

JUMALAN VAI IHMISEN
PALVELUKSESSA?

Teologinen tiedekunta

Helsingin yliopisto

Helsinki

JUMALAN VAI IHMISEN PALVELUKSESSA?

Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien
kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta
sekä sen perusteista vuosina 2013-2015

Pekka Asikainen

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

*Esitetään Helsingin yliopiston teologisen tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Kielikeskuksen Juhla-
salissa perjantaina 20. päivänä marraskuuta 2020 klo 12.*

HELSINKI 2020

Kustantaja Väyläkirjat vaylakirjat.fi

Paino: Tallinna Raamatutrükikoja 2020

ISBN 978-952-7375-41-9

ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen on mielenkiintoinen matka. Sitä voidaan kuvata tiimalasiksi, jossa tutkimuksen kirjoitusprosessi muodostaa lasin kapeimman kohdan. Kapeimman kohdan taustalla on laaja tutkimusmateriaali. Kiitos haastatteluun suostuneille 32 kirkkoherralle myönteisestä asenteesta tutkimustani kohtaan. Ilman teitä tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollista.

Haluan kiittää erinomaista ohjaajaani ja opettajaani professori Jyrki Knuutilaa. Hänessä on valmentavan johtajuuden piirteitä. Ohjattava on lähtenyt palautekeskusteluista entistä vahvempana. Esitarkastajina ovat toimineet dosentti, TT Jari Jolkkonen ja dosentti, KT Vesa Nissinen. Esitarkastajien lausuntojen pohjalta tehdyt muutokset ovat parantaneet tutkimuksen laatua. Olen havainnut keskustelevani henkilöiden kanssa, joissa yhdistyvät laaja akateeminen sivistys vahvaan professionaaliseen näkemykseen.

Olen käynyt keskustelua lukuisten ihmisten kanssa sekä kasvotusten että kirjallisten tuotosten kautta. Kiitos kaikille kosmoksen ja kirkon parantamisesta. Ajatusten törmäyttäminen ja sen pohjalta uuden ajattelun luominen on ollut tärkeää. Tutkijana olen nauttinut liikkumisesta johtamisteorioiden, ihmistieteiden, historian, strategiateorioiden, filosofian sekä teologian kiehtovassa ristiaallokossa.

Johtajana kasvamisessa juureni ovat lapsuuden kasvumaisemissa, vahvoissa sukutarinoissa ja ravinteikkaassa hengellisessä maaperässä. Taustalla ovat rippikoulun isosena toimiminen ja armeijan johtajakoulutus sekä muut johtamiskoulutukset ja johtamisteemaan liittynyt tutkimukseni vuodelta 2010. Kotona keskustelut ovat sivunneet muun muassa tunneälyn merkityksestä johtamisessa.

Työelämässä olen seurannut ja toteuttanut johtamista kirkossa seurakuntatasolla, hiippakunnassa ja kirkkohallituksessa sekä diakoniasäätiössä ja Tukikummit-säätiössä. Tunnen olevani etuoikeutettu tämän hetkisessä työyhteisössä yhtymäjohtajana, sillä ympärilläni on suuri joukko sitoutuneita kollegoita, joilta opin päivittäin paljon. Eri aloilla toimivat ystävät ovat osa tätä laajaa verkostoa.

Tämän kaiken myötä olen oppinut, että johtaminen ei suuntaudu pelkästään johtajasta ulospäin. Johtajan persoona on johtamisen instrumentti. Johtajan reflektiotaito, itsetuntemus ja kehittymiskyky nousevat avainasioiksi onnistuneelle johtamiselle. Samalla on todettava, että hyvä johtaminen tarvitsee työyhteisön jäsenten hyviä työyhteisötaitoja. Johtaminen ei ole soololaji, vaan joukkuepeli, joka tähtää yhteiseen menestykseen organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä.

Lopulta johtajan on kohdattava omat onnistumiset ja epäonnistumiset. Johtajana kasvaminen edellyttää nöyryyden ja rohkeuden symbioosia. Tiimalasin kapeimman kohdan jälkeen lasissa avautuu jälleen leveämpi väylä, jossa tutkimustulokset virtaavat muiden hyödynnettäviksi. Toivon tämän virran koituvan yhdeksi johtamista inspiroivaksi myötävirraksi.

Omistan tämän kirjan tarmokkaille kirkkoherroille, jotka toteuttavat pastoraalista johtamista täydellä sydämellä.

Oulussa 8.10.2020,
Pekka Asikainen

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen kärki on kohdistunut johtamiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin. Organisaatiosta riippumatta johtamista yhdistää monet samanlaiset ulottuvuudet. Toimintaympäristö, organisaation perustehtävä ja alueelliset kulttuurierot tuovat johtamiseen oman vivahteensa. Asiantuntijaorganisaatioissa ammatilliseen identiteettiin liittyvä johtaminen on keskuksessa. Kirkkoherra toimii teologisen substanssinsa pohjalta seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamiseksi.

Tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa johtamista on tarkasteltu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa ja paikallisen seurakunnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla 32 kirkkoherran virassa toimivaa henkilöä. Tutkimustuloksia on ryhmitelty kahden suuremman kokonaisuuden avulla. Nämä ovat kirkkoherran näkemykset pastoraalisesta johtamisesta sekä kirkkoherran rooli pastoraalisena johtajana. Pastoraalisen johtamisen syvärakenteita on selvitetty kysymällä haastateltavien näkemyksiä pappeudesta, hengellisestä identiteetistä, Raamatusta ja johtamisesta. Kirkkoherrat ovat myös nostaneet esille niitä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka heijastuvat pastoraaliseen johtamiseen.

Yksi tutkimustuloksista on malli pastoraalisen johtamisen kokonaisuudesta. Mallissa tiivistyy kirkkoherrojen ymmärrys pastoraalisesta johtamisesta sekä heidän näkemys kirkkoherran roolista pastoraalisena johtajana. Pastoraalinen johtaminen kuvaa kirkkoherran johtamistehtävää paikallisseurakunnassa, jotta seurakunnan hengellinen perustehtävä tulisi toteutettua. Muissa organisaatioissa verrannollisia käsitteitä ovat esimerkiksi rehtorin pedagogisen johtamisen, upseerin sotilasjohtamisen tai johtavan lääkärin lääketieteellisen johtamisen tehtävä.

Tutkimuksessa saatu tieto palvelee yleistä johtamisteoreettista pohdintaa. Sen kautta voidaan tarkastella johtamista asiantuntijaorganisaatioissa, joissa johtamista toteutetaan professionaalisen taustan perustalta. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää erityisesti kirkkojen johtamiskoulutusten kehittämisessä. Samalla se antaa yksittäisille johtajille mahdollisuuden reflektoida omaa johtamista ja siihen liittyviä syvärakenteita muun muassa *Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus* -mallin pohjalta. Tätä mallia voidaan hyödyntää kirkkojen välisissä ekumeenisissa keskusteluissa, kun puhutaan pappeudesta ja muista pastoraaliseen johtamiseen kytkeytyvistä elementeistä.

Uusina tutkimusteemoina nousi esille kirkkoherran monipuolinen johtamistehtävä, jossa koetaan yksinäisyyttä. Tämä teema kaipaisi lisätutkimusta kirkkoherran viranhoidon kuormittavuuden kartoittamiseksi. Kirkkoherrat kokivat ristiriidat seurakunnassa ja työyhteisössä vaikeina. Kirkossa vallitsevat rakennemuutokset, näkemyserot hengellisissä kysymyksissä sekä eettisissä kiistoissa toivat lisäpainetta viranhoidon. Tämän teeman lisäksi kirkossa meneillään oleva työkuulttuurin muutos on selvitettävän arvoinen asia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen laajentaminen kvantitatiivisella osiolla luterilaisten kirkkoherrojen johtamisnäkemysten selvittämiseksi olisi mielenkiintoinen. Lisäsävyä pastoraaliseen johtamiseen toisi ekumeeninen tutkimus, jossa suomalaisessa kontekstissa luterilaisten kirkkoherrojen lisäksi olisivat mukana kirkkoherrat ortodoksisesta ja roomalaiskatolisesta kirkoista sekä seurakuntajohtajat helluntaikirkosta.

Avainsanat: johtaminen, pastoraalinen johtaminen, hengellinen johtaminen, pastoraalisen johtamisen kokonaisuus, kirkko

ABSTRACT

The focus of this research is centered on leadership and practices related to it. Irrespective of organization, similar dimensions of leadership are shared amongst them. The operational environment, the core mission of the organization and regional cultural differences all provide their own nuances to leadership. In the case of expert organizations, leadership is focused on professional identity. The vicar operates, based on their theological substance, to fulfil the core spiritual mission of a parish.

In this qualitative case study research, leadership has been examined in the context of the Evangelical Lutheran Church of Finland and from the perspective of leadership of a local parish. The research has been conducted by interviewing 32 vicars of parishes. The results of this research have been grouped according to two larger entities. These are the views of the vicar on pastoral leadership and the vicar's role as a pastoral leader. The deep structures of pastoral leadership have been resolved by inquiring of the interviewees' views on priesthood, spiritual identity, the Bible and leadership. The vicars have also highlighted the changes happening in the operational environment which reflect upon pastoral leadership.

One of the research results is a model of pastoral leadership entity. The model encapsulates the vicars' understanding of pastoral leadership and the vicar's views and role as a pastoral leader. Pastoral leadership represents the vicar's leadership role in a local church so that the church's core spiritual mission would be fulfilled. Comparable examples are the pedagogical leadership task of a headmaster and the medical leadership task of a medical director.

The outcome of the study supports the discussion of general leadership theory. It can be used to examine leadership in expert organizations in which leadership is based on professional identity. The research results can be especially utilized in the development of leadership education in churches. At the same time, it gives individual leaders the possibility to reflect on their own leadership and deep structures related their leadership using the Pastoral Leadership Model as a basis. This model can be utilized in ecumenical interchurch discussion concerning priesthood and other elements of pastoral leadership.

Feelings of loneliness arose as new research themes in the diverse leadership roles of a vicar. This research theme/topic needs further research in order to map out the burdens of a vicar's position. Conflicts within the church and work community were found to be challenging by vicars. Prevalent structural changes within the church, as well as, differences in opinion in spiritual matters and ethical conflicts brought additional pressure to the position. In addition to this theme, the ongoing transformation in work culture in the church is a matter worth investigating.

It would be interesting to expand the qualitative research study with a quantitative section investigating the views of vicars in the Finnish Lutheran church on leadership. An additional aspect to pastoral leadership would be provided by an ecumenical study in which Lutheran vicars would be joined by vicars from the Orthodox and Roman Catholic churches as well as parish leaders from the Pentecostal church in a Finnish context.

Key words: leadership, pastoral leadership, spiritual leadership, pastoral leadership entity, church

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN

1.1. Kirkko suomalaisen yhteiskunnan kontekstissa	13
1.2. Kirkon tehtävä ja hallinto	17
1.3. Kirkon toimintaympäristö muutoksessa	25
1.4. Monipolviset johtamisteoriat	31
1.5. Johtamisen kokonaiskenttä	35
1.6. Tunneäly ja johtajapersoonaa	41
1.7. Ihmisten johtaminen	49
1.8. Hallinnon ja asioiden johtaminen	54
1.9. Johtaminen kirkollisessa kontekstissa	59

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1. Tutkimustehtävä ja -kysymykset	63
2.2. Aikaisempi tutkimus	66
2.3. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimustyyppi	69
2.4. Tutkittavat	75
2.5. Aineistonkeruu	79
2.6. Aineiston analysointi	82
2.7. Luotettavuus ja eettiset kysymykset	84

3. KIRKKOHERRAN VIRKA JA JOHTAMINEN

3.1. Kirkkoherranviran kehittyminen Suomessa	89
3.2. Pappisvihkimys ja kirkkoherran virkaan asettaminen pastoraalisen johtamisen perustana	92
3.3. Pastoraalinen johtajuus ja identiteetin muotoutuminen	99
3.4. Kirkkoherran virka ja sukupuoli	103
3.5. Kirkon johtamiskoulutus johtajuuden vahvistajana	108

4. KIRKKOHERROJEN YMMÄRRYS PASTORAALISESTA JOHTAMISESTA

4.1. Hengellinen identiteetti ja uskonnollinen tausta	113
4.1.1 Herätysliiketaustaiset	115
4.1.2. Yleiskirkolliset vailla herätysliiketaustaa	125
4.1.3. Muu hengellinen tausta	126
4.2. Raamattukäsitys	129
4.2.1. Vakavat papit	130
4.2.2. Pohdiskelevat papit	134
4.2.3. Salliva pappi	138
4.2.4. Rationaaliset papit	139
4.3. Pappeluden merkitys johtamisessa	140
4.3.1. Hengelliset palvelijat	140
4.3.2. Käytännölliset palvelijat	142

4.3.3. Kirkon virkaa painottavat	143
4.3.4. Missionääriset kirkkoherrat	145
4.4. Johtamisen esikuvat	147
4.5. Hyvän kirkkoherran ihanne	153
4.6. Seurakunnan johtamisen erityishaasteet	158
4.7. Viihtyminen kirkkoherran virassa ja sitoutuminen virkaan	163

5. KIRKKOHERROJEN ROOLI PASTORAALISINA JOHTAJINA

5.1. Pastoraalisen johtamisen määritelmät	167
5.1.1. Jumalallinen ja episkopaalinen valtuutus	167
5.1.2. Esikuva ja näkyminen	172
5.1.3. Opin puolustaja	174
5.1.4. Hengellinen johtaja	182
5.1.5. Hengellisen perustehtävän muistuttaja	185
5.1.6. Hengellisen johtamisen kehät ja pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet	190
5.2. Pastoraalinen johtaminen ja tulevaisuuden muutokset kirkossa	196
5.2.1. Toimintaympäristön arvomuutos ja kirkon aseman heikkeneminen	196
5.2.2. Kirkon sisäinen polarisaatiokehitys	198
5.2.3. Seurakuntarakennemuutos ja seurakunnan rooli	205
5.2.4. Muut tulevaisuuden muutokset	212
5.3. Pastoraalisen johtamisen kehittäminen	213
5.3.1. Itsetuntemus kaiken lähtökohtana	213
5.3.2. Omasta hengellisyydestä huolehtiminen kehittämisen ytimessä	217
5.3.3. Johtamiskoulutuksen tärkeä rooli	221
5.4. Paimenrooli ja kirkkoherran virka	223

6. LOPPUKATSAUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Pastoraalisen johtamisen tutkiminen	227
6.2. Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus	228
6.3. Yksinäinen johtaja	232
6.4. Tutkimuksen pragmaattinen hyöty ja uusia tutkimusteemoja	234
6.5. Tulevaisuus ja johtaminen kirkossa	236

7. LYHENTEET

239

8. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

8.1. Lähteet	240
8.2. Kirjallisuus	249

LIITTEET

269

1. JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN

1.1. Kirkko suomalaisen yhteiskunnan kontekstissa

Yhteiskunta ja kirkko ovat eläneet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ne ovat muovanneet toisiaan. Kirkon asema yhteiskunnassa on kehittynyt historian saatossa eri tavalla eri puolilla maailmaa. 300-luvulla keisari Konstantinus Suuren päätös ottaa kristinusko viralliseksi uskonnoksi Rooman valtakunnassa mahdollisti kirkko-instituutiolle aivan uudenlaisen aikakauden. Kielletystä ja vainotusta kirkosta tuli kirjaimellisesti hovikelpoinen, sillä monet hallitsijat hyödynsivät kirkkoa yhteiskunnallisena yhtenäistäjänä. Kirkon ja yhteiskunnan suhteessa kehitys meni alueellisesti hyvin moneen suuntaan. Esimerkiksi idän kirkossa Konstantinopolin aikana kirkko oli osa valtiota ja keisari oli kirkon pää. Lännessä roomalaiskatolisen kirkon voimistuttua paavi oli suvereeni hallitsija ja valtio oli osa kirkkoa.¹

Reformaattori Martti Luther toi 1500-luvulle tultaessa ajatuksen kahdesta regimentistä, jossa kirkko ja valtio edustavat Jumalan toiminnan eri puolia.² Kirkko edustaa hengellistä toimintaa, kun taas valtion tehtävänä on pitää huolta kansalaisten turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Ruotsin kuningas Kustaa Vaasa toteutti valtakuntansa alueella reformaation pohjalta syntynyttä *Cuius regio, eius religio* –periaatetta,

1 Jolkkonen 2015, 8-11; Karttunen 2020, 186; Murtorinne 1983, 33; Pirinen 1991, 15-17.

2 Regimenttiopissa kuvaillaan Jumalan toimintaa maailmassa kahden käden kautta. Jumala hallitsee ”vasemmalla kädellään” eli laillisen esivallan, yhteiskunnan lakien ja oikeusjärjestyksen sekä erilaisten virkojen ja tehtävien välityksellä. Tämä puoli edustaa maallista regimenttiä, jonka tarkoituksena on suojella elämää ja edistää oikeudenmukaisuutta. Jumalan ”oikean käden” toiminnalla eli hengellisellä regimentillä tarkoitetaan kirkkoa. Hengellisen regimentin tehtävänä on Jumalan sanan julistaminen sakramenttien jakaminen. Kaiken tarkoituksena on uskon synnyttäminen ja vahvistaminen sekä auttaa kristittyä elämään Jumalan tahdon mukaisesti. Karttunen 2020, 186-189; Murtorinne 1983, 31-34; Vikström 1983, 17-20.

jonka mukaan hallitsija päätti alueensa kirkollisesta suuntautumisesta. Kuninkaan toimien myötä nykyisen Suomen alue siirtyi hiljalleen kato-
lisesta aikakaudesta luterilaiseen kauteen.³

Hallitsijan ja kirkon symbioottinen suhde jatkui tiiviinä, kun Venäjän ja Ruotsin välisen vuosina 1808-1809 käydyn Suomen sodan seurauk-
sena Suomesta muodostui Venäjän keisarikunnan autonominen alue. Nk. Pyhän allianssin periaatteiden mukaisesti keisari harjoitti suopeaa politiikkaa kirkkoa kohtaan, sillä hallitsija näki kirkon vaikutuksen yh-
tenäiskulttuurin luojana ja yhteiskunnallisen vakauden vahvistajana. Merkittävänä asiana voidaan pitää Venäjän keisarin lupaus-
ta valtion ja kirkon välisestä suhteesta. Suomen suurruhtinaskunnassa luterilainen kirkko säilytti asemansa ja Ruotsin vallan aikaisen lainsäädäntönsä. Ortodoksinen keisari vahvisti luterilaisen kirkon asemaa nimittämällä Turun hiippakunnan arkkihiippakunnaksi ja sen piispan arkkipiispaksi. Valtaistuimen ja alttarin liiton yhtenä näkyvänä merkinä oli keisarin laatimat rukouspäiväjulistukset. Niissä korostettiin kristillisen uskon siunauksellista merkitystä kansakunnalle. Tämä perinne näyttää jat-
kuvan Suomen tasavallan aikana presidenttien laatimilla rukouspäivä-
julistuksilla.⁴

Suomalaista yhteiskuntaa ja sen historiaa ei voi ymmärtää ilman kato-
lisen ja luterilaisen kirkon historian huomioimista yhtenä osana yhteis-
kunnallista kehitystä. Kirkko on vaikuttanut monien yhteiskunnallisten
instituutioiden, kuten koululaitoksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon,
syntymiseen ja kehittymiseen. Vastaavasti yhteiskunnallinen kehitys
on muokannut kirkon lähihistoriaa merkittävällä tavalla. Yksi merkittä-
vistä kirkon ja valtion suhteisiin vaikuttaneista juridisista uudistuksista
oli nk. Schaumannin kirkkolaki vuodelta 1869, minkä tarkoituksena oli

3 Immonen 2016, 58-59; Knuutila 2008, 88-90; Pirinen 1991, 274-277.

4 Murtorinne 1992, 15-19; Rukouspäiväjulistus 2020.

turvata kirkon sisäinen itsenäisyys ja riippumattomuus suhteessa valtion. Tietyllä tavalla myös nykyaikaan heijastuva valtion ja kirkon erot sinetöitiin kyseisellä lailla, sillä kirkkolakijärjestelmän tarkoituksena on taata kirkon itsenäinen asema suhteessa valtioon. Aiemmin seurakuntien ylläpitämät koulut ja köyhäinhuolto siirtyivät hiljattain lain myötä perustettujen kuntien vastuulle. Toisena tärkeänä historiallisena kirkon ja valtion suhteisiin liittyvänä tekijänä oli uskonnonvapauslain hyväksyminen vuodesta 1922 alkaen. Kolmantena tärkeänä kirkon ja valtion suhdetta käsitelleenä taitekohtana voidaan pitää vuoden 1993 kirkkolain uudistusta, jossa aiemmin eduskunnan päättämän kirkkolain piiristä siirrettiin useita asiaryhmiä kirkon itsensä päättämän kirkkojärjestyksen piiriin.⁵

Kirkko ja suomalainen yhteiskunta ovat eläneet vuorovaikutteisessa suhteessa ja muovanneet toisiaan historian saatossa. Toisen maailmansodan veteraanisukupolven kokemukset karuissa rintama-oloissa ja yhteiskunnan jälleenrakentamisen aikakautena ovat tiivistäneet yhteistyötä kirkon ja veteraanijärjestöjen kesken. Veteraanisukupolvi on pääasiassa kokenut, että kirkko on antanut toiminnallaan toivoa ja tulevaisuuden uskoa.⁶

Erityisesti toisen maailmansodan päätyttyä suomalainen yhtenäiskulttuuri on kuitenkin muuttunut. Tämä on heijastunut kirkollis-kristillisen yhtenäiskulttuurin murroksena. Yhtenä taitekohtana oli 1960-luvun henkinen ilmapiiri, jolloin yhtenäiskulttuurin muutos koki merkittävän sysäyksen. Tähän olivat johtaneet sodan jälkeisen jälleenrakentamiskauden päättyminen, henkisen etäisyyden ottaminen sodasta, kaupungistuminen, koulutustason nousu ja muu elämäntapoihin heijastunut yhteiskunnallinen rakennemuutos, mikä heijastui kaikkiin

5 Häkkinen 2019a, 62-65; Jolkkonen 2016, 22-23; Knuutila 2010, 12-17; Murtorinne 1992, 56-59 ja 206-220; Murtorinne 1995, 140-145; Pirinen 1991, 195-196 ja 202-206; Sorsa 2015, 21-22.

6 Toljamo 2019, 17-18.

osa-alueisiin suomalaisessa todellisuudessa. Käsitykset isänmaasta ja yhteiskunnallisista instituutioista, kuten kirkosta, joutuivat suurten ikäluokkien keskuudessa uuteen valoon. Nuorten ikäluokkien ja opiskelijoiden keskuudessa kansainväliset ilmiöt heijastuivat uusradikalismien ja uusvasemmistolaisuuden nousuna.⁷

Kirkon ja kristinuskon vaikutus suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa on hyvin monikerroksista.⁸ Vaikka kirkkoon kuulumisen prosentuaalinen osuus suomalaisista on laskenut vuosikymmenten saatossa, silti kirkkoon kuuluu hieman alle 3,8 miljoonaa jäsentä eli lähes 69 % suomalaisista. Kirkolliset juhlat ja toimitukset ovat edelleen laskevista luvuista huolimatta merkittävä osa suomalaista todellisuutta. Joulun, pääsiäisen, muut kirkolliset juhlapyhät ja läntiseen kirkolliseen perinteeseen kuuluvaan pyhimyksiin perustuva nimipäiväkalenteri rytmittävät vuoden kulkua. Kristinuskon symbolit näkyvät valtiollisissa symboleissa, kuten Suomen lipussa ja vaakunassa. Kirkko ja uskonto ovat osa yhteiskuntaa niin kulttuurissa, arkkitehtuurissa kuin koulussa. Suomen perustuslaissa on uskonnonvapauden perustuen määritelty yksilölle oikeus kuulua tai olla kuulumatta uskonnolliseen yhteisöön. Tämä antaa kansalaiselle itsenäisen harkintavallan uskonnollisiin kysymyksiin. Perustuslain maininta on vahvin juridinen ilmaisu yksilön uskon ja omantunnon vapaudesta. Perustuslaissa on maininta siitä, että kirkon yhteiskunnallinen asema perustuu kirkkolakiin.⁹

7 Asikainen 1997; Immonen 2016, 71-73; Murtorinne 1995, 289-292.

8 Kallunki 2014; Savolainen 2019, 15-16.

9 Kirkolliskokouksessa on myös valtioneuvoston määräämä edustaja, kenttäpiispa ja saamelaiskäräjien valitsema saamelaisten edustaja. Puolustusvoimissa on valtion palkkaamia sotilaspappeja. Opetushallitus ja Kirkkohallitus ovat määritelleet koulun ja seurakunnan välistä roolia nk. neljän korin mallin mukaisesti. Häkkinen 2019a, 24; Jäsentilasto 2020, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=148>; KirkkoL 1054/1993, 20 luku 1 §; KirkkoL 1054/1993, 6. luku 7 §; Koulun ja kirkon kumppanuuden korit, <https://koulujakirkko.evl.fi/kumppanuuden-korit/>; Lempiäinen 1979a ja 1979b.

Vaikka varsinainen valtionkirkkojärjestelmä purettiin jo 1800-luvulla, kirkolla on edelleen myös virallisia yhteyksiä yhteiskuntaan. Kirkon rahoitus kerätään verotuksen yhteydessä kirkollisverona, ja kirkko hoitaa monia yhteiskunnan tehtäviä kuten väestökirjanpitoa, hautausmaiden sekä kulttuurisesti merkittävien rakennusten ylläpitoa. Diakoninen toiminta sekä kirkon kasvatuksen ja perheneuvonnan rooli ovat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä. Kirkon tehtävänä on lainsäädännössäänkin määritelty henkisen huollon järjestäminen yhteiskuntaa koskevissa kriisitilanteissa.¹⁰ Kirkko näkyy julkisuudessa esimerkiksi valtiopäivien avajaisissa virallisten jumalanpalvelusten muodossa, yliopistojen avajaisissa ja promootioissa sekä monissa muissa tilanteissa. Tämä on heijastusta traditiosta, jolloin yhteiskunta ja kirkko olivat kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.¹¹

1.2. Kirkon tehtävä ja hallinto

Kirkon tunnustus on määritelty kirkkolain ja kirkkojärjestyksen ensimmäisessä luvussa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tunnustaman uskon perustana ovat Raamattu, kolme nk. vanhan kirkon uskontunnustusta sekä Augsburgin tunnustus ja Yksimielisyyden kirjaan otetut tunnustuskirjat. Tämän tunnustuksensa perustalta kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä levittää sanomaansa ja toteuttaa lähimmäisen rakastamista. Tunnustuksellisuus ei ole vastakkainen kirkon hallinnon kanssa, vaan hallinnon tehtävänä on edistää kirkon uskon muuttumista todeksi ihmisten elämässä.¹²

10 Diakoniabarometri 2018, https://www.dtl.fi/media/diakoniabarometri_2018.pdf; Hautaustoimilaki 457/2003, 2 luku 3 §; KirkkoL 1054/1993, 14 luku 1-2 §; KirkkoL 1054/1993, 16 luku 1-2 §; KirkkoL 1054/1993, 25 luku 15a §; Perheneuvonnan tilasto 2019, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=120>; Suomen nuorisotyön tilastot, Seurakuntien nuorisotyö 2019; Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, 2. luku 11 § ja 6. luku 76 §; VerotusMenL 1558/1995, 1 luku 1 §.

11 Jolkkonen 2019; Karttunen 2020, 56-60; Keskitalo 2019, 93-10.

12 KirkkoL 1054/1993, 1 luku 1 ja 2 §; KirkkoJ 1055/1991, 1 luku 1 §; Tunnustuskirjat 1990.

Kirkollinen hallinto on monikerroksista ja moniulotteista. Kirkon hallintoon ovat vaikuttaneet *demokraattisuuden, parokiaalisuuden, episkopaalisuuden, synodaalisuuden ja konsistoriaalisuuden* ulottuvuudet. Demokraattisesti valittujen valtakunnallisten ja paikallisten luottamuselinten mallia on otettu niin valtion kuin kuntasektorin puolelta. Episkopaalisuudella eli piispan asemalla on pitkät historialliset juuret aina alkukirkkoon saakka. Piispan viralla on itsenäinen asema ja piispa käyttää nk. piispallista kaitsentaa muun muassa hiippakuntansa pappeihin. Synodaalista hallintoa taas edustaa kirkon ylin päättävä elin eli kirkolliskokous, jonka tehtävänä on päättää esimerkiksi keskeisistä kirkollisista kirjoista ja kannanotoista sekä huolehtia kirkon lainsäädäntöön liittyvistä asioista. Konsistoriaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan lähinnä kirkkohallituksen ja sen hallintaan kuuluvien toimijoiden työskentelyä. Kirkkohallitus huolehtii mm. kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston ylläpitämisestä sekä kirkolliskokouksen päätösten toimeenpanemisesta. Kerroksisuus tekee kirkon hallinnosta varsin monimutkaista ja se hidastaa asioiden kehittämistä kirkossa.¹³

Seurakunnan tehtävänä on toteuttaa kirkon hengellistä missiota paikallisesti. Kirkon tunnustuksellinen ulottuvuus toteutuu paikallisesti seurakunnan kautta. Jumalanpalveluselämän toteuttaminen, sakramenttien toimittaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatusta, sielunhoito, diakonia ja lähetystyö kuuluvat seurakunnan tehtäviin. Nämä toimet pyrkivät synnyttämään uskoa ihmisissä sekä levittämään kristillistä sanomaa ja lähimmäisen rakkautta.¹⁴

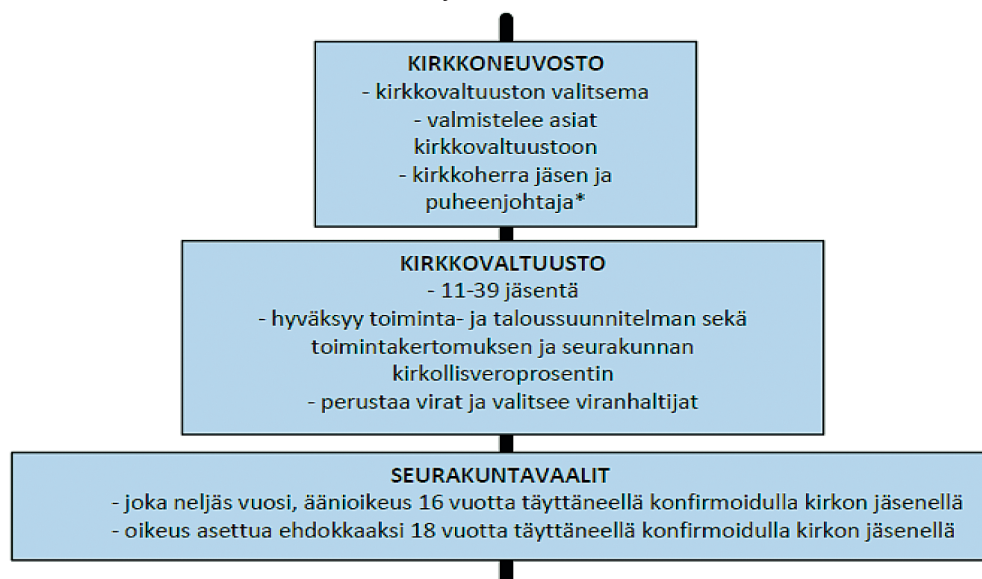
¹³ Esimerkiksi diakonaattiuudistuksesta on keskusteltu kirkossa monien vuosikymmenten ajan. Hiilamo 2019, 4-5; KirkkoL 1054/1993, 4 luku 1 §, 18 luku, 20 luku, 21 luku ja 22 luku.

¹⁴ KirkkoL 1054/1993, 4 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1991, 2 luku.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko jakaantuu 378 seurakuntaan. Seurakunnan alueellisuus eli parokiaalisuus tarkoittaa sitä, että seurakunnan maantieteellisellä alueella asuva kirkon jäsen kuuluu asuinpaikkansa perusteella kyseiseen seurakuntaan. Henkilö on sen seurakunnan jäsen, jonka alueella hänellä on kotikuntalaissa tarkoitettu kotikunta. Seurakunnan jäsenyys on tältä osin sidottu kuntalakiin. Seurakunnan jäsenyys edellyttää kastetta. 15 vuotta täyttäneen kirkkoon liittyjän tulee olla myös rippikoulun käynyt.¹⁵

Hallinnollisesti seurakunta on itsenäinen ja ylimpänä päättävänä elimeinä toimii joka neljäs vuosi demokraattisilla vaaleilla valittu kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuusto valitsee kirkkoneuvoston hoitamaan seurakunnan hallintoa, taloutta ja omaisuutta sekä huolehtimaan kirkkovaltuuston päätösten täytäntöönpanosta.¹⁶

Kuvio 1. Seurakunnan hallinto johtamisen näkökulmasta.¹⁷



15 KirkkoL 1054/1993 3 luku 2 §; KirkkoJ 1055/1991, 1 luku 3 §; Seurakunnat 2020, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=122>.

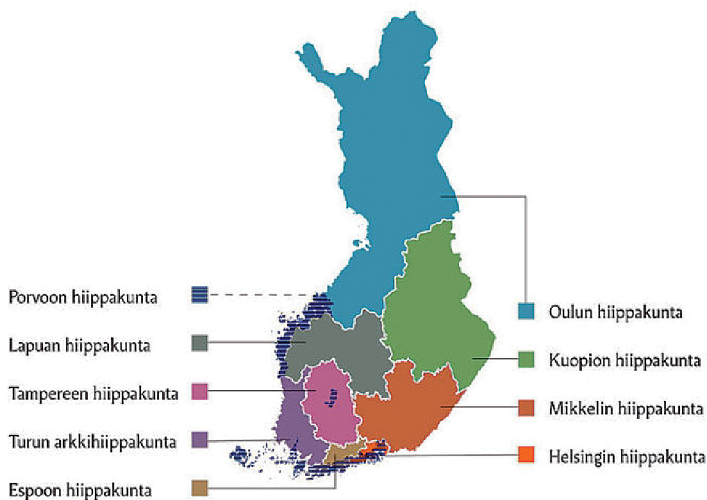
16 KirkkoL 1054/1993, luvut 9-11; KirkkoL 1054/1993, 23 luku 9 §.

17 Kirkkoherra voi luovuttaa kirkkoneuvoston päätöksellä puheenjohtajan tehtävät varapuheenjohtajaksi valitulle enintään kirkkoneuvoston toimikaudeksi. KirkkoJ 1055/1991, 9 luku 1 §.

Seurakunnat voivat muodostaa myös seurakuntayhtymän, jolloin yhtymään kuuluvat seurakunnat sopivat, mitä yhteisiä tehtäviä seurakuntayhtymälle annetaan. Seurakuntayhtymän yhteisinä luottamuseliminä toimivat yhteinen kirkkovaltuusto ja yhteinen kirkkoneuvosto sekä yhtymään kuuluvien seurakuntien luottamuselimenä seurakuntaneuvosto. Kirkkoherra toimii seurakunnan johtajana sekä hallinnollisen että toiminnallisen johtamisen näkökulmasta, olipa seurakunta itsenäinen tai yhtymään kuuluva.¹⁸

Alueellisesti kirkko jakaantuu yhdeksään hiippakuntaan. *Hiippakunnan* hallintoa hoitavat hiippakunnan piispa, hiippakuntavaltuusto ja tuomiokapituli. Piispa valitaan vaaleilla, joissa hiippakunnan pappisilla ja luottamushenkilömaallikoilla on äänioikeus. Äänioikeutettujen maallikoiden lukumäärä määräytyy äänioikeutettujen pappien lukumäärän mukaisesti.¹⁹

Kuvio 2. Hiippakuntakartta 2020.²⁰



18 KirkkoL 1054/1993, 4 luku 1; KirkkoL 1054/1993, 10 luku 1 ja 2 §; KirkkoL 1054/1993, 11 luku; KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 13 §.

19 KirkkoL 1054/1993, 17, 18, 19 ja 21 luku.

20 Hiippakuntakartta 2020, <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/hiippakunnat>.

Piispa johtaa hiippakunnan hallintoa sekä valvoo seurakuntiansa ja pappiensa toimintaa. Seurakuntien valvominen toteutuu muun muassa piispantarkastusten muodossa. Piispan tehtävänä on vaalia kirkon ykseyttä ja edistää kirkon tehtävän toteutumista alueellaan. Piispa vihkii uusia pappeja pappisvirkaan ja tukee papistoa heidän työssään sekä edistää hyvän työyhteyden toteutumista seurakunnissa. Hän asettaa virkaan hiippakuntaansa kuuluvien seurakuntien kirkkoherrat. Tässä mielessä kirkkoherra edustaa teologisesti episkopaalista ulottuvuutta paikallisseurakunnan johtajana. Piispa on seurakuntien hengellinen johtaja. Hän delegoi vihkimysten ja virkaanasettamisten kautta hengellistä johtajuutta seurakuntiin. Yksi episkopaalisen kaitsennan merkki on synodaalikokous. Piispa kutsuu hiippakuntansa papit ja lehtorit vähintään joka kuudes vuosi synodaalikokoukseen, jossa keskustellaan ajankohtaisista teologisista kysymyksistä. On selvää, että piispan johtamistehtävässä painottuvat virallisten tarkastusten ja tapaamisten lisäksi päivittäinen yhteydenpito hiippakunnan seurakuntiin ja papistoon.²¹

Hiippakuntavaltuuston kokoonpano määräytyy joka neljäs vuosi vaaleissa, jossa äänioikeutettuja ovat hiippakunnan papit ja seurakuntien kirkkovaltuustojen maallikkojäsenet. Valtuuston tehtävänä on muun muassa tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa. Tuomiokapitulin pappisjäsenet valikoituvat papiston äänestyksellä, kun taas hiippakuntavaltuusto nimeää tuomiokapitulin maallikkojäsenen.²²

21 Piispa lupautuu vihkimyksessä hoitamaan tehtävänsä kirkon tunnustuksen ja Raamatun perustalta sekä valvomaan näiden pohjalta seurakunnallista elämää ja edistämään kirkon ykseyttä. Myös pappisvihkimyksessä ja kirkkoherran virkaan asettamisessa henkilö lupaa pysyä kirkon tunnustuksessa. Kirkkoherran virkaan asettaminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/84_kirkkoh_vihk.pdf; KirkkoL 1054/1993, 5 luku 1 §; KirkkoL 1054/1993, 17, 18, 19 ja 21 luku; KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 1 § ja 18 luku; Papiksi vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/81_papiksi_vihk.pdf; Piispan virkaan vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/83_piispan_vihk.pdf.

22 KirkkoL 1054/1993, 17, 18, 19 ja 21 luku.

Kuvio 3. Hiippakunnan hallinto.



Hiippakuntahallinnossa kohtaa demokraattinen periaate vaalien kautta sekä episkopaalinen näkökulma piispanviran kautta, sillä piispa toimii hiippakunnan tuomiokapitulin puheenjohtajana. Tuomiokapitulin jäsenistä tuomiorovastin eli tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherran sekä hiippakunnan viranhaltijoista lakimiesasessorin ja hiippakuntadekaanin jäsenyys tuomiokapitulissa perustuu heidän virkaansa. Tuomiokapituli hoitaa hiippakunnallista toimintaa, hallintoa ja taloutta sekä erityisesti papiston henkilöstöhallintoon liittyviä asioita. Lainsäädännön perusteella voidaan todeta, että tuomiokapitulin tehtävät nivoutuvat olennaisesti piispan virkaan ja siihen liittyvien tehtävien hoitamiseen.²³

²³ KirkkoL 1054/1993, 17, 18, 19 ja 21 luku.

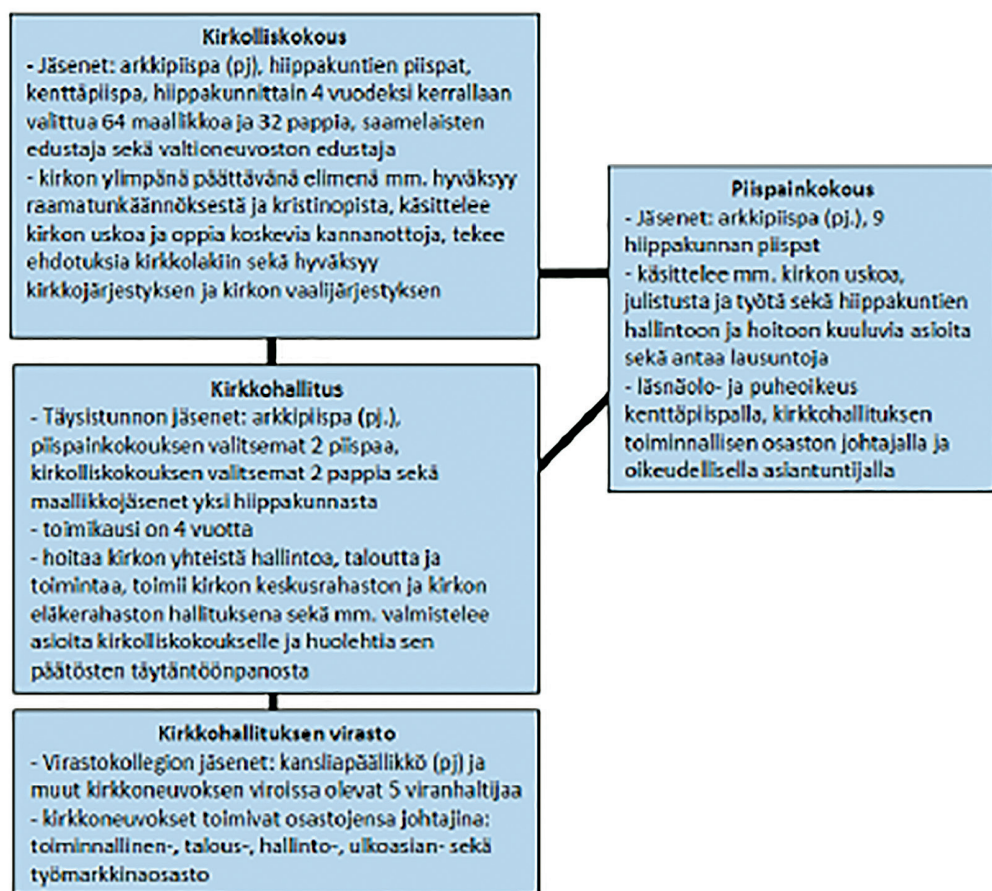
Hiippakunnan piispat muodostavat kokonaiskirkon hallintoon lukeutuvan *piispainkokouksen*, jossa käsitellään esimerkiksi hiippakuntahallintoon liittyviä asioita. Arkkipiispa toimii piispainkokouksen puheenjohtajana, mutta hänellä ei ole johtamisvaltaa toisten hiippakuntien ja piispojen asioihin. Kirkossa on käytössä nk. *Primus inter pares* -periaate, joka määrittelee arkkipiispan aseman piispakunnassa ensimmäiseksi vertaistensa joukossa. Arkkipiispan vahva asema näkyy esimerkiksi siinä, että hän toimii puheenjohtajana kirkolliskokouksessa, piispainkokouksessa sekä kirkkohallituksen täysistunnossa.²⁴

Kirkolliskokous muodostaa kirkollisessa hallinnossa synodaalisen ulottuvuuden. Kirkolliskokousta voidaan verrata valtiorahallinnon Eduskuntaan, sillä molemmilla on lainsäädännöllinen rooli, valtakunnallinen toimintakenttä ja taustalla demokraattisesti valitut jäsenet. Kirkolliskokous eli synodi muodostuu hiippakuntien pappis- ja maallikkoedustajista, joiden lukumäärä määräytyy hiippakunnan kirkon jäsenten painoarvon mukaisesti. Kirkolliskokouksen jäsenenä ovat lisäksi hiippakuntien piispat, kenttäpiispa ja saamelaiskäräjien edustaja Oulun hiippakunnan kiintiössä. Nelivuotiskaudeksi valitun, vähintään 2 kertaa vuodessa kokoontuvan kirkolliskokouksen tehtävänä on päättää muun muassa Raamatun kääntämisestä ja muiden keskeisten kirkollisten kirjojen hyväksymisestä sekä kokonaiskirkon hallintoon liittyvistä kysymyksistä.²⁵

24 KirkkoJ 1055/1991, 18 luku 2 §; KirkkoJ 1055/1991, 20 luku 3 §; KirkkoJ 1055/1991, 21 luku.

25 KirkkoL 1054/1993, 20 luku; KirkkoJ 1055/1991, 20 luku.

Kuvio 4. Kokonaiskirkon hallinto.



Kirkkohallitus edustaa kirkon keskushallintoa ja sen hallinnon konsistoriaalista ulottuvuutta. Kirkkohallituksen täysistunto muodostuu arkkipiispan johtamasta kokoonpanosta eli piispainkokouksen valitsemista kahdesta piispasta sekä kirkolliskokouksen valitsemista kahdesta papista ja jokaisesta hiippakunnasta kirkolliskokouksen valitsemasta maallikkojäsenestä. Kirkkohallitus hoitaa mm. kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa, valmistelee asioita kirkolliskokoukselle ja vastaa niiden täytäntöönpanosta sekä huolehtii kirkon yhteiskunnallisista suhteista. Kirkkohallituksen viraston esikuvaa on haettu valtiohallinnon puolelta, kuten opetushallituksesta tai ministeriöistä. Kirkko-

hallituksen johtavia viranhaltijoita ovat viraston johtamisesta vastaava kansliapäällikkö ja eri osastojen johtamisesta vastaavat kirkkoneuvokset, joiden virkanimikkeet muistuttavat valtion ministeriöiden virkanimikkeitä. Edellä mainitut viranhaltijat muodostavat virastokollegion.²⁶

Johdantoluvun jälkeen tässä tutkimuksessa kirkolla tarkoitetaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Mikäli tutkimuksessa käytetään ilmaisua seurakunnan johtaja, sillä tarkoitetaan Suomen evankelis-luterilaisen seurakunnan kirkkoherraa. Seurakunta taas on kirkon paikallinen yksikkö ja kirkko koostuu organisatorisesti 378 seurakunnasta. Papilla tarkoitetaan henkilöä, jonka kirkko on oman kirkollisen traditionsa mukaisesti kutsunut toimimaan kirkossa pappina.²⁷

1.3. Kirkon toimintaympäristö muutoksessa

Yhteiskunnallinen muutos on seurausta siitä, miten yksilöistä lähtöisin oleva muutos laajenee suuremmaksi ilmiöksi. Laajemmassa mittakaavassa tapahtuva arvojen ja hengellisyyden muutos liittyvät sekularisaatioon. Sekularisaatio eli maallistumisilmiö tarkoittaa uskonnollisten ja maallisten järjestelmien eriytymistä, uskonnon vaikutuksen ohenemista yksilön elämässä ja uskonnon muuttumiseksi yksityisasiaksi. Hengellisyyden ja uskonnollisuuden muutos on ollut havaittavissa jo pitkään etenkin länsimaiden keskuudessa. Monet muutokset kirkkoon sitoutumisessa näyttävät kiihtyneen 2010-luvulle tultaessa. Länsimaissa on vallinnut instituutioista irtautumisen trendi. Samalla kristillisen perinteen siirtäminen uudelle sukupolvelle on ohentunut, mikä

26 KirkkoL 1054/1993, 22 luku.

27 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Suomessa asuvia jäseniä oli vuoden 2020 kesäkuun loppuun mennessä 3 773 605. Jäsentilasto 2020, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=148>; KirkkoL 1054/1993, 1 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1991, 1 luku 1 §; Seurakuntia oli vuoden 2020 alussa 378. Seurakunnat 2020, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=122>; Seurakuntien henkilöstötilasto 2019, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=101>.

näkyä esimerkiksi kasteiden vähenemisenä. Suomen sisällä on havaittavissa alueellista erilaistumista, sillä hengellisyyden muutos näkyy voimakkaimmin suurissa kaupungeissa.²⁸

Individualisaatio on keskeinen uskonnollisuuteen vaikuttava ilmiö. Sekularisaation lisäksi modernisaatio on lisännyt yhteiskunnallista monimuotoisuutta ja tasa-arvoistumista, jotka ovat heikentäneet yhteisöllisyyttä. Jokainen voi määritellä oman totuutensa. Tämä taas johtaa relativismiin eli siihen, että totuus ei ole absoluuttista ja muuttumattonta, vaan se on riippuvainen näkökulmasta ja olosuhteista. Kaikki on suhteellista. Usko nähdään yksityisenä asiana, jossa sitoutuminen eri instituutioihin – myös kirkkoon – on heikentynyt vuosien saatossa. Uskonnon merkitys on vähentynyt erityisesti nuorilla ikäluokilla. Tämä näkyy jäsenyyden heikkenemisenä ja kirkosta eroamisena.²⁹

Toisaalta nopeat yhteiskunnalliset muutokset voivat aiheuttaa arvo- muutosta sellaiseen suuntaan, missä individualisaatio- ja sekularisaatiokehitys näyttää hidastuvan tai jopa pysähtyvän. Keväällä 2020 alkaneen koronapandemian aikana suomalaisten arvoissa tapahtui muutos, jossa painottui yhteisöllisyyttä korostava näkökulma. Perheen ja läheisten merkitys on vahvistunut. Koronapandemia on tuonut elämän rajallisuuden konkreettiseksi ja huoli läheisistä on ollut yhdistävä tekijä ihmisten välillä. Poikkeustila on pakottanut pohtimaan elämän peruskysymyksiä yksilöinä ja yhteisönä. Vajaa kolmannes suomalaisista koki pandemian muuttaneen häntä ihmisenä ja kriisi on vaikuttanut suomalaisten uskonnollisuuteen. Esimerkiksi osallistuminen jumalanpalveluksiin on kasvanut virtuaalisten kanavien välityksellä. Tästä kertoi merkittävä jumalanpalveluksiin osallistujamäärien nousu, kun seurakunnat ottivat laajamittaisesti käyttöön striimatut jumalanpalve-

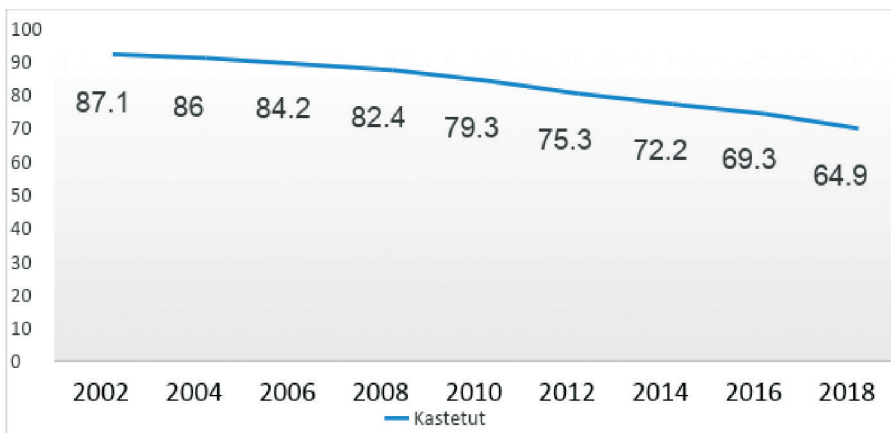
28 Haastettu kirkko 2012; Jolkkonen 2016, 33-35; Karttunen 2020, 143-144 ja 206; Keskitalo 2019, 57-66; Osallistuva luterilaisuus 2016; Peltonen 2004, 22-23; Salminen 2015, 13-20; Salomäki 2010, 22-25.

29 Salminen 2015, 13-20; Salomäki 2010, 23-24; Pihlström 2003, 152-153.

lukset ja hartaudet. Koronapandemia on lisännyt suomalaisessa kontekstissa auttamisen halua. Kirkko on ollut diakonisena toimijana näkyvästi mukana.³⁰

Kastettujen prosentuaalinen osuus syntyneestä ikäluokasta on vähentynyt merkittävästi 2000-luvun alusta alkaen. Vuonna 2002 kastettujen osuus oli lähes 90 prosenttia, kun taas 2019 vuoden tilaston mukaan luku lähenee jo 60:tta prosenttia. Tämä kertoo suomalaisessa väestössä hiljalleen etenevästä asennemuutoksesta, jossa vieraannutaan perinteisistä kristillisistä elämän taitekohtiin liittyvistä kirkollisista toimituksista. Lähes 70 prosenttia vanhemmista tekee lapseen liittyvän kastepäätöksensä jo ennen parisuhteen muodostumista tai raskauden aikana. Kaste koetaan hyvänä perinteenä eikä niinkään kirkon korostamana kristityn elämän alkuna ja elämään kuuluvana pyhänä toimituksena.³¹ Kirkko on tässä merkittävän haasteen edessä, sillä asenteellinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämä haastaa seurakunnat ja niiden toiminnan tavoittamaan lasten vanhempia ja sanoittamaan kasteen merkitystä tämän päivän kielelle.

Kuvio 5. Kastettujen prosentuaalinen osuus syntyneistä 2002-2018.³²



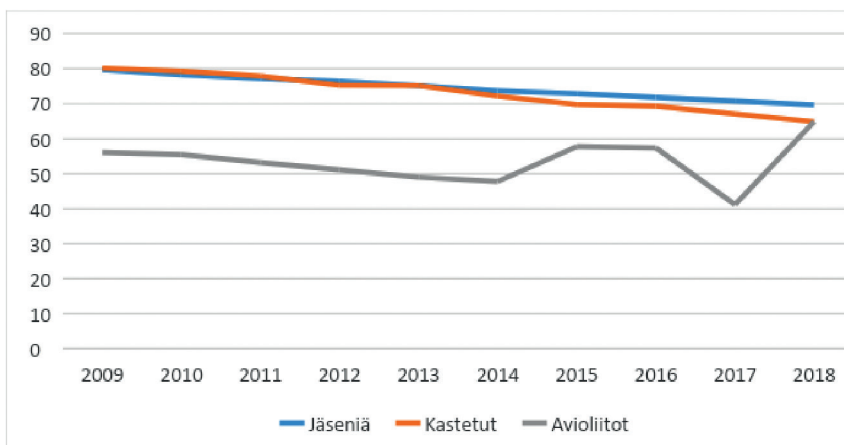
30 Häkkinen 2020, 130-140; Salomäki 2020a-c.

31 Kastekysely 2019; Kirkkona monimuotoisessa yhteiskunnassa, 19-24.

32 Jäsentilastot 2017-2018; Kirkon tilastokirjat 2000-2016.

Kirkon jäsenkehitys on etenkin 2000-luvulla ollut laskeva. Vuosittainen vähennys on ollut noin yhden prosentin luokkaa. Vuonna 2018 kirkkoon kuuluvien prosentuaalinen osuus väestöstä laski ensimmäisen kerran alle 70 prosentin. Näyttäisi siltä, että kirkosta eroavien määrä nuorten ja nuorten aikuisten ikäluokassa on korkea verrattuna esimerkiksi eläkeiässä olevien eronneiden määrään. Yhtenä kirkkoon sitoutumisen mittarina voidaan pitää kirkollisten vihkimisten prosentuaalista määrää solmituista avioliitoista. Viime vuosina kirkollisten vihkimisten prosentuaalinen osuus avioliitoista on kasvanut. Tämä kuitenkin selittyy sillä, että kokonaisuudessaan solmittujen avioliittojen lukumäärä on vuosittain vähentynyt. Sen sijaan kirkollisten vihkimysten määrä on pysynyt lukumääräisesti samassa suuruusluokassa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 solmittujen avioliittojen määrä putosi edelliseen vuoteen verrattuna lähes kolmella tuhannella.³³

Kuvio 6. Kirkon prosentuaalinen tilasto: jäsenkehitys väestöstä, kastettujen osuus syntyneistä ja kirkollisten vihkimisten määrä solmituista avioliitoista.³⁴



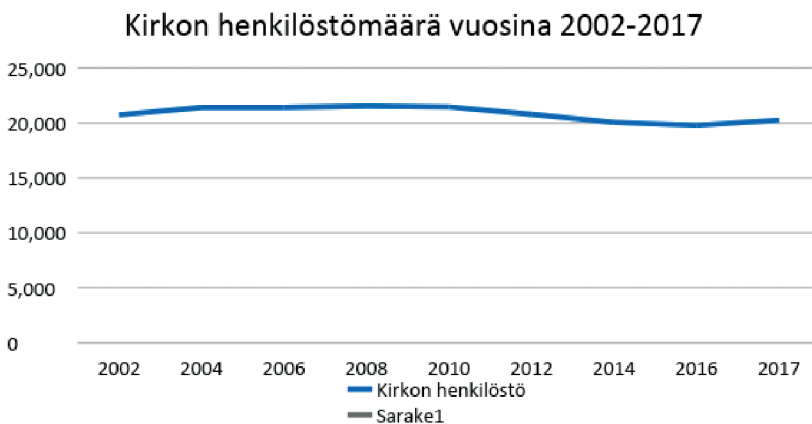
33 Jäsentilastot 2017-2018; Kirkon tilastokirjat 2000-2016; Solmittujen avioliittojen määrä väheni huomattavasti, https://www.stat.fi/til/ssaaty/2018/ssaaty_2018_2019-06-18_tie_001_fi.html.

34 Jäsentilastot 2017-2018; Kirkon tilastokirjat 2000-2016.

Kirkko elää laskevien tilastolukujen todellisuudessa. Jumalanpalveluksiin osallistuvien määrä on pudonnut neljänneksellä tämän vuosituhannen aikana. Myös diakoniatoinnin tilastot ovat olleet vuosien ajan vahvassa laskussa, sillä kaikkien asiakaskontaktien määrä putosi kolmanneksella vuosina 1999–2015. Varhaisnuorten ryhmissä kävijöiden määrä laski lähes puoleen ja päiväkerholaisten määrä putosi yli puoleen 2000-luvulla. Tästä huolimatta esimerkiksi rippikoulun suosio on ollut vahvaa, sillä rippikoulun suorittaneiden lukumäärä ikäluokasta on pysytellyt yli 90 prosentin. Erilaisten musiikkitilaisuuksien osallistujamäärä on ollut korkea, vaikka jumalanpalvelustilastot ovat notkahtaneet 2000-luvulla.³⁵

Laskevista tilastoista ja supistuvasta toiminnasta huolimatta kirkon työntekijämäärä on pysynyt tällä vuosituhannella käytännössä ennallaan. Seurakuntien lukumäärä on laskenut kahdella sadalla 2000-luvulla ja seurakuntien lukumäärä vuoden 2020 alussa oli 378. Seurakuntien lukumäärän väheneminen ei juurikaan näy työntekijämäärässä.³⁶

Kuvio 7. Kirkon henkilöstömäärän kehitys 2000-luvulla.³⁷



35 Hiilamo 2016, 288-300; Jäsentilastot 2017-2018; Kirkon tilastokirjat 2000-2016; Seurakuntien nuorisotyö 2019; Suomen nuorisotyön tilastot.

36 Henkilöstötilasto 2017-2018; KirkkoL 105

4/1993, 12 luku 3 §; Kirkon tilastokirjat 2000-2016; Seurakunnat 2020, <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=122>.

37 Henkilöstötilasto 2017-2018; Kirkon tilastokirjat 2000-2016.

Seurakuntien lukumäärä tarkoittaa samaa kirkkoherran virkojen lukumäärän kanssa, sillä kirkkolain mukaan jokaisessa seurakunnassa tulee olla kirkkoherran virka. Seurakuntaliitosten myötä kirkkoherran virkojen määrä laskee seurakuntien lukumäärän mukaisesti. Helsingin hiippakunnassa seurakuntien lukumäärän laskeminen selittyy Espoon hiippakunnan perustamisella 2000-luvun alussa. Turun arkkihiippakunnassa seurakuntien määrä on laskenut prosentuaalisesti eniten, kun Helsingin hiippakuntaa ei oteta huomioon. Erityisesti seurakuntaliitokset ovat vähentäneet pieniä seurakuntia, jotka ovat sulautuneet suurempiin seurakuntiin.

Taulukko 1. Seurakuntien lukumäärän kehitys 2000-luvulla.³⁸

Hiippakunta	2000	2005	2010	2015	2020
Turku	94	89	61	57	51
Tampere	72	69	56	48	38
Oulu	80	79	62	60	62
Mikkeli	63	59	50	40	38
Porvoo	81	80	65	56	49
Kuopio	69	62	60	53	47
Lapua	64	61	47	46	44
Helsinki	64	39	40	33	30
Espoo	-	24	24	19	19
Yhteensä	587	562	465	412	378

Kirkon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat edelleen seurakunnan toimintaa, henkilöstörakennetta, taloutta ja hallintoa. Tuovat vuodet näyttävät, onko koronakriisin aiheuttama arvomuutos pysyvää vai jatkuuko muutos samansuuntaisesti viime vuosien tapaan. Seurakunnan johtamisessa kirkkoherran asema on merkittävä, kun muutoksiin tulee vastata. Kirkkoherra joutuu yhä suurenevien haas-

38 Kirkkohallitus 2020.

teiden eteen, kun muutoksen virrat eivät esimerkiksi kirkon pitkän aikavälin jäsenennusteiden mukaan näytä hellittävän. Muutoksen todellisuudessa strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen voi luoda uusia mahdollisuuksia onnistumiselle tulevaisuudessa.³⁹

1.4. Monipolviset johtamisteoriat

Pauli Juutin mukaan johtamisen kuvaamisesta on muodostunut ajan saatossa moniulotteinen näkemys, joka koostuu erilaisista painotuksista ja mielipiteistä. Johtamistutkimuksen kentässä monet koulukunnat kilpailevat keskenään tai sulautuvat toisiinsa. Jokaisesta koulukunnasta jää muistijälki johtamistutkimuksen kenttään. Tämän vuoksi moniulotteisuus lisääntyy, kun uusia teorioita syntyy ja niitä yhdistellään aiemmin kehiteltyihin teorioihin. Hannele Seeckin mukaan erilaiset johtamisen suuntaukset ja ajattelutavat heijastuvat johtamiseen erilaisina teknisinä ja ideologisina ratkaisuin. Vaikka johtamiseen liittyvät keinot ovat erilaisia, niin silti kaikenlaisessa johtamisessa pyritään samaan tavoitteeseen esimerkiksi tehokkuuden lisäämiseksi. Ympäröivää todellisuutta tulkitaan eri tavalla, koska ideologiat pohjautuvat erilaisiin aatteellisiin näkökulmiin muun muassa ihmiskuvaan liittyvissä määrittelyissä.⁴⁰

Johtamisteoreettisessa kehityksessä on havaittavissa ainakin viisi erilaista koulukunnan kehittymisvaihetta ja teoreettista ryhmittymää: tieteellinen liikkeenjohtaminen eli nk. taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuurinen paradigma sekä innovaatioteoreettinen näkökulma. *Tieteellisen liikkeenjohtamisen* paradigma perustuu siihen Yhdysvalloissa syntyneeseen teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostui 1800-luvun lopulla ja 1900-lu-

39 Häkkinen 2020; Kaira 2020, 201-203; Salomäki 2019.

40 Juuti 2010a, 13; Seeck 2015, 34-41.

vun alkupuoliskolla. Keskeisenä teoreettikkona oli Frederick Winslow Taylor, jonka näkemykset pohjautuivat työn rationalistiseen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Työsuorituksen järjestäminen oli avainasemassa, jotta työn tuottavuutta pystyttäisiin tehostamaan. Johtamisen näkökulmasta työssä erotettiin itse työn tekeminen ja sen johtaminen toisistaan. Työntekijät suorittivat yksinkertaisia osia prosesseista ja johtajat johtivat kokonaisuutta. Tätä teoreettista viitekehystä hyödynnettiin teollisuudessa liukuhihnoilla ja sarjatuotannossa. Paradigman vaikutukset levisivät Eurooppaan ja toisen maailmansodan jälkeen myös Suomeen. Kriittisesti tarkasteltuna paradigma johti työntekijöiden luovuuden heikkenemiseen ja kontrolloivan johtamistyylin vahvistumiseen työpaikoilla. Edelleen paradigman piirteitä on havaittavissa ajattelutyön ja suorittavan työn erottelemisessä, koulutuksen voimakkaassa erikoistumisessa, tietyllä tavalla työntekijöitä kontrolloivassa avokonttorissa ja jopa ihmisten vapaa-aikana näkyvässä suorittamisen kulttuurissa.⁴¹

Ihmissuhdeparadigma syntyi vastapainoksi tehokkuutta korostavalle tieteelliselle liikkeenjohdon paradigmalle, vaikka työn tehostamisen piirteet olivat läsnä ihmissuhdeparadigmassakin. Uudemmassa paradigmassa työprosessin paloittelun sijaan tarkoitus oli vahvistaa työntekijän osaamista ja aloitteellisuutta kierrättämällä työtehtäviä yksitoikkoisen suorittamisen sijaan. Tällä pyrittiin parantamaan työhyvinvointia, jossa huomioitiin työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät asiat. Huomio kiinnittyi enemmän työyhteisön toimivuuteen ja vuorovaikutukseen. Johtamisen näkökulmasta johtajien koulutukseen panostettiin aiempaa enemmän. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa syntynyt uusi johtamisteoreettinen aalto tuli Suomeen viiveellä. Johtamistaidon opisto käytti ryhmätyömenetelmää johdon kouluttamisessa 1950-luvulta alkaen.⁴²

41 Seeck 2015, 55-103.

42 Seeck 2015, 107-157.

Rakenneanalyttisen paradigman tähtäimessä oli organisaation kokonaisuus rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta. Organisaatioiden koon kasvaessa syntyneitä ongelmia pyrittiin ratkaisemaan organisaatiorakennemuutoksilla sekä viestinnän, suunnittelun, hierarkian ja kontrollin järjestelyillä. Organisaatio on järjestelmä, jossa työntekijä on yksi osa. Johtamisen näkökulmasta organisaation tehokkuutta pystytään lisäämään rakenteita ja päätöksentekoa muuttamalla. Paradigmassa korostuvat organisaation tietojärjestelmien ja rakenteen kehittäminen, jotka näkyvät päällekkäisyyksien ja monimutkaisuuksien karsimisena, tehostamisena ja yhtenäistämisenä. Erityisesti Peter F. Druckerin management-johtamisen teoreettinen tarkastelukulma on lyönyt kansainvälisesti läpi eri organisaatioiden johtamisessa. Organisaatio on tilannesidonnainen kokonaisuus, joka on vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Suomalaisessa kontekstissa paradigma on näkynyt etenkin johtamiskoulutuksen painotuksissa, jossa strateginen ajattelu valtasi hiljalleen alaa 1990-luvulta lähtien.⁴³

Organisaatiokulttuurinen paradigma muodostui 1970-80-luvulla, jolloin etenkin pohjoisamerikkalaisessa teollisuudessa havaittiin rationaalisten toimintatapojen riittämättömyys tuottavuuden lisääjänä. Yhtenä tärkeänä organisaatiokulttuuritutkimuksen uranuurtajana pidetään Edgar Scheiniä, joka tarkasteli kulttuurin lisäksi johtamisen leadership-ulottuvuutta. Scheinin mukaan johtamisen tärkein tehtävä on luoda ja johtaa organisaatiokulttuuria. Paradigmassa yleensä huomio kiinnittyi organisaatiossa vallitsevaan sisäiseen kulttuuriin ja sen vaikuttavuuteen tuottavuuteen. Ihmisten vuorovaikutuksessa muodostuvassa organisaatiokulttuurissa on monia tasoja, kuten esimerkiksi kognitiivisen, symbolisen ja alitajunnan tasot. Johtamisen näkökulmasta organisaation arvoja, uskomuksia ja merkityksiä voidaan muuttaa sekä saada sitä kautta lisää tehokkuutta prosesseihin.⁴⁴

43 Juuti 2010b, 112-113; Seeck 2015, 159-205.

44 Juuti 2010b, 113-114; Nissinen 2006, 127-129; Seeck 2015, 207-246.

Innovaatioteoreettinen näkökulma on nykyään vahvasti vaikuttava paradigma, joka ei tarjoa aiempiin paradigmoihin verrattuna niin selkeitä linjauksia ja ratkaisuja organisaation johtamiseen. Ratkaisuja haetaan tilanteenmukaisesti jatkuvasti muuttuvassa kontekstissa. Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on tarve kehittyä ja uudistua, jotta pysyvät muuttuvan ajan hermoilla. Teoreettinen viitekehys kuvaa yksilöä tietotyöntekijän näkökulmasta, missä korostuvat innovatiivisuus ja luovuus. Innovatiivinen työote on muuttanut työympäristöt ajasta ja paikasta riippumattomiksi virtuaalisiksi todellisuuksiksi sekä perinteiset toimistot avokonttoreiksi, joissa vuorovaikutteisuus on keskiössä. Organisaation rakennemuutokset ovat luonnollisia konflikteja, jotka ovat kytköksissä markkinalähtöiseen toimintaympäristön muutokseen. Johtamisen näkökulmasta johtamisparadigmojen muutokset voidaan nähdä johtamisinnovaatioina, jotka liittyvät ennakoimattomien tilanteiden synnyttämiin oivalluksiin. Innovaatiojohtamisella taas tarkoitetaan innovaatioprosessien jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstön innostamista kohti luovuutta, jotta nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida ketterästi. Innovatiivisista persoonista ja heterogeenistä yksilöistä muodostuvien tiimien menestyminen syntyy luottamusta vahvistavasta johtamisesta, jossa epäonnistuminenkin on mahdollisuus oppia uutta. Toisaalta toimintaympäristön nopea muutos, kiire ja jatkuva luovuuden vaatimus ovat työntekijän ja johtajan kannalta kuluttavia tekijöitä. Johtajalta vaaditaan yhä enemmän toimintaa, jossa kokonaiskuvan ja vision hahmottaminen sekä sosiaaliset taidot joutuvat jatkuvaan puntariin.⁴⁵

45 Juuti 2010b, 124; Seeck 2015, 247-281; Vesterinen 2010, 182-184.

Kun työyhteisössä kohdataan muutoksia, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja muutosvastarintaa, johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta organisaatiossa tapahtuva toiminnallinen muutos saataisiin toteutumaan. Muutosvastarintaa ja muutokseen liittyvää ilmapiiriä voidaan verrata surutyöhön. Muutos on mahdollista jäntevän strategiatyöskentelyn kautta. Johtajalla tulee olla näkemys siitä, millaisessa ympäristössä organisaatio elää ja miten sen perustehtävä toteutuu muuttuvassa ympäristössä.⁴⁶

1.5. Johtamisen kokonaiskenttä

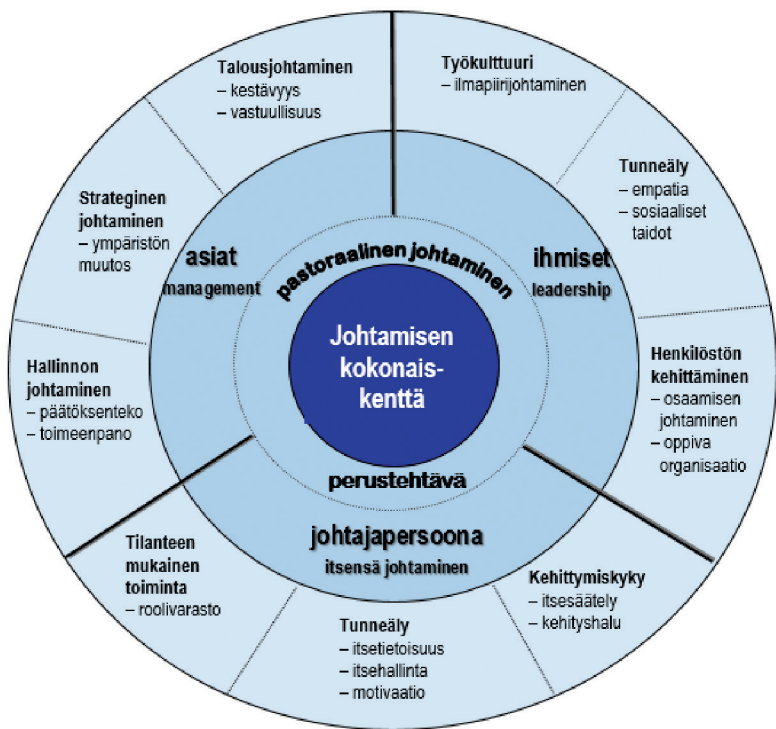
Monipolvisten johtamisteorioiden todellisuudessa päivittäistä johtamista voidaan yksinkertaistaa hahmottamalla organisaation johtamista eri ulottuvuuksien avulla. Johtamistehtävää voidaan kuvata nk. *johtamisen kokonaiskentän* avulla, mikä kokoaa yhteen johtajan tehtäviin liittyvät ulottuvuudet. Kokonaiskentän yhtä suuret sektorit eivät kuvaa johtamisen painoarvoa arkipäivän todellisuudessa, vaan esimerkiksi organisaation muutostilanteissa tavoitteellinen vuorovaikutus ihmisten kesken painottuu voimakkaammin kuin muut sektorit.⁴⁷

Johtamisen kokonaiskentässä johtaminen nivoutuu organisaation perustehtävään, sillä johtamistoimintaa tehdään perustehtävän toteuttamiseksi. Itsensä johtaminen, ihmisten ja asioiden kokonaisuus sekä kaikkien ulottuvuuksien tasapainoinen ja riittävä hallinta vaatii johtajalta paljon. Vaikka johtamisen kokonaiskentän kuvio liittyy kirkkoherran johtamistehtävään pastoraalisen johtamisen näkökulmasta, kuviota voidaan hyödyntää muidenkin organisaatioiden johtamiseen.

46 Huhtinen 2001, 31–32; Juuti 2001, 359; Nissinen 2006, 133–136; Strömmer 1999, 88–90; Tarkka ja Östring 2001, 146–149; Turunen 2003, 357–358.

47 Asikainen 2010, 145; Helakorpi 2001, 2; Kaplan ja Kaiser 2009, 103; Nissinen 2006, 161–164.

Kuvio 8. Kirkkoherran johtamisen kokonaiskenttä.⁴⁸



Johtajan sitoutuminen oman organisaation arvoihin ja missioon on todella tärkeää. Esimerkiksi kirkkoherralla seurakunnan johtamistehtävässä toimivalla tulee olla riittävä teologinen asiantuntijuus (vrt. rehtorin pedagoginen tai johtavan lääkärin lääketieteellinen asiantuntijuus), sillä asiantuntijuuden kautta johtaminen liittyy organisaation perustehtävään eli siihen, mitä varten organisaatio on olemassa.

48 Asikainen 2010, 145.

Organisaation perustehtävä muovaa johtamista ja johtajuutta, sillä johtaminen on menetelmä perustehtävän toteuttamiseksi. Ammatilliseen identiteettiin nivoutunut johtaminen toteutuu esimerkiksi johtavan lääkärin työssä, missä henkilö toteuttaa johtamista lääketieteellisen osaamisen kautta. Ilman ammatillista substanssia eli lääketieteellistä perustaa johtaminen ei onnistuisi. Sairaala on olemassa lääkärin vakuuttaman Hippokrateen valan hengessä terveyden edistämiseksi. Samoin rehtori toteuttaa koulun johtamista pedagogisen johtajuuden kautta, sillä hänen ammatillinen identiteetti on sidoksissa pedagogiseen koulutukseen ja hänen näkemykseensä oppimisesta. Koulu on olemassa, jotta oppimista tapahtuisi. Sotilasjohtaminen taas perustuu arvomaailmaltaan sotilasvalaan tai -vakuutukseen sekä kadettilupaukseen, joiden perustalta upseeri toteuttaa sotilasjohtajan tehtävää. Armeija on olemassa yhteiskunnallisen turvallisuuden ja rauhan takaimiseksi. Viroissaan toimivia tuomareita taas sitoo virkavala tai lupaus heidän toteuttaessaan lainkäytön johtamista.⁴⁹

49 Lääkärinvalassa lääkäri sitoutuu noudattamaan lääkärin eettisiä sääntöjä. Lääketieteen lisensiaatit vannovat lääkärinvalan valmistumistilaisuudessaan, joka pohjautuu Hippokrateen valaan ja nk. Geneven julistukseen. Opettajilla on vastaavasti käytössä Comeniuksen vala, joka on opettajan työtä tukeva eettinen ohjenuora. Se muistuttaa, että eettisyys on opettajan ammatillisuuden perusta. Upseereilla on taustalla sotilasvalan lisäksi kadettilupaus, jonka opiskelevat kadetit antavat liittyessään virallisesti kadettikuntaan. Lupauksessa he sitoutuvat upseerikunnan arvoihin. Sekä upseereita että tuomareita sitoo virkavala tai lupaus. Asetus virkavalasta ja virkavakuutuksesta sekä tuomarinvalasta ja tuomarinvakuutuksesta, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19871183>; Comeniuksen eli opettajan vala, https://www.oaj.fi/contentassets/31548b52f43348c69e1c6ef4f7ece0ab/comeniuksen_vala_fi.pdf; Hippokrateen vala, <https://www.laakariliitto.fi/laakariliitto/etiikka/hippokrateen-vala/>; Johtajan käsikirja 2012; Kadettilupaus, <https://kadettikunta.fi/kadettiupseeri/kadettilupaus/>; KirkkoJ 1055/1991, 5. luku 6 §; Tuomioistuinlaitoksen kehittämiskomitean mietintö 2003:3, 422-444.

Taulukko 2. Esimerkkejä professionaalisesta johtamisesta ja sen taustoista.

	Kirkko	Terveysten- huolto	Armeija	Koulutus- laitos	Oikeus- laitos
Esimerkkejä johtamispositiosta	kirkkoherra, piispa	ylilääkäri, johtava lääkäri	esikunta-päällikkö, prikaatin komentaja	rehtori, sivistystoimenjohtaja	laamanni, ylituomari
Johtamisen professionaalinen määritelmä	pastoraalinen johtaminen	lääketieteellinen johtaminen	sotilasjohtaminen	pedagoginen johtaminen	lainkäytön johtaminen
Johtamisen professionaalinen perusta	teologia	lääketiede	sotatiede	kasvatustiede	oikeustiede
Johtamisen eettisyys	pappislupaus	Hippokrateenvala	kadettilupaus- virkavala/ lupaus	Comeniuksen vala	virkavala/ lupaus

Parhaimmillaan työyhteisöllä on yhteinen arvopohja, joka helpottaa johtamista. Oman problematiikkansa taas muodostaa esimerkiksi hengellisen yhteisön eri tulkintamallit siitä, miten kristillistä uskoa olisi tulkitettava nykytodellisuudessa. Tässä tarvitaan johtajalta kykyä luovia erilaisissa arvovirtauksissa eteenpäin niin, että yhteisön näkemys yhteisestä suunnasta sanottuisi kaikkien tavoittelemaksi tahtotilaksi.⁵⁰

Johtaja vastaa organisaationsa kokonaisjohtamisesta. Johtajan avaintehtäviin kuuluvat toiminnan suuntaaminen tavoitteisiin, resurssien kohdistaminen ja niiden käyttö. Samalla arkielämässä tulee vastaan ongelmia, jolloin johtajan vastuulle kuuluu ongelmien ratkaisu ja päätöksentekoprosessien johtaminen. Johtajan pitää kyetä tekemään päätöksiä ja kantamaan päätöksistään vastuuta. Johtaja vastaa sisäisestä

50 Vrt. Beugre, Acar ja Braun 2006, 54–55.

ja ulkoisesta yhteistyöstä, sillä johtajan rooliin kuuluu olla vertausku-
vallisesti organisaation rajalla eli organisaation sisäisen ja ulkopuoli-
sen maailman välimaastossa. Sisäisiin asioihin kuuluvat toiminnan ja
henkilöstön kehittäminen sekä oman osaamisen kehittäminen.⁵¹

Johtamisen kokonaiskentässä johtajapersoonaan kuuluu kolme tun-
neälyn osa-aluetta: tunneälyn itsehallinnan, itsetietoisuuden ja mo-
tivaation komponentit, kyvyn oppia sekä roolivaraston sektori. Tun-
neälyn empatian ja sosiaalisten taitojen sektori taas liittyvät ihmisten
johtamisen ytimeen. Tunneälyllä on merkittävä rooli johtamisessa ja
tunneälyyn sisältyvien teemojen merkitys kasvaa silloin, kun organi-
saatiossa tuotettu tulos pohjautuu ihmisten luovuuteen.⁵² Palaan myö-
hemmin erikseen tunneälyteoriaan.

Johtajapersoonan sektoriin kuuluvat tunneälyelementtien lisäksi joh-
tajan ominaisuus kyky tilanteenmukaiseen toimintaan. Johtaja kohtaa
yllättäviäkin tilanteita, joissa vaaditaan henkistä ja toiminnallista resi-
lienssiä. Johtajan on kyettävä toimimaan monenlaisessa roolissa, sillä
työtilanteet ja niiden luonne vaihtelevat. Roolivarastoa tarvitaan ihmis-
ten johtamisessa, sillä erilaiset persoonat tarvitsevat erilaista johta-
mista. Johtajaan liitetään työntekijään verrattuna erilaisia rooleja. Tär-
keää on se, miten johtaja ymmärtää roolinsa, koska johtajan toimintaa
katsotaan johtajan roolin kautta.⁵³

Ihmisten johtamisessa johtajan vastuulla on henkilöstön kehittämisen
johtaminen. Etenkin innovaatioteoreettisen paradigman muuttuessa
todeksi kehittämisen ja uuden oppimisen näkökulma on keskeistä or-
ganisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muuttuessa
organisaation menestys ratkaistaan siinä, millä tavalla se kykenee uu-
distumaan perustehtävästä tinkimättä. Oppivan organisaation näkö-

51 Asikainen 2010, 144-146; Pirnes 2003, 119.

52 Goleman 2004; Nissinen 2006, 23-27; Seeck 2015, 247-281.

53 Juuti 2010a, 18-19; Palmu 2003, 85.

kulma on erottamaton osa strategista johtamista, sillä lopulta ihmisten toiminta ratkaisee organisaation menestyksen. Pelon ilmapiirissä ja pelolla johtamisella totuus organisaation todellisesta tilasta voi jäädä johtajalta piiloon, koska työntekijät eivät uskalla kertoa esimiehelle realistista totuutta. Ihmisten työyhteisössä ilmapiirijohtaminen ja työskentelykulttuuri luovat puitteita työssä jaksamiselle ja onnistumiselle. Ilmapiirijohtaminen korostuu, kun työtahti kiristyy ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti.⁵⁴

Asiajohtamiseen kuuluu kolme osa-aluetta: talousjohtaminen, hallinnon johtaminen sekä strateginen johtaminen. Talousjohtamisella turvataan organisaation toimintakyky taloudellisten resurssien näkökulmasta. Jotta organisaatio pystyisi varautumaan tulevaisuuteen, taloutta tulee hoitaa kestäväällä tavalla. Varallisuuden hoitaminen edellyttää vastuullisuutta, jolla tarkoitetaan eettisesti kestäväää taloudenhoitoa. Esimerkiksi ekologisuus, tasa-arvoisuus ja riittävä läpinäkyvyys sisältyvät vastuulliseen taloushallintoon. Samat eettiset periaatteet koskevat myös hallinnon johtamista. Hallinnollisten prosessien pitää olla läpinäkyviä erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joita pidetään yllä verovarjoilla. Strateginen johtaminen ja strategian laadinta ovat olennaisia johtamisen instrumentteja, jotka kuuluvat johtajan vastuulle. Strategia koostuu perinteisesti organisaation perustehtävästä kertovasta missiosta, tulevaisuuden tavoitetilasta eli visiosta sekä siihen tähtäävistä strategisista toimenpiteistä, joilla saavutetaan tavoitetila.

Johtaja tarvitsee henkilöstö- ja asiajohtamisessa psykologis-sosiaalista osaamista, jotta hän ymmärtää ihmisten käyttäytymistä. Johtajan tulee osata tulkita myös omia tunteita, reaktioita ja käyttäytymistä, jotta hän kykenisi ymmärtämään muita ihmisiä. Johtajan oma persoo-

54 Collins 2006, 132-133; Nissinen 2006, 139-140; Seeck 2015, 247-281; Sydänmaanlakka 2004, 56-63.

na on hänen tärkein työvälineensä, sillä johtaja tekee työtään omalla persoonallaan. Tämän vuoksi hyvä itsetuntemus ja kyky kehittää itseään nousevat johtajuudessa avainasemaan.⁵⁵ Kasvu paremmaksi johtajaksi on mahdollista, jos henkilö kykenee työstämään omaan persoonaansa liittyvää informaatiota. Hyvä johtaminen ei ole sidottu tietäntyyppiseen persoonallisuuteen. Monenlaiset henkilöt voivat toimia johtajina ja johtaa menestyksekkäästi organisaatiota.

1.6. Tunneäly ja johtajapersoona

Johtamisen neljään – pastoraalinen, leadership, management ja administraatio – ulottuvuuteen saadaan laajempaa näkökulmaa Daniel Golemanin (1996, 2000 ja 2004) tutkimusten kautta. Tunneäly-käsitteellä voidaan kuvata johtajan asenteellista puolta. Käsite nivoo yhteen johtajuuden edellä mainitut ulottuvuudet administraatiota lukuun ottamatta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokkaimmat johtajat ovat tunneälyltään lahjakkaita. Tunneällyn kehittäjä Reuven Bar-On määritteli tunneällyn henkilön kyvyksi tulla toimeen omien ja toisten ihmisten tunteiden kanssa, kun taas Peter Salovey ja John D. Mayer määrittelivät tunneällyn omien ja toisten ihmisten tunteiden tiedostamiseksi. Tunneäly on tunteita tiedostava sosiaalisen älykkyyden muoto, joka ohjaa henkilön ajattelua ja tekoja.⁵⁶

Dirk van Dierendonckin määrittelyt palvelevasta johtajuudesta muistavat hyvin pitkälle tunneälyistä johtamista. Palvelevan johtajuuden piirteitä ovat ihmisiä voimaannuttava ja kehittävä johtamistyyli. Lisäksi siihen sisältyy johtajan nöyryyden, aitouden sekä erilaisten ihmisten hyväksymisen piirteitä. Johtaja pikemminkin johtaa kysymysten kuin

⁵⁵ Asikainen 2010, 165; Goleman 1996, 96; Goleman 2004, 84–88; Kolb 1984; Lord ja Brown 2004; Rooke ja Torbert 2005, 67–76; Zimmermann ja Campillo 2003, 233–262. ⁵⁶ Goleman 1996, 284; Goleman 2000, 105–128; Goleman 2004, 82–91; Nokelainen ja Ruohotie 2006, 62–63.

vastausten kautta eikä kuvittele olevansa kaikkietävä. Johtaja pyrkii olemaan esikuvana ja rakentamaan luottamusta. Erilaisuutta hyväksyvä ote sisältää inhimillistä ymmärrystä, lämpöä ja myötätuntoa. Hän kantaa vastuunsa, on vuorovaikutteisesti lojaali ja pyrkii vahvistamaan tiimimäistä työtettä. Palveleva johtaminen synnyttää organisaatiossa yhteisöllisyyttä, työntekijöiden sitoutumista, hyvää työilmapiiriä ja tuloksellista toimintaa.⁵⁷

Koulutus, analyttinen kyvykkyys ja idearikkaus eivät pelkästään tee johtajasta hyvää johtajaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että teknisten taitojen ja kognitiivisten kykyjen lisäksi johtajalta vaaditaan ammatillista pätevyyttä ja tunneälyä. Ihminen voi oppia tunneälyä. Tunneälyyn kuuluu viisi komponenttia: itsetietoisuus, itsehallinta, motivaatio, empatia sekä sosiaaliset taidot.⁵⁸

57 van Dierendonck 2016.

58 Goleman 2004, 82–91.

Taulukko 3. Viisi tunneälyn komponenttia.⁵⁹

Tunneälyn komponentit	Määritelmä	Tunnusmerkit
1. Itsetietoisuus	* kyky tunnistaa ja ymmärtää omaa mieltä, tunteita ja viettejä sekä niiden vaikutuksia toisiinsa	* itsevarmuus * realistinen itsearviointi * kyky laskea leikkiä itsestä
2. Itsehallinta	* kyky kontrolloida ja estää häiritseviä tunteita ja mielialoja * kyky lykätä päätöstä - ajatteleminen ennen tekemistä ("tutkitaan ennen kuin hutkitaan")	* luotettavuus ja rehellisyys * ristiriidan sietäminen * avoimuus muutokselle
3. Motivaatio	* into työskennellä asioiden puolesta, mikä ei ole sidottu rahaan tai asemaan	* vahva halu menestyä * optimismi epäonnistumisenkin edessä * sitoutuminen organisaatioon
4. Empatia	* kyky ymmärtää muiden tunnemielialaa * taito käsitellä ihmisiä tunnereaktioiden mukaan	* kyky kehittää ja pitää kyyt organisaatiossa * monikulttuurinen herkkyyys * asiakkaiden ja tilaajien palveleminen
5. Sosiaaliset taidot	* suhteiden ja verkostojen rakentamisen osaaminen * taito löytää yhteinen perusta ja rakentaa julkilausuma	* tehokkuus muutosjohtamisessa * suostuttelutaidot * asiantuntemusta rakentaa ja johtaa tiimejä

Kolme ensimmäistä tunneälyn komponenttia ovat johtajan itsensä johtamiseen liittyviä puolia, kun taas kaksi viimeisintä – empatia ja sosiaaliset taidot – liittyvät johtajan kykyyn luoda suhteita muihin ihmisiin. Itsensä johtamiseen kuuluvat itsetietoisuus, itsehallinta ja motivaatio. *Itsetietoiset* ihmiset tunnistavat, kuinka heidän tunteensa vaikuttavat

⁵⁹ Goleman 2004.

heihin, muihin ihmisiin ja heidän työskentelyynsä. Itsetietoinen ihminen ei ole ylikriittinen eikä epärealistisen toiveikas, vaan rehellinen suhteessa itseensä ja toisiin ihmisiin. Itsetietoisuus tarkoittaa johtajan kykyä lukea omia tunteita ja arvioida omaa persoonallisuutta realistiselta pohjalta. Hän kykenee laskemaan leikkiä itsestään ja tekemisistään. Itsetietoisuus vaikuttaa kykyyn kokea empatiaa, sillä empatia rakentuu itsetietoisuuden varaan. Mitä avoimempi ihminen on omille tunteille, sitä paremmin hän voi lukea toisten tunteita.⁶⁰

Johtajien eroavaisuuksissa on johtamisfilosofian, persoonallisuuden ja johtamistyylin rinnalla tärkeää tunnistaa johtajan oma sisäinen toimintalogiikka johtamistilanteessa. Sisäisen toimintalogiikan tunnistaminen voi parantaa johtamista.⁶¹ Itsetietoisuus ja itsehallinta muistuttavat niin sanottua spirituaalisen johtamisen seurauksena vahvistunutta spirituaalista älyä. Tässä tapauksessa spirituaalisuus ei ainoastaan liity uskonnollisen hengellisyyden tiedostamiseen, vaan parempaan itsensä johtamiseen ja sosiaalisten suhteiden hoitamiseen.⁶²

Itsehallinta tarkoittaa johtajan kykyä pitää toimintaa häiritsevät tunteet hallinnassa. Biologiset impulssit ohjaavat tunteitamme, mutta ihminen kykenee ohjaamaan tunteita. Itsehallinta on sisäistä keskustelua ja itsehallinnalla ihminen löytää keinot kontrolloida tunteita sekä kanavoida ne hyödyllisellä tavalla. Johtaja kykenee harkitsemaan sanansa ongelmatilanteissa ja hillitsemään tunteensa. Hän kykenee ottamaan tapahtumaketjussa askeleen taaksepäin ja näkemään syyt epäonnistumiselle. Itsehallinnalla johtaja pystyy luomaan luottamuksen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin, mikä on merkittävä etu organisaatiolle. Hyvä ilmapiiri luo edellytykset sille, että työyhteisö on valmiimpi or-

60 Goleman 1996, 96; Goleman 2004, 84–85.

61 Rooke ja Torbert 2005, 67–76; Sydänmaanlakka 2006a, 262–267.

62 Sydänmaanlakka 2006a, 223–224; Tischler, Biberman ja McKeage 2002, 206–207, 212.

ganisaatiossa tapahtuville muutoksille. Perinteisesti tulinen temperamentti on yhdistetty karismaattiseen johtajaan, mutta liiallinen impulsiivisuus pikemminkin vaikeuttaa johtamistyötä kuin edistää sitä.⁶³

Itsehallintaan liittyvää ristiriitojen sietäminen muistuttaa käsitettä integratiivisesta johtajasta. Huomio kiinnittyy siihen, miten johtajien kognitiiviset eli tietoon ja havaitsemiseen liittyvät prosessit tuottavat tekoja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvät johtajat kykenevät pitämään mielessä yhtä aikaa kahta vastakkaista ideaa. He pystyvät ahdistumatta ratkaisemaan luovalla tavalla kahdesta jännitteisestä asiasta uuden idean, jossa on ammennettu parhaat puolet kahdesta vastakkaisesta asiasta. Tätä ajattelua eli harkinta- ja yhdistämisprosessia Roger Martin kutsuu integratiiviseksi ajatteluksi, mikä on tyypillistä menestyville johtajille. Integratiivinen ajattelu parantaa merkittävästi ihmisen menestymisen mahdollisuuksia. Kyseessä ei ole pelkkä synnynnäinen ominaisuus, vaan integratiivista ajattelua voi oppia.⁶⁴

Integratiiviset ajattelijat etsivät päätöksentekoprosesseissaan vähemmän ilmeisiä mutta mahdollisesti merkityksellisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa ongelmanratkaisuun. He sietävät ongelman mutkikkuutta eivätkä säikähdä ongelman jopa kaaottista tilaa. Ratkaistavan ongelman syy-yhteyksien selvittämisessä he eivät arkaile asettaa kyseenalaiseksi itsestään selviäkään asioita, vaan kykenevät ajattelemaan monensuuntaisia ja epälineaarisia syy-yhteyksiä. Tärkeimpien asioiden valinnan, syy-yhteyksien pohdinnan ja asioiden järjestelemisen kautta päädytään päätöksentekoon.⁶⁵

63 Goleman 1996, 284; Goleman 2004, 85–87; Sydänmaanlakka 2006a, 258–261.

64 Martin 2007, 7–8.

65 Martin 2007, 29.

Päätöksentekovaiheessa integratiiviset ajattelijat näkevät ongelman koko rakenteen eivätkä lähde pilkkomaan ongelmaa palasiksi, jotka sitten ratkaistaisiin erikseen kokonaisuudesta irrallaan. He miettivät eri osien vaikutusta toisiinsa ja niiden vaikutusta koko ongelman ratkaisuun. Ratkaisuun päästään kokonaisvaltaisen ajattelun kautta: hakemalla uusia ideoita luovalla tavalla ja kieltäytymällä tavanomaisten ratkaisujen tekemisestä. Uusien ratkaisujen syntyminen onkin yksi ero tavanomaisen ja integratiivisen ajattelijan välillä. Integratiivisen ajattelun seurauksena tavoitetaso nousee ajan mittaan, kun taas tavanomainen ajattelu taannuttaa tasoa.⁶⁶

Terveen järjen käyttö perustuu aikaisempiin kokemuksiin. Terveen järjen viisikohtaisella stimuloinnilla voidaan ohjata henkilöitä integratiivisen ajattelun ensimmäiseen eli tärkeimpien tekijöiden tunnistamisen vaiheeseen. Ratkaisupohdinnassa aloitetaan aiemmalla positiivisella kokemuksella. Henkilön sisäiset ja henkilöiden väliset ajattelutoiminnot kehittyvät kyselevässä ja päämäärää hahmottelevassa ilmapiirissä tiimissä. Pohdinnassa intuitiivinen ja looginen ajattelu kulkevat rinnakkain. Lopulta ongelmien tunnistamista edistävä luottamuksellinen ja optimistinen ilmapiiri syvenee ja sen kautta tapahtuu integratiiviseen ajatteluun siirtymistä.⁶⁷

Kolmantena itsensä johtamiseen liittyvänä tunneälyn komponenttina on *motivaatio*, jossa avainsanoina ovat aikaan saaminen ja saavutukset. Tämän komponentin tunnusmerkkinä on intohimo työtä kohtaan. Tunneälyltään lahjakkaat johtajat haluavat oppia uutta ja tehdä parhaansa. He haluavat löytää uusia näkökulmia työhönsä.⁶⁸

66 Martin 2007.

67 Benson ja Dresdow 2009, 513–514.

68 Goleman 1996, 284; Goleman 2004, 88–89.

Johtajia voidaan luokitella seitsemään ryhmään sisäisen toimintalogiikan perusteella. Henkilöt, jotka kykenevät kehittämään itseään ja lisäämään itsetuntemustaan, voivat kehittyä transformatiivisiksi eli muutoskykyisiksi johtajiksi. Muutoskykyisyys sisältyy tunneälyteoriaan. Transformatiivinen johtaja kykenee vaihtamaan sisäistä toimintalogiikkaa ja toimimaan enemmän tilanteen vaativalla tavalla. Johtaja huomioi jokaisen yksilön ja pyrkii näkemään yksilön ja organisaation intressien välillä yhteyksiä. Hän luo oppimiskokemuksia, jotta vanhoja ajattelutapoja pystyttäisiin uudistamaan organisaatiossa.⁶⁹ Kasvu paremmaksi johtajaksi on riippuvainen johtajan kyvystä edetä itsereflektion kautta itsetuntemukseen. Kasvu paremmaksi johtajaksi on mahdollista, jos henkilö kykenee työstämään omaan persoonaan- sa liittyvää informaatiota.

Kaksi viimeisintä tunneälyn komponenttia eli empatia ja sosiaaliset taidot liittyvät johtajan suhteeseen toisiin ihmisiin. Helpoimmin havaittavissa oleva tunneälyn komponentti on *empatia*. Se tarkoittaa sitä, että johtaja aistii herkästi työntekijöiden tunteita. Hän kykenee kuuntelemaan ja asettumaan toisen asemaan. Johtaja huomioi tunteet päätöksenteossa. Empatia ei tarkoita kuitenkaan toisten tunteiden omaksumista ja ihmisten miellyttämistä, vaan toisten tunteiden tiedostamista.⁷⁰

Empatian komponentti sisältää kyvyn ymmärtää muita sekä taidon käsitellä toisia ihmisiä. Nämä puolet muistuttavat erään tutkimuksen tuloksia, jossa analysoitiin menestyneiden johtajien tapaa johtaa. Keskivertojohtajat ovat kuin tammipelin pelaajia, jotka luulivat, että kaikki työntekijät työskentelevät samalla tavalla. Tämä päätelmä

69 Beurge, Acar ja Braun 2006, 54–55; Rooke ja Torbert 2005, 67–76; Stahl 1995, 321–322.

70 Goleman 1996, 284; Goleman 2004, 89–91.

johti siihen, että johtaminen ei ollut yksilöllistä. Menestyvät johtajat taas johtivat työyhteisöään niin kuin shakkipelaaja, joka tiesi jokaisen pelinappulan liikkuvan erilaista tietä. He näkivät jokaisen työntekijän erilaisuuden ja pystyivät näin hyödyntämään paremmin työntekijöiden taitoja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Hyvää johtamista ei voida määritellä yhdellä asialla, vaan se edellyttää muun muassa tilanteenmukaista toimintaa johtamisessa. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijän vahvuuksien tunnistaminen, vahvuuksien aktivoiminen sekä työntekijän oppimistyylin tiedostaminen.⁷¹

Yksi hyvän johtamisen edellytys on asiantuntemuksen kehittäminen. Työntekijät voidaan luokitella oppimistyyliensä kolmeen kategoriaan. Ensiksi analysoijat, jotka oppivat asiat pohtimalla, pilkkomalla ja perinteisellä tavalla opiskelemalla luokkatyylisesti asian esimerkiksi roolipelin kautta. Toisena ryhmänä ovat tekemällä oppivat, jotka haluavat tehdä asiat itse ja oppia kokonaisuuden tällä tavalla. Kolmantena ovat katselemalla oppivat. Jollakin henkilöllä voi olla myös näiden oppimistyylien kombinaatioita. Menestyvä johtaja tiedostaa työntekijöiden erilaiset oppimistyylit ja huomioi tyylit johtamisessa. Shakkipelaajan tavoin hän näkee, että jokainen työntekijä on oma persoonansa, eikä lähde muokkaamaan työntekijän persoonallista työskentelytapaa.⁷²

Sosiaaliset taidot ovat kaikkien tunneälyyn liittyvien ulottuvuuksien kulminaatiokohta. Hyvä johtaja pystyy luomaan yhteisen toiminnallisen perustan ja ohjaamaan työskentelyä tiimimäiseen työskentelymalliin. Hän kykenee verkostoitumaan tehokkaasti, sillä hän on oivaltanut laajan verkostoitumisen menestyksen salaisuudeksi.⁷³ Transformatiivisessa johtamisessa on kyse ilmapiirin luomisesta, jossa työntekijöille riittää älyllisiä haasteita, yksilöllistä harkintaa ja inspi-

71 Buckingham 2005, 70–79; Nissinen 2006, 57-59.

72 Buckingham 2005, 70-79.

73 Goleman 1996, 284; Goleman 2004, 89–91.

roivaa motivoimista. Inspiroivasti motivoiva johtaja kykenee luomaan organisaatiolle dynaamisen vision, joka muuttaa organisaatiokulttuuria innovatiivisempaan suuntaan. Hän nivoo yhteen organisaation sekä yksilöiden intressejä.⁷⁴ Tämä määritelmä sopii kuvaamaan myös tunneällyn empatian komponenttia, sillä kyseessä on johtajan kyky asettua työntekijöiden asemaan. Tunneällyn komponentit ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia etenkin organisaation muutostilanteissa.

1.7. Ihmisten johtaminen

Kirkkojärjestyksen mukaan kirkkoherra on seurakunnan hengellistä työtä tekevien sekä virastossa työskentelevien viranhaltijoiden ja työntekijöiden esimies.⁷⁵ Seurakunnan henkilöstö muodostuu monen alan osaajista. Tämän vuoksi seurakuntaa työyhteisönä voidaan verrata asiantuntijaorganisaatioon.

Asiajohtamisen ja *Leadership*- eli henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien erottaminen on haasteellista, mutta näitä johtamisen muotoja voidaan hahmotella luokittelujen avulla. Asiajohtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat monella tapaa samanlaisia. Molempiin kuuluu vaikuttavuuden käsite: ne edellyttävät osaamisen näkökulmasta oikeassa paikassa työskenteleviä ihmisiä ja ne tähtäävät tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Asiajohtamiseen sisältyy suunnittelua, organisointia, ohjeistamista ja kontrollointia. Henkilöstöjohtaminen lähtee yhteisen vision ja strategian luomisesta kommunikatiivisen motivoinnin näkökulmasta, jossa edetään kohti yhteisiä tavoitteita.⁷⁶ Esimerkkinä voidaan käyttää seurakunnassa käynnistyvää strategiaprosessia. Aikataulutuksen, suunnitelmien ja strategiaproessin etenemisen kont-

74 Beugre, Acar ja Braun 2006, 54–55; Fry ja Slocum Jr. 2008, 90; Hoffman ja Frost 2006, 38; Nissinen 2006, 127–130.

75 KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 34 §.

76 Collins 2006, 100–101; Northouse 1997, 8–9.

rolointiin liittyvät osatekijät kuuluvat asiajohtamiseen, kun taas strategia-prosessiin sitouttaminen ja motivointi sekä yhteisten visioiden luominen ja päämäärien asettelu kuuluvat henkilöstöjohtamiseen.

Manager-johtajia voidaan kuvata prosessien osaajiksi, jotka etsivät pysyvyyttä ja kontrolloivaa johtamista. He pyrkivät ratkaisemaan ongelmia jopa liiankin nopeasti ymmärtämättä ongelmien ratkaisuun liittyviä seurauksia. Leader-johtajat pystyvät sietämään kaaosta ja he pyrkivät ymmärtämään ongelmia kokonaisvaltaisemmin. Leader-johtajilla on enemmän luovuudesta kertovia piirteitä kuin Manager-johtajilla. Johtajajaottelu sisältää kuitenkin omat ongelmansa, sillä hyvä johtaminen sisältää piirteitä molemmista kategorioista.⁷⁷

Henkilöstöjohtaminen tuottaa organisaatioon muutosta ja liikettä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu käsiteparit yhteisen vision luominen ja strategia, ihmisten ohjaus ja kommunikaatio sekä motivoiminen ja inspiroiminen. Henkilöstöjohtaminen on tavoitteellista vaikuttamista ihmisiin niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa muodolliseen ja epämuodolliseen johtamiseen. Muodollisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtajan asemaa, joka on äänestetty tai nimitetty johtamistehtävään organisaatiossa. Epämuodollinen johtajuus tulee yksilön pätevyyden ja osaamisen kautta.⁷⁸

Johtaminen on mahdollista jakaa organisationaaliseen ja interpersoonalliseen käsitepariin. Organisationaalinen johtaminen ajaa organisaation tavoitteisiin liittyviä päämääriä ja pyrkii saamaan työntekijät työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi. Interpersoonallinen johtaminen taas pohjautuu työntekijöiden omiin päämääriin, joiden kautta johtaja pyrkii ohjaamaan käyttäytymistä ja työn tekemistä orga-

77 Juuti 2010b, 110; Sydänmaanlakka 2006b, 16-17; Zaleznik 2004, 74-76.

78 Borins 2002, 475; Kotter 1990, 3-8; Stahl 1995, 303.

nisaation kannalta hyödylliseen suuntaan. Pahimmassa tapauksessa johtaja voi toteuttaa omia itsekkäitä visioitaan organisaatiota hyväksi käyttämällä aina sairaalloiseen narsismiin saakka.⁷⁹

Kirkkoherran johtamistehtävää voidaan edellä mainitun pohjalta luonnehtia muodolliseksi asemaksi, sillä hän on saanut asemansa yleisen vaalin kautta.⁸⁰ Henkilö voi saada hyvän johtamisen kautta muodollisen johtaja-aseman rinnalle myös epämuodollisen johtamisen piirteitä. Kirkkoherran tulisi pitäytyä organisatorisessa henkilöstöjohtamisessa, sillä organisaation tehtävän toteuttaminen kärsii, jos kirkkoherra johtaa ihmisiä omien henkilökohtaisten intressien eikä organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden koulutus-taso on korkea. Tämän vuoksi nykyisten asiantuntijaorganisaation johtamista voitaisiin kuvata johdatteluksi, ei johtamiseksi sanan perinteisessä autoritaarisessa merkityksessä. Johdattelua voitaisiin kuvata sanalla valtuuttava johtaminen, jossa esimies delegoi vastuuta todellisille asiantuntijoille ja osajille. Seurakunnan moniammatillinen henkilöstö muodostuu eri alojen kuten kasvatuksen, diakonisen työn, musiikista vastaavien kanttorien, pappien sekä talous-, hallinto- ja kiinteistöosaajien ammattilaisista.⁸¹ Koulutukseltaan seurakunnan työntekijöistä papisto ja osa kanttoreista ovat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Lisäksi muun muassa kasvatuksen ja diakonian sekä taloushallinnon puolella työskentelee vähintään ammattikorkeakoulututkinnon tai vastaavan tutkinnon suorittaneita alansa ammattilaisia. Johtajalla ei ole erityistä kaiken alan asiantuntijuutta, vaan hän koordinoi ja johtaa seurakunnan kokonaistoimintaa. Kirkkoherra toimii nk. hengellisten työntekijöiden – pappien, diakonian, kasvatuksen, kirkko-

79 Maccoby 2004, 96–98; Stahl 1995, 303.

80 KVV 416/2014, 2 luku 23-29 §.

81 Monikasvoinen kirkko 2008, 268–269; Vuori 2003, 66–67.

musiikin ja lähetyksen – esimiehenä, kun taas taloudesta vastaavan (esim. talouspäälikkö tai talousjohtaja) vastuulla ovat taloushallinnossa ja kiinteistöjen ylläpidossa työskentelevät henkilöt. Kirkkoherra ja taloudesta vastaava henkilö muodostavat aisaparin seurakunnan johdossa.

Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen kuuluvat olennaisesti yhteen. Organisaation keskeisenä voimavarana on osaaminen. Oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppivan organisaation tai organisaatiossa oppimisen erilaiset määrittelyt korostavat oppimista yhteydessä muutokseen, innovaatioon sekä työntekijöitä osallistavaan toimintaan. Erään määritelmän mukaan oppiva organisaatio sisältää kaksi ajatusta: oppimaan oppiminen ja itsearviointi. Kirkkoherran yksi rooli voisi olla seurakunnassa osaamisen johtaminen.⁸² Kirkon toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen viitaten seurakunnan olisi hyvä suunnata toimintamallia oppivan organisaation suuntaan.

Oppimisen seurauksena syntyy innovatiivisuutta. Innovatiivisuus julkisella sektorilla ja seurakuntakontekstissa edellyttää luottamushenkilöiden sekä viranhaltijoiden kesken luottamuksellista ilmapiiriä, jotta toiminta johtaisi organisaatiossa toimivien työntekijöiden innovatiivisuuden kasvuun. Oppivan organisaation jarruttavana tekijänä voi olla työntekijät, jotka näkevät vain oman työnsä tärkeäksi. Seurakunnassa voi olla solistisen työskentelytyylin vaara, mikä syö organisaation tehtävän toteuttamista. Johtajan tehtävänä on luoda edellytyksiä sekä yksilölliselle että yhteisölliselle oppimiselle.⁸³

82 Sarala ja Sarala 1996, 53–55; Senge 1990; Soini, Rauste-von Wright ja Pyhältö 2003, 284–285; Sydänmaanlakka 2007, 154–158.

83 Borins 2002, 474–475; Taipale 2008, 52; Totro 2001, 166–171; Af Ursin 2012, 96–100.

Tiimityön kautta laaja-alainen osaamisen hyödyntäminen johtaa hedelmälliseen ja monipuoliseen tulokseen. Tiimin jäsenten monipuoliset tiedot ja taidot vievät parhaimmillaan hyvään lopputulokseen. Jäsenet kehittävät oppivassa organisaatiossa ammatillista osaamistaan ja tuovat osaamisensa organisaation vahvuudeksi. Tiimityön merkitys on korostunut, koska työt ovat muuttuneet tietovaltaisiksi. Yhden henkilön tietomäärä ei riitä organisaation tehtävien toteuttamiseen. Myös tiimin osaamista ja sen kehittymistä on johdettava.⁸⁴ Henkilöstöjohtamisessa kirkkoherran on tiedostettava tiimin osaamisen johtaminen, kun hän tekee johtamiseen liittyviä ratkaisuja.

Kun kyseessä on palveluja tarjoava organisaatio, henkilöstö- ja asiajohtaminen yhdistettynä asiakaskeskeiseen ajatteluun on menestyksen avain. Esimiehen tehtävänä on innostavan ja motivoivan johtamisen avulla kanavoida tiiminsä kaikki voimavarat palvelemaan organisaation tavoitteita. Johtajalta vaaditaan näkyä johtaa monipuolisia palveluja tarjoavaa organisaatiota, jossa henkilöstö on organisaation tärkein pääoma. Tähän nivoutuu kysymykset siitä, miten johtaja tukee henkilöstön ammattitaitoa, työssä kehittymistä ja työssä jaksamista. Henkilöstötoiminnan painopiste on monissa organisaatioissa yhä enemmän siirtynyt osaamisen hallintaan ja henkilöstön osaaminen on organisaation menestyksen kannalta avainasemassa.⁸⁵

Liian innokas puuttuminen työntekijöiden työhön ja tiukka ohjaaminen voivat laskea työntekijöiden motivaatiota ja suorituksia. Esimiestyö voi painottua ihmissuhdetaitoihin, työskentelyn motivointiin ja hyvän työskentelyilmapiiriin luomiseen. Esimiehen tehtävänä on edistää omilla toimillaan organisaatiossaan ilmapiiriä, jossa vallitsevat avoimuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo.

84 Sydänmaanlakka 2007, 51–52; Vuori 2003, 67–69.

85 Boudreau ja Ramstad 2008, 19–22; Joutsenkunnas ja Heikarinen 1999, 10.

1.8. Hallinnon ja asioiden johtaminen

Hallinnollinen johtaminen eli *administraatio* on perinteisesti ollut kirkollisen, sotilaallisen ja julkisen johtamisen hallintomuoto. Administraatio on organisaation sisällä tapahtuvaa hallinnollista toimintaa.⁸⁶ Administraatio on liitetty usein julkisen sektoriin liittyvään hallintoon, johon seurakuntahallinto lukeutuu. Seurakunnassa vallitsee demokraattinen hallintomalli ja seurakunnan toimintaa rahoitetaan kirkollisverovaroilla. Tämän vuoksi hallinto saattaa painottua joissakin tapauksissa jopa liiaksi.

Kirkkoherralla on keskeinen asema seurakunnan hallinnossa. Kirkkoherran hallinnolliseen johtamiseen kuuluu kirkkolain ja kirkkojärjestyksen mukaiset hallinnolliset tehtävät. Keskeisenä tehtävänä kirkkoherralla on toimia kirkkoneuvoston tai seurakuntayhtymässä seurakuntaneuvoston jäsenenä ja puheenjohtajana. Tämän roolin kautta kirkkoherra on merkittävällä tavalla päätösten tekemisen lisäksi mukana asioiden valmistelussa. Tämä rooli on koettu osin ongelmallisena, sillä kirkkoherra toimii puheenjohtajana ja samalla asioita esittelevänä virkamiehenä. Kirkkoherran tehtäviin kuuluu valvoa kirkkoneuvoston päätösten noudattamista sekä laillisuuden toteutumista seurakunnan hallinnossa ja taloudenhoidossa. Kirkkoherra vastaa seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnasta, jonka hyväksyminen kuuluu kirkkovaltuustolle. Muutenkin kirkkoneuvosto valmistelee kirkkovaltuuston päätäntävaltaan kuuluvat asiat.⁸⁷

86 Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma 1996, 2; Stahl 1995, 302–303; Totro 2006, 359.

87 Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa 2004, 11–12; KirkkoL 1054/1993, 10 luku 1–2 §; KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 34 §; Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma 1996, 2; Kirkkoherran viran ehdollepano 2003, 23–24.

Hallinnollinen johtaminen tähtää seurakunnan sujuvan toiminnan huolehtimiseen. Hyvä hallinnollinen johtaminen luo puitteet seurakunnan toiminnan onnistuneelle toteuttamiselle. Hallinnolla on seurakunnan johtamisessa välinearvo, sillä seurakunnan hengellinen perustehtävä muodostaa itseisarvon.⁸⁸ Toisaalta huono hallinnollinen johtaminen nakertaa edellytyksiä toiminnalta. Kirkkoherralla tulee olla hallinnolliseen johtamiseen tarvittava riittävä tietämys ja osaaminen. Hänen tulee tietää hallinnolliset prosessit sekä organisaation rakenteeseen liittyvät piirteet, jotta hän pystyy johtamaan hallintoa. Administratiivinen johtaminen sisältää yleistä hallinnollista tietämystä, jotta hallinto palvelisi sujuvasti seurakunnan toimintaa.

On keinotekoista tehdä eroa administratiivisen johtamisen ja asiajohtamisen välillä. Näiden kahden johtamisen ulottuvuuden välistä eroa voitaisiin kuvata tuotantoprosessin kautta. *Administraatio* eli hallinnon johtaminen muodostaa hallinnollisen koneiston, kun taas asiat ovat tuotantolinjalla syntyviä tuotteita. Jotta asioiden valmistus etenisi sujuvasti, tarvitaan asiajohtamista tuotantoprosessin aikana. Tämä vertaus on vain yksi näkökulma johtajuuteen liittyvien ulottuvuuksien hahmottamiseksi.

Päivittäinen hallinnointi ja asiajohtaminen eli management-johtaminen kuuluvat seurakunnan johtamiseen siinä missä yrityksen ja muiden organisaatioiden hallinnon johtamiseen. Hallintorakenteiden kautta johdetaan seurakunnan työhön liittyviä käytännön toimenpiteitä, toiminnan suunnittelua ja hallinnollisia rutiineja aina palkanmaksusta alkaen.⁸⁹

88 Huhtinen 2001, 45; Meidän kirkko 2007, 43–44.

89 Huhtinen 2001, 45; Huhtinen 2002, 118; Lönnqvist 2003, 58.

Asiajohtaminen tarkoittaa jatkuvaa organisaation systeemien parantamista, jolloin työntekijät parantavat tuotteiden tai palveluiden laatua asiakkaiden hyödyksi. Asiajohtaminen on sidoksissa asiakkaisiin ja tässä se poikkeaa organisaation sisäiseen hallintoon liittyvästä administraatiosta. Silloin kun seurakunnassa tehdään päätöksiä ja hoidaan asioita tähtäimessä seurakuntalaisen saama palvelu tai hyöty, ollaan tekemisissä management-tyyppisen johtamisen kanssa. Vastaavasti hallinnollisessa johtamisessa toimenpiteet suuntautuvat organisaation sisäiseen hallintaan, mikä voi välillisesti vaikuttaa myös asiakkaisiin ja seurakunnallisiin palveluihin.⁹⁰

Asiajohtaminen luo organisaatioon parhaimmillaan järjestystä ja johdonmukaisuutta. Asiajohtamisessa vallitsevat käsiteparit suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja ohjeistus sekä kontrollointi ja ongelmien ratkaisu. Asiajohtamisella tarkoitetaan sekä käytännön asioiden hoitamista että organisaation rakenteeseen, työn ja vastuun järjestelyihin vaikuttavia ratkaisuja. Organisaatio on väline mahdollisimman hyvään tulokseen pääsemiseksi käytössä olevia resursseja hyödyntäen. Varsinaisessa toiminnassa eli palveluissa on kiinnitettävä huomio siihen, miten organisaatio kykenee tunnistamaan asiakkaiden odotukset ja kehittämään niiden pohjalta laadukkaat palvelut.⁹¹

Asiajohtamiseen kuuluu kolme osa-aluetta: yhteiskuntasuhteiden johtaminen, talousjohtaminen ja hallintojohtaminen sekä palveluiden strateginen johtaminen.⁹² Kirkkoherra toimii yhteiskuntasuhteiden johtajana, minkä vuoksi verkostoituminen ympärillä olevaan paikallisiin toimijoihin on tärkeää. Seurakunnan toimintaa säätelee yhteiskunnan lainsäädäntö. Sen toimintaa puolestaan säätelevät lähinnä kirkkolaki ja kirkkojärjestys sekä muut kirkon itse laatimat ohjeistukset. Hallinnol-

90 Järvinen 2001, 32; Lönnqvist 2003, 60; Northouse 1997, 8–9; Stahl 1995, 302–303, 326.

91 Kotter 1990, 3–8.

92 Helakorpi 2001, 2.

lisesti itsenäisen seurakunnan toimintaan vaikuttavat hiippakuntahallinnon ja kokonaiskirkon eri elinten päätökset. Suurin osa säädöksistä koskettaa seurakunnan hallintoa ja taloutta. Esimerkiksi kuntien yhdistyminen vaikuttaa siten, että saman kunnan alueella toimivat seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän tai yhdistyvät täydellisesti toisiinsa.⁹³ Työmarkkinakentän ja koulutuspolitiikan muutokset sekä muut yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset heijastuvat välittömästi tai välillisesti seurakuntaan ja sen johtamiseen.

Toiminnan ja talouden suunnittelu palvelee henkilöstöjohtamista ja seurakunnan hengellisen perustehtävän toteutumista. Suunnittelun kokonaisvastuu on kirkkoherralla ja taloudesta vastaavalla viranhaltijalla. Kirkkojärjestys antaa toimintaraamit kirkkoherran vastuusta toiminnan ja talouden suunnittelussa. Hallinnon johtamisessa keskeistä on vastuu toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta sekä toiminnan tuloksista ja arvioinnista. Seurakunta hyväksyy talousarviossa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa omat taloudelliset ja toiminnalliset raamit.⁹⁴

Toiminnan ja talouden suunnittelu sisältyy strategiaprosessiin, joka on organisaation johtajan vastuulla. Strategiaprosessi lähtee organisaation mission eli perustehtävän sekä arvojen ja vision määrittelystä, josta edetään suunnitelmaan, miten asetettu visio saavutetaan. Lopulta strategiaprosessi on parhaimmillaan synnyttänyt toiminnan uudistumista ja järjeistämistä sekä vaikuttanut työntekijöihin motivoivasti, jolloin organisaation perustehtävää on helpompi toteuttaa. Johtajan on muistettava, ettei hän ajaudu johtamisessa tietyn ulottuvuuden yksipuoliseen käyttöön. Strategisen johtamisen painottuessa johtamisessa voi unohtua nykyajassa tapahtuva operatiivinen johtaminen.⁹⁵

93 KirkkoL 1054/1993, 3 luku 3 §, 11 luku 1 §, 20 luku 7 § ja 22 luku 2 §; KirkkoJ 1055/1991, 18 luku 1 § ja 5; KirkkoJ 1055/1991, 19 luku 1 §.

94 Muilu 2001, 153-154.

95 Kaplan ja Kaiser 2009, 103; Kaplan ja Norton 2004, 27-31; vrt. Strategiaopas seurakunnille 2009, 19.

Strategia on tarkoitettu suuntaamaan organisaatiota eteenpäin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi suurimmista johtajan virheistä on luovuttaa strateginen johtaminen täysin organisaation ulkopuolisten konsulttien käsiin. Strategian laadinnassa organisaation perustehtävän hahmottaminen, toimintaympäristön analyysi erityisesti tulevaisuuden muutosten näkökulmasta, omien resurssien kartoittaminen, henkilöstön ja sidosryhmien sitouttaminen sekä yhdessä muovattujen strategisten linjausten luominen muodostavat keskeisimmät laadinnan teemat. Tämän jälkeen johtajan tehtävänä on viedä strategiset linjaukset yhdessä henkilöstön kanssa mahdollisimman konkreettiselle arkipäivän tekemisen tasolle. Strategiset linjaukset tulee näkyä koko organisaation, jokaisen tiimin ja yksittäisen toimijan tekemisessä. Linjaukset eivät saa olla niin pysyviä, etteikö organisaatiossa voitaisi tarkastella niitä matkan varrella ja suunnata toimintaa hieman uudelleen.⁹⁶

Strategian onnistuminen punnitaan siinä, miten organisaatio on pystynyt vastaamaan toimintaympäristön muutokseen tai jopa muuttamaan tekemisellään toimintaympäristöä. Strateginen johtaminen ei ole pelkästään yritysten asia, vaan se kuuluu olennaisesti julkisiin ja yleishyödyllisiin organisaatioihin. Terhi Kaira on todennut, että kirkossa strateginen ajattelu on uutta ja monivivahteista etenkin seurakuntatasolla.⁹⁷

Asiakaskeskeisesti ajatteleva esimies ottaa yksikkönsä toimintaa tarkastellessaan huomioon asiakkaan tarpeet, odotukset ja kokemukset. Asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys menestykseen. Esimies kohdistaa resurssit ja mielenkiinnon kohti asiakkaan kannalta tärkeisiin asioihin.⁹⁸ Samat ohjeet pätevät kirkkoherran toiminnassa seurakun-

96 Ala-Mutka 2008, 25-30; Asikainen 2019; Juholin 2017, 47-48; Kamensky 2015, 92-94; Kaplan ja Norton 2004, 27-31; Kaplan ja Norton 2007, 293-297; Nissinen 2006, 59-61; Salminen 2008, 220-221 ja 266-271; Santalainen 2006, 66-69; Sydänmaanlakka 2004, 138-144.

97 Asikainen 2019; Kaira 2020, 229-236; Kaplan ja Norton 2004, 388-393.

98 Joutsenkunnas ja Heikarinen 1999, 73-75.

nan johtajana. Seurakunta ei ole yritys eikä sitä johdeta niin kuin yritystä, mutta seurakunta on olemassa hengellisen tehtävän pohjalta toimivana organisaationa ihmisiä varten.⁹⁹ Tämän vuoksi palvelu- ja laatuajattelu on keskeinen elementti, jotta kirkon missio toteutuisi suomalaisessa ympäristössä. Palvelu- ja laatuajattelu sisältävät asiakaspalvelun suunnittelua, tavoitteiden asettelua ja tulosten arvioimista. Kirkkoherran tehtävä on tässä suhteessa haastava, sillä asiakaskeisyyden ja tehokkaan palvelun tuottamisen yhdistäminen vaatii ammattitaitoa.

1.9. Johtaminen kirkollisessa kontekstissa

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon oman itseymmärryksen kannalta kirkko on pyhien yhteisö – *Congregatio sanctorum* – joka on muodostunut evankeliumin ja sakramenttien yhteyteen.¹⁰⁰ Teologisesta näkökulmasta tarkasteltuna kirkko voidaan määritellä sekä näkymättömän että näkyvän todellisuuden ilmentymäksi. Hengellisenä yhteisönä kirkon toiminnan lähtökohtana on uskon syntyminen Jumalaan ja palvelevan rakkauden toiminta lähimmäistä kohtaan.¹⁰¹ Kirkko on uskon ja rakkauden yhteisö, mutta toisaalta kirkko on inhimillisten lainalaisuudessa oleva toiminnan ja työn organisaatio. Kirkkoa voidaan lähestyä teologisesti ja sosiologisesti. On tärkeää tavoitella molempien näkökulmien samanaikaista tarkastelua. Näkemys yhteisöstä ja sen tehtävästä heijastuvat käytännön johtajuuteen seurakunnassa.

99 Seppo Häkkinen kritisoi asiakasnäkökulman tuomista seurakunnan kontekstiin, sillä yhteisönä se rakentuu täysvaltaisista jäsenistä. Häkkinen 2019, 27; Karttunen 2020, 203-204.

100 KirkkoL 1054/1993, 1 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1991, 1 luku 1 §; Palvelijoiksi vihityt 2002, 35; Tunnustuskirjat 1990, 54.

101 Kohtaamisen kirkko 2014, 15; Leino 2003, 99-103; Luoma 2019, 9-10; Repo 2012, 87-89 ja 90-93.

Kirkossa vallitsee jännite kahden eri todellisuuden välillä. Toinen korostaa kirkkoa organisaationa, kun taas toinen kirkkoa hengellisenä uskonyhteisönä. Kyseessä on jännite näkyvän ja näkymättömän kirkon välillä. Kirkko näkyvänä yhteisönä elää keskellä maailmaa, jolla tulee olla yhteiskunnan oikeusjärjestykseen suhteessa oleva oikeudellinen normisto.¹⁰² Teologiset määritelmät kirkosta jäävät elämästä irrallisiksi lauseiksi, jollei teologisia määritelmiä aukaista ja tulkita todellisuuden pohjalta.

Kun määritellään kirkkoon liittyvää johtamista, silloin on tärkeää tiedostaa kirkon hengellinen perustehtävä. Kirkon erilaiset dokumentit ja asiakirjat valottavat tätä näkökulmaa. Kirkko on päätöksillään luonut oman sisäisen normistonsa, joka sisältää kirkon tulkinnan itsestään. Eri teologisten asiakirjojen ja dokumenttien kautta kirkko muokkaa kuvaa itsestään: mitä varten se on olemassa ja millä tavalla se toteuttaa tehtävänsä maailmassa. Kirkon perustehtävää on tarkasteltava siksi teologisesta eli kirkon itseymmärryksen näkökulmasta. Yksi käytetyimmistä kirkon perustehtävän määrittämisistä on niin sanottu kaste- ja lähetyskäsky, jossa Jeesus Nasaretilainen käski oppilaitaan menemään kaikkeen maailmaan, tekemään kansat hänen opetuslapsikseen, kastamaan kolmiyhteisen Jumalan nimeen ja opettamaan ihmisiä. Tämä käsky näkyy kirkon perustehtävänä kirkon strategioissa.¹⁰³ Kirkon olemus ja sen perustehtävä muuttuisi, jos normatiivinen kaste- ja lähetyskäsky unohdettaisiin kirkon toiminnallisena perustana ja olemassaolon oikeutuksena. Kirkon tehtävä rakentuu Raamatun, kolmen nk. vanhan kirkon tunnustuksen sekä luterilaisten Tunnustuskirjojen perustalle.

102 Huhtinen 2001, 125–128; Kantola 2001, 13–14; Totro 2006, 360; Träskman 1991, 169–172.

103 Jolkkonen 2016, 39–41; Kaira 2020, 56–59; Kauppinen ja Rantama 2003, 14–15; KirkkoL 1054/1993, 1 luku 1 §; Kohtaamisen kirkko 2014, 15–17; Matt. 28: 16–20; Pirinen 1991, 15; Meidän kirkko 2007, 3; Strategiaopas seurakunnille 2009, 19.

Organisaatiot ovat monimutkaisia ja muutostilanteessa eläviä järjestelmiä, joissa perustehtävä on kaiken toiminnan lähtökohtana. Perustehtävä määrittää sen, mitä varten organisaatio on olemassa ja mitä siellä tehdään. Onnistuneeseen perustehtävän määrittelyyn kuuluu kolme asiaa. Ensimmäiseksi organisaation tulee keskittyä vahvuuksiinsa eli siihen, mitä organisaatio osaa jo nyt. Osaamisen kehittäminen paremmaksi kuuluu organisaation selviämiseen tulevaisuudessa. Toiseksi perustehtävässä on jotain sellaista, johon työntekijät pystyvät sitoutumaan. Kolmanneksi on tarkasteltava toimintaympäristön tarpeita ja ympäristössä olevia mahdollisuuksia.¹⁰⁴

Organisaation olemassaolon oikeutus määräytyy perustehtävästä käsin. Niin kutsutussa tavistockilaisessa työyhteisöajattelussa – johon pitkälti kirkon nykyinen johtamiskoulutus perustuu – painotetaan yhteisön perustehtävän merkitystä. Perustehtävän kautta yhteisö liittyy ympäristöönsä. Yhteisö on vaihtosuhteessa ympäristön kanssa, sillä yhteisö tuottaa jotakin ympäristölleen ja vastaavasti yhteisö saa jotakin ympäristöltään. Yhteisö on olemassa tehtävänsä kautta ja siten sillä on oikeutus olemassaololleen.¹⁰⁵

Kirkon perustehtäväksi voidaan määritellä maailmassa kirkkona olemisen ja kirkkona näkymisen. Kirkko edustaa kristillisiä arvoja ja sen olemukseen kuuluvat oleellisesti teologiset ulottuvuudet.¹⁰⁶ Lähetyskäskyssä ilmenee kirkon universaalinen ohjelmajulistus. Sen sijaan lähetyskäsky ei anna strategisia, operatiivisia ja taktisia vastauksia kirkolle. Se ei anna ohjetta siitä, millä keinoilla ja miten toimimalla annettu lähetyskäsky toteutetaan. Miten sitten kirkon perustehtävää on lähestyttävä? Kirkko on organisaatio, joka toimii samanlaisten lainalai-

104 Drucker 1990; Järvinen 2001, 27-28.

105 Asikainen 2010, 31-34; Huhtinen 1991, 17–19 ja 37–38; Huhtinen 2001, 20–22.

106 Huhtinen 2001, 32.

suuksien maailmassa kuin muutkin organisaatiot. On tärkeää kysyä, voidaanko kirkkoa tarkastella kuin yritystä. Kirkolla on nähtävissä samat perusasiat kuin yrityksillä: asiakkaat, tuote, työntekijät, toiminnan organisointi, tavoitteiden saavuttaminen. Tämän vahvistavat tutkijat Philip Kotler ja Alan R. Andreasen, vaikka he edustavatkin näkemyksessään amerikkalaisessa yhteiskunnassa olevia kirkkokuntia. Kirkko voidaan luokitella non-profit eli voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi, koska se ei pyri tuottamaan taloudellista voittoa, mutta se on silti tulostavasti vastuullinen.¹⁰⁷

Seurakunta toteuttaa kirkon tehtävää paikallisella tasolla. Esimerkiksi luterilaisessa kirkossa seurakunnan tehtävänä on huolehtia jumalanpalveluselämän hoitamisesta, kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä. Kirkon tehtävä ei avaudu pelkästään toimintaa tarkastelemalla, vaan on porauduttava kirkon hengellisen olemuksen pohtimiseen.¹⁰⁸ Kuitenkin kirkon johtajuudessa vallitseviin inhimillisiin lainalaisuuksiin ja johtajuuden tarkasteluun käyvät samat menetelmät kuin muidenkin organisaatioiden tarkasteluun.

Kun ajattelemme johtajuutta organisaatioteoreettiselta kannalta, vastuu paikallistason yksikön eli seurakunnan johtamisesta kuuluu kirkkoherralle. Samoin kuin muissakin organisaatioissa seurakunnan toiminnan ja organisaation johtamisessa tarvitaan tietoa ja harkintakykyä. Johtajalla täytyy olla kyky tehdä päätöksiä. Nämä seikat eivät väheksy kirkon ja seurakunnan olemuksen hengellistä luonnetta, vaan järjestys kuuluu seurakunnan toimintaan ja johtamiseen. Selkeä organisaatio ja harkittu johtajuus luovat turvallisuutta.¹⁰⁹

107 Drucker 1989, 88-93; Kotler ja Andreasen 1991, 66; Vuokko 1996, 39.

108 Huhtinen 2001, 32-33; KirkkoL 1054/1993, 4 luku 1 §.

109 Kantola 2001, 14-15.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1. Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimukseni kohdistuu johtamiseen yhdessä institutionaalisessa kontekstissa. Tutkimuskohteen valinta on mielenkiintoinen ja tutkimuksellista kiinnostusta herättävä. Tutkin johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tutkin myös, miten johtamisen teoreettinen ymmärtäminen näkyy kirkon hallintojärjestelmässä erityisesti seurakuntatasolla. Edellä on ilmennyt, että johtamisessa on monia tasoja ja ne yhteisiä kaikissa organisaatioissa. Vaikka eri organisaatioissa johtaminen ja johtamisen käytännöt poikkeavat toisistaan, organisaatioiden johtamista yhdistää monet eri johtamisen ulottuvuudet. Esimerkiksi asioiden ja ihmisten johtamisessa on organisaatiosta riippumatta samoja piirteitä ja lainalaisuuksia. Toimintaympäristö, organisaation perustehtävä ja alueelliset kulttuurierot tuovat oman vivahteensa johtamisen eroihin.

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon paikallisen seurakunnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimushaastattelut on toteutettu vuosina 2013-2015. Suomalaisessa kontekstissa kirkkoherrat johtavat evankelis-luterilaisia seurakuntia. Kirkkoherran johtamisen teologinen perusta löytyy pappisvihkimyksestä, pappislupauksesta ja kirkkoherran virkaan asettamisesta. Johtamistehtävässään kirkkoherra toimii teologisen substanssinsa pohjalta seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamiseksi. Tätä kirkkoherran johtamistehtävää voidaan kutsua pappeuteen perustuvaksi pastoraaliseksi johtamiseksi. Kirkkolain mukaan kirkon ja pai-

kallisseurakunnan perustehtävänä on julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi.¹¹⁰

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ja paikallisseurakunnan kautta tutkimustehtävä on lopulta fokusoitunut tarkastelemaan pastoraalista johtamista. *Tässä tutkimuksessa tutkin kirkkoherran roolia seurakunnan johtajana sekä kirkkoherrojen käsityksiä pastoraalisesta johtamisesta.* Tutkimus kohdistuu yleisesti johtamiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin. Erityisenä tavoitteena on selvittää kirkkoherrojen käsityksiä pastoraalisesta johtamisesta. *Ensimmäisen tutkimuskysymyksen* avulla haetaan vastausta pastoraalisen johtamisen perusteisiin. Tarkoituksena on saada selvyys pastoraalisen johtamisen taustalla oleviin syvärakenteisiin. Fokuksessa on pappisvirka, kirkkoherran virka sekä johtaminen. Pastoraalisesta johtamisesta on kirjoitettu paljon, mutta syvärakenteista ei ole tutkittua tietoa juurikaan saatavilla. Syvärakenteilla tarkoitan päivittäisen johtamistoimintaan vaikuttavia ideologioita, uskomuksia sekä niitä piirteitä, joihin kirkkoherrana toimivan subjektiivinen ja ammatillinen identiteetti perustuu. Pastoraalista johtamista tarkastellaan viiden kysymyksen pohjalta:

1. Mitkä ovat pastoraalisen johtamisen perusteet?
2. Miten kirkkoherra ymmärtää pastoraalisen johtamisen omassa johtamistehtävässään ja miten hän määrittelee pastoraalisen johtamisen?
3. Mikä on tutkittavan henkilön teologinen ymmärrys omasta hengellisestä roolista seurakunnan johtamisessa?
4. Millä tavalla suomalainen yhteiskunnallinen ja kirkollinen konteksti vaikuttaa seurakunnan johtamiseen?
5. Millaisia erityishaasteita seurakunnan johtamiseen liittyy haastatteluhetkellä ja tulevaisuudessa?

110 KirkkoL 1054/1993, 1 luku 2 §.

Olen ryhmitellyt tutkimustuloksia kahden suuremman kokonaisuuden avulla, jotka ovat *kirkkoherran näkemykset pastoraalisesta johtamisesta* sekä *kirkkoherran rooli pastoraalisena johtajana*. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tutkia kirkkoherroina toimivien omia *näkemyksiä pastoraalisesta johtamisesta*. Tähän kysymykseen vastaamalla tutkittavat hahmottavat ensimmäisen tutkimuskysymyksen teemaa syvärakenteiden löytämiseksi. Kahdella ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä muodostetaan kuva pastoraalisen johtamisen kokonaisuudesta. Tutkimuksen jälkeen voidaan pohtia, onko muodostuvalle kuvalle käyttöä kirkollisen johtamistematiikan lisäksi muiden ammatillista substanssia vaativien johtamistehtävien hahmottamiselle.

Kolmas kysymys liittyy kirkkoherran hengellisen roolin tutkimiseen. Keskiössä on se, mitä hengellisiä ja pastoraaliseen johtamiseen liittyviä rooleja kirkkoherrat näkevät paikallisseurakunnan johtamisessa. Tutkimuksen kautta selviää, miten kirkkoherran hengellinen rooli seurakunnan johtajana hahmottuu kirkkoherrana toimivien keskuudessa. Tutkimuskysymyksen ratkaisun kautta vahvistetaan käsitystä seurakuntaa johtavan henkilön hengellisen roolin merkityksestä. Samalla lisätään tietoa eri teologisten traditioiden vaikutuksesta seurakunnan johtamiseen ja niiden vaikutuksesta pastoraalisen johtamisen tulkitoihin. Tutkimuksessa pyritään lisäksi kartoittamaan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liittyviä asioita, jotka haastavat kirkkoherran tehtäviin liittyviä rooleja.

Tutkimus antaa perustietoa yleisesti johtamisesta, pastoraalisesta johtamisesta ja sen hahmottumisesta suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja kirkollisessa kontekstissa. *Neljäs tutkimuskysymys* porautuu siihen, millä tavalla toimintaympäristössä vaikuttavat muutokset ja julkinen keskustelu heijastuvat seurakunnan johtamiseen. Neljäs ja

viides kysymys nivoutuvat haastattelutilanteen näkökulmasta yhteen. *Viidennessä* katsotaan lisäksi niihin toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin tulevaisuuden haasteisiin, jotka heijastuvat paikallisseurakunnan johtamiseen.

Tutkittavat kuvaavat haastattelussa omaa hengellistä taustaa ja identiteettiä, näkemystä pappeuteen sekä omaa käsitystään siitä, millainen kirja Raamattu on. Samalla tutkittavat kuvailevat hyvän kirkkoherran ihannetta ja omia johtamisen esikuvia. Tämä voi auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavien näkemystä varsinaisesta tutkimusteemasta eli pastoraalisesta johtamisesta.

2.2. Aikaisempi tutkimus

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon johtamiseen liittyvää tutkimusta on tehty varsin vähän. Johtamisesta on kirjoitettu paljon kirjoja ja artikkeleita. Ne eivät välttämättä pohjautu tutkimuslähteisiin, mutta luovat sinänsä arvokasta kokonaiskuvaa tutkimusteemaan. Teemaa sivuaavaa johtamisteorioihin pohjautuvia artikkeleita on ilmestynyt esimerkiksi erilaisissa johtamisen käsikirjoissa.¹¹¹

Pekka Asikainen on väitöskirjassaan tutkinut kirkkoherran virkaan pätevöittävää johtamistutkintoa, jossa johtamisen, ammatillisen kasvun ja kirkon teemat ovat keskiössä. Tätä tutkimusta hyödynnetään ja jalostetaan erityisesti nk. johtamisen kokonaiskentän ja pastoraalisen johtamisen tarkastelussa. Johtamisen kokonaiskentän näkökulma on yksi teoreettinen viitekehys, jota käytetään kirkkoherran johtamistehävän selittäjänä.¹¹²

111 Arikka ja Arikka 2019; Helin 2018; Seurakuntatyö johtamisen käsikirja, 2003.

112 Asikainen 2010 ja 2012.

Kirkon kehityksen tilannekuvaa ja kirkolliseen johtamiseen liittyvää kenttää hahmotetaan tässä tutkimuksessa monien tutkimusten valossa. Väitöskirjassaan Terhi Kaira on tutkinut seurakuntien ja hiippakuntien *strategioita* peilaten niitä kokonaiskirkon strategiaan linjauksiin. Strategia on merkittävä johtamisen työkalu ja toiminnan linjaaja. Tässä mielessä Kairan tutkimus valottaa johtamista.¹¹³

Seppo Häkkinen on väitöskirjassaan tarkastellut *kirkon jäsenyyteen* sitoutumista useamman vuosikymmenen perspektiivistä. Häkkisen tutkimus leikkaa temaattisesti johtamisen problematiikkaa, koska jäsenyyden kehitys vaikuttaa etenkin tulevaisuudessa seurakuntien toimintaympäristöön ja seurakuntien johtamiseen. Leena Sorsa on tehnyt tutkimuksen *kirkon yhteiskunnallisesta roolista* suomalaisessa kontekstissa. Jussi Sohlberg ja Kimmo Ketola ovat tutkineet uskonnollisuuden kehittymistä. Risto Leppäsen tutkimus selvittää *papiston raamattunäkemyksiä* ja tutkimuksen luokittelua hyödynnetään työkaluna tässä tutkimuksessa, kun tarkastellaan kysymystä kirkkoherrojen suhteesta Raamattuun.¹¹⁴

Juhana Pohjola on tutkinut *pappeuteen* liittyviä kysymyksiä lähinnä pappisvihkimyskaavojen kehityksen näkökulmasta. Hänen väitöskirjansa valottaa pappeuteen ja papin identiteettiin liittyvää maastoa, kun taas Satu Saarinen on selvittänyt *naisten kokemuksia* pappeudesta 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. Johannes Alaranta on perehtynyt väitöskirjassaan *pappeuteen* kuuluvaan rippiin ja rippisalaisuuteen. Pohjolan, Saarisen ja Alarannan tutkimuksia hyödynnetään pappeuteen liittyvissä teemoissa.¹¹⁵

¹¹³ Kaira 2020.

¹¹⁴ Häkkinen 2010; Sohlberg ja Ketola 2016; Sorsa 2016.

¹¹⁵ Alaranta 2013; Pohjola 2014; Saarinen 2005.

Kati Tervo-Niemelä on tutkimuksillaan kartoittanut teologian opiskelijoiden ja kirkon työntekijöiden *ammattillisen identiteetin* ja kutsumuksen näkökulmaa. Lauri Oikarisen tutkimus *uskon kehityksestä* auttaa ymmärtämään erityisesti nuoruudessa koettuja uskonnollisia herätyksiä, jotka ovat ohjanneet uskonnollisen identiteetin muotoutumista ja teologin identiteettiin liittyviä ammatillisia valintoja. Heikki Salomaa on perehtynyt teologian opiskelijoiden *teologi-identiteetin kehitykseen* opintojen aikana. Tutkimus selvittää identiteetin kehittymisen erilaisia polkuja. *Hengellisen identiteetin ja taustan* kysymyksiin tuo valoa Hanna Salomäen tutkimus kirkon herätysliikkeisiin sitoutumisesta sekä suhtautumisesta erilaisiin keskeisiin uskoon ja elämään liittyviin teemoihin. Lauri Oikarisen tutkimusteema ihmisen uskonnollisesta kehityksestä vahvistaa identiteettiin liittyvää pohdintaa.¹¹⁶ Nämä tutkimukset tuovat lisävaloa tähän tutkimukseen lähinnä pappeuden ja identiteetin kehittymisen näkökulmasta.

Johtamisen yleistä kenttää ja teoreettista perustaa tuodaan esille tässä tutkimuksissa useiden tutkimusten valossa. Pauli Juutin tutkimukset johtajuudesta ovat hyvää taustatutkimusta. Jokaista johtamiseen liittyvää ulottuvuutta vahvistetaan johtamiseen ja johtajuuteen liittyvillä tutkimustuloksilla sekä kotimaisten että ulkomaisten tutkijoiden voimin. Johtamisteoreettista viitekehystä kuljetetaan luonnollisesti pääluvuissa, jossa muun muassa alaviitteet kertovat tutkimuksellisista ankkuroinneista.

Tämä tutkimus on selkeästi käytännölliseen teologiaan lukeutuva tutkimus. Tutkimuksessa hyödynnetään laajasti poikkitieteellistä näkökulmaa, joka on tyypillistä käytännöllisessä teologiassa. Lähetyskäsky ja kirkon usko heijastuvat käytännön ratkaisuihin ja sosiaaliseen todellisuuteen. Tämä näkyy muun muassa tulkintana pappeudesta, seurakunnan johtamisesta sekä siinä, millä tavalla kirkon uskoa sovelletaan

¹¹⁶ Oikarinen 1993; Salomaa 2007; Salomäki 2010; Tervo-Niemelä 2004 ja 2018.

kirkon organisaatiossa etenkin paikallistasolla. Käytännön kokemuksen kautta edetään tutkittavaan ilmiöön ja sen reflektointiin. Tutkimuksen lopputulos voi ohjata johtamisen parempaan ymmärtämiseen ja käytäntöihin.¹¹⁷

2.3. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimustyyppi

Tämän tutkimuksen *ensimmäisessä luvussa* käydään läpi kirkon yhteiskunnallista asemaa ja merkitystä, johtamisteoreettista kehystä sekä paikallisseurakunnan johtamisen puitteita kirkkoherran roolista käsin. Tällä kuvailulla tutkimuksessa kartoitetaan menneisyyttä ja nykytilannetta. Ensimmäisessä luvussa hahmotellaan sitä kokonaisuutta, johon seurakunnan johtamiseen sisältyvät teemat liittyvät. *Toinen luku* sisältää tutkimustehtävän ja tutkimuksen toteutuksen kuvailua. *Kolmannessa luvussa* pohditaan kirkkoherran roolia seurakuntajohtajana muun muassa teologian ja juridiikan leikkauspisteissä, jotta voidaan ymmärtää varsinaisessa tutkimusfokuksessa olevaa pastoraalista johtamista.

Neljäs luku määrittelee pastoraalisen johtamisen perusteet ja vastaa kysymykseen pastoraalisen johtamisen syvärakenteista. *Viidennessä luvussa* tuodaan esille kirkkoherrojen käsitykset ja määritelmät pastoraalisesta johtamisesta. Samalla luvussa suunnataan katsetta tulevaisuuden muutoksiin ja niiden heijastusvaikutuksiin pastoraaliseen johtamiseen sekä siihen, millä tavalla pastoraalista johtamista voidaan kehittää. Haastattelujen kautta piirtyy kokonaiskuva tutkimusteemasta, jotta viiteen tutkimuskysymykseen saadaan selkeät vastaukset. *Kuudennessa luvussa* on johtopäätösten aika ja uusien tutkimusteemojen kartoittaminen, jotta uusia inspiroivia tutkimusteemoja löytyisi tätä tutkimusta tehneen tutkijan ja muiden tutkijoiden iloksi.

117 Ballard ja Pritchard 2006, 21-22 ja 82-87.

Tämä tutkimus on *laadullinen tapaustutkimus*, jossa tutkitaan pastoraalista johtamista. Lawrence Stenhouse luokittelee tapaustutkimukset neljään luokkaan: 1. etnografinen tapaustutkimus, 2. toimintatutkimus, 3. evaluatiivinen eli arvioiva tapaustutkimus sekä 4. kehittymiseen tai oppimiseen liittyvä tapaustutkimus.¹¹⁸ Kun arvioidaan Stenhausen määritelmien valossa tätä tutkimusta, se sisältää kaikkia mainitsemia neljää ulottuvuutta. Tutkimuksessa on etnografinen vivahde, sillä tutkija on muun muassa oman työhistoriansa kautta sisällä ilmiössä ja itse osallisena ilmiöön liittyvästä toiminnasta. Samalla tutkija tekee arviota tutkittavasta ilmiöstä ja sen mahdollisesta kehittymisestä tulevaisuudessa.

Robert E. Stake puolestaan luokittelee tapaustutkimukset kolmeen ryhmään. Ensiksi, luonnollisella tapaustutkimuksella hän tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään paremmin yksittäistä tapausta. Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu ilmiöön ja sillä on sinänsä itseisarvo. Toiseksi, instrumentaalisella tapaustutkimuksella pyritään yksittäisen tapauksen kautta hankkimaan tietoa, jota hyödynnetään muissa tapauksissa. Kolmantena Stake mainitsee kollektiivisen tapaustutkimuksen, jossa yksittäisen tapauksen sijasta kiinnitetään huomio suuremman joukon tutkimiseen. Laajemman tapausten kokoelman uskotaan tietyissä tilanteissa johtavan parempaan ilmiön ymmärtämiseen ja luotettavampaan tietoon. Tässä tutkimuksessa on pääasiassa kyse Stenhausen ja Staken määritelmien mukaan luonnollisesta tapaustutkimuksesta, vaikka muitakin piirteitä olisi nähtävissä. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kartoitetaan kirkkoherrojen näkemyksiä, joiden tuloksista ei voida täysin selkeästi vetää liian pitkälle meneviä yleistyksiä siitä, mitä kirkkoherrat esimerkiksi Suomessa yleisesti ajattelevat pastoraalisesta johtamisesta.¹¹⁹

118 Stenhouse 1985.

119 Stake 2005, 445-447.

Tapaustutkimus kohdistuu yleensä nykyhetkeen. Se tapahtuu todellisessa tilanteessa eikä esimerkiksi tutkijan järjestämässä keinotekoisessa kokeessa. Ilmiölle on luonteenomaista, että se on tietty rajattu kokonaisuus. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jossa tutkittavalle ilmiölle pyritään löytämään selityksiä. Tapaustutkimus ei kohdistu kuitenkaan pelkästään nykyhetkeen, vaan sillä pyritään löytämään selityksiä ilmiölle myös menneisyydestä ja suuntaamaan katsetta tulevaisuuteen.¹²⁰

Tapauksen luonteen määrittelyä helpottaa *tapauksen ajallisesti rajallinen luonne*. Partikularistiseksi tutkimukseksi voidaan nimittää tiettyyn tilanteeseen, tapahtumaan tai ilmiöön liittyvää tutkimusta. Tapauksen rajallisuus sallii ilmiöön liittyvät määritelmät. Tapaus määrittelee ryhmän ominaisuuksia, sillä tapaus liittyy tiettyyn yksittäiseen tilanteeseen ja tapahtuu tietyssä kontekstissa tiettynä aikana. Tapaustutkimuksen raportoinnin kuvaileva luonne ei tarkoita pelkkää epäsystemaattista kuvailua, vaan tutkimusaineisto on koottu systemaattisesti ja huolellisesti. Partikularistinen määritelmä toteutuu tässä tutkimuksessa, koska henkilöhaastattelut on toteutettu tiettynä aikana ja siinä kuvataan tiettyä ilmiötä, tässä tapauksessa käsityksiä seurakunnan johtamisesta etenkin pastoraalisen johtamisen valossa vuosina 2013–2015 aikana kerätyn aineiston pohjalta.¹²¹

Kvalitatiivinen tapaustutkimus pyrkii hankkimaan uutta tietoa tutkittavasta tapauksesta. Leena Syrjälä kuvaa tapaustutkimusta seitsemän piirteen avulla, joita ovat 1. yksilöllistäminen, 2. kokonaisvaltaisuus, 3. monitieteisyys, 4. luonnollisuus, 5. vuorovaikutus, 6. joustavuus ja 7. arvosidonaisuus.¹²² Tätä tutkimusta on toteutettu näiden kvalitatiivista tapaustutkimusta kuvailevien seitsemän periaatteen mukaisesti. Tapaustutkimuksessa kiinnostus kohdistuu yksilöiden luomiin merki-

120 Syrjälä 1995, 12; Yin 2003, 6–7.

121 Cohen, Manion ja Morrison 2000, 182; Stake 2005, 453; Syrjälä 1995, 15.

122 Syrjälä 1995, 12–15.

tyksiin tapauksesta ja siitä ympäristöstä, missä he toimivat. Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston tärkeimmän osan muodostaa teemahaastattelut, joissa tutkittavilla on mahdollisuus kertoa näkemyksistään ja tulkita yksilöllisesti omasta näkökulmastaan tutkimuksen kohteena olevaa pastoraalista johtamista. Tapaustutkimuksella on kokonaisvaltainen ja systemaattisesti ilmiötä kuvaava luonne. Tutkimuksessa voidaan tarkastella ilmiötä sekä yksittäisen ihmisen että tapauksen holistisen kuvauksen avulla, johon pyritään tutkimustuloksista kertovissa kappaleissa. Pastoraalista johtamista tarkastellaan kokonaisuutena, jossa huomioidaan jokaisen osallistujan näkemys tutkittavasta ilmiöstä.¹²³

Tapaustutkimuksessa kuvataan muun muassa tapauksen luonnetta, sen historiallista viitekehystä, siihen liittyviä rakenteita ja yhteyksiä muihin konteksteihin. Tätä tutkimusta leimaa monitieteisyys.¹²⁴ Tutkimuksessa on porauduttu luterilaisen kirkon toimintaan suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja kirkollisessa todellisuudessa. Teologinen näkökulma tutkittavasta tapauksesta avaa kirkollista kontekstia johtamiseen ja siihen liittyvään kirkkoherran johtamistehtävään kirkon itseymmärryksen kautta. Vastaavasti mahdollisesti esiin tulevia johtamisen eri ulottuvuuksia voidaan tarkastella tarvittaessa johtamisen teorioiden sekä ihmistieteiden näkökulmasta. Johtamisteorioiden kehittämisellä ja niiden vaikutuksella kirkkoherrojen johtamistoimintaan muun muassa kirkon johtamiskoulutusjärjestelmän kautta on todennettavissa tässä tutkimuksessa. Kuten ensimmäisessä luvussa on käynyt ilmi, kirkko ei ole mikään yhteiskunnasta erillään oleva saareke, vaan se toimii vuorovaikutteisesti osana yhteiskuntaa ja sen kehitystä.

123 Stake 2005, 445-446.

124 Stake 2005, 449.

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen luonnollisuuden näkökulma ilmenee siinä, että aineistonkeruu on toteutettu luonnollisessa haastattelutilanteessa. Tutkittavat ovat saaneet vapaasti määritellä tai olla määrittelemättä omaa näkökulmaansa ja kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Staken mukaan luonnollisuus tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen intressi nousee jonkin tapauksen paremmasta ymmärtämisestä, tässä tutkimuksessa pastoraalisen johtamisen paremmasta hahmottamisesta. Yksittäinen tapaus sinänsä on kiinnostava eikä tutkijan ensisijaisena päämääränä ole yleisen teorian rakentaminen, suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen tai yhdistäminen muihin tapauksiin.¹²⁵

Aineiston keräämisessä tutkittavat ja tutkija ovat olleet luontevassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.¹²⁶ Tutkija on tiedostanut oman taustansa ja kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Vastaavasti tutkittava on tiedostanut oman asemansa tutkimuksessa, sillä hän on ollut tietoinen tutkimushankkeen tarkoituksesta tutkijan antaman informaation perusteella. Tutkija ei ole edustanut esimerkiksi kirkkoa, vaan on tehnyt haastattelun tutkittavan valitsemassa paikassa ja hänelle sopivalla ajalla. Tutkija on selkeästi ilmaissut, että tutkimuksen tekeminen kuuluu hänen omaan tutkimusintressiinsä ja haastattelu on luottamuksellinen. Tutkimushankkeessa tutkittava ja tutkija ovat olleet tasaveroisia siinä mielessä, että tutkittavan mukanaolo on ollut hänen oma valintansa. Tutkittavat olivat mukana omasta tahdostaan. Tähän tutkimukseen liittyvät haastattelut ovat edenneet tutkittavien ehdoilla. Annettu haastattelu kertoo luottamuksesta tutkittavan ja tutkijan välillä.¹²⁷

125 Stake 2005, 450.

126 Stake 2005, 452–453.

127 Eskola ja Suoranta 2014, 93-95.

Tapaustudkimuksen luonteeseen kuuluu joustavuus. Tutkittava ilmiö liittyy paikallisseurakunnassa tapahtuvaan johtamistoimintaan, jota on kuvattu joustavasti. Tämän pohjalta tutkija on valinnut yhden tapauksen, pastoraalisen johtamisen arvioinnin suomalaisessa kontekstissa. Tapauksen valinnassa tutkija saa usein tapauksen tutkittavaksi sen sijaan, että olisi itse valinnut tapauksen.¹²⁸ Tämän tutkimuksen kohteen valintaan johti tutkijan aiempi tutkimus ja sen nostama uusi tutkimusongelma.

Vaikka tapaustudkimuksen metodinen puoli voi näyttää yksinkertaiselta, sen tehokas käyttö edellyttää, että tutkija on perillä tutkimuksen teoreettisesta todellisuudesta, jotta hän pystyy erottamaan tutkimuksen kannalta epäoleelliset muuttujat olennaisista. Tässä mielessä tutkijan perehtyneisyys tutkittavaan teemaan oman työhistorian ja opiskelutaustan kautta voidaan nähdä vahvuudeksi, vaikka samalla tulee muistaa tutkijan kriittisyyteen ja objektiivisuuteen pyrkivä rooli tutkimuksen tekemisessä. Subjektiiviset ennakkoluulot voisivat olla uhka objektiiviselle aineiston keruulle ja analyysille, mikä voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin.¹²⁹ Tämän tiedostaminen on tärkeää tässä tutkimuksessa. Tutkija on kertonut tämän tutkimuksen alussa omasta taustastaan ja osallisuudesta tutkittavaan ilmiöön henkilö- ja työhistoriansa näkökulmasta. Tapaustudkimus on arvositonnaista, sillä tutkija on mukana tutkimusprosessissa oman persoonallisuuden ja arvomaailmansa kautta. Olennaista on, että tutkija on tuonut oman taustansa esille ja tiedostanut asemansa tutkijana.

128 Stake 2005, 450–451; Syrjälä 2005.

129 Best ja Kahn 2003, 251.

2.4. Tutkittavat

Tutkimuksessa tutkittavien joukon muodostavat luterilaisten seurakuntien kirkkoherrat. Vuonna 2011 kirkkoherroista 8,9% oli naisia. Tässä tutkimuksessa pyritään valitsemaan edustava otanta, jossa huomioidaan kirkkoherrojen sukupuolijakauma ja tämän mukaan on päädytty viiden kirkkoherran haastatteluun, jotta edustavuus toteutuisi sukupuolijakauman näkökulmasta. Prosentuaalisesti tarkasteltuna naiset ovat hieman yliedustettuina, sillä 3 naista olisi edustanut todellista naisten osuutta kirkkoherroista eli vajaata 9 prosenttia. Kuitenkin tutkija katsoi tärkeäksi laajentaa tätä otantaa, jotta mahdollista vertailua voidaan tehdä paremmin naisten ja miesten välillä. Silti laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua yleistettävyydestä, vaan tutkimustulosten siirrettävyydestä tässäkin suhteessa.

Taulukko 4. Vakituksessa palvelusuhteessa olevat kirkkoherrat vuonna 2011.¹³⁰

Hiippakunta	naiset	miehet	yhteensä	naisten osuus %
Turku	9	50	59	15,3
Tampere	7	49	56	12,5
Oulu	4	56	60	6,7
Mikkeli	4	45	49	8,2
Porvoo	2	55	57	3,5
Kuopio	6	50	56	10,7
Lapua	1	43	44	2,3
Helsinki	4	29	33	12,1
Espoo	2	20	22	9,1
Yhteensä	39	397	436	8,9

130 Kirkkohallitus 2020.

Tutkittavista kaikki työskentelivät kirkkoherroina. Tutkija päätyi siihen ratkaisuun, että hän rajasi tutkittavakseen kirkkoherroja kahdeksasta suomenkielisestä hiippakunnasta. Tämä tarkoitti sitä, että ruotsinkielisen Porvoon hiippakunnan kirkkoherroja ei haastateltu. Rajauksen perusteena oli eri kielen lisäksi se, että Porvoon hiippakunta poikkeaa maantieteellisesti ja rakenteellisesti yhteneväisemmistä suomenkielistä hiippakunnista. Seurakunnan kuuluminen Porvoon hiippakuntaan määräytyy kielipoliittisin perustein eikä maantieteellisin perustein, kuten suomenkielisiin hiippakuntiin kuuluvilla seurakunnilla. Suomenkielisten hiippakuntien kirkkoherrat muodostavat näin ollen tutkimusteeman näkökulmasta edustettavuudeltaan yhtenäisemmän joukon. Tämä oli tärkein peruste tälle rajaamiselle.¹³¹

Tutkittavat muodostavat seurakunnan johtamisen näkökulmasta yhtenäisen joukon, koska he työskentelevät kirkkoherran eli paikallisseurakunnan johtajan tehtävässä. Tutkittavan ilmiön ja tutkittavien ammatillisen orientaation näkökulmasta aineiston rajaaminen pastoraalisen johtamisen teemaan oli luonnollista. Kun tarkastellaan tutkittavien kirkollista taustaa, ikää, työuran pituutta, taustalla olevaa elämänhistoriaa sekä opintoja, tutkittavat muodostavat varsin monipuolisen joukon. Tutkimuksessa on mukana tutkittavia eri puolilta Suomea ja tutkittavat muodostavat näin maantieteellisesti kattavan ja tutkijan harkinnan mukaan riittävän joukon. Tutkittavat on valittu harkinnanvaraisen näytteen mukaisesti.¹³²

Tutkija päätyi pyytämään 35 kirkkoherraa haastateltaviksi kaikille Suomen kirkkoherroille tehdyn luokittelun kautta. Haastateltavat kirkkoherrat edustavat lähes kymmentä prosenttia suomalaisten seurakuntien johtajista. Haastattelupyyntö (liite 1) lähetettiin tutkijan henkilökohtaisesta sähköpostiosoitteesta eikä kirkon sähköpostiosoitteesta.

¹³¹ KirkkoL 1054/1993, 3 luku 6 §.

¹³² Eskola ja Suoranta 2014, 18 ja 64-65; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 97-98.

Tällä tavalla tutkija pyrki kasvattamaan luottamusta tutkittavien ja tutkijan välillä sekä korostamaan omaa tutkijan roolia. Luokittelussa hyödynnettiin vuoden 2012 kirkon kalenteria, joka perustuu vuonna 2011 koottuihin tietoihin. Kalenterista ilmenee kaikkien hiippakuntien seurakunnat, seurakuntien väkiluku, kirkkoherra, sukupuoli ja ikä.

Tutkittavien luokittelussa ensimmäinen kriteeri oli se, että jokaisesta hiippakunnasta valittujen kirkkoherrojen lukumäärä määräytyi hiippakunnassa olevien seurakuntien lukumäärän mukaisesti. Mitä enemmän hiippakunnassa oli seurakuntia, sitä enemmän sieltä valikoitui haastateltavia kirkkoherroja. Esimerkiksi Turun arkkihiippakunnasta ja Oulun hiippakunnasta valikoitui lukumääräisesti eniten kirkkoherroja haastateltaviksi, koska mainituissa hiippakunnissa oli eniten seurakuntia ja sitä myötä kirkkoherranvirkoja. Vastaavasti Espoon hiippakunnassa seurakuntien ja siitä johtuen kirkkoherranvirkojen lukumäärä on pienin, joten haastateltavia oli kyseisestä hiippakunnasta vähiten.¹³³

Toisena kriteerinä oli kirkkoherran sukupuoli. Tällä pyrittiin siihen, että naisten ja miesten osuus vastasi valtakunnallista prosentuaalista osuutta kirkkoherrojen viroissa. Kolmantena kriteerinä oli seurakunnan koko. Jotta pienistä, keskisuurista ja suurista seurakunnista saatiin jokaista kokoluokkaa vastaava prosentuaalinen edustus, tämä huomioitiin kirkkoherrojen luokittelussa. Neljäntenä luokitteluperusteena tutkija käytti kirkkoherran ikää, jotta harkinnanvaraisessa näytteessä olisi edustettuna jokaisesta ikäryhmästä prosentuaalisesti oikeansuuntainen joukko. Kirkkoherrat jaoteltiin neljään ikäryhmään (ks. seuraava taulukko), missä oli eroteltuina alle 40-vuotiaat, 40-49-vuotiaat, 50-59-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat.

133 Kirkon kalenteri 2012.

Kun kirkkoherrat oli luokiteltu ryhmiin edellä luonnehdittujen neljän kriteerin perusteella, tutkija arpoi yhteensä 35 haastateltavaa. Tämän jälkeen tutkija otti yhteyttä valittuihin haastateltaviin (liite 1). Kirkkoher-
rat suhtautuivat myönteisesti haastattelupyyntöön. Vain kolme kirk-
koherraa kieltäytyi haastattelusta vedoten työkiireisiin, vaikka tutkija
antoi haastattelulle useita vaihtoehtoja vuosien 2013, 2014 ja 2015
aikana. Kirkkoherra olisi voinut käytännössä valita ajan ja paikan,
mutta tutkijan arvion mukaan havaittavissa oli haastattelulle asen-
teellista nihkeyttä. Turun arkkihiippakunnasta kieltäytyi alle 40-vuoti-
as kirkkoherra, kun taas Mikkelin hiippakunnasta puolet valituista eli
kaksi neljästä kieltäytyi haastattelusta. Mikkelin hiippakunnan kieltäy-
tyjät kuuluivat 50-59-vuotiaiden ryhmään. Kaikki kolme haastattelus-
ta kieltäytyjää olivat miehiä. Sen sijaan moni haastatteluun suostu-
neista ilmaisi kiinnostuksensa pastoraaliseen johtamiseen liittyvään
tutkimusteemaan ja olivat halukkaita tukemaan tutkimusta yhteisen
hyödyn näkökulmasta.

Kirkkoherrojen ikäjakauma painottuu siten, että yli 75 % kirkkoherrois-
ta on yli 50-vuotiaita. Tämä kertoo siitä, että seurakuntien kirkkoher-
ranvirat ovat iältään vanhempien pappien hallussa. Kunkin ikäryhmän
prosentuaalisen osuuden perusteella on laskettu tutkittavien kirkko-
herrojen lukumäärä kuhunkin ikäryhmään. Tämän perusteella yli 75 %
tutkittavista on yli 50-vuotiaita kirkkoherroja.

Taulukko 5. Luterilaisten kirkkoherrojen sekä tutkittavien luterilaisten
kirkkoherrojen ikäjakauma 2011.¹³⁴

Ikä	30–39	40–49	50–59	yli 60	Yhteensä
Kaikki khrat	25	77	195	139	436
Tutkittavat	2	6	16	11	35

134 Kirkon kalenteri 2012.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko jakaantuu organisatorisesti 378 paikallisseurakunnan lisäksi yhdeksään alueelliseen hiippakuntaan. Suomen maantieteellinen alue on jaettu yhdeksään osaan. Tässä tutkimuksessa harkinnanvarainen otanta on tehty siten, että jokaisesta hiippakunnasta on valittu tutkittavia tutkimukseen Porvoon hiippakuntaan lukuun ottamatta. Otannassa on huomioitu tutkittavien edustavuus seuraavista näkökulmista:

1. hiippakuntaan kuuluvien seurakuntien lukumäärä,
2. ikäjakauma,
3. sukupuoli sekä
4. alueellinen jakauma.

Tutkimusnäytteen ilmiöön liittyvää edustavuutta on näin ollen tarkasteltu mahdollisimman monesta näkökulmasta. Kirkkoherrojen hiippakunnalliseen lukumäärään eli 35:een on päädytty seurakuntien lukumäärien mukaan. Jokaista täyttä kymmentä seurakuntaa kohden haastatellaan yhtä kirkkoherraa.

2.5. Aineistonkeruu

Tutkimusaineiston keräys toteutettiin kesän 2013 ja kevään 2015 välisenä aikana (Taulukko 6). Pääaineistonkeruumenetelmänä käytetään tutkittavien kirkkoherrojen yksilöhaastatteluja. Haastattelut muodostavatkin usein tärkeimmän tutkimusaineiston laadullisessa tutkimuksessa.¹³⁵ Haastatteluja on täydennetty tarvittaessa heidän edustaman kirkon tuottamalla materiaalilla, jossa käsitellään seurakunnan johtamiseen tai johtamiseen vaikuttaneisiin ilmiöihin liittyviä teemoja. Tutkimusaineisto sopii luontevasti tapaustutkimukseen, koska kyseessä oli selvästi tiettyä aikana tapahtunut haastattelu. Keskiarvo haastateltavaa kohti oli lähes 40 minuuttia ja yhteensä yli 21 tuntia.

¹³⁵ Eskola ja Suoranta 2014, 86; Yin 2003, 89.

Taulukko 6. Tutkimusaineisto.

Hiippakunnat	Henkilömäärä	Aineiston laajuus
Turku	6 (1 kieltäytyi)	194 minuuttia
Tampere	5	221 minuuttia
Oulu	6	237 minuuttia
Mikkeli	4 (2 kieltäytyi)	132 minuuttia*
Kuopio	5	151 minuuttia
Lapua	4	157 minuuttia
Helsinki	3	96 minuuttia
Espoo	2	74 minuuttia
Yhteensä	32 haastateltavaa	1262 minuuttia

* Yksi haastateltavista joutui kirjoittamaan vastaukset flunssan vuoksi ja kirjoittaminen vei aikaa 86 minuuttia.

Ensisijaisen aineiston keräämisessä eli haastatteluissa on päädytty yksilöhaastatteluun ryhmähaastattelun sijaan, jotta saataisiin paremmin tutkimusteemaan liittyviä yksittäisen tutkittavan näkemyksiä esille. Ryhmähaastattelutilanteessa ihmiset keskustelevalle ryhmälle yhteistä asioista ja tutkimuksen fokuksessa on tutkittava ryhmä. Yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset tuntemukset saattavat jäädä ryhmähaastattelussa taustalle.¹³⁶ Yksilöhaastatteluilla on pyritty saamaan yksilölliset merkityssisällöt esille tutkittavasta ilmiöstä.

Yksilöllisessä haastattelussa on päädytty teemahaastatteluun (ks. liite 2), koska tutkittavana olevassa tutkimusteemassa on kyse tietystä johtamisen ulottuvuudesta. Teemahaastattelun aihepiirit ovat etukäteen määriteltäviä, ja tutkijalla oli tietty tukilista haastattelutilanteessa, mutta kysymysten strukturoidulle haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto puuttuu. Haastateltavat luonnehtivat vapaasti teemoja

¹³⁶ Alasuutari 1999, 151–152; Eskola ja Suoranta 2014, 95–99; Fontana ja Frey 2005, 703.

ja teemahaastattelun kysymysrunkoa ei käyty tilanteessa orjallisesti läpi. Pääasia oli, että haastateltava oli hahmotellut mielipiteensä pääteemoista. Temaattiset kysymykset antavat haastattelutilanteeseen joustavuutta, jotta haastateltava voi teemojen sisällä tuoda paremmin omia näkökulmiaan esille. Tapauksen laadulliselle luonteelle annetaan haastattelussa enemmän tilaa kuin strukturoidussa teemahaastattelussa.¹³⁷

Kaikki tutkittavat osallistuvat suunnitelman mukaisesti yhteen haastatteluun. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan vastausten osalta sanatarkasti, jotta tulosten analysointi olisi luotettavampaa. Jokaista tutkittavaa informoitiin jo etukäteen siitä, että haastattelu nauhoitetaan. Kolmen kohdalla haastattelu oli poikkeava. Yksi kieltäytyi nauhoituksesta, mutta oli muuten mielellään mukana haastattelussa. Toisella oli kova flunssa ja siitä johtuva lääkärin määräämä sairausloma. Tämän vuoksi haastateltava vastasi haastattelukysymyksiin tietokoneella kirjoittaen ja haastattelija kertoi haastattelutilanteesta tutkimuksesta haastateltavalle. Kolmannen kohdalla haastattelu toteutettiin elämäntilanteen ja pitkän välimatkan vuoksi puhelimitse. Haastattelu toteutui tutkijan arvion mukaan luontevalla tavalla.¹³⁸

Haastattelupaikaksi määräytyi haastateltavan valitsema paikka. Suurin osa valitsi haastattelupaikaksi kirkkoherranvirastossa sijaitsevan työhuoneen, paikallisen lounaspaikan, huoltoaseman, kodin ja kahdessa tapauksessa kirkon. Tutkittavan valitsemaan haastattelupaikkaan tutkija päätyi luottamuksen rakentamiseksi tutkijan ja tutkittavan välille. Luottamuksen syntymistä vahvistettiin yhteisellä aterioinnilla ja luontevalla keskustelemisella niistä teemoista, joita tutkittava nosti esille. Tämä alkukeskustelu auttoi tutkittavaa jäsentämään vastauk-

137 Best ja Kahn 2003, 256; Eskola ja Suoranta 2014, 87–89; Fontana ja Frey 2005, 705; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87–90; Yin 2003, 89–90.

138 Best ja Kahn 2003, 256; Eskola ja Suoranta 2014, 90–91.

sensa tiiviiksi kokonaisuudeksi varsinaisen haastattelun aikana. Tutkija koki, että sama koulutustausta lisäsi ymmärrystä ja luottamusta tutkittavan ja tutkijan välillä.¹³⁹ Haastattelussa tutkittavat vastasivat avoimiin kysymyksiin, joissa käsitellään muun muassa tutkittavien käsityksiä pastoraalisesta johtamisesta, johtajan hengellisestä roolista seurakunnan johtamisessa, käsityksiä hyvästä seurakunnan johtamistehtävien hoidosta.

2.6 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston organisointi ja sen järjestäminen on aineiston ensimmäinen analysointiin liittyvä vaihe kvalitatiivisessa tutkimuksessa.¹⁴⁰ Nauhoitetut haastattelut on litteroitu sanatarkasti, jotta aineiston temaattinen luokittelu olisi helpompaa. Tutkija päätyi jo haastatteluvaiheessa temaattisiin kysymyksiin. Tutkittavat vastasivat temaattisiin kysymyksiin omien kokemustensa ja käsitystensä pohjalta. Tämä on olennaisesti helpottanut tutkimusaineiston analysointia, sillä analysointia ohjaava tematiikka on jo alustavasti valmiina.¹⁴¹ Samalla on muistettava, ettei haastattelukysymykset ole liian strukturoituja, jolloin ne voivat ohjata vastaajia tiettyyn suuntaan. Analysoinnissa ei ole kuitenkaan unohdettu aineistolähtöisyyttä, sillä tutkittavien esittämät muut teemat tai tiettyjen teemojen erityinen painottuminen on huomioitu aineiston analysoinnissa.

Haastattelujen analysoinnissa metodina on sisällön analyysi. Haastatteluaineisto muodostaa tutkimuksessa ensisijaisen lähteistön, jota tuetaan haastatteluaineistoon liittyvillä muilla kirjallisilla materiaaleilla, kuten ajankohtaisilla lehtiartikkeleilla. Näin kuvattavasta ilmiöstä on

139 Eskola ja Suoranta 2014, 90-92 ja 94-95.

140 Best ja Kahn 2003, 258–259.

141 Best ja Kahn 2003, 256; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104-105; Yin 2003, 21–26.

pyritty hahmottamaan laajempaa kuvaa ja muodostamaan ilmiölle laajemmat kehukset. John Bestin ja James Kahnin mukaan *tapauksen kuvailu* on analysoinnin toinen vaihe.¹⁴² Tutkimustuloksia esittelevät luvut ovat tässä tutkimuksessa tapauksen kuvailua ja arviointia.

Tutkimuksessa on tehty temaattisia luokitteluja, jotka perustuvat tutkimusaineistoon. Luokittelut ovat syntyneet, kun tutkija on käynyt läpi tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä johtajuuteen ja johtamiseen sekä tutkittavan ilmiön muihin teemoihin liittyen. Luokittelujen kautta päästään tutkittavien käsitysten eroihin ja yhtäläisyyksiin.¹⁴³

Tapaustutkimus painottaa erityispiirteitä, jotka ovat oleellisia tutkittavalle tapaukselle. Tutkija on oleellinen osa tutkittavaa tapausta, sillä esimerkiksi luokitteluja tehdessään hän suuntaa haastatteluista nousevia teemoja tutkimustuloksiksi. Tapaustutkimus keskittyy yksittäisiin henkilöihin tai ryhmiin ja pyrkii ymmärtämään tapauksen yksittäisiin tapahtumiin liittyviä havaintoja. Tapaustutkimuksen idean mukaisesti tutkimuksessa on pyritty lähteistä nousseiden päälinjojen lisäksi painottamaan poikkeavia ilmauksia, jotka ovat oleellisia koko tapauksen hahmottamiselle.¹⁴⁴ Tässä tutkimuksessa on käsitelty tutkittavaan tapaukseen liittyviä erityispiirteitä tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa. Tutkittavassa tapauksessa on nostettu yksittäisten kirkkoherrojen haastattelujen avulla esiin piirteitä. Ne hahmottavat paremmin tapauksen kokonaisuutta.

Tapaustutkimuksen kolmantena vaiheena voidaan pitää *päätelmien tekemistä*, mikä ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa välttämättä niin helppoa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa pyritään tapaukseen liittyvien olennaisten tapahtumien kuvaukseen,

142 Best ja Kahn 2003, 259; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 105-107 ja 117-118.

143 Eskola ja Suoranta 2014, 175-182; Marton 1994, 3-4; Uljens 1996, 11-13.

144 Cohen, Manion ja Morrison 2000, 182; Eskola ja Suoranta 2014, 175-182; Stake 2005, 447-448.

johon on sekoittuneena tapahtumien analysointia. Kvalitatiivisen tutkimuksen johtopäätöksissä tulee huomioida muun muassa tutkijan tausta ja tapaukseen liittyvä tietämys.¹⁴⁵ Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa pyritään tekstin lisäksi vahvistamaan analysointia erilaisten taulukoiden, kuvioiden, tekstiin sisältyvien analyttisten osioiden ja erillisten johtopäätöslukujen sekä varsinaisen päätelmiä sisältävän loppukatsausluvun avulla.

2.7. Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa pastoraalisen johtamisen teemaa voidaan lähestyä seurakunnissa työskentelevien johtajien eli kirkkoherrojen haastattelujen avulla. Tällä tavalla voidaan suorittaa vertailua, poikkeavatko eri kirkkoherrojen näkemykset pastoraalisesta johtamisesta toisistaan sekä löytyykö kirkkoherroilla painotuseroja kyseisestä teemasta. Tässä tutkimuksessa päädyin ainoastaan luterilaisen kirkon kirkkoherrojen käsitysten tutkimiseen, vaikka pastoraalisen johtamisen selvittäminen eri kirkkokuntien seurakuntajohtajien keskuudessa olisi ollut mielenkiintoinen näkökulma. Luterilaisten, roomalaiskatolisten ja ortodoksisten kirkkoherrojen sekä helluntaikirkon seurakuntajohtajien käsityksiin pastoraalisesta johtamisesta voidaan palata seuraavissa tutkimuksissa.

Tutkijana on tärkeä tiedostaa oma suhde tutkimusteemaan. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on monitahoinen rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Ensisijainen rooli tutkimusteemaan liittyen on säilyttää tutkijan itsenäinen identiteetti, jotta kriittisyys ja puolueettomuus säilyisi tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta tutkija on työhistoriansa kautta sisällä tutkimusteemassa. Olen tutkijana havainnoitsijan ja osallistujan roo-

145 Best ja Kahn 2003, 259; Cohen, Manion ja Morrison 2000, 182.

lissa tutkimusteeman todellisuudessa. Tämän vuoksi tutkimuksessani on tietynlainen etnografisen tutkimuksen leima, jolloin tutkiva on osallisena tutkittavassa ilmiössä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa totuutta ei ymmärretäkään jossain ulkopuolella olevaksi, vaan tutkija raportoi tutkimuksessa omien havaintojensa ja kokemustensa pohjalta tutkittavasta ilmiöstä.¹⁴⁶

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymys tutkijan objektiivisuudesta on tärkeä. Kun tutkija on tietyllä tavalla osallinen tutkimusteemaan ja havainnoitsijan roolissa, hän ei ole tutkittavan ilmiön ulkopuolella oleva tekijä. Hän raportoi tutkittavasta ilmiöstä ja äärimmäisen positivistisen tutkijan objektiivisuus on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaihtunut erilaisiin tutkimuksen luotettavuuden indikaattoreihin. Yleistettävyyden, rehellisyyden, totuudellisuuden, autenttisuuden sekä tutkimustulosten vertailtavuuden kautta tuleva tasapaino varmistavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. *Tutkimusprosessin mahdollisimman tarkka kuvaus* lisää tutkimuksen luotettavuutta.¹⁴⁷

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit ovat olennainen osa tutkimusprosessin vaiheita ja kokonaisuutta. Luotettavuutta arvioidaan koko ajan eikä se ole irrallinen palanen tutkimusprosessissa. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkimusprosessiin sisältyvä triangulaatio eli eri tutkimusmenetelmien ja teoreettisten näkökulmien hyödyntäminen. Yleisesti määritellään ainakin neljä eri triangulaatiotapaa: teoreettisen triangulaation, aineistotriangulaation, menetelmällisen triangulaation ja tutkimuksellisen triangulaation. *Teoreettisessa triangulaatiossa* tutkittavaa ilmiötä lähestytään erilaisista teoreettisista näkökulmista käsin. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useammasta näkökulmasta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Ilmiöön liittyvät löydöt ovat siirrettävissä toisiin vastaaviin ilmiöihin. Erilaisten tarkaste-

146 Eskola ja Suoranta 2014, 20-22; Lauriala 1997, 69-70; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 163-164.

147 Eskola ja Suoranta 2014, 211-212; Lauriala 1997, 70.

lunäkökulmien avulla varmistetaan ilmiöön liittyvien tulkintojen totuudellisuus. *Aineistotriangulaatio* tarkoittaa erilaisten tutkimusaineistojen yhdistelemistä. Kvantitatiivinen kysely kaikille kirkkoherroille olisi vahvistanut luotettavuutta, mutta se olisi laajentanut jo sinänsä laajaa materiaalia. *Menetelmällisessä triangulaatiossa* tutkimuskysymyksiä taas lähestytään eri tutkimusmenetelmillä. *Tutkimuksellinen triangulaatio* tarkoittaa tutkittavan tapauksen lähestymistä hyödyntämällä eri tutkimusten tuottamaa materiaalia.¹⁴⁸

Tässä tutkimuksessa teoreettinen, aineistollinen, menetelmällinen sekä tutkimuksellinen triangulaatio toteutuu monella tavalla. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytetään muun muassa kirkon julkaisemaa tutkimusteemaan liittyvää kirjallista materiaalia, kuten toimielinten päätösasiakirjoja. Tämän lisäksi viittä tutkimuskysymystä on lähestytty eri johtamisteoreettisten, yhteiskunnallisten sekä teologisten tutkimusten ja tilastojen avulla. Tilastot ja kirkkoon liittyvä lainsäädäntö syventävät omalta osaltaan tapauksen kuvausta. Metsämuurosen luonnehdintaa lainatakseen tässä tutkimuksessa on postpositivistisia piirteitä. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistetaan arvioimalla tutkimustuloksia pragmaattisen validiteetin perspektiivistä, sillä tutkimustulosten käytännön hyödynnettävyyttä esimerkiksi kirkon johtamiskoulutuksessa tai kirkkoherrojen oman johtamisen reflektoinnissa olisi tärkeää.¹⁴⁹

Tapaustutkimuksen yleistettävyyys ja siirrettävyyys liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkittavan tapauksen kautta pyritään löytämään sitä, mikä on muussa kontekstissa yleistä ja toisaalta sitä, mikä on tässä tutkittavassa tapauksessa uniikkia. Tutkija joutuu päättämään, kuinka kauan tutkimuksen tekemistä jatketaan, jotta tutkittavasta tapauksesta on saatu riittävästi tietoa ilmiön kuvaamiseksi ja sen ymmärtämiseksi.

148 Eskola ja Suoranta 2014, 69–71; Lauriala 1997, 71; Stake 2005, 453–454; Syrjälä 1995, 48; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 166–170; Yin 2003, 97–101.

149 Metsämuuronen 2006, 85–86; Yin 2003, 100.

si. Tutkija päättää lopulta tutkimuskuvauksesta ja raportoinnista, jotka parhaiten kuvaavat tutkittavaa tapausta paljastaen sen olennaiset piirteet sekä niiden keskinäiset yhteydet. Yleistyksiä voidaan tehdä yksittäisestä tapauksen osasta koko tapaukseen liittyväksi tunnusmerkiksi, jolloin tutkimustulosten ja tulkinnan tulee vastata toisiaan. Yleistettävyyteen liittyy myös se, että tutkimuksessa muodostunut käsitys on toimiva, ja että väitteet ja johtopäätökset ovat ristiriidattomia muun yleisen tietämyksen kanssa.¹⁵⁰

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yhtenä luotettavuuskriteerinä tutkimustulosten siirrettävyyttä. Tulosten siirrettävyys paranee, kun tutkija on kuvannut tutkimusprosessia mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Yleistettävyyden käsitettä käytetään lähinnä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kun taas siirrettävyyden käsite kuuluu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimustulokset ovat näin siirrettävissä johonkin toisessa kontekstissa ilmenevään vastaavanlaiseen tapaukseen. Siirrettävyys riippuu tutkitun ympäristön ja tutkimustuloksia sovellettavan ympäristön samankaltaisuudesta.¹⁵¹ Tässä tutkimuksessa siirrettävyys voi tulla kysymykseen lähinnä johtamiseen ja sen eri ulottuvuuksiin liittyvien tulosten osalta.

Tutkimustapaus on ainutlaatuinen. Toisaalta tapauksen päälinjat voi olla siirrettävissä toiseen vastaavaan kontekstiin, koska vastaavat seurakunnan johtamiseen ja kirkkoherran rooliin liittyvät kysymykset voivat olla yhteneviä toisessa kontekstissa. Tämän pohjalta tutkimustulokset ovat siirrettävissä toisiin vastaavanlaisiin tilanteisiin. Tulosten siirrettävyyden ratkaisevat kuitenkin lopulta ne henkilöt, jotka käyttävät tutkimustietoa hyväkseen omassa kontekstissaan.¹⁵²

150 Cohen, Manion ja Morrison 2000, 182–183; Eskola ja Suoranta 2014, 212–213; Lauriala 1997, 70; Stake 2005, 456–457.

151 Eskola ja Suoranta 2014, 212–213; Lincoln ja Guban 1985, 39–43; Tynjälä 1991, 390.

152 Tynjälä 1991, 390.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalta vaaditaan korkeaa *eettisyyttä*, koska Staken kuvailun mukaan tutkija on vierailija tutkittavien yksityisessä maailmassa. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan niitä henkilökohtaisia kokemuksia, joita tutkittavat ovat kertoneet tutkijalle. Tutkimuksessa on pyritty suojelemaan tutkittavia niin, ettei heitä tunnisteta tutkimuksesta. Esimerkiksi kirkkoherroja ei ole eritelty taulukoissa sukupuolen mukaan. Samoin haastattelulainauksissa koodit eivät kerro sukupuolta, hiippakuntaa, ikäryhmää, asuinpaikkaa, elämäntilannetta tai muuta sellaista henkilökohtaisen elämään liittyviä piirteitä, joista henkilö olisi tunnistettavissa. Haastattelun alussa tutkija kertoi tutkitavalle selkeästi, että haastattelu oli tutkijan ja tutkittavan välinen asia eikä tutkijan kautta henkilöllisyys paljastu mullakaan tavalla. Vaikka sinänsä nauhoitetuissa haastatteluissa ei olisi ilmennytäkään mitään arkaluontoista, tutkimuksessa on pyritty edellä mainittujen toimenpiteiden avulla suojelemaan tutkimuksessa mukana olleita henkilöitä.¹⁵³

Käyttöluvan tutkimusmateriaalin hyödyntämiseen antaa jokainen tutkimusprosessissa mukana ollut henkilö. Tutkimuksessa on päädytty siihen, että tutkittavat eivät esiinny tutkimuksessa nimellä, vaan heistä käytetään koodia. Näin voidaan seurata paremmin esimerkiksi tutkittavan polkua tutkimusteemojen välillä. Tutkittavat ovat olleet hyvin informoituja tutkimuksesta, jolloin yksi tutkimusetiikkaan liittyvä piirre on täyttynyt.¹⁵⁴ Tutkija mainitsee ennen haastattelua, että haastattelu on vapaaehtoinen ja että sillä pyritään saamaan tietoa pastoraalisesta johtamisesta. Samalla mainitaan, että tutkimusaineisto on ainoastaan tutkijan ja henkilötietojen osalta rajatusti tutkimusta ohjaavan professorin käytössä. Tutkittavien tiedossa on myös se, että tutkimusaineistoa hyödynnetään pelkästään tutkimus- ja opetuskäytössä. Haastatteluista on sovittu suoraan tutkittavien kanssa.

153 Eskola ja Suoranta 2014, 56-58; Fontana ja Frey 2005, 715; Stake 2005, 459; Yin 2003, 157–158.

154 Eskola ja Suoranta 2014, 56-58; Fontana ja Frey 2005, 715.

3. KIRKKOHERRAN VIRKA JA JOHTAMINEN

3.1. Kirkkoherranviran kehittyminen Suomessa

Varhaisimmat merkit roomalaiskatolisen kirkon papistosta nykyisen Suomen alueella juontuvat 1200-luvulle saakka. Suomeen suuntautuneen ristiretken jälkeisestä lähetyskaudesta ei ole juurikaan merkkejä. Seurakuntarakenteen hiljalleen vahvistuttua seurakuntapapeilla on keskeinen rooli kristinuskon juurtumisessa. 1500-luvulla reformaatio irrotti Ruotsin kuningaskunnan katolisesta kirkosta ja kuningas tuli kirkon pääksi paavin tilalle. Kuningas nimitti piispat virkoihinsa. Myös paikallis-seurakuntien kirkkoherrojen nimittäminen kuului kuninkaan oikeuksiin nk. kuninkaanpitäjissä. Muuten kirkkoherran virkojen täyttäminen kuului piispalle ja tuomiokapitulille varhaisella reformaatiokaudella. Seurakunnalla oli mahdollisuus esittää piispalle henkilöä kirkkoherran virkaan, mutta käytännössä piispa määräsi, kuka viran lopulta sai.¹⁵⁵

1600-luvulla kirkkoherroilla oli vakiintunut asema seurakuntien johtajina. Samalla papistosta alkoi muodostua yhteiskunnallista eliittiä, joilla oli omat virka-asuntonsa ja oikeus periä palkaksi veroa kymmenysten muodossa. Silti kansan keskuudesta papeiksi opiskelleet ja ihmisten parissa papintyötä tehneet kirkkoherrat säilyttivät arkipäivän kosketuksen tavallisten ihmisten elämään esimerkiksi aatelisiin verrattuna. Samanaikaisesti rikas yläluokka saattoi saada suuren lahjoituksen ansiosta kuninkaalta nk. patronaattioikeuden nimittää papin pitäjäänsä. Tämä oikeus toi lisää epäselvyyttä papinvalintaan. Ruotsin vallan päätyttyä kirkollinen hallinto oli kehittynyt Suomen alueella emämaan esimerkin mukaiseksi.¹⁵⁶

155 Pirinen 1991, 159-160 ja 350-351.

156 Laasonen 1991, 34-36, 64-67 ja 117-121.

Kirkkoherran virkaan pyrkivältä edellytettiin vuodesta 1870 alkaen kii-
toksella hyväksyttyä pastoraalitutkintoa. Pastoraalitutkintouudistuksel-
la pyrittiin kiinnittämään huomiota papiston ja etenkin kirkkoherrojen
korkeampaan sivistystasoon. Vakituista virkaa hakevilta edellytettävä
tutkinto sisälsi saarna- ja opetusnäytteen antamisen, raamattutietoa,
käytännöllistä teologiaa sekä kirjallinen teologinen tutkielman.¹⁵⁷ Pa-
laan myöhemmin kirkkoherroilta vaadittaviin koulutusvaatimuksiin joh-
tamiskoulutusta käsittelevässä kappaleessa.

Pentti Huhtinen määrittelee pastoraalisen johtajuuden toiminnaksi,
joka tähtää kirkon hengellisen tehtävän toteuttamiseen, jotta hengel-
linen työnäky säilyisi seurakunnassa. Nykyisessä kirkon lainsäädän-
nössä ei ole pastoraalisen johtajuuden käsitteitä, mutta lainsäädäntö
kuvaava pastoraaliseen johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja toimintaa. Kir-
kon lainsäädäntö tarkastelee pastoraalista johtamista pappisviran nä-
kökulmasta. Pappisvirka tarkoittaa tässä yhteydessä henkilön pappis-
vihkimyksessä saamia papillisia oikeuksia. Papinvirka taas tarkoittaa
papin tehtävää, josta hän saa elantonsa (vrt. pappisvirka ja papinvirka,
opettajuus ja opettajan virka).¹⁵⁸

Kirkkoa koskevan lainsäädännön mukaan seurakunnan toimintaa johtaa
kirkkoherra, joka on vastuussa jumalanpalveluselämästä, kirkollisista
toimituksista, sananjulistuksesta ja sielunhoidosta. Kirkkoherra valvoo
seurakunnan muuta toimintaa. Hän on seurakunnan hengellistä työtä
tekevien ja kirkkoherranvirastossa työskentelevien johtaja. Kirkkoneu-
voston puheenjohtajana hän valvoo kirkkoneuvoston päätösten noudat-
tamista sekä laillisuutta taloudenhoidossa ja seurakunnan hallinnossa.¹⁵⁹

157 Murtorinne 1992, 233-240.

158 Huhtinen 2001, 31-32.

159 KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 34 §.

Kirkkojärjestyksen perusteella kirkkoherra siis vastaa käytännössä kaikesta, mitä seurakunnassa tapahtuu. Hän johtaa myös luottamuselimiä kirkkovaltuustoa lukuun ottamatta. Kirkkovaltuuston toimintaan hän vaikuttaa kuitenkin merkittäväällä tavalla kirkkoneuvoston puheenjohtajana, koska neuvosto valmistelee asiat valtuustolle ja panee käytäntöön valtuuston päätökset.¹⁶⁰

Kirkkojärjestyksen pohjalta voidaan päätellä, että kirkkoherran tehtävät ovat laajat ja moniulotteiset. Kirkkojärjestys tarkastelee kirkkoherran tehtäviä lähinnä hallinnollisena johtajana, asiajohtajana sekä henkilöstöjohtajana. Kirkkojärjestyksen maininnat siitä, että kirkkoherra on vastuussa seurakunnan hengellisistä tehtävistä, tuovat esiin kirkkoherran roolin myös seurakunnan hengellisenä johtajana. Nämä neljä näkökulmaa – hallinnon, asia- ja henkilöstöjohtaminen sekä hengellinen johtajuus – synnyttävät suuret odotukset ja haasteet seurakunnan johtajaa kohtaan. Kirkkoherra edustaa esimiehenä toisaalta työntekijää, toisaalta hän on yksi seurakunnan työntekijöistä. Kirkossa olevat toimenkuvat sekä esimies- ja alaissuhteet on määritelty kirkkolain ja -järjestyksen lisäksi virkasäännöissä, ohje- ja johtosäännöissä tai muissa hallinnollisissa päätöksissä. Toimenkuvia ja henkilöstösuhteita säätelevät lisäksi työ sopimukset.¹⁶¹

160 KirkkoL 1054/1993, 10 luku 1–2 §; KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 34 §;

161 Kirkkoherraa sitovat kirkkolain ja -järjestyksen lisäksi monet lainsäädäntö ja sopimukset, jotka mm. määrittelevät hyvää hallinnon hoitamista, turvallista työympäristöä, henkilöstön hyvinvointia, palkkausta sekä tasa-arvon toteutumista. Hallintolaki HL 2003/434; Kirkon virkaehtosopimus 2020-2022, KirVESTES; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta Tasa-arvoL 1986/609; Työaikalaki TAL 2019/872; Työturvallisuuslaki TyöturvL 2002/738.

3.2. Pappisvihkimys ja kirkkoherran virkaan asettaminen pastoraalisen johtamisen perustana

Pappeus kuuluu olennaisena osana seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamiseen. Ekumeenisesti tarkasteltuna kirkkoja yhdistää ajatus siitä, että pappeuden tehtävänä on johdattaa ihmisiä Kristuksen luokse.¹⁶² Luterilaisen kirkon Augsburgin tunnustuksen mukaan pappisvirka on asetettu evankeliumin opettamista sakramenttien jakamista varten. Virka on hengellinen, sillä sanaa ja sakramenteja välineinä käyttäen ihmiselle lahjoitetaan Pyhä Henki. Viran kautta tarjotaan pelastussanomaa uskon herättämiseksi ja sen vahvistamiseksi. Pelastus on yksin Jumalan lahja, mutta viran kautta tietyt henkilöt erityisellä tavalla täyttävät Kristuksen kaste- ja lähetyskäskyn toteutumista.¹⁶³

Papiksi pyrkivän on haettava piispalta ja tuomiokapitulilta lupaa tulla vihityksi. Papiksi pyrkivät käyvät keskustelua piispan ja tuomiokapitulin kanssa siitä, täytyvätkö henkilön edellytykset pappisvihkimykseen. Papiksi vihittävällä pitää olla piispainkokouksen edellyttämät teologiset opinnot. Tällä määrittelyllä varmistetaan, että henkilöllä on riittävä teologinen sivistys, jotta hän pystyy toimimaan pappina. Opintojen lisäksi vihittävältä edellytetään, että hänet on kastettu, rippikoulun käynyt, konfirmoitu ja kirkon jäsen. Vaikka kirkkojärjestyksessä mainitaan erikseen konfirmaatio, niin suomalaisessa kontekstissa konfirmointi edellyttää kastetta ja rippikoulun käymistä.¹⁶⁴

162 Kuusi kirjaa pappeudesta 1981; Vastakkainasettelusta yhteyteen 2017, 58-66.

163 Jolkkonen 2016, 44-45; Karttunen 2020, 81-96; Tunnustuskirjat 1990, 53.

164 KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 2§; Konfirmaatio, https://kirkkokasikirja.fi/toim/02_konf_a.pdf.

Tapio Luoma kuvaa pappisvihkimyksen eli ordinaation lähtökohdaksi kastetta, yhteiseen pappeuteen vihkimistä. Siinä henkilö liitetään Kristuksen ja kirkon yhteyteen. Papiksi vihkiminen tarkoittaa erityistä pappeutta, minkä kautta kirkko on kutsunut henkilön sanan ja sakramenttien jakamisen virkaan.¹⁶⁵ Kaste on kaiken perusta kristilliselle uskolle, sillä se liittää ihmisen Kristuksen kuolemaan ja ylösnousemukseen. Kaste on luterilaisen kirkon Augsburgin tunnustuksessa välttämätön pelastukseen ja Jumala antaa armonsa kasteen välityksellä. Jumalan sanan ja käskyn yhdistyessä veteen syntyy pyhä sakramentti, joka Jumalan tekona vaikuttaa uudestisyntymisen pesuna.¹⁶⁶ Tältä perustalta on luonnollista ajatella kasteen merkitystä kristityn ja samalla pappisvihkimyksen alkupisteenä.

Juhana Pohjolan mukaan kaste ja ordinaatio kahtena vihkimyksenä liittyvät yhteen. Kaste antaa pappeuden ja ordinaatio viran. Virka ei johdu kasteesta, vaan Jumalan asetuksesta. Silti pappisvirka pohjautuu kristillisen elämän lähtökohtaan ja pysyvään sakramenttiin eli kasteeseen. Esimerkiksi roomalaiskatolisessa kirkossa pappeus seitsemäntenä sakramenttina pohjautuu lopulta kasteen sakramenttiin. Reformaation pohjalta syntynyt käsitys yhteisestä pappeudesta oli jäänyt huomiotta, mutta 1960-luvulla Vatikaanin II konsiilin yhteydessä yhteinen pappeus nostettiin katolisessa kirkossa pappeuden rinnalle.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Luoma 2019b, <https://www.arkkipiispa.fi/puheet/uusi-alku/>; KirkkoL 1054/1993, 5 luku 1 §; Papiksi vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/81_papiksi_vihk.pdf.

¹⁶⁶ Karttunen 2020, 81-90; Kaste, https://kirkkokasikirja.fi/toim/01a_lapsen_kaste.pdf; Katekismus 1999, 84-89; Repo 2012, 81-83; Tunnustuskirjat 1990, 55 ja 400-409.

¹⁶⁷ Kaste, https://kirkkokasikirja.fi/toim/01a_lapsen_kaste.pdf; Pohjola 2014, 29-31 ja 157-159.

Vatikaanin toinen konsiili avasi uusia mahdollisuuksia ekumeeniselle keskustelulle roomalaiskatolisen kirkon ja muiden kirkkojen välille.¹⁶⁸ Samuel Salmen tutkimuksen mukaan ekumeenisessa nk. BEM-asia-kirjassa lähtökohtana oli kaste (Baptism), josta voitiin edetä ehtoollisen (Eucharist) ja kirkon viran (Ministry) sekä muihin kirkkojen välistä yhteyttä rakentaviin teologisiin kysymyksiin. Kirkkojen maailmanneuvoston Faith and Order –komission BEM-asiakirjan valmistelussa oli mukana myös roomalaiskatolinen kirkko, vaikka kirkko ei kuulunutkaan jäsenenä neuvostoon. Kaste on osallisuutta Kristukseen ja kirkkojen välillä on löydettävissä yhdistäviä piirteitä kasteteologiassa. Vuonna 2017 tämä konkretisoitui luterilaisten ja roomalaiskatolisten 1500-luvulla syntyneen reformaation muistamiseen, jossa purettiin historiassa syntyneitä jännitteitä muun muassa keskustelemalla kirkkojen näkemyksistä pappisvirasta.¹⁶⁹

Luterilainen, ortodoksinen ja katolinen käsitys poikkeaa toisistaan jo siinä, että ortodoksinen kirkko ja katolinen kirkko pitävät pappisvihkimystä sakramenttina. Luterilainen kirkko määrittelee kirkon viran sanan julistamisen ja sakramenttien (kaste ja ehtoollinen) jakamisen näkökulmasta. Pappeuden olemusta voidaan selvittää vertaamalla edellä mainittujen kirkkojen pappisvihkimyskaavoja toisiinsa. Niissä yhteisinä elementteinä on mm. vihkivän piispan kautta saatu vihittävän esittely, piispallinen siunaaminen käten päälle panemisen kautta apostolisen perinteen mukaisesti, pyhän hengen rukoileminen vaikuttamaan vihi-tyssä sekä pukeminen pappisviran tunnuksiin. Katolisessa kaavassa

168 Paavi Johannes XXIII kutsui vuonna 1961 koolle Vatikaanin toisen kirkolliskokouksen ja se kokoontui vuosina 1962-1965. Katolisen kirkon katsottiin muuttuneen avoimempaan suuntaan, joka näkyi muun muassa ekumeenisen vuoropuhelun aktivoitumisena. Tämä näkyi yhteisinä asiakirjoina muun muassa Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista 1997 sekä Vastakkainasettelusta yhteyteen 2017. Jälkimmäisessä käsitellään muun muassa kirkkoon, kasteeseen, Raamattuun, kirkon virkaan, piispuuteen ja pappeuteen liittyviä kysymyksiä. Vastakkainasettelusta yhteyteen 2017, 16-17, 36, 54, 62-64, 73-75, 77-78.

169 Karttunen 2020, 41-44; Salmi 1990, 160-169 ja 274-277; Vastakkainasettelusta yhteyteen 2017, 36 ja 58-68.

vanhempi pappi esittelee vihittävän piispalle, kun taas ortodoksisessa kaavassa diakoni vie vihittävän piispan ja häntä avustavien toimittajien eteen. Luterilaisessa kaavassa vihittävä esitellään seurakunnalle messun alussa. Seurakunnan kutsu pappisvirkaan on näkyvimmin läsnä kun taas ortodoksisessa ja katolisessa kaavassa korostuu piispan rooli hengellisenä esipaimenena.¹⁷⁰

Ortodoksisessa kaavassa korostuu rukouksen merkitys sekä liturginen riitti, missä kolminaisuus on vahvasti läsnä myös symbolisesti. Monet liturgiset osuudet toistuvat kolmesti. Katolisessa ja luterilaisessa kaavassa piispa kysyy vihittävalt kysymyksiä. Katolisen piispan edessä ensimmäinen kysymys sisältää maininnan papin viran täyttämisestä piispojen hyvänä työtoverina. Viimeisessä kysymyksessä toistuu kuuliaisuus piispaa ja hänen seuraajiaan kohtaan, kun taas nämä teemat eivät ole mukana luterilaisessa kaavassa. Piispuuden merkitys papin kaitsijana korostuu katolisessa kaavassa enemmän kuin luterilaisessa kaavassa. Sama teema on ymmärrettävissä piispan roolista jumalallisen tehtävän välittäjänä ortodoksisessa kaavassa.¹⁷¹

Luterilaisen kirkon toimintaa säätelevässä kirkkojärjestyksen kohdassa on maininta siitä, että papiksi vihittävän henkilön täytyy olla jumalaa pelkäävä ja kristillisestä elämästään tunnettu. Tätä on vaikea määrittellä, sillä määreet eivät ole mitattavissa. Tämä jättää piispalle ja tuomiokapitulille harkinnan mahdollisuuden. Asiaa pyritään kartoittamaan todennäköisesti haastattelun ja seurakuntaan tutustumisjakson avulla.

170 Helsingin katolisen hiippakunnan hiippakuntajuhla 2018 ja pappisvihkimys 11.8.2018; Papiksi vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/81_papiksi_vihk.pdf; Piispallisten jumalanpalvelusten ohjeita 1956, 53-58.

171 Helsingin katolisen hiippakunnan hiippakuntajuhla 2018 ja pappisvihkimys 11.8.2018; Papiksi vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/81_papiksi_vihk.pdf; Piispallisten jumalanpalvelusten ohjeita 1956, 53-58.

Jumalaapelkäävän ja kristillisestä elämästä tunnetun määritelmiin liittyvät olennaisella tavalla kaste, rippikoulun käyminen eli kirkon kasteopetukseen osallistuminen sekä konfirmaatiossa henkilökohtaisesti tunnustautuminen kirkon uskoon.¹⁷² Vielä enemmän tilaa antaa kirkkojärjestyksen kohta, jossa todetaan henkilön edellytyksistä ylimalkaisesti ”muutoinkin pappisvirkaan soveltuva”. Tätä voidaan tulkita tarkoittavan esimerkiksi papiksi vihittävän terveydellisellä tilalla. Fyysinen ja psyykinen terveys tulee olla tutkitusti todistettuna vihkimystä hakevalla.¹⁷³

Kirkko on määritellyt henkilön soveltuvuutta pappisvirkaan lisäksi siten, että hänellä täytyy olla kutsumus kirkon virkaan. Tätä punnitaan pappisvihkimystä edeltävässä ordinaatiokoulutuksessa. Kutsumus on mainittu kirkon hengellistä työtä tekevien ydinosamiskuvauksissa. Tämä koskee erityisesti papin ja diakonian virkaan tehtävissä työskenteleviä. Maarit Hytösen mukaan 40 prosenttia seurakuntatyössä toimivista papeista mainitsi työn olevan Jumalan antama kutsumustehtävä. Kati Niemelä jaottelee kutsumuksen hengelliseen ja maalliseen. Hengellinen kutsumus tarkoittaa kokemusta siitä, että Jumala kutsuu henkilöä toimimaan tietyllä tavalla ja kutsumus tulee Jumalalta. Maallinen kutsumus taas kertoo henkilön innostuksesta tiettyyn ammattiin ja halua toteuttaa itseään.¹⁷⁴

172 Rippikoulussa perehdytään kirkon yhteiseen uskoon ja ohjataan elämään seurakunnan yhteydessä, kun taas konfirmaatiossa tunnustaudutaan kirkon uskoon ja saadaan oikeus käydä itsenäisesti ehtoollisella. Konfirmaatiossa on kyse kasteeseen tunnustautumista ja sen vahvistamisesta (latinaksi confirmare). Karttunen 2020, 97-102; KirkkoJ 1055/1991, 3. luku 3 § ja 5 §; Konfirmaatio, https://kirkkokasikirja.fi/toim/02_konf_a.pdf.

173 Esimerkiksi Turun arkkihiippakunnan kotisivuilla on mainita teologian maisterin portfolioista pappisvihkimystä varten, joka sisältää hakemuksen lisäksi todistus soveltuvuustutkimuksesta, lääkärintodistuksen, todistuksen seurakuntaan tutustumisesta ja Curriculum Vitae’n. <https://www.arkkihiippakunta.fi/kirkkoon-toihin/pappisvihkimys/>; KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 2 §; Kirkon säädöskokoelma nro 113.

174 Hytönen 2018, 59-61; Niemelä 1999, 110-127; Seppälä 1997, 25-26.

Papin erityisiä tehtäviä ovat jumalanpalvelusten toimittaminen, sakramenttien jakaminen, kirkollisten toimitusten hoitaminen sekä sielunhoito ja rippi. Tehtävälistan perusteella on selvää, että kirkko edellyttää papiksi vihittävältä sitoutumista kirkon uskoon.¹⁷⁵ Tähän henkilö sitoutuu pappislupauksessa, sillä hän lupaa pysyä Jumalan sanassa ja kirkon tunnustuksessa. Teologisista ulottuvuuksista on esimerkiksi erilaisissa virkakäsityksissä syntynyt kärkeästäkin kiistaa, sillä Arto Seppänen väittää, että pappislupaus ja tunnustukseen sitoutuminen mahdollistavat naispappeuteen kielteisesti suhtautuville miehille oikeuden kieltäytyä yhteistyöstä naisten kanssa. Jumalan sanaan ja tunnustukseen sitoutuminen ovat sen verran abstraktia todellisuutta, jossa on mahdollisuudet monenlaisille tulkinnoille. Pappislupaus voidaan toisaalta pitää kirkon määrittelemänä ihannepykälänä, mikä pikemminkin asettaa papille tavoitteen kuin asettaa konkreettiset ammatilliset kriteerit papin työlle. Toisaalta lupausta selkeästi rikkovat teot voivat johtaa työjohdollisiin seurauksiin ja jopa pappisviran menettämiseen.¹⁷⁶

Pappi on pastori eli paimen, jonka piispa on papiston esimiehenä pappisvihkimyksessä lähettänyt toimimaan seurakunnan hengellisenä paimenena ja sielunhoitajana. Paimensymboliikassa on vahva raamatullinen tausta, sillä sen juuret juontuvat Vanhan testamentin lukuisiin kohtiin. Monissa kohdissa vertauksella kuvataan Jumalan ja Israelin kansan suhdetta. Myöhemmin Uudessa testamentissa paimensymboliikka siirtyy Jeesuksen opetukseen, jossa kuvataan Jeesuksen ja hänen seuraajiensa suhdetta. Keijo Nissilän mukaan Heprealaiskirjessään toistuu paimensymboliikan lisäksi Jeesuksen asema Uuden liiton ylipappina. Perustana on Vanhassa testamentissa mainittu juutalainen ylipappi-instituutio ja sovitusteologia, joiden jatkumona kristillisessä

175 KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 1, 2 ja 6 §; Palvelijoiksi vihityt 2002, 68–70.

176 KirkkoL 1054/1993, 5 luku 3§; KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 5, 6 ja 7 §. Seppänen 2007 ja 2012.

kirkossa on itsensä uhrannut Jeesus Kristus. Samanlaista symboliikkaa on havaittavissa piispan vihkiessä pappeja, jolloin piispan virka pappien ylimpänä kaitsijana on heijastus Kristuksen ylimmäispapillisesta virasta. Jeesus lähettää työntekijänsä ruokkimaan ja kaitsemaan laumaansa, jonka puolesta hän on hyvänä paimenena antanut henkensä.¹⁷⁷

Pappi toimii sanan julistajana ja sakramenttien hoitajana sekä lupautuu olemaan esikuvana seurakuntalaisille. Paavalin maininnan mukaan toisilla on kyky toimia johtajina eli vapaasti suomennettuna perämiehinä tai laivureina. Kyseinen subjektiivinen juontaa juurensa kreikkalaiseen ohjaamista tarkoittavaan verbiin.¹⁷⁸ Pappisvihkimyksessä luettavat raamatunkohdat kuvaavat papin tehtävän palveluluonnetta sekä uskollisuutta omaan persoonaan sisältyville vahvuuksille. Toimitus korostaa papin tehtävää palveluvirkana.¹⁷⁹ Pappisvihkimyskaavan perusteella pappisvirka on kirkon palvelijan tehtävä, jossa hän palvelee ihmisiä Raamatun sanalla ja kirkon sakramenteilla.

Kirkkoherran virkaan asettamisen johdantosanoissa todetaan kirkkoherran tehtävät. Kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan hengellistä elämää ja toimintaa. Hän vastaa sanan julistuksesta ja opettamisesta sekä sakramenttien hoidosta. Kirkkoherra vastaa lisäksi seurakunnan diakoniasta, sielunhoidosta ja kristillisestä kasvatuksesta. Yhdessä muiden työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa hän vastaa siitä, että kaikki tapahtuu hyvässä järjestyksessä. Kirkkoherra lupaa elää esikuvana seurakuntalaisille. Esikuvana olemista voitaisiin verrata eettiseen johtamiseen, jossa johtaja toimii eettisenä oppaana oman esimerkin kautta. Esimerkkinä oleminen koskee myös

177 Psalmi 23; Hes. 34:12; Joh. 10:11 ja 21: 15-17; 3. Moos. 21:10; 4. Moos. 20:25; Hepr. 2:17 ja 4:14; Nissilä 1981. Joh. 21:15-17.

178 Pappi on latinaksi *pastor*, kreikaksi roimhn ja laivuri on kreikaksi kubernhthV; Kirkollisten toimitusten kirja 2004, 16, 27–30; Novum 2 1981, 594, Joh. 10:11; Novum 3 1982, 808, 1. Kor. 12: 28; Novum 5 1984, 482; Palvelijoiksi vihityt 2002, 68–70 ja 124–126.

179 Kirkollisten toimitusten kirja 2004, 28–30.

henkilökohtaista elämää, koska johtajan elämänratkaisut heijastuvat työyhteisöön. Johtajan epäeettinen toiminta taas vaatii työntekijältä erityistä eettistä valveutuneisuutta, jotta johtajan esimerkki ei johtaisi välinpitämättömyyteen.¹⁸⁰

Kahden esimerkin kautta voimme havaita, että virkaan asettamisessa korostetaan kirkkoherran tehtävän luonnetta pastoraalisena johtajana. Tähän vaikuttaa osittain myös se, että sinänsä virkaan asettamisella eli kirkkoherran tehtävään siunaamisella on hengellinen luonne. Jari Jolkkonen ja Jukka Keskitalo kuvailivat virkaanasettamisessa kirkkoherran tehtävää rinnalla kulkijan, rohkaisijan ja kuuntelijan tehtäväksi. Hengellisessä tehtävässä toimiessaan kirkkoherra ei sulje silmiään todellisuudelta, vaan näkee muutosten keskellä elävät ihmiset. Kirkkoherra on hengellisenä johtajana evankeliumin eli hyvän sanoman julistaja ja hän liittyy pitkään edeltäjiensä ketjuun.¹⁸¹ Molemmissa kirkkoherran virkaan asettamispuheissa korostettiin sitä, että kirkkoherran on muistettava kirkon hengellinen perustehtävä.

3.3. Pastoraalinen johtajuus ja identiteetin muotoutuminen

Kirkollisissa toimituksissa ilmenee kirkon itseymmärrys siitä, mitä hengellisellä ja pastoraalisella johtajuudella tarkoitetaan. Toimitukset ilmaisevat, mitä kuvia johtajuudesta pidetään tärkeinä. Kirkkoherran viran pastoraalista johtajuutta ja sen identiteettiä tulee tarkastella pappisvihkimyksen ja kirkkoherran virkaan asettamisen näkökulmasta. Lisävalaistusta pastoraaliseen johtajuuteen löytyy kirkon lainsäädännöstä, jossa käsitellään papinvirkaan ja pappisvirkaan liittyviä asioita.

¹⁸⁰ Brown 2007, 144–147 ja 151–152; Kirkollisten toimitusten kirja 2004, 105–107; Sydänmaanlakka 2006b, 163–165; Uhl-Bien ja Carsten 2007, 191.
¹⁸¹ Jolkkonen 2018; Keskitalo 2019, 41–43 ja 53–55.

Kirkkojärjestyksen mukaan papinvirka tarkoittaa virkasuhdetta, johon asianomainen on nimitetty, määrätty tai siirretty tai johon hän on otettu viran väliaikaiseksi hoitajaksi tai viransijaiseksi.¹⁸² Papinvirka saadaan hallinnollisella päätöksellä.

Pappisviran olemus on teologinen ja se on ankkuroitunut pappisvihkimykseen. Kirkon virkaan vihityn hengellinen identiteetti on kytköksissä hänen vihkimykseen ja virkaan siunaamiseen sekä seurakunnan jumalanpalveluselämään. Hengellistä identiteettiä ja ammatillista identiteettiä on pappien osalta vaikea erotella. Pastoraalista johtajuutta pohdittaessa on kysyttävä, mihin papin ja erityisesti kirkkoherran, seurakunnan johtajan identiteetti perustuu.¹⁸³

Teologin ammatillinen identiteetti kehittyy jo teologian opintojen aikana. Hengellinen identiteetti tai kutsumus oli suunnannut useiden teologian opiskelijoiden uranvalintaa. Hengellinen identiteetti muistuttaa luonnehdintoja identiteetistä, johon sisältyy eksistentiaalisia kysymyksiä itsestä ja omasta elämästä. Yksilö luo itse oman ammatillisen identiteettinsä, joka rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ammatillinen identiteetti tarkoittaa tietyn ammatillisen roolin tai roolien omaksumista ja taustalla vaikuttaa henkilön oma elämänhistoria sekä sosiaalinen ympäristö. Ammatillinen identiteetti on sidoksissa siihen, millainen käsitys ja mielikuva ihmisellä on itsestään. Ammatillinen identiteetti muistuttaa samuusidentiteettiä, jossa henkilö kokee samankaltaisuutta joidenkin asioiden ja henkilöiden kanssa. Koska henkilön suhde ammattiin ja työhön pohjautuu hänen elämänhistoriaan, ammatillisen identiteetin rakentuminen on hyvin yksilöllistä.¹⁸⁴

182 Kirkkoherran viran ehdollepano 2003, 24–25; KirkkoJ 1055/1991, 6 luku 2 §.

183 KirkkoL 1054/1993, 5 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1991, 5 luku 1 §; Palvelijoiksi vihityt 2002, 35–37.

184 Eteläpelto 2005, 152–153; Eteläpelto ja Vähäsantanen 2006, 26–27; Hänninen 2000, 26–27; Hänninen 2006, 191; Niemelä 1999, 123–124; Olesen 2001, 291–292; Ricouer 1992, 118–199; Salomaa 2007, 161–171 ja 336–337; Stenström 1993, 31.

Kirkkoherran hengellinen identiteetti saa aineksia hänen uskonnollisesta taustastaan ja elämänhistoriastaan. Hengellinen identiteetti vaikuttaa tätä kautta ammatilliseen identiteettiin, sillä onhan kirkkoherran virassa kyse pastoraalisesta johtamisesta ja yhteisön johtamisesta, jolla on hengellinen tehtävä. Pappisvihkimys ja virkaan asettaminen sisältävät sekä hengellisen että ammatillisen identiteetin elementtejä. Johtamiskoulutusta suorittavat voivat kokea samuutta ammatillisen identiteetin eli pappeuden sekä yhteisen opiskelupäämäärän eli ammatillisen kehittymisen kautta.

On oletettavaa, että kirkkoherran virkaan pätevöittävää johtamiskoulutusta suorittamaan tulevilla on muodostunut papin ammatti-identiteetti. Opiskelijat ovat toimineet vähintään muutaman vuoden teologin ammattiosaamista vaativissa tehtävissä ja jatkavat ammattiosaamiseen liittyvää kouluttautumista. Papin ammatillista identiteettiä tarkasteltaessa pappisvihkimys pappisviran juurena havaitaan merkitykselliseksi, koska ilman pappisvihkimystä ei ole pappisvirkaa eikä pappina toimimisen mahdollisuutta. Kirkkoherran viran identiteettikuvaus löytyy pappisvihkimyksen lisäksi kirkkoherran virkaan asettamisesta, minkä kautta papille on annettu hoidettavaksi kirkon tietty erityinen tehtävä. Papin ja kirkkoherran pastoraalista johtajuutta määriteltäessä on välttämätöntä käsitellä pappisvihkimystä ja kirkkoherran virkaan asettamista. Papin ja kirkkoherran tehtävissä sekä hengellinen että ammatillinen identiteetti ovat nivoutuneet yhteen. Samalla on muistettava Alister E. McGrathin toteamus, että kristillinen spiritualiteetti ja identiteetti voivat rakentua hyvin erilaiselle tulkinnalle siitä, mitä kristillinen usko on.¹⁸⁵

185 McGrath 1999, 8-13; Nissilä 2007, 9.

Johtajan yhtenä keskeisenä tehtävänä on arvojohtaminen eli huolehtiminen työyhteisön arvoista. Ydinhaaste pastoraalisessa johtamisessa on seurakunnan työyhteisön ja työntekijöiden spiritualiteetin vaaliminen. Hengellinen elämä pitää yllä kristillisiä arvoja ja vahvistaa kutsumuksen kautta sitoutumista työhön sekä vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Pastoraalisen johtamisen yhtenä tehtävänä on työntekijöiden kutsumuksen vahvistaminen. Johtajuuden vaje pyrkii täyttymään muuta kautta, mikäli johtaja ei itse kannu siihen liittyvää vastuuta. Hartauselämän luonteva läsnäolo esimerkiksi kokousten yhteydessä muistuttaa seurakunnan tehtävästä.¹⁸⁶

Spirituaalinen johtaminen muistuttaa luonteeltaan pastoraalista johtamista. Mahdollisesti myös uskonnollisten arvojen pohjalta nouseva spirituaalinen johtaminen luo organisaation aineettomille arvoille pohjautuvaa yhteistä visiota. Johtamisen keskuksessa on ihmisen kutsumus tehdä omaa työtään sekä kokea työyhteisössään sosiaalista yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja kuulluksi tulemistä. Spirituaalinen johtaminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Johtaja muokkaa omalla johtamisellaan organisaatiota. Organisaatiokulttuurintutkijat Andrew Brown, David E. Morgan ja Edgar H. Schein mieltävät johtajan tärkeimmäksi tekijäksi juuri vaikuttamisen organisaatiokulttuuriin.¹⁸⁷

Pastoraalinen johtajuus on yksittäisen ihmisen ja ryhmien hengellisenä tukena olemista. Esimiesasemassa oleva kirkkoherra pitää seurakunnan hengellistä perustehtävää esillä ja toteuttaa sitä omassa työyhteisössään. Pastoraalisessa johtamisessa on kyse symbolina olemisesta. Tämä symbolinen tehtävä tulee selvimmin esille silloin kun pappi toimittaa jumalanpalvelusta ja kirkollisia toimituksia. Pappi edustaa kirkkoa ja on sen näkyvä symboli. Pastoraalinen johtaminen voidaan määritellä

¹⁸⁶ Heikinheimo 2003, 283–286; Vuori 2003, 59.

¹⁸⁷ Brown 1995; Fryn ja Slocum 2008, 90–91; Morgan 1997; Schein 1992.

Raamatun ja kirkollisen tradition teologiseksi tulkintatehtäväksi. Kirkkoherra edustaa piispan pastoraalista tehtävää paikallisella tasolla.¹⁸⁸

Kaiken kaikkiaan pastoraalista johtamista voitaisiin luonnehtia perustehtävän muistuttamiseksi, mikä ei välttämättä tarkoita uutta johtajuuden ulottuvuutta. Pastoraalinen johtajuus ei sisällä mitään erityistä niin sanottua kirkollista johtamista, joka poikkeaisi muissa organisaatioissa tapahtuvasta johtamisesta. Se on vain yksinkertaisesti palaamista organisaation perustehtävään. Se tarkoittaa kirkkoherran tehtävässä kirkon hengellisen perustehtävän muistuttamista. Tämä muistuttajan tehtävä tuli esille esimerkkeinä käytetyistä kirkkoherran virkaan asettamisen tilanteissa.¹⁸⁹ Muutosten keskellä kirkon perustehtävän muistuttaminen eli pastoraalinen johtajuus tulee nousemaan merkittäväksi tekijäksi, jotta kirkko säilyisi muutostilanteissa uskollisena perustehtävälleen.

3.4. Kirkkoherran virka ja sukupuoli

Kirkkoherraksi pyrkivän henkilön tulee olla kirkon vihkimä pappi, joka on käynyt tietyt yliopisto-opinnot sekä kirkon oma pastoraalikoulutuksen ja kirkkoherran virkaan pätevöittävän seurakuntatyön johtamisen tutkinnon. Yleensä kirkon papin tehtäviin pyrkivät henkilöt ovat teologian maistereita. Kyseisen tutkinnon suorittaneita määrä vuosina 2001–2014 vaihteli 145 ja 315 välillä.¹⁹⁰

Papinviran avaaminen naisille hyväksyttiin kirkossa vuonna 1986 ja ensimmäiset naiset vihittiin vuonna 1988. Suhtautuminen naisiin pappeina on kääntynyt hyväksyvämmäksi Suomessa, sillä yli 90 prosent-

188 Huhtinen 2001, 39; Kirkkoherran viran ehdollepano 2003, 25–26; Totro 2006, 362–363; Turunen ja Poutiainen 2003, 26–27.

189 Totro 2006, 362–363.

190 Asikainen 2010, 16; Hytönen 2015, 7; Monikasvoinen kirkko 2008, 279.

tia suomalaisista hyväksyy tehdyn uudistuksen. Vastaavasti vastustajien määrä on noin 5 prosenttia suomalaisista. Pappisvihkimykseen edellytettävän teologian maisterin tutkinnon suoritti vuonna 2014 yhteensä 110 maisteria, joista oli naisia 59 prosenttia. Samana vuonna vihityistä papeista 63 prosenttia oli naisia.¹⁹¹ Tämän perusteella voidaan olettaa, että naisten osuus papistosta sekä kirkkoherran viran haltijoista kasvaa entisestään tulevaisuudessa.

Naisten prosentuaalinen osuus kirkkoherroista on hiljalleen noussut 2000-luvulla. Vuosina 2007 ja 2011 naisten osuus kirkkoherroista oli alle 10 prosenttia. Vuoden 2019 loppupuolella kirkkoherranviran haltijoista neljännes oli naisia. Etenkin viime vuosien aikana naisten osuus kirkkoherroista on kasvanut merkittäväällä tavalla. Selittävänä tekijänä on se, että naisten osuus niin papistosta kuin myös seurakuntatyön tutkinnon suorittaneista on kasvanut kymmenen vuoden sisällä. Kuitenkin on havaittava, että naisten osuus pienten eli alle 5000 jäsenen seurakunnissa on suurempi, kun taas suuremmissa seurakunnissa eli yli 15 000 hengen seurakunnissa naisten osuus on hieman yli 20 prosenttia.¹⁹² On oletettavaa, että tulevaisuudessa naiskirkkoherrojen määrä kasvaa suuremmissakin seurakunnissa. Toisaalta on mahdollista, että seurakuntaliitosten myötä pienten seurakuntien lukumäärä vähenee. Tämä tarkoittaa kirkkoherran virkojen vähenemistä juuri siellä, missä naisia on prosentuaalisesti eniten kirkkoherroina.

Taulukko 7. Kirkkoherrat vuosina 2007, 2011 ja 11/2019.¹⁹³

Vuosi	Naisia	Miehiä	Yhteensä	Naisia %
2007	36	462	498	7,2 %
2011	39	397	436	8,9 %
11/2019	95	295	390	24,4 %

191 Hytönen 2015.

192 Asikainen 2010, 17; Asikainen 2012, 171; Kirkkohallitus 2020.

193 Asikainen 2010 ja 2012; Kirkkohallitus 2020.

Kirkkoherroja koskevan tilaston mukaan yli keskiarvon (24,4 prosenttia) yltyvät Turun arkkihiippakunta sekä Oulun, Mikkelin, Porvoon, Lapuan ja Espoon hiippakunnat. Hiippakunnista Tampere, Kuopio ja Helsinki sen sijaan jäävät alle keskiarvon. Vuoteen 2007 verrattuna tilanne on muuttunut, sillä aiemmin esimerkiksi Oulun ja Lapuan hiippakunnat jäivät keskiarvon alapuolelle. Vuoden 2019 lopulla yllättäen Helsingin ja Tampereen hiippakunnat jäävät huomattavan kauas keskiarvosta. Naisten osuus kirkkoherroista ei ole näissä hiippakunnissa muihin verrattuna juurikaan kasvanut yli kymmenen vuoden aikana. Mikkelin hiippakunnassa naisten osuus kirkkoherroista on kasvanut huomattavasti. Kehitys on ollut samansuuntaista Espoon ja Oulun hiippakunnissa, sillä naiskirkkoherrojen lukumäärä on moninkertaistunut vuoteen 2007 verrattuna.

Taulukko 8. Vakituksessa palvelussuhteessa olevat kirkkoherrat 2007 ja 11/2019. Vuoden 2007 luvut suluissa.¹⁹⁴

Hiippakunta	Naisia	Miehiä	Yhteensä	Naisia %
Turku	(7) 13	(74) 39	(81) 52	(8,6) 25
Tampere	(7) 7	(53) 38	(60) 45	(11,7) 15,5
Oulu	(3) 17	(60) 44	(63) 61	(4,8) 27,9
Mikkeli	(3) 13	(49) 20	(52) 33	(5,8) 39,4
Porvoo	(8) 14	(57) 38	(65) 52	(12,3) 26,9
Kuopio	(2) 12	(58) 40	(60) 52	(3,3) 23,1
Lapua	(1) 10	(53) 37	(54) 47	(1,9) 27
Helsinki	(3) 4	(36) 25	(39) 29	(7,7) 13,8
Espoo	(2) 5	(22) 14	(24) 19	(8,3) 35,7
Yhteensä	(36) 95	(462) 295	(498) 390	(7,2) 24,4

194 Asikainen 2010, 17; Kirkkohallitus 2020.

Naisten osuus kirkkoherroista on vielä vähäinen kaikissa hiippakunnissa, mikäli heidän määrää verrataan kuntasektorin naisjohtajien määrään. Seurakuntaliitosten myötä oletettavasti pienten seurakuntien lukumäärä vähenee, koska seurakuntaliitosten taustalla olevat kuntaliitokset kohdistuvat yleensä pieniin kuntiin.¹⁹⁵ Pienten seurakuntien liitosten seurauksena voi olla se, että naisten prosentuaalinen osuus kirkkoherroista laskee entisestään. Tämän väitteen osoittaminen todeksi liittyy kuitenkin toiseen tutkimusteemaan.

Vuonna 2019 suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista naisia oli noin 9 prosenttia, kun taas pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä noin 30 prosentissa oli naisia. Aiemmin naisten osuus kirkkoherroista oli huomattavan pieni, mutta viime vuosien kehitys kirkossa on osoittanut, että naiset ovat muihin johtaviin aloihin verrattuna edenneet kirkossa varsin hyvin johtotehtäviin. Kirkkoherran virkojen sukupuolijakauma muistuttaa yksityisen sektorin jakaumaa. Vuonna 2003 naisten osuus toimitusjohtajista oli Suomessa 7,6 prosenttia vähintään kymmenen henkeä työllistävistä suomalaisista osakeyhtiöistä. Vaikka naiset ovat miehiin verrattuna hyvin koulutettuja, he ovat edelleen johtavissa tehtävissä aliedustettuina.¹⁹⁶

Naisilla on helpompi sijoittua keskijohdon tehtäviin, mutta urakehitys yltää harvoin ylimmille johtopaikoille. Vuosien aikana on puhuttu paljon nk. lasikattoilmiöstä, joka symboloi näkymätöntä estettä naisten urakehityksessä. Sukupuolistereotyyppien lisäksi organisaatiossa vallitsevien toimintatavat sekä hallitseva, usein maskuliininen identiteetti ovat vaikuttamassa lasikattoilmiön syntyyn. Naista on pidetty tietynlaisena riskinä johtajavalintoja tehtäessä. Lasikattoilmiö on tyy-

¹⁹⁵ Monikasvoinen kirkko 2008, 327.

¹⁹⁶ Talouselämä-lehden mukaan naisten osuus Suomen pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista nousi ennätykseen. Davidson ja Burke 2005, 4; Ernst 2003, 278; Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen 2007, 3; Rhode ja Kellerman 2007, 2; Talouselämä 12.12.2019.

pillistä kehittyneissä maissa, ja se koskee niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioita.¹⁹⁷

Alice Eaglyn ja Linda Carlin mukaan paljon esillä ollut lasikattovertaus ei osu oikeaan, koska kielikuva luo harhakuvan naisten yhtäläisistä mahdollisuuksista päästä mukaan työelämään ja edetä aina keskijohtoon saakka. Sen sijaan he pitävät lasikattoa parempana kielikuvana labyrinthia. Se kuvaa paremmin naisten edessä olevia etenemisen esteitä. Labyrinthi on mutkikas matka kohti päämäärää, mikä merkitsee kuitenkin mutkikkuudessaan sitä, että tavoite on saavutettavissa oikeiden reittivalintojen kautta.¹⁹⁸

Kirkossa kappalaisen virka on seurakunnassa sellainen tehtävä, johon kuuluu usein tietyn työalan johtamista. Kappalainen vastaa esimerkiksi kasvatuksen, diakonian tai lähetyksen työalasta seurakunnassa. Kappalaisen virka on tietynlainen väliportaan johtamistehtävä, mikäli siihen kuuluu työalasta ja sen tiimistä huolehtimista. Kun tarkastellaan hiippakunnittain kappalaisten virkoja sekä niiden sukupuolijakaumaa, voidaan todeta, että naisia on sijoittuneena kappalaisen virkoihin huomattavasti enemmän kuin kirkkoherran virkoihin. Esimerkiksi vuonna 2012 Helsingin hiippakunnan kappalaisista puolet oli naisia, kun taas vuonna 2019 kirkkoherroista oli naisia kyseisessä hiippakunnassa vain 14 prosenttia. Nainen näyttää sijoittuvan harvemmin kirkkoherraksi, kun taas kappalaisen viroissa naisia on huomattavasti enemmän. Tämän perusteella niin kutsuttu lasikattoilmiö on nähtävissä kirkossa. On myös huomiotavaa, että kirkkoherran vaaliprosessissa aiempi työkokemus vaikuttaa ehdokasasetteluun ja vaalisijoihin kirkkoherranvaalissa.¹⁹⁹

197 Aaltio 2006, 183–188; Davidson ja Burke 2005, 2; Ernst 2003, 283; Teinilä 2008, 4–5.

198 Carli ja Eagly 2007; Eagly ja Carli 2007, 63–72.

199 Kirkon kalenteri 2012; Tuisku 2014.

On kysyttävä, millä tavalla tuomiokapitulissa tehtävä kirkkoherran ehdokasasettelussa huomioitaisiin paremmin esimerkiksi naisten työkokemusta ohentavia äitiyslomia ja vanhempainvapaita.

Kulttuuri ja ympäristö voivat liittää sukupuoleen tiettyjä stereotyyppisiä leimoja. Kulttuuri on organisaatiolle ominainen rakennelma, joka muodostuu arvoista, uskomuksista, asenteista, normeista, traditioista ja tavoista. Kulttuuriin vaikuttaa organisaation historia ja perinteet. Kulttuuri on jaettua todellisuutta organisaatiossa, jonka merkitys korostuu etenkin organisaation muutostilanteissa. Organisaatiokulttuuri voi estää muutoksen toteutumista. Se on pysyvämpi verrattuna ilmapiiriin, jossa tulkitaan ympärillä olevaa maailmaa ja siihen liittyviä asenteita. Kulttuuri vaikuttaa organisaation johtamiseen, päämääriin ja tavoitteisiin. Se kontrolloi johtajia enemmän kuin johtajat kontrolloivat kulttuuria. Organisaatiokulttuuria ja johtamista tutkineen Scheinin mukaan johtajien tulisi olla tietoisia organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista samalla tavoin kuin yksilön on tarpeellista tietää omasta luonteesta ja persoonallisuudesta.²⁰⁰

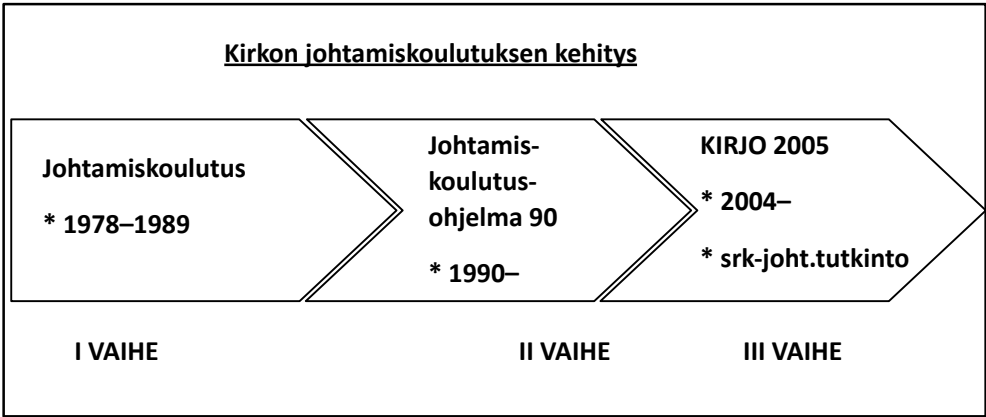
3.5. Kirkon johtamiskoulutus johtajuuden vahvistajana

Kirkossa on järjestetty kirkkoherroille säännöllisesti johtamiskoulutusta aina 1970-luvulta alkaen. Kirkon johtamiskoulutuksen kehityksessä on nähtävissä kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe sijoittuu vuosille 1978–1989, jolloin kirkkoherroille järjestetään seurakuntatyön johtamisen kursseja. Toinen vaihe merkitsee sisällöltään yhtenäisempää jaksoa. Se perustuu johtamiskoulutusohjelman 90:n toteuttamiseen. Kolmannen vaiheen muodosti vuodesta 2005 alkaen toimiva johtamiskoulutusohjelma Kirjo 2005.²⁰¹

200 Aaltio-Marjosola 2001, 45–47; Alvesson ja Berg 1992; Juuti 1992, 256–257; Schein 1992, 321–323.

201 Asikainen 2010, 20–36.

Kuvio 9. Kirkon johtamiskoulutuksen kehitys.²⁰²



Kirkon johtamiskoulutus on ottanut vaikutteita muiden organisaatioiden johtamiskoulutuksista. Kirkko ei ole elänyt tyhjiössä, vaan yleisesti johtamisteorioiden kehitys vaikutti johtamiskoulutuksen muotoutumiseen. Kirkon johtamiskoulutuksessa oli enemmän samankaltaisuutta julkisen sektorin johtamiskoulutusten kanssa yritysten järjestämiin johtamiskoulutuksiin verrattuna. Johtamiskoulutuksen taustalla olevat käsitykset organisaatiosta, johtajuudesta ja oppimisesta heijastivat oman aikakautensa virtauksia. Seurakunnan elämässä tunnustettiin hengellinen puoli, mutta siinä huomioitiin lisäksi johtajuuden inhimilliset tekijät.²⁰³

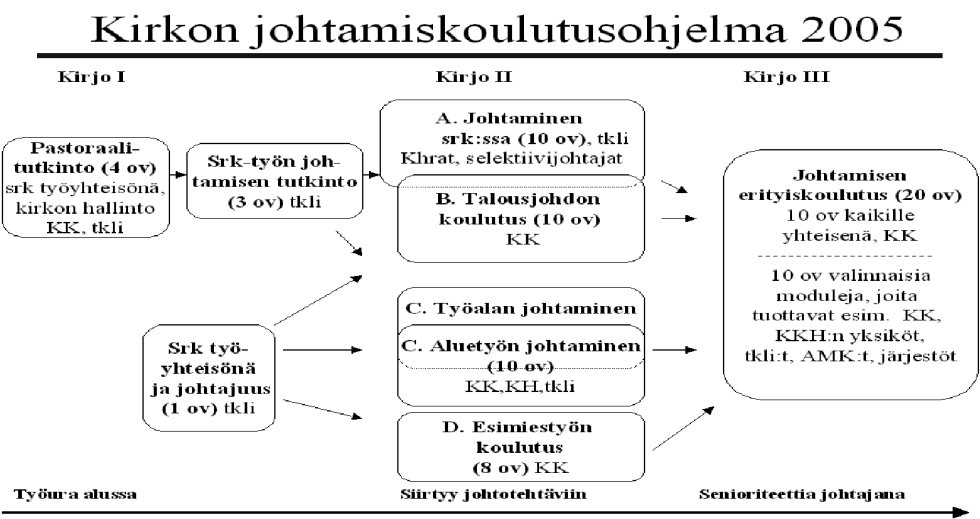
Kirkko otti vuonna 2000 käyttöön kirkkoherran virkaan pyrkivälle tarkoitetun seurakuntatyön johtamisen tutkinnon. Kirkko on asettanut tutkintoon pääseville riman hieman korkeammalle, sillä johtamistutkintoa suorittavalla pastoraalitutkinnon arvosanan tulee olla kiitoksella hyväksytty (vähintään 15/20 pistettä). Tutkinnon suorittaminen oli pastoraalitutkinnon lisäksi pakollinen kelpoisuusehto vuodesta 2002 alkaen. Osittain uuden johtamiskoulutuksen vuoksi piispainkokous asetti työ-

202 Asikainen 2010, 21.

203 Asikainen 2010, 20-36; Juuti 1994, 112; Rauhala 1994, 43-55.

ryhmän päivittämään kirkon johtamiskoulutusta. Työryhmä julkaisi uusia johtamiskoulutusjärjestelmän, joka sai nimekseen KIRJO 2005.²⁰⁴ Kirkkoherran tehtäviin muodollisesti pätevöittävä johtamiskoulutus eli seurakuntatyön johtamisen tutkinto (Kirjo I) on edelleenkin voimassa ja se suoritetaan ennen kirkkoherran viran hakemista. Johtamiskoulutuksen toinen ja kolmas vaihe (Kirjo II ja Kirjo III) on tarkoitettu kirkkoherrojen vapaaehtoisiksi kursseiksi.

Kuvio 10. Kirkon johtamiskoulutusohjelma.²⁰⁵



204 Kirjo-2005 2004.

205 Kirjo-2005 2004, 25.

Pätevyys ehdoksi asetettu seurakuntatyön johtamisen tutkinto on kirkon toimenpide seurakuntien johtamisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkinnon syntymiseen liittyy pitkä historia. Kirkolliskokouksessa oli käyty jo 1970-luvulta alkaen keskustelua seurakuntien työyhteisö- ja johtamisongelmista. Johtamiskoulutuksen puolesta oli tehty vuosikymmenten aikana useita aloitteita ja koulutuksen uskottiin osittain helpottavan tilannetta. Helsingin hiippakunnan hiippakuntakokouksessa nousi esille psykologisen testauksen osuus kirkkoherran virkaan aikoville. Pätevyysvaatimukseksi muotoutuneen tutkinnon matka kirkollisissa päätöselimissä kesti lähes parikymmentä vuotta. Kirkon päätöksentekoa ei voida ainakaan tällä perusteella syyttää hätiköinnistä. Myös tutkimustoiminta johtamistematiikassa vilkastui ja Harri Palmu teki seurakuntiin liittyviä useita tutkimuksia.²⁰⁶

Seurakunnan kirkkoherran viroista kiinnostuneiden henkilöiden psyykkistä soveltuvuutta tutkimalla ja johtamiskoulutusta antamalla pyrittiin laittamaan kuntoon johtamista kirkossa. Johtamiskoulutettavat edustavat sitä joukkoa, jonka keskuudesta seurakunnat valitsevat johtajansa. Johtamiskoulutusta voidaan luonnehtia kompetenssipohjaiseksi koulutukseksi, jossa jo ammatissa toimivilla henkilöillä on mahdollisuus kehittää työelämässä tarvittavia ammatillisia, tässä tapauksessa johtamiseen liittyviä valmiuksia. Koulutuksen kautta vahvistetaan henkilön kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista ja organisaation arvostamista tehtävistä. Selvitysten mukaan johtaminen seurakunnissa on parantunut.²⁰⁷

206 Haapakoski 2002, 67; Kirjo-2005 2004, 21–24; Kirkolliskokous 1976, liite IX; Kirkolliskokous 1976, liite X/F; Kirkolliskokous 1976, 191–192 ja 249–250; Palmu 1979, 1981 ja 1986.

207 Julkisen alan työhyvinvointi 2014 ja 2016; Kirkon työalabarometri 2001, 2005, 2007, 2009 ja 2011; Ruohotie 2004; Ruohotie 2005.

Johtamiskoulutuksen kehittäminen on paikallaan. Kirkon johtamiskoulutus on nojautunut aivan liiaksi nk. tavistockilaiseen koulukuntaan, joka on määrittelyllään kaventanut johtamisnäkökulmaa kapea-alaiseksi.²⁰⁸ Kuuden opintopisteen laajuinen seurakuntatyön johtamisen tutkinto on liian lyhyt antamaan johtamiseen tarvittavia valmiuksia. Koulutusta tulisi laajentaa suuntaan, jossa psykologisen testauksen ja omien johtajaedellytysten arvioinnin jälkeen painotettaisiin nykyistä enemmän seurakunnan johtamisessa tarvittavia konkreettisia työkaluja. Samalla henkilön aiempien johtamiskoulutuksen ja -kokemuksen huomioiminen olisi tärkeää, koska yhä useampi kirkon johtamistehtäviin on jo kerännyt johtamiskokemusta muilta aloilta. Henkilön kokemustausta tulisi paremmin huomioida esimerkiksi kirkkoherran viranhakuprosesseissa, kun vaalisijoja jaetaan virkaa hakeneiden kesken.

Vuoden 2011 loppuun mennessä kirkkoherran tehtäviin pätevöittävän johtamiskoulutuksen oli suorittanut yli 1100 pappia. Vuoden 2020 loppuun mennessä lukumäärä on arvion mukaan 2000 tutkinnon suorittanutta. Oppimisen näkökulmasta konstruktivistiseen pedagogiikkaan pohjautuva koulutus ei ole todennäköisesti johtanut pelkästään johtamisen paranemiseen, vaan yleiseen työyhteisöosaamisen vahvistumiseen, sillä koulutuksessa pohditaan itseä työyhteisön jäsenenä.²⁰⁹

208 Tavistockilaisen koulukunnan juuret menevät 1920-luvulle, jolloin joukko psykoanalyttisesti suuntautuneita ammattilaisia perusti Lontooseen The Tavistock Clinic -vastaanoton lähinnä ensimmäisen maailman sodan traumaista kärsiville potilaille. Myöhemmin klinikka toimi muun muassa yritysmaailman ja julkisen sektorin kehityshankkeissa. Matka Lontoon klinikan posttraumaattisesta stressistä kärsivien ensimmäisen maailmansodan sotureiden auttamisesta nykykirkon johtamiskoulutuksen teoreettiseksi perustaksi tuntuu epätodelliselta. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että psykodynaamis-systeeminen ajattelu on kehittynyt vuosikymmenten aikana tunnistetuksi näkökulmaksi organisaation sisäisten lainalaisuuksien ymmärtämiseksi. Asikainen 2010, 31-34; Asikainen 2012 165-167; Juuti 2006b, 90-91; Kaira 2020, 59; Totro 2000, 48-50.

209 Asikainen 2010, 22-31 ja 35.

4. KIRKKOHERROJEN YMMÄRRYS PASTORAALISESTA JOHTAMISESTA

4.1. Hengellinen identiteetti ja uskonnollinen tausta

Tutkija antoi haastateltaville mahdollisuuden määritellä omaa uskonnollista taustaa ja hengellistä identiteettiä. Kun puhutaan kirkon virasta, uskonnollinen tausta heijastuu tavalla tai toisella kirkkoherran viranhoitoon. Oma uskonnollis-teologinen viitekehys vaikuttaa siihen, miten henkilö tarkastelee omaa kutsumusta ja viranhoidoa sekä siihen, miten hän toteuttaa hengellistä johtajuutta kirkkoherrana. Hengellisen identiteetin näkökulmasta tutkittavaa ryhmää yhdistää kristillinen viitekehys ja identiteetti, joiden lähtökohtana ovat kaste, kirkon kasteopetus rippikoulun muodossa, konfirmaatio, teologiset opinnot, pappisvihkimys sekä kirkkoherran virkaan asettaminen ja kirkon virka. Sen sijaan hengellisen identiteetin sanoittamisessa on nähtävissä eroja haastateltavien välillä.

Lauri Oikarinen on perehtynyt James W. Fowlerin teoriaan uskon kehityksestä ihmisen elämän eri vaiheissa. Fowler jakaa uskon kehityksen varhaislapsuuden intuitiivis-projektiivisen, kouluikäisen myyttis-kirjaimellisen, puberteetti-iän synteettis-sovinnaisen, itsenäisemmän yksilöllis-reflektivisen, avoimuutta ilmentävän konjuktiivisen sekä yleismaailmallisesti pätevän uskon kehitysvaiheiden sarjaan. Teoreetikko on yhdistänyt kehitysvaiheissaan muun muassa erilaisia kognitiivisen, sosiaalisen ja psykologisen kehityksen teorioita. Uskon kehitysvaiheet liittyvät ihmisen ikään, mutta samalla Fowler muistuttaa, ettei kehitys välttämättä ole sidottu ikään, vaan persoonan kykyyn ajatella ja reflektoida uskoon liittyviä kysymyksiä.²¹⁰ Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että etenkin puberteetti-iässä monilla haastateltavalla oli ollut voimakkai-

210 Etenkin viimeiset Fowlerin uskon kehitysteorian vaiheet ovat saaneet kritiikkiä epämääräisyydestään. Silti teoria hahmottaa hyvin uskon yksilöllistä kehitystä. Oikarinen 1993, 69-93.

ta uskonnollisia kokemuksia, jotka olivat muovanneet uskonnollista identiteettiä ja ohjanneet ammatinvalintaa teologian ja kirkon viran suuntaan.

Heikki Salomaa on tarkastellut tutkimuksessaan ammatillisen identiteetin kehittymistä teologian opiskelijoiden osalta. Hengellinen identiteetti tai kutsumus oli suunnannut useiden teologian opiskelijoiden uranvalintaa. Salomaa tarkasteli opiskelijoiden opintoihin liittyvää ammatillisen identiteetin kasvuprosessia. Vastaavasti Kati Niemelä selvitti teologiaa opiskelevien taustoja, jotka vaikuttivat uravalintaan. Hengellinen identiteetti muistuttaa Paul Ricouerin luonnehdintoja identiteetistä, johon sisältyy eksistentiaalisia kysymyksiä itsestä ja omasta elämästä. Gerben Heitinkin mukaan papilla kysymys identiteetistä kulminoituu pohdintoihin itsestä pappina, kristittynä ja ihmisenä. Papin ammatillinen identiteetti ja oma hengellisyys suhteessa kirkon uskoon ovat identiteettipohdinnassa olennaisia asioita.²¹¹

Identiteetti muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä heijastuu siihen, millainen ammatillinen identiteetti henkilölle rakentuu ajan myötä. Ammatillinen identiteetti tarkoittaa tietyn ammatillisen roolin tai roolien omaksumista. Taustalla vaikuttaa henkilön oma elämänhistoria ja sosiaalinen ympäristö. Ammatilliseen identiteettiin liittyy olennaisesti se, millaisena henkilö näkee itsensä. Ammatillisella identiteetillä on samoja piirteitä kuin samuusidentiteetillä, jossa henkilö kokee samankaltaisuutta joidenkin asioiden ja henkilöiden kanssa. Ammatillisen identiteetin rakentuminen on yksilöllistä, koska myös henkilöiden taustat ja elämänhistoria ovat erilaisia.²¹²

211 Heitink 1999, 310–313; Niemelä 1999, 123–124; Ricouer 1992, 118–199; Salomaa 2007, 161–171 ja 336–337.

212 Eteläpelto 2005, 152–153; Eteläpelto ja Vähäsantanen 2006, 26–27; Hänninen 2000, 26–27; Hänninen 2006, 191; Olesen 2001, 291–292; Ricouer 1992, 118–125; Stenström 1993, 31.

Kirkkoherran hengellinen identiteetti saa aineksia hänen uskonnollisesta taustastaan ja elämänhistoriastaan. Hengellinen identiteetti vaikuttaa tätä kautta ammatilliseen identiteettiin, sillä kirkkoherran virassa on kyse hengellisestä ja pastoraalisesta johtamisesta yhteisössä, jolla on hengellinen perustehtävä. Henkilön pappisvihkimys ja kirkkoher-
ran virkaan asettaminen sisältävät sekä hengellisen että ammatillisen identiteetin elementtejä. On todennäköistä, että kirkkoherrat kokevat samuutta pappeuden, viran sekä samanlaisen kirkon johtamiskoulutuksen kautta. Vaikka elämänhistoria ja uskonnollinen tausta poikkeavat henkilöillä toisistaan, pappeuden ja viranhoidon kautta tutkittavat muodostavat varsin yhtenäisen ryhmän.

4.1.1. Herätysliiketaustaiset

Tässä tutkimuksessa mukana olleista kirkkoherroista suurimmalla osalla oli herätysliiketausta. Juuret johonkin liikkeeseen löytyivät jo lapsuuden ajoilta ja usein kodin hengellisenä perintönä. Kirkkoherroilla herätysliikkeistä painottuivat herännäisyys, evankelisuus, viidesläisyys ja lestadiolaisuuden eri haarat. Sen sijaan herätysliikkeistä vanhimpaan eli rukoilevaisuuteen kuuluvia ei ollut haastateltavien joukossa. Herätysliikkeisiin lukeutuvat seurakuntalaiset ovat aktiivisia toimijoita seurakunnissa.²¹³ Tämä aktiivisuus todennäköisesti heijastui kirkkoherranvaaleissa, jolloin herätysliiketaustaiset seurakuntalaiset äänestivät omaan uskonnolliseen viitekehykseen kuuluvaa ehdokasta. Voidaan olettaa, että kirkkoherroiksi valikoitui näin herätysliikkeisiin kuuluvia pappeja.

213 Herätysliike tarkoittaa kristillistä liikettä, joka on syntynyt herätyksen seurauksena. Suomen kirkossa toimivien liikkeiden yhteiset juuret löytyvät 1600-luvun Saksassa vallinneesta pietismistä, jossa korostettiin henkilökohtaista parannusta ja uskoa. Herätysliike pyrki levittämään sanomaansa, ja siihen saattaa alussa liittyä karismaattisia kokemuksia. Suomessa useimmat merkittävät herätysliikkeet toimivat evankelis-luterilaisen kirkon sisällä. Suomessa herätysliikkeillä tarkoitetaan tavallisesti 1700- ja 1800-luvulla syntyneitä neljää suurta liikettä: rukoilevaisuus, herännäisyys, evankelisuus ja lestadiolaisuus, joista monet ovat jakautuneet kahteen tai useampaan suuntaukseen. Viidesläisyysdeksi kutsutaan 1900-luvulla syntynyttä evankelioivaa herätys-kristillisyyttä eli uuspietismiä. Salomäki 2010, 209-214.

Herätysliikkeet ovat suomalaisessa yhteiskunnassa vaikuttavia hengellisiä kansanliikkeitä, joiden juuret menevät 1600-luvun saksalaiseen pietismiin. Suomessa etenkin 1800-luvulla vaikuttaneet herätysliikkeet pohjautuivat aatteelliseen liikehdintään, jossa valistuksen rationalismille syntyi vastapainoksi romanttis-idealistista virtausta. Eino Murtorinteen mukaan virtaukset liittyivät yleiseurooppalaiseen muutokseen, mikä heijastui myös Skandinaviaan. Ensimmäisenä herätyksenä syntyi jo 1700-luvun puolivälissä Länsi-Suomessa nk. rukoulevaisuus. Itä-Suomessa Liperissä syntyi herätystä Henrik Renqvistin toiminnan seurauksena 1800-luvun alkupuoliskolla. Näitä liikkeitä yhdisti muun muassa samanlainen herätyskirjallisuus, joiden pohjalta herätys sai uutta voimaa. Vuosisadan alussa talonpoika Paavo Ruotsalaisen saarnatoiminnan pohjalta virisi herännäisyydeksi muodostunut hengellinen liike, jonka vahvaa kannatusaluetta oli Pohjois-Savo. Herännäisyys koki hajaannuksen ja sen pohjalta syntyi Fredrik Gabriel Hedbergin johdolla evankelisuus. Lestadiolaisuuden juuret menevät Ruotsin Lapissa saarnoillaan herätystä synnyttäneeseen Lars Levi Laestadiukseen, jonka toiminnan seurauksena herätykset levisivät pian Suomen puolelle.²¹⁴

Toisen maailmansodan jälkeen aiemmin syntyneet perinteiset herätysliikkeet olivat muodostaneet omia rakenteitaan. Herännäisyyden perinnettä vaalittiin Herättäjä-yhdistyksen ja liikkeen kansanopistojen piirissä. Liikettä voidaan luonnehtia kirkollisessa kentässä yleiskirkolliseksi suuntaukseksi. Evankelisuudella oli vahva jalansija Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Evankelisen liikkeen toimintaa organisoii Suomen Luterilainen Evankeliumiyhdistys, jonka piirissä korostui lähetystyön merkitys. Lestadiolaisuus oli ajan saatossa hajonnut useisiin suuntauksiin, joista keskeisimpinä olivat 1900-luvun vaihteen hajaannuksessa muodostuneet Suomen Rauhanyhdistysten Keskusyhdistyksen

214 Immonen 2016, 62-65; Murtorinne 1992, 99-191; Salomäki 2010, 19-22.

johtama vanhoillislestadiolaisuus, esikoislestadiolaisuus sekä uusheräys. 1930-luvulla vanhoillislestadiolaisuudesta irtaantui niin sanottu Rauhan Sana -liike.²¹⁵

Nk. viidesläinen herätysliike tulee syntyhistorialtaan lähemmäksi nykyaikaa ja se muodostui useista hengellisistä liikkeistä toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. Viidesläisen herätysliikkeen syntymiseen vaikuttivat uuskansankirkollinen toiminta ja uuspietistisen evankelioivan herätyskristillisyyden vahva nousu. Kirkon yhteisöllistä vastuuta painottava uuskansankirkollisuus ja henkilökohtaista uskonratkaisua korostava uuspietismi saivat molemmat kannatusta kirkossa, mutta ajautuivat konfliktiin kirkon piirissä erilaisten uskontulkintojen pohjalta. Kirkollisen tilanteen polarisoituminen edisti viidesläisen herätysliikkeen syntymistä. Liike ryhmittyi erityisesti Suomen Evankelisluterilaisen Kansanlähetyksen, Suomen Raamattuopiston ja Kansan Raamattuseuran yhteyteen.²¹⁶

Herätysliikkeet vaikuttavat kirkossa ja suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävällä tavalla. Moni suomalaisista tunnistaa jonkin herätysliikkeen uskonnolliseksi taustakseen. Tämän lisäksi herätysliikkeiden vaikutus on välillistä esimerkiksi suvussa elävän perinteen välityksellä. Syntyvaiheessa herätysliikkeet ovat olleet protestiliikkeitä kirkon virallista järjestystä vastaan. Ajan saatossa kirkon piirissä toimivat liikkeet ovat löytäneet jonkinlaisen tasapainon suhteessa kirkkoon. Seurakunnissa tehdään aktiivista yhteistyötä eri herätysliikkeiden kanssa. Herätysliikkeiden ja kirkon suhde on nykyään tiivis ja vuorovaikutteinen. Tämä näkyy esimerkiksi piispojen säännöllisinä puheenvuoroina herätysliikkeiden päätapahtumissa. Teologisissa kysymyksissä on esiintynyt ajoittain jännitteitä muun muassa naispappeuteen ja samaa sukupuolta olevien avioliittoon liittyen. Kiistoista huolimatta perintei-

215 Murtorinne 1992, 322-325; Salomäki 2010, 40-59.

216 Murtorinne 1992, 309-322; Salomäki 2010, 59-64.

set herätysliikkeet ovat vahvasti mukana rakentamassa kirkon tulevaisuutta. Tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä niitä herätysliikkeitä, jotka nousivat esille haastatteluissa.²¹⁷

Herätysliiketausta näyttää liittyvän haastateltavien syntymäpaikkakuntaan tai asuinalueella vaikuttavaan liikkeeseen. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että herätysliikekonteksti on selkeästi lokaalinen piirre. Muuttoliikkeen myötä tämä oli muutaman haastateltavien taustalla laimentunut tai hävinnyt, mutta oli aiemmin näkynyt esimerkiksi kodissa varhaislapsuuden uskonnollisuudessa. Esimerkiksi kaksi haastateltavaa kertoi lapsuudenkodin lestadiolaisvaikutteista. Vaikutukset näkyivät kotikasvatuksessa, vaikka vanhemmat eivät enää olleetkaan aktiivisia toimijoita herätysliikkeen piirissä. Varhaisempi tai jopa isovanhempien uskonnollinen viitekehys heijastui useiden haastateltujen kytköksenä herätysliikkeeseen.

Hanna Salomäen mukaan herännäisyys ja evankelisuus ovat yleisimmät herätysliikkeet, joihin papisto mieltää kuuluvansa tai jotka ovat vaikuttaneet heidän hengellisyyteensä. Tässä tutkimuksessa herännäistaustaiset ja liikkeessä aktiivisesti mukana olevat muodostivat suurimman ryhmän. Herännäisyys oli vaikuttanut lisäksi monien muiden haastateltavien elämään, vaikka määrittelivätkin toisin oman hengellisen identiteettinsä. Herännäisyys vaikutti moneen nykyisen seurakuntatyön kautta. Herännäisyydelle tyypillistä on, ettei se tee rajaa toisella tavalla uskoviin kuten esimerkiksi vanhoillislestadiolaisuudelle on ominaista. Hanna Salomäki puhuukin herännäisyydestä kirkon

217 Esimerkkinä uusimmista herätysliikkeistä oli 2000-luvun alussa syntynyt karismaattinen nk. Nokia-missio, joka erkaantui lopulta kirkosta. Tähän liikkeeseen tai rukoilevaisuuteen lukeutuvia ei ollut mukana haastateltavissa. Jolkkonen 2014 ja 2020; Hintikka 2019; Häkkinen 2019; Keskitalo 2019, 125-142; Salmi 2008, 179-187 ja 212-215; Salomäki 2010, 16-17, 93-97 ja 241-245.

hovikelpoisena liikkeenä, joka on hengellisesti kirkollista perusvirtaa. Haastateltavat luonnehtivat herännäisyyttä kansankirkollisen kirkkokäsityksen mukaisesti. Monet kirkkoherroista toimivat herännäisyyden luottamustehtävissä. Herätysliiketausta oli määräytynyt syntymäalueen mukaan.²¹⁸

Kansankirkollinen varmaan niinku näkemyksiltäni... olen kohtaisin Pohjanmaan körttiläisyydeltä ja sen on, varmaan herännäisyys vaikuttaa minussa. Halusin tai en H15

Sukutaustoista ja lapsuudenkodista saattoi löytyä lestadiolaisia vaikutteita. Seurakuntatyö oli vienyt tiiviimmin herännäisyyteen. Herännäisyys taustaherätysliikkeenä oli vahvistunut iän myötä. Eräällä ei ollut erityistä herätysliiketaustaa, mutta ajan myötä herännäisyys oli tuntunut helpolta yleiskirkolliselta vaihtoehdolta.

Määrittelen tällä hetkellä yhä vahvemmin kyllä körttiläiseksi itseni...meidän sukulaiset aika monet on lestadiolaisia H17

Taustalla saattoi olla oman uskonnollisen kasvun ja identiteetin muodostuksen yhteydessä omaksuttu uudempi näkökulma. Evankelisuustaustainen oli kokenut evankelisen herätysliikkeen kielteisen kannan naispappeuteen vierottavana asiana. Opiskeluajan identiteettipohdinnan tuoman muutoksen jälkeen herännäisyys oli tuntunut henkilöstä enemmän yhteisölle, jossa on tilaa ajatella toisin. Kansankirkollinen näkökanta tuntui luontevalta. Hän koki herännäisyyden seurat jopa us-

218 Herännäisyys (körttiläisyys) sai alkunsa Pohjois-Savosta ja Pohjanmaalta 1700-luvulla. Se yksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sisällä toimivista herätysliikkeistä. Liikkeen alkuvaiheessa herätyksissä oli jopa hurmoksellisia piirteitä. Nykyään liike on nykyään maltillinen ja yleiskirkollinen. Herännäisyyden perinnettä vaalii Herättäjä-yhdistys, joka koordinoi toimintaa ja järjestää vuosittaiset Herättäjäjuhlat. Liikkeen oppia voidaan kuvata luterilaisuudeksi, jossa korostuu Jumalan suuruus ja ihmisen pienuus sekä Siionin virsien veisaamiseen perustuvat hartausseurat. Karttunen 2020, 201; Salomäki 2010, 44-45, 101 ja 112-117.

koon tuloksi, vaikka liikkeen piirissä pidetäänkin varsin matalaa profiilia herätyskokemuksiin liittyen.

Evangelinen liike tössi itensä siinä 80-luvulla opiskeluaikana sellaiseksi, että siellä ei enää viihtynyt...herännäisyys oli sellainen, johonka oikeastaan lokahti H28

Toisaalta eräällä haastateltavista oli nähtävissä selkeää vastakkaista liikettä suhteessa herännäisyyteen. Hänen taustansa oli herännäisyydessä jo useamman sukupolven ajoilta. Pappisuran alusta alkaen herännäisyys oli tuntunut kotoisalta liikkeeltä, jossa hän oli ollut aktiivitoimija. Naispappeuskeskustelun sekä herännäisyyden piirissä samaa sukupuolta olevien avioliittoja puoltavien mielipiteiden myötä hän oli ottanut etäisyyttä liikkeeseen. Keskustelukumppanit löytyivät viidenнен herätysliikkeen piiristä sekä yllättäen niin sanotun Luther-säätiötä edustavien taholta.²¹⁹

Evangelisuus oli vaikuttanut monen kirkkoherran uskonnollisen identiteetin kehittymiseen. Evangelisuuden lähihistoriaan liittyvä virkakeskustelu eli keskustelu naispappeudesta oli jakanut liikkeen kahtia. Suomen Luterilainen Evankeliumiyhdistys (SLEY) edusti kriittisempää kantaa naispappeuteen. Pappeuden avauduttua naisille 1986 ristiriita SLEY:n sisällä kärjistyi niin, että liike jakaantui kahtia ja naispappeuden kannattajat perustivat Evangelisen lähetysyhdistyksen (ELY).²²⁰

219 Säätiö tunnetaan kirkon maallistumisen ja naispappeuden kritiikistään sekä uusien jumalanpalvelusyhteisöjen perustamisista, joissa toimivat pelkästään miespuoliset papit. Säätiön keskeiset henkilöt perustivat Suomeen lähetyshiippakunnan ja valitsivat sille oman piispan. Tämän vuoksi kyseinen henkilö erotettiin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon pappisvirasta, koska kirkko katsoi lähetyshiippakunnan perustaneen uuden kirkon. <http://whm14.louhi.net/~tamperee/wp-content/uploads/2013/10/Tuomiokapitulin-päätös-9.10.2013-rovasti-Risto-Soramiehen-erottamisesta-pappisvirasta.pdf>. Salomäki 2010.

220 Salomäki 2010, 49.

Naispappeuskiista oli alkanut jo 1960-luvulla ja asia oli kirkolliskokouksen käsiteltävänä vuonna 1976, jolloin enemmistö äänesti pappisviran naisille avaamisen puolesta. Uudistus ei kuitenkaan toteutunut, sillä asialle tarvittiin kolmen neljäsosan enemmistö. Sama toistui vuonna 1984 ja asia oli uudelleen äänestettävänä vuonna 1986, jolloin pappisviran avaaminen naisille hyväksyttiin selkein luvuin. Asia ei hiertänyt pelkästään evankelisen herätysliikkeen piirissä, vaan myös rukoilevaisuus jakaantui virkakysymyksen myötä. Virkakysymys hiersi kirkon sekä kielteisesti suhtautuvien vanhoillislestadiolaisuuden, esikoislestadiolaisuuden, Rauhan Sana -lestadiolaisuuden, SLEY-evangelisuuden ja Länsi-Suomen rukoilevaisuuden välejä.²²¹ Vaikka pappisviran avaamisesta naisille oli kulunut haastatteluhetkestä lähes 30 vuotta, edelleen kysymys heijastui tietynlaisena traumana sekä kriittisesti että myönteisesti asiaan suhtautuvien haastateltavien vastauksissa.

Naisten pappuus nousi haastattelussa selkeästi esille evankelisen liikkeen lukeutuvien vastauksissa. Toinen sanoin edustavansa ELY:ä, kun taas toinen oli aktiivikävijä SLEY:n järjestämässä vuosittaisessa päätapahtumassa evankeliumijuhlilla. Hän lisäsi kuitenkin, ettei hän tästä huolimatta vastusta naispappeutta. Virkakysymys näytti edelleen nousevan evankelisuustaisilla kirkkoherroilla esille haastattelussa, vaikka näkemystä naispappeuteen ei erikseen kysyttyään.²²²

Edelleen mä käyn perheen kanssa evankeliumijuhlilla. Mutt en oo mikään siis missään mieless mikään naispappeuden vastustaja H9

221 Haastettu kirkko 2012, 406; Murtorinne 1995, 400-401; Salomäki 2010, 88-91.

222 Evankelisuus on oppia korostava herätysliike, sillä se reformaattori Martti Lutherin kirjojen ja luterilaisten tunnustuskirjojen tärkeyttä. Liikkeen piirissä tehdään lähetystyötä. Keskeistä evankelisuudelle on vapaan armon korostus. Murtorinne 1995, 400-401; Salomäki 2010, 49.

Elämänhistoriassa voi olla useitakin siirtymiä herätysliiketaustaan liittyen. Lauri Oikarinen listaa uskonnollisen kehitysmuutoksen syiksi muun muassa iän karttumisen, kypsymisen, elämässä tapahtuvan muutoksen tai äkillisen elämänkriisin.²²³ Herännäistaustainen haastateltava oli mukana nuoruudessa seurakunnan tilaisuuksissa, joissa oli viidesläinen vaikutus. Tämä toi uskonnollisuuteen viidesläisiä piirteitä. Keski-ikänsä jälkeen identiteetin rakentaminen jatkui hiljaisuuden retriiteissä. Viidesläisessä hengellisyydessä oli evankelioivan herätyskristillisyyden ja karismaattisuuden piirteitä. 1960- ja 1970-luvuilla nuorisoherätys etenkin viidennen herätysliikkeessä oli vahvaa ja haastateltavista muutama oli ollut tällaisissa tilaisuuksissa mukana.

Oon kotoisin körttikodista ja körttiseudusta...identiteettiin tuli tällaisia vois sanoa ehkä viidesläisiä piirteitä. Myöhemmin oon kyllä tykästynyt hiljaisuuden retriittityypiseen H29

Kolme haastateltavaa tulivat kolmesta eri lestadiolaisuuntauksesta. He olivat edelleenkin erityisen aktiivisia ja sitoutuneita toimijoita herätysliikkeessä. Edustettuina olivat uusheräys, rauhansanalaisuus ja vanhoillislestadiolaisuus. Kaksi muuta kirkkoherraa ilmoittivat uskonnolliseksi taustakseen vanhoillislestadiolaisuuden, johon olivat ottaneet etäisyyttä eivätkä osallistuneet enää liikkeen toimintaan.²²⁴

²²³ Oikarinen 1993, 63-68.

²²⁴ Uusheräys on lestadiolaisuuden suunta, joka syntyi 1900-luvun alun lestadiolaisuuden hajaannuksessa. Nimensä mukaisesti se vaati liikkeeseen uutta herätystä. Liike on ollut alusta asti yleensä hyvin innokas tukemaan Suomen Lähetysseuran tekemää lähetystyötä. Suomessa rauhansanalaisuus erkani lestadiolaisuuden pääsuunnasta vanhoillislestadiolaisuudesta vuonna 1934. Rauhansanalaisuutta koordinoiva järjestö Lähetysyhdistys Rauhan Sana (LYRS) järjestää vuosittain valtakunnalliset kesäseurat nimeltä Suvijuhlat. Ruotsinkielisen sisarjärjestön (LFF) vaikutuspiiriin kuuluu yhdeksän rukoushuone- tai rauhanyhdistystä joista suurin osa sijaitsee Kokkola-Pietarsaaren talousalueella. Vanhoillislestadiolaisuus on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon suurin lestadiolaisuuteen kuuluva herätysliike. Sen opilliset painotukset eroavat valtavirran luterilaisuudesta muun muassa pitämällä liikkeeseen kuuluvan ihmisen ääneen julistamaa synninpäästöä ainoana armovälinä sekä kieltämällä kasteen uudestisyntytävyyden. Liikkeen julistuksessa on varsin voimakas eksklusiivinen seurakuntaoppi, jossa pelastus rajataan pelkästään liikkeen piiriin kuuluville. Salomäki 2010, 51-59.

Uusheräystaustainen kirkkoherra mainitsi olevansa aktiivitoimija liikkeessä. Suvun juuret olivat jo pitemmän aikaa olleet liikkeessä. Toisen rauhansanalaistaustaisen kirkkoherran hengellinen tie oli taas hiljalleen vienyt tiiviimmin ruotsinkielisen sisarjärjestön toimintaan. Ruotsinkielinen rauhansanalaisuus oli suomalaiseen sisarjärjestöön verrattuna hieman jyrkempi esimerkiksi naispappeuskysymyksessä. Muista haastattelukysymyksistä voidaan vetää johtopäätöksiä, että henkilö ajatteli konservatiivisesti monista kirkon kysymyksistä, kun taas suomenkielisen rauhansanalaisuuden piirissä toimiva oli ajattelultaan yleiskirkollisempi.

Neljännessä polvessa uuden heräyksen kasvatteja H5

Vanhoillislestadiolaisuudessa tiiviisti toimiva kirkkoherra määritteli itsensä konservatiiviksi. Hän pahoitteli kirkon jakautumista selkeästi liberaaleihin ja konservatiiveihin. Liikkeen piiriin hän oli kasvanut jo lapsuudesta saakka. Vanhoillislestadiolaisuus olikin herätysliikkeistä sellainen, jossa liikkeeseen kuulumisen periytyi lapsuuden kodista.²²⁵ Samoin kaksi muuta taustaltaan vanhoillislestadiolaista kirkkoherraa olivat saaneet lapsuudenkodistaan vahvoja uskonnollisia vaikutteita. He olivat kuitenkin ottaneet etäisyyttä liikkeeseen erilaisten hengellisten ristiriitojen vuoksi. Näytti siltä, että vanhoillislestadiolaisuuden eksklusiivinen seurakuntaoppi synnytti papeissa voimakasta ristiriitaa liikkeeseen kuulumisen ja seurakuntatyön välillä. Tällä hetkellä heillä kummallakaan ei ollut tarvetta kuulua mihinkään herätysliikkeeseen, vaan osallistuivat niiden toimintaan kirkkoherran virasta käsin.

Tausta on vanhoillislestadiolaisuus, mutta tällä hetkellä en koe tarvetta sitoutua mihinkään kirkolliseen ryhmittymään H25

225 Salomäki 2010, 241.

Viidesläisyys oli aktiivinen toimija monissa Etelä- ja Kaakkois-Suomen seurakunnissa etenkin nuorisotyön kautta. Kati Niemelän mukaan yli 40% papeista koki saaneensa vaikutteita Kansan Raamattuseurasta ja 15 % muista viidesläisistä ryhmittymistä. Lukua voidaan pitää merkittävänä ja tämä näkyi etenkin Etelä-Suomessa työskentelevien haastateltavien vastauksissa. Moni oli ollut tekemisissä viidesläisyyden kanssa nuoruudessa. Muutama oli kokenut tuolloin uskonnollisen herätyksen. Liikkeessä korostetaan henkilökohtaista uudestisyntymistä, jossa ihminen tunnustaa syntinsä ja ottaa vastaan syntien anteeksiannon. Monet saattavat kokea uskoontulon voimakkaasti. James W. Fowlerin teorian mukaan henkilön tämän tyyppisessä elämäkokemuksessa oli nähtävissä uskon kehityksen synteettis-sovinnaisen vaiheen piirteitä, jotka liittyivät yleensä juuri nuoruusiän voimakkaisiin tunnereaktioihin.²²⁶

Mä löysin itteni tietämättäni itse asiassa viidesläisestä ympäristöstä. Herätyskristillisyyttä se oli kyllä H14

Nuoruuden voimakkaat uskonnolliset kokemukset olivat ajan mittaan tasaantuneet. Oma teologinen linja oli löytynyt. Eräs vastaaja ilmoitti, että vaikka Kansan Raamattuseura olikin vahva paikallinen toimija, niin vierailuja tehtiin herännäisyyden ja myös kirkon järjestämiin hengellisiin tilaisuuksiin. Tämä johti henkilön mukaan avarampaan uskonnolliseen ajatteluun.

Viidesläinen uuspietistinen herätysliiketausta oli se, joka toimi voimakkaasti... vuosien myötä on tullut enemmän sellainen niinku oma linja H10

226 Viidesläiseen herätysliikkeeseen yleensä luetaan Suomen Raamattuopisto (SRO), Suomen Raamattuopiston säätiö (SROS), Kansan Raamattuseura (KRS) ja suurin viidesläisistä liikkeistä Suomen Evankelisluterilainen Kansanlähetys (SEKL); Niemelä 2010, [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/\\$FILE/Tutkimustietoa%20papeista%20ja%20teologian%20opiskelijoista.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/$FILE/Tutkimustietoa%20papeista%20ja%20teologian%20opiskelijoista.pdf); Oikarinen 1993, 80-83.

Yksi haastateltavista ilmoitti, ettei hänellä ole erityistä herätysliiketaustaa. Hän kuitenkin toimi keskeisessä luottamustehtävässä yhden valtakunnallisesti toimivan herätysliikkeen hallinnossa. Tämä voidaan katsoa merkittäväksi sidokseksi herätysliikkeeseen.

Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että etenkin iältään vanhempien haastateltavien joukossa oman hengellisen taustan pohdinoissa nousee esille omaan elämään liittyvät hengelliset kriisit ja iän tuoma uskonnollinen kehitys. Molemmat ovat vaikuttaneet siihen, että omaa suhdetta taustayhteisöön on punnittu elämän varrella. Etenkin viidesläisyys ja lestadiolaisuus ovat aiheuttaneet hengellisyydessä prosessointia. Tämä voi liittyä etäisyyden ottamiseen liian karismaattiseksi koettuun taustayhteisöön tai opillisesti ahtaaksi koettuun viitekehukseen. Menneiden vuosikymmenten kirkollisista jännitteistä etenkin naispappeuskeskustelu näytti edelleen heijastuvan kirkkoherrojen vastauksissa. Tämä nousi esille selkeästi, kun haastateltavat suhdettaan omaan hengelliseen taustaansa. Näytti siltä, että muutama ei ollut päässyt yli tästä teemasta, vaan prosessointi jatkui edelleen. Herännäisyyteen lukeutuvilla naispappeus ei ollut yhtä lukuun ottamatta ongelma. Sen sijaan lestadiolais- ja viidesläistaustaisilla papeilla oli havaittavissa varauksellista suhtautumista naispappeuteen.²²⁷

4.1.2. Yleiskirkolliset vaillo herätysliiketaustaa

Muutama määritteli hengellisen taustansa yleiskirkolliseksi. Heillä ei ollut erityisiä kytköksiä mihinkään herätysliikkeisiin. Pappissukuun kuuluva kirkkoherra oli pappi jo kolmannessa polvessa. Hän luonnehti itseään yleiskirkolliseksi. Seurakuntatyössään hän kirkkoherrana teki yhteistyötä kaikkien herätysliikkeiden kanssa. Hän jopa vältti liian kiinteitä sidoksia, jotta saisi liikkumatilaa kirkkoherran johtamistyölle.

227 Vrt. Salomäki 2010, 88-90.

Hän korosti puolueetonta asemaa, jotta ei joutuisi osapuoleksi mahdollisiin eri intressiryhmien kiistoihin.

Yleiskirkollinen. Isä oli pappi, isoisä oli pappi H33

Kirkkoon myönteisesti suhtautuva lapsuudenkoti oli edistänyt uranvalintaa, vaikkei kodissa ollutkaan erityisiä sidoksia herätysliikkeisiin. Jälleen korostui kirkkoherran pyrkimys puolueettomuuteen, jolloin pystyi asettumaan mahdollisten hengellisten kiistojen yläpuolelle. Kirkon nuorisotyö oli taas vaikuttanut vahvasti yleiskirkollisen identiteetin muodostumiseen. Paikallisseurakunnan toiminta oli muodostunut hengelliseksi kodiksi.

Kirkon nuorisotyö, usko on hyvin vahvasti ankkuroituu paikallisseurakuntaan H35

Kaksi haastateltavaa kuvasivat yleiskirkollista asemoitumistaan termillä ”katto korkealla, seinät leveällä”. Lause kuvaa sitä, että kirkossa tulisi antaa tilaa kaikille herätysliikkeille ja herätysliikkeisiin kuulumattomille kristityille sekä olla avoin uusille hengellisille virtauksille. Sama lause toistui joidenkin herännäisyyteen lukeutuvien haastatteluissa. Voidaan todeta, että yleiskirkollisuus ja herännäisyys olivat lähellä toisiaan tai joita ei pystynyt erottamaan toisistaan.

4.1.3. Muu hengellinen tausta

Kolme haastateltavaa erottuivat joukosta toteamalla hengelliseen identiteettiin vaikuttaneen professorina toimineen Seppo A. Teinosen luennot. Helsingin yliopiston teologinen tiedekunta ja hänen vaikutus hengelliseen taustaan vaikuttivat siten, että käsitys kirkosta muuttui evankeliseksi katolilaisuudeksi. Tämän haastateltavan hengellisyydessä oli havaittavissa piirteitä, joissa oli vahva luostarielämästä ja hengellisistä harjoituksista kumpuava hengellisen elämän juurille palaamisen

eetos. Kaksi haastateltavista totesi, että kodin vahva herätysliiketausta joutui uudelleen arvioitavaksi Teinosen seminaarissa. Näkökulma muuttui laajemmin toisia kristillisiä liikkeitä ja kirkkoja ymmärtäväksi.²²⁸

Teinosen seminaarin käynyt ja sitten ku ajattelee tämmöistä omaa hengellisyyttä, niin tietysti kodista nyt ei ollut mikään H24

Raine Haikaraisen mukaan Teinoselle kristinusko merkitsi roomalaiskatolista kirkkoa. Kristinusko oli universaali uskonto, jota rikkoivat Teinosen mukaan reformaation seurauksena katolisesta kirkosta lähteneet kristilliset kirkot. Teinosen seminaarissa ollut henkilö määritteli kuitenkin itsensä hengellisesti tunnustukselliseksi, jossa korostuivat luterilaisen kirkon määritelmät uskosta ja kirkosta. Luterilaisuus oli korostunut, vaikka Teinonen juuri kritisoikin katolisesta näkökulmasta kirkon hajaannusta. Tässä mielessä henkilön hengellisyyden suunta oli Teinoseen nähden päinvastainen, mutta dogmaattisen teologian merkitys vahvistui.²²⁹

Raamatun ja tunnustuskirjojen merkitys on hyvin keskeisellä asemalla H4

On mielenkiintoista havaita, että yhden henkilön vaikutus kolmen kirkkoherran teologiseen ajatteluun oli näin vaikuttava. Vahvasta herätysliiketaustasta tulleet kirkkoherrat muuttivat näkemyksiään Seppo A. Teinosen vaikutuksesta. Hänen elämänkerran kirjoittanut Raine Haikarainen oli tehnyt havainnon, että teologisen tiedekunnan professorina Teinonen vaikutti merkittävästi useamman vuosikymmenen ajan kirkon tulevaan papistoon.

228 Seppo Antero Teinonen oli suomalainen teologi. Hän toimi Helsingin yliopistossa opettajana ja professorina 1960-1980-luvulla. Teinosen erityisalan oli ekumeniikka ja missiologia. Vuosina 1962–1965 hän osallistui Vatikaanin toisen konsiilin istuntoihin Luterilaisen maailmanliiton tarkkailijana. Kohua aiheutti se, että vuonna 1987 Teinonen erosi evankelis-luterilaisen kirkon jäsenyydestä ja liittyi katolisen kirkon jäseneksi. Teinonen vaikutti etenkin mystiikan ja rukouselämän vahvistumiseen sekä retriittien syntyyn Suomessa. Haikarainen 2018; Lehtonen 2005, 86-87.

229 Haikarainen 2018.

Herätysliiketaustaisen tie saattoi olla elämänhistorian näkökulmasta varsin erilainen. Eräällä haastateltavista taustalla oli nuoruudessa vuosia jatkunut uskonnollinen etsintä, kirkosta eroaminen ja eri ei-kristilliset liikkeet. Myös toinen haastateltavista löysi itsensä intialaisen henkisyyden parista. Etenkin väkivallattomuutta painottaneen intialaisen Mahatma Gandhin ajattelu oli vaikuttanut vahvasti hengellisen identiteetin muotoutumiseen. Molemmat haastateltavat kokivat hengellisen herätyksen, kun he pääsivät yhteyteen viidesläisten piirien kanssa. Herätyskokemus toi heidät uudestaan vahvemmin kirkon piiriin. On mielenkiintoista havaita, että kristinuskosta ja kirkosta etäännytmässä olleet palasivat kirkkoon nimenomaan viidesläisyyden ja hengellisen herätyskokemuksen kautta.

Eräs sanoi kastepohdintojen olleen ratkaiseva käänne uskonnollisessa kehityksessä. Vaihtoehtoina olivat aikuiskastetta uskon ratkaisuna korostavaan vapaakirkkoon liittyminen tai luterilaisen kirkon suunta lapsikasteen näkökulmasta. Kasteen merkitys nousi hänen kohdallaan käänteentekeväksi, sillä olihan kaste ihmiselle pelastuksen kysymys ja kristityn elämän alkupiste. Luterilaisen kirkon opetus kasteesta perustellaan Martti Lutherin opetuksilla. Hänen mukaan kasteessa lahjoitetaan usko ja osallisuus Kristukseen. Lapsikasteelle on selkeät raamatulliset perustelut erityisesti Markuksen evankeliumin nk. lastenevankeliumissa. Luther nimittää lapsikasteen vastustajia hurmahengiksi.²³⁰

Liitynks mä vapaakirkkoon tai tämmöseen. Mutt sitt Jumala osoitti mulle lapsikasteen merkityksen H16

230 Kirkkohistoriassa on nähtävissä jatkuvaa keskustelua aikuiskasteen ja lapsikasteen välillä. Vanhan kirkon nk. kirkkoisät pohtivat lapsikastetta. Varhaisista teologeista Cyprianus, Augustinus, Eirenaios ja Khrysostomos puolustavat lapsikastetta. Huovinen 1987, 76-78; Huovinen 1991, 51-58 ja 97-109; Arffman 1993, 160-163; Tarvainen 1986.

Haastateltavilla oli hengellisen identiteetin muotoutumisessa monenlaisia reittejä. Lähes kaikilla tähän ryhmään kuuluvilla oli yhteys johonkin herätysliikkeeseen joko lapsuuden tai myöhemmän elämänhistorian kautta. Nuoruuden merkitys korostui voimakkaana vaiheena, mikä heijastui nykytilanteeseen ja hengellisyyden määrittelemiseen.

4.2. Raamattukäsitys

Risto Leppänen on tutkinut pappien suhdetta Raamattuun sekä sitä, miten he tulkitsevat Raamattua.²³¹ Tässä tutkimuksessa kirkkoherroilta kysyttiin, millainen kirja Raamattu on heidän mielestään. Haastateltavat saivat itse muotoilla omaa suhdettaan Raamattuun ja siihen, millaisena he näkivät Raamatun sanoman. Raamattunäkemyksen selvittäminen on tärkeää, koska näkemys Raamatusta ja sen tulkinnasta heijastuu sosiaaliseen todellisuuteen. Johtaminen on sosiaalista vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Raamattunäkemys ja teologinen tulkinta luovat perustaa pastoraaliselle johtamiselle ja heijastuvat käytäntöön.²³²

Raamattunäkemyksen kysyminen on pappeuden näkökulmasta ydintä, sillä pappislupauksessa vihittävä lupaa pysyä Jumalan sanassa ja siihen perustuvassa kirkon tunnustuksessa. Todellisuus on osoittanut, että Raamattua voidaan tulkita eri tavalla kirkon piirissä. Tulkintaan vaikuttaa henkilön käsitys Raamatusta. Kati Niemelän tutkimuksen mukaan kirkon työntekijät ovat sitoutuneita kirkon oppiin ja yli puolet piti Raamattua jumalallisesta inspiraatiosta syntyneenä, vaikka sen periaatteissa on kirjoitusaikaisia olosuhteiden heijastumia.²³³

231 Risto Leppänen haastatteli tutkimuksessaan 22 pappia; Leppänen 2010.

232 Ballard ja Pritchard 2006, 63-66.

233 Niemelä 2004.

Leppänen luokittelee tutkimuksessaan pappeja neljään ryhmään: vakavat, pohdiskelevat, sallivat ja rationaaliset papit. Hänen mukaansa vakavat papit määrittelevät Raamatun uskon ja moraalin luotettavaksi ja ylimmäksi auktoriteetiksi. Raamattu puhuu joka kohdassa Kristuksesta. Pohdiskeleville papeille Raamattu sisältää selvän sanoman pelastuksesta ja he ovat sitoutuneet meditatiivisesti Raamatun ilmoitukseen. Sallivat papit pitivät Raamatun keskeisimpänä sanomana radikaalia rakkauden sanomaa. Raamattu on heille oikeudenmukaisuuden ja radikaalin armon lähde. Neljännelle ryhmälle eli rationaalisille papeille Raamattu on sisällöltään ristiriitainen kirjakokoelma. Se on uskon- ja elämäkokemusten tulkki.²³⁴

Leppäsen kehittämä luokittelu on varsin kuvaava. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään nelikategorista luokittelua. Valmista luokittelua on hyvä käyttää, sillä tässä tutkimuksessa pääpaino ei ole kirkkoherrojen raamattukäsityksissä, vaan se on yksi osa pastoraalis-hengellistä johtamisulottuvuutta.

4.2.1. Vakavat papit

Leppäsen määritelmän mukaan vakavien pappien Raamattu-luonnehdinnoissa toistuivat uskonvarmuuden, totisuuden ja ehdottomuuden asenteet. He tutkivat aktiivisesti Raamattua. Leppäsen mukaan vakavilla papeilla oli kunnioittava suhde Raamattuun kirjallisena esineenä. Raamattu oli heidän mielestä kristillisen uskon ja elämän muuttumaton auktoriteetti ja ylin ohje. Keskeisenä sanomana oli langenneen ihmisen saattaminen Jumalan yhteyteen Jeesuksen Kristuksen kautta.²³⁵

Tässä tutkimuksessa niin sanottujen vakavien pappien ryhmä erotui varsin selvästi tutkimusjoukosta. Leppäsen mukaan vakavat papit

²³⁴ Leppänen 2010, 222-245.

²³⁵ Leppänen 2010, 208-213.

suhtautuvat kriittisesti naisten pappeuteen. Heidän mukaansa kirkon virkateologisessa ratkaisussa vesitettiin Raamatun auktoriteettia ylimpänä ohjeena.²³⁶ Vaikka tässä tutkimuksessa ei suoraan kysyttykään esimerkiksi naispappeudesta eikä samaa sukupuolta olevien avioliittoon vihkimisestä, jota Leppänen selvitti tutkimuksessaan, niin haastateltavista moni vakaviin pappeihin lukeutuva mainitsi kriittisen näkemyksensä edellä mainittuihin asioihin.

Vakavien pappien suhdetta kuvaa hyvin se, että Raamattu edustaa heille uskon ja elämän ylintä auktoriteettia. Raamatun sana tulee ottaa vakavasti. Sillä punnitaan kirkon oppi, opetus ja myös opettajat. Vakavien pappien kommenteista heijastui huoli kirkon kehityksestä ja tulevaisuudesta, jos tästä periaatteesta lipsutaan. Raamattu on ylimpänä ohjenuorana erehtymätön ja se ilmoittaa Jumalan tahdon. Toisaalta näiden pappien mukaan Yksin Raamattu -periaate tarvitsee kirkon oppia ja tulkintaa, jota luonnehtii Kristus-keskeinen tulkintatapa. Siksi he olivat huolissaan kirkon meneillään olevasta opillisesta kehityksestä, jossa relativismi on saamassa valtaa.²³⁷

Kyllä sana itsessään totta kai on ihan erehtymätön ja pyhä kirja H3

Vakavat papit toivat esille Kristus-keskeisen näkemyksensä. Kristuksesta käsin tulkittuna Raamatun sanoma aukeaa lukijalle. Kaikki Vanhan ja Uuden testamentin kirjat ”ajavat” Kristusta. Papit pitäytyivät Lutherin Raamatun tulkintaperiaatteeseen, jossa ”Kristus on Raamatun Herra ja Kuningas”. Kaksi pappia viittasi edellä mainittuun sanontaan. Sanoma Kristuksesta on Raamatun punainen lanka. Tämä näkemys on ollut perinteisesti herätysliikkeiden kanta Raamattuun, jota heijas-

236 Leppänen 2010, 208-213.

237 Kyseessä on luterilaisen opetuksen niin sanottu Sola Scriptura -periaate, jonka mukaan Raamattu on uskon ja elämän ylin auktoriteetti. Juntunen 2004, 32-33 ja 41-46; Karttunen 2020, 57-58; Peltonen 2004, 15 ja 25-28.

taa Jouko Talosen mukaan vuoden 1948 Katekismuksen Kristinopin määritelmää. Papit painottivat, että näkökulma on sama kuin kirkolla virallisesti.²³⁸

Kristus on tämmöinen keskus. Se on sekä inhimillinen että jumalallinen. Että se, aattelen ihan niinku kirkko siitä opettaa H24

Raamatun pelastava sanoma avautuu uskon kautta, jonka Pyhä Henki lahjoittaa ihmiselle. Herätysliikkeissä on korostunut Raamatun sanoman avautuminen juuri Pyhän Hengen valossa, mikä on perinteinen pietistinen näkemys sanan selitykselle. Tuomo Mannermaa muistuttaa tästä nk. Raamatun hengellisestä lukutavasta, jonka mukaan Raamatun lukemisessa tapahtuu reaalin partisipaatio Hengessä Kristuksen kautta Jumalaan.²³⁹ Nykyihmiselle käy samalla tavalla kuin Raamatun ajan henkilöille, jotka eivät usko Kristukseen. Raamatun keskeisin sanoma eli Jeesus Kristus jää salaisuudeksi. Vakavat papit suhtautuivat kriittisesti tutkimuksiin, jotka kyseenalaistivat Raamatun todenperäisyyden ja historiallisen luotettavuuden. Monet raamatuntutkimukseen liittyvät tulokset koettiin uhkaavana. Eräs haastateltava haki vasta-argumentteja nykytutkimukselle painottaen arkeologisia löydöksiä, jotka vain vahvistivat Raamatun historiallista luotettavuutta. Jos nykytutkimustulokset murensivat omaa käsitystä Raamatusta, ristiriitaa pyrittiin välttämään kyseenalaistamalla tuloksia. Raamatun sanoma ja kirkon oppi ovat muuttumattomia.²⁴⁰

Historiallisesti pätevä...selkeesti sellainen kirja joka myöskin opettaa oikein ajallisista asioista H2

238 Reformaattori Martti Luther kuvasi Kristuksen roolia Raamatun tulkinnassa siten, että ”Kristus on koko Raamatun kuningas ja aurinko”. Lutherin tulkintaperiaate on Kristus-keskeinen. Talonen 2004, 116-117; Leppänen 2010, 245; Juntunen 2004, 36; Jolkkonen 2016, 48-49.

239 Mannermaa 2004, 128; Peura 2004, 146-147; Talonen 2004, 127.

240 Leppänen 2010, 210.

Yhteisenä nimittäjänä vakavien pappien taustalla oli läheisyys Raamattu-uskollisiin herätysliikkeisiin. Yksi lukeutui viidesläisyyteen, kaksi olivat taustaltaan lestadiolaisia ja kaksi herännäisyyteen lukeutuvia. Eräs määritteli itsensä luterilaiseksi, jolla on kuitenkin vahvaa taustaa evankelisuudesta sekä viidesläisyydestä. Yksi papeista piti itseään tunnustuksellisenä luterilaisena. Viidesläisyyden piirissä Raamatun tulkinta on ollut taipuvaista jopa fundamentalistiselle näkökannalle, eskatologiselle tulkinnalle ja nk. sanainspiraatio-opille, jonka mukaan Raamatun jokainen sana on Jumalan inspiroima.²⁴¹

Lestadiolaisuudessa ja etenkin vanhoillislestadiolaisuudessa on pitäyditty omalle taustayhteisölle uskollisessa tulkintaperiaatteessa, jossa Jouko Talosen mukaan elää korostus uskon syntymisestä kuulemisesta ja Raamatun allegorinen selitystapa. Vanhoillislestadiolaisuudessa ei saa kannatusta käsitys Raamatusta, jolla olisi uskon syntymiseen vaikuttava luonne armovälineenä. Evankelisuus on taas korostanut jo liikkeen syntyajoista saakka Raamattua opin auktoriteettina, armovälineenä ja uskon synnyttäjänä.²⁴² Näyttää siltä, että vakavien pappien ryhmään on heijastumia vuosikymmeniä sitten käydyistä Raamattu-keskustelusta, jossa historiallis-kriittiseen raamatuntutkimukseen suhtauduttiin herätysliikkeiden piirissä varsin kriittisesti. 1960- ja 1970-luvulla alkunsa saaneen Raamattu-keskustelun pohjalta syntyi tunnustuksellisuuden korostumista, joka ohjautui Paavalin Synodin ja myöhemmin Suomen teologisen instituutin sekä Luther-Säätiön syntyyn.²⁴³

241 Leppänen 2010, 208-213; Salomäki 2010, 215-216; Talonen 2004, 119-127.

242 Leppäsen mukaan hänen tutkittavilla olennaisena taustavaikuttajana oli rukoilevaisuuden, Paavalin synodin, Kansanlähetyksen ja vanhoillislestadiolaisuuden raamattuo-petus. Leppänen 2010, 208-213; Salomäki 2010, 215-216; Talonen 2004, 119-127.

243 Paavalin synodi perustettiin 1976 kirkossa virinneen naispappeuskeskustelun seurauksena puolustamaan vanhaa virkakäsitystä eli sitä, että vain mies voi toimia pappina. Vuonna 1987 syntyneen Suomen teologisen instituutin taustalla on viidesläisiä, rukoilevaisten, evankelisten ja lestadiolaisten järjestöjä. Perustajien mukaan instituutin tarkoituksena on pitää esillä Raamatulle uskollista teologiaa. Luther-säätiö on vuonna 1999 perustettu organisaatio, joka pyrki luomaan kirkon sisälle vanhaa virkakäsitystä noudattavia jumalanpalvelusyhteisöjä.

Kaikkien instanssien synty liittyi kirkossa käytyyn naispappeuskiistaan, jossa oli kyse Raamatun tulkinnasta. On mielenkiintoista havaita, että tässä tutkimuksessa vakavista papeista kaikki olivat miehiä, kuten myös Leppäsen tutkimuksessa.

4.2.2. Pohdiskelevat papit

Pohdiskelevien pappien ryhmässä nousivat esille selkeästi pelastushistoriallinen näkökulma Raamatun keskeisenä sanomana. Jukka Keskitalo pitää luonnehdintaa varsin väljänä. Se pitää sisällään kuitenkin ajatuksen, että halki Raamatun kulkee sanoma Jumalan pelastussuunnitelmasta ihmistä kohtaan. Hanna Salomäen mukaan valtaosa herätysliikkeisiin kuuluvista jakavat pelastushistoriallisen raamatuntulkinnan.²⁴⁴ Pelastushistoriallisen raamatuntulkinnan mukaan pääasiana Raamatussa on Jumalan suunnitelma langenneen ihmisen pelastamiseksi. Jumalan pelastustoiminta tapahtuu ihmiskunnan historiassa ja yksilön elämänhistoriassa.

Kristillisen uskon se tärkein kirja... Raamatusta löytyy se pelastushistoria H13

Leppäsen näkemyksen mukaan pohdiskelevien pappien raamattukäsitystä yhdistää se, että keskeisenä asiana Raamatussa on sanoma pelastuksesta. Pohdiskelijoiden mukaan Raamattu ilmoittaa Jumalan tahdon, jossa keskeisimpänä on armo ja rakkaus ihmistä kohtaan. Syntisen ihmisen pelastaminen tapahtuu historiallisena tekona inhimillisessä todellisuudessa. Myös Raamatussa nivoutuvat jumalallinen ja inhimillinen todellisuus yhteen. Se on ihmisten kirjoittamaa tekstiä Ju-

244 Keskitalo 2004, 72-73; Salomäki 2010, 216.

malan pelastusteoista. Pelastava sanoma on löydettävissä sekä Vanhasta että Uudesta testamentista. Timo Veijolan mukaan pelastushistoriallisen juonen kulmakivet – luominen ja lunastus – läpäisevät koko Raamatun, joka on kirkon kanonisoima eheä kokonaisuus.²⁴⁵

Raamattu kertoo, mikä on Jumalan tahto meitä kohtaan. Ja se tahto on armo ja rakkaus H15

Eräs haastateltavista halusi korostaa, että hänen lähestymistapansa Raamattuun on konservatiivinen. Myönteiseksi konservatiiviksi itsensä määritellyt pappi perusteli näkemystään sillä, että on paljon konservatiivisella tavalla ajattelevia raamatunselittäjiä, joiden taustalla on vahvaa tieteellistä argumentaatiota. Hän piti ikävänä konservatiiviliberaaliakselin leimaavaa määrittelyä, joka kärjisti kirkollista keskustelua Raamatusta.²⁴⁶

Raamattunäkemys niin se pelastushistoriallinen painotus sulla on myönteisellä tavalla enemmän konservatiivisen puolella H34

Yksi henkilö näki Raamatun sanoman ajattomana, mikä puhuttelee nykyajan ihmistä. Papin työssä tehtävänä on homiletiikan kautta rakentaa siltaa Raamatun sanoman ja nykytodellisuudessa elävän ihmisen välille. Eero Huovinen pitääkin varsin tärkeänä yhteyden saamista kuulijoiden todellisuuteen. Risto Leppäsen mukaan pohtijoiden näkemyksissä tuli selkeästi esiin se, että papintyössä on tärkeää julistaa seurakunnan kokoontumisissa Raamatun sanomaa Jumalan pelastuksesta ja rakkaudesta.²⁴⁷

245 Karttunen 2020, 67-74; Veijola 2004, 70-71.

246 Liberaali-konservatiivimäärittely ei välttämättä aina ole selkeää. Konservatiivisiksi luonnehtiville traditiot ja periteet ovat merkityksellisiä, kun taas liberaaleille yksilön ja ihmisarvon korostaminen ovat tärkeitä. Pessi, Pitkänen, Westinen ja Grönlund 2018, 28-31.

247 Huovinen 2015, 289-291; Leppänen 2010, 213.

Muuttumattomalla tavalla voi puhutella nykyajan ihmistä. Oon homiletiikan kautta pyrkinyt löytämään yhteyden tähän aikaan H26

Eräs kirkkoherra luonnehti suhdettaan Raamattuun meditoivaksi. Teksti avautuu hiljentymällä sen ääreen ja mietiskelemällä sitä. Toinen taas kuvasi suhteensa Raamattuun ajan myötä muuttuneen sen mystistä luonnetta ymmärtävämmäksi. Sanoma ei avaudu rationaalisesti, vaan tilaa on annettava Raamatun selittämättömälle ja salatulle luonteelle. Leppäsen havaintojen mukaan juuri pohdiskelevat papit antoivat tilaa mystiikalle ja meditatiiviselle ulottuvuudelle.²⁴⁸

Mystinen selitys ehkä enempi viime vuosina tullut tärkeäksi H28

Raamattu on monen kirkkoherran kuvauksen mukaan voiman lähde. Pohtivat papit olivat kokeneet tämän itse henkilökohtaisesti. Raamatun pelastushistoriallinen sanoma on henkilökohtaiselle uskolle voimaannuttavaa ja sen pohjalta on hyvä tehdä papille kuuluvaa julistustyötä. Raamatun sanoma koskettaa näin ihmisen eksistenssia. Raamatun lukutavassa on eksistentiaalisien tulkinnan piirteitä, jossa pyritään löytämään mystisen kielen takaa kosketuspintaa nykytodellisuuteen. Raamatun sanoma luo iloa ja toivoa elämään.

Mää ammennan niinku voimaa ja lupauksista saan sen vapauden ja ilon H9

Kaksi haastateltavista kuvasi Raamattua kirjana, jonka sanomaa on ymmärrettävä hengellisenä. Toinen heistä vierasti näkemystä, jossa yksittäinen lukija päätyi yksistään jollekin kannalle Raamatun sa-

248 Leppänen 2010, 214.

noman suhteen. Hänen mielestä Raamatun sanoman tulkitseminen avautuu kytköksissä kirkon tulkintaperinteeseen. Sammeli Juntusen mukaan Raamatun ja kirkon erottaminen tuntuu oudolta, sillä ilman kirkkoa ei olisi Raamattua. Simo Peura tähdentää, että raamatuntulkinta ja kirkon oppi on kiinteässä vuoropuhelussa toistensa kanssa. Individualistinen tulkinta johtaa väärinymmärryksiin. Haastateltava kirkkoherra kehotti tulkinnassa huomioimaan koko läntisen kirkon tradition aina alkukirkon kirkkoisista alkaen.²⁴⁹

Tärkeitä spiritualiteetti eli mä löydän sen yhdessä kristikunnan opettajien kanssa H6

Yhden haastateltavan vastauksissa taas Raamatun sanomaa eletään todeksi kristittyjen yhteydessä. Hänen näkemyksensä oli varsin karismaattisia piirteitä sisältävä, mikä tulkinnallisesti irtaantui Raamattusta kirjallisena dokumenttina. Tämä näkökulma oli erilainen verrattuna edelliseen jopa sanan sakramentaalista luonnetta ja kirkon tulkintatraditiota korostavaan näkökulmaan.

Keskeistä se on elää sitä Jeesuksen läsnäoloa arjessamme ja, ja varsinkin Jeesukseen uskovien kesken H14

Leppäsen tutkimuksessa toistuivat myös pohdiskelevien pappien ryhmässä hengellisen lukutavan merkitys ja sanoman ymmärtäminen uskon kautta. Samoin Raamattu koettiin voimaa antavaksi kokemukseksi, jossa mysteereille annettiin tilaa. Leppäsen tutkimuksessa pohdiskelijoiden hengellinen tausta herännäisyydestä, vanhoillislestadiolaisuudesta ja evankelisuudesta. Tässä tutkimuksessa hengelliset taustat löytyivät kuudella henkilöllä viidesläisyydestä, kahdella evankelisuu-

249 Evankelisessa herätysliikkeessä on Salomäen mukaan korostettu Raamatun merkitystä armovälineenä. Myös raamatuntulkintaa kristikunnan tradition mukaan on korostettu. Nämä periaatteet näkyivät evankelisuustaukaisen papin mielipiteissä, vaikka hänen teologinen kanta oli iän myötä avartunut. Juntunen 2004, 41; Peura 2004, 138-139; Salomäki 2010, 217.

desta, viidellä herännäisyydestä ja yhdellä lestadiolaisuudesta. Yksi määritteli itsensä evankeliseksi katoliseksi ja yksi luterilaiseksi, jolla oli vahva kosketustausta lestadiolaisuuteen. Pohdiskelijoiden ryhmä oli suurin, johon kuului 18 henkilöä – 3 naista ja 15 miestä. Monet määrittelivät Raamatun keskeisintä sanomaa niin sanotun pienoisevanke-
liumin mukaan.²⁵⁰

4.2.3 Salliva pappi

Sallivien pappien ryhmässä oli ainoastaan yksi kirkkoherra. Hänen julistusfokuksessa oli radikaalin rakkauden sanoma. Raamattu tuo rakkauden sanoman lisäksi oikeudenmukaisuutta ja radikaalin rakkauden lähde. Salliva pappi näki Raamatussa monenlaista kerroksisuutta ja jopa ristiriitaisuutta.

Siellä on satuja ja tarinoita ja kaiken näköistä. Mä oon kyllä
sillain niinku rakkauden ja armon evankeliumin julistaja H31

Raamattu oli hänelle tärkeä esine, joka oli persoonallisesti koristeltu. Taustaltaan hänen yhteytensä esimerkiksi herätysliikkeisiin oli ohutta. Raamatun keskeisin sisältö löytyi toisten ihmisten rakastamisesta ja auttamisesta: kantakaa toistenne taakkoja. Salliva pappi kuvasi suhdettaan Raamattuun Leppäsen kriteerien mukaisesti. Keskuksessa on radikaali sanoma lähimmäisen rakastamisesta. Haastateltava oli joutunut puolustamaan omia näkemyksiään, tekemisiään ja asemaansa seurakuntatyössä joskus voimakkaasti. Hän pahoitteli kirkossa vallitsevia ristiriitoja. Kiistat nousivat Raamatun sanoman väärinymmärtämisestä.²⁵¹

250 Valtaosa herätysliikkeistä nojaa pelastushistorialliseen linjaan. Tämä näkyi tämän ryhmän vastauksissa, jossa haastateltavien taustat olivat eri herätysliikkeissä; Joh. 3: 16. Jumala on rakastanut maailmaa niin paljon, että antoi ainoan Poikansa, jottei yksikään, joka häneen uskoo, joutuisi kadotukseen, vaan saisi iankaikkisen elämän. Leppänen 2010, 2014-2016; Salomäki 2010, 216-217.

251 Leppänen 2010, 216-218.

4.2.4 Rationaaliset papit

Rationaalisesti Raamattuun suhtautuneet kirkkoherrat olivat havainneet sen sisällön ristiriitaiseksi. Leppäsen kuvaus Raamatusta tulkintojen kii-
toratana kävi toteen tämän ryhmän haastateltavien kohdalla.²⁵² Vaikka
toinen rationaalinen pappi koki jännitteisyyttä lähinnä Vanhan ja Uuden
testamentin välillä, niin toiselle papille Jeesuksen opetukset evankeliu-
meissa olivat keskenään jopa ristiriitaisia. Niistä ei oikein saanut min-
käänlaista otetta. Hän korosti eksegeettistä ja tieteellistä näkökulmaa
Raamattuun. Tiede oli paljastanut hänelle kirjan todellisen alkuperän ja
esimerkiksi Jeesuksen neitseelliseen syntymään hän ei uskonut. Mo-
lemmat heistä halusivat pitää omat mielipiteensä omana tietona eivätkä
lähteneet herättämään ristiriitoja seurakunnassa ottamalla esimerkiksi
saarnassa esille omia kriittisiä ajatuksia Raamattua kohtaan. Seura-
kunnalle siloteltiin omaa ristiriitaista näkemystä, vaikka Kai Peltonen ei
uskonut pappien harhauttavan tietoisesti seurakuntalaisia.²⁵³

Ihmisten kirjoittama erittäin ristiriitainen ja antaa mahdollisuu-
den satoihin erilaisiin tulkintoihin. Jeesuksen opetukset ovat jo
kirjavat niin kuin mirrin turkki H25

Molemmat kirkkoherrat kokivat, etteivät he halua tarkoituksella nos-
taa esille Raamattuun liittyviä ristiriitoja ja monenlaiseen tulkintaan
mahdollistavia kohtia, vaan hoitavat papin työn maltillisen julistuksen
kautta. Samoin koki työssään myös kolmas rationaalinen pappi, joka
korosti Raamatun olevan kokoelma ihmisten kokemuksia elämäänsä liit-
tyvistä kysymyksistä. Aiemmin oma suhde oli ollut henkilökohtaisempi,
mutta nykyään Raamattua tuli käytyä läpi lähinnä työn kautta. Raa-
mattu oli muuttunut hengellisestä lähteestä pelkäksi papin työkaluksi.

252 Leppänen 2010, 219-221.

253 Peltonen 2004, 18.

Kokemuksia siitä, mitä elämä on ja inhimillinen todellisuus ja pohdinta sitten tämän elämän äärellä H35

Pappien mielestä Raamattu oli ihmisten laatima kirjasto, jossa näkyi inhimillisen elämän kokemukset. Papit määrittelivät hengellisen statuksensa luterilaiseksi. Yhdellä ei ollut sen kummempaa herätysliiketaustaa ja toinen määritteli hengellisen taustansa seurakunnan nuorisotyön vaikuttamaksi. Kolmannella taustalla oli vanhoillislestadiolaisuus, jonka konservatiiviseen raamatuntulkintaan hän oli elämänsä aikana ottanut varsin radikaalin pesäeron.²⁵⁴

4.3. Pappisuuden merkitys johtamisessa

4.3.1. Hengelliset palvelijat

Yksi ryhmä kirkkoherroista luonnehti pappisuutta hengellisin termein. Pappisuus merkitsi heille hengellisen johtamisen näkökulman painottamista, jossa korostuu seurakuntalaisten palveleminen. Hengellisten palvelijoiksi luonnehdittavat kirkkoherrat korostivat pappisuudessa kutsumuksen näkökulmaa. Kutsumus tarkoittaa henkilökohtaista missiota ja elämäntehtävää.²⁵⁵

Pappisuus oli olennainen osa olennaisesti kirkkoherran tehtävää. Pappuuteen sisältyvä kutsumus oli mielekästä tekemistä, johon pystyi sitoutumaan kokonaisvaltaisesti. Hengellisten palvelijoiden ryhmässä ei kuitenkaan korostunut voimakkaat nuoruuden hengelliset kokemukset, vaan kokemuksen syvyyttä voitaisiin luonnehtia mielekkään elämäntehtävän löytymiseksi pappina toimimisessa ja pappisuudessa.

254 Salomäki 2010, 217-218.

255 Hytönen 2018, 6-7.

Oon kirjoittanut jo ekaluokalla tai tokaluokalla kansakoulussa, että toiveammatti – pappi H23

Pappeus koettiin tässä ryhmässä hengellisenä tehtävänä. Sitoutuminen oli vahvaa, mikä näkyi sitoutumisena kirkon uskoon jo kasteessa. Vaikkei kirkon uskoa määritelykään kovin seikkaperäisesti, pappeuden hengellinen ulottuvuus tarkoitti sitä, että kirkon usko kantoi siihen sitoutunutta pappia. Muutama luonnehti pappeutta kokonaisvaltaiseksi elämäntavaksi. Pappeus oli heille enemmän kuin pelkkää työtä, sillä se oli osa minuutta. Sitä ei pystytty eristämään työpaikalle, vaan se oli osa itseä ja elämää. Kaksi kirkkoherraa kuvasi pappeutta siten, että se oli läsnä vuorokauden ympäri. Pappeus oli enemmän kuin ammatti. Se oli elämäntapa.

Käsitys pappeudesta on juuri se, että sä olet 24 tuntia vuorokaudessa ja 7 päivää viikossa H12

Elämäntavan ja kutsumuksen lisäksi hengellisten palvelijoiden ryhmä korosti pappeutta palvelutehtävänä. He olivat itse eläneet kristinuskon hengellisen sanoman todeksi. Tältä perustalta he palvelivat seurakuntalaisiaan omilla lahjoillaan. Pappeudessa kirkko on uskonut heille palvelutehtävän. Se oli toivon välittämistä ihmisille niillä keinoilla, joita kirkko on antanut heidän käyttöönsä.

Pappeus merkitsee Jumalan ja lähimmäisten palvelemista H21

Pappi oli sekä kirkon jumalallisen tehtävän palveluksessa että ihmisten palvelija hengellisen työnäyn kautta. Pappeus oli väline kirkon hengellisen tehtävän toteuttamiseksi maailmassa. Eräs haastateltava toi vastauksessaan esille lisäksi toisenlaisen tavan tarkastella pappeutta. Pappeus ei ollut pelkästään väline tuoda kirkon hengelliset aarteet ihmisten ulottuville. Papin tehtävänä oli poistaa esteitä ihmisen ja Juma-

lan väliltä, jotta jumalallinen todellisuus pääsisi kohtaamaan ihmisen. Ihminen ei ollut pelkästään kirkollisen toiminnan objekti, vaan oman hengellisyyden toteuttaja ja subjektiivinen toimija.

Luodaan edellytyksiä sille, että ihmiset voivat kohdata Jumalan ja poistetaan esteet sen kohtaamisen tieltä H15

4.3.2. Käytännölliset palvelijat

Käytännölliset palvelijat toivat pappeudesta esille arjessa tapahtuvia käytännön tilanteita. Heidän määritelmässä eivät korostuneet hengelliset määritteet. Pappeutta ei lähestytty kirkon hengellisen perustehtävän näkökulmasta, vaan ihmisen elämän todellisuudesta käsin. Yksi vastaajista korosti, että papin työ on ammatti siinä missä muutkin auttamisammatit. Hän jopa pyrki pitämään hengellistä näkökulmaa taustalla tai ainakin pienentämään sen merkitystä.

Arkinen pappeus on tärkeää H1

Toisella taas korostui pappeudessa ihmisten kohtaaminen arkipäivän tilanteissa. Pappeutta ei määritelty kirkollisten toimitusten tai jumalanpalvelusten kautta. Pappeuteen ei sisällytetty mitään erityistä hengellistä tehtävää, vaan pappi oli rinnalla kulkija ja elämän ihmettelijä muiden ihmisten kanssa. Rinnalla kulkemisen myötä hengelliset kysymykset nousivat keskusteluun tasavertaisina muiden kysymysten kanssa, jos ne olivat ihmisillä ajankohtaisia.

Ollut jotenkin tällainen tavallinen tallaja, joka Shellillä käy ukkojen kanssa syömässä niinku ja muutenkin H11

Kaksi käytännöllisten palvelijoiden ryhmään kuuluvaa ottivat hautajaisiin liittyvät järjestelyn sekä hautaan siunaamisen toimituksen käytännön esimerkkinä papin tehtävistä. He kokivat erityisesti hautajaisten olevan tilanne, jossa he pystyivät parhaiten olemaan ihmisten rinnalla. Auttaminen oli konkreettista ja pappeus koettiin tilanteissa merkitykselliseksi. Kuoleman kohdatessa ihmiset olivat aidoimmillaan. Pappi pystyi kulkemaan oman erityiskoulutuksen vuoksi surevien rinnalla varsin luontevasti. Kyseiset yksipappisessa seurakunnassa kirkkoherrana olevat papit pitivät kirkkoherran työssään juuri hautajaispappina toimisesta. Toinen viittasi pitkään sielunhoidon koulutustaustansa, kun taas toisella oli kokemusta sairaanhoitajan työstä. Toinen vastaa- jista halusi korostaa, että hän on pappeudesta vastuussa ennen kaik- kea Jumalalle eikä niinkään seurakunnalle tai kirkolle, sillä Jumala on hänen työnantajansa.

Saa olla ihmisten kanssa ihmisiä palvelemissa H31

4.3.3. Kirkon virkaa painottavat

Yksi ryhmä haastateltavista korosti pappeudessa kirkkoa ja kirkon pappisvirkaa. Vastaajat eivät tuoneet esille niinkään ihmisten palvelemista, vaan korostivat Kristuksen ja kirkon palvelemista pappisviran kautta. Pappeus merkitsi heille selkeästi auktoriteettiasemaa, jonka he olivat saaneet kirkolta ja Jumalalta. Yksi kuvasi pappeutta reformaattori Mikael Agricolan määrittelyn kautta. Papin tehtävänä oli opiskella, rukoilla ja saarnata. Juhani Holma toteaa, että Agricolan hengellisen elämän elementit pohjautuvat dominikaaniseen perinteeseen. Siinä opiskelu, rukouselämä ja Raamatun opetus olivat keskiössä.²⁵⁶

Agricola – ett studeerata, rukoilla ja tota saarnata... seura-
kunnan kutsu, tulee sitten asetetuksi tietyllä tavalla paimenen
tehtävään H2

256 Holma 2008, 43; Knuutila 2008, 93-95.

Pappeuteen kuuluu seurakunnan ulkoinen kutsu – *vocatio externa*. Ulkoisen kutsun lisäksi tarvitaan henkilön oma *vocatio interna* eli sisäinen kutsumus papin työhön. Pappi on siis kahdensuuntaisessa kutsumustehtävässä.²⁵⁷ Kirkon virkaa painottavien ryhmässä korostuivat kirkon ja Kristuksen palveleminen, missä ei ensisijaisesti nostettu ihmisten palvelemista keskipisteeseen. Pappisvihkimyksessä pappi erotetaan hoitamaan kirkon erityistä virkaa, kun taas kirkkoherra asetetaan paikallisseurakunnan paimenen tehtävään. Siihen liittyy enemmän valtaa ja vastuuta kuin seurakuntalaisilla, mutta silti kristittynä pappi on tasa-vertainen muiden kanssa.

Tehtävä, jossa annetaan enemmän, enemmän leivisköitä käyttöön ja valtak... palvella kristittynä evankeliumin asiaa ja Kristuksen kirkkoa H3

Pappeuteen kuuluu seurakunnan kutsu, sillä kyseessä on seurakunnan palvelijan virka. Vaikka seurakunta kutsuu tehtävään, niin pappisviralla on jumalallinen luonne. Pappeus ja pappina toimiminen ei ole tästä näkökulmasta mikä tahansa ammatti, vaan sillä on yliluonnollinen ulottuvuus. Virka on Jumalan asettama. Pappeuden yliluonnollinen ulottuvuus merkitsi yhdelle haastateltavista sitä, että kirkon virka sitoi hänen elämäänsä ja toimintaansa. Pappeuteen suhtauduttiin vakavasti. Henkilön tulee sitoutua pappislupaukseen, joka määritteli pappeutta. Sitoutuminen näkyi henkilön kohdalla pitäytymisessä kirkon aiemmissa määrittelyissä, kun puhutaan viime vuosikymmenten aikana tehdyistä ratkaisuista evankelis-luterilaisessa kirkossa.

Pappisvala se sitoo minut niin, että se määrittää myöskin minun tätä teologista linjaa H4

257 Pohjolan mukaan pappisvihkimyksen siunaamiskohdassa kätenpäällepanemisessa vahvistetaan vihittäville ja seurakunnalle, että siunauksen saaja on saanut kutsun Jumalalta pappisvirkaan. Hytönen 2018, 7; Pohjola 2014, 140 ja 214-216;

Kirkon virkaa painottavien ryhmässä pappeutta ja papin tehtäviä sanoitettiin varsin dogmaattisin sanakääntein. Vastauksista heijastui kirkkoherrojen perehtyneisyys klassiseen teologiaan ja luterilaisen tunnustuskirjojen sisältöihin sekä teologisiin käsitteisiin. Painopiste oli vahvasti teologiassa, ei niinkään ihmisissä ja heidän elämässään. Kirkon virkaa painottavien ryhmässä oli samanlaisia piirteitä kuin Leppäsen tutkimuksen määritelmissä vakavista papeista.

4.3.4. Missionääriset kirkkoherrat

Neljännessä kirkkoherrojen ryhmässä erottui henkilöiden kokema hengellinen herääminen nuoruusvuosina. Uskonnollisen heräämisen kokemukset sijoittuivat rippikoulun jälkeiseen nuorisotoimintaan. Moni oli kokenut heräämisen emotionaalisesti hyvin voimakkaana. Kokemus oli johtanut henkilökohtaiseen haluun kutsua ihmisiä uskon piiriin. Kokemus oli syntynyt seurakunnan tai herätysliikkeen järjestämän nuorisotoiminnan yhteydessä. Tämä oli johtanut papin ammattiin, jossa uskonnollista kutsua voisi esittää kaikille ihmisille.

Se oli erittäin vahva kokemus, niin mä ajattelin, ett hei pappina mä pystyn kertomaan tästä: Jeesus rakastaa myös sinua H9

Pappeus oli jumalallinen tehtävä, joka velvoitti henkilöä lähetyskäs-kyn mukaisesti kutsumaan ihmisiä Jumalan yhteyteen. Papin tehtävän olemukseen nivoutui missionaarinen eli lähetyksellinen ulottuvuus. Kutsumus ei tarkoittanut passiivista olotilaa, vaan lähetettynä vaikuttamista ihmisten parissa. Pappeus oli Raamatun sanoman ilmoittamista ja siitä kertomista, mitä kuvattiin julistustehtäväksi.

Julistustyö kaikki tällainen oli ihan mielenkiintoista H29

Koska henkilö oli kokenut uskon tulemisen ja armon voimakkaasti, hänen kutsumustehtävä rakentui armon kokemuksen varaan. Hän oli kutsumassa ihmisiä samaan armon kokemuksen piiriin. Monet oli kutsuttu kasteen armoon jo lapsuudessa, mutta olivat siitä vieraantuneet elämänsä aikana. Kutsujan missiolla oli ikuisuusulottuvuus, sillä kristinuskon mukaan kuolema ei ollut kaiken loppu, vaan ikuisen elämän alku. Tästä muistuttaminen oli papin tehtävässä ydinasia. Siihen kiteytyi koko kirkon perustehtävä ja missio.

Saisin olla kutsumassa, että ihmiset eläis... kasteen ja armon todesta ja pääsis taivaaseen H34

Jälleen kerran palattiin kasteeseen, joka on kristityn vaelluksen alkupiste. Haastateltava määritteli kasteen portiksi Jumalan pelastavan armon osallisuuteen. Kasteessa Jumala vuodattaa uskon ihmiseen. Usko Kristukseen vie lopulta ihmisen uskon päämäärään, iankaikkiseen elämään. Taivas ja iankaikkinen elämä on paluuta paratiisiin alkutilaan.²⁵⁸ Kutsu pelastuksen yhteyteen on kirkon tehtävä ja samalla jokaisen kirkon palveluksessa olevan papin tehtävä.

Tässä kappaleessa on hahmoteltu pastoraalisen johtamisen perusteita eli piirteitä, josta pastoraalisen johtamisen syvävirrat kumpuavat. Henkilön hengellinen identiteetti, käsitys kirkon pyhästä kirjasta Raamatusta ja pappeuden merkitys johtamisessa luovat pohjaa, josta on hyvä edetä tarkastelemaan tutkittavien käsityksiä johtamisesta. Näiden perusteiden päälinjat kulkevat tutkittavien ryhmässä siten, että etenkin viidesläiseen ja lestadiolaiseen herätysliikkeisiin lukeutuvat papit kuuluvat raamattukäsityksiltään vakavien pappien ryhmään ja pappeudessaan kirkon virkaa painottaviin tai missionäärisiin kirkkoherroihin.

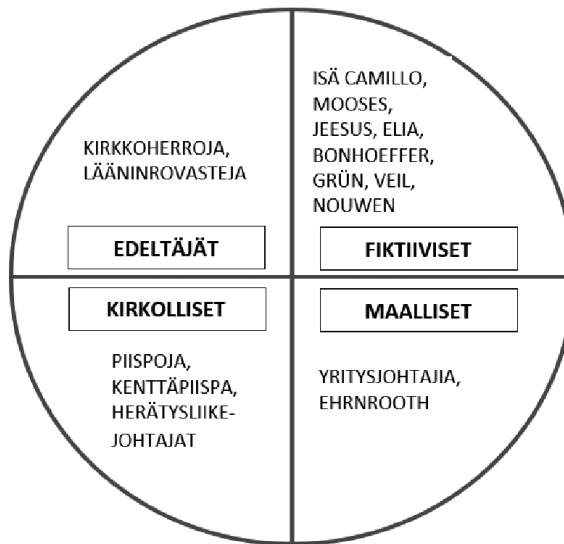
258 Huovinen 1981.

Yleiskirkollisiin lukeutuu herännäistaustaisia pappeja, joiden raamatukäsityksen ovat pohdiskeleviin kuuluvaa, ja joiden päävirta kulkee pappeuden määrittelyssä hengellisten palvelijoiden ryhmään. Salivien ja rationaalisten raamattukäsitysryhmistä tie näyttää kulkevan pääasiassa käytännöllisten palvelijoiden ryhmään. Tässä tutkimuksessa ei ole ollut tarkoitus rakentaa jokaiselle tutkittavalle omaa polkua, vaan hahmottaa tutkimusmateriaalista nousevia temaattisia ryhmiä sekä päävirtoja, jotta tutkimuksen siirrettävyydelle annetaan paremmat edellytykset. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen, mutta jotain yleistettävyyttä ryhmittelyjen kautta voidaan havaita. Kuva pastoraalisesta johtamisesta tarkentuu seuraavissa kappaleissa.

4.4. Johtamisen esikuvat

Tutkija kysyi haastateltavilta mahdollista esikuvaa johtamisessa. Kaikki haastateltavat nimesivät lähes poikkeuksetta henkilön tai henkilöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän tapaansa johtaa. Mainitut esikuvat voidaan jakaa neljään ryhmään: edeltäjät, fiktiiviset esikuvat, kirkolliset esikuvat sekä maalliset esikuvat. Edeltäjillä tarkoitan tässä tutkimuksessa viranhaltijoita, jotka ovat aiemmin hoitaneet virkaa. Fiktiivisillä tarkoitan johtamisen esikuvia, jotka eivät ole toimineet haastateltavan kanssa työyhteydessä, eläneet samaan aikaan tai eivät perustu historialliseen henkilöön. Kirkollisilla esikuvilla tarkoitan kirkon tehtävissä toimineita henkilöitä ja maallisilla esikuvilla muita, kuin kirkollisia henkilöitä. Haastateltavalla saattoi olla useita johtamisen esikuvia, jotka kuuluvat eri ryhmiin. Näyttää siltä, että esikuvaan liittyi haastateltavan oman johtamiskäsityksen peilaamista ja itsereflektiota. Moni hahmoteli esikuvan johtamistyyliä, kykyä rakentaa luottamusta ja kohdata ihmisiä sekä kysyi itsereflektiivisesti, miten esikuva toimisi tietyissä arjen johtamistilanteissa.

Kuvio 11: Johtamisen esikuvat.



Edeltäjät-ryhmään kuuluvat selkeästi ne kirkon viranhaltijat, jotka aiemmin olivat toimineet kirkkoherranvirassa. Edeltäjiin lukeutuivat sellaiset henkilöt, jotka olivat toimineet samassa kirkkoherranvirassa kuin haastateltavat parhaillaan toimivat. Tähän ryhmään kuuluivat lisäksi sellaiset kirkkoherrat, jotka olivat toimineet haastateltavan esimiehenä jossain toisessa seurakunnassa. Esikuvat olivat opettaneet toiminnallaan hyvää johtamista eri tilanteissa sekä sitä, millä tavalla kirkkoherra omalla esimerkillään ja asennoitumisellaan voi onnistua rakentamaan ihmisten luottamusta. Esikuvan ja haastateltavan välinen luottamus oli suurin tekijä, miksi henkilö oli valikoitunut haastateltavalle johtamisen esikuvaksi. Tämä tarkoitti ”kansan pariin” menemistä, omiin työntekijöihin luottamista sekä mentoroivaa johtamisotetta. Edeltäjillä näytti olevan merkittävä vaikutus monen kirkkoherran toimintaan johtajana. Tämä on tärkeä tiedostaa, kun nykyiset kirkkoherrat toimivat tehtävisään ehkä tulevan johtajasukupolven malleina.

Ei sillä tavalla esikuvia, että haluaisin olla heidän kaltaisensa, mutta näin heistä, että kirkkoherra toimii noin H24

Raamatun, teologian kuin kirjallisuuden hahmot kuuluivat *fiktiivisiin esikuvii*n. Raamatullisista henkilöistä Jeesus, Mooses ja Elia tulivat mainituiksi johtamisen esikuvina. Eräs haastateltavista piti Jeesusta erityisesti kohtaamisen taiturina, missä oltiin pastoraalisen johtamisen ytimessä. Hänessä oli läsnä palvelevan johtamisen ulottuvuus, onhan johtaminen syvimmiltään lähimmäisen palvelemista. Moosekselta voi oppia organisoimiskykyä, kun taas Elia elämässä on nähtävissä hengellisen kasvun tie, joka sisältyy kirkkoherran tehtävään. Yhdistävänä tekijöinä edellä mainituilla Raamatun henkilöillä oli voimakas kutsu-mustietoisuus ja samalla ulkopuolelta tulevan kutsun tietynlainen vastustaminen.²⁵⁹ Raamatun esikuvat ja etenkin Jeesus toimivat ideaalimalleina, joita vasten omaa toimintaa ja ratkaisuja refleктоitiin.

Mitähän Kristus tekis tässä tilanteessa H8

Fiktiivisiin esikuvii n lukeutui monia teologeja, jotka olivat jättäneet oman jälkensä johtamiseen lähinnä teologisen kirjallisuuden kautta. Benedictus Nursialainen ja hänen luostarisäännöt antoivat yhdelle kirkkoherralle ajateltavaa myös johtamiseen. Hänen kauttaan etenkin hengellinen kasvu oli kirkkoherran viran hoitamisessa läsnä yhtenä keskeisenä elementtinä. Sama haastateltava mainitsi saksalaisen benediktiiniläisen papin Anselm Grünin, joka on kirjoittanut erityisesti spiritualiteettiin liittyvää kirjallisuutta. Muita hengellisyyteen ja hengelliseen kasvuun kirkkoherran tehtävässä vaikuttaneita olivat saksalainen teologi Dietrich Bonhoeffer ja ranskalainen poliitikko Simone Weil, jotka toimivat erään haastateltavan inspiraattoreina johtamisessa. Yhden esikuvana oli katolinen pappi Henri Nouwen ja hänen lu-

259 van Dierendonck 2016, 1236; Hytönen 2018, 93-100.

kuisat teoksensa, joissa korostuvat hengellisyyteen ja spiritualiteettiin liittyvät teemat.²⁶⁰ Fiktiiviset esikuvat olivat selkeästi hengellisiä inspiraattoreita ja teologeja yhtä poliitikkoa eli Simone Veiliä lukuun ottamatta. Yhden mainitsema, kirjallisuuteen perustuva isä Camillokin oli pappi, joka edusti tyyliään kansanläheisen kyläpapiin prototyyppiä.²⁶¹

Kirkollisten esikuvien ryhmään oli valikoitunut joukko suomalaisia piispoja, jotka olivat olleet tai olivat parhaillaan kirkkoherrojen esimiehinä. Etenkin arkkihiippakunnan piispat olivat muutamilla esikuvina. Arkkipiispat Mikko Juva, John Vikström ja Tapio Luoma saivat mainintoja hyvästä esimiestyöstä ja esimerkillisestä toiminnasta julkisissa keskusteluissa. Arkkipiispamaininnat voivat saada lisätukea siitä, että arkkipiispan virassa toimiva näkyy eniten kirkon kasvona ajankohdaisissa teemoissa. Muista jo eläkkeellä olevista piispoista mainituiksi tulivat Helsingin hiippakunnan piispa Eero Huovinen, Tampereen hiippakunnan piispa Juha Pihkala, Kuopion hiippakunnan piispa Wille Riekkinen ja kenttäpiispana esimiehenä toiminut piispa Jorma Laulaja. Kaikkia heitä yhdistää laajempi julkinen näkyminen muun muassa kirjallisen aktiivisuuden ja teologisen sivistyksen vuoksi. Esikuvapiispoista nousi esille eläkkeellä olevia henkilöitä tai jo edesmennyt arkkipiispa. Usein esikuvapiispa oli toiminut haastateltavan opettajana yliopistossa, pappisvihkimyksessä vihkijänä tai uran alkuvaiheessa

260 Benediktus Nursialainen (480–543 jKr.) oli läntisen kristillisen luostarilaitoksen perustaja. Anselm Grün on saksalainen teologi (s. 1945), joka on kirjoittanut noin 300 spiritualiteettia käsittelevää teosta. www.anselm-gruen.de. Dietrich Bonhoeffer (1906–1945) oli saksalainen protestanttiteologi, joka tuli tunnetuksi nk. Tunnustus-kirkon perustajana Hitlerin natsivallan aikana ja hän sai toisinajattelijana surmansa keskitysleirillä. Simonen Veil (1927–2017) oli ranskalainen poliitikko, joka oli selvinnyt juutalaisena natsien keskitysleiriltä ja vaikuttanut sosiaalidemokraattisena poliitikkona muun muassa ensimmäisenä ranskalaisena naisministerinä sekä Euroopan parlamentin puheenjohtajana. Hollantilaistaustainen katolinen pappi Henri Nouwen (1932–1996) käsitteli professorina erityisesti spiritualiteetin, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja psykologian kysymyksiä.

261 Fiktiivinen hahmo isä Camillo on italialainen satiirinen kirjasarja, jonka on kirjoittanut Giovanni Guareschi. Isä Camillon toiminnasta on tehty myös elokuvia. Seppälä 1997, 36–40.

hiippakunnan piispana. Näihin kohtaamisiin näyttää liittyvän tärkeitä ulottuvuuksia, jotka jäävät pappien mieleen. Haastatteluhetkellä virassa olevista piispoista Kaarlo Kalliala mainittiin yhtenä esikuvana myönteisessä valossa.²⁶²

Sillä suurella sydämellä ja sillä ymmärtäväisyydellä H31

Kirkollisten esikuvien ryhmään sijoittuivat piispojen lisäksi eri herätysliikkeiden toimijat. Etenkin nuoruudessa vaikuttaneet seurakunnalliset toimijat ja herätysliikkeiden johtajat olivat tehneet lähtemättömän jäljen. Kahdella haastateltavalla kirkkoherrana toiminut isä tai muut sukulaispapit olivat vaikuttaneet johtamistyyliin. Seurakuntien nuorisopastorit näyttivät olevan monella alkusysäys teologin ammattiin.

Herätysliikkeen piirissä kasvaneet mainitsivat nimeltä karismaattista ilmapiiriä luoneen Timo Pöyhösen, Kansan raamattuseuran johtajana toimineen Mauri Tiilikaisen sekä Kansanlähetyksen Eero Honkasen ja Matti Väisäsen. Joukossa oli seurakuntapappeina toimineita herännäistäustaisia pappeja kuten Paavo Salo ja Timo Rusama. Pappeuden aikana esikuvana oli yhdelle haastatellulle vanhoillislestadiolainen rovasti Samuli Pentikäinen, jonka kuunteleva ja keskusteleva asenne oli tehnyt nuoreen pappiin vaikutuksen. Hän oli pyrkinyt kirkkoherrana muistamaan esikuvansa profiiliin omassa johtamistyyliin. Piispojen ja herätysliikejohtajien lisäksi jälleen kerran professori Seppo A. Teinonen nousi esille merkittävästi johtamiseen vaikuttaneena persoonana lähinnä hengellisen identiteetin vahvistumisen ja avartumisen näkökulmasta tarkasteltuna. Vanhempaa sukupolvea edustavat kirkkohererrat olivat olleet Teinosen luennoilla. Niiden merkitys oli tärkeä teologina kasvamisessa.

262 Pappismatrikkeli 2018.

Maallisten esikuvien joukossa oli yritysjohtajia ja muita yhteiskunnallisia vaikuttajia. Eräs mainitsi teollisuuden palveluksessa johtajana toimineen sukulaismiehen, jolla oli hänen mukaansa ihmisläheinen tapa johtaa. Yksi taas oli seurannut Microsoftin Bill Gatesin ja Applen perustajan Steve Jobsin vaiheita johtajina, vaikka ei jakanutkaan kaikkia heidän näkemyksiään. Yritysjohtajien toiminnasta oli opittavaa johtamiseen kirkon kontekstissa. Suomalaisista yritysjohtajista mainittiin hallitusammattilainen Anne Brunila. Erään esikuvana oli kenraali Adolf Ehrnrooth, joka edusti ammattisotilaan suoraviivaista johtamista.²⁶³

Vain ihailen heitä ja käyttäydyn just niinku ite ja johdan ihan omalla tyylilläni H23

Johtamisen esikuvilla näyttää haastattelujen valossa olevan merkittävä vaikutus kirkkoherrojen johtamisajatteluun.²⁶⁴ Monen johtamisen esikuva perustui nuoruusajan hengellisiin auktoriteetteihin. Samoin pappisuran alkuvaiheen kokemukset esimiehen toiminnasta muodostivat yhden tärkeän vaiheen, jolloin johtamisen esikuvat olivat muodostuneet. Useampi haastateltavista seurasivat julkisuudessa esiintyviä johtajia ja lukivat kirjallisuudesta heidän ajatuksiaan, joita kirkkoherrat peilasivat omaan johtamistyyliinsä. Kirkon johtamiskoulutus oli rohkaissut seuraamaan muiden organisaatioiden johtamista.

263 Bill Gates (s. 1955) on yhdysvaltalainen Microsoft-ohjelmistoyhtiön perustaja ja pitkäaikainen johtaja. Steve Jobs (1955-2011) oli yksi tietotekniikkayhtiö Applen perustajista ja yhtiön toimitusjohtaja. Isaacson 2016. Anne Brunila (s. 1957) on suomalainen ekonomisti, joka toimii useiden suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa. Adolf Ehrnrooth (1905-2004) oli suomalainen kenraali, joka profiloitui etenkin elämänsä viimeisinä vuosikymmeninä isänmaallisuuden ja veteraanisukupolven edustajana. Aaltio 2010, 77; Appelsin 2006, <https://kansallisbiografia.fi/kansallisbiografia/henkilo/4659>; YLE Areena: Kesäkuun vieraana professori Anne Brunila, 2016, <https://areena.yle.fi/1-3435467>.

264 Vrt. Aaltio 2010, 71-81.

4.5. Hyvän kirkkoherran ihanne

Haastateltavat luonnehtivat vastauksissaan hyvän kirkkoherran ihannetta. Luonnehdinnoissaan vastaaja heijastaa omaa ihannetilaa hyvästä johtamisesta. Vastauksissa tuli esille johtamisen eri ulottuvuudet kuten itsensä, ihmisten ja asioiden johtamisen eri elementit.²⁶⁵

Itsensä johtamisen näkökulmasta moni haastateltavista toi esille johtajaan liittyvät tunneälyn elementit eli itsetietoisuuden, itsehallinnan ja johtamisen motivaation. *Itsetietoinen* kirkkoherra, joka on itsensä kanssa tasapainossa, pystyy realistiseen itsearviointiin. Hän pystyy tarvittaessa myöntämään virheensä, sillä realistinen kuva itsestä ja terve itsetunto antavat johtajalle mahdollisuuden olla oma itsensä. Kyky rehelliseen itsereflektioon on yksi piirre hyvässä johtajassa, koska johtamistyötä tehdään oman persoonan kautta. Eräs haastateltavista suositteli työnohjausta ja terapiaa kirkkoherroille, jotta he tuntisivat paremmin itseään.²⁶⁶

Hyvä kirkkoherra on sellainen, joka on sinut ittiesä kanssa H2

Hyvän kirkkoherran ominaisuuksiin kuuluu tunneälyn *itsehallinnan* elementti, johon sisältyvät tietynlainen lujuus ja kyky päättää asioista. Päätöksentekokyky säilyy, vaikka kirkkoherra joutuu tekemään päätöksensä erilaisten paineiden alla. Päätöksentekokykyistä johtajaa, joka ottaa johtajalle kuuluvan vastuun, kuvattiin jämäkäksi ja rohkeaksi. Päätöksenteko ei tarkoita sitä, ettei johtaja olisi keskustellut ja kuunnellut eri mielipiteitä, vaan ratkaisu on vain tehtävä vallitsevien olosuhteiden puitteissa. Eräs haastateltavista piti intuitiota yhtenä päätöksentekoon kuuluvana osa-alueena. Intuitio vaihtelee eri johtajapersoonilla ja parhaimmillaan vahvistuu kokemuksen kautta. Moni

265 Vrt. Asikainen 2010, 165; Asikainen 2012; kuvio 8, johtamisen kokonaiskenttä.

266 Goleman 2004, 82-91.

kuvasi itsehallintaa kärsivällisyyden kautta, sillä omien negatiivisten tunteiden hillitseminen rakentaa luottamusta työyhteisössä. Johtajan rehellisyys ja luottamus työyhteisössä edistää kokonaisvaltaista hyvää perustehtävän toteuttamisen näkökulmasta. Ristiriitojen sietäminen vaatii henkistä resilienssiä seurakunnan johtajalta.

Kun on tehtävä vaikeitakin päätöksiä, niin silloin on vaan pidettävä pää kylmänä H5

Kirkkoherran halua ja kykyä uuden oppimiselle pidettiin monessa vastauksessa tärkeänä asiana. Monipuolinen ja laaja-alainen tehtävä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Johtajan *kehittymiskyky* antaa mahdollisuuden luovuudelle ja ajattelulle uudesta näkökulmasta. Johtamista voi oppia tietyissä persoonallisuuden asettamissa rajoissa. Kirkon koulutukset sekä muut johtamisen koulutukset auttavat peilamaan omaa johtamista sekä kehittymään entisestään.

Ihminen kasvaa aina tehtävien myötä H34

Kirkkoherra joutuu miettimään monissa rooleissaan, millä tavalla hän vie asioita eteenpäin. Seurakunnan johtamisessa kirkkoherra tarvitsee *roolivaraston*, jotta hän kykenee kohtaamaan erilaisia ihmisiä tai ihmisryhmiä työssään. Jokaisessa kohtaamisessa hän joutuu miettimään tilanteen mukaista käyttäytymistä ja omaa rooliaan.

Ihmisten johtamisessa haastateltavat toivat esille tunneälyn *sosiaalisten taitojen* ja *empatian* piirteitä. Keskeisimpänä asiana sosiaalisissa taidoissa on kyky kuunnella erilaisia näkökulmia. Kuuntelemista määriteltiin ihmissuhdetaidoksi, missä johtaja on aidosti läsnä ja kykenee vuorovaikutukseen toisten kanssa. Vuorovaikutuksessa on tärkeää aistia myös kätkeytyjä signaaleja. Tämä onnistuu vain siten, että kirkkoherra tuntee kohtaamansa ihmiset hyvin. Tunneherkkyys ja em-

patiaakyky mahdollistavat sen, että johtaja voi onnistua työntekijöiden syvimpien tunteiden aistimisessa ja niiden huomioimisessa johtamistyössä.

Osaa oikealla tavalla tukea heitä, osaa antaa sekä myönteistä palautetta että korjaavaa palautetta H29

Muutamit haastateltavat mainitsivat *työkulttuuriin vaikuttamisen* tärkeänä johtamisen osa-alueena ihmisten johtamisessa. Omalla johtamisellaan kirkkoherra voi suunnata ilmapiiriä myönteiseen todellisuuteen. Henkisesti rankassa työssä esimerkiksi huumori auttaa eteenpäin. Hyvässä työilmapiirissä työntekijöiden ja esimiehen välillä vallitsee luottamus, jossa esimies antaa korjaavaa palautetta yhteyttä rakentavalla tavalla. Työntekijät voivat luottaa esimiehen tukeen tiukoissakin tilanteissa.

Henkilöstön kehittämisessä kirkkoherran rooli on keskeinen. Koulutusmyönteisyys takaa osaamisen vahvistumista ja siten organisaation menestystä tulevaisuudessa. Muutama puhui valmentavasta johtamisotteesta, jossa johtaja näkee ihmisten vahvuudet. Hän pyrkii järjestämään työtehtäviä niin, että työntekijä pääsee käyttämään vahvuuksiaan organisaation hyväksi.

Katselee alaisiaan siitä näkökulmasta, että mitähän tuosta voisi tulla H21

Strateginen johtaminen ja siihen olennaisesti sisältyvä muutosjohtaminen ovat kirkkoherran tehtävässä tärkeää, minkä painoarvo vahvistuu tulevaisuudessa. Muutos on pysyvää, sillä seurakunnan toimintaympäristö muuttuu. Strategia on toimintaympäristöön sopiva yhteinen suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan laaditut tavoitteet. Strategia määrittelee seurakunnan tehtävän, arvot ja vision sekä sen, miten vi-

sio toteutuu strategialle määritellyllä ajanjaksolla. Strategia suuntautuu aina tulevaisuuden hahmottamiseen ja strategiaprosessin johtaminen on kirkkoherran vastuulla. Strategiassa valitaan seurakunnallisen toiminnan painopisteet, joissa on huomioitu vielä heikkojen signaalien tasolla olevat tulevaisuuden ennusmerkit. Strateginen johtaminen on erityisen tärkeää murrosvaiheessa, jolloin esimerkiksi vanhat rakenteet ja hengellisyyden muutos näyttävät todennäköisiltä. Yksi haastateltavista piti strategista suunnittelua turhana militaristissävytteisenä työnä, sillä strategialla ei pystytä vastaamaan todellisiin haasteisiin.

Pystyy visioimaan tulevaisuutta riittävän rehellisesti ja riittävän rohkeasti H28

Hallinnon johtaminen nousi vahvasti esille hyvän kirkkoherran ihanteena. Tämä selittyy sillä, että kirkkoherra vastaa seurakunnan hallinnosta. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että hyvä hallinnon johtaminen koitui seurakunnan toiminnan menestykseksi. Hallinto on välttämätön toiminnan edellytysten luojana. Samalla arvosteltiin kirkon hallinnon jähmeyttä ja laajuutta. Seurakunta oli byrokraattinen ja lisätyötä aiheuttivat hiippakunnan ja kokonaiskirkon, kuten kirkkohallituksen toimenpiteet. Hallinnon määrä kasvoi, mitä suuremmasta seurakunnasta oli kyse. Tämä oli toisaalta luonnollista, sillä seurakunta on julkisoikeudellinen yksikkö ja sen toimintaa pidettiin yllä verovaroin. Erään kirkkoherran mukaan hallinto antoi johtamiselle puitteita, sillä hallinnollisin rakentein pystyttiin hänen seurakunnassaan luomaan toiminnallisia puitteita muuten sekavaan tilanteeseen. Hallinnollisten elementtien ja prosessien tunteminen voi parhaimmillaan tukea johtamista.

Millä tavalla minä rakennan tän yhteisön hallinnollisesti niin, että minulla on mahdollisuus sitä johtaa H17

Taloushallinto ja talouden ymmärtäminen kuuluvat hyvän johtamisen edellytyksiin. Hallinnolliset ratkaisut kytkeytyvät lähes poikkeuksetta talouteen. Taloushallinnolla rakennetaan puitteet seurakunnan toiminnalle. Yksi kirkkoherra totesikin, että kirkkoherrana joutui vastaamaan pienessä seurakunnassa jopa tonttikaupoista. Tässä tehtävässä tarvittiin taloudellista osaamista. Taloushallinnon rooli ei kuitenkaan noussut merkittävästi esille haastateltavien pohdiskeluissa, kun pohdinta liittyi hyvän kirkkoherran ihanteeseen. Seurakunnan hallinnossa taloudesta vastaavat henkilöt huolehtivat taloudenhoidosta. Tämä saattoi olla syynä siihen, ettei talousteema noussut kirkkoherroilta merkittävästi esille.

Pastoraalinen ja hengellinen johtaminen sekä seurakunnan hengellinen *perustehtävä* olivat keskeistä monissa vastauksissa. Moni haastateltavista piti hyvä kirkkoherran ominaisuutena ennen kaikkea laaja-alaista teologista osaamista, Raamatun tuntemista ja hengellisyiden korostamista. Seurakunnan perustehtävä on hengellinen ja tämä näkyi johtamisessa. Papin toimimista seurakunnan johtajana pidettiin itsestään selvänä teologisen substanssin ymmärtämisen kannalta. Yksi piti hurskauselämän toteuttamista siltana kaikkien kirkkoherran johtamistehtävään sisältyvien ulottuvuuksien välillä. Kirkkoherran sitoutuminen kirkon uskoon henkilökohtaisesti on tärkeässä asemassa, sillä hän on omassa virassaan hengellinen suunnannäyttävä.

Fokus täytyy olla koko ajan siinä, että ihminen on Jumalan luoma, syntiin langennut ja se tarvitsee sen evankeliumin, mitä meille on Kristuksessa ilmoitettu H4

Kirkkoherran johtamistehtävän laaja-alaisuus toistui vastauksissa hyvin usein. Erilaiset vastuut henkilöstö-, talous- ja seurakuntahallinnosta korostavat laaja-alaisuutta. Samalla erilaisten ihmisten, ihmisryhmien ja mielipiteiden todellisuudessa hyvä johtaja hakee konsensusta ja riittävää yhteistä perustaa, jotta yhteisö voisi jatkaa eteenpäin seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamisessa. Moniulotteisuutta ja erilaisia kerrostumia johtamisessa luo lisäksi se, että kirkkoherra toimii niin työntekijöiden, luottamushenkilöiden kuin seurakuntalaisten verkostoissa.

Muutama kuvasi kirkkoherran roolia, että hän luovii erilaisissa ristiaallokoissa ja johdattelee seurakuntaa eteenpäin. Monipuolinen työkokemus, teologinen sivistys ja maltillinen persoona johtavat hyvään tulokseen. Kirkkoherran johtamistehtävä koettiin muuttuneen entistä haastavammaksi eikä tulevaisuus tuonut siihen helpotusta. Kirkkoherran laaja-alaista johtamistehtävää voidaan kuvata johtamisen kokonaiskentän avulla (ks. Kuvio 8), mikä kokoaa yhteen edellä mainitut kirkkoherrojen kuvaamat kirkkoherran tehtäviin liittyvät ulottuvuudet.

4.6. Seurakunnan johtamisen erityishaasteet

Henkilöstöjohtaminen toistui haastateltavien vastauksissa erityishaasteena. Seurakunta työyhteisönä muodostuu tavallisista ihmisistä. Koko ihmiselämän kirjo ja vaikeudet olivat läsnä myös seurakunnassa. Olennainen lisä työyhteisöjohtamiseen tuli seurakunnan hengellisestä perustehtävästä, joka oli erilainen verrattuna esimerkiksi yritysten tai muun julkisoikeudellisen organisaation perustehtävään. Kirkkoherrat näkivät hengellisen perustehtävän toisaalta vahvuutena, mikä loi yhteistä arvopohjaa työntekeemiselle. Toisaalta monet näkivät siitä kumpuavan paljon ongelmia, sillä erilaiset hengelliset tulkinnat toivat jännitteitä työyhteisöön ja sen johtamiseen. Näiden lisäksi moni

viittasi edelleen kytevään naispappeuskysymykseen sekä jännitteitä luovaan samaa sukupuolta olevien avioliittokysymykseen.

Kirkossa näitä erilaisia painotuksia, erilaisia herätysliikkeitä ett miten sä taiteilet näiden välillä H21

Yhtenä piirteenä monen kirkkoherran vastauksissa kävi ilmi työjohdollisen ja pastoraalisen johtamisen välinen jännite. Kirkkoherran tehtävänä oli varmistaa seurakunnassa hallinnollinen toiminta ja toimia hallinnollisena esimiehenä työntekijöille. Esimiesrooliin kuului luonnollisesti työnjohdollinen velvoite huolehtia siitä, että töitä tehdään kirkon virkaehtosopimuksen sekä muiden legitiimien linjausten mukaisesti. Tarvittaessa oli puututtava työnajan seurantaan, työn suorittamiseen, palkkausasioihin sekä henkiseen ja fyysiseen työturvallisuuteen liittyviin laiminlyönteihin.

Pastoraalisen johtamisen näkökulma taas loi yllättävän monelle paineita ja ristiriitaa, sillä se koettiin asettavan esimiehelle kuuntelevaa, ymmärtävää ja armollista roolia. Armollisuus ja ymmärtäminen kuuluvat johtamiseen ja samalla kirkon arvoihin, mutta ne eivät tarkoita sitä, ettei työntekijöillä olisi velvollisuus sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisessa pätevät samat lainalaisuudet kuin missä tahansa organisaatiossa. Seurakunnan hengellinen perustehtävä ei tarkoita välinpitämättömyyttä esimerkiksi työntekijöiden laiminlyöntejä kohtaan. Varsinkin työyhteisön hyvinvointiin liittyvissä ongelmissa johtajalta edellytetään tiukkoja otteita, jos yksittäinen työntekijä käyttäytyy toisia kohtaan epäoikeudenmukaisesti. Taitava johtaja kykenee yhdistämään sekä organisaation että yksilöiden tavoitteet samansuuntaisiksi ja luomaan dynaamista visiota organisaatiolle, mihin työntekijöiden on helpompi sitoutua.²⁶⁷

267 Beugre, Acar ja Braun 2006, 54–55.

Pitäis olla sekä maallinen johtaja että hengellinen johtaja. Kyllä se on aina valtava haaste H3

Muutama kirkkoherra määritteli seurakunnan työskulttuurin solistiseksi, mikä on mainittu ongelmana myös kirkon johtamiskoulutusohjelmaan liittyvissä mietinnöissä. Solistisuudessa työntekijöiden omat tavoitteet eivät ole välttämättä sovitettavissa seurakunnan työyhteisön yhteiseen visioon. Vääränlainen oman tehtävän hengellistäminen voi viedä solistisuuden tielle, jossa seurakunnan yhteistä hengellistä misiota on vaikeaa sovittaa yksittäisen työntekijän itsekäälle työnäylle. Tämä on ongelmallista johtamisen kannalta. Johtaja voi kuitenkin toimenpiteillään muokata organisaatiokulttuuria ja vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Yhteisten pelisääntöjen, hyvän ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen luominen työpaikalle on johtajan vastuulla, jotta organisaatio voisi rakentaa menestystään innovatiivisuuden ja luovuuden perustukselle. Jos johtamisessa ei ole huomioitu edellä mainittuja toimenpiteitä, organisaatiossa vallitsee solistinen työskulttuuri, jossa organisaatio ei toteuta perustehtäväänsä.²⁶⁸

Joukossa on aina niitä, jotka katsoo, että saavat valtuutuksen suoraan Jumalalta H15

Vastakohtana solistisuudelle on ammatillinen, professionaalinen työnäky. Soili Keskinen lisää ammatilliseen osaamiseen työntekijän motivaation, sitoutuneisuuden ja organisaatioon samaistumisen. Tätä Martin Schein nimittää sosiaalistumiseksi eli organisaation olemassaolon kannalta tärkeiden kulttuuritekijöiden omaksumiseksi. Inspiroiva tapa motivoida tarkoittaa työntekijöiden sitouttamista yhdessä luomiin visioihin, jolloin yhteisvastuu, yhteiset tavoitteet ja yhteinen yrittäminen korostuvat. Kyky luoda yhteistä hengellistä visiota oli

268 Fischer ja Bounton 2005, 120–121; Juuti 2006a, 84; KIRJO-2005 2004, 23; Schein 1992, 252–253.

muutaman kirkkoherran mielestä heikkenemässä, koska hengellisyyden kirjavuus vaikutti yhä enemmän seurakuntatyöyhteisön sisällä. Kyvyttömyys yhteisten tavoitteiden asettelussa voi johtua myös heikosta johtamisen tasosta seurakunnissa. Seurakuntatyö vaatii – siinä missä muukin työ – mahdollisimman selkeitä tavoitteita ja yksinkertaisia mittareita, jotta työtä voidaan analysoida ja suunnata paremmin.²⁶⁹

Muutama näki henkilöstöjohtamisessa ongelmana työntekijöiden jaksamiseen liittyvät kysymykset. Erään kirkkoherran mielestä seurakunnan työntekijät olivat liiankin sitoutuneita työhönsä ja puursivat liikaa töiden parissa. Tämä johti työssäjaksamisen ongelmiin. Toinen taas näki ongelmana toiseen ammattiin koulutautuneet keski-ikäiset työntekijät, jotka olivat hänen mukaansa hakeutuneet työntekijöiden harhakuvitelman mukaan keveämpiin töihin. Seurakuntatyön todellisuus oli osoittautunut toisenlaiseksi. Yksi haastateltavista näki vaarana seurakuntatyöhön suuntautuvilla sen, että he tulivat hoitamaan omia henkilökohtaisia ongelmia hengellisen työn pariin. Tästä oli seurauksena henkiset jaksamisvaikeudet. Seurakuntatyötä tehtiin oman persoonan kautta ja tämän vuoksi työ kuormitti työntekijöitä henkisesti. Johtajan tehtävänä oli kiinnittää erityistä huomiota työssä jaksamiseen.

Haastateltavat mainitsivat erityishaasteeksi seurakuntaliitoksesta johtuvat jännitteet. Ne heijastuivat työyhteisöön ja seurakunnan luottamuselimiin. Muutosten läpivieminen toi painetta johtajalle. Johtajan piti tietää muun muassa taloudesta ja kiinteistöistä, mutta teologikoulutus ei antanut näihin teemoihin koulutusta. Vaikka asiantuntijaosaimista pyrittiin hankkimaan muualta, niin johtajan piti tietää pääkohdat, jotta päätöksiä voitaisiin tehdä. Niukkenevat resurssit olivat joka

269 Keskinen 2005, 31–33; Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen 2008, 149; Schein 1992, 58–59.

tapauksessa seurakuntien todellisuutta. Kirkkoherralta vaadittiin laaja-alaisuutta ja kaukonäköisyyttä johtamistehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen. Koulutus ja muut tukitoimet ovat tärkeitä, jotta kirkkoherrat pystyisivät vastaamaan paremmin kasvaviin haasteisiin.²⁷⁰

Haastateltavat pitivät kirkkoherran tehtävää haastavana, missä korostuu johtajan yksinäisyys ja paineensietokyky. Johtaja joutuu toimimaan johtamistyössään monien eri intressien ristivedossa ja hänellä tulisikin olla paineensietokykyä. Huoli organisaation kokonaisuudesta ja perustehtävän toteutumisesta saattaa aiheuttaa stressiä ja psykistä painetta. Johtajan tehtävänä on toimia välittäjänä organisaation ja sen toimintaympäristön välimaastossa, mikä vaatii johtajalta sopeutumiskykyä.²⁷¹

Seurakunnan johtamisen erityishaasteiksi kirkkoherrojen vastauksissa nousivat kirkolliset kiistakysymykset kuten naispappeus ja samaa sukupuolta olevien henkilöiden kirkollinen vihkiminen, ristiriita hengellisen johtamisen ja kirkkoherran työnantajaroolin yhteensovittamisessa, seurakunnan solistinen työkuultuuri, hengellinen kirjavuus, työssä jaksamisen kysymykset työyhteisössä sekä rakennemuutos esimerkiksi seurakuntaliitosten myötä. Erityishaasteet mutkistivat johtamista ja loivat tulevaisuudessa voimistuvaa painetta kirkkoherran johtamistehtävään.

270 Kirkolliskokous käsitteli kolmea aloitetta, jotka sivusivat seurakuntarakenteen uudistamista. Uudistus näyttää nousevan lähivuosina päätettäväksi ja tämä merkitsee lisähaastetta kirkkoherroille, kun uudistus muuttaa seurakuntarakennetta. Kirkolliskokouksessa kolme aloitetta seurakuntarakenteiden kehittämisestä, <https://evl.fi/uutishuone/tiedotearkisto/-/items/item/34304/Kirkolliskokouksessa+kolme+aloitetta+seurakuntarakenteiden+kehittamisesta>.

271 Palmu 2003, 172; Lönnqvist 2000, 166–167; Goleman 2004, 88.

4.7. Viihtyminen kirkkoherran virassa ja sitoutuminen virkaan

Pääosa haastateltavista oli sitoutunut ja motivoitunut kirkkoherran viran hoitamisessa. Viihtyminen heijastaa itseluottamusta siihen, että kykenee toimimaan tehtävässä. Henkilö tuntee omaavansa riittävästi ammatillisia taitoja viran hoitamiseksi. Pekka Ruohotien mukaan itse-tunto, itseluottamus ja itseuskomukset määrittelevät sen, sitoutuuko henkilö tiettyyn työtehtävään. Alhaiset tehokkuususkomukset voivat johtaa siihen, että henkilö luopuu tehtävästä. Jos itseluottamus on korkealla, sitoutuminen on todennäköisempää. Onnistumiset kohottavat itseluottamusta ja vahvistavat suuntautumista. Onnistumisista syntyy positiivinen kierre, kun taas epäonnistumiset voivat aiheuttaa itseluottamuksen laskua ja mielenkiinnon vähenemistä. Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuvista oli omasta mielestään persoonallisten ominaisuuksien pohjalta kompetenssia seurakunnan johtamistehtävään, ja mieli oli avoin uuden oppimiselle.²⁷²

Virassaan viihtyvillä oli positiivisia kokemuksia työstään, vaikka työhön liittyviä paineita, yksinäisyyttä ja epävarmuutta kuvattiin varsin realistisesti. Alussa hallintoasiat olivat pelottaneet monia, mutta kokemus lisäsi itseluottamusta. Kokemus oli opettanut sietämään kesken-eräisyyttä ja kiirettä. Virkaan liittyvät haasteet ruokkivat mielenkiintoa tehtävää kohtaan. Sopivan kokoinen seurakunta, hyvä työyhteisö ja erityisesti seurakuntalaisten kohtaaminen kannustivat kirkkoherroja. Moni koki rutiininomaisen hallintobyrokratia-arjen ohella tavalliset papin työt voimaannuttavina. Kirkolliset toimitukset, jumalanpalveluselämä ja seurakuntalaisten kohtaaminen pitivät kirkkoherran seura-

272 Ruohotie 2005, 7.

kunnallisen työn ytimessä. Eräs kuvasi kirkkoherran tehtävää pienessä seurakunnassa jopa etuoikeudeksi työurallaan. Vaikka monella oli pian eläkeikä täyttymässä, useampi kirkkoherra haaveili jatkavansa tehtävässään vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen.

Mä olen nauttinut näistä 22 vuodesta kaikkine vastoinkäymisineen H4

Vaikka hallintoa ei yleisesti koettu vieraaksi, sitä oli kirkkoherrojen mielestä aivan liikaa seurakunnassa ja kirkossa. Hallinnon määrä oli kasvanut viime vuosien aikana ja toiveena oli hallinnon radikaali keventäminen seurakuntatasolla. Hallinnollista taakkaa lisäsivät kirkkohallituksen ja hiippakunnan toimet. Moni koki juopaa hallinnollisten ja hengellisten tehtävien suorittamisen välillä, vaikka moni toisaalta ymmärsi hallinnon luovan edellytyksiä seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamiselle. Kirkon hallinnolliset prosessit koettiin hitaaksi.

Ne jotka haluaisi muuttaa tätä juttua, niin ne saa turpaansa kylä katkerasti, useimmiten ne ristiinnaulitaan H32

Seurakuntaliitos oli useamman haastateltavan esille nostama kuormittava asia. Kirkkoherran tehtäviin kuului seurakuntaliitokseen liittyvät valmistelut kiinteässä yhteistyössä oman sekä liittyvän seurakunnan luottamuselinten kanssa. Tietynlainen poliittinen vääntö ja paikallisten erimielisyyksien ratkominen koettiin erityisen kuormittavina. Muutama kirkkoherroista koki jääneensä yksin asian hoitamisessa. Tämä vaikutti selvästi työskentelymotivaatioon.

Eniten siinä söi miestä kollegojen tuen puute tai vastavirtaan soutaminen ja talousjohtajan sooloilut H18

Muutama oli kokenut voimakkaita työyhteisöongelmia ja ongelmia luottamuselinten yhteistyössä. Nämä kuormittivat muutamaa haastateltavaa, vaikka suurimmalla osalla nämä ulottuvuudet hoituivat mallikkaasti. Välttämättömät säästötoimenpiteet olivat heijastuneet työyhteisöön siten, että työntekijät olivat pyrkineet vaikuttamaan suoraan luottamushenkilöihin omien asioiden ajamisessa. Tämä näytti synnyttävän voimakasta epäluottamusta esimiehen ja alaisten välillä. Toisessa tapauksessa taas luottamushenkilöt olivat vaikuttaneet työntekijöiden kautta seurakunnan arkitoimintaan ja saaneet näin oppositiohenkeä kirkkoherraa vastaan. Yhdessä tapauksessa seurakunnan työntekijät olivat kirjoittaneet säästöistä paikallisiin sanomalehtiin. Kirkon työntekijöiden esiintymiset julkisuudessa kirkkoa parjaavasti koettiin vieraina, jopa vastenmielisinä.

Mää en oo koskaan ollu aikaisemmin niin uupunut H16

Muutamaa nuoremman polven kirkkoherraa yhdisti yllätys siitä, että kirkkoherran tehtävät olivat edellä mainittujen aiheiden vuoksi niin vaativia ja kuormittavia. Työpäivät venähtivät pitkiksi. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen olivat alussa tuoneet hankaluuksia. Kuormittavuuteen nähden yksi totesi, että kirkkoherran tehtävä on alipalkattu ja nuorempaa sukupolvea ei tehtävä tämän vuoksi kiinnostanut. Tulevaisuudessa haasteet lisääntyvät, sillä taloudelliset ongelmat, ylisuuri kiinteistömassa, työntekijöiden irtisanomiset sekä pakolliset seurakuntaliitokset johtavat entistä suurempiin paineisiin kirkkoherran viran hoidossa.

Tämän kaiken kanssa siis joudun työtäni tekemään ja siitä mielekkyyttä ja motivaatiota löytämään H18

Pääosa haastateltavista viihtyi kirkkoherran tehtävässä ja piti sitä mielekkäänä. Tästä huolimatta kirkkoherran tehtävä koettiin yksinäiseksi paikaksi, jossa kuormien jakaminen jonkin luotettavan henkilön kanssa jäi vajaaksi. Kirkon tulisi kiinnittää tulevaisuudessa entistä paremmin huomiota kirkkoherrojen työssäjaksamiseen, sillä tulevaisuuden muutokset merkitsevät paineen lisääntymistä seurakunnan johtajan eli kirkkoherran virkaa hoitavalle. Muutokset tietävät epämiellyttävien päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanemista. Erityisesti virkaiältään nuoremmilla kirkkoherroilla näyttäisi olevan vaarana työuupuminen tai hakeutuminen muihin tehtäviin, jos johtajaa ei tueta viranhoidossa. Mentorointi, työohjaus, vertaistuki, koulutus ja muut tukitoimet tulee olla hyvin tarjolla etenkin tulevaisuuteen liittyvissä muutostilanteissa.

5. KIRKKOHERROJEN ROOLI PASTORAALISINA JOHTAJINA

5.1. Pastoraalisen johtamisen määritelmät

5.1.1. Jumalallinen ja episkopaalinen valtuutus

Kirkkoherran johtajuuden juuret ovat sekä pappisvihkimyksessä että kirkkoherran virkaan asettamisessa. Hengellisellä johtamisella tarkoitetaan pappeutta ja pappisvirkaa, jonka juuret ovat pappisvihkimyksessä. Pappisvihkimys ei anna valtuutuksia paikallisseurakunnan johtamistehtävään, vaan antaa oikeudet toimia sanan julistajan ja sakramenttien jakajan tehtävissä ”aina ja kaikkialla”. Kirkkoherra on vastuussa paikallisseurakunnan johtamisesta kokonaisvaltaisesti eli pastoraalisen johtamisen kautta, mutta hänelle on jo aiemmin pappisvihkimyksessä annettu valtuudet toteuttaa hengellistä johtamista.

Määritellessään pastoraalista johtamista useat haastateltavat viittasivat pappisvihkimykseen ja kirkkoherran virkaan asettamiseen. Kirkkoherran virkaan asettamisen johdantosanoissa mainitaan kirkkojärjestykseen pohjautuvat kirkkoherran tehtävät. Kirkkoherra johtaa paikallisseurakunnassa hengellistä elämää ja toimintaa. Hän vastaa sanan julistuksesta ja opettamisesta sekä sakramenttien hoidosta. Hän on myös vastuussa seurakunnan diakoniasta, sielunhoidosta ja kristillisestä kasvatuksesta. Yhdessä muiden työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa hän vastaa siitä, että kaikki tapahtuu hyvässä järjestyksessä.²⁷³

273 Kirkkoherran virkaan asettaminen, 75–76, <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

Se kuuluu nimenomaan kirkon virkaan, papinvirkaan, kirkkoherran virkaan tällöinen pastoraalisuus H24

Teologisessa mielessä pappeus perustuu Kristuksen antamaan tehtävään ja valtuutukseen. Hengellinen luonne tulee esille pappisvihkimyksen sekä kirkkoherranvirkaan asettamisen toimitusten kautta.²⁷⁴ Edellä mainituissa toimituksissa henkilö siunataan ja asetetaan virkaan kätten päälle panemisella apostolisen perinteen mukaisesti. Pappisvihkimyksessä eli ordinaatiossa pappisvirkaan lähettämisen luonne on kytköksissä globaaliin, universaaliin Kristuksen kirkkoon, kun taas kirkkoherran virkaan asettaminen kytkee papin toteuttamaan universaalista tehtävää lokaalisti paikallisseurakunnassa.²⁷⁵ Kirkkoherran virassa on vahva jumalallisen valtuutuksen luonne. Tämä näkyi monien haastateltavien kirkkoherranviran luonnehdistoissa.

Esipaimen antaa, antaa tälle paimenelle tehtävän ja opastaa ja vahvistaa ja se tulee niinku sekin itsen ulkopuolelta se kutsu ja opastus ja valtuutus H3

Piispan yhtenä tehtävänä on asettaa kirkkoherrat virkoihinsa. Vaaleilla valitun kirkkoherran virkaan asettaminen tapahtuu hiippakunnan piispan suorittaman kirkollisen toimituksen kautta. Useat piispat korostavat virkaanasettamispuheissaan kirkkoherran viran hengellistä ulottuvuutta. Monet viittasivat lisäksi kirkkojärjestyksen määritelmiin kirkkoherran tehtävistä.²⁷⁶

274 Papiksi vihkiminen, 10–31 ja Kirkkoherran virkaan asettaminen, 73–91, <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

275 Papiksi vihkiminen, 21–22 ja Kirkkoherran virkaan asettaminen, 74–83 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

276 Kirkkoherran virkaan asettaminen, 74–83 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>; KirkkoJ 1055/1993, 6 luku 13 § ja 18 luku 1 §;

Kolmessa esimerkissä piispat korostivat virkaan asettamisessa kirkkoherran tehtävää pastoraalisena johtajana. Arkkipiispa Tapio Luoma sekä piispat Seppo Häkkinen ja Jari Jolkkonen viittasivat papinvirkaan ja universaalisen Kristuksen kirkon tehtävään toteuttamiseen paikallisessa seurakunnassa. Kirkkoherran tehtävänä on palvella hengellisen johtajuuden kautta, johon sisältyy Kristuksen esikuvan mukainen toisten palveleminen. Piispat korostivat kirkkoherran paimenen roolia, jonka toteuttamisessa itse Kristus on kulkemassa kirkkoherran rinnalla.²⁷⁷ Kirkkoherran virkaan asettamispuheissa korostettiin sitä, että kirkkoherran on muistettava kirkon hengellinen perustehtävä. Samalla kirkkoherran johtamistehtävä on selkeästi kytköksissä kirkon uskoon.

Kirkkoherran virkaan asettava piispa vahvistaa seurakuntalaisten vaaleilla tapahtuneen valtuutuksen. Kutsu on tapahtunut vaalissa, jonka tuloksen tuomiokapituli on seurakuntien toimintaa valvovana hiippakunnallisena elimenä vahvistanut luovuttamalla valitulle kirkkoherralle viranhoitomääräyksen. Kirkkoherran virkaan asettamisen yhteydessä piispa luovuttaa virkaan asetettavalle valtakirjan kirkkoherran viran hoitamista varten.²⁷⁸

Virkapappeutta pidän pelkästään delegoituna juttuna...seurakunta on antanut mulle kutsun tähän tehtävään H29

Kirkkoherra on vastuussa viranhoidostaan sekä piispalle että tuomiokapitulille. Piispan yhtenä tehtävänä on valvoa pappien opetusta niin, että se on kirkon määrittelemän opin eli dogman mukaista. Jo pappisvihkimyksen yhteydessä vihitty pappi on sitoutunut kirkon uskoon pappislupauksen kautta. Kirkkoherran virkaan asettamisessa tunnus-

277 Häkkinen 2017; Jolkkonen 2017, <http://www.kuopionhiippakunta.fi/piispa/puheet-ja-kirjoitukset/?x1947010=2614210>; Luoma 2017.

278 Kirkkoherran virkaan asettaminen, 76 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

taa uskon yhdessä seurakunnan kanssa.²⁷⁹ Piispalliseen kaitsentaan kuuluu myös papinviran hoitoon liittyvien ohjeistusten antaminen. Vastavuoroisesti eräs toivoi piispoilta rohkeampia julkisia kannanottoja ajankohtaisiin asioihin. Tässä yhteydessä haastateltava tarkoitti samaa sukupuolta avioliittoon vihkimistä, jota hän itse vastusti.

Onneks en oo vielä, vielä joutunut piispallisen kaitsennan puolelle sitten näissä (puheissa) asioissa. Että kait ne jotenkin kohilleen on mennyt H35

Kirkkoherra edustaa hengellisessä mielessä piispaa seurakunnassa. Piispa on pappien esimiehenä virkaan asettamisen toimituksessa lähettänyt kirkkoherran toimimaan seurakunnan hengellisenä paimenena. Piispan johtama toimitus sisältää episkopaalis-hengellisen ulottuvuuden ja valtuutuksen. Vaikka kirkkoherra on vaalilla valittu hoitamaan virkaansa, niin hengellinen ulottuvuus ei ole sidoksissa yksittäisiin vaaleihin vaan pappisvihkimyksessä annettuun pastoraaliseen tehtävään.

Kirkkoherra on tietyllä tavalla piispan edustaja siellä omassa seurakunnassansa H33

Kirkko määrittelee itsensä teologisesti pyhien yhteisöksi. Se on olemukseltaan pyhien yhteys – *Congregatio sanctorum* – jonka luonne on hengellinen, sillä se on rakentunut evankeliumin ja sakramenttien yhteyteen.²⁸⁰ Pentti Huhtisen mukaan kirkon tehtävää on tarkasteltava toiminnan lisäksi myös sen hengellisen olemuksen kautta.²⁸¹ Hengel-

279 Pappislupauksessa pappi lupaa pysyä Jumalan pyhässä sanassa ja siihen perustuvassa evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuksessa. Hän lupaa myös sen, ettei julista tai levitä kirkon vastaisia oppeja. KirkkoJ 1055/1993, 5. luku 6 §, 18 luku 1§ ja 19 luku 1 §; Kirkkoherran virkaan asettaminen, 82 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.
280 KirkkoL 1054/1993, 1 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1993, 1 luku 1 §; Palvelijoiksi vihityt 2002, 35; Tunnustuskirjat 1990, 54.

281 Huhtinen 2001, 32–33; Karttunen 2020, 209; Kopperi 2015, 191.

listä ulottuvuutta ei voi sulkea pois, sillä se on olennainen osa kirkkoa. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna kirkossa vallitsevat kuitenkin inhimilliset lainalaisuudet samoin kuin muissa inhimillisissä organisaatioissa. Tästä johtuen johtamisen ja johtajuuden lainalaisuudet ovat samat.

Kun tarkastelemme kirkon hengellistä perustehtävää ja pastoraalista johtamista, niiden perustana voidaan pitää kirkon virkaa eli erityistä pappetta, johon kirkko on antanut pappisvihkimyksen. Tämän vuoksi kirkon lainsäädäntö tarkastelee pastoraalista johtamista pappisviran näkökulmasta. Pastoraalinen johtaminen on tulkittu kirkon piirissä muita johtamisen elementtejä (management ja leadership) kokoavaksi käsitteeksi.²⁸²

On syytä määritellä tässä tutkimuksessa käytettyjen pastoraalisen ja hengellisen johtamisen erot. Pastoraalinen johtaminen on seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamista, johon sisältyvät hallinnollisen (administraatio), asioiden (management) sekä ihmisten johtamisen (leadership) ulottuvuudet.²⁸³ Kirkkoherra vastaa pastoraalisesta johtamisesta eli siitä, että seurakunnassa toteutetaan hengellistä perustehtävää. Pastoraalinen johtaminen siis läpäisee ja nivoo kaikki johtamisen ulottuvuudet yhteen.

282 Erityinen pappuus tarkoittaa Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa kirkkolain 5. luvun 1. pykälän mukaista tehtävää, joka saadaan pappisvihkimyksen kautta. Vihkimyksessä henkilö saa oikeuden messun toimittamiseen, sakramenttien jakamiseen sekä muiden papille kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Pappisviralla tarkoitetaan vihkimyksessä saatua oikeutta olla pappi ja hoitaa papillisia tehtäviä. Pappisvirka on elinikäinen ellei henkilö itse luovu pappuudestaan tai tule erotetuksi pappisvirasta. Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkinnon suunnitelma, 2; KirkkoL 1054/1993, 5 luku 1 §; KirkkoJ 1055/1993, 5 luku 1 §.

283 Asikainen 2011, 145.

5.1.2. Esikuva ja näkyminen

Haastateltavat painottivat kirkkoherran esikuvana olemista arvolähtöiseksi johtamiseksi. Hän on elämisellään välittämässä seurakunnan esillä pitämiä kristillisiä arvoja. Arvot pohjautuvat Raamatun sanomaan kristillisestä uskosta. Kirkkoherran tulee elää kuten opettaa. Tämä tarkoittaa sitä, että elämä ja puheet ovat tasapainossa keskenään.

Olemalla laumalle esikuvana ja elämällä ite niin kuin uskoo esimerkiksi ja opettaa H27

Pastoraalisen otteen tulisi olla läsnä kaikkialla työssä tapana olla, asennoitua ja suhtautua H18

Esikuvana toimiminen myös tarkoittaa sitoutumista kirkon uskoon ja spiritualiteettiin. Jumalanpalveluselämä ei ole vain työtehtävä, vaan tila, joka vahvistaa johtajan hengellisyyttä. Oman spiritualiteetin eli hengellisyyden hoitaminen kannustaa muita työntekijöitä näkemään esimiehen tärkeinä pitämiä asioita arvokkaina. Tässä suhteessa kirkkoherran rooli työyhteisön hengellisenä johtajana on tärkeä.²⁸⁴

Mähän istun tuolla kirkossa, vaikka mulla on vapaapäivä sunnuntaisin H31

Kirkkoherran esikuvana olemisen kehä ei rajoitu pelkästään omaan työyhteisöön, vaan kehä laajenee koko seurakuntaan. Arvojohtamisen lisäksi esikuvana oleminen on kokonaisvaltaista. Se ei ole sidottu työaikaan, vaan vapaa-ajallakin kirkkoherra edustaa hengellistä ulot-

284 Esikuvallisuutta luonnehditaan kirkkojärjestyksen ihannepykälässä säännöllisen rukouselämän toteuttamisena: Kirkon jäsenen tulee osallistua jumalanpalvelukseen, käyttää muutenkin armovälineitä ja edistää seurakunnan tehtävän toteutumista. Lisäksi on maininta esimerkillisestä elämäntavasta: Kirkon jäsenen tulee noudattaa kristillistä elämäntapaa, solmia avioliittonsa säädetyllä tavalla, antaa kastaa lapsensa ja huolehtia heidän kristillisestä kasvatuksestaan. Edellä mainitut kohdat koskevat pappeja ja kirkkoherroja. KirkkoJ 1055/1991, 1 luku 5.

tuvuutta. Moni kuvaili esikuvana oloa elämäntavaksi, jolloin on aina tavoitettavissa.

Säteillä sitä sinne ulkopuolelle seurakuntaan H1

Kirkkoherra on paikkakunnalla virkansa puolesta julkisuuden henkilö. Hänet on valittu virkaansa julkisissa vaaleissa ja hän esiintyy julkisesti muun muassa pitämällä puheita eri yhteyksissä. Kirkkoherra on seurakunnan johtajana keulakuva, joka antaa kasvot seurakunnan toiminnalle ja omalta osaltaan myös julistettavalle kirkon sanomalle. Hengellisten tilaisuuksien lisäksi kirkkoherran tehtäviin kuuluu toimia paikallisissa verkostoissa. Seurakunnan edustamisen rooli koettiin luontevana virkaan kuuluvana osana. Haastatteluissa kävi ilmi myös työn julkisuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta johtuvat paineet. Eräs haastateltavista pohti sitä, että jo aiemmin olisi pitänyt luoda jonkinlainen rooli, joka olisi suojannut pahimmilta kolhuilta viran hoidossa. Toinen pohti ihmisten odotusten paineita, joita häneen kirkkoherrana kohdistui. Tämä liittyi lähinnä kysymykseen, miten pappina pitäisi elää seurakuntalaisten keskellä. Hän päätyi pohdinnassaan tulokseen, ettei papilla ole sen kummempia elämisen kriteerejä, vaan hänen täytyy elää, kuten kunnan kansalaisenkin kuuluu elää.

Mun pitäis koittaa elää ja olla sillä tavalla papilta odotetaan H35

Esikuvana oleminen toi yleisesti paineita kirkkoherroille oman viran hoitamisessa ja siinä, että viran kokonaisvaltaisuus ja julkisuus velvoittivat kiinnittämään huomiota ulkoapäin tuleviin paineisiin. Tämä osoittaa, että tutkimuksessa mukana olleet kirkkoherrat olivat hyvin sitoutuneita hoitamaan mahdollisimman hyvin oman tehtävänsä. He tiedostivat, että esikuvana toimimisen lupaus koski koko heidän elämänsä. Tätä ajateltiin myös kirkon ja seurakunnan sanoman kannalta. Johtajan tulee elää niin kuin opettaa.

Seurakunnasta huolehtimisen lisäksi kirkkoherra lupautuu kirkkoherranvirkaan asettamisessa olemaan esikuvana seurakuntalaisille. Tämän lupauksen hän on tehnyt aiemmin pappisvihkimyksessä.²⁸⁵ Esikuvana oleminen voi sisältää esikuvallista toimintaa hengellisen johtamisen näkökulmasta seurakuntansa keskellä. Samalla voidaan ajatella, että se viittaa hengellisen johtamisen lisäksi eettiseen johtamiseen, jossa johtaja toimii eettisenä oppaana oman esimerkin kautta. Tämä pitää sisällään henkilökohtaisen elämän ratkaisuja, koska ne heijastuvat työhön ja työyhteisöön. Johtajan epäeettinen esimerkki voi johtaa välinpitämättömyyteen työn tekemisessä, kun taas palvelevassa johtamisessa yhtenä kulmakivenä on johtajan eettisyys kaikessa toiminnassa.²⁸⁶ Tässä suhteessa kirkkoherra ei ole vapaa-ajallakaan poissa esikuvana toimimisen roolista.

5.1.3. Opin puolustaja

Kirkkoherrat kuvailivat työyhteisössä rooliaan kristillisen opin puolustajaksi ja yhteisten pelisääntöjen luojaksi. Seurakunta työyhteisönä koostuu monista ammattilaisista, joilla on oma hengellinen taustansa. Tämän vuoksi tietyt yhdessä sovitut menettelytavat tulee olla, jotta voitaisiin uskottavasti toimia seurakunnan hengellisen tehtävän toteuttamiseksi. Taitavalla ihmisten johtamisella voidaan luoda yhteisymmärrys. Kirkkoherran vastuulle lopulta jää tilanteiden johtaminen ja siitä huolehtiminen, että asioissa mennään kirkon uskon ja kirkon omien säännösten mukaisesti.

Pyrkimykseen huolehtia siitä että työntekijäjoukko ja toimitus niinkun luterilaisen kirkon niinkun uskossa ja hengessä H28

285 Papiksi vihkiminen, 21 ja Kirkkoherran virkaan asettaminen, 83, <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>; Palvelijoiksi vihityt 2002, 68–70 ja 124–126.

286 Brown 2007, 144–147 ja 151–152; Uhl-Bien ja Carsten 2007, 191; van Dieren-donck 2016, 1234–1238.

Seurakunnan johtamisen haasteisiin kuuluu, että työntekijät saattavat tulla erilaisista hengellisistä taustoista. Kirkkoherrat nostivat esille lähinnä eri herätysliikkeisiin kuuluvat työntekijät. Tulkinta kirkon uskosta voi vaihdella työyhteisössä merkittävästi. Kati Niemelän tutkimukset toisaalta osoittavat, että herätysliikkeisiin kuuluvat työntekijät ovat muita sitoutuneimpia kirkon oppiin, harjoittavat uskoa muita aktiivisemmin sekä korostavat työssään Jumalan sanan opettamista ja lähetystyötä.²⁸⁷ Niemelän mukaan nuoret työntekijät ovat yleisesti vähemmän sitoutuneet herätysliikkeisiin ja uskonnon harjoittamiseen.

Kirkkoherra voi joutua toimimaan kahden tulkinnallisen ääripään jännitteessä. Toisaalta on annettava tilaa työntekijälle tehdä työtä hengellisestä vakaumuksesta ja omasta uskontulkinnasta käsin. Toisaalta kirkkoherran vastuulle kuuluu kiistatilanteissa rajan vetäminen, jotta hän pystyy vastaamaan lupaukseen kirkon opin toteutumisesta seurakuntansa alueella.

Yritän niinkun antaa kaikille työntekijöille tilaa ja samoin seurakuntalaisille H27

Sama jännite vallitsee, kun kirkkoherran hengellisen johtamisen piiri laajenee työyhteisöstä seurakuntaan. Kirkkoherrat pyrkivät ymmärtämään hengellistä moninaisuutta seurakunnassa. Lähinnä kirkossa toimivien herätysliikkeiden hengelliset painotukset sekä niin kutsuttujen vapaiden suuntien vaikutukset aiheuttivat pohdintaa hengellisen johtamisen näkökulmasta. Kyseessä voi olla kirkkokäsitykseen liittyvästä tulkinnallisesta erosta. Seppo Häkkinen vertailee tutkimuksessaan erilaisten kirkkokäsitysten vaikutusta kirkon jäsenyyteen sitoutumisessa. Kansankirkollinen kirkkokäsitys pitää kirkon jäsenyyttä määritel-

287 Niemelä 2004 ja 2010.

miltään avoimena ja avarana, jotta mahdollisimman moni voisi kokea kuuluvansa sen piiriin. Pietistinen kirkkokäsitys taas korostaa tietoista jumalasuhdetta ja uskoon kääntymisen merkitystä.²⁸⁸ Moni koki roolinsa yhteyden rakentajaksi ja vaalijaksi paikallisesti.²⁸⁹ Eräs luonnehti yhteiskristillisten tilaisuuksien järjestämistä positiivisena paikallistason ekumeniana, jossa luterilaisella seurakunnalla on tärkeä asema.

Voihan ajatella eri tavalla, olla hyvin erilainen kaikissa muissa näkemyksissä ja silti mää voin tai ajattelenkin, että jos hän haluaa olla kristitty ja seurakunnan jäsen, niin hänellä on siihen täysi oikeus. Että niinku ei minun tehtävä oo ruveta sanomaan, että tämä nyt on väärää toimintaa H24

Herätysliikkeiden kanssa rakennetaan tietoisesti yhteyttä, vaikka osa kirkkoherroista koki omien hengellisten painotusten poikkeavan niiden painotuksista.²⁹⁰ Kirkkoherran on hyvä säilyttää tietty puolueettomuus ja tulkita uskoa neutraalimmin kirkon opista käsin. Moni näytti tietoisesti valitsevan kansankirkollisemman asenteen antaen samalla tilaa erilaisille uskontulkinnolle ja herätysliikkeille.

Meillä on monimuotoista tarjontaa. Koska ihmiset elää hengellistä elämäänsä hyvin eri tavoilla. Se tarkoittaa herätysliikkeiden moninaisuutta H15

288 Häkkinen 2010, 62–65.

289 On mielenkiintoista havaita, että piispan tehtävissä kirkkojärjestyksessä ensimmäisenä on mainittu ”vaalia kirkon ykseyttä ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa”; KirkkoJ 1055/1993 18 luku 1 §.

290 Piispa Jari Jolkkonen luki kirkon herätysliikkeiksi herännäisyyden, evankelisuuden, lestadiolaisuuden eri haaroineen, rukoilevaisuuden sekä niin sanotun viidennen herätysliikkeen, johon kuuluvat Kansanlähetys, Raamattuopisto, Opiskelija- ja koululaislähetys, Kansan Raamattuseura sekä lähetysjärjestöistä Sanansaattajat ja Kylväjä. Jolkkonen 2014.

Kriittisyyttäkin haastateltavilla ilmeni herätysliikkeitä kohtaan. Ymmärrystä riitti tiettyyn rajaan saakka. Eräs kirkkoherroista halusi tietoisesti varjella seurakuntalaisia liikkeiden vaikutuksilta. Taustalla oli negatiivisia kokemuksia. Hän halusi turvata seurakunnassaan rauhaa tämän kautta ja huolehtia yhdessä työyhteisönsä kanssa seurakuntalaisten hengellisestä hyvinvoinnista. Eräs kirkkoherra määritteli tilanteensa tukalaksi, sillä monet jännitteet kirkon yleisessä keskustelussa olivat heijastuneet paikallisseurakuntaan. Kirkkoherrana hän joutui luovimaan eri näkemysten välissä ja toimimaan tilanteen rauhoittajana. Kyseessä oli erilaisten kirkkokäsitysten törmäämisestä sekä suhtautumisesta kirkossa keskustelun alla oleviin eettisiin kysymyksiin.

Ei täällä mitään herätystä tarvita. Nää ihmiset on sellaisia ihan tavallisia H31

Kirkkohan on aivan kauheassa tilassa suoraan sanottuna... yritän jollakin tavalla estää sitä, etteivät tuota eri tavalla ajattelevat ihmiset niinku savusta toisiansa pois H33

Puolustaminen kuuluu pastoraalisuuteen. Osa kirkkoherroista koki symbolisesti mutta myös todellisesti kirkkoherran roolin seurakuntalaisten hengellisyyden puolustajaksi. Symbolisesti ajattelevat vetosivat Jeesuksen esimerkkiin ja Raamatun kielikuviin laumansa eli seurakuntalaistensa suojelemiseksi.²⁹¹ He pyrkivät pitämään näitä kielikuvia mielessään työssään, vaikka eivät tarkemmin selittäneet niitä konkreettisesti haastatteluissa.

Ne on todellakin joutunut puolustamaan niitä lampaita. Mutta ne on joutunut myöskin hoivaamaan niitä H16

291 Joh. 10: 14-16.

Eräs kirkkoherroista oli kokenut puolustavansa omia työntekijöitään paikallisessa uskonnonvapauskeskustelussa, jossa kirkkoon kuulumaton lapsen huoltaja oli vaatinut ristin poistamista seinältä vakaukseen perustuen.²⁹² Hän oli kokenut, että kristillisenä symbolina risti loukkasi lapsen oikeutta olla harjoittamatta uskontoa. Taustalla oli ollut kunnan ja seurakunnan yhteistyö varhaiskasvatuksessa, jossa kerhoja järjestettiin seurakunnan tiloissa. Kirkkoherran rooli opin puolustajana koettiin monitahoiseksi.

Että ett uskonnonvapauslakia ei voi tulkita pelkästään aina niin, että tulee itelle turpaan. Vaan mä puolustan mun työntekijöitä H31

Monet kirkkoherroista luonnehtivat johtamista jopa opin puolustajan roolin kautta. Kirkkoherra vastaa seurakunnassa kristillisestä opetuksesta ja tietynlainen linjanveto kuuluu viranhoitoon. Kirkkoherra on virkaan asettamisen yhteydessä lupautunut siihen, että evankeliumia julistetaan puhtaasti ja seurakuntaa hoidetaan kirkon järjestyksen mukaisesti. Pappislupauksessa hän luvannut, ettei edistä kirkon opetuksen vastaisia oppeja.²⁹³ Toisaalta opillinen linjanveto on aina tulkinnallinen kysymys, sillä mitä tarkoittaa evankeliumin puhdas julistaminen ja tarkoittaako kirkon järjestyksen mukainen seurakunnan hoito kirkon laatimia säännöstöjä vai jotain muuta. Näissä kysymyksissä kirkkoherra joutuu käyttämään omaa harkintaansa, turvautumaan omaan kokemuspohjaan ja ammatilliseen osaamiseensa teologina. Voidaan todeta, että oma ammatillinen osaaminen nousee näissä päätöksissä keskiöön.

292 Uskonnonvapaus tarkoittaa oikeutta tunnustaa ja harjoittaa haluamaansa uskontoa tai olla tunnustamatta mitään uskontoa. Risti ei ole pelkästään symboli, vaan osa kristillistä identiteettiä. McGrath 1999, 116-117; UskVapL 453/2003.

293 Kirkkoherran virkaan asettaminen, <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

Jonkun on tehtävä lopulta ratkaisut, niin se on sitten, se on sitten se viran mukana tuoma kiro ja jossain siunauskin sitten H30

Useammat olivat kokeneet, että heidän tehtävänä on opillinen valvonta seurakunnassa. Tämä viittaa virkaan asettamisen lupaukseen, jossa virkaan valittu lupautuu edistämään asioita, jotka ovat seurakunnalle rakennukseksi. Jälleen tullaan tulkinnanvaraiseen asiaan, jossa ei löydy selkeitä viittoja. Kirkkoherra joutuu ratkaisemaan linjauksiaan tilanteen mukaisesti. Haastateltavat kuvailivat linjanvetämisen kuuluvan pastoraaliseen johtamiseen eli kirkkoherran paimen-rooliin.

Yhtä aikaa kurinpitoa ja toisaalta vaalimista. Jossain kulkee rajoja ja joita pitää vartioida H28

Kirkkoherrat joutuivat tekemään linjanvetoa kirkon piirissä toimiviin liikkeisiin sekä hurmoksellisiin vapaisiin suuntiin, jotka olivat pyrkineet tuomaan toimintaansa seurakuntaan ja sen tiloihin. Silloin joudutaan rajoittamaan ja kieltämään uskonnollisten liikkeiden toimintaa seurakunnan tiloissa, jos toiminta herättää ristiriitoja seurakuntalaisten keskuudessa. Haastatteluissa näkyi haastattelun ajankohta ja silloin julkisessa keskustelussa olevat uskonnolliset ilmiöt, sillä kaksi haastateltavaa viittasivat ajankohtaiseen julkiseen kohuun.²⁹⁴ Johtamisellaan kirkkoherrat halusivat rajoittaa tai jopa kieltää mahdollisesti hämmennystä aiheuttavien hurmoksellisempien puhujien toiminnan seurakunnassa. Toimintaa tarkastellaan kirkon tunnustuksen mukaan, johon kirkkoherra on pappisvihkimyksessä, pappislupauksessa sekä kirkkoherran virkaan asettamisessa sitoutunut.²⁹⁵

294 Vuonna 2014 herätysaarnaja Pirkko Jalovaaran taloudelliset asiat aiheuttivat julkisen kohun. Helsingin käräjäoikeus antoi Jalovaaralle tuomion rahankeräysrikoksesta keväällä 2017. Iltaasanomat 3.4.2017, <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000005154489.html>.

295 KirkkoJ 5 luku 6 §; Pappisvihkimyksen jälkeen papiksi vihityt sitoutuvat käsi Raamatulla, etteivät he ” julkisesti julista tai levitä enkä salaisesti edistä tai suosi sitä vastaan sotivia oppeja”.

Meillekin on pyrkinyt näitä kaiken maailman herätyssaarnajia. Minä oon kyllä sanonut, ei käy H25

Yksi haastateltavista kertoi, ettei hänen ole tarvinnut pitkäaikaisen kirkkoherran virkauran aikana kertaakaan puuttua opetuksen sisältöön. Palautteet ovat liittyneet muihin seikkoihin. Helppoina pidettiin niin sanottuja selviä rajaamistapauksia. Esimerkiksi nimiäisiin eivät papit tai muutenkaan seurakunnan työntekijät lähde mukaan, koska kyseessä ei ole kirkollinen toimitus.²⁹⁶ Kuitenkin tästä teemasta oli jouduttu tekemään yhteiset linjaukset seurakunnan papiston keskuudessa. Tämä tapaus edustaa rajaamista toiseen suuntaan, sillä kyseessä oli ei-uskonnollinen tilaisuus. Kirkkoherra siis joutuu tekemään rajaamista sekä hengellisten liikkeiden ja ilmiöiden suuntaan, mutta myös sekularisaatioon liittyviin tai ei-uskonnollisiin ilmiöihin.²⁹⁷

Se nyt lähinnä ehkä näkyy siinä, että jos on tämmösiä että suhtautuminen nimiäisiin H22

Opillinen valvonta kuuluu kirkkoherran tehtäviin pappisvihkimyksen, pappislupauksen, kirkkoherran virkaan asettamisen sekä kirkkojärjestyksen kirkkoherran tehtäviä koskevan pykälän mukaan. Tästä vastuusta haastateltavat olivat varsin tietoisia. Valvonta näkyi heidän työssään lähinnä linjauksina, jotka liittyivät seurakunnan toimintaan. Kirkkoherran tehtäviin kuuluu seurakunnan opetuksesta huolehtiminen. Lähes kaikki haastatellut kirkkoherrat nostivat esiin virkaan liittyvän valtuutuksen, johon sisältyy tietynlainen kirkon oppia vaaliva piirre. Kun käsittelemme kirkon oppia, sillä tarkoitetaan uskontunnus-

296 Nimiäiset tai nimenantojuhla on uskonnotonta tapakulttuuria lapsen nimenannon yhteydessä järjestettävä juhla. Lapsi esitellään läheisille ja nimi mahdollisesti julkistetaan tilaisuudessa.

297 Tässä yhteydessä sekularisaatiolla tarkoitetaan maallistumista, jossa kirkollinen toimitus korvautuu jollain muulla ei-uskonnollisella tilaisuudella.

tusta, johon pappi on sitoutunut pappisvihkimyksessään.²⁹⁸ Pappisvihkimyksen uskontunnustuksen jälkeen vihkivä piispa kysyy vihitävältä sitoutumista kirkon uskoon sekä lupaus seurakuntalaisten vahvistamiseen tunnustetussa uskossa. Ensimmäinen lupaus viittaa juuri edellä lausuttuun uskontunnustukseen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että kirkon oppi on lausuttu uskontunnustuksessa. On mielenkiintoista havaita, että kirkkoherraa virkaan asettava piispa kysyy valitulta kirkkoherralta saman kysymyksen heti uskontunnustuksen jälkeen.²⁹⁹ Pappisvihkimyksessä kysymys liittyy yleisesti pappeuteen, kun taas kirkkoherran virkaan asettamisessa on kyse tuon lupauksen lokaalista toteuttamista.

Juhana Pohjolan vahvistaa tutkimuksessaan käsityksen, että uskontunnustus ja ensimmäinen lupaus liittyvät olennaisesti yhteen. Lupaukset annetaan kasvot alttarille päin, mikä merkitsee Pohjolan mukaan sitä, että lupaukset annetaan hengellisesti ajateltuna viran antajalle Jumalalle. Henkilö on vastuussa lupauksen pitämisestä ja rikkomisesta kirkko-oikeudellisen näkökulman lisäksi Jumalalle.³⁰⁰ Lupauksessa pitäytyä kirkon opissa ja vahvistaa siinä seurakuntalaisia on selkeä episkopaalis-jumalallinen luonne. Tämän vuoksi kirkkoherrojen vastauksissa opin vaalijana ja puolustajana toimiminen nousi yllättävän suureen rooliin, kun he pohtivat hengellisen johtamisen luonnetta.

298 Sekä pappisvihkimyksessä että kirkkoherran virkaan asettamisessa käytetään Ni-
kean uskontunnustusta vuodelta 325 jKr. Tunnustuskirjat 1990.

299 Kirkkoherran virkaan asettaminen, 82–83 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>; Papiksi vihkiminen, 20–21 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>.

300 Pohjola 2014, 194–196.

5.1.4. Hengellinen johtaja

Kirkkoherran tehtäviin kuuluvat kirkkoherran virkaan asettamisen kautta sielunhoidolliset tehtävät ja jumalanpalveluselämä, joiden perusta on löydettävissä kirkkojärjestyksestä.³⁰¹ Seurakunnan toiminnan johtajana kirkkoherran vastuulla on seurakunnan alueella tapahtuva sielunhoidollinen työ. Kirkkojärjestyksen mukaan seurakunnalla on velvollisuus huolehtia paikallisseurakunnan alueella asuvien ihmisten sielunhoidosta sekä tarjota tilaisuus yksityiseen rikkiin. Saman kohdan mukaan sielunhoidon järjestäminen kuuluu erityisesti pappien ja lehtorien vastuulle, mutta siihen luetaan myös seurakunnan jäsenten keskinäinen sielunhoidollinen toiminta.³⁰²

Liittyy niinkun hengelliseen ja tällaiseen niinkun, olen käsittänyt, että tällaiseen niinkun, siihen liittyy myös tämä läsnäoleminen. Sen kautta johtaminen H12

Monet haastateltavista nosti seurakuntalaisten kohtaamisen tärkeäksi osa-alueeksi kirkkoherran työtä. Vaikka kirkkoherra toimii johtamistehtävästä johtuen monenlaisten roolien kautta, sielunhoidollinen ulottuvuus nähtiin tärkeänä. Kuunteleminen ja toisen asemaan asettuminen on olennainen osa sielunhoitoa. Johtajarooli voi nostaa seurakuntalaisille kynnystä tulla keskustelemaan kirkkoherran kanssa mieltä painavista asioista. Pappi kohtaa etenkin kirkollisissa toimituksissa ihmisiä monenlaisissa elämäntilanteissa. Ihmisten arjessa mukana oleminen edellyttää pysähtymistä yksittäisen seurakuntalaisen rinnalle, kun asialle on tarvetta. Tämä kuuluu kirkkoherran papin rooliin.

Pitäis vaan, vaan säilyä se kuunteleva asenne kaikkiin ihmisiin nähden H14

301 KirkkoJ 1055/1993, 6 luku 13 §; Kirkkoherran virkaan asettaminen, 75–76 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/viikimykset.pdf>.

302 Alaranta 2013, 56–60; KirkkoJ 1055/1993, 4 luku 1 §; Mannermaa 1997, 14–16; Harmanen 1997, 16–18.

Sielunhoito sisältää kuuntelemisen ja kohtaamisen lisäksi hengellisen ravinnon tarjoamista Raamatun sanan ja rukouksen muodossa. Sielunhoitaja käyttää keskustelussa omaa ymmärrystä ihmisestä yhdistäen kohtaamishetkessä kirkon traditioon liittyviä elementtejä kuten rukousta, Raamatun tekstejä, musiikkia, ehtoollista ja siunausta. Keskustelun ja vuoropuhelun kautta voidaan yhdessä löytää tie eteenpäin. Kirkkoherra on pappina rinnalla kulkijan roolissa.

Kuuntelemalla näitä kanssakulkijoita ja mahdollistaa sitä hengellistä ravintoa näille kanssakulkijoille H23

Sielunhoito on olennainen osa kirkkoherran työtä, kun kirkkoherra kohtaa paikallisseurakunnassa ihmisiä jumalanpalveluselämässä, toimituksissa tai yksittäisissä keskustelutilanteissa. Moni koki alaisten sielunhoitajana toimimisen ongelmalliseksi. Kun kirkkoherra toimii seurakunnan työntekijöiden esimiehenä, hän ei voi samalla toimia sielunhoitajana. Tässä osa koki ristiriitaa, sillä sielunhoito koettiin tärkeäksi osaksi pastoraalista johtamista. Esimies joutuu tekemään työntekijöitään koskevia päätöksiä, ja silloin alaisten sielunhoitajana toimiminen ei tule kysymykseen. Esimiehen tulee muistuttaa, että seurakunnan työntekijät ovat palvelemassa seurakuntalaisia eikä ensisijaisesti toistensa sielunhoitajia.

En siis pysty sielunhoidollisella tasolla kohtaamaan alaisiani esimiesroolini vuoksi H18

Mä en halua olla työntekijöiden sielunhoitaja tai ainakaan rippipi, rippipappi, koska se saattaa olla jopa vaarallista H16

Esimiehen toimiminen alaisen sielunhoitajana ja rippi-isänä torjuttiin selkeästi haastateltavien keskuudessa. Tämä ei kuitenkaan sulkenut pois muuta oleellisesti hengelliseen johtamiseen kuuluvia elementtejä. Esimerkkinä nousi rukouksen merkitys työyhteisöissä, mikä koettiin

luontevana osana kirkon hengellistä perustehtävää. Kirkon perinne tukee rukouselämän läsnäoloa. Eräs haastateltavista viittasi reformaattori Mikael Agricolan periaatteisiin, jossa yksi tärkeä elementti papilla saarnaamisen ja opiskelun lisäksi on rukouselämän vaaliminen.³⁰³

Seurakunta, työyhteisöt olisivat rukouksen yhteisöjä, joissa rukouksin kannetaan toinen toistamme H30

Työyhteisön rukouselämä ei ole välttämättä sitä, että kirkkoherra rukoilee yhteisten asioiden ja työntekijöiden puolesta. Eräs haastateltavista oli kokenut hyvänä, että työyhteisö oli rukoillut hänen vaikean elämäntilanteensa puolesta. Tässä kuitenkin piilee vaarana se, että alaiset ryhtyvät esimiehensä sielunhoitajiksi, mikä ei ole johtamisroolin kannalta hyvä asia. Omien selkeästi yksityiselämäänsä liittyvien asioiden avaamista työyhteisölle kannattaa harkita perusteellisesti, ellei niillä ole työhön liittyvää suoranaista vaikutusta.

Olen pyytänyt, että työkaverit rukouksissa muistaisivat H4

Paavo Kettunen jaottelee sielunhoidon yleiseen, yksityiseen ja erityiseen. Sielunhoidon yleinen piirre ilmenee esimerkiksi seurakunnan jumalanpalveluselämässä, jonka kaavassa on yhteisen ripin elementti. Yhteisessä ripissä seurakunta tunnustaa syntinsä, turvautuu kasteen armoon ja uskoo anteeksiantamukseen Kristuksen sovitus työn tähden. Yksityinen ja erityinen sielunhoito taas liittyvät yksittäisen ihmisen kanssa käytäviä keskusteluja. Johannes Alarannan mukaan yksityisessä sielunhoitotilanteessa voi olla läsnä useampia henkilöitä hoidettavan lisäksi, sillä esimerkiksi pariskunta voi pohtia yksityisiä asioita sielunhoitajan kanssa.³⁰⁴

303 Holma 2008, 43.

304 Alaranta 2013, 58; Jumalanpalveluksen opas 2009, 4-6; Kettunen 1997, 51–52; Kirkkokäsikirja 2000, 16 <http://kirkkokasikirja.fi/jp/jpkirja.pdf>.

Tuomo Mannermaa määrittelee sielunhoidon kristittyjen väliseksi keskusteluksi ja lohduttamiseksi. Se on keskustelua, jossa yhdessä tarkastellaan ja etsitään vastauksia elämän kysymyksiin. Kirkon määritelmän mukaisesti sielunhoidollisen keskustelun piiriin kuuluvat kaikki olemassaoloon, ihmissuhteisiin ja arkielämään liittyvät asiat.³⁰⁵

Kettusen mainitsema erityinen sielunhoito tarkoittaa yksityishenkilön tekemää rippiä. Siinä ihminen tunnustaa syntinsä ripin vastaanottajalle, joka julistaa synninpäästön. Alarannan mukaan sielunhoidon ja ripin välinen ero on häilyvä, ja rippiin sisältyy ongelmakohtia muun muassa vaitiolovelvollisuuden osalta. Ripistä ja sen olemuksesta on kuitenkin paljon mainintoja luterilaisen kirkon tunnustuskirjoissa. Tämä kertoo siitä, että rippi on olennainen osa kirkon traditiota. Kirkollisten toimitusten kirjassa on kaava yksityistä rippiä varten, mutta samalla esimerkiksi hautaan siunaamisessa on oma osionsa yleisen ripin mahdollisuuteen.³⁰⁶ Kun kirkkoherra toimii sekä pappina että seurakunnan johtajana, on sielunhoidollinen ulottuvuus varsin tärkeä osa-alue seurakunnan hengellistä johtamista. Se kytkeytyy niin jumalanpalveluselämään, kirkollisiin toimituksiin kuin yksittäisten ihmisten luottamuksellisiin kohtaamisiin.

5.1.5. Hengellisen perustehtävän muistuttaja

Hengellinen johtajuus on yksittäisen ihmisen ja ryhmien hengellisenä tukena olemista. Esimiesasemassa oleva kirkkoherra pitää seurakunnan hengellistä perustehtävää esillä ja toteuttaa sitä omassa työyhteisössä. Rukouselämä liittyy olennaisesti seurakunnan hengelliseen elämään, mikä on luontevaa seurakunnan hengellisen perustehtävän näkökulmasta. Kirkkoherran tehtäväksi koettiin laajasti se, että hän

305 Mannermaa 1997, 15.

306 Alaranta 2013, 227–234; Hautaan siunaaminen, 139–140 http://kirkkokasikirja.fi/toim/05a_hautaan_siun.pdf; Tunnustuskirjat 1990, 55, 67, 157–159, 172–185, 275–277, 310–312, 420–423; Yksityinen rippi, http://kirkkokasikirja.fi/toim/06_yks_rippi.pdf.

huolehtii työyhteisön yhteisestä hengellisestä annista. Kirkkoherran rooli voi olla hengellisen ohjaajan ja varustajan rooli työyhteisössä. Omalla esimerkillään kirkkoherra viestittää, että hengellinen elämä on osa seurakunnan työyhteisön arkea. Hän huolehtii oman hengellisen elämän hoitamisesta, jotta hänellä itsellään on voimavaroja huolehtia työntekijöistä.

Varustaa niinkun hengellisesti siihen tehtävään H4

Louis W. Fryn ja John W. Slocumin määritelmä spirituaalisesta johtamisesta muistuttaa hengellistä johtamista. Arvolähtöinen spirituaalinen johtaminen vahvistaa organisaation aineettomille arvoille pohjautuvaa yhteistä työnäkyä. Johtaminen vahvistaa työntekijän kutsumusta sekä tuntee yhteenkuuluvuuden kokemusta ja arvostusta työyhteisössä. Spirituaalinen johtaminen vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja sen arvoihin, jotka ovat sopusoinnussa työntekijän arvojen kanssa. Johtaja muokkaa omalla johtamistyöllään työyhteisöä ja koko organisaatiota. Organisaatiokulttuurintutkijat Brown, Morgan ja Schein pitävät johtajan tärkeimpänä tehtävänä vaikuttamista organisaatiokulttuuriin.³⁰⁷

Pastoraalisessa johtajuudessa kirkkoherralla on aika iso osa siinä niin täyttää tän oman työyhteisön hengellisen elämän – uskaltaako nyt sanoa, että luomisessa H15

Liiallinen työntekijöiden hengellisen elämän kaitsenta voi viedä fokuksen seurakuntalaisten palvelemiselta. Työyhteisö voi kääntyä sisäänpäin. Kirkkoherra voi ohjata liikaa työyhteisön hengellistä elämää omien ihanteidensa suuntaan. Tämän vaaran näkeminen on tärkeää.

307 Brown 1995; Fry ja Slocum 2008, 90–91; Morgan 1997; Schein 1992.

Sen sijaan kirkkoherran rooli jokaisen työntekijän oman hengellisen elämän mahdollistajana ja rohkaisijana on olennainen asia. Tilan antaminen hengelliselle kasvulle on avainasemassa.

Yritän myös hengellisesti hoitaa meidän työyhteisöä, mutta en niin, että sanoisin, että tästä kaikkien on ajateltava samalla tavalla H8

Luonteva tilanne hengellisen elämän harjoittamiselle ovat työyhteisön kokoukset. Yleisesti todettiin, että työkokouksien aloittaminen virrellä, rukouksella ja raamatunluvulla on arkipäivää seurakunnissa. Kirkkoherrat pitivät täysin selvänä, että hartaudet kuuluvat perusasiaina seurakunnan työyhteisön kokouskäytäntöihin.

Vähintään työntekijäkokouksessa pidetään esillä Jumalan sanaa H4

Kirkkoherra hengellisenä johtajana on avainasemassa, kun seurakunnan työyhteisössä luodaan käytänteitä rukouselämälle ja hengellisyydelle. Kun työyhteisö keskenään elää todeksi kirkon sanomaa, niin se voi toteuttaa seurakunnassa uskottavasti omaa hengellistä tehtävää ja viedä kristillistä sanomaa ihmisten arkeen. Kun työyhteisössä hengellinen kasvu on mahdollista, niin silloin työntekijät ovat uskottavia omassa hengellisessä tehtävässään.

Sama koskee niinku työkokouksia... sillä on fundamentaali-merkitys tällä, tällä hartauselämällä seurakunnan johtamisessa H6

Monet haastateltavista pyrkivät vuosittain toimittamaan messun työyhteisössä. Tämä kirkkoherran rooli on luovuttamaton osa hengellistä johtamista, jossa sana ja sakramentti ovat luontevasti läsnä. Se antaa uskottavuutta, kun työyhteisö huolehtii organisaation perus-

tehtävän toteuttamisesta paikallisseurakunnassa. Eräs haastateltavista mainitsi, että työyhteisö käyttää viikkokokousten alussa perinteisiä päivän rukoushetkiä.³⁰⁸

Meillä on kaks kertaa vuodessa tällöinen työkauden aloitusmessu, johon työntekijät kaikki, siis koko meidän firman väki alusta loppuun tulevat työajalla H15

Johtamisessa tulee kuitenkin muistaa, että kirkkoherra ei voi hengellisellä puhevallalla hoitaa muunlaiseen johtamiseen liittyviä asioita.³⁰⁹ Vaarana on ihmisten tai asioiden johtamiseen liittyvien kysymysten hengellistäminen. Näin hengellistä puhevaltaa voidaan käyttää väärin niiden asioiden edistämiseksi, jotka eivät ole hengellisiä kysymyksiä. Toisaalta vaarana on se, että väärinkäytöksiä voidaan katsoa läpi sormien. Seurakunnan välittämä sanoma armosta ei voi heijastua käytännön johtamiseen siten, että johtaja ei puutu työntekijöiden laiminlyönteihin.

Mä olen tään seurakunnan kirkkoherra, niin mä koen, että silloin on läsnä myös jotain pyhää H31

Kirkkoherralle luontevaa on käyttää hengellistä johtamispuhetta seurakunnan tilaisuuksien ja työyhteisön hartauspuheiden lisäksi luottamuselinten kokoontumisissa. Kirkkoherra toimii seurakuntaraken- teesta riippuen kirkkoneuvoston tai seurakuntayhtymässä olevan seurakuntaneuvoston puheenjohtajana. Kirkkojärjestyksen perusteella kirkkoherra siis vastaa käytännössä kaikesta, mitä seurakunnassa tapahtuu. Hän toimii myös neuvoston puheenjohtajana. Kirkkovaltuus- ton toimintaan hän vaikuttaa merkittäväällä tavalla kirkkoneuvoston puheenjohtajana, koska neuvosto valmistelee asiat valtuustolle ja vastaa

308 Päivän rukoushetket, http://kirkkokasikirja.fi/jp/paivan_rukoushetket.html.

309 Asikainen 2012, 170.

valtuustossa tehtyjen päätösten täytäntöönpanosta. Kirkkoherralla on läsnä- ja puheoikeus kirkkovaltuuston kokouksissa. Erityisesti kirkko- tai seurakuntaneuvoston puheenjohtajatehtävän poistamisesta kirkkoherralta on käyty kirkon piirissä laajaa keskustelua.³¹⁰

Kirkkoherran rooli hallinnollisena johtajana on merkittävä. Kirkkoherra toimii kokouksessa pidettävän hartauspuheen kautta hengellisenä johtajana. Johtamispuhetta käyttämällä kirkkoherra asemoi itsensä seurakunnan hengelliseksi johtajaksi, joka ankkuroituu sekä pappisvihkimykseen että piispalliseen valtuutukseen johtaa seurakuntaa lokaalisesti.

Kirkkovaltuuston puheenjohtaja pyytää, että jos minä pidän aina hartauden siinä alussa... osoitan siinä sitä myöskin sen vastuun ottamisesta, että mää hengellisesti hoidan tässä tätä yhteisöä myöskin H17

Seurakunnan kaikki toiminnot nivoutuvat hengellisen perustehtävän toteuttamiseen. Seurakunnan hengellistä toimintaa kuten jumalanpalveluselämää, kirkollisia toimituksia ja sielunhoitoa sekä kasvatusta ja diakoniaa mahdollistavaa tukitoimintaa ei erään haastateltavan mukaan pidä erottaa perustehtävästä. Esimerkiksi seurakunnan hallinto, talous ja kiinteistötoiminta tukevat hengellisen perustehtävän toteutumista.

Me ollaan toimistossa tai kiinteistöpuolella, missä vaan, me tehdään, tehdään Jumalan valtakunnan työtä. Niin se saa näkyä H34

310 Kirkkoherra voi yhdessä kirkkoneuvoston kanssa sopia, että varapuheenjohtaja suostumuksellaan toimii kirkkoneuvoston puheenjohtajana. KirkkoJ 1055/1993, 6 luku 13 §, 9 luku 3 § ja 10 luku 12 §; KirkkoL 1054/1993, 10 luku 1 §; Kirkolliskokouksen päätöspöytäkirja sekä keskustelupöytäkirja kevät 2013, 21 §; Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 72; Lilja 2014, 36 [http://sakasti.evli.fi/julkaisut.nsf/98E0B5FA-3F161735C2257E2E0012D563/\\$FILE/253827_KKH_seurakunnan_kokousmenetely_verkkoon.pdf](http://sakasti.evli.fi/julkaisut.nsf/98E0B5FA-3F161735C2257E2E0012D563/$FILE/253827_KKH_seurakunnan_kokousmenetely_verkkoon.pdf).

5.1.6. Hengellisen johtamisen kehät ja pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet

Monet haastateltavista kuvailivat pastoraalista johtamista hengelliseksi johtamiseksi. Pastoraalinen johtaminen koettiin synonyymina hengelliselle johtamiselle. Ilmaisussa seurakunnan kaitsijan tehtävässä kuvastuu kirkkoherran paimen-rooli (latinaksi pastor), josta moni päätteli hengellisen johtamisen tarkoittavan myös pastoraalista johtamista.

Pastoraalinen johtaminen on hengellistä johtamista H27

Pastoraalinen johtaminen ei sisällä pelkästään kaitsennallista puolta kirkkoherran tehtävissä. Siihen sisältyy koko ammatillinen identiteetti, jonka kautta hengellisyys heijastuu kaikkeen johtamiseen. Pastoraalis-hengellinen ulottuvuus näyttää olevan selkeästi kaikkea johtamista sanoittava piirre. Tämä näkyy muun muassa ihmisten johtamisessa.

Se työidentiteetti se mikä näkyy ulospäin, niin se on semmoinen vahvan hengellinen ote siinä H1

Pappisvihkimyskaavan perusteella pappisvirka on kirkon palvelijan tehtävä, jossa hän palvelee ihmisiä Raamatun sanalla ja kirkon sakramenteilla. Kirkkoherran virkaan asettamisessa kirkkoherra lupautuu toimia sanan julistajana ja sakramenttien hoitajana sekä olemaan esikuvana seurakuntalaisille. Toimituksessa luettavat raamatunkohdat kuvaavat kirkkoherran tehtävän palveluluonnetta sekä uskollisuutta omaan persoonaan sisältyville vahvuuksille.³¹¹

Papin työssä puheisiin sisältyvä julistustehtävä näkyi tutkimustuloksissa luontevalla tavalla. Kirkkoherrat kokivat, että puheiden pitäminen oli olennainen osa kirkkoherran johtamistehtävää. Kirkkoherra

311 Kirkkoherran virkaan asettaminen, 83 <http://kirkkokasikirja.fi/toim/vihkimykset.pdf>; Palvelijoiksi vihityt 2002, 68–70 ja 124–126.

toteuttaa pappina jumalanpalvelussaarnoissa ja muissa hengellisissä puheissa pappisvihkimyksessä hänelle uskottua pastoraaliseen johtamiseen olennaisesti kytkeytyvää sananvaltaa. Tätä puolta voidaan kutsua kirkkoherran hengelliseksi johtamispuheeksi. Kirkkoherra seurakunnan johtajana käyttää johtajalle kuuluvaa johtamispuhetta, jonka avulla hän asemoi ihmiset maailmaan, toisiinsa ja itseensä.³¹² Samalla hän on luvannut virkaan asettamisessa edustaa kirkon hengellisiä arvoja myös oman työyhteisönsä ulkopuolella. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kirkkoherran hengellinen puhevalta sisältää teologisesti missiologisen puolen, kun kirkkoherra käyttää julkista puheoikeuttaan, sillä puheita ei ole suunnattu rajatulle yleisölle.

Toivon, että se näkyy saarnoissa, sen näkyy kaikissa hengellisissä puheissa H5

Kirkkoherran johtamistehtävässä hengellinen puhevalta on merkittävä – ellei merkittävin – hengellisen johtamisen osa-alue. Kirkkoherran rooli seurakunnan hengellisenä johtajana näkyy osallistumisena säännölliseen jumalanpalveluselämän toimittamiseen. Silloin hän toteuttaa pappisvihkimyksessä saatua kutsumusta paikallisseurakunnassa. Moni koki jumalanpalveluksen toimittamisen hengellisenä kokemuksena, jossa Jumala palvelee hänen kauttaan seurakuntalaisia. Toisaalta jumalanpalveluksen toimittaminen koettiin käytännönläheisenä tehtävänä.

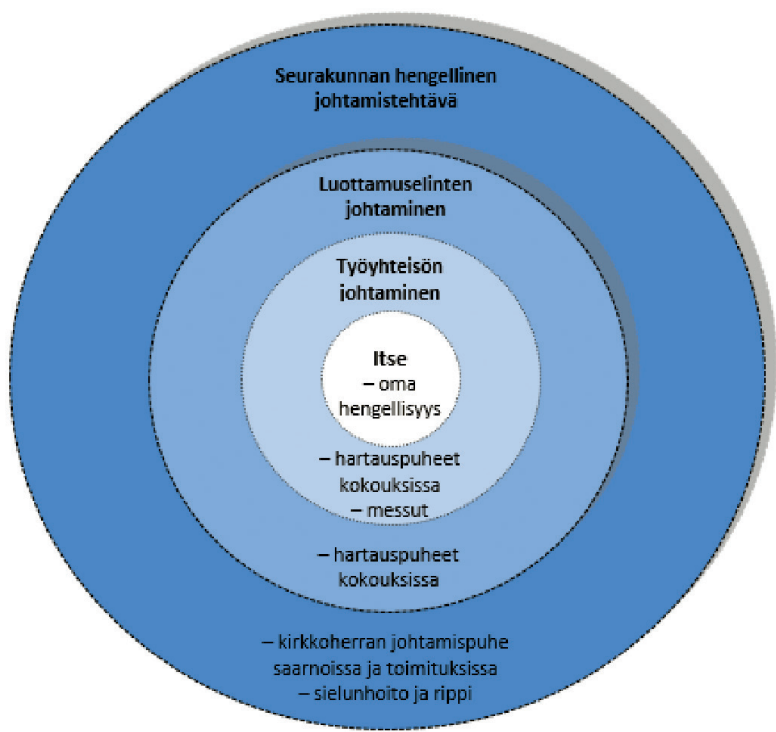
Mä koen että vaikka mä siellä seison siellä alttarin ääressä ja toimitan sitä, niin en mä koskaan toimita sitä yksin. En mä puhu niinku omalla suullani vaan se on se mun työnantaja. Se Jumala, joka siellä on H31

Viedä sitä kirkon sanomaa eteenpäin. Se on niinku pastoraalisen johtajan ykkösjuttu H9

312 Juuti 2001, 104–105.

Hengellisen johtamisen juuret ovat pappisvihkimyksessä ja kirkkoher-
ran virkaan asettamisen aktissa. Tarkoitan hengellisellä johtamisella
tässä yhteydessä kirkkoherran toimintaa sanan ja sakramenttien jaka-
jana pyhien yhteisön toteutumiseksi. Hengellistä johtamista voidaan
kuvata kerroksisena todellisuutena, jossa sisimpänä on johtajan oma
hengellisyys ja spiritualiteetin vahvistaminen. Tämä on yksi puoli it-
sensä johtamisesta, sillä kirkkoherra seurakunnan hengellisenä johta-
jana ammentaa itse hengellisen voimansa kirkon uskosta.

Kuvio 12: Kirkkoherran hengellisen johtamisen kehät.



Toisena kehänä on työyhteisön kokoontumisissa pidettävät hartauspuheet ja messut. Se muistuttaa työntekijöitä seurakunnan hengellisestä perustehtävästä sekä antaa työntekijöille hengellisiä eväitä seurakuntatyön hoitamiseksi. Kolmannella luottamushenkilöiden hengellisen johtamisen kehällä toistuvat toisen kehän tavoitteet. Perustehtävän muistuttaminen ja hengellisten eväiden tarjoaminen ovat tärkeitä seurakunnan aktiivitoimijoille.

Neljäntenä kehänä on seurakunnan hengellinen johtamistehtävä saarnojen, hartaus- ja toimituspuheiden sekä sielunhoidon ja ripin näkökulmasta. Kirkkoherra menettää merkittävän osan pastoraalisesta johtamisesta, jos hän luopuu kokonaan jumalanpalveluselämäänsä sisältyvästä, saarnan kautta tapahtuvasta hengellisestä johtamisesta. Vaarana on, että hengellinen johtajuus kaventuu hallinnollisen johtamisen kustannuksella etenkin suurempien seurakuntien kirkkoherran viroissa. Kirkkoherra voi tietoisesti tai tiedostamattaan kaventaa omaa pastoraalista johtajuutta vähentämällä siihen olennaisesti sisältyvää hengellistä johtamista. Tämän oivaltaminen on tärkeää pastoraalisen johtamistehtävän kannalta.

Oon jotenkin mieltänyt, että en minä mikään toimitusjohtaja ole H33

Pastoraalisen ja hengellisen johtamisen käsitteellinen erottaminen toisistaan auttaa ymmärtämään kirkkoherraa seurakunnan johtamistehtävässä. Usein hengellistä ja pastoraalista johtamista on kuvattu toistensa synonyymeinä, mikä voi viedä johtamisnäyn himmenemiseen ja työyhteisöongelmiin.³¹³ Hengellinen johtaminen tähtää sanan ja sakramenttien kautta pyhien yhteisön toteutumiseen. Se on kirkkoherran hengellistä puhevaltaa sekä pyhän todellisuuden tuomista ihmisten

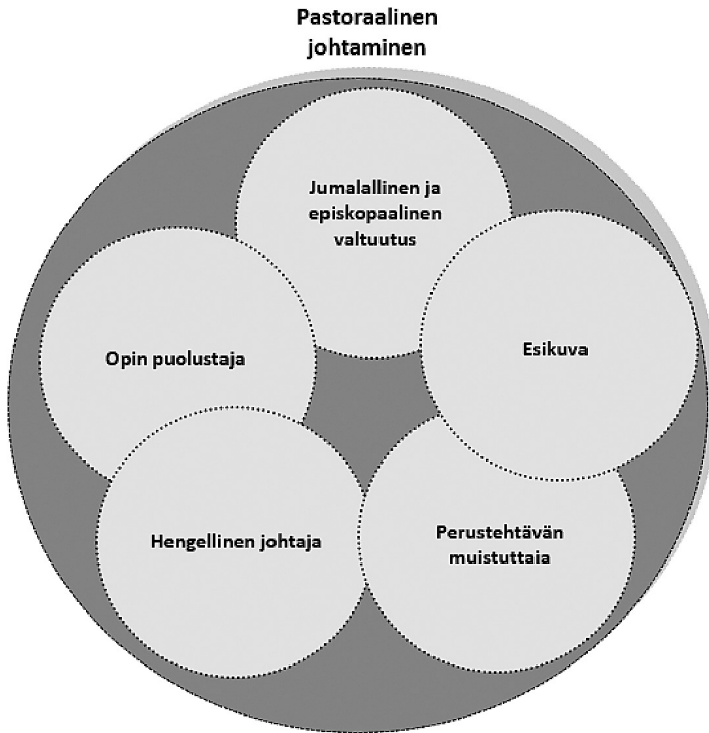
313 Kopperi 2015, 192-193 ja 200-203.

käytettäväksi esimerkiksi sakramenttien muodossa. Hengellisessä johtamisessa on vahvemmin läsnä näkymätön todellisuus. Oman seurakunnan hoitamisen lisäksi tämä kehä ulottuu diakonis-missiologiseen näkynä kirkon sanomasta vieraantuneiden ja sen jäsenyyden jättäneiden sekä yhteiskunnan kaikkein heikoimmassa asemassa olevien piiriin. Tämä näky nousi muutamalla kirkkoherralla esille, vaikka suuri osa vastaajista ei mainitnut tätä hengellistä tehtävää. Tämä voi heijastaa kirkkoherrojen diakonis-missiologisen näyn heikkenemistä, jolloin keskitytään yhä vahvemmin uskollisten jäsenten palvelemiseen. Tämä voisi olla selvittämisen arvoista uudessa tutkimuksessa.

Pastoraalinen johtaminen taas tarkastelee kirkkoherran johtamistehdävää seurakunnan hengellisen perustehtävän toteutumisen näkökulmasta. Pastoraalinen johtaminen sisältää niin taloudellista, hallinnollista ja henkilöstön johtamiseen liittyviä elementtejä, jotka eivät sinänsä sisällä hengellistä puolta, mutta jotka tukevat ja mahdollistavat seurakunnan hengellisen perustehtävän toteutumista. Pastoraalisen johtamisen ulottuvuus on kokonaisvaltaista, mikä koskee työyhteisöä, luottamushenkilöitä sekä seurakuntalaisia kirkkoherran vastuulla olevassa seurakunnassa. Hengellistä ja pastoraalista johtamista ei voida täysin erottaa toisistaan, mutta hengellinen johtaminen sisältyy kaiken kattavaan pastoraaliseen johtamiseen.

Tässä tutkimuksessa kirkkoherrojen luonnehdintoja hengellisen johtamisen rooleista ja perusteista ryhmiteltiin viiteen eri luokkaan. Haastatteluissa kirkkoherrat luonnehtivat hengellistä johtamista ensinnäkin jumalalliseksi ja episkopaaliseksi valtuutukseksi johtaa paikallisseurakuntaa. Tässä näkökulmassa ovat taustalla pappisvihkimys sekä kirkkoherran virkaan asettaminen.

Kuvio 13: Pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet.



Esikuvana oleminen seurakuntalaisille pohjautuu niin ikään pappisvihkimykseen ja kirkkoherran virkaan asettamisen akteihin. Kirkkoherra pappina on lupautunut olemaan esikuvana seurakuntalaisille. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea hengellistä johtajuutta ja esikuvana olemista hengellisessä mielessä. Seurakunnan johtamisessa esikuvana oleminen ja seurakunnan hengellisestä perustehtävästä muistuttaminen liittyvät olennaisella tavalla yhteen. Kirkkoherra muistuttaa perustehtävästä työntekijöille ja luottamushenkilöille, jotta toiminnallinen fokus säilyy seurakunnan missiologisessa luonteessa.

Hengellisen johtajan pilari kuvaa kirkkoherran papinroolia sielunhoitajana ja rippi-isänä. Tämä koskee hengellisen johtamisen laajempaa piiriä, joka ulottuu seurakunnan jäseniin saakka. Haastatteluissa korostui yllättäen kirkkoherran rooli opin puolustajana. Tämä on toisaalta kirkkoherralle luontevaa, sillä hän joutuu johtajana linjaamaan

seurakunnan hengellistä elämää. Tämä tapahtuu toisaalta eri hengellisten liikkeiden ja virtausten suuntaan. Toisaalta linjauksia tehdään sekulaarien ilmiöiden suuntaan siten, missä seurakunta ei kristillisen uskon luonteesta johtuen voi olla mukana.

5.2. Pastoraalinen johtamisen ja tulevaisuuden muutokset kirkossa

5.2.1. Toimintaympäristön arvomuutos ja kirkon aseman heikkeneminen

Monet kirkkoherrat kokivat, että viime vuosina toimintaympäristössä on tapahtunut merkittävää arvomuutosta. Muutos on näkynyt kristillisen uskon perustotuuksien yleisenä ohenemisena. Erilaiset uskonnolliset virtaukset ovat hiljalleen valtaamassa alaa ja tämä tuo pastoraaliseen johtamiseen haasteita paikallisseurakunnan tasolla. Moniuskontoisuuden vallatessa alaa eri uskontojen opetukset ovat vaarassa sekoittua keskenään. Moni haastateltavista oli huolestunut nykyisestä kehityksestä. Opillisen epäselvyyden lisäksi yksi vetosi kirkon traditiossa pysymiseen. Hän vihjasi, että pappisviran avaaminen naisille on johtanut huonoon kehitykseen Suomessa.

Mikä ei oo kristillistä uskoa, vaikka ihmiset kuvittelee... leviääkö kuin pullataikina H13

Toimintaympäristön muutos heijastui kirkon työntekijöiden suhtautumiseen kristinuskon perustotuuksiin. Raamattuun perustuva usko tuntui erään kirkkoherran mukaan ohenevan entisestään työntekijöiden keskuudessa.

Työntekijöillä on niinku Raamattuun nähden semmoinen esimerkiksi jotenkin yliolkainen suhde H14

Kimmo Ketolan mukaan suomalaisten katsomuksellisissa uskomuksissa on edelleen vahvoja luterilaisia piirteitä. Samalla luterilaiset katsomukset ovat heikentyneet 1960-luvulla ja sen jälkeen syntyneiden nuorempien ikäluokkien keskuudessa. Luterilaisuuden vaikutuksen heikkenemisen lisäksi kansainvälistyminen ja kulttuurinen monimuotoisuus haastavat tulevana vuosina entistä enemmän kristinuskon vahvaa asemaa.³¹⁴

Maarit Hytösen kyselytutkimuksessa vain 5 prosenttia suomalaisista vastusti naispappeutta. Kati Tervo-Niemen mukaan vain joka kymmenes papeista suhtautui naispappeuteen kielteisesti. Tutkimukset vahvistavat, että kriittinen suhtautuminen naiseen papinvirassa on viimeisinä vuosikymmeninä vähentynyt selvästi.³¹⁵

Muutama kirkkoherroista ennusti apologista eli kristinuskon sanoman puolustavampaa puhetta maallistuvassa toimintaympäristössä. Kirkon sanoma on haastettu ja sen parempi perusteleminen on tärkeää. Tieteellinen maailmankuva vaatii selkeämpää uskonkysymysten avaamista tämän päivän kielelle. Maallistumiskehityksen edetessä yksi kirkkoherroista kaipasi evankelioimiskampanjaa sanoman perillemenon varmistamiseksi.³¹⁶

Opetuksellisten, hengellisten perusarvoja voimakkaampi tuonti on edessä H22

Kirkosta eroaminen näyttäytyi varsin synkkänä asiana kirkkoherrojen keskuudessa. Yhtenäiskulttuurin murtuminen on tosiasia niin kaupungeissa kuin maaseudulla. Tilanne ei ole enää uusi maaseudullakaan, sillä maaseutupitäjän kirkkoherra oli huolissaan jopa kirkon kasvatuksen asemasta ja rippikoulun tulevaisuudesta. Maallistuminen ja ihmis-

314 Ketola 2016, 85-87; Sohlberg ja Ketola 2016, 45-46.

315 Hytönen 2016; Tervo-Niemi 2018, 83-89.

316 Karttunen 2020, 207-208.

ten elämässä tapahtuva individualisoituminen johtaa monen mielestä kirkosta eroon. Seurakunnan toiminnalliset edellytykset kaventuvat, kun verotulot vähenevät. Muutos ei ole jossain kaukaisessa tulevaisuudessa, vaan seurakunnat joutuvat jo nyt reagoimaan vallitsevaan kehitykseen.

Väen vähetessä pidot eivät parane H28

Kyllähän se hankalemmaksi tulee... ei pelkästään kirkon niin tätä tulevaisuutta, vaan meidän aikaa, mitä eletään H13

Sohlbergin ja Ketolan mukaan nuorempien ikäluokkien heikentynyt sitoutuminen kirkon jäsenyyteen heijastuu kirkollisten avioliittoon vihkimisten ja kasteiden määrään. Kirkosta eroaminen heijastui kirkon aseman heikkenemiseen yhteiskunnassa ja sillä on heijastusvaikutuksia myös paikallistasolle. Vaikka useiden eroajien taustalla on vieraantuminen kirkon sanomasta, kolmasosa eroavista piti kirkollisveroa tärkeänä syynä kirkosta eroamiselle. Yksi haastateltavista piti mahdollisena, että huonojen aikojen tullessa kirkkoon liitytään takaisin. Tämä näkemys oli perusteltavissa sillä, että kaikkein huonommassa asemassa auttava kirkon diakoniatyö on yksi tärkeimmistä syistä kuulua kirkkoon.³¹⁷

Kirkosta erotaan ja kirkon asema yhteiskunnassa huononee H24

5.2.2. Kirkon sisäinen polarisaatiokehitys

Samaa sukupuolta olevien parien avioliitto nousi haastatteluissa esille yhtenä keskeisenä kirkkoa jakavasta kysymyksestä. Suhtautuminen homoseksuaalisuuteen oli muuttunut Suomessa 1960-luvulta alkaen merkittävästi, sillä se oli ollut rangaistavana tekona rikoslaissa sekä luokiteltu sairaudeksi. Vuonna 2002 astui voimaan laki rekisteröidystä parisuhteesta, mikä koski samaa sukupuolta olevia pareja. Tämän

³¹⁷ Sohlberg ja Ketola 2016, 32-39.

jälkeen kirkon oli otettava kantaa kahteen kirkolliskokousaloitteeseen, joista toinen vaati rekisteröidyssä parisuhteessa elävää kirkon työntekijää erotettavaksi kirkon virasta, kun taas toinen aloite esitti kaavan laatimista rekisteröidyn parisuhteen tai sen jäsenten kodin siunaamiselle. Molemmat aloitteet raukesivat kirkolliskokouksessa, mutta piispainkokous sai tehtäväksi selvittää muuttuneen lainsäädännön vaikutuksia kirkossa.³¹⁸ Aloitteet ennakoivat yhtä keskeistä ja samalla kirkkoa jakavaa kirkollisen keskustelun suuntaa tuleville vuosille. Ilmassa oli aineksia värikkäälle keskustelulle.

Haastatteluihin heijastunut julkinen kuohunta oli alkanut vuonna 2010, jolloin Yle TV2 lähetti nk. Homoillan suorana lähetyksenä, jota seurasi lähes puoli miljoonaa suomalaista. Etenkin Päivi Räsäsen mielipiteet herättivät julkista keskustelua. Tämän myötä kirkosta erosi tuhansia ihmisiä muutamassa päivässä. Myöhemmin arkkipiispa Kari Mäkinen käsitteli televisiossa samaa teemaa. Kirkon piirissä tietyt herätysliikkeet puolsivat Räsäsen ajatuksia, kun taas Mäkisellä oli omat puolustajansa. Sosiaalisessa mediassa keskustelu oli erityisen vilkasta ja se näytti syventävät entisestään polarisaatiota kirkossa.³¹⁹

Kolme viikkoa Homoillan jälkeen kirkolliskokouksen perustevaliokunta antoi kirkolliskokoukselle tarkoitetun mietintönsä, jossa oli arvioitu piispainkokouksen antamaa selvitystä parisuhdelain vaikutuksista kirkossa sekä pyydettiin piispainkokousta laatimaan ohjeet samaa sukupuolta olevien pariskuntien rukoushetkistä. Asiaa tutkineen Tuo-

318 Hynynen 2019, 105-107; Parisuhdelain seuraukset kirkossa 2010.

319 Avioliittokysymys oli herättänyt keskustelua jo vuosien ajan. Syksyllä 2020 keskustelu teemasta jatkuu edelleen varsin värikkäänä ja siinä näkyi myös politisoitumista. Keskustelu liittyi nyt Päivi Räsäsen puheisiin liittyvään poliisitutkintaan. Palstatilaa sai piispojen eriävät mielipiteet avioliitto-instituutioon liittyen. Haastettu kirkko 2012, 266-268; Jälleen poliisikuulusteluun – tällä kertaa Stillerin keskusteluohjelman vuoksi, <https://www.paivirasanen.fi/kannanotto/>. Kotimaa-lehti 4.9.2020, nro 35, 4-5; Piispainkokouksen vastaus kirkolliskokouksen pyyntöön 6.8.2020, <https://www.epressi.com/media/userfiles/46460/1596703326/piispainkokouksen-vastaus-kirkolliskokouksen-pyyntoon-20200806.pdf>.

mas Hynysen mukaan Homoilta ei kuitenkaan vaikuttanut mietinnön sisältöön. Julkisuudessa esiintyi toiveita siitä, ettei kirkko syrjisi homoja, mutta myös ymmärrystä kirkon perinteistä avioliittokantaa kohtaan. Polarisatiokehitys näkyi siinä, että etenkin konservatiivipiireissä kirkon avioliittokäsitys koettiin uhatuksi, kun kirkko hyväksyi rukoushetken samaa sukupuolta olevien puolesta. Herätysliikkeiden kannattajien keskuudessa suhtautuminen homoseksuaalisuuteen oli kielteistä, vaikka esimerkiksi herännäisyyden piirissä asenneilmapiiiri ei eronnut suomalaisten asennoitumisesta teemaan.³²⁰

Tämän jälkeen Suomessa tehtiin kansalaisaloite avioliittolain muuttamiseksi sukupuolineutraaliksi. Eduskunta sai aloitteen vuoden 2013 loppupuolella ja se eteni Eduskunnan käsittelyssä äänestykseen. Sukupuolineutraali lakialoite hyväksyttiin joulukuussa 2014. Tämä tarkoitti uutta punnittavaa kirkossa. Koska kirkolla on vihkimisoikeus, niin keskustelu muuttui välittömästi kirkolliseksi keskusteluksi. Vuonna 2015 kirkolliskokouksen yleisvaliokunta julkaisi mietinnön samaa sukupuolta olevien kirkollisesta vihkimisestä. Kirkolliskokous otti asiaan kantaa marraskuussa 2015 ja pyysi kirkkohallitusta ryhtymään toimeen muun muassa oikeudellisen selvityksen tekemiseksi ja muuttuneen avioliitto- ja perhekäsitystä koskevan tutkimuksen laatimiseksi. Samalla piispainkokous sai tehtäväksi laatia selonteon papistolle kirkon avioliittokäsityksestä.³²¹

320 Hynynen 2010, 105-107; Salomäki 2010, 335-342.

321 Vuonna 2002 tuli voimaan laki rekisteröidystä parisuhteesta. Kirkko asetti työryhmän miettimään kirkon suhdetta uuteen lakiin. Tämän pohjalta syntyi myös kirja, jossa käsiteltiin homoseksuaalisuutta. Myöhemmin vuonna 2017 valmistui professori emerita Eila Helanderin selvitys piispainkokoukselle evankelis-luterilaisen kirkon vihkioikeuteen liittyen. AL 234/1929, 4 luku 4 §; Kansalaisaloite eduskunnalle <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=m+10/2013>; Helander 2017, <https://evl.fi/documents/1327140/32925062/Selvitys+evankelis-luterilaisen+kirkon+-vihkioikeudesta+luopumisesta/ecc892c5-88dc-5475-19a7-c9bb223071f5>. Saarelma 2009; Yleisvaliokunnan mietintö 3/2015 edustaja-aloitteesta 2/2015 <http://kappeli.evl.fi/kkweb.nsf/asiatasnro/0F6C65868E0487B5C2257EF400293319?OpenDocument>.

Samaa sukupuolta olevien avioliitto ja kirkollinen vihkiminen näyttivät olevan varsin vakava periaatteellinen kysymys kirkossa. Kirkon virallisen opetuksen mukaan avioliitto on naisen ja miehen välinen suhde, jonka ihanteena on elinikäinen kumppanuus. Kirkollinen vihkiminen ei ole mahdollista samaa sukupuolta oleville. Kirkon avioliittoteologia oli nojannut aina siihen, että naisen ja miehen avioliitto perustui jumalalliseen asetukseen. Luomisessa Jumala loi ihmisen Jumalan kuvaksi ja yhdessä aviopari muodostaa Jumalan kuvan. Näin ollen aviorakkaus heijastelee jotain Jumalan olemuksesta ja päinvastoin. Naisen ja miehen rakkaus kuvaa samalla Kristuksen ja seurakunnan olemuksellista yhteyttä. Piispojen kannanotossa avioliitto on naisen ja miehen välinen liitto, joka merkitsee juridista yhteiskunnallista sitoutumista. Kirkko haluaa kirkollisen vihkimisen kautta rukoilla avioliiton puolesta ja pyytää sille Jumalan siunausta.³²²

Vuonna 2013 jälleen käynnistynyt yhteiskunnallinen ja kirkollinen keskustelu näkyi varsin selkeästi haastateltavien vastauksissa. Muutama haastateltavista nosti yhdeksi konkreettiseksi asiaksi kirkossa käytävän seksuaalietiikkaan liittyvän keskustelun. Keskiössä oli samaa sukupuolta olevien kirkollinen avioliittoon vihkiminen. Tämä näyttäytyi heille kynnyskysymyksenä. Heidän mielestä kirkon ulkopuolelta tuotiin kirkon opetuksen vastaisia näkemyksiä kirkon sisälle. Siihen sisältyi vaatimus, jossa kirkon tulisi muuttaa opetustaan kristillisestä avioliitosta.

Ei sais olla semmoista niinku agendan sanelemista kristilliselle kirkolle ...kaikennäköisiä aatevirtauksia tulee ovista ja ikkunoista sisään H14

Homokysymys, jossa mä oon niinkun perinteisillä linjoilla H16

322 Avioliittoon vihkiminen, http://kirkkokasikirja.fi/toim/04a_aviol_vihk.pdf; Hynynen 2010, 107-111; Jolkkonen 2019b, 91-101; Katekismus 1999, 20-21; Rakkauden lahja 2008, 64-68; Yli-Opas 2010, 53-56.

Piispojen toisistaan ristiriitaiset julkiset kannanotot polttavasta asiasta herättivät ihmetystä muutamissa kirkkoherroissa. Kirkon johdon kommentit aiheuttivat ihmisten keskuudessa ihmettelyä. Kirkon johdolla on suurempi vastuu viestinnässä, koska heidän mielipiteensä saavat laajemman painoarvon. Yksi haastateltava vaati kirkon työntekijöiltä ja vastuunkantajilta yhtenäisyyttä mielipiteiden osalta, vaikka julkisen keskustelun perusteella näkemys oli epärealistinen.³²³

Piispathan otti kantoja, mutt ne oli ristiriitaisia keskenään H35

Meidän täytyy siinä samassa rintamassa vaan pysyä ja olla yhtä mieltä H8

Työntekijöiden erilaiset mielipiteet seksuaalietiikassa saattaa tulevaisuudessa heijastua henkilöstöristiriitoina työyhteisössä. Tämä tuo haasteita pastoraaliseen johtamiseen. Yhteinen työnäky seurakuntatyössä voi joutua haastetuksi. Kirkkoherra mainitsi esimerkkinä Suomen Lähetysseuran vuosikokouksessa polarisoituneen ilmapiirin sekä Baltian ja afrikkalaisten luterilaisten kirkkojen jännitteet Ruotsin kirkon kanssa, kun Ruotsin luterilainen kirkko hyväksyi samaa sukupuolta olevien avioliittoon vihkimisen. Vuonna 2018 toteutetun kirkon akateemisten jäsentutkimuksen mukaan papeista 38 prosenttia olisi valmiita vihkimään samaa sukupuolta olevat avioliittoon ja jokseenkin samaa

323 Järviö 2017, 216-221; Rauhan Tervehdys 3.12.2014, <https://rauhantervehdys.fi/2014/12/arkkipiispan-piispojen-ja-kirkkohallituksen-edustajan-kannanottoja/>.

mieltä oli 13 prosenttia vastanneista. Täysin kielteisesti suhtautui 28 prosenttia vastaajista. Suunta oli vuosien ajan kulkenut myönteiseen suhtautumiseen vihkimiskysymyksessä. Jännitteinen ilmapiiri eettisissä kysymyksissä ei yhden vastaajan mukaan heijastunut pelkästään työntekijöihin, vaan seurakuntalaisiin.³²⁴

324 Suomen Lähetysseuran Helsingin vuosikokouksessa käsiteltiin vuonna 2013 aloitetta, jossa vaadittiin Lähetysseuraa olla siunaamatta samaa sukupuolta olevia parisuntia lähetyksentilille. Äänin 22-205 vuosikokous päätti jättää aloitteen raukeamaan. Seuraavana vuonna Vaasassa vuosikokous keskusteli vielä samasta teemasta, jossa Lähetysseuran linjaukselle annettiin tuki. Ruotsin kirkko hyväksyi vuonna 2009 samaa sukupuolta olevien avioliittoon vihkimisen. Tämä aiheutti suomalaisessa mediassa tulkintaa, että päätös asettaa paineita mennä Suomessakin samaan suuntaan. Näyttää siltä, että keskustelu jatkuu Ruotsissa, sillä Ruotsin kirkon kirkolliskokous hyväksyi vuonna 2016 niukalla enemmistöllä äänin 119–114, 6 tyhjää aloitteen. Päätöksen mukaan kirkkohallitus saa tehtäväkseen selvittää, miten varmistetaan, ettei samaa sukupuolta olevien vihkimistä vastustavaa pappia aseteta syrjinnän kohteeksi kirkollisen avioliittoon vihkimisen yhteydessä. Kaleva-verkkolehti 25.10.2009, <https://www.kaleva.fi/mielipide/paakirjoitukset/ruotsin-kirkosta-paineita-suomeenkin/245689/>; Kotimaa24-verkkolehti 7.6.2014, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/suomen-lahetykseuran-vuosikokous-antoi-tuen-seuran-linjalle/>; Seurakuntalainen-verkkolehti 8.6.2013, <https://www.seurakuntalainen.fi/uutiset/lahetykseuran-vuosikokous-hyvakysyi-niukasti-samaa-sukupuolta-olevien-parien-siunaamisen-lahetystyohon/>; Svenska Kyrkan, Kyrkomötet Motion, https://www.svenskakyrkan.se/filer/Mot%202016_029.pdf.

Keskustelu teemasta sai lisäkierroksia, kun Kirkkohallituksen johtoryhmä päätti, että kirkko on mukana Helsingin Pride-tapahtumassa. Kotimaa24-verkkolehti 18.6.2019, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kirkko-haluaa-elaa-kaikkien-lahimmaistemmerinnalla-suomen-evankelis-luterilainen-kirkko-viralli/>; Kotimaa24-verkkolehti 27.6.2019, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/ex-kansliapaallikko-jukka-keskitalo-kirkkohallituksen-johtoryhmalla-ei-ollut-valtuuksia-paattaa-pri/>; Kotimaa24-verkkolehti 20.6.2019, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/nelja-kirkkoherraa-tyrmistyi-priden-tukemisesta-kirkkohallituksen-johtoryhma-kaveli-raamatun-sanan/>.

Tästä seurasi arkkipiispa Tapio Luoman ja kansanedustaja Päivi Räsäsen sananvaihto. Arkkipiispa arvioi, että jossain vaiheessa Suomen evankelis-luterilainen kirkko vihkii avioliittoon samaa sukupuolta olevia. Kotimaa24-verkkolehti 19.6.2019, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kommentti-paivi-rasanen-liittyi-kirjelmoijien-joukkoon-talalaisia-avoimia-kirjeita-on-lahetetty-ar/>; Kirkon tiedotearkisto 19.6.2019, <https://evl.fi/uutishuone/tiedotearkisto/-/items/item/27801/Arkkipiispa+Luoma+vastaa+Paivi+-Rasasen+kirjeeseen>; Kotimaa24-verkkolehti 20.6.2019, <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/paivi-rasanen-kuittaa-arkkipiispa-tapio-luomalle-kirkon-pride-kumppanuudesta-perustelu-on-ontuva/>; YLE 26.6.2019, <https://yle.fi/uutiset/3-10850083>; Kesäkuussa 2019 julkinen keskustelu teemasta jatkui Suomessa, kun Pohjois-Suomen hallinto-oikeus kumosi Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin antaman varoituksen samaa sukupuolta olevat avioliittoon vihkineelle pastorille. YLE 17.6.2019, <https://yle.fi/uutiset/3-10836263>. Myöhemmin Korkein hallinto-oikeus piti tuomiokapitulin antaman varoituksen voimassa. YLE 18.9.2020, <https://yle.fi/uutiset/3-11551512>; Niemelä 2018, 91-97.

Aika hurjalta tää polarisoituminen H16

Polarisoitumista näytti tapahtuvan laajasti kirkon sisällä. Monet herätysliikkeiden edustajat olivat arvostelleet piispojen avioliittokannanottoja liian vapaamielisinä. Eräs haastateltavista taas piti herätysliikkeitä kohtaan kovenevaa kielenkäyttöä huonona suuntauksena kirkollisessa keskustelussa. Vaarana oli tiettyjen herätysliikkeiden eroaminen kirkosta ja tätä myötä niiden oman toiminnan eristäytyminen maallikkojohtoisina pois kirkon helmasta. Pastoraalisen johtamisen näkökulmasta kirkkoherran rooli paikallistasolla saattaisi kaventua, jos tällaista tapahtuisi tulevaisuudessa.³²⁵

Herätysliikkeet, joilla nyt on kotipaikkaoikeus kirkossamme, niin ovat olleet nurkkaan ajettuina H21

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat kirkon julistustoimintaan. Totuusyhteisönä kirkko joutuu miettimään sitä, miten se viestii sanomaansa tässä ajassa. Uudistukselle on tarvetta. Sanoman sisältö ei saa muuttua, mutta se pitää ilmaista nykyihmiselle ymmärrettävässä muodossa. Yksi kirkkoherroista epäili, että kirkossa ei kyettä ymmärtämään ympäristössä tapahtuvaa muutoksen nopeutta. Uhkana on, että kirkon opetuksen ja ihmisten elämäntavan välinen kuilu kasvaa entisestään. Toisaalta Leena Sorsan mukaan luterilaisuudella on suomalaisessa yhteiskunnassa edelleenkin vahva asema, mikä näkyy esimerkiksi myönteisenä suhtautumisena luterilaiseen kirkkoon tai suomalaisten arvomaailmassa.³²⁶

325 Esimerkiksi vanhoillislestadiolaisen liikkeen pää-äänenkannattaja puolusti vahvasti perinteistä näkemystä avioliitosta naisen ja miehen kesken. Päivämies 8.10.2014, <https://www.paivamies.fi/usko-ja-elama/paakirjoitukset/594/>; Viidesläiseen herätysliikkeeseen lukeutuvan Suomen Evankelisluterilaisen Kansanlähetyksen Uusi Tie -lehti oli samoilla linjoilla. Uusi Tie -lehti 4.12.2014, <https://uusitie.com/homokysymys-ja-kaa-kirkkoa/>.

326 Sorsa 2016, 218-221.

Kaikki niinku kamppailee ett miten tätä uutta syntynyttä tilannetta tulis ymmärtää. Miten tässä tilanteessa mitä pitäis julistaa H32

Vaikka suurin osa näki kirkon kannalta toimintaympäristön muutoksessa paljon uhkia, yksi haastateltavista koki tilanteen hyvänä kirkon uudistuksen näkökulmasta. Uudessa tilanteessa kirkko joutui terävöittämään sanomaansa ja luopumaan sellaisesta vallasta, joka ei sille kuulu. Kirkko oli saanut nauttia erityisasemasta valtion suojissa. Tulevaisuudessa kirkko on muuttumassa enemmän kansalaisyhteiskunnan yhdeksi toimijaksi. Suomalaisten keskuudessa kriittisyys kirkkoa kohtaan lisääntyy, jos jokin valtion ja kirkon yhteistoimintamuoto tulkitaan kirkon etuoikeuteen liittyväksi asiaksi.³²⁷

Jos me voidaan karistaa tämmöisiä pönäkän valtiokirkkojärjestelmän rönsyjä pois... tästä saattaa tulla hyvinkin semmoinen elinvoimainen kirkko tulevaisuuden kannalta H33

5.2.3. Seurakuntarakennemuudistus ja seurakunnan rooli

Haastatteluissa tuli selkeästi esille kiihtyvistä kirkosta eroamiskehityksestä ja seurakuntien heikkenevästä taloudellisesta tilanteesta johtuva seurakuntarakennemuudistus. Uudistus oli ollut kirkossa valmistelussa ja lausuntokierroksella jo vuosien ajan. Seurakunnilla ja seurakuntayhtymillä sekä hiippakuntavaltuustoilla ja tuomiokapituleilla oli vuonna 2012 ollut mahdollisuus antaa lausunto kirkkohallitukselle valmistelussa olevista seurakuntamalleista. Huhtikuussa 2012 kirkkohallitus perusti uuden hankkeen työstämään palautteiden pohjalta lopullista esitystä kirkolliskokouksen päätettäväksi paikallistason rakennemuutoksen kokonaisuudesta. Useat työryhmät tarkastelivat suurta rakennemuutosta niin talouden, seurakuntarakenteiden kuin muutostuenkin näkökulmasta.

327 Sorsa 2016, 219-220.

Toukokuun 2014 kirkolliskokouksen oli määrä päättää uudistuksen toimenpiteistä. Kirkkohallitus esitti kirkolliskokoukselle, että jatkossa kaikki seurakunnat kuuluvat seurakuntayhtymiin. Niin sanotussa Uusi seurakuntayhtymä 2015 -mallissa seurakunta on kirkon hengellisen elämän ja toiminnan perusyhteisö. Tätä muun muassa piispainkokous oli painottanut omassa lausunnossaan. Seurakuntayhtymän tehtävänä on hoitaa yhtymään kuuluvien seurakuntien hallintoa ja taloutta sekä muita sovittuja asioita. Kirkkoherran ja seurakuntaneuvoston johdolla seurakunnat toteuttavat kirkon tehtävää paikallisella tasolla. Ne päättävät itsenäisesti jumalanpalveluksista ja muusta hengellisestä työstä alueellaan. Kirkkohallituksen esitys pyrki turvaamaan seurakunnille mahdollisimman laajan itsehallinnon, vaikka päätösvaltaa siirtyisi huomattavasti muodostettaville seurakuntayhtymille.³²⁸

Uudistusta luonnehdittiin julkisuudessa jopa historian suurimmaksi kirkon rakennetta koskevaksi muutokseksi. Toukokuussa 2015 kirkolliskokous päätti valtavasta valmistelutyöstä huolimatta jättää asian raukeamaan. Uudistuksen läpimenoon olisi tarvittu kolmen neljäsosan määräenemmistö. Uudistus jäi neljän äänen päähän. Näytti kuitenkin siltä, että kirkolliskokouksessa oli virinnyt halu uudistaa ja keventää ensin keskushallintoa ja sitten palata seurakuntarakennetta koskevaan uudistukseen.³²⁹

Yksi haastateltavista mainitsi aiemmin kirkkohallituksen valmisteluisissa esillä olleen hiippakuntamallin, jossa hiippakunta olisi muodostanut taloudellisen yksikön, ja jossa hiippakunnan ja piispan rooli olisi korostunut. Hän käytti varsin värikästä kieltä, sillä taustalla oli huonoja kokemuksia yhteistyöstä hiippakunnan kanssa.³³⁰

328 PPKL 1/2014.

329 Piispa Seppo Häkkinen sanoi kyseessä olevan suurin muutos Suomen kirkon historiassa. YLE 6.3.2014, <https://yle.fi/uutiset/3-7124042>; KKKPK 7.5.2015.

330 KKHE 3/2014, 12-14.

Tuomiokapitulit vois hävittää... ne on turhia laitoksia...ne haittaa aina kirkon edistystä H31

Sen sijaan kirkkoherrat pohtivat laajemmin kappeliseurakuntamallia ja etenkin rovastikunta- ja seurakuntayhtymämalleja. Kirkkoherroja huolestutti uudistuksessa se, että seurakunnat uhkaavat kasvaa liian suuriksi. Mikäli seurakuntakoko kasvaa uudistuksen myötä, pastoraalisen johtamisen näkökulmasta suuren yksikön johtaminen on haasteellista. Seurakuntien itseisarvona nähtiin läheisyysperiaate. Päätöksenteon etääntyminen paikallistasolta kauemmaksi ei saanut innostusta aikaan. Suuri yksikkö voisi aiheuttaa työnjohdollisia ongelmia, jos ymmärrys paikallisista vivahteista olisi puutteellista. Huolta herätti myös seurakuntaidentiteetin mureneminen, kun pienet seurakunnat liittyivät suurempiin kokonaisuuksiin.³³¹

Jos on seurakunta missä on 20–30 000 ihmistä ja siellä on kirkkoherra, niin ei se toteudu H9

Seurakuntien identiteetti katoaa, jos tulee tämmöisiä jättimäisiä seurakuntakasaumia H30

Muutosten keskellä tulee muistaa kirkon hengellinen perustehtävä, johon johtamismallin tulee nivoutua. Yksi haastateltavista pohti sitä, mennäänkö liikaa tehokkuutta ja talousohjausta vaativalla johtamismallilla eteenpäin. Toinen taas piti vaarana kirkkoherran viran muuttumista hallintoviraksi pastoraalisen johtamisen kustannuksella. Eräs piti huonona asiana sitä, että kirkkoherralta viedään hallintoasiat pois tehtävänkuvasta, mikäli seurakuntayhtymämalli tulee voimaan.

331 KKHE 3/2014, 12.

Tämmöinen talouselämän johtamisen malli... menee lapsi pesuveden mukana H3

Kyllä minusta pastoraalinen esimieheys saattais olla ensimmäinen uhri H4

Suurissa hallinnollisissa yksiköissä tulee muistaa, että pastoraalisen johtamisen näkökulmasta olennaista on jumalanpalvelusyhteisöt, jossa papilla on ihmisiin henkilökohtainen kontakti. Myös muut seurakunnan työntekijät tunnetaan paikkakunnalla. Seurakunta on hengellinen yksikkö, jossa kirkon hengellinen perustehtävä toteutuu. Tämä näkökulma oli sama kuin kirkkohallituksen esityksessä. Yksi haasteltavista piti tärkeänä, että kirkkoherra asuu seurakuntansa alueella. Hengellinen perustehtävä tulee huomioida, kun tehdään hallinnollisia uudistuksia.³³²

Kun rakenteita muutetaan, niin kaikessa se kirkon hengellisen tehtävän säilyminen kirkkaana H27

Pienimmät yksiköt ovat toiminnallisesti paljon elävämpiä H4

Yksi malli olisi seurakuntayhtymä, jossa on yksi hallinnosta vastaava kirkkoherra. Paikallisella tasolla kappalaisen ja muut papit voisivat keskittyä pastoraaliseen johtamiseen ilman hallinnollista vastuuta. Yksi koki hallinnon kirkkoherran tehtävissä kiusalliseksi, joka kavensi viran hengellistä puolta.³³³

Iso seurakunta alue seurakuntiin, niin ihanne olisi se, että sielä olis nimetty oma pappi H23

332 KKHE 3/2014, 15.

333 KKHE 3/2014, 13-14.

Yhtenä näkökulmana haastatteluissa oli niin sanottu rovastikuntamalli. Seurakunnat olivat voineet ottaa kantaa uudistukseen liittyvissä lausunnoissaan seurakuntamalliin. Kirkkohallituksen esityksessä rovastikunta olisi itsenäinen julkisoikeudellinen oikeussubjekti. Useammas- ta seurakunnasta muodostetun rovastikunnan päätöksentekuelimenä toimisi rovastikuntavaltuusto ja sen johdossa toimisi lääninrovasti. Seurakunnat olisivat alueellisia yksiköitä, joiden toiminnallisina johtajina olisivat kirkkoherrat. Lisäksi jokaisella seurakunnalla olisi oma kirkkoneuvosto. Eräs kirkkoherroista piti lääninrovastin korostuvaa roolia ongelmallisena. Lisäksi rovastikunta suurempana hallinnollisena yksikkönä voisi vähentää pienen seurakunnan kirkkoherran mukaan ihmisten sitoutumista kirkkoon, koska paikallinen identiteetti murentuisi.³³⁴

Rovastikuntamallissa pastoraalisuus hallintomalliin liittyvänä tässä mielessä niin voisi olla se, että siinä kirkolle jää sen identiteetin vaaliminen H26

Jos se onkin isompi rovastikunnan kokoinen yksikkö, niin onko ne enää niin sitoutuneita H3

Useat olivat sitä mieltä, että rakennemuutoksissa on paljon hyviäkin piirteitä. Vaikutti siltä, että jo seurakuntayhtymissä tai suuremmissa seurakunnissa työskentelevät kirkkoherrat eivät nähneet seurakuntayhtymämallissa uhkakuvia pienten seurakuntien kirkkoherroihin verrattuna. Kokemukset hyvin menneistä seurakuntaliitoksista vahvistivat näkemystä. Hyvin hoidetut liitosprosessit avaavat uusia mahdollisuuksia seurakuntatyölle. Kirkkohallituksen esityksessä oli päädytty lopulta esittämään niin sanottua Uusi seurakuntayhtymä 2015 -mallia, jossa voimassaolevaan seurakuntayhtymäsäädöksiin oli lisätty palautteista

334 KKHE 3/2014, 12-13.

saatuja piirteitä rovastikuntamallista ja kappeliseurakuntamallista. Jos tulevaisuudessa muodostetaan seurakunnista seurakuntayhtymiä, niin kirkkoherrat vastaisivat edelleen yhtymään kuuluvien seurakuntien johtamisesta. Esimerkiksi talouden, hallinnon ja kiinteistötoimen osalta vastuu olisi yhtymissä, kun taas hengellinen elämä toteutuisi paikallisseurakunnissa. Pastoraalisen johtamisen näkökulmasta yhtymien seurakunnissa ei tapahtuisi kirkkoherran kannalta muutoksia, sillä kirkkoherra vastaisi edelleenkin paikallistasolla hengelliseen perustehtävään nivoutuvasta pastoraalisesta johtamisesta. Kirkon tulevaisuuden näkökulmasta uudistus on välttämätön, koska muun muassa taloudelliset resurssit ovat heikkenemässä kirkosta eroamisen ja väestön ikääntymisen vuoksi.³³⁵

Seurakuntayhtymiä muodostettaisiin, niin voi olla, että se juurikaan vaikuttaisi H21

Siirrytään suuriin yhteistalousyksikköihin ja, ja seurakunnat säilyvät itsenäisinä ja pastoraalinen johtajuus kirkkoherralta ei katoa mihinkään H25

Vapaaehtoinen yhteenliittymä on toiminut. Taloushallinto on yhteistä ja toiminnallisesti ollaan itsenäisiä H22

Vapaaehtoisuuteen perustuneet seurakuntaliitokset ovat toimineet hyvin varsinkin silloin, jos alueella on ollut hyödynnettävissä identiteettiä vahvistavia samoja historiallisia juuria seurakuntien välillä. Pienen seurakunnan kirkkoherra pelkäsi seurakunnan ajautuvan taloudellisesti tilanteesta johtuen seurakuntaliitokseen suuremman seurakunnan kanssa. Hän oli varsin pessimistinen tulevaisuuden suhteen, sillä päätöksenteon karkaaminen kauemmaksi johtaisi seurakuntalaisten jäsenyyden ohenemiseen.

335 KKHE 3/2014, 6-7 ja 13-14.

Jos se on pakkoliitos tai pakko. Monta sukupolvea pitää mennä, ennen kuin se tasottuu H3

Yhdellä kirkkoherralla oli kokemusta erilaisten seurakuntien liitoksesta syntyneistä kitkatekijöistä. Toisessa seurakunnassa oli huolehdittu siitä, että pysytään toiminnallisesti mukana toimintaympäristössä tapahtuvissa muutoksissa. Toinen seurakunnista taas oli toimintakulttuuriltaan vanhoillisempi, mikä johtui hänen mukaansa seurakunnan alueella vaikuttaneesta herätysliikkeestä ja siihen lukeutuneesta kirkkoherrasta. Seurakuntaliitoksessa yhdistyneiden seurakuntien erilainen toimintakulttuuri ja johtamistapa haastoi kirkkoherraa pastoraalisessa johtamisessa.

Tavallinen seurakunta kun siihen liitettiin toinen seurakunta, joka oli hyvin johtajakeskeinen, vanhoillinen seurakunta H12

Seurakunnat voivat ajautua seurakuntaliitoksiin siten, että alueella tapahtuu kuntaliitoksia. Kirkkolain mukaan seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa. Saman kunnan alueella olevat seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän tai muodostavat yhden seurakunnan. Mikäli kunnat ovat taloudellisesti heikossa kunnossa ja kuntalaisille tarjottavat palvelut sen vuoksi vaarassa, valtioneuvosto voi asettaa selvitysmiehen selvittämään kunnan taloudellisia realiteetteja. Tällainen kuntien liittyminen ajoi myös seurakunnat pakkoliitokseen, jonka toimivuuteen muutama kirkkoherra suhtautui skeptisesti. Seurakunnan merkitys paikallisidentiteetin luojana nähtiin merkittävänä seikkana.³³⁶

Miten seurakuntalaiset kokee, että, että heiltä ei ole niinku kadonnut hengellinen koti H10

336 KL 3. luku, 3§; Kuntien lukumäärä vuosina 2009-2019 on pudonnut kymmenillä kunnilla liitosten myötä <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntajaot%20ja%20asukasluvut%202000-2019.xls>.

Riippuu julkisen puolen tai kunnallisesta, mikä se kuntarakenne tulee olemaan H29

Seurakuntaliitoksessa työntekijät voivat luoda liitosta vastustavaa ilmapiiriä seurakuntaan. Tämä oli ymmärrettävää yleisen muutosvastaisuuden näkökulmasta. Kirkkoherran rooli korostuu muutostilanteissa ja siinä, miten muut työntekijät lähtevät työkulttuurimuutokseen mukaan. Johtajan esimerkki ja rooli muutosjohtajana tasoitti tietä parempaan tulevaisuuteen. Johtamista haastaa entisestään se, että tulevaisuudessa joudutaan jopa sanomaan irti työntekijöitä liitostilanteissa, kun seurakuntien taloudellinen tilanne heikkenee.

Musta tuntuu että jokainen pelkää tällä hetkellä tavallaan oman työpaikkansa puolesta H31

Seurakuntarakenteeseen kohdistuvat muutospaineet ovat kasvamassa. Lähes kaikki kirkkoherrat pystyivät ymmärtämään rakennemuutosten olevan välttämättömiä tulevina vuosina. Muutosta ei nähty uhkana, vaan moni näki siinä mahdollisuuksia.

5.2.4. Muut tulevaisuuden muutokset

Kirkon toiminnassa henkilöstökeskeisyys ja työntekijöiden roolin painottuminen ovat haasteita kirkon tulevaisuuden kannalta. Henkilöstön määrän vähentäminen tulevaisuudessa on välttämätöntä. Kun taloustilanne heikkenee, silloin tarvitaan entistä enemmän sitoutuneita seurakuntalaisia ottamaan enemmän vastuuta seurakunnan eri tehtävistä. Tämä tarkoittaa työntekijäkeskeisyyden ohenemista ja seurakuntalaisuuden vahvistumista.

Kirkon imagohan on hirveen vahvasti tällainen asiantuntija ja työntekijäkeskeinen H10

Jos joskus on ollut siellä norsunluutornissa ja sieltä niinkö kommentanut, niin minusta kyllä se aika tässä kirkossa on ohi H5

Yksi haastateltavista pohdiskeli kirkon verotusoikeuden asemaa tulevaisuudessa. Hän oli varma, että kirkon verotusoikeus poistuu jossain käänteessä. Valtio voi muuttaa lainsäädäntöä siten, että kirkko julkisoikeudellisena yhteisönä menettää verotusoikeuden ja se korvautuu kirkon keräämällä jäsenmaksuilla. Tämän hän koki kirkon tulevaisuuden kannalta suurena uhkana. Poliittinen ilmapiiri ratkaisee Annika Koistisen mukaan sen, miten kirkon verotusoikeus määräytyy suomalaisessa yhteiskunnassa.³³⁷

Jossain vaiheessa kirkon veronkanto-oikeus yksinkertaisesti viedään H28

5.3. Pastoraalisen johtamisen kehittäminen

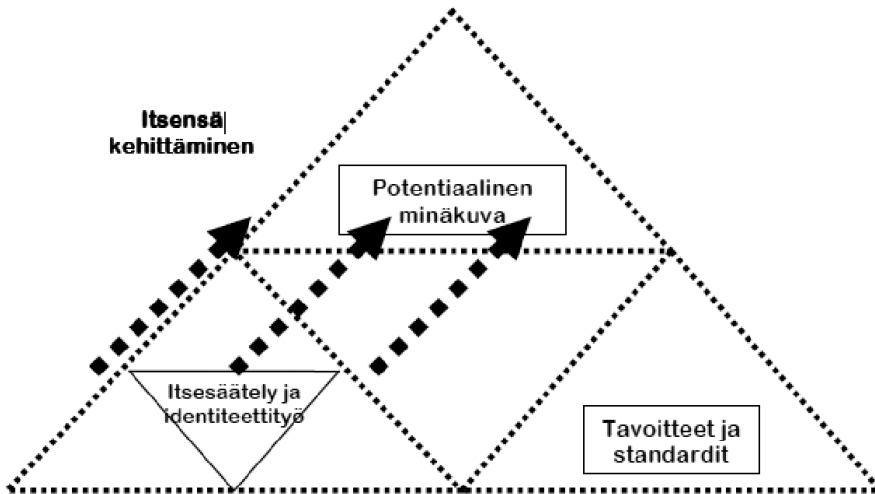
5.3.1. Itsetuntemus kaiken lähtökohtana

Pastoraalisen johtamisen kehittämiseen tähtäävä aihealue koettiin yleisesti vaikeaksi kysymykseksi haastateltavien keskuudessa. Tämä johtui siitä, että pastoraalisen johtamisen määrittäminen on haastavaa. Kirkolla ei ole selkeää koulutuksellista mallia pastoraalisen johtamisen kehittämiseksi. Kyseessä on teema, johon muutama ei löytänyt vastausta.

337 Koistinen 2018, 68-70.

Parhaimmillaan itsensä kehittäminen synnyttää henkilössä sisäisen prosessin, joka motivoi itsensä kehittämistä kohti potentiaalista minäkuva (Kuvio 14). Mikäli oma johtamistehtävä, siihen liittyvät tavoitteet ja kriteerit (standardit) koetaan liian haastavaksi, henkilö voi kokea tehtävanhoidon liian raskaana ja tulevaisuuden ihannetilaa saavuttamattomaksi. Ristiriita organisaation tavoitteiden ja omien mahdollisuuksien välillä estää kehittymistä. Positiivisessa tilanteessa taas identiteettityö muodostaa kasvuprosessissa nosteen, joka vie johtajaa kohti tulevaisuuden ihannetilaa eli potentiaalista minäkuva.³³⁸

Kuvio 14: Itsensä kehittäminen ja identiteettityö. Asikainen 2010, 165.



Teeman vaikeudesta riippumatta muutama vastaaja nosti esille itsetuntemuksen lisäämisen pastoraalisen johtamisen vahvistajana. Yksi haastateltavista painotti persoonan merkitystä kirkkoherran johtamistehtävissä. Aivan aluksi tulisi kehittää järjestelmää siten, ettei kirkkoherran virkoihin hakeutuisi tehtävään persoonaltaan sopimattomia henkilöitä. On tärkeää tutkia omia motivaatioita, kun hakeutuu kirkkoherran virkaan. Vuonna 2001 kirkossa otettiin käyttöön niin sanot-

³³⁸ Asikainen 2010, 165; Lord ja Brown 2004, 20; Nissinen 2006, 159; Ruohotie 2004, 9.

tu seurakuntatyön johtamistutkinto, joka sisältää psykologisen testin. Testin tarkoituksena on kartoittaa henkilön edellytyksiä ja valmiuksia toimia kirkkoherran tehtävissä.³³⁹

Onko persoona ensinnäkään sopiva tehtävään ... jos on halu siihen ja oma motivaatio ja tunnistaa niitä omia heikkouksia
H27

Hyvä itsetuntemus antaa eväitä ammatilliseen kasvuun myös pastoraalisen johtamisen näkökulmasta. Testin tarkoituksena on vahvistaa testattavan itsetuntemusta ja sillä on vaikutusta henkilöiden hakeutumisessa kirkkoherran virkoihin. Itsereflektointiin kykenevät henkilöt pystyvät paremmin arvioimaan omaa toimintaansa ja ymmärtämään sitä. Itsesäätelyllä tarkoitetaan henkilön taitoa säädellä omaa oppimistaan ja toimintaansa. Aiempi elämänhistoria, työhön liittyvät roolivaatimukset ja organisaation tavoitteet vaikuttavat oppimiseen. Itsesäätelyyn perustuva oppiminen on syklinen prosessi.³⁴⁰

Semmoisella tietysti itsetarkkailulla H5

Itsetuntemus ja johtamiseen liittyvä riittävä teoreettinen pohja mahdollistavat henkilössä tapahtuvan ammatillisen kasvun. Itsetuntemuksen vahvistamisen lisäksi tarvitaan riittävää teoreettista pohjaa ja uusien näkökulmien hakemista omaan työhön. Koulutus ja teoreettinen tietämys tulee yhdistää arkityöhön, jossa todellinen oppiminen tapahtuu. Pekka Ruohotien mukaan ammatillisen kasvun edellytyksenä on henkilön kyky itsereflektioon. Siihen sisältyy itsearviointi omasta toiminnasta ja kyky ottaa vastaan palautetta. Näin henkilö voi vertailla omaa

339 Psykologisen soveltuvuustestin suorittaa ulkopuolinen yritys. Testistä annetaan numeraalinen arvio viisiportaisella asteikolla (1, 1½, 2, 2½, 3). Testi ei ole karsiva, vaan sen tarkoituksena on käynnistää henkilössä itsereflektointi omista kyvyistä johtajan tehtäviin. Asikainen 2010, 26-31; KIRJO-2005 2004, 9.

340 Asikainen 2010, 26-31, 61-62 ja 155-156; Zimmerman ja Campillo 2003, 239–242;

itseään yleisempiin ammattiin liittyviin vaatimuksiin. Myönteiset kokemukset vahvistavat henkilön uskoa omiin kykyihin suoriutua työtehtävistä, kun taas kielteiset tunnekokemukset saattavat aiheuttaa jopa defensiivisiä reaktioita. Parhaimmillaan itsereflektio johtaa arjessa parempiin toimintatapoihin.³⁴¹

Kyllä se niinku kantapään kautta tulee H25

Itsereflektio ja kyky ottaa vastaan palautetta johtaa parhaimmillaan ammatilliseen kasvuun. Haastateltavista kolme mainitsi kehittämisen näkökulmasta palautteen antajiksi seurakunnan ja puolison. Seurakuntalaisten palaute esimerkiksi saarnasta tai kirkollisista toimituksista on tärkeää. Luottamuksen ilmapiirissä seurakuntalaiset voivat antaa myös kriittistä palautetta. Kahden mielestä puolison rehellinen palaute eri tilanteista oli tärkeä väylä itsensä kehittämiseen. Asikaisen mukaan puolison vaikutus voi olla itsereflektion kannalta toisaalta negatiivinen. Johtamisessa itseorientoituminen ja motivaatio voi heikentyä, jos ulkoapäin vaikuttaminen on liian suuressa roolissa.³⁴²

Seurakunta opettaa papin H3

Itsetuntemuksen lisäksi pastoraalisen johtamisen kehittämiseen kirkkoherra tarvitsi johtamistehtävän hyvin hoitamiseen omasta hyvinvoinnista huolehtimisen taitoa. Johtajan hyvinvointi ja kyky tehdä työtä heijastuu työyhteisöön. Kirkkoherra nosti näiden rinnalle lisäksi hengellisestä elämästä huolehtimisen. Tämä teema nousi muissakin haastatteluissa eniten huomiota saaneeksi asiaksi.

Itsetuntemus on yksi lähtökohdista ja omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä ja hengellisestä elämästä huolehtimalla H18

341 Asikainen 2010, 165; Ruohotie 2005, 13; Zimmerman ja Campillo 2003, 243–247.
342 Asikainen 2010, 104–105.

5.3.2. Omasta hengellisyydestä huolehtiminen kehittämisen ytimessä

Kirkkoherra on töissä organisaatiossa, jolla on hengellinen perustehtävä. Tämän vuoksi pastoraalisen johtamisen näkökulmasta kirkkoherran henkilökohtainen usko Jumalaan on keskiössä. Kirkkoherra tekee työtä, jolla on Kristuksen antama tehtävä osana globaalin Kristuksen kirkon hengellistä työtä. Mikäli johtaja ei itse usko kirkon sanomaan, se voi johtaa arvoriitiriitaan organisaation edustamien arvojen kanssa ja heijastua työyhteisöön.

Hoidat oman hengellisen puolen, että sää oot ite tasapainossa kaikilla tavalla H8

Pastoraalisen johtamisen kannalta kirkkoherran tehtävänä on oman esimerkin kautta vahvistaa muita työntekijöitä hoitamaan omaa spiritualiteettia. Johtajan tulisi huolehtia työyhteisön arvoista. Hengellinen elämä pitää yllä organisaation kristillisiä arvoja ja vahvistaa sitoutumista työhön sekä vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Pastoraalisen johtamisen yhtenä tehtävänä on työntekijöiden kutsumuksen vahvistaminen.³⁴³

Menkää jumalanpalvelukseen muulloinkin kun, kun teillä on oma palvelusvuoro H34

Muutama kirkkoherra koki, että omaa hengellisyyttä voi vahvistaa ja siinä kasvaa. He eivät tarkemmin luonnehtineet, mitä tarkoittivat hengellisellä kasvulla. Sitä kuitenkin tapahtui seurakunnan jumalanpalveluselämän kautta. Hengellinen elämä ja kasvu tukivat kirkkoherraa omassa johtamistehtävässä. Kirkkoherrana on tärkeää pysyä työn kautta kiinni seurakunnan hengellisessä elämässä. Hengellinen työ kasvattaa pastoraalisessa johtajuudessa.

343 Asikainen 2010, 42.

Toki oma hengellinen kehitys H3

Kun hoitaa hengellisestä elämää, niin siitä se lähtee ja siinäkin voi kasvaa H24

Monet mainitsivat konkreettisia keinoja pastoraalisen johtamisen kehittämiseksi. Kai Peltosen mukaan Raamatulla oli keskeinen asema seurakuntapappien spiritualiteetin vahvistamisessa ja uskonelämässä.³⁴⁴ Muun muassa rukous, retiriitti, Raamatunluku ja jumalanpalvelus koettiin pastoraalista johtamista kehittävinä asioina. Kyseessä olivat perinteiset Mikael Agricolan mainitsema hengellisen elämän elementit, jotka sisältyivät pappeuteen. Haastateltavat kokivat, että juuri nämä elementit kehittävät pastoraalista johtamista. Rukous on tärkeä osa henkilökohtaisen uskon ja hengellisen elämän hoitamista. Rukouksessa kirkkoherra pystyi pyytämään työlleen siunausta ja yhden mukaan aivan konkreettisesti viisautta käytännön kirkkoherran tehtäviin. Tämä oli merkki siitä, että kirkkoherran viranhoitaminen oli hengellinen tehtävä. Rukoukseen saattoi liittyä myös Raamatunlukua.³⁴⁵

Henkilökohtaisen tietysti myös uskon elämän, sen hoitamisen ja rukouksen kauttakin H12

Perusteet pitää tuntea, että kirkon usko ja sen sisältö H28

Raamatun pohjalta voi tarkastella omaa pastoraalista johtamista. Raamatun kertomukset voivat olla analogisia nykypäivän johtamistilanteiden kanssa. Eri Raamatun henkilöt joutuivat omassa tilanteessaan tekemään ratkaisuja, jotka ovat sovellettavissa nykyhetkeen.

Paras oppikirja on kyllä tähän tuota meidän pyhä Raamattu... sieltä voi löytää sitten tämmösiä niinkun analogisia juttuja H4

³⁴⁴ Peltonen 2004, 17-18.

³⁴⁵ Holma 2008, 43.

Haastateltavat mainitsivat retriitin yhtenä muotona pastoraalisen johtamisen kehittäjänä. Kirkko määrittelee retriitin muutaman päivän mittaiseksi yhteisölliseksi vetäytymiseksi, jonka aikana keskitytään hiljaisuuteen, rauhaan ja rukoukseen. Kirkon piirissä suosittu niin sanottu hiljaisuuden retriitti merkitsee erityisesti hiljaisuuden vaalimista. Retriitin juuret löytyvät varhaiskristillisestä rukous- ja luostarielämästä, jossa keskuksessa ovat rukous, palvelu, Raamatun lukeminen ja jumalanpalveluselämä. Retriitti on selkeästi hengellisen elämään keskittyvä menetelmä, joka ei varsinaisesti ole johtamisen toimenpiteisiin liittyvä menetelmä. Silti kirkkoherrat kokivat retriitin antavan oman hengellisen elämän vahvistumisen kautta eväitä pastoraaliseen johtamiseen, sillä olihan pastoraalisessa johtamisessa hengellisen yhteisön eli seurakunnan johtamisesta. Kun oma hengellisyys on hoidettu, niin silloin voi johtaa hengellistä yhteisöä paremmin.³⁴⁶

Hengellistä syventymistä, olemista ja hiljentymistä... ja Jumalan johdatuksen pyytämistä ja siinä mun mielestä on se pääjuttu H16

Kaksi haastateltavaa piti kirkon tarjoamaa koulutustarjontaa pastoraalisen johtamisen näkökulmasta vajaana. Evankelis-luterilaisen kirkon piirissä pastoraalista tai hengellistä johtamisen valmennusta ei ole löydetty niin hyvin kuin esimerkiksi anglikaanisen tai ortodoksisen kirkon perinteessä. Tämä oli selkeä puute Suomen evankelis-luterilaisen kirkon koulutustarjonnassa, vaikka yksittäisiä retriitin elementtejä saattoi havaita kirkon johtamiskoulutuksissa.

Anglikaanien parissa niin mun mielestä on päästy varmaan joltakin osin aika pitkällekin siinä H14

346 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon verkkosanasto, <https://evl.fi/sanasto/-/glossary/word/Retriitti>.

Eräs kirkkoherroista kaipasi hengellistä mentorointia eli hengellisen ohjaajan rinnalla kulkemista. Tämä oli mahdollista retriittimuotoisessa hengellisyydessä. Hiljaisuuden retriittiin saattoi kuulua keskustelua mentorin kanssa ja henkilökohtaisen ripin mahdollisuus. Toinen taas oli löytänyt roomalaiskatolisen papin Henry Nouwenin kirjallisuudesta hengellisen mentoroinnin aineksia, jotka olivat vahvistaneet omaa pastoraalisen johtamisen näkyä.³⁴⁷

Hengellinen mentorointi... jos Jumala ei tee minussa mitään, niin ei se kehity mihinkään H17

Hengellisen moninaisuuden todellisuus kävi ilmi haastatteluissa. Menestyksekkääseen pastoraaliseen johtamiseen kuuluu, että henkilö kykenee ymmärtämään laajemmin ympärillä vallitsevaa hengellistä kontekstia. Kriittisyys omaa hengellistä taustaa kohtaan on tärkeää, sillä omasta hengellisestä taustasta nouseva oma hengellinen positio ei saa kahlita toisenlaisessa hengellisessä todellisuudessa eläviä ihmisiä. Vastaajien mukaan hyvä pastoraalinen johtaminen ja sen kehittäminen vaatii henkilöltä kykyä myös hengelliseen itsereflektioon.

Itsellään on jostakin se semmoinen hengellinen ravinto, jonka pohjalta jaksaa ponnistaa. Ja muistamalla että mikä ruokkii mua ei välttämättä ruoki muita H15

Oma hengellinen koti saattaa olla joskus rajoite H22

347 Henry Nouwen käsitteli hengellisiä kysymyksiä myös psykologian, pastoraalisuuden, spiritualiteetin sekä yhteisöllisyyden näkökulmista. Nouwen 2016.

5.3.3. Johtamiskoulutuksen tärkeä rooli

Kirkon tarjoama johtamiskoulutus oli tärkeässä roolissa pastoraalisen johtamisen kehittäjänä. Kirkkoherran viran hakemisen pätevyysvaatimuksena oli kirkon johtamiskoulutuskokonaisuuteen kuuluvan seurakuntatyön johtamistutkinnon suorittaminen. Moni oli käynyt niin sanottuun Kirjo-johtamiskoulutuksiin sisältyviä muita osioita, jotka oli tarkoitettu kirkkoherran tehtäviä hoitaville. Kirjo-johtamiskoulutuksiin kohdistuva kritiikki kohdistui lähinnä pastoraalisen johtamisen ohueen huomioimiseen koulutussisällöissä. Tämän vuoksi kirkkoherrat hakivat pastoraalisen johtamisen elementtejä henkilökohtaisen uskonelämän hoitamisen suunnasta.³⁴⁸

Pastoraalisesta johtajuudestakin on erilaisia kirjoja. Oonkin joskus noita lukenutkin johtamistaidon kurssilla H24

Vaikkakaan se nyt ei nimenomaan pastoraalinen näkökulma siinä koulutuksessa enää välttämättä. Nää Kirjo-koulutuksilla nyt ei välttämättä H21

Kirkkoherrat pyrkivät pitämään itseään ajan tasalla lukemalla johtamiskirjallisuutta ja osallistumalla valikoidusti erilaisiin koulutuksiin. Myös muita aloja ja organisaatioita koskettavissa johtamiskirjallisuudessa ja tutkimuksissa on opittavaa kirkkoherran tehtäviin. Muiden organisaatioiden johtamisteorioista haettiin aineksia omaan tehtävään. Johtamiskirjallisuutta luettiin hengellisten teosten, kuten Raamatun ja Lutherin teologiaa käsittelevän kirjallisuuden rinnalla. Jatkuva lukeminen koettiin jopa kirkkoherran velvollisuudeksi. Yksi kirkkoherroista oli laajentanut oppimisreviiriään jopa kansainvälisten konferenssien tasolle ja tehnyt myös tutkimusta johtamiseen liittyvistä teemoista.

348 Kirjo-2005 2004.

Tutustuminen maallisen puolen johtajuusmalleihin ja opetukseen H6

Velvollisuus lukea koko aika A: Raamattua ihan siinä mielessä, että mitä se voi sanottaa. B: ihan näitä keskeistä hengellistä kirjallisuutta vaikkapa nyt Lutheria ja kolmanneksi ihan sitten tuota johtajuuskirjallisuutta H29

Harjoittelen jatkuvasti tutkimusta. Mä luen paljon... oon käynyt alan viimeisimmissä konferensseissa ympäri maailmaa H32

Yksi kirkkoherroista oli kutsunut paikallisia kirkkoherroja keskustelemaan säännöllisesti eri teologisista teemoista. Kuukausittainen tapaaminen oli antanut paljon pastoraaliseen johtamiseen. Ajankohtaisten teemojen tarkastelu kollegojen kanssa sai myönteistä vastakaikua kollegoiden keskuudessa. Kirkossa keskustelussa olevat teemat heijastuivat tavalla taikka toisella paikallisseurakunnan elämään. Pastoraalisen johtamisen kannalta oli tärkeää, että kirkkoherra pystyi jo etukäteen keskustelemaan teemoista sekä tarkastelemaan omaa näkökulmaansa ja tarvittaessa saamaan uusia ajatuksia mielipiteeseensä. Hän oli valmiimpi kohtaamaan arkityössä mahdollisesti eteen tulevat teologiset kysymykset.

Voi olla joitakin niinku kollegiaalisia foorumeita H10

Pastoraalisen johtamisen kehittämisessä kirkkoherrat mainitsivat lähinnä kolme asiaa. *Itsetuntemuksen merkitys* itsensä kehittämisessä on lähtökohta, jotta voi reflektoida omaa tekemistään ja persoonaan liittyviä johtamiskyvykkyyttä. Toiseksi nousi esille yllättävän vahvana hengellisen elämän ja *oman uskon hoitamisen merkitys* pastoraaliselle johtamiselle ja sen kehittämiselle. Hengellisyys auttaa kirkkoherraa fokuusoimaan pastoraalista johtamista yhteisön hengellisen perustehta-

vän kirkastamiseen. Ilman oman uskonelämän hoitamista kirkkoherra voi menettää johtamisotteen hengellisissä kysymyksissä. Kolmanneksi *johtamiskoulutuksen rooli kehittäjänä* koettiin tärkeänä. Kirkon tulisi enemmän painottaa pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksia omassa koulutustoiminnassaan.

Kriittisesti tarkasteltuna kirkon toimintaympäristössä on tapahtunut ja parhaillaan tapahtuu merkittävää muutosta, joka on vaarantamassa ja kaventamassa kirkon toimintaedellytyksiä. Muutos saattaa olla yllättävän nopeaa tulevana vuosina. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kirkkoherrat eivät välttämättä ole täysin tietoisia muutoksen voimasta. Tämä on huolestuttavaa, sillä muutoksen voima kohdistuu seurakuntiin ja niiden toimintaan. Nyt tarvitaan havahtumista ja kirkkoherrojen valmentamista muutosjohtamiseen sekä etenkin oppimisen kehittämiseen seurakunnissa. Näyttää siltä, että johtamisen kokonaiskentässä tulevat painottumaan yhä vahvemmin strateginen johtaminen, henkilöstön kehittäminen sekä johtajan kehittämiskyky. Pastoraalisen johtamisen kokonaisuudessa näihin puoliin tulee kirkkoherrojen saada vahvistusta.

5.4. Paimenrooli ja kirkkoherran virka

Tutkija esitti haastateltaville kysymyksen kirkkoherran paimenrooliin liittyen. Tarinan mukaan haastateltava kuului keskustelussa luonnehdittavan erästä kirkkoherraa ”todelliseksi paimeneksi”. Tutkija halusi tietää, mitä mielikuvia tämä tarina herätti haastateltavassa.

Tarina herätti suurimmassa osassa haastateltavissa positiivisia mielikuvia, joissa toistuvat teemat helposti lähestyttävästä seurakuntalaisten keskuudessa ja heidän elämässään läsnä olevasta papista. Tämä fiktiivinen kirkkoherra oli seissyt rinnalla elämän suurissa taitekohdis-

sa ja asettanut toisen edun oman edun edelle. Hänellä oli riittänyt aikaa kuunnella seurakuntalaista. Hänen toimintansa oli herättänyt kunnioitusta, luottamusta ja turvallisuutta ehkä suurenkin koettelemuksen keskellä. Kriisissä on punnittu, onko pappi syvimmiltään positiivisia mielikuvia herättävä paimen.

Useampi mainitsi tämän paimenen roolin kuuluvan pappeuteen. Pappi oli aidoimmillaan toteuttamassa omaa ammatillista identiteettiä, jos hänestä käytettiin todellisen paimenen ilmaisua. Ilmaisua ei muutaman mielestä kertonut pelkästään siitä, että kirkkoherra oli toiminut kuuntelijana ja rinnalla kulkijana, vaan hän oli tarvittaessa puolustanut tiettyjä kristinuskon totuudellisia arvoja ja kristillistä oppia seurakunnassa. Kirkkoherralla oli tässä merkityksessä puolustajan rooli. Tähän liittyi Kristuksen esikuva hyvänä paimenena, joka on valmis uhrautumaan edustamansa lauman puolesta.³⁴⁹ Hän toimii Kristuksen valtuuttamana ja näin heijastaa Kristuksen virkaa tässä ajassa.

Ei pelkästään lässänlässyn vinkkeli, vaan että nyt tänne ja heti
H1

Moni vastaaja peilasi luonnehdintaa itseensä. Eräässä luonnehdinta herätti kateutta, kun hänen edeltäjästään oli todettu tarinan mukaisella tavalla. Hän puolusti itseään sillä, että oli tehnyt parhaansa kirkkoherran tehtävässä ja antanut työilleen kaiken aikansa. Hänelle riitti, että oli ihan hyvä pappi. Muutama kertoi omasta toiminnastaan, jossa heidän mukaansa täyttyi todellisen paimenen tuntomerkit. Tämä tarkoitti helposti lähestyttävyyttä, seurakuntalaisten arvostuksen nauttimista ja hallinnon hoitamisen rinnalla etenkin papin työssä onnistumista.

Olisipa se hienoa, jos itsestä vois sanoa näin H12

349 Joh. 10: 11.

Muutamien mielestä ilmaisu kuului vanhakantaiseen ajatteluun, jossa painottui miehen rooli pappina. Tarinan kuvaukseen liittyi yhden miehestä sukupuolittunut maskuliininen kuvaus. Parin henkilön mukaan ilmaisu liittyi jo vuosia sitten tehtäviä hoitaneeseen eläkkeelle siirtyneeseen tai jopa kuolleeseen henkilöön. Siinä oli historiallinen lataus. Toisaalta ilmauksen taustalla saattoi olla iäkkään henkilön toteamus tai tietyn seurakunnallisen sisäänpäin käpertyneen ryhmän ja herätysliikkeen toteamus heidän näkökantojaan edustavan papin toiminnasta. Yksi vastaaja piti tarinaa ja sen ilmaisua jopa vastenmielisenä, mikä herätti pelkästään negatiivisia tunteita.

Sellainen vanhan ajan kirkkoruhtinas H28

6. LOPPUKATSAUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Pastoraalisen johtamisen tutkiminen

Tämän tutkimuksen kärki on kohdistunut johtamiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin. Vaikka eri organisaatioissa johtaminen ja johtamisen käytännöt poikkeavat toisistaan, organisaatioiden johtamista yhdistää monet eri johtamisen ulottuvuudet. Johtamisessa on samoja piirteitä ja lainalaisuuksia. Toimintaympäristö, organisaation perustehtävä ja alueelliset kulttuurierot tuovat oman vivahteensa johtamisen eroihin. Organisaation perustehtävä muovaa johtamista ja johtajuutta, sillä johtaminen on menetelmä perustehtävän toteuttamiseksi. Asiantuntijaorganisaatioissa etenkin johtajan ammatilliseen identiteettiin nivoutunut johtaminen on avainasemassa. Johtamistehtävässään kirkkoherra toimii teologisen substanssinsa pohjalta seurakunnan hengellisen perustehtävän toteuttamiseksi.

Tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa johtamista on tarkasteltu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kontekstissa ja paikallisen seurakunnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla 32 kirkkoherran virassa toimivaa henkilöä. Tutkimustuloksia on ryhmitelty kahden suuremman kokonaisuuden avulla. Nämä ovat kirkkoherran näkemykset pastoraalisesta johtamisesta sekä kirkkoherran rooli pastoraalisena johtajana. Haastateltavat ovat kertoneet näkemyksiään pastoraalisesta johtamisesta ja lisäksi hahmottaneet sitä, mitä hengellisiä ja pastoraaliseen johtamiseen liittyviä rooleja kirkkoherralla on paikallisseurakunnan johtamisessa. Tutkimustuloksia on käsitelty luvuissa 3.-5. Kolmas pääluku tarkastelee kirkkoherran virkaa ja johtamista seurakuntakontekstissa. Neljäs luku selvittää haastateltavien ymmärrystä pastoraalisesta johtamisesta, kun taas viides luku selvittää kirkkoherrojen näkemyksiä kirkkoherran roolista pastoraalisena johtajana.

Pastoraalisen johtamisen syvärakenteita on selvitetty kysymällä, mitä näkemyksiä haastateltavilla on pappeudesta, hengellisestä identiteetistä, Raamatusta ja johtamisesta. Näiden kuvausten kautta he asemoivat itsensä johtajana ja samalla määrittelevät ihanteita, kun he kuvailivat hyvän kirkkoherran ihannetta ja omia johtamisen esikuvia. Tutkimuksen kautta on saatu perustietoa yleisesti johtamisesta, pastoraalisesta johtamisesta ja sen hahmottumisesta suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja kirkollisessa kontekstissa. Kirkkoherrat ovat nostaneet esille niitä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka heijastuvat pastoraaliseen johtamiseen.

6.2. Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus

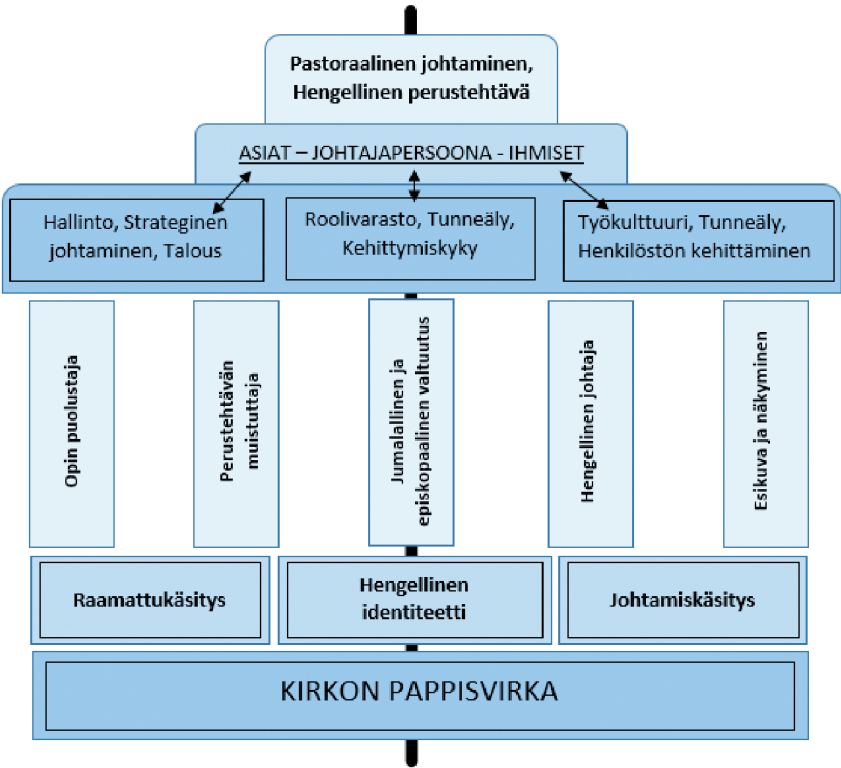
Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus muodostuu kirkkoherroille tehtyjen haastattelujen pohjalta nousseista teemoista. Mallissa tiivistyy kirkkoherrojen ymmärrys pastoraalisesta johtamisesta sekä heidän näkemys kirkkoherran roolista pastoraalisena johtajana. Pastoraalinen johtaminen kuvaa kirkkoherran johtamistehtävää paikallisseurakunnassa, jotta seurakunnan hengellinen perustehtävä tulisi toteutettua seurakunnan alueella. Pastoraalinen johtaminen nivoutuu yhteen seurakunnan perustehtävän kanssa. Muissa organisaatioissa verrannollisia käsitteitä voisivat olla esimerkiksi rehtorin pedagogisen johtamisen tehtävä tai johtavan lääkärin lääketieteellisen johtamisen tehtävä, jotka molemmat liittyvät kyseessä olevan organisaation perustehtävän toteuttamiseen ammatilliseen perustaan kytkeytyvän johtajuuden kautta.

Pastoraalinen johtaminen perustuu kirkon pappisvirkaan, johon henkilö on saanut vihkimyksen. Kirkkoherran virka on paikallisseurakunnan papinvirka, johon henkilö asetetaan piispan valtuuttamana kirkkoherran virkaan siunaamisessa. Pappisvirkaan ja papinvirkaan asettamiset si-

säلتävät kirkon vahvaa tulkintaa siitä, mitä kirkko omassa perinteessään edellyttää henkilöltä ja mihin tehtäviin se valtuuttaa henkilön. Siihen sisältyy sekä teologinen (Kirkollisten toimitusten kirja ja kirjan Raamatunkatkelmat) että juridinen (Kirkkolaki ja Kirkkojärjestys) näkökulma ja henkilön näiden näkökulmien tulkitseminen työn toteuttamisessa paikallisseurakunnassa. Tällä tasolla on läsnä symbolinen todellisuus.

Henkilö peilaa hermeneuttisesti omaa johtamistoimintaansa joko tietoisesti tai vähemmän tietoisesti pappeuteensa, kun hän hoitaa kirkkoherran virkaan liittyviä arkipäivän johtamistehtäviä. Hermeneuttista tulkintaa on kuvattu pastoraalisen johtamisen kokonaisuuden kuviossa kaiken läpäisevänä akselina. Se kytkee pappisviran ja arkipäivässä tapahtuvan pastoraalisen johtamisen sekä pastoraaliseen johtamiseen kuuluvat syvärakenteet yhteen.

Kuvio 15. Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus.



Henkilöhistorian tasolle kuuluvat hengellisen identiteetin lisäksi johtamiskäsitys ja raamattukäsitys, jotka ovat muodostuneet jo aiemmin henkilön kokemusten kautta. Henkilöhistoriaan kuuluvat kolme elementtiä eivät kuitenkaan ole stabiileja määritelmiä, vaan ne muuttuvat ajan myötä. Hengellinen identiteetti muuttuu elämän edetessä ja henkilön käsitys Raamatusta ja johtamisesta voivat kehittyä ja muuttaa suuntaa ajan saatossa. Johtamiseen vaikuttavat henkilön käsitykset hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta. Raamattukäsitys on tärkeä ulottuvuus, kun ajattelemme kirkkoa ja johtamista, koska kristinusko ja kirkon olemassaolo pohjautuvat Raamatun ilmoitukseen Jumalasta ja totuudesta.

Pastoraalisen johtamisen viisi pilaria rakentuvat henkilöhistoriaan kuuluvien elementtien pohjalle. *Opin puolustaja* –pilarilla tarkoitetaan pastoraalista johtamista, jossa kirkkoherra on vastuussa seurakuntaelämän hengellisyydestä. Moni kirkkoherra näytti määrittelevän tätä aspektia erityisesti seurakunnan suojelemisena erilaisilta kirkon opetukselle vierailta tapahtumilta. Tämä näytti pikemminkin lempeältä ohjailulta ja asioiden järjestelyiltä kuin aggressiiviselta puolustukselta.

Toisena pilarina oli seurakunnan *hengellisestä perustehtävästä muistuttamisen* rooli. Seurakunta on olemassa toteuttaakseen hengellistä tehtäväänsä erityisesti sanan ja sakramenttien jakamisen kautta. *Hengellistä johtamista* voidaan pitää pilarina, johon nivoutuu keskeisesti jumalanpalveluselämästä huolehtiminen työyhteisössä ja seurakunnassa. Kirkkoherra toimii hengellisenä johtajana muun muassa silloin, kun hän pitää hengellisiä puheita ja sanoittaa kristinuskon sanomaa kontekstuaalisesti tässä ajassa.

Esikuva ja näkyminen liittyvät kirkkoherran rooliin, kun hän elää seurakunnan keskellä. Pappisvirkaan ja kirkkoherran virkaan kuuluvat lupaukset elää esikuvana seurakuntalaisille. Viranhoitoon kuuluu symbolinen arvo, sillä viran kautta kirkkoherra edustaa kirkkoa paikallisesti. Kaikki neljä pilaria kytkeytyvät keskiössä olevaan *jumalalliseen ja episkopaaliseen valtuutukseen*. Tämä ei tarkoita henkilön jumalalistamista tai jalustalle nostamista, vaan sitä, että kirkon virka on Jumalan asettama ja piispan kautta kirkon valtuuttama kaste- ja lähetyskäskyn realisoitumiseksi maailmassa.

Perustan ja pilarin jälkeen etenemme kohti konkreettisempaa päivittäisjohtamista, kun tarkastelemme asioiden, ihmisten ja johtajapersonan eli itsensä johtamisen sektoreja. Ilman pastoraaliseen johtamiseen liittyvää perustaa ja pilareja ei ole olemassa arkipäivän pastoraalista johtamista. Tähän on vastauksena johtamistoimintaa kuvaava *johtamisen kokonaiskenttä*. Kentässä yhdistyvät itsensä johtaminen, ihmisten ja asioiden johtaminen. Kokonaisuuden keskuksessa on pastoraalisen johtamisen liittyminen organisaation hengellisen perustehtävään. Silloin seurakunnan kirkkoherra ja koko organisaatio voi toteuttaa Kristuksen globaalia missiota lokaalisesti.

Pastoraalisen johtamisen kokonaisuuden kuvio auttaa hahmottamaan seurakunnan johtamiseen liittyviä monia ulottuvuuksia sekä sen monimutkaista todellisuutta. Kirkkoherra pääsee toteuttamaan yllättävän monipuolista johtajuutta hengellisessä kontekstissa. Suurin osa haastatelluista kirkkoherroista koki tehtävän juuri monipuolisuuden näkökulmasta antoisaksi. Kuvion tarkoituksena on kokonaisuuden parempi hahmottaminen, mutta kuvion ongelmana on poikkeuksetta yksiselitteisyys. Todellisuudessa johtamisen osa-alueet ovat päällekkäisiä ja sisäkkäisiä suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi kaikissa johta-

misen osa-alueessa on lopulta kyse ihmisten johtamisesta, olivatpa kyseessä talousjohtaminen tai hallinnon johtaminen. Kritiikistä huolimatta kuvio voi helpottaa ymmärtämään monimutkaista johtamisen alustaa.

6.3. Yksinäinen johtaja

Tutkijalla oli tilaisuus päästä tutustumaan haastateltavan yksityiseen maailmaan, jota haastateltava avaa haluamallaan tavalla. Yksityisen maailman avaaminen ei tarkoittanut ainoastaan tutkimukseen kuuluva nauhoitettavan haastattelun osuutta, vaan haastattelutilanteeseen kuului lähes poikkeuksetta yhteinen ateriointi tai kahvittelu, jossa tutkittava jakoi elämäänsä ja johtamiseen liittyviä iloja ja suruja. Haastattelujen päätyttyä yllättävän monella tutkittavalla oli tarve avautua johtamiseen liittyvistä jopa traumaattisen kipeistä kokemuksista ja johtajaroolin yksinäisyydestä tutkittavalle.

Tutkija koki, että näissä kohtaamisissa luottamuksellinen suhde oli syntynyt tutkijan ja tutkittavan välille. Tässä saattoi auttaa se, että tutkijalla oli seurakunnan johtamista ymmärtävää työelämän taustaa. Hän oli seurakunnan virallisen tahon ulkopuolinen henkilö tutkijan roolissa. Dokumentoiduissa haastatteluissakin tuli esille kirkkoherran yksinäinen rooli seurakunnan johtajana. Muutama tunnusti kokevansa usein väsymystä ja neuvottomuutta työssään. Kaksi heistä tunnusti olevansa jopa uupumisen partaalla. Uupumisen syynä oli vakavat ongelmat työyhteisössä sekä jännitteiset suhteet luottamushenkilöiden ja kirkkoherran välillä. Tämä on hälyttävä piirre, sillä johtajan uupuminen koskettaa henkilön lisäksi koko seurakuntaa ja sen toimintakykyä.

Mikäli tutkimus olisi suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin ja jaksamisen ongelmat ovat suhteessa yhtä yleisiä, Suomessa lähes 7 prosenttia seurakuntajohtajista ovat uupumisen partaalla. Tämä koskettaa noin 27 seurakuntaa ja satoja työntekijöitä. Mikäli seurakuntien keskimääräinen jäsenmäärä olisi 6000 jäsentä, ongelma koskettaisi jo yli 160 000 seurakuntalaista. Ongelma on suuri, vaikka tutkijan arvioidaan tuleen suhtautua kriittisesti.

Kirkon tulee arvioida, millä tavalla se paremmin tukisi kirkkoherrojen työtä. On arvioitava, mitkä nykyiset keinot ovat vanhentuneita ja mitä keinoja ei ole vielä käytetty. Tämä voisi olla yksi uusi tutkimusteema, jotta saataisiin selvempää kuvaa kirkkoherrojen jaksamisesta. Toimintaympäristö näyttää heidän arvioiden mukaan muuttuvan yhä kompleksisemmaksi sekä kirkollisen että toimintaympäristön kehityksen johdosta.

6.4. Tutkimuksen pragmaattinen hyöty ja uusia tutkimusteemoja

Tutkimuksen tuottama tieto palvelee *yleistä johtamisteoreettista pohdintaa*. Vaikka pastoraalisen johtamisen teema koskee kirkkoa, sen kautta voidaan tarkastella esimerkiksi pedagogista johtamista, lääketieteellistä johtamista tai vaikkapa sotilasjohtamista. Samat johtamisen elementit koskettavat etenkin sellaista johtamista, jossa johtamista toteutetaan professionaalisen taustan perustalta asiantuntijaorganisaatiossa. Johtamisessa on samoja piirteitä, vaikka kyseessä ovat eri alaa edustavat organisaatiot.

Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää seurakunnan *johtamiseen liittyvässä koulutuksessa*, erityisesti tulevien johtamiskoulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimus tarjoaa jo virassa toimiville kirkkoherralle materiaalia reflektoida omaa pastoraalista johtamista

sekä muita johtamisen liittyviä ulottuvuuksia. Yksi tutkimuksen validiteetin kriteeri onkin sen tuottaman tiedon pragmaattinen arvo, mitä tosin tutkimuksen osalta voidaan arvioida vasta myöhemmin.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen pohjaa voitaisiin laajentaa kvantitatiiviseen tutkimukseen, jolla selvitettäisiin, millä tavalla tutkimustietoa voitaisiin paremmin yleistää *kvantitatiivisen lisätutkimuksen* avulla. Tutkimusta voidaan laajentaa siten, että kaikille Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkoherroille lähetetään sähköisesti pastoraaliseen johtamiseen liittyvä kysely. Tällä tutkimusosiollla pystytään saamaan tietoa laajemmin evankelis-luterilaisen kirkon kirkkoherroilta. Tämän tutkimusosion suorittaminen ei kuitenkaan sisälly tähän tutkimussuunnitelmaan, sillä teeman laajentaminen olisi kasvattanut liikaa tutkimusta.

Yhtenä piirteenä tutkimuksessa nousi ilmi *samuuden ja erilaisuuden välinen jännite*. Tutkittavilla oli samuutta kirkon jäsenyyden, ammatillisen koulutuksen, kirkon viran sekä seurakunnan johtamistehtävän osalta. Vaikka samuutta on edellä mainituissa taustoissa, silti on syytä havaita, että hengellisen kehityksen polut vaihtelevat merkittävästi tutkittavilla henkilöillä. Yhtään samansuuntaista hengellisen elämän polkua ei ollut, vaikka tunnistettavissa oli esimerkiksi tiettyjen herätysliiketaustaisten samankaltaista näkemystä Raamatusta, kirkon virasta ja kirkon tulevaisuudesta. Naispappeuden nouseminen ja samaa sukupuolta olevien vihkiminen nousivat edelleen hengellisiksi ja johtamisen näkökulmasta vaikeuksia luoviksi kipukohdiksi kirkkoherrojen keskuudessa. Samuuden ja erilaisuuden jännitettä käsittelevä tutkimus auttaisi ymmärtämään niitä ongelmia, joita kirkossa on.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi jo parhaillaan meneillään oleva *työkulttuurin muutos kirkossa* ja muissa organisaatioissa. Työkulttuurin muutos haastaa johtamista. Johtaminen on puitteiden luomista työn teolle. Johtamisessa painottuu vahvemmin palvelevan johtamisen sävy. Ensiksi, työkulttuuri on muuttumassa enemmän työn ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Tämän vuoksi johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutteinen luottamus on avainasemassa. Toiseksi, työntekijöiden itsensä toteuttaminen ja kutsumuksen näkökulman yhdistäminen on haastavaa. Yhä pirstoutuvat käsitykset hengellisen työn oikeasta suunnasta haastaa johtamista, mutta toisaalta seurakunnan työntekijöillä on paljon yhteistä arvopohjaa. Johtajan tehtävänä on luoda riittävästi samanlaista tulkintaa hengellisestä työnäystä, jotta organisaatio kykenisi toimimaan perustehtävän mukaisesti. Itseorganisoituvassa toimintaympäristössä spontaanisuus ja sen pohjalta syntyvät ilmiöt voivat haastaa johtamista. Yleisen pappeuden vahvempi tunnustaminen ja valtuuttaminen seurakuntaelämässä on välttämätöntä jo nyt. Samalla johtaja joutuu tasapainottelemaan spontaanisuuden ja pitemmän tähtäimen suunnitelmallisuuden välillä. Työkulttuurin muutoksen teemat ovat tärkeitä tutkimuksen teemoja, jotta seurakunnissa pystytään varautumaan toimintaympäristöstä heijastuviin työkulttuurin muutoksiin.

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää *ekumeenisessa vuoropuhelussa* esimerkiksi roomalaiskatolisen ja ortodoksisen kirkon kanssa yhtenä näkökulmana pappeuteen, sillä tutkimuksessa on selvitetty olennaisesti pappeuteen liittyvää pastoraalista johtamista. Vaikka kirkkojen välillä on eroja pappeuteen liittyvässä tulkinnassa ja perinteessä, silti pappeudessa ja pastoraalisessa johtamisessa on löydettävissä paljon samoja yhtäläisyyksiä ja traditionaalisia juuria.

Pastoraalisen johtamisen näkökulmaa voidaan selvittää luterilaisen kontekstin ulkopuolella siten, että tutkimusta laajennetaan haastatteleamalla roomalaiskatolisten ja ortodoksisten seurakuntien kirkkoherroja. Näin kartoitetaan *luterilaisten, roomalaiskatolisten ja ortodoksisten kirkkoherrojen näkemyksiä pastoraalisesta johtamisesta Suomessa*. Suomalainen yhteiskunta loisi yhtenäisen ympäristön, jossa tutkimus on luonteva toteuttaa. Tutkimusteema olisi mielenkiintoinen kokeilu, jossa selvitettäisiin maantieteellisesti ja kulttuurisesti samanlaisessa toimintaympäristössä toimivien kirkkojen tulkintaa pastoraalisesta johtamista. Tutkimus selventäisi toimintaympäristön sekä kirkon oman tulkinnan vaikutusta kirkkojen näkemyksiin suomalaisessa kontekstissa.

6.5. Tulevaisuus ja johtaminen kirkossa

Kirkko tarvitsee tulevaisuudessa johtajia, jotka ovat työyhteisössä kyvykkäitä vahvistamaan avointa vuoropuhelua ja luomaan kannustavaa ilmapiiriä työyhteisöön sekä ankkuroimaan toimintaa kirkon perustehtävään. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa tarvitaan johtajalta, työntekijöiltä, luottamushenkilöiltä ja seurakuntalaisilta enemmän *hengellistä resilienssiä* kestää erilaisia tulkintoja uskoon ja elämään liittyvistä kysymyksistä. Erilaiset näkökannat ja niiden julkinen polarisoituminen voivat viedä seurakuntalaisia yhä etäämmälle toisistaan. Sillanrakentajille on tilausta. Johtajan kyky vuoropuheluun, kyky sieittää painetta ja erilaisia näkökulmia ovat avainasemassa. Erityisesti eettiset kysymykset – kuten samaa sukupuolta olevien avioliitto – näyttää jääneen pysyvän luonteiseksi kiistaksi kirkossa.

Hengellisen pirstoutumisen lisäksi johtamista haastaa entistä *monimutkaisempi toimintaympäristö*. Sekularisaation ja individualisaation vaikutukset eivät ainakaan toistaiseksi näytä pysähtymisen merkkejä länsimaissa, vaikka koronapandemia on aiheuttanut uskonnollisuuden ja yhteisöllisyyden painottumista. Ilmapiiri on muuttunut erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa entistä kriittisemmäksi kirkkoa ja kristinuskoa kohtaan. Tämä näkyy jäsenkehityksen lisäksi muun muassa kastettujen määrän prosentuaalisena vähenemisenä syntyneissä ikäluokissa. Toimintaympäristön muutos tarkoittaa johtamisen kannalta perustoiminnan hyvää hoitamista ja sen priorisointia, fokusointia sekä kirkon sanoman kannalta uusien avausten käyttöön ottamista. Esimerkiksi ihmisvirrat kulkevat modernissa maailmassa bittivirroissa. Johtajien on kysyttävä, miten kirkko kykenee innovatiivisella tavalla hyödyntämään *digitalisaatiota* hengellisen perustehtävän toteuttamiseksi.

Johtajan suurena haasteena on saada eri toimijat sitoutumaan keskustellen yhdessä luotuihin tavoitteisiin. Kirkko ei elä eikä toimi ilman jäseniä. Seurakunnan johtaminen vaatii johtajalta valmiutta kohdata muutoksia ja johtaa työyhteisöä vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tässä mielessä *strateginen johtaminen* on yksi painopiste, joka tulee korostumaan johtajan tehtävissä. Strategian laadinta seurakunnan toimintaedellytysten turvaamiseksi tulevaisuudessa on johtajan tärkein työkalu organisaation menestyksen takaamiseksi. Tämä ei kosketa pelkästään suuria seurakuntia, vaan esimerkiksi väestörakenteen muutos ja taloudelliset ongelmat haastavat asutuskeskuksista etäällä olevia pieniä seurakuntia miettimään, miten tulevaisuudessa selvitään.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kirkkoherrat eivät välttämättä ole täysin tietoisia muutoksen voimasta. Tämä on huolestuttavaa, sillä muutos kohdistuu juuri seurakuntiin ja niiden toimintaan. Nyt tarvitaan havahtumista ja kirkkoherrojen valmentamista *strategiseen muutosjohtamiseen* sekä *oppimisen kehittämiseen* seurakunnissa. Muuttuvan toimintaympäristön vaikutus heijastuu väistämättä pastoraaliseen johtamiseen. Ulkoisen muutospaineen lisäksi kirkollinen polarisaatiokehitys näyttäisi voimistuvan, mikä tarkoittaa myös sisäisen paineen vahvistumista.

Seurakuntarakenteeseen tulee kohdistumaan muutospainetta tulevaisuudessa, kun tarkastelemme kirkon jäsen- ja talouskehitystä. Muutoksen nopeus voi olla yllättävä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että kirkko voi tukehtua omaan hallintoonsa, raskaaseen byrokratiaansa sekä hitaaseen reagointikykyynsä. Toisaalta toimintaympäristössä tapahtuva muutos voi johtaa sellaiseen kehitykseen, jossa kirkon ja seurakunnan rooli voi yllättäen vahvistua. Sekä kokonaiskirkon että seurakuntien rakenteita tulee tarkastella kriittisesti, jotta kirkko voisi jatkaa työtään globaalissa ja lokaalissa todellisuudessa. Rakenteet eivät sinänsä ole kirkon teologisen itseymmärryksen kannalta olennaisia. Olennaista on Kristuksen hengellinen missio ja sen toteutuminen maailmassa.

7. Lyhenteet

AL	Avoliittolaki
AUL	Acta Universitatis Lapponiensis
Hepr.	Heprealaiskirje
Hes.	Hesekielin kirja
HL	Hallintolaki
Hpk	Hiippakunta
Joh.	Johanneksen evankeliumi
JTO	Johtamistaidon opisto
khrat	kirkkoherrat
KirkkoJ	Kirkkojärjestys
KirkkoL	Kirkkolaki
KirVESTES	Kirkon virkaehtosopimus
KKHE	Kirkkohallituksen esitys
KKPK	Kirkolliskokouksen pöytäkirja
Kor.	Korinttolaiskirje
ks.	katso
KVJ	Kirkon vaalijärjestys
Matt.	Matteuksen evankeliumi
Moos.	Mooseksen kirja
mm.	muun muassa
nk.	niin kutsuttu
PPKL	Piispainkokouksen lausunto
SKHST	Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia
STKSJ	Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja
TAL	Työaikalaki
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
Toim.	toimittanut tai toimittaneet
TyöturvL	Työturvallisuuslaki
UskVapL	Uskonnonvapauslaki
v.	vuotta tai vuotiaat
VerotusMenL	Laki verotusmenettelystä
vrt.	Vertaa
WSOY	Kustannusyhtiö Werner Söderström Oy
YLE	Yleisradio

8. Lähteet ja kirjallisuus

8.1. Lähteet

Asetus virkavalasta ja virkavakuutuksesta sekä tuomarinvalasta ja tuomarinvakuutuksesta. 23.12.1987/1183. Finlex, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19871183>.

Asikainen, Pekka (2019): Sinun tähtesi. Oulun seurakuntayhtymän strategia 2026. <https://www.oulunseurakunnat.fi/documents/332811/8833232/Oulun+seurakuntayhtym%C3%A4n+strategia+2026/1d13d4db-7254-3a87-78bf-31e0931ed630>.

Avioliittolaki 234/1929. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290234?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=avioliittoon%20vihkiminen#O1L4>.

Avioliittoon vihkiminen. Kirkollisten toimitusten kirja 1. osa. Kasuaalitoimitukset. http://kirkkokasikirja.fi/toim/04a_aviol_vihk.pdf.

Comeniuksen eli opettajan vala. https://www.oaj.fi/contentassets/31548b-52f43348c69e1c6ef4f7ece0ab/comeniuksen_vala_fi.pdf.

Diakoniabarometri 2018, Yksinäisyyden monet kasvot. Päivi Isomäki, Johanna Lehmusmies, Päivi Salojärvi & Veera Wallenius. Kirkon tutkimuskeskusten verkkojulkaisuja 56. https://www.dtl.fi/media/diakoniabarometri_2018.pdf.

Hallintolaki HL 6.6.2003/434. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintomenettelylaki>.

Hautaustoimilaki 457/2003. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030457?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hautaustoimilaki>.

Helsingin katolisen hiippakunnan hiippakuntajuhla 2018 ja pappisvihkimys 11.8.2018. Ohjelmalehtinen ja pappisvihkimyskaava. Luovutettu tutkijan käyttöön. Painamaton lähde.

Hintikka, Kaisa-Mari (2019): Raamattutunti Sanan Suvipäivillä 15.6.2019. <https://www.piispakaisamarihintikka.fi/puheet/raamattutunti-sanan-suvipaivila-15-6-2019/>.

Hiippakuntakartta 2020. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/hiippakunnat>.

Hippokrateen vala. <https://www.laakariliitto.fi/laakariliitto/etiikka/hippokrateen-vala/>.

Häkkinen, Seppo (2017): Puhe kirkkoherra Hanne-Maaria Rentolan virkaanasettamisessa 1.10.2017. <http://www.mikkelinhiippakunta.evl.fi/piispa/4#011017>.

Häkkinen, Seppo (2019b): Esikoiset ry:n kirkkopyhä. Saarna Heinolan pitäjänkirkossa 20.10.2019. <https://www.mikkelinpiispa.fi/puheet/saarna-heinolan-pitajankirkossa-20-10-2019/>.

Ilta-Sanomat 3.4.2017: Saarnaaja Pirkko Jalovaaralle ehdollista vankeutta. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000005154489.html>.

Johtajan käsikirja (2012): Puolustusvoimat, Pääesikunta. Tampere: Juvenes Print Oy.

Jolkkonen, Jari (2014): Herätysliikkeet kirkon voimavara? Alustus herätysliikkeitä käsittelevän luentosarjan päätösosiossa 6.4.2014. Painamaton lähde. <http://www.kuopionhiippakunta.fi/piispa/puheet-ja-kirjoitukset/?x1947010=1951525>.

Jolkkonen, Jari (2017): Kohotkaa korkeiksi portit, avartukaa ikiaikaiset ovet. Kirkkauden kuningas tulee. Puhe Pielisensuun kirkkoherran Tiina Reinikaisen virkaanasettamisessa 3.12.2017. <https://www.piispajarijolkkonen.fi/puheet/puhe-pielisensuun-kirkkoherran-tiina-reinikaisen-virkaanasettamisessa-3-12-2017/>.

Jolkkonen, Jari (2019a): Totuuden tie - rakkauden tie. Piispa Jari Jolkkonen saarna Itä-Suomen yliopiston tohtoripromootion jumalanpalveluksessa. <https://www.piispajarijolkkonen.fi/puheet/totuuden-tie-rakkauden-tie/>.

Jolkkonen, Jari (2020): Usko rohkeasti, että olet Kristuksen oma. Saarna Kainuun Kansanlähetyksen 50-vuotisjuhla jumalanpalveluksessa Kajaanissa 26.1.2020. <https://www.piispajarijolkkonen.fi/puheet/usko-rohkeasti-etta-olet-kristuksen-oma/>.

Julkisen alan työhyvinvointi 2014. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_julkisen_alan_tyohyvinvointi_2014.pdf

Julkisen alan työhyvinvointi 2016. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>.

Jumalanpalveluksen opas (2009): Palvelkaa Herraa iloiten. Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:9. Kirkkohallitus, Jumalanpalveluselämä ja musiikkitoiminta. Jyväskylä: Gummerus.

Jälleen poliisikuulusteluun – tällä kertaa Stillerin keskusteluohjelman vuoksi. Päivi Räsäsen tiedote. Julkaistu 21.8.2020. <https://www.paivirasanen.fi/kananotto/>.

Jäsentilasto 2017. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=43>.

Jäsentilasto 2018. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=54>.

Jäsentilasto 2019. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=96>.

Jäsentilasto 2020. Neljännesvuosiyhteenvedo. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=148>

Kadettilupaus. <https://kadettikunta.fi/kadettiupseeri/kadettilupaus/>.

Kaleva-verkkolehti 25.10.2009: Ruotsin kirkosta paineita Suomeenkin. <https://www.kaleva.fi/mielipide/paakirjoitukset/ruotsin-kirkosta-paineita-suomeenkin/245689/>.

Kansalaisaloite eduskunnalle avioliittolain, rekisteröidystä parisuhteesta annetun lain ja transseksuaalin sukupuolen vahvistamisesta annetun lain muuttamisesta (KAA 3/2013 vp). <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=m+10/2013>.

Kaste. Kirkollisten toimitusten kirja 1. osa. Kasuaalitoimitukset. https://kirkkokasikirja.fi/toim/01a_lapsen_kaste.pdf.

Kastekysely 2019. <https://public.tableau.com/profile/kirkon.tutkimuskeskus#!/vizhome/KASTEKYSELY2019/KASTE>.

Katekismus (1999): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kristinoppi. Helsinki: Edita.

Kirkkoherralta vaadittavan johtamistutkimnon suunnitelma (1996): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 12.9.1995 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 1996: 1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkoherran viran ehdollepano (2003): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 12.2.2002 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 2003: 4. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkoherranvaalin hallintomenettely (2015): Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 23. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkolliskokouksessa kolme aloitetta seurakuntarakenteiden kehittämisestä. Julkaistu 13.8.2020.

<https://evl.fi/uutishuone/tiedotearkisto/-/items/item/34304/Kirkolliskokouksessa+kolme+aloitetta+seurakuntarakenteiden+kehittamisesta>.

Kirkolliskokous (1976): Kirkolliskokouksen keskustelupöytäkirja, kevätistunto-kausi 1976. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallitus 2020. Tutkijalle lähetetty kirkkoherroihin ja seurakuntiin liittyvä tilastomateriaali.

Kirkkohallituksen esitys KKHE 3/2014: Kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttaminen - Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle Asianro 2012- 00195.

Kirkkoherran virkaan asettaminen. Kirkollisten toimitusten kirja 2. osa. Vihkimiset, virkaan asettamiset ja tehtävään siunaamiset. http://kirkkokasikirja.fi/toim/84_kirkkoh_vihk.pdf.

Kirkkolaki KirkkoL 1054/1993. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#O1L3P3>.

Kirkkojärjestys KirkkoJ 1055/1991. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkoj%C3%A4rjestys>.

Kirkolliskokouksen pöytäkirja KKPK 7.5.2015: Kirkon paikallistason rakenteita koskevan lainsäädännön muuttaminen.

Kirkolliskokouksen pöytäkirja KKPK 7.5.2015: Kirkon organisaatiojärjestelmän uudistaminen sekä kirkon keskushallinnon supistaminen, tulevaisuusvaliokunnan mietintö 2/2015 edustaja-aloitteesta 5/2014.

Kirkolliskokouksen pöytäkirja KKPK 5.11.2015: Uusi avioliittolaki, yleisvaliokunnan mietintö 3/2015 edustaja-aloitteesta 2/2015.

Kirkon kalenteri 2012 (2011): Terttu Etelämäki (toim.). Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa-Kirjapaja.

Kirkon säädöskokoelma nro 113. Piispainkokouksen päätös papiksi vihkimistä tai lehtorin oikeuksia hakevalta vaadittavista todistuksista. <https://evl.fi/plus/paatoksenteko/lainsaadanto/kirkon-saadokokoelma/saadoksia-1/>

nro-113-piispainkokouksen-paatos-papiksi-vihkimista-tai-lehtorin-oikeuksia-hakevalta-vaadittavista-todistuksista.

Kirkon tiedotearkisto 19.6.2019: Arkkipiispa Luoma vastaa Päivi Räsäsen kirjeeseen.
<https://evl.fi/uutishuone/tiedotearkisto/-/items/item/27801/Arkkipiispa+Luoma+vastaa+Paivi+Rasasen+kirjeeseen>.

Kirkon tilastollinen vuosikirja. Vuodet 2000-2016. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon työalabarometri 2001. <https://evl.fi/documents/1327140/42549564/kirkkobarometri01.pdf/41926a16-bda0-5695-8a98-8c52ac816436>.
Kirkon työalabarometri 2003. https://evl.fi/documents/1327140/42549564/kirkkobarometri_2003.pdf/444b83d0-e43e-289f-b102-8ef94033903d.
Kirkon työalabarometri 2005. https://evl.fi/documents/1327140/42549564/kirkkobarometri_2005.pdf/cc5478db-9c27-6189-80c9-eba43553d79c.
Kirkon työalabarometri 2007. https://evl.fi/documents/1327140/42549564/Kirkkonalantyyolobarometrin_2007.pdf/817727a6-c703-e856-34ed-a7ac66320069.
Kirkon työalabarometri 2009. https://evl.fi/documents/1327140/42549564/kirkkon_tyyolobarometri_2009.pdf/aac2d415-d41f-0a6f-2c95-5b56366256a9.
Kirkon työalabarometri 2011. https://evl.fi/documents/1327140/42549564/ttk_kirkkon_tyyolobarometri_2011.pdf/97d29e41-3b37-4536-5eec-32101343cc79.

Kirkon vaalijärjestys KVJ 416/2014. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140416>.

Kirkon virkaehtosopimus 2020-2022 (2020): KirVESTES. Kirkon virka- ja työehtosopimus sekä erillissopimukset. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 14/2020. Kirkko ja päätöksenteko. Helsinki: Kirkon työmarkkinalaitos.

Konfirmaatio. Kirkollisten toimitusten kirja 1. osa. Kasuaalitoimitukset. https://kirkkokasikirja.fi/toim/02_konf_a.pdf.

Kotimaa-lehti 4.9.2020, nro 35, 4-5: Piispat kertovat avioliittokäsityksensä.

Kotimaa24-verkkolehti 7.6.2014: Suomen Lähetysseuran vuosikokous antoi tuen seuran linjalle.
<https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/suomen-lahetysseuran-vuosikokous-antoi-tuen-seuran-linjalle/>.

Kotimaa24-verkkolehti 18.6.2019: Suomen evankelis-luterilainen kirkko virallisesti Helsinki Priden tukijaksi – ”Kirkko haluaa elää kaikkien lähimmäistemme rinnalla”. <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kirkko-haluaa-elaa-kaikkien-lahimmaistemme-rinnalla-suomen-evankelis-luterilainen-kirkko-viralli/>.

Kotimaa24-verkkolehti 19.6.2019: Kommentti: Päivi Räsänen liittyi kirjelmöijien joukkoon – tällaisia avoimia kirjeitä on lähetetty arkkipiispalle. <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kommentti-paivi-rasanen-liittyi-kirjelmöijien-joukkoon-tallaisia-avoimia-kirjeita-on-lahetetty-ar/>.

Kotimaa24-verkkolehti 20.6.2019: Neljä kirkkoherraa tyrmistyi Priden tukemisesta: ”Kirkkohallituksen johtoryhmä käveli Raamatun sanan yli”. <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/nelja-kirkkoherraa-tyrmistyi-priden-tukemisesta-kirkkohallituksen-johtoryhma-kaveli-raamatun-sanan/>.

Kotimaa24-verkkolehti 20.6.2019: Päivi Räsänen kuittaa arkkipiispa Tapio Luomalle kirkon Pride-kumppanuudesta: ”Perustelu on ontuva”. <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/paivi-rasanen-kuittaa-arkkipiispa-tapio-luomalle-kirkon-pride-kumppanuudesta-perustelu-on-ontuva/>.

Kotimaa24-verkkolehti 27.6.2019: Ex-kansliapäällikkö Jukka Keskitalo: Kirkkohallituksen johtoryhmällä ei ollut valtuuksia päättää Pride-kumppanuudesta. <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/ex-kansliapaallikko-jukka-keskitalo-kirkkohallituksen-johtoryhmalla-ei-ollut-valtuuksia-paattaa-pri/>;

Koulun ja kirkon kumppanuuskorit. <https://koulujakirkko.evl.fi/kumppanuuden-korit/>.

Kuntaliiton tilasto – Kuntajaot ja asukasluvut kunnittain 20+0-2019. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntajaot%20ja%20asukasluvut%202000-2019.xls>.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta Tasa-arvoL 1986/609. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus>.

Laki verotusmenettelystä VerotusMenL 1558/1995. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=verotus%20menettely>.

Luoma, Tapio (2017): Puhe kirkkoherra Mimosa Mäkisen virkaanasettamisessa 8.10.2017. <http://espoonhiippakunta.evl.fi/@Bin/571650/Kirkkoherra+Mimosa+Mäkisen+virkaanasettaminen+8.10.2017.pdf>.

Luoma, Tapio (2019b): Uusi alkua. 13.1.2019. Saarna pappis- ja diakoniavihkimysmessussa Turun tuomiokirkossa 1. loppiaisen jälkeisenä sunnuntaina. <https://www.arkkipiispa.fi/puheet/uusi-alku/>.

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

Palvelijoiksi vihityt (2002): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon vuonna 2000 asettaman virkarakennekomitean mietintö. Sarja A 2002: 1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Papiksi vihkiminen. Kirkollisten toimitusten kirja 2. osa. Vihkimiset, virkaan asettamiset ja tehtävään siunaamiset. http://kirkkokasikirja.fi/toim/81_papiksi_vihk.pdf.

Piispan virkaan vihkiminen. Kirkollisten toimitusten kirja 2. osa. Vihkimiset, virkaan asettamiset ja tehtävään siunaamiset. http://kirkkokasikirja.fi/toim/83_piispan_vihk.pdf.

Pappisvihkimyshakemus Turun arkkihiippakuntaan. <https://www.arkkihiippakunta.fi/kirkkoon-toihin/pappisvihkimys/>.

Parisuhdelain seuraukset kirkossa (2010): Piispainkokouksen selvitys kirkolliskokoukselle. [http://kappeli.evl.fi/kkoweb.nsf/8055b7c73c38f-56dc22571540045bfe2/eab73dbde4b89ab1c225770e00255f2d/\\$FILE/PARI-SUHDESELVITYS-10-2-2010.pdf](http://kappeli.evl.fi/kkoweb.nsf/8055b7c73c38f-56dc22571540045bfe2/eab73dbde4b89ab1c225770e00255f2d/$FILE/PARI-SUHDESELVITYS-10-2-2010.pdf).

Perheneuvonnan tilasto 2019. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=120>.

Piispainkokouksen lausunto PPKL 1/2014: Kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttaminen - Piispainkokouksen lausunto 1/2014 kirkolliskokoukselle Asianro 2012-00195.

Piispallisten jumalanpalvelusten ohjeita (1956): Archieratikon. Papiksi vihkiminen, 53-58. Suomen ortodoksinen kirkko.

Piispainkokouksen vastaus kirkolliskokouksen pyyntöön 6.8.2020. <https://www.epressi.com/media/userfiles/46460/1596703326/piispainkokouksen-vastaus-kirkolliskokouksen-pyyntoon-20200806.pdf>.

Päivämies-lehti 8.10.2014: Avioliitto perustuu Jumalan luomisjärjestykseen. <https://www.paivamies.fi/usko-ja-elama/paakirjoitukset/594/>.

Päivän rukoushetket. http://kirkkokasikirja.fi/jp/paivan_rukoushetket.html.
Rauhan Tervehdys –lehti 3.12.2014: Arkkipiispan, piispojen ja kirkkohallituksen edustajan kannanottoja.
<https://rauhantervehdys.fi/2014/12/arkkipiispan-piispojen-ja-kirkkohallituksen-edustajan-kannanottoja/>.

Rukouspäiväjulistus 2020, Rukouspäiväjulistus kahdesta ekumeenisesta rukouspäivästä vuonna 2020 10.11.2019: http://www.ekumenia.fi/etusivu/ajan-kohtaista_-_aktuellt/rukouspaivajulistus_2020/.

Savolainen, Terttu (2019): Kirkko osana yhteiskuntaa. Teoksessa Tuomo Korteniemi ja Veijo Koivula (toim.): Jukka Keskitalo. Pyhästä ja Pohjoisesta. Puheita ja kirjoituksia ensimmäiseltä piispavuodelta, 15-16. Tallinna: Väyläkirjat.

Seurakunnat 2020. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=122>.

Seurakuntalainen-verkkolehti 8.6.2013: Lähetysseuran vuosikokous hyväksyi niukasti samaa sukupuolta olevien pariin siunaamisen lähetystyöhön. <https://www.seurakuntalainen.fi/uutiset/lahetysseuran-vuosikokous-hyvak-syi-niukasti-samaa-sukupuolta-olevien-parien-siunaamisen-lahetystyohon/>.

Seurakuntien henkilöstötilasto 2019. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=101>.

Solmittujen avioliittojen määrä väheni huomattavasti (18.6.2019). https://www.stat.fi/til/ssaaty/2018/ssaaty_2018_2019-06-18_tie_001_fi.html.

Strategiaopas seurakunnille (2009): Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Strategiaopas seurakunnille (2014): 2. uudistettu laitos. Suomen ev.lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 19. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Suomen nuorisotyön tilastot. Seurakuntien nuorisotyö 2019. <https://www.nuorisotilastot.fi/#!/fi/seurakunnat/Varhaisnuorten%20ryhmien%20j%C3%A4senet/perus/choice-1/prosentit/whiteblue/Koko%20maa/Koko%20maa/table/suhde/////5B%5D//%22%22//null/////e30=>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P11>.

Svenska Kyrkan. Kyrkomötet Motion 2016:29. https://www.svenskakyrkan.se/filer/Mot%202016_029.pdf.

Talouselämä 12.12.2019: Naisten osuus Suomen pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista nousi ennätykseen. Suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmiin nimitetyistä naisia oli tänä vuonna 36 prosenttia. <https://www.talouselama.fi/uutiset/naisten-osuus-suomen-porssiyhtioiden-toimitusjohtajista-nousi-ennatukseen-suurten-porssiyhtioiden-johtoryhmiin-nimitetyista-naisia-oli-tana-vuonna-36-prosenttia/1c26d494-f41b-4959-beab-c764816982de>.

Toljamo, Onni (2019): Tässä auttoi Herra. Teoksessa Tuomo Korteniemi ja Veijo Koivula (toim.): Jukka Keskitalo. Pyhästä ja Pohjoisesta. Puheita ja kirjoituksia ensimmäiseltä piispavuodelta, 17-18. Tallinna: Väyläkirjat.

Tunnustuskirjat (1990): Jyväskylä: Gummerus.

Tuomioistuinlaitoksen kehittämiskomitean mietintö 2003:3, 422-444.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75857/omkm_2003_3_tuomioistuinlaitoksen_kehittamiskomitean.pdf?sequence=1.

Työaikalaki TAL 2019/872. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=-Ty%C3%B6aikalaki>.

Työturvallisuuslaki TyöturvL 2002/738. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>.

Uskonnonvapauslaki UskVapL 453/2003. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030453?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=uskonnonvapauslaki>.

Uusi Tie –lehti 4.12.2014: Homokysymys jakaa kirkkoa. <https://uusitie.com/homokysymys-jakaa-kirkkoa/>.

YLE Areena: Kesäkuun vieraana professori Anne Brunila, 2016.
<https://areena.yle.fi/1-3435467>.

YLE 6.3.2014: Tulossa on ehkä suurin rakennemuutos Suomen kirkon historiassa, sanoo piispa Seppo Häkkinen. <https://yle.fi/uutiset/3-7124042>.

YLE 17.6.2019: Oikeus kumosi kirkon antaman varoituksen papille, joka oli vihkinyt homoparin – varoituksen saanut pappi: ”Muunlainen päätös olisi ollut järjetön”.
<https://yle.fi/uutiset/3-10836263>.

YLE 26.6.2019: Arkkipiispa Tapio Luoma: Samaa sukupuolta olevien vihkiminen kirkossa vain ajan kysymys. <https://yle.fi/uutiset/3-10850083>.

YLE 18.9.2020: KHO: Tuomiokapituli sai antaa varoituksen papille, joka vihki samaa sukupuolta olevan parin avioliittoon. <https://yle.fi/uutiset/3-11551512>.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon verkkosanasto.
<https://evl.fi/sanasto/-/glossary/word/Retriitti>.

8.2. Kirjallisuus

Aaltio, Iiris (2007): Tunteet ja johtajuus. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 85–93. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Aaltio, Iiris (2010): Suuria kertomuksia suomalaisista vaikuttajista. Suuret suomalaiset kilpailun tulosten arviointia johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen voimavarana, 71-81. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO.

Aaltio-Marjosola, Iiris (2001): Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: WSOY.

Ahonen, Risto A. (1996): Lähetetty kirkko. Näkökohtia keskusteluun kirkon uudistuksesta. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja, sarja A, nro 69. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ala-Mutka, Jukka (2008): Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Alaranta, Johannes (2013): Taakkojen kantaja vai ilmiantaja? Kirkko-oikeudellinen tutkimus vuoden 1993 kirkkolain säädöksistä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon papin vaitiolovelvollisuudesta ja siitä vuosina 2007-2012 julkisuudessa esitetyt tulkinnot. Väitöstutkimus. Perniö: Johannes Alaranta.

Alasuutari, Pertti (1999): Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alvesson, Mats ja Berg, Per-Olof (1992): Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin: De Gruyter.

Appelsin, Ulla (2006): Adolf Ehrnrooth, kenraalin vuosisata. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Arffman, Kaarlo (1993): Sanan jäljet. Kirkon historian merkitys Martti Lutherin teologiassa. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 185. Helsinki: STKSJ.

Arikka, Laura ja Arikka Heikki (2019): Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Helsinki: Kirjapaja.

Asikainen, Pekka (1997): Keskustelu aseistakieltäytymisestä Suomen kirkollisessa lehdistössä 1960-1983. Teologinen tiedekunta, pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Asikainen, Pekka (2010): Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Väitöstutkimus. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 176. Rovaniemi: Lapland University Press.

Asikainen, Pekka (2012): Jumalan vai seurakunnan palveluksessa? Teoksessa Kimmo Mäki ja Tuire Palonen (toim.): Johtamisen tilat ja paikat, 160-177. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Ballard, Paul ja Pritchard, John (2006): Practical Theology in action. Christian thinking in the service of Church and Society. London: SPCK-publishing.

Benson, Joy ja Dresdow, Sally (2009): Common sense and integrative thinking. Management Decision 47 (3), 508-517.

Best, John. W. ja Kahn, James V. (2003): Research in Education. 9th edition. Boston: Pearson.

Beugre, Constant D., Acar, William ja Braun, William (2006): Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. International Journal on Manpower. 27 (1), 52-59.

Borins, Sandford (2002): Leadership and innovation in the public sector. Leadership and Organization Development Journal 23 (8), 467-476.

Boudreau, John W. ja Ramstad, Peter M. (2008): Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus.

Brown, Andrew (1995): Organizational Culture. London: Pitman.

Brown, Michael E. (2007): Misconceptions of ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. Organizational Dynamics 36 (2), 140-153.

Buckingham, Marcus (2005): What Great Managers Do? Harvard Business Review. 83 (3), 70-79.

Carli Linda L. ja Eagly Alice.H. (2007): Overcome resistance to Women Leaders – The Importance of Leadership Style. Teoksessa B. Kellerman ja D. L. Rhode (toim.) Women and Leadership – The State of Play and Strategies for Change (127-148). San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen Louis, Manion Lawrence ja Morrison Keith (2000). Research Methods in Education. 5th Edition. Cornwall: Routledge Falmer.

Collins, Jim (2006): Paras hyvästä. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Talentum.

Davidson, Marilyn J. ja Burke, Roland J. (2005): Women in Management Worldwide; Facts, Figures and Analysis – An Overview. Teoksessa M.J. Davidson ja R. Burke (toim.) Women in Management Worldwide; Facts, Figures and Analysis (1-17). Cornwall: Ashgate.

van Dierendonck, Dirk (2016): Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4, July 2011, 1228-1261.

Drucker Peter F. (1989): What Business Can Learn from Nonprofits? *Harvard Business Review*. 77 (7-8), 88-93.

Drucker Peter F. (1990): Managing the nonprofit organizations. Practices and Principles. New York: Harper Collins.

Eagly Alice H. ja Carli Linda L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. 85 (9) 63–72.

Ernst, Stefanie (2003): From Blame Gossip to Praise Gossip? Gender, Leadership and Organizational Change. *The European Journal of Women's Studies*. 10 (3), 277–299.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha (2014): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, Anneli (2005): Tutkimus ammatti-identiteetin tukijana ja oppimisyhteisöjen rakentajana. *Aikuiskasvatus*. 25 (2) 150–154.

Eteläpelto, Anneli ja Vähäsantanen, Katja (2006): Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto ja J. Onnismäa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja* (25–49). Vantaa: Kansanvalistusseura.

Fischer, Bill ja Boynton, Andy (2005): Virtuoso teams. *Harvard Business Review*. 83 (7-8), 117-123.

Fontana, Andrea ja Frey, James H. (2005): The Interview. Teoksessa Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln (toim.): *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). USA: Sage.

Fry, Louis W. ja Slocum Jr. John W. (2008): Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics* 37 (1), 86-96.

Goleman, Daniel (1996): Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ? London: Bloomsbury.

Goleman, Daniel (2000): Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman, Daniel (2004): What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. 82 (1), 82-91.

McGrath, Alister E. (1999): Christian spirituality. Oxford: Blackwell Publishers.

Haapakoski, Paavo (2002): Johtaminen ja seurakuntatyöyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Oili Marttila ja Hannu Tamminen (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä (65–72). Jyväskylä: Gummerus.

Haastettu kirkko (2012): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008-2011. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Haikarainen, Raine (2018): Mystinen Maestro. Seppo A. Teinosen pitkä pyhiinvaellus. Helsinki: Kirjapaja.

Hannula, Mika (2007): Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 73-84. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Harbo, Christopher L. (2014): Bill Gates. Englanti: Capstone Press.

Harmanen, Eija (1997): Sielunhoito sururyhmässä. Tutkimus ryhmän ohjaajan näkökulmasta Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 207. Väitöstutkimus. Helsinki: STKSJ 207.

Heikinheimo, Raili (2003): Spiritualiteetin vaaliminen. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro ja Raimo Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja (283–289). Jyväskylä: Gummerus.

Heitink, Gerben (1999): Practical Theology. Cambridge: William B. Eerdmans Publishing Co.

Helakorpi, Seppo (2001): Koulun johtamishaaste. Helsinki: Tammi.

Helander, Eila (2017): Selvitys Suomen evankelis-luterilaisen kirkon vihkiöikeudesta luopumisesta ja avioliittoon vihkimisen vihkimisen merkityksestä kirkon identiteetille. Verkkojulkaisu. <https://evl.fi/documents/1327140/32925062/Selvitys+evankelis-luterilaisen+kirkon+vihkiöikeudesta+luopumisesta/ec-c892c5-88dc-5475-19a7-c9bb223071f5>.

Helander, Eila (2013): Uuden yhteisöllisyyden haasteet. Kommenttipuheenvuoro. Haastettu kirkko - osallisuus, yhteisöllisyys, usko, ss. 23-27. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 32. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDED2498F9F0FEC2257E2E0012D-52D/\\$FILE/www32korjattu.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDED2498F9F0FEC2257E2E0012D-52D/$FILE/www32korjattu.pdf).

Helin, Jukka (2018): Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa Tapio Nieminen ja Tytti Pietilä (toim.): Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2019-2022, 57-73. Helsinki: Kirjapaja.

Hiilamo, Heikki (2016): Miten kirkon diakoniatyö reagoi 2000-luvun talouskriisiin? Yhteiskuntapolitiikka 81, 3/2016, 288-300.

Hiilamo, Heikki (2019): Sote-uudistus ja diakonaatti – Milloin ikuisuusprojekti saadaan maaliin? Diakonian tutkimus - Journal for the Study of Diaconia 1/2019, 4-5.

Hoffman, Brian J. ja Frost, Brian C. (2006): Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination. International Journal of Manpower. 27 (1), 37-48.

Holma, Juhani (2008): Sangen ialo Rucous. Schwenckfeldiläisten rukouskirja Mikael Agricolan lähteenä. Väitöstutkimus. Helsinki: Juhani Holma.

Huhtinen, Pentti (1991): Lapseuden ja vastuun yhteisö. – Seurakunta yhteisöajattelun näkökulmasta. Juva: WSOY.

Huhtinen, Pentti (2001): Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Raimo Turunen (toim.): Johtaminen seurakunnassa, 31-46. Helsinki: Edita.

Huhtinen, Pentti (2002): Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Huovinen, Eero (1987): Opus operatum. Onko Lutherin käsitys sakramentin vaikutuksesta ymmärretty oikein? Teoksessa Anja Ghiselli ja Simo Peura (toim.): Tutkimuksia Lutherin ajattelumuodosta. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 154. Helsinki: STKSJ.

Huovinen, Eero (1981): Kuolemattomuudesta osallinen. Martti Lutherin kuoleman teologian ekumeeninen perusongelma Suomalainen Teologinen Kirjallisuusseura Suomalaisen Teologisen Kirjallisuusseuran julkaisuja 130. Helsinki: STKSJ.

Huovinen, Eero (1991): Fides infantium. Martti Lutherin käsitys lapsen uskosta. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 175. Helsinki: STKSJ.

Huovinen, Eero (2015): Saarna? Helsinki: WSOY.

Hynynen, Tuomas (2019): Uskon ja rakkauden asialla. Oppi, usko ja etiikka Suomen evankelis-luterilaisen kirkon eettisissä kannanotoissa 2005–2010. Väitöstutkimus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 130. Helsinki: Kirkon tutkimuskeskus.

Hytönen, Maarit (2015): Naispappeus, suomalaiset ja kirkko 2000-luvulla. Artikkelit on julkaistu Naisteologit ry:n Jäseninfossa 4/2015. https://evl.fi/documents/1327140/45652999/Naispappeus+suomalaiset+ja+kirkko+2000-luvulla_Hytösen+artikkeli+Naisteologit+jäseninfossa.pdf/e7b077bb-aeff-5162-a875-39bf906bfb44.

Hytönen, Maarit (2016): Suomalaisten suhtautuminen naispappeuteen 2000-luvulla. Crux 1/2016.

Hytönen, Maarit (2017): Perhe ja avioliitto muutoksessa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 127. Helsinki: Kirkon tutkimuskeskus.

Hytönen, Maarit (2018): Kutsumus ja elämäntehtävä (toim.). Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 128. Helsinki: Kirkon tutkimuskeskus.

Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa (2004). Helsinki: Kirkkohallitus.

Häkkinen, Seppo (2010): Ihanne ja todellisuus. Jäsenyyteen sitoutuminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1960-luvulta 2000-luvulle. Väitöstudium. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 108. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Häkkinen, Seppo (2019a): Rohkeasti kristitty. Helsinki: Kirjapaja.

Häkkinen, Seppo (2020): Koronapandemian vaikutuksia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon näkökulmasta. Teoksessa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (130-140). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.

Hänninen, Salme (2006): Voimaantumisen kehitysohjelma persoonallisen ja ammatillisen identiteetin tukijana. Teoksessa Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismäe (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja (191–217). Vantaa: Kansanvalistusseura.

Hänninen, Vilma (2000): Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Isaacson, Walter (2013): Steve Jobs. Helsinki: Otava.

Immonen, Kari (2016): Luterilaisuuden vaikutus suomalaiseen yhteiskuntaan. Teoksessa Anna-Kaisa Inkala ja Jyri Komulainen (toim.): Armon horisontit. Huomisen luterilaisuus, 57-86. Helsinki: Kirjapaja.

Jolkkonen, Jari (2015): Vapaana kirkkona vapaassa valtiossa. Teoksessa Kirkko etsii paikkaansa, 8-11. Kirkon tutkimuskeskuksen seminaari 20.4.2015 Tampere-talossa. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 42.

Jolkkonen, Jari (2016): Luterilaisen reformaation synty ja keskeiset vakaukset. Teoksessa Anna-Kaisa Inkala ja Jyri Komulainen (toim.): Armon horisontit. Huomisen luterilaisuus, 13-56. Helsinki: Kirjapaja.

Jolkkonen, Jari (2019b): Mitä avioliitto on? Teoksessa Jari Jolkkonen, Ikävä vanhoja ateisteja ja muita kirjoituksia, 91-101. Helsinki: Kirjapaja.

Joutsenkunnas, Tapio ja Heikurainen, Pekka (1999): Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.

Juholin, Elisa (2017): Communicare. Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Infor.

Juntunen, Sammeli (2004): Mitä on Sola scriptura –periaate tänään? Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 32-52. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Juuti, Pauli (1992): Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro 18. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli (1994): Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus yrityksen näkökulmasta. Työpoliittinen tutkimus nro 87. Työministeriö. Helsinki.

Juuti, Pauli (1995): Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe. Aavaranta-sarja nro 48. Juva: PS-kustannus.

Juuti, Pauli (2005): Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli (2006a): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, 77–91. Juva: WSOY.

Juuti, Pauli (2006b): Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 88–102. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli (2006c): Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 226–239. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli (2007a): Strategia ja tunteet. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 13-28. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli (2007b): Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 151-163. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli ja Luoma, Mikko (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.

Juuti, Pauli (2010a): Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen voimavarana, 13-28. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO.

Juuti, Pauli (2010b): Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen voimavarana, 110-124. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO.

Järvinen, Pekka (2001): Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Järviö, Nina (2017): Kirkko ja tasa-arvoinen avioliittolaki: Tahdon2013-kampanja ja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kolme ääntä. Teologinen aikakauskirja 122, 3/2017, 210-225.

Kaira, Terhi (2020): Sitä kohti, mitä on edessä. Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Väitöstudium. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 131. Helsinki: Unigrafia.

Kallunki, Valdemar (2014): Yhteistyön kolmas polku - palvelurooli kirkon yhteiskunnallisen aseman uudistajana. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja, 40. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/\\$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf).

Kamensky, Mika (2015): Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kansallisbiografia, Adolf Ehrnrooth. <https://kansallisbiografia.fi/kansallisbiografia/henkilo/4659>.

Kantola, Ilkka (2001): Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa Raimo Turunen (toim.): Johtaminen seurakunnassa, 13–30. Helsinki: Edita.

Kaplan, Robert E. ja Norton, David P. (2004): Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert. E. ja Kaiser, Robert. B. (2007): Strategian toteutus. Synergia-etujen luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert. E. ja Kaiser, Robert. B. (2009): Stop Overdoing Your Strengths. Harvard Business Review 87 (2), 100-103.

Karttunen, Tomi (2020): Mitä on luterilaisuus? Kirkko, teologia ja yhteiskunta. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 62. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kastekysely (2019). Kirkon tutkimuskeskus. Raportti 13.3.2019. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Kasteraportti/80c6a035-88ce-57df-58d0-d01334ab126c> Saatavana 1.9.2019.

Kauppinen, Juha ja Rantama, Marketta (2003): Ajaton työ seurakunnassa. Helsinki: Edita.

Kauppinen, Juha (2008): Takaisin kirkkoon. Tutkimus aikuisena kirkkoon liittyneistä Tampereella 1996–2006. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 104. Porvoo: WSOY.

Keskinen, Soili (2005): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Keskitalo, Jukka (2004): Raamattu kirkon kertomuksena. Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 72-89. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Keskitalo, Jukka (2019): Pyhästä ja pohjoisesta. Puheita ja kirjoituksia ensimmäiseltä piispavuodelta. Tallinna: Väyläkirjat.

Ketola, Kimmo (2016): Luterilainen usko nykyajan Suomessa. Teoksessa Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg, Leena Sorsa (toim.): Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015. Tutkimus kirkosta ja suomalaisista, 47-87. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kettunen, Paavo (1990): Ihmisolemuksen ongelma ja olemassaolon vaikeus. Ihmiskäsitys Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sairaalasielunhoidon koulutuksessa vuosina 1960–1975. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 171. Väitöstutkimus. Helsinki: STKSJ.

Kettunen, Paavo (1997): Kehittyvä sielunhoito. –Teoksessa Kirsti Aalto, Martti Esko ja Matti-Pekka Virtaniemi (toim.): Sielunhoidon käsikirja, 44-70. Helsinki: Kirjapaja.

Kiistelty usko (2014): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen seminaari 10.3.2014 Tampere-talossa. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47.

KIRJO-2005 (2004): Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 10.9.2002 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 2004:2. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa (2014): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 16. Kirkko ja toiminta. Kirkkohallitus: Helsinki.

Knuutila, Jyrki (2008): Mikael Agricolan vaikutus uskonnolliseen elämään Suomessa. Teoksessa Joona Salminen (toim.): Reformaatio. Henkilökuvia ja tutkimussuuntia, 86-108. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 257 ja Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia 208. Helsinki: STKSJ ja SKHST.

Knuutila, Jyrki (2010): Kirkkolainsäädäntö ja kirkon virka Suomessa kanonisesta oikeudesta vuoden 1993 kirkkolakiin ja järjestykseen. Edilex 2010/25. <https://www.edilex.fi/artikkelit/7258.pdf>.

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

Koistinen, Annika (2018): Kirkko, puolueet ja yhteisövero - Puolueiden suhtautuminen kirkon osuuteen yhteisöverosta vuosina 2003-2013. Teologinen tiedekunta, pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kolb, David (1984): *Experimental Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Kopperi, Kari (2015): Ristin rakkaus. Matka Lutherista suomalaiseen seurakuntaelämään. Helsinki: Kirjapaja.

Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne ja Rouvinen, Petri (2007): Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Helsinki: EVA.

Kotler, Philip ja Andreasen, Alan R. (1991): *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Kuusi kirjaa pappeudesta (1981): Pyhä Johannes Krysostomos. Joensuu: Ortodoksisen kirjallisuuden julkaisuneuvosto.

Laasonen, Pentti (1991): Suomen kirkon historia 2. Vuodet 1593-1808. Porvoo: WSOY.

Lauriala, Anneli (1997): Developement and change of professional cognitions and action orientations of Finnish teachers. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Ouluensis E 27. Oulu: Oulu University Press.

Leino, Pekka (2002): Kirkkolaki vai laki kirkosta. Hallinto-oikeudellinen tutkimus kirkon oikeudellisista normeista. Väitöstutkimus. Oikeustiede. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja 231. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Leino, Pekka (2003): Kirkko ja perusoikeudet. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, E-sarja 6. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Lehtonen, Tommi (2005): Uskonto ja yhteisöt. Teoksessa Yhteisöllisyyden pa-luu, 60-89. Helsinki: Gaudeamus.

Lempiäinen, Pentti (1979a): Nimipäiväsanat. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Lempiäinen, Pentti (1979b): Pyhät ajat. Jyväskylä: Kirjapaja.

Leppänen, Risto (2010): Pappi ja Raamattu. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon pappien suhde Raamattuun. Väitöstutkimus. Helsinki: Yliopistopaino.

Lincoln, Yvonna S. ja Guba Egon G. (1985): Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.

Lord, Robert G. ja Brown, Douglas J. (2004): Leadership Processes and Fol-lower Self-Identity. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Luoma, Tapio (2019a): Luottamus ja kutsu. Teoksessa Tuomo Korteniemi ja Veijo Koivula (toim.): Jukka Keskitalo. Pyhästä ja Pohjoisesta. Puheita ja kirjoi-tuksia ensimmäiseltä piispavuodelta, 9-14. Tallinna: Väyläkirjat.

Lönnqvist, Jouko (2003): Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita.

Maccoby, Michael (2004): Narcissistic Leaders. The Incredible Pros, the Inevi-table Cons. Harvard Business Review. 82 (1), 92–101.

Mannermaa, Tuomo (1997): Sielunhoidon tulkinta ja paikka kirkossa. Teok-sessa Kirsti Aalto, Martti Esko ja Matti-Pekka Virtaniemi (toim.): Sielunhoidon käsikirja, 14-28. Helsinki: Kirjapaja.

Mannermaa, Tuomo (2004): Luther Raamatun lukijana. Teoksessa Maarit Hy-tönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 128-137. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Martin, Rod (2007): *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School.

Marton, Ference (1994): *Phenomenography* (Page II, online). Göteborg University. (www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/main/2res.appr.html). Julkaistu teoksessa *In The International Encyclopedia of Education 1994*. Pergamon.

Metsämuuronen, Jari (2006): *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa Jari Metsämuuronen (toim.): *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 80–147. Jyväskylä: Gummerus.

Monikasvoinen kirkko (2008): *Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*. New edition. California: Sage.

Muilo, Juha (2001): *Toiminnan ja talouden suunnittelu omin voimin*. Teoksessa Raimo Turunen (toim.) *Johtaminen seurakunnassa* (153–164). Helsinki: Edita.

Murtorinne Eino (1983): *Lutherin regimenttiopin poliittinen ulottuvuus*. Teoksessa Eeva Martikainen (toim.): *Luther ja yhteiskunta*, 29–34. *Luther-symposiumissa 18.10.1983 pidetyt esitelmät ja kommenttipuheenvuorot*. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 136. Vammala: STKSJ.

Murtorinne, Eino (1992): *Suomen kirkon historia 3. Autonomian kausi 1809–1899*. Porvoo: WSOY.

Murtorinne, Eino (1995): *Suomen kirkon historia 4. Sortovuosista nykypäiviin 1900–1990*. Porvoo: WSOY.

Niemelä, Kati (1999): *Teologiksi? Teologiseen tiedekuntaan pyrkineiden uravalintasuunnittelu ja ammatillinen suuntautuminen*. Väitöstutkimus. Kirkon tutkimuskeskus Sarja A 74. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Niemelä, Kati (2004): *Uskonko niin kuin opetan? Seurakuntatyöntekijä uskon ja elämän ristipaineessa*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 85. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Niemelä, Kati (2010): *Papisto ja kanttorit 2010. Akavan kirkollisten ammattijärjestöjen jäsenkyselyn raportti*. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisu](http://www.julkaisu.fi) 20. <https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Www-julkaisu+20+Niemel%C3%A4+%28Papisto+ja+kanttorit+2010%29.pdf/05d9d4c8-57d3-22d0-4ba9-9585dd5ed7a5>.

Niemelä, Kati (2014): Kutsumusta, auttamista ja itsensä toteuttamista. Pap-pien ja kanttorien suhde työhön, työhyvinvointi ja suhtautuminen ajankohtai-siin kysymyksiin Kirkon akateemisten jäsenkyselyssä. Kirkon tutkimuskes-kuksen verkkojulkaisuja 38.

Nissilä, Keijo (1981): Teologi ja sielunpaimen. Hebrealaiskirjeen kirjoittaja sielunhoitajana. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 127. Helsinki: STKSJ.

Nissilä, Sade-Pirkko (2008): Portfolio ammatillisen kasvu ja työssä jaksami-sen välineenä. Painamaton.

Nissinen, Vesa (2006): Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, Vesa, Anttalainen, Jarno ja Kauppinen, Risto (2008): Sovella syvä-johtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Nokelainen, Petri ja Ruohotie, Pekka (2006): Johtamisen tunneäly työntekijöi-den kokemana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 8 (1), 62–72.

Northouse, Peter G. (1997): Leadership: Theory and Practice. California: Sage.

Nouwen, Henri J. M. (2016): The Return of the Prodigal Son: A Story of Ho-mecoming. London: Convergent Books.

Oikarinen Lauri (1993): Ihmisen uskon kehitys. James W. Fowlerin konsis-tenssin analyysi. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 184. Väitöstutkimus. Helsinki: STKSJ.

Olesen, Henning S. (2001): Professional identity as learning processes in life histories. Journal of Workplace Learning 13 (7-8), 290-297.

Osallistuva luterilaisuus (2016): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg ja Leena Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimus-keskus.

Palmu, Harri (1979): Seurakunta työyhteisönä. Tutkimus Suomen ev.-lut. seurakunnan organisaatioilmastosta sekä työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja vaihtohalukkuudesta. Käytännöllisen teologian laudaturtutkielma. Helsinki: Helsingin yliopiston teologinen tiedekunta.

Palmu, Harri (1981): Työtyytyväisyys seurakunnassa. Kirkon tutkimuslaitos sarja A 38. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu, Harri (1986): Seurakuntaorganisaation työilmapiiri ja henkilöstön vaihtoisuus. Kirkon tutkimuslaitos sarja A 44. Pieksämäki: Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu, Harri (1990a): Avoin vai suljettu yhteisö. – Johtaminen seurakunnassa. Tiivistelmä tutkimushankkeesta Suomen ev.-lut. seurakunnat työntekijäyhteisönä. Kirkon tutkimuskeskus, sarja B 64. Pieksämäki: Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu, Harri (1990b): Paimen johtajana. – Tutkimus Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista. Kirkon tutkimuskeskus, sarja A, nro 53. Pieksämäki: Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu, Harri (2003): Osaanko kuunnella ja johtaa? Helsinki: Kirjapaja.

Pappismatrikkeli (2018). Keuruu: Otava.

Peltonen, Kai (2004): Raamattu, raamatullisuus ja pappi? Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 15-31. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Peura, Simo (2004): Solus Christus. Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 138-156. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Pihlström, Sami (2003): Tieteen ja uskonnon käytännöt – relativismin ongelman äärellä. Teoksessa Timo Helenius, Timo Koistinen ja Sami Pihlström (toim.): Uskonnonfilosofia, 149-180. Vantaa: WSOY.

Pirinen, Kauko (1991): Suomen kirkon historia 1. Keskiaika ja uskonpuhdistuksen aika. Porvoo: WSOY.

Pirnes, Unto (2003): Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Pohjola, Juhana (2014): Kutsuminen, siunaaminen ja lähettäminen. Ordinaatiokaavojen käsitys pappisvihkimyksestä ja –virasta Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1963-2003. Väitöstutkimus. Porvoo: Juhana Pohjola.

Pyhyiden ytimessä. Tutkimus suomalaisten arvoista ja pyhyiden kokemisesta (2018): Anne Birgitta Pessi, Ville Pitkänen, Jussi Westinen, Henrietta Grönlund. Helsinki: e2 Tutkimus ja Suomen Kulttuurirahasto.

Rakkauden lahja (2008): Piispojen puheenvuoro perheestä, avioliitosta ja seksuaalisuudesta. Helsinki: Kirjapaja.

Rauhala, Risto (1994): Johtamistaidon vaihtoehdot ja kirkkoherrojen johtamiskoulutus 1978–1989. Käytännöllisen teologian pro gradu – tutkielma. Helsingin teologisen tiedekunnan kirjasto.

Repo, Matti (2012): Kirkko yhteisönä: systemaattisteologinen näkökulma. Teoksessa *Reseptio* 1/2012, 79-93. Helsinki: Kirkkohallituksen ulkoasiain osasto.

Ricoeur, Paul (1992): *Oneself as another*. Chicago: University of Chicago Press.

Rhode, Deborah L. ja Kellerman, Barbara (2007): *Women and Leadership - The State of Play*. Teoksessa Barbara Kellerman ja Deborah L. Rhode (toim.) *Women and Leadership - The State of Play and Strategies for Change*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Rooke, David ja Torbert, William R. (2005): *Seven Transformations of Leadership*. *Harvard Business Review*. 83 (4), 67-76.

Ruohotie, Pekka (2004a): Työelämän osaamistarpeet. *Kasvatus* 28 (4), 305-311.

Ruohotie, Pekka (2004b): Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 6 (1), 4-15.

Ruohotie, Pekka (2005): Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 7 (3), 4-18.

Ruohotie, Pekka (2006): Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismäa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja* (106–122). Vantaa: Kansanvalistusseura.

Saarelma, Antti (2009): Homoseksuaalisuus kristillisessä ihmiskuvassa ja lainsäädännössä (toim.). *Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja* 105. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Saarinen, Satu (2005): On sovelias sovelias ikeeni ja keveä on kuormani. Naispastoreiden kokemuksia pappeudesta Oulun hiippakunnassa 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. Väitöstutkimus. *Acta Universitatis Lapponiensis* 85. Inari: Kustannus-Puntsi.

Salmi, Samuel (1999): Yksi Herra, yksi usko, yksi kaste. Partisipaatioajatuk-
sen tulkinnat Faith and Order -liikkeen kastedialogeissa Lundista 1955 Buda-
pestiin 1989. Väitöstutkimus. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkai-
suja 170. Helsinki: STKSJ.

Salmi Samuel (2008): Kuule pohjoista puhetta. Helsinki: Edita.

Salminen, Veli-Matti (2015): Uskonnot, kirkko ja julkiset instituutiot. Teok-
sessa Kirkko etsii paikkaansa, 13-20. Kirkon tutkimuskeskuksen seminaari
20.4.2015 Tampere-talossa. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 42.

Salomaa, Heikki (2007): Minustako papiksi? Soveltavia opintojaan suorittava
teologian opiskelija papin ammattikuvan ja identiteettinsä rakentajana. Väitös-
tutkimus. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Salomäki, Hanna (2010): Herätysliikkeisiin sitoutuminen ja osallistuminen. Kir-
kon tutkimuskeskuksen julkaisuja 113. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Salomäki, Hanna (2019): Kirkon ja kristinuskon asema Suomessa 2020-2030
–luvuilla – uskontososiologinen tarkastelu. *Iustitia* 36 (2019): 102-118.

Salomäki, Hanna (2020a): Suomalaisten henkinen kriisinkestävyys.
Huolenaiheet ja turvallisuutta tuovat tekijät koronavirüsissä. [https://evl.fi/
documents/1327140/50112189/Raportti_Suomalaistenhenkinenkriisinkest%C3%A4vyys_VerkkoSaavutettava.pdf/454e8e5b-33b0-109a-b039-
1155b9844d04?t=1588071335739](https://evl.fi/documents/1327140/50112189/Raportti_Suomalaistenhenkinenkriisinkest%C3%A4vyys_VerkkoSaavutettava.pdf/454e8e5b-33b0-109a-b039-1155b9844d04?t=1588071335739).

Salomäki, Hanna (2020b): Seurakunnat ja koronavirüs. [https://evl.fi/docu-
ments/1327140/50112189/Seurakunnat+ja+koronavirüs+2020.pdf/69a939cd-
e0c2-4803-9422-af53ca80c4db?t=1590475691191](https://evl.fi/documents/1327140/50112189/Seurakunnat+ja+koronavirüs+2020.pdf/69a939cd-e0c2-4803-9422-af53ca80c4db?t=1590475691191).

Salomäki, Hanna (2020c): Suomalaisten jaksaminen koronavirüsissä. Seuran-
takyselyn raportti. [https://evl.fi/documents/1327140/50112189/Suomalaisten+-
jaksaminen+koronavirüsissä%C3%A4_koronan+uusintakysely_saavutettava.
pdf/3ca90cc9-6fc7-5ca8-2dca-e72aa2f5adf1?t=1596613471083](https://evl.fi/documents/1327140/50112189/Suomalaisten+-jaksaminen+koronavirüsissä%C3%A4_koronan+uusintakysely_saavutettava.pdf/3ca90cc9-6fc7-5ca8-2dca-e72aa2f5adf1?t=1596613471083).

Santalainen, Timo (2006): Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sarala, Urpo ja Sarala, Anita (1996): Oppiva organisaatio. Oppimisen. laadun
ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus-
ja koulutuskeskus.

Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Fran-
cisco: Jossey-Bass.

Seeck, Hannele (2015): Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, Peter (1990): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. USA: Doubleday/Currency.

Seppälä, Tapio (1997): Kestääkö kutsumus? Teologin työnäky arjen puristuksessa. Helsinki: Kirjapaja.

Seppänen, Arto (2007): Tunnustus kirkon oikeutena. Väitöstutkimus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Seppänen, Arto (2012): Kirkko-oikeudellisia näkökohtia virkaan vihkimislupauksiin. Edilex.
<https://www.edilex.fi/artikkelit/9106>.

Sohlberg, Jussi ja Ketola, Kimmo (2016): Teoksessa Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg ja Leena Sorsa (toim.) Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015. Tutkimus kirkosta ja suomalaisista, 15-46. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisu- ja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Soini, Tiina, Rauste-von Wright, Maija-Liisa ja Pyhältö, Kirsi (2003): Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus 23 (4), 283–291.

Sorsa, Leena (2015): Kirkon ja valtion suhde tulevaisuudessa. Teoksessa Kirkko etsii paikkaansa, 21-25. Kirkon tutkimuskeskuksen seminaari 20.4.2015 Tampere-talossa. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 42.

Sorsa, Leena (2016): Kirkon rooli yhteiskunnassa. Teoksessa Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg ja Leena Sorsa (toim.): Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015. Tutkimus kirkosta ja suomalaisista, 172-221. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Stahl, Michael J. (1995): Management – Total Quality in a Global Environment. Cambridge, USA: Blackwell.

Stake, Robert E. (2005): Qualitative Case Studies. Teoksessa Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln (toim.): The Sage Handbook of Qualitative Research, 443-466. USA: Sage.

Stenhouse, Lawrence (1985): Case study methods. Teoksessa Torsten Husen ja T. Neville Postlethwaite (toim.): International Encyclopedia of Education, 645-650. Oxford: Pergamon.

Stenström, Marja-Leena (1993): Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa Anneli Eteläpelto ja Raija Miettinen (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu (31–45). Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Helsinki: Painatuskeskus.

Strömmer, Riitta (1999): Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004): Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti (2006a): Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti (2006b): Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykäsissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007): Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Jyväskylä: Talentum Media.

Syrjälä, Leena (1995): Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Eija Syrjäläinen ja Seppo Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, 9-66. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taipale, Maria Elina (2008): Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Aikuiskasvatus 28 (1), 51–54.

Talonen, Jouko (2004): Raamatuntulkinta Suomen herätysliikkeissä. Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 108-127. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Tarkka, Riitta-Sisko ja Östring, Lasse (2001): Strateginen suunnittelu ja johtaminen. Teoksessa Raimo Turunen (toim.) Johtaminen seurakunnassa (143–152). Helsinki: Edita.

Tarvainen, Olavi (1986): Kaksitoista kirkkoisää. Helsinki: Kirjaneliö.

Teinilä, Mari (2008): Naisilla yhä lasikatto kirkossa. Kotimaa-lehti nro 7, 14.2.2008, 4-5.

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 verkkojulkaisuja 58.

Tischler, Len, Biberman, Jerry ja McKeage, Robert (2002): Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology* 17 (3), 203-218.

Tischler, Len, Biberman, Gerald ja McKeage, Robert (2002): Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology* 17 (3), 203-218.

Totro, Timo (2000): Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa H. Hyypä ja A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka (46–75). Oulu: Metanoia Instituutti.

Totro, Timo (2001): Luja ja rohkea. Johtamisen syvällisyyksiä. Jyväskylä: LK-kirjat.

Totro, Timo (2006): Piispa mutkikkuuksien johtajana. Teoksessa Ari Hukari (toim.): Signum Unitatis – Ykseyden merkki. Piispa Juha Pihkalan juhlakirja, 359–373. Helsinki: Kirjapaja.

Träskman, Gunnar (1991): Luterilaisessa kirkossamme ilmeneviä auktoriteettiongelmia. Teoksessa Jukka Paarma, Risto Cantell, Fredrik Cleve, Samuel Salmi (toim.): Purjeena perinne - Turun arkkihiippakunnan vuosikirja XLI, 169–172. Pieksämäki: Turun arkkihiippakunta.

Tuisku, Jaakko (2014): Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista. Väitöskirja. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi Anneli (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, Päivi (1991): Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22:5-6, 387–398.

Uljens, Michael (1996): On the philosophical foundation of Phenomenography. Teoksessa Gloria Dall'Alba ja Biörn Hasselgren (toim.): Reflections on Phenomenography – Toward a methodology 1996. Göteborg: Göteborg University.

af Ursin, Klaus (2012): Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Teoksessa Kimmo Mäki ja Tuire Palonen (toim.): Johtamisen tilat ja paikat, 79-104. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Vastakkainasettelusta yhteyteen (2017): Luterilaiset ja roomalaiskatoliset viettävät yhdessä reformaation muistoa 2017. Luterilais-roomalaiskatolisen ykseyskomission raportti. Helsinki: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen ulkoasiain osasto.

Veijola, Timo (2004): Kaanonin synty ja teologinen merkitys. Teoksessa Maarit Hytönen (toim.): Raamattu ja kirkon usko tänään. Synodaalikirja 2004, 53-71. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 87. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010): Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen, 171-186. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Vikström, John (1983): Lutherin regimenttiopin poliittinen ja yhteiskunnallinen merkitys. Teoksessa Eeva Martikainen (toim.) Luther ja yhteiskunta, 17-27. Luther-symposiumissa 18.10.1983 pidetyt esitelmät ja kommenttipuheen-vuorot. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 136. Vammala: STKSJ.

Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista (1997): Luterilaisen maailmanliiton ja Roomalaiskatolisen kirkon Kristittyjen ykseyden edistämisen neuvoston lopullinen asiakirjaehdotus. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 1997:4. Helsinki: Kirkkohallitus.

Yin, Robert K. (2003): Case study research. Design and Methods. California: Sage.

Yli-Opas, Antti (2010): Avioliiton teologia Englannin kirkossa ja Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa vuosina 1963-2006. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 112. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Zimmerman, Barry J. ja Campillo, Magda (2003): Motivating Self-Regulated Problem Solvers. Teoksessa Janet E. Davidson ja Robert J. Sternberg (toim.): The Psychology of Problem Solving, 233-262. Cambridge: Cambridge University Press.

Liitteet

Liite 1: Haastattelupyyntö kirkkoherralle

Vastaanottaja: N.N.

Aihe: LUOTTAMUKSELLINEN: Haastattelupyyntö pastoraalisen johtamisen tutkimukseen

Kirkkoherra N.N.

Hei!

Olen evankelis-luterilaisen kirkon palveluksessa työskentelevä henkilö, joka on kiinnostunut johtamiseen liittyvistä teemoista. Tein väitöskirjani vuonna 2010 aiheesta ”Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana”. Kasvatustieteen väitöskirjassani pysyin yhdistämään kolme itseäni kiinnostavaa teemaa: kirkko, koulutus ja johtaminen. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että kirkon perustettävään liittyvää pastoraalisen tai hengellisen johtamisen tutkimusta ei ollut juurikaan saatavilla. Tämä asia jäi askarruttamaan minua. Kiinnostus pastoraalista johtamista kohtaan on kasvanut entisestään ja olen päättänyt aloittaa siihen liittyvän tutkimuksen tekemistä.

Onko mahdollista, että voisin saada sinulta pastoraaliseen johtamiseen liittyvä haastattelu vuoden 2013 aikana? Haastattelu kestää arvioni mukaan 30-50 minuuttia. Työskentelen tällä hetkellä Helsingissä. Jos sinulla on käyntiä pääkaupunkiseudulla tämän vuoden aikana, niin haastattelu voitaisiin sopia Helsinkiin. Toisena vaihtoehtona on se, että teen haastattelun oman seurakuntasi alueella.

Olen tutkimuksessani arpomalla suorittanut haastateltavien valinnan, jossa on huomioitu edustavuus suhteutettuna seurakuntien lukumäärään, ikäjakaumaan, sukupuoleen ja alueelliseen jakautumaan. Arvan perusteella olen päättänyt sinuun ja toivon, että voit antaa haastattelun.

Haastattelu materiaali on vain tutkijan tutkimus- ja opetuskäytössä. Käytän haastatteluja niin, ettei haastateltavaa tunnisteta tutkimuksessa. Myös aiempi tutkimukseni oli vastaavanlainen tutkimus ja pystyn hyödyntämään aiempaa kokemustani tässä tutkimuksessa.

Harkinnanvarainen otanta on tehty siten, että jokaisesta luterilaisesta hiippakunnasta on valittu tutkittavia tutkimukseen. Luterilaisten kirkkoherrojen hiippakunnalliseen lukumäärään eli 35:een on päädytty seurakuntien lukumäärien mukaan. Jokaista täyttä kymmentä seurakuntaa kohden haastatellaan yhtä kirkkoherraa. Ortodoksisen kirkon kirkkoherroissa on päädytty 8 kirkkoherran haastatteluun seurakuntien lukumäärän ollessa 23 sekä katolisen kirkon kirkkoherrojen osalta 3:een seurakuntien lukumäärän ollessa 7. Näiden kirkkojen osalta haastatellaan lähes puolet virassa toimivista kirkkoherroista, jotta tutkimuksessa taataan kirkkoherrojen parempi edustavuus verrattuna luterilaisiin kirkkoherroihin. Helluntaikirkon osalta tutkimuksessa on päädytty hieman suurempaan haastateltavien joukkoon, koska seurakuntien lukumäärä on suurempi verrattuna ortodoksisen ja katolisen kirkon seurakuntien lukumäärään. Helluntaikirkon seurakuntajohtajia on haastatteluun mukaan 10 seurakuntien lukumäärän ollessa 40.

Haastattelun lisäksi hyödyt tutkimuksestani siten, että saat aikanaan ilmaisen kirjan postitse omaksesi. Toivon, että suurin hyöty tulee niiden lukijoiden käytettäväksi, jotka lukevat kirjaa, johon itse olet pystynyt sanomaan mielipiteesi pastoraalisesta johtamisesta. Annan mielellään lisätietoja tutkimuksestani.

Helsingissä XX.XX.XXXX,

Pekka Asikainen

Pekka Asikainen FT, TM

Tutkija

Tutkimusteemana 2012-2016: Evankelis-luterilaisten, ortodoksisten ja katolisten kirkkoherrojen sekä helluntaikirkon seurakunta-johtajien käsitys pastoraalisesta johtamisesta Suomessa.

Liite 2: Teemahaastattelun kysymysrunko

I HENKILÖTIEDOT JA TYÖURA

1. Henkilötiedot: nimi, ikä, sukupuoli, siviilisääty
2. Työura pappina
 - Mitä pappeus sinulle merkitsee?
 - Millaisissa työtehtävissä olet pappina työskennellyt?
3. Työura kirkkoherrana/seurakuntajohtajana

II HENGELLISYYS JA RAAMATTU

4. Hengellinen tausta ja oman hengellisen identiteetin määrittely
5. Käsitys Raamatusta
 - Millainen kirja Raamattu mielestäsi on?

III SEURAKUNNAN JOHTAMINEN

6. Oma esikuva johtamisessa
7. Millainen on mielestäsi hyvä kirkkoherra/seurakuntajohtaja?
 - Mitä kykyjä tai ominaisuuksia seurakunnan johtajalta mielestäsi pitäisi olla? Tarvitaanko jotain erityisiä ominaisuuksia?
8. Millaisia erityishaasteita seurakunnan johtamiseen liittyy?
9. Mitä asioita kuuluu sinun johtamistehtävään?

IV PASTORAALINEN JOHTAMINEN

10. Mitä mielestäsi tarkoittaa pastoraalinen johtaminen?
11. Miten pastoraalinen johtaminen näkyy työssäsi?
12. Miten pastoraalista johtajuutta voi kehittää?
13. Miten tulevaisuuden muutokset seurakunnassa ja kirkossa vaikuttavat pastoraaliseen johtamiseen?
14. Eräässä seurakunnan tilaisuudessa kuulet, että henkilö sanoo seurakunnan kirkkoherraa/seurakuntajohtajaa todelliseksi paimeneksi. Mitä mielikuvia sinussa herättää, että kirkkoherraa sanotaan paimeneksi?

V PÄÄTÖSOSIO

15. Miten viihdyt kirkkoherran/seurakuntajohtajan työssä?
16. Mitä haluaisit vielä sanoa haastatteluteemoista tai siihen liittyvistä asioista?

