamaan luomalla sopimuksia ja käytäntöjä siitä, millä päästäisiin järkevään ja riittävään ajankäyttöön. Jossakin seurakunnissa oli tapana tehdä kaikki isommat työtehtävien valinnat tiimissä. Toisaalla työntekijän oli osoitettava työalajohtajalle joku työn osa-alue, jonka jättää pois aloittaessaan uutta. Haastatelussa toistuivat usein termit järkevä työnjako, kohtuullinen työmäärä, priorisointi ja rajaaminen. Joidenkin työalajohtajien lähestymistapa oli rajaava, eli pyrittiin ra-

jaamaan pois sellaisia tehtäviä, jotka eivät olleet osa diakonian perustehtävää. Toisilla työalajohtajilla käytäntönä oli ottaa kaikista mahdollisista työtehtävistä ne, jotka tehdään, jotka ovat keskeisimpiä, tärkeimpiä ja mielekkäimpiä, ja muut työtehtävät jäivät ulkopuolelle. Molemmissa lähestymistavoissa sanottiin joillekin työtehtäville kyllä ja joillekin ei. Valinnan sävy tuntui rajaavassa kielteiseltä ja mukaan valitsevassa myönteiseltä. Tavoitteena molemmissa lähestymistavoissa oli työtilanne, jossa diakoniatyötä oli mahdollista tehdä hyvällä mielellä työn määrän ja sisällön suhteen.

Toki työtä on enemmän kuin seitsemäksi päiväksi viikossa. Mutta myös sen toteaminen, että kun on levännyt, niin jaksaa tehdä paremmin. -- Se on myöskin yksi tekijä, kun mietimme tätä työn uudelleen organisointia. Mitkä ovat ne mielekkäät tehtävät, mitä me tällä joukolla pystymme tekemään. H11, 8.

Lähes kaikki työalajohtajat mainitsivat jonkun tavan listata yhteistä työtä kaikille näkyviin. Vuosisuunnitelma, kausisuunnitelma, työ- ja vapaa-aika suunnitelma, perustoimintokuvaus, nimiä ja sisältöjä oli monia. Listoja kirjoitettiin esimerkiksi työ- ja vapaapäivistä, ilta- ja viikonlopputyöistä, sovituista vastuualueista, konkreettisista työtehtävistä ja asiakastyön vuoroista. Listaamisen antina pidettiin näkymättömän työn saamista näkyväksi, sisäistä tiedottamista, työn selkeyttämistä sekä yhtenäisyyden ja tasapuolisuuden varmistamista työnjaossa.

Me tiedetään, mitä toiset tekee ja missä toiset ovat. -- Teen aina kevääksi, kesäksi ja syksyksi työlistan, mistä näkyy aina kuka on missäkin. Ihan yksinkertainen asia. Kaikki on siihen koottuna. Se on näkyvää myös paperilla se kokonaisuus, niin ehkä se sitä henkistä taakkaa helpottaa. -- Se vapauttaa semmoiselta olotilalta, tai siltä kuormitukselta, että tämä kaikki on mun hommaa. H2, 8.

Arkisen työn lisäksi rakenteita ja suunnitelmia on tehty myös poikkeustilanteita varten. Haastateltavat olivat pyrkineet saamaan vaikeasti ennakoitavaan diakoniatyöhön lisää ennakoitavuutta ja reagoitavuutta. Sairastapausten varalta oli tehty suunnitelmia sijaistamisesta. Työturvallisuutta oli tarkistettu ja parannettu osana kokonaiskirkollista linjausta.

Työturvallisuus katsottu, hälytyslaitteet tulee. On mietitty toimintamallit, että miten toimitaan jos jotain sattuu. -- Luotu sellaisia rakenteita, mitkä pitää työntekijästä huolta, ja mitkä turvaa sitä hyvinvointia, jos jotain sattuu. Sellaista, mikä liittyy yleiseen, että on mukava tehdä töitä. H7, 13.

Haastateltavat korostivat muutosten vievän aikaa. Uusien käytäntöjen luominen ja niiden käyttöön ottaminen oli ollut pitkä prosessi. Kun pitkällä tähtäimellä oli toimittu rakentavasti ja suunnitelmallisesti, toiminnan tulokset näkyivät parempa-

na työhyvinvointina ja laadukkaana työnä. Kärsivällinen ja pitkäjänteinen työ näytti tuottavan tulosta.

Se näkyy pienissä asioissa ajan myötä, vuosien myötä. Ei niin että naps ruvetaan käymään kehityskeskusteluja, niin ensi viikolla meillä kaikki pelaa. Vaan pitkällä tähtäimellä on jaksettu tehdä sitä työtä, niin sitten se näkyy. H10, 8.

5.2 Hallintoon ja tiedottamiseen liittyvien tehtävien hoitaminen

Aikoinaan vastaavat diakoniatyöntekijät olivat tulleet hoitamaan organisaation hallinnollisia tehtäviä tiimensä osalta, kuten kokoamaan toiminta- ja taloussuunnitelmia ja vastaamaan tilastojen ja toimintakertomusten antamisesta. Edelleenkin työalajohtajien tehtäviin kuului vastata näistä. Kokoajan roolin sijaan haastateltavat kertoivat vastaavansa nyt myös budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumisesta. Haastateltavat kuvasivat näitä hallinnon osan tehtäviä paperitöiksi, jotka piti jonkun tehdä. Työalajohtajan virallistamisen myötä tällaisten hallinnollisten töiden työnjako oli ollut selkeämpi. Asioihin oli saatu rutiini, kun sama ihminen huolehti niistä pysyvästi.

Mitä aina sanoo nämä tiimiläiset, että se on niin kiva, kun saa keskittyä siihen omaan juttuunsa. Että tietää, että mitkä on ne mun tehtävät ja on aikaa sille perustyölle, kun on joku, joka hoitaa sen systeemin että se pyörii. Selkiytys sillä alueella, että kenen homma on hoitaa tämä ja tämä paperi. -- Siinä tulee semmoista rutiinia niille asioille. Että jos niitä hajotetaan (useammalle), niin se vie moninkertaisen ajan. H2, 8.

Vakituisena työalajohtajana haastateltavat kertoivat ottaneensa vastuuta myös hallinnollisten tehtävien kehittämisestä. Aiemmin vastaavana työntekijänä, etenkin jos tehtävä oli kiertävä eli muutaman vuoden välein vaihtuva, tehtiin lähinnä vain välttämättömät asiakirjat. Hallinto oli terävöitynyt, kun työalajohtaja oli keskittynyt opettelemaan ja hoitamaan paperiasiat.

Se oli aivan idioottimainen se kiertävä. Neljän vuoden välein jouduit opettelemaan kaikki ne asiat, mitä johtava nyt osaa. Suurin osa niistä asioista piti jokaisen vuorolleen opetella. Ei siinä ole mitään järkeä. -- Oli paljon asioita, mistä kukaan ei ottanut vastuuta. -- Laski vaan, montako kokousta on, ja se on siinä. Ei vähänkään kiinnostanut jollekin toiselle miettimään seuraavaksi lukukaudeksi jotain pohjia. Millään asioilla ei ollut mitään pohjia. Ennen toimintakertomukset olivat vain hauskoja lukea, joka vuosi ihan erilaisia. Eivät ne olleet millään tavalla yhteismitallisia eikä vuosittain vertailukelpoisia. Mutta silloin tehtiin semmoisia. H5, 19.

Rekrytointi kuului työalajohtajien tehtäväalueeseen, joko itsenäisesti tai osana työryhmää. Oikeaan osunutta rekrytointia pidettiin keskeisenä tiimin toiminnan edistämisen kannalta. Useammat haastateltavat kertoivat saaneensa kritiikkiä va-

linnoistaan, lähinnä tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä. Työalojohtajat pitivät rekrytoinnin ohjenuorana tiimin kokonaisuuden etua, jolloin esimerkiksi hakijan tunteminen ennalta oli toisarvoista. Tällä haastateltavat pyrkivät varmistamaan tiimilleen pätevimmät mahdolliset työntekijät ja edistämään tiimin yhteistyökykyä. Uudentyöntekijän perehdytystä työalojohtajat pitivät keskeisenä koko tiimin työviihtyvyyden kannalta.

Perehdytys on sellainen mihin olen yrittänyt satsata. Tein (perehdytyskansion) semmoiseksi että tervetuloa meille. Mun tehtävänä on tehdä se perehdytysuunnitelma ja se jako, kuka tekee mitäkin. -- Ajattelen, että perehdytys on kuitenkin tärkeä, että on odotettu ja siitä tulee hyvä mieli. H7, 14.

Työalansa edustajina haastateltavat kuvasivat rooliaan diakonian äänenä. Työalojohtaja diakoniatyön kokonaisuuden tuntijana ja kokonaisuutta johtavana oli helpottanut yhteydenpitoa sekä hallinnon ja työalan välillä että työalojen kesken.

Semmoista yhtenäisyyttä se on tuonut selkeästi enemmän. Hallinnon puolelta se paute, mitä on saatu, että heilläkin on selkä osoite. He tietävät, keneen ihmiseen he ottavat yhteyttä. -- Ennen kun ei ollut ketään (työalojohtajaa), he kysivät diakonian-teologilta. No hän sanoi ettei tiedä. Sitten lähdettiin kysymään (diakoniatyöntekijöiltä), no siinä oli vielä monta ihmistä joilta kysyä. Se saattoi olla se viimeinen joka tiesi. Onhan se nyt paljon helpompaa. H1, 9.

Haastateltavat kuvasivat toimivansa diakonian äänenä paitsi vastatessaan diakoniatyötä koskeviin kyselyihin, ennen kaikkea tiedottaessaan aktiivisesti diakoniatyön asioista. Useissa seurakunnissa oli ollut kokemus diakonian huonosta tunnettavuudesta seurakunnan sisällä. Muut työmuodot eivät aina tienneet, mitä diakoniatyö oikeastaan tekee, eivätkä luottamushenkilöt ymmärtäneet diakonian työtilannetta. Työalojohtaja oli tullut tarpeelliseksi linkiksi, diakonian ääneksi, joka selvensi diakoniatyön asioita luottamushenkilöille ja muulle työyhteisölle.

Kun on johtava, on joku joka on selkeästi diakonian ääni, diakonian profiilin nostaja ja diakonian esillä pitäjä myös luottamushenkilöille päin. On joku, joka osaa vääntää kuvia ja näyttää euroissa ja luvuissa. Tämä on koettu meillä, kun välttämättä työntekijä ja luottamushenkilö eivät puhu samaa kieltä. Johtava -- muuttaa ne (työntekijöille) tärkeät asiat luvuiksi ja numeroiksi, mitä toinen (luottamushenkilö) voi ymmärtää. -- Diakoniatyö on löytänyt uudella lailla paikkansa seurakunnan kokonaistyössä. H10, 9.

Tätä diakonian asioista tiedottamista ja diakonian imagosta huolehtimista tapahtui suhteessa seurakunnan toisiin työmuotoihin, seurakunnan luottamushenkilöihin ja yhteistyökumppaneihin.

Tiedotuksen ja edustamisen kautta olen diakoniatyölle yrittänyt luoda semmoista imagoa omalla paikkakunnalla, että meidät otetaan todesta. Olen sanoittanut ja tehnyt esitteitä. Johtajan täytyy huolehtia tästä imagosta, ulospäin tiedottamisesta. Olen tuonut eri areenoilla diakoniatyötä esiin. -- Sitä kautta, että me tehdään vakavasti otettavaa työtä diakoniatyöstä. Se työpanos, mitä me annetaan, on todella merkittävä. H9, 12.

Diakonian työalajohtajat tiedottivat molempiin suuntiin, tiimiläisiltä työalajohtajan kautta hallinnolle ja hallinnosta työalajohtajan kautta tiimiläisille. Haastattelut kuvasivat työalajohtajan roolia välissä oljaksi, tiedon kuljettajaksi, viestin viejäksi.

Henkilöstöhallinto ja esimiestehtävät on mun tärkeimpiä tehtäviä. Mä olen se, joka on työntekijöitä varten, se on mun rooli. Kuuntelen, kyselen, yritän -- viedä asioita eteenpäin. Olla jotenkin tässä välissä, niin kuin väliportaan johtaja. Olla auki molempiin suuntiin. Mun läpi kulkisi tieto molempiin suuntiin. H8, 6.

Varsinkin suuremmissa organisaatioissa oli täytynyt luoda rakenteita myös tiimin sisäiselle tiedonkululle. Tänä sähköpostin ja yhteisten verkkolevyjen aikana on ollut helppo levittää tietoa reaaliaikaisesti. Haastateltavat pitivät tiedon välittämistä keskeisenä tehtäväalueenaan. Tiimiläisten ajantasaisen ja riittävän tiedon saamisen nähtiin edistävän työhyvinvointia.

Osa työhyvinvointia liittyy tähän perusturvallisuuteen, osa tähän tiedottamiseen. Että pitää huolta tiedottamisesta. Ne asiat mitkä koskee, mitkä tärkeä on työntekijöiden tietää. -- Sähköpostia käytän. Tiedotan myös semmoisista asioista, mitkä ei koske muita, mutta ovat tietoisia, että tällainen prosessi on menossa. H9, 6.

5.3 Keskusteluyhteyden edistäminen ja ilmapiiristä huolehtiminen

Kaikki haastateltavat korostivat hyvän keskusteluyhteyden merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä. Keskustelijana työalajohtaja oli toisaalta kahdenkeskisiä keskusteluja varten ja toisaalta mahdollisti tiimin yhteisiä keskusteluja. Kahdenkeskisistä keskusteluista tärkeimpänä mainittiin vuosittaiset kehityskeskustelut. Haastateltavilla oli käytössä erilaisia kaavakkeita, joiden avulla he kokivat pääsevänsä keskustelemaan keskeisistä asioista. Työalajohtajat kuvasivat kehityskeskusteluja toimivana mahdollisuutena kootusti käydä läpi työntekijän työhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Toisaalta he kokivat kehityskeskustelut hyväksyttäväksi luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Varsinaisten kehityskeskustelujen ohella diakonian työalajohtajat kävivät joko spontaaneja tai järjestettyjä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimiläistensä kanssa ajankohtaisista aiheista pitkin vuotta. Tärkeänä monet pitivät viestiä, että työalajohtajan

kanssa sai aina tulla juttelemaan pienistä ja suurista asioista, myös henkilökohtaisista asioista sikäli kun ne vaikuttivat työhön. Avoimen ja turvallisen ilmapiirin tukeminen ja keskusteluyhteyden vahvistaminen kaikissa tilanteissa oli tärkeää haastateltaville. He pitivät tärkeänä palautteen antamista ja yleensäkin työntekijöiden huomioimista.

Jokainenhan meistä haluaa tulla nähdyksi. Se on esimiehen tehtävä. Esimiehellä on iso vastuu semmoisesta. -- Se ei ole keneltäkään pois jos toista kiittää tai kehuu tai huomaa. Muistaa kysyä, että ai, olit viikonloppuna leirillä, mites meni. Semmoista ihmiset kaipaavat. H8, 9.

Työalajohtajat korostivat tiimin keskinäisiä keskusteluja ja linjavetoja työhön, toimintatapoihin ja kannanottoihin liittyvissä asioissa. Tiimeissä oli keskusteltu muun muassa työajoista, työn rajaamisesta, sielunhoidosta, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Säännöllinen keskusteluyhteys, yhteinen sopiminen ja asioiden jakaminen loivat yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, joka kannatteli myös silloin, kun kukin teki työtä yksin. Useassa haastatteluseurakunnassa oli meneillään keskustelutilanteiden luominen työstä nousevien asioiden purkamiseen. Työalajohtajat olivat pyrkineet huomioimaan, että vaikeiden asiakastilanteiden jälkeen olisi mahdollisuus purkaa asiat työtoverin kanssa joko välittömästi tai viimeistään tiimikokouksessa lähipäivinä. Työalajohtaja kantoivat vastuuta siitä, että myös vaikeista teemoista puhutaan. Arkisia konflikteja ja väärinymmärryksiä haastateltavat pitivät väistämättömänä osana ihmisten kesken tehtävää työtä. Useampi haastateltava korosti työalajohtajan merkitystä puheeksi ottajana ristiriitatilanteissa ja havaitessaan väsymisen merkkejä. Työalajohtajat pitivät hyvänä mahdollisuuttaan tarttua asioihin jo varhaisessa vaiheessa.

Pyrin seuraamaan sitä, jos näyttää että joku on väsynyt tai huonovointinen. Niihin pitää pystyä puuttumaan heti, eikä kauhean kauaa jäädä seuraamaan, että mihin päin toi menee. H5, 10.

Tiimiläisten työviihtyvyyteen vaikuttavista työalajohtajan toimenpiteistä tiimin organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen oli yksi vahvimista. Haastateltavat painottivat, että siinä työalajohtaja toimii eniten omalla esimerkillään. Tapa suhtautua esimerkiksi työajattomuuteen, työn moninaisuuteen ja työtovereihin välittyi lausumista ja toimintatavoista. Työalajohtajien käytännöt johtamistyön tekemisessä konkretisoivat työalajohtajien asenteita ja arvoja työstä ja työtavoista. Diakoniatyössä oli aiemmin ollut vallalla uhrautuvainen työote, joka sai voimansa korvaa-

mattomuuden ja tarvittavuuden tunteista. Tällä hetkellä työalajohtajat pitivät tärkeämpänä taitoa suhtautua työhön ja itseensä työntekijänä maltillisesti.

Meillä on tällainen käytäntö, että voi siirtää johonkin parempaan ajankohtaan niitä vapaapäiviä. -- Mutta kun lista loppuu, niin kaikki rästivapaat on pidettävä. -- Meillä ei ole mitään niin välttämätöntä tehtävää seurakunnassa, etteikö voisi pitää vapaata. H5, 15.

He korostivat perheen tärkeyttä, työn laatua tärkeämpänä kuin määrää ja rauhallista asennetta. Ei kannata hosua eikä hermostua, vaan tulee ajatella asioita maanläheisesti. Tiukasti sanottiin, että on opittava lepäämään ja pysymään pois työpaikalta.

Pitää oppia lepäämään ja pysyä vapaa-ajalla pois töistä. Saa kirkossa käydä, en sitä kiellä, mutta töitä ei pidä tehdä vapaa-ajalla. Rajoja pitää oppia tekemään ja pysymään niissä rajoissa. H5, 10.

Haastateltavat kertoivat erilaisista käytännöistään järjestää virkistystä tiimiläisilleen. Havaitsin hieman eroja mies- ja naistyöalajohtajien välillä. Naisilla tuntui useammin olevan tarve tehdä arkisin jotain kivaa yhdessä tiimiläisten kesken, kuten syödä yhdessä tai järjestää aikaa rennompaan yhdessäoloon, jolloin nähtiin työtovereita ihmisinä, verkkareissa ja vapaasti. Nämä työalajohtajat olivat esimerkiksi järjestäneet tavan syödä yhdessä lounaseväitä tai kahvitella johonkin tiettyyn aikaan ja jutella siinä kuulumisia. Rönsyilevä kuulumispuhe tuntui ainakin näille naisille olevan tapa luoda ja kokea yhteyttä. Muutama työalajohtaja harrasti liikuntaa yhdessä tiimiläisten kanssa. Samalla tuli käytettyä työhyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitettuja liikuntaseteleitä. Kaipuu ateriyhteyteen ja keveään yhdessäoloon nousi työn vaativuudesta.

Tämä työ on niin, tämä imaisee semmoisella vakavuudellaan. Mennään niin kuin mustalla puolella maailmaa koko ajan. Ei se nyt välttämättä ole musta, mutta semmoinen raskas ja pimeä puoli. Purkupäivien ja höpöttelyn merkitys on muistuttaa jostakin kepeydestä ja ilosta. Näen sen semmoisena vastapainona. Joku semmoinen ilon mahdollistaminen siinä arjessa. H8, 7.

Miestyöalajohtajat kuvasivat kuulumisten keskustelemista asiana, jota on pakko vähän sietää. He olivat varanneet sille osan yhteisestä kokousajasta, mutta pyrkivät lähinnä rajaamaan keskustelun määrää ja sietämään sitä. He eivät olleet kokeneet tarpeelliseksi järjestää runsaampia mahdollisuuksia keveään jutusteluun työn puitteissa.

Joskus tuntuu, että niin sanotusti mopo karkaa käsistä eli siellä tiimissä aletaan käsittelemään esimerkiksi ihmisten perheasioita, lasten sairauksia tai jotakin tällaisia, mitkä ei kuulu siihen työasiaan. Miesten maailma on ehkä enemmän sellainen, että jos rakennustyömaalla pidetään työkokous niin siinä pidetään työkokous, ja siinä ei sitten muuta asiaa käsitellä. Ehkä tässä on semmoinen taiteilun paikka, että kuinka

pitkään ja vuolaasti annan käsitellä tällaisia ja kuinka nopeasti palautetaan se keskustelu siihen varsinaiseen asiaan. Keskustelua ja puhuttahan maailmassa riittää vaikka kuinka paljon. H3, 9.

Varsinkin miestyöalajohtajat korostivat, etteivät yleensä vietä vapaa-aikaansa tiimiläisten kanssa. He suhtautuivat tehtäviinsä naisia työkeskeisemmin ja korostivat olevansa täällä töitä tekemässä. Syitä oli monia: he kokivat, että työlle täytyy saada vastapainoa viettämällä vapaa-aikaa muiden kuin työtovereiden kanssa, he halusivat välttää roolien sekoittumista, ja heille itselleen oli tärkeää olla perheen kanssa. Aineiston pienen koon vuoksi vaikutelmaa mies- ja naistyöalajohtajien eroista voi pitää korkeintaan suuntaa antavana. Sekä miehet että naiset pitivät erityisten virkistystilanteiden järjestämistä tärkeänä. Näissä oli ero seurakuntayhtymään kuuluvien ja yksittäisten seurakuntien välillä. Seurakuntayhtymään kuuluvissa seurakunnissa myös seurakuntayhtymä tarjosi virkistystä ja monenlaista työkykyä ylläpitävää toimintaa, joten tarvetta omalle virkistystoiminnalle ei ollut niin paljon. Virkistystilanteina oli monenlaisia yhdessäolon muotoja matkoista elokuviin ja ravintolailallisista teatteriin. Keskeisenä virkistystilanteiden antina pidettiin työtovereiden parempaa tuntemista ja tiimin yhteishengen vahvistamista.

Se näkyy sellaisessa, että mielletään kuuluvamme johonkin ryhmään. -- Luulen, että se näkyy tavassa tehdä töitä. Jos mulla on kiva tehdä töitä, ei tarvitse pingottaa, niin kyllä se näkyy myös siinä rentoudessa tavata asiakkaita. H10, 8.

Raskaan työkentän keskellä pidettiin tärkeänä ottaa työhyvinvoinnista huolehtimiselle aikaa ajoissa, eikä odottaa siihen, että voimavarat kävisivät vähiin ja tulisi väsymysoireita. Lähes kaikkien haastateltavien työyhteisöissä oli ollut joitakin työviihtyvyyden ongelmia, kuten kiusaamista, uupumista tai vakavia ristiriitoja. Puhumista sekä tarvittaessa yhteyttä työterveyshuoltoon pidettiin tärkeimpinä keinoina työyhteisön ongelmatilanteiden hoitamisessa. Haastateltavat kertoivat, että diakoniatyöntekijänä he kokivat vetoa ymmärtää ja hoitaa myös tiimiläisiä, mutta työalajohtajana heidän oli tehtävä työnsä esimiehenä, jolla oli vastuu suuremmalle yhteisölle. Moni haastateltavista kertoi suosittlevansa tiimiläisilleen työnohjausta työhyvinvoinnin vahvistajaksi ja ylläpitäjäksi. Työterveyshuolto oli tärkeä yhteistyökumppani, jonne työntekijän saattoi ohjata hoitoon. Työalajohtajan tehtävänä oli järjestellä työt ja työntekijän velvollisuutena oli hoitaa itsensä kuntoon. Työterveyshuolto oli ollut myös työalajohtajien tukena vaikeissa työyhteisötilanteissa. Työalajohtajat kokivat saaneensa työterveyshuollosta tukea ja apua näkemyksilleen ja toimintatavoilleen.

6 TUTKIMUSTULOSTEN SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN JA JOHTAMISKIRJALLISUUTEEN

6.1 Työalajohtajuuden onnistumisen edellytykset

6.1.1 Ylimmän johdon tuki ja johtajuuden riittävä delegointi

Diakonian työalajohtajat korostivat kirkkoherran roolia työalajohtajuuden onnistumisen edellytyksenä. Jos kirkkoherra ei ole työalajohtajan tukena, työtä on vaikeaa tai jopa mahdotonta tehdä. Monet haastateltavista antoivat hyvää palautetta kirkkoherran johtamistyöstä. Oli myös niitä seurakuntia, joissa kirkkoherran johtaminen oli etäistä, epämääräistä ja ristiriitaista. Katriina Perkka-Jortikka pitää ylimmän johdon tukea välttämättömänä lähimpien esimiesten työn onnistumiselle. Hänen mukaansa ylimmän johdon tulee aktiivisesti tukea lähiesimiehiä ja auttaa mahdollisen vastarinnan ylittämässä. Johtajan omat käsitykset johtamisesta ja siihen liittyvästä vallasta vaikuttavat koko työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin.⁹²

Tampereella tehtiin vuonna 2003 kyselytutkimus sosiaali- ja terveystoimen keskijohdosta (N=428). Keskijohdon työntekijät olivat pääosin naisia ja koulutukseltaan ammatillisesta opistotasosta tohtoreihin. Työkokemusta heillä oli keskimäärin 25 vuotta ja johtamiskokemusta 10 vuotta, eli samoin kuin tämän tutkielman diakonian työalajohtajilla. Tampereen kyselyyn vastanneista puolet antoivat hyvää palautetta omasta esimiehestään. He kuvasivat ylintä johtoa keskustelevaksi, tukevaksi, kuuntelevaksi ja kannustavaksi. Viidesosaa keskijohdosta johdettiin määrällen ja alistavasti. Kolmannesta ei johdettu ollenkaan tai johdettiin sattumanvaraisesti, poukkoillen, vesittämällä ja etäisesti.⁹³ Tämän tutkielman tulokset ovat saman suuntaisia kuin Tampereen tutkimuksessa. Osa diakonian työalajohtajista sai kirkkoherralta toivomaansa tukea ja palautetta, osa ei. Osalla oli johtamistaidoiltaan ammattitaitoinen esimies, mutta osalla kirkkoherra johti etäisesti tai poukkoillen. Tampereen tutkimuksesta poiketen diakonian työalajohtajat eivät olleet kokeneet määräilevyyttä tai alistavuutta omalta esimieheltään. Ongelmina olivat lähinnä olleet kirkkoherran etäisyys ja puutteellinen tuki työalajohtajalle.

⁹² Perkka-Jortikka 2002, 99.

⁹³ Tampusi-Jarvala et al. 2005, 8–17.

Kirkon alalla työalajohtajuutta on tutkittu vasta vähän, joten tutkimustuloksia kirkkoherran tuesta työalajohtajalle ei ole. Tutkimukset ovat keskittyneet kirkkoherran rooliin esimiehenä koko työntekijäkunnalle. Kirkon alan työolobarometreissa vuodesta 2001 alkaen on tarkasteltu tyytyväisyyttä esimiestyöskentelyyn. Taustatiedot eivät kuitenkaan ole erotelleet, onko seurakuntatyötä tekevien esimiehenä kirkkoherra vai työalajohtaja. Uusimmassa vuonna 2007 kerätyssä aineistossa kysyttiin tyytyväisyyttä lähimmän esimiehen toimintaan. Kirkkoherra oli lähin esimies 35 prosentille kaikista vastaajista. Annetuista tiedoista ei käy ilmi kuinka moni vastaajista toimi lähiesimiehenä, eli miten lähiesimiehet kokivat kirkkoherran johtamistaidot. Koko vastaajajoukosta esimieheltään tukea ja rohkaisua koki saavansa paljon tai melko paljon 48 % ja vähintään jonkin verran yhteensä 86 % vastaajista. Vaikka vastauksesta ei käy ilmi, onko ”jonkin verran” tukea esimieheltä vastaajan mielestä riittävä, lukuja voi pitää varsin korkeina. Luvut ovat pysyneet lähes samoina vuodesta 2001.⁹⁴

Kirkkoherran toiminta oli keskeistä haastatelluille diakonian työalajohtajille paitsi tuen ja palautteen antajana, ennen kaikkea seurakunnan organisaatorakenteen luojana. Työalajohtajan toiminnan kannalta oli keskeistä, että vastuun delegointi oli riittävän laaja ja ennen kaikkea että tehtävät ja toimivalta olivat tasapainossa. Olavi Vuori korostaa, että riittävä rakenteellinen selkeys auttaa luomaan turvallisuutta seurakuntatyöyhteisöön. Toimiva organisaatio edellyttää selkeitä rakenteita, joissa päätösvaltuudet ja yhteistyön pelisäännöt ovat kaikille selviä.⁹⁵ Antti Lemmetyinen painottaa erityisesti työalajohtajan vastuun ja vallan tasapainon tärkeyttä. Jotta voi vastata, täytyy myös voida johtaa. Johtamisesta tulisi Lemmetyisen mukaan keskustella seurakunnissa avoimesti. Yksityiskohtaisista vastuista ja valtuuksista sopiminen on hänen mukaansa hyvän johtajuuden toteutumisedellytys. Mitä enemmän työalalle on delegoitu toiminta- ja suunnitteluvastuuta, sen parempiin tuloksiin ne voivat Lemmetyisen mukaan päästä.⁹⁶ Delegointia tulisi seurakunnissa lisätä, sillä viimeisimmän kirkon työolobarometrin mukaan 42 % seurakuntatyötä tekevistä koki, että päätökset tehdään liian kaukana. Luku on samalla tasolla kuin vuonna 2003. Seurakuntakoko vaikutti käsityksiin niin, että alle sadan hengen työyhteisöissä oltiin merkittävästi tyytyväisempiä kuin yli sadan hengen työyhteisöissä. Miehet nähtävästi osallistuvat hieman naisia useam-

94 Ylitalo 2008, 4, 38–39, 48.

95 Vuori 2001, 58.

96 Lemmetyinen 2001, 181–182.

min päätöksentekoon, sillä miehistä 38 % koki, että päätökset tehdään liian kaukana, mutta naisista näin koki 51 %.⁹⁷

Vallan ja vastuun tasapaino on johtamiskirjallisuuden perusasioita. Yrityskon-sultti Bengt Karlöf korostaa, että työyhteisö tulisi organisoida niin, että kaikki tie-tävät, kuka tekee päätöksiä. Vain siten voidaan käynnistää, toteuttaa ja valvoa ope-ratiivisia ja strategisia toimintoja. Ihannetilanne hänen mukaansa on, että päätös-valtuudet ovat sillä, joka on parhaiten perillä kyseisistä asioista.⁹⁸ Esimiestyö si-sältää aina sekä annettuja että otettuja rooleja. Ongelmia voi syntyä, jos esimer-kiksi työalan johtava työntekijä joutuu vastuuseen päätöksistä joihin ei itse ole voinut vaikuttaa. Toisaalta esimies voi pitää hallussaan valtaa, mutta ei kanna toi-mistaan vastuuta. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää sekä roolien tiedostamis-ta että tarkoituksellista ja tavoitteellista myönteistä vaikuttamista.⁹⁹ Työterveyslai-toksen professori Kari Lindström huomauttaa, että selkeästi valtuutettu esimies mahdollistaa paitsi arkisen päätöksenteon, myös työryhmän kehittämisen ja pi-demmän aikavälin suunnittelun sekä yhteyden ylempään johtoon.¹⁰⁰

6.1.2 Sopeutuminen uuteen johtajuusajatteluun

Haastatelluista diakonian työalajohtajista osalla tiimiorganisaatioprosessi oli al-kanut työntekijöiden aloitteesta. Diakoniatyön laajuus ja työntekijöiden määrä oli-vat nostaneet tarpeen miettiä johtajuutta. Samanlaisia toiveita oli Marketta Ranta-man tutkimukseen vastanneilla. Rantama tutki laajalla kyselytutkimuksella (N=519) hengellisen työn viranhaltijoiden käsityksiä työajattomuudesta. Tutki-muksessa työn kuormittavuuden lisääjänä toiselle sijalle nousi seurakuntaorgani-saatiosta ja johtamisesta nousevat syyt. Vastaajat kaipasivat muun muassa sel-keämpää johtajuutta, vahvempaa esimiehen tukea ja arvostusta, apua työn hajanai-suuteen sekä työnkuvan epäselvyyteen. Esimiehen tukea kaivattiin myös työaika-kysymysten järjestämisessä.¹⁰¹

Osalla diakonian työalajohtajien alaisista oli ollut vaikeuksia sopeutua työala-johtajuuden tuomaan muutokseen. Joissakin tapauksissa ristiriidat olivat johtuneet henkilövalinnoista, toisissa kulttuurimuutoksesta eli siirtymisestä työalajohtajan alaisuuteen. Helinä Hirvikorpi haastatteli 20 suomalaista naisjohtajaa yritysmaail-

97 Ylitalo 2008, 28–30.

98 Karlöf & Lövingsson 2006, 94–95.

99 Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 121–123, 132.

100 Lindström 2002, 194.

101 Rantama 2001, 18, 45, 113–117.

masta ja julkishallinnosta. Joukossa oli useita toimitusjohtajia sekä joitakin keski-johdon edustajia. Hirvikorven haastateltavilla oli vastaavia kokemuksia tiimiläisten sopeutumisongelmista. Kollegat eivät aina hyväksyneet johtajaksi nimettyä, vaikka he sisimmässään tiesivät hänen olevan hyvä kyseiseen tehtävään. Hirvikorven haastattelemien naisjohtajien mukaan naisten on usein miehiä vaikeampi sopeutua hierarkiaan.¹⁰² Osaltaan asiaan vaikuttavat alaisuuden ja johtajuuden ymmärtäminen sekä käytetyt termit. Haastatellut diakonian työalajohtajat käyttivät diakoniatyöntekijöistä yleensä termiä työntekijä tai tiimiläinen, vain harvoin sanaa alainen. Työalajohtajat korostivat rooliaan palvelevana johtajana. Katriina Perkkä-Jortikka suosittelee käsitteiden esimies ja alainen sijaan käsitteitä johtaja ja työntekijä. Hänen mukaansa tämä kuvastaa johtajuuden yhteisöllistä tehtävää ja johtajan tasa-arvoista suhdetta työntekijöihin.¹⁰³

Pappien rooli mainittiin työalajohtajuuden haasteena kuudessa haastattelussa ja kahdessa haastattelussa se oli keskeinen puheenaihe kiusaamiseksi kärjistyneiden tilanteiden vuoksi. Puolessa haastatteluseurakunnista pappien ja työalajohtajien roolijako oli luonteva ja selkeä, mutta aivan kevyesti ei voi ohittaa sitä, että puolessa haastateltavien seurakunnista asia oli ollut ongelmallinen. Voitto Huotari korosti vuonna 1992 kirjassaan *Elävä seurakunta*, ettei papistolla ole sanan julistamisen ja sakramenttien hoidon lisäksi mitään pappisvirkaan perustuvaa erityisvaltaa seurakuntatyössä. Muu vallan käyttö perustuu Huotarin mukaan korkeintaan asiantuntemukseen, mutta sen arviointi kuuluu seurakunnan luottamuselimille ja työyhteisölle kokonaisuudessaan.¹⁰⁴

Lähempänä kuuden ongelmatilanteista kertoneen diakonian työalajohtajan kokemuksia on Erkki Aspin ja Heikki Uhmavaaran tutkimus. He kartoittivat vuonna 1990 kyselytutkimuksella (N=440) seurakuntatyöyhteisöjen organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä sekä etsivät ja selittivät yhteyksiä kulttuurin eri osatekijöiden välillä. Seurakunnissa vallitseva yhteishenki ja työmotivaatio koettiin kokonaisuutena katsottuna pikemmin hyväksi kuin huonoksi, mutta vastauksissa ilmeni myös epäluottamusta, avoimuuden puutetta ja ristiriitoja henkilöstöryhmien välillä. Tuloksista palkitsemisen ja ylennysten oikeudenmukaisuus koettiin ongelmaksi seurakuntatyössä. Tutkijoiden mukaan ilmiö on yleinen työelämässä. Saatuun tunnustukseen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen ollaan harvoin täysin tyytyväisiä.

102 Hirvikorpi 2006, 30-31, 110-112.

103 Perkkä-Jortikka 2002, 93.

104 Huotari 1992, 330.

Seurakunnissa palkitsemista oikeudenmukaisena pitävien osuus oli silti huomattavan alhainen. Merkille pantavaa oli myös se, että jopa 60 % seurakuntien työntekijöistä koki, että hallinnossa ja päätöksenteossa on etuoikeutettuja ryhmiä. Selvästi useimmiten etuoikeutetuiksi nimettiin papit.¹⁰⁵

Kahden diakonian työalajohtajan kokemana näyttäytyvä on valitettavan tavallinen työelämän ilmiö. Helena Hirvikorven haastattelemat naisjohtajat suomalaisen yritysmaailman huipulta kertoivat vähättelystä ja pilkallisuudesta, jota he olivat erityisesti mieskollegoilta saaneet. Naisjohtajien mielipiteitä jätettiin huomiotta ja ideoita varastettiin.¹⁰⁶ Katriina Perkka-Jortikka tuo esiin, että kielteisten tunteiden ja negatiivisen yhteisöllisyyden käsittelyyn ei ole yhteisesti sovittuja järjestelmiä. Johtamistapojen parantaminen ei ratkaise esimerkiksi kateuden hallintaa. Perkka-Jortikka pitää eräänä ratkaisuna johtamiskoulutuksen laajentamista koko työyhteisölle, jolloin koulutukseen tulisi sisällyttää sekä johtamisen että työyhteisössä toimimisen taitoja.¹⁰⁷ Ehdotus vastaa diakonian työalajohtajien näkemyksiä. Haastateltavat selittivät työyhteisön ongelmallista suhtautumista työalajohtajuuteen vanhentuneella johtajuuskäsityksellä, jossa johtajuutta ajateltiin asemana eikä tehtävänä. Osaltaan tässä on kyse muutoksen läpiviennin ongelmista. Tutkimusprofessori Pekka HUUHTANEN Työterveyslaitokselta pitää organisaation johdon roolia muutoksen kaikissa vaiheissa keskeisenä. Henkilöstö ei sitoudu muutokseen, elleivät ihmiset ymmärrä mihin muutoksella pyritään. Tavoitteiden perustelujen tulisi olla kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Muutos nostaa usein pintaan aiemmin käsittelemättömiä asioita, normeja tai epävirallisia työkäytäntöjä. Ideointivaiheessa on HUUHTANEN mukaan hyvä antaa tilaa erilaisille näkemyksille, mutta toteutusvaiheessa olisi painotettava yhdessä sovittuja etenemistapoja ja aikatauluja.¹⁰⁸

Diakonian työalajohtajat korostivat kollegatuen merkitystä. Heidän mukaansa työalajohtajana toimimista helpottaa, jos voi keskustella johtamiseen liittyvistä asioista toisten työalajohtajien kanssa. Tampereen sosiaali- ja terveysalan keski-johdossa toimiville vertaistuki oli merkittävämpi palautteen ja tuen saamisen lähde kuin oma esimies. Vertaistukena toimivat sekä oman yksikön että toisten yksiköiden johtajat. Vaikka puolet Tampereen tutkimukseen vastaajista antoi hyvää pa-

105 Asp & Uhmavaara 1990, 10, 14, 79, 125–126.

106 Hirvikorpi 2006, 112.

107 Perkka-Jortikka 2002, 100–102.

108 HUUHTANEN 2002, 296–303.

lautetta esimiehestään, vain viidennes vastaajista pohti johtamistyöhönsä liittyviä asioita oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa kävi vuosittain vain 40 % vastaajista. Keskijohdossa toimivat eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea tai palautetta omalta esimieheltään. Tukea tarvittaessa sai 40 % vastaajista, ja palautetta omalta esimieheltään koki saavansa vain 18 % keskijohdosta. Kyselyssä merkittäväksi nousi myös perheenjäsenten antama tuki ja palaute.¹⁰⁹ Tässä tutkielmassa esimiehen, kollegojen, alaisten tai perheenjäsenten tukea ei arvioitu erikseen, mutta näitä kaikkia haastateltavat pitivät tärkeinä työalajohtajuuden onnistumisen kannalta.

6.1.3 Johtamis- ja alaistaidot

Diakonian työalajohtajat korostivat johtamiskoulutuksen merkitystä työalajohtamisen onnistumiselle. Jokaisella heistä oli joku kirkon pitkä kaksivuotinen johtajuuteen liittyvä koulutus. Seitsemän haastateltavaa oli käynyt kaksi tai kolme pitkää johtamiskoulutusta ja kolme oli suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Koulutusmyönteisyyttä tukee Johtamistaidon opistolla (JTO) vuonna 1987 tehty laaja selvitys työilmapiirin ja johtamiskäyttämisen yhteydestä. Selvityksen kohteena oli 16 yritysyksikköä palveluyrityksistä ja teollisuudesta, 333 esimiestä ja 728 työntekijää. Selvitys oli vahvistanut käsitystä siitä, että hyvän työilmapiirin yksiköissä on johtamistaidoiltaan parempia johtajia. Erot olivat olleet merkittäviä. Huonon ilmapiirin yksiköissä oli yleensä johtamistaidoiltaan kapea-alaisia, usein yksipuolisesti tehtäväsuuntautuneita johtajia. Tutkimustuloksena todettiin, että kehittämällä esimiehiä taitaviksi ja kaikki johtamisen osa-alueet paremmin hallitseväksi parannetaan työpaikan ilmapiiriä.¹¹⁰

Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella tehtiin kohorttitutkimus nuorten esimiesten työn piirteistä, työhyvinvoinnista ja kompetenssin tunteesta. Kompetenssin tunteella tarkoitettiin esimiesten itsearviota esimieheltä edellytetyistä taidoistaan. Vuosina 1996 ja 2006 kerättiin laajahkot kyselyaineistot teollisuudessa toimivista tekniikan alan esimiehistä (koulutukseltaan opistotaso tai AMK, eli vastaava kuin diakoniatyöntekijöillä), jotka olivat iältään korkeintaan 35-vuotiaita. Erikoista tutkijoiden mukaan oli se, että vuonna 2006 esimiehet tunsivat asiajohtamisen taitonsa heikommiksi kuin vuonna 1996. Tutkijoiden mukaan tämä voi joh-

¹⁰⁹ Tampusi-Jarvala et al. 2005, 18–19.

¹¹⁰ Pirnes 2000, 44–51.

tua vastaajien itsekriittisyyden lisääntymisestä sekä työelämän lisääntyneistä tehokkuusvaatimuksista. Myönteistä kehitystä oli tapahtunut hyvän työpaikkahengen edistämisessä. Tutkijat arvioivat syyksi yleistä ihmissuhdejohtamisen suuntausta 2000-luvulla. Nykyiset johtamiskäsitykset suosivat leadership tyylistä johtamista, jossa johtaja huolehtii asioiden lisäksi myös ryhmänsä jäsenistä.¹¹¹

Suuntautuminen ihmissuhdejohtamiseen näkyy Johtamistaidon opiston esimieskoulutuksista vuosina 1984-1994 kerätyssä laajassa (N= 14 952) pitkittäisaineistossa esimiesten johtamiskäyttäytymisestä. Kymmenessä vuodessa eniten kehittymistä oli tapahtunut ihmissuhteiden hoitoon ja henkiseen joustoon liittyvissä taidoissa. Varsinkin keskijohto havaittiin aiempaa ihmiskeskeisemmäksi.¹¹² Diakonian työalajohtajien kokemukset vaikuttavat vastaavilta kuin Jyväskylän tutkimuksessa. Asiajohtamisen haasteet ovat kasvaneet, eli työalajohtajalta edellytetään aiempaa vahvempaa asiaosaamista. Toisaalta samoin kuin JTO:n seurannassa näkyi, johtaminen on suuntautunut entistä enemmän ihmisten johtamiseen, jolloin työalajohtajat kokivat onnistumista erityisesti työpaikkahengen edistämisessä. Samoin kuin diakonian työalajohtajat, myös JTO:ssa tehdyt selvitykset sekä Jyväskylän kohorttitutkimus painottavat koulutuksen tuomien esimiestaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyttä.

Esimiesten tarvitsemista taidoista ja ominaisuuksista on koottu erilaisia listoja. Diakonian työalajohtajat mainitsivat useita, kuten vuorovaikutustaidot, organisoitukyky, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja taito hallita isot kokonaisuudet. Vastaavia listoja löytyy useista johtamisen oppikirjoista.¹¹³ Johtajalta edellytetään esimerkillistä käytöstä ja monien osa-alueiden hallintaa. Jotkut johtamistaitojen listoista tuntuvat jopa idealistisilta. Aiemmin hyvän johtajan piirteitä pidettiin persoonallisuuden ominaisuuksina, sittemmin koulutuksen myötä saavutettavina taitoina. Vaikka johtajan piirteisiin keskittyviä teorioita pidetään osittain vanhentuneina, hyvän johtajan ominaisuudet osoittavat joitakin johtamisen taitoja ja johtajan ominaisuuksia, jotka helpottavat johtajana toimimista.¹¹⁴ Lundin kaupakorkeakoulun dosentti Jan Rollof huomauttaa, että usein mainitut johtajien ominaisuudet, kuten rehellisyys, kunnioitus ja luotettavuus ovat piirteitä, joita voisi toivoa kaikille työntekijöille. Hänen mukaansa johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia

111 Jokinen et al. 2007, 9, 52–57.

112 Pines 2000, 23, 38–40.

113 Esimerkiksi Pines 2000, 20–22 (59 ominaisuutta) ja Vesterinen 2006 B, 47 (26 ominaisuutta).

114 Viitala 2002, 74–78.

ovat uteliaisuus ja rohkeus. Uteliasta mieltä johtaja tarvitsee voidakseen innostaa muitakin etsimään uusia ratkaisuja ja uusia mahdollisuuksia. Rohkeutta johtaja tarvitsee monin eri tavoin sekä päivittäisessä työssään että valitessaan suuntaa toiminnalle. Johtajalla pitää olla rohkeutta sanoa tarpeen vaatiessa myös ei.¹¹⁵

Keskustelu johtajan ominaisuuksista on viime vuosina merkittävästi laajentunut, kun esimiestaitojen rinnalle on tullut keskustelu alaistaidoista. Soili Keskinen korostaa, ettei ole mitään perustetta kouluttaa ainoastaan esimiehiä, jos samalla ei pohdita vakavasti, mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot. Rauman kaupungin koko henkilöstön kaksivuotisen kehittämisprosessin aikana Keskinen kartoitti henkilöstön (N=820) ja esimiesten (N=97) käsityksiä alaistaidoista. Näkemykset paljastivat, miten merkityksellisiä alaistaidot ovat johtamiselle. Oli aivan eri asia toimia esimiehenä, jos alaiset toivoivat saavansa olla esimiehen ulottumattomissa verrattuna siihen, että työntekijät toimivat aktiivisesti yhteistyössä sekä esimiehen että kollegojen kanssa ja pyrkivät määrätietoisesti asetettuihin tavoitteisiin ja perustehtävänsä suorittamiseen. Hyvin toimivan esimiehen alaisuudessa työntekijän oli helppo kehittää alaistaitojaan, ja vastuullisten ja sitoutuneiden alaisten esimiehenä oli mielekästä toimia.¹¹⁶

Erkki Aspin ja Heikki Uhmavaaran tutkimuksessa vuodelta 1990 seurakuntien esimiehet oli yleensä koettu joustaviksi ja demokraattisiksi. Suhteessa esimieheensä diakoniatyöntekijät poikkesivat muista hengellisen työn tekijöistä. Diakoniatyöntekijät kokivat muita vähemmän saavansa esimieheltä tukea ja ohjausta, eli keskustelua töihin liittyvistä asioista, näkemysten kuuntelemista, tukea, rohkaisua, ohjausta ja neuvontaa työssä ja kiitosta saavutetuista tuloksista.¹¹⁷ Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi diakonian työalajohtajat painottivat niin voimakkaasti substanssiosaajaa työalansa johtoon. Diakonian työalajohtajat kokivat, että alaisen työn arjen tunteminen helpottaa merkittävästi paitsi arkista johtamista, myös poikkeusjärjestelyjen tekemistä. Toimialan tunteminen sai kannatusta myös Helena Hirvikorven haastattelemilta johtajilta. Substanssiosaamista pidettiin tärkeänä sekä sisäisen organisaation että sidosryhmien kannalta. Jos ei tunne työtä, on vaikeaa kehittää organisaatiota ja olla luotettava yhteistyökumppani ulkopuolisille sidosryhmille. Hirvikorpi siteeraa professori Arja Ropoa Tampereen kauppakorkea-

115 Rollof 2004, 119–121.

116 Keskinen 2005, 33–42, 56, 84–85. Keskinen käsittelee myös pysyvien viranhaltijoiden ja vaihtuvien luottamushenkilöiden päätöksenteon erityispiirteitä.

117 Asp & Uhmavaara 1990, 103–109, 127.

koulusta ja toteaa, että mitä lähempänä johtaja on organisaatiossa työtään tekeviä, sitä enemmän häneltä vaaditaan tietämystä ja kokemusta itse substanssista.¹¹⁸

Suhtautuminen johtajan rooliin näkyi diakonian työalajohtajien haastatteluissa kahtalaisesti. Toisaalta haastateltavat kokivat, että pomottelu ja asemasta lähtevä määrätietoinen johtajuus eivät sovi työalajohtajalle. Haastateltavista kolme korosti, ettei ole pyrkinyt johtajan tehtäviin, vaan nykytilanne on prosessin tulos. Toisaalta taas haastateltavat pitivät tärkeänä, että työalajohtaja ottaa paikkansa ja asemansa. He korostivat, että johtajan rooli pitää opetella, ottaa ja pitää. Sama kahtiajakoisuus näkyy alan kirjallisuudessa. Helena Hirvikorven haastattelemat naisjohtajat vieroksuivat sanaa valta. Monikaan haastateltu ei tunnustanut olevansa vallanhaluinen, vaan pikemminkin vastuuntuntoinen. Poliitiikan ja yritysmaailman huipulla olevat naiset käyttivät valtaa hyvin demokraattisesti ottamalla muita mukaan päätösten tekoon ja valmisteluun. Vallan käyttäjinä he pitivät matalaa profiilia. Pyrkimyksenä oli pikemminkin saada synnytytyksi työntekijöille hyvä sisäinen ryhti tehdä työtä. Samoin kuin muutama diakonian työalajohtaja, osa Hirvikorven haastattelemissa naisjohtajista korosti, ettei ollut pyrkinyt valtaan, vaan vaikutusvalta oli kerääntynyt työn ja tekemisen sekä vastuun kantamisen kautta.¹¹⁹ Seurakunnan työntekijöissä vaatimattomuus johtajuuden suhteen vaikuttaa tavalliselta. Asp ja Uhmavaara tutkivat työn välityksellä tavoiteltuja asioita. Koko seurakuntien henkilöstöstä mainetta, tunnetuksi tulemistä, valtaa ja johtajuutta piti vain vähän tai ei lainkaan tärkeänä yli 80 % vastanneista. Sen sijaan osallistuminen ja vaikuttaminen olivat melko tai erittäin tärkeitä yli puolelle vastaajista.¹²⁰

Vaatimattomankin johtajan tulisi kantaa johtajan roolinsa. Johtamisen oppikirjoissa korostetaan johtajan paikan ottamista ja pitämistä.¹²¹ Johtajan roolin merkitys näkyi myös Juha Siltalan tutkimuksessa suomalaisesta työelämästä. Kun esimies otti hänelle kuuluvan roolinsa, yksittäisen työntekijän ei tarvinnut murehtia koko yksikön tilannetta, vaan hän sai keskittyä omaan työhönsä. Siltala huomauttaa, että jos johtaja leikkii tasa-arvoista välttääkseen kateuden ja kilpailun, hän kadottaa auktoriteettinsa. Työyhteisön kannalta on parempi, jos kaikilla on selkeät vastualueet ja roolit, ja että työntekijät tunnustavat johtajan asiallisen auktoriteetin.¹²²

118 Hirvikorpi 2006, 55–57.

119 Hirvikorpi 2006, 177–183.

120 Asp & Uhmavaara 1990, 38.

121 Esimerkiksi Salmimies & Salmimies 1998, 119.

122 Siltala 2007, 437–438.

6.2 Työhyvinvoinnin muodostuminen

6.2.1 Mielekäs ja vaativa työ

Diakonian työalajohtajat toivat esiin useita diakoniatyön piirteitä, jotka vahvistivat työhyvinvointia. Työ oli mielenkiintoista, siinä oli paljon haasteita, jotka lisäsivät motivoitumista ja työ oli uusiutunut vuosien varrella vastaamaan ajankohtaisiin haasteisiin. Erikoistuminen oli antanut mahdollisuuden kehittyä asiantuntijana ja työn monipuolisuus rohkaisi hyödyntämään osaamista ja taitoja laajasti. Pontus Salmen tutkimuksen mukaan tämä on tyypillinen seurakuntatyöntekijöiden tapa ajatella työstään. Sadan seurakunnan hengellisen työn tekijöistä yli 85 % piti työtään vaihtelevana ja monipuolisena ja koki, että voi käyttää kykyjään monipuolisesti ja työskennellä oma-aloitteisesti ja luovasti. Salmen mukaan tällainen motivoituminen saa alkunsa suoraan suoritettavasta työstä, jolloin työ koetaan sisäisesti palkitsevana.¹²³ Unto Pirnes korostaa, että työn sisäinen palkitsevuus on pitkäaikaisen ja kestävästi motivaation edellytys. Tämän vuoksi esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota ihmisten työn sisältöön. Pirnesin mukaan motivoivan ja tyydytystä tuottavan työn tunnusmerkkeinä ovat vastuullisuus, sisällöllinen monipuolisuus, itsenäisyys ja riittävä vaativuus. Työn tulisi tarjota mahdollisuus osoittaa pätevyyttään ja tulosten tulisi olla saavutettavissa.¹²⁴ Seurakunnan diakoniatyötä voi tämän määritelmän mukaan pitää työn sisällön kannalta motivoivana ja tyydytystä tuottavana.

Toisaalta haastatellut työalajohtajat toivat esiin diakoniatyön raskaita, vaativia, henkisesti uuvuttavia ja voimia vieviä piirteitä. Asiakastyössä työntekijät työskentelivät surun, epäonnistumisten ja katastrofien äärellä. Ammattitaidon laajuus tuntui myös vaatimukselta, sillä työhön sisältyi hyvin erilaisia vastuita ja työtehtäviä. Marketta Rantaman tutkimuksessa työajattomuuden kuormittavuuden keskeisimmäksi syyksi nousi seurakuntatyön laaja-alaisuus. Rantaman tutkimukseen osallistuneilla diakoniatyöntekijöillä työn kuormittavuutta lisäsivät esimerkiksi aiempaa ahdistuneemmat ja aggressiivisemmat asiakkaat. Asiakkaiden moniongelmaisuus teki työstä vaikeasti hallittavan ja raskaan. Yhteiskunnan tukirakenteiden karsiminen oli lisännyt avohoidon mielenterveyspotilaiden ja päihdehuollon asiakkaiden

¹²³ Salmi 2001, 82–83.

¹²⁴ Pirnes 2000, 68–70.

määrää diakoniatyöntekijöiden vastaanotolla.¹²⁵ Viime vuosikymmenen nopean muutoksen pyörteissä syntyi uusia väestöryhmiä ja yhteiskunnallisia ilmiöitä, joihin hyvinvointikoneistomme ei ole tottunut vastaamaan. Diakonian asiakaskunta koostuu näistä instituutioiden väliin pudonneista ihmisistä. Aiemmin syrjäytyminen johtui ihmisestä itsestään, mutta nykyisin rakenteista ja ongelmien kasautumisesta.¹²⁶ Diakoniatyöntekijöiden päiville vuosina 2005 ja 2007 osallistuneilta kerätyssä kyselyaineistossa työmäärän kasvu ja työtehtävien moninaisuus näkyivät selvästi. Pessin mukaan vaikutti siltä, että diakoniatyöntekijöiden tuli olla samanaikaisesti hengellisen, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin asiantuntijoita sekä sosiaalipolitiikan ja talousneuvonnan ammattilaisia.¹²⁷

Sandra Jönsson analysoi laajan kyselytutkimuksen (N= 525) avulla sosiaalityöntekijöiden kuormittuneisuuden ja asiakastyön määrän suhdetta. Jönssonin mukaan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi oli heikompi niillä työntekijöillä, joilla oli runsaasti asiakastyötä. Merkittävät erot syntyivät paljon ja vähän asiakastyötä tekevien kesken sekä työtyytyväisyydessä että työpaineessa. Paljon asiakastyötä tekevät kokivat työnsä raskaimmaksi ja vähiten tyydyttäväksi, kun taas vähiten asiakastyötä tekevät kokivat alhaisinta työpainetta ja korkeinta työtyytyväisyyttä.¹²⁸ Näiden tutkimusten valossa diakoniatyön työnkuvan monipuolisuus näyttäytyy toisaalta uhkana, toisaalta voimavarana. Rantaman ja Jönssonin tutkimuksissa näkyy diakonian työalajohtajien kuvaama asiakastyön haasteellisuus. Toisaalta verrattuna sosiaalityöhön, asiakastyö on vain yksi osa-alue diakoniatyön kokonaisuudessa. Jönssonin tutkimuksen perusteella voi päätellä, että diakoniatyössä tilanne on sosiaalityötä hieman parempi siksi, että sinänsä vaativan ja raskaan asiakastyön lisäksi diakoniatyöntekijöillä on muitakin työtehtäviä. Työalajohtajat pyrkivät hallitsemaan työn moninaisuutta, että monipuolisuus pysyi voimavarana.

Työn määrä oli ongelma lähes jokaisessa haastatteluseurakunnassa. Diakonian työalajohtajat toivat useaan eri otteeseen esiin diakoniantyön runsauden sekä työn vaikean rajattavuuden. Ongelma näyttää tavalliselta kirkon piirissä. Viimeisimmän työolobarometrin mukaan hieman yli puolet kirkon palveluksessa olevista on sitä mieltä, että työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden. Osuus on pysynyt lähes samana vuodesta 2003. Kirkon tilanne on muuta työelämää hieman

125 Rantama 2001, 109.

126 Kainulainen 2002, 188–189.

127 Pessi 2008, 105–106.

128 Jönsson 2005, 33–34, 38–39.

parempi, sillä 60 % palkansaajista keskimäärin ja jopa 75 % kunnan sosiaali- ja terveyssektorin työntekijöistä koki vastaavaa henkilöstövajausta.¹²⁹ Marketta Rantaman tutkimuksessa eräänä syynä kiireeseen ja työn kuormittavuuteen pidettiin työnjaon epäselvyyksiä. Seurakuntatyössä tunnettavuuden lisääntyminen ja hyvin tehdystä työstä saatu maine saattoivat moninkertaistaa työntekijän työmäärän. Eri-tyisesti näissä tilanteissa kaivattiin selkeitä sopimuksia ja käytäntöjä työn jakamisesta tasapuolisesti ja työn määrän rajaamisesta.¹³⁰

Kokemus siitä, että työtä on liikaa, saattaa osaltaan johtua Juha Siltalan kuvaamasta jatkuvan tavoitettavuuden ongelmasta. Työelämän yleiseksi ilmiöksi on muodostunut vaatimus nopeasta reagoinnista ja asiakkaiden välittömästä palvelimisesta. Käytännössä tämä on tarkoittanut keskittymisrauhan menettämistä. Pitkäjänteistä keskittymistä vaativat työt edellyttäisivät häiriötöntä omaa rauhaa, mutta työpäiviä kuvaavat enemmänkin viestitulva sekä toistuvat keskeytykset puheluiden, kyselyiden ja palaverien vuoksi.¹³¹ Työajattomaan seurakuntatyöhön jatkuvan tavoitettavuuden henki on kuulunut jo kauan ennen sähköposteja ja kännyköitä. Viime aikoina tavoitettavuuden ja reagoinnin rytmi on aiemmasta merkittävästi nopeutunut. Seurakuntalaiset odottavat työntekijöiltä tavoitettavuuden lisäksi myös täysipainoista läsnäoloa, vireyttä ja hyvää valmistautumista kohtaamisiin. Tällöin tavoitettavuutta tärkeämmiksi tulevat vaikuttavuus ja työn laadukkuus. Juha Kauppinen ja Marketta Rantama korostavat, että Jeesuksen kaste- ja lähetyskäsken sekä rakkauden kaksoiskäsken toteuttaminen vievät loputtoman työtehtävän eteen. Työajattomassa työssä tulisi heidän mukaansa vaalia työn laatua määrän sijaan. Muutoin työn runsaus johtaa toiminnan vaikutusten mitätöitymiseen.¹³²

Monet diakonian työalajohtajien kuvaamista diakoniatyön työhyvinvointia edistävästä ja haastavista asioista näyttäytyivät sekä voimavarana että kuormittavana, riippuen työntekijän kokemuksista ja työtilanteesta. Professori Wilmar Schaufeli ja dosentti Arnold Bakker tutkivat työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin laajalla kyselytutkimuksella (N=1698, neljä kyselyä). He kehittivät mallin *Job Demands-Resources*, JD-R, työn vaatimukset ja voimavarat, joka pohjautuu oletukselle, että työn piirteet voidaan jakaa vaatimuksiin ja voimavaroihin. Tutkimuksen tuloksena oli, että työn imu ja työuu-

129 Ylitalo 2008, 23, 33; Kunta-alan työolobarometri 2008, 3.

130 Rantama 2001, 113–115.

131 Siltala 2007, 374–384.

132 Kauppinen & Rantama 2003, 17.

pumus johtuvat eri syistä. Työhyvinvointi ja työpahoinvointi eivät ole yhden janan vastakkaisissa päissä, vaan sijaitsevat omilla poluillaan. Sen vuoksi toimenpiteet uupumisen korjaamiseksi tai työhyvinvoinnin lisäämiseksi tulee kohdistaa eri asioihin.¹³³ Jari Hakanen testasi JD-R mallin sopivuutta Suomen oloihin tutkiesaan opetusalan henkilöstön työhyvinvointia. Hakanen käytti tästä kokonaisvaltaisesta työhyvinvointimallista nimeä Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV–TV). Hakasen tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin polut risteävät alkuperäisestä mallista poiketen siten, että työn vaatimukset paitsi aiheuttivat työuupumusta, myös vaikuttivat negatiivisesti työn imun kokemuksiin. Toisaalta työn imu vaikutti organisaatioon sitoutumisen lisäksi positiivisina terveysvaikutuksina. Työn imua voi siis edistää sekä kohtuullistamalla työn vaatimuksia että vahvistamalla työn voimavarapiirteitä.¹³⁴ JD-R -mallia hyödyntänyt Pirkko Vesterinen huomauttaa, että työn piirteitä on lopulta vaikeaa jaotella yksipuolisesti joko vaatimuksiin tai voimavaroihin, koska niihin sisältyy aina yksilön tekemä tulkinta. Tieto voimavaroista on silti tärkeää työhyvinvoinnin kehittämiseksi.¹³⁵

6.2.2 Työntekijän suhtautuminen

Suhtautumistapa ja tunnetila vaikuttavat ajattelun laatuun monin eri tavoin. Juha Varilan ja Tanja Viholaisen mukaan positiivinen tunnetila ohjaa käyttämään heuristista prosessointia, kun taas negatiivinen tunnetila ohjaa systemaattiseen ja rationaaliseen ajatteluun.¹³⁶ Juha Siltala muistuttaa, että jaksamisen kannalta on ratkaisevaa, kokeeko ihminen itsensä työssä subjektiksi vai uhriksi. Kovaakin työtä voi kestää, jos työntekijä kokee säilyttävänsä itsemääräämisoikeutensa sekä näkee oman taitonsa työn jäljessä. Uhriutumisen kokemuksissa työntekijä saattaa pyrkiä sietämään tilannetta kyynisyydellä ja asiakkaiden esineellistämällä.¹³⁷

Diakoniatyö on työajatonta, eli työaika on se, mitä työtehtävien hoitaminen vaatii. Elleivät välttämättömät ja kiireelliset virkatehtävät estä, viranhaltijalla on kaksi vapaapäivää kalenteriviikossa.¹³⁸ Marketta Rantama muodosti tutkimuksessaan kolme työntekijäryhmää suhteessa työajattomuuteen. Hän nimesi ryhmät selviytyjiksi, kuormittujiksi ja riskiryhmäksi. Diakoniatyöntekijät kuuluivat tavalli-

133 Schaufeli & Bakker 2004, 293–295, 308–312.

134 Hakanen 2004, 252, 268–274.

135 Vesterinen 2006 B, 36–41.

136 Varila & Viholainen 2000, 17–18.

137 Siltala 2007, 391–404.

138 KirVESTES 2007, 141§, 150: 1§, 173§.

simmin selviytyjiin, joita työajattomuus ei kuormittanut tai kuormitti vain vähän. Selviytyjiä yhdisti vahva työnäky ja kyky työn suunnitteluun ja rajaamiseen. Vapaapäivät jäivät pitämättä vain harvoin, eikä päivistä muodostunut ylipitkiä juuri koskaan. Selviytyjät nauttivat työajattomuuden tuomasta vapaudesta ja suhtautuivat muita epäilevämmiin mahdolliseen työaikajärjestelmän käyttöönottoon seurakuntatyössä. Esimies oli keskeisessä roolissa tukemassa työntekijän vapaapäivien pitämistä ja työpäivien rajaamista sopivan pituiseksi.¹³⁹ Työajan joustot eivät ole seurakuntatyön yksinoikeus. Liukuva työaika eli mahdollisuus päättää itse työn alkamis- ja päättymisaika on varsin yleinen työaikajärjestely suomalaisilla työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupassa työaikajoustot ovat harvinaisia, mutta tutkimuksen, liike-elämän palveluiden ja julkisen hallinnon toimialoilla noin 90% toimihenkilöistä ja työntekijöistä on liukuvan työajan piirissä. Lähinnä seurakuntatyön työajattomuutta on käsite työaika-autonomia eli mahdollisuus itse päättää työaikansa, pitää ylitöistä ns. liukumavapapäivä, määritellä viikkotuntimääränsä, poistua työpaikalta kesken päivän ja päättää, milloin pitää lomansa. Tällainen työaika-autonomia on tavallista teollisuuden ja yksityisten palvelujen ylemmillä toimihenkilöillä. Kun seurakuntatyössä työajattomuudesta puhutaan usein kuormittavana, muun työelämän osalta työaikajoustot nähdään luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan sekä mahdollisuutena paremmin sovittaa työn ja yksityiselämän tarpeita.¹⁴⁰ Tätä tutkielmaa varten haastatellut työalajohtajat tiimeineen kuuluivat selkeästi Rantaman tutkimuksessa mainittuihin selviytyjiin. Työaika-autonomian piirissä olevien tavoin diakonian työalajohtajat suhtautuivat työajattomuuteen voimavarana ja mahdollisuutena.

Diakonian työalajohtajat korostivat maltillista suhtautumista työhön. Haastateltavat panostivat työn määrän sijaan työn laatuun ja muistuttivat, että työn laatu kärsii, jos ei välillä lepää. Maltillinen asennoituminen oli työalajohtajien mukaan uutta ja osittain haasteellista, sillä työkuultuuria oli pitkään leimannut uhrautuvaisuus ja joustaminen jaksamisen rajoille saakka sekä kiireen kulttuurista syntyvät riittämättömyyden kokemukset. Juha Siltala pitää näitä huonontuneen työelämän tyypillisinä piirteinä. Siltalan mukaan työaikajoustojen kääntöpuolena raja työn ja vapaa-ajan välillä on hämärtynyt, jolloin joka kolmas kantaa työpäivän päätteeksi töitä kotiin. Jotkut ovat jopa ylpeitä siitä, että tekevät työtä terveydelle haitallisille

¹³⁹ Rantama 2001, 65–78, 136, 145.

¹⁴⁰ Uhmavaara 2006, 67–75.

rajoille saakka. Tällöin kohtuullisen työpäivän täyttävä ahkeruus ei vielä riitä. Ta-
voitettavuudesta ja tauottomasta työnteosta on tullut hyväksytyt ja oletettu tapa
tehdä työtä. Stressin ajatellaan kuuluvan normaaliin työntekoon. Nykyään ei enää
kuulu puheenvuoroja työn paremmasta suunnittelusta niin, että työt voisi tehdä
työaikana työpaikalla. Kiireen kulttuurista on tullut niin tavallista, että muunlai-
sesta työtilanteesta koetaan syyllisyyttä.¹⁴¹ Diakonian työalajohtajat korostivat
oman suhtautumistavan merkitystä työn sitovuuteen. Yhteisesti tehdyt sopimukset
autoivat, mutta viime kädessä työntekijä itse valitsi, pysyykö hän sovituissa työn
tekemisen rajoissa vai ei. Kauppinen ja Rantama painottavat, että oikein käytetty-
nä työajaton työ on mahdollisuus, jossa seurakuntalainen saa tarvitsemansa palve-
lun ja avun hänelle sopivaan aikaan ja työntekijä voi hoitaa tehtävänsä ja niihin
valmistautumisen itselleen parhaaseen aikaan.¹⁴²

Diakoniatyöntekijät ovat useissa tutkimuksissa olleet kutsumustietoisimpien
seurakuntatyöntekijöiden joukossa.¹⁴³ Eräs tätä tutkielmaa varten haastateltu dia-
konian työalajohtaja kuvasi kutsumusta kirkkaimmaksi tähdeksi, jonka varaan ra-
kentui koko työ. Seurakuntatyöyhteisön hengellisyyttä haastateltavat kuvasivat
voimavarana, sillä esimerkiksi virsien laulaminen oli osa tavallista työpäivää.
Hengellisyys tekee seurakunnasta poikkeavan työyhteisön. Muissa työpaikoissa
usko on yksityisasia, ja vakaumukseltaan hyvinkin jyrkästi eri mieltä olevat voivat
työskennellä yhdessä. Muissa työpaikoissa voi myös työskennellä, vaikka ei us-
koisi yrityksen tuotteeseen. Seurakunnassa työtä on vaikea tai jopa mahdoton teh-
dä, jos oma vakaumus on jyrkässä ristiriidassa kirkon tai työtovereiden vakau-
muksen kanssa. Kutsumustietoisuudesta voi tulla myös esimiesuhteen haaste, jos
sillä perustellaan omaa työnäkyä ohi esimiehen näkemysten. Parhaimmillaan seu-
rakuntatyöyhteisön hengellisyys on yhteinen voimavara, jolloin syvempi yhteisöl-
lisyyden taso toteutuu työyhteisön yhteisessä jumalanpalveluksessa, rukouksessa
ja hiljaisuudessa. Työtä tehdessään työntekijä tulee itsekin hoidetuksi. Seurakun-
nassa voidaan kokea muuta työelämää henkilökohtaisempia näkemyseroja, mutta
myös keskimääräistä syvempää yhteyttä työtovereiden kesken.¹⁴⁴

141 Siltala 2007, 281–351.

142 Kauppinen & Rantama 2003, 18.

143 Esimerkiksi Asp & Uhmavaara 1990, 120; Salmi 2001, 112.

144 Mäkeläinen 1988, 163; Huhtinen 2002, 115; Yeung 2006, 78.

6.2.3 Työyhteisön ilmapiiri ja verkostoyhteistyö

Diakonian työalajohtajat pitivät tiimin hyvää ilmapiiriä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Seurakunta-alan tutkimuksissa ilmapiiri on toistuvasti ollut keskeisiä työarvoja. Aspin ja Uhmavaaran tutkimuksessa työpaikan henkinen ilmapiiri ja miellyttävät työtoverit kohosivat keskeisimmiksi työstä pitämiseen eli työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Seurakunnan työntekijöille työilmapiiri ja työn mielenkiintoisuus olivat merkittävämpiä kuin ammatin arvostus, hyvä palkka tai etenemismahdollisuudet. Naisille hyvä työilmapiiri oli vielä hieman tärkeämpi kuin miehille.¹⁴⁵ Vastaava tulos näkyy Pontus Salmen tutkimuksessa, jossa työn mielenkiintoisuuden jälkeen seuraavaksi tärkeimpiä olivat työpaikan henkinen ilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyökyky. Nämä olivat tärkeitä 94 % työntekijöistä ja erittäin tärkeitä liki puolelle.¹⁴⁶ Työnohjaaja ja yritysconsultti Pekka Innanen muistuttaa, että on hyvä keskustella työhyvinvoinnin sisällöstä työyhteisössä. Se, mikä yhdelle tuottaa nautintoa, voi toiselle olla lähes kärsimystä.¹⁴⁷ Tavoitteena ei tulisi olla sydänystävyys työtovereiden kanssa, vaan että työntekijät kokisivat olevansa samalla puolella ponnistelemassa yhteisen asian hyväksi.¹⁴⁸

Suhde yhteistyökumppaneihin näyttäytyi diakonian työalajohtajien haastatte- luissa kahtalaisesti, voimavaroja vievänä ja resurssina. Toisaalta järjestöt, kaupungin yksiköt ja myös toiset seurakunnan työalat tuntuivat lisäävän työn määrää ja painetta runsailla yhteistyöpyynnöillään. Rajanvetoja jouduttiin tekemään toistuvasti ja pyyntöihin reagoiminen tuntui rasittavalta. Tämä puoli verkostoyhteistyös- tä näkyi Diakonian tutkimuksen seuran (DTS) Diakoniatyöntekijöiden päiville vuonna 2005 osallistuneille diakoniatyöntekijöille (N= 212) tehdyssä lomakekyse- lyssä. Vastanneista 62 % kertoi yhteistyön järjestösektorin kanssa lisääntyneen. Kunnan kanssa yhteistyön kasvusta kertoi 69 % vastanneista. Kun yhteistyö oli laajaa jo aiemminkin, verkostoyhteistyötä voi pitää merkittävänä osana diakonia- työtä. DTS:n kyselyssä verkostoyhteistyön ongelmakohtat näyttivät korostuvan. Ongelmia yhteistyössä sosiaalityön kanssa aiheutui eroista työotteessa, koulutus- taustassa ja virkarakenteessa. Eniten diakoniatyöntekijöitä kuormitti ajatus vel- voitteesta paikata sosiaalityön aukkoja varsinkin silloin, jos diakoniatyöllä korvat-

145 Asp & Uhmavaara 1990, 30–34, 42–44.

146 Salmi 2001, 102–103.

147 Innanen 2006, 24.

148 Siltala 2007, 619.

tiin sosiaalityön puutteellisia resursseja. Yhteistyössä järjestökentän kanssa ongelmia aiheutui työn päällekkäisyydestä ja ennakkoluuloista kirkkoa kohtaan.¹⁴⁹

Vastaava varautuneisuus verkostoyhteistyöhön näkyy myös Valdemar Kallungin tutkimuksessa seurakuntien kuntayhteistyöstä vuodelta 2005. Kyselytutkimuksessa selvitettiin kuntatyöntekijöiden ja seurakuntatyöntekijöiden ajatuksia kunnan ja seurakunnan yhteistyöstä sekä seurakunnasta mahdollisena ostopalvelujen tuottajana. Kuntatyöntekijöiden mielestä seurakunta oli toivottava palveluntuottaja esimerkiksi vanhustenhuollossa, sosiaalihuollon erityistehtävissä tai kotisairaanhoidossa. Kallungin tutkimuksen diakoniatyöntekijät suhtautuivat palveluntuottamiseen erittäin kielteisesti ja pitivät ehdotusta epätoivottavana. Diakoniatyön halettavuus palveluntuottajaksi osoittautui vahvemmassi kuin diakoniatyöntekijöiden oma halu kyseiseen rooliin. Diakoniatyöntekijöille palveluntuottamisessa oli kyse yhteiskunnan palvelujen korvaamisesta, joka perinteisesti on ollut diakonian identiteetin vastaista. Diakoniatyöntekijät pyrkivät mieluummin täydentämään yhteiskunnan palvelujen aukkoja. Korvaavuus/täydentävyys -ajattelu tosin sopii huonosti kumppanuuspohjaiseen verkostoyhteistyöhön.¹⁵⁰

Verkostoyhteistyö oli diakonian työalajohtajille myös voimavara. Haastateltavat kokivat diakoniatyöntekijät toimijoina pieneksi ryhmäksi, joten yhteistyötä tekemällä diakoniatyö liittyi osaksi suurempaa, alueen ihmisten hyväksi tehtävää työtä. Seurakuntadiakoniaa laajempi diakoniakäsitys näkyy vuosituhannen vaihteen kirkon nelivuotiskertomuksessa. Kirkolliset järjestöt ja säätiöt kuvattiin vaikiintuneena osana suomalaista kirkollista elämää. Nelivuotiskertomus eritteli herätysliikkeiden ja lähetysjärjestöjen lisäksi kirkollisia diakonia- ja sosiaalialan järjestöjä, jotka työllistivät vuonna 1999 noin 1700 henkeä. Samaan aikaan kirkko työllisti noin 1200 diakoniatyöntekijää.¹⁵¹ Myöhemmät nelivuotiskertomukset eivät ole eritelleet kirkollisia diakoniajärjestöjä, mutta viimeisimmän nelivuotiskertomuksen mukaan seurakuntien yhteistyö kunnan kanssa diakonian toimialaan kuuluvilla sektoreilla on merkittävän laajaa. Lähes kaikki seurakunnat tekivät yhteistyötä kunnallisen vanhustenhuollon sekä sosiaalitoimen kanssa. Yhteistyö vanhustenhuollon kanssa oli laajentunut merkittävästi muutamassa vuodessa. Vähin-

149 Yeung 2007, 7–12.

150 Kallunki 2007, 181–190.

151 Salonen & Kääriäinen & Niemelä 2000, 226, 281–283.

täänkin satunnaista yhteistyötä kunnan päihdehuollon ja kotisairaanhoidon kanssa oli yli 85 prosentilla seurakunnista.¹⁵²

Mikko Malkavaara korostaa, että laaja järjestösektori on luovuttamaton osa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatoimintaa. Itseasiassa nykyinen diakoniatyö on alkanut juuri järjestötoiminnasta. Nykyisin diakoniajärjestöt tekevät muun muassa etsivää työtä pyrkien saamaan uusia marginaaliryhmiä pysyvän avun piiriin. Siten toimiessaan esimerkiksi Diakonissalaitosten, päihdealan järjestöjen tai Kirkkopalveluiden kanssa seurakunnan diakoniatyöntekijät tekevät yhteistyötä kollegojen kanssa. Malkavaara pitää diakoniaa läpäisevänä ulottuvuutena, jota on sielläkin, missä sen läsnäoloa ei korosteta.¹⁵³

DTS:n ja Kallungin tutkimuksissa korostuvat verkostoyhteistyön haasteet ja diakoniatyöntekijöiden varautuneisuus. Kirkon nelivuotiskertomuksesta ja Malkavaaran artikkelista on luettavissa laaja-alaisen diakoniakäsityksen ja monipuolisen verkostoyhteistyön anti, jossa seurakuntadiakonia on yksi osa monipuolista ja laajaa diakonista toimintaa. Tätä tutkielmaa varten haastatellut diakonian työalajohtajat toivat esiin nämä molemmat verkostoyhteistyön puolet. Verkostotyö ei näyttäisi olevan diakoniatyössä joko rasite tai voimavara, vaan molempia, ja arkityössään diakoniatyöntekijät tasapainoilevat niiden välissä. Säädellössään verkostoyhteistyön laajuutta ja arvottaessaan yhteistyötä suhteessa muuhun diakoniatyöhön työalajohtaja voi vaikuttaa positiivisen mielikuvan vahvistumiseen.

Työhyvinvointiin vaikuttivat sekä työ, työyhteisö että työntekijä. Pirkko Vesterisen mukaan parhaat edellytykset henkiseen hyvinvointiin on silloin, kun kaikkia näitä kolmea näkökulmaa pyritään kehittämään yhtä aikaa.¹⁵⁴

6.3 Työalajohtaja työhyvinvoinnin edistäjänä

6.3.1 Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja työn rakenteiden kehittäminen

Diakonian työalajohtajat nimittivät individualistista työkulttuuria yksityisyrityksiä liäisyydeksi. Ongelma oli tuttu lähes kaikissa haastatteluseurakunnissa. Työalajohtajan rooli tiimin kokoavana voimana ja työtapojen yhtenäisyyden lisääjänä oli

¹⁵² Monikasvoinen kirkko 2008, 264.

¹⁵³ Malkavaara 2002 A, 294–309, 314.

¹⁵⁴ Vesterinen 2006 A, 9.

vastannut diakoniatyöstä nousevaan tarpeeseen. Pontus Salmi piti individualistista työkulttuuria seurakuntien organisaatiokulttuurin erityispiirteenä. Tämä koski erityisesti hengellisen työn tekijöitä. Oma näkemys työstä ja sen tavoitteista saattoi olla niin vahva, että työntekijät kokivat vaikeaksi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin tai jopa esimiehen esiin tuomiin kysymyksiin.¹⁵⁵ Itsenäinen työkulttuuri ei ole tyypillinen piirre ainoastaan seurakunnissa. Muissakin luovissa organisaatioissa ihmiset tekevät töitä hyvin itsenäisesti. Asiantuntijatyötä tekevillä on yleensä voimakas autonomian ja oman tilan tarve. Silti useat kokevat tarvetta myös yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kokemuksiin ja asioiden jakamiseen.¹⁵⁶ Ilkka Kantola selittää seurakunnan yksilöllisen työskentelyn perinnettä työn ankkuroitumisella työntekijän omaan uskoon, vakaumukseen ja arvoihin. Kantola pitää tärkeänä, että seurakuntatyön vakiintuneilla teologisilla käsitteillä ilmaistut tehtävä ja perusarvot avataan työyhteisössä keskustelulle, jossa etsitään annetuille arvoille yhteiset ajankohtaiset merkitykset. Yksilöiden tulkinnoista syntyy näin yhteinen tulkinta, joka auttaa kulkemaan kohti yhteisiä tavoitteita.¹⁵⁷

Haastatellut työalajohtajat korostivat ryhmän vaikutusta luovuuden mahdollistajana. Useat haastateltavat kertoivat prosesseista, joissa yhdessä oli löytynyt aiempaa parempia tapoja jakaa työtä sekä uusia työmenetelmiä. Erillisen ajan ja paikan varaaminen yhteisille keskusteluille oli avannut uusia mahdollisuuksia. Pauliina Arola pitää luovaa vuorovaikutteista työympäristöä erityisen tärkeänä diakoniatyössä. Kohdattu hätä ja kärsimys saattavat johtaa toimintamalliin, jossa pääasiallisesti vastataan tarpeisiin ja reagoidaan pyyntöihin. Jotta toimintamalli voisi olla proaktiivista, työtä ja sen kohteita aktiivisesti etsivää, tarvitaan Arolan mukaan yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutteisuutta.¹⁵⁸ Pekka Himanen pitää tunnetta yhteisestä työstä eräänä rikastavan vuorovaikutuksen tunnusmerkeistä. Kirjassaan *Suomalainen unelma* hän kokoaa motivaatioteorioita Maslowsta Csikszentmihalyihin ja esittää motivoivan ja luovan johtamis- ja työkultuurin perusteet. Himanen mukaan kaiken perustana on luottamus, jonka varaan rakennettu kuuluminen ryhmään, tunnustuksen antaminen ja rikastava vuorovaikutus luovat pohjan luovuudelle, työnilolle ja merkityksen kokemiselle. Tällöin syntyy motivoiva ja pal-kitseva tila, jossa ihminen voi kokea toteuttavansa itseään ja ylittää itsensä.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Salmi 2002, 82–83.

¹⁵⁶ Hirvikorpi 2006, 81.

¹⁵⁷ Kantola 2001, 19–24.

¹⁵⁸ Arola 2006, 35–37.

¹⁵⁹ Himanen 2007, 114–118.

Farida Rasulzada tutki suurehkon ruotsalaisen huipputeknologiayrityksen luovuutta ja työhyvinvointia. Kyselytutkimuksen (N=94) ensimmäisessä osassa selvitettiin työyhteisön luovuuteen vaikuttavia asioita sekä yhteisön luovuuden vaikutusta työhyvinvointiin. Rasulzadan mukaan johtamistavalla ja työn määrällä oli yhteys työyhteisön innovatiivisuuteen ja luovuuteen, mutta selkeästi merkittävimmäksi tekijäksi nousivat työyhteisön luova ilmapiiri ja resurssit. Mitä enemmän työyhteisö tuki ja innosti luovuuteen ja mitä enemmän resursseja annettiin, sitä luovempi ja innovatiivisempi työyhteisö oli. Samoin kuin Himanen, Rasulzada korosti, että työyhteisön luovuudella on merkitystä paitsi yrityksen toiminnan edistämiseen, myös yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat olevansa onnellisempia, innostuneempia ja optimistisempia.¹⁶⁰

Tutkimuksensa toisessa osassa Rasulzada tutki luovan organisaatioilmaston, johtamistavan, resurssien ja työn määrän yhteyttä koettuun stressiin erityisesti muutostilanteissa. Mitä luovempina työntekijät kokivat työyhteisön, sitä vähemmän he kokivat stressiä. Rasulzada toteaa, että tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus luovuuteen vahvistetaan työhyvinvointia ja ennaltaehkäistään muutostilanteiden negatiivisia vaikutuksia. Työn määrällä oli pienempi vaikutus stressikokemuksiin kuin johtamistavalla ja työyhteisön ilmapiirillä. Rasulzadan mukaan tämä voi johtua siitä, että työntekijöihin keskittyvä johtaja parantaa työntekijöidensä stressinsietoa.¹⁶¹ Vaikka ammattialana Rasulzadan tutkimuksissa oli huipputeknologia, samat kokemukset luovuuden tukemisesta pitänevät paikkansa myös seurakuntatyössä. Viimeisimmän kirkon työolobarometrin mukaan seurakunnissa rohkaistaan luovuuteen keskimääräistä enemmän. Väite ”työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita” sai seurakuntatyötä tekeviltä laajan, liki 70 % kannatuksen. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 29 %. Vastaava luku valtakunnallisessa työolobarometrissa oli 17 %.¹⁶²

Viime vuosina on tehty runsaasti kirkon työtä suuntaavia strategioita. Valmiina ovat kirkon strategia Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö, Vuoropuhelun kirkko -viestintästrategia, maaseutustrategia, Kirkon vanhustyön strategia, Kirkon Koulutuskeskus 2010 -strategia ja Hengellinen elämä verkossa -tietohallintostrategia. Kesällä 2008 Kirkkohallituksessa oli valmisteilla vielä työttömyystyön strategia, rekrytointistrategia ja vapaaehtoistyön strategia. Näiden lisäksi seurakuntayhtymät

¹⁶⁰ Rasulzada 2007, 56–57.

¹⁶¹ Rasulzada 2007, 24, 58–59, 72–73.

¹⁶² Ylitalo 2008, 38–39.

ja yksittäiset seurakunnat ovat linjanneet tulevaisuuden suunnitelmiaan joko koko seurakuntatyötä, yksittäistä työalaa tai työn osa-aluetta koskevilla strategioilla.

Bengt Karlöfin mukaan visio oikein käytettynä ja todellisuuteen vankasti kytettynä on erinomainen keino synnyttää energiaa ja osoittaa työlle suuntaviivoja. Karlöf myöntää, että strategiatyöskentelyn haasteena on nostaa katse akuuteista työn haasteista. Voi olla vaikeaa siirtyä ajatuksissaan kymmenen vuoden päähän, kun tämän päivän asiakkaat esittävät pyyntöjään.¹⁶³ Juha Siltalan mukaan strategiahuuman ongelma on laajempi. Strategiat, visiot ja missiot lietsovat hänen mukaansa myyttiä edistyksestä tehokkuudesta ja johtajista perimmäisen todellisuuden tuntijoina. Usein ongelmana on myös laadullisen työn numeerinen mittaaminen. Laatujohtamisesta puhutaan aivan kuin vasta nyt ensimmäistä kertaa mietittäisiin hyvää työtä.¹⁶⁴ Pekka Himanen kritisoi visiokielen latteutta, joka ei innosta inhimillisesti. Vision tarkoituksena olisi Himasen mukaan saada ihmiset toimimaan yhdessä vision puolesta. Johtajan tehtävänä olisi luoda kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta. Visio tulisi muotoilla tavalla, joka inspiroisi toimintaan.¹⁶⁵ Leenamajja Otalan mukaan onnistunutkaan visio ei yksin riitä. Motivaatiota ei hänen mukaansa voi saada aikaan ulkoapäin. Työntekijät pitää saada haluamaan yhteisiä tavoitteita ja tekemään työtä sen puolesta. Oleellista on luja tahto keskittyä oleellisiin ja riittävän harvalukuisiin tavoitteisiin. Otalan mukaan yhteisen energian voi suunnata vain pariin kolmeen asiaan kerrallaan, jos haluaa säilyttää toiminnassa huomiokapasiteetin tuoman energian.¹⁶⁶ Diakonian työalajohtajat kuvasivat prosesseja, joilla he olivat luoneet kokonaiskirkon, seurakuntayhtymän ja seurakunnan strategioista ja visioista omalle työalalleen sopivan version. Yhteisten keskustelujen kautta oli löytynyt tapa ajatella oman työalan työtä osana suurempaa kontekstia. Kaikkea sitä hyvää ja kaunista, mitä strategioissa oli kirjattu, ei mikään työalatiimi voisi tehdä. Diakonian työalajohtajan johdolla oli valittu se mihin käytävissä olevilla resursseilla pystytään.

Yhteisten suunnitelmien rinnalla diakonian työalajohtajat kertoivat diakonia-työn kehittämisestä. Paavo Kettunen pohti tutkimuksessaan Leipää vai läsnäoloa syytä huomattavaan eroon työntekijöiden ja asiakkaiden käsityksessä avun hakemisen syytä. Diakoniatyöntekijät olivat tulkinneet avun hakemisen syyksi lähes

¹⁶³ Karlöf & Lövingsson 2006, 74–76.

¹⁶⁴ Siltala 2007, 476.

¹⁶⁵ Himanen 2007, 120–121.

¹⁶⁶ Ojala & Ahonen 2005, 175.

aina taloudelliset ongelmat, mutta asiakkaiden mielestä syy oli useammin työttömyys, sairaus tai ihmissuhdeongelmat. Kettunen pohti, miksi työntekijät tarttuivat konkreettiseen avun tarpeeseen sen sijaan, että olisivat keskustelleet sen taustalla olevista asioista. Eräänä syynä tähän Kettunen piti tapaamisen lyhyttä kestoja. Yli puolet asiakaskontakteista oli kestänyt vain alle 15 minuuttia. Lyhyessä ajassa työntekijän on vaikea hahmottaa asiakkaan kokonaistilannetta. Suurin osa asiakkaista oli silti kokenut auttamisen onnistuneen. Diakoniatyöntekijät sen sijaan kokivat onnistuneensa huomattavasti harvemmin, mikä kertoo Kettusen mukaan siitä, että työntekijät olisivat halunneet toimia toisin kuin oli tapahtunut. Tavallisimmin ristiriita oli johtunut taloudellisen ja henkisen auttamisen suhteesta.¹⁶⁷

Riittämätön aika-resursointi tuotti epäonnistumisen kokemuksen asiakastyössä myös Sandra Jönssonin tutkimuksessa, jossa hän kartoitti sosiaalialan työoloja. Jönsson haastatteli huumehoitoyksikön työntekijöitä selvittäen onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia työssä. Onnistumisen tunteen oli tuonut hyvä vuorovaikutus asiakkaiden ja kollegojen kanssa sekä riittävä valmistautumisaika asiakastilanteisiin.¹⁶⁸ Diakonian työalajohtajien johdolla oli useissa seurakunnissa siirrytty päivystystyyppisestä asiakastyöstä ajanvarauskäytäntöön, jolla pyrittiin turvaamaan rauhallinen keskustelumahdollisuus asiakkaan kanssa. Työalajohtajat kokivat, että voidakseen palvella asiakasta laadukkaasti, diakoniatyöntekijän on itse voitava olla levollinen työssään. Riittävän valmistautumisen sekä siirtymäajan varoamisen tärkeyttä seurakuntatyössä korostavat myös Marketta Rantama ja Juha Kauppinen. Riittämätön valmistautuminen aiheuttaa syyllisyyttä ja kokemuksen hallitsemattomasta työmäärästä. Puutteellinen siirtymäaika tilanteesta toiseen taas vaikeuttaa orientoitumista uuteen tilanteeseen, asiakkaaseen tai tunnetilaan. Edellisen tehtävän jättämiseen ja uuteen orientoitumiseen tarvitaan aikaa silloinkin kun fyysinen tila ei vaihdu.¹⁶⁹

Haastatellut diakonian työalajohtajat kuvasivat, että diakoniatyön laatu ja vaikuttavuus olivat parantuneet uudistettujen työtapojen ja käytäntöjen myötä. Tämä muutos näkyy ilmeisesti myös Elina Juntusen tutkimuksessa. Haastattelututkimuksessa (N=21) diakoniatyöntekijöiden yhdeksi perustehtäväksi oli muodostunut asiakkaan tukeminen niin, että tämä sai itselleen kuuluvat sosiaaliturvaedut. Aineellinen apu koettiin täsmäapuna asiakkaan akuuttiin hätään, mutta suurimman

¹⁶⁷ Kettunen 2001, 131–144, 163–175, 190.

¹⁶⁸ Jönsson 2005, 32–33, 38.

¹⁶⁹ Kauppinen & Rantama 2003, 116–118.

painoarvon työntekijät antoivat henkisille ja hengellisille elementeille, joilla työntekijät tukivat asiakasta niin, että tämän talous ja muu elämäntilanne saattoivat korjaantua. Osana asiakastyötä diakoniatyöntekijät määrittivät alueen sosiaalisia ja taloudellisia haasteita ja toimivat paikallistason yhteistyöverkostoissa.¹⁷⁰

Useissa seurakunnissa oli luovuttu aluevastuusta diakoniatyöntekijöiden kesken. Suunta on päinvastainen kuin aluetyötä painottavissa Kirkko 2000 -materiaaleissa. Aluetyömalli yleistyi koko 1990-luvun niin, että vuonna 1999 aluetyötä toteuttavissa seurakunnissa asui yli puolet kaikista kirkon jäsenistä. Risto Niemisen tutkimuksen mukaan diakoniatyöntekijöillä oli ollut vähiten vaikeuksia sopeutua aluemalliin.¹⁷¹ Viime vuosien aikana kehitys näyttää vaihtaneen suuntaa. Tätä tutkielmaa varten haastateltujen työalajohtajien mukaan aluevastuun haitat olivat kasvaneet hyötyjä suuremmiksi diakoniatyössä. Seurakuntatyön organisoimista selvittänyt työryhmä tuo tilanteen moninaisuutta esiin raportissaan Muuttuvien yhteisöjen kirkko. Ajatus pienistä lähiyhteisöistä ja alueista toimii osassa seurakuntia hyvin, mutta sitä ei pidetä ainoana tapana saavuttaa yhteisöllisyyden kokemusta. Ihmisten lisääntynyt liikkuvuus, aiempaa suuremmat seurakunnat ja uudet verkostoitumisen muodot haastavat etsimään alueellisten ratkaisujen lisäksi ja sijaan muita yhteisöllisyyttä edistäviä työn organisoimisen tapoja.¹⁷²

Tätä tutkielmaa varten haastatellut diakonian työalajohtajat pitivät työalajohtajuutta ennen kaikkea palvelutehtävänä, jonka tavoitteena oli luoda työntekijöille hyvät mahdollisuudet tehdä diakoniatyötä. Samaa korosti Helena Hirvikorven haastattelussa Amican toimitusjohtaja Teija Andersen. Hän piti tärkeänä, että jokainen työntekijä kokee olevansa työssään hyvä ja oikealla paikalla. Esimiehen tehtävänä on luoda työnteon edellytykset, raamit ja pelisäännöt. Kun ihmisellä on hyvä olla, työkin onnistuu paremmin, ilolla ja rennosti.¹⁷³ Edellytysten luomista pitivät tärkeänä myös Juha Varila ja Taija Viholainen, jotka tutkivat työniloa henkilöstön ja organisaation kehittämisen väylänä. Varilan ja Viholaisen tutkimuksessa erikoistuminen siihen, minkä hallitsee poikkeuksellisen hyvin, auttoi kehittämään osaamista ja henkilöstön uusiutumista pitkäjänteisesti. Varilan ja Viholaisen mukaan työniloa ei voi tuottaa eikä siihen voi pakottaa, mutta työnilon kokemisen edellytyksiä voi parantaa.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Juntunen 2006, 154, 171–174.

¹⁷¹ Nieminen 2002, 348–352.

¹⁷² Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 12–14, 22–25.

¹⁷³ Hirvikorpi 2006, 166.

¹⁷⁴ Varila & Viholainen 2000, 35–36, 163–164.

6.3.2 Hallinnollisten tehtävien hoitaminen

Useimmat haastateltavista diakonian työalajohtajista olivat tulleet tehtäväänsä ensin vastaavana diakoniatyöntekijänä, jonka toimenkuvaan oli kuulunut lähinnä asiakirjojen kokoamista ja tiimikokouksista vastaamista. Työalajohtajien toimenkuva oli monipuolistunut seurakunnan hallintokulttuurin muutoksen ja yleisten esimiesvelvollisuuksien laajenemisen myötä. Seitsemän haastateltavaa kahdestatoista oli aloittanut vastaavan diakoniatyöntekijän tai diakonian työalajohtajan tehtävissä vuosina 1996–1999. Työalajohtajan tarpeen nousu sijoittuu kiinnostavasti seurakuntien laskentatoimen uudistuksen aikoihin. Toukokuussa 1997 kirkolliskokous päätti, että seurakunnat siirtyvät noudattamaan uutta kirjanpitolakia vuoden 1999 alusta alkaen. Uudistuksen myötä tuli pakolliseksi muun muassa laatia vähintään kolmivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma. Uudistukseen oli valmistauduttu, sillä syksyllä 1999 jo 92 % seurakunnista oli laatinut vaatimusten mukaisen kolmivuotisen toiminta- ja taloussuunnitelman.¹⁷⁵

Hallintomenettely ja kokouskäytännöt ovat tarkentuneet entisestään viime vuosina. Kirkkohallitus antoi vuonna 2004 suosituksen *Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa*. Suosituksen taustalla oli vuoden 2004 alusta voimaan tullut uusi hallintolaki, jota seurakunnissa sovelletaan kattavasti sekä päätöselimissä että viranhaltijoiden toiminnassa. Tietopakettissa hyvän hallinnon tehtäväksi nimettiin varmistua siitä, että tehtävät hoidetaan seurakunnassa oikeaan aikaan, sovitulla tavalla ja voimavarojen puitteissa. Diakoniatyön osalta hallintolain hyvää ja perusteltua päätöksentekotapaa tuli noudattaa myös avustustoiminnassa ja johtokuntatyöskentelyssä. Kirkkohallituksen ohjeiden diakoniatyötä koskevassa esimerkissä hyvän hallinnon tavoitteiden toteutumista edisti toimintamalli, jossa työkokouksia pidetään säännönmukaisesti, toiminta- ja taloussuunnitelma laaditaan selkeäksi ja yksilöidyksi ja työalan johtosäännöt, avustamisen periaatteet ja työnjakokirjat ovat ajan tasalla. Toiminnasta laaditaan vuosikalenteri ja työvuoroista työvuorolista. Lisäksi on koottu perehdytyskansio ja työalan oma turvallisuuskansio. Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti ja niiden pohjana on ennalta sovittu aiheista.¹⁷⁶

Haastatellut diakonian työalajohtajat olivat toimineet johtamissuosittelun mukaisesti. Esimerkkinä työalajohtajien kehittämistä hallintotavoista olivat erilaiset

¹⁷⁵ Salonen & Kääriäinen & Niemelä 2000, 187–188.

¹⁷⁶ HJKS 2004, 34–35; Kirkkohallituksen yleiskirje 2003, 1–4.

listat. Lähes kaikki haastatellut työalajohtajat kertoivat jostakin tavasta listata yhteistä työtä näkyviin erilaisina suunnitelmina. Listaamiset toivat näkymätöntä diakoniatyötä näkyväksi, antoivat työlle ryhtiä ja auttoivat työn ja vapaan rytmittämisessä. Marketta Rantama suositteli työvuorosuunnittelua, jossa viranhaltijan vapaapäivät ja työpäivät määritellään etukäteen. Työvuorojen suunnittelussa oman alan asiantuntijuus korostui. Rantaman tutkimuksen työntekijät olivat kaivanneet selkeämpiä, hyvällä omatunnolla pidettäviä vapaajaksoja. Pidempiaikainen työvuorosuunnittelu oli helpottanut myös perheen ja ystävien kanssa toimimista. Johtopäätöksenä Rantama suositteli psykologista kahdeksan tunnin työpäivää, joka koostuu kahdesta neljän tunnin jaksosta: aamu-, päivä- tai iltajaksosta. Työntekijän tehtävien suorittamiseen tulisi riittää normaali kahdeksan tunnin työpäivä. Rantaman tutkimus osoitti, että työntekijä tarvitsee esimiehen sosiaalista tukea työajan rajaamisessa ja että monilla vastaajilla tämä tuki ei nykyisillään ole riittävää.¹⁷⁷ Rantaman lisensiaattitutkimusta hyödyntävässä kirjassaan Ajaton työ Juha Kauppinen ja Marketta Rantama korostavat työnantajan velvollisuutta laatia työvuoroluettelo työntekijän työ- ja vapaapäivistä. Työajatonta työtä tekevillä työaika määritellään vapaa-aikasuunnitelmalla. Työajattoman työn hallintaa helpottaa, kun vapaa-aikasuunnitelman lisäksi laaditaan kausittainen työaikasuunnitelma, johon kirjataan työntekijöiden vapaapäivät, suuremmat työtehtäväkokonaisuudet, kuten leirit, koulutukset ja muut normaalista viikkotoiminnasta poikkeavat tapahtumat.¹⁷⁸

Päivittäisen työnjohdon ohella diakonian työalajohtajat olivat esimiesasemassaan reagoineet yleisen lainsäädännön velvoitteisiin. Vuonna 2003 voimaan tullut työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta sekä fyysisestä ja henkisestä terveydestä työssä. Osana tätä velvoitetta työnantajan on riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava erilaiset vaaratekijät. Työtiloissa ja työn suunnittelussa on otettava huomioon lain asettamat vaatimukset. Jos työhön liittyy väkivallan uhka, työ ja työolosuhteet on järjestettävä siten, että väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta. Työpaikalla on oltava asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt ja -laitteet. Laissa on säädökset myös vapaaehtoistyöntekijöiden turvallisuudesta.¹⁷⁹ Seurakunnissa on korostettu, että olisi tärkeää varmistaa, että paras työolojen tuntemus on käytettävissä riskien

¹⁷⁷ Rantama 2001, 86, 120, 164–179.

¹⁷⁸ Kauppinen & Rantama 2003, 22–30, 98–104.

¹⁷⁹ Työturvallisuuslaki, 1:1§, 2:8§, 2:10§, 2:12§, 5:27§, 6:55§ .

arviointia tehdessä.¹⁸⁰ Haastateltavien diakonian työalajohtajien seurakunnissa oli tehty viime vuosina riskien ja vaarojen arviointeja, ja työalajohtajat olivat toimineet aktiivisesti diakoniatyön riskien kirjaamisessa ja epäkohtien korjaamisessa. Vaarojen arvioinnin yhteydessä diakoniatyön toimitiloja erityisesti asiakastyön osalta oli monissa seurakunnissa kunnostettu.

Palkkaukseen ollaan harvoin tyytyväisiä millään ammattialalla. Kirkon piirissä tehdyissä tutkimuksissa työmotivaatio on muutoin ollut hyvä, mutta palkkaus on koettu riittämättömäksi ja jopa epäoikeudenmukaiseksi.¹⁸¹ Juha Siltalan mukaan työn vaihtosuhte tarkoittaa sitä, paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadaksesen säällisen elämän. Säällisellä elämällä Siltala tarkoittaa paitsi aineellisesti naapureihin verrattavaa elintaso, myös sitä, että työstä jää tarpeeksi vapaa-aikaa ja voimia tehdä jotain vain omasta mielenkiinnosta. Palkkasumman lisäksi täytyy huomioida myös se, paljonko aikaa ja energiaa palkan saaminen vaatii.¹⁸²

Syksyllä 2007 kirkossa otettiin käyttöön uusi palkkausjärjestelmä (UPJ). Haastattelujen aikaan alkuvuodesta 2008 seurakunnissa oli laadittu jokaiselle työntekijälle tehtävänkuvauksia työn vaativuuden arviointia varten. Työalajohtajat kokivat oman roolinsa ennen kaikkea työntekijöiden puolen pitäjänä, asioista selvän ottajana ja oikeudenmukaisuuden turvaajana. Teknillisessä korkeakoulussa on professori Matti Vartiaisen johdolla tutkittu palkitsemista laajasti vuodesta 1996. Osana palkkausjärjestelmätutkimusta oli vuosina 2006–2007 Palkkausjärjestelmä uudistus kirkon alalla (Paju) -tutkimusprojekti. Tutkimuksessa analysoitiin ja kehitettiin kirkon uuden palkkausjärjestelmän toimivuutta. Oleellisena kulttuurimuutoksena koettiin palkkaratkaisujen siirtyminen keskusjohtotasolta työpaikkatasolle. Tämä oli asettanut uusia haasteita sekä esimiesten että työntekijöiden toiminnalle. Opettelu seurakunnissa jatkuu vielä muutaman vuoden, sillä käyttöön otetun tehtäväkohtaisen palkanosan lisäksi vuonna 2009 otetaan käyttöön henkilökohtainen palkanosa. Samassa yhteydessä esimiesten, sekä kirkkoherrojen että työalajohtajien, rooli palkkausjärjestelmässä laajenee merkittävästi. Tutkijat korostavat, että uuden palkkausjärjestelmän onnistuminen riippuu tavasta, jolla järjestelmän kehittämiseen ja yhteistoiminnan haasteisiin suhtaudutaan.¹⁸³

¹⁸⁰ Tamminen 2002, 29.

¹⁸¹ Esimerkiksi Asp & Uhmavaara 1990, 126 ja Salmi 2001, 82.

¹⁸² Siltala 2007, 16, 333.

¹⁸³ Nylander et al. 2008, 12, 27, 38, 51, 55–58. Lisää palkkausjärjestelmätutkimuksesta www.palkitseminen.hut.fi.

6.3.3 Työryhmän organisaatiokulttuurista huolehtiminen

Marketta Rantaman lisensiaattitutkimuksessa monet kirkkoherroista eivät kunnioittaneet vapaapäiviä. Työyhteisöissä oli tapana uhrata vapaapäiviä toistuvasti, ja omista vapaistaan kiinni pitävää työntekijää pidettiin hankalana. Rantama peräänkuulutti esimiesten arvoja. Jos kirkkoherra itse pitää jokapäiväistä työssäoloa esimerkillisenä, hän sysää työyhteisön tärkeimmän käyttövoiman eli henkilöstön jaksamisen taka-alalle. Sen sijaan jos työntekijä voi luottaa saavansa vapaansa varmasti jossain vaiheessa, voi tilapäiseen joustoon löytyä paremmin halukkuutta.¹⁸⁴ Tätä tutkielmaa varten haastatelluilla diakonian työalajohtajilla oli päinvastainen ajattelutapa kuin Rantaman tutkimuksen useilla kirkkoherroilla. Työalajohtajat nostivat normaalien vapaapäivien pitämisen keskeiseksi asiaksi työhyvinvoinnin edistämisessä. Työalajohtajat huomauttivat, ettei diakoniatyö ole niin korvaamatonta, etteikö työntekijä voisi pitää viikkovapaitaan. Vapaapäiviä kunnioitava asenne liittyy Juha Siltalan raportoimaan aikahyvinvointikeskusteluun. Siltalan mukaan kiireen vallattua työn lisäksi muutkin elämänalueet on onnen huomattu olevan sitä, että saa tehdä asiat niille kuuluvassa tahdissa ja että elämiseen jää riittävästi aikaa. Siltala huomauttaa, että onnellisuus on viime vuosikymmeninä kasvanut Euroopassa toisin kuin USA:ssa ja Aasiassa. Kyse on hänen mukaansa valinnasta, jossa vaurastuminen ei ole itsetarkoitus. Onni ammennetaan varallisuuden ja statuksen sijaan hyvistä ihmissuhteista ja terveydestä.¹⁸⁵ Vapaa-ajan merkityksen korostaminen näkyy tilastokeskuksen vuonna 2000 keräämässä puhe-
linhaastattelussa (N=1750). Yli 60 % kaikista vastaajista ja liki 80 % 30–60 -vuotiaista naisista valitsisi palkankorotuksen sijasta lyhyemmän työajan. Väitteen ”olen saavuttanut elintason, joka tyydyttää minua” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 71 % vastaajista.¹⁸⁶

Vapaapäivien pitämisen lisäksi diakonian työalajohtajat korostivat työn laatua määrän sijaan. Heidän mukaansa oli parempi kohdata muutamia asiakkaita paneutuen kuin suuria asiakasmääriä pinnallisesti. Ari Muttonen kutsuu seurakuntia toimimaan laajasti vastavoimana ainaisen tehokkaan toiminnan hengelle. Mitä tapahtuisi, jos seurakunnan suuri pääsiäiskulkue olisikin pieni pääsiäiskulkue? Olemmeko ylpeitä siitä, että tulemme ensimmäisenä töihin ja sammutamme valot vii-

¹⁸⁴ Rantama 2001, 89.

¹⁸⁵ Siltala 2007, 704–706.

¹⁸⁶ Nurmela et al. 2001, 12–13.

meisenä illalla? Vai olemmeko ylpeitä siitä, että pidämme kiinni sovituista lomista ja otamme kertyneet ylityöt vapaina, vaikka olisikin rästissä olevia töitä?¹⁸⁷

Diakonian työalajohtajilla oli käytössään erilaisia virkistystapoja sekä työpäivän sisällä että erityisissä tilanteissa. Osa työalajohtajista oli järjestänyt säännöllisiä mahdollisuuksia ateriyhteyden tiimiläisten kesken, jolloin oli samalla mahdollisuus jutella kuulumisista tai työasioista. Osa työalajohtajista piti kuulumisista keskustelemista lähinnä välttämättömänä pahana, jonka osuutta yhteisistä kokouksista kannatti rajoittaa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kahtiajakoisuuteen kiinnittävät huomiota myös Juha Kauppinen ja Marketta Rantama. Heidän mukaansa työyhteisössä tarvitaan epämuodollisia rupatteluhetkiä ja työilmapiirin kannalta on tärkeää, että kahvitauolla vaihdetaan kuulumisia. Hyvän ilmapiirin luojasta tulee helposti aikavaras, jos seurustelu saa työpaikalla liian suuren aseman. Kauppinen ja Rantama suosittelevat jokaista tarkkailemaan, ettei vie kohtuuttomasti työtoverin tai omaa työaika sosiaaliseen kanssakäymiseen. On hyvä tarkistaa, onko työyhteisöllä riittävästi mahdollisuuksia sopia yhteisistä asioista yhdessä. Myönteistä työasioista keskustelua ei voi olla liikaa, jos se vie asioita eteenpäin, mutta yksityisasioidelle kuuluu Kauppisen ja Rantaman mukaan työyhteisössä vain pieni nurkka.¹⁸⁸

Osa haastatelluista diakonian työalajohtajista piti arkityön lomassa tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä vastapainona diakoniatyön raskaille aihepiireille. Höpöttelyn merkityksenä oli muistuttaa kepeydestä ja ilosta. Näille työalajohtajille kuulumisten keskustelu ja ateriyhteys eivät olleet vain sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, jotka kuuluvat normaaliin työyhteisökäyttäytymiseen, vaan keinoja mahdollistaa työnilo arjessa. Saavutettu työnilo vaikutti myönteisesti työn suorittamiseen. Diakoniatyön tekeminen mukavassa ryhmässä pingottamatta vaikutti heidän mukaansa rentoutena asiakastyössä. Juha Varilan ja Taija Viholaisen tutkimuksessa työniloa tarkasteltiin sekä päämääränä että välineenä saavuttaa päämääriä. Kumpaakin ratkaisua pidettiin toimivana. Tutkimuksen mukaan myös työnilosta keskusteleminen toimi kehittämisen menetelmänä. Varila ja Viholainen korostavat, että työnilo on luonteeltaan ennen kaikkea sosiaalista, joten hyväksyvä sosiaalinen vuorovaikutus on ehto ja edellytys työnilon kokemiselle.¹⁸⁹ Ne diakonian työalajohtajat, jotka kuvasivat ateriyhteyttä kepeytenä, pyrkivät työniloon

¹⁸⁷ Muttonen 2006, 22.

¹⁸⁸ Kauppinen & Rantama 2003, 130–131.

¹⁸⁹ Varila & Viholainen 2000, 158–159.

sen itsensä vuoksi. Ne, jotka kuvasivat työnilon ja sosiaalisen kanssakäymisen vaikutuksia asiakastyöhön, käyttivät työniloa keinona saavuttaa diakoniatyölle asetettuja tavoitteita. Molemmat ryhmät kokivat työnilon edistäneen tiimiläisten työhyvinvointia.

Marketta Rantama ja Juha Kauppinen ovat listanneet toimintakuntoisen työyhteisön piirteitä. Vastaavat näkökannat löytyivät myös haastateltujen diakonian työalajohtajien käsityksistä ja toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Oheisessa taulukossa vasemmalla on Kauppisen ja Rantaman lista ja oikealla diakonian työalajohtajien haastatteluista poimittuja lainauksia.

Taulukko 4. Toimintakuntoisen työyhteisön tunnusmerkit ¹⁹⁰

Toimintakuntoinen työyhteisö	Diakonian työalajohtajien näkemyksiä
Pitää huolen, että töitä ei tehdä liian paljon (50h/vko kriisiraja)	Pitää oppia lepäämään ja pysymään pois työpaikalta. H5, 10
Sopii realistisista tavoitteista	Mielekkäät tehtävät, mitä me tällä joukolla pystymme tekemään. H11, 8
Antaa työntekijöiden tehdä itsenäisiä päätöksiä	Kun kentällä pelataan laadukasta peliä, valmentajan ei tarvitse puuttua. H3, 6.
Hyväksyy selkeät säännöt ja työnjaot	Kun peruslähtökohta, eli toiminta-ajatus, on kaikilla selvillä, niin työ tulee hyvin tehtyä. H4, 8.
Palkitsee sekä henkisesti että aineellisesti	Yritän parhaani, että meidän työntekijöillä olisi asianmukainen palkka, oikeudenmukainen. H7, 14.
Antaa rakentavaa palautetta	Kehityskeskustelussa otan esille, onko joku tukipilareista kaatunut. H10, 7.
Antaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen	Nyt kukin voi kouluttautua omalle erityisalueelleen. H8, 6.
Käsittelee ilmenneet ongelmat nopeasti ja avoimesti	Kun asioista puhutaan, ne eivät jää hiertämään. H1, 12.
Pitää yllä yhteishenkeä	Yhdessä nauraminen on tärkeää, koska se luo semmoista, se on liimaa. H6, 8.
Näkee erilaisuudessa mahdollisuuden ja voimavaran	Erilaisuuden salliminen myös siinä tavassa miten tehdään työtä. H2, 12
On oikeudenmukainen	Kun sinä teet tämän, niin saat siitä myös sen kunnian, johtaja voi olla taustalla. H12, 6.
Elää kristillisten arvojen suhteen niin kuin opettaa	Johtaja on esimerkki. Kaikista eniten johdan omalla esimerkilläni. H9, 10.

7 TYÖALAJOHTAJATYYPIT

Muodostin neljä työalajohtajatyyppeä suhteessa työhyvinvoinnin edistämiseen. Kutakin tyyppiä kuvaaviksi piirteiksi muodostuivat ne, mistä luokittelun kategoriaista haastateltavat puhuivat eniten ja mitä he painottivat puheessaan. Tästä aineistosta olisi helposti voinut muodostaa 12 erilaista työalajohtajatyyppeä, sillä jokainen työalajohtaja oli oma yksilönsä erilaisine painotuksineen. Yhteneväisyyksiä etsien muodostin nämä neljä tyyppiä ja sijoitin jokaisen haastateltavan yhteen tyyppiin. Yksittäisessä haastateltavassa voi silti olla piirteitä useammasta tyyppistä.

Taulukko 5. Työalajohtajatyypit

	Koordinoija	Pelinrakentaja	Majakka	Opas
Työalajohtajuuden edellytyksenä	Organisaatio-rakenne	Johtamistaito ominaisuuksina	Työyhteisön suhtautuminen	Johtamistaito koulutuksesta
Työhyvinvoinnin tarkastelusuunta	Työ	Työ	Työntekijä	Työntekijä
Työalajohtajan tehtävänä	Rakenteiden luominen	Tiimikeskustelun mahdollistaminen	Yhteisöllisyyden vahvistaminen	Läsnäoleminen

7.1 Koordinoija

Koordinoijat korostivat työalajohtajan toiminnan edellytyksenä seurakuntatyöyhteisön organisaatorakenteen selkeyttä ja johtajuudesta sopimista. Työalajohtajuus onnistui parhaiten, kun täsmällisesti määritellyt vastuut, tehtävät ja oikeudet olivat kaikkien tiedossa. Koordinoijat korostivat molemminpuolisen tuen merkitystä. Sekä kirkkoherran että oman tiimin työntekijöiden tuli olla työalajohtajuuden takana. Jos toinen tuki puuttuisi, olisi vaikeaa toimia työalajohtajana.

Työalajohtajina Koordinoijien huomio painottui management-johtamiseen. He pitivät tärkeänä hyvien rakenteiden luomista työnteolle. Koordinoijien mielestä työalajohtajan tehtävänä oli ennen kaikkea tiimiläisten toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikutti merkittävästi se, millaista työtä teki ja miten työ oli organisoitu. Koordinoijat pyrkivät edistämään tiimiläistensä työhyvinvointia luomalla hyviä käytäntöjä, joiden raameissa diakoniatyöntekijät saattoivat keskittyä omaan työhönsä. He tekivät lukuisia erilaisia listoja, kuten työlistoja, vuosisuunnitelmia, vapaa-aikasuunnitelmia ja suunnitelmia sairastumisen varalle. Suunnitellessaan toiminnan painopisteitä he pyrkivät noudattamaan

laadittuja strategioita. Kun he olivat saaneet tiimille selkeät toimintatavat ja työtä tukevat rakenteet, työnteke sujui ja työssä oli hyvä olla. Johtajatoiminnassaan Koordinoijat kokivat vaikeana sen, jos työt eivät hyvistä rakenteista huolimatta sujuneetkaan. He kokivat vaikeaksi puuttua työntekijöiden työskentelyyn.

Koordinoijiin kuuluivat haastateltavista erityisesti ne, jotka olivat toimineet työalajohtajana vasta muutaman vuoden. Näiden työalajohtajien seurakunnissa ei ollut suuria työhyvinvoinnin haasteita. Tiimiläiset vaikuttivat olevan innostuneita ja motivoituneita työstään, joten työalajohtajan rooli oli lähinnä muistuttaa tiimiläisiä myös lepäämään välillä. Työalajohtajuus oli vakiintunut työyhteisössä normaaliksi ja selkeäksi tavaksi toimia. Muutos työalajohtajuuteen oli sujunut mutkattomasti, eikä merkittäviä ongelmia tuntunut olevan missään muussakaan asiassa. Arkielämän kokemuksella voi sanoa, ettei täysin ongelmatonta työyhteisöä ole. Joko näiden työalajohtajien toiminnassa oli meneillään vielä alkuvaiheen innostus ja huumaa, jolloin mahdolliset ristiriidat siirrettiin ratkaistavaksi myöhemmin, tai he eivät pitäneet mahdollisia ristiriitoja merkittävinä oman työnsä kannalta, tai sitten nämä työalajohtajat eivät halunneet kertoa työyhteisönsä ristiriidoista. Osassa näiden työalajohtajien haastatteluista nimettömyys tuli esiin vasta haastattelun lopuksi, joten haastateltavien antama kuva saattoi olla kaunisteltu. Ongelmien puutetta keskeisempänä tyyppiä kuvaavana piirteenä pidän Koordinoijien tapaa rakenteistaa sekä työalajohtamista että työhyvinvointia.

7.2 Pelinrakentaja

Pelinrakentajat pitivät johtamisen onnistumisen kannalta tärkeimpänä johtamistaitojaan, ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Vaikka Pelinrakentajat korostivat johtamistaidon merkitystä työalajohtamisen onnistumiselle, he suhtautuivat kaikkein maltillisimmin omaan rooliinsa johtajana ja korostivat olevansa myös tavallisia diakoniatyöntekijöitä. He kokivat olevansa osa diakoniatiiimiä ja näkivät johtamisen enemmän tehtävinä kuin roolina. Johtamisessaan Pelinrakentajat painottuivat Koordinoijien tavoin management-johtamiseen. Kun Koordinoijat pyrkivät edistämään työhyvinvointia hyvillä rakenteilla, Pelinrakentajien tapana olivat tiimin keskustelut, tiimin yhteinen sopiminen, jakaminen ja suunnittelu. He pyrkivät toiminnallaan vahvistamaan yhteisiä tavoitteita ja yhteistä työnäkyä sekä auttamaan jokaista löytämään oman paikkansa

sa kokonaisuudessa. Työhyvinvointiin vaikuttivat heidän mukaansa ennen kaikkea diakoniatyön piirteet, kuten muokkautuvuus, ennakoimattomuus ja vaikea rajattavuus. Pelinrakentajien tiimeissä tehtiin yhdessä melko yksityiskohtaisia valintoja työn kohdentamisesta. Näin työstä saatiin paremmin ennakoitavaa ja tiimi oli yksittäisten työntekijöiden voimavara ja tuki vaikeissa rajanvedoissa.

Kaikki Pelinrakentaja-tyypin työalajohtajat toimivat seurakunnassa, jossa oli enintään viisi diakoniatyöntekijää, ja joka oli osa seurakuntayhtymää. Kohtuullisen pienissä seurakunnissa työalajohtajan rooliin sopi hyvin olla maltillinen rinnakkaistyöntekijä. Joukkuepelin ajatukseen ohjasi ilmeisesti omalta osaltaan seurakuntayhtymän rakenne, sillä seurakuntayhtymässä toimiessa seurakunta on osa isompaa kokonaisuutta. Esimerkiksi suhteessa yhteistyökumppaneihin seurakuntayhtymään kuuluvan seurakunnan työalajohtajan lisäksi samat sosiaalitoimen tai järjestöjen edustajat neuvottelivat myös toisten saman seurakuntayhtymän työalajohtajien kanssa, ja seurakunnan työalajohtajaa ylemmän tason diakonian toimialajohtajana toimi seurakuntayhtymän diakoniajohtaja tai diakoniasihteri. Pelinrakentajat toimivat osana suurempaa kokonaisuutta. He tekivät työtä omalla paikallaan suunnaten tiimensä toimintaa tavoitteiden suuntaisesti.

7.3 Majakka

Majakka-työalajohtajien työyhteisöissä sosiaaliset suhteet olivat myrskyssä. Osalla ongelmat koskivat omaa tiimiä, osalla laajempaa työyhteisöä. Majakka-tyypin työalajohtajien työtä vaikeutti työyhteisön ongelmallinen suhtautuminen työalajohtajuuteen. Seurakunnan organisaatorakenteen määrittelemisen ei ollut taannut työrauhaa näille työalajohtajalle, sillä osa työyhteisön työntekijöistä vastusti äänekkäästi uutta toimintajärjestelmää. Äänekkäimpien vastustajien toimintatapa oli ollut niin epäasiallista, että nämä työalajohtajat olivat kokeneet joutuneensa työpaikkakiusaamisen kohteeksi. Siitä huolimatta Majakka-tyypin työalajohtajat olivat valinneet voimavarojen korostamisen ja optimismin luotsatessaan tiimiään eteenpäin ympäröivästä tilanteesta huolimatta. Kaikki tähän tyyppiin kuuluvat työalajohtajat kertoivat päättäneensä olla nujertumatta vastarinnasta ja kiusaamiskokemuksista huolimatta. Työyhteisössä oli asioita, joille he eivät voineet mitään, mutta he pyrkivät silti toimimaan työalajohtajina vakaasti ja luotettavasti ja tekemään voitavansa.

Suhteessa työhyvinvointiin Majakka-työalajohtajat korostivat työntekijän omaa panosta. Kun Koordinoijat ja Pelinrakentajat kuvasivat työhyvinvoinnin nousevan työn piirteistä, Majakka-työalajohtajat korostivat työntekijän oman suhtautumisen merkitystä. Olosuhteet ja työ ovat mitä ovat, mutta työntekijä itse voi valita, toistaako vallalla olevaa käsitystä väsymyksestä ja uupumuksesta vai toteuttaako itseään ja lahjojaan ja pyrkiikö huomaamaan työnsä tulokset.

Työalajohtajina Majakka-tyyppiin kuuluvat painottivat leadership-johtajuutta. Heille tiimiläisten työhyvinvointi oli huomion keskeinen kohde. Nämä työalajohtajat pyrkivät rauhoittamaan myrskyävää työtilannetta luomalla käytäntöjä ja sopimuksia toimintatavoista. Apuna ja keinona työhyvinvoinnin edistämiseen heillä oli erityisesti yhteisöllisyyttä vahvistavien työn rakenteiden ja toimintatapojen luominen ja vahvistaminen. Kriisitilanteessa rakenteiden merkitys yleensä korostuu. Majakka-työalajohtajat pitivät tiimipalavereita tiiviisti viikoittain ja kävivät lisäksi henkilökohtaisia keskusteluita työntekijöiden kanssa.

Nämä työalajohtajat kokivat, että ainoa tapa vakuuttaa epäilijät ja kovaääniset työalajohtajuuden kriitikot oli vakaasti tehdä työalajohtajan tehtäviä, joissa näkyi työn hyöty ja tulos. Se oli mahdollisesti yksi syy, miksi he painottivat työn rakenteiden ja toimintatapojen luomista, sillä niistä oli helpompi havaita muutos aiempaan tapaan toimia. Majakka-tyypin työalajohtajat suhtautuivat ymmärtäväisesti muutosvastarintaan, vaikka työtilanteet olivat heille itselleen olleet raskaita. Kaikissa näissä seurakunnissa muutosvastarinta liittyi johtajuuden määrittelyyn. Työntekijät olivat erimielisiä siitä, tulisiko työalajohtajaksi valita se, jolla on korkein peruskoulutus tai pisin virkaikä vai se, jolla on johtajuuteen tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia. Majakka-tyypin työalajohtajat korostivat näkemystä, jonka mukaan johtajuus ei ole arvonimi vaan tehtävä, joka edellyttää johtamistyön tekemistä. Työalajohtajat kuvasivat ongelmia kasvukivuiksi, jotka liittyivät seurakunnan johtajuuden, vastuun ja vallan uudelleen jaon prosessiin. He toivoivat, että työalajohtajuuden vakiinnuttua vastaavia ongelmia ei enää esiinny.

7.4 Opas

Oppaat korostivat levollisuutta ja päättäväisyyttä suhteessa sekä työntekoon että työalajohtajuuteen. Työalajohtajuuden onnistumisen edellytyksenä oli heidän mukaansa ennen kaikkea johtamiskoulutuksen kautta saatu johtamistaito. Kun Pe-

linrakentajat korostivat työalajohtajan johtamistaidollisia ominaisuuksia, kuten tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, Oppaat painottivat, että johtajuus on ammatti, johon pitää opiskella ja toisaalta prosessi, jossa ei tule koskaan valmiiksi. Nämä työalajohtajat olivat käyneet useita pitkiä johtajuuskoulutuksia ja lisäksi itse opiskelleet laajasti johtajuutta kirjallisuudesta. Heille oli tärkeää pohtia johtajuutta kollegojen kanssa sekä seurakunnan sisällä että laajemmin.

Samoin kuin Majakka-tyyppin työalajohtajat, Oppaat korostivat työntekijän oman suhtautumistavan merkitystä työhyvinvoinnille. Heidän mukaansa on paljon työntekijästä itsestään kiinni miten hän kalenterinsa rakentaa. He painottivat maltillista suhtautumista työhön. Oppaat ohjasivat tiimiläisiä laadukkaaseen, vaikka määrällisesti suppeampaan työntekoon levollisuudesta käsin. He kannustivat tiimiläisiään löytämään oman tapansa tehdä työtä.

Oppaat painottivat leadership-johtajuutta. Työalajohtajina he korostivat olevansa tarvittaessa tiimiläistensä lähellä ja käytettävissä. Levollisuudella, läsnäololla, avointen ovien periaatteella ja aktiivisella tiedottamisella he pyrkivät vahvistamaan tiimiläistensä perusturvallisuutta. Diakoniatyön jatkuvasti muutokselle alttiissa toimintaympäristössä he kartoittivat edeltä työn haasteita. Työhyvinvointia edistivät heidän mukaansa ennen kaikkea turvallinen työilmapiiri, huomioiminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta. Työalajohtajalla tuli olla rohkeutta puhua tiimiläisten kanssa vaikeistakin asioista. Oppaat korostivat myös rooliaan diakonian äänenä paikkakunnalla. Nämä työalajohtajat toivat esiin, etteivät olleet aina onnistuneet itse tekemään niin kuin sanovat. Vaikka he korostivat vapaapäivien ja kohtuullisen työmäärän merkitystä tiimiläisille, toisinaan he itse tekivät töitä jaksamisen rajoilla.

Oppailla oli tämän aineiston alaismäärältään suurimpia tiimejä. Johtajan rooli oli heillä selkeämpi kuin Koordinoijilla tai Pelinrakentajilla. Oppaat eivät puhuneet rinnakkaistyöntekijänä toimimisesta, vaan korostivat työalajohtajan roolin erilaisuutta suhteessa tiimiin. Opas-tyyppin työalajohtajilla oli tämän aineiston pisin työkokemus työalajohtamisesta. Silti he suhtautuivat nöyrästi johtajuuteen. He korostivat, että työalajohtajan tulee olla tiimiläistensä luottamuksen arvoinen ja että johtajuus on ansaittava viisailta päätöksillä ja hoitamalla johtamisen tehtävänsä asiallisesti ja hyvin.

8 TULOSTEN TARKASTELO JA POHDINTA

8.1 Keskeiset tulokset

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut seurakunnan työalajohtajuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aineistona oli kahdentoista diakonian työalajohtajan haastattelut. Tutkimuskysymyksinä olivat:

- 1) Millaisilla edellytyksillä työalajohtaja voi toimia seurakunnassa?
- 2) Mistä työhyvinvointi diakoniatyössä haastateltavien kokemuksen mukaan muodostuu?
- 3) Millaisilla toimenpiteillä työalajohtajat edistävät tiimiläistensä työhyvinvointia?

Tutkielman tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Työalajohtajuuden onnistumisen edellytykset seurakunnassa

Kirkkoherran tuki ja vallan ja vastuun riittävä delegointi olivat haastateltaville työalajohtajuuden perusedellytyksiä. Jos kirkkoherra ei ollut työalajohtajajärjestelmän ja työalajohtajan tukena, tehtävässä toimiminen oli vaikeaa tai jopa mahdotonta. Työn onnistumisen kannalta oli tärkeää, että tehtävistä ja vastuusuhteista oli sovittu avoimesti ja selkeästi ja että delegointi oli riittävän laaja. Vastuun kantaminen oli mahdotonta ilman valtuutusta tehtävän hoitamiseen.

Työalajohtajuuden onnistumisen kannalta oli tärkeää, että työyhteisön työntekijät asennoituivat johtajuuteen tehtävänä eikä asemana. Diakoniatiimit pääasiallisesti tukivat työalajohtajaansa. Kahdessa seurakunnassa oli ollut henkilövalinnan aiheuttamia ristiriitaisuuksia diakoniatiimin sisällä. Huomattavan monissa seurakunnissa joillakin papeilla oli ollut vaikeuksia suhtautua työalajohtajuuteen aseman sijasta tehtävänä. Kahdessa seurakunnassa nämä ongelmat olivat kärjistyneet niin, että työalajohtajat kokivat tulleen kiusatuksi. Kuudessa seurakunnassa kahdestatoista tilanne pappien ja työalajohtajien kesken oli hyvä ja sitä oli edistänyt kaikkien lähiesimiesten johtajuuskoulutus ja selkeä organisaatiorakenne. Työalajohtajan työtä ja jaksamista helpotti, jos hän sai tukea oman tiiminsä lisäksi koko työyhteisöltä sekä ennen kaikkea toisilta työalajohtajilta joko seurakunnan sisällä tai muualla.

Haastatellut diakonian työalajohtajat pitivät tärkeänä työalajohtajan kouluttautumista johtamistehtävään. Johtajuus nähtiin ammattina, johon voi ja pitää koulutautua, sekä toisaalta prosessina, jossa ei tule valmiiksi. Koulutuksen ja kokemuksen myötä kasvava johtamistaito tuli ottaa käyttöön ja tehdä johtamistyötä. Työalajohtajana he tasapainoilivat maltillisen rinnakkaistyöntekijän ja työalan johtajan roolien välillä. Oleellista diakonian työalajohtajien mukaan oli tiimiläisiä kunnioittava, positiivinen ja töihin tarttuva työote. Työalajohtajan tuli olla päättäväinen, sietää vaikeita tilanteita, stressiä ja yksinäisyyttä. Substanssiosaajina he ylläpitivät ammattialan osaamistaan, mutta johtamista ei heidän mukaansa voinut tehdä muun työn ohessa, vaan johtaminen oli rooli joka tuli ottaa ja pitää.

2. Työhyvinvoinnin muodostumiseen diakoniatyössä vaikuttavat seikat

Haastateltavat kuvasivat diakoniatyötä mielekkääksi ja vaativaksi. Heidän mukaansa diakoniatyö oli hyvällä tavalla haasteellista, motivoivaa ja innostavaa. Diakoniatyössä sai hyödyntää taitojaan ja lahjojaan monipuolisesti. Työ muuttui vastaamaan ajan vaatimuksia, jolloin omassa työssä oli mahdollista uudistua. Diakoniatyön vaativuus oli työssä kohdattavien aiheiden raskautta, yhä moniongelmaisempien asiakkaiden pohjattomalta tuntuva tuen tarvetta tukeen ja työn liiallista laaja-alaisuutta. Tällöin paitsi työntekijän ammattitaito, myös ajankäyttö ja jakaminen joutuivat koetukselle. Monien haastateltavien kokemus oli, että diakoniatyötä on määrällisesti liikaa.

Työhyvinvointi oli koetuksella diakoniatyössä, jos työntekijä suhtautui työhön liian uhrautuvaisesti. Mielenkiintoiseen ja innostavaan työhön uppoutui helposti liikaa. Kompostoinnilla työalajohtajat kuvasivat yleiseksi muodostunutta tapaa ottaa uusia töitä luopumatta vanhasta. Diakoniatyöntekijöiden ammattina on ymmärtää ja auttaa, ja sen vuoksi heidän oli joskus vaikeaa vetää rajoja. Riittämättömyyden tunteeseen ja uupuneisuuteen auttoi, kun asennoitui työhön maltillisemmin. Diakonian työalajohtajat korostivat työn laadukkuutta määrän sijaan.

Yhteys lähimpiin työtovereihin ja keskinäinen avunanto edistivät tiimiläisten työhyvinvointia. Yhteistyö seurakunnan muiden työalojen sekä kaupungin eri yksiköiden ja järjestöjen kanssa näyttäytyi sekä voimavaroja vievänä että niitä antavana. Parhaimmillaan verkostoyhteistyö innosti ja motivoi sekä antoi tunteen yhdessä tehtävästä laajemmasta diakoniatyöstä alueen asukkaiden hyväksi.

3. Työalajohtajat pyrkivät edistämään työntekijöiden työhyvinvointia

Työalajohtajat loivat rakenteita ja toimintaedellytyksiä työn kehittämiseksi ja työn tekemiseksi. Sooloilijoista ja yksityisyrittäjistä muotoutui diakoniatimi, joka teki yhtä yhteistä isoa diakoniatyötä vastaten ajankohtaisiin haasteisiin relevanteilla työtavoilla ja toimivalla työnjaolla. Diakonian työalajohtajat olivat vahvistaneet työntekijän oman työn ja yhteisen diakoniatyön vuoropuhelua niin, että oli muodostunut tunne yhteisestä työstä, joka on enemmän kuin työntekijöiden työpanosten summa. Työalajohtaja ylläpiti tiimin toimintaedellytyksiä esimerkiksi luomalla kokouskäytäntöjä ja muita tarvittavia tukirakenteita. Diakonian työalajohtajat olivat järjestäneet erityisiä suunnittelupäiviä, jotta arjen haasteisiin reagoimisen ohella voitiin arvioida työtä ja suunnitella tulevaa. Kun yhteisten prosessien kautta oli löytynyt jokaiselle oma asiantuntemuksen alueensa, työalajohtajan tehtävänä oli toimia kuin sooloilevan jazz-orkesterin johtaja, joka huolehtii, että jokainen tietää sävellajin jossa soitetaan.

Diakonian työalajohtajat tekivät työalan hallintoon liittyvät tehtävät. Työalajohtajien ensimmäisiä tehtäviä oli ollut vastata työalan paperitöistä. Hallinto oli terävöitynyt ja tehtäviin oli saatu rutiinia, kun yksi ihminen vastasi niistä pysyvästi. Hallinnollisten tehtävien delegoiminen työalajohtajalle oli ollut tiimiläisille merkittävä helpotus, sillä he saivat keskittyä tekemään varsinaista diakoniatyötä. Haastateltavat kertoivat toimivansa tiedon välittäjinä tiimin ja hallinnon välillä molempiin suuntiin. Työalajohtajat kuvasivat rooliaan diakonian ääneksi, jonka tehtävänä oli tuoda esiin diakonian näkökulma seurakunnassa ja toiminta-alueella.

Haastateltavat edistivät tiimiläisten työhyvinvointia vahvistamalla tiimin keskusteluyhteyttä ja huolehtimalla tiimin työskentelyilmapiiristä. Työalajohtajat järjestivät kahdenkeskisiä keskusteluja, tiimikeskusteluja, arviointikeskusteluja ja muita yhteisiä tilanteita, joissa voitiin puhua työhön liittyvistä asioista yhdessä. Keskustelujen avulla työalajohtajat yhdessä tiimin kanssa loivat yhteisiä toimintatapoja ja linjanvetoja muun muassa diakoniatyön suuntaamisesta ja rajaamisesta. Diakoniatyössä oli perinteisesti pidetty suuria asiakasmääriä onnistuneen työn mittarina, mutta työalajohtajat puhuivat nyt laadukkaana asiakastyön ensisijaisuudesta määrällisen runsauden sijaan. Työalajohtajat pitivät tärkeänä rooliaan organisaatiokulttuurin luojana ja muokkaajana. He korostivat perheen merkitystä ja välittivät maltillista suhtautumista työn tekemiseen.

4. Neljä työalajohtajatyyppeä

Koordinoijat pyrkivät luomaan tiimiläisilleen hyvät edellytykset ja olosuhteet tehdä varsinaista diakoniatyötä. He loivat rakenteita ja toimintatapoja, esimerkiksi erilaisia listoja työtehtävistä ja vapaapäivistä sekä strategiaan pohjautuvia toimintasuunnitelmia ja painopisteitä. Työalajohtajuuden edellytyksinä he pitivät selkeästi sovittuja oikeuksia ja vastuita. Tähän tyyppiin kuului erityisesti hiljattain työalajohtajan tehtävissä aloittaneita haastateltavia. Voi olla, että koordinoijan rooli sijoittuu työalajohtamisen alkuvuosiin ja muuttuu toiseksi sitten, kun työn edellytykset ja tiimityön toimintatavat on saatu kuntoon.

Pelinrakentajat painottivat tiimin yhteistä suunnittelua, jakamista ja arviointia. Työn aiheuttamiin työhyvinvoinnin haasteisiin apuna olivat tiimin yhteiset keskustelut. Työalajohtajana onnistumisen edellytyksenä Pelinrakentajat pitivät johtamistaitoa, joka muodostui erityisesti työalajohtajan ominaisuuksista, kuten tasaapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Kaikki Pelinrakentaja-tyypin työalajohtajat työskentelivät alle viiden diakoniatyöntekijän seurakunnassa, joka oli osa seurakuntayhtymää.

Majakka-tyypin työalajohtajat työskentelivät sosiaalisilta suhteiltaan haasteellisissa työyhteisöissä. Seurakunnissa työalajohtajuutta kyseenalaistettiin ja henkilövalinnat olivat aiheuttaneet ristiriitoja. Tämän tyypin työalajohtajat olivat valinneet voimavarojen ja optimismin vahvistamisen olosuhteista huolimatta. Luomalla tiimin yhteisöllisyyttä tukevia rakenteita ja toimintatapoja he pyrkivät varmistamaan työrauhan tiimille ja vakuuttamaan kritisoijat.

Oppaat pitivät onnistuneen työalajohtajuuden edellytyksenä johtajuuskoulutusta ja omaehtoista johtajuuden opiskelemista. Maltillisella suhtautumisellaan ja läsnäolollaan he pyrkivät luomaan levollista, turvallista ja laadukasta työskentelyilmapiiriä. Tähän tyyppiin kuuluvilla työalajohtajilla oli pisin työkokemus työalajohtajuudesta ja he työskentelivät työntekijämääriltään suurimmissa tiimeissä.

8.2 Pohdinta

Tutkielman aluksi määrittelin johtajuuden seuraavasti: johtajuus on prosessi, jossa johtaja arvostaen ja toivoa herättäen vaikuttaa ryhmään, jotta he yhdessä saavuttaisivat yhteisen tavoitteen. Diakonian työalajohtajille johtajuus oli paljossa tämän määritelmän mukaista. Johtajuus oli heille sekä tiimin puolesta että heidän

kanssaan toimimista. Haastateltavat korostivat yhdessä tekemistä. Saavuttaakseen yhteiset tavoitteet diakonian työalajohtajat pitivät yllä hyvää työskentelyilmapiiriä, loivat työtä tukevia rakenteita ja järjestivät tiimiläisille mahdollisuuksia keskustella asioista yhdessä. Kaikessa heijastui tiimiläisten ammattitaidon arvostus. Työalajohtajat eivät pyrkineet olemaan jokaisen diakonian osa-alueen osaajia, vaan korostivat tehtäväänsä työalajohtajina ja työn mahdollistajina. Mielestäni optimistinen, dynaaminen ja vuorovaikutuksellinen johtajuusajattelu sopi hyvin kuvastamaan diakonian työalajohtajien johtajuuskäsityksiä.

Mitä termiä käytetään heistä, joita työalajohtaja johtaa? Haastatteluseurakunnissa käytettiin termejä työntekijä, alainen ja tiimiläinen. Käytettävän termin tulisi olla yksiselitteinen ja selkeä. Työntekijä on erotteluun pyrkivänä terminä ongelmallinen, sillä myös työalajohtaja on tiiminsä työntekijä. Alainen puolestaan viittaa alamaisuuteen, joka johtaa ajattelua asematyypiseen johtajuuteen. Seurakuntaan sopii mielestäni parhaiten termi tiimiläinen. Seurakunnissa tiimillä tarkoitetaan sekä työala- että aluetyötiimiä, ja termi tiimiläinen sopii molempiin organisaatiomalleihin, sekä työala- että aluetyöorganisaatioon. Työntekijä on terminä yksilöllinen. Sen sijaan termi tiimiläinen antaa yhteisöllisen mielikuvan, sillä tiimiläinen on osa tiimiä. Termi tiimiläinen korostaa myös johtajuuden yhteisöllisyyttä. Työalajohtajaa ei ole ilman työryhmää, tiimiä. Termi tiimiläinen korostaa myös tiimiläisten osallisuutta toiminnan edistämiseen. Työalajohtaja ei ole ainoa työtä kehittävä ja tavoitteiden saavuttamisesta huolehtiva henkilö, vaan tiimiläiset huolehtivat niistä yhdessä työalajohtajan kanssa.

Kolme haastateltavaa korosti, ettei ole hakemalla hakenut työalajohtajan tehtävään, vaan nykyinen tilanne on prosessin tulos. Osa työalajohtajan tehtävään avoimesti hakeutuneista oli puolestaan saanut osakseen jyrkkää vastustusta. Tulkitsin tämän niin, että johtajuus on seurakunnissa jossain määrin tabu, jota ei sovi haluta. Vaikka johtajaksi ei haluta, johtajuutta ei mielellään luovuteta sellaiselle, joka sitä haluaisi. Johtajattomuus on ollut seurakunnissa normi ja johtajuus keskustelematon tabu. Osittain taustalla voi olla seurakunnan hallintomalliin liittyvä varovaisuus. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisiä toimivalta-asioita ei aina ole keskustellen täsmennetty ja on saatettu jäädä kiistelemään siitä, kuka lopulta johtaa seurakuntaa. Toivottavasti avoimesti keskustellut seurakuntien organisaatiorakenteiden muutokset selventävät hallintoelinten välistä työnjakoa ja osaltaan vahvistavat työalajohtajuutta tehtävänä, johon voi hakeutua ja kouluttautua.

Useat haastateltavat korostivat substanssiosaamista työalajohtamisen onnistumisen edellytyksenä. Kysymys liittyy laajemmin johtajuuden osaamisen määrittelyyn. Perinteisesti kirkossa on arvostettu ammatillisen peruskoulutuksen tasoa ja erityisesti teologian maisterin tutkintoa. Nykyisin, kun yhä useammat ammatit kirkossa edellyttävät korkeakoulututkintoa ja palkkausjärjestelmässä puhutaan tehtävän vaativuudesta, tulisi huomio kiinnittää aiempaa enemmän tehtävän kannalta tarvittavaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Seurakunnan työalajohtamisen osaamisen kohdalla pitäisin näiden haastattelujen perusteella merkittävänä työkokemuksen kautta kertynyttä asiantuntijuutta työalasta sekä tehtävän hoitamisen kannalta tarpeellista lisäkoulutusta johtamisesta.

Jos työalajohtaja jää kovin yksin, eli ei saa tarvitsemaansa tukea esimieheltä, tiimiltään eikä työyhteisöltä, ei työtehtävää voi pitää kohtuullisena. Epäasialliseen kohteluun tulisi puuttua, olipa sen aiheuttajana kuka tahansa. Työalajohtajakaan ei saa joutua työpaikkakiusaamisen kohteeksi. Puolessa haastatteluseurakunnista johtajuuteen suhtauduttiin tehtävänä, jonka jakamisesta keskusteltiin avoimesti. Kirkkoherran rooli oli ollut merkittävä seurakunnan organisaatiokulttuurin muokkaajana niin, että työalajohtajuudesta oli työyhteisössä tullut hyväksytty ja normaali tapa toimia. Selkeänä näitä seurakuntia yhdistävinä seikkoina olivat läpi seurakunnan toteutettu tiimiorganisaatio sekä johtajuuskoulutus kaikille lähiesimiehienä toimiville. Seurakunnan toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta näyttäisi olevan hyvä, että viimeistään kohtuullisen siirtymäajan jälkeen työalajohtajuus toteutettaisiin useammalla työalalla ja että valtuutettaessa työalajohtaja tehtävään, kyseinen työntekijä saisi myös asiankuuluvan koulutuksen tehtävän suorittamiseen. Diakonian työalajohtajan ja diakonian teologin tehtävänkuvien ja roolien selkeyttäminen voisi helpottaa epäselvyyksistä johtuvia ristiriitoja.

Työalajohtajuuden myötä kirkollisen johtajuuden kuva on monipuolistunut. Kun aiemmin käytännön seurakuntatyötä johtivat lähes ainoastaan papit ja lähes ainoastaan miehet, viimeistäänkin työalajohtajuuden myötä seurakuntatyön johdossa on sekä naisia että miehiä ja sekä nuoria että vanhoja työntekijöitä. Samalla seurakuntatyötä johtavien koulutustausta on aiempaa monipuolisempi, jolloin teologisen osaamisen lisäksi on käytössä esimerkiksi diakonian, lapsityön, nuorisotyön ja kirkkomusiikin osaaminen ja asiantuntemus. Tämä seurakuntatason kehitys toivottavasti laajenee ajan myötä kokonaiskirkon tasolle.

Työhyvinvoinnin haasteet diakoniatyössä vaikuttivat pohjaavan työotteen vuosisataisiin perinteisiin. Kuten jo 1800-luvun lopulla, tämän päivän diakoniatyöntekijät tarttuivat ajankohtaisiin avuntarpeisiin hyvin laajalla työnäyillä. Haastateltavien tuoreessa muistissa oli 1990-luvun laman aikainen ihmisten hätään reagoiminen jopa oman jaksamisen kustannuksella. Ajan haasteisiin jatkuvasti muokkautuvan diakoniatyön työntekijät tarvitsivat uusiutumiskykyä ja luovuutta. Työalajohtajat toimivat diakoniatyön kehittämisen ja tiimiläisten innovatiivisuuden mahdollistajina. Jotta tiimiläiset voisivat keskittyä innovatiiviseen työhön, tulisi työalajohtajan kantaa suurin vastuu muutostilanteiden epävarmuudesta. Kun työalalla on oma työalajohtajansa, muodostetuilla strategioilla ja visioilla on mahdollisuus saada kosketus käytännön työhön. Työalajohtajan johdolla tiimi voi miettiä työnjakoa ja painopisteitä niin, että kirkon visiot esimerkiksi osallistavasta seurakunnasta ja vuoropuhelun kirkosta voivat toteutua.

Diakoniatyön monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät olivat työhyvinvoinnin kannalta toisaalta voimavaroja, toisaalta kuormittavia. Tässä työn kahtiajakoisuudessa vaikuttaisi olevan seurakuntadiakonian kynnykskysymys. Miten diakoniatyö voisi pysyä työntekijälle innostavana, motivoivana ja voimavarojen lähteenä? Pitäisin merkittävänä työalajohtajuuden psykologista vaikutusta, sillä työalajohtaja viime kädessä vastasi siitä, että ongelmista selvittiin, ratkaisut löydettiin ja työt saatiin tehdyksi. Diakonian työalajohtajat kuvasivat tuovansa tiimiin levollisuutta vaikeissakin ratkaisuisissa. Työalajohtajilla oli merkittävä rooli työn voimavarojen ja mahdollisuuksien korostajina ja vahvistajina.

Seurakuntatyön vahvuutena on perinteisesti pidetty työntekijän hyviä vaikutusmahdollisuuksia niin työn sisältöön, ajankohtaan kuin määräänkin. Diakonian työalajohtajien haastatteluissa vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan runsaasti työn sisältöön ja ajankohtaan, mutta työn määrä tuntui hallitsemattoman suurelta. Onko niin, että työn määrän rajaaminen on ollut kulttuurisesti seurakunnassa kielteinen asia, jolloin työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat siltä osin olleet vain näennäisiä? Voiko seurakunnan työntekijä kieltäytyä esitetystä pyynnöstä?

Työalajohtajat kertoivat erilaisista tavoistaan luoda työn rajaamista tukevia rakenteita ja käytäntöjä ja vahvistaa työn määrän rajaamista tukevaa kulttuuria. Tasapainoilu työn määrän ja resurssien välillä muodostuneeksi haastavammaksi lähi vuosien aikana. Tällä hetkellä eletään monin paikoin niukkenevien varojen aikaa. Diakoniatyössä lama-aikana työt yleensä lisääntyvät ja resurssit niukkenevat.

Haastateltavat olivat pyrkineet hallitsemaan resurssien rajallisuutta lisäämällä työn selkeyttä. Diakonian työalajohtajat kertoivat johtamistyönsä aluksi päivittäneensä yhdessä tiimiläisten kanssa jokaisen työntekijän työnkuvamäärittelyn. Diakonia-työn muutosten vuoksi aiemmat määrittelyt olivat vanhentuneet tai tehtäviä ei oltu aiemmin määritetty lainkaan. Työalajohtajien kokemuksena oli ollut, että määrittely tehtävä paransi työhyvinvointia. Työnkuvan määrittely tehtiin jokaisessa seurakunnassa vuoden 2007 aikana osana palkkausuudistuksen prosessia, eli viimeistään nyt myös niissä seurakunnissa, missä ei ole työalajohtajaa, pitäisi jokaisella työntekijällä olla päivitetty työnkuva.

Diakonian työalajohtajien korostama yhteisöllisyys ja yhteisten pelisääntöjen luominen ja toisaalta diakoniatyön vahvuutena mainittu itsensä toteuttaminen ja omien vahvuuksien käyttäminen näyttäisivät olevan ainakin osittain ristiriidassa keskenään. Vaikuttaisi veteen piirretyltä viivalta, missä tilanteessa työhyvinvoinnin kannalta myönteisestä itsensä toteuttamisesta tulee yhteisöllisyyden kääntopuolena toimivaa yksityisyritteliäisyyttä. Työalajohtajille työryhmän yhteisöllisyys vaikutti luovuttamattomammalta kuin työntekijän oma työnäky ja itsensä toteuttaminen. Työalajohtajan tärkeänä tehtävänä oli ylläpitää tasapainoa itsenäisten ammattilaisten omien työnäkemysten ja tiimin yhteisten tavoitteiden välillä.

Seurakuntakoon kasvattaminen näyttäisi olevan diakoniatyön kannalta positiivinen asia. Pienissä yhden tai muutaman diakoniatyöntekijän seurakunnissa työntekijällä tai työntekijöillä oli erittäin laaja-alainen vastuu diakonian aihealueista. Seurakuntakoon kasvaessa työntekijät saivat oman alan työtovereita, jolloin työtä ja vastuualueita voitiin jakaa. Tässä tutkielmassa diakoniatyöntekijöiden erikoistuminen työn osa-alueittain nousi hyväksi havaituksi työnjaon tavaksi ja työhyvinvoinnin edistäjäksi. Yksittäisen työntekijän asiantuntemuksen kaventaminen ja syventäminen toi etua sekä seurakunnalle että työntekijälle. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pidetty tiimin yhteisöllisyys ja turvallinen työskentelyilmapiiri eivät synny itsestään seurakuntaliitoksessa tai työntekijöiden vaihtuessa. Työalajohtajilla oli ollut johdonmukainen pyrkimys vahvistaa diakoniatyöntekijöiden tiimikeskeisyyttä. Työalajohtajaa ei yksin voi pitää sen paremmin syyllisenä kuin ihanteenakaan kaikkeen siihen mitä työalalla tapahtuu. Työalajohtajan panos ei ole ainut ratkaiseva tekijä, vaikka onkin keskeinen ja merkittävä. Työhyvinvointia edistävä ilmapiiri on tavoittelemisen arvoinen asia, jonka eteen jokainen työntekijä voi nähdä vaivaa.

Vapaapäivien pitämisen merkitys tuntui korostuvan jokaisessa haastattelussa. Työalojohtajat painottivat, että jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä huolehtia vapaapäivien pitämisestä ajallaan. Kirkon työolobarometreissa näkynyt vapaapäivien pitämisen ongelma oli ollut arkipäivää diakoniatyössä. Aikahyvinvointikeskustelua on käyty myös muilla aloilla. Voisiko seurakunta toimia vastakulttuurina yleiselle työelämän kiireelle? Seurakunnan työntekijät voisivat vahvistaa viestiä toimimalla itse esimerkkinä. Omien vapaapäivien pitämisen lisäksi olisi tärkeää kunnioittaa myös työtovereiden vapaapäiviä ja hoitaa työasiat yhteisellä työajalla.

Diakonian työalojohtajat korostivat puhumista keskeisenä johtamisen välineenä niin rakenteiden luomisessa, käytäntöjen sopimisessa, yhteishengen luomisessa kuin ongelmien ratkaisussa. Missä määrin puhumisen kulttuurin korostaminen mahtoi johtua siitä, että diakoniatyöntekijän työ on pohjimmiltaan puhumista ja kuuntelemista? Sanotaan, että johtamisen perusasiat toimivat samoin alasta riippumatta ja yhteisöllisyyttä on korostettu universaalina innovatiivisuuden edellytyksenä. Missä määrin diakonian työalojohtajien käyttämät toimintatavat ovat siirrettävissä esimerkiksi kirkkomusiikin tai kasvatuksen työalojohtajien työhön?

Haastatelluista diakonian työalojohtajista löytyi neljä työalojohtajatyyppeä. Josain määrin työalojohtajatyyppeiden erot johtuivat seurakuntaorganisaatiosta, jossain määrin työalojohtajista itsestään. Seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien työalojohtajat sijoittuivat tyypeihin Koordinoija ja Pelinrakentaja. Työalojohtajuuteen ristiriitaisesti suhtautuvien seurakuntien työalojohtajat sijoittuivat tyyppiin Majakka. Eniten johtajuuskoulutusta saaneet ja pisimpään työalojohtajana toimineet sijoittuivat tyyppiin Opas. Pohdittavaksi jää, tukeeko seurakuntayhtymän rakenne Koordinoija- ja Pelinrakentaja-tyyppisiä työalojohtajuusmalleja, joissa johtajan rooli on huomattavasti maltillisempi kuin Majakka- tai Opas-tyyppisten työalojohtajien toiminnassa. Seurakuntayhtymässä yksittäisen seurakunnan diakoniatyöntekijät ja työalojohtaja kuuluvat osaksi isompaa kokonaisuutta, sillä yhteistyö seurakuntayhtymän muiden seurakuntien kanssa on yleensä melko tiivistä. Toisaalta työalojohtajan rooliin vaikuttanee seurakuntayhtymän rakennetta enemmän seurakunnan koko. Seurakuntayhtymiin kuuluvat seurakunnat olivat työntekijämäärältään aineiston pienimpiä, jolloin työalojohtajan työpanosta tarvittiin johtamisen lisäksi rinnakkaistyöntekijänä työalan työhön. Ilmeisesti on niin, että suu-

remman alais määrän kohdalla Koordinoijan tai Pelinrakentajan johtamistavat eivät toimi, vaan tarvitaan selkeämpää ja määrätietoisempaa työalajohtajuutta.

Sosiaalisilta suhteiltaan myrskyisissä seurakunnissa oli vakaasti ja päättäväisesti toimiva Majakka-työalajohtaja. Olisi mahdollista, että työpaine olisi lannistanut epäasiallisissa olosuhteissa työskentelevän työalajohtajan. Majakka-tyypin työalajohtajat olivat päättäneet olla nujertumatta. He olivat vakaalla johtamisellaan saaneet aikaan parannuksia tiimensä työilmapiirissä ja työhyvinvoinnissa. Kaikki sosiaalisilta suhteiltaan myrskyisät seurakunnat olivat itsenäisiä seurakuntia, eivät osa seurakuntayhtymää. Voisiko olla niin, että itsenäisissä seurakunnissa huonot käytännöt ja tulehtuneet ihmissuhteet pääsevät kärjistyneemmiksi kuin seurakuntayhtymässä? Taistellaanko johtajuudesta kiivaammin yksittäisissä seurakunnissa?

Opas-tyypin työalajohtajien kohdalla mietin, onko tämä kirkollisen johtamisen ideaali. Muodostuuko runsaasta kirkollisen johtamiskoulutuksen läpikäymisestä Opas-tyyppisiä työalajohtajia, vai hakeutuvatko Opas-tyyppisesti työalajohtajuuteen suhtautuvat henkilöt muita enemmän koulutukseen?

Työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteiden arvioiminen on haasteellista. Esimerkiksi haastateltavat pitivät yhteisöllisyyttä työhyvinvoinnin kannalta tavoiteltavana päämääränä, mutta toteutuneen yhteisöllisyyden aiheuttajaa oli vaikea tavoitella. Vuorovaikutuksessa laaditut toimintatavat miellettiin toimiviksi ja työhyvinvointia edistäviksi, mutta niiden taustalla oli useiden ihmisten samansuuntainen työskentely. Parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi tarvittiin työalajohtajan johtamistaitoa, tiimiläisten alaistaitoja sekä molemminpuolista halukkuutta yhteiseen tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn.

Jokainen työyhteisö on yksilöllinen niin henkilöstön, toimintaympäristön kuin organisaatiokulttuurinkin suhteen. Toimiviakaan käytäntöjä ei voi sellaisenaan toistaa. Tässä tutkielmassa olen tuonut näkyväksi sitä hiljaista tietoa ja osaamista, mitä diakonian työalajohtajille on vuosien varrella kertynyt koskien työalajohtamista ja työhyvinvointia seurakunnassa. Arvokasta tietoa voidaan saada sekä esikuvista että kauhuesimerkeistä. Haastatellut diakonian työalajohtajat edistivät tiimiläistensä työhyvinvointia monin eri tavoin. Toimintatapoja ja painotuksia oli useita, mutta kaikkia yhdistävänä piirteenä oli palveleva asenne suhteessa tiimiläisiin. Omalla johtamistoiminnallaan diakonian työalajohtajat pyrkivät luomaan tiimiläisilleen mahdollisimman hyvät puitteet tehdä työtä hyvällä mielellä.

8.3 Tutkielman luotettavuus

Yleisesti tutkimuksen edellytetään olevan toistettavissa niin, että tulokset olisivat jotakuinkin samanlaisia. Kun kyseessä on haastatteluaineisto, käsitysten ja kokemusten ei voi olettaa pysyvän täysin samanlaisina ajan mittaan. Haastattelutilanne on ainutkertainen eikä sellaisenaan toistettavissa. Voidaan silti olettaa, että haastateltavien määrän myötä mahdollinen toistettava tutkimus lähenisi tämän tutkielman tuloksia.

Toinen tutkimuksen perusedellytys on validiteetti, jolla arvioidaan tutkimuksen kykyä vastata tutkimuskysymykseen, eli selvitetäänkö tutkimuksessa sitä, mitä siinä lähdettiin selvittämään. Sisällön validiudella tarkastellaan käytetyn teoriapohjan laajuutta ja sitä, kattavatko käytetyt käsitteet kyseessä olevan ilmiön riittävän laajasti. Tämän tutkielman aiheina olivat diakonian työalajohtajien käsitykset työalajohtajuudesta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä toimintatavat työhyvinvoinnin edistäjinä. Laatamani teemahaastattelun kysymykset ohjasivat haastateltavia kertomaan näistä asioista. Haastatteluilla kerätty aineisto oli runsas ja monipuolinen. Sisällönanalyysi oli toimiva menetelmä keskeisten asioiden tiivistämiseen. Peilasin saamiani tuloksia johtajuuden ja työhyvinvoinnin keskeisiin tutkimuksiin kirkon piiristä ja muualta. Analyysivaiheen validius kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa on tavoitettu haastateltavien käsitysten keskeiset kategoriat, eli sitä, miten hyvin tutkimuksen muuttujat ja luokat vastaavat todellisuutta. Tutkijan omat käsitykset ja valinnat vaikuttavat aina tuloksiin. Toisaalta tutkijan kokemuksiin perustuvaa käsitystä tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta voidaan pitää myös luotettavuuden ilmaisimena.

Tutkittaessa oman ammattialan aihetta luotettavuus sekä paranee että on vaarassa heikentyä. Aihealueen tuntemus ja käsitykset todellisuudesta karttuvat vuosien työkokemuksella paremmin kuin pelkän tutkimuksenteon yhteydessä. Tämän tutkielman osalta pidän vahvuutena työkokemuksella karttunutta tuntemustani diakonian työalajohtamisesta seurakunnassa. Haastateltavien käyttämä termistö heidän kertoessaan diakoniatyöstä, työalajohtamisesta ja työhyvinvoinnista seurakunnassa oli koulutustaustani ja työkokemukseni myötä minulle ennalta tuttua ja tämän tutkielman aiheen kannalta riittävän samanlaista. En pitänyt tarpeellisena pyytää haastateltavia määrittelemään kaikkia diakoniatyön tai työalajohtamisen käsitteitä ja ilmiöitä. Molemminpuolinen käsitys siitä, että puhumme samasta

asiasta, helpotti keskustelua ja käsittelyn syventämistä. Oman ammattisanaston käytön vaarana on puutteellinen haastateltavan kuunteleminen ja siten omasta kokemuksesta poikkeavien tulkintojen havaitsematta jääminen. Tällöin oma näkökulma voi vaikuttaa liiallisesti suhteessa tutkielman aiheistoon. Tutkimusprosessissa kokonaisuutena olen pyrkinyt aineiston kunnioittamiseen, luotettavuuteen ja todellisuuden moni-ilmeisyyden tavoittamiseen. Kokemukseni ja käsitykseni mukaan tutkielman tulokset vastaavat suomalaisen seurakuntaelämän todellisuutta omalta osaltaan ja vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin riittävän laajasti.

Tässä tutkielmassa olen kuvannut ja analysoinut diakonian työalajohtajien käsityksiä asioista, jotka heidän mukaansa edistävät tiimiläisten työhyvinvointia. Tutkielman tulokset kertovat kahdentoista diakonian työalajohtajan käsityksistä, joten sitä ei sellaisenaan voi yleistää kertomaan kaikista kirkon työalajohtajista. Useat työalajohtajat saattavat silti löytää näistä haastatteluista yhtymäkohtia omiin kokemuksiinsa. Tutkielma kuvasi diakonian työalajohtajien näkökulmaa, eli se ei kerro siitä, miten asiat tiimiläisten mielestä olivat, vaan miten työalajohtajat ne kokivat. Vaikka haastateltavien seurakunnissa kirkkoherra ja organisaatorakenteen muodot ovat yhteisiä myös muille työaloille, diakonian työalajohtajien käsityksistä ja kokemuksista voi muodostaa kuvaa ainoastaan diakoniatimin tilanteesta. Kokonaisuutena johtajuus ja työhyvinvointi ovat laajoja ilmiöitä, joista tässä tutkielmassa oli mahdollista tarkastella vain rajallista osaa.

8.4 Ideoita jatkotutkimukselle

Tämä tutkielma käsitteli työalajohtajan vaikutusmahdollisuuksia tiimiläistensä työhyvinvointiin. Oma tutkimusaiheensa olisi se, mikä mahdollistaisi työalajohtajan oman työhyvinvoinnin ja työnilon. Tämän tutkielman perusteella oletan, että siihen tarvitaan mielekäs työ, eli esimerkiksi työalajohtajan vastuun ja vallan tulisi olla tasapainossa, sekä hyvät työn ihmissuhteet, eli esimerkiksi tiimin ja työyhteisön suhtautumisen työalajohtajuuteen tulisi olla kunnossa. Mahdollista työalajohtajien työhyvinvointia tutkivaa työtä odotellessa voi työalajohtajien työhyvinvointia edistää näillä keinoilla.

Keskustelin tätä tutkielmaa varten haastateltujen diakonian työalajohtajien kanssa myös seurakunnassa käydyn organisaatiomuutoksen taustoista. Kertomukset tiimiorganisaation synnystä antoivat tätä tutkielmaa varten tietoa työalajohta-

juuden edellytyksistä ja työhyvinvoinnin muodostumisesta. Organisaatiomuutokset sinänsä olisivat kiinnostava tutkimuskohde. Mistä syistä seurakunnissa on lähdetty kehittämään tiimiorganisaatiota? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että joissakin seurakunnissa on päädytty työalaorganisaatioon, toisissa aluetyöorganisaatioon ja kolmansissa näitä yhdistävään matriisiorganisaatioon? Ketkä ovat olleet organisaatiomuutoksen liikkeelle panijat? Tuliko aloite työalan työntekijöiltä, kirkkoherralta vai luottamushenkilöiltä? Entä millaisia vaikutuksia työalajohtajuuteen on ollut sillä, jos uudistus on toteutettu vain yhdellä työalalla verrattuna koko työyhteisön yhtäaikaiseen muutokseen?

Diakonian työalajohtajuudesta valmistui Tampereen hiippakunnan osalta Johanna Heikkisen kattava opinnäytetyö vuonna 2008. Olisi kiinnostavaa saada valtakunnallista tietoa työalajohtajuudesta seurakunnissa. KDY:n diakoniatyöntekijöiden tilastosta ilmenevät diakonian työalajohtajien lukumäärät nimikkeittäin, mutta ne eivät kerro johtamistehtävien laajuudesta. Toisaalta työalajohtajuus seurakunnissa vaikuttaisi olevan lähivuosina nopeassa muutoksessa rakennemuutosten myötä, joten kattavamman tutkimuksen kannalta voisi olla hyvä odottaa tilanteen vakiintumista. Sitä ennen olisi hyvä saada lisätietoa esimerkiksi kasvatuksen ja kirkkomusiikin työalajohtajuudesta.

Kirkollinen työhyvinvointitutkimus on rajautunut viime vuosien ajan työolobarometreilla saatavaan numeraaliseen tietoon. Barometrit mittaavat työhyvinvoinnin tasoja ja muutossuuntia, mutta eivät vastaa kysymyksiin syistä tai seurauksista. Kirkon piirissä ei vielä ole toteutettu työniloon, innovatiivisuuteen ja työn imuun keskittyvää tutkimusta. Kiinnostavaa olisi nähdä tästä näkökulmasta tehty tutkimus seurakuntatyötä tekevien työstä. Mikä saa työntekijät syttymään työlleen ja mikä antaa intoa ja puhtia tehdä työtä myös voimiensa ääri rajoilla? Miten on saatu luotua otolliset olosuhteet kokea työniloa? Entä mitkä tekijät ruokkivat työntekijöiden luovuutta ja kekseliäisyyttä? Tämän tutkielman perusteella seurakunnissa on paljon innostuneita työntekijöitä ja taitavia työalajohtajia, joiden innovatiivisuudesta ja työnilosta olisi mielenkiintoista tietää lisää.

KIRJALLISUUS JA LÄHTEET

LÄHTEET

- H1 haastattelu 27.12.2007
 H2 haastattelu 18.1.2008
 H3 haastattelu 18.1.2008
 H4 haastattelu 25.1.2008
 H5 haastattelu 1.2.2008
 H6 haastattelu 4.2.2008
 H7 haastattelu 8.2.2008
 H8 haastattelu 8.2.2008
 H9 haastattelu 19.2.2008
 H10 haastattelu 20.2.2008
 H11 haastattelu 22.2.2008
 H12 haastattelu 12.3.2008

KIRJALLISUUS

Arola, Pauliina

- 2006 Irti pelosta, kohti luovaa työtettä. – Innovatiivinen työote diakoniassa. Diakonian vuosikirja. Toim. Kimmo Saares & Raili Suviranta. Helsinki: Diakonia ry ja KDY. 33–38.

Asp, Erkki & Uhmavaara, Heikki

- 1990 Seurakunta työyhteisönä. Tutkimus työyhteisön kulttuurista ja henkilöstön työn kokemisesta Turun evankelis-luterilaisissa seurakunnissa. Turku: Turun yliopisto.

Csikszentmihalyi, Mihaly

- 2003 Good business. Leadership, flow and the making of meaning. London: Hodder & Stoughton.

Diakoninvirka

- 2008 Diakoninvirka. Diakonaattityöryhmän mietintö. Sarja C 2008:9. Helsinki: Kirkkohallitus.

DTL

- 2002 Suositus seurakunnan johtavan diakonian viran perustamisesta. Helsinki: Diakoniatyöntekijöiden Liitto.

Elenius, Antti & Latvus, Kari

- 2007 Diakonian teologia, auttamisen teologia. – Auttamisen teologia. Toim. Kari Latvus & Antti Elenius. Helsinki: Kirjapaja. 271–282.

Enbuske, Hans & Halttunen, Matti & Rantanen, Leena & Ripatti, Jaakko & Tähkänen, Mikko

- 2004 Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen. Helsinki: Edita.

Furman, Ben & Ahola, Tapani

2004 Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Gävert, Titi

2008 Laitakaupungin toivon tuottaja. – Rakkauden virassa. Diakonian ammattilaisten viisi vuosikymmentä. Toim. Salla Korpela. Helsinki: Minerva. 121–126 .

Haikarainen, Raine

2008 Epämääräinen työ vaatii selkeät rakenteet. Hiippakuntautiset Helsinki. 1. 10–11.

Hakala, Pirjo

2002 Ihmisen kokonaisvaltainen auttaminen. – Diakonian käsikirja. Toim. Riitta Helosvuori, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Helsinki: Kirjapaja. 233–266.

Hakanen, Jari

2004 Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hannula, Kristiina

2007 Kalervo Huttunen johtajana. Riihimäen kirkkoherran johtamistapa ja sen vaikutus seurakunnassa 1993–2001. Käytännöllisen teologian pro gradu - tutkielma. Helsinki: HYTTK.

Heikkilä, Matti & Karjalainen, Jouko

2000 Vuotoja hyvinvointivaltion turvaverkoissa. Kansalaiskeskustelun merkitys suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa. – Kirkonkirjat köyhyydestä. Toim. Matti Heikkilä, Jouko Karjalainen & Mikko Malkavaara. Helsinki: Kirkkopalvelut. 212–266.

Heikkinen, Johanna

2008 Johtajuutta etsimässä. Tutkimus diakoniatyön johtamisesta Tampereen hiippakunnassa. Sosionomitutkimnon (ylempi AMK) opinnäytetyö. Järvenpää: DIAK Etelä.

Helosvuori, Riitta

2007 Diakoniatyöntekijät hiippakunnittain 2007. KDY:n tilastoja.

Herzberg, Frederick

1987 (1968) One more time. How do you motivate employees? Harvard business review. Reprint 87507.

Himanen, Pekka

2007 Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena
1985 Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula
2005 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, Helena
2006 Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- HJKS
2004 Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Huhta, Erkki
2003 Kirkon ja seurakunnan hallinto. – Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Kirjapaja. 73–82.
- Huhtinen, Pentti
2002 Seurakunta työyhteisönä. Helsinki: Kirjapaja.
- Huotari, Voitto
1992 Elävä seurakunta. Seurakuntatyön käsikirja. Helsinki: SKSK.
- Huhtanen, Pekka
2002 Muutoksen toteutus työyhteisössä. – Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. Kari Lindström & Anneli Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos. 296–307.
- Häkkinen, Seppo
2008 Työalajohtaja toiminnallisena johtajana. Puhe Kirkon lapsi- ja nuorisotyön neuvottelupäivillä Jyväskylässä 9.1.2008.
- Innanen, Pekka
2006 Hyvinvointitarinoita ja -strategioita. – Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro. 19–28.
- Jacobsen, Dan Ingvar & Thorsvik, Jan
2002 Hur Moderna organisationer fungerar. Lund: Studetnlitteratur.
- Jokinen, Janne & Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Hyvönen, Katriina
2007 Nuoret esimiehet vuonna 1996 ja 2006. Työn ja hyvinvoinnin muutokset kahden kohorttitutkimuksen valossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston psykologian laitos.

Juntunen, Elina

2006 Diakoniatyön taloudellinen apu ja viimesijaisen sosiaaliturvan aukot. – Viimeisellä luukulla. Tutkimus viimesijaisen sosiaaliturvan aukoista ja diakoniatyön kohdentumisesta. Toim. Elina Juntunen, Henrietta Grönlund & Heikki Hiilamo. Helsinki: Kirkkohallitus. 51–176.

Juuti, Pauli

1991 Työ ja elämän laatu. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, Pauli

2005 Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Jönsson, Sandra

2005 Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations. Malmö: Intellecta DocuSys. Diss.

Kainulainen, Sakari

2002 Suomalainen yhteiskunta murroksessa. – Diakonian käsikirja. Toim. Riitta Helosvuori, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Helsinki: Kirjapaja. 173–191.

Kallunki, Valdemar

2007 Diakonian kolmas polku. Yhteistyönäkymiä kuntien palvelurakenteen muuttuessa. – Anno Domini. Diakoniatieteen vuosikirja. Toim. Mikko Lahtinen, Terttu Pohjalainen & Tuulikki Toikkanen. Lahti: Lahden Diakoniasäätiö. 179–193.

Kantola, Ilkka

2001 Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita. 13–30.

Karasek, Robert

1990 Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik

2006 Organisaation olemus. Helsinki: Edita.

Kauppinen, Juha & Rantama, Marketta

2003 Ajaton työ seurakunnassa. Helsinki: Edita.

Keskinen, Soili

2005 Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS.

Keskitalo, Jukka

2008 Lähiesimiesjärjestelmä, pelastus kasvaviin esimiestyön vaatimukseen. Kokemuksia lähiesimiesjärjestelmästä Jyväskylän kaupunkiseurakunnassa. Esitelmä Kirkollisen johtamisen foorumissa Jyväskylässä 30.1.2008.

Kettunen, Paavo

- 2001 Leipää vai läsnäoloa. Asiakkaan tarve ja diakoniatyöntekijän työnäky laman puristuksessa. Kirkon tutkimuskeskuksen sarja A nro 76. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru

- 2005 Stressi työelämässä. – Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus. 13–37.

Kirkko muutosten keskellä

- 2004 Kirkko muutosten keskellä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2000–2003. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kirkkohallituksen yleiskirje

- 2003 Hallintolaki. 33. Helsinki: Kirkkohallitus.

KirVESTES

- 2007 Kirkon yleinen virka- ja työehtosopimus 2007–2009.

KJ

Kirkkojärjestys 1055/1993. [www.evl.fi/keskushallinto/] 8.4.2008.

KL

Kirkkolaki 1054/1993. [www.evl.fi/keskushallinto/] 8.4.2008.

Klemola, Jyri & Lajunen, Anu

- 2001 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita. 80–94.

Kohti yhteistä hyvää

- 1999 Kohti yhteistä hyvää. Piispojen puheenvuoro hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: SR-kustannus.

Korhonen, Riitta & Poutiainen, Kirsti

- 2004 Suositus johtavan diakonian viranhaltijan toimenkuvasta paikallisseurakunnassa. Helsinki: Helsingin hiippakunta.

Koskenvasa, Esko

- 2002 Diakonia kirkon elämässä ja toiminnassa. – Diakonian käsikirja. Toim. Riitta Helosvuori, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Helsinki: Kirjapaja. 35–58.

Kunta-alan työolobarometri

- 2008 Kunta-alan työolobarometri 2007. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2007 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa

- 1999 Sisällön analyysi. Hoitotiede 1. 3–12.

Köyhyysongelman ratkaisua hakemassa

1998 Köyhyysongelman ratkaisua hakemassa. Näлкäryhmän kannanotto ja selvitys suomalaisesta köyhyydestä. Helsinki: SKSK-kustannus.

Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija & Risku, Aija

2005 Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lappalainen, Kaarina

1998 Työälajohtaminen resurssina seurakunnan kehittämässä. Diakonia 4. 14.

Lappalainen, Lea

1990 Johtavan diakonianviranhaltijan mallijohtosäntö valmistunut. Diakonia 4. 38.

Lappalainen, Lea

1991 Johtavia viranhaltijoita on jo muutamissa seurakunnissa. Diakonia 3. 40–41.

Latvus, Kari

2007 Diakonian viran raamattuperustelu. Diakonian uudistuminen 1800-luvulla ja nykyisin. – Anno Domini 2007. Diakoniatieteen vuosikirja. Toim. Mikko Lahtinen, Terttu Pohjalainen & Tuulikki Toikkanen. Lahti: Lahden diakoniasäätiö. 81–93.

Lemmetyinen, Antti

2001 Työälän johtaminen seurakunnassa. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita. 179–184.

Lindblad, Per

1998 Sankareita ja syntipukkeja. Käytännöllisen teologian lisensiaattitutkimus. Helsinki: HYTTK.

Lindström, Kari & Kalimo, Raija (toim.)

1987 Työpsykologia. Terveys ja työälämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.)

2002 Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, Kari

2002 Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. – Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. Kari Lindström & Anneli Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos. 194–209.

Malkavaara, Mikko

2000 Diakonian, teologian ja diakonian teologian murrokset. – Kirkon kirjat köyhyydestä. Toim. Matti Heikkilä, Jouko Karjalainen & Mikko Malkavaara. Helsinki: Kirkkopalvelut. 17–57

- Malkavaara, Mikko
2002 A Diakoniajärjestöt. – Diakonian käsikirja. Toim. Riitta Helosvuori, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Helsinki: Kirjapaja. 294–316.
- Malkavaara, Mikko
2002 B Sodasta laman kynnykselle. Köyhyys ja diakonia hyvinvointivaltiota rakennettaessa. – Lasaruksesta leipäjonoihin. Toim. Virpi Mäkinen. Jyväskylä: Atena. 221–260.
- Mannermaa, Tuomo
1995 Kaksi rakkautta. Johdatus Lutherin uskonmaailmaan. Helsinki: Suomalaisen teologisen kirjallisuuden seura.
- Markkola, Pirjo
2002 Synti ja siveys. Naiset, uskonto ja sosiaalinen työ Suomessa 1860–1920. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Maslow, Abraham
1943 A theory of human motivation. *Psychology Review*. 50. 370–396.
- Maula, Reijo
1997 Kirje esimiehelle. Aavaranta-sarja nro 37. Helsinki: Edita.
- Mayo, Elton
1945 The social problems of an industrial civilization. New Hampshire: Ayer company publishers.
- Meidän kirkko
2007 Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Sarja C 2007:10. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Metsämuuronen, Jari
2005 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Monikasvoinen kirkko
2008 Monikasvoinen kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007. Tampere: Kirkon Tutkimuskeskus.
- Mustakallio, Hannu
2002 Köyhät, sairaat ja kirkko. Suomalaista diakoniaa 1800-luvulta 1940-luvulle. – Lasaruksesta leipäjonoihin. Toim. Virpi Mäkinen. Jyväskylä: Atena Kustannus. 197–220.

Muttonen, Ari

2006 Onko meillä rohkeutta! Organisaatio- ja työkuultuureistamme nousevia kysymyksiä ja ajatuksia. – Innovatiivinen työote diakoniassa. Diakonian vuosikirja. Toim. Kimmo Saares & Raili Suviranta.
Helsinki: Diakonia ry ja KDY. 19–24.

Muuttuvien yhteisöjen kirkko

2007 Muuttuvien yhteisöjen kirkko. Seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Sarja C 2007:9. Helsinki: Kirkkohallitus.

Mäkeläinen, Heikki

1988 Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Kirjapaja.

Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla

2005 Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. – Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus. 56– 74.

Nieminen, Risto T.

2002 Seurakunta aluetyön jännitteessä. Sarja A nro 78.
Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. Diss.

Northouse, Peter

2004 Leadership. Theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nurmela, Juha & Kiiänmaa, Nelli & Tanskanen, Eero

2001 Kestävän kehityksen tuki ry? Onko kannatusta? Kuinka paljon? Ketkä?
Tieto aika 4. 10–13.

Nylander, Minna & Haukola, Timo & Vartiainen, Matti & Jämsén, Sini

2008 Palkkausjärjestelmäuudistus kirkon alalla. Opas onnistuneeseen soveltamiseen. Espoo: Työsuojelurahasto ja TKK.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy

2005 Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Palmu, Harri

1990 Avoin vai suljettu yhteisö. Johtaminen seurakunnassa. Sarja B nro 64.
Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. Diss.

Peltonen, Sari

2007 Diakonian viranhaltija esimiehenä. Diakoniatyöntekijöiden kokemuksia oman alan esimiehestä. Sosionomitutkinnon (AMK) opinnäytetyö.
Helsinki: DIAK Etelä.

Perkka-Jortikka, Katriina

2002 Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä.
Helsinki: Edita.

- Pessi, Anne Birgitta
2008 Diakonian työnäky ja suhde hyvinvointivaltioon. – Rakkauden virassa. Diakonian ammattilaisten viisi vuosikymmentä. Toim. Salla Korpela. Helsinki: Diakoniatyöntekijöiden liitto. 97–112.
- Piispainkokous
2008 Piispainkokous 12.2. pöytäkirja.
- Pirnes, Unto
2000 Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Pärnänen, Anna
2004 Kirkon alan työbarometri 2003. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Pöyhönen, Terhi
1987 Työtyytyväisyyden rakentuminen. – Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Toim. Kari Lindström & Raija Kalimo. Helsinki: Työterveyslaitos. 127–141.
- Rajamäki, Juha (toim.)
2008 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon vuosikatsaus. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Rantama, Marketta
2001 Ajaton työ. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hengellisen työn viranhaltijoiden käsitykset työajastaan ja työn kuormittavuudesta. Sosiaalitieteiden laitoksen lisensiaattitutkimus. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Rasulzada, Farida
2007 Organizational Creativity and Psychological Well-being. Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Lund: Lund University. Diss.
- Rintatalo, Paula
2000 Elämän vaikeuksien syveneminen askarruttaa diakoniatyössä. – Kirkon kirjat köyhyydestä. Toim. Matti Heikkilä, Jouko Karjalainen & Mikko Malkavaara. Helsinki: Kirkkopalvelut. 186–191.
- Rollof, Jan
2004 Lederskap för kreativitet. Lund: Studentlitteratur.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna
2006 KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus]. 26.7.2008.

Salmesvuori, Päivi

2008 50 vuotta liiton historiaa. Sisarliitosta Diakoniatyöntekijöiden Liitoksi. – Rakkauden virassa. Diakonian ammattilaisten viisi vuosikymmentä. Toim. Salla Korpela. Helsinki: Minerva. 11–79.

Salmi, Pontus

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

Salmi, Pontus

2002 Seurakuntatyöyhteisöjen kehittämisen haasteita. – Hyvinvointi seurakuntatyössä. Toim. Oili Marttila & Hannu Tamminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 82–85.

Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija

1998 Esimiehen arkipsykologia. Helsinki: WSOY.

Salminen, Teemu

2006 Kirkkoherrat. Johtajat muutoksessa. Kirkkososiologian pro gradu - tutkielma. Helsinki: HYTTK.

Salonen, Kari & Kääriäinen, Kimmo & Niemelä, Kati

2000 Kirkko uudelle vuosituhannelle. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1996–1999. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold

2004 Job demands, jobresources and their relationship with burnout and engagement. A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25. 293–315.

Schein, Edgar H.

1987 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Seurakunta työyhteisönä

1976 Seurakunta työyhteisönä. Näkökohtia seurakunnan henkilöstöpolitiikkaan. Helsinki: Kirkon yhteiskunnallinen toimikunta.

Siltala, Juha

2007 Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.

Suviranta, Raili

2006 Kuka tarvitsee väliportaan esimiestä? *Diakonia* 4. 6–9.

Tamminen, Hannu

2002 Riskitekijät seurakuntatyössä. – Hyvinvointi seurakuntatyössä. Toim. Oili Marttila & Hannu Tamminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 29–45.

Tampsi-Jarvala, Tiina & Viitanen, Elina & Lehto, Juhani

2005 Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003. Aiheita 7. Helsinki: Stakes.

Tirkkonen, Seppo

- 2005 Seurakunta yhteisöllisyyden edistäjänä. – Tiellä laajempaan vastuuseen. Diakonian vuosikirja. Toim. Ilkka Sipiläinen & Raili Suviranta. Helsinki: Diakonia ry ja KDY. 34–45.

Totro, Timo

- 2001 Kehittäminen johtamisen tukena. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita. 117–142.

Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti

- 2003 Johtaminen seurakunnassa. – Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Kirjapaja. 13–28.

Työhyvinvointitutkimus

- 2005 Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 25. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Työterveyshuollon historiaa

- 2005 Työterveyshuollon ja korvaustoiminnan historiaa. [www.kela.fi] 14.12.2008.

Työturvallisuuslaki

- 2003 Työturvallisuuslaki 738/2002. Esite. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Uhmavaara, Heikki

- 2006 Liukuva työaika ja työaikajoustojen vastavuoroisuus. – Kenen ehdoilla työ joustaa? Toim. Tero Mamiä & Harri Melin. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö. 67–80.

Varila, Juha & Viholainen, Taija

- 2000 Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Westerholm, Wille

- 2005 Väliportaan johtajana seurakunnassa. Tutkimus pääkaupunkiseudun aluepappien kokemuksista asemastaan seurakuntaorganisaatiossa. Käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma. Helsinki: HYTTK.

Vesterinen, Pirkko (toim.)

- 2006 A Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vesterinen, Pirkko

- 2006 B Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin, ja se jatkuu koko päivän. – Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro. 29–48.

Viitala, Riitta

2002 Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita .

Wolvén, Lars-Erik

2000 Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Vuolo, Kirsti

2008 Ympäristö, yhteiskunta ja tekniikka muuttuvat, diakonian tarve pysyy. – Rakkauten virassa. Diakonian ammattilaisten viisi vuosikymmentä. Toim. Salla Korpela. Helsinki: Minerva. 133–138.

Vuori, Olavi

2001 Yhteisö ja johtajuus Nehemian kirjassa. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.

Yeung, Anne Birgitta

2006 Voiko innovatiivisuuteen johtaa? Johtajuus kirkon diakonia- ja vapaaehtoistyössä. – Innovatiivinen työote diakoniassa. Diakonian vuosikirja 2006. Helsinki: Kirkkohallitus. 71–83.

Yeung, Anne Birgitta

2007 Diakonia ristipaineiden aallokossa. Diakonian työnäky ja suhde hyvinvointivaltioon. – Diakonian tutkimus 1. Toim. Kari Latvus. Helsinki: Diakonian tutkimuksen seura ry. 5–26.

Ylitalo, Marko

2008 Kirkon alan työolobarometri 2007. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Ylönen, Antti

2005 Johtamistapa ja työilmapiiri Kuopion hiippakunnan evankelis-luterilaisissa seurakunnissa. Teologisen tiedekunnan pro gradu -tutkielma. Joensuu: Joensuun yliopisto.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun taustatietolomake

Täytetään haastattelun aluksi keskustellen. Mahdollisuuksien mukaan esitäyttö seurakunnan Internet-sivujen perusteella.

I. SEURAKUNTA

1. Seurakunnan koko

- ◆ Asukkaita n.
- ◆ Seurakunnan jäseniä n.
- ◆ Työntekijöitä yhteensä n.
- ◆ Diakonian virkoja kpl
- ◆ Onko seurakunta itsenäinen vai osa yhtymää?

2. Organisaatorakenne

- ◆ Onko muillakin työaloilla työalajohtajat?
- ◆ Onko seurakunnassa johtoryhmä tms.?
- ◆ Kuinka kauan tämä organisaatorakenne on ollut voimassa?
- ◆ Millainen prosessi muutos työalajohtajuuteen oli?

3. Diakoniatiimin kokoonpano

- ◆ Kuinka kauan tiimi on ollut nykyisellä kokoonpanolla?
- ◆ Millaisia muutoksia aiemmin on ollut?

II. TYÖALAJOHTAJA

- ◆ Virkaikä diakoniatyössä
- ◆ Koulutus
- ◆ Työuran pääpiirteitä tähän saakka
- ◆ Virkanimike nyt
- ◆ Tulitko työalajohtajaksi tiimistä vai ulkopuolelta?
- ◆ Millaista koulutusta olet saanut johtamiseen?

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Haastattelun aluksi käydään keskustellen taustatietojen lomake.

1. Diakoniatyö
 - ◆ Millaista diakoniatyö teidän seurakunnassanne on?
 - ◆ Miten kuvaisit työn määrää ja haasteellisuutta? Mistä tämä johtuu?
 - ◆ Miten valitsemanne tapa tehdä työtä vaikuttaa työhyvinvointiin?
 - ◆ Miten työalajohtajuus on teillä vaikuttanut diakoniatyöhön?
2. Työtilat
 - ◆ Millaiset toimitilat teillä on?
 - ◆ Miten niistä on muotoutunut nykyisenlaiset?
3. Millainen on mielestäsi hyvä työalajohtaja?
 - ◆ Tärkeimmät ominaisuudet ja tehtävät
 - ◆ Mikä auttaa olemaan hyvä työalajohtaja?
 - ◆ Onko jotain sellaista mikä haittaa työalajohtajana toimimista?
4. Työhyvinvointi
 - ◆ Mistä työhyvinvointi kokemuksesi mukaan muodostuu?
 - ◆ Millaisena näet roolisi tiimin organisaatiokulttuurin muovaajana?
5. Työhyvinvoinnin edistäminen
 - ◆ Millaista TyKy -toimintaa seurakunnassa järjestetään? Entä tiimillä?
 - ◆ Millaisia muita työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä teillä on?
 - ◆ Ovatko toimenpiteet riittäviä?
6. Ongelmiin reagoiminen
 - ◆ Työajattomuuden varjopuolet – miten toimit?
 - ◆ Seurakuntatyön pirstaleisuus, moninaisuus – miten reagoit?
 - ◆ Miten toimit arkisten konfliktien kohdalla?
 - ◆ Onko ollut työpaikkakiusaamista tai työuupumusta – mitä tehtiin?
 - ◆ Millaista työnjakoa noudatat kirkkoherran ja työterveyshuollon kanssa työntekijän työhyvinvoinnin suhteen?
7. Mitä olen jättänyt kysymättä tähän asiaan liittyen?

Apukysymyksiä: Miksi? Miten se ilmenee? Mikä auttaa siinä? Mikä vaikeuttaa?

Liite 3: Analyysin kategoriarunko

1A-1C Työalajohtajuuden onnistumisen edellytykset

Luku suluisissa kertoo pelkistettyjen ilmausten lukumäärän kyseisessä alaluokassa

1A Seurakuntaorganisaatio		
Kirkkoherra (51)	Resurssit (106)	Organisaatorakenne (232)
- kirkkoherran tuki työalajohtajalle - kirkkoherran johtamistaito	- johtamiskoulutus - aikaresurssi - työntekijäresurssit - työtilat - laitteet - palkkaus - työtoiminta - työterveyshuolto	- johtoryhmä - tiimiorganisaatio koko seurakunnassa - hallintokulttuuri - työalajohtajuus sanoitettu - tehtävät sovittu - riittävä valtuutus

1B Työyhteisö		
Tiimin suhtautuminen (87)	Työyhteisön asenne (133)	Ulkopuolinen tuki (25)
- toive työalajohtajasta - pioneerityöalan rohkeus - aikuismaisesti käyttäytyvät ja ammattitaitoiset työntekijät - tiimi tukee, ei vastusta	- työyhteisön suhtautuminen johtajuuteen - tuki työalajohtajalle - johtoryhmän johtamiskoulutus - työalajohtajien vertaistuki - organisaatiokulttuuri	- kollegoiden (diakonian työalajohtajien) tuki - valtakunnalliset tapaamiset

1C Työalajohtaja				
Johtamis- koulutus (47)	Johtamistaito (113)	Alan työntekijä (65)	Maltillinen asenne (64)	Johtajan rooli (94)
- johtamis- koulutus - itsenäinen opiskelu - pohja- koulutuksen antamat taidot	- ajan tasalla - diplomaatti - hallitsee isot kokonaisuudet - koulutus käytäntöön - johtamistaito - kokemus - luotettavuus - oikeudenmukainen - organisointikyky - tasapuolinen - vuorovaikutus- taidot	- alan työntekijä - lähellä - tasaveroinen työntekijä - tuntee tiimiläiset	- kunnioittaa alaista - maltillinen johtaja - positiivinen asenne - tarttuu töihin - korjaa virheensä - ei hakeudu johtajaksi - ei itsერიitoinen - ei pomotteleva - ei alaisen ystävä - on muuta elämää	- ei marttyyri - huolehtii itsestään - itsetuntemus - johtajan rooli - pioneeri - sietokyky - yksinäinen

2A-2C Työhyvinvoinnin muodostuminen diakoniatyössä

Luku suluissa kertoo pelkistettyjen ilmausten lukumäärän kyseisessä alaluokassa.

2A Työ työhyvinvoinnin lähteenä			
Työ voimavara		Työ raskas	
Mielekäs työ (51)	Työn rakenne (35)	Työn vaativuus (73)	Resurssien rajallisuus (71)
- mielenkiintoinen työ - riittävästi haasteita - uudistuminen	- palkitsevuus - selkeä työ - määräaikaiset projektit - työn aikarakenne	- äkillisiä töitä - asiakkaan ongelmien laajuus - työn vaatimukset - monenlaisia töitä	- rajalliset aika- ja työntekijäresurssit - liikaa töitä

2B Työntekijä työhyvinvoinnin lähteenä		
Rajattomuutta ja maltillisuutta		Ammattitaidon ylläpitäminen (47)
Vaikeus rajata (34)	Maltillinen asenne (48)	
- negatiivisuus - ylitekeminen - vaikeus kieltäytyä	- asennoituminen - priorisointi - omatoimisuus	- ammattitaito - minä ja työ sopuossuussa - kutsumus - muu elämä - perhe - itsestä huolehtiminen

2C Työyhteisö vaikuttamassa työhyvinvointiin		
Työyhteisön koko (40)	Työyhteisön laatu (37)	Yhteistyökumppanit (31)
- pieni työyhteisö - yksin tekeminen - yhdistyminen lisähaaste - yksittäinen srk - seurakuntayhtymä	- avulias työyhteisö - kiva työyhteisö - pitkä työtoveruus - vaihtuvuus työllistää - vaikutusmahdollisuudet	- verkostoituminen lisähaaste - verkostoituminen resurssi - työtä ei tunneta

3A-3C Työalajohtajan toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi
Luku suluissa kertoo pelkistettyjen ilmausten lukumäärän kyseisessä alaluokassa.

3A Työn ja rakenteiden kehittäminen	
Kehittäjä (261)	Toimintaedellytykset ja työskentelyn rakenteet (301)
<ul style="list-style-type: none"> - diakoniatyön kehittäminen - rohkeus uuteen - kokonaisuudesta huolehtiminen - arviointi - laadun kehittäminen - muutokset ajan myötä - diakonian profiilin nostaminen - työnkuvien kehittäminen - yhtenäisyyden lisääjä - suunnittelupäivät 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintaedellytysten luominen - koulutuksen mahdollistaminen - resursseista huolehtiminen - työn määrän rajaaminen - kokouskäytäntöjen luominen - käytäntöjen luominen - näkyväksi tekeminen - rakenteiden luominen - työnjaon hoitaminen

3B Organisaation toiminnan turvaaminen	
Hoitaa johtamistehtävät (79)	Tiedottaja (60)
<ul style="list-style-type: none"> - paperityöt delegoitu yhdelle - esimiehen vastuu - hoitaa hallinnon - hoitaa johtamistehtävän - pitää työpalaverit - rekrytointi 	<ul style="list-style-type: none"> - diakonian yksi ääni - viestintä ulkoinen - tiimin sisäinen viestintä - tiimin ja seurakunnan johdon välinen viestintä

3C Työntekijöistä huolehtiminen			
Keskustelu (262)	Ilmapiiri (214)	Virkistys (67)	Ongelmat (119)
<ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskustelut - tiimikeskustelut - puhumisen kulttuuri - puheeksi ottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - esimerkki - huomioiminen - ilmapiiristä huolehtiminen - kannustaminen - laatu tärkeintä - perhe on tärkeä - rauhallisuus - suvaitsevaisuus - vapaapäivät pidetään - yhteisöllisyyden turvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - ateriyhteys - kevennystä - liikunnallista - virkistystä 	<ul style="list-style-type: none"> - konflikteja tulee - ohjaa työterveyshuoltoon - puuttuu ajoissa väsymykseen - työnohjaus - työntekijä nähdäksesi - työtoveri ei hoida