



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

DIAKONIATYÖN LÄHIJOHTAJIEN ASEMA, VASTUU JA VALTA SEURAKUNNISSA

Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikor-
keakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johta-
misen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Virve Valkeavuori-Kovanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

VALKEAVUORI-KOVANEN VIRVE: Diakoniatyön lähijohtajien asema,
vastuu ja valta seurakunnissa
Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäyte-
työ
82 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli diakoniatyön lähijohtamisen kehittäminen ja kehittyminen sekä diakoniatyön lähijohtajien keskinäisen jakamisen ja osallisuuden vahvistuminen. Hankkeen tavoitteena oli tehdä diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli, joka kuvaa ja täsmentää diakoniatyön lähijohtajien asemaa, vastuuta ja valtaa seurakunnissa. Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa oli Tampereen hiippakunta ja hiippakunnan seurakuntien diakoniatyön työalat ja niiden lähijohtajat. Hankkeen vetäjänä toimi diakoniatyöntekijä, joka on oman työalansa lähijohtaja. Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja se on ajankohtainen, tiiviisti sidoksissa työelämään ja vastaa työelämän tarpeisiin. Hankkeen aineistonkeruumenetelminä käytettiin lähijohtajien neljän tapaamisen ryhmäkeskustelujen osallistuvaa havainnointia ja kyselytutkimusta.

Kehittämishanke täsmensi ja tuotti uutta tietoa diakoniatyön lähijohtajien aseman, vastuun ja vallan selkiyttämiseen ja täsmentymiseen seurakunnissa. Lähijohtajien laajat työnkuvat tulee olla tulosten mukaan selkeästi määriteltyjä eli perustehtävät tarpeenmukaisia ja kaikki lähijohtajan tehtävät kirjattuja. Heillä pitää olla riittävästi aikaa lähijohtamiseen, asema avointa suhteessa esimieheen ja seurakunnan johtajuussuhteet sovittuja. Lähijohtajien pitää saada myös tukea oman seurakunnan ulkopuolelta, lähinnä lähijohtajatiimiltä ja hiippakuntasihteeriltä. Lähijohtajien virkaan kuuluvan vastuun ja vallan tulee olla riittävää, mutta hallittavissa olevaa, sekä näitä molempia oikeassa suhteessa ja tasapainossa toisiinsa nähden.

Diakoniatyön lähijohtaminen vaatii jatkuvaa työn kehittämistä. Tavoitteena on, että diakoniatyön lähijohtamisen malli jalkautuu Tampereen hiippakunnan seurakuntien diakoniatyöhön sekä mahdollisesti kirkon muihin hiippakuntiin. Tarkoituksena on, että diakoniatyön lähijohtajien tapaamiset säännöllistyvät ja löytävät oman paikkansa lähijohtajuuden jakamisessa ja kehittämisessä.

Avainsanat: diakoniatyö, lähijohtaja, lähijohtaminen, asema, vastuu, valta ja toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master of Social and Health Care
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

VALKEAVUORI-KOVANEN VIRVE: The status, responsibility and authority of
the diaconal social work front-line man-
agers in the parishes
The operating model of the diaconal so-
cial work's front-line management

Master's Thesis in Development and Management in Social and Health Care
82 pages, 13 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

The purpose of this development project was to improve and develop the diaconal social work's front-line management and enhance the mutual sharing and inclusion of diaconal social work front-line managers. The aim of the project was to make a model of the diaconal social work front-line management, which describe and specify the status, responsibility and authority of the diaconal social work front-line managers in the parishes. The target organization of the development project was the bishopric of Tampere and the working fields of the bishopric diaconal social work and their front-line managers in the parishes. The leader of the project was the diaconal social worker, who was the front-line manager of her own field of work. The development project was carried out as an action research and it was topical, closely linked to working life and corresponding to the needs of the employers. As data collection methods of the project were used participant observation of four front-line managers meetings' group discussions and inquiry.

The thesis specified and produced new information of the status, responsibility and authority of the diaconal social work's front-line managers in the parishes. According to the results the job descriptions of the diaconal social work front-line managers must be clearly defined and their basic tasks specified. They need enough time for management, open status with their superior and the relations with their superior should be agreed. They should also receive support from outside parish, mainly from the management team or secretary of the diocese. The responsibility and authority of the front-line managers should be sufficient, but manageable and both of these should be in good proportion and balance to one another.

The front-line management of diaconal social work needs the continued development of their work. The aim of this thesis is that the model of the front-line management dismounts to parishes of diaconal social work of Tampere bishopric and possibly to other bishoprics of the Finnish Church. The purpose of the diaconal social work front-line managers' meetings is that they become regular and find their own place in the front-line management sharing and developing.

Key words: diaconal social work, front-line manager, front-line management, status, responsibility, authority and action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Tausta ja kohdeorganisaatio	4
2.2	Toimeksiantajat ja päätoimijat	7
2.3	Tarkoitus ja tavoite	8
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	9
3.1	Diakoniatyö	9
3.2	Lähijohtaja ja lähijohtaminen diakoniatyössä	12
3.3	Vastuu ja valta diakoniatyön lähijohtamisessa	15
3.4	Tietoperustan yhteenveto	18
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	20
5	KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA	23
5.1	Aikataulu	23
5.2	Toiminnan kulku	24
5.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	25
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	31
6.1	Lähijohtajien ensimmäinen tapaaminen	31
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset	34
6.3	Lähijohtajien toinen tapaaminen	48
6.4	Lähijohtajien kolmas tapaaminen	49
6.5	Lähijohtajien neljäs tapaaminen	51
7	DIAKONIATYÖN LÄHIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI	53
8	KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET	58
8.1	Kyselytutkimuksen johtopäätökset	58
8.2	Tapaamisten johtopäätökset	61
9	KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA	65
9.1	Arviointi	65
9.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	66
9.3	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	68
9.4	Loppusanat	70
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	83

LIITE 1. SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE	83
LIITE 2. LÄHIJOHTAJIEN TAPAAMISTEN OHJELMAT	90
LIITE 3. DIAKONIAN TUTKIMUKSEN PÄIVÄ	94
LIITE 4. DIAKONIATYÖN LÄHIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI	95

KUVIOT JA TAULUKOT

- KUVIO 1. Suomen kirkon organisaatiokaavio, s. 4
- KUVIO 2. Tampereen hiippakunnan kartta 1.1.2012, s. 6
- KUVIO 3. Hollolan seurakunnan diakoniatyön organisaatiokaavio 2012, s. 8
- KUVIO 4. Kaavio toimintatutkimuksen toimintaympäristöstä, s. 20
- KUVIO 5. Kehittämishankkeen toiminnan ja toteutuksen kulku syklimuodossa Lewinin ajatuksen mukaan, s. 24
- KUVIO 6. Johtajuussuhteet seurakuntien diakoniatyössä, s. 31
- KUVIO 7. Diakoniateologin diakoniatyötä estävät ja vahvistavat tekijät lähijohtajien kokemana, s. 32
- KUVIO 8. Diakoniatyön lähijohtajan perustehtävät, s. 37
- KUVIO 9. Diakoniatyön lähijohtajan tehtävät, s. 37
- KUVIO 10. Oma asema diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheen, s. 39
- KUVIO 11. Toiveet oman aseman muuttumisesta diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheen seuraavan viiden vuoden aikana, s. 40
- KUVIO 12. Vastuu diakoniatyön lähijohtajana, s. 43
- KUVIO 13. Valta diakoniatyön lähijohtajana, s. 45
- KUVIO 14. Esimerkkivastauksia vastuusta diakoniatyössä, s. 46
- KUVIO 15. Esimerkkivastauksia vallasta diakoniatyössä, s. 46
- KUVIO 16. Muuta hyvää ja kehitettävää diakoniatyön lähijohtajan työssä, s. 47
- KUVIO 17. Lähiesimiehen roolikartta, s. 50
- KUVIO 18. Lähijohtajien kolmannen tapaamisen päätelmiä, s. 50
- KUVIO 19. Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli, s. 53
-
- TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen aikataulu, s. 23
- TAULUKKO 2. Lähijohtajien rovestikunta, s. 34
- TAULUKKO 3. Lähijohtajien koulutustausta, s. 35
- TAULUKKO 4. Lähijohtajien johtamiskoulutus, s. 35
- TAULUKKO 5. Lähijohtajien diakoniatimin koko, s. 36
- TAULUKKO 6. Minulla on riittävästi vastuuta tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana, s. 42
- TAULUKKO 7. Minulla on riittävästi valtaa tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana, s. 44

1 JOHDANTO

Diakoniatyön lähijohtajien asema seurakunnissa on vielä pirstaleinen ja täsmen-
tymätön, koska sitä ei ole riittävän selkeästi määritelty ja kirjattu, säädetty kirkon
lainsäädännössä eikä johtavan diakoniatyöntekijän johtosäännössä. Työelämän
kokemusten mukaan aseman määrittelemättömyys näyttäytyy lähijohtajien toi-
menkuvissa usein työtä kuormittavana. Diakoniatyön lähijohtajien määrä on kui-
tenkin kasvanut tasaisesti seurakunnissa viimeisen kymmenen vuoden aikana,
joten lähijohtaminen on nähty tärkeänä seurakuntatyön kehittämisalueena. Aikai-
semmin seurakuntien diakoniatyössä lähijohtajana toimi diakoniasta vastaava teo-
logi eli diakoniapappi. Nykyään yhä useammassa seurakunnassa diakoniatyötä
johtaa perustyöstä noussut diakoniatyöntekijä, ja diakoniapappi toimii dia-
koniatiimin teologisena asiantuntija-jäsenenä. Molempien esimiehenä on seura-
kunnan kirkkoherra. (Lemmetyinen 2001, 181-182; Heikkinen 2008, 4-8.) Tämä
on vaatinut johtajuussuhteissa ja asenteissa johtajuutta kohtaan huomattavia muu-
toksia.

Seurakuntien diakoniatyöhön tarvitaan luotettavia lähijohtajia, jotka edustavat
työnantajaa ja joiden kanssa työntekijät voivat keskustella perustyönsä kysymyk-
sistä, tavoitteista ja seurakunnan strategiasta eli toimintalinjauksista. Lähijohtajilla
pitää olla aikaa tähän kaikkeen, sillä johtamista ei voi hoitaa kaiken muun työn ja
kiireen ohessa. Seurakuntiin on tärkeä saada aikaan sellaista toimintakulttuuria ja
työnjärjestelyä, joka selkiyttää lähijohtajuutta sekä työntekijöiden asemaa ja roole-
ja työyhteisössä. Tämä mahdollistaisi muutosten aikaansaamista sekä johtamisen
ja työn kehittämistä. (Lemmetyinen 2001, 181-182; Helin, Hiilamo & Jokela
2010, 143-144; Oravasaari 2011.)

Kirkon työntekijät ovat hankkineet viime vuosina enenevässä määrin johtamis-
koulutusta, joten johtamisosaaminen on selkeästi vahvistunut. Työalan johtaminen
edellyttääkin monipuolista osaamista, esimerkiksi vuorovaikutusosaamista. Kir-
kon johtamista on tutkittu parikymmentä vuotta, mutta aktiivisesti vasta viimeiset
kymmenen vuotta, mutta lähinnä kirkkoherrojen näkökulmasta. Diakoniatyön
lähijohtaminen on uudempi tutkimusala. Diakoniatyön lähijohtamisesta ja innova-
tiivisesta kehittämisestä on ilmestynyt vain muutama tutkimus. (Heikkinen 2008;

Gävert 2009; Puuska 2010.) Lähijohtamista käsitteleviä tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla on huomattavasti enemmän.

Lähijohtajien aseman täsmentyminen sekä vastuun ja vallan jakaminen suhteessa kirkkoherraan eli esimieheen ovat ajankohtaisia kehittämishaasteita, ja niistä on tutkimustietoa vielä vähän (Heikkinen 2008, 64-67). Kirkon työolobarometrin (2011) mukaan kirkon työntekijät ovat yleisesti melko tyytyväisiä lähijohtamiseen ja tulokset ovat parantuneet vuodesta 2003 lähtien. Samoin työhyvinvoinnin on koettu lisääntyneen kirkon työssä ja työpahoinvoinnin taas puolestaan vähentyneen. Gävertin (2009, 111-112) ja Lindellin (2012, 32, 35) mukaan oma haasteensa on kuitenkin se, mikä mahdollistaisi lähijohtajien oman työhyvinvoinnin ja työilön. Työiloon tarvitaan mielekäs työ, hyvät työn ihmissuhteet, vertaistuki sekä lähijohtajan vastuukysymysten ja valtuuksien täsmentyminen. Ilman työhyvinvointia, työntöä ja tukea lähijohtaminen ei suju. Myös työn kehittäminen on silloin vaikeaa.

Tämän kehittämishankkeen vetäjänä on diakoniatyöntekijä, joka toimii oman työalansa lähijohtajana. Hankkeen vetäjällä on omakohtaista kokemusta diakoniatyön lähijohtamisen vahvuuksista, mutta myös työn kehittämistarpeista. Vetäjä on keskustellut jo etukäteen oman työalansa lähijohtajakollegoiden sekä hiippakuntasihteerin kanssa lähijohtamisen kehittämisestä. Yksi kehittämiskohta on diakoniatyön lähijohtajien kirjava nimityskenttä. Diakoniatyön lähijohtajaa kutsutaan seurakunnissa ainakin työalajohtajaksi, työalavastaavaksi, väliportaanjohtajaksi, väliesimieheksi, lähiesimieheksi, johtavaksi diakonian viranhaltijaksi ja johtavaksi diakoniatyöntekijäksi. Tässä hankkeessa käytetään diakoniatyön työalavastaavasta nimitystä diakoniatyön lähijohtaja. Myös diakoniatyön lähijohtajan tehtävät ovat moninaiset ja eroavat vastuultaan ja valtuuksiltaan eri seurakunnissa toisistaan. Diakoniatyön lähijohtajan tärkein tehtävä on johtaa ja ottaa lähijohtajuus haltuun haastavassa ja muuttuvassa seurakunnan diakoniatyössä (Johtavan diakonian viranhaltijan mallitoimenkuva 2002). Tämän tulisi näkyä selkeämmin diakoniatyön lähijohtajan työnkuvassa.

Lähijohtaja toimii työalansa työnjohdollisena lähimpänä esimiehenä. Hänen esimiehenään on kirkkoherra, joka toimii myös seurakunnan valmistelu- ja toimeenpanoelimen eli kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Kirkkoherran vastuulla on jär-

jestää diakoniatyön johtaminen omassa seurakunnassaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tarvittaessa myös kirkkoneuvosto voi delegoida vastuuta ja valtaa diakoniatyön lähijohtajalle. Tarve lähijohtamiselle nousee diakoniatyön sisällöstä, jonka mukaan lähijohtajan viran tulee selkeyttää työn kehittämistä, suunnittelua ja organisointia.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on diakoniatyön lähijohtamisen kehittäminen ja kehittyminen sekä lähijohtajien keskinäisen osallisuuden ja jakamisen vahvistuminen. Tavoitteena on tehdä diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli, joka kuvaa ja täsmentää lähijohtajien asemaa, vastuuta sekä valtaa seurakunnissa. Mallin tavoitteena on kuvata sitä, mitkä ovat lähijohtajien tehtävät, mikä on lähijohtajien asema suhteessa esimieheen, mitä tukea he tarvitsevat, mitä vastuuta lähijohtaja kantavat omassa tehtävässään ja millaista valtaa he käyttävät. Samoin malli tuo esille vastuun ja vallan merkityksiä ja suhteita. Tausta-aineistoina toimivat aikaisemmat sosiaali-, terveys- ja diakonia-alan tutkimukset, kuvaukset ja mallit lähijohtamisesta sekä lähijohtajan roolista ja tehtävistä, jotka ovat sovellettavissa kaikkeen lähijohtamistyöhön. Diakoniatyön lähijohtamisen mallinnus on kirkon työssä uusi innovaatio.

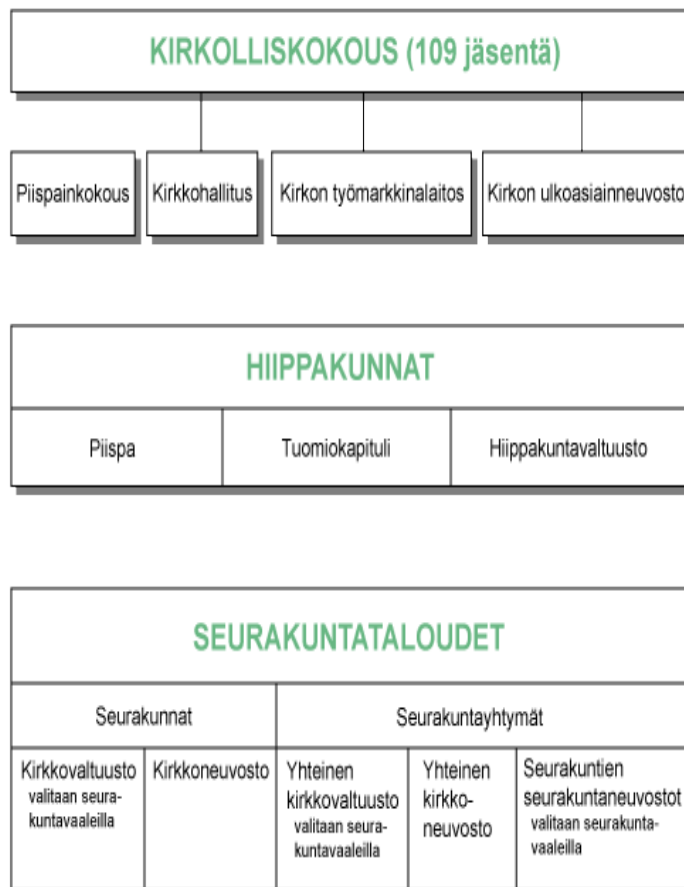
Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena ja se on ajankohtainen ja työelämälähtöinen eli vastaa työelämän tarpeisiin. Hankkeesta löytyy aiemmin tutkittua tietoa ja uutta aineistoa lähijohtamisesta ja sen problematiikasta vireillä oleviin ja osin jo toteutettuihin seurakuntien organisaatio- ja rakennemuutoksiin. Hankkeen tuloksista on hyötyä ainakin diakoniatyön lähijohtamiseen Tampereen hiippakunnan seurakunnissa, muiden hiippakuntien seurakunnissa sekä lisäksi seurakuntien eri työaloilla.

Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet ovat diakoniatyö, lähijohtaja ja lähijohtaminen diakoniatyössä, vastuu ja valta diakoniatyön lähijohtamisessa sekä toimintatutkimus.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tausta ja kohdeorganisaatio

Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän kehittämishankkeen taustaksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiokaavio. Organisaatiossa ylimpänä on kirkolliskokous, johon kuuluvat piispainkokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos ja kirkon ulkoasiainneuvosto. Kirkko jakaantuu yhdeksään (9) hiippakuntaan. Jokaista hiippakuntaa johtavat piispa, tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. Kirkkoon kuuluu myös seurakuntatalouksia, jotka jakaantuvat seurakuntiin ja seurakuntayhtymiin. Niissä toimivat kirkkovaltuustot tai yhteiset kirkkovaltuustot ja kirkkoneuvostot tai yhteiset kirkkoneuvostot ja seurakuntien seurakuntaneuvostot.



KUVIO 1. Suomen kirkon organisaatiokaavio

Hiippakunta on kirkollinen hallintoalue. Hiippakunnan piispa toimii tuomiokapitulien puheenjohtajana. Hän on myös kirkolliskokouksen ja piispainkokouksen jäsen. Hiippakuntavaltuustoa johtaa tehtävään valittu maallikko. Hallinnolliset päätökset tekee istunnoissaan seitsemänjäseninen tuomiokapitulin kollegio. Seurakuntien toiminnan tukemiseksi tuomiokapitulissa on hiippakuntadekaani, neljä eri kirkollisen työalan hiippakuntasihteeriä (kasvatuksen, diakonian, lähetyksen ja pastoraalitoimen hiippakuntasihteerit) sekä hiippakuntakanttori. Lakimiesasessori antaa hallinnollista neuvontaa ja koulutusta. (Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli 2011.)

Tampereen hiippakunnan piispana on toiminut 1.6.2008 alkaen Matti Repo. Tampereen hiippakunta on Suomen suurin yhdeksästä hiippakunnasta, sillä sen alueella sijaitsee eniten rovastikuntia ja seurakuntia. Tampereen hiippakunta on myös Suomen toiseksi vanhin hiippakunta. Hiippakunnan tuomiokapitulin tarkoituksena on vastata seurakuntien työstä ja palvella seurakuntia niiden perustehtävän toteuttamisessa. Hiippakunta vahvistaa seurakuntien ammatillista osaamista ja kehittää seurakuntien vuorovaikutteista oppimista. Se myös ohjaa ja tukee seurakuntien työtä kirkon uskoon ja jäsenyyteen sitouttamiseksi, mikä on tänä päivänä seurakuntien tärkein ja haasteellisin tehtävä. (Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli 2011.)

Hiippakunta jakautuu rovastikuntiin. Tampereen hiippakunnassa on yhdeksän (9) rovastikuntaa ja kussakin niistä kolmesta kymmeneen (3-10) seurakuntaa. Tampereen hiippakunnan seurakunnista suurin osa sijaitsee Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakuntien alueella. Rovastikunnan esimies on lääninrovasti, joka valitaan vaaleilla kerrallaan kuudeksi vuodeksi rovastikunnan seurakuntien kirkkoherroista. Seurakuntarakenne on muutoksessa ja seurakuntalaisten määrä on noin 643 000. Suurin seurakunta on Hämeenlinna-Vanajan seurakunta (noin 40 100 jäsentä) ja Tuulos on puolestaan pienin seurakunta (1322 jäsentä). (Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli 2011.)



TAMPEREEN HIIPPAKUNTA



KUVIO 2. Tampereen hiippakunnan kartta 1.1.2012

Kuviossa 2 on kuvattu tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaation eli Tampereen hiippakunnan kartta. Kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat Tampereen hiippakunnan seurakuntien diakoniatyön työalat ja niiden lähijohtajat. Hiippakuntaan kuuluu viisikymmentäviisi (55) seurakuntaa ja kolme (3) seurakuntayhtymää sekä yhdeksän kappeliseurakuntaa (9). Diakoniatyön lähijohtajia seurakunnissa on yhteensä kolmekymmentä (N=30).

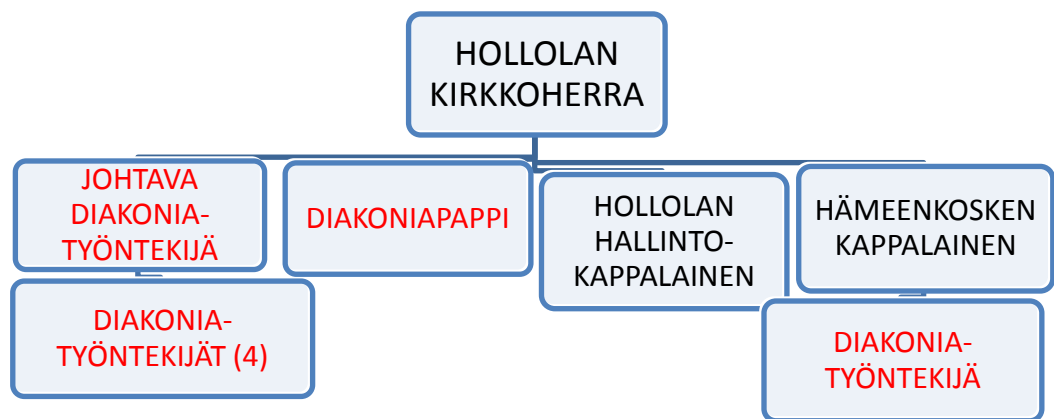
Tampereen hiippakunnan itsenäisiä seurakuntia ovat Akaa, Asikkala, Forssa, Hausjärvi, Hattula, Hollola, Humppila, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Janakkala, Jokioinen, Juupajoki, Jämijärvi, Jämsä, Kalvola, Kangasala, Kuhmoinen, Kärkölä, Lempäälä, Loppi, Mänttä-Vilppula, Nastola, Nokia, Orimattila, Orivesi, Padasjoki, Pirkkala, Pälkäne, Riihimäki, Ruovesi, Somero, Sääksmäki, Tammela, Urjala, Vesilahti, Ylöjärvi ja Ypäjä. Seurakuntayhtymiä taas ovat Lahti (Joutjärven seurakunta, Keski-Lahden seurakunta, Launeen seurakunta ja Salpausselän seurakunta), Hämeenlinna (Hauhon seurakunta, Hämeenlinna-Vanajan seurakunta, Lammin seurakunta, Kalvolan seurakunta ja Tuuloksen seurakunta) sekä Tampere (Aitolahden seurakunta, Harjun seurakunta, Hervannan seurakunta, Härmälän seurakunta, Kalevan seurakunta, Messukylän seurakunta, Pyynikin seurakunta, Tammerfors svenska församling, Teiskon seurakunta, Tuomiokirkkoseurakunta ja Viinikan seurakunta.) Kahdeksalla (8) seurakunnalla on lisäksi vielä yhdeksän (9) kappeliseurakuntaa. Akaalla on kappeliseurakuntana Kylmäkoski, Hollolalla on Hämeenkoski, Kangasalalla on Kuhmalahti ja Sahalahti, Mänttä-Vilppulalla on Pohjaslahti, Orimattilalla on Artjärvi, Pälkäneellä on Luopioinen, Somerolla on Somerniemi sekä Ylöjärvellä on Kuru. (Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli 2011.)

2.2 Toimeksiantajat ja päätoimijat

Kehittämishankkeen toimeksiantajat ovat Tampereen hiippakunta ja diakoniatyön hiippakuntasihteeri, joka vastaa diakoniatyön kehittämisestä ja diakoniatyöntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä tukemisesta Tampereen hiippakunnassa. Hiippakuntasihteeri eli hankkeen mentori on keskustellut kehittämishankkeen kohteesta ja tarpeesta myös hiippakuntadekaanin eli oman esimiehensä kanssa ja saanut luvan hankkeen työstämiselle. Myös hankkeen vetäjän oman organisaation eli Hollolan seurakunnan kirkkoherra on hyväksynyt hankkeen.

Päätoimijat ovat hankkeen vetäjä ja hankkeen vetäjän organisaatio Hollolan seurakunta ja oma työala eli diakoniatyö. Päätoimijoihin kuuluvat myös hankkeen mentori eli hiippakuntasihteeri sekä Tampereen hiippakunnan diakoniatyön lähijohtajat.

Seuraavassa kuviossa 3 on esitelty Hollolan seurakunnan diakoniatyön organisaatiokaavio. Huomioitava on, että Hämeenkosken kappeliseurakunta kuuluu hallinnollisesti Hollolaan seurakuntaan ja sen diakoniatyöntekijä on Hollolan diakoniatimiin jäsen. Tosin Hämeenkosken diakoniatyöntekijän lähiesimies on Hämeenkosken kappalainen. Diakoniapappi kuuluu myös diakoniatimiin, mutta hänen lähiesimiehensä on Hollolan hallintokappalainen. Kappalainen tarkoittaa seurakunnan vakituudessa virassa olevaa pastoraalitutkinnon suorittanutta pappia. Kaavioissa ylimpänä on kaikkien työntekijöiden esimies, Hollolan kirkkoherra. Tämä organisaatiokaavio on hiippakunnan seurakunnissa erilainen, johtuen seurakuntien erilaisista hallintoratkaisuista sekä organisaatio- ja rakennemuutoksista.



KUVIO 3. Hollolan seurakunnan diakoniatyön organisaatiokaavio 2012 (Punaisella Hollolan seurakunnan diakoniatimiin jäsenet)

2.3 Tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on diakoniatyön lähijohtamisen kehittäminen ja kehittyminen sekä diakoniatyön lähijohtajien keskinäisen jakamisen ja osallisuuden vahvistuminen. Kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli, joka kuvaa ja täsmentää diakoniatyön lähijohtajien asemaa, vastuuta ja valtaa seurakunnissa.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

3.1 Diakoniatyö

Diakoniatyö kuuluu kirkon perustehtäviin ja se on käsitteenä laaja ja moniulotteinen. Diakoniatyö on kristilliseen ihmiskäsitykseen ja lähimmäisenrakkauteen perustuvaa palvelua ja auttamista kirkon toiminnassa. Työtä voidaan kutsua myös Jumalan rakkauden vastaanottamiseksi, kierrättämiseksi ja jakamiseksi eteenpäin. Diakonian vahvuus on ihmisten kokonaisvaltaisessa, jakamattomassa kohtaamisessa, johon muilla yhteiskunnan ammattialoilla on harvoin riittävästi resursseja. Ihmisen kokonaisvaltainen kohtaaminen voidaankin nähdä diakoniatyön omana asiantuntijuutena. Diakoniatyö perustuu arvoihin, joita ovat välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Diakonian ymmärtäminen elämäntaidoksi ja asenteeksi liittyy myös diakoniatieteen kehittymiseen. Ymmärtäminen edellyttää inhimillistä kokemusta onnistumisista ja epäonnistumisista tähdäten elämän ja toivon jakamiseen. (Kiessling 2004, 7, 10; Kinnunen 2009, 47-49; Suhonen 2009, 31; Helin ym. 2010, 172; Diakonian viranhaltijan ydinosaaminen 2010.)

Diakoniatyötä voidaan määritellä suppeasti tai laajasti. Suppeasti määriteltynä diakoniatyötä tekevät diakonit ja diakonissat, joilla on virka, vihkimys ja kutsumus työhön. Laajasti määriteltynä diakoniatyö tarkoittaa taas ”kaikkia hyviä ja rakentavia tekoja maailmassa”, jotka palvelevat elämän kokonaisuutta ja hyvää yhteiskunnassa. Todellisuudessa diakoniasta puhuttaessa ei tarkoiteta kumpaakaan näistä ääripäistä, vaan jotakin näiden väliltä. Kokonaisuudessaan kirkon ja seurakuntien diakoniatyö on paljon laajempaa kuin vain työntekijöiden tekemä diakoniatyö. (Kettunen 2001, 18; Suominen 2008, 9-10.) Kiessling (2004, 7) kuvailleen diakoniaa taidoksi jakaa elämää ja toivoa muiden ihmisten kanssa.

Diakoniatyö on jokaisen kristityn ja seurakuntalaisen tehtävä. Lähimmäisen rakastaminen, toisen huomioiminen ja palveleminen kuuluvat kaikille. Diakoniatyö perustuu lakiin, ja näin ollen kirkon lainsäädäntö edellyttää diakonian olemassaoloa. Tässä hankkeessa tarkoitetaan diakoniatyön käsitteellä viranhaltijoiden toteuttamaa Kirkkolakiin ja Kirkkojärjestykseen perustuvaa ammatillista diakoniatyötä ja diakoniatyön lähijohtamista. Diakoniatyön ammatillaisia kouluttaa Dia-

konia ammattikorkeakoulu. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkolaissa (KL 1:2) on lueteltu ne tehtäväalueet, joilla kirkko toimii. Kirkkojärjestys (KJ 4:3) täsmentää vielä diakoniaa seuraavasti:

"Seurakunnan ja sen jäsenten tulee harjoittaa diakoniaa, jonka tarkoituksena on kristilliseen rakkauteen perustuva avun antaminen erityisesti niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta. Diakoniatyön tulee osaltaan myös huolehtia kohtaamiensa ihmisten sielunhoidosta, kristillisestä uskosta ja elämästä sekä tarjota tilaisuus yksityiseen rikkiin".

Diakoniatyön määrittämisen mukainen toiminta edellyttää siis nopeaa reagoitua ihmisten hädän ja toimintaympäristön muutoksiin. Yhteiskunnallinen työ on erityisesti tänä päivänä oleellinen osa diakoniatyötä. Työssä on tärkeää kyetä ja osata arvioida nopeasti yhteiskunnan muutoksia ja samalla kehittää diakoniatyötä. Myös tätä kautta diakoniatyöllä on hyvät edellytykset toimia aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana sosiaali- ja terveystoimen rinnalla, niin yksilöllisesti kuin yhdessä. Diakoniatyöllä on Jokelan (2011, 184-185) mukaan yhteiskunnassamme sosiaalisen pääoman antamisen, kiireettömän kohtaamisen ja puolestapuhujan rooli. Juntunen (2011, 123-124) lisää tähän myös diakoniatyön asiakkaan spirituaalisen eli hengellisen kansalaisuuden vahvistajan roolin suhteessa muihin ihmisiin, yhteisöihin ja Jumalaan. Spirituaaliteetti elämäntapana luo syvällistä näkökulmaa ja tukee diakoniatyöntekijää näkemään asiakkaan ainutlaatuisena yksilönä ja kansalaisena. Kirkon diakoniatyössä konkretisoituvat universaalit arvot, kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, itsekunnioitus ja vastavuoroisuus.

Ryökäs (2005, 136-137) väittää, että diakoniatyön nimikkeen alla tehtävälle toiminnalle on tyypillistä, että se alkaa nimenomaan diakoniatyön toimesta, mutta voi siirtyä myöhemmin kunnan, seurakunnan muun työmuodon tai jonkin kolmannen sektorin toiminnaksi. Diakoniatyöllä on ollut Suomessa jo yli sadan vuoden ajan innovaattorin tehtävä ja sen tulisi toimia auttavana kätenä ja kuulevana korvana aina, kun käsiä ja korvia tarvitaan. Tätä innovaattorin roolia se jatkaa yhä tänäkin päivänä ja tuo diakonista asennetta näkyväksi ihmisten arkipäivään.

Kirkon yhteiskunnallinen työ liittyy läheisesti diakoniavastuuseen, joka tähtää vastuulliseen ja kohtuulliseen elämäntapaan ja yhteiskunnan rakenteiden oikeu-

denmukaisuuteen. Yeungin (2004, 131-133) ja Rättyän (2009, 146) mukaan diakoniatyö eli kirkon sosiaalityö vaatii myös vapaaehtoistyön kehittämistä, mikä edellyttää tasapainoilua yhteisvastuullisuuden, sosiaalisten siteiden ja epäitsekään yksilöllisyyden sekä uskonnollisuuden välillä. Kattavamman avun tarjoaminen on mahdollista, kun lisätään yhteisöllisyyden henkeä ja otetaan eri sidosryhmät aktiivisesti mukaan. Useissa Suomen seurakunnissa onkin viime vuosina nimetty strategian painopisteeksi vapaaehtoistoiminnan vahvistaminen. Näin on saatu aikaan myös toiminnan todellista kehittymistä ja jalkautumista seurakuntien arkeen. Vapaaehtoisten määrä on kasvanut ja heille on löytynyt tärkeitä maallikkotehtäviä. Tämä tukee myös hallituksen terveyden edistämisen politiikkaohjelmaa, joka korostaa osallisuuden ja yhteisöllisyyden merkitystä.

Kirkollinen diakoniatyö pyrkii auttamaan erityisesti niitä, jotka jäävät muun avun ulottumattomiin tai ovat muutoin kestävämmän vaikeassa elämäntilanteessa. Diakoniatyö tarkoittaa toimintaa vaikeuksissa olevien ihmisten kokonaisvaltaiseksi auttamiseksi, mihin kuuluvat hengellisen, henkisen, aineellisen ja sosiaalisen tukemisen osa-alueet. Diakoniatyöntekijät tekevät pääasiassa lähimmäisenrakkautteen perustuvaa kriisityötä karitatiivisella eli sielunhoidollisella diakoniatyön otteella ja vastaavat omalta osaltaan ihmisten tarpeisiin erilaisin menetelmin. Toisaalta kirkollinen diakoniatyö on joutunut ottamaan myös yhä enemmän vastuuta hyvinvointipalveluista ja paikkaamaan sekä turvaamaan julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Diakoniatyöhön kuuluu vielä lisäksi sosiaalista ja yhteiskunnallista vaikuttamistyötä sekä lähimmäisten palvelemista jumalanpalveluselämän ja hengellisen hoidon eli liturgisen diakoniatyön kautta. (Ryökäs 2005, 136-137; Kinnunen 2009, 45; Suhonen 2009, 31; Gothoni & Jantunen 2010, 60-61; EVL 2011.)

Pyykkö (2011, 137) esittää, että rajankäynnissä ja suhteessa sosiaali- ja terveydenhuoltoon, diakoniatyöntekijät etsivät ammattinsa ydintä juuri sielunhoidosta. Kirkon sisällä seurakuntien diakonia-ammattilaisilla ei kuitenkaan ole Pyykön mukaan yksiselitteistä valtuutusta sielunhoitoon, vaan sielunhoito on sanoitettu vain palvelemiseksi ja lähimmäisenrakkaudeksi. Sielunhoito on toiminta-alue, joka on ollut historiallisesti papiston yksinoikeutta. Kirkollisen viran kautta diakoniatyöntekijät ovat kuitenkin osa kirkon hengellistä työnjakoa, jossa heille tulevaisuudessa saattaa olla tarjolla aikaisempaa laajempi toimenkuva. Onko tämän toimenkuvan laajentamiseen todellista järkeä ja resursseja yhä kasvavan diakonia-

työn työpaineen alla? Tämä on vakavasti harkittava ja tutkittava haaste myös diakoniatyön lähijohtamisen näkökulmasta.

3.2 Lähijohtaja ja lähijohtaminen diakoniatyössä

Lähijohtaja on varsin uusi käsite suomalaisessa sosiaali-, terveys- ja diakonia-alan tutkimuksessa. Englanninkielessä sosiaali- ja terveysalalla käsite lähijohtaja käännetään ensimmäiseksi rivijohtajaksi tai etulinjassa johtajaksi (Surakka 2006, 22–23). Isosaaren (2008, 54) ja Aarvan (2009, 98-99) mukaan lähijohtaja on käytännön ja arjen työnjohtaja, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtaja kuuluu johtamisjärjestelmässä alimpaan tasoon ja osallistuu myös käytännön perustoimintaan yksikössään. Samalla hän on yksikkönsä suunnannäyttäjä, tiimin ylläpitäjä ja tiedon välittäjä. Lähijohtaja on suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden välittömässä läheisyydessä työskentelevä esimies. Hän on työnjohdoporras, joka antaa määräyksiä ja ohjeita työn tekemiseen. (Heikkinen 2008, 7-8; Virta 2010, 35.)

Hukarin ja Mattilan (2012) mukaan lähiesimiehen roolissa tehtäviin sisältyy suunnittelutyötä, työnjohdollista esimiestyötä, suorittavaa työtä, arviointia ja valmentavaa kehittämistyötä. Lähijohtaja kuuluu operatiiviseen palvelutoimintaan ja vastaa työn päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä työskentelemällä asiakasrajapinnan ja työntekijätason välimaastossa. Lähijohtaja on myös yhteistyön kehittäjä organisaatiossaan suhteessa ylempään johtoon ja henkilöstöön sekä muihin lähijohtajiin ja ulkopuolisiin verkostoihin. (Larsson 2008, 223; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19). Surakka (2006, 137) toteaa, että lähijohtajan työ muodostuu toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista ja välittömästä sekä välillisestä hoitotyöstä tai perustyöstä. Lähijohtaja on vastuussa asiakkaille annettavista palveluista, henkilövastuussa alaisistaan ja taloudellisessa vastuussa toiminnasta. Lähijohtajalla on siis moneen suuntaan vastuuta organisaatiossaan.

Konun ja Viitasen (2008, 28, 35-37) sekä Reikon ym. (2010, 12, 67-73) mukaan lähijohtamisen, jaetun johtamisen sekä lähijohtajien käsitteiden mukaan, johtaminen nähdään nykyään myös enemmän omana työ- ja osaamisalueenaan. Sitä ei pidetä enää vain hierarkkisena asemana organisaatiossa. Aiemmin johtajina toimi-

vat useimmiten miespuoliset johtajat, mutta tänä päivänä sosiaali- ja terveysalalla työskentelee johtavissa asemissa yhä enemmän naisia. Lähijohtajuudessa ei ole merkitystä minkäikäinen johtaja on, millainen hän on ominaisuuksiltaan tai paljoko hänellä on työkokemusta. Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto (2007, 70) toteavatkin, että ikäjohtaminen, henkilöstön kuuleminen ja osallistavuus ovat tärkeitä osia kaikessa johtamisessa. Osallistavassa työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja monimuotoisuutta johdon, lähijohdon ja työntekijöiden kesken. Jopa asiakkaat voivat olla mukana osallistavassa työyhteisössä. Näin jokaisella osallisella on mahdollisuus kehittää ja jakaa omaa osaamistaan koko työyhteisön hyväksi.

Lähijohtamista lähijohtamisen nimellä ja näkökulmasta on tutkittu terveydenhuollossa vasta vuoden 2005 jälkeen (mm. Surakka 2006, Kouvalainen 2007, Kauppi 2008, Korpela 2008, Aarva 2009, Reikko ym. 2010). Sosiaali-, ja terveys- ja diakonia-alan lähijohtaminen liittyvät monella tavalla toisiinsa ja niillä on paljon samaa johtamisen problematiikkaa, ajankohtaisia haasteita ja jatkuvia muutoksia. Lähijohtamisella ja sen kautta luodaan myös verkostoja ja moniammatillista yhteistyötä sosiaali-, terveys- ja diakonia-alojen välillä. Lähijohtajuuden tutkimusten tavoitteina on tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisesta, lähijohtajien roolista ja asemasta muuttuvissa organisaatioissa sekä tarkentaa lähijohtajien työnkuvaa ja ammatillista itsetuntemusta. Näin tähdätään työn selkeämpään organisointiin ja kehittämiseen sekä samalla työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Kouvalainen (2007, 84) ja Vuori (2011, 14) väittävät, että johtajan asemaa ja työnkuvaa pidetään epäselvänä monilla eri toimialueilla. Kouvalainen (2007, 84) toteaaakin, että lähijohtajien työnkuva on laajentunut ja lähijohtajia kohtaan on muodostunut paljon odotuksia ja paineita ylemmän johdon, työntekijöiden ja jopa potilaiden taholta. Erityisesti lähijohtajat, jotka joutuvat osallistumaan usein käytännön hoitotyöhön, eivät ehdi panostaa riittävästi hallinnon tehtäviin ja johtamistehtäviin, joita niitäkin tulee jatkuvasti lisää. Vuoren (2011, 14) mukaan lähijohtajien työnkuvista pitäisi voida keskustella enemmän ja erilaisten johtamistapojen käyttöön tulisi kannustaa. Onneksi sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat, esimerkiksi osastonhoitajat, ovat voineet omasta tahdostaan tai ylemmän tahon suosituksesta jo viimeisen yli kymmenen vuoden aikana siirtyä suorittavasta työstä enemmän

lähijohtajan työtehtäviin (Surakka 2008, 532). Toisaalta Kanste (2005, 189) taas väittää, että riittävästi suorittavaan työhön osallistuvat lähijohtajat voivat työssään paremmin kuin vain lähijohtamista tekevät. Joten hyvinvoivat lähijohtajat edesauttavat myös työntekijöittensä työssä jaksamista ja heidän työnsä tukemista. Tätä vahvistaa myös Diakoniabarometri (2011), jonka mukaan työntekijät kokevat nimenomaan lähijohtajien tuen toimivana ja tärkeänä omassa työssään (Oravasaari 2011). Näiden tulosten perusteella voi todeta, että käytännön työssä esimies- ja johtamiskulttuurimuutosten sekä alan tutkimusten keskinäisen vuoropuhelun avainhenkilöitä ovat lähijohtajat ja se, miten he sitoutuvat työhönsä (Kouvalainen 2007; Vuori 2011).

Korpelan (2008, 72) sekä Fernandon, Geroy'n ja Beolen (2009, 535) mukaan lähijohtajan työnhallinta ja valta sekä intohimo ja vastuun jakaminen alaisille, tuottavat työyhteisössä hyvää tulosta. Tutkimuksissa on tullut esille henkinen eli sielunelämää koskettava, tunnusteleva ja älyllinen johtajuus sekä työntekijöihin luottaminen. Nämä johtajuuden ulottuvuudet tuottavat työiloa, työtyytyväisyyttä ja lisäävät työhön sitoutumista. Henkinen johtaminen on painottunut eheyttävään, epäitsekkääseen ja hienotunteiseen johtajuuteen. Henkiset johtajat katsovat eteenpäin, uskovat johonkin korkeampaan ja jakavat lähimmäisenrakkauden sanomaa ympärilleen. Henkiset johtajat toteuttavat näin kutsumustyötään.

Henkiseen johtajuuteen kuuluu myös muutosjohtajuuden ulottuvuus. Muutosjohtajana toimivan lähijohtajan persoonallinen karisma voi voimaannuttaa työntekijöitä sekä inspiroida ja motivoida heitä, jolloin työtyytyväisyys kasvaa. Näin myös työn tulokset voivat parantua. (Murphy 2005, 135; Brown & Trevino 2006, 599-600.) Toisaalta Skytt, Ljungren ja Carlsson (2007, 301) väittävät, että lähijohtajien omaa työhön sitoutumista vähentävät juuri organisaation uudistukset, omiin tehtäviin liittyvät muutokset ja epäselvät työehdot. Lisäksi vaikeasti koettu ja määritelty lähijohtajan asema, tuen puute sekä henkilöstö- ja talousongelmat vähentävät työhön sitoutumista. Lähijohtajien omien esimiesten tuen tulisi olla siis henkilökohtaista, käytännöllistä ja luoda mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Sen tulisi myös tarjota tukea lähijohtamisessa kasvamiseen ja uuden oppimiseen. Lindellin (2012, 35) sekä Niirasan ja Hännisen (2012, 126) mukaan lähijohtamisen sujumisessa avaintekijöitä ovat johtajien omat kollegiaaliset verkostot, luottamuksellinen vertaistuki sekä muu tuki johtamistyölle.

Tutkimusten mukaan lähijohtajien työn sisällöt ovat vaativia, koska heidän on hallittava samanaikaisesti monenlaisia asioita. Tämä asema on myös haastava, sillä lähijohtajat tekevät työtään eri tasojen ja toimijoiden kanssa. Lähijohtajien oma työnkuva on laaja, usein jaksamista kuormittava ja hyvin pirstaleinen, mikä vaikeuttaa työn kehittämistä. Lähijohtajien on mahdollista nähdä perustyön vaatimukset, tavoitteiden saavuttamisen sekä organisaation ja ympäristön väliset suhteet. He ovat eräänlaisia työyhteisöpuskureita, mikä edellyttää paineensietokykyä, itsenäisyyttä ja vastuullisuutta sekä haasteellisten tilanteiden hallintaa. Lähijohtajat ovat samalla vastuussa perustehtävän suorittamisesta ja kehittämisestä sekä myös strategioiden jalkauttamisesta omassa työyksikössään. Lähijohtaminen on siis tasapainoilua strategisen johtamistyön ja substanssiosaamisen välillä. Työ vaatii selkeää näkyä ja osaamista omaan ammattityöhön eli professioon. Juuri siihen, mitä tulee johtaa ja mistä vastata. Kaikista paineista huolimatta lähijohtajien on löydettävä keinoja ja tilanteita sekä työyhteisönsä että erityisesti itsensä voimaantumiseen, työmotivaation ylläpitämiseen ja työhyvinvointiin. (Kauppi 2008, 65; Konu & Viitanen 2008, 28, 35-37; Reikko ym. 2010, 12, 67-73; Lindell 2012, 35; Niiranen & Hänninen 2012, 123-124.)

3.3 Vastuu ja valta diakoniatyön lähijohtamisessa

Vastuu on vastuussa olemista ja asioiden eteenpäin viemisestä huolehtimista sekä työn delegoimista (Lemmetyinen 2001, 181-182). Selkeä tehtäväkuva ja monipuolinen päätösvalta ja sen mukainen vastuu työssä tulisi olla vähintään yleisellä tasolla kuvattu, määritelty ja tunnustettu (Vuorio-Suominen 2012, 58-61). Lähijohtaja vastaa työstään moneen suuntaan, ylöspäin, alaspäin sekä sivuille. Lemmetyinen (2001) kysyykin, voiko vastata, jos ei voi johtaa? Valta on taas puolestaan perusuonteeltaan ihmisten välisiin suhteisiin perustuva ilmiö ja se konkretisoituu ihmisten arjessa erilaisina hallinnan käytäntöinä (Kuusela 2010, 18, 92; Jokela 2011, 184). Vallankäyttöön liittyy Kuuselan (2010, 18, 92) mukaan lisäksi inhimillinen kokemus vallankäyttäjistä ja vallan käytön kohteena olemisesta. Valta nähdään päätösten tekemisenä, toimintaan vaikuttamisena, vastuun kantamisena sekä kuulluksi tulemisena. Hukari ja Mattila (2012) pohtivat, onko lähiesimiehen vastuu määritelty ja kuvattu riittävän selvästi ja onko lähiesimiehellä oikeasti valtaa ja mistä hän todellisesti päättää? Vallan käsitteen näkökulmat lähijohtamisessa voidaan jaotella Isosaaren (2008, 120) mukaan päätösvaltaan, harkintaan, resurs-

sien hallintaan sekä tiedon ja verkostojen hallintaan. Hänninen (2009, 115) lisää johtajan vastuuseen ja valtaan vielä välittämisen näkökulman, joka tähtää johtajan omaan tahtoon ja valintaan tehdä asioita yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Diakoniatyöntekijöiden liiton johtavan diakonian viran ohjeen ja suosituksen mukaan lähijohtajan tehtävän pitäisi selkiyttää diakoniatyön suunnittelua ja koordinoitua (DTL 2002). Myös Surakan (2006, 144; 2008, 531) mukaan hoitotyön lähijohtamisen selkiyttämiseksi vallan ja vastuun määrittely pitäisi ymmärtää toimivallan ja vastuullisuuden näkökulmista. Toimivallan näkökulmasta asioiden järjestelynä, tietokeskuksena olemisena ja yhteistyönä sekä vastuullisuuden näkökulmasta taas osaamisen varmistamisena, tukemisena ja kehittämisenä. Selkeällä työn koordinoinnilla yhteydenpito kirkkoherraan, seurakuntayhtymään, muiden seurakuntien diakoniatyöntekijöihin sekä yhteistyökumppaneihin tehostuu ja tiivistyy myös seurakunnissa. Samalla oletetaan tiedonkulun paranevan. (DTL 2002.) Diakoniatyöntekijöiden eettiset ohjeet painottavat työnantajan ja työntekijöiden vastuuta eettisesti korkeatasoisen työn tekemiselle, työoloille sekä työyhteisön hyvälle ilmapiirille. Ammattietiikka kuvastuu tasavertaisuutena ja yhteistyöhakuisuutena suhteissa seurakuntalaisiin, vapaaehtoistyöntekijöihin, luottamushenkilöihin, työtovereihin ja esimieheen. (DTL 2001.)

Pyykön (2011, 129) mukaan kirkossa halutaan myös säilyttää niin sanottujen maallikkotyöntekijöiden ja seurakuntien vapaaehtoisten työntekijöiden asema. Ihanteena olisi yhteisö, jossa kaikki, sekä hengelliset viranhaltijat että maallikkoviranhaltijat ja maallikot, olisivat tasa-arvoisia kumppaneita ja työpareja keskenään. Toimivassa työyhteisössä diakoniatyön lähijohtajan tulee kaikesta huolimatta olla tietoinen omista esimiessuhteista, päätöksentekoprosesseista, toimintatavoista ja voimavarojen kohdentamisesta. Diakoniatyön lähijohtaja on työalansa lähiesimies ja näin ollen suunnittelu-, toiminta-, talous- ja raportointivastuussa omalle esimiehelleen. (DTL 2001.)

Lemmetyisen (2001, 180-181) mukaan diakoniatyötä ohjaavassa kirkkolaisessa määritellään, että seurakunnan kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan koko toimintaa ylimpänä esimiehenä. Kirkkoherra on erityisesti hengellistä työtä tekevien virkaesimies ja hänelle kuuluu sekä vastuu että valvonta seurakuntaor-

ganisaatioissa. Kirkkojärjestyksessä todetaan, että esimiehen velvollisuutena on työn asianmukaisen suorittamisen valvominen ja työntekijöiden ohjaaminen ja tukeminen. Lemmetyinen valittelee, että kirkkojärjestys ei anna selkeitä ohjeita seurakunnan johtamis- ja vastuujärjestelmistä. Tämän takia seurakuntien johtamisjärjestelmien käytännöt vaihtelevat suuresti. Vanhastaan työalojen vastuut on jaettu työnjakokirjan mukaisesti ja sovittu, kuka teologi vastaa tietystä työalasta. Vastuu on kuitenkin jäänyt määrittelemättä käytännön kautta. Joissakin seurakunnissa teologi johtaa edelleen työalaa. Itse toimintaan osallistuminen saattaa olla kuitenkin vähäistä muiden papillisten tehtävien ja erilaisten työaikojen takia. Tällöin työalan tiimiltä puuttuu erikseen nimetty vetäjä tai vastuuhenkilö. Useissa seurakunnissa onkin jo nimetty työalojen esimiehiä johtaviin virkoihin. Lemmetyinen väittää, että käytännössä yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen eli kirkkoherran kanssa on kiinteää sekä vallasta ja vastuista on sovittu yksityiskohtaisesti. Voiko tilanne olla käytännössä näin hyvä vielä yli kymmenen vuotta myöhemmin kuin Lemmetyinen antaa ymmärtää? Holopaisen (2012, 78) mukaan kirkon esimies-työssä tähän voisi löytyä ymmärrystä ja osaamista merkitysjohtamisen kautta eli panostamalla oppimisen ohjaamiseen ja tukemiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen ja yhdessä oppimiseen.

Organisaatioiden kaikkien eri tasojen johtajien tulee olla vastuullisia ja käyttää valtaa oikein ollakseen vaikuttavia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että mitä enemmän valtaa käyttää, sitä parempi johtaja on. Jotkut johtamistilanteet vain vaativat enemmän vallankäyttöä kuin toiset. Tutkimusten mukaan johtajan persoonallisuudelta odotetaan tiettyjä ominaisuuksia. Johtajan tulisi olla ulospäinsuuntautunut, avoin uusille kokemuksille, tunteittensa kanssa tasapainossa, tunnollinen sekä miellyttävä. (Yukl 2002, 157; Hitt, Miller & Colella 2009, 148-151.)

Erityisesti naisjohtajat pitävät tärkeänä omien alaisten ja koko tiimin työn tukemista, kun taas miehet vaikuttamista koko organisaatioissa sekä verkostoissa. Molempien yhteisenä näkemyksenä ovat päätöksenteko eli arkinen johtamistyö ja kuulluksi tuleminen eli omien mielipiteiden esille nostaminen. Naisjohtajien mukaan vallan merkitys johtamisessa merkitsee mielekästä työtä ja onnistumisen kokemuksia. Valta ja johtaminen ovat siis toistensa edellytyksiä. Tavoitteena on saada valtaa käyttämällä johtamiseen tutkittua tietoa ja tuloksia hyväkseen ja näin lisätä toiminnan vaikuttavuutta. (Kuusela 2010, 91-92, 173.) Kirkossa diakonia-

työntekijät ovat olleet jo pitkään pääosin naisia, kun taas papit ja luottamushenkilöt useimmiten miehiä (Ryökäs 1990, 22). Diakoniatyöntekijät ovat edelleenkin useimmiten naisia ja myös papin virkoihin ja luottamushenkilöihin on saatu parin kymmenen vuoden aikana lisää naisia. Tänä päivänä jopa enemmistö kirkon työntekijöistä on naisia. Myös diakoniatyön lähijohtajat ovat pääsääntöisesti naisia, mutta useimmassa seurakunnassa heidän esimiehensä miehiä. Tällöin miehet voivat käyttää valtaa johtoryhmissä enemmän kuin naiset.

Virtasen (2010, 144-147) mukaan myös sosiaali- ja terveysalalla keskijohto eli lääkärijohtajat ja hoitajajohtajat kokevat, että heillä on enemmän vastuuta kuin valtaa. Heillä on myös vallankäyttö- ja päätöksentekomahdollisuuksia selvästi vähemmän kuin ylimmällä johdolla eli ylilääkäreillä ja johtavilla ylihoitajilla. Ylin johto on ottanut vallan antamalla määräyksiä ja ohjeistuksia ja näin kaventanut keskijohdon valtaa. Ylin johto toimii käskyttäjänä ja muodollisena auktoriteettina, mikä ei ole johtosäännön mukaista. Vastuun ja vallan tutkimusten mukaan sekä koko kirkon ja diakonian alalla että sosiaali- ja terveysalalla on paljon vastuuta, mutta ei riittävästi valtaa, esimerkiksi päätöstentekoon ja taloudellisiin asioihin.

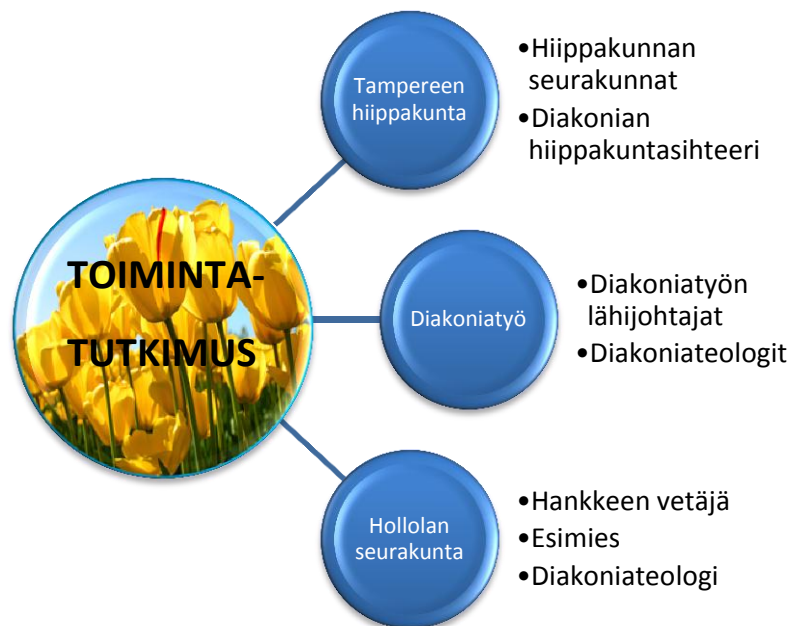
3.4 Tietoperustan yhteenveto

Brown ja Trevino (2006, 599) toteavat, että eettisille johtajille tärkeintä ja oleellisinta omassa työssään on huolehtia ja pitää huolta toisista ihmisistä. Diakoniatyön lähijohtamisessa eettinen näkökulma on myös tärkeä, koska lähijohtajat toimivat eettisesti pitämällä huolta työntekijöistään, työolosuhteista ja työn sujumisesta. Diakoniatyö on palvelua ja auttamista, joten myös diakoniatyön lähijohtamisen voi määritellä palvelutehtäväksi. Tietoperustan käsitteet diakoniatyö, lähijohtaja ja lähijohtaminen diakoniatyössä sekä vastuu ja valta diakoniatyön lähijohtamisessa liittyvät toisiinsa. Diakoniatyö määrittelee ensin työn perustehtävän ja luo näin velvoitteen tehtäväalueen vastaamiselle, kehittämiselle ja johtamiselle. Jokaisella työntekijällä on myös oikeus lähellä olevaan esimieheen, niin työntekijöillä kuin lähijohtajalla. Lähijohtamisen kirkastaminen vaatii jatkuvaa työtä. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtamista käsittelevät johtamisen mallit ja kuvaukset sekä hankkeet ja tutkimukset tuovat esille samankaltaisia haasteita kuin kirkon ja diakoniatyön johtamistutkimuksissa on ilmennyt.

Diakoniatyön lähijohtajan asema on vielä täsmentymätön ja monimuotoinen, mutta erityisen tärkeä tehtävä työyhteisössä sen luonteen eli läheisen vuorovaikutuksen, verkostojen ja tuen luomisen sekä työn kehittämisen näkökulmista. Lähijohdaminen on johtamista puun ja kuoren välissä, yhtä lähellä omia työntekijöitä kuin ylempää johtoa. Lähijohtajat toimivat myös lähellä asiakkaita ja yhteistyötahoja. Lähijohtajan asemassa korostuu siis paljon vastuuta ja vastuullisuutta, mitä ei ole riittävästi huomioitu sosiaali-, terveys- ja diakonia-alan lähijohtamisessa. Tutkimusten mukaan vastuuta on, mutta ei samalla tavalla valtaa työn hallintaan, järjestykseen, päätöksentekoon tai kehittämiseen.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tämän kehittämishankkeen tutkimusote on osallistava ja kehittävä toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen yleisinä tavoitteina ovat työn ja toiminnan kehittyminen, tutkittavien osallistaminen ja aktivoiminen, dialogisuus, muutoksen mahdollisuus, uudistuminen ja reflektiivisyys. Tässä kehittämishankkeessa vastataan toimintatutkimuksen avulla näihin tavoitteisiin.



KUVIO 4. Kaavio toimintatutkimuksen toimintaympäristöstä

Yllä olevassa kuviossa 4 on kuvattu tämän toimintatutkimuksen toimintaympäristö, jonka muodostavat Tampereen hiippakunta, Tampereen hiippakunnan seurakuntien diakoniatyön työalat sekä tutkijan eli hankkeen vetäjän oma organisaatio, Hollolan seurakunta.

Toimintatutkimus on Heikkisen, Huttusen ja Moilasen (1999, 18) sekä Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2008, 16-17, 19) mukaan uudella tavalla ymmärretty prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja oman työn kehittämiseen jatkuvasti paremmaksi. Kehittäminen kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen yhteistoimintaan. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutki-

muskohteessa muutokseen tähtäävän intervention eli väliintulon. Näin tutkija on aktiivinen osallistuja, vaikuttaja ja toimija. Toimintatutkimukseen kuuluu myös syklisyys. Kemmis (1985, 196) kuvaa toimintatutkimuksen toteuttamisprosessia sykliseksi spiraalimalliksi, jossa jokaisessa syklissä vuorottelevat suunnitelma, toiminta, havainnointi ja arviointi. Toimintatutkimuksen yksi toteuttamismuoto on spiraali. Siinä kehittämispöcessin eteneminen hahmotetaan jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi eli reflektio. Spiraali sisältää useita peräkkäin toteutettuja kehiä. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan arvioitaviksi. Kehittämistoiminta on tässä mielessä jatkuva ja pitkäjänteinen prosessi. Toimintatutkimuksen prosessi rakentaa sillan ikään kuin menneen ja tulevan välille, joten toimintatutkimuksen spiraali voidaan nähdä organisoituna oppimisprosessina. (Carr & Kemmis 1983, 152-153; Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan jonkin ilmiön vallitsevaa käytäntöä ja samalla yritetään muuttaa sitä ja etsiä ratkaisuja yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin ongelmiin. Tutkija ja tutkittavat toimivat aktiivisina toimijoina. Toimintatutkimukselle luonteenomaista on käytäntöön suuntautuminen ja ongelmakeskeisyys. Siksi se soveltuu hyvin kehittämishankkeisiin. (Heikkinen ym. 2008, 16-17, 19.)

Heikkilä, Jokinen ja Nummela (2008, 26-27) määrittävät toimintatutkimuksen hankkeen osallistavaksi ja muutokseen pyrkiväksi toteuttamistavaksi. Hanke on heidän mukaansa tarkkaan suunniteltu ryhmän työprosessi, jossa työskennellään yhdessä sovittujen tavoitteiden aikaansaamiseksi. Hankkeessa on selkeä alku, suunnittelu, toteutus sekä loppu ja seuranta. Hanke on hallittu kokonaisuus, jonka toteutuksesta vastaa sille varta vasten perustettu työryhmä. Keskeistä on, että sen avulla yritetään löytää uudenlaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Ratkaisu voi olla esimerkiksi uusi tuote, uusi toimintamalli tai jokin muu uusi ratkaisu.

Kehittämishankesuunnitelma on tärkein vaihe hankkeen onnistumisen kannalta. Joskus varsinaista hankesuunnitelmaa voi edeltää myös esitutkimus eli jonkinlainen selvitys, jolla lisätään perustietoja hankkeesta tai sen kohdeorganisaatiosta. Hankesuunnitelma jaetaan yleensä kahteen osaan eli hankkeen määrittelyosaan sekä työsuunnitelmaosaan. Yksinkertaisimmillaan kehittämishanke on jäsentämistä, luokittelua ja tyypittelyä, toisin sanoen monimutkaisen toiminnan yksinkertais-

tamista. Myös teoreettinen viitekehys tulee olla mukana. (Vanhanen-Nuutinen & Lambert 2005, 102-103; Vilkkä 2006, 77; Heikkilä ym. 2008, 67-68.)

Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 33) sekä Heikkinen ym. (2008, 36) toteavat, että toimintatutkimus toteutetaan pääosin kentällä ja ajatellaan samalla, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Tämän kehittämismenetelmän avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia erilaisissa työyhteisöissä. Tutkija toimii itse tutkimassaan käytännössä, jossa hän ei kuitenkaan ole yksin. Toimintatutkimusta voi tehdä toki yksinkin, mutta yleensä sitä tehdään yhteistyönä ja jonkun tutkijan tukemana. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Kehittämismenetelmän tehtävinä pidetään todellisuuden muuttamista sitä tutkimalla ja todellisuuden tutkimista sitä muuttamalla.

5 KEHITTÄMIHANKKEEN SUUNNITELMA

5.1 Aikataulu

Alla olevassa taulukossa 1 kuvataan tämän kehittämishankkeen tapaamisten, kyselyiden ja toimintamallin esittämisen aikataulu syksystä 2011 syksyyn 2012. Lähijohtajat tapasivat toisiaan hankkeen aikana neljä (4) kertaa ja hankkeen vetäjän kysely toteutettiin ensimmäisen ja toisen tapaamisen välissä. Ennen ensimmäistä tapaamista hiippakuntasihteeri lähetti myös lähijohtajille oman ennakkokyselynsä, joka koski päivän aihetta. Ennakkokyselyä käytettiin tapaamisen aineistona.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen aikataulu

<p>↓ Syksy 2011 / 14.10. Ensimmäinen lähijohtajien tapaaminen. Keskusteluaiheena diakoniateologin asema suhteessa lähijohtajaan ja diakoniatyöhön. Hiippakuntasihteeri eli mentori on lähettänyt ennakkokyselyn sekä lähijohtajille että diakoniateologeille kesällä 2011. Mentori vastaa myös päivän kulusta. Hankkeen vetäjä havainnoi, kirjaa ja osallistuu keskusteluun.</p>
<p>↓ Syksy 2011 – talvi 2012. Hankkeen vetäjän puolistrukturoidun kyselylomakkeen lähettäminen lähijohtajille 12.12.2011-10.1.2012. Tulosten analysointi, johtopäätökset ja hyödyntäminen. Tulosten kirjaaminen.</p>
<p>↓ Kevät 2012 / 19.1. Toinen lähijohtajien tapaaminen johtamisen foorumin esimiespäivässä. Aiheena lähijohtajan rooli. Lähijohtajat havainnoivat ja refleктоivat omaa toimintaansa seuraavaa tapaamista varten.</p>
<p>↓ Kevät 2012 / 16.4. Kolmas lähijohtajien tapaaminen. Aiheena lähijohtajien asema, vastuu ja valta työssään. Kyselytutkimuksen alustavien tulosten jakaminen ja keskustelu. Hankkeen vetäjä havainnoi, kirjaa ja osallistuu keskusteluun.</p>
<p>↓ Syksy 2012 / 22.10. Neljäs lähijohtajien tapaaminen. Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamallin esittely. Reflektointi ja keskustelu lähijohtamisen kehittämisestä sekä lähijohtajien tapaamisten säännöllistymisestä. Tutkimustulosten hyödyntäminen työn edelleen kehittämiseen. Hankkeen vetäjä havainnoi, kirjaa ja osallistuu keskusteluun.</p>

5.2 Toiminnan kulku

Toimintatutkimukseen kuuluu yleisesti syklisyys ja sen muoto sopii myös tähän kehittämishankkeeseen. Tästä syystä kuviossa 5 kuvataan kehittämishankkeen toiminnan kulkua syklimuodossa Lewinin mukaan (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 35). Hankkeen alkutilanteen suunnitelmaa seuraa havainnointien, ryhmäkeskustelujen ja kyselyn tulosten, toimintamallin, reflektoinnin ja arvioinnin pohjalta uusi tavoiteltava suunta diakoniatyön lähijohtamiselle. Lähijohtamisen toimintamallia ja työn kehittymistä on taas tarkoitus arvioida ja reflektoida uudelleen.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen toiminnan kulku syklimuodossa Lewinin ajatuksen mukaan (Heikkinen ym. 2008)

Tämän kehittämishankkeen työstäminen diakoniatyön lähijohtamisen kehittämiseksi ja selkiyttämiseksi käynnistyi, kun hankkeen vetäjä keskusteli hiippakuntasihteerin kanssa ensin sähköpostitse ja sen jälkeen yhteisesti sovituissa neuvotteluissa syksyllä 2010 sekä oman esimiehen kanssa johtamiskeskustelussa keväällä 2011. Samoin hankkeen yhteistyösopimus allekirjoitettiin keväällä 2011. Käynnistämiseen kuuluivat myös tietoperustan etsiminen, hakeminen sekä samalla tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin.

Hankkeen vetäjä tapasi Tampereen hiippakunnan diakoniatyön lähijohtajia ensimmäinen kerran lokakuussa 2011. Tapaamisessa vetäjä kertoi kehittämishankkeesta ja innosti lähijohtajia mukaan työtä kehittävään ja osallistavaan toimintatutkimukseen, jonka tavoitteena oli lähijohtamisen täsmentyminen. Osallistavan toimintatutkimuksen tavoitteena on myös (Heikkisen ym. 2008, 50) mukaan yhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen tutkimukseen ja toiminnan kehittämiseen. Tapaamisia oli yhteensä neljä vuosien 2011-2012 aikana. Tapaamisten jälkeen ja väliajoilla hankkeen vetäjä toimintatutkijana reflektoi, arvioi ja analysoi tapaamisissa syntyneitä havaintoja, lähijohtajien ryhmäkeskusteluja, puheenvuoroja, esitutkimuksen tuloksia ja varsinaisen kyselyn tuloksia. Tavoitteena oli samalla saada kaikki lähijohtajat refleктоimaan ja arvioimaan omaa työtään ja toimintaansa koko kehittämishankkeen ajan sekä näin myös hankkeen päättymisen jälkeen. Toiminnan jatkuva reflektointi ja arviointi auttavat tutkimusten mukaan näkemään omaa työtä eri tavalla ja eri näkökulmista, samalla tukien työn kehittymistä sekä uudelleenjärjestymistä. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään kuvaamaan toimintatutkimuksen spiraalimallin ensimmäistä kehää.

5.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Ryhmäkeskustelujen osallistuva havainnointi

Tämän hankkeen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus on kokemusperäistä tutkimusta, jossa kohdetta havainnoidaan, mitataan ja tulkitaan. Laadullinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia eri vaihteita, jotka liittyvät toisiinsa (Tuomi & Sarajarvi 2011, 68). Tämäkin hanke

sisältää teoriataustan, joka kuvaa kehittämishankkeen ilmiökenttää ja kontekstia sekä aineiston keräämisosuudet, analyysin, johtopäätökset ja pohdinnan.

Hankkeen ensimmäinen aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluista osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tai hankkeen vetäjä toimii aktiivisesti vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Tällöin tutkimus tai hanke on mahdollisimman lähellä toimintatutkimuksen näkökulmaa. Havainnointi ja varsinkin osallistuva havainnointi on yksinään analyysin kannalta haasteellinen, mutta yhdistettynä johonkin muuhun menetelmään, se voi rikastuttaa aineiston hankintaa. Toisaalta havainnointimenetelmä ja sen purkaminen on myös aikaa vievää ja suuritöistä kaiken muun analysoinnin lisäksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14; Nyholm 2008, 25; Tuomi & Sarajärvi 2011, 81-82.)

Ryhmäkeskusteluissa vetäjä havainnoi ja kirjasi päiväkirjaan lähijohtajien kokemuksia käytännössä. Ryhmäkeskustelujen havainnointiosuudet toteutettiin lähijohtajien tapaamisten yhteydessä, joissa annettiin aikaa ja tilaa keskustelulle ja keskinäiselle dialogille. Vetäjä oli myös itse mahdollisimman aktiivisesti mukana osallistumalla keskusteluihin, jolloin hän pystyi vaikuttamaan tapahtumien kulkuun.

Ensimmäisessä tapaamisessa (Liite 2) aineisto koottiin havainnoimalla diakoniatyön lähijohtajien keskustelua omasta asemastaan ja diakoniateologin asemasta diakoniatyössä johtajuuden näkökulmasta. Tapaamista ennen jokainen oli saanut vastattavakseen hiippakuntasihteerin eli mentorin lähettämän kyselyn diakoniatyön lähijohtajan ja diakoniateologin asemasta diakoniatyössä. Kyselyn oli tarkoitus käynnistää tapaamisessa keskustelua. Mentori vastasi tämän tapaamisen kulukselta omien suunnitelmiansa mukaan, ja hankkeen vetäjä toimi enemmän havainnoijana ja osallistujana.

Toisessa tapaamisessa (Liite 2), joka oli kaikkien hiippakunnan johtavien yhteinen esimiespäivä, havainnoitiin lähijohtajien keskustelua. Ennen toista tapaamista hankkeen vetäjä lähetti etukäteiskyselyn. Kolmannessa tapaamisessa (Liite 2) havainnoitiin ja keskusteltiin lähijohtajien asemasta, vastuusta ja vallasta organisaatiossa suhteessa johtajuuteen omassa työyhteisössä. Neljännessä eli hankkeen viimeisessä tapaamisessa (Liite 2) havainnoitiin ja keskusteltiin lähijohtamisen

kehittämisestä ja esiteltiin lähijohtamisen toimintamalli. Hanke päättyi syksyllä 2012, mutta tapaamisten toivotaan säännöllistyvän kahteen kertaan vuodessa ja toimintamallin jalkautuvan eri seurakuntiin.

Tapaamisissa hankkeen vetäjä kirjasi saamiaan havaintoja, ajatuksia ja vastauksia ylös päiväkirjaansa ja reflektoi havaintojaan aina tapaamisten jälkeen. Samalla suunnitelma koko ajan parani toimintatutkimuksen edistämiseksi. Havainnoidessa vetäjä käytti omaa persoonaansa tutkimusvälineenä ja pyrki saavuttamaan tutkittavien luottamuksen. Hankkeen vetäjä osallistui itse havainnoitavaan toimintaan sekä osallisena että tarkkailijana. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14; Järvinen & Järvinen 2004, 154-156; Heikkinen ym. 2008, 20, 106.).

Hankkeen vetäjä on arkityössään diakoniatyön lähijohtaja, joten hän pystyi olemaan tapaamisissa samanaikaisesti sekä vahvasti vertainen osallinen että hankkeesta vastaava tutkija. Samalla hän sai myös itse enemmän irti työn kokemusten jakamisesta sekä kehitettävästä toiminnasta. Osallistuva havainnointi antoi hankkeen vetäjälle lisää tietoa tutkittavasta aiheesta ja hän pystyi käyttämään omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun aineiston lisäksi. Näin havainnointi laajensi, konkretisoi ja syvensi käsitystä tutkittavasta aiheesta. Osallistuminen tosin vaihteli tutkimuksen eri vaiheissa. Välillä vetäjä oli enemmän tarkkailija ja välillä toiminnassa aktiivisesti läsnä. Tuomen ja Sarajärven (2011, 82) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa voidaankin puhua havainnoinnin eri tasoista, jolloin ääripäitä ovat vetäjän vahva osallistuminen tai sitten täysi osallistumattomuus.

Kyselytutkimus

Toimintatutkimukseen sisältyi myös kyselytutkimus (Liite 1), joka tuotti täydentävää ja selventävää aineistoa tietoperustan ja ryhmäkeskustelujen havainnoinnin lisäksi. Kysymykset olivat kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen kannalta hyödyllisiä ja merkityksellisiä. Jokaiselle kysymykselle löytyi myös perustelu hankkeen viitekehiksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.) Kyselyyn päädyttiin, koska kohdejoukko oli riittävän laaja ja tarkoitus oli saada mahdollisimman paljon erilaisia ja monipuolisia vastauksia.

Ennen varsinaista kyselyä, vetäjä sai korjausehdotuksia hiippakuntasihteeriltä ja eräältä aiemmin lähijohtajana toimineelta työntekijältä. Sen jälkeen vetäjä teki yhdelle kokeneelle lähijohtajalle esikyselyn. Tämäkään työntekijä ei työskennellyt enää itse lähijohtajana. Esikyselyn perusteella kyselyä ei tarvinnut enää muokata vaan se hyväksyttiin ja kysely voitiin toteuttaa jo aiemmin korjatun suunnitelman mukaisesti.

Kyselytutkimus suoritettiin ensimmäisen ja toisen tapaamisen väliajalla 12.12.2011-10.1.2012 puolistukturoidulla webropol-kyselyllä, joka lähetettiin sähköpostitse kaikille Tampereen hiippakunnan diakoniatyön lähijohtajille (N=29), lukuun ottamatta hankkeen vetäjää. Kyselystä muistutettiin lähijohtajia lisäksi kaksi kertaa. Kysely sisälsi saatekirjeen (Liite 1) sekä varsinaisen kyselyn. Kyselylomakkeessa oli taustatietokysymykset eli strukturoidut kysymykset sekä avoimet puolistukturoidut kysymykset. Avoimiin kysymyksiin vastaajien oli mahdollisuus vastata omin sanoin ja vastaukset luokiteltiin jälkikäteen kyselyn käsittelyä varten. Kyselyn tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja nimettömästi. Silloin ei kenenkään osallistujan henkilöllisyys paljastunut. Kyselytutkimuksessa kysymysten muotoilu ja järjestys oli kaikille sama, joten perusolettamus oli, että kysymysten merkityskin oli kaikille lähijohtajille sama. (Järvinen & Järvinen 2004, 147-148; Hirsjärvi & Hurme 2008, 14.)

Kehittämishankkeen kyselytutkimus perustui kolmannen tapaamisen pääteemoihin liittyviin kysymyksiin diakoniatyön lähijohtajien tehtävästä, asemasta, vastuusta ja vallasta seurakunnissa. Kyselyn avoimet kysymykset olivat seuraavat:

- työnkuvaasi kuuluvat diakoniatyön perustehtävät?
- työnkuvaasi määritellyt lähijohtajan tehtävät?
- kuvaile omaa asemaasi diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheesi?
- miten toivoisit asemasi muuttuvan diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheesi seuraavan viiden vuoden aikana?
- mitä mielestäsi vastuu ja valta ovat diakoniatyön lähijohtamisessa suhteessa esimieheesi?
- kuvaile, millaista vastuuta sinulla on diakoniatyön lähijohtajana?
- kuvaile, millaista valtaa sinulla on diakoniatyön lähijohtajana?
- mitä muuta haluaisit kertoa omasta työstäsi diakoniatyön lähijohtajana?

Laadullisen kyselyaineiston luokittelu

Laadullisen kyselyaineiston avoimet kysymykset käsiteltiin aineistolähtöisellä luokittelevalla analyysi- eli tekniikkamenetelmällä. Aineiston luokittelu on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja sen avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia. Useat eri nimillä kulkevat laadulliset tutkimukset voivat perustua aineiston luokitteluun, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen aineistojen analyysiä. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.) Nyholmin (2008, 25) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa keskeisiä ovat aineiston laadulliset ominaisuudet. Pyrkimyksenä ei ole etsiä suurta joukkoa, vaan erilaisia laadullisesti merkittäviä havaintoja, joihin pyritään vastaamaan parhaiten.

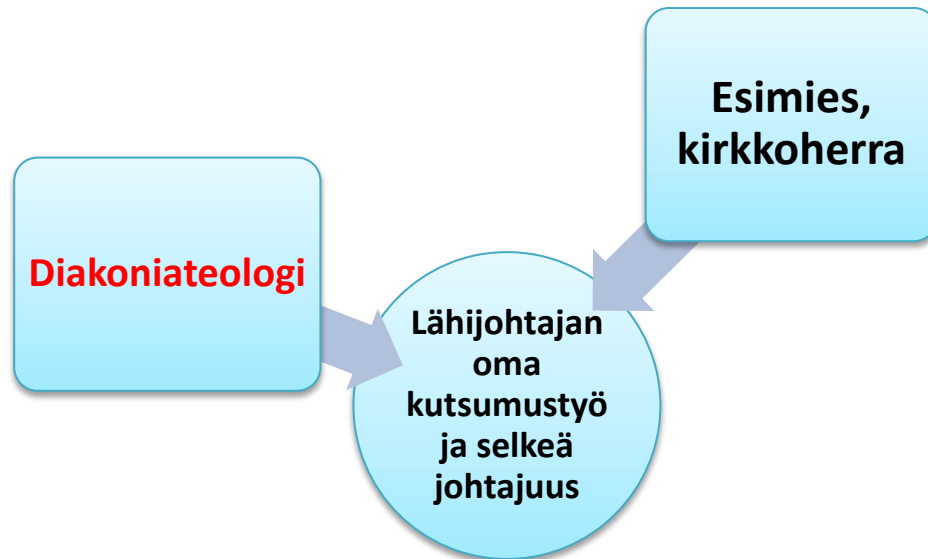
Luokittelevan analyysin tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa. Mitään yhtenäistä ohjetta analyysin tekemiseen ei ole. Tutkijan on etukäteen päätettävä se, mitä hän analysoi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4-5.) Eskolan ja Suorannan (1998, 151) mukaan purettu aineisto on hyvä ensin ryhmitellä tai koodata jollain tavalla, jotta sitä voidaan lähteä analysoimaan ja tulkitsemaan. Analysoinnissa on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet sekä teemoitellaan ja luokitellaan vastaukset. Tällöin aineistoa kuvaavien luokkien pitää olla sekä toisensa poissulkevia että yksiselitteisiä. (Latvala & Vanhanen-Nuutisen 2003, 23.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 147-149) mukaan kyselylomakkeen osat tai teemat voivat olla jo karkeita alustavia pääluokkia. Luokittelu luo näin pohjan aineiston myöhempää tulkintaa ja tiivistämistä varten. Jotkut tutkijat puhuvatkin mieluummin vain yksinkertaisesti aineiston tiivistämisestä kuin luokittelusta. Luokittelussa on lopulta kyse käytännöllisestä päättelystä. Aineiston luokittelu on välivaihe lopullista analyysiä, tulkintaa ja johtopäätöksiä varten. Seuraava vaihe onkin yleensä aineiston uudelleenjärjestely ja yhdistely mahdollisiksi uusiksi luokiksi.

Tämän kehittämishankkeen kyselyn aineistosta kirjoitettiin ensin raakaversio eli yleinen kuvaus, johon kaikki kiinnostava ja oleellinen kirjattiin ylös. Sen jälkeen rakennettiin raakaversiosta omat muistiinpanot käsitekartaksi, jonka rungon muodostivat aineiston avoimien kysymysten pääteemat. Pääteemoista nostettiin esille

pääloukat, jotka noudattivat aiempia pääteemoja. Pääluokista muodostettiin taas edelleen alaluokkia. Perus- ja lähijohtamisen tehtävät luokiteltiin tehtävien luonteen mukaisesti pääluokkiin ja alaluokkiin. Suurin osa pääluokista vielä jaettiin hyvien ja kehittämistä kaipaavien asioiden eli toisin sanoen vahvuuksien ja heikkouksien perusteella. Luokittelun tuloksena saatiin pelkistettyä ja samalla tiivistettyä aineisto jatkotyöskentelyä ja johtopäätöksiä varten.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

6.1 Lähijohtajien ensimmäinen tapaaminen



KUVIO 6. Johtajuussuhteet seurakuntien diakoniatyössä

Syksyllä 2011 diakoniatyön lähijohtajat aloittivat ilokseni uudelleen tapaamiset, osin omasta kiinnostuksestani ja tarpeestani sekä työelämän haasteista kehittää diakoniatyön lähijohtamista. Välissä oli ollut muutama hiljaisempi vuosi. Kehittämishankkeeseeni liittyvän lähijohtajien ensimmäisen tapaamisen järjestimme hiippakuntasihteerin kanssa Tampereella Seurakuntien talossa lokakuussa 2011. Paikalle oli tullut viisitoista (15) lähijohtajaa eli tasan puolet Tampereen hiippakunnan lähijohtajista. Olimme molemmat yllättyneitä siitä, että näinkin moni oli päässyt paikalle. Tapaamista edelsi hiippakuntasihteerin oma ennakkokysely diakoniaateologin roolista diakoniatyössä sekä seurakuntien esimiehuksista diakoniatyössä, jotka liittyivät diakoniatyön lähijohtamisen haasteisiin. Kuviossa 6 on kuvattu nämä edellä mainitut johtajuussuhteet. Kyselyyn oli vastattu aktiivisesti ja sen tulosten sisältö toimi päivän tausta-aineistona. Tapaamisen kulusta vastasi hiippakuntasihteerin. Hän kertoi, että teen omaa kehittämishankettani tapaamisimme havainnoimalla, kirjaamalla ja kyselemällä, mutta samalla myös itse osallistumalla keskusteluun ja toimintaan. Sain lyhyesti kertoa omasta aiheestani ja

näkökulmastani lähijohtajille ja kiittää heitä tästä mahdollisuudesta tehdä yhteistyötä.

Hiippakuntasihteeri aloitti päivän aiheeseen sopivan Raamatun kohdan pohdiske- lulla. Sen jälkeen mietittiin yhdessä tämän tapaamisen ja jatkotapaamisten merki- tyksiä. Osallistujat kertoivat, että on tärkeää tutustua puolin ja toisin sekä kuulla, keskustella, kokea ja jakaa omaa työtään muiden samassa tilanteessa olevien lähi- johtajien kanssa. Tapaamista jatkettiin pohtimalla diakoniateologin suhdetta dia- koniatyöhön ja johtamiseen diakoniatyössä. Jokainen sai tehtäväkseen luoda kar- tan siitä, mitä oma diakoniatyö ja johtajuus on suhteessa diakoniateologiaan ja hä- nen näkemyksensä diakoniatyöstä. Mikä estää ja mikä vahvistaa diakoniateologin to- teuttamaa diakoniatyötä lähijohtajien kokemana? Yksilötehtävän jälkeen tehtävää purettiin ryhmissä ja sen jälkeen koottiin yhteen jokaisesta ryhmästä yksi työtä estävä ja yksi työtä vahvistava tekijä. Seuraavassa kuviossa 7 on tehtävän koontia.

Estää	Vahvistaa
<ul style="list-style-type: none"> •kaikilla teologeilla ja papeilla on paljon muitakin töitä •työn fyysiset tilat ovat kaukana •diakoniateologilla on epäselvä rooli ja tehtäväkuva 	<ul style="list-style-type: none"> •diakoniateologi osallistuu aktiivisesti käytännön diakoniatyöhön •diakoniateologilla ja lähijohtajalla on yhteinen näkemys asioista •diakoniateologilla on diakoninen näky ja kiinnostus diakoniatyötä kohtaan

KUVIO 7. Diakoniateologin diakoniatyötä estävät ja vahvistavat tekijät lähijohta- jien kokemana

Lähijohtajat kertoivat, että monelle oli epäselvää, kuka oli heidän esimiehensä. Joissakin seurakunnissa johtajuus oli jaettava, ja joillakin lähijohtajilla oli jopa kaksi esimiestä. Työnkuvat oli määritelty heikosti, eikä ollut selvää, mitkä tehtä- vät kuuluivat suoranaisesti diakoniateologille. Lähijohtajat toivoivat työnkuvien luomista ja tekemistä eli paperin laatimista niistä tehtävistä, mitkä kuuluivat dia- koniateologin virkaan. Seurakuntien pappien työnjakokirja määrittelee vain työ- alan, mutta ei erittele työhön liittyviä tehtäviä. Lähijohtajat toivoivat diakoniateo-

login olevan diakoniatyön puolestapuhuja eri tilanteissa, mutta kyseenalaistivat myös, mihin tehtäviin diakoniateologia tarvitaan?

Diakoniatiiimin koettiin keskustelussa sitouttavan myönteisesti diakoniateologia. Diakoniateologi oli mukana toiminnan ja talouden suunnittelussa sekä diakoniatyön arjessa ja käytännöissä eri seurakunnissa, joten häneltä odotettiin tiimin jäsenyyden omaksumista. Diakoniateologin rooli riippui paljon myös kirkkoherrasta ja siitä, miten diakoniateologi koki oman identiteettinsä ja asenteensa diakoniatyötä kohtaan. Diakoniatyön koettiin olevan joillekin diakoniateologeille jopa vieras asia, ja monella teologilla oli väärä käsitys diakoniatyöstä. Nämä teologit olettivat esimerkiksi, että diakoniatyö toimii vain sosiaalityön jatkeena.

Lähijohtajilla oli paljon odotuksia diakoniateologia kohtaan. He toivoivat, että diakoniateologit olisivat enemmän kuulolla, mitä diakoniatyö ja perustyö diakoniatyössä on ja millainen on diakonian realistinen maailmankuva, jossa kaikki ei aina mene odotusten mukaisesti. Diakoniateologit voisivat taas puolestaan opettaa lähijohtajille siitä, mitä Raamattu kertoo diakoniatyöstä. Mikä oli Jeesuksen tapa toimia ihmisten parissa, erityisesti kaikkein heikoimpien ja syrjäytyneimpien ihmisten joukossa? Lähijohtajat kaipasivat kyselyä ja kuuntelua puolin ja toisin. He kertoivat, että diakonian tehtävänä oli olla puolestapuhuja, asioiden selkiyttäjä ja yksinkertaistaja, välillä myös ilman sanoja. Samalla lähijohtajat kaipasivat enemmän ammatillista arvostusta ja asiantuntijuuden esille nostamista.

Tapaamisen loppuksi hiippakuntas sihteeri muistutti jokaista osallistujaa tulemaan paikalle kaikkien hiippakunnan seurakuntien johtavassa asemassa olevien esimiespäivään Pirkkalan kirkolle tammikuussa 2012. Se oli toinen hankkeeseeni kuuluva lähijohtajien tapaaminen. Tätä päivää ennen joulutammikuussa 2011-2012 toteutin sähköpostitse webropol-kyselyn lähijohtajille. Seuraavaksi käyn läpi tämän kyselyn tuloksia.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

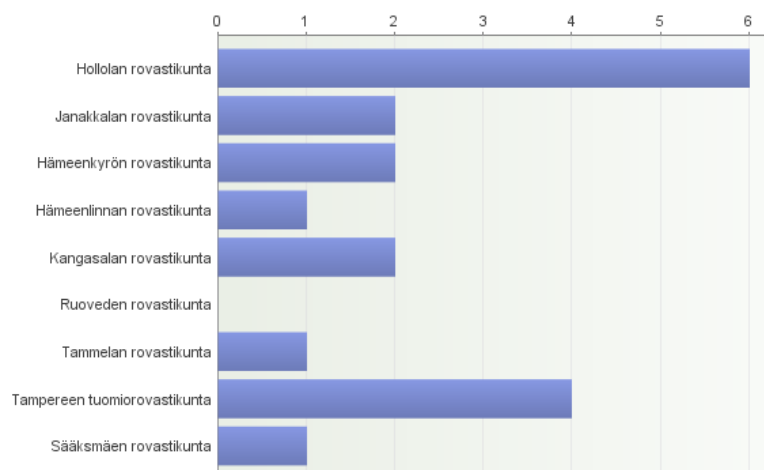
Taustakysymykset

Kehittämishankkeeseeni liittyvän kyselytutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa aineistoa ryhmäkeskusteluihin ja toimintamallin tekemiseen. Kyselytutkimuksen toteutin Tampereen hiippakunnan diakoniatyöstä vastaaville kahdellekymmenelle yhdeksälle lähijohtajalle (N=29) ensimmäisen ja toisen tapaamisen väliajalla 12.12.2011-10.1.2012. Vastauksia sain 19 ja vastausprosentiksi muodostui 65,5 %, mikä oli mielestäni merkittävä vastausosuus. Tämä voi johtua siitä, että vastausaika oli pitkä ja muistutin kyselystä lähijohtajia kahteen kertaan.

Melkein kaikki vastaajat olivat naisia ja suurin osa oli keski-ikäisiä eli 40-59-vuotiaita. Vain kaksi vastaajista oli miehiä tai iältään nuorempia eli 30-39-vuotiaita. Lähijohtajien ikäjakauma oli siis suhteellisen korkea ja sukupuolijakauma, diakoniatyölle tyypillisesti, naisvaltainen. Vastaajat olivat siis kokeneita ja työhönsä sitoutuneita naisvaltaisen alan ammattilaisia.

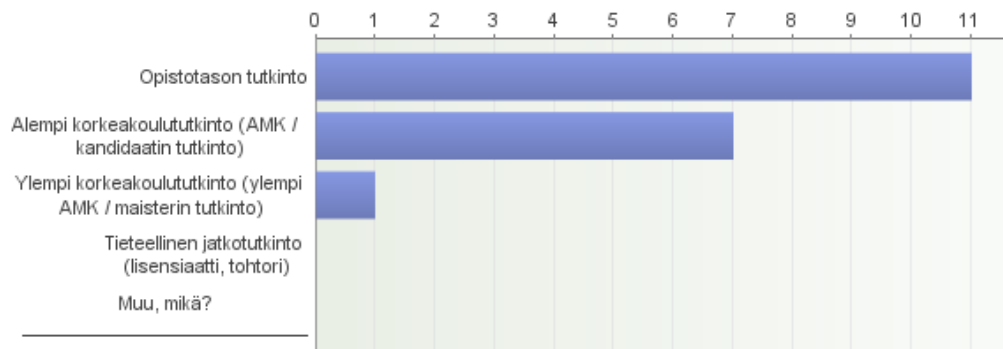
Taulukossa 2 on nähtävissä, että vastaajia oli eniten Hollolan rovastikunnasta. Tämä voi johtua siitä, että hankkeen vetäjä on itse tästä rovastikunnasta ja saanut näin tuttuudellaan lähijohtajia vastaamaan. Seuraavaksi eniten oli Tampereen rovastikunnasta ja lopuista rovastikunnista oli vastattu melko tasaisesti.

TAULUKKO 2. Lähijohtajien rovastikunta



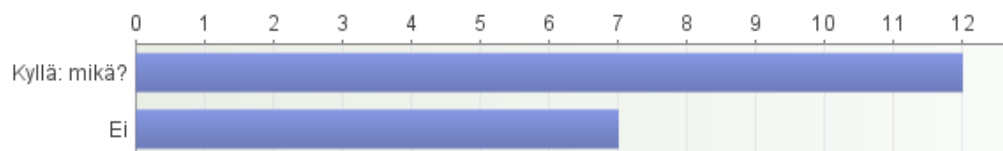
Suurimmalla osalla vastaajista oli opistoasteen koulutus tai alempi korkeakoulututkinto. Yllättäen vain yhdellä lähijohtajalla oli ylempi korkeakoulututkinto. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Lähijohtajien koulutustausta



Taulukosta 4 on nähtävissä, että johtamiskoulutusta oli yli puolella eli kahdella-toista (12) vastaajista. Merkittävää oli, että jopa seitsemällä (7) ei ollut johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutusta hankkineiden koulutukset olivat kirkon johtamiskoulutus, osastonhoitaja-koulutus, ylempi ammattikorkeakoulututkinto johtamisesta ja kehittämisestä, lähityönjohtamisen erikoistumisohjelma-koulutus ja lisäksi esimiesvalmennus-koulutus.

TAULUKKO 4. Lähijohtajien johtamiskoulutus

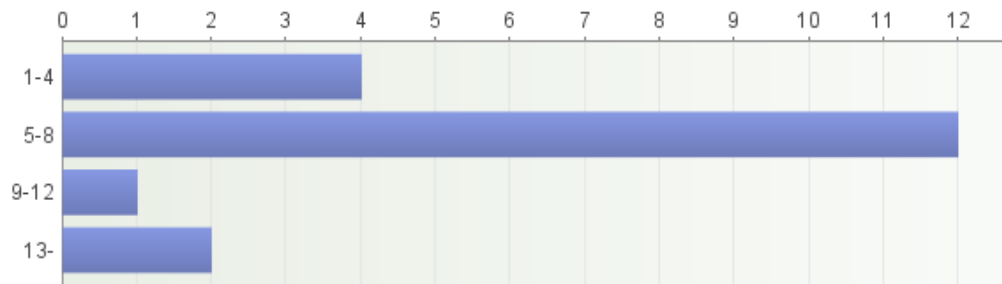


Suurimmalla osalla lähijohtajista oli kertynyt paljon työkokemusta diakoniatyöstä ja muutamalla jopa yli kaksikymmentäviisi vuotta (25). Lähijohtajat olivat siis kokeneita diakoniatyöntekijöitä. Työkokemusta lähijohtajilla oli kuitenkin vä-

hemmän diakoniatyön johtamisesta. Suurimmalla osalla johtamiskokemusta olikin alle kahdeksan (8) vuotta.

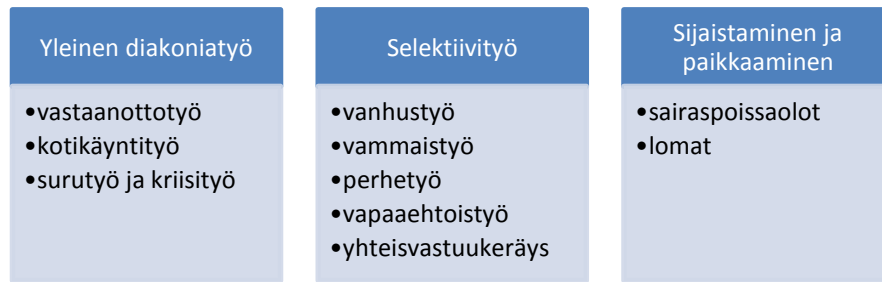
Taulukosta 5 on luettavissa diakoniatimien kokoja. Kaksitoista (12) lähijohtajaa ilmoitti tiimensä kooksi viidestä kahdeksaan (5-8) työntekijää, neljän (4) lähijohtajan tiimin koko oli yhdestä neljään (1-4) työntekijää ja kahdella (2) työntekijällä oli tiimissään jopa yli kolmetoista (13) työntekijää. Tyypillinen tiimin koko oli siis viidestä kahdeksaan (5-8) työntekijää.

TAULUKKO 5. Lähijohtajien diakoniatimien koko



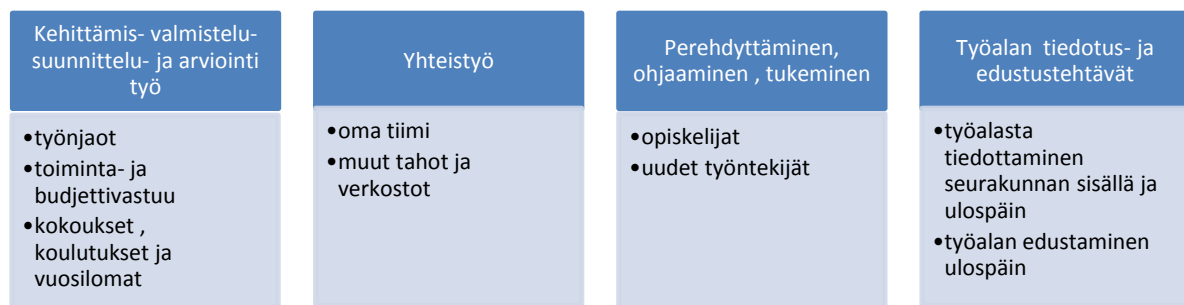
Avoimet kysymykset

Avointen kysymysten vastaukset luokittelin pää- ja alaluokiksi. Karkeiksi pääluokiksi nousivat teemat, joiden avainsanat olivat perustehtävät, lähijohtaminen, asema, vastuu ja valta. Joitakin pääluokkia jaoin vielä alaluokiksi, jolloin löysin paremmin jokaisesta pääluokasta lähijohtamisen sekä hyviksi havaittuja että kehittämistä kaipaavia asioita eli vahvuuksia ja heikkouksia. Tärkeitä vastauksia sain myös kyselyni viimeisestä teemakysymyksestä eli mitä muuta haluaisit kertoa omasta työstäsi diakoniatyön lähijohtajana? Tässä viimeisessä avoimessa kysymyksessä oli paljon vastauksia ja se lisäsi merkittävästi kyselyaineistoni määrää ja samalla myös luotettavuutta.



KUVIO 8. Diakoniatyön lähijohtajien perustehtävät

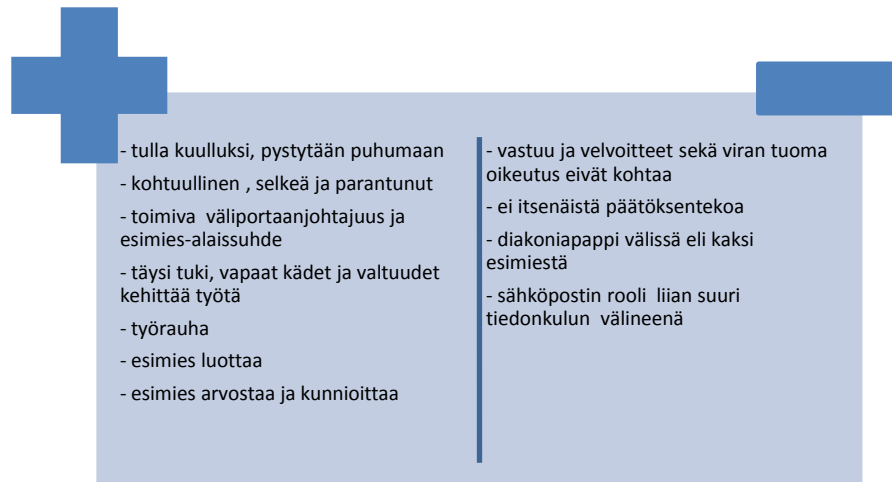
Kuviossa 8 on kuvattu diakoniatyön lähijohtajien perustehtäviä. Melkein jokaiselle diakoniatyön lähijohtajalle kuului työnkuvaan paljon ja monenlaisia diakoniatyön perustehtäviä ja osallistumista yleiseen diakoniatyöhön. Perustehtävistä nousivat pääluokiksi yleinen diakoniatyö, selektiivisyys ja työtovereiden sijaistaminen. Yleiseen diakoniatyöhön löytyivät alaluokiksi vastaanottotyö, kotikäyntityö ja surutyö, selektiivisyyden luokkaan vanhustyö, vammaistyö, perhetyö ja vapaaehtoistyö sekä sijaistamisen luokkaan työtovereiden paikkaaminen eri tehtävissä esimerkiksi sairastapauksissa ja lomilla. Vain yksi lähijohtaja ilmoitti, että hänellä hallinto ja esimiestyö veivät koko työajan, joten perustyötä oli ja sitä ehti tehdä hyvin vähän, arviolta vain muutaman päivän kuukaudessa.



KUVIO 9. Diakoniatyön lähijohtamisen tehtävät

Kuvioon 9 on kirjattu diakoniatyön lähijohtamisen tehtäviä, jotka vastasivat melko hyvin johtavan diakonianviranhaltijan mallijohtosäännössä määriteltyä toimenkuvaa. Johtosäännössä on lueteltu tosin vielä lisää lähijohtamisen tehtäviä. Useassa vastauksessa tuli esille se, että työtä ja päätöksiä tehtiin paljon yhdessä tiimin kanssa ja näin ollen johtaminen oli monella tapaa myös yhteistyötä ja lähellä jaettua johtajuutta. Lähijohtajan tehtävien luokittelussa ensimmäiseksi pääluokaksi nousi diakoniatyön kehittämis-, valmistelu-, suunnittelu-, ja arviointityö osana seurakunnan kokonaistehtävää. Tästä löytyivät alaluokiksi työntekijöiden keskinäiset työnjaot, toimintasuunnitelmasta, talousarviosta sekä toimintakertomus-ehdotuksista vastaaminen sekä vuositilastojen kokoaminen ja toteutumisen seuranta. Lisäksi tähän sopivat alaluokaksi kokousten, koulutusten ja vuosilomien valmistelutehtävät sekä laskujen hyväksyminen.

Toisena pääluokkana esiin nousi yhteistyö oman tiimin ja muiden tahojen kanssa myös työalan edustajan ominaisuudessa. Kolmantena pääluokkana oli uusien työntekijöiden valinta, perehdyttäminen ja ohjaaminen sekä työntekijöiden kehityskeskustelut. Lähijohtajan tehtävien pääluokkaan kuuluivat myös työalan viestinnästä ja raportoinnista vastaaminen. Tehtäviin kuuluivat myös vastata diakoniatyön henkilöstöjohtamisesta, toimintojen johtamisesta, hallinnosta, työolosuhteista ja turvallisuudesta. Laajemmin tehtävänkuvaan kuuluivat koordinoida yhteistyötä rovastikunnan, hiippakunnan ja valtakunnan tasolla sekä kansainvälisissä asioissa. Lisäksi eräs lähijohtaja kertoi toimivansa seurakuntansa johtoryhmän jäsenenä. Toisaalta yhdelle lähijohtajalle ei jostain syystä oltu annettu enää lähijohtajan tehtäviä.



KUVIO 10. Oma asema diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheen

Kuviossa 10 on tuotu esille lähijohtajan aseman vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa esimieheen. Lähijohtajan ja esimiehen välisessä asemassa nousivat ensimmäiseksi pääluokaksi kuulluksi tuleminen tarve, avoin puhuminen ja luonteva vuorovaikutus. Toisena pääluokkana oli kohtuullisen selkeä ja parantunut asema. Kolmantena pääluokkana esiintyi toimiva väliportaanjohtajuus ja normaali esimies-alaisuhde. Neljäntenä pääluokkana oli esimieheltä saatu täysi tuki, vapaat kädet sekä valtuudet kehittää työtä. Viidentenä pääluokkana oli työrauhan antaminen, kuudentena pääluokkana esimiehen luottamus lähijohtajaa kohtaan sekä viimeisenä eli seitsemäntenä pääluokkana esimiehen arvostus ja kunnioitus.

Toisaalta asemassa nähtiin myös kehittämisen varaa. Ensimmäisenä pääluokkana oli ajoittaisen vastuun jakamisen ja velvoitteiden sekä viran tuoma oikeutuksen kohtaamattomuus. Toisena pääluokkana kehittämisessä nähtiin itsenäisen päätöksentuen puute, kolmantena pääluokkana diakoniapapin välissä olo ja neljäntenä sähköpostin suuri merkitys tiedonkulun välineenä. Käytännön juoksevat asiat ja menettelyt olivat alkaneet jo vakiintua. Omalla työalueellaan lähijohtaja sai työskennellä itsenäisesti ja lähijohtaja osallistui esimiehen antamiin tilanteisiin yhdessä sovitulla tavalla. Esimies luotti lähijohtajaan tiiminvetäjänä, mutta joskus esimies laski lähijohtajan varaan myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät lähijohtajalle ei-esimiehenä kuuluneet.

Lähijohtajan oma asema ei ollut täysin hahmottunut suhteessa esimieheen. Osan asioista esimies hoiti edelleen diakoniapapin välityksellä. Silloin lähijohtaja koki olevansa lähinnä vain esimiehen määräiltävänä. Tosin jollakin lähijohtajalla oli taas puolestaan melko itsenäinen vastuu tehtävien hoitamisessa ja hän sai päätöksen tekoon tukea esimieheltään ja tiimiltään. Erään lähijohtajan esimiehen työhuone sijaitsi kuitenkin aivan eri työpisteessä kuin lähijohtajan, joten yhteydenpito sähköpostitse oli korostunut. Sähköposti oli yhdellä lähijohtajalla ja esimiehellä yleisin yhteydenpitoväline. Eräs lähijohtaja välitti tiimimuistiot aina kirkkoherralle eli esimiehelle, jotta hän tiesi, mitä diakoniatyössä oli tapahtunut. Toinen lähijohtaja taas kertoi kysyvänsä suuremmista asioista aina kirkkoherran mielipidettä ja haki esimieheltä näin tukea omiin päätöksiinsä.

1. Yhteinen aika

- enemmän aikaa yhteiseen pohdiskeluun.

2. Riittävä aika

- riittävän ajan raivaamista lähijohtamiselle
- hallinnolliset tehtävät näkyvämmiksi

3. Enemmän tukea

- kiinnostusta esimieheltä ja suoraa tiedonkulkua
- tehtäväkuvan ja johtamiskuvioiden selkiytymistä

KUVIO 11. Toiveet oman aseman muuttumisesta diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheen seuraavan viiden vuoden aikana

Kuviossa 11 on kirjattu toiveita oman aseman muuttumisesta suhteessa esimieheen seuraavan viiden vuoden aikana. Näistä toiveista löytyi myös muutamia pääluokkia. Ensimmäinen pääluokka oli yhteisen pohdiskeluajan lisääntyminen ja rakenteellinen keskusteluyhteys, esimerkiksi säännölliset palaverit. Toisena pääluokkana oli oman aseman säilyminen, riittävä lähijohtamiseen kuluva työaika ja tuki omalta esimieheltä. Joskus työ tuntui lähijohtajista liiankin itsenäiseltä, ja

esimiehen tukea sekä kiinnostusta työalan asioihin toivottiin lisää. Toiveena oli myös, että lähijohtajilla olisi oikeutettu asema lähijohtajana ja oma esimies työn tukena. Se selkiyttäisi vastuita, asioiden hoitamista ja toisi johtamista lähemmäs työntekijöitä. Kolmantena pääluokkana nousi toive siitä, että lähijohtajaa lähestyttäisiin suoraan, ja tieto tulisi myös lähijohtajalle, jos esimies sopi itse jostain toisen diakoniatimin työntekijän kanssa vain kahden kesken. Toiveissa oli myös saada lisää luotettavuutta, pysymistä sanojen takana, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Neljäntenä pääluokkana toivottiin sitä, että lähijohtaja olisi vaikuttamassa myös johtamisen kehittämiseen, hänellä olisi selkeämmät valtuutukset ja vastuut hallinto- ja toimintamallin muuttuessa sekä perusteellisempaa yhdessä pohtimista oman työnkuvan suhteen. Lähijohtajalla oli paljon hallinnollisia tehtäviä, joita ei ollut mainittu missään toimeksiannossa. Joku lähijohtaja toi tosin esille, että muutokseen ei ollut tarvetta, sillä yhteistyö sujui hyvin esimiehen kanssa. Toiveena oli, että olisi vain yksi esimies. Erään lähijohtajan tulevaisuus näyttäytyi epäselvänä ja hieman pelottavana. Osa toivoi arvostusta työtehtävien laajuudesta isomman palkan muodossa, tosin yksi mainitsi, että oli ihan tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen.

Sekä vastuusta että vallasta löytyi sekä hyviä että kehitettäviä asioita. Hyvää oli se, että vastuu ja valta kulkivat sopuosuudessa. Lähijohtajalla sekä johtoryhmällä oli täysi vastuu diakoniatyön hoitamisesta ja toteutumisesta sekä valtaa ja valtuudet kehittää työtä.

”Vastuuta oli yksikön työn perustehtävän ja lähiesimiestehtävien käytännön toteutuminen linjauksien mukaan. Valtaa oli rakentava ja kriittinen palaute yksikön työntekijöiden ja asiakaskunnan puolesta, jotta esimies tiesi ja tiedosti tarvittavat asiat. Valta oli esimieheltä ja kirkkoneuvostolta delegoitua vastuuta hoitaa määrättyjä yhteisiä asioita.”

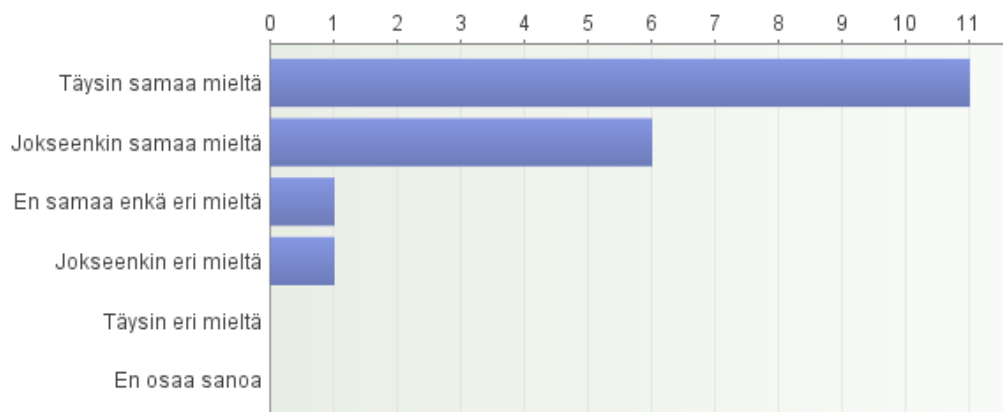
Lähijohtajat kokivat, että heidän tehtävänsä olivat yhteistyötä oman esimiehen kanssa ja esimiesten hallinnollista työtä tukevaa. Ylin vastuu ja valta oli esimiehellä, mutta diakoniatyön osalta vastuuta oli jaettu. Tosin kokemuksesta oli myös siitä, ettei valtaa ollut suhteessa vastuuseen, vaikka vastuuta oli annettu.

”Jos minulla olisi vastuuta, pitäisi olla samassa suhteessa myös valtaa. Vastuuta on esimiehen antaman tehtävän hoitamisessa, mikäli hän vetäytyi, jäin tyhjän päälle. Jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuun omien tehtäviensä hoitamisesta ja työyhteisön rakentavana jäsenenä työskentelystä.”

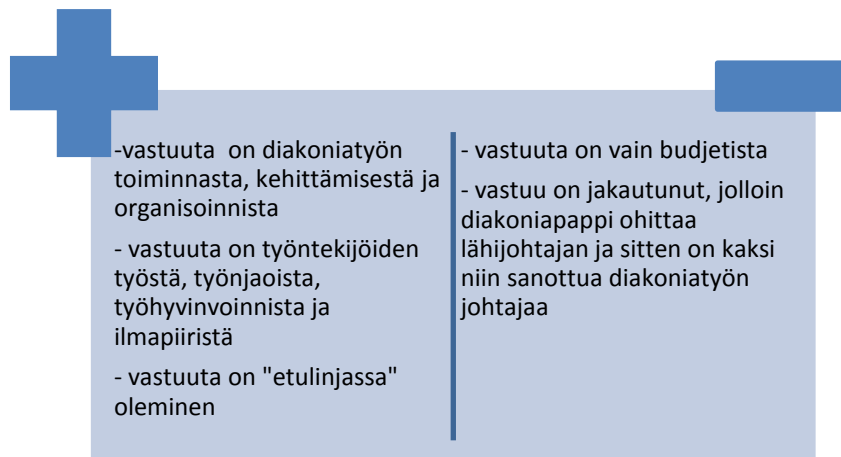
Esimiestehtävän sisältö vaihteli eri diakoniatimeissa ja erään lähijohtajan työyksityössä oli muitakin alaisia kuin diakoniatyöntekijöitä, jolloin joukko oli varsin kirjava. Oman tontin tunnistaminen vastuun ja vallan suhteen oli tärkeää, ettei ottanut vastuuta asioista, joista ei tarvinnut vastata, eikä ylittänyt valtuuksiaan. Vastuuta oli annettu työalasta, jolloin esimies luotti, eikä toiminut ohitse suhteessa tiimin jäseniin. Tosin lähijohtajilla esiintyi liiallista vastuun ottamista, mutta myös toisaalta varovaisuutta vallan käyttöön tuen puuttuessa.

”Vastuun kantamista on paikallisen diakoniatyön tekeminen oikein ja riittävästi. Vastuuta on joskus liikaakin, johtuen ehkä siitä, että olen itse liiankin vastuullinen. Valtaakin on, mutta myös varovaisuutta käyttää sitä, johon toivoisi enemmän tukea esimieheltä.”

TAULUKKO 6. Minulla on riittävästi vastuuta tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana



Taulukosta 6 voi todeta, että kysyttäessä vastuusta, monet lähijohtajat kokivat, että heillä on riittävästi vastuuta lähijohtamistyössä. Vain yksi (1) lähijohtaja oli asiasta eri mieltä.



KUVIO 12. Vastuu diakoniatyön lähijohtajana

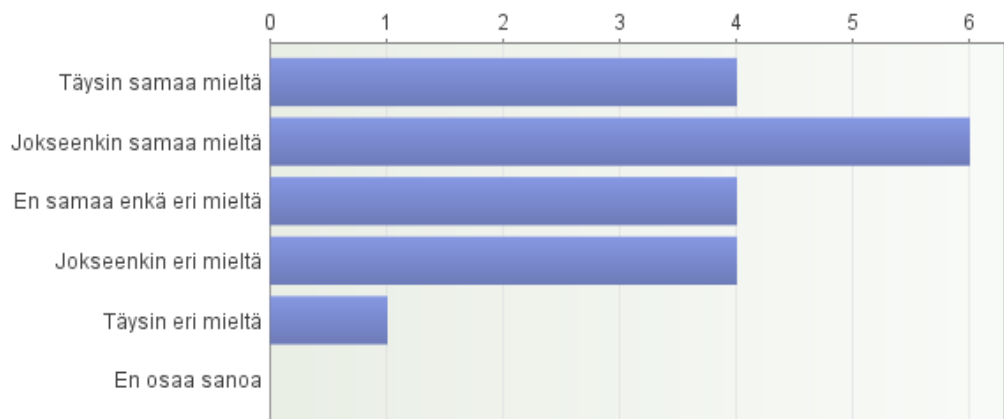
Kuviossa 12 on ilmaistu, että vastuusta diakoniatyön lähijohtajana nousi ensimmäiseksi pääluokaksi diakoniatyön suunnittelu, kehittäminen, organisointi, talousarvion tekeminen ja siinä pysyminen. Toiseksi pääluokaksi löytyi vastuu työntekijöiden työstä, työnjaoista, henkilöstön hyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Kolmantena pääluokkana esiintyi ”etulinjassa” oleminen eli vastuu työalan edustajan tehtävistä ja koko tehtäväalan ja yksikön johtamisesta. Puutteitakin löytyi vastuusta ja pääluokaksi nousivat vastuu vain työalan budjetista ja vastuun vääränlaisesta jakautumisesta diakoniapapin kanssa.

Lähijohtajan vastuita olivat työntekijöiden ja harjoittelijoiden valinnat, tietojen tarkistaminen, päätöstenteko, työyksikön toiminnan kehittäminen ja yhteistyö seurakuntayhtymän ja kaupungin välillä. Lisäksi vastuita olivat talouden suunnittelu ja toteutuminen, työyhteisön hyvinvointi ja työturvallisuus. Vastuut nousivat viran tehtävistä ja diakoniatyön johtamisesta osana seurakuntatyön kokonaisuutta sekä diakoniatyön rakentamisesta osana hyvää työyhteisöä ja työpaikkaa. Vastuuta oli käytännön työstä ja päätöksenteosta, osin tiimin kanssa neuvotellen. Lisäksi vastuuta oli tulevaisuudesta eli mitä tavoitellaan ja mitä voisi vähentää tai jättää tekemättä. Vastuuta oli koko diakoniatyöstä ja monesti hyvin kokeneiden alaisten esimiehenä toimimisesta.

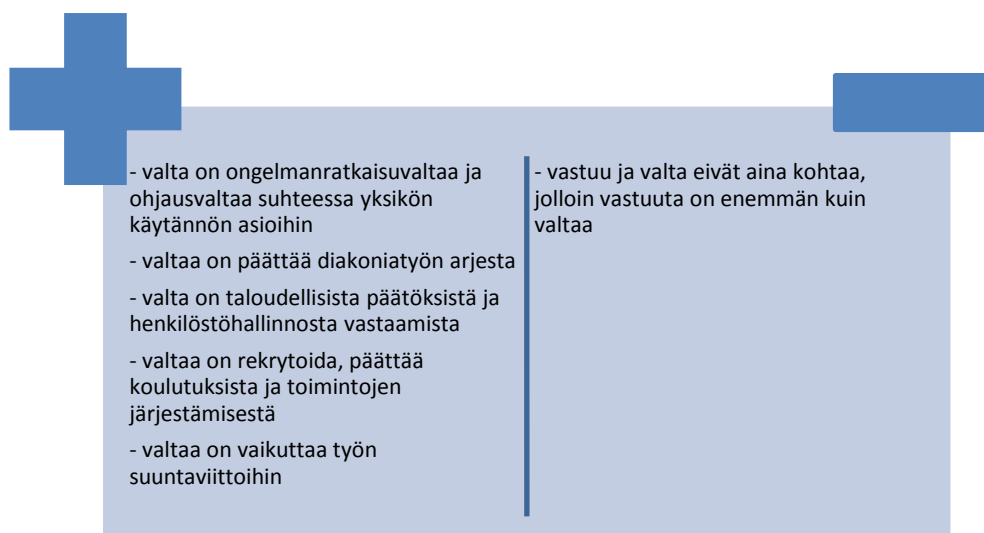
”Kun tekee työtä vanhojen ja kokeneiden parissa, on kuin nuoralla tanssisi. On hiivittävä villasukillaan, nähtävä heikkoudet ja vahvuudet, otettava huomioon persoonat ja temperamentit. Tuntuu siltä,

*että on vastuussa kaikesta, (tiimin kanssa), mitä diakoniassa tapahtuu, kaikki on pidettävä käsissä. Välillä tuntuu, että aika ei yksinkertaisesti riitä ja tukea työhön saisi olla enemmän. Priorisointi ja raja-
jaus pitäisi tehdä paljon tiukemmin ja sitä opettelen.”*

TAULUKKO 7. Minulla on riittävästi valtaa tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana



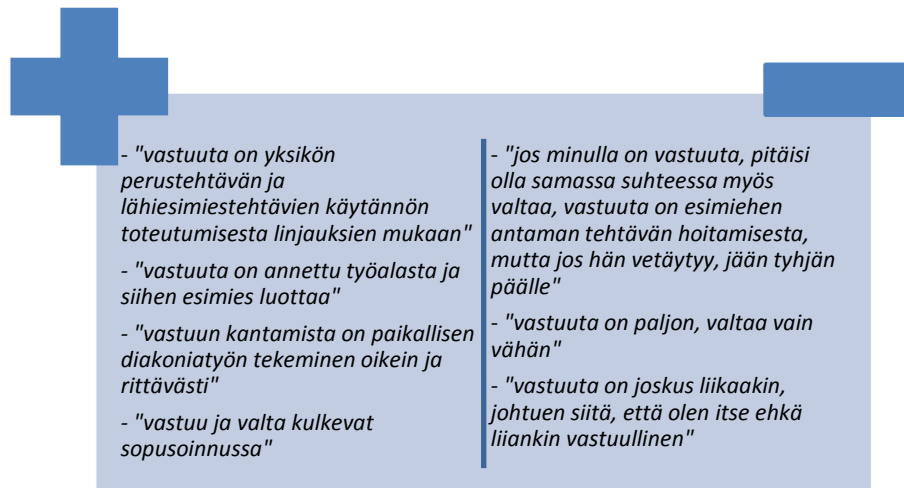
Taulukosta 7 voi nähdä, että vallankäytön mahdollisuudet diakoniatyön lähijohtajana jakoivat mielipiteitä. Täysin samaa mieltä tästä oli neljä (4) lähijohtajaa, jokseenkin samaa mieltä kuusi (6) lähijohtajaa, ei samaa eikä eri mieltä oli neljä (4) lähijohtajaa ja jokseenkin eri mieltä myös neljä (4) lähijohtajaa.



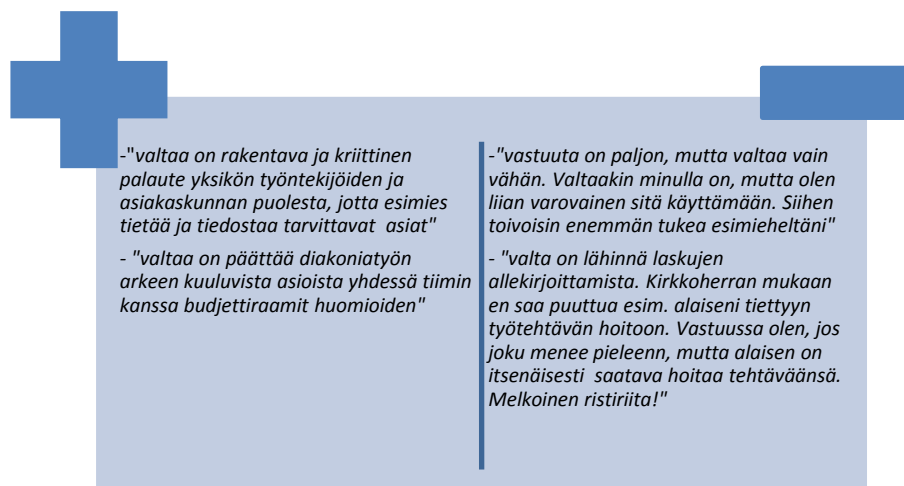
KUVIO 13. Valta diakoniatyön lähijohtajana

Myös vallankäytön kokemuksista löytyi työhön niin hyvää kuin kehittämiskohteita (Kuvio 13). Ensimmäiseksi vallan pääluokiksi nousi oivallus siitä, että valta on ongelmanratkaisovaltaa ja ohjausvaltaa suhteessa yksikön käytännön asioihin. Toiseksi valtaa oli päättää diakoniatyön arkeen ja talouteen kuuluvista asioista. Kolmanneksi valtaa oli päättää työntekijöiden rekrytoinneista, työyksikön koulutuksista ja toimintojen järjestämisestä ja neljänneksi valtaa vaikuttaa diakoniatyön tulevaisuuteen. Joku lähijohtaja koki, ettei ollut minkäänlaista valtaa. Valta oli lähinnä laskujen allekirjoittamista. Kirkkoherran mukaan ei saanut esimerkiksi puuttua alaisen tiettyyn työtehtävän hoitoon. Vastuussa oli, jos joku asia ei onnistunut, mutta alaisen oli kuitenkin itsenäisesti saatava hoitaa tehtävänsä, mikä oli melkoinen ristiriita. Kirkkoherra oli delegoinut suurimman osan diakoniatyöhön liittyvistä työtehtävistä lähijohtajille, joten vastuuta oli johtaa tiimiä ja ohjata työalaa kehittymisen suuntaan. Lähijohtajilla oli myös valtaa delegoida tehtäviä työtovereille ja päättää suurimmista diakonia-avustuksista. Lähijohtajat kokivat silti, että työhön voi vaikuttaa riittävästi ja olla viemässä diakoniatyön arkeen liittyviä asioita eteenpäin yhdessä tiimin kanssa. Tosin arjen toimivuudesta löytyi kehittämisen varaa.

”Valtaa on päättää diakoniatyön arkeen kuuluvista asioista yhdessä tiimin kanssa budjettiraamit huomioiden. Hyvä käytäntö on luotu, mutta arjen toimivuudessa on kehittämisen varaa.

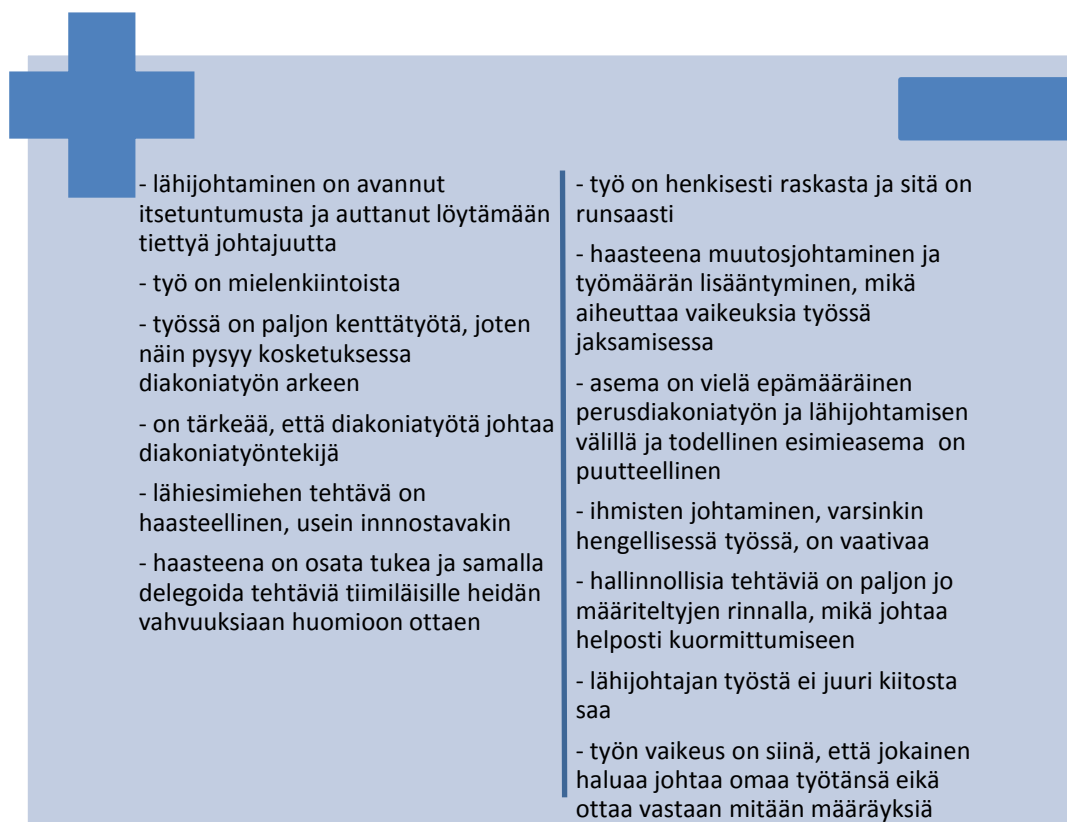


KUVIO 14. Esimerkkivastauksia vastuusta diakoniatyössä



KUVIO 15. Esimerkkivastauksia vallasta diakoniatyössä

Kuvioissa 14 ja 15 on kirjattu vielä kootusti esimerkkivastauksia lähijohtajien kokemuksista vastuuseen ja valtaan liittyvistä vahvuuksista sekä kehitettävistä asioista.



KUVIO 16. Muuta hyvää ja kehitettävää diakoniatyön lähijohtajan työssä

Kuviossa 16 on kuvattu monia asioita, joihin lähijohtajat selvästi innostuivat vapaaehtoisesti vastaamaan kyselyn viimeisessä kysymyksessä. Osa vastauksista liittyi jo aikaisempiin kysymyksiin. Lähijohtajat löysivät paljon hyvää, mutta myös kehitettävää diakoniatyöstä. He kokivat, että työ oli avannut itsetuntemusta ja auttanut kasvamaan oman työalan johtajuudessa. Lähijohtajista oli tärkeää, että työtä johti diakoniatyöntekijä, jolla oli jo entuudestaan perustyön osaamista ja työnäkyä diakoniatyön kehittämisestä.

Lähijohtajat kokivat, että työ oli henkisesti raskasta ja sitä oli runsaasti. Haasteena oli muutosjohtaminen ja työmäärän lisääntyminen lähijohtamiskäytännön myötä, mikä aiheutti kysymyksiä työssä jaksamisesta ja selviytymisestä. Lähijohtaminen oli kuitenkin avannut itsetuntemusta, auttanut löytämään itsestä tiettyä johtajuutta, mutta myös tuntumaa, ettei pysty aina hallitsemaan kaikkea. Suurin ongelma oli

aseman epämääräisyys lähijohtamisen ja perusdiakoniatyön välillä ja lisäksi todellisen esimiesaseman puute. Ihmisten johtaminen oli heistä vaativa tehtävä ja varsinkin hengellisen työn johtaminen tuntui vieläkin vaativammalta kuin asioiden tai toiminnan johtaminen. Imu perustyöhön oli kova, koska perustyölle oli tarvetta ja lisäksi oli omaa kokemusta edellisistä tehtävistä. Lähijohtajilta vaati ponnistelua ja rajata työtä, eikä siinä aina kokenut onnistumista. Tämä tarkoitti käytännössä ylikuormittumista. Ylemmällä tasolla ei ollut aina tiedossa, mitä hallinnollisia tehtäviä lähijohtajilla oli vielä määriteltyjen rinnalla.

Lähijohtajan työstä ei juuri kiitosta saanut, mutta työ koettiin silti mielenkiintoisena. Työssä oli paljon kenttätöitä, joten näin pysyi tietoisena diakonian arjesta. Koska valtaa oli vähän, oli käännyttävä usein esimiehen puoleen, ennen kuin pystyi tekemään päätöksiä. Oli tärkeää, että diakoniatyötä johti diakoniatyöntekijä, joka tiesi ja tunsu diakoniatyön arjen paremmin kuin pappi. Työn vaikeus saattoi olla siinä, että työntekijät halusivat itse määrätä omaa työtänsä, eivätkä ottaa vastaan määräyksiä ulkopuolelta. Diakoniatyön lähiesimiehen tehtävä oli siis haasteellinen ja usein innostavakin. Iso tiimi ja diakoniatyön ammattilaisten esimiehenä toimiminen oli työlästä, sillä johtamisen ohella piti osata tukea ja delegoida tehtäviä tiimiläisille heidän vahvuuksiaan huomioon ottaen. Lähijohtajat olivat tiedostaneet tekevänsä kutsumustyötä, mutta silti heidän kokemansa työmäärä ja palkkaus eivät aina kohdanneet, kuten seuraavassa on todettu:

”Lähijohtajan tehtävä sopii henkilöille, jotka ovat valmiita antautumaan työhön, mutta palkan pitäisi olla parempi vastuuseen ja työmäärään nähden.”

6.3 Lähijohtajien toinen tapaaminen

Lähijohtajien toiseen tapaamiseen lähijohtajat kokoontuivat samassa yhteydessä, kun koko Tampereen hiippakunnan esimiehet kokoontuivat suuressa esimieskokouspäivässä Pirkkalan kirkolla tammikuussa 2012. Tässä tapaamisessa ei laskettu erikseen diakoniatyön lähijohtajien osallistujamäärää. Koko päivä käsitteli esimiestyön roolia sekä asemaa, valtaa ja vastuuta erityisesti lähiesimiestyön näkökulmasta. Tämän kehittämishankkeen vetäjänä minun oli tarkoitus esitellä hankkeen kyselystä nousseita joitakin vastauksia ja yhdessä hiippakuntasihteerin

kanssa johtaa niistä keskustelua. Olin kuitenkin harmillisesti estynyt osallistumaan, joten vastuu jäi hiippakuntasihteerille ja päivän muille vetäjille. Lähetin sen takia etukäteen Power Point-dioja, joissa nostin esille erityisesti lähijohtajan aseman sekä vastuu ja vallan näkökulmia suhteessa esimieheen. Nämä näkökulmat olivat toiveeni mukaisesti esillä tapaamisessa ja niistä keskusteltiin. Jatkoin tästä taas eteenpäin hankesuunnitelman mukaisesti kolmannessa tapaamisessa.

6.4 Lähijohtajien kolmas tapaaminen

Lähijohtajien kolmannen tapaamisen pidimme Hollolassa Sovituksenkirkossa huhtikuussa 2012. Koolla oli seitsemäntoista (17) hiippakunnan lähijohtajaa sekä hiippakuntasihteerä. Suurin osa osallistujista oli samoja lähijohtajia kuin ensimmäisellä ja toisella tapaamiskerralla. Alussa mukana oli myös oman seurakuntani kirkkoherra eli esimieheni. Aiheina olivat kyselyni tulosten esittely ja raportointi ja siitä syntyvä keskustelu, Pirkkalan esimiespäivän jälkeiset ajatukset, harkinnanvaraisen palkanosan tietopaketti sekä pohdintaa, miten tästä eteenpäin? Kyselyni tulosten esittely synnytti aktiivista keskustelua jo esityksen aikana ja sen jälkeen. Keskusteluissa tuli esille monia asioita, jotka ovat vaikuttaneet lähijohtamisen tämänhetkiseen tilaan ja vaikuttavat jatkossa lähijohtamisen kehityshaasteisiin. Päivän lounaan aikana käydyistä keskusteluista useat lähijohtajat kokivat erityisesti saaneensa vertaistukea omalle työlleen.

Tapaamisessa palautimme mieliimme myös Pirkkalan esimiespäivän tammikuussa 2012 ja sieltä nousivat erityisesti kapitulien väen hauskat näytelmät, puheenvuorot ja esitelmät sekä hyvät ryhmäkeskustelut. Kuviossa 17 on kuvattu lähiesimiehen rooleja, jotka olivat esillä Pirkkalassa ja joista käytiin keskustelua myös tässä kolmannessa tapaamisessa. Roolit painottuivat eri tavoin jokaisella lähijohtajalla. Joku rooli oli heikompi ja silloin siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota omassa johtamisessaan ja kehittää sitä puolta. Jokainen voi löytää myös omat vahvat roolinsa tämän kartan avulla.



Lähiesimiehen roolikartta



KUVIO 17. Lähiesimiehen roolikartta (Hukari & Mattila 2012)

Seuraavassa on kuviossa 18 on luettelomaisesti koontia lähijohtajien kolmannen tapaamisen keskusteluista ja ajatuksista koskien lähijohtajuutta. Tapaamisessa nousivat erityisen tärkeiksi johtamisen merkitys seurakunnissa, vastuun ja vallan ottaminen johtajuudessa sekä johtaminen oikeudenmukaisena toimintana.

16.4.
tapaamisen
päätelmiä

johtajuutta ei voi jakaa, mutta työtehtäviä voi

jotakin pitää jättää pois, jotta voi hoitaa hyvin johtamisen

tiimissä on korostettava, että olemme kaikki asiantuntijoita omilla tehtävissämme, myös johtajuudessa

johtajuudessa on erilaista valtaa kuin perustyössä

seurakunnissa ei ole totuttu johtamiseen ja vastuuta on annettu liikaakin perustyössä oleville

johtajuus ja valta on otettava

johtavan viranhaltijan johtosääntö tulisi päivittää oikeudenmukaiseksi, jossa pääpaino olisi lähijohtamisen tehtävissä

muutoksen johtaminen tulisi ymmärtää muutoksen mahdollistamisena

positiivisen palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää

Tampereen hiippakunnan tavoitteena on johdon ymmärryksen kasvaminen lähijohtamiseen ja sen kehittämiseen

KUVIO 18. Lähijohtajien kolmannen tapaamisen päätelmiä

6.5 Lähijohtajien neljäs tapaaminen

Lähijohtajien neljäs ja hankkeen viimeisen tapaamisen järjestimme lokakuussa 2012 Tampereella Kalevan kirkolla. Koolla oli seitsemäntoista (17) lähijohtajaa ja hiippakuntas sihteeri jälleen lähes samalla kokoonpanolla kuin aiemmissa tapaamisissa. Tapaamista ennen olimme neuvotelleet hiippakuntasihteerin kanssa ja suunnitelleet päivän sisältöä ja kulkua yhdessä. Tässä viimeisessä tapaamisessa esittelin valmiin lähijohtamisen toimintamallin (Liite 4) ja osallistin lähijohtajat miettimään mallin eri osien sisältöä suhteessa omaan työhönsä ja työtilanteeseensa tällä hetkellä. Johdimme keskustelua yhdessä hiippakuntasihteerin kanssa. Samalla myös pohdimme lähijohtajien kanssa diakoniatyön kehittämistä ja tulevaisuutta sekä tapaamisten säännöllistymistä. Tämän viimeisen tapaamisen tehtävänä oli aktivoida diakoniatyön kehittämistä ja lähijohtajien osallisuuden vahvistumista sekä toimintamallin jalkautumista.

Neljännän tapaamisen aloitimme miettimällä, millaisia hyviä kokemuksia johtamisesta lähijohtajilla on ollut tänä syksynä. Niitä olivat työn haasteet, uusi alkua, joustavuus, oppimisen ilo, osaavat nuoret työntekijät, hyvät esimies-suhteet, yhdessä jakaminen ja oman tiimin tuki. Lähijohtajat kokivat, että on tärkeää välillä lähteä ulos omista työympyröistä ja ottaa etäisyyttä, jolloin on mahdollista tuulettaa päätään ja täyttää mieltään raikkaammilla ajatuksilla. Tapaamista jatkoimme tarkastelemalla lähijohtamisen toimintamallia hankkeen vetäjän ohjaamana. Keskustelua syntyi runsaasti. Yhdessä ihmettelimme, että monilla lähijohtajilla oli epäselvä asema suhteessa esimieheen. Joten aseman selkiyttämisen eteen tulisi edelleen tehdä töitä ja keskustella avoimesti oman esimiehen kanssa. Vastuun antaminen ja vastuun ottaminen sekä vallan antaminen ja vallan saaminen pitäisi olla myös luontevaa, jotta lähijohtajilla olisi mahdollisuuksia esimerkiksi itsenäiseen päätöksentekoon. Tähän ei tällä hetkellä kaikilla ole vielä riittävästi työkaluja. Muutokset vaativat myös paljon valmistelua, eikä vain määräyksiä ylhäältä päin. Lähijohtajat totesivat, että heidän vastuulleen kuuluu ottaa johtajuus haltuun, ja luoda näin turvallinen ilmapiiri tiimissä. Sen on tutkittu myös sitouttavan ja motivoivan työntekijöitä heidän tehtävissään. Lähijohtajat totesivat, että he tekevät itse viimeisen päätöksen monista asioista, mutta painottivat, että tiimissä keskustellaan ja kuullaan aina mahdollisimman paljon kaikkien toiveita.

Lopuksi pohdimme vielä eri johtamistyyliä ja -ulottuvuuksia ja hiippakuntasih-teeri kertoi lyhyesti kaikille merkitysjohtamisesta. Merkitysjohtaminen ja hiljainen tieto liittyvät monella tapaa toisiinsa. Merkitysjohtaminen on sitä, että työtä ei suoranaisesti johdeta vaan työntekijöitä kuullaan, annetaan tilaa, hyväksytään ja luotetaan. Huomioidaan ja ymmärretään siis työelämän hiljainen tieto. Samalla etsitään työn merkityksiä perustyön kautta. Tiimillä tai työryhmällä on jokin fokus ja tavoite, johon tähdätään, jota tutkaillaan, ihmetellään ja lopulta löydetään jotain tärkeää. Työssä tulisi näkyä yhdessä tekemisen ilo ja työn merkityksellisyys. Merkitysjohtaminen tarkoittaa siis yhteisöllistä oppimista, refleктоimista, työstä innostumista ja työssä jaksamista. (Holopainen 2012, 72-75.) Myös tämän hankkeen tavoite eli lähijohtamisen kehittäminen lähestyy monella tapaa merkitysjohtamista, jossa painopisteenä on yhteisöllinen organisaation oppiminen ja toimintamallin jalkautuminen kentälle.

7 DIAKONIATYÖN LÄHIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI



KUVIO 19. Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli

Lähijohtamisen toimintamalliin (Kuvio 19 & Liite 4) on kuvattu pelkistys ja tiivistys aineistoista, jotka on koottu lähijohtajille tehtyjen kyselyiden sekä lähijohtajien neljän tapaamisen ryhmäkeskustelujen havainnointien perusteella. Tausta-

aineistona on myös kehittämishankkeen tietoperusta eli diakoniatyö, lähijohtaja ja lähijohtaminen diakoniatyössä sekä vastuu ja valta diakoniatyön lähijohtamisessa. Seuraavassa on avattu mallia alkaen lähijohtajan omasta kutsumustyöstä ja selkeästä johtajuudesta ja päättäen lähijohtajan vastuuseen ja valtaan sekä mallin lyhyeen yhteenvetoon.

Lähijohtajan oma kutsumustyö ja selkeä johtajuus

Mallin keskiössä on lähijohtajan oma kutsumustyö ja selkeä johtajuus. Lähijohtajan työ on kutsumustyötä, niin kuin kaiken työn kuuluu olla. Jokainen työntekijä mahdollistaa omalla työllään toisen työn eli tekee kutsumuksensa mukaista työtä. Lähijohtaja toimii työssään diakoniatyön johtamisen palvelutehtävissä. Lähijohtajan tulee siis tuntea hyvin työnsä, sen tehtävät ja hänen on otettava rohkeasti työalansa johtajuus haltuun. Tässä tehtävässä auttavat koulutus, työkokemus, itsensä jatkuva kehittäminen, halu kasvaa johtajuudessa sekä luonnollisesti työntekijän oma persoonallisuus. Lähijohtajan tulee olla johtamistehtävän lisäksi myös alainen, työntekijä ja työtoveri sekä koko seurakunnassa seurakuntalainen muiden joukossa.

Kirkkoherra kuulolla

Mallissa ylimpänä on lähijohtajan esimies eli kirkkoherra, jonka tulee olla tarvittaessa tavoitettavissa ja mahdollisimman paljon kuuloetäisyydellä. Kuulolla oleminen tarkoittaa luottamusta sekä toisaalta vapauden antamista ja saamista. Kirkkoherran on tärkeä pysyä ajan tasalla diakoniatyön asioista ja tilanteista sekä työn kehittämisestä. Lähijohtajalla on oikeus esimieheen, joka on kiinnostunut alaisensa työstä ja työolosuhteista. Näin esimies pitää huolta työnantajan velvollisuuksista edesauttaen työntekijän työssä pysymistä ja työssä jaksamista. Kirkkoherra vastaa viime kädessä lähijohtajan työstä ja lähijohtajuuden toimivuudesta koko organisaatiossa. Tampereen hiippakunnan tavoitteena on myös seurakuntien johdon ymmärryksen kasvaminen lähijohtamiseen ja sen kehittämiseen.

Diakoniateologin tehtävät kirjattu ja rooli selkeä

Diakoniateologin eli diakoniapapin työ- ja vastuualana seurakunnissa on diakoniatyö. Diakoniateologin tehtävät tulee olla kirjattu ja rooli selkeä, jotta työ sujuu hyvin lähijohtajan vetämässä tiimissä. Diakoniateologi on osa lähijohtajan vetämää tiimiä, sen yksi jäsen muiden työntekijöiden rinnalla, mutta ilman esimiesasemaa. Diakoniateologin on tiedostettava oma asemansa diakoniatimissä. Diakoniateologilla on kuitenkin suuri arvo tiimin teologisena asiantuntijana eli pappina. Näin diakoniateologi toimii yhteistyöntekijänä, tiedon jakajana ja välittäjänä niin seurakunnan sisällä kuin ulospäin. Diakoniateologilla on mahdollisuus ja velvollisuus jakaa diakoniatyön kenttää diakoniatyöntekijöiden kesken yhteisesti sovitulla tavalla. Tämä luo paljon jo olemassa olevia ja uusia mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Diakoniateologi voi esimerkiksi myös oleskella säännöllisesti diakoniatöimiston tiloissa ja näin olla läsnä ja näkyvillä diakoniatyön arjessa.

Hiippakuntasihteerin ja lähijohtajatiimin säännöllinen tuki työlle

Diakoniatyön hiippakuntasihteerin Tampereella toimii yksittäisen lähijohtajan taustatukena. Lähijohtajien tiimi toimii taas lähijohtajan tukiryhmänä oman seurakunnan ulkopuolella. Tiimin tapaamiset on tarkoitus pitää tulevaisuudessa säännöllisesti. Tavoitteena on, että lähijohtajat kokoontuvat muutaman kerran vuodessa yhteen hiippakuntasihteerin kutsumana tavaten toisiaan, jakaen ilojansa ja työtaakkojansa sekä kehittäen yhdessä diakoniatyötä. Lähijohtajien kollegiaalisen eli yhteisöllisen vertaistuen tulee olla vahvaa, jotta he selviävät monista erilaisista ja lisääntyvistä haasteista ja muutoksista omassa työssään. Tuen hakeminen ja saaminen vaativat myös lähijohtajien omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta.

Perustehtävät tarpeenmukaisia ja joustavia sekä tiimin työnjako toimiva

Jokaisen lähijohtajan perustehtävät tulee olla tarpeenmukaisia, joustavia ja tiimin työnjaon kannalta riittäviä. Tiimin työnjaon tulee myös olla kokonaisuudessaan toimiva ja sitä on hyvä päivittää säännöllisin väliajoin. Työnjaon tulee ottaa huomioon lähijohtajalle varattava aika hallinnollisiin tehtäviin, työn johtamiseen ja tukemiseen. Johtajuutta ei voi jakaa, mutta työtehtäviä voi. Työnjaon ei tule siis kuormittaa liikaa lähijohtajaa eikä samalla myöskään muita työntekijöitä.

Kaikki lähijohtajan tehtävät kirjattu

Kaikki lähijohtajan tehtävät tulee olla selkeästi ylös kirjattuja, jotta lähijohtaja voi vastata työstänsä joka puolelle, niin ylös, alas kuin sivuillekin. Tehtävien kirjaaminen tukee myös työn sanoittamista, työmäärän rajaamista ja keskittymistä oleellisiin työtehtäviin. Työn priorisointi, ajoittainen etäisyyden ottaminen ja työn arviointi auttavat näkemään sen, mitä työ kokonaisuudessaan sisältää. Lähijohtajan kirjatut työtehtävät rohkaisevat myös keskusteluun lähijohtajan, tiimin ja esimiehen kanssa työnjaon järkevyydestä ja tasapuolisuudesta. Tavoitteena on, että lähijohtajalla on riittävästi aikaa oman johtamisen palvelutehtävän suorittamiseen eli lähijohtamiseen.

Asema selvitetty

Esimiehen eli kirkkoherran ja lähijohtajan asema tulee olla yhdessä keskustellen selvitetty ja selkiytetty. Molemmilla tulee olla kirkaana mielessä oma johtamistehtävä sekä näiden välinen suhde. Selkeä asema tukee luottamuksen ja työrauhan saavuttamista sekä kasvattaa oman ja toisen työn arvostamista ja kunnioittamista. Tärkeää on myös tiedonkulku puolin ja toisin. Aseman selkeydessä auttavat myös koulutus ja itsensä jatkuva kehittäminen sekä työkokemus ja varmuus tehdä työtä. Aseman selvittämisessä ja säännöllisessä päivittämisessä on muistettava, että johtaminen on jatkuvaa kasvamista palvelevaksi johtamiseksi.

Vastuu hallittavissa olevaa ja viran mukaista

Lähijohtajan vastuut työssä tulee olla hallittavissa olevia sekä lähijohtajan työnkuvan ja viran mukaisia. Lähijohtajan on otettava myönteinen ja rohkea vastuu johtamisesta, eikä annettava tai jaettava sitä liikaa työntekijöilleen. Tämä luo johtamiseen turvallisuutta, luottamuksellisuutta ja jäämäkkyyttä. Vastuuta ei saa olla toisaalta liikaakaan suhteessa lähijohtajan valtuuksiin. Lähijohtajan tulee tunnistaa ja tunnustaa oma asemansa ja sen tuomat vastuut.

Valtaa suhteessa vastuuseen

Lähijohtajan vallan tulee olla riittävää, jos hänelle on annettu vastuuta. Vastuuta pitää siis olla samassa suhteessa kuin valtaa, ei enempää eikä vähempää. Valtaa tulee olla enemmän erityisesti itsenäiseen päätöksentekoon sekä talouden ja toiminnan hallintaan. Vallan jakaminen on myös lähijohtajan tehtävän arvostuskysymys. Kirkkoherra jakaa valtaa suhteessa lähijohtajan vastuuseen, mutta myös kirkkoneuvosto voi tarvittaessa delegoida vastuuta ja valtaa lähijohtajalle. Vastuu ja valta ovat vaikeasti erotettavia, sillä ilman vastuuta ei ole valtaa eikä päinvastoin.

Yhteenveto

Diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli antaa tiivistetyn ja pelkistetyn mallin siitä, mikä voi auttaa lähijohtajaa selviytymään paremmin omassa tehtävässään ja toimenkuvassaan diakoniatyöstä vastaavana työntekijänä. Toimintamalli kuvaa lähijohtamisen tasapainoilua oman substanssin eli perustehtävän sekä hallinnollisten tehtävien välillä, joihin liittyy organisaation toimintalinjauksen eli strategian johtamista. Lähijohtajan työssä tulee painottua oman työtiimin asiantuntijuuden ja osaamisen johtaminen. Tästä syystä lähijohtaja tarvitsee työnsä tueksi johdon ja muut kollegat. Lähijohtajan rooli ja työnkuva on moninainen, vaativa ja vastuullinen, mutta erityisen lähellä omaa professiota eli ammatillista työtä ja tämän työn tukemista (Niiranen & Hänninen 2012, 123-124).

8 KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Kehittämishankkeeni kyselytutkimuksen ja aikaisempien lähijohtamista käsittelevien tutkimusten perusteella, lähijohtaminen on haastava ja jatkuvaa kehittämistä ja muutosta vaativa tehtävä (mm. Murphy 2005, Surakka 2006, Kouvalainen 2007, Skytt ym. 2007, Kauppi 2008, Konu & Viitanen 2008, Larsson 2008, Aarva 2009, Reikko ym. 2010, Vuori 2011, Lindell 2012, Niiranen & Hänninen 2012). Lähijohtaminen on tasapainoilua organisaation strategian, oman perustehtävän sekä johtamistehtävän välillä eli toimintalinjauksien, asiakasrajapinnan ja omien johdettavien välimaastoissa. Lisäksi se on jatkuvaa vuorovaikutusta ylemmän johdon, mahdollisen keskijohdon ja oman tiimin työntekijöiden kanssa. Tässä hankkeessani korostui myös muutostilanne, jossa monissa seurakunnissa entisestä diakoniatyön esimiehestä, diakoniapapista tuli tai oli tullut tiimin tasa-arvoinen jäsen. Diakoniapapin tehtäväksi oli tullut asettua yhdeksi diakoniatimin jäseneksi tekemään yhteistyötä muiden tiimiläisten kanssa, mutta ilman esimiesasemaa ja hallinnollisia tehtäviä. Esimiesasemaan oli uudessa tilanteessa noussut perustyötä hallitseva, usein johtamiskoulutuksen suorittanut diakoniatyöntekijä eli diakoniatyön lähijohtaja. Tämä vaikutti paljon työ- ja toimintakulttuuriin, ja sen eteen on tehtävä myös edelleen paljon töitä.

Kyselyn perusteella diakoniatyön lähijohtajilla oli monia perustehtäviä oman lähijohtamistyönsä rinnalla. He pitivät sitä haastavana yhtälönä, mutta kokivat näin pysyvänsä mukana arjen työssä ja tietoisina siitä, mitä perustyössä tapahtui. Näin myös johtajuus ei noussut liian korkeaan merkitykseen, vaan tiimissä voitiin toimia ikään kuin rinnakkain. Vuorio-Suominen (2012, 58-61) tähdentää myös, että selkeät tehtäväkuvat ovat oleellisia työn sujuvuuden ja työjakojen kannalta. Tärkeänä osana lähijohtajien perustyössä olivat myös työntekijöiden sijaistamiset ja paikkaamiset sairaslomien ja vuosilomien aikana. Tähän onkin syytä tulevaisuudessa panostaa ja jättää tilaa lähijohtajien kalenteriin ja toimenkuviin yllättäville tai jo tiedossa oleville muutoksille.

Lähijohtajien päätehtävät nousivat työn johtamisesta, kehittämisestä ja hallinnollisista tehtävistä. Samoin kuten Surakka (2006, 144) toteaa, tärkeintä oli vastata

työn sujumisesta, työnjaoista, toiminnasta ja taloudesta. Yhteistyön ylläpitäminen oman tiimin, koko työyhteisön sekä muiden verkostojen kanssa kuului lähijohtajien päivittäiseen työnkuvaan. Oma haasteenaan olivat uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen ja tukeminen työssään. Lähijohtajien työtehtäviin kuuluivat vielä kaiken muun työn lisäksi vastata työalan tiedottamisesta seurakunnan sisällä ja ulospäin sekä edustaa omaa työalaa eri tilanteissa. Haasteena koettiin hallinnollisten tehtävien paljous jo määriteltyjen tehtävien rinnalla, mikä johti helposti ylikuormittumiseen. Kouvalainen (2007) ja Vuori (2011) kehottavat myös, että työn laajentumisen takia lähijohtajien työnkuvista ja asemasta pitää keskustella enemmän ja avoimemmin, sillä juuri lähijohtajat ovat organisaationsa johtamiskulttuurin muutoksissa avainhenkilöitä.

Lähijohtajien asema suhteessa esimieheen oli vaihteleva, mutta suurelta osin toimiva esimies-alaisuhde. Pääasiana lähijohtajille oli se, että asema oli jollain tavalla määritelty, he kokivat tulevansa kuulluksi ja vuorovaikutus oli luontevaa. Tämä tukee edelleen, yli kymmenen vuotta myöhemmin, Lemmetyisen (2001, 180-181) väitettä, että yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen eli kirkkoherran kanssa on kiinteää. Asema koettiin tosin epämääräiseksi perusdiakoniatyön ja lähijohtamisen välillä. Tämä tukee puolestaan Heikkisen (2008, 64-67) väitettä, että jos lähijohtajan asema on epäselvä suhteessa omaan esimieheen, se vaikuttaa myös puutteelliseen lähiesimiesasemaan omassa tiimissä.

Monet lähijohtajat totesivat, että heillä oli vapaat kädet toimia ja kehittää työtään. Kuten Vuori (2011, 14) kehottaa, niin erilaisiin johtamistapoihin tuleekin antaa valinnanmahdollisuuksia ja kannustaa, jolloin oman aseman voi kokea vahvempaan. Tärkeää oli saada tehdä työtä rauhassa ja luottamuksen arvoisesti. Konu ja Viitanen (2008, 35-37) sekä Reikko ym. (2010, 67-73) vahvistavat tätä väittämällä, että johtaminen tulee nähdä yhä enemmän omana työ- ja osaamisalueena, eikä niinkään organisaation hierarkkisena asemana. Toisaalta tulosten mukaan asemassa eivät työalan suuri vastuu ja työn tuomat velvoitteet aina kohdanneet, koska lähijohtajilla ei ollut riittävästi päätöksentekomahdollisuuksia. Joillakin lähijohtajilla oli edelleen diakoniapappi välissä vaikuttamassa johtamiseen, ja he kokivatkin, että heillä oli kaksi esimiestä. Lisäksi nykytekniikan myötä sähköpostin rooli oli liiankin merkittävä tiedonkulun väline, varsinkin jos se oli ainoa säännöllinen yhteydenpitotapa lähijohtajan ja esimiehen välillä.

Lähijohtajilla oli myös paljon toiveita tulevaisuutta varten oman aseman selkiyttämässä suhteessa esimieheen. Lähijohtajat toivoivat enemmän aikaa yhteiseen pohdiskeluun, riittävästi tilaa omille hallinnollisille lähijohtamisen tehtäville, enemmän tukea ja arvostusta esimieheltä sekä suoraa tiedonkulkua. Näiden toiveiden avulla lähijohtajat kokivat, että myös oma tehtäväkuva ja johtamiskuviot voisivat selkiytyä. Viitanen ym. (2007, 70) ovat tästä samaa mieltä ja toteavat, että henkilöstön ja alaisten kuuleminen sekä osallistavuus ovat tärkeitä asioita johtamisessa ja auttavat näin työn selkiytymisessä. Osallistavassa työyhteisössä halutaan arvostaa kaikkia työntekijöitä. Lähijohtajien asemaan oltiin osin myös tyytyväisiä, koska muutoksia ei kaivattu. Tämä tulos tukee oletusta, että monet asiat lähijohtamisessa olivat jo melko hyvin. Toisessa seurakunnassa työnkuva oli selkeästi kirjattu, asiasta keskusteltu ja asema selkeämpi kuin toisessa seurakunnassa.

Lähijohtajien vastuussa ja vallassa suhteessa esimieheen löytyi sekä myönteisiä että kehittämistä vaativia asioita. Vastuuta oli paljon ja valtaa taas vähän verrattuna niihin vastuisiin, mitä virka oli tuonut tullessaan. Kuten myös Heikkinen (2008, 64-67) toteaa, vastuu ja valta eivät aina kohdanneet. Myös Virtasen (2010, 144-147) mukaan keskijohto kokee sosiaali- ja terveysalalla, että heillä on enemmän vastuuta kuin valtaa, ja he saavat vain määräyksiä ylemmältä johdolta. Diakoniatyön lähijohtajilla oli vastuuta diakoniatyön toiminnasta, kehittämisestä ja organisoinnista, työntekijöiden työn jaoista, suotuisan työilmapiirin ylläpitämisestä sekä työalan etulinjassa olemisesta. Valtaa ei tosin ollut riittävästi päätöksentekoon, mikä vahvistaa lisää Virtasen (2010) väitteitä.

Valtaa lähijohtajien kokemana olivat oikeus ja velvollisuus vaikuttaa työn kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Valta koettiin ongelmanratkaisu- ja ohjausvaltana suhteessa työalan käytännön asioihin ja arjen toimintojen järjestämiseen, mikä vastaa myös Kuuselan (2010, 92-93) tutkimustuloksia. Valtaan kuuluivat tiimin lähijohtaminen, taloudelliset päätökset ja henkilöstöhallinto, joita olivat päätökset työntekijöiden koulutuksista, uusien työntekijöiden rekrytoinnit ja työtehtävien delegointi. Tehtävien delegointi koettiin myös haastavaksi vallanvälineeksi, jotta lähijohtajat osasivat jakaa oikein mielekkäitä tehtäviä työntekijöiden vahvuuksia huomioon ottaen. Monissa vastauksissa nousi esille kuitenkin tiimin tuen tärkeys, yhdessä tekeminen ja yhdessä päättäminen. Hänninen (2009, 115) on samaa mieltä tästä ja kehottaa, että kaikkien esimiesten vastuuseen ja valtaan tulee sisältyä

myös välittämisen näkökulma. Se tähtää esimiesten omaan valintaan tehdä asioita vuorovaikutuksessa toisia kuunnellen ja päättää asioista yhdessä tiimin kanssa.

Vastuu ja valta liittyvät monella tapaa toisiinsa ja niitä on myös vaikea erottaa toisistaan. Varsinkin tässä kehittämishankkeessa asia tuli esille, koska lähijohtajat olivat käsitelleet näitä rinnakkain. He totesivat, että vastuuta oli esimiehen määräämän tehtävän hoitamisesta, mutta hänen vetäytyessään kokonaan vastuusta, jäi asian kanssa yksin ilman tukea. Tämä ei siis vastaa enää Lemmetyisen (2001, 180-181) oletusta, että vallasta ja vastuista sekä tehtävien jakamisesta olisi sovittu aina yksityiskohtaisesti esimiehen kanssa. Tosin osa lähijohtajista oli kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa. Nämä lähijohtajat kokivat, että vastuuta ja valtaa oli riittävästi ja sovitusti, ja he kykenivät vaikuttamaan oman työalansa arkeen ja sen kehittämiseen.

Lähijohtajat totesivat, että diakoniatyön perustyölle oli kysyntää. Työ oli mielenkiintoista ja se sisälsi sopivasti kentällä tehtävää perustyötä. Kanste (2005, 189) väittää, että perustyötä tekevät lähijohtajat voivat työssään paremmin. Tässä hankkeessa lähijohtajat tosin kokivat, että perustyötä oli joskus liikaa ja se tuskin lisää työssä jaksamista. Työ oli heistä kokonaisuudessaan haastavaa ja innostavaa, mutta myös henkisesti raskasta ja kuormittavaa. Työhön oli tullut paljon muutoksia, työmäärät olivat lisääntyneet ja työuupumista oli enemmän kuin aikaisemmin. Lähijohtamisen vaikeutena oli se, että jokainen työntekijä halusi johtaa omaa työtään ilman määräyksiä. Lähijohtajat totesivatkin, että ihmisten johtaminen, varsinkin hengellisessä ja henkisessä työssä, oli vaativa, mutta antoisa tehtävä.

8.2 Tapaamisten johtopäätökset

Lähijohtajat tapasivat toisiaan yhteensä neljä kertaa, joista itse olin läsnä kolmessa tapaamisessa. Tapaamisissa osallistuin aktiivisesti keskusteluun sekä tein havaintoja, joita kirjasin päiväkirjaani. Havainnoimalla pystyin monipuolistamaan tutkitavasta aiheesta keräämääni tietoa ja samalla osallistumaan itse mahdollisimman aktiivisesti keskusteluihin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 81-82.) Kysely ja tapaamiset liittyivät tiiviisti toisiinsa, joten myös johtopäätöksissä toistuu osin samoja asioita. Tapaamiset tukivat kehittämishankkeen tarkoitusta eli diakoniatyön lähijohtamisen kehittämistä ja kehittymistä sekä lähijohtajien keskinäisen jakamisen ja osalli-

suuden vahvistumista. Tähän yhtyvät myös Larsson (2008, 223) ja Reikko ym. (2010, 19) toteamalla, että lähijohtajat ovat toiminnan ja yhteistyön kehittäjiä ja ylläpitäjiä niin omassa organisaatiossaan kuin myös muiden lähijohtajien kesken.

Ensimmäisellä kerralla pohdimme diakoniateologin asemaa ja roolia diakoniatyössä Tampereella. Asemaa vahvistavia tekijöitä olivat diakoniateologin aktiivisuus käytännön diakoniatyössä, yhteinen näkemys diakoniatyön asioihin sekä diakoninen näky ja kiinnostus diakoniaa kohtaan. Estäviä tekijöitä olivat taas monet muut papin työt, fyysisesti kaukana olevat työtilat sekä epäselvä rooli ja työnkuva. Keskustelussa monet lähijohtajat pohtivat toiveita diakoniateologin ja lähijohtajan suhteen selkiyttämistä. Eniten lähijohtajat odottivat diakoniateologien työnkuvi- en luomista eli määrittelyä siitä, mitä diakoniateologin virkaan kuuluu. Samalla lähijohtajat toivoivat, että diakoniateologi olisi diakoniatyön puolestapuhuja, keskustelija ja kyselijä sekä omalla toiminnallaan nostaisi diakoniatyön asiantuntijuutta ja arvostusta enemmän esille. Myös Vuori (2011, 14) pitää tärkeänä keskustelua ammatillisista työnkuvista ja erilaisten johtamistapojen selkiyttämistä.

Toisessa tapaamisessa oli yhtä aikaa koolla koko Tampereen hiippakunnan seurakuntajohto. Itse en päässyt tähän tapaamiseen, mutta kävin sitä ennen ja sen jälkeen keskustelun mentorini kanssa. Tapaamisessa pääteemana oli esillä lähijohtajan rooli ja asema seurakunnassa. Tapaamisessa nousi esille lähijohtajan roolikartta (Hukari & Mattila 2012) ja sen soveltaminen omaan työhön. Yhdessä keskusteltiin, mikä roolikartassa oli jokaisella vahvimpana johtamisominaisuutena tai toisaalta missä roolissa jokainen itse voisi kehittyä omassa työssään lisää. Kolmannessa tapaamisessa jatkettiin ja syvennettiin tätä roolikarttakeskustelua. Itse myös reflektoin omia roolejani ja kerroin kaikille, että minussa on eniten onnistumisen avustajaa ja vähiten johtajaa. Omassa työssäni kasvu ja kehittyminen johtajuudessa on siis edelleen käynnissä. Ajattelen näiden tapaamisten ja tämän hankkeen auttavan meitä kaikkia lähijohtajia kasvamaan omassa johtajuudessamme ja löytämään siitä uusia kehittämishaasteita.

Kolmannen tapaamisen pääteemana olivat kyselytutkimuksen tulokset. Kehittämishankkeen vetäjänä esittelin tuloksia ja herättelin niistä keskustelua. Keskustelua syntyi paljon, sillä lähijohtajat tuntuivat olevan aidon innostuneita jakamaan ajatuksiaan omasta työstään. Samalla lähijohtajat olivat valmiita kehittämään ja

selkiyttämään työtään eteenpäin ja yhteisvoimin. Tarve yhteiselle jakamiselle oli ja on suuri. Alussa tapaamisessa oli esittäytymässä myös oma esimieheni eli kirkkoherra, joka osoitti näin kiinnostusta meitä ja työmme kehittämistä kohtaan. Esimiehen läsnäolo tapaamisessamme oli näin tärkeää kuulolla oloa ja työmme arvostamista.

Neljännessä tapaamisessa esittelin sekä avasin valmista diakoniatyön lähijohtamisen toimintamallia. Pohdimme yhdessä jokainen toimintamallin eri osia ja niiden sisältöjä suhteessa omaan työhömmä ja lähijohtamiseen. Mallista löytyi paljon asioita, joihin on hyvä palata jatkuvasti omassa työssä eli kehittää, muuttaa ja rakentaa työtä uudelleen. Kuten myös Murphy (2005, 135), Brown ja Trevino (2006, 599-600) sekä Fernandon, Geroy ja Beolen (2009, 535) toteavat, muutosjohtajana toimiva henkinen ja karismaattinen lähijohtaja voi voimaannuttaa työntekijöitään sekä motivoida heitä työssään, jolloin myös kaikkien työtyytyväisyys kasvaa. Näin myös työn tulokset voivat parantua. Jokaisella lähijohtajalla oli oma kokemus ja näkemys lähijohtamisesta, mitä myös työtiimi ja työyhteisö muokkasivat omannäköisekseen.

Tapaamisessa tuli esille, että erityisesti lähijohtajien oman työroolin selkeyttäminen ja pirstaleisten työtehtävien järkevä delegointi koettiin tärkeäksi. Myös lähijohtamisen vastuun ja vallan tunnistaminen ja tunnustaminen oli huomioitava. Keskusteluissa kävi myös ilmi, että oma selkeä johtajuus ja omat rajat työssä oli itse tiedostettava sekä uskallettava vaatia viran mukaista vastuuta ja valtaa omalta esimieheltä. Tämä edellytti jatkuvaa yhteydenpitoa puolin ja toisin lähijohtajan ja esimiehen välillä. Tulosta vahvistavat Niiranen ja Hänninen (2012, 126), joiden mukaan lähijohtamisen sujumisessa auttaa johdon aktiivinen tuki. Myös valtakunnallisen Diakoniabarometrin (2011) mukaan esimiesten tuella on suuri merkitys työntekijän työssä selviytymiseen (Oravasaari 2011).

Neljännän tapaamisen toisena pääteemana olivat eri johtamistyyli, omakohtaiset kokemukset esimiesvalmennuksesta ja merkitysjohtaminen. Keskustelu oli vilkasta, ja tapaaminen koettiin monella tapaa merkitykselliseksi. Johtamistyyleistä jokainen mietti lähinnä omaa tapaansa johtaa, ja jaoimme kokemuksia sen jälkeen toisillemme. Tässä tapaamisessa johtajuudesta nousi oleelliseksi erityisesti koulutusten ja itsensä kehittämisen merkitys. Hiippakunnan järjestämä esimiesvalmen-

nus oli auttanut muutamia lähijohtajia löytämään kehittämiskohtia omaan työhön, tukenut johtamiseen kasvamisessa ja tuonut rohkeutta puuttua asioihin. Kaikki johtamiskoulutukset olivat myös antaneet mahdollisuuksia ottaa etäisyyttä omiin työtehtäviin ja arvioimaan niitä uudelleen. Holopainen (2012, 63) vastaa tähän, että juuri etäisyyden ottaminen omaan työhön auttaa näkemään asioita myös arvioivan tutkimisen näkökulmasta. Lähijohtajat totesivat, että johtajuuteen kuuluu paljon erilaisia asioita ja tehtäviä, jotka tulisi saada näkyviksi. Tavoitteena on, että työntekijät tietävät, mitä lähijohtajat tekevät ja kuinka paljon. Merkitysjohtaminen uutena johtamisen ulottuvuutena herätti myös kiinnostusta ja siitä on mahdollista oppia uutta seuraavassa kirkon esimiesten johtamisen foorumissa.

Olin erityisen ilahtunut siitä, että lähijohtajat kokivat toimintamallin sovellettavaksi omaan työhönsä ja sen levittäminen laajemmalle seurakuntien eri työaloille ja laajemmalle todettiin mahdolliseksi. Myös Ryökäs (2005, 136-137) väittää, että diakoniatyön alla tehtävälle innovatiiviselle kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että se alkaa diakoniatyön toimesta, mutta voi siirtyä myöhemmin seurakunnan muiden työalojen, kunnan tai järjestöjen sovellettavaksi toiminnaksi. Toiveita siis on, että tämäkin työ leviää eri seurakuntiin ja mahdollisesti sieltä ulospäin. Lähijohtajille jäi ainakin viimeisen tapaamisen jälkeen motivaatiota jatkaa yhdessä eteenpäin. Hanke päättyi syksyllä 2012, mutta yhteinen matkamme jatkuu työn jakamisen ja osallisuuden vahvistamisen merkeissä johtamisen foorumeissa, esimiespäivissä sekä lähijohtajien tapaamisissa.

9 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA

9.1 Arviointi

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lähijohtamisen kehittäminen ja kehittyminen sekä diakoniatyön lähijohtajien keskinäisen jakamisen ja osallisuuden vahvistuminen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tehdä diakoniatyön lähijohtamisen toimintamalli, joka kuvasi ja täsmensi diakoniatyön lähijohtajien asemaa, vastuuta ja valtaa Tampereen hiippakunnan seurakunnissa. Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja aineisto kerättiin lähijohtajien tapaamisten ryhmäkeskusteluja havainnoimalla ja kyselytutkimuksella. Teoriatausta tuki hankkeen sisältöä ja sen etenemistä sekä antoi vertailukohtia hankkeen tuloksille, arvioinnille ja johtopäätöksille.

Oivalsin kehittämishankkeeni tarkoituksen, kun lähijohtajat tapasivat toisiaan neljä kertaa hankkeen aikana ja pääsivät jakamaan työarkensa vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia toistensa kanssa. Näin heillä oli mahdollisuus vahvistaa osallisuuttaan ja jakaa kokemuksiaan lähijohtajien suuressa tiimissä. Hiippakuntasihteeri näki tärkeänä tukea lähijohtajien työn kehittämistä kutsumalla tiimiä säännöllisesti yhteen ja mahdollistamalla näin myös hankkeen edistymisen. Muistutin hankkeen vetäjänä lähijohtajia tapaamisista sekä kasvokkain, puhelimitse että sähköpostilla, mikä vaikutti myönteisesti osallistujamääriin. Itse en päässyt osallistumaan toiseen tapaamiseen, mutta se ei heikentänyt työni sisältöä eikä hankkeen kulkua. Osallisuus ja jakaminen onnistuivat ilman hankkeen vetäjääkin hiippakuntasihteerin ja muiden päivän vetäjien tunnollisella avustuksella. Hankkeeseen kuuluvaan kyselyyn vastattiin aktiivisesti ja tarkoitus on tehdä vastaavanlainen seurantakysely edellisen kyselyn pääteemojen mukaisesti vuoden 2014 aikana. Sen jälkeen molempien kyselyjen tuloksia voi verrata toisiinsa ja arvioida, onko lähijohtaminen kehittynyt ja mihin suuntaan.

Mielestäni diakoniatyön lähijohtamisen kehittäminen ja kehittyminen pääsi jo hankkeen aikana hyvin alkuun ja työni tuloksia voi odottaa lähijohtajien tapaamisten säännöllistymisen ja hankkeessa luodun toimintamallin jalkautumisen myötä. Hankkeeseen kuuluvat tapaamiset olisimme tosin voineet toteuttaa tiheämmin, jolloin myös keskinäinen työskentely ja oma raportointini olisi ollut intensiivi-

sempää. Käytännössä kohdejoukon kokoon saattaminen useammin ei olisi onnistunut lähijohtajien pitkien välimatkojen ja kaikkien kiireisen työtahdin takia. Tällä rytmillä hankkeen vetäjänä omaan reflektointiini sekä lähijohtajatiimin itsenäisiin reflektointeihin jäi enemmän aikaa. Hankkeen loppupuolella selvisi, että hiippakuntasihteeri oli siirtymässä pois työelämästä ja uusi hiippakuntasihteeri aloittamassa vuonna 2013. Tämä tulee asettamaan omat haasteensa tapaamisten ja toiminnan jatkolle, ainakin alkuvaiheessa ja vaatii lähijohtajien omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta yhteydenotoille, työn jakamiselle ja kehittämislle.

Hankkeen tavoite toteutui, kun tein ja kuvasin toimintamallin aikaisempien tutkimusten, lähijohtajien ryhmäkeskustelujen, havainnoinnin ja kyselyn tulosten perusteella. Toimintamalli kokosi tietoa ja toiveita diakoniatyön lähijohtajien asemasta suhteessa esimieheen, vastuukysymyksistä ja valtasuhteista sekä lähijohtamisen kokonaisvaltaisesta toimivuudesta seurakuntien diakoniatyössä. Malli myös selkeytti diakoniatyössä toimivien lähijohtajien omia esimiehuhteita, monimuotoisia työnkuvia ja tulevaisuuden haasteita. Lisäksi tämän hankkeen tuloksista voin päätellä, että ne ovat sovellettavissa laajasti kirkon eri työalojen sekä myös sosiaali- ja terveysalojen lähijohtamiseen.

9.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Mäkisen (2006, 121) mukaan tieteessä ja tutkimuksessa tulee toimia aina mahdollisimman avoimesti. Tutkijan tai hankkeen tekijän on julkaistava tuloksensa, koska se on koko tutkimusprosessin tärkein osa. Tämän laadullisen tutkimushankkeen olen pyrkinyt tekemään sisäisen johdonmukaisesti ja eettisesti kestävän tutkimustavan mukaisesti. Hanke sisältää tarkoin valitun, selkeän tutkimusaiheen, johdonmukaisen suunnitelman, avoimet aineistonhankinnat sekä tarkan raportoinnin (Tuomi & Sarajarvi 2011, 125-127). Tutkijan ammattietiikan tulee sisältää eettisiä arvoja kuten oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Nämä ovat kaikille ihmisille yhteisiä, riippumatta siitä, mitä ammattikuntaa he edustavat. (Mäkinen 2006, 167, 169.) Diakoniatyössä tulee myös toimia rehellisesti diakoniatyöntekijän eettisten ohjeiden mukaan. Ohjeet sisältävät työn kannalta tärkeitä eettisiä arvoja, ohjeita ja sääntöjä. Diakoniatyötä ja sen lähijohtamista tutkittaessa tulee toimia näiden säännösten mukaisesti. Tähän säännöstöön voi tukeutua myös monenlaisissa ongelmatilanteissa.

Tässä kehittämishankkeessa eettisyyttä tukivat työskentelytavan johdonmukaisuus ja suunnitelmallisuus sekä eettisesti kestävä laadullinen tutkimustapa eli ryhmäkeskustelut, osallistuva havainnointi ja kysely. Sain tutkimusluvan kirjallisesti syksyllä 2011 Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin diakoniatyön hiippakuntasihteeriltä ja dekaanilta sekä suullisesti oman seurakuntani esimieheltä eli kirkkoherralta. He kaikki tukivat minua koko prosessin ajan. Näin sain tehdä työtä luvan saaneena sekä näin eettisesti kestäväällä pohjalla. Omassa työyhteisössäni esittelin työni vaiheita kahdessa esimieskokouksessa tuoden työskentelyäni ja tuloksia mahdollisimman avoimeksi. Työtäni ohjasivat myös oman alani eettiset ohjeet, jotka ovat sovellettavissa monella tapaa johtamiseen, kehittämiseen ja tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta tai kehittämishanketta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus ja selkeys korostuvat. Näin eettisyys ja luotettavuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen tai hankkeen kohde ja tarkoitus ovat selvillä jo heti alusta lähtien. Hankkeen pitää kiinnostaa ja tuntua tekijästä tärkeältä. Aineiston keruusta tulee osata kertoa sen erityispiirteistä ja valinnoista. Tutkimuksen tai hankkeen tiedonantajat eli osallistujat pitää perustella sekä heidän suhteensa hankkeen tekijään tulee käydä selväksi. Hankkeen kesto tulee osata arvioida ja kertoa miten analysointi tehtiin. Hankkeen luotettavuudessa on arvioitava, miksi työ on eettisesti korkeatasoinen ja raportti luotettava eli miten raportti on koottu ja analysoitu. Raportin tarkoituksena on antaa riittävästi tietoa lukijoille sekä kuvata tutkittu ilmiö sekä koko prosessi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140-141.) Vilkan (2005, 158-159) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on itse tutkija tai hankkeen tekijä sekä hänen oma rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena on tällöin tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut, jolloin jokaista valintaa tulisi voida arvioida ja perustella koko tutkimusprosessin ajan luotettavuuden näkökulmasta.

Tässä kehittämishankkeessa luotettavuutta tukivat huolellisesti tehty hankesuunnitelma ja jo alussa tehty aikataulu, jossa oli helppo pysyä. Aineistonkeruussa pyrin tekemään tarkkoja havaintoja ryhmäkeskusteluista ja kirjoittamaan päiväkirjaani niitä ylös. Tosin haastavaksi työn teki se, että samalla myös osallistuin keskuste-

luun ja vaikutin keskustelun kulkuun. Luotettavuutta tukivat erään aiemmin työssä toimineen lähijohtajan hyvät kommentit sekä korjausehdotukset ennen kyselyn esitestausta sekä kyselyn esitestaaminen toisella kokeneella työntekijällä, joka hänkään ei enää itse työskennellyt lähijohtajana. Kyselyn toteutin sähköpostitse webropol-kyselynä, jolloin varmistin sen ettei kenenkään vastaajan henkilöllisyys tullut esille. Kirjoitin kyselyaineiston auki raakaversioksi ja rakensin siitä pääteemojen mukaan käsitekartan. Sen jälkeen analysoin aineiston mahdollisimman tarkasti sekä kirjasin ja pohdin johtopäätöksiä.

Lopuksi viimeistelin hankeraportin mahdollisimman huolella aineistolähtöisesti, vaikka se sisältääkin laadulliselle tutkimukselle tyyppillisesti omia aineistosta nousevia tulkintojani ja ymmärtämistäni. Taustalla oli teoriaosuus, joka tuki, mutta myös kyseenalaisti tuloksista nousevia johtopäätöksiäni. Luotattavuutta lisäsi myös se, että aihe oli lähellä omaa työtäni ja osaamistani. Lisäksi hanke innosti ja inspiroi minua koko prosessin ajan työn kehittämiseen ja tulosten levittämiseen laajemmallekin.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat hyödynnettävissä ensinnäkin Tampereen hiippakunnan seurakuntien diakoniatyön lähijohtamisessa. Lisäksi tuloksia voi hyödyntää myös valtakunnallisesti muissa Suomen evankelisluterilaisen kirkon hiippakunnissa. Tampereen hiippakunta voi olla edelläkävijä ja suunnannäyttävä sekä hyvien tutkimustulosten ja käytäntöjen levittäjä. Lähijohtamisen toimintamalli ei ehkä suoranaisesti sovi jokaiseen seurakuntaan ja sen työyksikköihin, mutta on varsin hyvin sovellettavissa. Mallin parhaimmat kehittämisideat on kerättävissä talteen ja mallia voi myös itse kehittää, muokata ja soveltaa uudelleen. Tämä on myös toimintatutkimuksen luonteenmukaista. Mallia voi hyödyntää myös seurakunnan muiden työalojen lähijohtamisessa ja kehittää edelleen oman työalan mukaiseksi. Työn tuloksia on hyvä pitää esillä oman ammattialan julkaisuissa ja levittää myös ulospäin, etenkin sosiaali- ja terveysalalle.

Jatkotutkimusaiheiksi hankkeen aikana nousivat tiimin työntekijöiden kokemukset lähijohtamisesta. Miten he ovat kokeneet muutostilanteen muutaman vuoden jälkeen, kun yksi tiimin jäsen tai ulkopuolinen diakoniatyöntekijä on noussut vas-

taamaan työalasta ja johtamaan heidän työtään. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla lähijohtamisen toimintamallin jalkautumisen toteutumisen ja sen vaikuttavuuden arviointi Tampereen hiippakunnassa ja jatkossa sitten muissa hiippakunnissa. Lisäksi tämän koko hankkeen työstäminen eri hiippakunnassa olisi kiinnostavaa. Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi nousi vertailevan kehittämishankkeen työstäminen toisen hiippakunnan kanssa. Eli miten diakoniatyön lähijohtaminen ja käytännöt eroavat Tampereen hiippakunnassa ja toisella puolella Suomea esimerkiksi Oulun hiippakunnassa?

Neljäs jatkotutkimusaihe voisi olla lähijohtamisen vuosikalenterin luominen lähijohtamisen mallin rinnalle. Vuosikalenteri vastaisi kysymyksiin, mitä diakoniatyön johtamisessa tapahtuu eri kuukausina vuoden aikana ja mitä pitäisi ottaa huomioon? Vuosikalenteri voisi helpottaa myös työn hahmottamista ja rajaamista. Erityisesti vuosikalenterin kehittäminen jäi itseäni kiinnostamaan ja hahmottelin jo alustavaa vuosikalenteria oman työni tueksi. Viidenneksi voisi tarkastella lähijohtamisen käsitettä ja merkitystä merkitysjohtamisen näkökulmasta. Kuudenneksi jatkotutkimusnäkökulmaksi voisi lisätä oman seurakunnan muiden lähijohtajien ja lähiesimiesten tuen ja yhteistyön merkityksen työn kehittämisessä.

Työhyvinvointi tuli vahvasti esille eri tutkimuksissa hankkeen aikana. Diakoniatyön lähijohtamista ei kokemusten ja tulosten mukaan jaksakaan tehdä, jos siihen ei ole riittävästi sisäistä paloa ja intoa. Seitsemänneksi olisi siis tärkeää tutkia, miten lähijohtajat itse jaksavat omassa työssään ja miten he säilyttävät työmotivaationsa? Millä keinoilla he jaksavat vain *hiipiä varovasti villasukillaan*, mutta samalla innostua joka päivä yhä uudestaan työn tekemisestä ja rohkeasta kehittämisestä?

Diakonian tutkimuksen päivässä (Liite 3) syksyllä 2012 sain mahdollisuuden esitellä hankettani iltapäivän avoimessa ryhmässä. Esittelyssä sain vielä rakentavia ja kriittisiä korjausehdotuksia toimintamallin selkiyttämiseksi kokeneilta kirkon ja diakoniatyön ammattilaisilta ja tutkijoilta. Esitykseni loppukeskustelussa nousivat jatkotutkimusehdotuksiksi lähiesimiehinä toimivien pappien kokemukset diakoniatyön lähijohtamisesta sekä kirkkoherrojen kokemus ja näkemys diakoniatyön lähijohtajien tekemästä työstä. Onko lähijohtajien työ kenties helpottanut kirkkoherrojen työtä? Lisäksi päivässä pohdittiin uuden seurakuntamallin vaikutuksia diakoniatyön lähijohtamiseen ja kirkon johtamiseen yleensä. Kuulijat piti-

vät tärkeänä lähijohtamisen puolesta puhumista ja vahvistamista seurakunnissa ennen mahdollisia organisaation rakennemuutoksia ja muutosten aikana.

9.4 Loppusanat

Tämä kehittämishankeprosessi kesti kokonaisuudessaan kaksi vuotta. Hankkeeseen sisältyneet tapaamiset pidimme vuosien 2011-2012 aikana ja kyselyn lähetin vuoden vaihteessa 2011-2012. Matka oli pitkä ja työläs, mutta antoi myös aikaa ja tilaa aiheen kriittiseen reflektointiin. Koko hankkeen ajan jaksoin innostua työstäni erityisesti aina lähijohtajien tapaamisista suunnitellessani yhdessä hiippakuntasihteerin kanssa, itse tapaamisissa ja tapaamisten jälkeen. Hiippakuntasihteerini eli hankkeen mentori tuki minua sekä työn edistymistä hankkeen alusta loppuun saakka. Hänen työpanoksensa ja osaamisensa oli arvokasta ja välttämätöntä. Minulla säilyi koko ajan usko siihen, ettei työni mene hukkaan, vaan voi saavuttaa todellista työmme kehittymistä ja tuottaa meille kaikille lähijohtajille työiloa. Hanke auttoi minua myös näkemään omaa lähijohtajan työtäni kriittisen tutkivasti eri näkökulmista, ottamaan etäisyyttä perustyöhöni sekä huomioimaan monia uusia asioita työni kehittämisessä ja suunnittelussa. Raskain vaihe oli loppusyksyllä 2012 raportin kirjoittamisessa, korjaamisessa ja tiivistämisessä luettavaan muotoon oman työni ohessa. Sen takia osa tärkeistä havainnoista ja lähijohtajien ryhmäkeskusteluista on jäänyt vain omiin ajatuksiini. Uskon kuitenkin, että se oleellisin löytyy tästä työstä.

Toivon, että tämän hankkeen päätuotos eli toimintamalli jalkautuu Tampereen eri seurakuntien diakonian työaloille lähijohtajien kautta uuden hiippakuntasihteerin tukemana ja jatkossa mahdollisesti myös muihin hiippakuntiin. Suunnitelmissani on markkinoida mallia esitysten, tiedotustilaisuuksien ja koulutusten muodoissa hiippakuntani seurakunnissa sekä mahdollisesti kirkon johtamisen foorumeissa ja esimiespäivissä vuosien 2013-2014 aikana. Ensimmäinen tilaisuus on helmikuussa 2013 johtamisen foorumissa Hämeenlinnassa. Tarkoitukseni on saada myös heti talvella 2013 yhteistyöhön yhden kokeiluseurakunnan diakoniatyön lähijohtaja ja jalkauttaa mallia kokeiluseurakuntaan yhdessä uuden hiippakuntasihteerin kanssa. Yhteistyö edellyttää kuitenkin ensin neuvottelua uuden hiippakuntasihteerin ja kokeiluseurakunnan lähijohtajan ja hänen esimiehensä kanssa. Toivon siis mallin ennakkoluulotonta vastaanottamista, käyttöönottoa ja kokeilua. Tarkoituk-

senani on kannustaa mallin soveltamista ja erityisesti sen parhaimpien osien käyttämistä. Rohkaisen edelleen muitakin seurakuntia ja seurakuntien eri työaloja kokeilemaan mallin käytettävyyttä ja soveltuvuutta omilla sektoreillaan. Mallin vaikuttavuuden arviointi sen hyödynnettävyydestä on myös tärkeää. Tarkoituksenani on ensin arvioida kokeiluseurakunnan mallin vaikuttavuutta diakoniatyön lähijohtamiseen ja sen kehittymiseen. Siitä saamieni tulosten perusteella voin jatkaa mallin soveltamista ja jalkauttamista eteenpäin muihin seurakuntiin. Vastuu mallin jalkautumisesta jää lopulta itse seurakunnille ja muille mallista kiinnostuneille tahoille. Jos resursseja on, voi toimintamallin jalkauttamiseen siirtää sisäisesti joku Tampereen hiippakunnan työntekijä, rekrytoida uusi projektityöntekijä tai ulkopuolinen konsultti. Erityisesti siinä tapauksessa, jos mallia kohtaan löytyy kiinnostusta muissakin hiippakunnissa ja seurakunnan työaloilla sekä laajemmallaakin.

Silfverhuth (2012) kertoo, että seurakunnat ovat työstäneet jo malleja väliportaanhallinnon kehittämiseksi. Tulevaisuudessa lähiesimiesjärjestelmän odotetaan siis vahvistuvan. Tämä merkitsee mielestäni kirkon johtamisen kehittymistä oikeaan suuntaan. Malleja tulee luoda ja kehittää, jotta työstä tulisi toimivampaa. Oma haasteensa on kirkon ja seurakuntien epävakaiden rakennemuutosten aikana tuoda malleja esille sekä jalkauttaa niitä käytäntöön. Lindell (2012, 35) toteaa, että terveydenhuollossa on myös mietitty käytänteitä lähiesimiestyön ja lähijohtamisen vertaistuen merkityksestä, mutta toiminta ei ole päässyt kentällä vielä täysin toteutumaan. Itseäni yllätti, että osin syynä voivat olla puutteellinen johtamiskoulutus ja koulutustuki sekä vuorovaikutustaidot. Sosiaali- ja terveysalalla sekä kirkon kentällä tarvittaisiin siis entistä avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa koulutus-, työ- ja johtamiskulttuuria. Tällä hetkellä monenlaista koulutusta on tarjolla, mutta voisiko se olla tutkimusten mukaan entistä vuorovaikutteisempaa ja työntekijää tukevampaa?

Tämän kehittämishankkeen toimintamallin kokeilun jälkeen rohkaisen diakoniatyön lähijohtajien yhteisissä tapaamisissa keskustelua ja arviointia mallin soveltavuudesta ja käytettävyydestä. Alkukeskustelu olisi hyvä olla kevään 2013 tapaamisissa ja jatkokeskustelu syksyllä 2013. Mallia on mahdollista muokata silloin yhteistyössä lähijohtajien kesken myös uudelleen paremmin toimivammaksi ja käytettävämmäksi. Tässä hiippakuntasihteeri on tärkeässä roolissa kokoamassa

lähijohtajatiimiä yhteen ja tukemassa näin toimintamme kehittymistä. Näin myös työmme toimintatutkimuksellisuus toteutuu edelleen. Kehittämistoiminnan luonne on jatkuvaa, pitkäjänteistä ja syklimäistä oppimisprosessia, joka rakentuu menneen ja tulevan välille. (Carr & Kemmis 1983, 152-153; Heikkinen ym. 2008, 36; Syrjälä ym. 1995, 33; Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Mikä oli hyväksi havaittua ennen, ei ole sitä välttämättä ole enää tulevaisuudessa. Siksi tämän hankkeen jälkeen on tarkoitus käydä läpi uusi sykli ja tarkastella sen jälkeen tilannetta uudelleen. Toimintamallin jalkautumisen lopulliset tulokset ja käytännön kokemukset ovat arvioitavissa vasta mahdollisesti vuoden 2014 loppuun mennessä.

Sain hyviä kokemuksia aiheeni ajankohtaisuudesta koko tämän hankeprosessin ajan. Esittelin kyselyni tuloksia ja toimintamallia oman organisaationi esimiestyöryhmälle kahdessa eri kokouksessamme keväällä 2012 ja syksyllä 2012. Siellä esimies-työtoverini kokivat, että lähes samoja haasteita löytyy heidänkin työaloiltaan ja työyksiköistään sekä myös organisaatiomme eri johtajuustasoilta. Näiden haasteiden äärellä oli hyvä pysähtyä työtovereitteni kanssa. Esimies ja muiden työalojen lähijohtajat tukivat minua jokainen omalla tavallaan ja jaksoivat kannustaa eteenpäin. He myös osasivat kyseenalaistaa ja löytää kriittisiä kehittämiskohtia hankkeeni eri vaiheista.

Lisäksi sain mahdollisuuden esittää hankettani ja erityisesti sen päätuotosta eli toimintamallia Diakonian tutkimuksen päivässä Helsingissä syksyllä 2012. Aiheeltaan lähijohtamisen selkiyttäminen ja vahvistaminen sopi tähän päivään ajankohtaisuudellaan, sillä kirkon suunnitteilla olevat hallinto- ja rakennemuutokset koskettavat myös johtamisen järjestämistä eri seurakunnissa. Seurakuntien mahdolliset yhdistymiset riippuvat myös siitä, miten kunnat tulevat yhdistymään tulevaisuudessa. Vasta aika näyttää, millaisessa kunta- ja seurakuntamallissa teemme lähijohtamistyötä jatkossa.

Diakoniatyön lähijohtajat tekevät työtään hyvin yksin ja tuulisella paikalla monenlaisten muutosten ja odotusten keskellä. Oman seurakunnan esimies, muut lähiesimiehet ja työtoverit ovat yhteistyössä ja kuulolla olemisessa avainasemassa, mutta lähijohtajat tarvitsevat myös kollegiaalista tukea ja verkostoja. Samassa tilanteessa olevat kollegat ovat lähijohtajien haastavan ja pirstaleisen paikan vertaisia jakajia ja vahvistavat toistensa työntekoa. Samalla myös työhyvinvointi ja

työssä jaksaminen kasvavat. Mielestäni diakoniatyön lähijohtamisen tulevaisuudenkuva voi olla selkeämpi, jos aikaa ja halua riittää tämän diakoniatyön lähijohtamisen toimintamallin käyttöönottoon, soveltamiseen ja samalla työn tutkimiseen ja edelleen kehittämiseen. Lopuksi haluan vielä muistuttaa, että diakoniatyön lähijohtamisen kehittämisessä *vain yhdessä olemme enemmän ja samalla myös vahvempia.*

LÄHTEET

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Brown, M.E. & Trevino, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (2006), 595-616. The Pennsylvania State University, United States.

Carr, W. & Kemmis, S. 1983. *Becoming critical. Education, Knowledge and Action Research.* London: The Falmer press.

Fernando, M., Geroy, G.D & Beole, F. 2009.: The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea. Case study. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739. *Leadership & Organisation Development Journal* Vol. 30 No. 6, 2009, pp 522-539. [Viitattu 25.1.2011]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

Diakoniatyöntekijöiden eettiset ohjeet 2001. Helsinki: Diakoniatyöntekijöiden liitto, DTL. [Viitattu 1.4.2011]. Saatavissa: <http://www.dtl.fi/www/page/382>

Diakonian viranhaltijan ydinosaminen 2010. [Viitattu 1.4.2011]. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F69989152F5F3B0AC2257744002BF5ED/\\$FILE/diakonia_yo.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F69989152F5F3B0AC2257744002BF5ED/$FILE/diakonia_yo.pdf)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.

EVL, 2011. Evakelis-luterilainen kirkko. Mitä suomalainen diakonia on? [Viitattu: 28.3.2011].

Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content43EA4D>

Gothoni, R. & Jantunen, E. 2010. Käsitteitä ja käsityksiä diakoniatyöstä ja diakonisesta työstä. Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu.

Gävert, T. 2009. Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta. Käytännöllisen teologian laitos. Pro gradu-tutkielma.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, J. 2008. Johtajuutta etsimässä – Tutkimus diakoniatyön johtamisesta Tampereen hiippakunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulu Järvenpää Etelä. YAMK opinnäytetyö.

Heikkinen, L.T., Huttunen R. & Moilanen P. (toim.). 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen, L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.). 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helin, M., Hiilamo, H., & Jokela, U. 2010. Diakoniatyö. Asiakkaan palveluksessa. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hitt, M.A., Miller, C.C. & Colella, A. 2009. Organizational Behavior. A Strategic Approach. Second Edition. USA: John Wiley & Sons. Inc.

Holopainen, J. 2012. Merkitysjohtaminen. Kirkollisen johtamisteorian hahmotte-
lua. Tampereen tuomiokapitulin istuntoon 5.9.2012. Ylemmän pastoraalitutkimuksen
tutkielma.

Hukari, A. & Mattila, J., 2012. Lähiesimiehen rooli. Tampereen hiippakunnan esimiespäivä 19.1.2012. Pirkkala. [Viitattu 19.4.2012].

Saatavissa: <http://www.tampereenhiippakunta.fi/00010947-esimiestyon-kokous-2012>

Hänninen, R. 2009. Hyvän elementit ammatillisen koulutuksen johtajuudessa ja rehtorin työssä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia n:o 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja.

Johtavan diakonian viranhaltijan mallitoimenkuva 2002. Helsinki: Diakoniatyöntekijöiden Liitto, DTL. [Viitattu 1.4.2011].

Saatavissa: <http://www.dtl.fi/www/page/382>

Jokela, U. 2011. Diakonian paikka ihmisten arjessa. Diakonia ammattikorkeakoulu julkaisuja A tutkimuksia 34. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Juntunen, E. 2011. Vain hätäapua? Taloudellinen avustaminen diakoniatyön professionaalisen itseymmärryksen ilmentäjänä. Helsingin yliopisto. Suomen evl. lut.kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2011:3. Teologinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.

Kauppi, S. 2008. Työkyky – käsitteen sisältö perusterveydenhuollon lähijohtajan määrittelemänä. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kemmis, S. 1983. Action Research. In Husen, T. & Postlethwaite, N. T. (Eds.) The International encyclopedia of education. Research and studies. Oxford: Pergamon.

Kettunen, P. 2001. Leipää vai läsnäoloa? Asiakkaan tarve ja diakoniatyöntekijän työnäky laman puristuksessa. Sarja A. Nro 76. 2001. Jyväskylä: Kirkon tutkimuskeskus.

Kiessling, K. 2004. Elämäntaito – Monitieteisiä artikkeleita diakoniatieteestä. Lahti: Lahden Diakoniasäätiö, Lahden diakonian insituutti.

Kinnunen, K. (toim.). 2009. Sairas köyhyys. Tutkimus sairauteen liittyvästä huono-osaisuudesta diakoniatyössä. Helsinki: Kirkkohallitus

Kirkon työolobarometri 2011. [Viitattu 23.11.2012].

Saatavissa: [http://www.ttk.fi/files/2489/Kirkon tyoobarometri 2011.pdf](http://www.ttk.fi/files/2489/Kirkon_tyoobarometri_2011.pdf)

Kirkkojärjestys, (1055/1993) [Viitattu 1.1.2011].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>

Kirkkolaki, (1054/1993) [Viitattu 1.1.2011].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. Researchpaper. Emerald Group Publishing Limited. Leadership in Health Services Vol. 21 No. 1, 2008, pp. 28-40.

Saatavissa: www.emeraldinsight.com/17451-1879.htm

Korpela, M. 2008. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköittensä hoitotyöntekijöiden työn hallinnasta - kyselytutkimus perusterveydenhuollossa ja psykiatrisessa sairaalatoiminnassa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa – ”Se on semmonen palapeli tää juttu”. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalitutkimuksen laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3-11.

Larsson, K. 2008. Mellanchefer som utvecklar – om Förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. Filosofiskafakultetet. *Studies in Arts and Science* No. 420. *Linköping Studies in Behavioural Science* No. 127. Linköpings Universitet: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.): *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY, 21–43.

Lemmetyinen, A. 2001. Työalan johtaminen seurakuntatyössä. Teoksessa Turunen, R. (toim.). *Johtaminen seurakunnassa*. Helsinki: Edita, 179-183.

Lindell, M. 2012. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma.

Meidän kirkko, välittävä yhteisö 2010. Suomen evankelisluterilaisen kirkon diakonian yhteiskuntatyön linjaus vuoteen 2015. [Viitattu: 20.4.2011].

Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content401510>

Murphy, L., 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. Staff Nurse, Waterford Regional Hospital, Waterford, Ireland and MSc Student, UCD, Dublin, Ireland. Research paper. Blackwell Publishing Ltd. *Journal of Nursing Management*, 13, 128–136.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Niiranen, V. & Hänninen, M. (toim.). 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta 234. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Acta-sarja. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Oravasaari, T. 2011. Diakoniabarometri 2011. Evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyötä kartoittava barometri. Luento Diakoniatyöntekijöiden päivillä 28.9.2011. [Viitattu 4.11.2012]. Saatavissa: http://www.diakoniatyontekijoidenpaivat.fi/filearc/29_Diakoniabarometri_2011_1_uentokalvot.pdf

Puuska, K. 2010. Kun kysymykset muuttuvat. Tutkimus diakoniatyön ajankohtaisista ja innovatiivisista toimintamuodoista. Diakonia-ammattikorkeakoulu Järvenpää Etelä. YAMK opinnäytetyö.

Pyykkö, R. 2011. Hengellisen ja maallisen rajalla - kamppailu seurakuntien diakoniatyöntekijöiden sosiaalisesta ja kulttuurisesta toimialueesta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1670. Terveystieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Reikko, K., Salonen K & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Ryökäs, E. 1990. Diakonianäkemyksemme. Tutkimus eri diakonianäkemyksien esiintymisestä diakonianviranhaltijoiden, teologien ja luottamushenkilöiden keskuudessa vuonna 1989. Sarja B Nro 62. 1990. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ryökäs, R. 2005. Auttavat kädet - kuulevat korvat. 100 vuotta diakoniaa Hollolassa. Hollola: Hollolan seurakunta.

Rättyä, L. 2009. Diakoniatyö yksilöllisenä ja yhteisöllisenä auttamisena yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 179. Hoitotieteenlaitos. Akateeminen väitöskirja.

Silfverhuth, O-P. 2012. Yhdenvertaisuus seurakunnissa. Kumppani-lehti 2/2012. Tampereen hiippakunnan lehti. Kolumni.

Skytt, B., Ljungren, B. & Carlsson M. 2007. Reasons to leave: the motives of first-line nurse managers' for leaving their post. Research paper. The Authors. Journal compilation 2007. Blackwell Publishing Ltd. Journal of Nursing Management, 2007, 15, 294-302.

Suhonen, K. 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Kokemuksellinen näkökulma hiljaisen tiedon ilmenemiseen, siirrettävyyteen ja siirrettävyyden merkitykseen ikääntyneiden diakoniatyöntekijöiden ja pappien työssä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research 358. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Suominen, K., 2008. ”Mä voin sanoa asiakkaalle, että ota yhteyttä diakoniaan, jos mä en pysty enää auttaa”. Sosiaalityöntekijöiden käsityksiä diakoniatyön roolista auttamistyössä Turun kaupungin alueella. Diakonia-ammattikorkeakoulu Järvenpää Etelä. YAMK opinnäytetyö.

Suositus seurakunnan johtavan diakonian viran perustamisesta 2002. Helsinki: Diakoniatyöntekijöiden Liitto, DTL. [Viitattu 1.4.2011].

Saatavissa: <http://www.dtl.fi/www/page/382>

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, asiantuntijuus ja vastuullisuus lähijohtajuudessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1172. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.

Surakka, T. 2008. The nurse manager's work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *Journal of Nursing Management* 16, 525–534.

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. (toim.) 1995. Laadulliset tutkimukset. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tampereen hiippakunta 2011. [Viitattu: 19.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.tampereenhiippakunta.fi/cgibin/linnea.pl?document=00010241>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusu vuori, J. & Tiittula, L., (toim.). Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223-241.

Vanhanen-Nuutinen, L. & Lambert, P. 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen J.V. & Lehto J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy ja tekijät.

[Viitattu 27.6.2011]. Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/1135-TutkJulk_59.pdf

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, J. V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaanhoidossa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaistenjohtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu: Sarja/Series A-2:2010. Akateeminen väitöskirja.

Virta, K. 2010. Hänellä on näky siitä, mitä me olemme huomenna!” Keskijohdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta. Kirkkososiologian laitos. Pro gradu-tutkielma.

Vuori, J. 2011. Leadership Frames of Programs Directors At Finnish Universities of Applied Sciences. Higher education Group. School of Management Studies. University of Tampere. Finland.

Vuorio-Suominen, H. 2012. Osastonhoitajan tehtävänkuva prosessijohtamisessa. Turun ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö.

Walker, 1985. Toimintatutkimuksen toteuttamisprosessi Kemmisin mukaan. [Viitattu: 3.3.2011].

Saatavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/tertsunen/6luku.html>

Yeung, A. B. 2004. Individually Together. Volunteering in Late Modernity: Social Work in the Finnish Church. Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health.

Yukl, G. 2002. Leadership In Organisations. Fifth Edition. New Jersey, USA: International Edition.

LIITTEET

LIITE 1. SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

SAATEKIRJE

Lähijohtajien asema, vastuu ja valta seurakunnissa

Arvoisa diakoniatyön lähijohtaja,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan laitoksella ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutusohjelman nimi on sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Kehittämishankkeeni tarkoitus on kehittää Tampereen hiippakunnan seurakuntien diakoniatyön lähijohtamista sekä vahvistaa lähijohtajien keskinäistä jakamista ja osallisuutta. Tavoitteena on tehdä lähijohtamistyötä kuvaava toimintamalli.

Tähän kehittämishankkeeseen liittyvän kyselyn avulla selvitän diakoniatyön lähijohtajien tehtävää, asemaa, vastuuta ja valtaa työssään erityisesti suhteessa esimieheen. Kyselyyn vastaaminen auttaa täsmentämään, mikä on diakoniatyön lähijohtamisen tilanne tällä hetkellä Tampereen hiippakunnassa johtamisen näkökulmasta ja miten sitä voisi kehittää.

Teidän asiantuntijuutenne ja osaamisenne on erittäin tärkeää. Lukekaa kysymykset huolella ja vastatkaa sen mukaan, mikä parhaiten kuvaa tilannettanne diakoniatyön lähijohtamisessa.

Kyselyn vastaukset käsitellän nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajien tunnistamattomuus säilyy koko prosessin ajan. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Tampereen hiippakunnan diakoniatyön lähijohtamisen kehittämisessä ja lähijohtamisen toimintamallin luomisessa.

Lämpimin yhteistyöterveisin,

Kehittämishankkeen vetäjä

Virve Valkeavuori-Kovanen

KYSELYLOMAKE

(Webropol)

1. Sukupuoli

- nainen
- mies

2. Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

3. Rovastikunta

- Hollolan rovastikunta
- Janakkalan rovastikunta
- Hämeenkyrön rovastikunta
- Hämeenlinnan rovastikunta
- Kangasalan rovastikunta
- Ruoveden rovastikunta
- Tammelan rovastikunta
- Tampereen tuomiorovastikunta
- Sääksmäen rovastikunta

4. Koulutus

- Opistotason tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK / kandidaatin tutkinto)
- Ylempi korkeakoulututkinto (ylempi AMK / maisterin tutkinto)
- Tieteellinen jatkotutkinto (lisensiaatti, tohtori)
- Muu, mikä? _____

5. Johtamiskoulutus

Onko sinulla tehtävääsi johtamiskoulutusta? Jos on, mitä koulutusta?

- Kyllä: mikä?
- Ei

6. Työkokemus diakoniatyössä (vuosina)

- 1-4
- 5-8
- 9-12
- 13-16
- 17-20
- 21-24
- 25-

7. Työkokemus diakoniatyön lähijohtajana (vuosina)

- 1-4
- 5-8
- 9-12
- 13-16
- 17-20
- 21-24
- 25-

8. Diakoniatiimin koko (sis. diakoniateologin)

- 1-4
- 5-8
- 9-12
- 13-

9. Työnkuvaasi kuuluvat diakoniatyön perustehtävät?



10. Työnkuvaasi määritellyt lähijohtajan tehtävät?

A rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, neutral, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with left and right arrows.


11. Kuvaile omaa asemaasi diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheesi

A rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, neutral, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with left and right arrows.

12. Miten toivoisit asemasi muuttuvan diakoniatyön lähijohtajana suhteessa esimieheesi seuraavan viiden vuoden aikana?

A rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, neutral, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with left and right arrows.

13. Mitä mielestäsi vastuu ja valta ovat diakoniatyön lähijohtamisessa suhteessa esimieheesi?

A rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, neutral, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with left and right arrows.

14. Minulla on riittävästi vastuuta tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

15. Kuvaile, millaista vastuuta sinulla on diakoniatyön lähijohtajana?



16. Minulla on riittävästi valtaa tällä hetkellä diakoniatyön lähijohtajana?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

17. Kuvaile, millaista valtaa sinulla on diakoniatyön lähijohtajana?

A rectangular text input field with a light gray border and a dotted background. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, middle, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows.

18. Mitä muuta haluaisit kertoa omasta työstäsi diakoniatyön lähijohtajana?

A rectangular text input field with a light gray border and a dotted background. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons with upward, middle, and downward arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left and right arrows.

LIITE 2. LÄHIJOHTAJIEN TAPAAMISTEN OHJELMAT

Ensimmäinen tapaaminen 14.10.2011

TAMPERE, SEURAKUNTIEN TALO 14.10.2011**OHJELMA**

9.30 aamukahvit

9.30 ensimmäinen sessio: Diakoniateologin rooli diakoniatimissä ja kehittämishankkeen aiheen esittelyä

11.30 lounas

12.30-14.00 toinen sessio: Miten tästä eteenpäin ja päivän koonti

14.00 päiväkahvit

14.30 kotiin

Toinen tapaaminen 19.1.2012



**ESIMIESTYÖN KOKOUS, PIRKKALAN KIRKKO
19.1.2012 KLO 8.30-16**

OHJELMA:

- | | |
|-------|---|
| 8.30 | Kahvi |
| 9.00 | Alkumeditaatio ja orientoituminen
Työskentelyä kokouskulttuurin äärellä |
| 10.30 | Yhteisöllinen oppiminen Marja Pesonen työalasihteerinä KKN |
| 12.00 | Lounas |
| 12.45 | Esimiehen rooli työsuoritusten arvioijana. Huomion kohteena erityisesti kehitys- ja henkilökohtaiseen palkanosaan liittyvien keskustelujen käyminen
Puheenvuoroja omasta roolista lähiesimiehenä |
| 14.30 | Lähiesimiehen rooli ja asema seurakunnassa |
| 15.45 | Loppusiunaus ja lähtökahvit |

Kolmas tapaaminen 16.4.2012

DIAKONIATYÖN JOHTAVIEN PÄIVÄ
Hollolan seurakunta

Paikka: Sovituksenkirkko, Keskuskatu 2, nuorisotila, 1.krs.

Kulku alaparkkipaikan kautta.

OHJELMA:

9.00 aamukahvit ja hedelmiä

9.30 ensimmäinen sessio: kyselyn tulokset ja ajatuksia Pirkkalan päivästä?

11.30 lounas kunnanvirastotalolla omakustanteisesti (kaksi ruokavaihtoehtoa 6 € ja 7 €)

12.30-14.00 toinen sessio: Hava-keskustelua

14.00 päivän koonti ja miten tästä eteenpäin?

14.30 päiväkahvit makealla kahvileivällä

15 kotiin

Neljäs tapaaminen 22.10.2012

Väliesimiestenpäivä 22.10.2012

Kalevan kirkko, Tampere

Ohjelma

- klo9:30 kahvi
- klo 10 aloitus ja virittäytyminen
- klo10.30 tarkastelemme työtämme roolien ja toimintamallin kautta
- klo 12 ruokailu
- 13.00 miten johtamisen monet ulottuvuudet ohjaavat työtäni
- 14.30 kahvi
- 15.00 päätös



LIITE 3. DIAKONIAN TUTKIMUKSEN PÄIVÄ

Diakonian tutkimuksen päivä
perjantaina 2.11.2012 Tieteiden talolla (Kirkkokatu 6) Helsingissä

Diakonia ja raha

Ohjelma

klo 9 aloitussanat, Diakonian tutkimuksen seuran puheenjohtaja Mikko Malkavaara

klo 9.15 esitelmät

Kansantaloustieteen professori Vesa Kannianen: Köyhyyden kansantaloustiede?

Sosiaalineuvos Antti Lemmetyinen: Diakonia markkinoilla

Yliopettaja Raili Gothóni: Diakonian taloudellisen avustamisen vaikuttavuus ja auttamisen instrumentit

klo 11.30 lounastauko

klo 12.30 työryhmät

1. Diakonia yhteiskunnassa pj. Ulla Jokela

- Suvi Ristolainen: Vamosin arvot nuorten silmin

- Jouko Karjalainen: Syrjäytymisestä selviytymiseen Suomessa –tutkimushanke

- Anna-Maria Isola: Huoli-turva-(elämän)mieli-selviytyminen

2. Diakonian teologia pj. Tiina Ikonen

- Pauliina Pylvänäinen: Diakonit apostolisissa konstituutioissa

- Esko Ryökäs: Diakonia-käsitteen historia

- Mikko Malkavaara: Uusin dalit-teologia

3. Diakonia seurakunnassa pj. Marja Aho

- Virve Valkeavuori-Kovanen: Lähijohtamisen malli seurakunnan diakoniatyössä

- Elina Juntunen: Asiakas ja/vai kansalainen diakoniatyössä

klo 14.30 Sivellin-palkinnon jakaminen ja päivän päätös.

Tervetuloa!

Järjestäjä Diakonian tutkimuksen seura (DTS)

LIITE 4. DIAKONIATYÖN LÄHIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

