

Lähijohtajien pastoraalinen johtaminen Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa

YLEMMÄN PASTORAALITUTKINNON
TUTKIELMA 2022

KIRSI MUURIMÄKI

Sisällys

1. JOHDANTO	3
1.1. Pastoraalinen johtaminen kirkollisen johtamisen ytimessä.....	3
1.2. Tutkimustehtävä, metodi ja lähteet	4
1.3. Aiempi tutkimus	5
1.4. Tutkimuksen rakenne	6
2. PASTORAALISEN JOHTAMISEN KONTEKSTI JA TAUSTATEORIA.....	7
2.1. Espoon tuomiokirkkoseurakunta pastoraalisen johtamisen kenttänä	7
2.2. Pastoraalisen johtamisen määrittely.....	12
2.3. Pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet	15
2.4. Pastoraalisen johtamisen kehät	18
3. ARVOJEN VAHVISTAJA.....	19
3.1. Kysymyksenasettelu	19
3.2. Kappelineuvostojen näkemys.....	20
3.3. Alueiden työntekijöiden näkemys	23
3.4. Näkemysten vertailua.....	26
4. TEOLOGINEN ASiantuntija	27
4.1. Kysymyksenasettelu	27
4.2. Kappelineuvostojen näkemys.....	28
4.3. Työntekijöiden näkemys.....	31
4.4. Näkemysten vertailua.....	33
5. SPIRITUALITEETIN VAALIJA	34
5.1. Kysymyksenasettelu	34
5.2. Kappelineuvostojen näkemys.....	35
5.3. Työntekijöiden näkemys.....	38
5.4. Näkemysten vertailua.....	41
6. MISSION LUOTSAAJA.....	42
6.1. Kysymyksen asettelu	42
6.2. Kappelineuvostojen näkemys.....	43
6.3. Työntekijöiden näkemys.....	46
6.4. Näkemysten vertailua.....	48
7. SUMMA SUMMARUM: MITEN JA KETÄ LÄHIJOHTAJA JOHTAA PASTORAALISESTI.....	50
7.1. Pastoraalisen johtamisen sisältö	50
7.2. Pastoraalisen johtamisen kohteet.....	54
7.3. Avautuvia näköaloja pastoraaliseen johtamiseen.....	55

LYHENTEET	59
LÄHDE- JA KIRJALLISUUSLUETTELO	59
LÄHTEET	59
KIRJALLISUUS	59
OPINNÄYTTEET.....	65
MUU PAINAMATON KIRJALLISUUS	66
INTERNET-VIITTEET	67
LIITE	

1. JOHDANTO

1.1. Pastoraalinen johtaminen kirkollisen johtamisen ytimessä

Johtamista on tutkittu paljon, ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta julkaistaan jatkuvasti. Kirkossa johtaminen on suurelta osalta samanlaista kuin missä tahansa yhteisössä. Se kuitenkin poikkeaa yhdeltä osin kaikesta muusta johtamisesta. Kirkkoon ja seurakuntaan liittyy hengellinen ulottuvuus, joka erottaa sen muista yhteisöistä.¹ Myös kirkon perustehtävä on rakentunut hengellisistä lähtökohdista käsin, eikä sen toteuttamista voida johtaa ottamatta huomioon kristillisen uskon ydinsisältöjä. Tähän viitaten kirkollisen johtamisen kentällä puhutaan erityisestä pastoraalisesta johtamisesta.

Sana pastoraalinen johdetaan latinan sanasta *pastor*, joka tarkoittaa paimenta.² Jeesus kutsui itseään hyväksi paimeneksi, joka pitää huolta laumastaan.³ Kirkollisen johtamisen erityisluonnetta kuvatessaan pastoraalinen johtaminen viittaa paimenuuteen ja hengelliseen johtajuuteen, mutta ei ole samaistettavissa vain yhteen johtamisen osa-alueeseen tai esimerkiksi jumalanpalveluselämän tai spiritualiteetin johtamiseen. Kysymys on enemmänkin kirkon ja seurakunnan johtamista läpäisevästä erityispiirteestä.⁴

Pastoraalista johtamista on tutkittu verrattain vähän Suomessa. Pastoraalinen johtaminen on vaikea hahmottaa johtuen käsitteen monimerkityksellisyydestä ja johtamista läpäisevästä erityisluonteesta. Kuitenkin sillä on merkittävä rooli seurakunnan johtamisessa. Seurakuntaa ei voi johtaa ilman pastoraalista johtamista. Jos pastoraalinen johtaminen jätetään pois seurakunnan johtamisesta, niin johtaminen kapeutuu pelkästään yleisjohtamiseksi, josta puuttuu hengellinen ulottuvuus.⁵ Silloin johtamisesta puuttuu seurakunnan ydinolemus;⁶ pyhän ulottuvuus.⁷

Nimenomaan lähijohtajien pastoraalinen johtaminen valikoitui tutkimusaiheeksi sen vuoksi, että aihetta ei ole tutkittu. Suuressa aluemallia käyttävässä seurakunnassa lähijohtajien merkitys johtamisessa kirkkoherran rinnalla on jäänyt piiloon. Tutkimuksessa kysytään, millaista pastoraalista johtamista lähijohtajalta odotetaan.

¹ Kantola 2001, 13.

² Huhtinen 2002, 120. Huhtisen mukaan Uudesta testamentista löytyy useita hengelliseen johtajuuteen viittaavia kreikan sanoja. Heprealaiskirjeessä puhutaan sanasta *hegemon*, joka tarkoittaa tien osoittamista ja edellä kulkemista. Pastoraalikirjeissä viitataan *episkopos* sanaan, joka tarkoittaa katsoo päältä ja valvoo. Korinttilaiskirjeessä käytetään sanaa *kypernetes*, joka tarkoittaa perämiestä, joka ohjaa ja antaa suunnan. Roomalaiskirjeessä sana *proistamemos* tarkoittaa etulinjassa seisovaa johtajaa.

³ Joh. 10:11

⁴ Huhtinen 2001, 31.

⁵ Pirttimaa 2019, 3. Pirttimaa lainaa arkipiispa Tapio Luomaa: ”hengellistä johtajuutta ei voida ajatella vain yhtenä tehtävänä tai roolina joukossa, vaan se on ankkuroitunut johtajan suhteeseensa ylösnousseeseen Kristukseen.”

⁶ Pirttimaa 2019, 3. Pirttimaan mukaan kaikki kirkon elämä on hengellistä elämää.

⁷ Asikainen 2020, 59.

1.2. Tutkimustehtävä, metodi ja lähteet

Tutkimustehtävänä on kartoittaa Espoon tuomiokirkkoseurakunnan lähijohtajien pastoraalista johtamista. Kirkkoherran tehtävä on seurakuntaneuvoston kanssa johtaa seurakuntaa. Espoon tuomiokirkkoseurakunnan rakenteesta johtuen kirkkoherraa auttaa johtamisessa kappelialueiden lähiesimiehet. Tässä tutkimuksessa käytän termiä lähijohtaja lähiesimiehistä. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa lähijohtajan tehtävä nähdään laajempaan kuin perinteinen lähiesimiehen tehtävä, jossa lähiesimiehen tehtävä painottuu henkilöstöjohtamiseen ja alueen toiminnalliseen johtamiseen.

Esittelen työssäni seurakuntamme toimintaorganisaation, jossa kirkkoherra on delegoinut vastuun kappelialueista ja niiden johtamisesta lähijohtajille. Kappelialueilla toimii alueen vapaaehtoisista kootut kappelineuvostot, joiden tehtävä on suunnitella ja toteuttaa alueella tapahtuvaa seurakunnan vapaaehtoistoimintaa. Seurakuntavaalien jälkeen, neljän vuoden välein, alueille valitaan kappelineuvostot, ja samaan aikaan uudet luottamushenkilöt aloittavat seurakuntaneuvostossa. Kappelineuvostojen jäsenten tehtävä ei kuitenkaan ole hallinnollinen, vaan alueen vapaaehtoistyöhön painottuva.⁸

Olen toteuttanut Surveypal-kyselyt, joiden kautta olen saanut empiiristä tietoa kappelineuvostojen jäseniltä sekä kappelialueiden työntekijöiltä. Tutkimusmetodi on kvantitatiivinen. Määrällisessä tutkimuksessa kerätään havaintomateriaalia. Havaintomateriaalin ja kirjallisuuden kautta olen analysoinut Espoon tuomiokirkkoseurakunnan lähijohtajien pastoraalista johtamista. Surveypal-kyselyjen strukturoitujen kysymysten analysointiin olen käyttänyt kvantitatiivista tutkimusotetta.⁹

Toiseksi olen käyttänyt kvalitatiivista metodologiaa analysoidessani Surveypal-kyselyiden avointen kysymysten vastauksia. Laadullisen menetelmän kautta olen pyrkinyt ymmärtämään vastaajien käsitystä tutkitusta ilmiöstä eli lähijohtajien pastoraalisesta johtamisesta. Avovastausten kautta olen perehtynyt vastaajien ajatuksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta ja analysoinut niitä.

Tutkimuksen lähdeaineistona olen käyttänyt Surveypal-kyselyitä, jotka lähetin touko-elokuussa 2021. Surveypal-kysely lähetettiin Espoon tuomiokirkkoseurakunnan alueiden kappelineuvostojen jäsenille (48), joista vastasi kyselyyn 30 eli 62,5 %. Työntekijöistä (70) vastasi kyselyyn 19 eli 27,1 %. Alueiden lähiesimiehistä (4) yksi vastasi kyselyyn. Näin ollen vastaajien vähyyden vuoksi lähiesimiesten vastauksia ei voitu huomioida tutkimuksessa lainkaan.

Valitettavasti Surveypal-kysely kärsi teknisestä ongelmasta, jolloin ensimmäisen lähetykserran jälkeen ilmeni, että vastaajien vastaukset eivät olleet tallentuneet. Sen vuoksi jouduin lähettämään kyselyn uudestaan vastaajaryhmille ja pyytämään aiemmin vastanneita vastaamaan uudestaan kyselyyn. Huomioin tämän vastoinkäymisen siinä, että lisäsin vastaamisaikaa reilusti kesästä ja lomista johtuen, jotta kaikilla varmasti oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Tekninen ongelma on voinut vaikuttaa niin, että ensimmäisellä kerralla vastanneet eivät ole jaksaneet vastata toista kertaa kyselyyn.

⁸ Ohjesääntö 2017, 1.

⁹ <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>

Tutkimus on käytännölliseen teologiaan kuuluvaa tutkimusta. Seurakuntalaisten ja työntekijöiden käytännön kokemuksia tutkitaan ja tulkitaan ilmiönä. Tutkimuksen johtopäätökset voivat antaa aineksia kirkollisen johtamisen syvempään ymmärtämiseen.

1.3. Aiempi tutkimus

Lähijohtajien pastoraalista johtamista ei ole tutkittu aikaisemmin. Sen sijaan kirkkoherrojen pastoraalista johtamista on tutkittu jonkin verran. Pekka Asikaisen väitöskirja *Jumalan vai ihmisen palveluksessa, Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013-2015* ilmestyi 2020. Asikainen on tutkinut pastoraalista johtamista kirkkoherrojen näkökulmasta. Asikainen on eritellyt pastoraalisen johtamisen mallin, jonka kautta hän on saanut esille pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksia ja kehii.¹⁰ Niiden kautta tarkentuu pastoraalisen johtamisen kokonaiskäsitys. Luvussa kaksi tarkastelen Asikaisen luomaa mallia suhteessa tutkimukseeni tarkemmin. Olen käyttänyt Asikaisen mallia lähtökohdaksi jäsentäessäni oman tutkimukseni teoreettista viitekehystä, joten Asikaisella on erityinen rooli tutkimuksessani.

Lida Rotko on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan *Kirkkoherra johtajana, Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen*, joka on julkaistu 2020, myös kirkkoherran pastoraalista johtamista. Hänen mukaansa hallinnollinen ja henkilöstöjohtaminen sisältävät ristiriidan pastoraaliseen johtamiseen. Kirkon koulutus kirkkoherroille keskittyy hallinnolliseen kouluttamiseen, mutta kirkkoherran virkaan asettaminen ja kirkkolaki suuntaavat kirkkoherran tehtävän pastoraaliseen johtamiseen.¹¹

Anne Pulkka on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan kirkkoherrojen hengellistä johtamista *Uskon todellisuudesta johtamisen todellisuuteen, Tutkimus hengellisestä johtamisesta kirkkoherrojen koulutuskirjallisuudessa*, joka on julkaistu 2018. Pulkan mukaan kirkkoherrojen koulutuskirjallisuudessa hengellinen johtaminen on alkutekijöissään ja vaatii lisätutkimusta. Pulkan mukaan hengellinen johtaminen palvelee hallinnollista johtamista.¹²

Kaisa Karema on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan kirkkoherrojen pastoraalista johtamista *Pappeuden ja pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherralle: Laadullinen teemahaastattelu kahdeksalle Tampereen hiippakunnan kirkkoherralle*, joka on julkaistu 2017. Tässä tutkimuksessa nousee esille kirkkoherrojen käsitys pastoraalisesta johtamisesta, johon kuuluu seurakunnan kokonaisvaltainen johtaminen, jonka osana on myös hallinnollinen johtaminen. Kareman mukaan pastoraalinen johtaminen ei tapahdu yksin kirkkoherran kautta vaan muiden ihmisten kanssa dialogissa.¹³

Aino Vesti on tutkinut ylemmän pastoraalitutkimuksen tutkielmassa pastoraalista johtamista seurakuntaliitoksessa *Spiritualiteetti ja pastoraalinen johtaminen seurakuntaliitoksessa*, joka on julkaistu 2012. Vestin mukaan seurakuntaliitoksissa pastoraalinen johtaminen etäännytti

¹⁰ Asikainen 2020, 190–196.

¹¹ Rotko 2020, 45–46.

¹² Pulkka 2018, 77.

¹³ Karema 2018, 73.

kirkkoherran johtamisesta mittavan hallinnollisen johtamisen vuoksi. Se herätti kysymyksen, siirtyikö pastoraalinen johtaminen kappalaisille vai kuihtuiko pastoraalinen johtaminen kokonaan.¹⁴

Muuta täydentävää kirjallisuutta edustaa *Työ ja Henki, Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*, jonka on toimittanut Marjaana Kanerva ja Juha Tanska 2015 ja jossa pohditaan työpaikkaspirituaaliteettia. Lisäksi Laura Arikan ja Heikki Arikan 2019 toimittama kirja *Hyvin johdettu kirkko* luo katseen kirkon tulevaisuuteen ja kirkollisen johtamisen kehittämiseen. Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska ovat toimittaneet 2019 *Laki, evankeliumi ja KirVESTES, Johtajana kirkossa*, joka tutkii kirkon 2020 luvun johtamista.

Lisäksi olen käyttänyt muuta ajankohtaista johtamiskirjallisuutta sekä teologista ajattelua syventävää kirjallisuutta.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkimus jatkuu taustaluvulla *Pastoraalisen johtamisen konteksti ja taustateoria*. Siinä kuvaan Espoon tuomiokirkkoseurakunnan aluemallia ja organisaatiota sekä määrittelen pastoraalisen johtamisen käsitteen. Olen käyttänyt Pekka Asikaisen pastoraalisen johtamisen mallia ja kehittänyt siitä urbaaniin kaupunkiseurakuntaan sopivan pastoraalisen johtamisen mallin. Asikaisen pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista ja kehistä olen muodostanut Espoon tuomiokirkkoseurakuntaan mallin, jonka avulla tutkin väliportaan johtamista.

Tässä taustaluvussa olen jakanut tutkimuksen neljään ulottuvuuteen, joita ovat arvojen vahvistaja, teologinen asiantuntija, spiritualiteetin vaalija ja mission luotsaaja. Näiden ulottuvuuksien kautta olen tarkastellut lähijohtajien pastoraalista johtamista. Lisäksi olen etsinyt vastauksia, mihin tai keihin lähijohtajien pastoraalinen johtaminen kohdistuu. Asikaisen pastoraalisen johtamisen kehät olen muokannut Espoon tuomiokirkkoseurakunnan aluemallin mukaisiksi. Tällöin tutkin lähijohtajan pastoraalista johtamista alueen työntekijöihin, kappelineuvostoon ja seurakuntalaisiin.

Tutkimuksen neljä päälukua koostuvat pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista ja kehistä. Kussakin pääluvussa *Arvojen vahvistaja*, *Teologinen asiantuntija*, *Spirituaaliteetin vaalija* ja *Mission luotsaaja* käsittelen yhtä ulottuvuutta SurveyPal-kyselyjen aineiston kautta kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden vastausten perusteella. Vertaan niitä toisiinsa ja peilaan kirjallisuuteen.

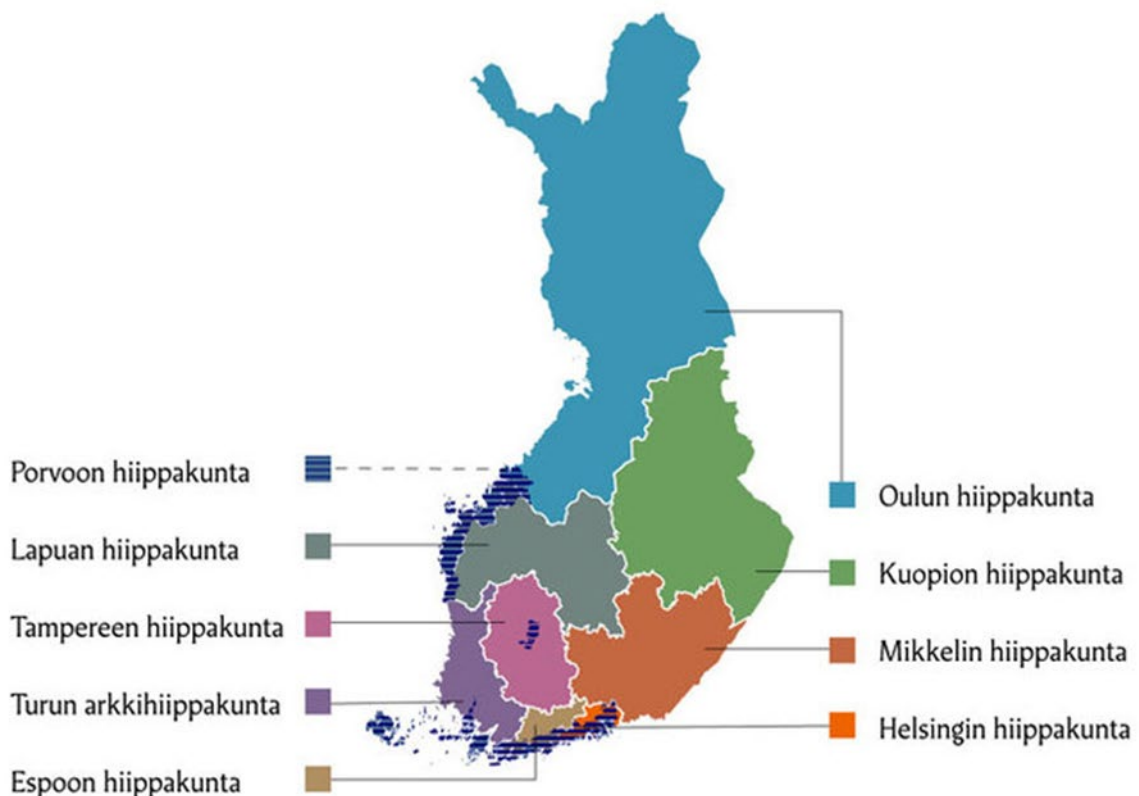
Viimeinen luku *Miten ja ketä lähijohtaja johtaa pastoraalisesti* on tutkimusta arvioiva luku. Palaan pastoraalisen johtamisen käsitteen äärelle ja mitä uutta tämä tutkimus on tuonut espoolaisesta seurakuntatyön näkökulmasta. Arvioin keitä tutkimuksen perusteella lähijohtajan tulisi johtaa. Lopuksi teen johtopäätöksiä tästä tutkimuksesta ja pohdin, millaista uutta tutkimusta tulevaisuudessa olisi hyödyllistä lukea.

¹⁴ Vesti 2012, 53.

2. PASTORAALISEN JOHTAMISEN KONTEKSTI JA TAUSTATEORIA

2.1. Espoon tuomiokirkkoseurakunta pastoraalisen johtamisen kenttänä

Espoon tuomiokirkkoseurakunta kuuluu Espoon hiippakuntaan. Espoo on osa pääkaupunkiseutua ja edustaa hyvin pitkälti urbaania suomalaista nykyluterilaisuutta kaikessa moni-ilmeisyydessään. Suomen evankelisluterilaiseen kirkkoon kuuluu 66,5 % suomalaisista vuoden 2022 alussa.¹⁵ Espoolaisista kuuluu kirkkoon 54,2 %. Espoon tuomiokirkkoseurakuntaan kuuluu 54,9 % väestöstä eli omaa 44 648 jäsentä vuoden 2021 vuoden lopussa.¹⁶



Kuva 1. Hiippakuntarakenne 2020¹⁷

Espoon hiippakuntaa johtaa piispa Kaisamari Hintikka. Hän on hiippakunnan ylin hengellinen johtaja. Espoon hiippakunnan tuomiokapituli hoitaa hiippakunnan hallintoa ja toimintaa piispan kanssa. Espoon tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherra on samalla tuomiorovasti, joka toimii tuomiokapitulin jäsenenä. Tutkimusaineiston kokoamisen aikaan kirkkoherrana toimi

¹⁵ <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/tilastotietoa/jasenet>

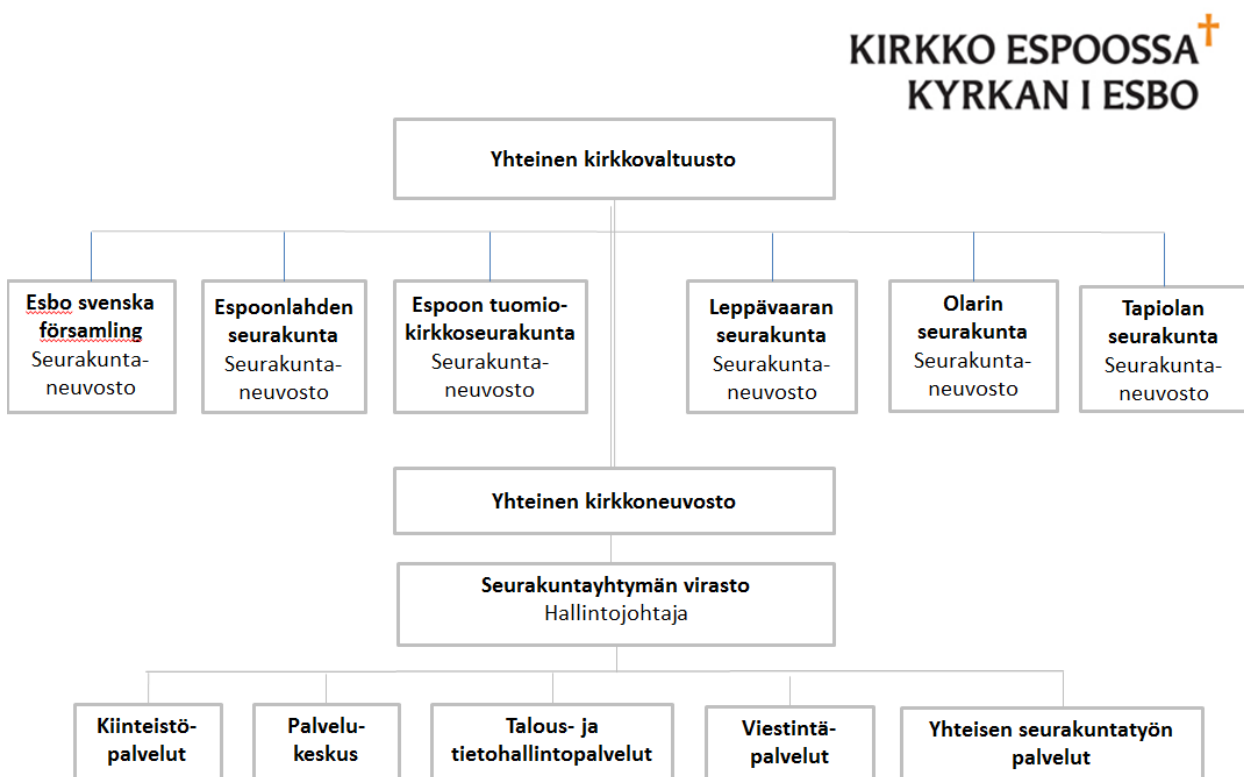
¹⁶ <https://www.espooneurakunnat.fi/uutiset/-/news/98063436>

¹⁷ <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/hiippakunnat>

tuomiorovasti Antti Kujanpää, joka jäi eläkkeelle 30.9.2021. Uutena tuomiorovastina ja kirkkoherrana aloitti 1.10.2021 Ari Paavilainen.¹⁸

Evankelis-luterilainen kirkko on episkopaalinen eli piispallinen.¹⁹ Piispa valtuuttaa kirkkoherran hoitamaan seurakuntaa. Kirkkoherra taas valtuuttaa lähijohtajan hoitamaan omaa seurakunta-aluettaan.²⁰

Espoon tuomiokirkkoseurakunta on Suomen viidenneksi suurin seurakunta.²¹ Suuressa kaupunkiseurakunnassa seurakuntalaisten kirjo on laaja. Alueella asuu myös suuri maahanmuuttajien väestö, jotka eivät kuulu seurakuntaan, vaikka ovat kotoisin eri kristillisistä kirkkokunnista.²² Espoon tuomiokirkkoseurakunta kuuluu Espoon seurakuntayhtymään. Espoon seurakuntayhtymään kuuluu viisi suomenkielistä ja yksi ruotsinkielinen seurakunta.²³



Kuva 2. Espoon seurakuntayhtymä²⁴

Espoon tuomiokirkkoseurakunta on maantieteellisesti yhteensä 323 km², 70 % Espoosta.

¹⁸ <https://www.espoonhiippakunta.fi/paatoksenteko/>

¹⁹ Turunen&Poutianen 2003, 27.

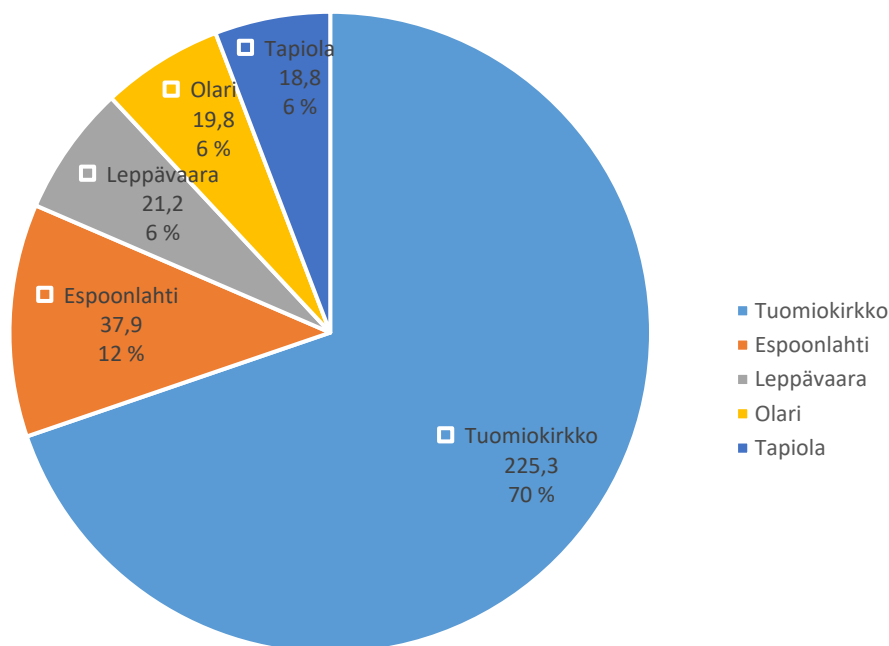
²⁰ <https://fi.wikipedia.org/wiki/Episkopaalisuus>

²¹ <https://www.espoonseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/tietoa-espoon-seurakunnista/faktoja-ja-tilastoja>

²² <https://www.espoonseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/tietoa-espoon-seurakunnista/strategia>

²³ <https://www.espoonseurakunnat.fi/seurakunnat>

²⁴ <https://www.espoonseurakunnat.fi/>



Kuva 3. Espoon suomenkielisten seurakuntien pinta-alat.²⁵

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan maantieteellisen laajuuden²⁶ vuoksi seurakunta on jaettu seurakunta-alueisiin: Aurora, Espoon keskus, Länsi-Espoo, Pohjois-Espoo ja Viherlaaksolahti. Kirkkoherra johtaa seurakuntaneuvoston kanssa koko seurakuntaa. Kirkkoherra on delegoinut vastuuta lähijohtajille alueiden toiminnan ja henkilöstön johtamisesta.²⁷ Suuressa aluejohtoisessa seurakunnassa yksin kirkkoherra ei pysty johtamaan kaikkea. Siksi tarvitaan väliporras.²⁸ Työalat sijoittuvat aluetyön sisälle seurakunta-alueille.²⁹ Tutkimus kohdistuu pelkästään kappelialueisiin, joilla on kappelineuvosto, jolloin hallintokappalaisen Kirkonmäen hallinnollinen alue jäi pois tutkimuksesta.

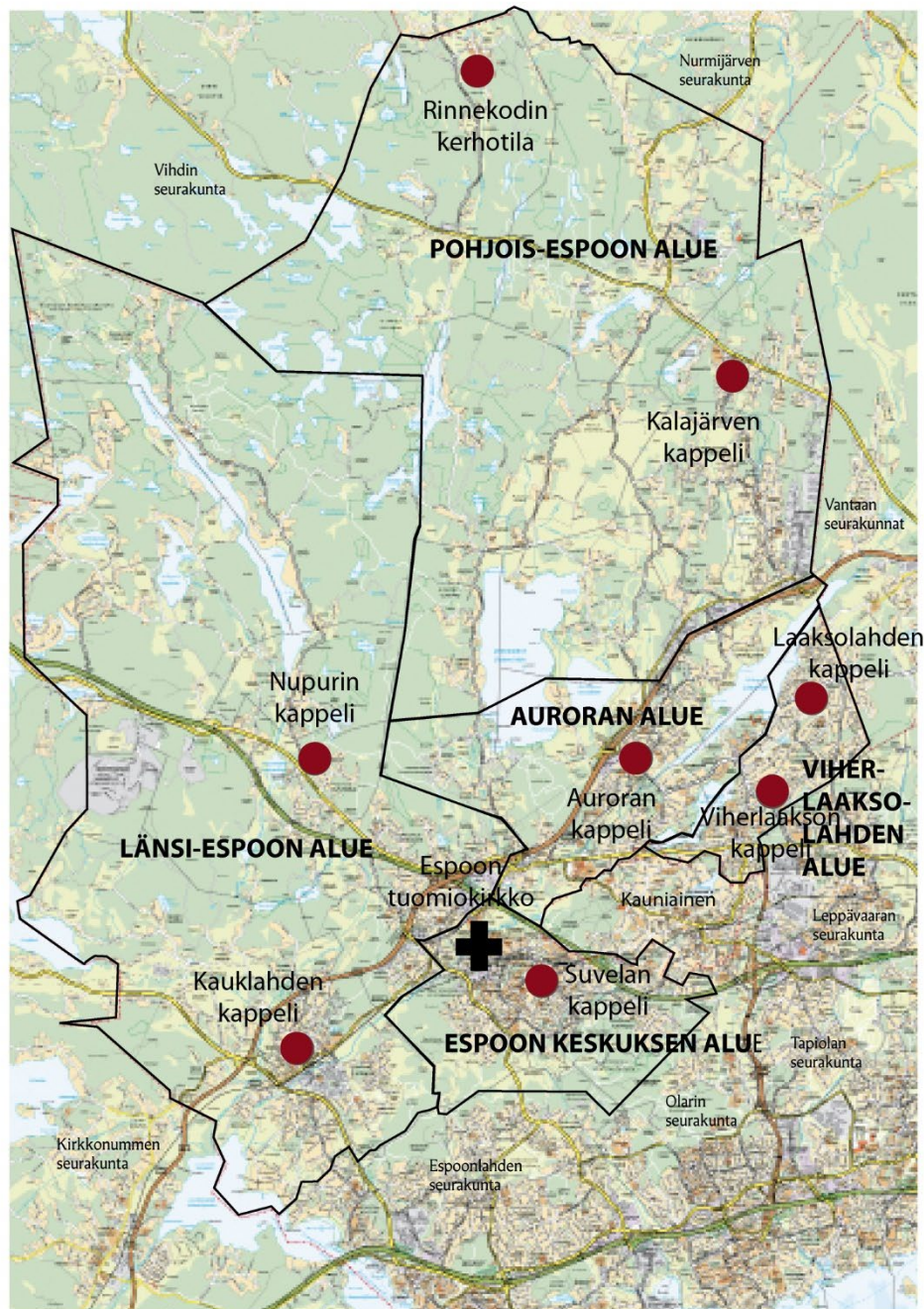
²⁵ Elovaara 2020, 1.

²⁶ Nieminen 2002, 316. Niemisen mukaan seurakunta-alueet voidaan jakaa neljällä perusteella: 1. maantieteellinen ja väestöllinen 2. seurakuntalaisten elämäntilanteet tai liikkumistottumukset 3. työntekijäkeskeinen 4. toimitilakeskeinen.

²⁷ Karema 2017, 48. Kareman mukaan, jos seurakunnan koko ylittää 80:n työntekijän rajan, tarvitaan esihenkilöitä.

²⁸ Rotko 2020, 44. Rotkon mukaan kirkkoherran tehtävässä on tärkeää delegoida tehtäviä esihenkilöille, koska kirkkoherran johtamisvastuuta ei voi delegoida.

²⁹ <https://www.espoonseurakunnat.fi/tuomiokirkkoseurakunta>



Kuva 4. Espoon tuomiokirkkoseurakunnan aluejako³⁰

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan organisaatiomalli on aluemalli. Työaloilla on työalavastaavat, jotka organisaatiossa kuuluvat aluetiimeihin. Aluetyön lisäksi seurakunnan yhteistä työtä koko seurakunnan alueella hoitavat sihteerit. Viestintätiimi huolehtii tiedotuksesta ja ylivahtimestari ohjaa kirkonpalveluskuntaa. Lapsityönohjaaja organisoii koko seurakunnan alueella lastenohjaajien työtä. Rippikouluasiantuntija koordinoi rippikoululeirit koko seurakunnassa. A-kanttori vastaa Espoon tuomiokirkkoseurakunnan taiteellisesta musiikin kokonaisuudesta. Hänen työhönsä

³⁰ Malinen 2017,1.

kuuluvat myös tuomiokirkon musiikkitoiminnan suunnittelu ja sen koordinointi Esbo svenska församlingen kanssa. Muskariopettajat vetävät musiikkileikkikouluja kaikilla kappeleilla. Lisäksi erityisnuorisotyönohjaajat ja perhetyönohjaajat toimivat koko seurakunnan alueella. Alla olevassa organisaatiokaavassa näkyy kokonaisuus. Kirkonmäen alue on hallinnollinen alue, jota johtaa hallintokappalainen. Hänen vastuulleen kuuluu yhteisen työn tukipalvelut ja koko seurakunnan yhteisen työn työntekijät sekä Tuomiokirkko.

Lähijohtajien tehtäväkuvaus voi poiketa alueen tarpeista johtuen, mutta perustehtävät ovat kaikilla samat. Kirkkolain mukaiset papin tehtävät ovat: evankeliumin julistaminen, opettaminen, sakramenttien toimittaminen ja sielunhoito. Messujen toimittaminen, kristillinen kasvatustyö ja rippikoulutyö kuuluvat perustyöhön.

Lähijohtajan tehtävä on seurakunta-alueen toiminnan johtaminen. Riippuen alueesta, alueella voi olla yksi tai kaksi kappelia. Lähijohtaja laatii alueen toimintasuunnitelman, toimintakertomuksen ja perustoimintokuvauksen. Hän pitää huolta alueen vuosikellon mukaisista tehtävistä. Hän laatii alueen budjetin ja pitää huolta alueen taloudesta.

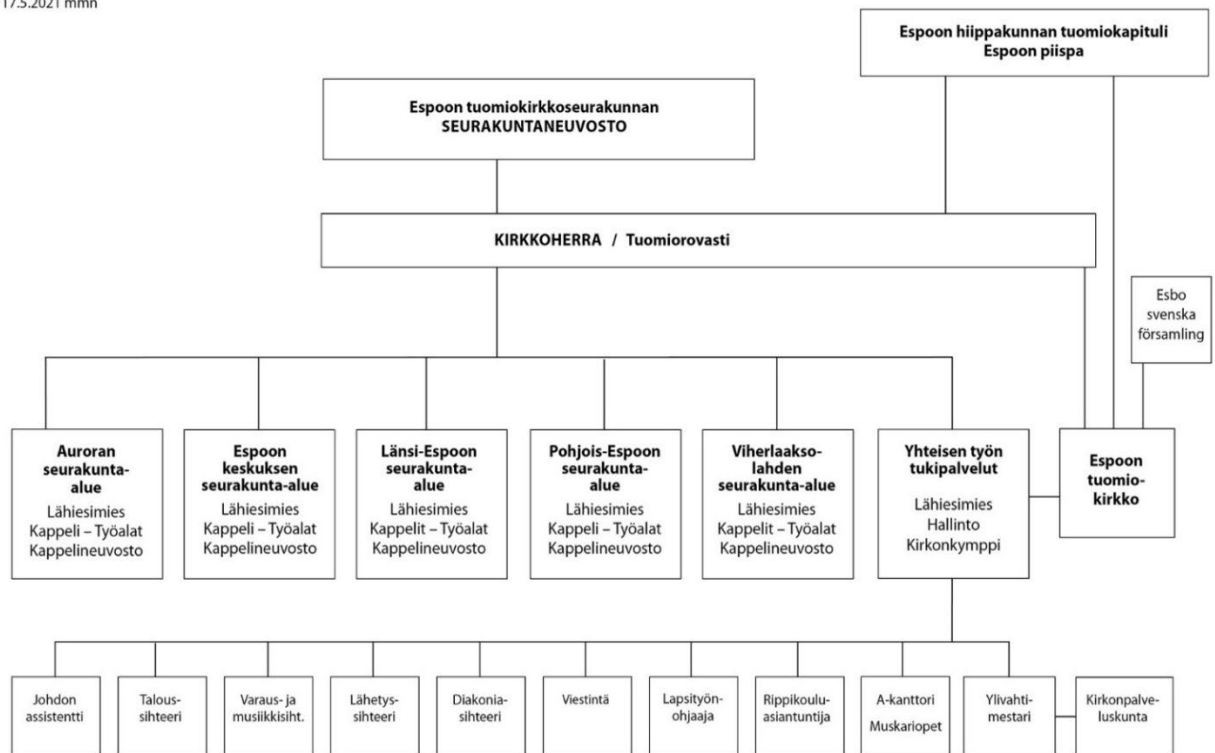
Lähijohtaja toimii esihenkilönä alueen työntekijöille, käy kehityskeskustelut ja suoritusläsakeskustelut, on rekrytoimassa ja perehdyttämässä uusia alueen työntekijöitä. Hän toimii puheenjohtajana aluetyöneuvotteluissa.

Lähijohtaja valvoo alueen toimitilojen kunnossapitoa, korjaamista sekä osallistuu rakentamisen suunnitteluun.

Lähijohtaja osallistuu alueen kappelineuvoston kokouksiin. Hän toimii asioiden esittelijänä, ja joku kappelineuvoston jäsenistä toimii puheenjohtajana. Alueen kappelineuvoston tehtävä on suunnitella ja luoda alueelle yhteistyössä vapaaehtoisten seurakuntalaisten kanssa uutta yhteistyötä ja toimintaa. Lähijohtaja verkostoituu alueen toimijoiden ja Espoon kaupungin kanssa.

Lähijohtaja kuuluu seurakunnan johtoryhmään, jota johtaa kirkkoherra. Tarvittaessa lähijohtaja voi toimia kirkkoherran sijaisena.³¹

³¹ Tehtäväkuvaus 2018, 1. Tutkimus tarkastelee ajanjaksoa Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa 31.3.2022 asti.



Kuva 5. Espoon tuomiokirkkoseurakunnan organisaatio³²

2.2. Pastoraalisen johtamisen määrittely

Pekka Asikainen määrittelee kirjassaan Jumalan vai ihmisen palveluksessa kirkkoherran johtamisen seuraavasti. Johtamisen kokonaisuutta³³ muodostuu kolmesta tekijästä: asiajohtamisesta (management), ihmisten johtamisesta (leadership) ja itsensä johtamisesta. Asiajohtamiseen kuuluvat talouden, strategian ja hallinnon johtaminen. Ihmisten johtamiseen kuuluvat työkuultuuri, tunneäly ja henkilöstön kehittäminen. Itsensä johtamiseen kuuluvat tilanteen mukainen toiminta, tunneäly ja keskittymiskyky.³⁴

Asikaisen mukaan tätä kokonaisuutta yhdistää perustehtävän sisäistäminen³⁵ sekä pastoraalinen johtaminen. Ne kulkevat rinnakkain, koska seurakunnan perustehtävästä nousee pastoraalisen

³² Malinen 2021,1. Tutkimus tarkastelee ajanjaksoa Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa 31.3.2022 asti.

³³ Turunen&Poutianen 2003,17. Johtaminen voidaan jakaa myös myös seuraavasti: toiminnan johtaminen (management), ihmisten johtaminen (leadership), hallinnon avulla johtaminen (administratio).

³⁴ Asikainen 2020, 41–59.

³⁵ Karema 2017, 6. Kareman mukaan perustehtävä on määräävä suhteessa johtamisen ulottuvuuksiin eli asioiden, ihmisten ja hallinnon johtamisessa.

johtamisen oikeutus. Ilman seurakunnan perusolemuksen erityisyyttä, ei pastoraalista johtamista tarvittaisi lainkaan. Seurakunnan perusolemus ja perustehtävä³⁶ on hengellinen. Suomen evankelisluterilaisen kirkon strategia ”Ovet auki” vuoteen 2026 määrittelee seurakunnan perustehtävän seuraavasti:

Organisaation on tiedettävä, mitä varten se pohjimmiltaan on olemassa. Kirkon perustehtävä eli missio on edistää Jumalan valtakuntaa ja julistaa Jeesusta Kristusta maailman pelastajana. Tämä on kirkon olemassaolon perimmäinen syy. Perustehtävä ohjaa kaikkea kirkon elämää ja toimintaa. Sen tulisi olla myös jokaisen kirkon jäsenen tapa elää. Kirkon perustehtävä voidaan sanoittaa eri aikoina ja eri paikoissa eri sanoin.

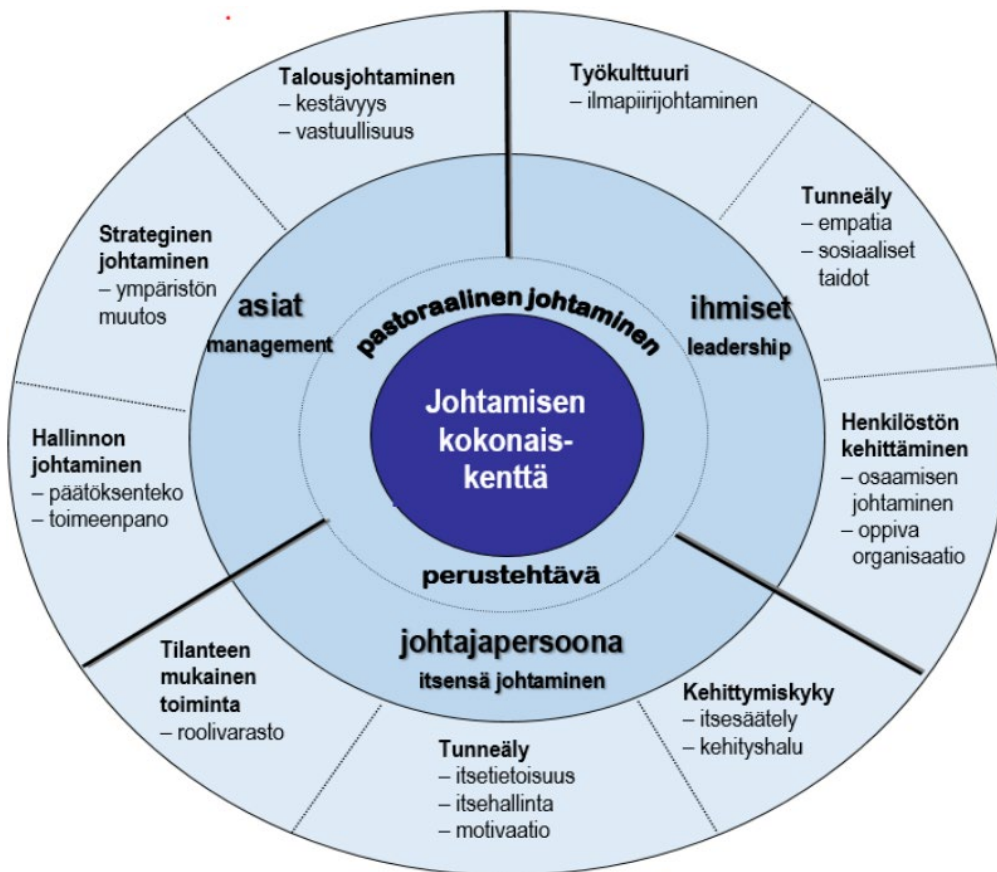
Ovet auki -strategiassa liitytään Kohtaamisen kirkko -strategian määritelmään: Kirkon tehtävänä on kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Määritelmä tähdentää, että pelastavan evankeliumin julistus, osallisuus, yhteisvastuu, heikoimpien puolesta puhuminen, sielunhoito, tasa-arvosta ja ihmisarvosta huolehtiminen sekä luomakunnan eheyden vaaliminen kuuluvat yhteen.³⁷

Pastoraalinen johtaminen läpäisee kokonaisvaltaisen johtamisen; asiat, ihmiset ja johtajan itsensä. Pastoraalinen johtaminen ei ole irrallaan mistään johtamisen erityisalueesta eikä se itsessään muodosta erillistä saareketta muusta johtamisesta.³⁸

³⁶ Anetjärvi ja Jakobsson 2013, 11. Anetjärven ja Jakobssonin mukaan kaikki, mitä seurakunnassa suunnitellaan ja tehdään, tulee kytkeytyä seurakunnan perustehtävään.

³⁷ <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/strategiat/kirkon-strategia-20261>

³⁸ Asikainen 2020, 35.



Kuva 6. Pekka Asikaisen määrittelemä johtamisen kokonaiskenttä³⁹

Omassa tutkimuksessani seuran Asikaisen mallia johtamisen kokonaiskentästä ja keskityn kartoittamaan pastoraalisen johtamisen merkitystä Espoon tuomiokirkkoseurakunnan lähijohtajien työssä. Erotan pastoraalisen johtamisen käsitteen hengellisen johtamisen käsitteestä. Pastoraalisen johtamisen käsite on laajempi kuin hengellisen johtamisen käsite, joka viittaa vain hengellisen johtamisen osa-alueeseen. Pastoraalisen johtamisen olen määritellyt seurakunnan perustehtävästä nousevaksi näkökulmaksi, joka läpäisee koko johtamisen kokonaiskentän. Liian kapeasti tai yksipuolisesti ymmärrettyä pastoraalisella johtamisella on myös vaaranpaikkansa. Ensimmäinen vaara on se, että johtaja vetäytyy hallinnollisista tehtävistä liikaa ja paneutuu enemmän rooliinsa messuelämässä ja toimituksissa. Toinen vaara on se, että johtaja alkaa suhtautua työntekijöihin kuin paimen laumaansa, jolloin esihenkilövastuu vääristyy.⁴⁰

Asikainen määrittelee pastoraalisen johtamisen käyttäen esimerkkinä professionaalista johtamiskäsitystä. Siinä kirkollista johtamista verrataan esimerkiksi lääketieteelliseen johtamiseen. Kirkkoherra johtaa pastoraalisesti, joka perustuu teologiseen asiantuntemukseen ja jonka eettinen perusta on pappislupaus. Samalla tavoin ylilääkäri johtaa lääketieteellisesti, joka perustuu lääketieteelliseen asiantuntemukseen ja jonka eettinen perusta on Hippokrateen vala. Näin ollen pastoraalinen johtaminen on kirkollisen johtamisen erityispiirre, samalla tavoin kuin ylilääkärillä lääketieteellinen johtaminen tai koulun rehtorilla pedagoginen johtaminen. Pastoraalinen

³⁹ Asikainen 2020, 36.

⁴⁰ Kopperi 2019, 26.

johtaminen perustuu teologiseen asiantuntemukseen, joka on kirkollisessa kontekstissa välttämätön edellytys johtamiselle.⁴¹

Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa lähijohtaja⁴² toimii moniammatillisen aluetiimin johtajana ja alueensa työntekijöiden esihenkilönä. Tiimeihin kuuluu 10–20 työntekijää alueesta riippuen. Tiimeissä on edustajia papistosta, kanttoreista, diakoneista, nuorisotyönohjaajista, lastenohjaajista, vahtimestareista ja perhetyöstä. Lähijohtajan johtamiseen kuuluvat vahvasti henkilöstön ja toiminnan johtaminen. Lähijohtajiksi luetaan Espoon tuomiokirkkoseurakunnan neljä aluekappalaista sekä seurakuntapastori, jolla on lähiesimiesvastuu ja muutenkin alueensa lähijohtajan asema.⁴³

Käytän tässä tutkimuksessa alueen johdossa toimivasta lähiesimiehestä sanaa lähijohtaja, vaikka kyseistä tehtävää kuvaavassa tehtävänkuvauksessa käytetäänkin ilmaisua lähiesimies. Tehtävänkuvaus keskittyy henkilöstö- ja hallintojohtamiseen. Siitä löytyy kyllä jumalanpalveluselämän ja toimitusten hoitaminen sekä sielunhoito, mutta tämä ei poikkea seurakuntapastorin tehtävänkuvauksesta mitenkään.⁴⁴ Tämän tutkimuksen kautta olen tarkastellut lähiesimiestä laajemman johtamiskäsityksen kautta, jossa pastoraalinen johtaminen on kaiken johtamisen keskiössä. Lähijohtaja-sana kuvaa tätä laiveampaa roolia.

2.3. Pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet

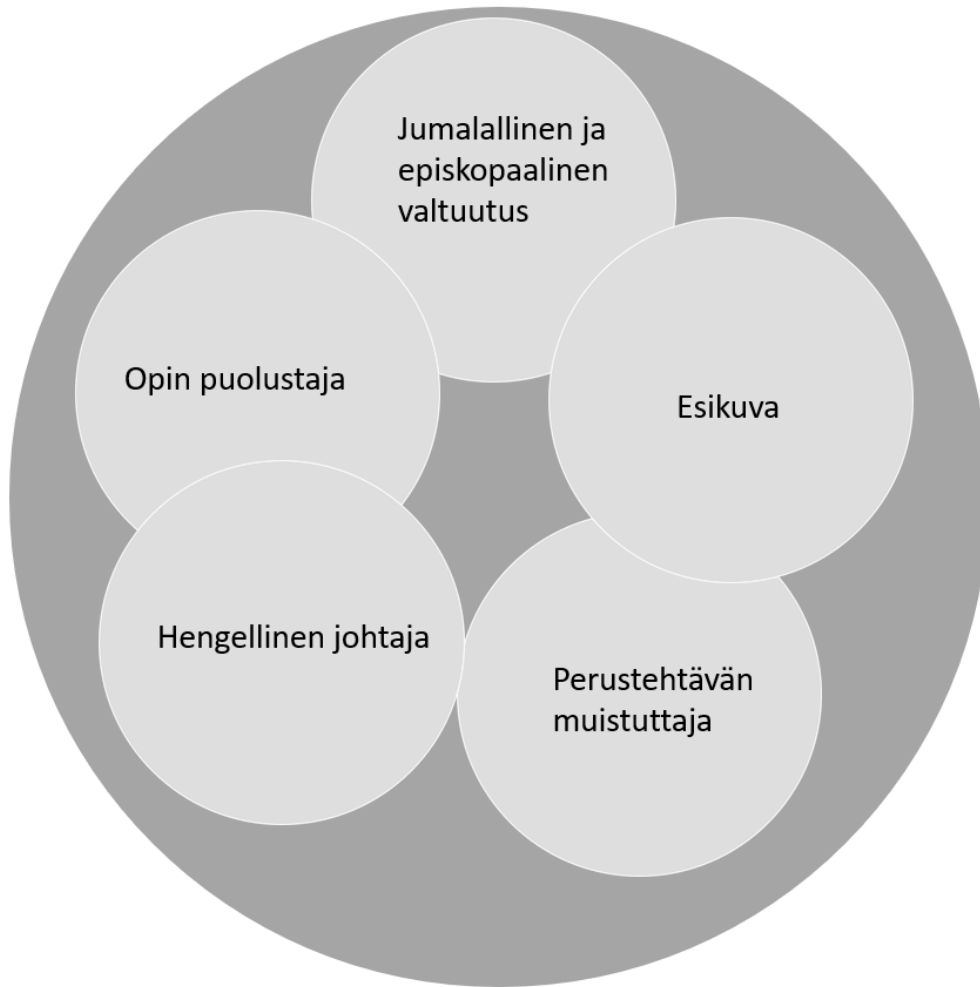
Käsitteellisesti Asikainen on luonut pastoraalisen johtamisen sisällöllisen jäsentämisen apuvälineeksi pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet, joiden kautta hän on tarkastellut kirkkoherrojen erilaisia pastoraalisen johtamisen näkökulmia. Asikaisen mukaan pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksia on viisi: jumalallinen ja episkopaalinen valtuutus, opin puolustaja, esikuva, hengellinen johtaja ja perustehtävän muistuttaja.

⁴¹ Asikainen 2020, 37–38.

⁴² Nenonen 2019, 101–102. Nenonen peräänkuuluttaa lähiesimiehille aidon vastuun antamista. Hänen mukaansa tulevaisuuden kirkossa lähiesimiesten toiminta korostuu.

⁴³ <https://www.espooneurakunnat.fi/tuomiokirkkoseurakunta/tyontekijoiden-yhteystiedot>

⁴⁴ Tehtävänkuvaus 2018, 1.



Kuva 7. Pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet⁴⁵

Jumalallinen ja episkopaalinen valtuutus kirkkoherran tehtävässä nousee pappisvihkimyksestä ja kirkkoherran virkaan asettamisesta, jonka toimittaa pääsääntöisesti hiippakunnan piispa. Pappisvihkimys viittaa jumalalliseen eli hengelliseen kutsuun Jumalan valtakunnan työhön. Erityisesti kirkkoherran virkaan saatua piispallista valtuutusta ja piispan ja kirkkoherran yhteyttä ilmentävät puolestaan virkaan asettaminen piispan johdolla sekä kirkkoherran asema suoraan piispan alaisena.⁴⁶

Tätä pastoraalisen johtamisen ulottuvuutta en ole käyttänyt omassa tutkimuksessani. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että Espoon tuomiokirkkoseurakunnan lähijohtajuudessa kappalaisen virkaan asettaminen ei ole määrittävä tekijä, vaikkakin suurin osa lähijohtajista ovat kappalaisia. Toisekseen lähijohtajalla ei ole samalla tavalla suoraa kaitsennallista esimies-alaissuhdetta piispaan kuin kirkkoherralla, vaan lähijohtajan esihenkilönä toimii kirkkoherra.

⁴⁵ Asikainen 2020, 195.

⁴⁶ Asikainen 2020, 167–171.

Toinen Asikaisen pastoraalisen johtamisen ulottuvuus on esikuvallisuus. Kirkkoherran tulee virassaan ja yksityiselämässään toteuttaa esikuvallisuutta. Johtajan tulee olla eettinen esimerkki.⁴⁷ Tämän ulottuvuuden olen muovannut arvojen vahvistajaksi. Lähijohtaja on alueellaan ja työyhteisössään tärkeässä asemassa näyttäessään ja nostaessaan kirkon arvoja valokeilaan.

Kolmas Asikaisen pastoraalisen johtamisen ulottuvuus on opin puolustaja. Kirkkoherra on vastuussa seurakunnan kristillisestä opetuksesta. Hän käy rajanvetoa kristillisten ja uskonnollisten liikkeiden kanssa.⁴⁸ Omassa tutkimuksessani olen muuntanut tämän ulottuvuuden teologiseksi asiantuntijuudeksi. Lähijohtaja kohtaa seurakunta-alueellaan ilmiöitä, jotka vaativat teologista asiantuntemusta. Tähän antaa teologinen koulutus edellytyksiä.

Neljäs Asikaisen pastoraalisen johtamisen ulottuvuus on hengellisen johtajuus. Kirkkoherra hengellisenä johtajana pitää huolta jumalanpalveluselämästä ja sielunhoidosta seurakunnassaan. Papin tehtävissä, kuten toimituksissa, messussa tai muussa hengellisessä tilanteessa hän kohtaa seurakuntalaisia.⁴⁹ Neljännen ulottuvuuden olen muokannut spiritualiteetin vaalijaksi. Lähijohtaja luo edellytyksiä myös työyhteisölle hengelliseen rakentumiseen. Lähijohtaja vaalii myös alueen hengellistä seurakuntaelämää, jotta seurakuntalaiset voisivat rakentua sanan ja sakramenttien äärellä rukoillen.

Viides Asikaisen pastoraalisen johtamisen ulottuvuus on perustehtävän muistuttaja. Siinä kirkkoherra vahvistaa työntekijän työnäkyä, kutsumusta ja perustehtävää hengellisellä puhevallalla. Hengellinen puhevalta vahvistaa kirkkoherran roolia hengellisenä johtajana. Sitä ei voi kuitenkaan käyttää muussa johtamisessa, jotta säästyään muun johtamisen hengellistämiseltä.⁵⁰ Viidennen ulottuvuuden olen työstänyt mission luotsaajaksi. Mission kokonaisvaltainen ymmärtäminen vie perustehtävän äärelle ja lähijohtajan työn välineisiin strategiaan, toimintasuunnitelmaan sekä toimintakertomukseen ja arviointiin.

Kuten edellä näkyy, olen muovannut Asikaisen ansiokkaasta pastoraalisen johtamisen mallista espoolaiseen kontekstiin mallin, jonka avulla tutkin, miten lähijohtajien tulisi johtaa pastoraalisesti. Pääkaupunkiseutu eroaa muusta Suomesta siinä, että monet ilmiöt tulevat ensin esille pääkaupunkiseudulla. Lisäksi olen ottanut tutkimuksen läpivalaisuun työntekijäryhmän, joiden työtä ei ole tutkittu, mutta jotka kantavat kirkkoherran vierellä merkittävää vastuuta.

⁴⁷ Asikainen 2020, 172–174.

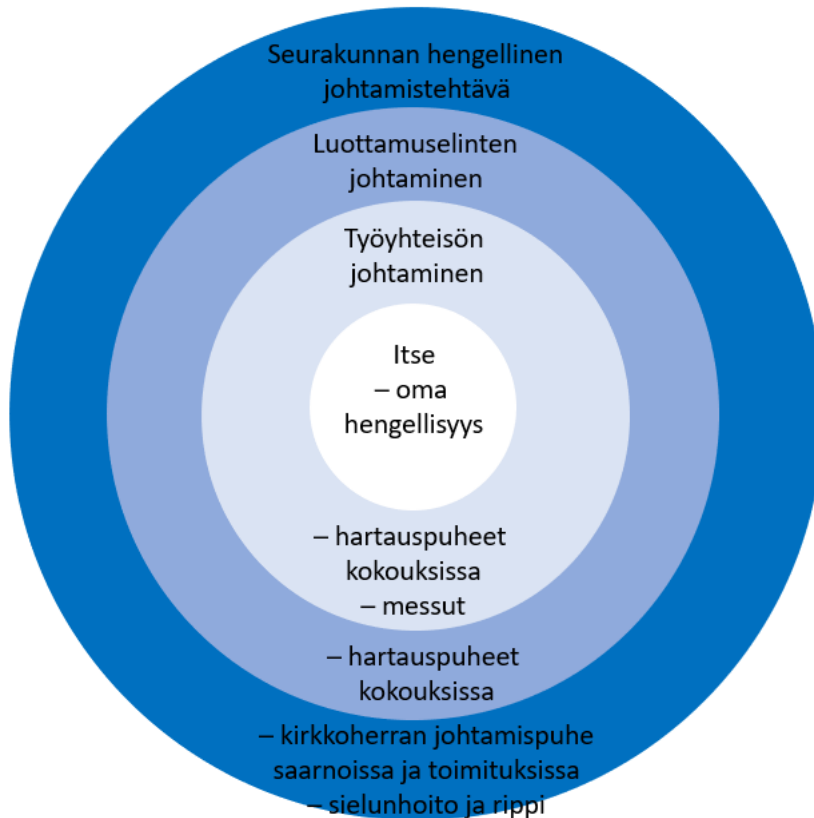
⁴⁸ Asikainen 2020, 174–181.

⁴⁹ Asikainen 2020, 182–185.

⁵⁰ Asikainen 2020, 185–189.

2.4. Pastoraalisen johtamisen kehät

Asikainen käyttää termiä pastoraalisen johtamisen kehät eritellessään, mitä kohteita pastoraalisella johtamisella on.



Kuva 8. pastoraalisen johtamisen kehät⁵¹

Asikaisen mukaan pastoraalinen johtaminen lähtee liikkeelle kirkkoherran omasta hengellisen elämän hoidosta. Ensimmäinen kehä suuntautuu työntekijöihin. Kirkkoherra käyttää hengellistä puhevaltaa esimerkiksi kokouksien hartauksissa ja työntekijöiden messuissa. Toinen kehä suuntautuu luottamushenkilöihin. Kirkkoherra pitää huolta kokouksien hengellisestä luonteesta esimerkiksi alkuhartauden avulla. Kolmas kehä suuntautuu seurakuntalaisiin. Kirkkoherra toimii seurakunnan hengellisenä symbolina ulospäin messuissa, toimituksissa, sielunhoidossa ja ripissä.⁵²

Olen hyödyntänyt Asikaisen pastoraalisen johtamisen kehästä tässä tutkimuksessa. Lähijohtajan pastoraalinen johtaminen nousee omasta spiritualiteetin syventämisestä.⁵³ Ensimmäisellä tutkittavalla pastoraalisen johtamisen kehällä johtaminen kohdistuu alueen työntekijöihin. Toinen kehä muodostuu kappelineuvostosta. Kolmannella kehällä pastoraalinen johtaminen kohdistuu laajemmin alueen seurakuntalaisiin. Testaan tutkimuksessa Asikaisen mallin pohjalta luotua

⁵¹ Asikainen 2020, 192.

⁵² Asikainen 2020, 190–193.

⁵³ Tätä teemaa ei tutkimuksessani suoranaisesti tutkita, mutta näkökulma on tärkeää pitää mielessä.

pastoraalisen johtamisen kehien rakennetta espoolaisessa seurakuntakontekstissa. Tutkimukseni kysymyksenasetteluilla pyrin kysymään kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemysten pohjalta, keitä lähijohtajan tulisi pastoraalisesti johtaa ja missä prioriteettijärjestyksessä.

3. ARVOJEN VAHVISTAJA

3.1. Kysymyksenasettelu

Ensimmäinen tutkituista pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista tarkastelee lähijohtajaa arvojen vahvistajana. Teemaa käsittelevässä kyselyosiossa selvitettiin ensimmäisenä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten arvojen vahvistajana toimimisen tulisi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa toteutua ja millaisen merkityksen vastaajat antavat tämän johtamisulottuuden erilaisille osatekijöille. Ulottuvuus on kyselyssä jaettu viiteen osatekijään, joiden merkitystä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla seuraaviin kysymyksiin vastaten.

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5,

Kristilliset arvot: että lähijohtaja puolustaa kristillisiä arvoja muuttuvankin ajan keskellä?

Arvokeskustelu: että lähijohtaja auttaa käsittelemään arvoriitoja ja luo edellytyksiä arvokeskustelulle eri tavoin ajattelevien välillä?

Arvomaailma: että lähijohtaja on luomassa uutta kristillistä arvomaailmaa, joka ottaa huomioon espoolaisen elämäntodellisuuden muutokset?

Ohjaus: että lähijohtaja aktiivisesti puuttuu toimintatapoihin, joka ovat seurakunnan arvojen vastaisia?

Esikuvallisuus: että lähijohtaja toimii arvojen vahvistajana erityisesti omalla esimerkillään ja arvojensa mukaisella elämällä?

Toiseksi arvojen vahvistaja -osiossa selvitettiin kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä liittyen siihen, keitä lähijohtajan tulisi ensisijaisesti johtaa toimiessaan pastoraalisena johtajana arvojen vahvistajana. Tarkastelun fokuksessa olivat tällöin johtamisen kohteet eli pastoraalisen johtamisen kehät. Kyselyssä asiaa kysyttiin seuraavasti:

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5, että lähijohtaja vahvistaa arvoja:

suhteessa alueen seurakuntalaisiin?

suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa alueen työntekijöihin?

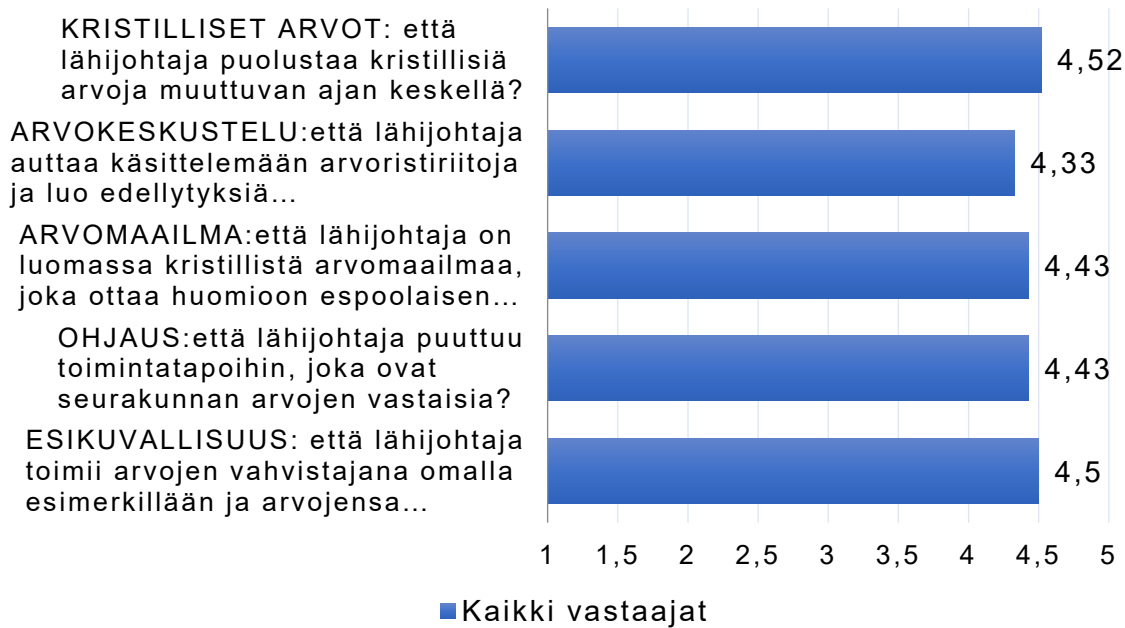
Kyselyosion lopuksi kartoitettiin vielä avoimella kysymyksellä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä lähijohtajan pastoraalisesta johtajuudesta arvojen vahvistajana. Kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus täydentävien näkökulmien ja erityiskorostusten esiin tuomiseen.

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi arvojen vahvistajana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

Tämän tutkimuksen kussakin pääluvussa avoimia vastauksia käsitellään aina välittömästi samassa yhteydessä, kun tarkasteltavana ovat kyseisen johtamisulottuvuuden osatekijöitä arvioivat vastaukset eli vastaukset kyselyosion alussa olevaan viiden kysymyksen kokonaisuuteen. Näin on mielekäs toimia sen johdosta, että käytännössä avovastaukset selittävät ja täydentävät erityisesti kuvaa tarkastellusta pastoraalisen johtamisen ulottuvuudesta, eivätkä tuo juurikaan lisävaloa johtamisen kohteisiin (kehiin).

3.2. Kappelineuvostojen näkemys

Kappelineuvoston jäsenien mukaan lähijohtaja pastoraalisessa johtamisessaan arvojen vahvistajana koetaan tärkeimmäksi kristillisten arvojen puolustajana muuttuvan ajan keskellä (vastausten keskiarvo 4,52). Yhtä tärkeänä pidetään esikuvallisuutta, jotta lähijohtaja vahvistaa arvoja omalla esimerkillään ja arvojensa mukaisella elämällä (4,5). Seuraavaksi eniten arvostetaan pastoraalisessa johtamisessa arvomaailmaa, jossa lähijohtaja on luomassa kristillistä arvomaailmaa, joka ottaa huomioon espoolaisen elämäntodellisuuden muutokset (4,43). Samoin arvostetaan ohjausta, jolloin lähijohtaja puuttuu toimintatapoihin, jotka ovat seurakunnan arvojen vastaisia (4,43). Pastoraalisessa johtamisessa arvokeskustelu arvioidaan vähiten tärkeäksi, kun lähijohtaja auttaa käsittelemään arvoristiriitoja ja luo edellytyksiä arvokeskustelulle eri tavoin ajattelevien välillä (4,33). Kokonaisuutena kappelineuvostojen näkemys lähijohtajasta arvojen vahvistajana näyttäytyy hyvin tasaisena. Pienen poikkeuksen tekee arvokeskustelu, jonka tärkeys arvioidaan hivenen alemmaksi kuin muut.



Avoimissa vastauksissa kappelineuvoston jäsenet antoivat vastauksia kysymykseen, miten lähijohtajan tulisi vahvistaa arvoja pastoraalisessa johtamisessaan. Vastauksissa tulivat esille Raamattu ja esikuvallisuus. Kappelineuvostojen jäsenet painottivat Raamatun periaatteita sekä Raamatun sanan tuomista kansankielelle. Raamatun rinnalle vastauksissa nostettiin myös se, että lähijohtaja sitoutuu kirkon kirkolliskokouksen päätöksiin, myös yksityishenkilönä.⁵⁴

Tukeutuu teologisissa kysymyksissä Raamatun sanomaan ja kirkolliskokouksen ym. instanssien päätöksiin. Myös yksityishenkilönä annettujen julkisten lausuntojen pitäisi olla linjassa kirkon kantojen kanssa. KN5

Esikuvallisuus näkyi vastauksissa nimenomaan omalla esimerkillä johtamisena.⁵⁵ Lähijohtaja ei voi opettaa toisin kuin elää. Lähijohtajalta odotetaan hyvää käytöstä ja sitä, että seurakuntalaiset voivat kokea olevansa tervetulleita seurakuntaan sellaisena kuin ovat. Lähijohtajalta toivotaan läsnäoloa.

Lähijohtajan oma esimerkki miten kohtaa ja kohtelee ihmisiä. Toisten arvostus kunnioitus ja rakentava käytös. KN7

⁵⁴ Rotko 2020, 31.

⁵⁵ Palmu 1990, 43. Palmun mukaan pastoraalinen johtaja on symboli jo fyysisellä läsnäolollaan.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa kristillisiä arvoja odotettiin puolustettavan sekä seurakuntalaisille että työntekijöille.⁵⁶ Varoitettiin kuitenkin arvojen tyrkyttämisestä. Lähijohtajan tulee osata hienotunteisuus ja kunnioittava asenne. Arvojen pitäisi näkyä myös toiminnan ja resurssien suunnittelussa. Lähijohtajan oletettiin järjestävän tilanteita, joissa voidaan keskustella arvoista esimerkiksi eri alojen edustajien kanssa yhdessä pohtien.

Hän nostaa yhteiseen keskusteluun kysymyksiä, joissa voidaan kokea kristillisten arvojen ja modernin elämäntavan ristiriitaa. Ei ylhäältä päin opettaen vaan luoden aidosti tilaisuuksia pohtia Na keskustella. Tämä voi tapahtua pienemmissä tai isommissa ryhmissä tai tapahtumissa, saarnoissa myös. KN11

Avovastauksissa nousi esille hengellisen johtamisen ja hallinnollisen johtamisen ristiriita. Lähijohtajalta edellytetään ensiksi paimenuutta ja vasta sen jälkeen hallinnollista johtajuutta.

Lähijohtaja on ennen kaikkea alueensa hengellinen johtaja, suunnannäyttävä ja linjanvetäjä. Hän ravitsee omalla toiminnallaan muita toimijoita ja edistää moninaisten Hengen hedelmien kukoistamista lähellään. Hän on ennen kaikkea Paimen ja vasta toissijaisesti hallinnollinen johtaja. KN12

Pastoraalinen johtaminen summutui eräässä vastauksessa jalkautumiseen⁵⁷ seurakunnan keskelle. Siihen kannustettiin. Kirkon pitäisi näkyä⁵⁸ ja kuulua ihmisten kesellä.⁵⁹ Seurakunnan ei pidä jäädä paitsioon omalla alueellaan.⁶⁰

Jalkautuminen ja siihen johtaminen, kannustaminen ja pakottaminen on a ja o. Kirkon on mentävä sinne missä ihmiset ovat, koska kerran monesti edes naapuritalojen asukkaat eivät tiedä "mikä rakennus se tuo on". Olipa sitten kyse pastoraalisesta johtamisesta tai johtamisesta niin tähän on johdettava KN2

⁵⁶ Silfverhuth 2019, 128.

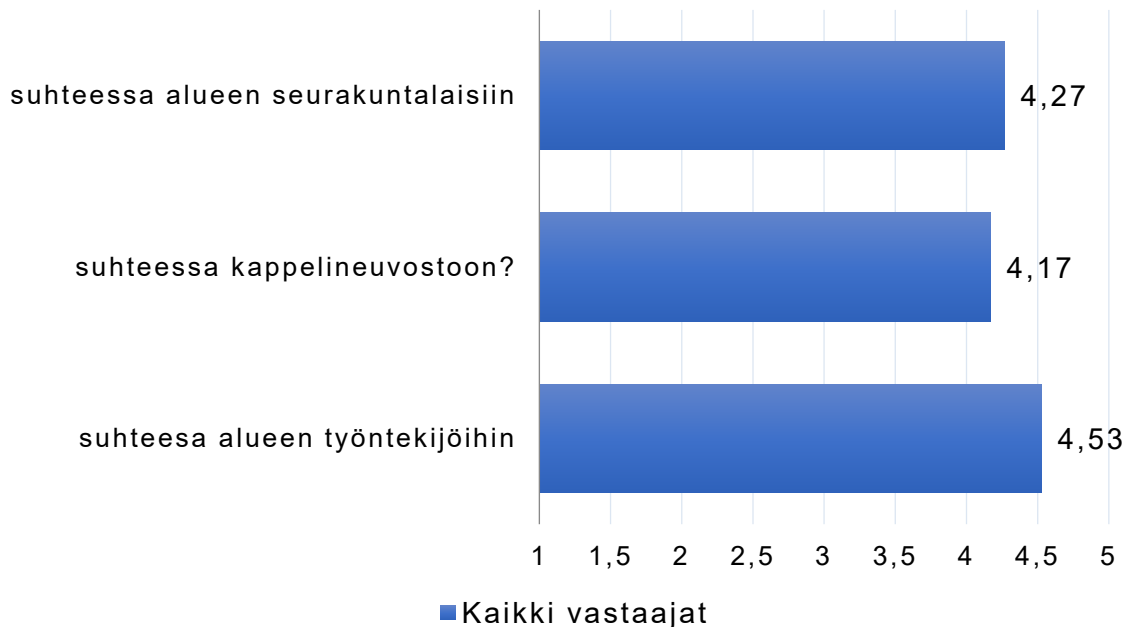
⁵⁷ <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/strategiat/kirkon-strategia-20261>

⁵⁸ Huhtinen 2001, 38. Huhtisen mukaan kirkkorakennus viestii pelkällä olemassaolollaan.

⁵⁹ Karema 2017. Kareman mukaan pitäisi tarkastella työntekijöiden työaika siinä näkökulmasta, miten paljon työntekijät ehtivät kohdata ihmisiä.

⁶⁰ Karema 2017, 27. Kareman mukaan moniarvoistumista voi lähestyä seuraavilla tavoilla: 1. elää kuin mitään ei tapahtuisi, 2. yrittää kääntää aikaa taaksepäin, 3. suvaitsevaisuuden nimissä hylätä omat kulttuuriset juuret, 4. nähdään monimuotoisuus mahdollisuutena ja etsitään ratkaisua, miten huomioida muutos.

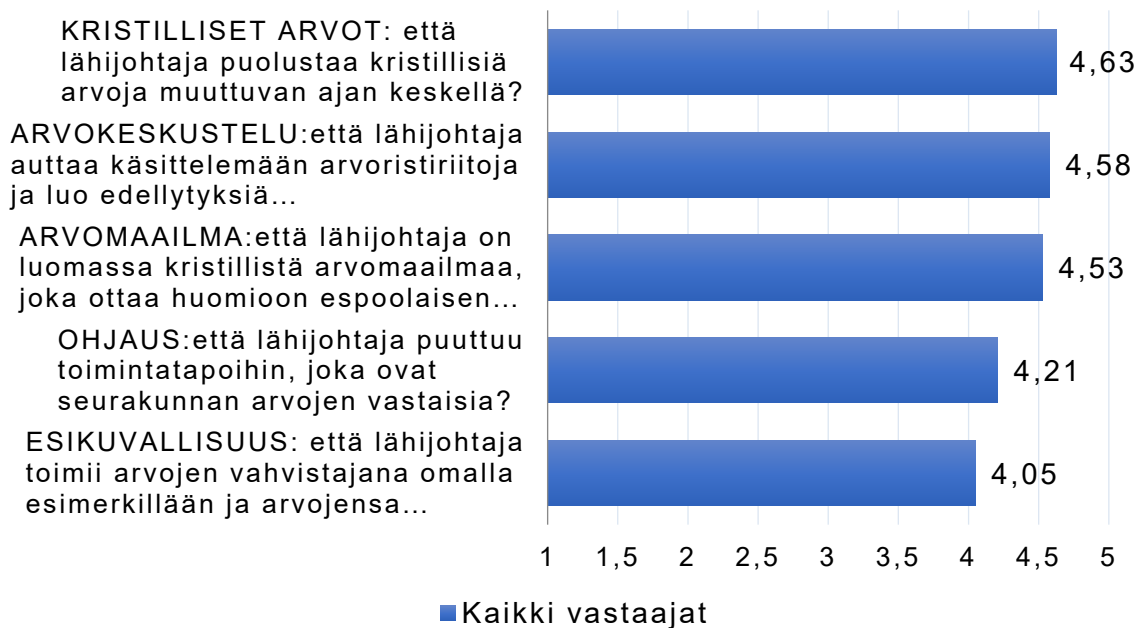
Kappelineuvostojen jäsenet arvioivat lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistamista eri ryhmiin. Heidän mielestään lähijohtajan tulee vahvistaa arvoja eniten (4,53) suhteessa alueen työntekijöihin, toiseksi eniten suhteessa seurakuntalaisiin (4,27) ja viimeisenä kappelineuvostoihin itseensä (4,17).



Kappelineuvostojen jäsenet katsovat, että arvojen vahvistajana lähijohtajan ensisijainen pastoraalisen johtamisen kohde on alueen työntekijät. Kaikki arvot ovat korkeita, jolloin voidaan otaksua, että arvojen vahvistaminen on tärkeää kappelineuvostojen jäsenten mukaan kaikille ryhmille. Tosin erot ovat merkitseviä. Erityisesti ero alueen työntekijöiden (4,53) ja kappelineuvoston (4,17) välillä on merkitsevä.

3.3. Alueiden työntekijöiden näkemys

Alueiden työntekijöiden mukaan kristillisten arvojen puolustaminen nähdään kaikkein tärkeimpänä (4,63) lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistajana. Toisena seuraa arvokeskustelun ylläpitäminen (4,58), kolmantena kristillisen arvomaailman luominen espoolaisessa elämäntodellisuudessa (4,53), neljäntenä ohjaus eli puuttuminen kristillisten arvojen vastaisiin toimintatapoihin (4,21) ja viimeisenä arvostetaan esikuvallisuutta (4,05). Kokonaisuutena työntekijöiden näkemys tuo esille kolmen ensimmäisen väittämän, kristillisten arvojen, arvokeskustelun ja arvomaailman kolmen kärjen. Ohjaus ja esikuvallisuus ovat hieman vähemmän tärkeitä.



Työntekijöiden vastauksissa ilmenee, että he arvostavat kristillisten arvojen puolustamista lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistajana. Sitä osoittaa varsin korkea (4,63) lukema. Työntekijät eivät kuitenkaan koe itse tarvitsevansa niinkään arvojen vahvistamista. Oletetaan, että jos henkilö työskentelee seurakunnassa, hänellä on automaattisesti kristilliset arvot lähtökohdissaan. Seurakunnan työntekijä voi myös saada pastoraalista tukea arvokysymyksissä muiltakin työntekijöiltä kuin pelkästään lähijohtajalta.

Seurakunnan työntekijän arvot ovat todennäköisesti jo kristilliset, vahvistamista ei erikseen mielestäni tarvita, ellei erikseen tule eteen tilannetta, jossa se olisi hyväksi.
TT7

Eräässä avovastauksessa lisäksi muistutetaan siitä, että lähijohtaja ei ole ainut arvojen vahvistaja alueella, vaan se on jokaisen työntekijän vastuulla⁶¹ kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee:

Se ei ole vain lähijohtajan tehtävä, se on jokaisen tehtävä. - - TT2

Vaikka esikuvallisuus sai työntekijöiden vastauksissa pienimmät pisteet, sen merkitys näkyy silti avovastauksissa. Työntekijät odottavat tekojen ja sanojen olevan samassa linjassa.⁶² Eräässä vastauksessa huomautetaan, että lähijohtajan esimerkki voi vaikuttaa myös negatiivisesti.

⁶¹ Reina 2019, 154. Reinan mukaan seurakunnassa ei hyödynnetä arvojohtamista. Arvojohtamista voidaan käyttää henkilöstöjohtamisessa, jolloin työntekijöiden missiota ohjataan seurakunnan strategian mukaiseksi.

⁶² Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 237. Teoksessa ”Vastuullinen johtaminen” painotetaan esihenkilöiden esimerkkiä. Siitä työntekijät näkevät mallin, miten koko organisaatiossa ajatellaan.

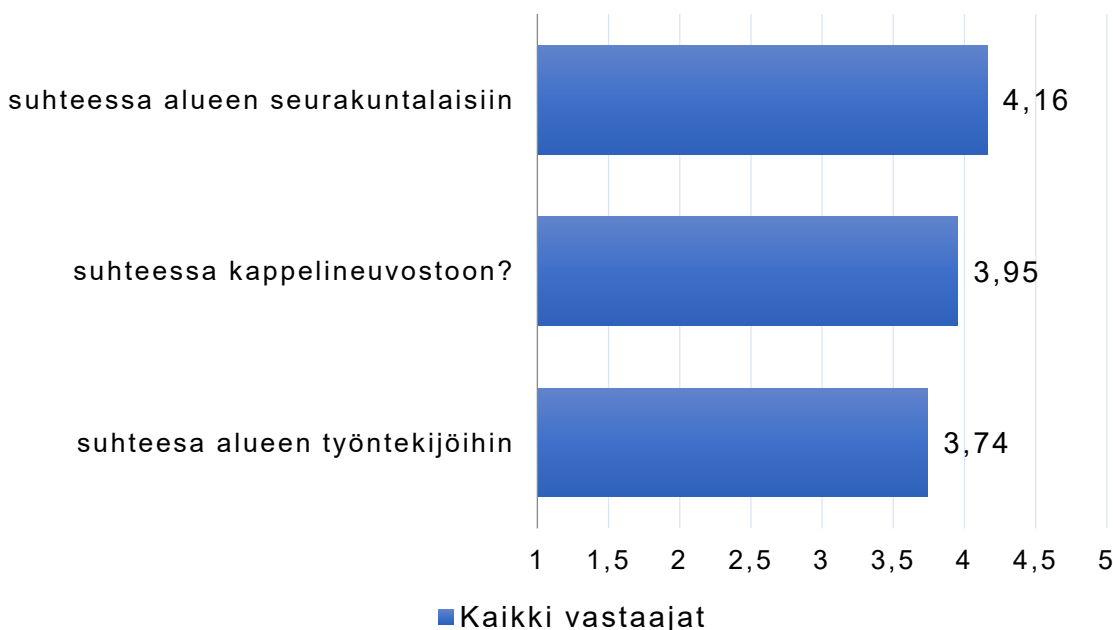
Lähijohtaja on esimerkki, josta alaiset saattavat ottaa työnteon mallia. Niin hyvässä kuin huonossa :) TT5

Työntekijöiden avovastauksissa ei ilmene kantaa arvokeskusteluun, arvomaailmaan tai ohjaukseen lähijohtajan arvojen vahvistamisessa. Sen sijaan eräässä vastauksessa annetaan monia määreitä lähijohtajan arvojen vahvistamiselle.

Soisin sen olevan läpinäkyvää, huomioivaa, armollista, aitoa, jämäkkää, asiallista, johdonmukaista, nöyrää, ja muita arvostavaa. TT6

Tämä osoittaa, että arvojen vahvistamisessa kaivataan sekä totuudellista että linjakasta ja kunnioittavaa kohtaamista niin työntekijöiden kuin seurakuntalaisten kanssa.⁶³

Työntekijät arvioivat arvojen vahvistamista suhteessa eri ryhmiin. Heidän mielestään tärkeintä on vahvistaa arvoja suhteessa seurakuntalaisiin (4,16), toiseksi kappelineuvostoon (3,95) ja viimeisenä työntekijöihin (3,74).



Työntekijöiden näkemys lähijohtajan pastoraalisesta johtamisesta arvojen vahvistajana kohdistuu selkeästi seurakuntalaisiin. Työntekijöiden mukaan seurakuntalaiset ja kappelineuvosto tarvitsevat pastoraalista johtamista ei niinkään työntekijät. Avovastaukset alleviivaavat tätä tulosta.

⁶³ Pirttimaa 2019, 4. Pirttimaa muistuttaa siitä, että johtaja ei omista seurakuntaansa tai työntekijöitä, vaan heidät on annettu hänen vastuulleen.

3.4. Näkemysten vertailua

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistajana tarkoittaa, että lähijohtaja pyrkii puolustamaan kristillisiä arvoja, luo edellytyksiä arvokeskusteluille, luo uutta kristillistä arvomaailmaa, puuttuu seurakunnan arvojen vastaisiin toimintatapoihin sekä pyrkii esikuvallisuuteen omalla esimerkillään. Sisällöllisesti kappelineuvostot ja työntekijät olivat samoilla linjoilla siitä, mikä merkitys on sillä, että lähijohtaja osana pastoraalista johtamista puolustaa kristillisiä arvoja muuttuvan ajan keskellä. Kristillisten arvojen puolustaminen muuttuvan ajan keskellä nousi tärkeimmäksi kummallakin vastaajaryhmällä.

Eri mieltä kappelineuvoston jäsenet ja työntekijät olivat esikuvallisuudesta. Kappelineuvostoille toiseksi tärkeintä on lähijohtajan esikuvallisuus, niin että lähijohtaja toimii arvojen vahvistajana omalla esimerkillään ja arvojensa mukaisella elämällä. Työntekijät näkivät sen vähiten tärkeänä. Esimerkillä johtaminen on tuttu johtamismetodi monesta johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Espoon tuomiokirkkoseurakunta on 70 % maantieteellisesti Espoosta. Seurakunta on laaja kaupunkiseurakunta. Suurin osa lähijohtajista ei asu omalla kappelialueellaan. Se mahdollistaa urbaanin pappeuden, jossa vapaa-ajalla lähijohtaja ei välttämättä kohtaa seurakuntalaisiaan. Tämä voi selittää tulosta.

Toiseksi kappelineuvostot ja työntekijät ovat eri mieltä siitä, miten tärkeää lähijohtajan on puuttua seurakunnan arvojen vastaisiin toimintatapoihin. Kappelineuvostojen mielestä se on tarpeellista. Työntekijöillä arvojen vastaisiin toimintatapoihin puuttuminen koettiin vähemmän tärkeänä kuin kappelineuvostoilla.

Kokonaisuutena kappelineuvostojen käsitys lähijohtajasta pastoraalisena johtajana arvojen vahvistajana on tasaisen tärkeä. Työntekijöiden näkemys poikkeaa eniten lähijohtajan esikuvallisuudessa, kun tarkastellaan pastoraalista johtajuutta.

Seurakunta on jo perustaltaan arvoyhteisö.⁶⁴ Nykyajan ihminen ottaa arvot tosissaan. Niitä myös tarjoillaan useista kohteista, joiden keskellä kirkko on vain yksi toimija. Arvojen ja käytännön työn tulee olla sopusoinnussa.⁶⁵ Seurakunnalta odotetaan tekoja, ei vain puhetta. Siksi seurakunnan tulee ottaa aidosti paikkansa arvoyhteisönä.

Verratessa kappelineuvostojen ja työntekijöiden vastauksia löytyy suurin ero siinä, keitä lähijohtajan tulisi pastoraalisesti johtaa arvojen vahvistajana. Kappelineuvostojen mukaan tulisi johtaa ensisijaisesti työntekijöitä, sitten seurakuntalaisia ja kappelineuvoston jäseniä kolmantena.

⁶⁴ <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/strategiat/kirkon-strategia-20261>

⁶⁵ Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 96–97. Teoksessa ”Vastuullinen johtaminen” korostetaan arvojen johtamista kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on, jolloin johto itse määrittelee arvot ja jalkauttaa ne henkilöstölle. Toisella tasolla koko organisaatio käy arvokeskustelua. Kolmannella tasolla arvokeskustelu on jatkuvaa koko organisaatiossa, ja arvot ovat osa johtamista sekä päätöksentekoa.

Työntekijöiden järjestys on päinvastainen. He odottavat lähijohtajan ensisijaisesti johtavan seurakuntalaisia ja kappelineuvostoa ja kolmantena työntekijöitä. Näyttää siltä, että kumpikin vastaajaryhmä odottaa lähijohtajan johtavan ensisijaisesti muita kuin itseään.

4. TEOLOGINEN ASIAANTUNTIJA

4.1. Kysymyksenasettelu

Toinen tutkituista pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista tarkastelee lähijohtajaa teologisena asiantuntijana. Teemaa käsittelevässä kyselyosiossa selvitettiin ensimmäisenä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten teologisena asiantuntijana toimimisen tulisi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa toteutua ja millaisen merkityksen vastaajat antavat tämän johtamisulottuvuuden erilaisille osatekijöille. Ulottuvuus oli kyselyssä jaettu viiteen osatekijään, joiden merkitystä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla seuraaviin kysymyksiin vastaten.

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5

Opetus: että lähijohtaja ohjaa pysymään kristillisen opin rajoissa ja kirkon uskon kanssa yhteensopivien raamatuntulkintojen piirissä?

Raamatun tulkinta: että lähijohtaja rohkaisee soveltamaan Raamattua ja kirkon uskoa espoolaiseen kontekstiin ja etsimään uusia relevantteja tulkintatapoja?

Ekumenia: että lähijohtaja tukee yhteistyön tekemistä mahdollisuuksien mukaan herätysliikkeiden ja kristillisten kirkkojen kanssa?

Kristinusko katsomusten kentällä: että lähijohtaja rakentaa dialogia erilaisia katsomuksia omaavien edustavien ihmisten kanssa esim. eri uskonnot, uushengellisyys tai uskonnottomat?

Terve uskonnollisuus: että lähijohtaja ohjaa, että seurakunnassa hengellisyys pysyy terveen uskonnollisuuden rajoissa?

Toiseksi teologinen asiantuntija -osiossa selvitettiin kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä liittyen siihen, keitä lähijohtajan tulisi ensisijaisesti johtaa toimiessaan pastoraalisena johtajana teologisena asiantuntijana. Tarkastelun fokuksessa olivat tällöin johtamisen kohteet eli pastoraalisen johtamisen kehät. Kyselyssä asiaa kysyttiin seuraavasti:

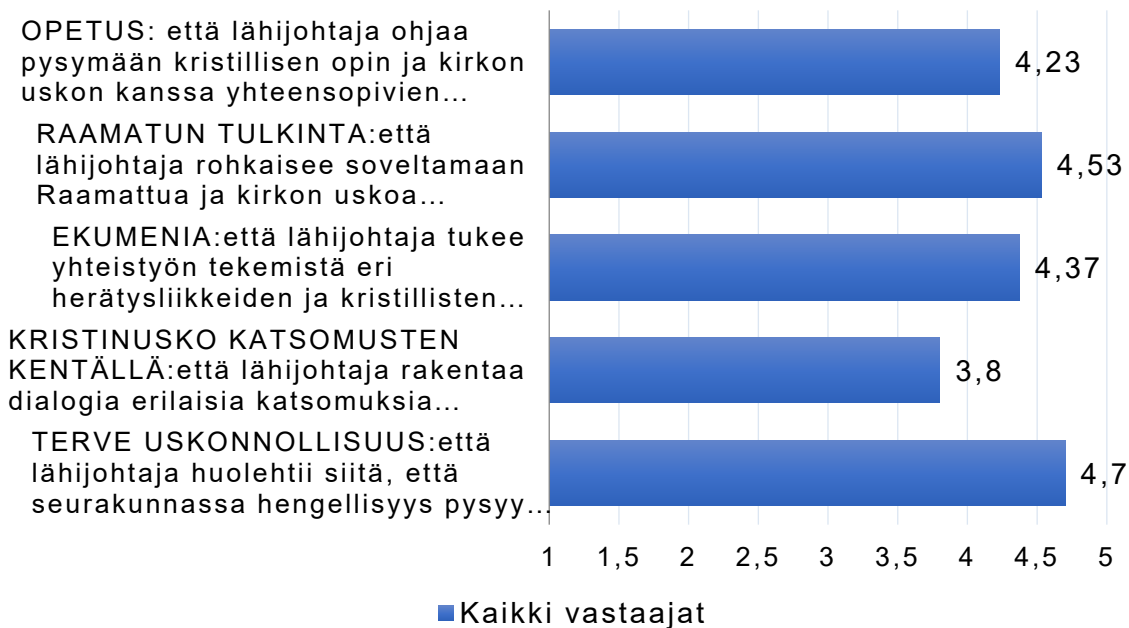
Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5, että lähijohtaja toimii teologisena asiantuntijana
suhteessa seurakuntalaisiin?
suhteessa kappelineuvostoon?
suhteessa työntekijöihin?

Kyselyosion lopuksi kartoitettiin vielä avoimella kysymyksellä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä lähijohtajan pastoraalisesta johtajuudesta teologisena asiantuntijana. Kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus täydentävien näkökulmien ja erityiskorostusten esiin tuomiseen.

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi teologisena asiantuntijana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

4.2. Kappelineuvostojen näkemys

Kappelineuvostot pitävät tärkeimpänä lähijohtajan teologisessa asiantuntijuudessa terveen uskonnollisuuden ylläpitämistä (4,7). Toiseksi tärkeimmäksi koettiin Raamatun tulkitseminen nykyaikaan (4,53). Kolmanneksi tärkeimpänä nähtiin ekumeeninen yhteistyö eri kristillisten ryhmien ja kirkkojen kanssa (4,37). Opetus eli kristillisen opin korostus sen sijaan jäi neljänneksi (4,23) ja kristinusko katsomusten kentällä näkyi selvästi vähiten tärkeänä (3,8). Kokonaisuudessaan teologiselta asiantuntijuudelta odotetaan selkeästi terveen uskonnollisuuden puolustamista sekä vähiten odotetaan toimimista katsomusten kentällä.



Kappelineuvostojen jäsenien teologisen asiantuntijuuden avoimissa vastauksissa näkyy terveen⁶⁶ uskonnollisuuden painotus, joka sai selkeästi korkeimman arvon. Lähijohtajalta odotetaan suvaitsevaisuutta, erilaisuuden hyväksyntää, luotettavuutta ja läsnäoloa. Espoolainen konteksti pitää huomioida pastoraalisessa johtamisessa.⁶⁷ Lähijohtaja ei voi olla vain yhden uskonnollisen suuntauksen puoltaja.⁶⁸

Lähijohtaja huolehtii, ettei suvaitsematon ääriajattelu⁶⁹ pääse valloilleen seurakunnassa. Espoolainen moninaisuus pitää huomioida. KN21

Monissa avovastauksissa ilmenee Raamatun merkityksen korostaminen.⁷⁰ Lähijohtajalta edellytetään Raamatun sanan selittämistä erilaisissa seurakunnan tilaisuuksissa.⁷¹ Hän voi vahvistaa alaisten ja seurakuntalaisten uskoa pitämällä Raamatun sanaa esillä suhteessa ympäröivän maailman asetelmiin.⁷²

⁶⁶ Karema 2017, 58–59. Kareman mukaan hengelliseen väkivaltaan pitää puuttua.

⁶⁷ Törmänen 2019, 130–131.

⁶⁸ Törmänen 2019, 137.

⁶⁹ Törmänen 2019, 133–135.

⁷⁰ Häkkinen 2013, 14. Piispa Häkkinen muistuttaa Martti Lutherin opetuksesta, että kirkko on rakennettu Jumalan sanalla ja sanalla kirkon viatkin tulee korjata.

⁷¹ Häkkinen 2013, 35–36. Häkkinen muistuttaa, että papin perustehtävään kuuluu Mikael Agricolan mukaan studeeraus, saarnaaminen ja rukoilu. Häkkinen pohdiskelee, että lukuisten kokouksiin osallistumisen sijasta, pitäisikö jättää aikaa myös Raamatun lukemiselle.

⁷² Pirttima 2019, 2. Pirttimaan mukaan kirkolla on hallussaan tarinoiden tarina. Raamatun tekstit ovat arkkikertomuksia, jotka kertovat ihmisestä ja yhteisöistä. Niitä tulisi hyödyntää enemmän yritysmaailman oppien sijaan.

Samalla tulee vahvistaa luterilaisen kirkon oppia, traditiota ja linjauksia suhteessa sidosryhmiin, seurakuntalaisiin ja työntekijöihin. Tämä vaatii lähijohtajalta uskallusta ja rohkeutta.⁷³

- Yhteiskunnan kehitystä on tarkkailtava ja päivitettävä kirkollista kielenkäyttöä. Tämä on yhteisöllinen haaste ja mahdollisuus. Lähijohtajalta vaaditaan sisua korjausliikkeiden edistämiseen - - KN27

Toisaalta eräessä vastauksessa muistutetaan siitä, miten oleellista on, että lähijohtaja itse elää todeksi Raamatun sanoman ja ammentaa voimaa ja johdatusta evankeliumista.⁷⁴

Teologinen asiantuntijuus edellyttää, että tuntee Raamatun, lukee sitä säännöllisesti (ellei päivittäin niin ainakin viikoittain), antaa sen puhutella itseään ja reflektoi sen sanomaa suhteessa työssä kulloinkin esiin nouseviin asioihin (= muistaa rukoilla niiden edessä). Se on Raamatun opettamista ja sitä, että kristillisyyden läpäisevässä kaikessa seurakunnan toiminnassa "vauvoista vaareihin ja muskareista kokkikerhoihin", jotta muistamme, kuka on todellinen Isäntä talossa. KN29

Jeesuksen luokse kutsuminen puheissa ja saarnoissa koetaan tarpeelliseksi. Kirkon Herraa ei saa unohtaa arjen haasteissa.⁷⁵ Rakkaus Jeesukseen saa näkyä lähijohtajassa.⁷⁶

Kutsua ihmisiä Jeesuksen luo - tapaamisissa ja saarnoissa enemmän rohkaista valitsemaan usko Jeesukseen KN26

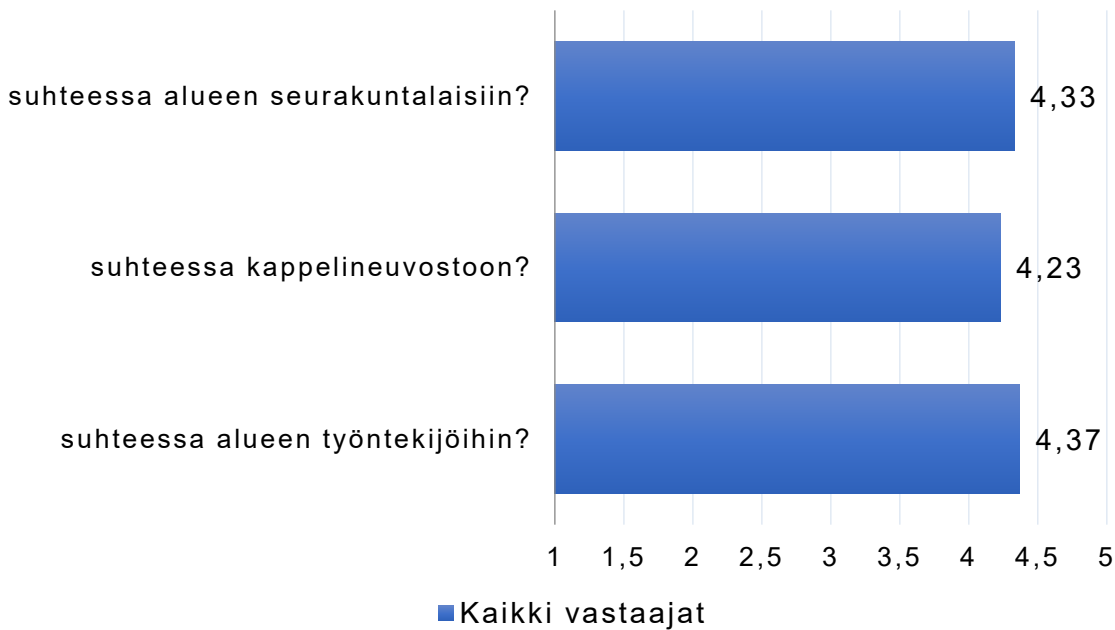
Kappelineuvostojen jäsenet arvioivat teologista asiantuntijuutta suhteessa eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulee pastoraalisessa johtamisessaan johtaa ensin työntekijöitä (4,37), toiseksi seurakuntalaisia (4,33) ja viimeisenä kappelineuvostoa (4,23). Tosin erot ovat hyvin pieniä.

⁷³ Huhtinen 2001, 39. Huhtisen mukaan johtaja ottaa uskonkäsityksensä ammatilliseen käyttöön työvälineeksi.

⁷⁴ Karema 2017, 53. Kareman mukaan seurakuntaa ei johda toimitusjohtaja, vaan teologi juuri sen teologisen asiantuntemuksen vuoksi.

⁷⁵ Karema 2017, 55. Kareman mukaan pitää puhua rohkeasti Jeesuksesta ja Jumalasta oikeilla nimillä.

⁷⁶ Kopperi 2015, 56–57. Kopperi lainaa Lutheria ristin ja kunnian teologian erottamisessa. Kunnian teologi ei tunne kärsimykseen kätkeytyä Jumalaa. Ristin teologi ymmärtää Jumalan selkäpuolen työn.



4.3. Työntekijöiden näkemys

Työntekijät niin ikään pitävät tärkeimpänä teologisessa asiantuntijuudessa tervettä uskonnollisuutta (4,32). Toiseksi tärkein on opetus (4,05), kolmantena Raamatun tulkinta (4,0) ja ekumenia (4,0). Hänille jää kristinusko katsomusten kentällä (3,84). Kokonaisuutena työntekijät näkevät teologisen asiantuntijuuden tasaisen tärkeänä. Poikkeuksen muodostavat terveen uskonnollisuuden selkeä tärkeys verrattuna muihin sekä katsomusten kentällä toimimisen vähemmän tärkeänä.



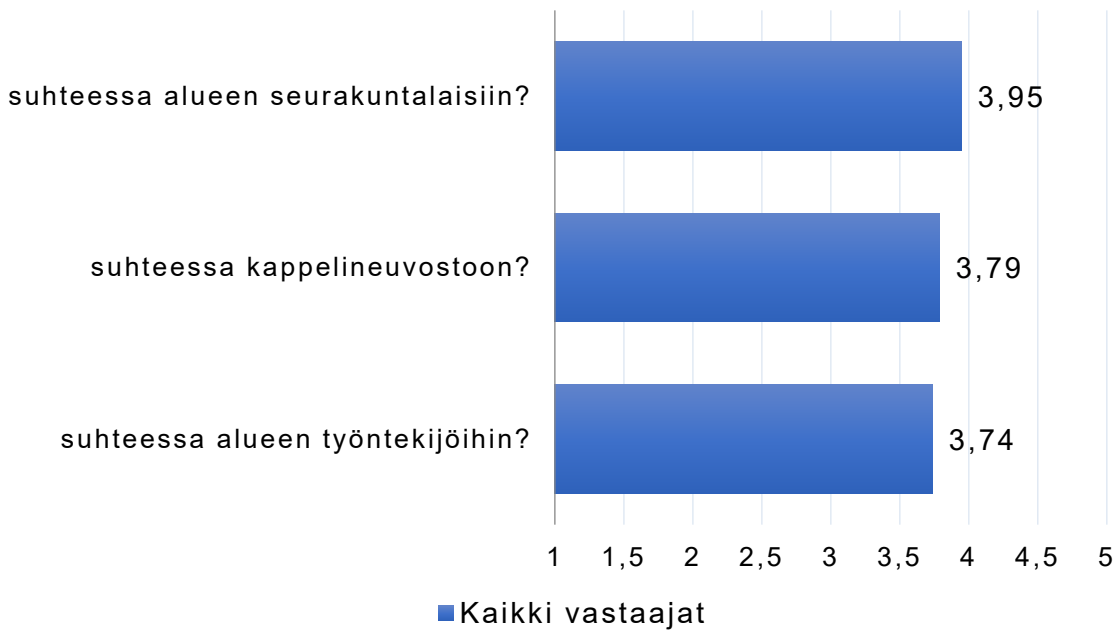
Avoimissa vastauksissa työntekijät pitivät teologista asiantuntijuutta itsestään selvänä. Oleellisempaan nähdään työntekijöiden käytännön työn johtaminen. Vastauksesta nousi myös pelko pastoraalisen johtamisen käyttämisestä vallanvälineenä eri tavalla ajattelevan alaisen kanssa. Pastoraalisella johtamisella voi olla kääntöpuolensa. Tällöin johtaja voi käyttää pastoraalista johtamista väärin omiin tarkoituksiinsa. Silloin johtajalta puuttuu kyky kunnioittaa työntekijää ja hyväksyä tämä sellaisena kuin hän on.

En hahmota tätä kysymystä. Lähijohtajan tärkein ominaisuus on osata johtaa käytännön työtä niin, että alainen voi tehdä omaa työtään rauhallisin mielin ja keskittyä olennaiseen kaikenlaisen pikkupuuhastelun sijaan. Mielestäni on itsestäänselvyys, että teologi on alansa asiantuntija ja se näkyy väistämättä. Pastoritkin ovat erimielisiä kirkon kiistakysymyksistä, en halua, että pastoraalisella johtamisella ainakaan opetetaan! toisin ajattelevaa alaista. TT8

Eräs työntekijä rohkaisee vastauksessaan lähijohtajaa tekemään tilaa avoimelle keskustelulle, vaikka arki näyttäisi kiireiseltä. Tämän vastauksen valossa kiire voi tukahduttaa olennaisen äärelle pysähtymisen.

Lähijohtajan tulisi mielestäni aktiivisesti pitää keskustelua ja tärkeitä teemoja yllä! Rohkaista avoimeen keskusteluun! Tehdä tilaa keskustelulle ajanpuutteesta huolimatta! TT10

Työntekijät arvioivat teologista asiantuntijuutta suhteessa eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulisi pastoraalisessa johtamisessaan johtaa ensin seurakuntalaisia (3,95), toiseksi kappelineuvostoa (3,79) ja viimeisenä työntekijöitä (3,74). Tämä on linjassa työntekijöiden avointen vastausten kanssa, joissa teologisen asiantuntijuuden nähdään suuntautuvan eniten seurakuntalaisiin.



4.4. Näkemysten vertailua

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa teologinen asiantuntijuus tarkoittaa, että lähijohtaja ohjaa kristillisissä oppikysymyksissä, rohkaisee Raamatun soveltamiseen arjen elämässä, tekee ekumeenista yhteistyötä, rakentaa keskusteluyhteyttä erilaisia katsomuksia omaavien kanssa sekä suojelee tervettä uskonnollisuutta.

Teologisena asiantuntijana kappelineuvostot ja työntekijät arvostavat eniten terveen uskonnollisuuden huolehtimisesta lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa. Toiseksi tärkeimpänä kappelineuvostot pitävät Raamatun tulkintaa. Työntekijät taas pienellä erolla pitävät toiseksi tärkeimpänä opetusta. Erot teologisen asiantuntijuuden eri teemoissa ovat kaiken kaikkiaan hyvin pieniä. Kappelineuvostojen ja työntekijöiden yhteinen kokemus on, että kristinusko katsomusten keskellä eli dialogin rakentaminen eri uskonnollisten ryhmien kanssa on vähiten tärkeintä. Tämä on sinänsä hieman yllättävää ottaen huomioon, kuinka monikulttuurisessa ja monien katsomusten leimaamassa toimintaympäristössä seurakunta Espoossa toimii.

Teologisessa asiantuntijuudessa kummatkin kappelineuvostot ja työntekijät pitivät tärkeimpänä tervettä uskonnollisuutta, että lähijohtaja huolehtii siitä, että seurakunnassa hengellisyys pysyy terveen uskonnollisuuden rajoissa. Tämä vaikuttaa erityisen tarpeelliselta, kun kristinuskon haastavat esimerkiksi uususkonnolliset virtaukset tai esimerkiksi uskonnon uhriksi joutuminen ahtaassa hengellisyydessä.

Toiseksi tärkeimpänä kappelineuvostot pitävät Raamatun tulkintaa eli että lähijohtaja rohkaisee soveltamaan Raamattua ja kirkon uskoa espoolaiseen arkeen. Työntekijät taas pienellä erolla pitävät toiseksi tärkeimpänä opetusta siitä, että lähijohtaja ohjaa pysymään kristillisen opin ja kirkon uskon kanssa yhteensopivien Raamatun tulkintojen piirissä. Erot teologisen asiantuntijuuden eri teemoissa ovat kaiken kaikkiaan hyvin pieniä.

Avoimissa vastauksissa näkyy suuren seurakunnan työn rajattomuus ja ajan rajallisuus. Asioiden paljoudessa perustehtävä voi himmentyä.⁷⁷ Eräässä avoimessa vastauksessa kappelineuvoston jäsen perää lähijohtajalle aikaa ja sisua, jotta lähijohtaja voisi pysyä uskollisena perustehtävälle.⁷⁸ Työntekijän avoimessa vastauksessa näkyy myös ajan vähyys, Kumpikin ryhmä toivoo läsnä olevaa lähijohtajaa.

Kokonaisuutena kappelineuvostot ja työntekijät näkevät teologisena asiantuntijana toimimisen merkityksen pastoraalisen johtamisen osana samanlaisena.

Suurin ero kaikissa vastauksissa esiintyy, kun kysytään keitä lähijohtajan teologisena asiantuntijana tulisi johtaa pastoraalisesti. Kappelineuvoston mukaan pastoraalisesti tulee johtaa ensi sijassa työntekijöitä toissijaisesti seurakuntalaisia ja kappelineuvostoa. Työntekijöiden järjestys on päinvastainen.

5. SPIRITUALITEETIN VAALIJA

5.1. Kysymyksenasettelu

Kolmas tutkituista pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista tarkastelee lähijohtajaa spiritualiteetin vaalijana. Teemaa käsittelevässä kyselyosiossa selvitettiin ensimmäisenä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten spiritualiteetin vaalijana toimimisen tulisi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa toteutua ja millaisen merkityksen vastaajat antavat tämän johtamisulottuvuuden erilaisille osatekijöille. Ulottuvuus oli kyselyssä jaettu viiteen osatekijään, joiden merkitystä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla seuraaviin kysymyksiin vastaten:

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5

Jumalanpalveluselämä ja toimitukset: että lähijohtaja panostaa jumalanpalveluselämän ja kirkollisten toimitusten toteutukseen ja kehittämiseen niin, että evankeliumi tulee eläväksi ja ymmärrettäväksi tämän ajan espoolaisille?”

Sielunhoidollinen kohtaaminen: että lähijohtaja luo hyvät edellytykset ihmisten kuulluksi tulemiselle ja sielunhoidollisen tuen saamiselle?”

Raamatun sanan meditointi: että lähijohtaja mahdollistaa aikaa Raamatun sanan tutkistelulle seurakuntalaisille, työntekijöille ja itselleen?

⁷⁷ Holopainen 2012, 13. Holopainen nostaa keskusteluun reflektoinnin tärkeyden työn merkitykselle. Ilman yhteistä reflektointia perustehtävä näivettyy.

⁷⁸ Piispantarkastuksen loppulausunto 2021, 2. Loppulausunnossa kiinnitetään huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja työn rajaamiseen. Lähijohdolla on siinä erityinen vastuu, mutta kokonaisuudessaan asia liittyy koko seurakunnan strategiaan.

Rukous: että lähijohtaja antaa rukoukselle tilaa seurakuntalaisten, työntekijöiden ja omaksi rakennukseksi?

Hiljaisuus: että lähijohtaja luo hiljaisuuden keitaita esim. hiljaisuuden retriitti, arkiretriitti tai hiljainen hetki, työntekijöille, seurakuntalaisille ja myös itselleen?

Toisekseen spiritualiteetin vaalija -osiossa selvitettiin kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä liittyen siihen, keitä lähijohtajan tulisi ensisijaisesti johtaa toimiessaan pastoraalisena johtajana spiritualiteetin vaalijana. Tarkastelun fokuksessa olivat tällöin johtamisen kohteet eli pastoraalisen johtamisen kehät. Kyselyssä asiaa kysyttiin seuraavasti:

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5, että lähijohtaja vaalii spiritualiteettia

suhteessa seurakuntalaisiin?

suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa työntekijöihin?

Kyselyosion loppuksi kartoitettiin vielä avoimella kysymyksellä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä lähijohtajan pastoraalisesta johtajuudesta spiritualiteetin vaalijana. Kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus täydentävien näkökulmien ja erityiskorostusten esiin tuomiseen.

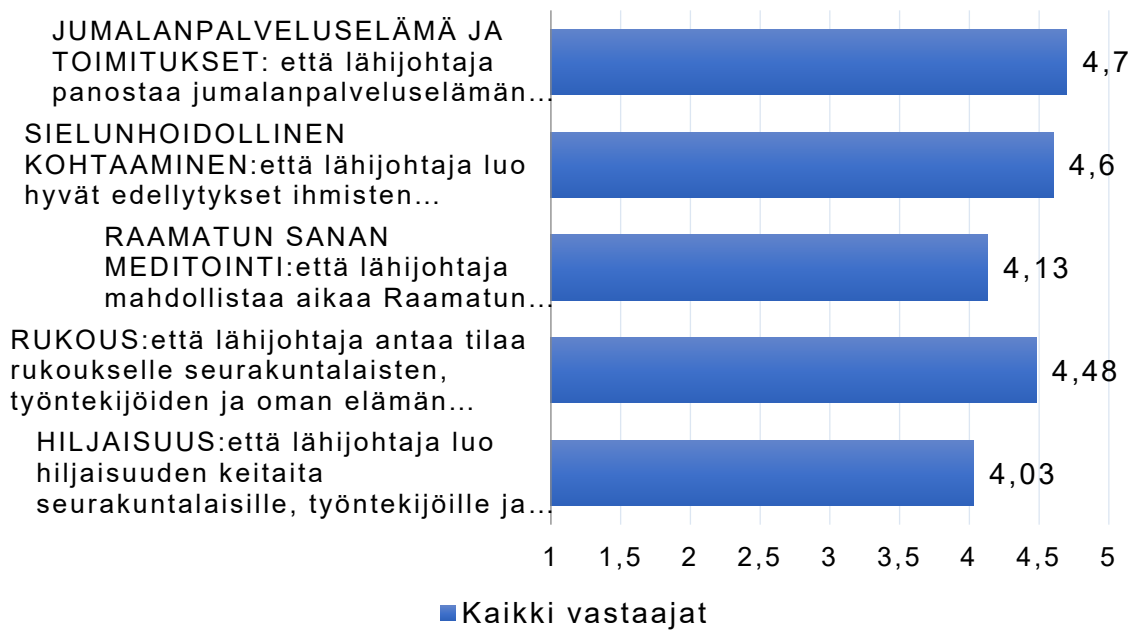
Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi spiritualiteetin vaalijana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

5.2. Kappelineuvostojen näkemys

Kappelineuvostot näkivät, että jumalanpalveluselämä⁷⁹ ja toimitukset (4,7) ovat tärkeintä spiritualiteetin⁸⁰ vaalimisessa. Toiseksi tärkeimmäksi tuli sielunhoidollinen kohtaaminen (4,6). Kolmanneksi tärkeimpänä pidetään rukousta (4,48), neljäntenä Raamatun sanan meditointia (4,13) ja viidenneksi tärkeimpänä hiljaisuutta (4,03). Kokonaisuudessa erottuu kolmen kärki: jumalanpalveluselämä ja toimitukset, sielunhoidollinen kohtaaminen ja rukous. Tässä teemassa käytännön kohtaamiset ihmisten kanssa saavat painoarvoa Raamatun sanan meditoinnin ja hiljaisuuden sijaan.

⁷⁹ Kopperi 2015, 202. Kopperin mukaan pastoraalinen johtajuus näkyy jumalanpalveluselämässä. Kaikki toiminta kirkossa, alttarilla tai rukouksessa ovat kirkon ydintä.

⁸⁰ Pulkka 2018, 48. Pulkka lainaa Juntusen & Räisäsen määritelmää spiritualiteetista. Luonnollinen spiritualiteetti (ilman jumalaa) pyrkii aivojen lepoon ja hyvinvointiin. Kristillinen spiritualiteetti perustuu Pyhän hengen työhön ihmisessä Kristuksen kirkastumiseksi.



Monessa avoimessa vastauksessa otettiin esille seurakuntalaiset. Kappelineuvostojen jäsenet pitivät tärkeänä, että spiritualiteettia vaalitaan sielunhoidossa ja tuetaan pienryhmiä. Muistutettiin myös, että erilaiset kohtaamistilanteet messujen ja toimitusten ulkopuolella alueella asuvien asukkaiden tapahtumissa tai esimerkiksi SyysMatin markkinoilla⁸¹ ovat hyviä paikkoja kohdata tuttuja ja uusia seurakuntalaisia. Ihmisten hyväksyvä ja läsnä oleva kohtaaminen on arvostettavaa. Seurakuntalaisten erilaiset tarpeet on syytä huomioida kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee.

Jotta seurakuntalaiset pysyvät jäseninä pitää kunnioittaa vanhoja toimintatapoja, mutta aktiivisesti luoda uusia. KN38

Eräissä vastauksessa nostettiin keskiöön vapaaehtoisten huomioiminen. Vapaaehtoisia vastuunkantajia tulee kohdata luottamuksella ja antaa vapautta toimia luoduissa puitteissa sekä tukea heitä omassa tehtävässään.⁸²

⁸¹ <https://www.esponseurakunnat.fi/syysmatinmarkkinat/muistoja>. SyysMatin markkinoita on järjestetty Espoon tuomiokirkon mäellä ja läheisyydessä jo keskiajalla. Vuonna 2008 tuo perinne elvytettiin. Apostoli Matteus on tuomiokirkon suojeluspyhimys, jota markkinoilla kunnioitetaan. Markkinat toteutetaan työntekijöiden ja yli sadan vapaaehtoisen talkoolaisen voimin joka syyskuun kolmas viikonloppu. Vanhan ajan markkinoilla käsityöläiset myyvät tuotteitaan sekä markkinavieras voi tutustua ikoninäyttelyyn, eläinpihaan, kirkon ja hautausmaan esittelyihin tai keskiaikaisenmukaiseen ruokaan yms.

⁸² Munsterhjelm 2019, 22–23. Munsterhjelm osoittaa huolensa vapaaehtoisten seurakuntalaisten ohittamisesta seurakuntatyössä. Hänen mukaansa johtamisessa tulee ottaa huomioon, millaisen kokemuksen vapaaehtoinen saa; arvokkaaksi kokemuksen vai arvottomuuden kokemuksen.

Ja taas on tavattava seurakuntalaiset. Vapaaehtoistyön tukeminen ja rohkaisemine on ensiarvoista. KN37

Kappelineuvoston toiminta seurakunnassa näkyi vastauksissa. Eräässä avovastauksessa suositeltiin hartauksien pitämistä kappelineuvostojen kokouksissa, jotta niiden hengellinen luonne käy ilmi. Toisaalta nähtiin eduksi se, että ei liikaa murehdita kappelineuvoston jäsenten hengellisyydestä. Tämä voi myös selittää sitä, miksi kappelineuvostojen vastauksissa kappelineuvostojen on nähty tarvitsevan lähijohtajan pastoraalista johtamista vähiten.

- - lähijohtaja on mielestäni ensisijaisesti Paimen, joka vaalii laumaansa ja mahdollistaa sen kukoistamisen. Kaikki edellä luetellut kohdat ovat hyviä työkaluja siihen. Lisäksi Paimen on samalla Lääkäri, joka seuraa, että luotuja mahdollisuuksia myös hyödynnetään.⁸³ Tässä asiassa ajattelen, että kappelineuvoston jäsenet ovat samalla seurakuntalaisia, joten keskittyminen heihin erikseen ehkä on asia, jolla on turha kuormittaa - -KN45

Työntekijöiden spritualiteetin vaalimiseen rohkaistiin⁸⁴ kappelineuvostojen avovastauksissa, mutta toisaalta muistutettiin, että työntekijöillä itsellään on myös vastuu omasta hengellisen elämän hoitamisesta.⁸⁵ Työyhteisönä⁸⁶ on myös hyvä hiljentyä⁸⁷ ja rukoilla.⁸⁸

Rukous yhdessä Raamatun tekstin kanssa hiljaisuudessa auttaa ihmisiä vahvistamaan omaa hengellistä elämäänsä. Rukouksessa puhutaan omista asioista Jumalalle ja hän vastaa, vuorovaikutuksellisesti. Tästä voi alkaa hengellisen elämän muutos oman itsen tuntemiseksi ja lähemmäksi Jumalaa pääsemisessä ja hänen tahtonsa täyttämässä. KN42

⁸³ Häkkinen 2013, 116. Häkkinen lainaa Lutherin ajatusta, että seurakunta on kuin parantola, jossa pappi hoitaa sanalla ja kaikella ystävällisyydellä sairaita.

⁸⁴ Huhtinen 2002, 92. Huhtisen mukaan henkilökohtaisista uskonkysymyksistä tulisi voida puhua myös työyhteisössä. Se on ammattitaitoon liittyvä asia.

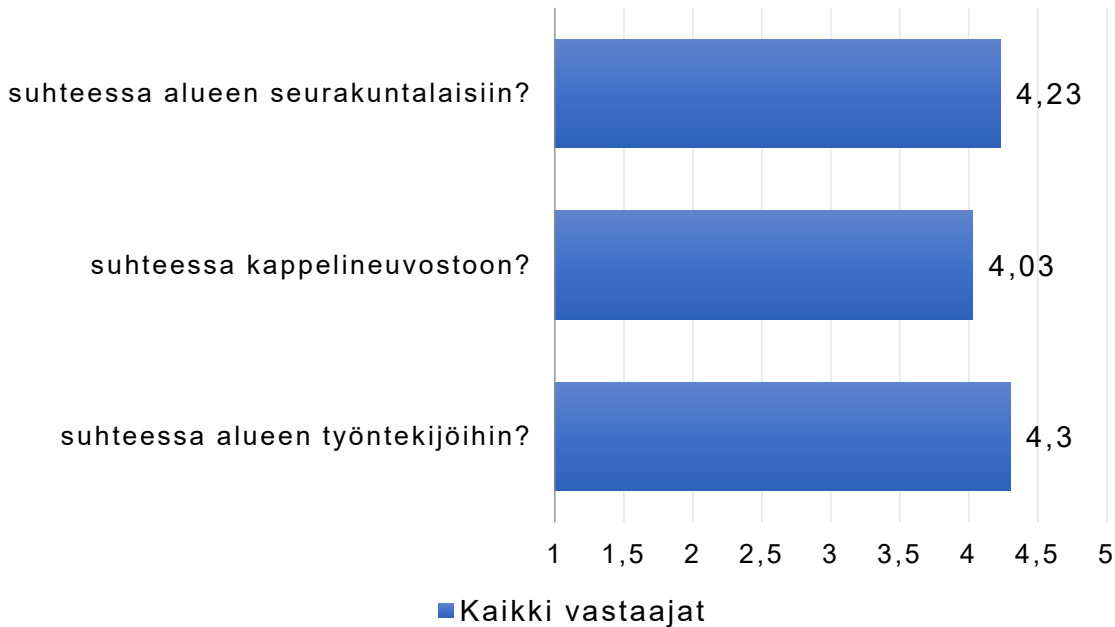
⁸⁵ Häkkinen 2013, 30. Häkkinen avaa Raamatun kohtaa: ”Harjoita itseäsi oikeaan uskoon”. 1 Tim.4:7. Kreikan sana harjoita tarkoittaa voimistelua. Näin ollen spritualiteetin hoitaminen vaatii säännöllistä harjoittelua ja kärsivällistä paneutumista.

⁸⁶ Tanska 2019, 252. Tanskan mukaan työpaikkaspritualiteetti voi toteutua, kun työntekijät yhdessä hiljentyvät ja hengittävät samaa ilmaa inspiroituen.

⁸⁷ Tanska 2019, 256–257. Tanskan mukaan hiljaisuudessa työntekijä ja johtaja tunnistaa Jumalan hiljaisen läsnäolon. Tämän sisäisen tilan kautta voi kirkastua Jumalan tarkoitus ja suunta.

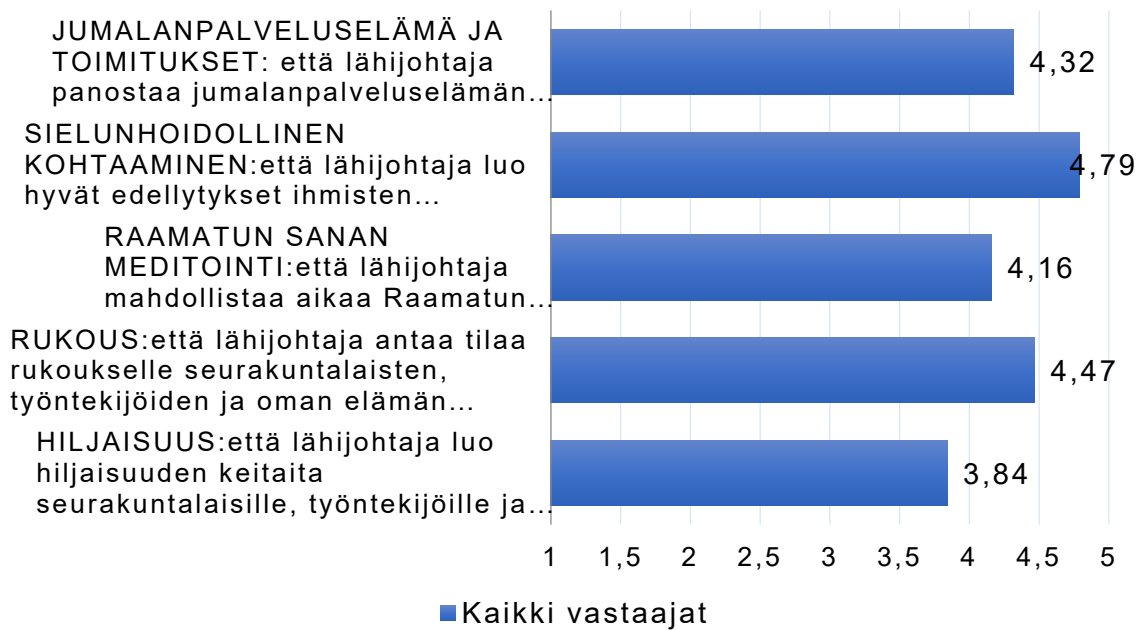
⁸⁸ Pirttimaa 2018, 88. Pirttimaa puhuu teoksessaan ”Jumalan oma maailmaa varten” siitä, miten esirukous on seurakunnan kaikkein tärkeimpiä tehtäviä.

Kappelineuvostojen jäsenet arvioivat spritualiteetin vaalimista suhteessa eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulee pastoraalisessa johtamisessaan johtaa ensi sijassa työntekijöitä (4,3), toisekseen seurakuntalaisia (4,23) ja kolmantena kappelineuvostoa (4,03). Tässäkin erot ovat hyvin pieniä.



5.3. Työntekijöiden näkemys

Työntekijät arvostavat korkealle sielunhoidollisen kohtaamisen (4,79) lähijohtajan spritualiteetin vaalimisessa. Toiseksi tärkeimmäksi koetaan rukous (4,47) ja kolmanneksi tärkeimmäksi jumalanpalveluselämä ja toimitukset (4,32), neljänneksi Raamatun sanan meditointi (4,16) ja viimeisenä hiljaisuuden tilan luominen (3,84). Yllättävää tässä tuloksessa on rukouksen pitämistä tärkeämpänä kuin Jumalanpalveluselämää ja toimituksia, joita on perinteisesti pidetty kirkon piirissä ykkösasiana. Kokonaisuudessa on hajontaa jonkin verran, mutta sielunhoidollinen kohtaaminen ja rukous erottuvat selvästi arvostettavimpina. Hiljaisuuden tilan luomista työn teon keskelle pidettiin vähiten tärkeänä viidestä temasta.



Työntekijöiden avoimissa vastauksissa korostuu mahdollisuuden antaminen spiritualiteetin vaalimiseen.⁸⁹

Tarjota säännöllisesti mahdollisuuksia työntekijöille sprituaaliteetin vaalimiseen työssä sekä järjestää hartaushetkiä säännöllisesti kokouksien yhteydessä. Mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen myös muutoin sprituaaliteettia vaaliviin tilaisuuksiin, koulutuksiin jne. TT15

Eräässä työntekijän avovastauksessa toivotaan todellista työntekijän kuuntelua⁹⁰ ja huomioon ottamista.⁹¹

Sen tulisi näkyä lähijohtajan käyttäytymisessä; ottaako hän ympärillä olevat ihmiset huomioon ja kuunteleeko hän oikeasti, mitä hänelle sanotaan ja perustellaan, vai selittääkö hän keskustelukumppaninsa näkökannat tyhjiksi. TT13

⁸⁹ Suvila 2015, 54, 56. Suvilan mukaan työyhteisössä hengellisyyden etsintä tarkoittaa, että etsitään työyhteisön henkeä ja sielua. Ei-henkevä yhteisö muuttuu elottomaksi, voimattomaksi ja jopa saamattomaksi.

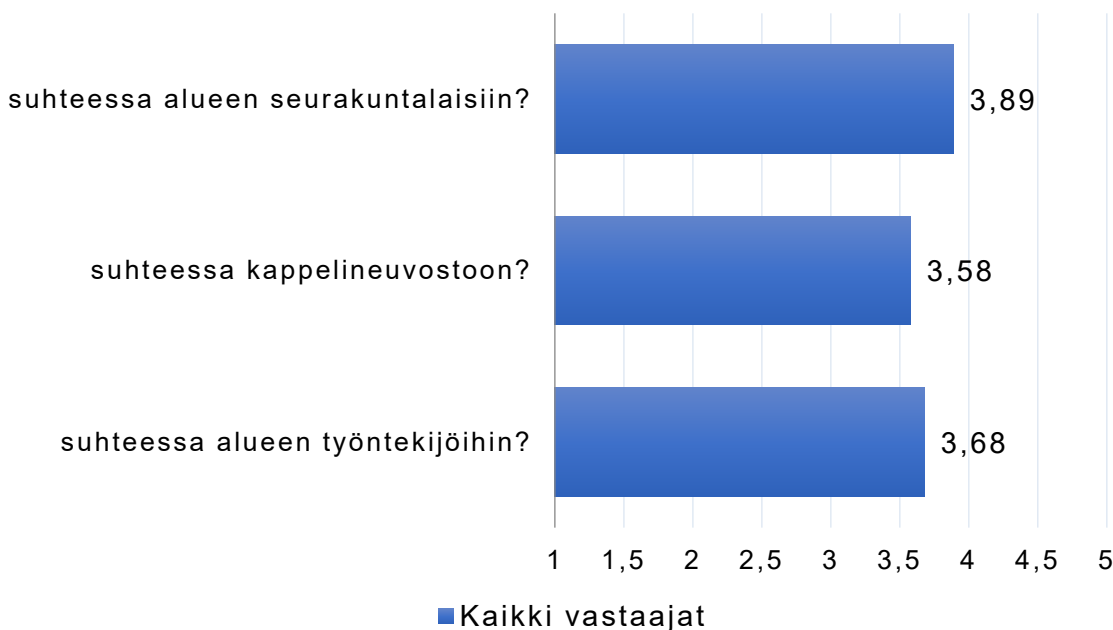
⁹⁰ Kurttila & Aalto 2019, 19. Teoksessa ”Pomon parhaat ratkaisut” muistutetaan valmentavasta esihenkilötyöstä. Siihen kuuluvat: kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Tällä esihenkilö voi moninkertaistaa työntekijän onnistumisen.

⁹¹ Saarinen 2019, 278. Saarisen mukaan johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä loistamaan. Se onnistuu dialogin kautta.

Eräässä vastauksessa otettiin kantaa Espoon tuomiokirkkoseurakunnan organisaatioon.⁹² Huomautettiin, että jos lähijohtaja haluaa kehittää kappelialueen spiritualiteettia, ei pidä sulkea mitään hengellisyyttä ulkopuolelle.⁹³

Tämä on koko seurakunnan ja kaikkien tehtävä, ei vain yksittäisen lähijohtajan tehtävä. Jos yksittäinen johtaja haluaa kehittää oman alueen spiritualiteetti, sen täytyy silloin olla mahdollisen monipuolinen - - On hyvä, että niitä on erilaisia vaihtoehtoja. TT14

Työntekijät arvioivat spiritualiteetin vaalimista suhteessa eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulisi pastoraalisessa johtamisessaan johtaa ensi sijassa seurakuntalaisia (3,89), toisekseen työntekijöitä (3,68) ja kolmantena kappelineuvostoa (3,58). Tämä tulos poikkeaa edellisistä teemoista, joissa työntekijät ovat kokeneet tarvitsevansa vähiten pastoraalista johtamista arvojen vahvistuksessa ja teologisessa asiantuntijuudessa. Spiritualiteetin vaaliminen tekee poikkeuksen. Siinä työntekijät kokevat tarvitsevansa pastoraalista johtamista⁹⁴ enemmän kuin kappelineuvostot spiritualiteetin vaalimisen osalta.



⁹² Vesti 2012, 52. Vestin tutkimuksen mukaan seurakuntaliitoksissa on tärkeää, että hengellistä toimintaa on kaikille ikäryhmille tasavertaisesti kaikilla alueilla. Vesti pohtii tutkimuksensa tulosten perusteella, että pitäisikö työalamallin sopeutua aluetyön tarpeisiin, jotta läsnäoleva seurakunta taattaisiin.

⁹³ Rotko 2020, 38–39.

⁹⁴ Holopainen 2012, 69. Holopaisen mukaan hiljaisen tiedon löytämiseksi tarvitaan hiljaista tilaa, jossa työntekijä ja esihenkilö voivat kuunnella intuitiota, tunteita, kokemushistoriaa ja kerättyä tietoa.

5.4. Näkemysten vertailua

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa spiritualiteetin vaaliminen tarkoittaa, että lähijohtaja panostaa toimituksiin ja jumalanpalveluselämään, luo edellytyksiä sielunhoidolliseen kohtaamiseen, mahdollistaa aikaa Raamatun sanan meditoimiselle, antaa aikaa rukoukselle sekä luo hiljaisuuden tilaa. Kappelineuvostojen näkemyksen mukaan nousee kirkkaasti ensimmäiseksi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa spiritualiteetin vaalijana jumalanpalveluselämä ja toimitukset. Toiseksi tärkeimpänä nähdään sielunhoidollinen kohtaaminen. Kolmantena vahvasti seuraa rukous. Sen sijaan Raamatun sanan meditointia ja hiljaisuuden tilan luomista ei pidetä niin tärkeinä.⁹⁵

Alueiden työntekijöiden vastauksissa sielunhoito nousee korkeimmalle, rukous toiseksi tärkeimmäksi ja jumalanpalveluselämä ja toimitukset vasta kolmannelle sijalle. Raamatun sanan meditaatio ja hiljaisuuden tilan luominen⁹⁶ jäävät samoin kuin kappelineuvostoilla neljänneksi ja viidenneksi tärkeimmäksi.

Mielenkiintoista tuloksissa on työntekijöiden näkemys jumalanpalveluselämän⁹⁷ ja toimitusten kolmanneksi tärkeimmästä sijasta. Kappelineuvostot pitivät toimituksia ja jumalanpalveluselämää tärkeimpänä.⁹⁸

Sen sijaan työntekijät korostavat sielunhoidollista kohtaamista, joka itsestään selvästi on merkittävä aina, kun ihminen kohdataan.⁹⁹ Toiseksi tuli rukous. Tämä tulos puoltaisi sitä, että sielunhoidollinen kohtaaminen ja rukous kulkevat käsikädessä. Usein keskusteluun seurakuntalaisen kanssa voi liittyä rukoileminen yhdessä.

Jokaisen ihmisen kokonaisvaltainen kohtaaminen on kohdatun kannalta ainutkertainen hetki, tapahtuipa se messussa, yksityisessä keskustelussa tai yhdessä rukoillen. Työntekijöiden käsitys voi kertoa myös yhdessä rukoilemisen kaipauksesta hektisessä työtehtävien sumassa. Rukous tekee näkyväksi sen, että emme ole tässä vain itsekemme, vaan että hengellinen ulottuvuus tulee näkyväksi rukoilemisen kautta.¹⁰⁰

Kokonaisuutena kappelineuvostot ja työntekijät ovat täysin samoilla linjoilla kolmen tärkeimmän eli jumalanpalveluselämän, sielunhoidollisen kohtaamisen ja rukouksen suhteen. Kumpikaan ryhmä ei pitänyt Raamatun sanan meditointia ja hiljaisuuden tilan luomista pastoraalisessa johtamisessa niin tärkeänä kuin kärkikolmikkoa.

⁹⁵ Järvinen 2015, 50. Järvisen mukaan hiljaisuuden käyttö ohjatusti voi parantaa työntekijöiden keskittymiskykyä, mahdollisuutta jäsentää ajatuksia ilman häiriötekijöitä ja tehostaa työntekoa.

⁹⁶ Huhtinen 2002, 125. Huhtinen korostaa johtajan tehtävässä etäisyyden ottamista hiljaisuuden, rukouksen ja mietiskelyn kautta, jotta näkisi kokonaiskuvan kirkkaasti.

⁹⁷ Pirttimaa 2019, 9. Pirttimaan mukaan seurakunta ei kokoontunut messuun itsensä vuoksi vaan maailman vuoksi. Messussa Kristus inkarnoituu.

⁹⁸ Häkkinen 2013, 24. Häkkinen lainaa Paavo Kettusta. Jos messuelämä kadottaa yhteytensä sielunhoitoon, on vaarana jumalanpalveluselämän itsetarkoituksellisuus.

⁹⁹ Huhtinen 2001, 44. Huhtisen mukaan aitoa pastoraalista johtajuutta tarvitaan silloin, kun kuoleman ja surun pysäyttämät ihmiset ovat koolla.

¹⁰⁰ Pirttimaa 2019, 6. Pirttimaan mukaan yhteinen rukous palauttaa mieleen, miksi tässä ollaan ja kenen palveluksessa. Siksi yhteinen rukous palvelee strategiaa.

6. MISSION LUOTSAAJA

6.1. Kysymyksen asettelu

Neljäs tutkituista pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista tarkastelee lähijohtajaa mission luotsaajana. Teemaa käsittelevässä kyselyosiossa selvitettiin ensimmäisenä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten mission luotsaajana toimimisen tulisi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa toteutua ja millaisen merkityksen vastaajat antavat tämän johtamisulottuvuuden erilaisille osatekijöille. Ulottuvuus oli kyselyssä jaettu viiteen osatekijään, joiden merkitystä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla seuraaviin kysymyksiin vastaten:

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5

Kutsumus: että lähijohtaja vahvistaa seurakuntalaisten ja työntekijöiden kutsumusta palvella lahjoillaan seurakuntaa?

Lähetystyö: että lähijohtaja on rohkaisemassa lähetyskäsken toteuttamiseen ja Kristuksen todistajina toimimisen tehtävään?

Diakoninen vastuu: että lähijohtaja on kannustamassa diakonisen vastuun kantamiseen ja lähimmäisten palvelemiseen?

Strategia ja toimintasuunnitelma: että lähijohtaja huolehtii siitä, että alueen toimintaa ohjaava strategia ja toimintasuunnitelma palvelevat kirkon perustehtävää; uskon ja rakkauden toteuttamista?

Toimintakertomus arviointi ja kehittäminen: että lähijohtaja innostaa palautteen kokoamiseen ja toiminnan arvioimiseen mm. toimintakertomusta laadittaessa, jotta alueen toimintaa voidaan edelleen kehittää?

Toisekseen mission luotsaaja -osiossa selvitettiin kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä liittyen siihen, keitä lähijohtajan tulisi ensisijaisesti johtaa toimiessaan pastoraalisena johtajana mission luotsaajana. Tarkastelun fokuksessa olivat tällöin johtamisen kohteet eli pastoraalisen johtamisen kehät. Kyselyssä asiaa kysyttiin seuraavasti:

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1–5, että lähijohtaja luotsaa missiota

suhteessa alueen seurakuntalaisiin?

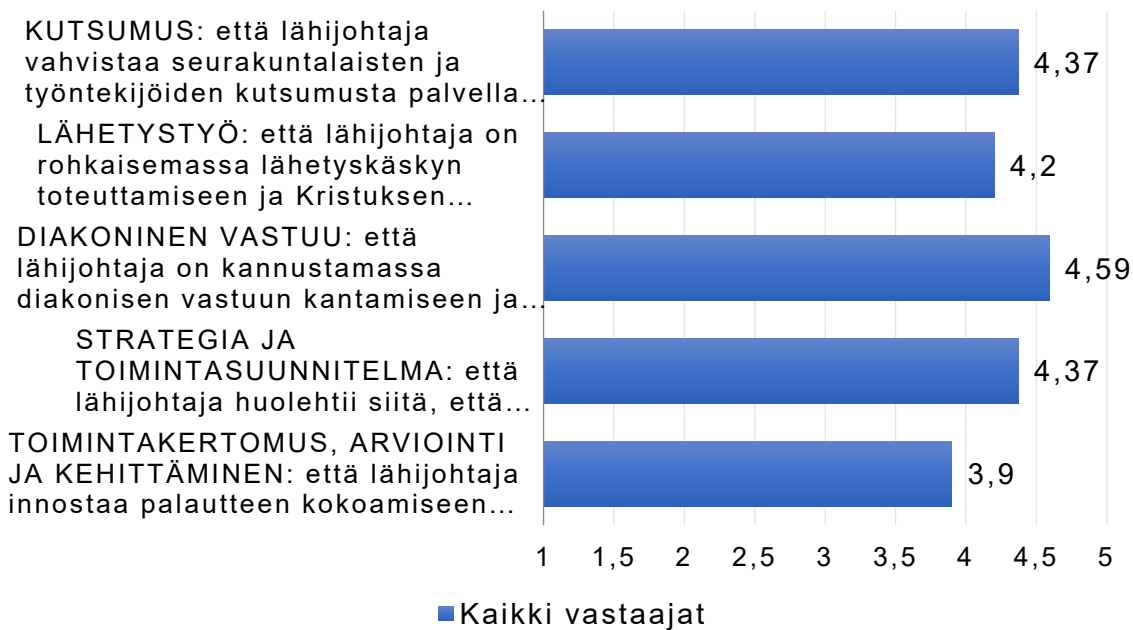
suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa alueen työntekijöihin?

Kysymysosion lopuksi kartoitettiin vielä avoimella kysymyksellä kappelineuvostojen ja alueiden työntekijöiden näkemyksiä lähijohtajan pastoraalisesta johtajuudesta mission luotsaajana. Kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus täydentävien näkökulmien ja erityiskorostusten esiin tuomiseen.

6.2. Kappelineuvostojen näkemys

Kappelineuvostojen mukaan mission luotsaamisessa diakoniseen vastuuseen ohjaaminen (4,59) nähdään tärkeimmäksi. Toisena seuraavat kutsumuksen vahvistaminen (4,37) ja strategia ja toimintasuunnitelma (4,37) yhtä tärkeitä. Kolmanneksi tärkeimpänä on lähetystyön tukeminen (4,2) ja viimeisenä toimintakertomus, arviointi ja kehittäminen (3,9). Kokonaisuudessa näkyy kappelineuvostojen tapa korostaa lähijohtajan pastoraalista johtamisroolia diakoniseen vastuuseen rohkaisijana. Samalla tulee ilmi se, ettei kaikkia mission luotsaamiseen tähtääviä ja hengellisen perustehtävän toteutusta palvelevia prosesseja, kuten toimintakertomuksen laadintaa sekä työn arviointia ja kehittämistä, mielletä yhtä vahvasti osaksi pastoraalista johtamista.



Vaikka diakoniseen vastuuseen ohjaava johtaminen saa korkeimmat pisteet kappelineuvoston vastauksissa, niin avoimissa vastauksissa diakonia näkyy vain yhdessä vastauksessa. Diakonian asema on luja ja voi olla, että diakoniaa pidetään itsestään selvästi tärkeimpänä ja siksi sitä ei kommentoida enempää.

Vahva diakoniatyö on tarpeen polarisoituneessa Espoossa. KN56

Sen sijaan useat kappelineuvostojen jäsenet toivat huolensa mission ja rukouksen sammumisesta. Perään kuulutetaan myös koko seurakunnan strategiaa¹⁰¹ ja linjauksia¹⁰², jota kirkkoherra ohjaa ja lähijohtaja toteuttaa alueellaan. Tässäkin teemassa nähdään lähijohtaja erityisesti hengellisenä johtajana, jota pitäisi säästää hallinnolliselta kuormalta.

Tuntuu että mission asema seurakunnassa on hautautunut jonnekin perukoille ja pienille, etupäässä omatoimisille ryhmille. Sama koskee rukoilemista. Ajattelen, että tässä suuressa asiassa Espoon Tuomiokirkkoseurakunnalla pitäisi olla yhteinen strategia, jota kirkkoherra johtaa, ja lähijohtaja tukeutuu kirkkoherraan.

Nykyinen kirkkoherra on useaan otteeseen tuonut esiin huolestuneisuutensa missionaarisuuden sammumisesta. Kaikki kyselyn kysymykset osoittavat, miten tärkeää on, että lähiesimies voi toimia ennen kaikkea hengellisenä johtajana. Ajattelen, että mahdollisimman moni hallinnollinen rutiini pitäisi voida siirtää tukitoimintoihin, jotta lähijohtajalla olisi edes jonkinlaiset mahdollisuudet mission toteuttamiseen. - - KN62

Lähetyskäsky nähdään toiminta-alustana, johon seurakuntalaisia ja työntekijöitä pitää rohkaista. Toivotaan myös enemmän verkostoitumista¹⁰³ yhteistyökumppaneiden kanssa.¹⁰⁴

Lähetystyön kehittämisessä koskemaan laajempaa ryhmää ja kappelineuvoston kaikkien jäsenten yhteiseksi asiaksi.¹⁰⁵ Lähetystyön esillä pitäminen ei voi olla vain vapaaehtoisten tehtävä, se on kaikkien työntekijöiden ja luottamusmiesten tehtävä. KN59

Lähijohtajalta odotetaan innostamista sekä avointa, hyväksyvää, arvostavaa ja kunnioittavaa asennetta. Monessa kappelineuvoston vastauksessa ilmenee toive alueen toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista yhdessä työntekijöiden kanssa.¹⁰⁶ Toisaalta lähijohtajakin nähdään

¹⁰¹ Kopperi 2019, 206. Kopperi pitää oleellisena mission ja vision pitämistä kirkaana organisaatiossa. Jos ne eivät kirkastu, muutosjohtaminen on tuomittu epäonnistumaan.

¹⁰² Hukari 2019, 210. Hukari viittaa Room. 12:2 ”Älkää mukautuko tämän maailman menoon, vaan muuttukaa, uudistukaa mieleltänne, niin että osaatte arvioida, mikä on Jumalan tahto, mikä on hyvää, hänen mielensä mukaista ja täydellistä.” Hukarin mukaan muutosjohtaminen vaatii aktiivista ajattelua, kriittistä tarkastelua ja uudenlaisien toimintamallien kokeilua.

¹⁰³ Piispantarkastuksen loppulausunto 2021, 3. Loppulausunnossa nähdään mahdollisuudet verkostoitua vielä enemmän alueen toimijoihin. Esimerkiksi oppilaitokset ja kansalaisjärjestöt tarjoavat yhteistyömahdollisuuksia.

¹⁰⁴ Kairavuo 2019, 42. Kairavuon mukaan yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa voitetaan enemmän.

¹⁰⁵ Nieminen 2002, 311. Niemisen mukaan aluetyössä vapaaehtoiset kokivat toiminnallisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen työntekijöiden ja seurakuntalaisten kanssa palkitsevana. Hallinnollinen vähäpätöinen päätöksenteko sen sijaan nähtiin turhauttavana.

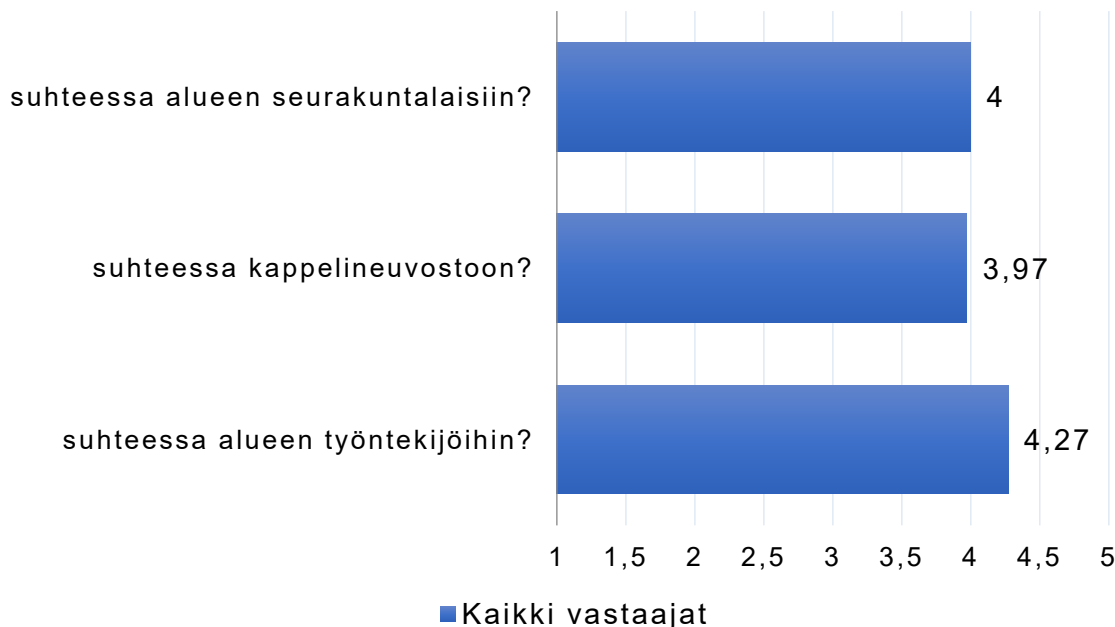
¹⁰⁶ Holopainen 2012, 27. Holopainen näkee esihenkilön roolin uudenlaisena mahdollisuutena. Esihenkilön tehtävä on oppimisen ohjaajan ja mahdollistajan tehtävä.

rajallisena ihmisenä, jonka tulee hyväksyä omat henkilökohtaiset vajavuutensa.¹⁰⁷ Lähijohtajan tulee osata tehdä yhdessä eikä puurtaa yksin.¹⁰⁸

Eihän lähijohtajakaan ole ihmeihminen.

Koskien kaikkia kysymyksiä, mielestäni on tärkeä taito osata jakaa tehtäviä ja vastuuta. KN55

Kappelineuvostojen jäsenet arvioivat Mission luotsaamista suhteessa eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulee pastoraalisessa johtamisessaan johtaa ensin työntekijöitä (4,27), toiseksi seurakuntalaisia (4,0) ja viimeisenä kappelineuvostoa (3,97). Tässäkin erot ovat hyvin pieniä, mutta työntekijät erottuvat selvästi muista ryhmistä.

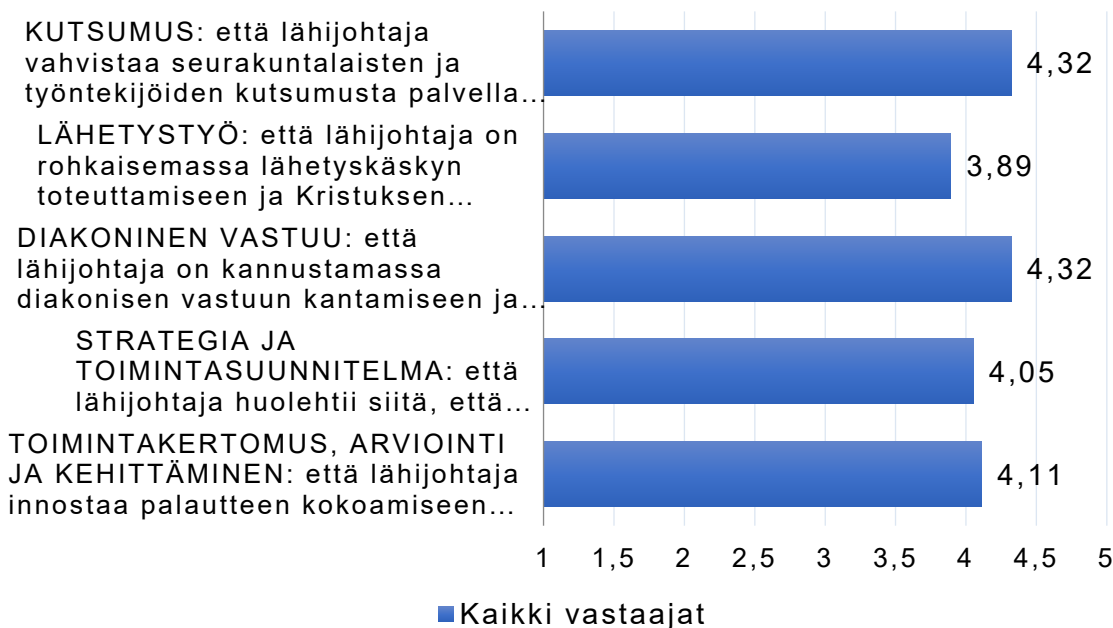


¹⁰⁷ Aaltonen 2011, 345. Aaltonen suosittelee johtajalle omaa mentoria, työnohjaajaa, uskottua kollegaa tms. itsetutkistelua varten.

¹⁰⁸ Holopainen 2012, 46. Holopaisen mukaan keskijohdon merkitys tulee vahvistumaan ja kirkkoherralla on vastuu heidän ohjaamisestaan.

6.3. Työntekijöiden näkemys

Työntekijät kokevat, että kutsumuksen vahvistaminen (4,32)¹⁰⁹ ja diakoniseen vastuuseen ohjaaminen (4,32) ovat tärkeintä lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa mission luotsaajana. Toiseksi tärkeäksi nousee toimintakertomuksen laadinta, työn arviointi ja kehittäminen (4,11), joka oli kappelineuvostoilla viimeisenä. Kolmanneksi tärkein on strategian ja toimintasuunnitelman muodostaminen (4,05). Työntekijöiden mukaan lähetystyön tukeminen (3,89) jää hänille. Kokonaisuudessa se on selkein ero muihin teemoihin.



Avoimissa vastauksissa tuli esille Espoon tuomiokirkkoseurakunnan rakenne, jossa koko seurakunta on jaettu viiteen kappelialueeseen. Näiden lisäksi tehdään koko seurakunnan yhteistä työtä, joka tulee esiin työaloissa. Tämä työalojen ja aluetyön ristiveto¹¹⁰ vaikuttaa työntekijän näkemykseen kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee.

Nämä asiat toteutuvat, jos käytännön asiat ovat kunnossa.¹¹¹ Tässä asiassa, kirkkoherran tehtävä ja toiminta vaikuttaa kaikesta eniten, miten minä teen työtä, miten jaksan, jne. Työalan toimintakertomus ja arviointi vaikuttaa enemmän kuin alueen toiminta. Toisaalta, niille jotka tekevät vain alueella työtä (vahtimestarit,

¹⁰⁹ Pirttimaa 2018, 145. Pirttimaa kehottaa kuuntelemaan omia unelmiaan, jotta voisi löytää oman kutsumuksensa. Se tarkoittaa uskollisuutta omalle itselleen ja Luojalleen.

¹¹⁰ Vesti 2012, 35. Vestin mukaan seurakuntaliitoksessa alue- ja työalamallin ristiriita johti työalan keskittämiseen pääseurakuntaan ja se kiihdytti työalan toiminnan alueilla.

¹¹¹ Tanska 2019, 254. Tanskan mukaan työpaikkaspirituaaliteetti voi toteutua vasta, kun työn rakenteet ovat kunnossa. Silloin on tilaa hengittää.

lastenohjaajat) on hyvä jos aluejohtaja hoitaa tehtävänsä hyvin, ja on sisäistänyt alueen rakenteet ja tarpeet. TT16

Työntekijöiden vastauksissa rohkaistiin lähijohtajaa kannustamaan työntekijöitä omalla esimerkillä ja luomaan avointa¹¹² keskustelua.¹¹³ Lisäksi eräässä vastauksessa korostettiin edelleen vankkaa asijaohtamista¹¹⁴ ja oikeudenmukaista suhtautumista työntekijöihin. Lähijohtajan tulee osata luoda edellytykset työntekijöille tehdä työtä, niin että työntekijän ei tarvitse huolehtia toissijaisista asioista vaan voi keskittyä omaan työhönsä.

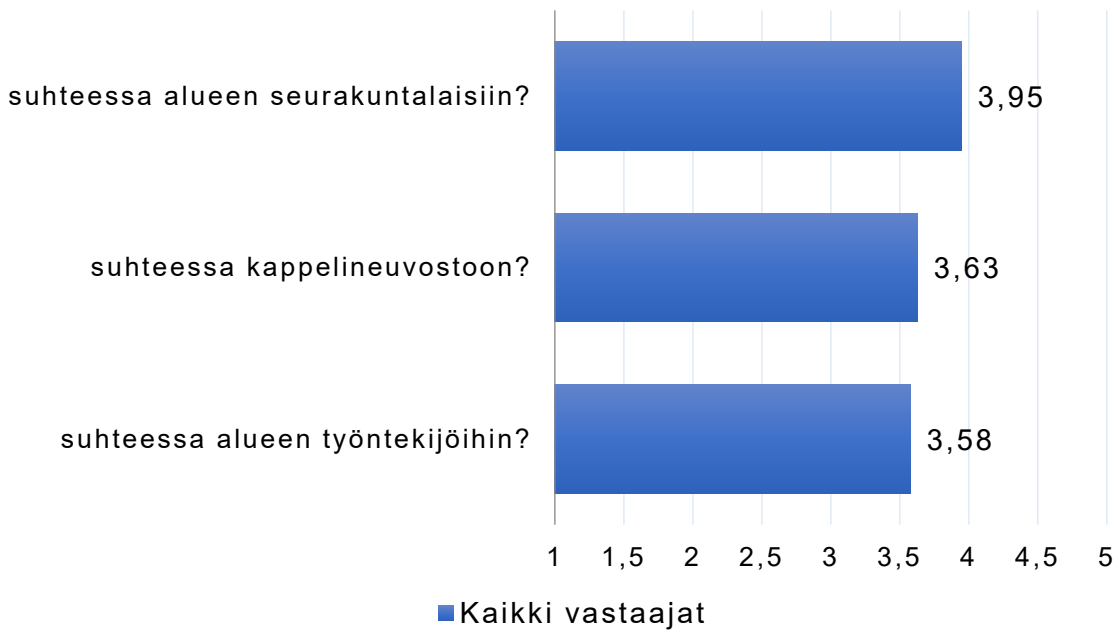
Lähijohtajan tärkein tehtävä on mahdollistaa alueensa työntekijöidelle rauhallinen ja levollinen työnteko. Tämä ei mielestäni ole pastoraalista johtamista, vaan silkaa järjen käyttöä ja jämäkkää johtamista. Jos lähijohtaja johtaa pastoraalisesti, mutta ei johdonmukaisesti ja tasapuolisesti, pastoraalisuus alkaa pian vaikuttaa falskilta. Tämä koskee mielestäni kaikkia kyselyn osa-alueita. TT18

Työntekijät arvioivat lähijohtajan pastoraalista johtamista mission luotsaajana eri ryhmiin. Heidän mukaansa lähijohtajan tulee pastoraalisesti johtaa ensi sijassa seurakuntalaisia (3,95), toiseksi kappelineuvostoa (3,63) ja kolmanneksi alueen työntekijöitä (3,58). Seurakuntalaiset nähdään selkeästi tärkeimpänä johtamisen kehänä, johon mission luotsaajana toimimisen tulisi työntekijöiden mukaan suuntautua.

¹¹² Holopainen 2012, 50–51. Holopainen esittelee hiljaisen tiedon käsitteen. Se on äänetön ja sanaton kokemuksen kautta ymmärretty tieto. Työntekijöillä on työkokemuksensa kautta paljon hiljaista tietoa, jota voidaan käyttää organisaation uudistumiseen.

¹¹³ Heikinheimo 2003, 286. Heikinheimon mukaan kutsumuksen vahvistaminen työntekijöiden kesken vaatii aikaa. Ihanteellista olisi vetäytyä rauhassa pohtimaan ja jakamaan yhteistä kutsumusta.

¹¹⁴ Holopainen 2012, 58. Holopaisen mukaan keskijohdon tulee kuunnella tiimien ja työalojen hiljaista tietoa, jonka jälkeen esihenkilöt reflektovat tietoa yhdessä ja välittävät sen johdolle koko organisaation kehittymistä varten.



6.4. Näkemysten vertailua

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa mission luotsaaminen tarkoittaa, että lähijohtaja vahvistaa kutsumusta, rohkaisee lähetyskäsken toteuttamiseen, kannustaa diakoniseen vastuunkantoon, innostaa strategian suunnitteluun sekä ohjaa toimintakertomuksen ja arvioinnin perusteella alueen kehittämistyöhön.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa mission luotsaajana kappelineuvostot nostavat tärkeimmäksi diakonisen vastuun. Hyvänä kakkosena seuraavat kappelineuvostojen vastauksissa kutsumuksen vahvistaminen sekä strategian luominen ja toimintasuunnitelman tekeminen seurakuntatyölle.¹¹⁵ Kolmanneksi tärkeimpänä havaitaan lähetystyön toteuttaminen sekä viimeisenä toimintakertomuksen kokoaminen, seurakuntatyön arviointi ja kehittäminen.

Alueiden työntekijät korottavat tärkeimmäksi lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa diakonisen vastuun kantamisen ja kutsumuksen vahvistamisen. Toisena seuraa toimintakertomuksen, arvioinnin ja työn kehittämisen arvostus. Työntekijöiden mielestä strategian luominen on kolmanneksi tärkeintä ja lähetystyön toteuttaminen vähiten tärkeä kysytyistä teemoista.

Kappelineuvostot ja työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa mission luotsaajana diakoninen vastuukanto ja kutsumuksen vahvistaminen ovat kärkisijoilla. Kutsumuksen vahvistaminen esiintyi tässä pastoraalisen johtamisen osa-alueessa työntekijöillä yhtä tärkeänä kuin diakonisen vastuun kantaminen.

¹¹⁵ Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 100. Vastuullinen johtaminen- teoksessa analysoidaan strategian merkitystä koko organisaatiolle. Mikään strategia ei voi onnistua, mikäli organisaation rakenteet ja toimintamallit eivät ole kunnossa.

Mission luotsaamisessa kappelineuvostojen jäsenet ja alueiden työntekijät pitivät kaikkein tärkeimpänä diakonista vastuunkantoa.¹¹⁶ Kirkon työssä arvostetaan diakoniaa. Nekin, jotka eivät muuten välttämättä koe kirkkoa omaksi yhteisökseen, kunnioittavat kirkon auttamistyötä. Diakoniatyöllä on vahva viesti, joka ei kaipaa turhia sanoja vaan teot puhuvat puolestaan.¹¹⁷ Hyödyllistä olisi, jotta seurakuntalaiset ja kirkkoon kuulumattomatkin kuulisivat ja näkisivät todistuksen kirkon työstä ahtaalla olevien puolesta. Tähän voisi tarjota ratkaisun vapaaehtoistyön suuntaamisesta yhä enenevässä määrin diakonian tarpeisiin.

Kutsumuksen vahvistaminen esiintyi tässä pastoraalisen johtamisen osa-alueessa työntekijöillä yhtä tärkeänä kuin diakonisen vastuun kantaminen. Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa mission luotsaajana työntekijät pitävät lähetystyön toteuttamista vähiten tärkeänä. Eräessä kappelineuvoston jäsenen avoimessa vastauksessa kuultaa yksin jääminen lähetystyön paikan etsinnässä. Vaikka työntekijöillä on korkea kutsumustietoisuus, niin jostain syystä lähetystyön toteuttaminen koetaan mission vahvistamisen viidestä teemasta vähemmän tärkeänä kuin muut teemat.

Samoin kappelineuvostot ja työntekijät ovat myöskin eri mieltä toimintakertomuksen laatimisen sekä työn arvioinnin ja kehittämisen merkityksestä. Työntekijöiden mukaan se on toiseksi tärkeintä, mutta kappelineuvostot pitävät sitä vähiten tärkeänä. Se ehkä käsitetään juuri hallinnolliseksi tehtäväksi, jota kappelineuvoston mukaan lähijohtajalla on liikaa. Vaikka toimintakertomuksen laadinta on hallinnollista työtä, työntekijät voivat nähdä sen arvokkaana työkaluna suunnitellessa, arvioitaessa ja kehittäessä kokonaistyötä.

Jos käytännön työn rakenteet eivät ole kunnossa, voi pastoraalisesta johtamisesta muodostua ohutta yläpilveä, joka ei saavuta ketään. Työntekijöiden odotusarvo lähijohtajaa kohtaan on, että lähijohtaja pitää huolta työntekijän työn osatekijöistä, jotta työntekijä voi keskittyä itse asiaan eli työskentelyyn.¹¹⁸ Alueiden työntekijät toivovat jämäkkää organisoijaa ja oikeudenmukaista ihmisten johtajaa.

Mission luotsaamisessa suhde ryhmiin näyttäytyy samanlaisena kuin edellisissä teemoissa. Kappelineuvostojen jäsenet odottavat lähijohtajan johtavan pastoraalisesti ensisijaisesti työntekijöitä. Toisekseen lähijohtajan tulisi johtaa pastoraalisesti seurakuntalaisia ja kolmantena kappelineuvostoa. Työntekijöiden järjestys on päinvastainen eli lähijohtajan tulisi johtaa ensisijaisesti seurakuntalaisia, toisekseen kappelineuvostoa ja kolmantena työntekijöitä.

¹¹⁶ Häkkinen 2013, 75. Häkkinen varoittaa seurakunnan sisäänpäin kääntymisestä. Seurakunnan nuoli tulee osoittaa ulospäin, eikä sisäänpäin.

¹¹⁷ Kopperi 2015, 62. Kopperi tuo esiin ristin rakkauden olemuksen: ” Tämä on ristin rakkaus, rististä syntynyt, joka etsiytyy sinne, missä se ei löydä hyvää, josta nauttisi, vaan missä se jakaa hyvää pahalle ja puutteelliselle.”

¹¹⁸ Holopainen 2012, 63–64. Holopaisen mukaan esihenkilöt tarvitsevat tukea, jotta he voisivat kasvaa ”tietäjistä” selektiiviksi johtajiksi. Esihenkilön tehtävä on hiljaisen tiedon kuuntelija, uuden tiedon yhdistäjä ja testaaja sekä toimeenpanija.

7. SUMMA SUMMARUM: MITEN JA KETÄ LÄHIJOHTAJA JOHTAA PASTORAALISESTI

7.1. Pastoraalisen johtamisen sisältö

Tässä tutkimuksessa on tutkittu Espoon tuomiokirkkoseurakunnan lähijohtajien pastoraalista johtamista. Pastoraalinen johtaminen on jaettu neljään ulottuvuuteen: arvojen vahvistamiseen, teologiseen asiantuntijuuteen, spiritualiteetin vaalimiseen ja mission luotsaamiseen. Jaottelun taustalla on Asikaisen tutkimuksessa rakentunut malli pastoraalisesta johtamisesta. Tosin Asikaista on käytetty vain soveltuvien osien, koska olen määritellyt pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet hiukan eri tavalla kuin Asikainen. Lähijohtajan työnkuva ei myöskään mene yhteen kirkkoherran tehtävän kanssa, joka on paljon laajempi kuin lähijohtajan tehtävä kappelialueella.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistajana kappelineuvosto ja työntekijät odottavat lähijohtajan puolustavan kristillisiä arvoja tässä ajassa. Lähijohtajan oletetaan kulkevan eturintamassa ja turvaavan kristillisten arvojen näkymisen yhteiskunnassa ja yhteisössään. Lisäksi kappelineuvosto edellyttää esikuvallisuutta, jotta puheet ja teot eivät sodi keskenään lähijohtajan persoonassa. Työntekijät näkevät arvokeskusteluun osallistumisen toiseksi tärkeimpänä. Tämä aika haastaa seurakunnan työntekijän aivan uudella tavalla.¹¹⁹ Perinteinen kristillisuus ja toimintavat eivät näytä enää riittävän vastaamaan nyky-yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Tarvitaan rakentavaa avointa keskustelua ja tien näyttämistä siihen, miten seurakunnan työntekijänä toimia uusissa tilanteissa. Espoolainen elämäntodellisuus pitää huomioida kaikessa toiminnassa ja kohtaamisissa.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa arvojen vahvistajana esikuvallisuuteen liittyi suurin ero kappelineuvoston ja työntekijöiden välillä. Kappelineuvostojen mukaan lähijohtajan esikuvallisuus on ensisijaisen tärkeää. Työntekijöiden mukaan viidestä arvojen vahvistamisen sisällöistä vähiten tärkeää on esikuvallisuus. Työntekijöiden näkemystä voi selittää urbaani toimintaympäristö. Harva lähijohtaja asuu omalla seurakunta-alueellaan. Tosin Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa pyritään juuri tällä organisaatiomallilla, joka on aluemalli, pitämään huolta siitä, että jokaisella alueella on omat papit ja työntekijät. Alueen omat työntekijät hoitavat alueen koulut, päiväkodit, hoivakodit ja yhteydet eri toimijoihin. Näin edesautetaan seurakunnan olemista lähellä, eikä kaukana organisaation syvyyksissä. Parhaimmillaan lähijohtaja vuosien saatossa oppii tuntemaan alueensa seurakuntalaiset ja yhteistyökumppanit. Kappeli alueella edustaa kirkon pysyvyyttä.

Kaiken kaikkiaan kumpikin vastaajaryhmä koki arvojen vahvistajana toimimisen olevan kokonaisuudessaan erittäin tärkeää lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa, koska kaikki kyselyssä tarkastellut arvojen vahvistavuuden osa-alueet arvioitiin merkitykseltään yli neljän arvoisiksi.

¹¹⁹ Kurttila & Aalto 2019, 30–31. Kurttila ja Aalto varoittavat negatiivisesta tunnepuheesta. Myönteisyyden kautta esihenkilö voi auttaa työntekijöitä löytämään piilevät vahvuutensa.

Toinen tutkituista pastoraalisen johtamisen ulottuvuuksista oli teologinen asiantuntijuus. Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa teologisena asiantuntijana kummallakin vastaajaryhmällä näkyi terveen uskonnollisuuden korostaminen tärkeimpänä. Tämä kuvastanee tätä aikaa. Me elämme yhä useampien uskonnollisten virtausten ristitulessa. Internet on mahdollistanut laaja-alaisen uuden tiedon hakemisen globaalisti. Valitettavasti varsinaisen valheellisen tiedon erottaminen sosiaalisessa mediassa voi olla äärettömän vaikeaa. Tämä nostaa esiin uskonnollisella kentällä myöskin väärinkäytökset ja jopa harhaan johtamisen. Siksi on vastuullista edellyttää lähijohtajalta juuri terveen uskonnollisuuden suojelemista.

Teologisena asiantuntijana toimimisen osatekijöitä arvioidessaan sekä kappelineuvostot että työntekijät painottivat selkeästi vähiten kristinuskon ja muiden katsomusten vuoropuhelun edistämisen teemaa. Dialogin rakentamista eri katsomusten omaavien ihmisten kanssa ei nähty niin oleellisena kuin Raamatun, kristillisen opetuksen ja ekumeenisen yhteistyön eri kirkollisten ryhmien kanssa. Tässä tutkimuksessa herätysliikkeet eivät nousseet erityisesti esille.

Kaiken kaikkiaan kumpikin ryhmä koki teologisen asiantuntijuuden kokonaisuudessaan tärkeänä, koska kaikki muut osa-alueet olivat yli neljän paitsi lähijohtajan toimiminen vuoropuhelun rakentajana katsomusten kentällä.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa spiritualiteetin vaalijana kappelineuvostojen jäsenet arvostivat korkeimmalle jumalanpalveluselämän ja toimitukset: niiden hoitaminen ja kehittäminen espoolaisessa kontekstissa toimivalla tavalla nostettiin vastauksissa merkittäväksi osaksi lähijohtajien pastoraalista johtamista. Sen sijaan työntekijöillä tämä spiritualiteetin vaalijana toimimisen osatekijä jäi kolmannelle sijalle. Tämä herättää kysymyksen. Jumalanpalveluselämä ja toimitukset ovat seurakunnan ulospäin näkyvää toimintaa. Osoittaako työntekijöiden käytännön työn kokemusta, että heidän mukaansa sielunhoidollinen kohtaaminen menee kaiken edelle? Ilman jokaisen ihmisen kunnioitettavaa kohtaamista ei sydäimestä löydy sijaa messulle tai toimituksiin.

Asikaisen tutkimuksessa kirkkoherrojen pastoraalisesta johtamisesta sielunhoidollinen kohtaaminen nähtiin tärkeäksi.¹²⁰ Asikainen kuitenkin rajasi sielunhoidon koskemaan seurakuntalaisia. Asikaisen mukaan kirkkoherra ei voi olla työntekijän ripin vastaanottaja, sielunhoitaja tai hengellinen ohjaaja esimiesroolin vuoksi. Nyt tehdyssä tutkimuksessakaan esimiestehtävää ja henkilökohtaisen sielunhoitajan roolia ei olla sekoittamassa, mutta silti on kiinnostavaa todeta, että spiritualiteetin vaaliminen työntekijöidenkin keskuudessa nähtiin merkittäväksi osaksi lähijohtajan pastoraalista johtamistehtävää. Työntekijät pitivät lähijohtajaa spiritualiteetin mahdollistajana, joka kunnioittaa erilaisia spiritualiteetin muotoja.

Lisäksi mielenkiintoinen seikka liittyi työntekijöiden haluun nostaa rukous toiselle sijalle lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa spiritualiteetin vaalijana. Huoli rukouksesta on näkynyt myös kappelineuvoston jäsenten vastauksissa. Rukous on jäänyt jossain määrin toispuoleiseen asemaan messuelämän uudistuksissa ja varmasti ansaitsee tulla nostetuksi vahvempaan rooliin

¹²⁰ Asikainen 2020, 183.

seurakuntaelämässä ja lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa. Tämä näyttää olevan työntekijöiden ja kappelineuvostojen yhteinen tahtotila. Tulevaisuudessa voidaan pohtia, miten rukousta voitaisiin käyttää entistä väkevämmin työväliseinä sekä seurakunnalle annettuna lahjana.

Kaiken kaikkiaan kumpikin vastaajaryhmä koki spiritualiteetin vaalimisen lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa erittäin tärkeänä, koska kaikki osa-alueet olivat reilusti yli neljän paitsi työntekijöillä hiljaisuuden tilan luomisen työn keskelle osa-alue.

Mission luotsaajana lähijohtajalta odotetaan eniten sellaista pastoraalista johtamista, joka kannustaa diakoniseen vastuun kantamiseen. Tämä on yhteistä kappelineuvostoilla ja työntekijöillä. Sekä seurakunnan jäsenet että kirkkoon kuulumattomat odottavat tätä seurakunnalta.¹²¹ Vaatinee vakavaa pohdintaa, millä tavalla voisimme tavoittaa ne ihmiset, jotka tarvitsevat apua. Seurakunnan diakoniatyö tavoittaa myös niitä, joita ei enää kukaan muu auta.

Toiseksi kappelineuvostot ja työntekijät pitivät kumpikin hyvin tärkeänä lähijohtajan roolia kutsumuksen vahvistajana: pastoraaliseen johtamiseen ja mission luotsaajana toimimiseen sisältyy kyselyvastausten valossa selvästi se, että lähijohtaja on tukemassa niin työntekijöiden kuin vapaaehtoistenkin seurakunnallista kutsumusta. Vapaaehtoistyö voisi olla yksi polku, jonka kautta ihminen pääsee toteuttamaan omaa kutsumustaan. Vapaaehtoistyö voi olla myös portti kirkon jäsenyyteen. Ihmiset haluavat auttaa. Seurakunnan on etsittävä keinoja ja väyliä auttamisen mahdollistamiseksi. Erityisesti diakoniselle vapaaehtoistyölle voi olla tarvetta yksinäisyyden tai muun ahtaalle joutumisen vuoksi enenevässä määrin myös Espoossa.

Alueiden työntekijät näkevät lähetystyön tukemisen vähemmän tärkeänä viidestä mission luotsaamisen teemasta. Toimintakertomuksen laadinta sekä työn arviointi ja kehittäminen ovat puolestaan kappelineuvostojen vastauksissa numeerisesti matalalle pudotettu. Tämä hallinnollisen työn ja nk. hengellisen työn välinen ristiriita on näkynyt kappelineuvostojen vastauksissa. He näyttävän kokevan, että lähijohtajan tulisi enemmän olla läsnä seurakuntalaisten elämässä kuin hautautua työhuoneen uumeniin hallinnollisiin tehtäviin. Työntekijät taas näkevät arvokkaana sen, että lähijohtaja varmistaa työtä tukevien kehittämisprosessien olevan kunnossa.¹²²

Strategia, toimintasuunnitelma, toimintakertomus ja kehittäminen luovat seurakunnalliselle työlle kivijalan. Vaikka näitä ei perinteisesti ole nähty hengellisen työn fokuksessa, niin ilman niitä hengelliseltä työltä puuttuu näky,¹²³ suunnitelmallisuus, arviointi ja uuden kehittäminen. Ei nähdä metsää puilta ja pahimmillaan kadotetaan seurakunnan perustehtävä.¹²⁴ Tästä näkökulmasta ajatellen hallinnollinen työ strategisine suunnitteluprosesseineen on mitä suuremmassa määrin hengellistä. Hallintoa voi ajatella myös mahdollistajana.¹²⁵ Jos se vielä yhdistetään yhdessä

¹²¹ Arikka 2019, 144. Arikan mukaan seurakunnaksi määritellään kaikki alueella asuvat ja toimivat ihmiset.

¹²² Karema 2017, 41.

¹²³ Arikka 2019, 139–140. Arikan mukaan visiosta seuraa strategia, joka ilmaisee, miten visio saavutetaan.

¹²⁴ Silfverhuth 2019, 119–120.

¹²⁵ Silfverhuth 2019, 118.

rukoillen valmisteluun, niin seurakunnalla on mahdollisuus kirkastaa evankeliumia ja kohdata ihmisiä yhä syvällisemmin.

Työntekijöiden avovastauksissa näkyi myös alue- ja työalatyön ristiriita.¹²⁶ Työntekijän voi olla välillä vaikeaa hahmottaa, mikä johtaa omaa tekemistä.¹²⁷ Tätä tilannetta voi tarkastella solistisen ja holistisen työtteen erittelyllä. Solistisessa eli yksilökeskeisessä¹²⁸ työntekeisessä korostuu yksittäisen työntekijän oma visio¹²⁹ työstä. Holistisessa eli kokonaisuutta painottavassa työntekeisessä korostuu kokonaisuuden ymmärtäminen koko seurakunnan kannalta.¹³⁰ Työntekijä painii näiden keskellä. Organisaation on kysyttävä itseltään, miten me voimme yhdessä palvella seurakuntalaisia parhaiten.

Asikaisen mukaan kirkkoherran tehtävä on luoda puitteet seurakunnan rukouselämälle ja rohkaista omalla esimerkillä kutsumuksen ja hengellisen perustehtävän äärelle.¹³¹ Tämä näkyy omassa tutkimuksessani myös lähijohtajiin kohdistuvana odotuksena heidän toimiessaan alueensa pastoraalisina johtajina.

Lähetystyön tukeminen jakaa työntekijöiden ja kappelineuvostojen näkemykset. Jeesuksen antama lähetyskäsky mennä, tehdä, kastaa ja opettaa lähellä ja kaukana, mielletään eri tavoin. Vastaajaryhmät antavat erilaisen merkitysarvon lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa, kun hän tähtää mission luotsaajana lähetysvastuun toteutumiseen.¹³²

Kaiken kaikkiaan kumpikin ryhmä koki mission luotsaamisen tärkeänä, koska kaikki osa-alueet olivat yli neljän paitsi lähetystyön tukemista painottava johtaminen työntekijöillä ja toimintakertomus-, arviointi- ja kehittämisprosesseista huolehtiminen kappelineuvostoilla.

¹²⁶ Nieminen 2002, 352. Niemisen tutkimuksen mukaan aluetyön kolme haastetta ovat: väliportaan johtajuus, vapaaehtoisten asema ja työntekijöiden yhteistyötaitojen vahvistaminen.

¹²⁷ Piispantarkastuksen loppulausunto 2021, 2. Loppulausunnossa rohkaistaan lähijohdon ja diakonian työalan säännöllisiin kokoontumisiin sekä työalojen ja lähijohtajien sisäiseen viestintään.

¹²⁸ Nenonen 2019, 102–103.

¹²⁹ Nieminen 2002, 295–296. Niemisen mukaan aluetyömallissa on oleellista löytää ”jaettu visio”. Se on tiimissä yhdessä muodostettu visio, jolloin jokainen työntekijä pääsee itse vaikuttamaan siihen. Silloin työntekijä voi löytää itsensä työn kokonaisuuden osana.

¹³⁰ Järvinen 2018, 38. Järvisen mukaan ”olen vain täällä töissä”- asenne joutaa museoon. Työntekijä on vastuussa koko organisaation menestyksestä.

¹³¹ Asikainen 2020, 217.

¹³² Piispantarkastuksen loppulausunto 2021, 4. Loppulausunnon mukaan on syytä tarkastella, miten Espoon tuomiokirkkoseurakunnassa liitytään kirkon maailmanlaajuiseen lähetystehtävään.

7.2. Pastoraalisen johtamisen kohteet

Kenties tutkimuksen yllätyksellisintä antia edustavat vastaukset kysymykseen, jossa kysyttiin jokaisen teeman kohdalla, keitä lähijohtajan tulisi johtaa. Ensimmäinen merkittävä huomio on, että kappelineuvoston jäsenet näkevät jokaisessa kyselyn neljässä osa-alueessa lähijohtajan ensisijaisesti johtavan työntekijöitä. Toiseksi lähijohtaja johtaa seurakuntalaisia ja kolmanneksi kappelineuvostoa.

Sen sijaan työntekijät kokevat, että lähijohtajan tulee ensi sijassa johtaa seurakuntalaisia, toisekseen kappelineuvostoa ja kolmantena työntekijöitä. Ainoastaan yksi teema eli spiritualiteetin vaaliminen muodosti osittaisen poikkeuksen: Tältäkin osin työntekijät pitivät seurakuntalaisia ensisijaisina pastoraalisen johtamisen kohteina, mutta toiselle sijalle heidän vastauksissaan nousi työntekijöiden spiritualiteetin vaaliminen kappelineuvostojen jäädessä johtamisen kohteena olevista kehistä uloimmaksi. Työntekijöiden avovastausten mukaan lähijohtajalta odotetaan erityisesti pastoraalisena johtajana tarttuvan spiritualiteetin vaalimiseen työyhteisössä verrattuna muihin ulottuvuuksiin.¹³³

Yhteistä kummallekin vastaajaryhmälle on, että kumpikaan ryhmä ei koe tarvitsevansa pastoraalista johtamista ensisijaisesti itse, vaan näkevät muiden tarvitsevan sitä enemmän. Tästä herää kysymys, keitä lähijohtajan tulisi pastoraalisesti johtaa. Kappelineuvoston vastauksissa korostuu huoli työntekijöiden pastoraalisesta johtamisesta. Työntekijät itse eivät tätä allekirjoita. Työntekijöillä on vahva kutsumustietoisuus, joka näkyy haluna palvella seurakuntalaisia.¹³⁴ Tämä voi kertoa siitä, että seurakuntalaiset havaitaan ensisijaisesti pastoraalisen johtamisen kohteeksi.¹³⁵

Lähijohtajan pastoraalinen johtamisen kohde riippuu siitä, keneltä kysytään. Kappelineuvostot katsovat lähijohtajan pastoraalista johtamista välimaastosta. He ovat seurakuntalaisia, mutta vastuunkantajina he näkevät läheltä lähijohtajan johtamista. He odottavat lähijohtajan näyttäytyvän paimenena, yhtäältä riviseurakuntalaisille ja toisaalta alueen työntekijöille.

Työntekijät katsovat lähijohtajan pastoraalista johtamista arjen monenlaisten haasteiden ristivedossa. Työntekijän näkökulmasta työntekijät odottavat lähijohtajan hoitavan työn edellytykset kohdalleen, jotta työntekijät voivat keskittyä itse työn tekemiseen. He odottavat lähijohtajan näyttäytyvän arkisen työnsä johtajana ja mahdollistajana.¹³⁶ Laajemman pastoraalisen johtamisen työntekijät odottavat kuitenkin kohdistuvan seurakuntalaisiin ja heitä edustavaan kappelineuvostoon.

¹³³ Karema 2017, 73. Kareman mukaan työntekijät odottavat hengellisyyden ylläpitämistä työyhteisössä.

¹³⁴ Piispantarkastuksen loppulausunto 2021, 1.

¹³⁵ Reina 2019, 155–156. Reinan mukaan asiajohtaminen on ollut kirkossa pitkään vallalla. Hän kysyy, olisiko aika johtaa ensin ihmisiä? Hänen mukaansa kirkkoherra johtaa ensin seurakuntalaisia, sitten luottamushenkilöitä ja kolmanneksi työntekijöitä.

¹³⁶ Karema 2017, 73.

Asikaisen tutkimuksessa kirkkoherra kuvaannollisesti edustaa piispaa seurakunnassaan.¹³⁷ Tässä tutkimuksessa lähijohtaja edustaa kirkkoherraa omalla seurakunta-alueellaan työntekijöille, kappelineuvostolle ja seurakuntalaisille.

Asikaisen tutkimus nojautuu siihen, että kirkkoherra johtaa ensin itseään, toiseksi työntekijöitä, kolmanneksi luottamushenkilöitä ja neljänneksi seurakuntalaisia.¹³⁸ Tämän tutkimuksen tulos on erilainen. Lähijohtajien kohdalla johtamisen kehien järjestys on osin toisenlainen kuin kirkkoherroilla riippuen siitä, kysytäänkö kappelineuvostoilta vai alueen työntekijöiltä.

Voisiko ajatella, että pastoraalinen johtaminen on yhdessä johtamista ja että sitä tehdään suhteessa työntekijöihin ja seurakuntaan? Silloin pastoraalinen johtaminen on yhteisöllistä yhteisten päätösten kautta. Tällä tarkoitan lähijohtajan yhteistyötä kappelineuvoston kanssa sekä yhteistyötä alueen työntekijöiden kanssa. Näin pastoraalisella johtamisella ei ole vain subjektia ja objektia eli johtajaa ja johdettavia, vaan pastoraalinen johtaminen on prosessi, joka tapahtuu dialogissa.¹³⁹

Tällainen johtaminen kuvastaa myös suurta johtamiskulttuurin muutosta yksilökeskeisestä yhteisölliseen johtamiseen. Johtaja suostuessaan ”tietäjän” roolista luopumaan, avaa mahdollisuuden alaisten näyttää osaamistaan ja tehdä merkityksellistä työtä.¹⁴⁰ Johtaja saa myös olla itse Korkeamman johdettavana, eikä tarvitse hallita kaikkea yksin. Yhdessä tekeminen estää myös työssä uupumista.

7.3. Avautuvia näköaloja pastoraaliseen johtamiseen

Lähijohtajan pastoraalista johtamista tarvitaan kokonaisuuden hahmottamiseen. Kukaan muu ei tunne aluetta niin hyvin kuin lähijohtaja, työntekijät ja kappelineuvoston jäsenet, jotka asuvat alueella. Ilman aluetuntemusta suuri seurakunta hukkuu asioiden ja ihmisten paljouteen. Silloin on vaikea tietää, mihin seurakuntatyössä pitäisi keskittyä.

Kun suuri seurakuntaorganisaatio on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin, niin seurakuntaa voidaan johtaa missionäärisesti. Pastoraalista johtamista tarvitaan erottamaan oleellinen epäolennaisesta etenkin nykytilanteessa, kun ärsykeitä iskee tajuntaamme lukemattomista eri kanavista. Pastoraalista johtamista tarvitaan kirkastamaan näkyä, jotta voidaan luoda strategia, jota kaikki työntekijät käyttävät opasteena käytännön työhön. Kaikki johtaminen ei kuitenkaan ole pastoraalista johtamista. Pastoraalinen johtaminen nousee kirkon perustehtävästä ja sen ainutlaatuisesta yliajallisesta viitekehuksesta.

Pastoraalista johtamista voisi kuvata tutuilla teologian termeillä. Pastoraalinen johtaminen on inhimillistä ja jumalallista. Pastoraalinen johtaminen inhimillisesti on organisaation rakenteen rakentamista lujaksi kivijalaksi. Koko työlle luodaan puitteet. Käytännön työn rakenteiden ja toimintamallien pitäminen selkeinä on työntekijöiden ja heidän työaikansa kunnioittamista.

¹³⁷ Asikainen 2020, 170.

¹³⁸ Karema 2017, 34. Kareman tutkimus kirkkoherroista osoittaa kirkkoherran johtavan ensisijaisesti työntekijöitä ja sen jälkeen seurakuntalaisia ja luottamushenkilöitä.

¹³⁹ Karema 2017, 47.

¹⁴⁰ Pulkka 2018, 68.

Pastoraalinen johtaminen inhimillisesti vapauttaa työntekijän keskittymään itse työhön ja antaa vahvan turvallisuuden tunteen. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hänen motivaationsa tehdä työtä on kohdallaan.

Pastoraalinen johtaminen jumalallisesti on työyhteisönä hiljentymistä ja hiljaisen tiedon sallimista. Jokaisella työntekijällä on karttunut hiljaista tietoa omasta työstään seurakunnassa. Sen laittaminen yhteiseen jakoon on työntekijän kunnioittamista sekä työn tekemisen tehostamista, vaikka se kuulostaa paradoksaaliselta. Tämä pastoraalinen johtaminen jumalallisesti kuulostaa mahtipontiselta, mutta itse asiassa sitä se ei ole, vaan se on nimenomaan ruohonjuuritasolle pysähtymistä. Se on yhdessä työntekijöiden kanssa kuulostelua ja Jumalan edessä hiljentymistä. Tämä avaa mahdollisuuden kuunnella Jumalan tahtoa työyhteisönä.

Tämän tutkimuksen yhdeksi kokoavaksi ajatukseksi nousi kohtaaminen seurakuntalaisten kanssa. Siinä on meidän voimamme ja vahvuutemme. Kohtaamiseen voisi rohjeta lisätä kunnioittavalla tavalla rukouksen. Se on Jumalalta saatu armon väline, jota muut tahot eivät tarjoa. Voimme tarttua rukoukseen aina kun sitä tarvitsemme eri tilanteissa. Rukouksen ei tarvitse olla välttämättä niin monisanaista kuin enemmän Jumalan edessä lepäämistä hiljaisuudessa ja siitä ammentamista.

Pastoraalista johtamista tarvitaan murtamaan raja-aitoja. Pastoraalista johtamista tarvitaan, jotta usko tulevaisuuteen voisi säilyä. Kun yhdessä tunnustelemme uskon ja elämän ihmettä, ei ole enää tarvetta absoluuttiseen oikeassa olemisen panssariin, vaan voimme tarkastella toisiamme, uskoa ja elämää aidossa yhteydessä. Pastoraaliselle johtamiselle omaleimaista on teologinen osaaminen. Se ei ole kuitenkaan nykyajassa vain dogmeihin pitäytymistä vaan myös yhdessä pohtimista, miten Jumalan sana muuttuu todeksi tässä ajassa.

Tutkimus nostaa mission luotsaamisen keskiöön lähijohtajien pastoraaliseen johtamistehtävään sisältyvän diakoniatyön tukemisen ja lähimmäisvastuuseen rohkaisemisen.¹⁴¹ Ajattelen, että seurakunta on kuin paloasema. Sen sijaan, että ihailisimme paloautoa, meidän tulee lähteä ihmisten luokse, sinne missä on hätää. Siellä missä on kärsivä ihminen, siellä on Kristus. Ensimmäiset kristityt muistetaan siitä, miten he rakastivat toisiaan ja lähimmäisiä. Mistä meidän seurakunnan työntekijät tällä hetkellä muistetaan? Kauniita puheita ei välttämättä muisteta, mutta rakkauden teot eivät koskaan katoa.

Toinen mission luotsaamiseen liittyvä kysymys on missionäärisyys. Se on suuressa murroksessa, koska lähetyskenttä on laajentunut. Työntekijät saattavat kokea hämmennystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähetystehtävä on muuttumassa läsnätyöstä ja seurakunnan tiloissa tapahtuvasta kohtaamisesta sosiaalisessa mediassa työskentelyyn ja kohtaamiseen. Siellä voimme kohdata aivan uusia ihmisiä, joille kirkko ei ole tuttu. Sosiaalisessa mediassa voidaan pitää kirkon arvoja esillä, puolustaa heikkoja ja vaikuttaa asenteisiin. Tähän työntekijät kuin vastuunkantajat tarvitsevat koulutusta ja rohkaisua.

Lähijohtajan pastoraalisessa johtamisessa merkittävää roolia tulee kantamaan tulevaisuudessa seurakunnan vapaaehtoiset ja vastuunkantajat. Työtä seurakuntalaisten auttamiseksi ja

¹⁴¹ Kiviniemi 2019, 110–111. Kiviniemen mukaan diakonia ei ole vain työala, vaan diakonisuuden tulisi läpäistä kaiken seurakuntatyön.

tukemiseksi tehdään yhdessä vapaaehtoisten seurakuntalaisten ja työntekijöiden kanssa. Siksi uudenlainen työn tekemisen kulttuuri vaatii kaikille alueen työntekijöille vapaaehtoistyön koulutusta. Kukaan työntekijä ei voi enää tänä aikana kieltäytyä yhteistyöstä vapaaehtoisten kanssa, vaan vapaaehtoisille tulee antaa paikka seurakunnassa toimia yhteistyössä.

Vapaaehtoisuus on ilo ja mahdollisuus seurakunnan kasvaa hengellisesti ja pysyä ajassa kiinni. Jos ajatellaan esimerkiksi kirkon rippikoulutyötä, mitä se olisi ilman vapaaehtoisia isosia tai leiriavustajia. Tämän saman työn luonteen soisi leviävän kaikkeen seurakuntatyöhön. Työn suunnittelu voisi lähteä siitä kulmasta, miten vapaaehtoiset eli seurakuntalaiset otetaan työn ytimeen tekemään, mutta myös suunnittelemaan. Seurakuntalaisilla on sellaista osaamista, jota työntekijöiltä puuttuu.

Pastoraalinen johtajuus ei ole vain jumalanpalvelusyhteisön johtamista, vaan kokonaisvaltainen johtamisen asenne, joka läpäisee kaikki johtamisen eri osa-alueet.¹⁴² Erityisen tärkeänä pastoraalinen johtajuus näyttäytyy alueen strategian¹⁴³, toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen luomisessa, jolloin asetetaan tavoitteita alueelle sekä arvioidaan tavoitteiden toteutumista. Seurakunnallinen työ ei voi jäädä paikoilleen, vaan sen on kehityttävä jatkuvasti espoolaisen toimintaympäristön haasteiden keskellä hengellisestä ydinolemuksestaan luopumatta.¹⁴⁴

Tämän tutkimuksen valossa seurakuntalaiset ja työntekijät odottavat lähijohtajalta yhteisöllisyyttä, kykyä dialogiin sekä avoimuutta yhdessä ihmetellä asioita, jotka seurakunta kohtaa.¹⁴⁵ Kaikkietävän lähijohtajan sijaan odotetaan yhdessä Kristukseen turvautumista ja uskoa tulevaisuuteen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia Suomen suurien seurakuntien organisaatioita ja lähijohtajien roolia niissä. Tutkimukseni herättää myös kysymykset, miten kirkkoherra johtaa pastoraalisesti lähijohtajia ja kuinka kirkkoherra varustaa lähijohtajat tehtävänsä.¹⁴⁶

Perinteisesti seurakuntatyössä on menty eteenpäin toiminta edellä. Mitäpä jos suuntaa vaihdettaisiin? Asikaisen tutkimuksessa kirkkoherrojen pastoraalisesta johtamisesta nousi esille kirkkoherran oman spiritualiteetin hoitaminen eli itsensä johtaminen. Oman hengellisen elämän hoitamisen koettiin antavan pohjan itse työn tekemiselle.¹⁴⁷ Lähijohtajien pastoraalisen johtamisen tutkimuksessa ilmeni yhdessä hiljentymisen tarve. Kiireen ja arjen moninaisten askareiden unohtaminen hetkeksi voi edesauttaa jonkin uuden puhkeavan esiin. Samalla voidaan luottaa levollisesti siihen, että yhteisen hengellisyyden hoitaminen ei käännä lähijohtajaa vain sisäänpäin, vaan yhdessä eletystä spiritualiteetista aukeavat monimuotoiset reitit kaikkeen

¹⁴² Karema 2017, 50. Kareman mukaan kirkkoherran pastoraalinen johtaminen tapahtuu yhdessä luottamushenkilöiden kanssa.

¹⁴³ Kiviniemi 2019, 108–109. Kiviniemi kritisoi kirkkoa ja seurakuntia kunnollisen strategian puuttumisesta. Strategian toteuttamisen sijaan yksilöt toteuttavat omia visioitaan.

¹⁴⁴ Karema 2017, 59. Kareman mukaan pastoraalinen johtaminen liittyy erityiseen pappeuteen ja on yhteisöllistä suhteessa seurakuntaan. Hengellinen johtajuus sen sijaan liittyy yleiseen pappeuteen.

¹⁴⁵ Karema 2019, 51.

¹⁴⁶ Nieminen 2002, 312–313. Niemisen tutkimuksen mukaan aluetyömalli haastaa perinteisen kirkkoherran johtamistavan. Aluetyömallissa voidaan käyttää jaettava johtajuutta.

¹⁴⁷ Asikainen 2020, 219–220.

ulospäin suuntautuvaan pastoraaliseen johtamiseen ja alueen kaitsentaan yhdessä työntekijöiden ja vastuunkantajien kanssa Pyhän Hengen voimassa. Jos kuvattaisiin pastoraalista johtamista yhdellä sanalla, se olisi yhdessä.

LYHENTEET

KN = kappelineuvoston jäsenen Surveyspal-kyselyn avovastaus

TT = alueen työntekijän Surveyspal-kyselyn avovastaus

LÄHDE- JA KIRJALLISUUSLUETTELO

LÄHTEET

Surveyspal-kysely Espoon tuomiokirkkoseurakunnan kappelineuvostoille vuonna 2021.
Kyselyvastausten muodostama aineisto tekijän arkistossa.

Surveyspal-kysely Espoon tuomiokirkkoseurakunnan alueiden työntekijöille vuonna 2021.
Kyselyvastausten muodostama aineisto tekijän arkistossa.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, Tapio

2011 Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.

Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija

2004 Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. WSOY, Juva.

Anetjärvi, Sari & Jakobsson, Marja

2013 Seurakunnan henkilöstöhallinto. Edita, Helsinki.

Arikka, Heikki

2019 Paavali vai Jaakob? – Kysymys seurakunnan suunnasta.

Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia.

Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.

Asikainen, Pekka

2020

Jumalan vai ihmisen palveluksessa? Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013–2015. Akateeminen väitöskirja. Väyläkirjat, Helsinki.

Heikinheimo, Raili

2003

Spiritualiteetin vaaliminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toimittaneet Erkki Huhta, Juhani Korolainen, Matti Poutiainen, Timo Totro ja Raimo Turunen. Kirjapaja, Helsinki.

Huhtinen, Pentti

2001

Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Johtaminen seurakunnassa. Toimittanut Raimo Turunen. Edita, Helsinki.

2002

Seurakunta työyhteisönä. Kirjapaja Oy, Helsinki.

Hukari, Ari

2019

Johtaminen muutoksessa. Teoksessa Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toimittaneet Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.

Häkkinen, Seppo

2013

Rohkeasti luterilainen. Paimenkirje. Kirjapaja, Helsinki.

- Järvinen, Henri
2015
Spiritualiteetti työhyvinvoinnin kysymyksenä. Teoksessa Työ ja Henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Toimittaneet Marjaana Kanerva ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.
- Järvinen, Pekka
2018
Ammatillinen käyttäytyminen. Tie Onnistumiseen. Alma talent, Helsinki.
- Kairavuo, Leena
2019
Valta ja vastuu. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.
- Kantola, Ilkka
2001
Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa Johtaminen seurakunnassa. Toimittanut Raimo Turunen. Edita, Helsinki.
- Kiviniemi, Aarne
2019
Kirkko tarvitsee selkeän suunnan ja johtajuuden. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.
- Kopperi, Kari
2015
Ristin rakkaus. Matka Lutherista suomalaiseen seurakuntaelämään. Kirjapaja, Helsinki.

- 2019 Mitä on kirkollinen johtaminen? – Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty. Teoksessa Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toimittaneet Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.
- 2019 Muuttuva osaaminen ja osaamisen johtaminen. Teoksessa Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.
- Kurttila, Minna & Aalto, Pia
- 2019 Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.
- Munsterhjelm, Anna
- 2019 Jollei maallikoita johdeta paremmin, heitä ei pian ole. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.
- Nenonen, Heikki
- 2019 Hyvin johdettu kirkko, hyvin johdettu seurakunta. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.
- Nieminen, Risto T.
- 2002 Seurakunta aluetyön jännitteessä. Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa. Kirkon tutkimuskeskus, Sarja A Nro 78, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Palmu, Harri

1990

Paimen johtajana. Tutkimus Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista. Kirkon tutkimuskeskus, Sarja A Nro 53, Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki.

Pirttimaa, Kati

2018

Jumalan oma maailmaa varten. Kristittyinä elämisestä. Kirjapaja, Helsinki.

Reina, Riikka

2019

Johdetaanko kirkossa julkishallintoa vai kansalaisjärjestöä? Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.

Saarinen, Satu

2019

Epilogi: Voiko johtajana kirkossa selviytyä? Teoksessa Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.

Silfverhuth, Olli-Pekka

2019 Valmentava johtaminen. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.

Suvila, Jari

2015 Työyhteisön henkeä ja sielua etsimässä. Teoksessa Työ ja Henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Toimittaneet Marjaana Kanerva ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.

Tanska, Juha

2019 Hengellisyys, työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa Laki, evankeliumi ja KirVESTES. Johtajana kirkossa. Toimittaneet Kari Kopperi, Terttu Malo ja Juha Tanska. Kirjapaja, Helsinki.

Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti

2003 Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toimittaneet Erkki Huhta, Juhani Korolainen, Matti Poutiainen, Timo Totro ja Raimo Turunen. Kirjapaja, Helsinki.

Törmänen, Tuomo

2019 Hengellinen johtaminen ja kipukohtiin puuttuminen voimakkaan herätysliikkeen jakamassa seurakunnassa. Teoksessa Hyvin johdettu kirkko. Visioita, haasteita, näkökulmia. Toimittaneet Laura Arikka ja Heikki Arikka. Kirjapaja, Helsinki.

OPINNÄYTTEET

Holopainen, Jussi

2012 Merkitysjohtaminen. Kirkollisen johtamisteorian hahmottelua. Ylemmän pastoraalitutkinnon tutkielma. Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli.

Karema, Kaisa

2017 Pappouden ja pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherroille. Laadullinen teemahaastattelu kahdeksalle Tampereen hiippakunnan kirkkoherralle. Yleisen käytännöllisen teologian pro gradututkielma. Helsingin yliopisto.

Pulkka, Anne

2018 Uskon todellisuudesta johtamisen todellisuuteen. Tutkimus hengellisestä johtamisesta kirkkoherrojen koulutuskirjallisuudessa. Systemaattisen teologian pro gradututkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Rotko, Iida

2020 Kirkkoherra johtajana. Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen. Systemaattisen teologian maisterintutkielma. Helsingin yliopisto.

Vesti, Aino

2012 Spiritualiteetti ja pastoraalinen johtaminen seurakuntaliitoksessa. Ylemmän pastoraalitutkinnon tutkielma. Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli.

MUU PAINAMATON KIRJALLISUUS

Elovaara, Anne

2020

Espoon skenaariotyöskentely Kirkko 2020.
Tekijän arkistossa.

Malinen, Maarit

2017

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan aluejako.
Tekijän arkistossa.

2021

Kirkko Espoossa, Espoon tuomiokirkkoseurakunnan
organisaatiokaavio. Tekijän arkistossa.

Ohjesääntö

2017

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan kappeli-
neuvoston ohjesääntö. Tekijän arkistossa.

Piispantarkastuksen loppulausunto

2021

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan piispantarkastuksen
loppulausunto. Tekijän arkistossa.

Pirttimaa, Kati

2019

Lähtekää rauhassa ja palvelkaa Herraa iloiten!
Hengellinen johtajuus seurakuntatyössä.
Konsulttivalmennuksen lopputyö.
Tekijän arkistossa.

Tehtävänkuvaus

2018

Espoon tuomiokirkkoseurakunnan Pohjois-Espoon
kappalaisen tehtävänkuvaus. Tekijän arkistossa.

INTERNET-VIITTEET

[Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja](#) viitattu 6.1.2022

[Suomen evankelis-luterilaisen kirkon jäsenet](#) viitattu 4.2.2022

[Espoon seurakuntien uutisia](#) viitattu 4.2.2022

[Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hiippakunnat](#) viitattu 17.11.2021

[Espoon hiippakunnan päätöksenteko](#) viitattu 17.11.2021

[Wikipedia: Episkopaalisuus](#) viitattu 17.11.2021

[Tilastotietoja Espoon seurakunnista](#) viitattu 17.11.2021

[Espoon seurakuntien strategia 2017–2021](#) viitattu 17.11.2021

[Espoon seurakunnat](#) viitattu 17.11.2021

[Espoon seurakuntayhtymän tilinpäätös 2018](#) viitattu 23.11.2021

[Espoon tuomiokirkkoseurakunta](#) viitattu 17.11.2021

[Ovet auki – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026](#) viitattu 30.11.2021

[Muistoja SyysMatin markkinoilta](#) viitattu 8.2.2022



Lähijohtajan pastoraalinen
johtaminen Espoon
tuomiokirkkoseurakunnassa
Surveyspal-kysely

Hyvä kappelineuvoston jäsen ja työtoveri

Valmistelen ylemmän pastoraalitutkinnon lopputyötä. Ylempi pastoraalitutkinto on papeille tarkoitettu kirkon oma koulutuskokonaisuus, joka antaa mahdollisuuden syventää teologista osaamista ja johtamistaitoja. Sain Pappisliiton apurahan tutkielmaa varten ja jään syksyllä 2021 virkavapaalle työstämään tätä tutkielmaa. Toivon, että tämän tutkimuksen tulokset hyödyttävät Espoon tuomiokirkkoseurakuntaa ja tulevat suoraan käytännön työn tueksi.

Aiheeni on Lähijohtajan pastoraalinen johtaminen Espoon

tuomiokirkkoseurakunnassa. Tutkin Espoon tuomiokirkkoseurakunnan kappelialueiden lähiesimiesten pastoraalista johtamista. Kappelialueita ovat Aurora, Espoon keskus, Länsi-Espoo, Pohjois-Espoo ja Viherlaaksolahti. Tässä tutkimuksessa käytän lähiesimiehestä termiä lähijohtaja. Tämä johtuu siitä, että lähiesimies-sana kuvastaa toimintaorganisaation johtamista. Lähijohtaja-termi ilmentää laajempaa johtamiskäsitettä.

Pastoraalisella johtamisella tarkoitan kokonaisuutta, joka muodostuu niistä lähijohtajan johtamistyön ulottuvuuksista, jotka tähtäävät seurakunnan hengellisen olemuksen ja perustehtävän toteuttamiseen kappelialueella ja ovat näin ollen ominaisia nimenomaan kirkolliselle johtamiselle.

Lopputyötäni varten teen Surveypal-kyselyt kappelineuvostojen jäsenille, kappelialueiden työntekijöille ja lähijohtajille itselleen. Koska itse toimin Pohjois-Espoon vs. kappalaisena, jäävään itseni tutkimuksesta pois. En myöskään ota Kirkonmäen aluetta kyselyyn mukaan, koska sillä ei ole kappelineuvostoa, vaan se on hallinnollinen osa seurakuntaamme.

Tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on Pekka Asikaisen väitöskirjatutkimus Kirkkoherrojen pastoraalisesta johtamisesta vuodelta 2020. Omassa tutkimuksessani tutkin suuren kaupunkiseurakunnan kappelialueiden lähijohtajien pastoraalista johtamista. Asikaisen tutkimukseen nojautuen olen muokannut pastoraalisen johtamisen ulottuvuudet espoolaiseen kaupunkiseurakuntaan sopiviksi ja lähijohtajien työnkuvaa täsmäämään.

Aluejohtoisessa seurakuntaorganisaatiossa kirkkoherra on jakanut kappelialueiden lähijohtajille vastuun alueiden pastoraalisesta johtamisesta. Tässä kyselyssä olen jakanut pastoraalisen johtamisen neljään osa-alueeseen. Lähijohtaja on pastoraalisena johtajana:

1. arvojen vahvistaja,
2. teologinen asiantuntija,
3. spiritualiteetin vaalija
4. mission luotsaaja.

1. ARVOJEN VAHVISTAJA

Seurakunnan toimintaa ohjaavat kristilliset arvot. Seuraaviin kysymyksiin on valittu arvioitavaksi erilaisia arvojohtamiseen liittyviä näkökulmia, joiden kautta etsimme vastauksia, miten tärkeä lähijohtaja on kristillisten arvojen vahvistajana pastoraalisessa johtamisessaan.

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

Vähemmän
tärkeä

Erittäin tärkeä

1

2

3

4

5

KRISTILLISET ARVOT: että lähijohtaja puolustaa kristillisiä arvoja muuttuvan ajan keskellä?

ARVOKESKUSTELU:että lähijohtaja auttaa käsittelemään arvoristiriitoja ja luo edellytyksiä arvokeskustelulle eri tavoin ajattelevien välillä?

ARVOMAAILMA:että lähijohtaja on luomassa kristillistä arvomaailmaa, joka ottaa huomioon espoolaisen elämäntodellisuuden muutokset?

OHJAUS:että lähijohtaja puuttuu toimintatapoihin, joka ovat seurakunnan arvojen vastaisia?

ESIKUVALLISUUS: että lähijohtaja toimii arvojen vahvistajana omalla esimerkillään ja arvojensa mukaisella elämällä?

Suhde ryhmiin

Edellä on tarkasteltu lähijohtajan pastoraalista johtamista arvojen vahvistajan tehtävästä käsin. Arvioi lisäksi lähijohtajan suhdetta eri kohderyhmiin. Keitä hänen tulisi tässä roolissa toimien johtaa?

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

	että lähijohtaja vahvistaa arvoja				
	Vähemmän tärkeä			Erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5
suhteessa alueen seurakuntalaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhteessa kappelineuvostoon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhteessa alueen työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi arvojen vahvistajana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

2. TEOLOGINEN ASiantuntija

Lähijohtaja toimii seurakunta-alueellaan teologisena asiantuntijana suhteessa kristilliseen oppiin ja Raamattuun.

Hän tekee yhteistyötä kristillisten kirkkojen ja herätysliikkeiden kanssa. Hän liikkuu myös eri katsomusten kentillä.

Seuraavien kysymysten tehtävänä on etsiä vastauksia, miten merkityksellinen lähijohtaja on teologisena asiantuntijana pastoraalisessa johtamisessaan.

MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT ASTEIKOLLA 1-5

Vähemmän
tärkeä

Erittäin tärkeä

1 2 3 4 5

OPETUS: että lähijohtaja ohjaa
pysymään kristillisen opin ja kirkon
uskon kanssa yhteensopivien
raamatuntulkintojen piirissä?

RAAMATUN TULKINTA:että
lähijohtaja rohkaisee soveltamaan
Raamattua ja kirkon uskoa
espoolaiseen arkeen?

EKUMENIA:että lähijohtaja tukee
yhteistyön tekemistä eri
herätysliikkeiden ja kristillisten
kirkkojen kanssa?

KRISTINUSKO KATSOMUSTEN
KENTÄLLÄ:että lähijohtaja rakentaa
dialogia erilaisia katsomuksia
edustavien ihmisten kanssa (esim. eri
uskonnot, uushengellisyys tai
uskonnottomat)?

TERVE USKONNOLLISUUS:että
lähijohtaja huolehtii siitä, että
seurakunnassa hengellisyys pysyy
terveen uskonnollisuuden rajoissa?

Suhde ryhmiin

Edellä on pohdittu lähijohtajan pastoraalista johtamista teologisena asiantuntijana. Seuraavaksi tarkastelemme lähijohtajan suhdetta teologisena asiantuntijana eri ryhmien kanssa. Keitä hänen tulisi tässä roolissa toimien johtaa?

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

että lähijohtaja toimii teologisena
asiantuntijana

Vähemmän
tärkeä

Erittäin tärkeä

1 2 3 4 5

suhteessa alueen seurakuntalaisiin?

suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa alueen työntekijöihin?

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi teologisena asiantuntijana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

3. SPIRITUALITEETIN VAALIJA

Seurakunnan työ on luonteeltaan hengellistä. Lähijohtaja voi alueellaan vaikuttaa työn hengellisiin toteuttamistapoihin. Hän toimii spiritualiteetin eli hengellisen elämän mahdollistajana eläen sitä samalla itsekin. Seuraavien kysymysten tehtävänä on kartoittaa, miten arvokasta on spritualiteetin vaaliminen pastoraalisessa johtamisessaan?

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

	Vähemmän tärkeä				Erittäin tärkeä
	1	2	3	4	5
JUMALANPALVELUSELÄMÄ JA TOIMITUKSET: että lähijohtaja panostaa jumalanpalveluselämän ja kirkollisten toimitusten toteutukseen ja kehittämiseen niin, että evankeliumi tulee eläväksi ja ymmärrettäväksi tämän ajan espoolaisille?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SELUNHOIDOLLINEN KOHTAAMINEN:että lähijohtaja luo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

hyvät edellytykset ihmisten kuulluksi tulemiselle ja sielunhoidollisen tuen saamiselle?

RAAMATUN SANAN MEDITOINTI:että lähijohtaja mahdollistaa aikaa Raamatun sanan tutkistelulle seurakuntalaisille, työntekijöille ja itselleen?

RUKOUS:että lähijohtaja antaa tilaa rukoukselle seurakuntalaisten, työntekijöiden ja oman elämän rakennukseksi?

HILJAISUUS:että lähijohtaja luo hiljaisuuden keitaita seurakuntalaisille, työntekijöille ja myös itselleen (esim. hiljaisuuden retriitit, arkiretriitit tai hiljaiset hetket)

Suhde ryhmiin

Edellä on pohdittu lähijohtajan pastoraalista johtamista spiritualiteetin vaalijana. Seuraavaksi tarkastelemme lähijohtajan suhdetta spiritualiteetin vaalijana eri ryhmien kanssa. Keitä hänen tulisi tässä roolissa toimien johtaa?

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

että lähijohtaja vaalii spiritualiteettia

Vähemmän

Erittäin tärkeä

tärkeä

1

2

3

4

5

suhteessa alueen seurakuntalaisiin?

suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa alueen työntekijöihin?

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi spiritualiteetin vaalijana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?

4. MISSION LUOTSAAJA

Seurakunnan työn kivijalka on lähetyskäsky. Lähijohtaja pyrkii edesauttamaan alueellaan sitä, että toiminta ja sitä ohjaavat suunnittelu- ja arviointiprosessit tukevat kirkon mission toteuttamista. Seuraavien kysymysten tehtävänä on etsiä vastauksia, miten oleellisena lähijohtaja on mission luotsaajana pastoraalisessa johtamisessaan.

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

Vähemmän
tärkeä

Erittäin tärkeä

1 2 3 4 5

KUTSUMUS: että lähijohtaja vahvistaa seurakuntalaisten ja työntekijöiden kutsumusta palvella lahjoillaan seurakuntaa?

LÄHETYSTYÖ: että lähijohtaja on rohkaisemassa lähetyuskäskyn toteuttamiseen ja Kristuksen todistajina toimimisen tehtävään?

DIAKONINEN VASTUU: että lähijohtaja on kannustamassa diakonisen vastuun kantamiseen ja lähimmäisten palvelemiseen?

STRATEGIA JA TOIMINTASUUNNITELMA: että lähijohtaja huolehtii siitä, että alueen toimintaa ohjaava strategia ja toimintasuunnitelma palvelevat kirkon perustehtävää eli uskon ja rakkauden toteuttamista?

TOIMINTAKERTOMUS, ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN: että lähijohtaja innostaa palautteen kokoamiseen ja toiminnan arvioimiseen mm. toimintakertomusta laadittaessa, jotta alueen toimintaa voidaan edelleen kehittää?

Suhde ryhmiin

Edellä on tarkasteltu sisällöllisesti lähijohtajan pastoraalista johtamista mission luotsaajana. Seuraavaksi tarkastelemme lähijohtajan suhdetta misson luotsaajana eri ryhmien kanssa. Keitä hänen tulisi tässä roolissa toimien johtaa?

Miten tärkeänä pidät asteikolla 1-5

että lähijohtaja luotsaa missiota

Vähemmän
tärkeä

Erittäin tärkeä

1 2 3 4 5

suhteessa alueen seurakuntalaisiin?

suhteessa kappelineuvostoon?

suhteessa alueen työntekijöihin?

Avoin kysymys: Miten sinun mielestäsi mission luotsaajana toimimisen pitäisi erityisesti näkyä lähijohtajan pastoraalisessa johtamistyössä?



SUURKIITOS AJASTASI JA
VAIVANNÄÖSTÄSI.
KIITOS, ETTÄ OLET OSALTASI
KEHITTÄMÄSSÄ ESPOON
TUOMIOKIRKKOSEURAKUNTAA!

Ystävällisin terveisin: Kirsi Muurimäki, vs. kappalainen