

# **Kirkkoherra johtajana**

Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen

Iida Rotko  
Systemaattisen teologian maisterintutkielma  
Lokakuu 2020

<b>HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET</b>		
Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion <b>Teologinen tiedekunta</b>		Laitos – Institution <b>Systemaattisen teologian osasto</b>
Tekijä – Författare <b>Iida Rotko</b>		
Työn nimi – Arbetets titel <b>Kirkkoherra johtajana. Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen.</b>		
Oppiaine – Läroämne <b>Teologinen etiikka ja sosiaalietiikka</b>		
Työn laji – Arbetets art <b>Maisterintutkielma</b>	Aika – Datum <b>16.10.2020</b>	Sivumäärä – Sidoantal <b>53</b>
Tiivistelmä – Referat <p>Tämä maisterintutkielma käsittelee kirkkoherran hengellisen johtajuuden suhdetta seurakuntaorganisaation johtamiseen. Tutkimuskysymyksiäni ovat: Mitä sisältää kirkkoherran virkaan ja millaista hallinnollista johtajuutta häneltä edellytetään? Millainen on kirkkoherran tehtävä henkilöstöjohtajana? Mitä on hengellinen johtajuus ja mitä se tarkoittaa kirkkoherran kohdalla? Miten organisaation johtaminen ja hengellinen johtajuus suhteutuvat toisiinsa kirkkoherran virassa? Millaisia haasteita kaksi erilaista tehtävälunnetta aiheuttavat? Lähdeaineistona on kirkon hallintoa, seurakuntaa työyhteisönä, henkilöstöjohtamista, pastoraalista johtamista ja hengellistä johtamista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ja muuta materiaalia sekä lainsäädännöllistä ja kirkon johtamiskoulutusta koskevaa materiaalia.</p> <p>Perinteisesti kirkkoherra on mielletty ensisijaisesti seurakuntansa hengelliseksi johtajaksi, mutta nykyään hengellinen puoli on ainoastaan yksi osa kaikkien muiden hoidettavien tehtävien joukossa. Kirkkoherran virassa saman henkilön tehtäviin kuuluvat niin hengellinen ja hallinnollinen johtaminen kuin henkilöstöjohtaminenkin. Hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen sisällöt ovat selkeästi määriteltävissä, mutta hengellinen johtaminen on sisällöltään epäselvempi. Tutkielmassa hengellistä johtamista käsitellään pastoraalisen johtamisen sekä työpaikkaspirituaaliteetin ja spirituaalisen johtamisen käsitteiden kautta.</p> <p>Tutkielman pohjalta voidaan sanoa kirkkoherran tehtävään kuuluvien hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen olevan ristiriidassa hengellisen johtamisen tehtävän kanssa. Kirkkolaki sekä kirkkoherran virkaanasettaminen keskittyvät ensisijaisesti hengelliseen johtamiseen. Kirkon johtamiskoulutus ja kirkkoherran työn sisältö painottuvat hallinnolliseen johtamiseen ja esimiestyöhön.</p> <p>Tutkielma jakautuu johdantoon, kolmeen käsittelylukuun ja yhteenvetoon. Toisessa luvussa käsitellään kirkkoherran virkaa kirkon johtamiskoulutuksen sekä kirkkoherran pätevyysvaatimusten ja virkaanasettamisen näkökulmista. Kolmas luku käsittelee seurakuntaorganisaation johtamista ja siinä avaan seurakunnan hallintoa ja sen johtamista, seurakuntaa työyhteisönä sekä työyhteisön johtamista ja henkilöstöjohtamista. Neljäs luku käsittelee hengellistä johtamista pastoraalisen johtamisen mallin, työpaikkaspirituaaliteetin ja sen johtamisen näkökulmista käsin. Samassa luvussa käsitellään myös kirkkoherraa hengellisenä johtajana.</p>		
Avainsanat – Nyckelord <b>kirkkoherra, johtaminen, hengellinen johtaminen, pastoraalinen johtaminen, spirituaalinen johtaminen, evankelis-luterilainen kirkko</b>		
Säilytyspaikka – Förvaringställe <b>Helsingin yliopiston kirjasto, Keskustakampanuksen kirjasto, Teologia</b>		
Muuta tietoa		

# Sisällys

Sisällys .....	3
1. Johdanto .....	1
1.2. Johtamisen käsitteen määrittelyä .....	1
1.2. Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä lähdeaineisto ja metodi .....	4
1.3. Aikaisempi tutkimus aihepiiristä .....	5
2. Kirkkoherran virka .....	6
2.1. Kirkon johtamiskoulutus .....	6
2.2. Kirkkoherran valitseminen ja virkaan asettaminen .....	10
3. Seurakuntaorganisaation johtaminen .....	14
3.1. Seurakunnan hallinto ja sen johtaminen .....	14
3.2. Seurakunta työyhteisönä .....	19
3.3. Työyhteisön johtaminen ja henkilöstöjohtaminen .....	21
4. Hengellinen johtaminen .....	27
4.1. Pastoraalisen johtamisen malli .....	27
4.2. Työpaikkaspirituaaliteetti ja spirituaalinen johtaminen .....	32
4.3. Kirkkoherra hengellisenä johtajana .....	37
5. Yhteenveto .....	43
Lähde- ja kirjallisuusluettelo .....	47
Verkkolähteet .....	50

# 1. Johdanto

## 1.1. Johtamisen käsitteen määrittelyä

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla johdettu organisaatio ja sen jäsenet saadaan toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Asemaltaan johtaja voi olla joko virallinen, jolloin hänen asemansa perustuu lakiin, asetukseen tai muuhun säädökseen tai sopimukseen tai epävirallinen, jolloin aseman perustana ovat organisaation sisäiset vuorovaikutussuhteet. Nämä asemat voivat olla myös päällekkäisiä. Johtaminen jaetaan usein kahteen osa-alueeseen, jotka ovat management ja leadership. Management pitää sisällään asioiden johtamisen, kuten hallinnon ja leadership ihmisten johtamisen. Käytän tutkielmassani niistä käännöksiä 'hallintojohtaminen' ja 'henkilöstöjohtaminen'. Osa-alueet ovat osittain päällekkäisiä, mutta jaottelua voidaan kuitenkin pitää hyödyllisenä tapana kuvata johtamisen alueita.<sup>1</sup>

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa johtajuus yhdistetään yleensä kirkkoherran virkaan, johon kuuluvat sekä hallinnolliset tehtävät että esimiesasema ja vastuu seurakunnan toiminnasta.<sup>2</sup> Kirkkolain (KL 1054/1993) neljännessä luvussa määritellään raamit seurakunnan toiminnalle. Sen ensimmäisen pykälän mukaan seurakunnan tehtävä on huolehtia jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelustehtävistä (KL 4:1). Luvun muissa pykälissä säädetään jumalanpalvelusten ja muiden kirkollisten toimitusten toteuttamisesta, kirkollisista juhlapäivistä sekä toiminnassa käytettävästä kielestä. Kirkkoherran tehtävä on johtaa kirkkolain neljännen luvun mukaista toimintaa (KL 4:2–4). Kirkon lainsäädännöstä käsin johtaminen on määriteltävissä toiminnaksi ja tehtäviksi, joiden tavoitteena on toimiva kirkkoinstituutio.

Kirkolliselle johtajuudelle tyypillistä on kahtiajakoisuus. Toisaalta johtajuus perustuu kirkon virkaan ja toisaalta hallintovaltaa käyttävät myös jäsenet. Tämän perinteen taustalla vaikuttaa Lutherin oppi maallisesta ja hengellisestä regimentistä. Sen mukaan kirkko ja yhteiskunta ovat molemmat saaneet omat erilaiset tehtävänsä Jumalalta. Kirkon tavoite on ihmisen iankaikkinen hyvä, yhteiskunnan tavoitteena puolestaan ihmisen ajallinen hyvä. Lutherin mukaan lakia ja evankeliumia ei tullut sekoittaa toisiinsa. Kirkon koulutuskeskuksen johtamiskouluttaja Lasse Östring käyttää regimenttioppia kokonaishahmotuksena

---

<sup>1</sup> Peltonen 1991, 7–8.

johtamisesta. Tällä kentällä hän sijoittaa kirkon instituutiona yhteiskunnan ja hengellisen regimentin välimaastoon. Hänen mukaansa seurakuntayhteisöjen taakkana oleva jaottelu hengelliseen ja ei-hengelliseen työhön näyttäytyy kyseenalaisena. Luterilaisen käsityksen mukaan kaikella työllä, ei ainoastaan kirkollisella tai seurakunnallisella työllä, on kutsumusarvo, kun se palvelee lähimmäistä. Seurakuntien johtamisen omaleimaisuus nousee hänen mukaansa näistä kahdesta erilaisesta tehtävästä. Seurakunta on samanaikaisesti sekä hengellinen yhteisö että työyhteisö ja niitä molempia on johdettava niiden vaatimalla tavalla. Seurakunnan johtaminen edellyttääkin johtajalta kykyä erottaa, minkä regimentin puitteissa missäkin tilanteessa toimitaan.<sup>3</sup>

Kirkollisen johtamisen peruskoulutuksena pidettiin pitkään puolustusvoimien johtamiskoulutusta. Johtamisen klassikkoteokset, kuten Carl von Clausewitzin *On War* (1832, suom. *Sodankäynnistä* 2010) ja Sun Tzun *Sunzi binga* (400-l. eaa; suom. *Sodankäynnin taito* 2005) pohjaavat sodankäyntiin ja siihen liittyviin strategioihin. Yhteiskunnassa vallinneet johtamisfilosofiat ja -teoriat ovat heijastuneet myös kirkkoon. Kirkossa ei kuitenkaan ole sitouduttu mihinkään yksittäiseen johtamisen teoriaan tai malliin, vaan erilaisia malleja hyödynnetään tilanteen mukaan. Malleja sovelletaan kirkon omista lähtökohdista käsin. 1990- ja 2000-luvuilla strateginen suunnittelu on ollut keskeisessä roolissa, kun tulevaisuuden ja toimintaympäristön muutosten hahmottamisen perusteella on työistetty seurakunnan perustehtävää, rakenteita ja työkäytäntöjä. Kirkon johtamisajattelu on saanut innoitusta myös ihmissuhteiden koulukunnan teorioista, joissa painotetaan, että organisaatiota ja sen sisäisiä järjestelyjä on ajateltava organisaatiossa toimivien ihmisten näkökulmasta. Työntekijöiden toimintaa ja tuottavuutta määrittävät heidän sosiaaliset suhteensa, norminsa, asenteensa, tunteensa ja uskomuksensa, eivät niinkään organisaation fyysiset tekijät säännöt tai edes taloudelliset kannustimet. 2000-luvulla kirkon oma johtamiskoulutus on tukeutunut ihmissuhdekoulukunnan psykodynaamisiin näkemyksiin sekä tarkastellut seurakuntaa systeemisenä rakenteena. Viime vuosina esiin on noussut keskusteluja muutosjohtamisen tarpeista.<sup>4</sup> Kirkon organisaation keskeisiä muutostrendejä ovat jäsenmäärän aleneminen ja taloudellisten toimintaedellytysten heikkeneminen, seurakuntarakenteiden muutokset, henkilöstöön kohdistuvat muutokset, kiinteistö- ja toimitilamuutokset sekä uudet tietotekniset

---

<sup>2</sup> Huhtinen 2001, 43.

<sup>3</sup> Östring 2015, 157–160.

<sup>4</sup> Kopperi 2019a, 22–25.

järjestelmät ja niiden kehittäminen.<sup>5</sup> Näiden muutosten läpivientiin ja uusien toimintamallien jäsentämiseen tarvitaan muutosjohtamista.

Verrattaessa seurakuntaa työyhteisönä muihin työyhteisöihin suurimmat erot liittyvät kirkon perusolemukseen ja kirkon itseymmärrykseen. Kirkon juuret ovat julistus- ja palvelustehtävässä, jota ei ole itse valittu vaan se on annettu. Tästä tehtävästä nousee tarve sekä hengelliselle että hallinnolliselle johtajuudelle. Samaan aikaan kirkko on myös julkisoikeudellinen organisaatio, jota koskevat lain säätämät ja antamat velvoitteet. Se asettaa tarpeen selkeään hallinnolliseen johtamiseen sekä toiminnan ja talouden ohjaamiseen.<sup>6</sup> Omanlaisensa haasteen seurakunnan johtamiselle asettaa myös se, että se on työntekijöitä ja hallinto-organisaatiota laajempi yhteisö, johon kuuluvat myös kaikki seurakunnan jäsenet.<sup>7</sup>

Kirkon johtamistyön kannalta olennainen käsite on eettinen johtaminen. Eettiseksi johtamiseksi kutsutaan hyvää johtamista, joka on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaja tasapainottaa tuloksen saavuttamisen ja yleisen hyvinvoinnin sekä haluaa olla tekemässä hyvää ja rakentamassa parempaa maailmaa. Eettinen johtaja haluaa tehdä oikein ja oikeita asioita. Vaikka puolueettomuus arvona on johtajuudessa tärkeä, on valinnassa hyvän ja pahan välillä voitava olla puolueellinen. Johtamisen vastuullisuus näkyy koko organisaatiossa ja siinä, miten vastuullisia sen työntekijät ovat.<sup>8</sup>

Johtamisen vastuullisuuden ja hyvinvoinnin huomioon ottaminen sisältyvät myös transendentiaalisen johtajuuden käsitteeseen. Transendentiaalisen johtajuuden ytimessä ovat työntekijät sekä heidän kasvunsa ja kehittymisensä tukeminen. Työntekijää ei nähdä ainoastaan organisaation tarpeita ja intressejä hyödyttävänä, vaan myös hänen omat sisäiset tarpeensa, toiveensa ja tavoitteensa tunnustetaan. Keskeisessä roolissa ovat arvot ja niiden refleктоiminen. Transendentiaalisen johtajuusmallin mukaan johtaja pyrkii luomaan humaania ympäristöä ja dialogia organisaation kaikilla tasoilla sekä sen ympäristön kanssa, johon organisaatio vaikuttaa. Transendentiaalinen johtajuus on yhteydessä spirituaaliseen johtamiseen, jota käsittelemme tarkemmin alaluvussa 4.2.<sup>9</sup>

Perinteisesti kirkkoherra on mielletty ensisijaisesti seurakuntansa hengelliseksi johtajaksi, mutta nykyään hengellinen puoli on ainoastaan yksi osa kaikkien muiden hoidettavien tehtävien joukossa. Kirkkoherran virassa saman henkilön tehtäviin kuuluvat niin hengellinen ja hallinnollinen johtaminen kuin henkilöstöjohtaminenkin. Esimerkiksi

---

<sup>5</sup> Hukari 2019, 208

<sup>6</sup> Östring 2015, 156–157.

<sup>7</sup> Kopperi 2019a, 26.

<sup>8</sup> Heiskanen & Salo 2008, 16.

<sup>9</sup> Juntunrn & Räisänen 2015, 28.

Kauniaisten suomalaisen seurakunnan kirkkoherra Mimosa Mäkinen kertoo artikkelissaan kokeneensa ristiriitaa organisaatiojohtamisen ja hengellisen johtamisen välillä. Kirkkoherralla on virkamiesvastuu, mutta samalla myös hengellinen kutsumus ja kristityn identiteetti. Hänen mukaansa johtamistyössä on hyväksyttävä, että toisinaan nämä ovat jännitteisiä keskenään.<sup>10</sup>

Myös konsultti ja työnohjaaja Jaana Laukkarinen näkee kirkossa tapahtuvassa johtamisessa epäkohtia. Kirkon johtajuuspuheessa menevät hänen mukaansa usein sekaisin hengellinen yhteisö ja työyhteisö. Johtamiskoulutuksessa on noussut esiin, että kirkossa johtaminen ei ole selkeää ja mitä erikoisimpia suhteita työntekoon perustellaan ”henkilökohtaisella työnäyllä”. Johtajan tehtävä on kuitenkin johtaa organisaatiota ja työntekijöiden on tehtävä sitä työtä, mitä heidät on palkattu tekemään. Myös seurakunta on työyhteisö, jossa esiintyy samanlaisia johtajan puuttumista vaativia tilanteita kuin missä tahansa muussa työyhteisössä. Yhteisön hengellinen luonne ei muuta sitä.<sup>11</sup>

Edeltävät esimerkit nostavat esille seurakunnissa tapahtuvan johtamisen ongelmallisuuden ja monimutkaisuuden. Kirkkoherran tehtävään kuuluu lukuisia hallinnollisia tehtäviä, joista huolehtiminen vie paljon aikaa, mutta samaan aikaan kirkkoherra on myös pappi, jonka tulisi vastata seurakuntansa hengellisestä elämästä. Oman lisähaasteensa tuo se, että seurakunta on paitsi työyhteisö, myös hengellinen yhteisö, joka ei koostu ainoastaan palkatuista työntekijöistä, vaan myös seurakuntalaisista.

## **1.2. Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä lähdeaineisto ja metodi**

Tutkielmassani tarkastelen kirkkoherran hengellistä johtajuutta suhteessa seurakuntaorganisaation johtamiseen. Kiinnostukseni tutkia aihetta kumpuaa nimenomaan edellä kuvattujen kaltaisista ristiriitaisista kokemuksista kirkkoherruudesta ja johtamisesta kirkossa. Tutkimuskysymyksiäni ovat: Mitä sisältyy kirkkoherran virkaan ja millaista hallinnollista johtajuutta häneltä edellytetään? Millainen on kirkkoherran tehtävä henkilöstöjohtajana? Mitä on hengellinen johtajuus ja mitä se tarkoittaa kirkkoherran kohdalla? Miten organisaation johtaminen ja hengellinen johtajuus suhteutuvat toisiinsa kirkkoherran virassa? Millaisia haasteita kaksi erilaista tehtäväluonnetta aiheuttavat?

Tutkielmassani en analysoi yhtä tiettyä lähdeaineistoa, vaan vastaan tutkimuskysymyksiini laajemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Lainsäädännöllisiä lähteitäni ovat *Kirkkolaki* ja *Kirkkojärjestys*. Kirkkoherrojen johtamisosaamista taustoittavat *Johtamisen erityiskoulutusohjelma (JOK)* sekä koulutusohjelmaan kuuluvien koulutusten erilliset

---

<sup>10</sup> Mäkinen 2019, 55. Näin myös Ertman 2019, 88–89.

<sup>11</sup> Ranta 2019

koulutusohjelmat. Johtamisen erityiskoulutusohjelman mukaisia koulutuksia järjestetään vasta tammikuusta 2021 alkaen, mutta valitsin käsitellä ensisijaisesti uusinta johtamiskoulutusohjelmaa suunnatakseni tutkielmani näkökulman tulevaisuuteen.

Seurakunnan hallintoa ja sen johtamista käsittelevät keskeiset lähteeni ovat Riikka Ryökäksen artikkeli *Miten kirkkoa johdetaan hallintoyksikkönä* (2019) ja Sari Anetjärven artikkeli *Seurakunnan hallinto* (2018). Pastoraalisessa johtamisessa merkittävimmät lähteeni ovat Pentti Huhtisen teos *Seurakunta työyhteisönä* (2002) sekä artikkeli *Pastoraalinen johtajuus* (2001). Näiden lisäksi aineistoni koostuu muusta kirkon hallintoa, seurakuntaa työyhteisönä, henkilöstöjohtamista, pastoraalista johtamista ja hengellistä johtamista käsittelevästä materiaalista. Suuri osa lähteistäni käsittelee nimenomaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa tapahtuvaa johtamista. Tämän valinnan tein siksi, että kirkkoherran tehtäväkuva on ainutlaatuinen, eikä sille löydy suoraa vertailukohtaa muista organisaatioista. Soveltuvin osin hyödynnän myös kirkon ulkopuolista tutkimusta, esimerkiksi käsitellessäni henkilöstöjohtamista.

Tutkimusmetodini on systemaattinen analyysi, jonka avulla analysoin kirkolliseen johtamiseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta ja kiinnitän erityistä huomiota käsitteiden ja niiden keskinäisten suhteiden selvittämiseen. Analysoin tutkimuskysymykseni valossa, miten kirkkoherran johtajuutta ja viran tehtäviä kuvataan eri lähteissä ja miten ne suhteutuvat toisiinsa.

### **1.3. Aikaisempi tutkimus aihepiiristä**

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa tapahtuvan johtamisen tutkimuksella ei ole kovin pitkää historiaa. Kiinnostuksen myöhäisestä heräämisestä kertoo esimerkiksi se, että evankelis-luterilaisen kirkon ensimmäinen johtamiskoulutusohjelma julkaistiin vasta vuonna 1990. Vuonna 1988 ilmestynyt Heikki Mäkeläisen *Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa* on ensimmäisiä teoksia, jotka avaavat johtajuutta seurakunnan kontekstissa. Teos pohjautuu Mäkeläisen omaan, seurakuntahallintoon kohdistuneeseen tutkimukseen, hänen osallistumiseensa seurakuntasuunnittelun kehittämistoimintaan ja siihen liittyvään koulutukseen sekä hänen omiin kokemuksiinsa seurakuntahallinnosta. Teos on tarkoitettu oppaaksi seurakuntien ja järjestöjen työntekijöille ja luottamushenkilöille ja se käsittelee seurakuntahallinnon kehittymistä, merkitystä ja mahdollisuuksia. Vuonna 1990 ilmestyi *Paimen johtajana* -teos, joka on Harri Palmun tutkimus kirkkoherrojen johtajuudesta. Palmun kyselytutkimuksen lähdeaineistona olivat noin sadan kirkkoherran vastaukset kysymyksiin, jotka liittyivät johtajuuden osa-alueiden jakaantumiseen, johtajuuden luonteeseen ja



seurakuntaan työyhteisönä. Tutkimus oli määrällinen ja se pohjautui johtamistutkimukseen ja erilaisiin johtamisteorioihin.

Johtajuuteen kirkossa ja erityisesti kirkkoherroihin liittyviä maisterintutkielmia on tehty useita. Kaisa Kareman tutkielma *Pappeuden ja pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherralle* käsittelee Tampereen hiippakunnassa työskentelevien kirkkoherrojen pappeudelle antamia merkityksiä. Teemu Salminen on käsitellyt tutkielmassaan *Kirkkoherrat – johtajat muutoksessa* nimensä mukaisesti kirkkoherrojen muutosjohtajuutta ja Henna Hauta-Ahon tutkielma *Tavoitteellinen johtaminen seurakunnassa* selvittää tavoitteellisen johtamisen soveltuvuutta seurakuntaan. Kaikki mainitsemani maisterintutkielmat ja pääsääntöisesti muutkin aiheesta tehdyt tutkimukset on tehty käytännöllisen teologian oppiaineen alla, eli niiden tutkimusmenetelmät poikkeavat merkittävästi omastani.

Kirkon johtamista koskevan tutkimuksen vähäisyys ei koske ainoastaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Myöskään Ruotsin evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa johtajuutta ei ole tutkittu kovinkaan paljoa. Bert Stålhammarin teos *Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift* (1996) käsittelee kirkkoherrojen käsityksiä johtajuudesta, kirkkoherraa työryhmän ja kirkkoneuvoston johtajana. Uppsalan yliopistossa on tehty sekä kandidaatin- että maisterintutkielmia kirkkoherruudesta. Linda Rehnströmin ja Riikka Westerholmin kandidaatintutkielma *Fyro kyrkoherdar – ledarskap med människosyn som grund och redskap* (2007) käsittelee arvopohjaa neljän kirkkoherran johtajuuden taustalla. Magnus Hedinin maisterintutkielma *Vad gör kyrkoherden?* (2009) käsittelee kirkkoherran työn sisältöä.

Tutkielmani toisessa luvussa käsittelen kirkkoherran virkaa kirkon johtamiskoulutuksen sekä kirkkoherran pätevyysvaatimusten ja virkaanasettamisen näkökulmista. Kolmas luku käsittelee seurakuntaorganisaation johtamista ja siinä avaan seurakunnan hallintoa ja sen johtamista, seurakuntaa työyhteisönä sekä työyhteisön johtamista ja henkilöstöjohtamista. Neljäs luku käsittelee hengellistä johtamista pastoraalisen johtamisen mallin, työpaikkaspirituaaliteetin ja sen johtamisen näkökulmista käsin. Samassa luvussa käsittelen myös kirkkoherraa hengellisenä johtajana. Viidennessä luvussa vedän yhteen tutkielmani tuloksia.

## **2. Kirkkoherran virka**

### **2.1. Kirkon johtamiskoulutus**

Kirkon johtamiskoulutuksen juuret ovat vuonna 1990 julkaistussa ensimmäisessä kirkon johtamiskoulutusohjelmassa. Koulutusohjelman julkaisua edelsi kirkkohallituksen asettaman taloudellis-hallinnollisen henkilöstön koulutuksen seurantaryhmän mietintö *Johtaminen ja*

*johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä.* Mietintö kiinnitti piispainkokouksen huomion johtamiskoulutuksen tarpeellisuuteen myös kirkossa. Jo 1980-luvulla Kirkon koulutuskeskus ja kirkolliset järjestöt olivat järjestäneet erilaisia johtamiskoulutuksia kirkon työntekijöille, mutta kirkon oman johtamiskoulutuksen käynnistymisenä voidaan pitää vuoden 1990 johtamiskoulutusohjelmaa.<sup>12</sup>

Ensimmäiset seurakuntatyön johtamisen koulutukset käynnistettiin vuonna 2000. Tämän kirkkoherran virkaan pätevöittävän tutkinnon julkaiseminen merkitsi tarvetta myös johtamiskoulutusohjelman kehittämiseksi. Kehittämistyön tuloksena syntyi *Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005* (Kirjo 2005).<sup>13</sup> Sen tavoitteena oli tukea seurakunnan toiminnan kehittämistä ja organisaation toimivuutta, kehittää kirkon olemuksen ja tehtävään liittyvää yhteistä johtamistaidollista ajattelutapaa ja käytäntöä sekä tukea inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä ja kehittämistä työyhteisössä ja seurakunnassa. Näiden lisäksi koulutus valmensi osallistujia jäsentämään perustehtävän, tavoitteiden ja olosuhteiden ympäristöä, vahvistamaan strategista ajattelua toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnittelussa, tutkimaan ja kehittämään esimiesvalmiuksia, syventämään omia kykyjä työyhteisön ongelmanratkaisu- ja yhteistoimintatilanteissa, kehittämään omia valmiuksia johtamistilanteiden arvioinnissa ja hallinnassa sekä löytämään omia kehittämiskohteita ja ymmärtämään kehittämistyötä ja toteuttamaan sitä käytännössä. Koulutusohjelmassa myös hahmotellaan vuoden 1990 koulutusohjelmaa tarkemmin teoriataustaa kirkolliselle johtamiskoulutukselle.<sup>14</sup>

Elokuussa 2020 julkaistiin kirkon uusi *Johtamisen erityiskoulutusohjelma* (JOK) Kirjo 2005:n tilalle. Uuden koulutusohjelman mukaiset koulutukset aloitetaan vuoden 2021 alusta. Johtamisen erityiskoulutus on vähintään 50 opintopisteen laajuinen kokonaisuus, joka rakentuu 5 – 30 opintopisteen kokonaisuuksista. Erityiskoulutusohjelman kokonaistavoitteet liittyvät johtamistoiminnan vaikutuksiin, yhteistyöosaamiseen, johtamiseen liittyvien mallien, menetelmien ja teorioiden hallitsemiseen, strategialähtöiseen kehittämistyöhön sekä kirkon organisaatiokulttuuriin. Jokaisella koulutuskokonaisuudella on myös omat, tarkemmat tavoitteensa. Koulutukseen sisältyvät moduulit Johtamisen perusteet, Seurakuntatyön johtamisen tutkinto, Johtaja kirkossa, Johtamiskoulutus kirkkoherroille ja hallinnon johdolle sekä Syvemälle johtamiseen. Johtamisen erityiskoulutuksen kohderyhmää ovat seurakunnan työntekijät, jotka haluavat kehittää johtamisosaamistaan. Johtamisen erityiskoulutuksesta

---

<sup>12</sup> Kopperi 2019, 14–17.

<sup>13</sup> Kopperi 2019, 17–19.

<sup>14</sup> Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005, 1–5.

vastaa Kirkon koulutuskeskus, mutta osa moduuleista on hiippakuntien tuomiokapituleiden järjestämiä. Yhdenmukaisuuden takaamiseksi jokaisella moduulilla on oma toteutussuunnitelmansa.<sup>15</sup>

Johtamisen perusteet -opintokokonaisuus edellytetään seurakuntatyön johtamisen tutkintoa suorittavilta papeilla. Opintokokonaisuuden hyväksytyyn suorittamiseen vaaditaan suoritetuksi pastoraalitutkinnon työyhteisöä ja hallintoa käsittelevä kokonaisuus. Koulutuksen tavoitteena on, että osallistuja tuntee johtamisen peruskysymyksiä, osaa hahmottaa seurakunnan johtamistyöhön liittyviä olennaisia kysymyksiä sekä osaa tutkia johtamiseen liittyvää motivaatiotaan ja valmiuksiaan esimerkiksi oman johtajuutensa refleктоimisen kautta. Koulutuksen jälkeen osallistujan tulisi myös tuntee seurakunnallisissa lähijohtajan tehtävissä ja muissa johtamisvastuita sisältävissä tehtävissä tarpeellisia perustaitoja ja -tietoja.<sup>16</sup>

Johtamisen perusteet -kokonaisuuden lisäksi seurakuntatyön johtamisen tutkintoa suorittamaan hakeutuvalta edellytetään myös pastoraalitutkinnon suorittamista. Pastoraalitutkinto syventää papin ydinosaamista, tukee pappisidentiteetin kehittymistä sekä vahvistaa reflektiivistä työtettä ja teologista ajattelua. Tutkinnon tavoitteena on, että sen suorittanut hallitsee Raamatun ja luterilaisen tunnustuksen keskeiset sisällöt, ymmärtää kirkon traditiota, on perehtynyt kirkon eri toiminta-alueisiin ja osaa tulkita kristillistä sanomaa muuttuvassa toimintaympäristössä.<sup>17</sup>

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto on tarkoitettu kirkkoherran virkaan hakeutumisesta kiinnostuneille papeille. Hiippakuntien tuomiokapitulit järjestävät koulutuksen sen toteutussuunnitelman mukaisesti. Ennen kurssia osallistujan tulee pastoraalitutkinnon ja Johtamisen perusteet -opintokokonaisuuden lisäksi myös osallistua kirkon järjestämään johtamispotentiaalikartoitukseen sekä ammatilliseen uraohjauskeskusteluun ja saada hiippakuntansa tuomiokapitulilta lupa kurssin suorittamiseen.<sup>18</sup> Johtamispotentiaalikartoitus on tuomiokapitulin järjestämä ja se on tarkoitettu papin itsereflektion tueksi sekä henkilökohtaisen ammatillisen uraohjauskeskustelun pohjamateriaaliksi. Kartoituskeskustelussa selvitetään, millaisia ammatillisia suuntautumisvaihtoehtoja papilla on sekä hänen motivaatiotaan ja valmiuksiaan hakeutua suorittamaan kirkkoherran virkaan pätevöittävä koulututa. Johtamispotentiaalikartoitus ja uraohjauskeskustelu eivät ole karsivia, vaan pappi ratkaisee

---

<sup>15</sup> Johtamisen erityiskoulutus 2020.

<sup>16</sup> Johtamisen perusteet (5op) – toteutussuunnitelma 2020.

<sup>17</sup> Pastoraalitutkinnot *s.a.*.

itse niiden perusteella, hakeutuuko hän tutkinnon suorittajaksi.<sup>19</sup> Seurakuntatyön johtamisen tutkinnon tavoitteena on antaa papille kirkkoherran viran hoitamiseen tarvittavat välttämättömät tiedot, taidot ja osaaminen. Tavoitteena on, että tutkinnon suorittaneella on kokonaisvaltainen kuva kirkkoherran tehtävistä ja hän on perehtynyt sekä hengelliseen että strategiseen johtamiseen ja seurakuntahallintoon. Tutkinto antaa perusvalmiudet henkilöstön johtamiseen, lähijohtamiseen ja itsensä kehittämiseen johtajana.<sup>20</sup> Seurakuntatyön johtamisen tutkinnon suorittanut pappi on pätevä kirkkoherran virkaan.

Kirkkoherralla on mahdollisuus syventää johtamisosaamistaan Johtamiskoulutus kirkkoherroille ja hallinnon johdolle -moduulissa. Koulutuksen tavoite on tarjota uusille kirkkoherroille välineitä seurakunnan kokonaisjohtamisen tehtäviin seurakunnan ylimmässä johdossa sekä syventää osaamista ja tietämystä johtamistyöstä. Keskeisiä koulutuksessa käsiteltäviä osaamisalueita ovat tulevaisuuden johtaminen, hallinnollinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä johtaminen viestintänä ja vuorovaikutuksena.<sup>21</sup> Johtamisosaamista syventää myös moniammatillisessa Johtajana kirkossa -moduulissa sekä Syvemmlle johtamiseen -moduulissa, joka on kahden vuoden pituinen koulutus, joka on suunnattu erityisesti kokeneille seurakuntien ja kirkon organisaatioiden johtamistehtävissä toimiville johtajille.<sup>22</sup>

Johtamisen erityiskoulutus on siis laaja kokonaisuus, jonka moduuleista jokainen opiskelija voi rakentaa omien työtehtäviensä ja työuransa kannalta mielekkään kokonaisuuden, joka päättyy Syvemmlle johtamiseen -koulutukseen.<sup>23</sup> Kirkon johtamiskoulutukset toteutetaan monimuotoisina työelämälähtöisinä koulutuksina, joissa oppimisen ensisijainen paikka on arjen johtamistyö.<sup>24</sup> Johtamisen erityiskoulutuksen sisällölliset painotukset ovat selkeästi hallinnollisia ja strategisia. Oman johtamisen kehittämiseen ja itsereflektioon liittyvät osiot jättänevät kuitenkin tilaa myös hengellisen johtajuuden kehittämiseksi.

Johtamisen erityiskoulutukseen kuuluvien opintokokonaisuuksien sisältö on monipuolinen ja antaa vahvan pohjan seurakunnalliseen johtamiseen. Niiden sisältö on kuitenkin selkeästi painottunut hallinnolliseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Johtamiskoulutuksen koulutuskuvauksessa sekä erillisten opintokokonaisuuksien

---

<sup>18</sup> Seurakuntatyön johtamisen tutkinto – toteutussuunnitelma 2020.

<sup>19</sup> Seurakuntatyön johtamisen tutkinto, kirkkoherran kelpoisuus 5op, JOK/V s.a..

<sup>20</sup> Seurakuntatyön johtamisen tutkinto – toteutussuunnitelma 2020.

<sup>21</sup> Johtamiskoulutus kirkkoherroille ja hallinnon johdolle 2020.

<sup>22</sup> Johtamisen erityiskoulutus 2020.

<sup>23</sup> Johtamisen erityiskoulutus 2020.

<sup>24</sup> Johtamisen erityiskoulutus tuo erityisosaamista kirkolliseen johtamiseen s.a..

toteutussuunnitelmissa hengellisen johtamisen puoli jää vähemmälle. Kirkkoherran virkaan kelpoisuuden antavan seurakuntatyön johtamisen tutkinnon suorittamisen edellytyksenä kuitenkin on pastoraalitutkinnon suorittaminen. Sen sisällöt painottuvat teologisiin teemoihin, kuten kristillisen sanoman tulkitsemiseen ja Raamatun ja luterilaisen tunnustuksen keskeisen sisällön hallitsemiseen. Pastoraalitutkinnon ja johtamiskoulutuksen kokonaisuudessa hengellisyys on siis huomioitu, mutta varsinainen hengellisen johtamisen puoli jää vähemmälle. Yksi syy tälle voi olla hengellisen johtamisen käsitteen epämääräisyys. Kirkkoherran hengelliseen johtajuuteen kuuluvia sisältöjä on määritelty esimerkiksi kirkkoherran lupauksissa ja kirkkolaissa, mutta niiden toteuttaminen käytännössä on vaikeammin hahmotettava kokonaisuus.

Koska ensimmäiset johtamisen erityiskoulutusohjelman mukaiset johtamiskoulutukset käynnistyvät vasta vuoden 2021 alussa, on otettava huomioon, että tällä hetkellä virkaa tekevät kirkkoherrat eivät ole saaneet sen mukaista koulutusta, vaan ovat kouluttautuneet joko vuoden 1990 tai 2005 ohjelmissa.

## ***2.2. Kirkkoherran valitseminen ja virkaan asettaminen***

Kirkkoherran virkaan hakevan on oltava seurakuntatyön johtamisen tutkinnon suorittanut pappi. Lisäksi hänellä on oltava suoritettuina pastoraalitutkinto sekä Seurakuntatyön johtamisen tutkinto. Mikäli kyseessä on tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherran virka, edellytetään myös ylempään pastoraalitutkinnon suorittamista. Näiden lisäksi hakijan on täytettävä yleiset nimitysperusteet, jotka on säädetty perustuslaissa. Yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Taito viittaa koulutuksella hankittuihin tietoihin ja taitoihin. Kyky viittaa yleisesti tuloksellisen työskentelyn edellyttämiin ominaisuuksiin, kuten järjestelykykyyn ja aloitteellisuuteen. Koetettu kansalaiskunto tarkoittaa nuhteetonta käytöstä ja yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viranhoidon kannalta merkityksellisiä ansioita. Yleisiä nimitysperusteita tulkitaan suhteessa viran kelpoisuusvaatimuksiin sekä viran tehtäväpiiriin ja siihen kuuluviin konkreettisiin työtehtäviin.<sup>25</sup> Näiden kriteerien lisäksi voidaan ottaa huomioon seurakunnan toimintaympäristöstä nousevat tarpeet, seurakunnan koko ja sen muut olosuhteet. Nämä tulee määritellä ennen kuin virka julistetaan haettavaksi, jotta nämä pätevyysvaatimusten lisäksi toivottavat tiedot ja taidot voidaan kirjata hakuilmoitukseen. Tuomiokapituli selvittää viran

---

<sup>25</sup> Kirkkoherranvaalin hallintomenettely 2015, 14–15.

erityiset tarpeet yhdessä seurakunnan kanssa esimerkiksi kuulemalla kirkkovaltuustoa tai seurakuntaneuvostoa.<sup>26</sup>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, tasa-arvolaki) on yleislaki, jota tulee soveltaa myös kirkon ja seurakuntien hallinnossa. Kirkkoherran valinnassa tasa-arvolain tarkoittamana syrjintänä voidaan pitää esimerkiksi sisällöltään ja luonteeltaan erilaisten kysymysten esittäminen eri sukupuolta oleville henkilöille.<sup>27</sup> Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ensimmäiset naispuoliset papit vihittiin virkaan jo vuonna 1988. Vuonna 2017 hieman alle puolet virassa toimivista papeista oli naisia, mutta kirkon johtotehtävissä naisia on edelleen vähän.<sup>28</sup> Vuonna 2019 kirkkoherroista 25% oli naisia.<sup>29</sup> Vuonna 2015 pastoraalitutkinnon suorittaneista 40% oli naisia ja seurakuntatyön johtamisen tutkinnon suorittaneista 36% oli naisia. Pätevyyden puuttuminen ei siis voi olla syynä naisten vähäiseen edustukseen kirkkoherran viroissa.<sup>30</sup> Kirkon akateemisten jäsentutkimukseen vastanneista 63% ajatteli, että naisia tulisi olla nykyistä enemmän kirkkoherroina. Pappina toimivista naisista valtaosa oli vahvasti sen kannalla, että naisia tulisi nähdä kirkon johtotehtävissä enemmän, kun taas pappina toimivista miehistä vain noin joka neljäs oli täysin sitä mieltä.<sup>31</sup> Asenteiden vaikutusta naisten työllistymiseen kirkon johtotehtäviin ei ole tutkittu.

Kirkkoherra valitaan virkaansa vaalilla, joka voidaan toimittaa joko välittömänä tai välillisenä vaalina. Välillinen vaali tuli mahdolliseksi vuoden 2014 alusta. Välitöntä vaalia varten tuomiokapituli tekee vaaliehdotuksen, jossa se asettaa ehdokkaiksi kolme hakijaa, jotka täyttävät kelpoisuusvaatimuksen. Ehdokkaiksi asetetut toimittavat peräkkäisinä sunnuntaina päiväjumalanpalveluksen tuomiokapitulin määräämässä kirkossa. Nämä toimivat hakijoiden vaalinäyteinä. Välillisessä vaalissa vaalinäyte ei ole välttämätön ja sen toteuttaminen on seurakuntaneuvoston tai kirkkovaltuuston päätettävissä. Välittömässä vaalissa äänioikeutettuja ovat kaikki täysi-ikäiset seurakunnan jäsenet, jotka on merkitty jäseniksi vähintään 70 päivää ennen vaalia. Kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston pyynnöstä tuomiokapituli voi tehdä päätöksen välillisestä vaalista, jossa äänioikeutettuja ovat seurakunnan hallintorakenteesta riippuen joko kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston jäsenet. Välillinen vaali tuli mahdolliseksi vuoden 2014 alusta. Välillistä vaalia varten tuomiokapituli antaa seurakunnalle lausunnon, jossa todetaan hakijoiden kelpoisuus ja

---

<sup>26</sup> Kirkkoherranvaalin hallintomenettely 2015, 7–14.

<sup>27</sup> Kirkkoherranvaalin hallintomenettely 2015, 45.

<sup>28</sup> Naiset pappeina 30 vuotta *s.a.*.

<sup>29</sup> Kirkko on suuri työnantaja *s.a.*.

<sup>30</sup> Hytönen 2015, 13.

<sup>31</sup> Tervo-Niemelä 2018, 83–85.

arvioidaan heidän taitonsa ja kykynsä virkaan. Tämän jälkeen kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto tekee valinnan kelpoisiksi todettujen hakijoiden välillä.<sup>32</sup>

Vaaleilla valittu ehdokas asetetaan kirkkoherran virkaan Kirkkokäsikirjassa esitetyn kaavan mukaisesti. Kaava seuraa messun, eli ehtoollisjumalanpalveluksen kaavaa. Virkaan asettamisen toimittaa hiippakunnan piispa tai vaihtoehtoisesti hänen määräämänsä pappi. Ennen virkaan asettamista kirkkoherra antaa seurakunnan edessä neljä lupaus, jotka piispa häneltä kysyy.

1. Tahdotko Jumalan avulla pysyä lujaa tässä kirkon uskossa ja vahvistaa siinä seurakuntalaisia?
2. Olet ottanut vastaan kutsun X:n seurakunnan kirkkoherran virkaan. Tahdotko hoitaa virkaa oikein ja uskollisesti Jumalan sanan ja kirkkomme tunnustuksen mukaisesti?
3. Tahdotko pitää tässä seurakunnassa huolta siitä, että evankeliumia julistetaan ja opetetaan puhtaasti, sakramenteja jaetaan Kristuksen asetuksen mukaisesti ja seurakuntaa hoidetaan kirkkomme järjestyksen mukaan?
4. Tahdotko edistää kaikkea, mikä rakentaa seurakuntaa, ja elää niin, että olet esikuvana seurakunnalle?

Kirkkoherran vastattua jokaiseen kysymykseen ”tahdon”, piispa asettaa hänet virkaansa ”sillä valtuutuksella, jonka Kristuksen kirkko on Jumalan tahdon mukaisesti minulle antanut”. Piispa antaa kirkkoherralle valtakirjan, siunaa hänet ja kehottaa seurakuntalaisia ottamaan hänet rakkaasti vastaan, tukemaan häntä työssään ja kantamaan rukouksissaan Jumalan eteen.<sup>33</sup>

Nämä neljä lupaus osoittavat kirkkoherran keskeisimmän tehtävän, eli hengellisenä johtajana toimimisen. Kirkkojärjestyksen (KJ 1055/1993) kirkkoherran hengellinen tehtävä on johtaa kirkkolain 4:n luvun mukaista toimintaa, vastata jumalanpalvelusten, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen oikeasta hoitamisesta sekä yksityisen sielunhoidon harjoittamisesta sekä valvoa, että seurakunnan muuta toimintaa harjoitetaan kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti (KJ 6:13). Kirkkoherran virassa pappeus ja johtajuus eivät ole toisistaan erillisiä asioita, vaan nivoutuvat olemuksellisesti toisiinsa. Pastoraalinen johtajuus on läsnä kaikessa muussakin johtamisessa. Kirkkoherra

---

<sup>32</sup> Kirkkoherran vaali *s.a.*

<sup>33</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 1–3 2003, 83–85.

käyttää tehtävässään virkaan sidottua valtaa, jonka katsotaan olevan Jumalan antamaa.<sup>34</sup> Koska kirkkoherra on myös pappi, hänen toimintaansa ohjaa myös pappisvihkimyksen yhteydessä annettava pappislupaus, jossa vihittävä lupaa virkaa toimittaessaan pysyä Jumalan sanassa ja siihen perustuvassa evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuksessa, julistaa Jumalan sanaa ja jakaa pyhiä sakramentteja Kristuksen asetuksen mukaan sekä noudattaa kirkon lakia ja järjestystä ja palvella seurakuntaa ja sanankuulijoita alttiisti. Papiksi vihittävä lupaa noudattaa lupauksiaan niin, että voi vastata siitä Jumalan ja ihmisten edessä (KL 5:6). Kirkkoherran tehtävän hengellinen luonne nousee esille myös vaalinäytteessä, eli saarnassa, joka on hengellinen puhe. Saarna on näyte myös esimerkiksi ehdokkaan puhetaidoista

Kirkkoherran virkaan asettamisen sisältö painottuu enemmän hengelliseen kuin hallinnolliseen johtajuuteen. Lupausten sisältö linkittyy viran hengelliseen sisältöön ja henkilökohtaiseen uskoon. Virkaan asettamisessa nousee esiin myös seurakunnan yhteisöllinen luonne, kun piispa kehottaa seurakuntalaisia ottamaan uuden kirkkoherran rakkaasti vastaan, tukemaan häntä työssään ja kantamaan häntä rukouksissaan.<sup>35</sup> Toimituksen sisältö linkittyy nimenomaan kirkkoherran rooliin koko seurakunnan hengellisenä johtajana, ei niinkään seurakunnan työyhteisön johtajana.

Samaan aikaan, kun virkaan asettamisen sisältö viittaa kirkkoherran hengelliseen johtajuuteen, viran pätevyysvaatimusten ja hakuprosessin keskiössä ovat pääasiassa organisaation johtamiseen liittyvät seikat. Nämä korostuvat erityisesti silloin, kun käytössä on välillinen vaalitapa. Hakuilmoitukseen voidaan kirjata seurakunnan, eli käytännössä seurakuntaneuvoston tai kirkkovaltuuston määrittelemiä edellytyksiä, joita hakijalta toivotaan. Näissä edellytyksissä voidaan painottaa esimerkiksi kokemusta henkilöstöjohtamisesta ja hallinnollisista tehtävistä. Kirkkoherralta vaadittava seurakuntatyön johtamisen tutkinto ja sitä edeltävä Johtamisen perusteet -koulutus ovat sisällöltään organisaation johtamiseen painottuvia, mutta vaatimukseen kuuluu myös teologiseen osaamiseen keskittyvä pastoraalitutkinto.

Kirkkoherraehdokkaan johtamiskokemus ja esimiestaidot tulevat todennäköisesti paremmin huomioitua välillisessä vaalissa, jossa ainoastaan kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto äänestää. Välittömässä vaalissa onnistunut vaalinäyte ja ehdokkaan ulkoiset piirteet saavat helposti suuren painoarvon. Tämä selittyy suurelta osin sillä, etteivät äänestävät seurakuntalaiset välttämättä tiedä, mitä kirkkoherran virka pitää sisällään ja sen vuoksi äänestävät mielestään miellyttävintä ehdokasta.

---

<sup>34</sup> Kaira 2020, 53.

<sup>35</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 1–3 2003, 84.



### 3. Seurakuntaorganisaation johtaminen

#### 3.1. Seurakunnan hallinto ja sen johtaminen

Kirkkoherra on seurakunnan hengellisen toiminnan johtaja ja vastaa sen toteutumisesta, mutta hänen vastuullaan on huolehtia myös seurakunnan hallinnosta. Hallinnollisen johtamisen tavoitteena on organisaation sujuva toiminta. Hallinnollinen johtaminen seurakunnassa voidaan rinnastaa muiden yhteiskunnallisten instituutioiden, esimerkiksi kunnan hallinnolliseen johtamiseen. Kunnan ja seurakunnan tehtävät eroavat kuitenkin merkittävästi toisistaan, minkä vuoksi kunnan johtamismallia ei voida sellaisenaan kopioida kirkkoon.<sup>36</sup> Seurakunnan ja kunnan hallintoelimet ovat monessa kohdin yhdenmukaisia ja monet seurakunnan hallintomenettelyt ja säännökset on kopioitu kunnallishallinnosta, mutta niitä on mukautettu seurakuntakontekstiin sopiviksi. Koska kunta ja seurakunta toimivat samalla alueella, on niiden hallintoelimissä usein samoja luottamushenkilöitä ja hallintokäytännöt ja -kulttuurit siirtyvät myös heidän mukanaan hallintoelimestä toiseen. Keskeinen ero seurakunnan ja kunnan hallinnossa on se, että seurakunta korostaa omaa perustehtäväänsä myös hallinnossaan.<sup>37</sup>

Valtaosa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon johtajuuskeskustelusta on Pentti Huhtisen mukaan koskenut ainoastaan hallinnollista johtajuutta. Keskustelun keskiössä on ollut yhteistyö luottamuselinten kanssa sekä henkilöstön ja toiminnan johtaminen. Tällöin johtajuus on käsitetty koskevaksi seurakunnan kirkkoherran tehtävää hallinnollisena johtajana, henkilöstön toiminnan johtajana ja esimiehenä. Hallinnollisen johtamisen tavoitteena on edesauttaa toiminnallisen prosessin toteutumista. Se siis kohdistuu seurakunnan rakenteisiin, joiden tehtävä on palvella hengellistä toimintaa.<sup>38</sup> Sitä säätelevät moninaiset lait ja säännökset, jotka asettavat raamit hyvälle hallinnolle. Hallinto ei ole itsetarkoituksellista, vaan ollessaan hyvää ja toimivaa se mahdollistaa hyvän ja toimivan työn ja perustehtävän toteuttamisen seurakunnissa.<sup>39</sup>

Seurakunnan toiminnasta ja hallinnosta on säädetty erilaisissa laeissa ja säädöksissä, joihin kirkkoherran on hallinnosta vastaavana oltava riittävän perehtynyt ja osattava myös soveltaa niitä. Kirkollinen lainsäädäntö pitää sisällään kirkkolain, kirkkojärjestyksen, kirkon vaalijärjestyksen sekä kirkkohallituksen ja piispainkokouksen määräykset. Kirkossa

---

<sup>36</sup> Turunen 2001, 45.

<sup>37</sup> Nieminen 2003, 83.

<sup>38</sup> Huhtinen 2002, 117–118.

sovelletaan myös muita lakeja, asetuksia ja viranomaismääräyksiä. Normihierarkian huipulla on Suomen perustuslaki.<sup>40</sup> Kirkkolaisissa ja -järjestyksessä annetaan seurakunnille huomattava hallinnollinen, taloudellinen ja toiminnallinen itsemääräämisoikeus. Sen vuoksi seurakuntien sisäisissä päätöksentekojärjestelmissä ja suunnitteluorganisaatioissa on eroja. Tällainen itsemääräämisoikeus on mielekäs seurakuntien paikallisen suunnittelun kannalta.<sup>41</sup>

Kirkon järjestysmuodon ylläpitämisen lisäksi kirkkoherran tehtävään kuuluu olennaisena osana myös hallinnollinen johtajuus ja tarkoituksenmukainen toiminta talouskysymyksissä. Hallinnollisessa johtamisessa pätehtävä on huolehtia, että organisaatio toimii sujuvasti.<sup>42</sup> Talouskysymyksissä kirkkoherran työparina on taluspäällikkö. Kirkkoherran ja taluspäällikön aseman työyhteisössä määrittelevät kirkolliset säännökset sekä ohje- ja johtosäännöt. Taluspäällikkö voi olla joko kirkkovaltuuston, kirkkoneuvoston tai kirkkoherran alainen. Mikäli taluspäällikkö on kirkkovaltuuston tai -neuvoston alaisuudessa, on hän seurakunnan hierarkiassa tasavertaisessa asemassa kirkkoherran kanssa. Tällöin työ jaetaan siten, että kirkkoherra vastaa seurakunnan hengellisestä toiminnasta ja kirkkoherranvirastosta. Taluspäällikön vastuulle jäävät muut seurakunnassa hoidettavista tehtävistä vastaaminen.<sup>43</sup> Vaikka talousvastuu olisikin siirretty taluspäällikölle, on kirkkoherralla oltava kuitenkin riittävä talouden lukutaito. Viran hoitaminen edellyttää, että kirkkoherra kykenee riittävän hyvällä ymmärryksellä keskustelemaan taluspäällikön kanssa. Yhteistyössä nämä kaksi viranhaltijaa pystyvät analysoimaan johtamansa seurakunnan taloudellista ja toiminnallista kantokykyä talouden ja muiden tunnuslukujen perusteella. Näiden pohjalta voidaan tehdä sekä lyhyen että pitkän aikavälin johtopäätöksiä siitä, mitä toimenpiteitä on tehtävä organisaation toiminnan suuntaamiseksi kestävään suuntaan.<sup>44</sup>

Seurakunnan hallinnolliseen rakenteeseen vaikuttaa se, onko seurakunta itsenäinen yksikkö vai osa seurakuntayhtymää. Itsenäisessä seurakunnassa ylintä valtaa käyttää kirkkovaltuusto, yhtymässä yhteinen kirkkovaltuusto. Valtuustojen päätösvaltaa voidaan siirtää ohje- tai johtosäännöllä. Ohjesäännöllä voidaan esimerkiksi myöntää kirkkoherralle oikeus palkata henkilöstöä tietyissä rajoissa. Itsenäisessä seurakunnassa toimeenpano- ja hallintoelimenä toimivan kirkkoneuvoston tehtävä on johtaa seurakunnan toimintaa, hallintoa ja talouden hoitoa. Kirkkoneuvosto myös valmistelee kirkkovaltuustoon menevät asiat, panee täytäntöön valtuuston tekemät päätökset ja valvoo päätösten laillisuutta. Seurakuntayhtymässä

---

<sup>39</sup> Anetjärvi 2018, 99–100.

<sup>40</sup> Ryökäs 2019, 44–45.

<sup>41</sup> Kaira 2020, 40–41.

<sup>42</sup> Huhtinen 2001, 45.

<sup>43</sup> Ryökäs 2019, 66.

vastaava elin on yhteinen kirkkoneuvosto. Kirkkoneuvosto myös päättää kirkollisten kirjojen käytöstä, Yhtymään kuuluvissa seurakunnissa päätösvaltaa käyttää seurakuntaneuvosto, joka johtaa seurakunnan toimintaa ja hallintoa sekä päättää seurakuntayhtymän talousarviossa seurakunnalle osoitettujen varojen käytöstä.<sup>45</sup> Etenkin seurakuntayhtymissä hallinto on raskasta ja monipolvista, mitä on pidetty niiden keskeisenä haasteena. Joustavuutta hallintoon on pyritty etsimään kirkkoherrojen kokouksilla, valtuustoryhmien neuvotteluilla ja johtoryhmätyöskentelyillä. Paikallisia johto- tai toimikuntia, esimerkiksi henkilöstöjohtokunta ja kiinteistöjohtokunta, voi olla myös seurakuntatasolla. Johtokunnat ovat kirkkoneuvoston, yhteisen kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston alaisia.<sup>46</sup>

Kirkkoherra toimii kirkkoneuvoston, yhteisen kirkkoneuvoston ja seurakuntaneuvoston puheenjohtajana sekä esittelijänä, ellei puheenjohtajan tehtävien hoidosta ole tehty muuta päätöstä. Kirkkoherran tehtävään puheenjohtajana ja seurakunnan ylimpänä viranhaltijana kuuluu huolehtia esityslistan kokoamisesta, kokouskutsun ja esityslistan lähettämisestä ajallaan, päätösten laillisuudesta, pöytäkirjan oikeellisuudesta, muutoksenhakuohjeen liittämistä pöytäkirjaan, pöytäkirjan nähtävillä olosta sekä päätöksistä tiedottamisesta ja niiden laillisuuden varmistamisesta hallinto- ja markkinaoikeudesta, mikäli päätöksestä saa tehdä valituksen. Tehtävänjaossa osa mainituista tehtävistä on käytännössä delegoitu talouspäällikön, hallintosihteerin tai toimintasihteerin tehtäväksi, mutta viimeinen vastuu niistä on kirkkoherralla.<sup>47</sup> Kirkkoherran moniulotteinen tehtävä edellyttää, että hänen ja luottamushenkilöiden välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus. Toimivalla yhteistyöllä on merkittävä vaikutus siihen millaiseksi ja miten rankaksi kirkkoherran tehtävä muodostuu.<sup>48</sup>

Kirkkoherran toimivalta on rajattua, minkä vuoksi kirkkoherran on oltava tietoinen siitä, milloin on kyse asioiden toimeenpanosta ja milloin päätöksenteosta. Kun kyseessä on päätöksenteko, kirkkoherran tulee tarkistaa, kenelle asiasta päättäminen kuuluu. Kirkkolaki, kirkkojärjestys sekä ohje- ja johtosäännöt määrittävät työnjaon kirkkoherran ja luottamushenkilöistä koostuvan kirkkoneuvoston välillä. Kirkkoherran tehtävä on johtaa ja valvoa seurakunnan hengellistä toimintaa. Hänen alaisiaan ovat hengellisen työn tekijät ja kirkkoherranviraston virkailijat.<sup>49</sup> Hengellisen työn tekijöitä ovat papit, kanttorit, diakonian

---

<sup>44</sup> Salmi 2019, 68.

<sup>45</sup> Anetjärvi 2018, 104–106.

<sup>46</sup> Nieminen 2003, 88–89.

<sup>47</sup> Ryökäs 2019, 52–53.

<sup>48</sup> Ryökäs 2019, 43.

<sup>49</sup> Ryökäs 2019, 65–66.

viranhaltijat, nuorisotyönohjaajat, varhaiskasvatuksen ohjaajat sekä lähetys- ja kansainvälisen työn ohjaajat.

Seurakunnallisen hallintoelimen päätösvalta perustuu kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen sekä kirkkovaltuuston tai yhteisen kirkkovaltuuston antamiin ohjesääntöihin ja päätöksiin päätösvallan siirtämisestä. Operatiivista päätösvaltaa organisaatiossa ja sen työyhteisössä käyttävät työpaikan johtajat ja esimiehet asemansa ja toimivaltansa mukaisesti. Johdon toimivalta voi olla myös hallinnollista. Siitä esimerkkinä toimivat viranhaltijapäätökset, jotka annetaan hallintoelimille tiedoksi. Hallinnon tehtävä on mahdollistaa toiminta ja sen toteutumiseksi on luottamushenkilöiden ja hallintoelinten sekä työntekijöiden ja työyhteisön toimittava yhteisen tavoitteen edistämiseksi kukin omalta paikaltaan ja oman toimivaltansa mukaisesti. Luottamushenkilöt luovat päätöksillään resurssit, puitteet ja suunnan organisaatiolle ja sen työntekijöille. Viranhaltijat valmistelevat ja esittelevät hallinnollisia päätöksiä, panevat niitä täytäntöön ja johtavat operatiivisesti seurakuntatalouksia. Viranhaltijoilta vaaditaan kunnioitusta hallintoelinten ja niiden jäsenten toimivaltaa kohtaan. Vastaavasti luottamushenkilöiltä vaaditaan arvostusta ja tilanantoa viranhaltijoiden tekemälle johtamistyölle ja heidän asiantuntemukselleen.<sup>50</sup> Kirkkoherra on avainasemassa tällaisen vastavuoroisen kunnioituksen ja arvostuksen ilmapiiriin rakentamisessa.

Koska kirkkoherra vastaa seurakuntansa hallinnosta, hänen vastuullaan on myös huolehtia, että seurakunnassa toiminta ja hallinto hoidetaan lainmukaisesti. Yhdessä kirkkoneuvoston kanssa hän on siis seurakuntansa laillisuusvalvoja. Voidakseen huolehtia päätöksenteon ja hallinnon laillisuudesta, on kirkkoherran virkansa puolesta tunnettava voimassa olevat säädökset.<sup>51</sup> Hallinnon kannalta oleellista on hyvän hallinnon vaatimus. Sen mukaan jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asiallisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa. Jokaisella on myös oikeus saada oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan koskeva päätös tuomioistuimen tai muun riippumattoman lainkäyttöelimen käsiteltäväksi. Hyvän hallinnon vaatimuksen taustalla vaikuttaa perustuslakiin kirjattu oikeusturvan perusoikeus (KL 21§).<sup>52</sup> Vastaavasti kirkkoherran on huolehdittava myös hallinnon avoimuudesta, eli siitä, että asiat valmistellaan hyvin, esityslistat sisältävät riittävät pohjatiedot päätettävistä asioista sekä selkeät esitykset päätöksenteon tueksi. Kirkkoherran on oltava myös puolueeton, eli oltava

---

<sup>50</sup> Anetjärvi 2018, 111.

<sup>51</sup> Ryökäs 2019, 43–44.

<sup>52</sup> Ryökäs 2019, 58–59.

ajamatta omia tai tietyn ryhmittymän etuja. Hänen on omista näkemyksistään huolimatta pystyttävä aitoon vuoropuheluun luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kanssa ja mietittävä, mikä on seurakunnan etu ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää.<sup>53</sup>

Piispainkokouksen mukaan työn haasteisiin vastaamisen kannalta seurakuntahallinto on kirkkoherran keskeistä osaamista. Kirkkoherran on siis hallittava päätöksenteon ydinprosessit ja häneltä on löydyttävä taitoa työskennellä luottamuselimissä ja muissa sidosryhmissä. Organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallinnan, suunnittelun ja päätöksenteon on oltava osaamisen keskiössä, mutta merkittävää on myös tahto sitoutua oman johtamisen kehittämiseen.<sup>54</sup>

Seurakunnan hallintoa koskevassa keskustelussa on ollut esillä pitkään kysymys kirkkoherran ja luottamushenkilöiden välisestä suhteesta vallankäyttäjinä ja johtajina. Luottamushenkilöiden asema seurakunnan jäsenten laillisina edustajina on nähty tärkeänä, mutta samaan aikaan on painotettu myös kirkkoherran roolia. Luottamushenkilöiden valtaa korostavat rinnastavat hallinnon seurakunnassa usein kunnalliseen hallintoon ja vertaavat kirkkoherran asemaa kirkkoneuvoston puheenjohtajana johtajuuteen kunnallishallinnossa. Heidän mukaansa seurakunnan demokraattinen johtaminen edellyttää, että seurakuntavaaleissa valitut luottamushenkilöt kantavat lopulta vastuun ja tekevät päätökset. Vastaavalla tavalla kirkkoherran pappisvirkaan pohjautuvaa vahvaa valta-asemaa on perusteltu seurakunnan ja kunnan erilaisilla tehtävillä. Pappisviran viranhaltijalle osoitetut erityistehtävät, kuten sakramenttien jakaminen ovat seurakunnan tehtävän kannalta keskiössä. Näitä tehtäviä ei hoideta demokraattisesti, vaan Jumalan sanan auktoriteettiin nojaten. Hengellisen tehtävänsä kautta pappi edustaa ja toteuttaa tätä valtaa.<sup>55</sup>

Tässä johtajuus- ja valtakeskustelussa erilaiset vallankäytön muodot menevät helposti sekaisin. Luottamushenkilöiden käyttämä valta kirkon päätöksenteossa on hallinnollista valtaa, kun taas kirkkoherran pappisvirkaan liittyvässä vallassa on esitettyjen perustelujen nojalla kyse enemmänkin hengellisestä vallasta. Seurakunnan hallinnollisesta johtamisesta puhuttaessa näiden erottaminen toisistaan on tärkeää, sillä hallinnollisia kysymyksiä ei tulisi perusteettomasti hengellistä. Myös kirkkoherran tulee hallintoa johtaessaan kyetä erottamaan hengellinen ja hallinnollinen valta toisistaan, sillä kuten aikaisemmin on todettu, myös kirkkoherran valta päätöksenteossa on rajattua. Rajat kirkkoherran ja luottamushenkilöiden työnjaolle määritellään kirkkolaisissa, kirkkojärjestyksessä sekä ohje- ja johtosäännöissä.

---

<sup>53</sup> Ryökäs 2019, 43.

<sup>54</sup> Piispainkokous 2019, 4.

<sup>55</sup> Turunen 2001, 17–18.

Hyvän hallinnon toteutumisessa kirkkoherran ja luottamushenkilöiden toimiva yhteistyö on avainasemassa.

### **3.2. Seurakunta työyhteisönä**

Kirkko on uskon yhteisö, jonka tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jaksaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi (KL 1:2). Seurakuntatyön lähtökohdat ja päämäärät antavat yhteisölle oman erityisluonteensa, mutta työyhteisönä se näyttäytyy samankaltaisena kuin muutkin työyhteisöt. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat normaaleja työnantajia, joilla on normaalit työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Useimmat kirkon työyhteisöistä ovat henkilömäärältään pieniä alle 50 työntekijän työyhteisöjä.<sup>56</sup>

Työyhteisö on aina olemassa jotain tehtävää varten. Selkeä ja ymmärrettävä tehtävä tekee siihen liittymisen helpommaksi. Työyhteisö on järjestynyt ja organisoitunut tehtävänsä toteuttamista varten.<sup>57</sup> Samanaikaisesti kirkko on organisaatio ja työyhteisö, jossa vallitsevat samat lainalaisuudet ja rajat kuin muissakin yhteisöissä. Näitä kahta ulottuvuutta ei voida erottaa toisistaan, eikä kirkkoa ole mahdollista tarkastella ainoastaan teologisesta tai sosiologisesta näkökulmasta käsin.<sup>58</sup> Seurakunta työyhteisönä on monialainen asiantuntijayhteisö. Seurakuntien henkilökunta on suurelta osin pitkälle koulutettua ja se on jakautunut eri työaloihin. Työyhteisön jäseniä ovat hengellisen työn tekijät, joihin kuuluvat papit, kanttorit, diakonian viranhaltijat, nuorisotyönohjaajat, varhaiskasvatuksen ohjaajat sekä lähetys- ja kansainvälisen työn ohjaajat. Heidän lisäksi työyhteisön jäseniä ovat seurakunnan hallinnossa toimivat viranhaltijat, joita ovat talouspäällikkö sekä kirkkoherranviraston työntekijät.<sup>59</sup> Kirkkoherra toimii esimiehenä seurakunnan hengellistä työtä tekeväälle henkilöstölle sekä kirkkoherranviraston henkilökunnalle. Osa välittömästi esimiestyöstä voidaan delegoida väliportaana esimiehille.<sup>60</sup> Väliportaana esimiehiä ovat esimerkiksi kappalaiset ja johtavat viranhaltijat.

Kirkon viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteiden ehdot määrittellään kirkon virka- ja työehtosopimuksessa (KirVESTES). Siinä on sovittu seurakuntia sitovasti palkkauksesta ja sen määräytymisestä, työajasta ja työaikakorvauksista, vuosilomasta, poissaoloista ja niiden aikaisesta palkkauksesta sekä matkakustannusten korvauksista. Työehtosopimusjärjestelmässä sopimusoikeus on laajempi, eli se voi sisältää määräyksiä,

---

<sup>56</sup> Marttila & Von Boehm 2019, 93–94.

<sup>57</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 15.

<sup>58</sup> Turunen 2001, 13.

<sup>59</sup> Kirkon alan ammatit *s.a.*.

joista kirkon virkaehtosopimuslaissa on kielletty sopimasta. Virka- ja työehtosopimukset ovat kuitenkin lähes identtiset. Joistain asioista voidaan sopia paikallisella virka- ja työehtosopimuksella. Paikallisesti voidaan sopia esimerkiksi lomarahen vaihtamisesta vapaaseen. Kirkon virka- ja työehtosopimuksen lisäksi on tehty myös erillisiä virka- ja työehtosopimuksia. Virka- ja työehtosopimukset tuovat vakautta ja ennustettavuutta työmarkkinoille ja luovat puitteet hyvälle henkilöstöjohtamiselle työpaikalla.<sup>61</sup>

Vaikka kaikki seurakuntatyöyhteisöt toteuttavatkin samaa kirkon perustehtävää ja niitä koskevat samat säädökset, eivät ne kuitenkaan ole keskenään identtisiä, vaan niiden välillä saattaa olla suuriakin eroja esimerkiksi siinä, miten ihmiset ovat keskenään yhteydessä, miten esimiehen kanssa asioidaan sekä mitä ja miten asioita käsitellään kokouksissa. Tällaisia menettelyjä ei pääasiallisesti ole kirjattu mihinkään ja ne perustuvat suurelta osin siihen, miten yhteisössä on totuttu toimimaan. Tätä kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Se sisältää työpaikan tyypilliset toimintatavat ja arvot ja on näinollen ikään kuin sen persoonallisuus, joka on vähitellen muodostunut.<sup>62</sup>

Organisaatiokulttuuri linkittyy yhteisöllisyyden kokemukseen. Seurakunnan työyhteisö on työyhteisö yhteisön keskellä. Sen vuoksi työyhteisöllä on merkitys koko seurakunnan yhteisöllisyyden kannalta. Ainoastaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö voi rakentaa toimivaa ja hyvinvoivaa laajempaa seurakuntayhteisöä, joka vahvistaa jäsentensä hyvinvointia. Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa esimerkiksi hyvästä tiedonkulusta, avoimesta ja kannustavasta ilmapiiristä, tehtävien selkeydestä, sujuvasta yhteistyöstä, työn sopivasta kuormittavuudesta, työn tekemisen ilosta ja rakentavasta keskustelusta. Tekemällä työnsä hyvin työntekijä vahvistaa paitsi työyhteisön, samalla koko seurakunnan yhteisöllisyyttä. Se, että työyhteisö sijoittuu laajemman yhteisön keskelle, tuo työlle omat haasteensa. Osalle työntekijöistä seurakunta, jossa he työskentelevät saattaa olla myös heidän oma kotiseurakuntansa. Työntekijän roolista ei kuitenkaan voi vapaa-ajalla luopua, vaan työntekijä on seurakunnassa aina työntekijä. Hänellä on aina työntekijän vastuu, vaikka olisikin vastaanottamassa tukea yhteisöltä.<sup>63</sup>

Kyselyjen perusteella keskeinen ongelma kirkon työyhteisöissä on esimiesten kyvyttömyys puuttua epäasialliseen kohteluun. Riittämätön kyky puuttua kärjistyneisiin tilanteisiin ja ratkaista niitä voi liittyä osittain vanhaan kirkolliseen työkuultuuriin. Hankalat asiat pyritään ratkaisemaan tasoittelemalla tai vähättelemällä niitä, koska niiden esille

---

<sup>60</sup> Marttila & Von Boehm 2019, 97.

<sup>61</sup> Marttila & Von Boehm 2019, 98–100.

<sup>62</sup> Mäkeläinen 2003, 48–49.

ottaminen on hankalaa ja epämieluisaa. Syynä voi osittain olla myös se, ettei työyhteisön hyvän ilmapiirin turvaamiseksi ole sovittu selkeitä yhteisiä pelisääntöjä tai laadittu toimintaohjeita ongelmatilanteiden varalle.<sup>64</sup> Tämä ei kuitenkaan vähennä esimiehen vastuuta ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Varhainen ongelmiin puuttuminen on aina esimiehen, myös kirkkoherran velvollisuus. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan puuttumaan ja selvittämään tietoonsa tullut terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttava häirintä tai epäasiallinen kohtelu työssä.<sup>65</sup>

### **3.3. Työyhteisön johtaminen ja henkilöstöjohtaminen**

Seurakunnan henkilöstö muodostaa työyhteisön, joka ei toimi itsenäisesti, vaan vaatii aktiivista johtamista. Johtamisen merkitys korostuu suurissa seurakunnissa, joissa on paljon henkilöstöä. Kirkkoherra on toiminnallisten työntekijöiden ylin esimies, mutta hänellä voi olla apunaan väliportaan esimiehiä, esimerkiksi kappalaisia ja työalojen johtavia viranhaltijoita, joiden tehtävä on hoitaa päivittäistä johtamista.<sup>66</sup> Seurakunnalla työyhteisönä on omat erityispiirteensä, mutta rakenteellisesti sen johtaminen ei poikkea johtamisesta muissa työyhteisöissä, joissa on vastaavia itsenäisiä työrooleja. Erityispiirteet liittyvät pääasiassa yhteisön hengellisyyteen ja sen asettamiin vaatimuksiin hengellisen työn tekijöiden sisäisen maailman huomioimiselle.<sup>67</sup> Työyhteisön hengellisestä luonteesta huolimatta johtamis- ja esimiestyössä ei tulisi hengellistä asioita, jotka on hoidettava asiallisesti yleisiä johtamisen periaatteita kunnioittaen.<sup>68</sup>

Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa on usein tasapainoilua hallintobyrokratian ja yksilöllisten toimintatapojen toimintaympäristössä. Henkilöstöjohtajana kirkkoherra huomioi työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet työnteossa ja käyttää niitä tämän motivoimiseen. Kun tavoitteista puhutaan ja niitä asetetaan yhdessä, eivät yksittäisen työntekijän näkemykset hallitse yhteisöä. Yhteinen työnäky edellyttää yhteistä keskustelua seurakunnan perustehtävästä ja työn tavoitteesta sekä siitä, mitkä ovat yksittäisen työntekijän mahdollisuudet toteuttaa niitä. Työntekijän persoona on seurakuntatyön voimavara, minkä vuoksi työntekijöiden huomioiminen yksilöinä on merkittävää.<sup>69</sup>

Työyhteisön ja henkilöstön johtaminen on siis ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisessa ei ole kyse ainoastaan ihmisiin vaikuttamisesta, vaan olennaisessa osassa ovat

---

<sup>63</sup> Paananen 2015, 86–87.

<sup>64</sup> Ruotsalainen 2019, 189.

<sup>65</sup> Ruotsalainen 2019, 191.

<sup>66</sup> Helin 2018, 64.

<sup>67</sup> Huhtinen 2002, 117.

<sup>68</sup> Korpela 2015, 99.



ihmisten tunnistaminen, ihmisarvon tunnustaminen ja ihmisen näkeminen sekä työntekijänä, joka suorittaa tehtävänsä, että kokonaisena ihmisenä.<sup>70</sup> Seurakunnan henkilöstöjohtamisen taustalla tulisi vaikuttaa kristillinen ihmiskäsitys, jonka mukaan jokainen ihminen on Jumalan kuva ja sen vuoksi mittaamattoman arvokas. On merkittävää, näkeekö johtaja työntekijän itsessään arvokkaana ihmisenä vai ainoastaan jollekin päämäärälle asetettuna välineenä. Johtaja, joka uskoo ihmisten mahdollisuuksiin, kykenee nostamaan esille työntekijöidensä parhaat puolet. Kristilliseen ihmiskäsitykseen kuuluu myös ajatus ihmisen syntisyydestä. Tämän perusta on Raamatun syntiinlankeemuskertomuksessa. Ihminen on vastuullinen ja moraalinen toimija, joka ei kuitenkaan pysty elämään ihanteellisesti, vaan tekee myös virheitä. Elämään kuuluu itsekkyyttä, rikkinäisyys ja epätäydellisyys. Tämän hyväksyminen auttaa johtajaa omaksumaan nöyrän suhtautumistavan paitsi itseensä ja omiin tekemisiinsä, myös työntekijöihinsä. Kristinuskon ydinajatus on armo, jonka mukaan ihminen saa anteeksi väärät tekonsa ja ajatuksensa. Armo pitää huolen siitä, että elämä jatkuu epätäydellisyydestä ja virheistä huolimatta ja näinollen toimii vastaparina syntisyydelle.<sup>71</sup> Seurakunnan perustehtävä siis näkyy myös henkilöstön johtamisessa, jonka tulisi olla kirkon oman arvomaailman ja etiikan läpäisemää. Johtamiselle tulisi olla ominaista toisen asemaan asettuminen ja hyvän etsiminen lähimmäisistä, mikä ilmenee esimerkiksi dialogisuutena ja työyhteisön jäsenten tasapuolisena ja oikeudenmukaisena kohteluna.<sup>72</sup> Jokaisen johtamisopin perustana on jokin ihmiskuva ja seurakunnan johtamisen tulisi luonnollisesti perustua kristilliseen ihmiskuvaan.

Tieto henkilöstöä koskevista asioista levitetään organisaatiossa viestinnän keinoin, minkä vuoksi henkilöstön johtaminen on kiinteästi yhteydessä viestintään. Viestintä on keino työyhteisön tietopohjan, yhteisen käsitteistön ja merkityksenannon vahvistamiseen ja sen varassa rakennetaan organisaation kulttuuria.<sup>73</sup> Vaikka seurakuntaorganisaatiossa onkin ammattihenkilöitä vastaamassa viestinnästä, on kirkkoherralla organisaationsa johtajana vastuu työyhteisön sisäisen viestintäkulttuurin kehittämisestä. Esimiestyössä viestinnällä on keskeinen rooli. Siitä kertoo esimerkiksi *Työelämätaitojen tutkimus*, jonka tulosten mukaan esimiehen kymmenestä tärkeimmästä ominaisuudesta yhdeksän liittyy viestintäosaamiseen tavalla tai toisella.<sup>74</sup> Työyhteisön sisäisessä viestinnässä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Hyvän sisäisen viestinnän ylläpitäminen on kannattavaa, sillä se toimii

---

<sup>69</sup> Turunen 2001, 89.

<sup>70</sup> Aaltonen 2011, 28.

<sup>71</sup> Aaltonen 2011, 144–145.

<sup>72</sup> Kopperi 2019b, 152.

<sup>73</sup> Viitala 2013, 206.

pohjana myös organisaation ulkopuolelle suuntautuvalla viestinnällä. Onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa tutkimusten mukaan myönteisesti työpaikan ilmapiiriin, mikä edistää työhyvinvointia. Kirkkoherran tehtävä on huolehtia, että työyhteisöllä on käytössään toimivat työkalut sisäiseen viestintään ja käytettävä näitä työkaluja myös itse. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkeää erityisesti tilanteissa, joissa käsitellään työyhteisöä koskevia merkittäviä asioita tai joissa toivotaan, että työyhteisön jäsenten toivotaan ottavan kantaa ja vaikuttavan strategisiin tai käytännöllisiin asioihin, kuten tulevaisuudensuunnitelmiin. Johtajan on tiedostettava, että kasvokkainen kohtaaminen on joidenkin asioiden käsittelyyn paras tapa, vaikka se ei aina olisikaan tehokkain. Kasvokkaisen viestinnän lisäksi tarvitaan myös muita työkaluja ja kanavia, joiden avulla tarvittava tieto saadaan kaikkien ulottuville. Hyödyllisiä työkaluja ovat esimerkiksi intranet ja erilaiset suljetut keskustelualustat ja sähköiset työskentelytilat.<sup>75</sup>

Seurakunnan toiminta syntyy pääasiassa työntekijöiden työpanoksen tuloksena. Toimintatapa ja motivaatio tehdä työtä vaikuttavat toiminnan laatuun, minkä vuoksi henkilöstön voimavarojen johtaminen on avainasemassa työn onnistumisen kannalta. Hyvä henkilöstöjohtaminen turvaa sen, että perustoiminta on laadukasta ja kaikki voivat antaa täyden panoksensa työyhteisön hyväksi.<sup>76</sup> Myös toiminta vaatii johtamista, minkä vuoksi kirkkoherran on yhdessä työntekijöidensä kanssa löydettävä toiminnalliset tavoitteet, joiden toteuttamiseen on yhteinen tahto. Toiminnan konkreettisten tavoitteiden taustalla vaikuttavat visiot siitä, mihin toiminnalla pyritään. Seurakunnassa tärkein vaikuttaja on kirkkojärjestyksessä määritelty seurakunnan perustehtävä. Jotta tavoitteisiin olisi mahdollista päästä, on työyhteisöstä rakennettava nimenomaan yhteisö, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden puolesta, eikä ole ainoastaan joukko yksittäisiä työntekijöitä.<sup>77</sup>

Suuntaa toiminnalle ja johtamiselle antaa myös kirkon strategia, joka on yksi kirkkoherran johtamisen työvälineistä. Osaksi kirkon ja seurakuntien työtä strateginen työskentely on vakiintunut 2000-luvulla. Strategiatyöskentelyn avulla pyritään kanavoimaan organisaation voimavarat mahdollisimman samansuuntaiseen toimintaan. On tärkeää, että yksilöiden käsitykset strategian osoittamasta suunnasta ovat yhteneväisiä ja he tunnistavat sen merkityksellisyyden. Strategia on väline, joka sitoo yksilöt yhteen ja näin ollen edistää yhteistä työtä.<sup>78</sup> Kirkon vuosien 2012–2020 strategian *Kohtaamisten kirkko* lähtökohtana on

---

<sup>74</sup> Heikura 2019, 165.

<sup>75</sup> Heikura 2019, 183–185.

<sup>76</sup> Klemola & Lajunen 2001, 80.

<sup>77</sup> Huhtinen 2002, 117.

<sup>78</sup> Kaira 2020, 11–12.

innostuksen ja suunnan hakeminen seurakuntien perustyöhön ja sen kautta vastaaminen muutosten herättämiin tarpeisiin ja haasteisiin sekä etäisyyden ottaminen työntekijäkeskeiseen toimintakulttuuriin.<sup>79</sup> Strategia antaa toiminnalle suunnan ja toimii näin kirkkoherran apuna sekä henkilöstöjohtamisessa että toiminnan johtamisessa. Kirkon vuosien 2012–2015 nelivuotiskertomuksen ensimmäisen osan mukaan strategiatyöskentely on koettu seurakunnissa myönteisenä ja se on tehnyt toiminnasta selkeämpää ja pitkäjänteisempää sekä helpottanut suurien linjojen hahmottamista.<sup>80</sup> Kirkkoherrat arvioivat, että seurakunnissa on strategian laadinnan myötä tultu tietoisemmiksi toimintaa ohjaavista arvoista, kun myös kirkon perustehtävä on kirkastunut ja identiteetti vahvistunut. Johtaminen koettiin helpommaksi, kun tavoitteet ja perusteet päätöksenteolle ovat selvät.<sup>81</sup>

Yhteisiin tavoitteisiin päästään, kun valjastetaan käyttöön koko työyhteisön osaaminen. Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa keskeinen käsite onkin osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä niin, että hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista, edistetään oppimista ja vahvistetaan kehittymistä tukevaa työculttuuria. Tällä tavoitellaan organisaatiolle osaamista, jota tulevaisuuden haasteet ja tehtävät edellyttävät.<sup>82</sup> Kehityksen suunta ja sen ajankohtaiset teemat määritellään strategiassa. Henkilöstöä ja sen osaamista on kehitettävä niin, että se kykenee toteuttamaan strategiassa määritellyt tehtävät. Osaamisen johtaminen on siis luonteeltaan strategista henkilöstöjohtamista, jonka avulla rakennetaan organisaation tulevaisuutta. Siinä korostuu vuorovaikutusprosessien merkitys ja konstruktiiivinen oppimiskäsitys, jossa oppijan oma aktiivisuus ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat oppimisprosessin kannalta merkittäviä. Osaamisen johtaminen edellyttää ennakointia, sillä henkilöstön kehittäminen perustuu nimenomaan tulevaisuuden tarpeisiin. Koska muutos on jatkuvaa, on tarpeen ennakoida ja analysoida osaamistarpeiden muutosta. Kirkkoherran on tunnistettava tulevaisuuden työn haasteet, käytettävissä olevat resurssit sekä keinot uuden osaamisen hankkimiseen. Tunnistamisen lisäksi on tehtävä myös vaikeita päätöksiä pitäen kuitenkin samalla huolta henkilöstön hyvinvoinnista.<sup>83</sup>

Osaamisen johtamisessa kirkkoherralla on apunaan useita eri menetelmiä. Johtamisen tulisi lähteä liikkeelle perehdyttämisellä ja työhönopastuksella, kun uusi työntekijä aloittaa tehtävässään. Kehityskeskusteluiden ja palautteenannon avulla johtaja pysyy työntekijän

---

<sup>79</sup> Kohtaamisten kirkko 2012, 5. Kirkkohallituksen täysistunto hyväksyi 22.9.2020 vuosille 2021-2016 uuden strategian Ovet auki.

<sup>80</sup> Nelivuotiskertomuksen ensimmäinen osa, Erilaistuva kirkko, perustuu asiakirjalähteisiin ja kirkon tilastoihin.

<sup>81</sup> Erilaistuva kirkko 2016, 20.

<sup>82</sup> Kopperi 2019b, 146.

tilanteen tasalla ja kuulee, miten tämä itse kokee kehittymistarpeensa. Tarve kehittymiseen voi olla lähtöisin joko organisaatiosta tai yksilöstä ja siihen voidaan vastata esimerkiksi lisä- ja täydennyskoulutuksella, omaehtoisella koulutuksella ja tutkintoon johtavalla koulutuksella. Tavat osaamisen hankkimiseen ja kehittämiseen ovat moninaiset ja koulutuksen lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi verkostotapaamisia, messuja, vierailuja, opintomatkoja sekä osallistumista erilaisiin kehittämishankkeisiin. Henkilöstön kehittämisprosessin tulee nivoutua yhteen organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa ja pohjautua sen perustehtävään, visioon ja strategiaan. Irrallinen kehittäminen ei kykene vaikuttamaan organisaation toimintaan.<sup>84</sup>

Sen lisäksi, että muutokset näkyvät osaamistarpeissa, näkyvät ne myös konkreettisesti määrällisessä henkilöstötarpeessa. Tämä on suuri haaste seurakuntien johtamiselle, sillä ennusteiden mukaan kirkon resurssit tulevat niukkenemaan lähivuosina, mikä tarkoittaa tarvetta henkilökunnan karsimiselle.<sup>85</sup> Johtajan on siis kannattavaa kiinnostua työntekijöistä, heidän osaamisestaan ja hyvinvoinnistaan jo pelkästään taloudellisessakin mielessä, sillä henkilöstökulut vievät huomattavan osan organisaation taloudessa. Näin on erityisesti seurakunnissa. Vuoden 2017 taloustilasto osoittaa, että henkilöstökulujen osuus oli lähes 60% kaikista kirkon toimintakuluista.<sup>86</sup>

Piispainkokouksen mukaan työyhteisöjen yhteistoimintakulttuurin vahvistaminen, vuoropuhelu, jatkuva uudistuminen ja yhteisön voimavarojen esiin saaminen ovat keskiössä kirkon tulevaisuuden haasteisiin vastaamisen kannalta. Seurakunnat tulevat olemaan kohtalaisen suuria johtuen esimerkiksi seurakuntaliitoksista, minkä vuoksi kirkkoherrojen taidot hallinnossa ja henkilöstöjohtamisessa korostuvat.<sup>87</sup> Tarpeesta henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi kertoo myös vuonna 2018 tehty Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimus. Tutkimuksen mukaan kirkon työpaikoilla on paljon hyvää ja esimerkiksi yli 90% työntekijöistä kokee työnsä merkityksellisenä ja tärkeänä. Kehittämisen tarpeesta kertovat esimerkiksi epäasiallista kohtelua, henkistä kuormitusta ja esimiestyötä koskevat tulokset.<sup>88</sup> Tutkimuksen mukaan yli 60% seurakuntatyötä tekevästä koki työnsä henkisesti raskaaksi. Työyhteisön sisäistä epäasiallista kohtelua ilmoitti kokeneensa joka kolmas kirkon työntekijä.<sup>89</sup> Lähimmän esimiehensä johtamistapaan tyytyväisiä oli 61% ja 64% koki

---

<sup>83</sup> Kopperi 2019b, 152–154.

<sup>84</sup> Kopperi 2019b, 154–156.

<sup>85</sup> Kopperi 2019b, 153.

<sup>86</sup> Kopperi 2019b, 152.

<sup>87</sup> Piispainkokous 2019, 2.

<sup>88</sup> Marttila & Von Boehm 2019, 108.

<sup>89</sup> Pekkarinen 2018, 47–55.

esimiehen toiminnan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Näissä molemmissa tyytyväisyys oli laskenut vuosien 2016 ja 2014 kyselyistä. Haasteista esimiestyössä kertoo myös se, että ainoastaan 48% koki, että työyhteisössä pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja. Tämäkin luku oli laskenut vuodesta 2016.<sup>90</sup>

Laskeva tyytyväisyys esimiestyöhön ja ristiriitojen käsittelyyn ovat huolestuttavia ja kertovat selkeästä tarpeesta aktiivisista toimista henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Henkilöstöjohtamisen kehittämistä edesauttaa, jos se liitetään osaksi strategista johtamista ja sille asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista seurataan. Henkilöstöjohtaminen ei parane ilman aktiivisia ja tietoisia toimia.<sup>91</sup> Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työympäristöön ja onnistuessaan edistää sen henkistä ja fyysistä turvallisuutta. Mikäli tehtävä hoidetaan huonosti, näkyvät sen vaikutukset yleisen tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden lisäksi esimerkiksi sairaspöissaoloissa ja terveydenhuollon kuluissa.<sup>92</sup>

Keskeinen haaste seurakuntatyöyhteisön johtamiselle on sen monialaisuus. Edellytys tällaisen monialaisen asiantuntijayhteisön johtamiselle on luottamus työaloista vastaavien sekä niiden työntekijöiden ammattitaitoon ja kykyyn oman työn kehittämiseen. Luottamus työntekijän osaamiseen ja toimintaan antaa tälle paremmat edellytykset käyttää omaa osaamistaan yhteiseksi hyödyksi. Hän vastaa kokonaisjohdosta ja näin ollen näyttää suuntaa ja vastaa kokonaisuudesta, ei niinkään yksittäisten työalojen sisällöstä. Myös asiantuntijayhteisö kuitenkin tarvitsee johtamista ja johtajan on siksi löydettävä keinot pitää työyhteisö koossa sekä huolehdittava, että eri alojen asiantuntijat toimivat kirkon perustehtävän mukaisesti. Vaikka työ on eri työalojen välillä monelta osin erillistä, tulee sen siitä huolimatta olla osa seurakuntatyön kokonaisuutta.<sup>93</sup> Monialaista asiantuntijatyöyhteisöä johtaessaan kirkkoherran on osattava erottaa toisistaan asiantuntijan ja johtajan roolit. Johtajan tehtävä on tietää, mitä tehtävän toteuttaminen seuraavaksi edellyttää ja löytää siihen tarvittavat tekijät ja resurssit.<sup>94</sup> Kirkkoherran tehtävä on siis johtaa työyhteisönsä asiantuntijoita niin, että heillä on hyvät edellytykset valjastaa taitonsa yhteiseen käyttöön.

Toinen haaste tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselle on kasvava vapaaehtoisten ja seurakuntalaisten merkityksen korostaminen. Perinteisesti Suomen evankelis-luterilainen kirkko on ollut hyvin työntekijäkeskeinen. On totuttu ajatukseen, että kirkon työ on ammattilaisten vastuulla, ei seurakuntalaisten. Tätä perinnettä on ryhdytty 2000-luvulla

---

<sup>90</sup> Pekkarinen 2018, 34–43.

<sup>91</sup> Marttila & Von Boehm 2019, 108.

<sup>92</sup> Viitala 2013, 13.

<sup>93</sup> Vuori 2003, 66–67.

<sup>94</sup> Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 100.

aktiivisesti kyseenalaistamaan erityisesti talous- ja jäsenkehityksen seurauksena. Muutostarpeeseen vaikuttavat kuitenkin myös sisällölliset syyt ja ajatus kirkosta yhteisönä, jonka kaikilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Tämä korostaa vapaaehtoistoiminnan merkitystä.<sup>95</sup> Myös vapaaehtoiset tarvitsevat johtamista, vaikka kirkkoherra tai kukaan muukaan seurakunnan työntekijöistä ei olekaan heidän esimiehensä. Siitä huolimatta tarvitaan perehdyttämistä ja myös luottamusta. Tämän muutoksen yhtenä symbolina voidaan pitää kysymystä siitä, kenelle voidaan antaa seurakunnan toimitilan avaimet.<sup>96</sup>

Kirkkoherran tehtävä työyhteisön esimiehenä on moniulotteinen ja seurakuntien resursseissa tapahtuvat muutokset tuovat siihen lisähaastetta. Henkilöstöjohtamisessa kirkkoherralla on apunaan väliportaan esimiehiä, kuten kappalaisia ja johtavia viranhaltijoita. Kirkkoherran esimiestehtävän moninaisuus edellyttää selkeää tehtävänjakoa kirkkoherran ja lähiesimiesten välillä ja taitoa delegoida tehtäviä.

## **4. Hengellinen johtaminen**

Käsitteet pastoraalinen johtaminen ja hengellinen johtaminen saavat aikaan hämmennystä kirkollisessa johtamiskeskustelussa. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä ja niitä käytetään usein ilman, että niiden merkityksiä määritellään. Tässä luvussa käsittelen pastoraalista johtamista ja työpaikkaspirituaaliteettia ja spirituaalista johtamista. Käytän työssäni rinnakkain termejä hengellinen ja spirituaalinen johtuen niiden rinnakkaisesta käytöstä hyödyntämässäni kirjallisuudessa. Termeillä viitataan kuitenkin samaan asiaan. Pastoraalisen johtamisen mallin valitsin käsittelyyn siksi, että se on nimenomaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstiin luotu malli. Puhuttaessa hengellisestä johtamisesta kirkossa, nousee pastoraalinen johtaminen käsitteenä usein esille. Työpaikkaspirituaaliteetin ja spirituaalisen johtamisen käsitteet valitsin laajentaakseni hengellisen johtajuuden käsittelyä paljon käytetyn pastoraalisen johtamisen mallin ulkopuolelle.

### **4.1. Pastoraalisen johtamisen malli**

Yleisesti ajatellaan, ettei johtamisen kysymyksiä tulisi hengellistä, eikä siksi ole olemassa erityistä hengellistä johtamista. 1980- ja 90-lukujen taitteessa Pentti Huhtinen kuitenkin esitti näkemyksen pastoraalisesta johtamisesta. Hänen mukaansa perinteisten johtamisulottuvuuksien lisäksi olisi olemassa myös pastoraalisen johtamisen laji. Tällä hän

---

<sup>95</sup> Kopperi 2019b, 147.

viittasi erityisesti siihen, että kirkkoherra, seurakunnan johtajana toimiva pappi, asettuu erityiseen asemaan seurakunnan johtajana johtaessaan jumalanpalvelusta, julistaessaan evankeliumia ja jakaessaan sakramentteja. Perinteisen organisaation toimitusjohtajatyypin johtajan lisäksi kirkkoherra on samalla myös hengellisen yhteisön johtaja. Hengellisenä johtajana kirkkoherra toimii paimenena, joka joissain tilanteissa edustaa Jumalaa ja julistaa evankeliumia tämän äänellä.<sup>97</sup> Kirkollinen lainsäädäntö ei tunne pastoraalisen johtamisen termiä, mutta kuvaa kuitenkin kirkkoherran pastoraaliseen johtamiseen kattamia tehtäviä ja toimintaa. Pastoraalinen johtajuus ilmenee vastuuna jumalanpalveluksista, kirkollisista toimituksista, sielunhoidosta, diakoniasta, julistuksesta ja kristillisestä kasvatuksesta. Sen piiriin kuuluvat myös seurakuntayhteisön spiritualiteetin hoitaminen ja rukouksen käyttäminen hallinnon kokouksissa. Yksi keskeinen elementti on myös työntekijöiden hengellisen kutsumuksen vahvistaminen.<sup>98</sup> Pastoraalisen johtajuuden käsite voidaan laajentaa kaikkia pappeja koskevaksi, mutta tässä käsittelen sitä nimenomaan kirkkoherruuden näkökulmasta.

Pastoraalinen johtaminen voidaan määritellä kirkon hengellisen tehtävän vastuulliseksi toteuttamiseksi, minkä vuoksi se on keskeinen osa seurakuntatyön johtamista. Sana pastoraalinen juontuu latinan sanasta *pastor*, joka tarkoittaa paimenta. Pastoraalinen johtaminen käsittelee johtajuuden sitä aluetta, missä johtaja toimii laumansa paimenena. Paimenkäsitteistö on peräisin Raamatusta. Myöhemmin Jeesuksen käyttämiä paimenen ja lauman käsitteitä on tulkittu kirkon tehtävän hengellistä luonnetta korostavina käsitteinä. Jeesuksen käyttämä kielikuva kuvasi Jumalan ja ihmisen välistä suhdetta, jossa Jumala pitää huolen ihmisistä kuin paimen laumastaan. Kielikuva ei kuitenkaan ole pätevä ainoastaan teologisissa kysymyksissä, vaan vastaava paimen ja lauma -asetelma toistuu monissa seurakunnallisissa yhteyksissä. Erityisesti se on esillä messun ja kirkon pyhien toimitusten yhteydessä niiden ympärille muodostuneena toimintakulttuurina. Huhtisen mukaan pastoraalisessa johtajuudessa on kuitenkin kyse muustakin kuin pelkistä sakraaleista tehtävistä. Päätöksenteossa vaaditaan selkeitä, konkreettisia tavoitteita ja toimintaan osallistuvia ihmisiä on voitava tukea. Kun johtaminen vastaa tarkoitustaan, se pohjautuu tasavertaisiin ihmissuhteisiin ja kunnioittaa asiantuntijuutta.<sup>99</sup>

Pastoraalisen johtajuuden käsitteessä lähestytään johtajuutta erilaisten tehtäväroolien kautta. Tämän mallin mukaan työtehtävät hahmotetaan erilaisina tehtävärooleina ja sen

---

<sup>96</sup> Kopperi 2019b, 147

<sup>97</sup> Kopperi 2019a, 25.

<sup>98</sup> Kaira 2020, 53.

tarkoituksena on selkeyttää ja selvittää työn eri puolien sisältöjä sekä rooli-odotuksia, joita ympäristö ja työnantaja asettavat. Jokaisella roolilla on oma tehtävänsä moniulotteisen tehtävän hoitamisessa. Kunkin tehtävän edellyttämät roolit on tärkeä tunnistaa ja ymmärtää, sillä ne vaikuttavat johtajan ja ryhmän väliseen vuorovaikutukseen.<sup>100</sup>

Ensimmäinen tehtävärooli on edustaja. Tässä roolissa viranhoitaja toimii seurakunnan edustajana, mutta samalla hän edustaa myös Jumalan näkymätöntä maailmaa näkyvässä maailmassa. Pastoraalinen johtajuus ei siis ole ainoastaan toimintaa, vaan myös johtajana olemista. Huhtisen mukaan johtajan tehtävä on näkyä ja erottua muista ihmisistä ja tällä tavoin toimia edustajana. Hän ymmärtää edustajana toimimisen symbolina olemiseksi, ei ainoastaan seurakuntaorganisaation edustamiseksi yhteiskunnassa. Johtajuudesta voi Huhtisen mukaan viestiä esimerkiksi käsien kohottaminen ja siunaaminen. Tällä tavoin symboli lähettää viestin ihmisen sisäiseen maailmaan, eikä se välittämiseen tarvita välttämättä sanoja.<sup>101</sup> Symbolina oleminen merkitsee Huhtisen mukaan myös erilaisuutta. Johtamistehtävään liittyy henkistä yksinäisyyttä, jonka sietokykyä johtajalta vaaditaan. Organisaation johtaja toimii yhteisönsä ja sitä ympäröivän maailman rajapinnassa. Hänen on oltava tietoinen yhteisön tapahtumista, mutta pystyttävä myös arvioimaan yhteisöä sen ulkopuolelta käsin voidakseen arvioida kokonaisuutta. Tällainen johtajan paikan määrittely on peräisin maallisista organisaatioista, mutta se on merkittävä myös pastoraalisen johtajuuden hengellisen tehtävän kannalta. Rajoja on monenlaisia ja ne koskevat myös hengellistä johtamista.<sup>102</sup>

Pastoraalinen johtamiskäsitys määrittelee johtajan myös yhteisön edustaman tradition ja opin tulkitsijaksi. Seurakunnan johtamisessa uskonkäsitys otetaan ammatilliseen käyttöön. Usko on henkilökohtainen asia ja osa ihmisen sisäistä maailmaa, mutta seurakunnan työntekijän on valjastettava se myös työvälineeksi, jonka avulla hän pitää huolta laumastansa. Pastoraalisen johtajuuden toteutuminen vaatii siksi myös kykyä tarkastella ja tulkita uskontraditiota.<sup>103</sup> Johtajan tehtävä on sanoittaa evankeliumia ymmärrettävästi niin, että se tulee ihmisten olottuville tilanteeseen sopivalla tavalla.<sup>104</sup> Uskontraditio pitää sisällään sekä tiedollisen että kokemuksellisen näkökulman, jotka molemmat tulee huomioida traditiota tulkittaessa. Tiedollisen puolen hallitseminen vaatii perehtymistä ja opiskelua. Kokemuksellinen puoli tarkoittaa valmiutta tarkastella omaa spiritualiteettia. Se, että johtaja

---

<sup>99</sup> Huhtinen 2001, 35.

<sup>100</sup> Huhtinen 2002, 121.

<sup>101</sup> Huhtinen 2002, 121.

<sup>102</sup> Huhtinen 2001, 37–38.

<sup>103</sup> Huhtinen 2001, 38.



tuntee oman hengellisyytensä, antaa hänelle valmiuksia ymmärtää muiden ihmisten kokemusmaailmaa silloinkin, kun ne poikkeavat hänen omastaan. Huhtinen esittää, että pastoraalisella johtajalla ollessa hyvä tuntemus uskonkäsityksen tiedollisesta ja kokemuksellisesta puolesta, hänellä on myös välineet tulkita uskoa tuoreesta näkökulmasta ja näin ollen suunnata johtamista eteenpäin.<sup>105</sup>

Johtajan on asetettava myös ihmiselämän tulkin rooliin suhteessa seurakuntalaisiin ja työntekijöihin. Johtamistavan perusta on johtajan tavassa jäsentää oma toimintaympäristönsä. Tämä voi tarkoittaa vuorovaikutteista keskustelua ajankohtaisista yhteiskunnallisista aiheista, seurakunnan historiasta ja yhteisistä kokemuksista. Kun keskustelua käydään myös arkielämää koskevista aiheista, se ei etäänny uskonelämästä erilliseksi. Yhteinen keskustelu ja jaetut kokemukset tuovat johtajan lähemmäs seurakuntalaista, kun tämä kokee elävänsä samankaltaista elämää.<sup>106</sup>

Myös pastoraalisen johtamisen käsitteessä otetaan huomioon työyhteisön ja koko seurakuntayhteisön johtaminen, kun johtajaa, tässä tapauksessa kirkkoherraa, tarkastellaan yhteisön hoitajan ja konsultin rooleista käsin. Yksi johtamisen keskeisistä haasteista on yksilön tai yhteisön esimieheen kohdistuvien riippuvuustarpeiden käsitteleminen. Tukiessaan yhteisön tarpeita ja kasvua johtaja voi toimia kehitysohjelmana. Hän toimii ikään kuin säiliönä, joka vastaanottaa alaisten kysymykset ja palauttaa ne takaisin sellaisina, että alainen voi itse jatkaa niiden selvittämistä. Tällaista työtapaa, jossa kumpikin osapuoli hoitaa omat tehtävänsä kutsutaan konsultatiiviseksi.<sup>107</sup> Tästä roolista kumpuavaa henkilöstöjohtajuutta on käsitelty enemmän edellisessä pääluvussa.

Vaikka seurakuntaorganisaatiossa monet asiat hoidetaankin yhteistoiminnallisesti, johtajan on pastoraalisen johtamismallin mukaan siitä huolimatta toimittava myös auktoriteettina. Kirkon virkakäsitys on leimallisesti hierarkkinen ja seurakunnan toimintakulttuuri auktoriteeteista riippuvaista. Siksi pastoraalisen johtajan on oltava valmis esiintymään auktoriteettina ainakin silloin, kun virka sitä edellyttää. Johtaja auktoriteettina tuo yhteisöön vakautta ja turvallisuutta erityisesti epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa.<sup>108</sup> Auktoriteettiasemastaan huolimatta pastoraalinen johtaja on myös lauman,

---

<sup>104</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 27.

<sup>105</sup> Huhtinen 2001, 38–39.

<sup>106</sup> Huhtinen 2001, 39–40.

<sup>107</sup> Huhtinen 2001, 40–41.

<sup>108</sup> Huhtinen 2001, 41.

seurakuntayhteisön jäsen. Tämän vuoksi oman hengellisyyden hoitaminen on olennainen osa pastoraalista johtajuutta.<sup>109</sup>

Huhtisen mukaan seurakunnallisen johtajuuden erityisluonne perustuu tehtävän monikerroksisuuteen. Seurakunta on yhteisö, jossa teologiset, hallinnolliset ja yhteisölliset näkökulmat kulkevat rinnakkain. Johtaja on samanaikaisesti hallinnollinen johtaja, seurakunnan jäsenten paimen ja itsekin lauman jäsen, seurakuntalainen. Näiden näkökulmien päällekkäisyys näkyy esimerkiksi sakraaleissa tehtävissä, joissa pappi vaatetuksellaan ja puhetavallaan erottuu muista, mutta kuitenkin puhuttelee laumaansa sisarina ja veljinä. Tällainen monikerroksisuus vaatii johtajalta muuntautumiskykyä.<sup>110</sup> Suomen evankelisluterilainen kirkko on myös tiivis osa suomalaista yhteiskuntaa, mikä vaikuttaa siihen, millaista johtamisen kirkossa on oltava. Huhtinen esittää, että pastoraalisen johtajuuden tehtävä on huolehtia kirkon sisäisestä vuorovaikutuksesta, jotta kirkko ei hajoa. Samaan aikaan on huolehdittava yhteydestä yhteiskunnallisiin ja globaaleihin raameihin. Monikulttuuristuvassa yhteiskunnassa kirkon johtajuuden on pohjauttava entistä enemmän ihmisten ja elämän ymmärtämiseen.<sup>111</sup>

Pastoraalisen johtamisen mallin mukaan johtajan tulee erottaa omantunnon vapaus ja kirkon antama pastoraalinen tehtävä toisistaan. Johtaja on myös kristitty ja sellaisena hänellä on oikeus henkilökohtaiseen uskonkäsitykseensä ja sen ilmaisemiseen. Seurakunnan johtajana hänen on kuitenkin ensisijaisesti sitouduttava asioihin, jotka on suunniteltu ja hyväksytty yhteisesti. Pastoraalinen tehtävä edellyttää kirkon antaman yhteisen tehtävän mukaisen toimintaa riippumatta siitä, millainen johtajan oma uskonkäsitys on. Johtajan asema ei ole olla oppositiossa.<sup>112</sup>

Huhtisen pastoraalisen johtamisen käsite ei ole ongelmaton. Kirkon koulutuskeskuksen johtaja Kari Kopperi kritisoi Huhtisen käyttämiä käsitteitä ja esimerkkejä alttiiksi väärinymmärryksille. Hänen mukaansa kirkossa on ollut myös johtajia, jotka ovat irrottautuneet kirkkoherran hallinnollisista tehtävistä ja keskittyneet ainoastaan jumalanpalvelukseen ja kirkollisiin toimituksiin. Kopperi esittää pastoraalisen johtamisen käsitteen ongelmalliseksi myös sen vuoksi, että jotkut suhtautuvat sen myötä työntekijöihinsä kuin paimen laumaansa. Pastoraalisina johtajina he keskittyvät hengellisiin puheisiin, ihmisten hyvinvointiin tai toimivat työntekijöiden sielunhoitajina tai hengellisinä ohjaajina.

---

<sup>109</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 27.

<sup>110</sup> Huhtinen 2001, 45.

<sup>111</sup> Huhtinen 2001, 42.

<sup>112</sup> Huhtinen 2001, 43.

Seurakunnan muun johtamistyön kannalta tämä on ongelmallista.<sup>113</sup> Pastoraalisen johtamisen ja vallankäytön riskinä on myös johtajan epätasa-arvoinen asennoituminen seurakuntalaisiin myös sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole kyse suoranaisesta pastoraalisesta johtamisesta.<sup>114</sup>

Esitetty kritiikki on aiheellista, sillä pastoraalisen johtamisen mallissa käytetyt käsitteet ovat monilta osin epätarkkoja ja tulkinnanvaraisia. Raamattuun pohjautuvan paimenkuvaston nostaminen johtajan ihanteeksi on epärealistinen. Johanneksen evankeliumin kymmenennessä luvussa Jeesus puhuu itsestään hyvänä paimenena, joka tuntee lampaansa ja panee henkensä alttiiksi niiden puolesta. Vastapainoksi esitetään kuva palkkapaimenesta, joka jättää laumansa hädän hetkellä.<sup>115</sup> Asettamalla kirkkoherran johtajuuden vertailukohtaksi Jeesuksen laumansa paimenena, luodaan epärealistinen kuva työstä ja sen hyvästä hoitamisesta, mikä voi aiheuttaa riskin kuormittumiseen ja loppuun palamiseen.

#### **4.2. Työpaikkaspirituaaliteetti ja spirituaalinen johtaminen**

Spirituaaliteetin käsitteelle on olemassa useita määritelmiä. Christopher Sink ja James Devlin jakavat spirituaaliteetin kolmeen osaan: uskonnolliseen spirituaaliteettiin, sekulaarishumanistiseen spirituaaliteettiin sekä spirituaaliteettiin ihmisen elämän ja kasvun vaiheina. Uskonnollinen spirituaaliteetti voidaan määritellä elämän merkityksen etsimiseksi, jossa korostuvat tuonpuoleisuus, jumalallisuus ja pyhyys. Sekulaaris-humanistinen spirituaaliteetti pitää sisällään ihmisen kokemukset yhteydestä itseään suurempiin asioihin ja muihin ihmisiin. Kun spirituaaliteettia tarkastellaan osana ihmisen kehityksen ja kasvun vaiheita, tarkastellaan erityisesti merkitysten luomista ja oman paikan hakemista maailmassa. Spirituaaliteetti ilmenee ihmisen sisäisinä kokemuksina, esimerkiksi rakkautena, myötätuntona, anteeksi antamisena ja suvaitsevaisuutena. Spirituaaliteetin määritelmät voivat liittyä uskontojen kontekstiin, mutta se ei ole välttämätöntä.<sup>116</sup> Kirkon kontekstissa uskonnollinen spirituaaliteetti on korostetussa asemassa, mutta työpaikkaspirituaaliteetista puhuttaessa myöskään kahta muuta osa-aluetta ei voida sulkea pois. Käsittelen tässä spirituaaliteettia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstista käsin.

Työpaikkaspirituaaliteetti ja spirituaalinen johtaminen eivät siis ole uskontoihin sidottuja käsitteitä, eivätkä suoraan käsittele kirkkoherran hengellistä johtajuutta. Käsitteitä voidaan kuitenkin soveltaa myös kirkon kontekstiin ja katson niiden olevan hyödyllisiä kirkkoherran hengellistä johtajuutta pohdittaessa. Työpaikkaspirituaaliteetilla kuvataan oman

---

<sup>113</sup> Kopperi 2019a, 26.

<sup>114</sup> Kaira 2020, 52–53.

<sup>115</sup> Joh.10:11–15.

<sup>116</sup> Sink & Devlin (2011), 131–133.h

työn ja laajemmin myös koko elämän merkitysten etsimistä, itsensä ylittämistä, yhteyttä työtovereihin sekä työntekijöiden henkilökohtaisten perusarvojen ja työpaikalla vallitsevien arvojen sopusuhtaisuutta. Organisaation ja johtamisen näkökulmasta työpaikkaspirituaaliteetilla voidaan kuvata organisaation visiota, joka kutsuu työntekijää merkitykselliseen työhön ja antaa mahdollisuuksia tehdä asioita eri tavoin. Organisaation jäsenet haluavat liittyä organisaation arvoihin ja niiden myötä myös sen missioon ja tarkoitukseen. Spirituaalisissa organisaatioissa toiminta perustuu ei-materiaalisille arvoille, jotka vaikuttavat kaikkialla organisaatiossa.<sup>117</sup> Spirituaalisen johtamisen ydinajatuksena taas on, että ihminen tekee työtään koko persoonallaan. Johtajan tehtävä on olla luomassa sellaista visiota, kulttuuria ja arvoja, jotka huomioivat ihmisen kokonaisvaltaisuuden, myös spiritualiteetin. Keskeistä on myös johtajan tekemä reflektio omasta spiritualiteetistaan.<sup>118</sup> Työpaikkaspirituaaliteetin käsitteessä olennainen huomio on, että ihminen tuo identiteettinsä ja taustansa mukanaan myös työelämään ja haluaa näin ollen tehdä omien arvojensa mukaisia valintoja ja etsiä merkityksellisyyden kokemuksia myös työssään.<sup>119</sup> Omien arvojen mukainen työ sekä ihmisen oma identiteetti, erityisesti hengellinen identiteetti ovat niin kirkkoherran kuin muidenkin kirkon työntekijöiden työssä merkittävässä roolissa, kun työtä tehdään pitkälti nimenomaan omalla persoonalla.

Teologian tohtori ja kirkkoherra Juha Tanskan mukaan puhe hengellisyydestä työpaikalla herättää epäilyksiä jopa kirkon työntekijöistä. Kirkon omalla johtamiskoulutuksella on vähitellen päästy siihen pisteeseen, että työn maailmaan kuuluvia ongelmia ja ristiriitoja hoidetaan kirkon työpaikoilla sopimuksin ja hyväksi havaituin työelämän käytännöin. Työpaikkahengellisyydestä puhuminen voi herättää epäilyksiä palaamisesta aikaan, jolloin työpaikan ongelmia ratkottiin yhteisellä rukouksella.<sup>120</sup> Työpaikkaspirituaaliteetti ei kuitenkaan ole väline työn maailmassa toimiviksi koettujen käytäntöjen ja niiden käyttämisen laiminlyömiseen. Toimivat rakenteet yhdessä vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa luovat tilaa ja puitteet työpaikkaspirituaaliteetille. Rakenteet liittyvät esimerkiksi työsopimuslainsäädäntöön, virka- ja työehtosopimusten noudattamiseen ja syrjimättömyyteen sitoutumiseen.<sup>121</sup> Työpaikkaspirituaaliteetti ei ole työelämän arjesta erillinen ilmiö, vaan kirkon kontekstissa se voi näkyä esimerkiksi henkilöstön kouluttamisella,

---

<sup>117</sup> Juntunen & Räisänen 2015, 24–25.

<sup>118</sup> Juntunen & Räisänen 2015, 29.

<sup>119</sup> Juntunen & Räisänen 2015, 17–18.

<sup>120</sup> Tanska 2019, 250.

<sup>121</sup> Tanska 2019, 254–255.

jolla pyritään vahvistamaan työntekijän halua sitoutua kirkon perustehtävän toteuttamiseen.<sup>122</sup> Työpaikkaspirituaaliteetilla on arvioitu olevan huomattavia positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työyhteisön sitoutumiseen.<sup>123</sup>

Työpaikkaspirituaaliteetin käsite on peräisin Yhdysvalloista, eikä sen suora soveltaminen Suomen kontekstiin ole ongelmaton. Tanskan mukaan työpaikkaspirituaaliteetin sanoittaminen Suomen kontekstissa on vielä kesken. Hän tarkastelee aihetta neljästä näkökulmasta käsin, jotka liittyvät hiljaisuuteen, kieleen, katseeseen ja aikaan. Tanska tarkastelee työpaikkaspirituaaliteettia ja sen johtamista nimenomaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa. Hiljaisuuden merkitys linkittyy suurelta osin sisäiseen itsereflektioon ja omien tunteiden tunnistamiseen. Omien tunteiden arvostaminen on väylä myös työtovereiden tunteiden arvostamiseen ja samalla lievittää aggressiivisten tunteiden pelkoa itsessä ja muissa. Tanska esittää, että hiljaisen tilan havainnut johtaja usein huomaa, että elää sisäisessä jännitteessä, jossa samanaikaisesti kaipaa sisäiseen rauhaan ja kantaa velvollisuuksia ja odotuksia, jotka johtamistyö tuo mukanaan. Koska moneen ratkaisuun liittyy tuntemattomuus ja arvaamattomuus, liittyy johtamisen hengellinen luonne myös toivon ylläpitämiseen ja sanoittamiseen. Tanskan mukaan kirkon johtamistyössä on palattava rukoukseen ja hiljaisuuteen ja etsittävä näin Jumalan tahtoa. Samalla on ymmärrettävä, ettei etsintä ole täydellistä ja Jumalan tahdon ymmärtäminen tapahtuu vallitsevan kulttuurin ja oman mielen prosessien kontekstissa.<sup>124</sup>

Toiseksi näkökulmaksi työpaikkaspirituaaliteetin johtamiseen Tanska nostaa kielen merkityksen. Kieli ja ajattelu ovat johtamistyön keskeisiä työvälineitä. Arkiseen kommunikointiin sisältyy enemmän kuin mitä sanat itsessään merkitsevät tai mitä varsinaisesti on sanottu. Jos johtajan arkikielen merkitykset ja sanojen varsinaiset merkitykset ovat ristiriidassa keskenään, kertoo se usein johtajan sisäisistä ristiriidoista, turhautumisesta tai uupumisesta. Pelolla johtamisen retoriikkaan on helppo turvautua, jos tilanne on johtajalle itselleenkin pelottava. Kirkon johtamistyössä olevien on muistettava pysähtyä tarkastelemaan kielisysteemiä, jota johtamistyössään käyttävät, sillä käytetty kieli antaa ilmiöille erilaisia merkityksiä. Tästä esimerkiksi Tanska nostaa puheen kirkon jäsenmäärän laskusta. Jos näkökulmana on liikkeenjohdon kieli, on kyse esimerkiksi supistuvista resursseista tai vähenevästä asiakasuskollisuudesta. Vaihtoehtoiset merkitykset samasta ilmiöstä voivat sen

---

<sup>122</sup> Kopperi 2019b, 157.

<sup>123</sup> Kaira 2020, 53.

<sup>124</sup> Tanska 2019, 257–258.

sijaan nostaa esille näkökulmia esimerkiksi toimintakulttuurin uudistumisesta ja jäsenyyden merkityksen vahvistumisesta.<sup>125</sup>

Kirkossa työskentelevä johtaja elää monien erilaisten aikakokemusten jännitteessä. Sen vuoksi Tanska nostaa kolmanneksi näkökulmaksi ajan. Aika on yhteydessä muistiin ja muistamiseen. Kirkossa toimiva johtaja joutuu tai häntä pyydetään osaltaan pitämään yllä yhteistä muistamista ja sanoittamaan muistelemaan kokoontuneille tärkeää yhteistä kokemusta. Usein tällaiset yhteiset kokemukset ovat sidoksissa johonkin paikkaan, esimerkiksi rakennukseen. Vastaava ilmiö liittyy myös tulevaisuuteen. Mikäli johtaja haluaa auttaa yhteisöään suuntautumaan tulevaisuuteen, on hänen rohkaistuttava unelmoimaan yhdessä yhteisönsä kanssa ja annettava näin tilaa tulevaisuuden sanoittamiselle. Kirkon työyhteisö koostuu usein hyvin eri ikäisistä työntekijöistä, minkä vuoksi on tärkeää ottaa huomioon aikakäsityksen muuttuminen elämänkaaren mittaan. Työyhteisössä elää samanaikaisesti rinnakkain ja osittain myös lomittain monia yksilöllisiä aikakäsityksiä. Tanskan mukaan osa ihmisistä kokee suhteensa omaan uskonperintöön muuttuvan ikääntyessä tietämisestä ja totena pitämisestä mietiskeleväksi ja ihmetteleväksi uskoksi. Hengellisen yhteisön johtajan on muistettava, ettei hänen kokemuksensa hengellisyydestä ja ajasta ole normatiivinen koko yhteisölle.<sup>126</sup>

Erytisellä tavalla aikakokemus tulee Tanskan mukaan kirkossa johtajana toimiville esille liturgisen ajan äärellä. Kokemus ajasta on usein yhdensuuntainen, mutta liturgisen ajan kokemus ajan kulusta muuttuu hetkeksi, kun mennyt, nykyinen ja tuleva ovat samanaikaisesti läsnä. Tanskan mukaan liturgisen ajan kokemuksessa Raamatun kertomukset tulevat lähelle ihmistä ja ikään kuin tapahtuvat heille itselleen sen sijaan, että niitä ainoastaan muisteltaisiin. Liturgisen ajan kokemus, jota jäsentävät puheen, laulun, hiljaisuuden ja rukouksen vaihtelut, on vahvimmin esillä messussa. Kirkkoherran on johtajana huolehdittava siitä, että työyhteisön vuodenvuoroon ja joissain tilanteissa myös työviikkoon sisältyy hetkiä, joissa työyhteisöstä siirrytään hetkeksi jumalanpalvelusyhteisöksi. Tämän tulee tapahtua yhteisestä sopimuksesta ja on tärkeää antaa kaikille työyhteisön jäsenillä mahdollisuus olla toteuttamassa rukous- ja jumalanpalveluselämää, kuitenkin ilman pakkoa.<sup>127</sup> Hartaus- ja jumalanpalveluselämän merkityksen seurakunnan työyhteisön johtamiselle nostaa esiin myös kirkkoherra ja työnohjaaja Olavi Vuori. Vuoren mukaan yhteinen hartaus muistuttaa seurakunnan perustehtävästä. Spiritualiteetin vaaliminen yhdessä on osa seurakunnan

---

<sup>125</sup> Tanska 2019, 259–261.

<sup>126</sup> Tanska 2019, 262–265.

<sup>127</sup> Tanska 2019, 265.

jumalanpalveluselämää, jossa eletään seurakunnan ajankohtaisia haasteita ja asioita todeksi kirkkovuoden tekstien mukana.<sup>128</sup>

Neljäs Tanskan esiin nostama näkökulma työpaikkaspirituaaliteetin johtamiseen on katse. Juutalaisen filosofi Martin Buberin mukaan ihmisen luontainen suhtautuminen todellisuuteen on objektiivoina minä–se-suhde, joka perustuu erotteluun subjektin ja objektin välillä. Ihmisen on nähtävä vaivaa päästäkseen tästä suhteesta kohtaamisen mahdollistavaan minä–sinä-suhteeseen. Katseen merkityksen tueksi Tanska viittaa myös Pirkko Siltalan kirjallisiin lähteisiin, joiden mukaan katse on ihmisen perustava itsekokemus, jonka kautta varhainen vuorovaikutus on läsnä jokaisessa ihmissuhteessa. Toisen arvostava näkeminen työyhteisön kehittämisen lähtökohtana ottaa Tanskan mukaan huomioon myös ihmisen syvimät minäkokemukset, jotka ovat läsnä myös työssä, vaikka niitä ei aina tunnistettaisikaan.<sup>129</sup>

Johtamisen ja spirituaaliteetin yhteydestä on kehitetty erilaisia malleja, käyty teoreettista keskustelua sekä luotu sovellutuksia käytännön johtamistyöhön.<sup>130</sup> Esimiestyössä työpaikkaspirituaaliteetin voidaan sanoa merkitsevän sitä, että esimies saa voimia työhönsä hoitamalla hengellistä elämäänsä. Yksilölliset tavat hoitaa hengellistä elämää ovat apuna sisäisen eheyden säilyttämisessä sekä itsestä ja ympäristöstä nousevien mielikuvien ja vaatimusten kanssa. Esimiehen oma hengellisyys auttaa säilyttämään sisäistä integriteettiä, välttämään liian nopeita päätöksiä ja kestävästi ei-tietämisen tilaa, pelkoa ja epävarmuutta niin, että hyvät päätökset ehtivät kypsyä. Hengellisyys muodostaa motivaatioperustan toimia esimiehenä vastuullisesti, arvioida omaa toimintaansa ja pyrkiä uudistumaan. Vastuullisuus näkyy pyrkimyksenä kohtuullisuuteen omissa eduissa, psykologisena sitoutumisena omaan tehtävään, pyrkimyksenä tuottaa sekä eettisesti että laadullisesti korkeatasoista toimintaa ja huolenpitoa alaisia kohtaan. Sen harjoittaminen omassa elämässä vahvistaa kykyä kuunnella itseä, mutta myös kuunnella avoimesti työntekijöitä ja toimintaympäristöstä nousevia viestejä.<sup>131</sup> Hengellisyys tuo sisältöä myös henkilöstöjohtamiseen, kun johtaja hahmottaa työntekijöidensä arvon ja mahdollisuudet, jotka he tuovat mukanaan. Työntekijöiden arvon ja kykyjen näkeminen mahdollistaa heidän vastuunsa kasvattamisen suhteessa kokemukseen ja osoitettuun taitoon.<sup>132</sup> Oman hengellisyyden hoitaminen korostuu erityisesti seurakuntatyön kontekstissa. Kirkkoherra on myös pappi, siis hengellisen työn tekijä, minkä vuoksi hän ei voi

---

<sup>128</sup> Vuori 2003, 59.

<sup>129</sup> Tanska 2019, 265.

<sup>130</sup> Juntunen & Räisänen 2015, 27.

<sup>131</sup> Tanska 2015, 148–149.

<sup>132</sup> Tanska 2015, 151.

työnkuvansakaan puolesta sivuuttaa oman hengellisen elämänsä ja kasvunsa hyväksi toimimista.

Toisin kuin pastoraalisen johtamisen malli, työpaikkaspirituaaliteetti ja sen johtaminen eivät ole kristilliseen tai etenkin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstiin kehitettyjä. Työpaikkaspirituaaliteetti ei sijoitu mihinkään tiettyyn hengelliseen kontekstiin, eikä se ylipäätään vaadi ajatusta yliluonnollisesta. Sen keskiössä ovat arvot, merkityksellisyyden kokemukset ja kohtaaminen, ei niinkään uskonnolliset kokemukset. Työpaikkaspirituaaliteetin käsitettä voi mielestäni soveltaa myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstiin. Työpaikkaspirituaaliteetin keskiössä ovat arvot ja työn merkityksellisyys, joista molemmat ovat merkittäviä myös seurakuntatyöyhteisössä, jossa sekä organisaation arvot että työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ovat aktiivisesti esillä. Kirkkoherran hengellinen johtajuus voidaan laajentaa käsittäväksi myös työpaikkaspirituaaliteetin käsittämiä osa-alueita ottaen kuitenkin huomioon myös kirkon oma hengellinen konteksti, joka ei sellaisenaan mahdu työpaikkaspirituaaliteetin rajojen sisäpuolelle. Spirituaalinen johtaminen on pastoraalista johtamista laajempi ja moniulotteisempi käsite. Spirituaalisella johtamisella tarkoitetaan ensisijaisesti työyhteisön spirituaalista johtamista, mutta seurakuntakontekstissa se voidaan laajentaa koskevaksi koko seurakuntaa.

### **4.3. Kirkkoherra hengellisenä johtajana**

Kun kirkkoherra asetetaan virkaan, hän saa hiippakuntansa piispalta valtuutukset toimia seurakuntansa hengellisenä johtajana. Kirkkoherran tehtävä on näyttää seurakunnalleen suuntaa hengellisissä kysymyksissä. Hänen on näytettävä rajat sopivalle ja sopimattomalle julistukselle. Taivalkosken seurakunnan kirkkoherra ja lääninrovasti Tuomo Törmäsen mukaan hengellisenä johtajana kirkkoherran on huolehdittava seurakunnan hengellisestä uudistumisesta ja uskon sanoittamisen raikkaudesta. Hänen vastuullaan on puuttua seurakunnassaan opetukseen ja julistukseen, jotka ovat luterilaisen tunnustuksen vastaisia. Seurakuntatyön johtamisen lähtökohtana on, että kaikkea seurakunnan toimintaa arvioidaan sen hengellisestä perustehtävästä käsin. Seurakunnan perustehtävä on määritelty kirkkolain toisessa pykälässä: ”Tunnustuksensa mukaisesti kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimii muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi” (KL 1:2). Kirkkoherran tärkeimpiin tehtäviin hengellisenä johtajana kuuluu kirkon perustehtävän tulkitsijana toimiminen omassa seurakunnassaan. Lähtökohta seurakuntatyön johtamiseen on seurakunnan kaiken toiminnan



arvioiminen perustehtävästä käsin. Kirkon perustehtävä perustuu Jeesuksen antamaan lähetystehtävään, joka on ilmaistu Raamatun lähetyskäskyissä. Sitä on tulkittu kirkon tunnustuksessa.<sup>133</sup>

Kirkkoherran hengellinen johtajuus määritellään jo virkaanasettamisen yhteydessä annettavissa neljässä lupauksissa. Ensimmäisessä lupauksessa kirkkoherra lupaa pysyä kirkon uskossa ja vahvistaa siinä seurakuntalaisia. Toisessa hän lupaa hoitaa virkaansa oikein ja uskollisesti Jumalan sanan ja kirkon tunnustuksen mukaisesti, kolmannessa pitää seurakunnassaan huolta evankeliumin oikeasta julistuksesta ja opetuksesta sekä sakramenttien oikeasta jakamisesta. Neljännessä lupauksessa kirkkoherra lupaa edistää kaikkea, mikä rakentaa seurakuntaa ja elää niin, että on esikuvana seurakunnalle.<sup>134</sup> Näissä lupauksissa ilmenee kirkkoherran koko seurakunnan kattava hengellisen johtajan rooli. Valtaosa kirkkoherran johtamistehtävistä rajautuu työntekijöihin ja luottamuselimiin, mutta hengellisen johtamisen kohteena on koko seurakunta. Kirkkoherra kuitenkin on myös pappi, ei ainoastaan esimies ja hallinnollinen johtaja, mikä tekee tehtävästä hengellisen.

Huolimatta hengellisen johtajuuden keskeisestä roolista, kirkkoherrojen suhtautuminen hengelliseen johtajuuteen ei ole automaattisesti positiivinen. Jussi Kosken maisterintutkielman mukaan osa kirkkoherroista katsoo hengellistä johtajuutta hyvinkin kielteisestä näkökulmasta. Siihen liittyi käsityksiä esimerkiksi vallan väärinkäytöstä, manipuloinnista ja johtajan korottamisesta hengellisen sankarin rooliin. Myös samojen kirkkoherrojen kanta hengelliseen johtajuuteen vaihteli riippuen siitä, mistä näkökulmasta aihetta käsiteltiin. Koski hahmottelee tutkielmassaan hengellisen johtajuuden jaon suppeaan henkilönäkökulmaan ja laajaan tilannenäkökulmaan. Suppea henkilönäkökulma esittää hengellisen johtajan ikään kuin ehdottomana tuomarina ja viimeisenä auktoriteettina, joka unohtaa hyvät johtamiskäytännöt hengellistäessään vääriä asioita. Tästä näkökulmasta katsottuna kirkkoherran toimitusjohtajatyypinen johtajuus ja pappeus nähdään toisistaan erillisinä rooleina ja johtaminen lähinnä yksisuuntaisena niin, että johtaja yksin oman persoonansa kautta määrää muita. Kosken tutkielman mukaan tällaisesta näkökulmasta seuraa negatiivinen kuva hengellisestä johtajuudesta. Laaja tilannenäkökulma hahmottaa johtajan seurakunnan kutsumana työkalujen antajana ja rohkaisijana hengellisissä kysymyksissä. Sen mukaan hengelliseen johtajuuteen ei kuulu ylhäältä alas suuntautuva käskyttäminen, vaan se on vuorovaikutteista. Hengellinen johtaja näyttäytyy manipuloijan sijaan mahdollistajana, jonka pyrkimyksenä ei ole siirtää omaa hengellistä näkemystään muihin. Laaja

---

<sup>133</sup> Turunen & Poutiainen 2003, 22–23.

<sup>134</sup> Kirkollisten toimitusten kirja 1–3 2003, 83.

tilannenäkökulma ottaa pelkän johtajan persoonan sijaan huomioon koko johtamisympäristön ja siitä seurauksena on Kosken mukaan positiivinen mielikuva hengellisestä johtajuudesta.<sup>135</sup>

Kosken jako suppeaan henkilönäkökulmaan ja laajaan tilannenäkökulmaan sekä kuvaus niiden vaikutuksista siihen, nähdäänkö hengellinen johtajuus positiivisena vai negatiivisena, nostaa esiin keskeisen kirkkoherran hengelliseen johtajuuteen liittyvän haasteen: liian henkilökeskeisyyden. Vaikka kirkkoherra on seurakuntansa hengellinen johtaja, hänen oma hengellinen vakaumuksensa ja taustansa eivät saa dominoida koko seurakunnan hengellisyyttä. Kirkkoherra Tuomo Törmäsen mukaan kirkkoherran tehtävä on rakentaa yhteyttä eri tavoin ajattelevien ja uskovien kristittyjen välille seurakunnassaan, ei muovata sitä oman tahtonsa mukaiseen muottiin. Yhteyden rakentaminen on hänen mukaansa hengellisen johtajuuden ydintä. Toisen ihmisen vakaumuksen kunnioittaminen ja halu ymmärtää sitä ovat lähtökohtina yhteyden rakentamiselle. Esimerkiksi kirkon sisällä vaikuttavien herätysliikkeiden teologiset painotukset ovat keskenään hyvinkin erilaisia ja samankin herätysliikkeen sisällä on hyvin eri tavalla ajattelevia kristittyjä.<sup>136</sup>

Herätysliikkeiden erilaiset opilliset linjaukset voivat tuoda työyhteisöön jännitteitä esimerkiksi tilanteissa, joissa yksi papeista on nainen ja toinen ei voi hyväksyä naisen pappeutta. Hengelliset kysymykset ovat monessa seurakunnassa ja sen työyhteisössä kipupiste, mikä kuulostaa ristiriitaiselta. Henkilökohtaiseen uskoon liittyvät kysymykset saattavat kuitenkin olla niin herkkiä, että niistä vaietaan.<sup>137</sup>

Hengellinen johtaminen ei siis ole oma erillinen osa-alueensa, vaan linkittyy myös esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi henkilöstön kehittämisessä kirkollinen spiritualiteetti näkyy pyrkimyksenä kirkastaa kirkon omaa olemusta ja perustehtävää sekä vahvistamaan työntekijän halua sitoutua sen toteuttamiseen koulutuksen kautta.<sup>138</sup> Kaikki seurakunnissa tehtävä työ ja johtaminen on hengellisyyden läpäisemää, sillä kaiken työn tavoitteena on edistää kirkon perustehtävää. Kirkkoherran hengellistä johtajuutta käsiteltäessä on myös muistettava, että hän on koko seurakunnan, ei ainoastaan sen työyhteisön hengellinen johtaja. Vuosina 2011–2013 toteutettu jumalanpalveluselämän kehittämishanke Tiellä – På väg osoitti johtajuuden merkityksen jumalanpalveluselämän kehittymiselle. Sen mukaan kirkkoherran asenteet jumalanpalvelusta ja sen kehittämistä kohtaan ovat ratkaisevia seurakuntalaisen osallisuuden toteutumisen kannalta. Vastaavaa vaikutusta oli myös muiden työntekijöiden asenteilla. Hanke osoitti, että jumalanpalveluselämän johtamista tukevalle

---

<sup>135</sup> Koski 2008, 29–31.

<sup>136</sup> Törmänen 2019, 136–137.

<sup>137</sup> Palmu 2010, 160–162.

koulutukselle on selkeää tarvetta.<sup>139</sup> Seurakunnan työyhteisö toimii seurakuntayhteisön sisällä ja työntekijöiden osallistuminen seurakunnan yhteisiin jumalanpalveluksiin kertoo seurakunnan identiteetistä jumalanpalvelusyhteisönä. Jumalanpalvelusyhteyttä ja seurakunnan yhteisöllisyyttä edistää, jos seurakunnan työntekijät osallistuvat jumalanpalveluksiin yhdessä muiden seurakuntalaisten kanssa, eivät ainoastaan toimittajina. Kirkkoherran vastuulla on näyttää esimerkkiä ja näin edistää työyhteisön positiivista asennoitumista jumalanpalveluksia kohtaan ja myös sitä kautta johtaa koko seurakunnan jumalanpalveluselämää.<sup>140</sup>

Kirkkoherran hengellinen johtajuus edellyttää myös hänen omasta hengellisestä elämästään huolehtimista. Piispa Seppo Häkkinen esittää, että paitsi yksityisenä kristittyinä ja kirkon jäsenenä, myös kirkon työntekijänä papin elämässä on oltava käytössä uskonelämän neljä jalkaa: Raamattu, rukous, ehtoollinen ja kristittyjen yhteys. Hänen mukaansa Raamatun säännöllinen lukeminen on osa viranhoitoa ja rukouselämä osa ammattia.

Jumalanpalveluselämään ja ehtoolliselle osallistuminen siis kuuluvat työhön silloinkin, kun niistä ei ole itse vastuussa ja myös oman seurakuntayhteyden vaaliminen liittyy tehtävään.<sup>141</sup> Voidakseen toimia seurakuntansa hengellisenä johtajana on myös kirkkoherran hoidettava omaa hengellisyyttään. Vastaavasti myös muiden seurakunnan työntekijöiden tulisi huolehtia hengellisyydestään. Kirkon työyhteisön esimiehenä ja hengellisenä johtajana kirkkoherran tehtävä on huolehtia hengellisyyden toteutumisesta työyhteisössä esimerkiksi johdattamalla yhteiseen hiljentymiseen yhteisten työskentelyjen aluksi. Hiljentymisen tarkoituksena on muistuttaa, minkä vuoksi seurakunnan työtä tehdään. Hengellisenä johtajana kirkkoherran tehtävä on pitää työyhteisössä esillä seurakunnan perustehtävää, johon työntekijöiden työtehtävät tavalla tai toisella linkittyvät.<sup>142</sup>

Johtajana kirkkoherra joutuu käyttämään valtaa myös hengellisiin asioihin liittyen. Kirkkoherran on esimerkiksi asetettava rajat kirkon opin mukaiselle julistukselle ja opetukselle. Vallankäyttö hengellisissä asioissa ja kirkossa ylipäätään on monimutkaista. Heikki Palmun mukaan Uusi testamentti puhuu ennen kaikkea Jumalan vallasta ja Jumalan valtakunnasta ja Jeesuksen asenne ihmisten vallankäyttöön näyttäytyy hyvin kriittisenä.<sup>143</sup>

--te tiedätte, että hallitsijat ovat kansojensa herroja ja maan mahtavat pitävät kansoja valtansa alla. Niin ei saa olla teidän keskuudessanne. Joka tahtoo teidän joukossanne

---

<sup>138</sup> Kopperi 2019, 159.

<sup>139</sup> Erilaistuva kirkko 2016, 25.

<sup>140</sup> Heikinheimo 2003, 282–283.

<sup>141</sup> Häkkinen 2013, 30.

<sup>142</sup> Vuori 2003, 59.

tulla suureksi, se olkoon toisten palvelija ja joka tahtoo teidän joukossanne ensimmäiseksi, se olkoon toisten orja. Ei Ihmisen Poikakaan tullut palveltavaksi vaan palvelemaan ja antamaan henkensä lunnaiksi kaikkien puolesta.<sup>144</sup>

Palmun mukaan osa kirkon johtamistehtävissä olevista kieltää vallankäytön olemassaolon osittain siitä syystä, että sille on vaikea löytää uusitestamentillisiä perusteluja. Hänen mukaansa osa kirkkoherroista asettaa itsensä ainoastaan seurakunnan palvelijan asemaan ja haluaa päästä lähelle seurakuntalaisia.<sup>145</sup> Tämä on ongelmallista, sillä kirkkoherran asema edellyttää toisinaan myös hengellisiin kysymyksiin liittyvää vallankäyttöä esimerkiksi silloin, jos työntekijän työssään toteuttama hengellisyys on ristiriidassa kirkon opin kanssa. Vallankäyttö sitä vaativissa tilanteissa ei kuitenkaan poista työn palveluluonnetta, joka nousee esimerkiksi Palmun käyttämässä Matteuksen evankeliumin jakeista. Palmu ottaa esille myös Uuden testamentin käsitykset Jumalan valtakunnasta. Evankeliumeissa Jumalan valtakunnan läsnäolo saa erilaisia painotuksia. Jeesus kertoi Jumalan valtakunnan tulleen hänessä lähelle. Evankeliumeissa hän opettaa, että Jumalan valtakunta on nyt, eikä kuitenkaan vielä. Luterilaisesta reformaatiosta taas nousee ajatus kahdesta valtakunnasta, eli kahdesta regimentistä, joita ei tulisi sekoittaa toisiinsa. Hengellisen regimentin alueella Jumalan katsotaan hallitsevan evankeliumilla, maallisen regimentin alueella esivallan kautta.<sup>146</sup>

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon papinvaalin uudistamiskomitea toteaa mietinnössään, että Uudesta testamentista löytyy selviä näkökohtia kirkolliseen johtamiseen, vaikka yksiselitteistä johtamisen struktuuria ei löydykään. Komitean mukaan Uuden testamentin johtamistradition valossa johtajuus on seurakuntaa varten ja seurakunnan tulee saada johtajikseen ne, joilla on siihen sopiva armolahja, johtajan tehtävä on luonteeltaan palvelua, ei hallitsemista tai arvoasemassa olemista ja seurakunnan johtajan on huolehdittava evankeliumien sanoman oikeudesta ja kirkon siihen perustuvan tehtävän toteutumisesta muuttuvienkin olosuhteiden keskellä. Johtajuus Uudessa testamentissakin nousee komitean mukaan seurakunnassa hoidettavan tehtävän näkökulmasta.<sup>147</sup>

Arkkipiispa Tapio Luoman mukaan kirkollisen johtamisen spiritualiteetti nousee esiin Raamatun teksteissä. Uuden testamentin selkeimmäksi johtajuuden spiritualiteetin

---

<sup>143</sup> Palmu 2010, 197.

<sup>144</sup> Matt. 20:25–28

<sup>145</sup> Palmu 2010, 15.

<sup>146</sup> Palmu 2010, 159–160.

<sup>147</sup> Huhtinen 2002, 115–116.

kuvaukseksi hän nostaa Johanneksen evankeliumin viimeisen luvun kertomuksen Jeesuksen ja apostolijoukon johtajana toimineen Pietarin keskustelun (Joh. 21:15–19). Keskustelussa Jeesus kehottaa Pietaria ruokkimaan karitsoitaan ja myöhemmin kaitsemaan lampaitaan ja ruokkimaan lampaitaan. Luoman mukaan kirkollinen johtajuus nivotaan kertomuksessa tiiviisti spiritualiteettiin. Paimenen (johtajan) rakkaus Jumalaa kohtaan ja omistautuminen tehtävälle näkyvät siinä, miten hän huolehtii laumasta, josta huolehtimisen on saanut tehtäväkseen. Luoma muistuttaa, että myös hallinnon tehtäviä toteuttaessaan kirkkoherra on pappi ja toteuttaa tähän Raamattuun pohjautuvaan tehtäväänsä kuuluvaa ”lauman ruokkimista ja kaitsemista”.<sup>148</sup> Myös tässä nousee esille käsitys siitä, että hengellisyys on koko kirkon työn, myös johtamisen läpäisevä asia sen sijaan, että se voitaisiin erottaa omaksi, irralliseksi osa-alueekseen.

Kysymykset siitä, mitä Uusi testamentti tai Raamattu ylipäätään sanoo johtamisesta, eivät ole yksinkertaisia ja ovat hyvin tulkinnanvaraisia. Ne aiheuttavat haasteen vallankäytölle seurakunnissa. Palmun mukaan yksi ongelma johtamisessa on se, että seurakuntatyöyhteisössä voi esiintyä vinoutunutta hengellisyyttä, esimerkiksi joku työntekijä kertoo saavansa ohjausta suoraan Jumalalta.<sup>149</sup> Kristinuskossa Jumalalla uskotaan olevan hallussaan kaikki valta myös tässä maailmassa. Jumala on maailmankaikkeuden ylin vallankäyttäjä, jonka alaisuudessa on kaikkia, myös maallinen elämä sellaisena kuin me sen tunnemme.<sup>150</sup> Tästä Jumalan ylivertaisesta valta-asemasta seuraa, ettei kirkkoherra esimiehenä ole alaisuudessaan toimivien työntekijöiden ainoa auktoriteetti etenkin, kun puhutaan hengellisestä työstä. Työntekijä voi vedota jumalalliseen auktoriteettiin hakiessaan tukea omalle toiminnalleen ja näin ohittaa kirkkoherralle kuuluvan auktoriteetin työyhteisön esimiehenä.<sup>151</sup>

Kirkkoherran tehtävä seurakunnan hengellisenä johtajana ei siis ole yksinkertainen. Oman haasteensa sille asettaa se, että valtaosa kirkon johtamiskoulutuksesta keskittyy hallinnolliseen johtamiseen. Hengellinen johtaminen on sivuroolissa. Myös valtakysymykset ovat haasteellisia, eikä vallankäyttäjän roolin ottaminen ole aina helppoa, jos esimerkiksi seurakunnan pappi toimii vastoin yhteisön normeja tai opettaa vastoin kirkon tunnustusta vedoten Jumalalta saamaansa oikeutukseen. Kirkkoherran virkaan kuitenkin kuuluu velvollisuus puuttua tällaiseen toimintaan sen vaikeudesta huolimatta.

---

<sup>148</sup> Luoma 2005, 22.

<sup>149</sup> Palmu 2010, 160–161.

<sup>150</sup> Aaltonen 2011, 297.

<sup>151</sup> Aaltonen 2011, 301.

Kirkkoherran hengellistä johtajuutta käsiteltäessä on muistettava, että hän on koko seurakunnan, ei ainoastaan sen työyhteisön hengellinen johtaja. Vuosina 2011–2013 toteutettu jumalanpalveluselämän kehittämishanke Tiellä – På väg osoitti johtajuuden merkityksen jumalanpalveluselämän kehittymiselle. Sen mukaan kirkkoherran asenteet jumalanpalvelusta ja sen kehittämistä kohtaan ovat ratkaisevia seurakuntalaisen osallisuuden toteutumisen kannalta. Vastaavaa vaikutusta oli myös muiden työntekijöiden asenteilla. Hanke osoitti, että jumalanpalveluselämän johtamista tukevalle koulutukselle on selkeää tarvetta.<sup>152</sup>

Kirkkoherran hengellinen johtajuus ei rajoitu ainoastaan seurakunnan hengellisen elämän, kuten jumalanpalveluksien ja työyhteisön spiritualiteetin johtamiseen. Kuten aiemmin todettu, kirkkoherra on pastoraalinen johtaja ja sellaisena hän käyttää virkaan sidottua valtaa, jonka ajatellaan olevan Jumalan antamaa.<sup>153</sup> Pastoraalinen johtajuus voidaan nähdä kirkolliselle johtajuudelle tyypillisenä piirteenä, johon sisältyy myös hallinnollinen ja henkilöstöjohtaminen. Seurakuntien hallinnon ja henkilöstön johtaminen ovat vastaavia kuin muissakin organisaatioissa ja niihin pätevät vastaavat järjellä hahmotettavat johtajuuden ja organisaatiopsykologian ulottuvuudet kuin muissakin organisaatioissa. Spiritualiteetin alueelle kuitenkin tullaan jo siinä vaiheessa, kun painotetaan järjen roolia, sillä luterilaisen käsityksen mukaan järki nähdään Jumalan lahjana. Tämän ajatuksen mukaan johtaja siis tukeutuu Jumalan lahjoittamaan kykyyn myös silloin, kun perustaa harkintansa ja päätöksensä järjelliseen päättelyyn.<sup>154</sup>

## 5. Yhteenveto

Tämän tutkielman tehtävänä oli selvittää kirkkoherran hengellisen johtajuuden suhdetta seurakuntaorganisaation johtamiseen. Lähteinäni käytin kirkon hallintoa, seurakuntaa työyhteisönä, henkilöstöjohtamista, pastoraalista johtamista ja hengellistä johtamista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ja muuta materiaalia sekä lainsäädännöllistä ja kirkon johtamiskoulutusta koskevaa materiaalia.

Kirkkoherra on sekä hengellinen johtaja että seurakuntaorganisaation hallinnollinen johtaja ja työyhteisön esimies, eli henkilöstöjohtaja. Kirkkoherran virkaanasettamismessussa kirkkoherra antaa neljä lupausa, joiden sisältö keskittyy hengelliseen johtamiseen, muun muassa evankeliumin oikeaan julistamiseen ja seurakuntalaisten uskon vahvistamiseen. Myös kirkkolaki määrittelee kirkkoherran tehtäväksi johtaa seurakunnan hengellistä toimintaa,

---

<sup>152</sup> Erilaistuva kirkko 2016, 25.

<sup>153</sup> Kaira 2020, 53.

kuten jumalanpalvelusten pitämistä, kasteen ja ehtoollisen toimittamista sekä kristillistä kasvatusta. Kirkkoherran käytännön tehtäviin perehtyessä näyttää viran sisältö kuitenkin koostuvan pääasiassa hallinnollisista ja esimiestehtävistä. Viran todellisesta sisällöstä kertoo myös Johtamisen erityiskoulutuksen ja erityisesti sen osana olevan kirkkoherran virkaan pätevöittävän seurakuntatyön johtamisen tutkinnon sisältö. Koulutussisällöt sekä tutkinnon tavoitteet ovat valtaosin hallintoon ja henkilöstöjohtamiseen keskittyviä. Myös hengellinen johtaminen mainitaan, mutta painotus on selkeästi hallinnollinen. Hengellisiin elementteihin ja teologiseen kehittymiseen keskitytään pastoraalikoulutuksissa, mutta nimenomaan hengelliseen johtamiseen vaikuttaa olevan tarjolla vain vähän koulutusta.

Seurakunnan hallintorakenne on moniportainen. Mikäli seurakunta kuuluu yhtymään, tulee hallinnon tasoja lisää. Kirkkoherra vastaa seurakunnan hallinnon kokonaiskuvasta, taloudesta ja toiminnan toteutumisesta. Viran tehtäviin kuuluu joidenkin päätöksentekovelvoitteiden puheenjohtajana toimiminen, asioiden valmistelu sekä vastuu päätösten laillisuudesta. Kirkkoherralla on apunaan muita työntekijöitä, viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä, mutta päävastuu on siitä huolimatta hänellä. Moniportainen ja raskas hallintorakenne vie ajankäytöllisesti suuren osan kirkkoherran työstä. Työyhteisön esimiehenä kirkkoherran tulisi toimia myös ihmisten johtajana, valjastaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet työyhteisön käyttöön. Esimieheltä vaaditaan taitoa johtaa henkilöstöä kristillisen ihmiskäsityksen mukaisesti, johtaa osaamista, tunnistaa tulevaisuuden työn haasteet, ottaa huomioon työyhteisön monialaisuus, puuttua ongelmatilanteisiin ja rakentaa työntekijäjoukosta yhteisö, jonka pyrkimyksenä on yhteisiin tavoitteisiin pääseminen. Vaikka valtaosa seurakunnan toiminnan toteuttamisesta kuuluukin muille työntekijöille, kirkkoherran on huolehdittava siitä, että toiminta on kirkon perustehtävän mukaista. Jo pelkästään hallinnon, henkilöstön ja toiminnan johtamiseen kuuluvien tehtävien ja osaamistarpeiden joukko kuulostaa niin laajalta, että ehtiäkseen ja jaksakseen tämän kaiken jälkeen vielä toimia koko seurakuntayhteisön hengellisenä johtajana, tulee kirkkoherran omaksua itselleen erityisesti delegoimisen taito. Taito delegoida esimerkiksi esimiehen rooliin kuuluvia tehtäviä lähiesimiehille on tärkeä, sillä johtamistehtävää ja sen tuomaa vastuuta kirkkoherra ei voi delegoida.

Lähestyin tutkielmassani hengellistä johtajuutta pastoraalisen johtamisen käsitteen sekä työpaikkaspirituaaliteetin ja spirituaalisen johtamisen käsitteiden avulla sekä avasin erikseen kirkkoherran hengellistä johtajuutta. Hengellistä johtajuutta kirkossa käsitellään usein pastoraalisen johtamisen käsitteen kautta. Pastoraalinen johtajuus käsittää kirkkoherran

---

<sup>154</sup> Luoma 2005, 23.

vastuun seurakuntansa hengellisestä työstä ja lähestyy aihetta paimenen käsitteen kautta. Ei ole ongelmattonta käyttää kirkkoherrojen hengellisestä johtajuudesta puhuttaessa samaa termistöä kuin mitä Jeesuksen hengellisestä johtajuudesta käytetään Uudessa testamentissa. Näen pastoraalisen johtamisen mallin jokseenkin yksiulotteisena, eikä se sellaisenaan vastaa tämän päivän hengellisen johtajuuden tarpeita. Sen vuoksi valitsin sen rinnalle työpaikkaspirituaaliteetin sekä spirituaalisen johtamisen käsitteet. Myöskään ne eivät yksinään riitä kuvaamaan kirkkoherran hengellisen johtajuuden sisältöä, sillä niiden keskiössä on nimenomaan työyhteisö ja sen henkinen ja hengellinen hyvinvointi. Kirkkoherra ei kuitenkaan ole ainoastaan työyhteisönsä, vaan koko seurakunnan hengellinen johtaja. Näkemykseni mukaan käsitteiden sisällöt ovat tarpeellisia myös seurakunnallisessa kontekstissa, mutta ne eivät vastaa koko seurakuntayhteisön hengellisen johtamisen tarpeisiin. Kirkkoherran hengellistä johtajuutta käsitellessäni nostin Raamatusta ja erityisesti Uudesta testamentista esiin joitakin tekstejä johtamisen ja vallankäytön perusteiksi. Raamatusta löytyy muitakin tekstejä, joiden voidaan tulkita käsittelevän johtamista. Valitsemani kohdat ilmensivät johtajan palveluroolia, hengellisen vallankäytön ongelmallisuutta ja sitä, miten hengellisyyden tulisi vaikuttaa kaikessa kirkon kontekstissa tapahtuvassa johtamisessa.

Pastoraalisen johtamisen mallin lisäksi nimenomaan kirkkoherrojen hengellisestä johtajuudesta oli saatavilla niukasti tutkimusta. Nostin esille Jussi Kosken havainnon siitä, kuinka kirkkoherrojen oma suhtautuminen hengelliseen johtajuuteen ei ole oletusarvoisesti positiivinen. Näihin havaintoihin viitaten sekä oman tutkielmani tulosten perusteella katsonkin, että kirkon johtamiskoulutuksessa tulisi vahvistaa kirkkoherrojen hengelliseen johtamiseen ja sen sisältöihin liittyvää osaamista. Nykyinen johtamiskeskustelu ja -koulutus kirkossa keskittyy valtaosin organisaation johtamiseen, mutta sen rinnalle olisi tarpeellista nostaa keskustelu hengellisestä johtamisesta. Kirkko on perusteiltaan hengellinen yhteisö ja sen hengellisen mission ja arvopohjan tulisi näkyä kaikessa sen piirissä tehtävässä työssä, myös johtamisessa. Pastoraalisen johtamisen ajatellaan olevan kaiken kirkon kontekstissa tapahtuvan johtamisen läpäisevä johtamisen taso, mikä tarkoittaa, että kaikki seurakunnissa tapahtuva johtaminen kuuluu hengellisen johtamisen piiriin. Tämä on helppo ymmärtää väärin. Hengellisen johtajuuden kaiken läpäisevän luonteen taustalla kuitenkin vaikuttaa ajatus siitä, että kaiken toiminnan, myös johtamisen taustalla tulisi vaikuttaa kristinuskon perustehtävä. Myös luterilainen ajatus järjenkäytöstä Jumalan lahjana tuo spiritualiteetin aspektin osaksi kaikkea johtamista.

Keskeinen huomioni siis on, että kirkkoherran lupausten ja kirkkolain määritelmä kirkkoherrasta seurakunnan hengellisenä johtajana on jokseenkin ristiriidassa kirkon



johtamiskoulutuksen ja kirkkoherrojen työnkuvan kanssa, jotka painottuvat organisaation johtamiseen. Vaikka kaiken seurakunnassa tapahtuvan työn, siis myös johtamisen, ajateltaisiin olevan hengellisyyden läpäisemää, ei kirkkoherran roolia hengellisenä johtajana voida selittää ainoastaan sillä. Kirkkoherra on koko seurakunnan hengellinen johtaja ja mikäli tällaisen hengellisen johtajuuden halutaan toteutuvan, on kirkkoherroille tarjottava siihen aikaisempaa enemmän eväitä. Kirkkoherran tehtäväkuva nimenomaan seurakuntansa hengellisenä johtajana vaikuttaa monin paikoin epäselvältä.

Tulevaisuuden keskeisiä haasteita kirkkoherrojen johtamistyössä ovat talouden niukkenemisestä seuraava tarve vähentää henkilöstöä, vapaaehtoistoiminnan kehittäminen vastauksena henkilöstön vähenemiseen sekä seurakuntien sisäinen hajaannus erityisesti arvokysymyksissä. Vähenevä henkilöstö pakottaa kirkkoherran katsomaan seurakuntansa kokonaiskuvaa erityisesti toiminnan toteutumisen näkökulmasta ja punnitsemaan vaihtoehtoja siihen, miten toiminta saadaan myös resurssien vähentyessä jatkumaan niin, että se vastaa seurakuntalaisten tarpeisiin. Aiempaa vähälukuisempaa henkilöstöä tulee voida käyttää aiempaa joustavammin. Yhtenä vastauksena tähän on vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja vapaaehtoisten aikaisempaa suurempi vastuuttaminen. Tämä kuitenkin vaatii paljon perehtymistä ja suunnitelmallisuutta onnistuakseen. Haasteena on myös seurakunnan sisällä vallitsevat erilaiset näkemykset erityisesti arvokysymyksiin liittyen. Nämä kysymykset näkyvät myös työyhteisön sisällä. Kirkkoherran on löydettävä keinoja edistää yhteyttä niin, että seurakunta ja sen työyhteisö pysyvät turvallisina ympäristöinä, joihin kaikki kokevat olevansa tervetulleita. Tämä vaatii hyvää henkilöstöjohtamista ja kykyä käsitellä ristiriitoja.

Tutkielmani pohjalta voidaan siis todeta kirkkoherran tehtävään kuuluvien hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen olevan ristiriidassa hengellisen johtamisen tehtävän kanssa. Kirkkolaki sekä kirkkoherran virkaanasettaminen keskittyvät ensisijaisesti hengelliseen johtamiseen. Kirkon johtamiskoulutus ja kirkkoherran työn sisältö painottuvat hallinnolliseen johtamiseen ja esimiestyöhön. Keskenään hyvin eri tyyppisten tehtävien yhteensovittaminen on vaikeaa ja niistä suoriutuminen on aikaa vievää. Erityisesti hengellisen johtamisen sisältöä tulisi selventää.

Johtajuudesta kirkossa ja seurakunnissa olisi tarpeen tehdä lisätutkimusta. Tutkielmani pohjalta nostaisin kiinnostaviksi tutkimusaiheiksi sukupuolen merkityksen kirkollisessa johtamisessa, kirkkoherrojen kokemukset hengellisen johtajuuden toteutumisesta sekä miten vuonna 2021 käyttöön otettavan Johtamisen erityiskoulutuksen mukaisen johtamiskoulutuksen ja pastoraalitutkinnon yhdistelmä vastaa kirkkoherrojen työn tarpeisiin sekä hallinnollisen ja hengellisen johtajuuden väliseen ristiriitaan.

## Lähde- ja kirjallisuusluettelo

- Aaltonen, Tapio (2011). *Johda ihmistä. Teologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, Tapio; Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva (2014). *Kutsumusjohtaja*. Helsinki: Talentum.
- Anetjärvi, Sari (2018). Seurakunnan hallinto. *Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2019-2022*. Toim. Taru Nieminen & Tytti Pietilä. Helsinki: Kirjapaja, 99c129.
- Anetjärvi, Sari; Jakobsson, Marja (2017). *Seurakunnan henkilöstöhallinto*. Helsinki: Edita.
- Ertman, Kira (2019). Kyrkoherden – världens mångsidigaste ledare? *Hyvin johdettu kirkko*. Toim. Laura Arikka ja Heikki Arikka. Helsinki: Kirjapaja, 88–96.
- Heikinheimo, Raili (2003). *Spiritualiteetin vaaliminen*. Toim. Huhta, Erkki; Poutiainen, Matti; Totro, Timo & Turunen, Raimo. Helsinki: Kirjapaja, 283–289.
- Heikura, Eeva-Kaisa (2019). Viestintä on mahdollisuus. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 161–187.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari (2008). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Helin, Jukka (2018). Johtaminen seurakunnassa. *Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2019-2022*. Toim. Taru Nieminen & Tytti Pietilä. Helsinki: Kirjapaja, 57–73.
- Huhtinen, Pentti (2001). Pastoraalinen johtajuus. *Johtaminen seurakunnassa*. Toim. Raimo Turunen, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Edita, 31–61.
- Huhtinen, Pentti (2002). *Seurakunta työyhteisönä*. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Hukari, Ari (2019). Johtaminen muutoksessa. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 205–23.
- Häkkinen, Seppo (2013). *Rohkeasti luterilainen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Juntunen, Elina & Räisänen, Reijo (2015). Spiritualiteetti työelämässä. *Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*. Toim. Marjaana Kanerva & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 15–39.
- Kaira, Terhi (2020). ”Sitä kohti, mikä on edessä.” *Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa*. Vaasa: Kirkon tutkimuskeskus.
- Kairavuo, Leena (2019). Valta ja vastuu. *Hyvin johdettu kirkko*. Toim. Laura Arikka ja Heikki Arikka. Helsinki: Kirjapaja, 41–47.

- Kantola, Ilkka (2001). Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. *Johtaminen seurakunnassa*. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita, 13–30.
- Klemola, Jyri & Lajunen, Anu (2001). Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. *Johtaminen seurakunnassa*. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita, 80–94.
- Kopperi, Kari (2019a). Mitä on kirkollinen johtaminen? – Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 12–28.
- Kopperi, Kari (2019b). Muuttuva osaaminen ja osaamisen johtaminen. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 146–160.
- Korpela, Jorma (2015). Usko hyvään työhön. *Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*. Toim. Marjaana Kanerva & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, s.93–102.
- Koski, Jussi (2008). *Puutarhuri rajapinnalla. Hengellinen johtajuus Suomen evankelis-luterilaisten kirkkoherrojen näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Luoma, Tapio (2005). Paimen ja spiritualiteetti. Suuntaviivoja johtajuuden teologiaan. *Crux* 6/2005, 21–24.
- Malo, Terttu (2019). Tietoinen ja tiedostamaton johtamistyössä. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 29–41.
- Marttila, Oili & Von Boehm, Timo (2019). Työaikalainsäädäntö ja KirVESTES työnantajan työkaluina. Sopimusjärjestelmä, yhteistoiminta, rekrytointi ja irtisanominen. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 93–124.
- Mäkeläinen, Heikki (1988). *Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa*. Helsinki: Kirjapaja.
- Mäkeläinen, Heikki (2003). Toiminnan suunnittelu. *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Kirjapaja, 31–50.
- Mäkinen, Mimosa (2019). *Hyvin johdettu kirkko*. Toim. Laura Arikka ja Heikki Arikka. Helsinki: Kirjapaja, 48–55.
- Nenonen, Heikki (2019). Hyvin johdettu kirkko, hyvin johdettu seurakunta. *Hyvin johdettu kirkko*. Toim. Laura Arikka & Heikki Arikka. Helsinki: Kirjapaja, 99–104.
- Nieminen, Risto T. (2003). Seurakunnan hallintoelimet. *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Kirjapaja, 83–94.

- Paananen, Terhi (2015). Yhteisöllisyys synnyttää hyvinvointia. *Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*. Toim. Marjaana Kanerva & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 78–90.
- Palmu, Harri (1990). *Paimen johtajana. Tutkimus Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista*. Pieksämäki: Kirkon tutkimuskeskus.
- Palmu, Heikki (2010). *Suomen kirkon tulevaisuus? Kipukohtia, ongelmia ja mahdollisuuksia*. Turku: Sammakko.
- Pekkarinen, Laura (2018). Kevan tutkimuksia 1/2018: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018.
- Peltonen, Matti (1990). *Johtamisen käsitteistöä*. Kokemäki: Aavaranta Oy.
- Raamattu (1992). *Suomen evankelilais-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos*. Helsinki: Suomen Piiphiaseura
- Ruotsalainen, Kari (2019). Työyhteisön kriisitilanteet seurakunnassa. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 188–204.
- Ryökäs, Riikka (2019). *Miten kirkkoa johdetaan hallintoyksikkönä*. Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toim. Kari Kopperi. Helsinki: Kirjapaja.
- Salmi, Markku (2019). Julkisyhteisön talous ja tehtävät. *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 68–92.
- Sink, Christopher A. & Delvin, James M. (2011). Student spirituality and School Counseling: Issues Opportunities, and Challenges. *Counseling and Values* 55 (2/2011). 130–148.
- Tanska, Juha (2019). Hengellisyys, työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa *Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa*. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 249–269.
- Tervo-Niemelä, Kati (2018). *Kutsumuksen imu ja työn todellisuus. Pappien, teologien ja kanttoreiden suhde työhön, työhyvinvointi ja suhtautuminen ajankohtaisiin kysymyksiin Kirkon akateemisten jäsentutkimuksessa 2018*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisu 58.
- Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti (2003). Johtaminen seurakunnissa. *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja, 13–28.
- Törmänen, Tuomo (2019). Hengellinen johtaminen ja kipukohtiin puuttuminen voimakkaan herätysliikkeen jakamassa seurakunnassa. *Hyvin johdettu kirkko*. Toim. Laura Arikka ja Heikki Arikka. Helsinki: Kirjapaja, 129–138.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuori, Olavi (2003). Toiminnan johtaminen. *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*. Toim. Huhta, Erkki; Poutiainen, Matti; Totro, Timo & Turunen, Raimo. Helsinki: Kirjapaja, 51–70.

Östring, Lasse (2015). Hengellisen johtajuuden ulottuvuuksia. *Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*. Toim. Marjaana Kanerva & Juha Tanska. Helsinki: Kirjapaja, 156–172.

## **Verkkolähteet**

Erilaistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön (2016). *Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47*.

[https://evl.fi/documents/1327140/47692525/Kirkon+nelivuotiskertomus\\_I+osa\\_Erilaistuva+kirrko\\_47.pdf/0e0e91e3-2a99-16dc-1bcc-dc1b15887439](https://evl.fi/documents/1327140/47692525/Kirkon+nelivuotiskertomus_I+osa_Erilaistuva+kirrko_47.pdf/0e0e91e3-2a99-16dc-1bcc-dc1b15887439) (luettu 15.9.2020)

Hytönen, Maarit (2015). Naispappeus, suomalaiset ja kirkko 2000-luvulla. *Naisteologit ry:n Jäseninfo 4/2015*.

[https://evl.fi/documents/1327140/45652999/Naispappeus+suomalaiset+ja+kirkko+2000-luvulla\\_Hyt%C3%B6sen+artikkeli+Naisteologit+j%C3%A4seninfossa.pdf/e7b077bb-aeff-5162-a875-39bf906bfb44](https://evl.fi/documents/1327140/45652999/Naispappeus+suomalaiset+ja+kirkko+2000-luvulla_Hyt%C3%B6sen+artikkeli+Naisteologit+j%C3%A4seninfossa.pdf/e7b077bb-aeff-5162-a875-39bf906bfb44) (luettu 5.9.2020)

Johtamisen erityiskoulutus tuo erityisosaamista kirkolliseen johtamiseen (s.a.). *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*.

<https://evl.fi/plus/koulutus%E2%80%93ja%E2%80%93tyoelama/henkilostokoulutus/kirkon%E2%80%93erityiskoulutukset/johtamiskoulutus> (luettu 2.10.2020))

Johtamisen perusteet (5op) – toteutussuunnitelma (2020). *Kirkon koulutuskeskus*.

<https://evl.fi/documents/1327140/38206979/Johtamisen+perusteet+toteutussuunnitelma+JOK.pdf/2a725ccf-1613-becb-fed3-9aaa59514c3f?t=1597159258065> (luettu 20.9.2020)

Johtamiskoulutus kirkkoherroille ja hallinnon johdolle 20op. Toteutussuunnitelma (2020). *Kirkkohallitus*.

<https://evl.fi/documents/1327140/38206979/Johtamiskoulutus+kirkkoherroille+ja+hallinnon+johdolle+toteutussuunnitelma+JOK.pdf/cc5a7fc0-22c3-db65-fac5-68bf411f997d?t=1597227938749> (luettu 20.9.2020)

Kirkkoherran vaali (s.a.) *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*.

<https://evl.fi/plus/paatoksenteko/lainsaadanto/kirkolliset-vaalit/kirkkoherran-vaali> (luettu 2.9.2020).

Kirkkoherranvaalin hallintomenettely (2014). *Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 23, Kirkko ja toiminta*.

<https://evl.fi/documents/1327140/39026735/Kirkkoherranvaalin+hallintomenettely/dfd70d48-a5fe-4635-1810-308eb3d617ba> (luettu 1.10.2020)

Kirkollisten toimitusten kirja 1–3 (2003). *Kirkkohallitus*.

[http://kirkkokasikirja.fi/toim/84\\_kirkkoh\\_vihk.pdf](http://kirkkokasikirja.fi/toim/84_kirkkoh_vihk.pdf) (luettu 15.3.2020)

Kirkon alan ammatit. (s.a.) *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/toissa-kirkossa/ammait> (luettu 2.9.2020).

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005 (2005). *Kirkon koulutuskeskus*.

<https://evl.fi/documents/1327140/38206979/KIRKON+JOHTAMISKOULUTUSOHJELMA++2005+29.12.2003.pdf/07914b51-dd4c-6ab7-1bb1-efd3ef60e6dd?t=1600083530202> (luettu 23.9.2020)

Kirkkoherran vaali (s.a.) *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*.

<https://evl.fi/plus/paatoksenteko/lainsaadanto/kirkolliset-vaalit/kirkkoherran-vaali> (luettu 2.9.2020).

Kirkkojärjestys 1055/1991. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055> (luettu 10.5.2020)

Kirkkolaki 1054/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054> (luettu 10.5.2020)

Kirkko on suuri työnantaja (s.a.). *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/tilastotietoa/henkilosto> (luettu 1.9.2020).

Naiset pappeina 30 vuotta (s.a.). Suomen evankelis-luterilainen kirkko.  
<https://evl.fi/uutishuone/pinnalla-nyt/naiset-pappeina-30-vuotta> (luettu 1.9.2020).

Ovet auki. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026 (2020). *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*. <https://evl.fi/documents/1327140/52567038/Ev.lut.kirkko-strategia.pdf/9fb95410-78a0-6ace-a331-aa2c31b869c5?t=1600781363026> (luettu 2.10.2020)

Pastoraalitutkinnot (s.a.). *Kirkon koulutuskeskus*.  
<https://evl.fi/documents/1327140/38207006/Esite+pastoraalitutkinnoista.pdf/2be07389-6908-e6f2-80a9-01fcb5e2fe98?t=1538044375000> (luettu 1.9.2020).

Piispainkokous (2019). *Piispainkokouksen päätös kirkkoherralta vaadittavasta seurakuntatyön johtamisen tutkintoon johtavasta koulutuksesta*.  
<http://domus.evl.fi/ktwebbin/ktproxy2.dll?doctype=3&docid=915284&version=1> (luettu 15.5.2020).

Ranta, Salla (2019). *Kirkon johtajilla puute rehellisen palautteen antajista. Maan suola. Armo, oikeudenmukaisuus ja arjen politiikka*. 5.12.2019  
<https://www.maansuola.fi/kirkon-johtajilla-puute-rehellisen-palautteen-antajista/>

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto (5op) – toteutussuunnitelma (2020). *Kirkon koulutuskeskus*.  
<https://evl.fi/documents/1327140/38206979/Seurakuntaty%C3%B6n+johtamisen+tutkinnon+toteutussuunnitelma+JOK.pdf/1898723b-1937-e169-016d-1c788e231501?t=1597159292479>  
(luettu 20.9.2020).

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto, kirkkoherran kelpoisuus 5op, JOK/V (s.a.). *Suomen evankelis-luterilainen kirkko*.  
<https://evl.fi/plus/koulutus%E2%80%93ja%E2%80%93tyoelama/henkilostokoulutus/kirkon%E2%80%93erityiskoulutukset/johtamiskoulutus/seurakuntatyon%E2%80%93johtamisen%E2%80%93tutkinto> (luettu 2.10.2020)

Syvennämälle johtamiseen 15/30op. Johtamisen erityiskoulutuksen moduulin toteutussuunnitelma (2020). *Kirkkohallitus*.

<https://evl.fi/documents/1327140/38206979/Syvemm%C3%A4lle+johtamiseen+toteutussuunnitelma+JOK.pdf/1da9380d-a856-853e-776a-e7cba36c7fd0?t=1597227938914> (luettu 20.9.2020)