

## OPINNÄYTETYÖ

Johtamisen paradokseja Helsingin ortodoksisessa seurakuntatyössä

Kristiina Aminoff

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
12/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Kristiina Aminoff

Opinnäytetyön nimi: Johtamisen paradokseja Helsingin ortodoksisessa seurakuntatyössä

Sivumäärä: 75 ja 14 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Gyan Dookie

Työn tilaaja(t): kirkkoherra Markku Salminen, Helsingin ortodoksinen seurakunta

---

Opinnäytetyössä tarkastellaan Helsingin ortodoksien seurakunnan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhdetta toisiinsa kokemusten ja teorian valossa. Tutkimushypoteesina on, että seurakunnan johtamiseen vaikuttavat monet osin ristiriitaisetkin vaatimukset.

Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä ja ongelmana on, miten johtamiseen mahdollisesti liittyvät paradoksit näyttäytyvät Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamiskäytännöissä ja niiden tulkinnoissa ja miten niissä ilmeneviä ristiriitaisuuksia voisi ratkoa? Tutkimuksen kohteena oli Helsingin ortodoksinen seurakunta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin ja tarkastella eri näkökulmista Helsingin ortodoksisen seurakunnan tämänhetkisiä johtamiskäytänteitä, -uskomuksia ja -odotuksia ja niissä mahdollisesti ilmeneviä ristiriitaisuuksia sekä kerätä ajatuksia tulevaisuuden johtamistyön kehittämisen pohjaksi.

Opinnäytetyön menetelminä käytettiin kirjallista kyselyä ja teemahaastattelua. Tutkimusaineisto pohjautuu kirjalliseen kyselytutkimuksen ja teemoitetun ryhmähaastattelun materiaalien analyysiin. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu teoriasidonnaisen sisällön analyysin kautta. Tutkimuksessa ajattelua on ohjannut vuoroin teoria ja vuoroin aineisto. Eri näkökulmat painottuivat aineistossa, niiden tulkintaa tai ryhmittelyä on pyritty vahvistamaan ja tarkastelemaan eri johtamisteorioiden kautta.

Tutkimuksen tulos vahvisti osan tutkimushypoteesin ristiriidoista koetuiksi. Eniten ristiriitoja koettiin olevan seurakunnan ja kirkon oman lainsäädännön, kanoneiden ja tradition sekä työlainsäädännön välillä. Kirjallisen kyselytutkimuksen ja teemoitetun ryhmähaastattelun vastaukset ja niissä nousseet näkökulmat suhteessa tutkimuskysymyksiin ja hypoteesiin erosivat kuitenkin osin toisistaan. Vastausten hajonta ja niiden ristiriitaisuudet antavat viitteitä siitä, että seurakunta ja sen eri toimijat eivät ole yhtenäinen kokija- ja näkijäjoukko, vaan monimuotoinen, monesta eri roolista katsova joukko, joka muodostaa yhdessä seurakuntayhteisön.

Tutkimus osoitti, että seurakunnassa on tarvetta yhteiselle keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiselle johtamisesta ja seurakunnan toimintaan liittyvistä ydinhaasteista. Tulevaisuuden haaste seurakunnalle on, miten, missä ja ketkä voisivat käydä tietoista moniäänistä keskustelua ja miten keskustelun kautta olisi mahdollista saavuttaa yhteinen suunta ja tavoite seurakunnan johtamiselle

---

Asiasanat: johtaminen seurakuntakontekstissa, pastoraalinen johtaminen, arvojohtaminen, yhteisöllinen johtaminen, systeemisyys, organisaatiodentiteetti, yhteisöllinen kehittäminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Kristiina Aminoff  
Title: Paradoxes of Management in the Helsinki Orthodox Congregation  
Number of Pages: 75 and 14 attachment pages  
Supervisor(s): Gyan Dookie  
Commissioned by: kirkkoherra Markku Salminen, Helsingin ortodoksinen seurakunta

---

The thesis examines factors influencing the management of the Helsinki Orthodox Congregation and their relationship in the light of experience and theory. The research hypothesis is that the congregational management is, in many respects, influenced by contradictory demands.

The central question of the study is how paradoxes possibly related to management manifest in the management practices of the Helsinki Orthodox Congregation, their interpretations, and how these contradictions could be resolved? The study highlights and examines, from different perspectives, the current management practices, beliefs and expectations of the Helsinki Orthodox Congregation, the possible contradictions related to these, and presents ideas for future management.

The knowledge base of the thesis is based on the analyses of written survey and thematic group interview material, and on theoretical basis related to key concepts. The material has been examined through theoretical content analysis. The study was conducted by using theory and material alternately. While different perspectives in the material have been emphasized, the aim has been to strengthen their interpretation or grouping through theories.

The study confirmed the occurrence of the contradictions outlined in the research hypothesis. The majority of the conflicts occurred between the congregation and church legislation, canons and traditions, as well as labour legislation. The written survey and thematic group interview responses and the perspectives they raised in relation to the survey questions and the hypothesis, however, differed in some respects. The scattered and contradictory responses indicate that the congregation and its different actors do not represent a unified group of experiencers and observers, but a diverse group with many different roles, which together form the congregation.

The study showed that there is a need for a joint discussion and for achieving a common understanding of the management and the core challenges related to the functions of the congregation. The future challenge for the congregation is how, where and who could have a conscious polyphonic discussion and how to achieve a common direction and goal for the management of the functions of the congregation.

---

Keywords: Keywords: management in congregation context, pastoral management, value management, community leadership, systemicity, organizational identity, community development

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamisjärjestelmä.....	10
1.2	Keskustelua johtamisesta ortodoksisessa kirkossa ja seurakunnassa .....	11
1.3	Evangelisluterilaisen kirkon näkökulmia johtamiseen .....	12
2	TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA.....	15
2.1	Seurakuntajohtaminen uuden ja vanhan ristiaallokossa .....	16
2.1.1	Johtamiskulttuuri muutoksessa.....	17
2.1.2	Yhteisöllinen johtaminen.....	18
2.1.3	Arvopohjainen johtaminen toiminnan kompassina .....	20
2.1.4	Myötätunto työssä .....	22
2.1.5	Organisaation identiteetti ja tunteet.....	23
2.1.6	Systemisyyden näkökulma ja pirulliset ongelmat .....	25
2.1.7	Johtamisjärjestelmä osana systeemiä .....	26
2.2	Seurakunnan johtaminen hengellisenä ja hallinnollisena organisaationa.....	28
2.2.1	Kirkon perinne ja sen yhteys ekumeeniseen patriarkaattiin .....	29
2.2.2	Suomen ortodoksisen kirkon lakiuudistus: paradigmojen taistelua?.....	31
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS.....	33
3.1	Työn menetelmät ja toteutus.....	33
3.2	Tutkimuksen pätevyys ja eettisyys .....	35
3.3	Tulokset ja tuotokset.....	36
4	TEEMOITETTU KYSELY .....	37

4.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.....	37
4.2	Kyselyaineiston purku .....	38
4.2.1	Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä .....	39
4.2.2	Seurakunnan johtaminen työorganisaationa.....	40
4.2.3	Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen .....	41
4.2.4	Johtamiseen vaikuttavien eri osa-alueiden suhde toisiinsa .....	42
4.3	Tiivistelmä aineistosta .....	42
5	<b>SYVENTÄVÄ TEEMAHAASTATTELU.....</b>	<b>44</b>
5.1	Haastattelun purku .....	44
5.1.1	Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä .....	44
5.1.2	Seurakunnan johtaminen työorganisaationa.....	46
5.1.3	Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen .....	47
5.1.4	Samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden vuoropuhelu.....	48
5.1.5	Tiivistelmä haastattelusta .....	50
6	<b>TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA.....</b>	<b>53</b>
6.1	Hengellinen vai maallinen johtaminen?.....	53
6.2	Ikuisuus vai ajankohtaisuus? .....	55
6.3	Työntekijänä vai seurakuntalaisena yhteisössä?.....	56
7	<b>SYSTEEMISYYDESTÄ SYSTEEMIIN – MALLINNUS TULOKSISTA</b>	<b>57</b>
7.1	Toimintaan vaikuttavat kehät.....	61
7.2	Seurakunnan johtamisjärjestelmässä huomioitavaa.....	62
8	<b>YHTEENVETO JA POHDINTA .....</b>	<b>65</b>
8.1	Johtamisen vallan portaat: kuka johtaa ja miten johdetaan?.....	65
8.2	Yhteisöllinen kehittäminen .....	67
8.3	Kohti tulevaisuutta.....	68
8.4	Tulevat tutkimukset: sosiaalinen pääoma .....	69

LÄHTEET.....	71
LIITTEET.....	76

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Helsingin ortodoksien seurakunnan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhdetta toisiinsa kokemusten ja teorian valossa.

Suomen ortodoksinen kirkko ja sen mukana Helsingin ortodoksinen seurakunta ovat toteuttaneet niiden historian suurimman rakenneuudistuksen. Uudistuksen tavoitteena on ollut tiivistää toimintaresursseja yhdistämällä pieniä seurakuntia yhteen ja tätä kautta luoda isompia seurakuntakokonaisuuksia. Osana tätä muutosta Helsingin ortodoksiseen seurakuntaan liitettiin vuoden 2021 alusta Hämeenlinnan ja Lahden ortodoksiset seurakunnat. Helsingin seurakunta on pitkään ollut jäsenmäärällä mitattuna Suomen suurin ortodoksinen seurakunta, toteutuneet liitokset ovat tehneet seurakunnasta entistä laajemman ja isomman.

Rakenneuudistus on tuonut toimintaan muutoksia alueellisen toiminnan laajentumisen kautta, samalla se on merkinnyt erilaisten toimintakulttuurien yhdistämistä, ei ainoastaan toimintojen tasolla tapahtuvaa operatiivisen tason synkronointia. Muutostilanteessa johtaminen korostuu ja siihen kohdistuvat haasteet lisääntyvät. Opinnäytetyön perushypoteesi on muodostunut oman työkokemukseni kautta Helsingin ortodoksisen seurakunnan kasvatustoimen esihenkilön roolissa.

”Paradoksilla tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa tilannetta, jossa vaikuttaa samanaikaisesti voimia, jotka työntävät / vetävät kehitystä vastakkaisiin suuntiin” (Jalonen, 2020). Seurakunnan toimintojen johtamisen ydinparadoksina on sen toiminnan perusluonne: toimijana sen perusta on muuttumaton ja ikuinen, maailma kuitenkin edellyttää valmiutta jatkuvaa muutokseen. Seurakunnan ja kirkon tehtävä on pysyä muuttumattomana maailmassa, joka edellyttää jatkuvaa uudistumista ja muutosta. Tämä paradoksi on näyttäytynyt minulle johtamiskäytäntöjen ristiriitaisina tulkintoina ja toteutumina kirkko- ja seurakuntatasolla.

Oman työkokemukseni perusteella olen havainnut, että seurakuntien johtamiseen kohdistuu tämän ydinparadoksin ohella muitakin ristiriitaisia vaateita: seurakunnan ydintehtävänä on muodostaa ihmisten yhteisö, joka tarjoaa merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksia, samaan aikaan se toimii juridisten säännösten ja lakien alla toimivana työorganisaationa. Yksilötasolla yhteisön jäseniä haastaa näihin eri rooleihin ja identiteettiin liittyvät ristiriidat: toisaalta kuuluminen uskonnolliseen yhteisöön sen yhtenä jäsenenä, toisaalta ammatillinen työ ja sen

mukanaan tuomat ammatilliset roolivaatimukset ja siihen kuuluva ammatti-identiteetti. Nämä samaan aikaan läsnä olevat eri roolit ja identiteetit saattavat aiheuttaa ristiriitaisia toiveita ja odotuksia suhteessa omaan työhön. Työyhteisönä seurakunta toimii myös kahden eri logiikan kautta: toisaalta modernia työelämää säätelevän työlainsäädännön ja toisaalta kirkon oman lainsäädännön ja tradition määräämien sopimusten sitomana.

Yhteiskunnallinen kehitys ja johtamisen tapoihin tulleet muutokset tuovat sen toimintaan vielä kolmannen paradoksin. Hierarkkinen ja osin jäykkä hallinto- ja johtamisrakenne ei aina tue uudenlaista johtamistapaa, jossa johtaminen nähdään yhteisöllisenä ja yhdessä sosiaalisesti rakentuvana tapahtumana, jonka tehtävänä on tarjota siellä työskenteleville yhteisöllisyyttä ja merkityssisältöjä. Yksilökeskeinen johtamistehtävä on muuttumassa jaetuksi johtamiseksi.

Seurakunnan esihenkilötehtävissä toimineena olen huomionut, että seurakunnan toimintojen johtamiseen kohdistuu ainakin kolmelta eri tasolta tulevat vaatimukset (Kuvio 1):

SEURAKUNNAN JOHTAMINEN HENGELLISENÄ YHTEISÖNÄ	SEURAKUNNAN JOHTAMINEN TYÖORGANISAATIONA	MUUTTUVA YHTEISKUNTA JA JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkon organisaatiota- kenne</li> <li>• Piispan ja papiston asema kirkossa/seura- kunnissa</li> <li>• Kirkon autonomia</li> <li>• Kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon kanonit</li> <li>• Ikuisuuden ja muuttumattomuuden nä- kökulma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työlainsäädäntö</li> <li>• Esimiehen ja työntekijöi- den vastuut ja velvolli- suudet</li> <li>• Eri roolit: työnantaja, työntekijä, vapaaehtoiset</li> <li>• Yhteisön jäsenyys ja rooli siinä</li> <li>• Ammatillinen työrooli</li> <li>• Seurakunnan oma orga- nisaatiomalli ja johtamis- prosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurakuntalaisten määrä ja ikäjakauma</li> <li>• Nuoret ikäluokat- muut- tuneet odotukset toimin- taa kohtaan</li> <li>• Megatrendit ja yhteiskunnalliset muu- tokset:</li> <li>• digitalisaatio,</li> <li>• moniarvoisuus, monikult- tuurisuus</li> <li>• Valmentava ja fasilitoiva johtaminen, it- sensä johtaminen, ja it- seohjautuvuus</li> </ul>

Kuvio 1: Tutkimushypoteesin sisällöt

Tutkimushypoteesina on, että seurakunnan johtamiseen vaikuttavat monet osin ristiriitaisetkin vaatimukset. Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä on, miten nämä edellä mainitut johtamiseen mahdollisesti liittyvät paradoksit näyttäytyvät Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamiskäytännöissä ja niiden tulkinnoissa ja miten niissä ilmeneviä ristiriitaisuuksia voisi ratkoa?

Tutkimuksen tavoitteena on:

1. Tuoda esiin ja tarkastella eri näkökulmista Helsingin ortodoksisen seurakunnan tämänhetkisiä johtamiskäytänteitä, -uskomuksia ja -odotuksia ja niissä mahdollisesti ilmeneviä ristiriitaisuuksia. Tätä tarkastellaan teemoitetun kirjallisen kyselyn kautta, joka lähetettiin eri rooleissa toimiville.
2. Purkaa ja tarkastella seurakunnan johtamiseen ja organisaation toiminnan perustehtävään liittyviä paradokseja: toisaalta kirkon perustehtävä on säilyttää vanhaa ja pysyä muuttumattomana, toisaalta siihen ja sen johtamiseen kohdistuu yhteiskunnallisesti ja rakenneuudistuksen kautta paljon muospaineita. Lisäksi hahmotetaan toimintaa säätelevien lakien ja kirkon kano-nien suhdetta johtamisen käytäntöihin ja kokemuksiin. Paradokseja tarkastellaan ja tulkitaan teemoitetun kirjallisen kyselyn kautta saadun tiedon avulla syventävässä temahaastattelussa.
3. Avata teemojen käsittelyn kautta dialogista keskustelua johtamiseen kohdistuvista odotuk-sista ja siihen liittyvistä haasteista seurakunnan eri tasoilla sekä tuottaa niiden kautta yhteistä ymmärrystä ja kehittämisehdotuksia tulevaisuudelle. Yhdessä pohtimisen prosessi avaa itses-sään uusia näkökulmia ja auttaa havainnoimaan ja tutkimaan nykyisiä johtamiseen liittyviä toi-mintamalleja ja niiden toimivuutta nykytilanteessa.
4. Lisätä seurakunnan eri tasoilla olevien toimijoiden (luottamushenkilöt, esihenkilöt, työntekijät) tietoisuutta ja yhteistä näkyä johtamiseen liittyvistä haasteista ja niiden ratkaisuksista.
5. Kuvata saatujen tulosten perusteella seurakunnan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvaus voi toimia seurakunnan johtamisen kehittämisen tukena ja pohjana.

Tavoitteena työskentelyssä on ollut eri menetelmien käytön kautta luoda prosessi, jossa temoi-tettujen kirjallisten kyselyn kautta koottu materiaali muodostaa pohjan aihetta syventävälle tee-mahaastattelulle. Näin saadun prosessin kautta päästään yhä syvemmälle tasolle teemojen kä-sittelyssä.

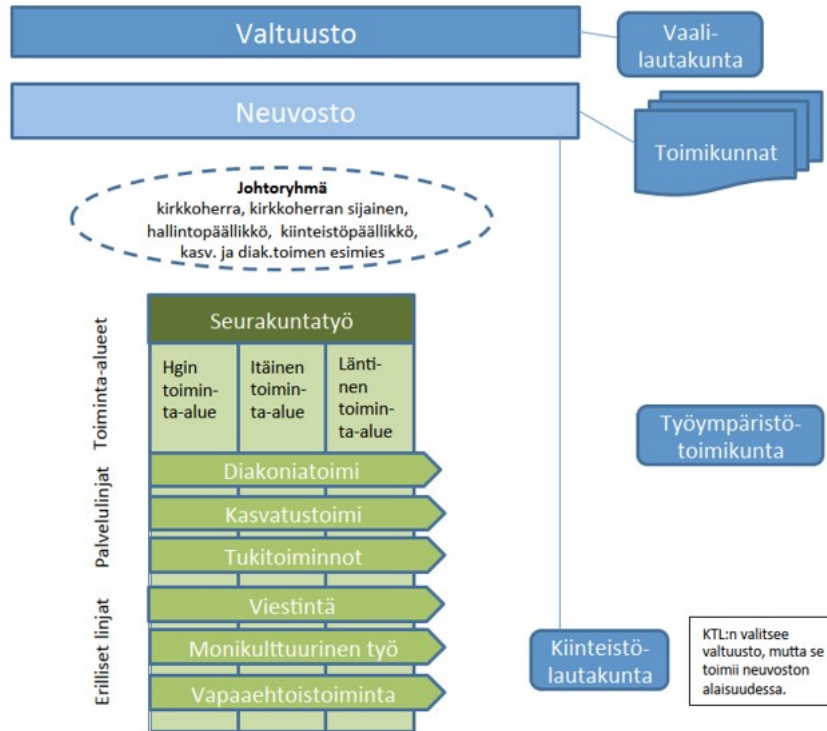
Tutkimuksen tuloksena on luotu kuvaus seurakunnan johtamiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään. Kuvausta voidaan käyttää työkaluna seurakunnassa rakenneuudistuksen tuoman pitkäaikaisen muutosprosessin tukena. Mallia voidaan myös hyödyntää eri seurakunnissa ja kirkon tasolla johtamisjärjestelmän rakentamisen ja kehittämisen tukena.

### **1.1 Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamisjärjestelmä**

Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa ylintä päätäntävaltaa käyttää vaaleilla valittu seurakunnanvaltuusto. Lakisääteisiä lautakuntia seurakunnassa ovat kiinteistölautakunta sekä vaalilautakunta. Seurakunnanvaltuusto asettaa toimikaudekseen toimeenpanovallan käyttäjäksi seurakunnanneuvoston, jonka puheenjohtajana toimii seurakunnan kirkkoherra. Helsingin ortodoksisen seurakunnan toimintaa johtaa kirkkoherra.

Seurakunta on jaettu hallinnollisesti eri alueisiin ja toimintoihin. Seurakuntatyön toiminta-alueet läpäisevät seurakunnan eri linjat: diakoniatoimi, kasvatustoimi, tukitoiminnot, viestintä, monikulttuurinen työ sekä vapaaehtoistoiminta. Seurakunnan toiminnan johtamisessa sekä päätöksenteossa ja hallinnon koordinoinnissa kirkkoherran apuna toimii johtoryhmä. Johtoryhmän puheenjohtajana on kirkkoherra. Johtoryhmä ei käytä valtaa, vaan toimii kirkkoherran tukena johtamisessa (Kuvio 2).

## Helsingin ortodoksinen seurakunta



Kuvio 2: Helsingin ortodoksisen seurakunnan organisaatiokaavio

### 1.2 Keskustelua johtamisesta ortodoksisessa kirkossa ja seurakunnassa

Ortodoksisen kirkon johtaminen oli vuoden 2020 aikana esillä julkisuudessa poikkeuksellisen usein. Julkinen keskustelu ortodoksisen kirkon tilanteesta, johon liittyy useita viime vuosina käytyjä oikeuskäsittelyitä, käynnistyi *Long Play -lehdessä* toukokuussa 2020 julkaistun artikkelin myötä (Salovaara, 2020).

Tämän jälkeen myös muut mediat käsittelivät kirkon johtamisen tilannetta. Artikkelien herättämistä keskustelusta voidaan havaita selkeitä seurakunnalliseen johtamiseen linkittyviä ristiriitoja: ortodoksinen kirkko kokee velvoitetta toimia uskonnollisen autonomian ja oman tradition ohjamana, kun taas maallinen oikeusvaltio tulkitsee kirkon sisäistä autonomiaa suppeammin ja soveltaa systemaattisesti maallista lakia toimintaan. Lisäksi julkisuudessa käydyissä keskusteluissa on nostettu esille hallintokulttuuri, joka koetaan varsin hierarkkiseksi (Ahonen, Komulainen, Metso, Parpei & Peltonen 2021). Seurakunnan ylläpitämässä sosiaalisen median Facebook-kanavassa syksyllä 2022 käydyt keskustelut Helsingin ortodoksisen seurakunnan

johdon ja hallinnon tehtävistä ja vastuista sekä noudatettavista säädöksistä ja laeista - ennen muuta keskusteluissa esiin nousevat erittäin jyrkät jakolinjat - ovat kirkas esimerkki siitä, miten vaikeaa on edistää eri lainsäädäntöjen ja kirkon kanoneiden sekä tradition yhteensopivuutta ja löytää niiden välille soveltuva painoarvo johtamisessa.

Johtamista seurakuntakontekstissa on tutkittu lähinnä evankelisluterilaisten seurakuntien kautta. Ortodoksisessa kirkossa johtajuutta on pohdittu ja tutkittu selkeästi evankelisluterilaista kirkkoa niukemmin. Helsingin ja koko Suomen arkkipiispa Leo on pohtinut aihetta alustuksessaan Turvallisuus yritysten kilpailutekijänä –seminaarissa 2011. Hän korostaa puheenvuorossaan arvojohtamisen merkitystä johtamisen perustana. Arkkipiispa opastaa johtajia siinä, että omasta hengellisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen saa aikaan vahvan arvoperustan, joka palvelee toimintaa erityisesti vaikeissa tilanteissa (Suomen ortodoksisen arkkipiispan kanslia 2011).

Suomen ortodoksinen kirkko ja Itä-Suomen ylipiston kauppatieteellinen tiedekunta toteuttivat 2014 yhteistyöhankkeen, jossa pyrittiin löytämään kirkon toiminnasta vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä kirkon työn kehittämisen tueksi. Kehitysalueiksi hankkeen raportissa nostettiin päätöksentekoon liittyvän osaamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen sekä arvostavan ja läsnäolevan johtamisen kulttuurin kehittäminen yhtenäiseksi toimintatavaksi (Wahlsten, 2014).

Suomen ortodoksisen kirkon sivuilla vuonna 2020 julkaistussa kannanotossa neljä ortodoksisen seurakunnan kirkkoherraa otti osaa aiemmin mainittuun ortodoksisen kirkon johtamisesta julkisuudessa käytyyn keskusteluun. Kannanotossa nostetaan esiin muun muassa jo aiemmin mainittu yhteiskunnallisten muutosten tuoma muutospaine ja lainsäädännön asettamat velvoitteet toiminnalle (Bergenstad, Kiiveri, Salminen & Tynkkynen 2020).

### **1.3 Evankelisluterilaisen kirkon näkökulmia johtamiseen**

Evankelisluterilaisella puolella on seurakuntajohtamiseen liittyviä haasteita, erityisesti hengellisen ja maallisen johtamisen ristiaallokossa, tutkittu enemmän. Tutkimukset avaavat ikkunan yllättävän samankaltaiseen pohdintaan kuin se, jota ortodoksisessa kirkossa on käyty.

Iida Rotko (2020) on tutkinut evankelisluterilaisessa seurakuntakontekstissa toteutettavaa johtamista maisterintutkielmassaan ”Kirkkoherra johtajana. Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen”. Hän pohtii tutkielmassaan muun muassa kysymystä,

miten organisaation johtaminen ja hengellinen johtajuus suhteutuvat toisiinsa kirkkoherran virassa ja millaisia haasteita kaksi erilaista tehtäväluonnetta aiheuttavat. Rotkon päätelmä on, että kirkkoherran tehtävään kuuluvien hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen välillä sekä hengellisen johtamisen tehtävän kanssa on löydettävissä ristiriitoja. (Rotko 2020, 46.)

Kaisa Kareman (2017) Pro-Gradu tutkielmassa selvitetään millaisia merkityksiä kirkkoherrat antavat työssään pastoraaliselle johtamiselle ja miten se heidän mukaansa työssä näkyy. Tutkimuksen perusteella seurakunnan johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena johtamistehtävänä, jossa hallinto on osa pastoraalista johtamista. (Karema 2017, 1.)

”Pastoraalisen johtamisen termi juontuu Johanneksen evankeliumiin, jossa Jeesus nimittää itseään hyväksi paimeneksi, mikä kuva kertoo paimenen huolehtivan laumansa ravinnosta, turvallisuudesta ja suunnasta. Pappien ja muiden seurakunnan työntekijöiden on katsottu toimivan pastoraalisina johtajina seurakunnassa.” (Aino Vesti 2012,16).

Pekka Asikainen (2020) tutki omassa väitöskirjassaan seurakunnan johtamista Suomen evankelisluterilaisen kirkon kontekstissa ja paikallisen seurakunnan johtamisen näkökulmasta. Väitöskirjan yksi tutkimustuloksista on malli pastoraalisen johtamisen kokonaisuudesta. Mallissa tiivistyy kirkkoherrojen ymmärrys pastoraalisesta johtamisesta sekä heidän näkemyksensä kirkkoherran roolista nimenomaan pastoraalisena johtajana. (Asikainen 2020.) Asikaisen tutkimus on tehty evankelisluterilaisen kirkon puolella, eikä täysin vastaa ortodoksisesta perinnestä, esim. pastoraalinen johtaminen nähdään ortodoksisessa perinteessä evankelisluterilaiseen verrattu monitahoisempana ja monipuolisempana.

Sami Tolvanen (2011) on tarkastellut pro gradu -tutkielmassaan ”Johtaminen? – Kirkon johtamista itsenäisenä aihealueena käsittelevän kirjallisuuden johtamiskäsitykset” hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellisen yhteensovittamisen eri ulottuvuuksia eri johtamiskäsitysten kautta. Tolvanen on analysoinut sekä kirjallisuuden taustalla vaikuttavia keskeisten johtamiskoulukuntien johtamiskäsityksiä että kirjallisuudessa muodostettuja johtamiskäsityksiä. Hänen mukaansa kirkon johtaminen ei ole kopioitavissa muista organisaatioista eikä johtaminen muodostu vain hengelliseksi tehtäväksi. (Tolvanen 2021.)

Tämän opinnäytetyön yhtenä pohdinnan aiheena on seurakunnan johtamisen haasteet muuttuvan maailman keskellä. Tätä muutokseen liittyvää problematiikkaa on käsitelty evankelisluterilaisen kirkon piirissä.

Asko Kinnusen väitöskirja ”Strategic leadership and trust: senior leaders' perspective in non-profit organization” (2020) nostaa esiin kirkon muutosten keskellä. Muuttuva maailma haastaa kirkon ylintä johtoa arvioimaan uudelleen strategista johtamista luottamuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa esitetään, että menestymisen kannalta ratkaisevaa on ylimmän johdon luottamus omaan organisaatioon sekä kyky elvyttää missio ja kyky innovoida muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kinnunen, 164–167.)

Seurakuntatyön johtaminen näyttäytyy näiden tutkimusten valossa monihaaraisena ja haastavana. Johtamista toteutetaan erilaisten vaatimusten ristiaallokossa ja ilmeneviin ristiriitoihin on vaikea löytää yhtä selkeää ratkaisua. Opinnäytetyöni sijoittuu tähän tutkimuskenttään tutkimalla ilmiötä, joita on tarkasteltu jo evankelisluterilaisella puolella.

## 2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

Tutkimuksen avainkäsitteet ovat johtaminen seurakuntakontekstissa, pastoraalinen johtaminen, arvojohtaminen, yhteisöllinen johtaminen, systeemisyys, organisaatioidentiteetti, yhteisöllinen kehittäminen.

Opinnäytetyön keskiössä on tutkia seurakuntakontekstin vaikutuksia johtamiseen ja johtamisen käytäntöihin ja tuoda esiin siinä mahdollisesti ilmeneviä ristiriitaisia odotuksia tai tavoitteita johtamiselle.

Tutkimuksen lähestymistapa lähtee systeemisestä ajattelusta. Systeemisen ajattelun mukaan organisaatio ja siellä olevat ryhmät ovat systeemejä, joissa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Systeeminen ajattelu johtamisen tukena edellyttää kokonaisuuden tarkastelua ja laajemman näkemyskuvan muodostamista (Murto 2015).

Seurakuntatyön johtamisen mielletään olevan voimakkaasi kristilliselle ja humanistiselle arvopohjalle rakentuvaa arvojohtamista. Tarkastelen tutkimuksessa arvojohtamista ja sen toteutumista Donna Hicksin Dignity -mallin kautta, jonka keskiössä on kunnioittava ja arvopohjainen johtaminen. (Hicks 2021.)

Seurakunta on yhteisö, jonka kaikki jäsenet vaikuttavat johtamisen laatuun ja tulokseen. Johtamisen irtautuminen yksilökeskeisyydestä edellyttää myös yhteisöllisten johtamistaitojen osaamista. Yhteisöllisen johtamisen ytimessä on itsensä johtamisen kyvykkyys. Itsensä johtamisen kysymyksiä nostetaan esiin Helena Åhmanin (2014) mielen johtamisen kehikon kautta.

Hengellisen yhteisön johtamista ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella ilman spiritualiteetin ja myötätunnon käsitteitä (Pessi & Martela, 2017). Käsitys johtamisesta on tällä hetkellä murroksessa ja tämä vaihtuva johtamisparadigma vaikuttaa myös traditioita säilyttävän seurakunnan johtamiseen (Asikainen, 2020).

Lisäksi seurakunnan johtamiseen vaikuttavat Suomen lait. Tutkimuksessa viitataan työlainsäädännöllä työsopimuslakiin (26.1.2001/55), työaikalakiin (5.7.2019/872), työturvallisuuslakiin (23.8.2002/738) sekä Suomen ortodoksisen kirkon työehtosopimukseen 2022–2024. Nämä dokumentit määrittävät johtamistehtävää seurakunnassa muun muassa työnjohto-oikeuden ja työntekijän velvollisuuksien kautta.

Seurakunta joutuu esittämään kysymyksen muuttuvassa maailmassa: keitä me olemme tänään? Tätä tarkastellaan organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin näkökulmasta (Varis, 2012).

Opinnäytetyö on osallistava toiminnallinen tutkimus, jossa tutkija on mukana tutkimusprosessissa aktiivisena toimijana. Tutkimuksen kautta pyritään avaamaan keskustelua ja tuomaan esiin eri näkökulmia yhteiseen tarkasteluun. Yhteisen tarkastelun ja keskustelun kautta syntyvä mahdollinen muutos rakenteissa tai valtahierarkioissa ei ole tutkimuksen tavoite, vaan yksi sen kautta avautunut mahdollisuus. Tutkimus voi toimia vain keskustelun avaajana.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kirjalliseen kyselytutkimuksen ja teemoitetun ryhmähaastattelun materiaalien analyysiin sekä avainkäsitteisiin liittyvään teoreettiseen pohjatietoon.

## **2.1 Seurakuntajohtaminen uuden ja vanhan ristiaallokossa**

Ortodoksisen kirkon perustana toimivat voimakkaasti sen traditiot. Pyhä Traditio eli perimätieto on ortodoksisen uskon mukaisesti Jeesuksen apostoleille sanallisesti antama uskon takaus, joka kulkee eteenpäin Kirkon piirissä yhdeltä sukupolvelta seuraavalle ilman lisäyksiä, vaihtamisia tai poistamisia. Tradition olennainen luonne on sen muuttumattomuus. (Ortodoksi.net 2022b.)

Eeva Raunistola-Juutinen on selvittänyt tutkimuksessaan ”Äiti ja nunna. Kirkkojen maailmanneuvoston naisten vuosikymmenen ortodoksiset naiskuvat”, millainen naiskuva löytyy ortodoksisen teologisen ajattelun taustalta. Hän toteaa ortodoksisen kirkon vastaavan yhteiskunnassa esille tuleviin haasteisiin vetoamalla sen traditioon. Traditioon vedotaan juuri sen muuttumattomuutta ja pysyvyyttä korostavan ominaisuuden vuoksi. Tradition tulkinta voi olla tiukasti normienmukaista tai ekonomista ja pastoraalista. Kanonisella traditiolla tarkoitetaan kirkon oikeusjärjestelmää, jonka ytimen muodostavat ns. ekumeenisten synodien (325–787) päätökset ja jossa kirkon määräyksillä eli kanoneilla on ratkaiseva asema (Raunistola-Juutinen 2012, 5.)

Karjalan ja koko Suomen arkkipiispa Leo on myös muistuttanut tradition merkityksestä ortodoksisen uskon perustana. Hän pohti puheessaan vuonna 2016 tradition merkitystä muuttuvassa maailmassa kirkolliskokousedustajille:

”Ortodoksi tukeutuu kysymyksiä miettiessään traditioon. Se on kaikkien maailman ortodoksien välinen sidos. Traditio on se luovuttamaton kokemus, johon tukeudutaan silloin, kun joudutaan valintatilanteeseen menneen maailman ja nykyajan välillä.” (Karjalan ja koko Suomen arkkipiispa Leo 2016.)

Tutkimushypoteesina on, että seurakunnan johtamiseen vaikuttavat monet osin ristiriitaisetkin vaatimukset, yhtenä osana hypoteesissa on oletettu johtamiseen vaikuttava ristiriita yhä nopeammin muuttuvan maailman ja yhteiskunnan sekä muuttumattomuutta edustavan kirkon välillä. Miten johtamiseen vaikuttavat yhtä aikaa läsnä olevat vaateet muutoksesta ja muuttumattomuudesta?

### 2.1.1 Johtamiskulttuuri muutoksessa

Pekka Asikainen nimeää johtamisteoreettiseen kehitykseen liittyvän karkeasti ottaen viisi erilaista teoreettista ryhmittymää, eli johtamisparadigmaa: 1. tieteellinen liikkeenjohtaminen eli nk. taylorismi, 2. ihmishuhdekoulukunta, 3. rakenneanalyttinen paradigma, 4. organisaatiokulttuurinen paradigma sekä 4. innovaatioteoreettinen näkökulma. Asikainen näkee johtamisparadigmojen muutokset johtamisinnovaatioina, jotka liittyvät ennakoimattomien eri tilanteiden synnyttämiin oivalluksiin. (Asikainen, 31–32.)

Johtamiskulttuuriin ja kirkon organisaatorakenteeseen liittyvän muutoksen haasteet näkyvät myös toisen kansankirkon piirissä. Terhi Kaira on pureutunut tutkimuksessaan evankelisluterilaisen kirkon strategiatyöskentelyyn (Kaira 2019). Kaira toteaa tutkimuksessaan, että kirkon vuorovaikutuksesta syntynyt uudistuminen näkyy käytännössä pitkällä viiveellä. Strategisen ketteryyden sijasta kirkon tulevaisuustyöskentelyä leimaa muutoshitaus. Tutkimus osoittaa myös, että visioiden saavuttaminen ja muutosten toteuttaminen kirkossa toteutuvat varsin pitkäkestoisten ponnistelujen jälkeen. Osin syynä hitauteen ovat identiteetin pysyvyys, kirkon monipolvinen organisaatorakenne ja rohkeuden puute. Lisäksi hitautta aiheuttaa valittujen menettelytapojen monimutkaisuus ja byrokraattisuus. (mt. 254.)

Seurakunnan johtamista ohjaa mielestäni erityisen voimakkaasti sen missio. Organisaation missio vastaa kysymyksiin siitä, miksi ollaan olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan

saavuttaa. Missio kertoo yrityksen ydintehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään. Mission suhteellinen pysyvyys ei kuitenkaan edellytä johtamisen pysyvyyttä.

Asko Kinnunen on tutkinut kirkon kontekstissa, miten strategisen johtamisen toiminnot synnyttävät organisaatioluottamusta ja miten ylemmän johdon luottamus organisaatioon kehkeytyy eri tasoilla kirkossa (Kinnunen 2020). Kirkon mission ja vision tukeminen ja niiden kirkastaminen edellyttää strategisen tason johtamisen tasolla kykyä innovoida. Kyky muutokseen on olennainen osa strategista johtamista. (mt., 167.)

### 2.1.2 Yhteisöllinen johtaminen

Johtaminen ei voi tapahtua tyhjiössä, vaan se on aina sidoksissa sosiaaliseen yhteyteen muiden ihmisten ja koko organisaation kanssa. Seurakuntakonteksti vahvistaa myös organisaation yhteisöllisyyden luonnetta. Päivi Thitz toteaa väitöskirjassaan ”Seurakunta osallisuuden yhteisönä” (Thitz 2014), että yhteisöllisyyden on koettu olevan kristillisen kirkon syntyhetkistä alkaen keskeinen osa kirkon olemusta. Vasta myöhemmin ja vähitellen kristillinen kirkko on muovautunut organisoituneeksi yhteisöksi, joka toimii tietyn järjestyksen mukaan ja jonka tehtäviä jaettiin erikseen niihin valituille henkilöille. (Thitz 2014, 16.)

Ortodoksisessa teologiassa yhteisöllisyys perustuu ajatukseen, että jokainen kirkon jäsen on Kristukseen kastettu ja on siten osa kirkkoa, Kristuksen ruumista, jossa Kristus itse on pää. Helsingin ortodoksisen seurakunnan kirkkoherra Markku Salminen nostaa esiin kirjoittamassaan artikkelissa yhteisöllisyyden merkityksen: ”yhteisöllisyys on voimavara, joka on hyvin merkityksellistä kirkollisessa työssä.” (Salminen 2019.)

Yhteisöä voidaan luonnehtia tilana, jossa ihmiset ovat liittyneet yhteen ja ryhtyneet yhteistoimintaan jonkin yhteisen äärelle. Ihmisten välinen vuorovaikutus on yhteisön käsitteen olennaisin määre. Yhteisöä voidaan pitää vuorovaikutusta rakenteistavana toimintajärjestelmänä, joka tuottaa yhteisiä kokemuksellisia merkityksiä. (Lehtonen 1990, 14.) Yhteisön johtamisen laatuun ja tulokseen vaikuttavat täten kaikki jäsenet omalta osaltaan. Johtamisen irtautuminen yksilökeskeisyydestä edellyttää esihenkilöiltä sekä työyhteisössä kaikilta yhteistä näkemystä johtamisesta.

Ulriikka Leponiemi kuvaa yhteisöllisyyden merkitystä johtamisessa kuntakontekstissa. Kunnissa, joissa yhteisöllisyyttä on hyödynnetty, yhteisöllisyys näyttäytyy kollektiivisena kapasiteettina. Yhteisön kyvykkyys tehdä, toimia ja sopeutua yhdessä ilmentää yhteisöllisyyden onnistumista. (Leponiemi 2019, 8.) Voidaan myös ajatella toisinpäin – olemassa oleva kollektiivinen kapasiteetti vahvistaa yhteisön kykyä toimia ja tehdä yhdessä. Yhteisöllisen toiminnan tehokkuus pohjautuu yhteiseen ongelmien ratkaisuun. Yhteisö tunnistaa ja muotoilee ongelmat yhdessä ja löytää niihin yhdessä soveltuvat ratkaisut. (mt. 143.)

Yhteisöllisen johtamisvaateen taustalta löytyvät myös toimintaympäristön muutokset, toimintaa toteutetaan yhä monimutkaistuvammassa ympäristössä, joka on jatkuvassa liikkeessä ja virtauksessa. Tämä edellyttää myös päätöksenteolta nopeutta ja joustavuutta. Työntekijöiden on tässä uudessa toimintaympäristössä kyettävä tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Soback 2021, 23.) Tämä puolestaan edellyttää johtamisen luonteen muuttumista valmentavaan johtajuuteen: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” (mt., 53.)

Johtajuuden roolin muutos edellyttää muutoksia myös työntekijäroolissa. Uuden, valmentavan johtamisen ytimessä on itsensä johtamisen kyvykkyys. Helena Åhman (2012) sijoittaa itsensä johtamisen keskiöön oman mielen johtamisen, johon liittyy kolme eri elementtiä: 1) ajattelun, 2) tunteiden ja 3) tekemisen selkeyden tarkastelu. Jokaisen tulee hänen mukaansa haastaa ja kehittää ajatteluaan, rakentaa tunnesiteitä ja selkiyttää tekemisensä. Myös johtamisen tulee tällä tasolla olla mukana rikkomassa ajattelua, rakentamassa tunteita ja selkiyttämässä tekemistä. (Åhman 2012, 187–188.)

Johtaminen ja itsensä johtaminen edellyttävät siis edellä mainittujen valossa, tietoista ja analysoivaa ajattelua sekä yhteistä keskustelua. Johtamiseen liittyvä muutospainne koskee koko yhteisöä, eikä johtamista ole mahdollista kehittää vain yhtä osa-aluetta muuttamalla. Muutokset johtamisessa merkitsevät väistämättä muutospainetta koko yhteisön tapoihin toimia ja mieltää oma roolinsa ja vastuunsa yhteisen työn kentällä. Ajattelun ajattelemineen kuuluu kaikille.

Pekka Asikainen nostaa väitöskirjassaan esiin yksilökeskeisyyden vaikutuksen kirkolliseen toimintaan ja sen johtamiseen. Asikaisen mukaan individualisaatio on keskeinen uskonnollisuuden vaikuttava ilmiö. Toisena vaikuttavana tekijänä hän mainitsee sekularisaation eli maallistumisilmiön, joka omalta osaltaan muuttaa yhteisöllisen ja yhteisen uskonnon yksityisasiaksi.

Edelleen yhteiskunnassa vaikuttava modernisaatio on lisännyt yhteiskunnallista monimuotoisuutta, joka heikentää yhteisöllisyyttä tilanteessa, jossa jokainen yksilö voi määritellä oman totuutensa. Usko nähdään yksityisenä asiana, jossa sitoutuminen instituutioihin on heikentynyt. (Asikainen 2020, 25–26.)

Toiminnan haasteeksi nousee, miten toiminnassa pystytään hahmottamaan ja yhdistämään parhaalla tavalla oma kutsumus, ammatti-identiteetti, oma rooli työyhteisössä sekä oma työtehtävä ja sen vaatima osaaminen myös laajemmalla kuin yksilön kokemustasolla. Yksilötasolla haasteeksi nousee myös se, kuinka tunnistaa oman toimintansa motiivit ja seuraukset.

### 2.1.3 Arvopohjainen johtaminen toiminnan kompassina

Teollisen ja jälkiteollisen yhteiskunnan aikana työelämää hallinnut rationalismi ja kontrolliin perustuva johtamisen paradigma on vaihtunut uuteen. Tieto- ja informaatioyhteiskunnan kaudella työelämään on liitetty uusia käsitteitä, kuten spirituaalisuus, sosiaaliset taidot, joustavuus ja itsensä toteuttaminen. Johtamista ei enää nähdä ylhäältä alas suuntautuvana kontrollina, vaan alhaalta ylös suuntautuvana palvelutehtävänä. Johtajuus syntyy vuorovaikutustilanteissa muiden kanssa ja sitä uusinnetaan alati. Tietoyhteiskunta haastaa uudelleen yhteisöllisyyteen, jossa yksilöä ei nähdä vain rationaalisena toimijana, vaan yhteisön jäsenenä ja hänen mahdollisuuksiensa nähdään kasvavan yhteisön jäsenyyden kautta. (Tapper 1999.) Työmotivaation lähde ei uudessa paradigmassa keskity yksinomaan taloudelliseen palkkioon, vaan yhä enemmän työstä koettuun henkiseen palkkioon. Uuden paradigman logiikkaan kuuluu myös johtamisen moraalinen tärkeys. (Aaltonen & Junkkari 2005, 43.)

Organisaatiokulttuuri heijastaa organisaation elettyjä ja tunnustettuja arvoja. Se voidaan karkeasti jakaa kahteen: toinen osa organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria kuvaa rationaalista ja näkyvää, sellaista kulttuuria, joka on tiedostettua ja tietoista. Toinen puoli edustaa näkymätöntä kulttuuria, joka on tiedostamatonta ja piilevää. Näitä ovat muun muassa asenteet, arvostukset, uskomukset ja perusoletukset, tarinat, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. Arvot sijoittuvat näihin molempiin osiin. Näkyvän kulttuurin kautta voidaan johtaa, mutta tunnepuolella olevien tekijöiden vaikutus organisaatioon on erityisen tärkeää. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94–95.) Kirjattujen ja julkilausuttujen arvojen lisäksi on tärkeää havainnoida ne arvot, jotka liittyvät pinnan alla oleviin piileviin arvoihin.

Edellisten mukaan arvojohtamista voidaan tarkastella ainakin kolmesta merkityksestä käsin:

1. Johtajan tehtävä on johtamisen avulla synnyttää lisäarvoa organisaation sisällä ja ulkopuolella. Johtaminen on arvonmuodostusta, ja kaikki hyvä johtaminen on arvojohtamista.
2. Arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaation arvoihin. Hän huolehtii, että arvot, visio ja strategia ovat kirkkaat.
3. Hyväksi johtajaksi kasvaminen lähtee itsetuntemuksesta ja omien arvojen tunnistamisesta.

(Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185–186.)

Professori Donna Hicks (Ph.D, Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University) on toiminut välittäjänä monissa kansainvälisissä konflikteissa, erityisesti Israelin – Palestiinan välisessä konfliktissa. Rauhanneuvottelijana Hicks on kehittänyt mallin, joka perustuu ihmisten arvostamisen ja arvon tunnustamiseen osana konfliktien ratkaisua ja johtamista.

Hicks on työuransa pohjalta luonut johtamisen tueksi kymmenkohtaisen arvojohtamisen mallin, jonka keskiössä on kunnioittava ja arvopohjainen johtaminen (Dignity Model). Hicks kuvaa käsitettä dignity (Suom. dignity: arvo, arvokkuus, <https://english-online.fi/dictionary/dignity>) “liimaksi, joka pitää vuorovaikutussuhteitamme yllä sekä molemminpuoliseksi ymmärrykseksi siitä, että haluamme tulla nähdyksi, kuulluksi, kuunnelluksi ja kohdelluksi oikeudenmukaisesti, sekä olla tunnustettuja ja ymmärrettyjä ja tuntea turvallisuutta maailmassa.” (Hicks 2018, vapaa suomennos.) Hicks toteaa edelleen arvostuksen ja arvon tunnustamisen kuuluvan jokaiselle:

”Dignity is something we all deserve no matter what we do. It is the starting point for the way we treat one another.” (mt. 2018.)

Malli sisältää kymmenen arvokkaan johtamisen elementtiä sekä kymmenen kiusausta loukata ihmisarvoa. (Liite 1.)

Näennäisesti yksinkertaiset ohjeet pitävät sisällään vahvan eettisen koodiston, jonka ohjeet soveltuvat hyvin seurakuntakontekstiin. Ortodoksinen perinne korostaa, että ihminen luotiin Jumalan kuvaksi ja hänen kaltaisuuttaan varten eli kaltaisekseen. Kuva on se, mitä ihmisellä on Jumalan luomistyönä ja kaltaisuus on päämäärä, jota kohti pyritään. Tavoite merkitsee samalla jotain mitä kohti jatkuvasti pyritään; parempaan ja jalompaan. (Korkeasti pyhitetty Nikean metropoliitta Johannes 2007.) Ihmisen arvokkuuden ja arvon tunnistaminen ja tunnustaminen ei ole vierasta ortodoksiselle etiikalle ja kuuluu sen ytimeen.

#### 2.1.4 Myötätunto työssä

CoPassion-tutkimushanke selvitti vuosina 2015–2017 myötätunnon yhteyttä työyhteisöjen hyvinvointiin ja merkityksellisyyden kokemukseen työelämässä. Tekes-rahoitteinen hanke oli monitieteinen ja tutkijat edustivat eri tieteenaloja. Hankkeen myötä avattiin erilaisia näkökulmia myötätunnon merkitykseen työelämässä, artikkelikokoelma tuloksista julkaistiin 2017 julkaistussa ”Myötätunnon mullistava voima” -kirjassa.

Myötätunto määriteltiin hankkeessa kyvyksi havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila. Myötätunto on tunneyhteyttä, tunnetta, sympatiaa ja halua toimia toisen puolesta. Se on myös toimintaa ja konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi. Digitalisoituvan ja tiimiytyvän työn maailmassa ihmisten tunnetilasta eettisyydestä ja inhimillisyydestä on tullut merkittävä tekijä yritysten menestymisessä, samalla myötätunnosta on tullut merkittävä työhyvinvoinnin ja sen merkityksellisyyden vahvistaja. (Pessi & Martela 2017.)

Merkityksellisyys on yksi sisältä kumpuavan motivoitumisen muoto. Merkityksellisyys sitouttaa ja parantaa työn laatua. Tutkijat viittaavat teoksessa myös aiemmin tässä tutkimuksessa esiin nostettuun spiritualiteetin käsitteeseen. Spiritualiteetti voi ilmetä myös myötätuntona, myötätuntoisena vuorovaikutuksena ja tekoina. Spiritualiteetin ydin on itsetuntemuksessa ja aitoudessa. Se mahdollistaa kriittisen itsereflektion, jonka kautta voidaan tarkastella organisaation myötätunnon määrää tai sen vajetta. Spirituaalisesti orientoituneessa organisaatiossa uskalletaan katsoa, mitkä toimintatavat heikentävät ympäristön olosuhteita, mitä on vallan väärinkäyttö ja miten luottamuksen rakentamisessa voidaan epäonnistua. Tulevaisuuden työelämän vaatimukset linkittyvät hyvään tunneyhteyteen muiden kanssa: vuorovaikutus, motivointi, asioiden perustelevuus, kannustus, lohduttaminen, nauraminen, ystävällisyys, myötätunto ja rohkaiseva rinnalla oleminen ovat tulevaisuuden työelämän taitoja. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017.)

Brown, Treviño & Harrison (2005) mukaan eettinen johtaminen tarkoittaa normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa ja seuraajien kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. (mt 2005.) Donna Hicksin mallin soveltaminen seurakuntakontekstissa voisi antaa selkeän ja hyvän mallin ja normin niistä elementeistä, joista syntyy luottamus yhteisön sisälle.

### 2.1.5 Organisaation identiteetti ja tunteet

Käsitykseni mukaan työn maailma ja sen tavat toimia koostuvat yksilöistä ja työyhteisön sisällä olevista erilaisista ryhmittymistä, lisäksi se on tiukasti sidottuna itse työorganisaatioon, sen historiaan, kulttuuriin ja identiteettiin.

Aaltion mukaan (2011) Organisaatiokulttuuri on osa organisaation aineetonta rakennepääomaa, joka koostuu organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä, toimintatavoista, arvoista, prosesseista, järjestelmistä, dokumentoidusta tiedosta sekä immateriaalioikeuksia. Organisaatiokulttuuri ilmenee arvoina, uskomuksina, normeina, asenteina ja traditioina, joiden ymmärtämisessä organisaation historian ymmärtäminen on tärkeää (Aaltio 2011, 334.) Organisaatiokulttuuri voidaan myös nähdä jaettuna ja opittuna kokemusten, merkitysten, arvojen ja käsitysten maailmana, jota ilmaistaan, uudelleen tuotetaan ja josta kommunikoidaan osittain symbolein (Marin 2021, 27).

Organisaatioidentiteetin käsitteen loivat 1985 tutkijat Albert ja Whetten. Heidän mukaansa organisaatioidentiteetti on jotakin keskeistä, pysyvää ja sellaista, joka erottaa sen muista organisaatioista. (Besharov & Brickson 2015, 3.) Organisaatiokulttuuria ja johtajuusidentiteettiä muutoksessa tutkineen Keijo Variksen tulkinnan mukaan organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri liittyvät käsitteinä läheisesti toisiinsa. Organisaation identiteetin lähde on kulttuurissa ja se ilmaisee organisaation kulttuurisia käsityksiä, mutta siihen vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien käsitys, imago, organisaatiosta (Varis 2012, 95–96.) Organisaatioidentiteetin kautta voidaan siis yrittää hahmottaa vastauksia kysymykseen, keitä me olemme? Organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin liitettyjä käsitetulkintoja voidaan toki kritisoida liiallisesta jäykkyydestä, organisaatio ei ole pysyvä rakennelma eikä se ole olemassa muuttumattomassa tilassa.

Johanna Marin lisää tulkintoihin uuden ulottuvuuden. Aiemmissä kappaleissa on viitattu tunteiden, kuten myötätunnon merkityksestä osana organisaatiota ja sen kehittämistä. Johanna Marin on tutkinut tunteita osana organisaatioidentiteettiä. Hän nostaa esiin kiintoisalla tavalla organisaatioidentiteetin perinteisen kognitiivisen käsitelmärittelyn ohella siihen liittyvän tunnetason ja sen merkityksen organisaatioidentiteetin muodostumisessa. (Marin 2021, 4.)

Marin erottaa Organisaatioidentiteetin käsitelmäärityksen puitteissa yksilö- ja yhteisötasoisien identiteetin. Yksilöidentiteetti käsitteenä vastaa hänen mukaansa kysymykseen siitä, ”kuka minä olen”, kun taas sosiaalinen identiteetti kuvaa sitä, ”keitä me olemme tai mihin tunnemme kuuluvamme”. (Marin 2021, 27.) Tämä erottelu nostaa esiin kysymyksiä yksilön identiteetistä osana organisaatiota sekä organisaation ja yksilön identiteettien välisestä suhteesta. Organisaatioidentiteettiin kuuluvat tämän tulkinnan mukaan sekä affektiivinen että kognitiivinen ulottuvuus.

Marinin väitöskirja osoitti, että organisaatioidentiteetin tunnetason sisältö joko vahvistaa tai asettaa kyseenalaiseksi organisaation kognitiivisten tulkintojen avulla luodun identiteetin. Nämä tulkinnat voivat olla toisistaan eroavia. Marinin mukaan organisaatioidentiteetin tunteisiin liittyvä tulkinta voidaan siten nähdä eräänlaisena ”aitoustakuuna” suhteessa organisaation itsestään viestimään identiteettiin. Organisaatioidentiteettiä eletään organisaation taholta todeksi tunnetasolla. Tunteet vahvistavat organisaation identiteetistään tietoisella tasolla tuotettujen ja kommunikoitujen tulkintojen todenmukaisuutta (Marin 2021, 226.)

Marinin tutkimuksen tulokset osoittivat tunnejohtamisen merkityksen johtamistehtävässä. Tunnejohtaminen määrittelee oman tehtävänsä kautta organisaation identiteettiä. Johtajan tulisi Marinin mukaan pyrkiä johtamaan organisaatiossa koettuja tunnesisältöjä niin, että ne ovat luonteeltaan organisaation toimintaan myönteisesti vaikuttavia ja samoin organisaatioidentiteetin myönteistä tiedollista sisältöä tukevia. Johtajan tulee myös pyrkiä täten minimoimaan kielteisten, organisaation toimintaa häiritsevien tunteiden leviämisen organisaatiossa. Johtajan tunneäly mahdollistaa organisaation ja sen jäsenten onnistumisen. Marin toteaa myös kiintoisasti, että johtajuus ja johtajan työ on siis katsottavissa perustaltaan emotionaaliseksi (Marin 2021, 186.) Tunteet ja organisaatioon luodut tiedolliset elementit muodostavat siis erottamattoman liiton, jonka kautta tulkitsemme ja havainnoimme työyhteisöämme.

Ortodoksisen ihmiskuvan kautta voidaan osittaisista paradokseista huolimatta nähdä seurakunnan johtamisen ikuisuuden ja ajankohtaisuuden yhdistyminen. Ihmisen arvon tunnustaminen ja sen kunnioittaminen sekä emotioiden avulla ja niiden kautta maailman tulkitseminen ovat olennainen osa uuden ajan johtamisparadigmaa ja arvojohtamista. Näiden elementtien syvin sisältö seurakuntakontekstissa liittyy kirkon ikuisuuden sanomaan ihmisen arvosta Jumalan ku-

vana. Työelämän uutena tutkimuskohteena tullut myötätunto ja sen merkitys on myös keskeinen osa laajempaa kristillistä maailmakatsomusta. Näin tulkittuna seurakuntajohtaminen sisältää ytimessään samanaikaisesti ikuisuuden ja ajankohtaisuuden tason. Pohdittavaksi jää, miten nämä tasot löytävät toisensa.

### 2.1.6 Systemisyyden näkökulma ja pirulliset ongelmat

Systemiajattelun voi yksinkertaistaen määritellä olevan tieteellisen ajattelun muoto, joka tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina. Systemisuus tarkastelee ihmistä ja ympäristöä kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Systemin perusominaisuuksia ovat ympäristö, rakenne, jossa tapahtuu prosesseja, rakenteiden hierarkia sekä kommunikaatio ja kontrollimekanismi, joka pitää systemin koossa. Systemiajattelu ei pyri jakamaan tutkittavaa kohdetta osiin, vaan pyrkii ymmärtämään, miten eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Ilkka 2017, 24–25.)

Systemisyys avaa näkökulman ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin. Systemiajattelussa maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina ja todellisuus nähdään jatkuvasti muuttuvana sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. (Alhanen, Lavila, Kangas, Lamppula & Petrelius 2009, 7.)

Alhanen, Lavila, Kangas, Lamppula & Petrelius (2009) ovat pohtineet systemisen muutoksen johtamista lastensuojelun viitekehyksessä. Johtajien tehtävät systemisen muutoksen aikaansaamiseksi voidaan heidän mukaansa kiteyttää muutamaan ydinasiaan: 1. asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen, 2. yhteisen vision luominen ja siihen innostaminen yhdessä työyhteisön kanssa, 3. kokonaiskuvan luominen muutoksesta ja sen etenemisestä, 4. uusien rakenteiden luominen työn kehittämisen tueksi, 5. dialogisen työskentelemisen edistäminen, 6. sidosryhmien kutsuminen yhteiseen kehittämiseen, 7. epävarmuuden sietämisen tukeminen työyhteisössä, 8. tehtävien uudelleen priorisointi sekä 9. vaikuttavuuden yhteinen arviointi henkilöstön ja sidosryhmien kanssa.(mt., 10.)

Raisio, Jalonen, & Uusikylä (2018) nostavat esiin kiihtyvän globalisaation vaikutukset systemeihin. Paikallisen tason toimet voivat vaikuttaa tapahtumiin jopa toisella puolella maailmaa. Lokaali kompleksisuus on vaihtunut globaaliksi kompleksisuudeksi. Kompleksisessa toimin-

taympäristössä selviytyminen edellyttää yhä vahvemmin tiedon ja päätöksenteon välisen vuoropuhelun kehittämistä, Ilmiöiden ja asioiden keskinäisriippuvuussuhteet tuovat mukanaan uusia ja yhteen kietoutuneita ongelmia. Raisio, Jalonen, & Uusikylä (2018) kutsuvat näitä kytkentöjä pirullisiksi ongelmiksi siksi, että niihin liittyy monia ristiriitaisia tulkintoja sekä useita erilaisia ja keskenään kilpailevia selitysmalleja. Niitä ei voi heidän mukaansa myöskään pilkkoa osiin, sillä kysymys on yksittäisten ongelmien kytkeytymisestä osaksi laajempaa kokonaisuutta, joka on laadullisesti enemmän kuin osiensa summa. Näiden niin sanottujen ”pirullisten ongelmien” kohtaamisessa tarvitaan kompleksisuusajattelulle ja systeemiteoreettiselle tulkintojen kaltaista, holistista lähestymistapaa. Raisio, Jalonen, & Uusikylä (2018) toteavat vielä, että päätöksenteossa tarvittavaa tietoa tulkitaan ja merkityksellistetään aina yhdessä, jolloin tiedosta ei saa muodostua lähtökohtaa, saati lopputulemaa, vaan se tulee nähdä vain yhtenä osana kompleksista päätöksentekoprosessia. (mt., 8–11.)

### 2.1.7 Johtamisjärjestelmä osana systeemiä

Ympäröivää todellisuutta ja sen kaikkia osa-alueita sekä niiden suhteita toisiinsa on siis edellä todetun mukaisesti mahdotonta mallintaa. Ei ole mahdollista laatia kompleksisista systeemeistä yksinkertaisia mallinnuksia, sillä niiden avoimuus aiheuttaa mallinnukselle ylitsepääsemättömiä haasteita. ”Mallintaaksemme kompleksisia systeemejä, meidän tulisi mallintaa elämä, universumi ja kaikki mahdollinen.” (Raisio Jalonen, & Uusikylä 2018, 11.) Tämän vuoksi mallinnuksen ja tiedonkeruun rajat on vedettävä keinotekoisesti ja systeemien joitain osa-alueita pyrittävä kuvaamaan jollakin mielekkäällä tavalla.

Organisaation kehittäminen ja johtaminen edellyttävät aiemmin todetun mukaisesti siinä olevilta toimijoilta laaja-alaista toiminnan havainnointia ja johtamista. Johtamisen tueksi rakennettua johtamisjärjestelmää voidaan pitää eräänlaisena organisaation ohjausjärjestelmänä. Johtamisjärjestelmän kuvantaminen tukee kokonaisjohtamista tuoden sen näkyväksi. Organisaation kokonaisjohtamisessa on oman tulkintani mukaan syytä erottaa toisistaan hyvä johtaminen arjessa ja siihen kuuluva vuorovaikutus, johtajuuden toteutuminen organisaatiossa, hyvä hallintotapa sekä johtamisen tueksi luotu johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän näkökulma tuo tarkasteluun yhtä aikaa hallinnolliset keinot, johtamisen prosessit sekä toimintaan vaikuttavat kulttuuriset tekijät.

Professori Teemu Malmi (2014) kuvaa johtamisjärjestelmän funktiota seuraavasti: ”johtamisjärjestelmillä pyritään varmistamaan se, että ihmiset tekevät toivottuja asioita toivotulla tavalla ja toisaalta eivät tee ei toivottuja asioita.” (Malmi 2014, 4.)

Malmin mukaan yksi tapa jäsentää johtamisjärjestelmää on pohtia, mitkä järjestelmistä tukevat primääristi eri tasoilla tapahtuvaa päätöksentekoa ja toisaalta millä järjestelmillä pyritään ohjaamaan organisaatioissa toimivia ihmisiä tekemään järkeviä päätöksiä (mt., 5).

Malmi on kuvannut johtamisjärjestelmän kokonaisuuden, viitekehyksen, jossa huomioidaan edellä mainitut kokonaisjohtamisen tasot (Malmi 2014, 6). Malliin on nostettu näkyville toimintakulttuuriin, suunnitteluun ja johtamiseen sekä hallintoon liittyvät osa-alueet (Kuvio 3).

## Johtamisjärjestelmä kokonaisuus

Organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät						
Alakulttuurit		Arvot			Symbolit	
<b>Suunnittelu</b>		<b>Tulos- / tavoitejohtaminen</b>				<b>Kannustimet ja palkkiot</b>
Strateginen	Lyhyen tähtäimen	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-rahamääräiset mittarit	Hybridit (esim. BSC)	
Hallinnolliset keinot						
Johtoryhmät		Organisaatorakenne			Säännöt, ohjeet, parhaat käytännöt	

Kuvio 3: Johtamisjärjestelmä kokonaisuus (Malmi 2014)

Johtamisjärjestelmän kehittäminen ja sen kautta johtaminen tarjoaa työkalun, jonka avulla on mahdollista selkiyttää ja jäntevöittää johtamista seurakunnan eri tasoilla (luottamushenkilö - ja operatiivinen esihenkilötaso) Toimintaa soveltuva johtamisjärjestelmä tukee ja yhdenmukais-  
taa johtamista siten, että kaikilla johtamisen tasoilla johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena tapahtumana ja tehtävänä. Johtamisjärjestelmä tarjoaa kuvauksen johtamiseen liittyvistä eri tasoista ja niiden välillä kulkevista prosesseista sekä näyttää johtamisen tueksi luodut keinot ja työkalut. Tulee myös muistaa, että johtamista tehdään monella eri tasolla, tämä vaatii myös johtamisen johtamista.

Annukka Oiva (2007) on tutkinut miten varmistaa, että organisaatio kykenee toimeenpanemaan strategiset tavoitteet ja millä johtamisprosesseilla ja -käytännöillä voidaan parhaiten tukea organisaation kyvykkyyden vahvistumista. Hän toteaa, että juuri johtamisjärjestelmän kautta johtaminen on käytännöllinen keino vahvistaa organisaation strategian suuntaista toimintaa, hyvää johtamiskulttuuria ja esihenkilötyötä sekä varmistaa strategian toimeenpano. Käytännössä tämä tarkoittaa johtamisprosessien ja -käytäntöjen kuvaamista, vaikuttavuuden mittaamista, kehittämistä ja arviointia strategian toimeenpanon varmistamiseksi. Organisaation johtamisjärjestelmän johtaminen nousee keskeiseksi tekijäksi strategiakeskeisen kyvykkyyden johtamisessa toimeenpanon käytännöiksi ja strategian suuntaiseksi toimintakulttuuriksi. (Oiva 2007, 170.)

Edellä kuvattu Malmin johtamisjärjestelmän viitekehys (Malmi 2014) tarjoaa tätä laajemman näkökulman. Siihen sisältyy myös yllä mainitut organisaatiokulttuuriin liittyvät osa-alueet.

## **2.2 Seurakunnan johtaminen hengellisenä ja hallinnollisena organisaationa**

Seurakunnan johtamista ei ole tutkittu ortodoksisen kirkon näkökulmasta, toisin kuin evankelisluterilaisella puolella, jossa johtamista on tutkittu. Keskustelu hengellisen ja hallinnollisen johtajuuden rajapinnoista nivoutuu tutkimuksen hypoteesiin hengellisen ja työorganisaation johtamisen välisistä paradokseista ja mahdollisista ristiriitaisista odotuksista koskien johtamista ja sen suuntaa. Ohjaako seurakunnan johtamista kirkon hengellinen perustehtävä vai työorganisaation ”maallisempi” tavoite.

Organisaation perustehtävä muovaa johtamista ja johtajuutta myös seurakuntakontekstissa. Pekka Asikaisen mukaan (2020) johtamista voidaan yksinkertaistetusti tarkastella menetelmänä kulloisenkin organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Johtajan avaintehtäviin kuuluvat toiminnan suuntaaminen tavoitteisiin, resurssien kohdistaminen ja niiden käyttö. Hallinto, eli administraatio on puolestaan organisaation sisällä tapahtuvaa hallinnollista toimintaa. Administraatio liittyy julkisen sektoriin liittyvään hallintoon, johon seurakuntahallinto lukeutuu. Hallinnollinen johtamisen perustavoitteena on seurakunnan sujuvan toiminnan takaaminen. (Asikainen, 2020, 37–38, 54–55.) teorit siirrettävä alkuun

Asikaisen mukaan kirkossa vallitsee jännite kahden eri todellisuuden välillä. Toinen korostaa kirkkoa organisaationa, kun taas toinen kirkkoa hengellisenä uskonyhteisönä. (Asikainen,

2020, 60.) Tapio Aaltonen (2011) menee tässä vielä pidemmälle ja varoittaa sekoittamasta johtamisen eri rooleja keskenään. Hengellinen johtaja on asiantuntija merkitysten kokemusten ja tarpeiden tuntemisessa. Muodollisen aseman johtajan ei tule koskaan käyttää hengellistä valtaa (mt., 303).

Hengelliseen johtamiseen liittyy olennaisena käsite pastoraalisesta johtamisesta. Pastoraalisen johtamisen tehtävänä on ennen muuta työntekijöiden kutsumuksen vahvistaminen. Pastoraalista johtamista voitaisiin luonnehtia perustehtävän muistuttamiseksi, mikä ei välttämättä Asiakaisen mukaan tarkoita kuitenkaan uutta johtajuuden ulottuvuutta. (Asikainen, 2020, 102–103.) Ortodoksisessa perinteessä on evankelisluterilaiseen puoleen nähden monitahoisempi ja monipuolisempi lähestymistapa pastoraaliseen johtamiseen. Tämä tulkinta pastoraalisen johtamisen tehtävästä ja ulottuvuudesta nousi puolestaan esiin syventävän haastattelun puheenvuoroissa, joissa painotettiin johtamisen yleistä ja kaikkia työntekijöitä yhtäläisesti koskevaa luonnetta.

Seurakunnan johtamisen yhtä ulottuvuutta voi kuvata myös spirituaalisen johtamisen- käsitteen kautta. Spirituaalinen johtaminen on saman luonteista kuin pastoraalinen johtaminen ja muistuttaa pastoraalista johtamista. Spiritualiteetti asettaa johtamiselle haasteen myös elämäntarkoituksellisella ja kulttuurisella tasolla (Aaltonen, 2011, 267). Spiritualiteettia voidaan hahmottaa myös kolmen ulottuvuuden kautta: yksilön sisäisen elämän korostus, itsen ylittäminen ja merkitysten löytäminen (Juntunen & Räisänen 2015, 22). Työn maailmaan yhdistettynä työn spiritualiteettia on kuvattu työntekijöiden oman työn ja koko elämän merkitysten etsimisenä, itsensä ylittämisenä, yhteyden kokemuksena työtovereiden kanssa sekä omien ja työpaikan arvojen välisenä harmoniana. Spiritualiteetti ilmenee eri tasoilla, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (mt., 23.) Spirituaalisessa johtajuudessa korostuvat yhteyden vahvistaminen omaan itseen, toisiin ja perimmäisiin tarkoituksiin (mt., 29).

### 2.2.1 Kirkon perinne ja sen yhteys ekumeeniseen patriarkaattiin

Pohdintaan hengellisen ja hallinnollisen johtamisen rajapinnoista ja tehtävistä seurakunnassa liittyy myös juridiikan alueelle kuuluvia kysymyksiä. Yhteiskunnallisena organisaationa kirkkoa ohjaa erilaiset sääntelyt. Lailla on säädetty ja vahvistettu kirkon oikeudellinen asema suomalaisessa yhteiskunnassa sekä määritelty kirkon ja valtion ja toisaalta kirkon sekä sen jäsenten suhteita. Suomen ortodoksisista kirkkoa sääntelevät laki ortodoksisesta kirkosta (985/2006) sekä ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys (174/2007).

Suomen ortodoksisen kirkon juridista taustaa ei voi tarkastella nostamatta esiin sen kanonista perimää. Laki ortodoksisesta kirkosta 1 luku 1 § määrittelee kirkon juridisen perustan:

”Suomen ortodoksinen kirkko perustuu Raamatun, perimätiedon, ortodoksisen kirkon dogmien, kanonien ja muiden kirkollisten sääntöjen varaan. Suomen ortodoksinen kirkko muodostaa Suomen valtakunnan alueella paikalliskirkkona toimivan arkkipiispakunnan. Kirkko on kanonisessa yhteydessä Konstantinopolin apostoliseen ja patriarkaaliseen ekumeeniseen istuimeen sillä tavalla kuin ekumeenisen patriarkan 6 päivänä heinäkuuta 1923 tekemässä päätöksessä on ilmaistu.” (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006.)

Laissa mainitulla, 6.7.1923 tehdyllä päätöksellä, viitataan Konstantinopolin ekumeenisen patriarka Meletios IV Suomen ortodoksiselle kirkolle myöntämään autonomiseen asemaan. Konstantinopolin ekumeenisen patriarkan Tomos-asiakirja on ekumeenisen patriarkaatin myöntämä kirkon autonomisen aseman ja siihen liittyvien määräysten sisältämä asiakirja. (Ortodoksisto sanasto 2022a.)

Tomos ei ainoastaan tunnusta autonomiaa Suomen ortodoksiselle kirkolle, se määrittelee myös kirkon kanonisen aseman. Sen mukaan osa kirkon päätöksentekoa on edelleen alistettu Konstantinopolin patriarkalliselle synodille. Tämän kanonisen peruskirjan mukaan:

”Suomen ortodoksisen kirkon arkkipiispalla ja piispalla on oikeus papistonsa ja maallikkokansansa kanssa aina vapaasti yksityiskohdissa järjestää Suomen Ortodoksisen kirkon olot, maansa lakien vaatimusten mukaan, sillä nimenomaisella ehdolla, ettei mikään mainitun järjestön säännös osoittautu pyhän ortodoksisen Kirkon opin ja kanonien vastaiseksi, niin kuin nämä ovat selitetyt Ekumeenisen patriarkkakunnan noudatetussa tavassa.” (Suomen ortodoksinen kirkko 2022.)

Simeon ja Hanna-verkkolehdeissä 2015, Hellevi Matihalti nostaa esiin Tomoksen merkityksen ja sitovuuden

” Tomos on velvoittava asiakirja – se ei ole vain muodollinen paperi, itsenäisyyden ja vapauden julistus. Kirkkomme ei ole edes autokefaalinen kirkko, jolla siläläkään ei ole täyttä vapautta muissa kuin sisäisen hallintonsa asioissa.” (Matihalti 2015.)

Suomen ortodoksisen kirkon autonomia tunnustaa siis tietyt rajat, joiden mukaan mikään säännös ei saa osoittautua ortodoksisen kirkon opin ja kanonien vastaiseksi. Myös Suomen eduskunnan hyväksymä laki ortodoksisesta kirkosta tunnustaa kirkon kanonien aseman eli kirkon autonomian. Laki ortodoksisesta kirkosta perusteluosassa todetaan kirkon asemasta:

”Suomen ortodoksinen kirkko on Konstantinopolin ekumeeniseen patriarkaattiin kanonisessa yhteydessä oleva autonominen arkkiepiiskopunkunta. Kirkko on siten yhtä aikaa sekä suomalainen julkisyhteisö että osa maailmanlaajuisesta ortodoksisesta kirkkosta, mikä tekee kirkkokunnan aseman suomalaisessa lainsäädännössä erityislaatuiseksi. Ortodoksisen kirkon kanonien ja muiden hengellisten sääntöjen asema Suomen ortodoksisessa kirkossa on todettu ortodoksisesta kirkkokunnasta annetun lain 1 §:ssä, jonka mukaan kirkkokunta perustuu ”Raamatun, perimätiedon, ortodoksisen itämaisen katolisen ja apostolisen kirkon dogmien, kanonien ja muiden kirkollisten sääntöjen varaan”. (Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi ortodoksisesta kirkosta 59/2006)

Keskustelu maallisen lainsäädännön ja kirkon kanonien ja tradition suhteesta ja rajapinnoista on siis olennaista, joskaan ei aina yksinkertaista.

### 2.2.2 Suomen ortodoksisen kirkon lakiuudistus: paradigmojen taistelua?

Kuten aiemmin todettu, kirkko-oikeudellisia kysymyksiä ei voida tarkastella ilman oikeustieteellistä näkökulmaa.

Arto Seppänen tarkastelee - lähinnä evankelisluterilaiselta puolelta - kirkko-oikeutta artikkelissaan ”Kirkko-oikeus, juridiikkaa vai teologiaa- Kirkko-oikeuden paradigmaa etsimässä”. (Seppänen 2010) Seppäsen mukaan kirkkolainsäädäntöä tulee tutkia oikeusteoreettisesti oikeustieteenä ja sen menetelmin. Hänen mukaansa esimerkiksi kysymystä kirkko-oikeuden oikeuslähteistä tai kirkko-oikeuden oikeusperiaatteista ei voida ratkaista teologialla. Samalla hän myöntää, että oikeustiede itsessään ei voi vastata kaikkiin lainsäädännössä esiin tuleviin kysymyksiin. Mielenkiintoisena näkökulmana Seppänen nostaa esiin huomionsa siitä, että kirkkolainsäädäntöä on usein luettu kirkko-oikeudelle vieraan paradigman kautta. (Seppänen 2010, 4.)

Suomen ortodoksisen kirkon ja sen seurakuntien toimintaa sääntelevän lainsäädännön rajapintojen selkiyttämisen tarve on pidemmällä aikajaksolla näkyvä ilmiö. Vuoden 2018 kirkolliskokous perusti lakityöryhmän valmistelemaan kirkon hallinnon uudistukseen liittyviä lainsäädännön muutoksia. Alkuvuodesta 2022 kirkollishallitus päätti tehdä lakipaketin valmistelusta sopimuksen Itä-Suomen yliopiston kanssa. Lakihanke toteutettiin tutkimusprojektina, johon osallistuivat OTT Matti Tolvanen, varatuomari, OTK Peter Saramo, varatuomari, OTK Jukka Karhapää, yliopistotutkija, YTT Talvikki Ahonen sekä yliopisto-opettaja Anu Puustinen. Tutki-

musprojektiryhmän mukaan piispainkokouksen ja hiippakuntien piispojen kanoniseen perinteeseen perustuvan päätöksenteon menettelyjä on välttämätöntä kehittää Suomen työoikeuden oikeusturvavaatimusten valossa. (Tolvanen, Saramo, Karhapää, Ahonen & Puustinen 2022.)

Suomen ortodoksisesta kirkosta annettuun lakiin ja kirkkojärjestykseen esitettyjen muutosten on tarkoitus selkiyttää kanonisen oikeuden, hallintolain ja työlainsäädännön soveltamisalueita. Uudistustyön yhtenä tavoitteena on hahmottaa entistä paremmin kanoniseen oikeuteen liittyviä ulottuvuuksia ja niiden suhdetta maalliseen lainsäädäntöön. Uudistuksessa myös täsmennetään alueita, joilla valtiolla ei voi olla sananvaltaa. Uusi lakiesitys tulee myös korostamaan paikoin kirkon autonomiaa ja omaleimaisuutta. (Hattunen 2022.)

Eri lakien ja ortodoksisen kirkon kanonien välistä suhdetta on koeteltu eri tuomioistuimissa viime vuosina. Merkittäväksi kysymykseksi on noussut kirkkoa sitovan kanonisen perinteen ja erityisesti työlainsäädännön eroavaisuudet ja eri oikeusasteiden tulkinnat siitä, missä kulkevat kirkon autonomian rajat. Kirkon autonomian rajat eivät kulje vain suhteessa maalliseen lainsäädäntöön, vaan kuten aiemmin todettu, osa kirkon päätöksentekoa on alistettu Konstantinopolin patriarkalliselle synodille ja sen kautta Kirkon kanoniseen perintöön. Kysymys laintulkinnosta suhteessa kanoneihin on iso merkittävyydellään, eri tulkinnat voivat muuttaa merkittäväällä tavalla koko ortodoksisen kirkon perustaa. Esimerkiksi kysymykset piispan asemasta kirkon ehdottomana päänä tai papiston työsuhteen muuttuminen puhtaaksi maalliseksi työsuhteeksi ilman apostolista sisältöä, ovat valtavia kysymyksiä kirkolle. Muuttuessaan ne voivat vaikuttaa koko kirkon teologiseen perintöön ja sen uskon perusteisiin. Tässä kohtaa tarkasteltavaksi tulee myös kirkon autonomian suhde uskonnonvapauslakiin.

Tulkintoja ja pohdintaa uskonnollisten organisaatioiden ja valtiollisen lainsäädännön rajapintojen välillä on tehty myös Euroopan tasolla. Muun muassa Euroopan ihmisoikeustuomioistuin on ratkaisuisaan huomionnut päätösten perustana olevan kanonisen luonteen. Euroopan ihmisoikeustuimen 9 artiklassa säädettyä uskonnonvapauslakia suhteessa työlainsäädäntöön on tullut Euroopan tasolla varsin laajasti ja kirkollisen autonomian näkökulmasta tarkasteltuna. (Euroopan ihmisoikeussopimus 63/1999.) Suomessa tuomioistuinten linjaus näyttää toteutuneiden ratkaisujen osalta olevan ainakin toistaiseksi Eurooppaa tiukempi suhteessa kanoniseen oikeuteen ja kirkon autonomiaan.

### 3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä on, miten seurakunnan johtamiseen mahdollisesti liittyvät paradoksit näyttäytyvät johtamiskäytännöissä ja niiden tulkinnoissa toiminnan eri tasoilla ja miten niissä ilmeneviä ristiriitaisuuksia voisi ratkoa.

Tutkimuksen tavoitteena on avata seurakunnan eri tasoilla olevien toimijoiden keskustelua ja ymmärrystä seurakuntatyön johtamiseen vaikuttavista tekijöistä ja auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa.

Yhtenä tavoitteena on myös löytää näkökulmia johtamiseen liittyviin odotuksiin ja vaatimuksiin ja tätä kautta tukea ja vahvistaa hyvää ja moninäkökulmaista johtamiskulttuuria seurakunnassa.

Konkreettisenä tuloksena on luoda kuvaus saatujen tulosten perusteella seurakunnan johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Kuvaus voi toimia seurakunnan ja laajemmin koko kirkon tason johtamisen kehittämisen tai keskustelun pohjana. Kuvauksen pohjalta voidaan jatkossa luoda kehittämisehdotuksia seurakunnan johtamisen tueksi.

#### 3.1 Työn menetelmät ja toteutus

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen toimintatutkimus, jossa tutkimukseen osallistuvat nähdään aktiivisina toimijoina. Toimintatutkimus voi edetä spiraalinomaisena prosessina. Tutkimus lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta. Ongelman pohjalta tehdään tutkimus- ja muutossuunnitelma, jota lähdetään reflektoiden toteuttamaan. Suunnitelman toteutumista havainnoidaan ja arvioidaan. Tämän pohjalta sitä muutetaan ja täsmennetään. Tämän jälkeen uudistettua suunnitelmaa toteutetaan, seurataan ja arvioidaan edelleen. Periaatteessa prosessi jatkuu niin kauan, kunnes tavoitellut muutokset saavutetaan tai todetaan niiden olevan saavuttamattomissa. (Jyrkämä, 2022.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on toimia yhteisen pohdinnan ja siihen liittyvien mahdollisten muutostarpeiden katalysaattorina. Tutkijan roolina prosessin ajan oli toimia fasilitaattorina, joka mahdollistaa yhteisen keskustelun.

Tiedonhankintamenetelminä on käytetty teemoitettua kirjallista kyselyä sekä teemahaastattelua. Teemoitetun kyselyn kautta pyrittiin saamaan tietoa johtamiseen liittyvistä nykytilaa koskevista tulkinnoista. Kyselyn antia syvennettiin teemahaastattelun kautta, jossa paneuduttiin syvemmin johtamisessa mahdollisesti näyttäytyviin ristiriitatilanteisiin ja johtamisen paradokseihin. Aineistoa on tarkasteltu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin kautta. Tutkimuksessa ajattelua on ohjannut vuoroin teoria ja vuoroin aineisto. Eri näkökulmat painottuivat aineistossa, niiden tulkintaa tai ryhmittelyä on pyritty vahvistamaan teorioiden kautta.

Työskentelyyn osallistettiin seurakunnan toiminnassa mukana olevia sen eri tasoilta ja eri rooleista: luottamushenkilöt (seurakunnanneuvosto ja -valtuusto), esihenkilöt (johtoryhmä) sekä diakoniatöiden työntekijät.

Kysely ja teemahaastattelu ovat valikoituneet tiedonhankinnan menetelmiksi niiden puolistrukturoidun luonteensa vuoksi. Menetelmät mahdollistivat yksittäisten näkökulmien tarkastelun aihepiireittäin, jolloin keskustelun fokus ja tavoite oli paremmin hallittavissa ja analysoitavissa. Lisäksi ne mahdollistivat vastaajien ja haastateltavien subjektiivisten ja kokemuksellisten ajatusten sekä piilossa olevan hiljaisen tiedon esiin nostamisen, joita tutkija ei edes huomaisi kysyä.

Tutkimukseen osallistuvia informoitiin tutkimuksen tavoitteista, käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimusaineiston käytöstä ja säilyttämisestä. Ensimmäinen kysely tuotettiin kirjallisessa muodossa Webropol-kyselynä. Syventävä teemahaastattelu nauhoitettiin Teams-sovelluksen kautta ja purettiin nauhoituksen jälkeen. Osallistujilta pyydettiin lupa kerätyn materiaalin käyttöön kyselyn sähköpostilla saateviestissä, jossa kerrottiin, että kyselyyn vastaamalla henkilö antaa luvan vastausten tutkimuskäyttöön.

Tutkimusteemat on jaoteltu kahteen osaan:

1. Nykytilan arviointi
2. Tulevaisuuden rakentaminen

Tiedonhankinnan kokonaisprosessin tavoitteena oli kirjallisen kyselyn jälkeisen haastattelun kautta syventää ja tarkentaa teemojen käsittelyä. Aineistosta nousseiden sisältöjen pohjalta täsmennettiin ja laajennettiin teoriataustaa.

### 3.2 Tutkimuksen pätevyys ja eettisyys

Tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohtia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013).

Tutkimuksen pätevyys laadullisessa tutkimuksessa ja etenkin niissä tutkimuksissa, joissa tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta, voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2022b). Tämän tutkimuksen vaikuttavia tekijöitä, joihin on kiinnitetty huomiota, ovat haastateltavien asema ja rooli seurakunnassa, tutkijan vaikutus haastatteluaineiston sisältöön ja tutkimuksen ilmapiiriin, haastatteluaineiston käyttö- ja analysointitavat sekä aineistonkeruun menetelmä.

Tutkimuksen luotettavuuden yksi keskeinen tekijä on johdonmukaisuus. Johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin osalta huolella tehtyä ja läpinäkyvää kuvaamista. (Lincoln & Cuba 1985, 299.) Tutkimusaineiston keruussa tavoitteena oli syventää teemoitetun kyselyn kautta saatua materiaalia ryhmäteemahaastattelun kautta. Kysely- ja ryhmäteemahaastattelussa käytettiin samaa teemarunkoa, joka tuki tiedonhankinnan johdonmukaisuutta.

Saatua aineistoa on tarkasteltu pyrkien yhdistämään sen tuotoksia suhteessa laajempiin ilmiötason muutoksiin toimintaympäristössä. Analysointi on tehty kysely- ja haastatteluaineiston kohdalla teoriasidonnaisen analyysin kautta, jolloin aineisto itsessään on muodostanut kertomuksen ja tuottanut tietoa, jonka pohjalle on rakentunut lopullinen tutkimuksen tuloksena syntynyt teoreettinen pohjaesitys. Aineistosta on ensin nostettu esiin keskeisimmät asiat ilman niiden sitomista olemassa oleviin teorioihin. Sisältöanalyysin kautta on saatu esiin haastattelussa esiin tulleet yhtäläisyydet ja erot ja niitä on kuvattu ja kategorisoitu sanallisesti ja tämän jälkeen aineistoa on tarkasteltu teorioiden valossa.

Aineistoa on tarkasteltu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin kautta. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa on teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2022a). Tässä tutkimuksessa ajattelua on ohjannut vuoroin teoria ja vuoroin kerätty

aineisto. Tarkastelun kautta eri näkökulmat painottuivat aineistossa, mutta niiden tulkintaa tai ryhmittelyä on pyritty vahvistamaan teorioiden kautta.

Aineiston käsittelyn vaiheet olivat:

1. Aineiston keruu: kirjallinen kysely ja teemahaastattelu
2. Aineiston rajaaminen ja ryhmittely, teemojen ja ilmiöiden löytäminen
3. Aineiston analyysi ja tulkinta
4. Aineiston suhde olemassa oleviin teorioihin

Tutkimuksen eettisyys on varmennettu osallistumisen vapaaehtoisuudella ja mahdollisuudella keskeyttää osallistuminen halutessaan. Osallistujien anonymiteetti on säilytetty siten, että tuloksista ei käy selville yksittäisten henkilöiden kommentteja, vaan tuloksia käsitellään ryhmätasolla. Lisäksi ennen tutkimusta on haettu organisaatiolta tutkimuslupa ja haastateltavilta lupa keskustelujen käyttöön ja niiden mahdolliseen nauhoittamiseen. Osallistujia on informoitu tutkimusaineiston käytöstä ja säilyttämisestä. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. (Mahlamäki Tiina, 2006.)

### **3.3 Tulokset ja tuotokset**

Tutkimuksen tuloksena on luotu kuvaus seurakunnan johtamiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka voivat olla ristiriidassakin keskenään. Kuvauksessa tuodaan esille myös niitä kehittämissuhteita, joita nousi esiin kirjallisen kyselyn ja siitä johdetun teemahaastattelun aikana. Kehittämissuhteet tutkija käy tutkimuksen tilaajan kanssa läpi. Kehittämissuhteet on sidottu Malmin (2014) johtamisjärjestelmän viitekehukseen,

Mallia voidaan käyttää työkaluna seurakunnan rakenneuudistuksen muutosprosessin tukena. Mallia voidaan myös hyödyntää eri seurakunnissa ja kirkon tasolla johtamisjärjestelmän rakentamisen ja kehittämisen tukena.

Kerätyn aineiston tarkastelu suhteessa olemassa oleviin teorioihin voi auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa ja aineistosta esiin nousseiden näkökulmien taustalla olevia laajempia ilmiöitä. Tuloksena on myös johtamisen tietoisuuden ja laadun kehittyminen Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa ja koko kirkon tasolla.

## 4 TEEMOITETTU KYSELY

Syksyllä 2021 toteutettiin kirjallinen Webropol-kysely seurakunnan eri rooleissa toimiville henkilöille. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan eri ryhmien kokemuksia Helsingin ortodoksisen seurakunnan tämänhetkisistä johtamiskäytänteistä sekä johtamiseen liittyvistä uskomuksista, ajatuksista ja odotuksista. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa seurakunnan johtamiseen liittyvien kokemusten nykytilaa sellaisena kuin se eri ryhmissä koettiin. Kysely toimi pohjana myöhemmin toteutetulle syvennetylle teemahaastattelupohjalle. Kyselyn eri ryhmiä olivat seurakunnan luottamushenkilöstö (seurakunnanneuvosto ja -valtuusto), työntekijätiimi (diakonian tiimi) sekä seurakunnan johtoryhmä. Kyselyn osa-alueina olivat seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, seurakunnan johtaminen työorganisaationa sekä muuttuva yhteiskunta ja johtaminen. (Liite 2.)

Aineistosta on nostettu esiin keskeisimmät ja useimmin esiin nousseet näkökulmat. Sisältöanalyysin kautta on saatu esiin haastatteluissa esiin tulleet yhtäläisyydet ja erot ja niitä on kuvattu ja kategorisoitu sanallisesti. Webropolista tuotu sisältö on viety Excel-taulukkoon, jossa sisällöt on ryhmitelty värikoodauksen kautta.

### 4.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kysely lähetettiin yhteensä 45 henkilölle. (Seurakunnanvaltuusto 22, seurakunnanneuvosto 12, diakonian tiimi 6, johtoryhmä 5) Kyselyyn vastasi 19 henkilöä.

Vastausprosentti oli kaikkiaan 42 %. Miesten osuus vastanneista oli 68,4 % (13) ja naisten 31,6 % (6). Vastaajien suurin ikähaarukka sijoittui ryhmään 40–60-vuotiaat, osuudella 63,1 % (12) Pienin prosenttiosuus oli nuorilla ikähaarukassa 20–40-vuotiaat, 5,3 % (1). Yli 60-vuotiaiden osuus oli 31,6, % (6) vastanneista. Vastaajien seurakunnan toiminnassa mukanaoloaika jakaantui tasaisesti ryhmiin 1–3 vuotta sekä 5 vuotta tai yli. Kummankin ryhmän vastausprosentti oli 31,6 % (6), Alle vuoden toiminnassa olleiden prosenttiosuus vastaajista oli 26,3 % (5) ja 3–5-vuotta toiminnassa mukana olleiden 10,5 % (2). (Liite 3.)

## 4.2 Kyselyaineiston purku

Vastaajia pyydettiin ensin arvioimaan Helsingin ortodoksisen seurakunnan kaikkien johtamistasojen (luottamuselimet ja operatiivinen johto) johtamistehtävän alla olevia eri osa-alueita ja niiden huomioimista johtamistehtävässä. Osa-alueet olivat:

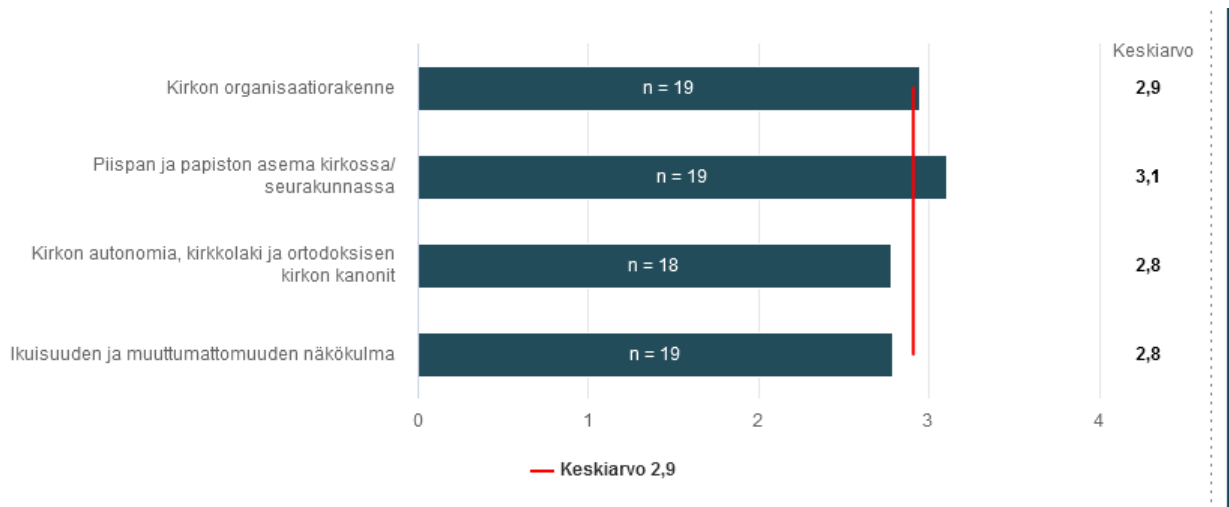
- 1.) Kirkon organisaatorakenne
- 2.) Piispan ja papiston ja asema kirkossa/seurakunnassa
- 3.) Kirkon autonomia, kirkkolaki (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006, Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys 174/2007) ja ortodoksisen kirkon kanonit
- 4) Ikuisuuden ja muuttumattomuuden näkökulma

Arviointi tapahtui asteikolla 1–4: 1 = ei huomioida tai huomioidaan heikosti, 2 = huomioidaan tyydyttävästi, 3 = huomioidaan hyvin, 4 = huomioidaan kiitettävästi.

Suurin osa vastauksista jokaisella osa-alueella sijoittui asteikon ryhmään 3., huomioidaan hyvin. Arvioinnissa hajonnan vaihteluväli vaihteli 1–4 välillä, joka kertoo, että vastaajilla ei ole yhtenäistä näkemystä tai kokemusta asiasta, vaan asiat nähdään eri tavoin.

Taulukko 1: Kyselyn tulokset. Skaala 1 = ei huomioida tai huomioidaan heikosti, 4 = huomioidaan kiitettävästi. N=19

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Kirkon organisaatorakenne	5,3%	21,0%	47,4%	26,3%	2,9	3,0
Piispan ja papiston asema kirkossa/ seurakunnassa	5,3%	10,5%	52,6%	31,6%	3,1	3,0
Kirkon autonomia, kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon kanonit	5,6%	33,3%	38,9%	22,2%	2,8	3,0
Ikuisuuden ja muuttumattomuuden näkökulma	10,5%	21,0%	47,4%	21,1%	2,8	3,0



Seuraavaksi kysyttiin arvioita seurakuntajohtamiseen liittyvistä eri tasoista ja niiden vaikutuksesta johtamistehtävään. Kysymykset olivat avoimia ja niihin sai vastata vapaasti omin sanoin.

Kysymykset olivat:

1. Seurakunnan johtaminen *hengellisenä yhteisönä* ja siihen liittyvät *käytännöt, ajatukset ja odotukset*.
2. Seurakunnan johtaminen *työorganisaationa* ja siihen liittyvät *käytännöt, ajatukset ja odotukset*.
3. *Muuttuva yhteiskunta ja seurakunnan johtaminen* ja siihen liittyvät *käytännöt, ajatukset ja odotukset*.

#### 4.2.1 Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä

Samansisältöisten vastausten määrä on merkitty sulkeisiin.

Arvioidessa, miten johtamisen *käytännöissä ja toimintatavoissa* huomioidaan seurakunta hengellisenä yhteisönä, suurin vastaajaryhmä piti tärkeänä jumalanpalveluselämän ylläpitämisen (4), seuraavaksi sijoittui yhteisen arvopohjan mukainen toiminta (2), papiston rooli toiminnan johtamisessa (2) sekä yhteiset rukoushetket (2). Yksittäisiä huomioita liittyi kirkkokalenterin ja kirkon lakien ja säännösten noudattamiseen sekä hengellisten tilaisuuksien järjestämiseen.

*Vastaajien kokemissa ajatuksissa* siitä, mitä tarkoittaa seurakunnan hengellinen johtaminen ja mitä asioita tulee huomioida, kun seurakuntaa johdetaan hengellisenä yhteisönä, suurin ryhmä

piti tärkeimpänä seurakuntayhteisön hengellisen elämän vahvistamistyötä (6). Tärkeäksi koettiin myös kirkon perustehtävän ymmärtäminen (3) sekä kirkon traditioiden mukaan johtaminen (3). Osassa vastauksia koettiin, että hengellinen johtaminen koskee vain hengellisen työn tekijöitä, ei esimerkiksi hallintoa, toisaalta todettiin, että hengellisellä ja maallisella johtamisella ei ole eroa (2).

Vastaajien *odotukset hengelliseen johtamiseen* koskivat kirkon kanonien ja oppien mukaista johtamista (3), kirkon tradition mukaista johtamista (2), lauman johtajan olemista (2), kuuntelemista ja keskustelua (2). Yhdessä vastauksessa haluttiin erotella hengellinen johtaminen hallinnollisesta johtamisesta; hallinnollinen johtaja ei voi johtaa samaan aikaan hengellistä toimintaa. Lisäksi toivottiin esillä oloa ja yhteiskunnallista aktiivisuutta. Ajatukset ja odotukset vastaajilla olivat osittain päällekkäisiä.

#### 4.2.2 Seurakunnan johtaminen työorganisaationa

Arvioidessa miten johtamisen *käytännöissä ja toimintatavoissa* huomioidaan seurakunta työorganisaationa, esiin nousivat työlainsäädännön ja lakien mukainen toiminta (2), työroolien mukainen toiminta ja normaalien työelämän käytäntöjen noudattaminen.

*Vastaajien kokemissa ajatuksissa* siitä, mitä tarkoittaa työorganisaation johtaminen ja mitä asioita tulee huomioida, kun seurakuntaa johdetaan työorganisaationa, suurin vastaajajoukko piti tärkeänä työlainsäädännön mukaista toimintaa (4). Edelleen nostettiin esiin tavoitteiden asettaminen, tehtävien osoittaminen, suoriutumisen valvonta ja palautteen antaminen (3). Osassa vastauksia koettiin, että hengellinen ohjaaminen on eri asia kuin työyhteisön johtaminen (2). Esiin nostettiin myös hyvän hallintotavan noudattaminen, asetusten ja työsopimusten mukainen organisaation toiminta sekä työpaikan sääntöjen mukaan toimiminen. Yhdessä vastauksessa ei koettu eroa erilaisten organisaatioiden johtamisen kanssa.

Vastaajien *odotukset* seurakunnan johtamiseen työorganisaationa eriytyivät ja odotuksia oli runsaasti. Odotuksissa mainittiin työnantajan direktio-oikeuden tunnustaminen, työlainsäädännön mukainen toiminta, hyvien työolosuhteiden luominen, epäkohtiin puuttuminen, työn hyvä organisointi, kirkon perustehtävän mukainen toiminta ja toiminnan kehittäminen, omiin vah-

vuuksiin keskittyminen, avoimuus, keskustelu, tiedon kulun kehittäminen, roolien ja tavoitteiden selkeys ja avoimuus, asianmukainen, avoin ja reilu johtaminen, koulutukseen ja osaamiseen perustuva johtaminen sekä pyhien toimitusten ylläpito ja ihmisten aktivointi.

### 4.2.3 Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen

Arvioidessa miten johtamisen *käytännöissä ja toimintatavoissa* huomioidaan muuttuva yhteiskunta, suurin ryhmä koki, että sitä ei huomioitu mitenkään tai todella huonosti (4). Korona-ajan digiympäristöön siirtyminen oli huomioitu osassa vastauksia: digiloikka tehty (2) Lisäksi mainittiin monikulttuurisuus (2), valtuustoaloitteet sekä työyhteisön kehittämisen kautta tapahtuvat muutokset: koulutukset ja sen myötä muuttuvat käytännöt.

*Vastaajien kokemissa ajatuksissa* siitä, miten muuttuva yhteiskunta vaikuttaa seurakunnan johtamiseen oli selkeää hajontaa ja vastauksissa oli paljon yksittäisiä kokemuksia. Kaksi vastaajaa koki, että muuttuva yhteiskunta ei vaikuta tarpeeksi johtamisen kehittymiseen seurakunnassa ja muutokset tapahtuvat liian myöhään (2). Vastauksissa ilmeni useita tulevaisuuteen liittyviä skenaarioita ja huolenaiheita: tulevaisuudessa esihenkilötyön merkitys vähenee, kun työntekijöiden autonomia kasvaa, muuttuva maallinen lainsäädäntö muuttaa kirkkolain soveltamista, kirkko ja valtio erotetaan toisistaan, kirkon autonomia on uhattuna sekä maallistuminen uhkaa kirkon kanonista perinnettä. Lisäksi nostettiin esiin toiveita suhteessa tulevaisuuden johtamiseen: toiminnan painopisteitä ja tapoja arvioitava jatkuvasti uudelleen, tarvitaan laaja-alaisuutta, ilman että luovutaan omista kristillisistä arvoista, tarvitaan lisää joustavuutta.

Vastaajien *odotukset* siitä, mitä toivotaan seurakunnan johtamiselta muuttuvassa yhteiskunnassa, olivat myös hyvin eriytyneitä ja yksittäisiä. Tulevaisuuden johtamiseen muuttuvassa yhteiskunnassa kohdistuu selkeästi paljon paineita ja erilaisia odotuksia. Vastauksissa nousivat esiin mm. oman uskon ja tradition noudattaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys, ketteryys, kepeys, mukautumiskyky, ajan hermolla oleminen, ennakoiva ja suunnitelmallinen työote, jalkautuminen ihmisten luokse, perustehtävän ylläpito, hallintojärjestelmän uusiminen, selkeä hengellisen ja maallisen johtamisen erottaminen toisistaan, pysyvyys samalla, kun toteutetaan rauhallisia muutoksia, maallistumisen tunnustaminen ja tunnistaminen johtamisessa, tasa-arvoinen kohtelu ja esihenkilötyön merkityksen vähentyminen.

#### 4.2.4 Johtamiseen vaikuttavien eri osa-alueiden suhde toisiinsa

Eri osa-alueiden tarkastelun jälkeen kysyttiin, miten vastaaja kokee edellä olevien samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden vuoropuhelevan keskenään. (Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, seurakunnan johtaminen työorganisaationa sekä muuttuva yhteiskunta ja johtaminen) Näkeekö vastaaja niiden välillä toimintaan vaikuttavia vahvuuksia, mahdollisuuksia, ristiriitoja tai jotain muuta mainittavaa.

Vastauksissa korostuivat kirkon oman lainsäädännön (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006, Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys 174/2007) sekä kirkon perinteiden ja kanonien yhteensovittamisen haasteet maallisen lainsäädännön kanssa. Suurin vastaajajoukko koki, että yhteiskunnan ja kirkon lainsäädäntö sekä sen traditiot ja kanonit ovat ristiriidassa keskenään (12). Yhteiskunnan asennoituminen kanoneihin tuo yhden vastaajan mielestä toimintaan ristiriitoja. Yhden vastaajan mielestä tulisi ymmärtää, ettei kanoninen laki mene Suomen työlainsäädännön edelle. Samaan aihepiiriin liittyen nousi esiin kokemus siitä, että seurakuntaa ohjaavassa lainsäädännössä on ristiriitaisuuksia, jotka sekoittavat johtamista. Tällä ilmeisesti tarkoitettiin em. ristiriitoja työlainsäädännön ja kirkkolain välillä. Edelleen lainsäädännön ristiriitaisuuksiin liittyen nostettiin esiin ristiriidat työlainsäädännön ja piispan tehtävien välillä. Toivomuksena tässä esitettiin, että lainsäädännön tulisi selkeämmin osoittaa piispa johtajana ja kirkkoherra hänen oikeana kätenään. Yksi vastaaja nosti esiin ristiriidat naisten aseman ja papiston aseman välillä.

Suhteellisen iso joukko vastaajista koki kuitenkin, että eri osa-alueet toimivat hyvin yhdessä (5). Seurakunnan johtaminen työorganisaationa ja muuttuva yhteiskunta ja johtaminen ovat melko hyvässä dialogissa yhden vastaajan mielestä. Edelleen yksi vastaaja koki, että muuttomattomuus on samalla vahvuus ja heikkous ainakin nuorten osalta. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin myös parempaa kommunikaatiota ja roolien mukaista toimintaa eri tasoilla.

### 4.3 Tiivistelmä aineistosta

Helsingin ortodoksisen seurakunnan luottamuselinten ja operatiivisen johdon johtamistehtävän alla olevien, eri osa-alueita koskevien vastauksien mediaani sijoittui arvioinnin tasolle 3, huomioidaan hyvin.

Seurakunnan johtamisen tasoja koskevissa vastauksissa hajonta oli osin suurta. Niistä on kuitenkin poimittavissa joitain vahvemmin esille nousevia kokemuksia ja toiveita. *Hengellisen yhteisön* johtamisessa nousivat vastausmateriaalista selkeimmin esille toiveet kirkon perustehtävän mukaisesta toiminnasta (hengellisen elämän vahvistaminen) sekä kirkon traditioiden ja kanonien mukaan johtamisesta. Käsitykset siitä, eroaako hengellinen ja hallinnollinen johtaminen toisistaan, jakoivat vastaajia eri ryhmiin. Osa vastaajista painotti erilaisen johtamisen merkitystä eri toiminnoissa, osa näki johtamistehtävän olevan yhdenmukainen riippumatta toimintojen laadusta.

*Työorganisaation johtamisen* vastauksissa esille nousseet toiveet liittyivät pitkälti operatiivisen johtamisen tapoihin ja käytäntöihin sekä odotus siitä, että seurakuntatyössä toimitaan työläisäädännön puitteissa ja sen mukaisesti. Vastaajilla oli runsaasti erilaisia odotuksia seurakunnan johtamiseen työorganisaationa, näissäkin vastauksissa painopiste oli erilaisissa operatiivisen johtamisen keinoissa. Esiin nostettiin myös pyhien toimitusten ylläpito osana työorganisaation johtamistehtävää.

*Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen* -vastauksissa nousi esiin kokemus siitä, että käytännön johtamisen teoissa yhteiskunnalliset muutokset eivät näy riittävällä tavalla. Vastauksissa ilmeni myös useita tulevaisuuteen liittyviä skenaarioita ja huolenaiheita liittyen kirkon tulevaisuuden rooliin ja tehtävään yhteiskunnassa. Tulevaisuuden johtamiseen muuttuvassa yhteiskunnassa kohdistuu selkeästi paljon paineita ja erilaisia odotuksia. Odotukset olivat osin ristiriitaisia ja nostivat esille paradoksin: samaan aikaan toivottiin traditioiden mukaan toimimista ja ajanhermolla olevaa uudistumiskykyä tai toiminnan pysyvyyttä kuitenkin samalla toivoen muutoksia.

Johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden vastauksissa korostui selkeästi kokemus kirkon oman lainsäädännön (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006, Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys 174/2007)) sekä kirkon perinteiden ja kanonien yhteensovittamisen haasteista maallisen lainsäädännön kanssa. Maallisen ja kirkollisen lainsäädännön sekä kirkon traditioiden yhteensovittaminen koettiin useissa vastauksissa johtamista eniten haastavaksi ristiriidaksi. Isoin joukko vastaajista koki tästä huolimatta, että johtamisen eri osa-alueet toimivat hyvin yhdessä.

## 5 SYVENTÄVÄ TEEMAHAASTATTELU

Kirjallisen kyselyn pohjalta toteutettiin lokakuussa 2022 syventävä teemahaastattelu. Teams-sovelluksen kautta toteutettuun teemahaastatteluun osallistui jokaisesta kirjalliseen kyselyyn osallistuneista ryhmistä yksi henkilö. Kyselyn ryhmiä olivat seurakunnan luottamushenkilöstö (seurakunnanneuvosto ja -valtuusto) yksi työntekijätiimi (diakonian tiimi) sekä seurakunnan johtoryhmä. Haastattelussa oli mukana neljä henkilöä, yksi edustaja jokaisesta ryhmästä. Haastateltavat on nimetty numeroilla 1, 2, 3 ja 4. Haastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja se purettiin nauhoituksesta.

Teemahaastattelun tavoitteena oli nostaa esiin kirjallisen kyselyn kautta tulleita eri näkökulmia ja päästä siten syvemmälle aiheiden pohdinnassa. Teemahaastattelun osa-alueina olivat samat teemat kuin kirjallisessa kyselyssä: seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, seurakunnan johtaminen työorganisaationa sekä muuttuva yhteiskunta ja johtaminen. Lisäksi pohdinnan alla oli kaikkien näiden eri osa-alueiden keskinäinen suhde toisiinsa. Syventävän haastattelun runkokysymykset oli johdettu kirjallisen kyselyn osin ristiriitaisten vastausten tuloksista. Kysymykset kuvasivat samalla kirjallisen kyselyn tuloksia, vastausten hajontaa ja osin ristiriitaisia näkemyksiä aiheisiin. Keskustelu oli vapaamuotoista ja jokainen osallistuja sai kommentoida runkokysymyksiä vapaasti omin sanoin. Tutkija toimi tilanteessa keskustelun ylläpitäjänä ja fasilitaattorina puuttumatta muuten keskusteluun tai sen kulkuun. (Liite 4.)

### 5.1 Haastattelun purku

#### 5.1.1 Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä

Haastateltavat saivat pohdittavakseen ja keskusteltavaksi kolme kirjallisista kyselyistä nostettua eri näkökulmaa hengelliseen johtamiseen:

1. Hengellinen johtaminen koskee vain hengellisen työn tekijöitä, ei esim. hallintoa.
2. Hallinnollinen johtaja ei voi johtaa samaan aikaan hengellistä toimintaa.
3. Hengellisellä ja maallisella johtamisella ei ole eroa.

Monien eri roolien ja näkökulmien kautta johtamisen tarkastelu koettiin haastatteluryhmässä yleisesti hankalaksi ja monimutkaiseksi. Ryhmä ei kokenut hengellisen ja hallinnollisen johtamisen erottamista toisistaan toimivaksi tarkastelukulmaksi. Ryhmä koki yksimielisesti, että johtamiseen mahdollisesti liittyvien eri roolien ja tasojen esiin tuominen ei ole olennaista johtamisessa:

”Johtaminen on johtamista” (Haastateltava 2, 2022).

Ryhmä ei kokenut hengellisen yhteisön johtamisessa erityisiä hengelliseen johtamiseen liittyviä haasteita tai ongelmia, eikä nähnyt siihen liittyvää erityispohdintaa merkitykselliseksi, enemmänkin sekoittavaksi. Hengellisyyttä ei koettu eri ryhmän jäsenten kommentoissa erilliseksi alueeksi seurakunnan johtamisessa, vaan osaksi kaikkea johtamista seurakunnassa. Työntekijäedustajan mukaan hengellinen ja hallinnollinen johtajuus yhdistyy erityisesti kirkkoherran johtamistehtävässä. Kaikki seurakunnan työntekijät koettiin ryhmässä kuuluvan hengellisten työntekijöiden joukkoon, tämän vuoksi johtamista ei voida erottaa hengelliseen ja hallinnolliseen johtamiseen. Ryhmä oli näkökulmassaan hyvin yksimielinen.

Syventävää haastattelua aiemmin tehdyssä kirjallisessa kyselyssä nousi esiin kaksi toisistaan eroavaa näkökulmaa seurakuntajohtamisen kärjestä. Toisen näkökulman mukaan johtamisen kärki tulee olla kirkon oman lainsäädännön (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006), sen kano-  
nien ja traditioiden kautta johtamisessa, toisen mukaan johtamista tulee ohjata maallisempi ja yleinen työlainsäädäntö. Haastateltavat eivät tunnistanee tätä jakoa. Edelleen kirjallisessa kyselyssä vahvasti esiin nousseesta näkökulmasta kirkon traditioiden, kanoneiden ja työlainsäädännön yhteensovittamisen haasteista, haastatteluryhmä koki kirjallisista vastauksista poiketen, että maallinen työlainsäädäntö on se, jonka kautta seurakuntaa tulisi johtaa, eikä varsinaista ristiriitaa näiden välillä löydy. Haastatteluryhmä oli yksimielinen tästä tulkinnasta.

Kirkko todettiin ryhmässä osaksi yhteiskunnallista rakennetta ja maallisen lainsäädännön kautta johtaminen todettiin selkeästi helpommaksi kuin omien kano-  
nien ja traditioiden kautta johtaminen olisi. Työlainsäädäntö oli koko ryhmän mukaan selkeästi se, jonka mukaan toimitaan ja toimintaa johdetaan. Yhden puheenvuoron mukaan yksilöiden johtamisessa keskustelu ohjautuu helpommin työlainsäädännön kysymyksiin. Yhteisötasolla näiden erottaminen toisis-

taan ei nouse niinkään esiin. Työlainsäädäntö koettiin työyhteisön toimintaa tukevaksi, ”Työlainsäädäntö suitsii työntekijöiden käytettävyyttä ja antaa siihen selkeän mallin” (Haastateltava 4, 2022).

### 5.1.2 Seurakunnan johtaminen työorganisaationa

Ryhmä pohti seuraavia kirjallisen kyselyn kysymyksiä ja kyselyn kautta esiin nousseita näkökulmia koskien seurakunnan johtamista työorganisaationa:

1. Hengellinen ohjaaminen eri asia kuin työyhteisön johtaminen.
2. Seurakunnan johtaminen ei eroa muunlaisen organisaation johtamisen kanssa.
3. Johtaminen perustuu koulutukseen ja osaamiseen.

Näiden lisäksi tutkija nosti keskusteluun kysymyksen eri toimijoiden mahdollisten päällekkäisten roolien merkityksestä johtamiseen. Yhden haastateltavan mukaan seurakunnassa on monia päällekkäisiä rooleja, joissa toimitaan yhtäaikaisesti. Tämä saattaa aiheuttaa sekavuutta ja väärän roolin mukaisia odotuksia suhteessa työn tekemiseen ja edesauttaa toiminnan klikkiytymistä sekä selän takana puhumista. Esiin nousi myös näkökulma, jossa työyhteisön roolien sekavuus näyttäytyy johtamisjärjestelmän ohittamisena. Tämän vuoksi ryhmän kokemus oli, että olisi tärkeää tunnistaa mistä roolista käsin toimitaan kussakin tilanteessa. Olennaista on tunnistaa eri roolit ja toimia niiden mukaisesti.

”Kyllä niitä klikkejä on olemassa, myös sellasta puhetta on selän takana. Kyllä se varmasti johtamista hankaloittaa.” (Haastateltava 4, 2022.)

Yksi haastateltava totesi, että johtamisen identiteettiin tulee liittyä vahvasti ymmärrys omasta roolista ja siihen liittyvistä toiminnan rajoista ja kontekstista, missä toimii. Eri roolit tulee selkeästi erottaa toisistaan. Hän nosti myös esiin idean johtamisen eettisestä ohjeistosta, jonka kautta voitaisiin selkiyttää johtamiseen liittyviä eri rooleja ja mahdollisia eturistiriitoja koskien johtamistoimintaan liittyviä erilaisia rooleja.

Yksi haastateltava nosti esiin ajatuksen siitä, että työn merkityksellisyyden korostuminen seurakunnassa saattaa myös edesauttaa roolien sekavuutta, koska aina ei malteta hoitaa asioita oikeiden väylien kautta tai noudattaa yhteisiä linjauksia joka tilanteessa. Saattaa myös olla, että samasta syystä koetaan herkästi pettymystä, jos oma tahto ei tule toteutetuksi työn tekemisessä, vaan työtä rajoittavat kaikkia työntekijöitä koskevat, yleiset linjaukset.

### 5.1.3 Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen

Edelleen pohdittavat näkökulmat yhteiskunnallisiin muutoksiin ja niiden vaikutukseen seurakunnan johtamiseen olivat:

1. Muuttuva maallinen lainsäädäntö muuttaa kirkkolain soveltamista.
2. Maallistuminen uhkaa kirkon kanonista perinnettä.
3. Muuttuva yhteiskunta ei vaikuta tarpeeksi johtamisen kehittymiseen seurakunnassa, muutokset liian myöhään.

Keskustelun aluksi ryhmässä todettiin, että Suomen ortodoksisessa kirkossa on menossa tällä hetkellä kirkkolain uudistamistyö, jossa pyritään purkamaan mahdollisia ristiriitoja yleisen työlainsäädännön ja lain ortodoksisesta kirkosta välillä ja löytämään niiden välille parempaa tasapainoa. Uudistuksen kautta pyritään myös selventämään seurakunnan eri johtamistasojen roolia ja suhdetta toisiinsa (seurakunnanvaltuusto ja-neuvosto, kirkkoherra ja muut esihenkilöt). Yksi haastateltava toivoi, että tässä uudistamistyössä huomioitaisiin myös kanoninen perimä. Yleisessä ryhmäkeskustelussa esiin nousi myös kokemus yhteiskunnassa havaittavissa olevasta yhteisöllisyyden heikentymisestä ja sen vaikutuksista seurakunnan toimintaan. Yhden haastateltavan tulkinnan mukaan yksilökeskeisyyden korostuminen nyky-yhteiskunnassa heikentää yhteisöllisyyttä ja sen kokemusta. Eräs haastateltava totesi, että kirkon kanonista perinnettä voidaan myös edistää yhteisöllisyyden kasvattamisen kautta, eikä ainoastaan lainsäädännön keinoin.

”Mä en näkis, että maallistuminen uhkaa kirkkoa niin paljon kuin yhteisöllisyyden rikoutuminen. Se on alkanut jo ja se näkyy meidänkin kirkossa selkeästi.” (Haastateltava 1, 2022.)

Keskustelussa todettiin yleisesti, että johtamisen modernisointia ja uudistamista seurakunnassa ei voida toteuttaa yksin, muutokseen tarvitaan koko organisaation ja esihenkilöiden yhteinen ponnistelu ja tuki.

Yksi keskustelija nosti esiin, että johtamisen identiteettiä on syytä tarkastella suhteessa yhteiskunnallisiin muutoksiin ja mm. digitalisaatioon. Johtamiselta odotetaan tänä päivänä enemmän osallisuutta ja vuorovaikutusta kuin aiemmin. Keskustelu johtamisesta tulee hänen mukaansa

kiihtymään yhteiskunnassa ja johtamista tulee käsitellä laajemmin ilmiötasolla, eikä ainoastaan suhteessa seurakunnan toimintaan. Johtamisessa ollaan selkeästi uuden äärellä ja se edellyttää lisää yhteistä keskustelua. Ryhmän toinen jäsen jatkoi tähän ajatukseen, että osallisuus ja osallistuminen edellyttävät myös uusien toimintatapojen käyttöönottoa, esim. puntaroivien kansalaiskeskustelujen tyyppisiä ratkaisuja. Yhteisesti ryhmässä todettiin, että pyhäkkökeskeinen ja alueellinen toimintamalli on osaltaan tuomassa johtamista lähemmäksi ruohonjuuritasoa ja antaa paremman tilaisuuden osallisuuteen kuin iso ja hierakkinen seurakuntayksikkö. Pyhäkkökeskeisyyteen liittyen todettiin myös, että toimintakulttuuri syntyy enemmänkin pienemmissä tiimeissä, eikä rakenteissa. Pyhäkkökeskeisyydellä viitataan eri alueilla toimivien kirkkojen omaan toimintaan.

Yksi haastateltava totesi, että muuttuva maailma asettaa paljon paineita myös luottamuselinten toimintaan, esimerkiksi tietosuojia-asetusten tai pakolaiskysymyksen osalta. Tässä kohtaa on tärkeää tunnistaa oma tehtävä ja omat valtarajat myös luottamushenkilötasolla.

Yhden haastateltavan mukaan tässä ajassa tulisi kuitenkin ymmärtää, että toimintaympäristön muutos ravistaa vanhoja hierarkkisia rakenteita ja toimintakulttuureja ja nyt tarvitaan selkeää, tiedostettua ja analyttistä muutosjohtamista. Muutokseen tarvitaan ihmisiä, joiden työnkuvaan kuuluu muutoksen analysointi ja sen tietoinen johtaminen. Muutosta tulee johtaa ja sen tulee perustua selkeään ja kirjattuun toimintamalliin.

”Digitalisaatio ja se tapa miten teknologiaa hyödynnetään, se on muuttanut ihmisten käsitystä, yhdistettynä pandemiaan se haastaa meidät keskustelemaan” (Haastateltava 3, 2022).

Nykyinen hallintomalli ei toisaalta ryhmän mukaan estä muutosten tekemistä tai johtamisen uudelleen arviointia. Yhden haastateltavan ehdotuksen mukaan yhteinen keskustelu tulee jatkossa mahdollistaa, esim. ”avoimen kansalaiskeskustelun kautta”. Tämä merkitsisi esimerkiksi satunnaisten seurakuntalaisten kutsumista ja osallistamista toimintojen kehittämiseen. Seurakuntavaalien osallistumisprosentin ollessa heikko (n. 4 %), tulee seurakuntalaisten osallisuutta kehittää edelleen. Seurakuntalaisten osallisuus tulisi hänen mukaansa olla osa seurakunnan johtamisjärjestelmää muullakin tavalla kuin ainoastaan seurakuntavaalien kautta.

#### 5.1.4 Samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden vuoropuhelu

Kaikkien osa-alueiden vuoropuhelua tarkasteltiin keskustelussa oheisten näkökulmien kautta:

1. Kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon kanonit yhdessä muun lainsäädännön kanssa ristiriidassa, eivät aina sopusoinnussa keskenään.
2. Pitäisi ymmärtää, ettei kanoninen laki mene Suomen työlainsäädännön edelle.
3. Lainsäädännön tulisi selkeämmin osoittaa piispa johtajana ja kirkkoherra hänen oikeana kätenään.
4. Osa-alueet tukevat toisiaan (seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, työorganisaationa, muuttuva yhteiskunta ja johtaminen), kun muistetaan missä roolissa ollaan.

Keskustelussa tuli esiin yhteinen näkemys, että kanonit, traditiot ja työlainsäädäntö eivät välttämättä ole merkittävässä ristiriidassa keskenään. Yksi haastateltava koki johtamistyöhön liittyvien ristiriitojen aiheuttajaksi erityisesti Kirkon alat ry:n (työntekijöitä edustava kirkollisten alojen ammattiliitto) omat tulkinnat työlainsäädännöstä, joissa työntäjän direktio-oikeutta ei aina tunnusteta. Nämä tulkinnat vaikeuttavat esihenkilötyötä enemmän kuin yleinen työlainsäädäntö ja sen kautta johtaminen.

”Siellä on ongelmia työlainsäädännön ja kanonisen lain kohdalla, mutta että se arjen johtamiseen ja päivittäisjohtamiseen vaikuttaisi – ei” (Haastateltava 1, 2022).

Esiin nousi myös pohdinta siitä, miten paljon ristiriitoja on aiheutunut korona-ajan poikkeusjärjestelyt, jotka koettiin joidenkin seurakuntalaisten ja työntekijöiden taholta osin kirkon tradition ja kanoneiden vastaisiksi.

Yksi haastateltava (Haastateltava 3, 2022) esitti ryhmälle ajatuksen siitä, olisiko mahdollista yhdessä jonkun sovitun ryhmän kautta lähteä purkamaan näitä mahdollisia eri tulkintoja ja kokemuksia ristiriidoista em. yläkäsitteiden sisällä ja havainnollistaa, missä suurimmat ongelma-kohtat ja ristiriidat ovat? Tällä hetkellä keskustelu on hänen mukaansa liian yleistä ja yläkäsitetasolla toimivaa. Keskustelun kautta voisi hahmottaa mahdollisten ristiriitojen ilmentymisen eri tasoja ja sen avulla voisi konkretisoida keskustelua ja yksinkertaistaa sitä. Näin myös asioihin vaikuttaminen olisi helpompaa ja johtamisen linjaukset olisi helpompi tehdä. Keskustelua tulee haastateltavan mukaan jatkaa selkeämmin ja yksinkertaistetummin.

Yksi haastateltava ei kokenut ristiriitoja suureksi, eikä se näyttäytyä hänelle niin voimakkaasti käytännön tasolla. Hän totesi, että omista traditioista kiinni pitäminen on voima kirkolle, eikä niinkään ristiriitojen aiheuttaja.

Lisäksi keskustelussa nousi esiin ajatus siitä, että valtaoikeudet on erotettava siitä, kuinka valtaa käytetään. Vähäistäkin valtaa voi käyttää väärin, eikä silloin ole kyseessä rakenteelliset ongelmat. Mahdolliset haasteet ja ongelmat johtamisen kysymyksissä ovat enemmänkin yksilötasolla ilmeneviä haasteita, jotka eivät aina juonnu johtamisjärjestelmässä oleviin mahdollisiin ongelmiin.

Lopuksi yksi haastateltava totesi, että seurakunnassa on tärkeää jatkaa tätä keskustelua ja nostaa esiin eri näkökulmia johtamiseen liittyen.

### 5.1.5 Tiivistelmä haastattelusta

Haastatteluun osallistui neljä henkilöä, joista kukin edusti omaa ryhmäänsä (seurakunnanvaltuusto, -neuvosto, johtoryhmä ja diakonian työntekijätiimi). Keskustelussa esiin nousseet ajatukset ja tulkinnat olivat keskustelijoiden eri viitekehyksistä huolimatta hyvin yhdenmukaisia ja ryhmä oli keskustelun aiheisiin liittyvissä kommentteissa hyvin yksimielinen. Muiden ryhmäläisten kommentteja ei haastettu, eikä niille tarjottu eriäviä tulkintoja.

*Hengellisen yhteisön johtamisen* kohdalla haastatteluryhmä koki varsin yksimielisesti, että seurakuntajohtaminen voidaan palauttaa vain yhteen johtamisen perustehtävään ja jako hengelliseen ja hallinnolliseen (maalliseen) johtamiseen ei ole tarpeellista, enemmänkin sekoittavaa.

Kirkon oman lainsäädännön (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006, Ortodoksisen kirkon kirkokjärjestys 174/2007)), kanonien ja tradition sekä yleisen työlainsäädännön välillä haastattelu-ryhmä ei kokenut olevan niin suurta ristiriitaa kuin kirjallisen kyselyn tulosten perusteella olisi vaikuttanut olevan. Ryhmä oli yksimielinen siitä, että seurakunnan johtamisen perustana on ennen muuta työlainsäädäntö ja sen mukainen toiminta.

*Työorganisaation johtamisen* kohdalla ryhmän keskustelussa nousi esiin seurakunnan työssä olevat yhtäaikaiset ja erilaiset roolit ja niiden vaikutukset johtamiseen. Olennaisena havaintona nostettiin esiin eri roolien tunnistamisen tärkeys ja kyky hahmottaa oma toimintansa kulloisenkin roolin mukaisesti. Työorganisaation johtamisen kohdalla kirjallisen kyselyn suurin vastaajajoukko piti tärkeänä työlainsäädännön mukaista toimintaa. Tämä vastaa hyvin hengellisen johtamiseen liittyvän syventävän haastattelun kautta esiin noussutta kantaa.

*Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen* herätti ryhmässä paljon keskustelua. Esiin nostettiin Suomen ortodoksisessa kirkossa valmisteilla olevan kirkkolain uudistamistyö, jonka kautta pyritään purkamaan mahdollisia ristiriitoja yleisen työlainsäädännön ja kirkkolain väillä ja löytämään niiden välille parempaa tasapainoa. Suomen ortodoksisen kirkon aloittama uudistamistyö heijastaa hyvin kirjallisessa ja syventävässä haastattelussa esiin nousseita huomioita tarpeesta kirkastaa kirkkolain, kirkon kanonien ja yleisen työlainsäädännön rajapintoja ja linjauksia suhteessa seurakunnan johtamiseen. Edelleen ryhmä tunnisti johtamistapoihin ja -kulttuurin liittyvän yleisen toimintaympäristön muutoksen, joka haastaa vanhoja hierarkkisia rakenteita ja toimintakulttuureja. Keskustelun pohjalta heräsi huomio siitä, että seurakuntatyö tarvitsee enemmän aitoa yhteyttä seurakuntalaisiin ja heidän osallisuutensa kasvattamista toiminnan kehittämisessä. Tärkeänä pidettiin myös yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamista.

*Johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden* vuoropuhelua koskevassa syventävässä keskustelussa nousi esiin uudestaan näkemys, että kanonit, traditiot ja työlainsäädäntö eivät välttämättä ole merkittävässä ristiriidassa keskenään. Tämä poikkesi kirjallisten vastausten kokemuksista, joissa nostettiin maallisen ja kirkollisen lainsäädännön sekä kirkon traditioiden yhteensovittaminen johtamista eniten haastavaksi ristiriidaksi seurakunnassa.

Keskustelun aikana esitettiin toivomus yhteisen jatkokeskustelun mahdollistamisesta eri näkökantojen avaamiseksi sekä suurimpien ristiriitojen ja ongelmakohtien konkretisoimiseksi. Keskustelun kautta avautuisi mahdollisuus hahmottaa mahdollisten ristiriitojen ilmentymisen eri tasoja ja löytää konkreettisia linjauksia ja ratkaisuja mahdollisiin ristiriitatilanteisiin johtamisessa.

Alkuperäiseen hypoteesin väittämään kaikista johtamiseen liittyvistä paradokseista seurakuntatyössä ei löytynyt täyttä vahvistusta syventävissä haastatteluissa. Osa hypoteesiin liittyvistä paradokseista todettiin olemassa olevaksi, mutta käytännön johtamistyössä merkityksettömiksi.

Kirjallisen kyselyn ja syventävän haastattelun pohjalta voidaan myös sanoa, että näissä molemmissa yhteinen käsitys oli, että johtaminen, ei ainoastaan seurakuntakontekstissa, on muutosten edessä ja tämän muutoksen kohtaaminen on tärkeää seurakunnan tulevaisuuden kannalta. Uusi johtaminen edellyttää muun muassa eri toimijoiden osallisuuden kasvattamista ja joustavuutta toimintojen toteutuksessa.

Haastateltavien edustamat erilaiset roolit eivät tuoneet keskusteluun ja sen näkökulmiin merkittäviä eroja. Ryhmä oli keskustelussa hyvin yhdenmukainen ja haastateltavat myötäilivät toistensa näkemyksiä kautta haastattelun, eriäviä näkemyksiä ei tuotu esiin. Pohdittavaksi jäi, mikä merkitys vastauksiin on itse haastattelumuodossa. Kirjallisten kysymysten vastauksissa oli havaittavissa selkeästi enemmän vastakkaisia tulkintoja ja pohdintoja kuin ryhmähaastattelussa. Vaikutτικο ryhmätilanne ja sen sisällä ollut dynamiikka siihen, miten aktiivisesti nostettiin esiin toisistaan poikkeavia näkökantoja, vai lähtikö ryhmä jo käymään sitä keskustelua, jota he tunnustivat seurakunnan tarvitsevan. Tällöin teemallisen ryhmähaastattelun funktio ei ollut vain tiedonkeruun paikka vaan ehkä myös yhteisen ymmärryksen ja yhteisen uuden tiedon tuottamisen paikka.

Syventävässä haastattelussa nousivat esiin kolme päähuomiota.

1. Yleisen työlainsäädännön, kirkkoa koskevan lainsäädännön, kirkon traditioiden sekä kanoineiden yhteensovittamisessa mahdollisesti koettujen haasteiden ja rajapintojen kirkastamisen tarve yhteisten keskustelujen kautta.
2. Yhteiskunnassa ilmenevä johtamiseen liittyvä muutosaine, yhteisöllisen johtamisen kehittäminen, eri toimijoiden osallistaminen ja osallisuuden kasvattaminen toiminnoissa ja niiden kehittämisessä.
3. Eri toimijoiden päällekkäisten roolien tunnistaminen ja roolien mukaisten toimintojen ja toimintamallien selkiyttäminen.

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA

Tutkimushypoteesina oli, että seurakunnan johtamiseen vaikuttavat monet osin ristiriitaisetkin vaatimukset (sivu 8 Kuvio 1. Tutkimushypoteesin sisällöt). Tutkimuksen keskeinen kysymys oli, miten nämä edellä mainitut johtamiseen mahdollisesti liittyvät paradoksit näyttäytyvät Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamiskäytännöissä ja niiden tulkinnoissa ja miten niissä ilmeneviä ristiriitaisuuksia voisi ratkoa.

### 6.1 Hengellinen vai maallinen johtaminen?

Kirjallinen kysely nosti esiin osin ristiriitaisiakin tulkintoja, näkemyksiä ja toiveita suhteessa hengelliseen johtamiseen seurakunnassa. Hengellinen johtaminen koettiin osassa vastauksia omaksi erityisalueekseen, jota ei saa sekoittaa hallinnolliseen johtamiseen. Yhtä suuri osa kuitenkin näki, että hengellisellä ja hallinnollisella johtamisella ei ole eroa. Eräs vastaaja koki, että hengellisen työn tekijöitä (papisto ja kanttorit) tulee johtaa eri tavalla kuin hallinnollisen työn tekijöitä. Syventävä haastattelu tuki ajatusta johtamisen yhdenmukaisesta perustehtävästä, kaikkien haastateltavien näkemys oli, että johtaminen on johtamista työn sisällöstä tai työtehtävästä riippumatta. Kirjallisen kyselyn työorganisaatiota koskevissa vastauksissa kahtiajako kirkosta työorganisaationa ja kirkosta hengellisenä uskonyhteisönä näkyi hallinnon tehtävien kokemisessa hengellisestä tehtävästä erillisenä ja johtamistehtävän jakautumisena hallinnolliseen ja hengelliseen johtamiseen.

Pastoraalinen ja spiritualiteettiin johdettava ulottuvuus näkyi syventävän ryhmähaastattelun pohdintoissa, jossa hengellisyyttä ei koettu erilliseksi alueeksi tai tasoksi seurakunnan johtamisessa, vaan osaksi kaikkea johtamista seurakunnassa. Syventävässä haastattelussa ryhmä näki kaikkien työntekijöiden kuuluvan hengellisten työntekijöiden joukkoon, tämän vuoksi he eivät nähneet johtamisen erottavana tekijänä hengellistä ja hallinnollista johtamista, vaan pitivät sitä osana seurakunnallista kokonaisjohtamistehtävää. Haastattelua edeltävässä kirjallisessa kyselyssä nousi esiin täysin vastakkainen näkemys, jossa eräs vastaaja erotti toisistaan hengellisen työn työntekijät hallinnollisista työntekijöistä.

Pohdintaan hengellisen ja hallinnollisen johtamisen rajapinnoista ja tehtävistä seurakunnassa liittyy myös juridiikan alueelle kuuluvia kysymyksiä. Yhteiskunnallisena organisaationa kirk-

koa ohjaa erilaiset sääntelyt. Lailla on säädetty ja vahvistettu kirkon oikeudellinen asema suomalaisessa yhteiskunnassa sekä määritelty kirkon ja valtion ja toisaalta kirkon sekä sen jäsenten suhteita. Suomen ortodoksisista kirkkoa sääntelevät laki ortodoksisesta kirkosta (985/2006) sekä ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys (174/2007).

Työorganisaation ja hengellisen organisaation johtamiseen liittyvissä kirjallisen kyselyn vastauksissa ja pohdinnoissa nousi voimakkaasti esiin vastaajien hämmennys seurakuntajohtamisen juridisesta kärjestä. Yksinkertaistettuna johtamisen haasteeksi ja jakolinjaksi nousi kysymys siitä, tuleeko seurakunnan johtamista ohjata ensisijaisesti maallinen vai hengellinen lainsäädäntö? Pohdittavaksi nousee, mikä on kirkon oman lainsäädännön, sen kanonien ja tradition suhde yleiseen työlainsäädäntöön? Onko hengellisen johtamisen mahdollista toteutua maallisen lainsäädännön kautta? Löytyykö tästä seurakuntajohtamisen suurin ristiriita ja paradoksi, joka edellyttää samanaikaisesti maallisen ja hengellisen johtamistehtävän toteutumista. Onko löydettävissä selkeää ja omaa kirkko-oikeudellista paradigmaa?

Kirjallisen kyselyn vastauksissa korostui kirkon oman lainsäädännön (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006, Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys 174/2007) sekä kirkon perinteiden ja kanonien yhteensovittamisen haasteet maallisen lainsäädännön kanssa. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että yhteiskunnan ja kirkon lainsäädäntö sekä sen traditiot ja kanonit ovat ristiriidassa keskenään. Syventävässä haastattelussa nämä ristiriidat eivät nousseet esille, olennaiseksi nähtiin, että seurakunnan johtamista ohjaa Suomen yleinen työlainsäädäntö. Vastaava näkemys ilmeni kirjalliseen kyselyyn vastanneiden ajatuksissa siitä, mitä tarkoittaa työorganisaation johtaminen ja mitä asioita tulee huomioida, kun seurakuntaa johdetaan työorganisaationa. Suuri osa osioon vastanneista vastaajista piti tärkeänä työlainsäädännön mukaista toimintaa.

Tutkimuksessa tehty kirjallinen kysely vahvisti hyvin Suomen ortodoksisen kirkon lakityöryhmän huomioita siitä, että isoimmat merkittävimmät tulkintaepäselvyydet ovat liittyneet kysymyksiin siitä, mitkä asiat kirkossa kuuluvat kanonisen oikeuden piiriin ja missä määrin kirkon pitää soveltaa yleistä hallintolakia ja missä määrin työlainsäädäntöä. Uudistuksen myötä pyritään varmistamaan se, että vaikka kirkollisten päätösten perustana olisi kanoninen oikeus, päätöksenteko kestää myös hallintolain mukaisen arvioinnin.

## 6.2 Ikuisuus vai ajankohtaisuus?

Tutkimushypoteesin yhtenä osana oli ristiriita yhä nopeammin muuttuvan maailman ja yhteiskunnan sekä muuttumattomuutta edustavan kirkon välillä. Miten johtamiseen vaikuttavat yhtä aikaa läsnä olevat vaateet muutoksesta ja muuttumattomuudesta?

Kirjallisen kyselyn muuttuva yhteiskunta ja johtaminen -vastauksissa nousi esiin huoli tulevaisuuden tuomista haasteista seurakunnalle, sekä kokemus siitä, että käytännön johtamisen teoissa yhteiskunnalliset muutokset eivät näy seurakunnan johtamisessa riittäväällä tavalla. Odotukset johtamiseen olivat kuitenkin ristiriitaisia: samaan aikaan toivottiin traditioiden mukaan toimimista ja ajanhermolla olevaa uudistumiskykyä tai toiminnan pysyvyyttä kuitenkin samalla toivoen muutoksia.

Teema herätti myös syventävässä haastatteluryhmässä keskustelua. Muutosta kuvaamaan nostettiin ryhmässä esiin jo aiemmin mainittu Suomen ortodoksisessa kirkossa valmisteilla olevan kirkkolain uudistamistyö. Uudistamistyö kuvaa erinomaisesti niitä kirkon ulkopuolelta tulevia muutoksia yhteiskunnassa, joiden kautta kirkko ja seurakunnat ovat pakotettuja tarkastelemaan joiltain osin myös muuttumattomuuden käsitettä. Lain uudistamistyö heijastaa yhteiskunnallisten muutosten aiheuttamaa tarvetta kirkastaa kirkon tradition, kirkon kanonien ja kirkkolain rajapintoja ja linjauksia suhteessa yleisen työlainsäädäntöön. Edelleen syventävä haastatteluryhmä tunnisti yleisiin johtamistapoihin ja -kulttuurin liittyvän yleisen toimintaympäristön muutoksen, joka haastaa vanhoja hierarkkisia rakenteita ja toimintakulttuureja samalla edellyttäen myös seurakunnan johtamiselta muutosta.

Yleisenä käsityksenä voi olla, että koska seurakunta ja kirkko ovat sisimmältä olemukseltaan uskon ja rakkauden yhteisö, jonka perusta on ihmisten arvostuksessa ja kunnioituksessa, sillä olisi sisäsyntyinen kyky toimia oikein. Tämä voi olla harhaanjohtava illuusio. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet ristiriidat esimerkiksi kirkollisen ja työoikeuden tulkinnoista ja niistä seuranneet yhteisön sisällä havaittavat jyrkät jakolinjat, ovat osoitus siitä, että myös seurakunnan on vahvistettava johtamista, siihen liittyviä prosessejaan ja rakenteitaan tavoilla, joilla tuetaan toiminnan eettisyyttä ja yhteisön luottamusta seurakuntaan. Eettisesti kestävä arvojohtaminen tai sen osa-alueena oleva myötätunto työssä, eivät tarkoita ristiriitojen tai johtamiseen liittyvien

paradoksien poissulkemista mielestä tai ongelmien pois pyyhkimistä. Eettisesti kestävä johtaminen antaa työkalut ja suunnan, jonka avulla yhteisö kykenee kohtamaan ja ratkomaan yhdessä ristiriitaiset ja vaikeat tilanteet.

Brown, Treviño & Harrison (2005) mukaan eettinen johtaminen tarkoittaa normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa ja seuraajien kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. (mt 2005.) Donna Hicksin mallin soveltaminen seurakuntakontekstissa voisi antaa selkeän ja hyvän mallin ja normin niistä elementeistä, joista syntyy luottamus yhteisön sisälle.

### **6.3 Työntekijänä vai seurakuntalaisena yhteisössä?**

Lisäaspektin seurakunnan työskentelyyn tuo myös jokaisen työyhteisöön kuuluvan henkilökohtainen suhde uskontoon, jonka läpi suodatetaan toimintaa ja sen tavoitteita. Toimintaa ja tavoitteita tulkitaan osin tämän takia syvästi yksilö- ja henkilökohtaisen uskonnollisen näkemyksen kautta. Seurakuntatoimintaan liittyvä metatason tarkastelukulma jää tällöin ohueksi.

Syventävässä haastattelussa nostettiin keskusteluun huomioita seurakunnan toimijoiden eri roolien päällekkäisyyksistä ja niiden vaikutuksista toimintaan. Keskustelussa tuotiin esiin huomioita seurakunnan eri tasoilla olevien toimijoiden päällekkäisistä rooleista, jotka aiheuttavat sekavuutta sekä edesauttavat väärän roolin mukaisia odotuksia suhteessa työn tekemiseen. Esiin nostettiin myös tästä johtuva toiminnan klikkiytyminen sekä selän takana puhuminen. Työyhteisön roolien sekavuus näyttäytyy yhden haastateltavan mukaan myös johtamisjärjestelmän ohittamisena.

Toiminnan haasteeksi nousee, miten toiminnassa pystytään hahmottamaan ja yhdistämään parhaalla tavalla oma kutsumus, ammatti-identiteetti, oma rooli työyhteisössä sekä oma työtehtävä ja sen vaatima osaaminen myös laajemmalla kuin yksilön kokemustasolla. Yksilötasolla haasteeksi nousee myös se, kuinka tunnistaa oman toimintansa motiivit ja seuraukset.

## 7 SYSTEEMISYYDESTÄ SYSTEEMIIN – MALLINNUKSESTA TU- LOKSISTA

Systeemisyyden ja kompleksisuuden edellyttävät kokonaisuuksien holistista tarkastelua. Tutkija Sean Andrewn mukaan tutkiessamme muutosta, meidän tulee ensin muodostaa ymmärrys kaikista elementeistä, suhteista, toimijoista ja eri osajärjestelmien tarkoituksesta ja tehtävästä kokonaisuudessa. Tämän jälkeen voidaan tehdä päätös, mihin kohtaan järjestelmää halutaan muuttaa. Analyysin jälkeen valitaan ne osa-alueet ja interventiot, joihin muutosta halutaan. Kyseessä on jatkuvan oppimisen malli, jossa toimintaa tarkastellaan ja kehitetään jatkuvasti (Andrew 2021, 23.)

Tutkimus on suunnattu muutamiin seurakunnan johtamiseen liittyviin osa-alueisiin ja tarkastelee näiden suhdetta toisiinsa. Tavoitteena ei ole ollut tuoda esiin kattavaa järjestelmästä karttaa kaikista järjestelmien osa-alueista, jotka vaikuttavat johtamiseen. Tästä huolimatta kokonaisuuden hahmottaminen ja eri järjestelmien vaikutus toisiinsa on tärkeää pitää mielessä kehittämistyötä tehdessä. Kompleksisuus ei saa poistaa halua pyrkiä ratkaisemaan eteen tulevia haasteita ja ongelmia. Raisio, Jalonen, & Uusikylä (2018) toteavat:

”Pirullisuuden hedelmällisessä kesyttämisessä torjutaan ratkaisuun ryntääminen ilmiön huolellisella ja dialogia hyödyntävällä muotoilulla. Pirullisuuteen väistämättä sisältyvää monitulkintaisuutta ja ristiriitaisia näkemyksiä sovitellaan osapuolia osallistavalla punta-roinnilla. Kolmen D:n taktiikkaan, eli designiin, dialogiin ja deliberaatioon perustuva pirullisuuden kesyttäminen on väistämättä hidasta, mutta parhaimmillaan palkitsevaa, sillä seurauksena on usein paitsi eri osapuolia sitouttava ratkaisu ongelmaan myös luottamuksen vahvistuminen”. (mt., 56.)

Oheiseen taulukkoon (Taulukko 2) on kerätty keskeiset tutkimuksen teemat ja kirjallisen kyselyn sekä syventävän teemahaastattelun keskeiset näkökulmat niihin liittyen. Taulukkoon on kerätty vastauksissa eniten toistuneita näkemyksiä, yksittäiset näkemykset tai kommentit eivät ole taulukossa näkyvillä. Kehittämissarakkeeseen on koottu teemahaastattelussa kysytyjä ja sieltä esiin nousseita kehittämissuhteita.

Tutkimushypoteesina oli, että seurakunnan johtamiseen vaikuttavat monet osin ristiriitaisetkin vaatimukset. Tutkimus vahvisti osan ristiriitaisista koetuksista. Eniten ristiriitaisia koettiin olevan seurakunnan ja kirkon oman lainsäädännön, kanoneiden ja tradition sekä työlainsäädännön välillä. Ristiriitaisia näkemyksiä johtamisen tehtävästä ja toteuttamisesta nousi esiin yksittäisissä

kommenteissa koskien seurakunnan ja muuttuvan maailman suhdetta: samaan aikaan yksittäisissä vastauksissa toivottiin traditioiden mukaan toimimista ja ajan hermolla olevaa uudistumiskykyä tai toiminnan pysyvyyttä, kuitenkin samalla toivoen muutoksia. Ristiriitaisia näkemyksiä löytyi myös hengellisen ja hallinnollisen johtamisen kysymyksissä. Osa kirjallisen kyselyn vastaajista koki, että hengellinen ja hallinnollinen johtaminen tulee erottaa toisistaan, osassa kirjallisia vastauksia ja haastatteluryhmässä nähtiin, että hengellistä ja hallinnollista johtamista ei voi erottaa toisistaan. Eniten yksimielisiä näkemyksiä oli seurakunnan johtaminen työorganisaatiossa -osiossa, jossa työlainsäädännön mukainen johtaminen nostettiin esiin sekä kirjallisessa kyselyssä että teemahaastattelussa työorganisaation johtamisen ydintehtäväksi. Toisaalta samassa osiossa työorganisaation johtamisen tehtäväksi nostettiin pyhien toimitusten ylläpito.

Teemahaastattelussa tuotiin esiin kehittämisehdotuksia, joiden toiveena oli yhteisen keskustelun aloittaminen sekä eri ryhmien osallistaminen yhteiseen keskusteluun. Ryhmässä toivottiin yhteisöllisyyden tietoista kasvattamista tämän yhteistä ymmärrystä lisäävän keskustelun kautta. Myös seurakuntalaisia toivottiin mukaan keskusteluun. Tässä on tulevaisuuden haaste seurakunnalle, miten, missä ja ketkä voisivat käydä tätä keskustelua ja miten niiden kautta olisi mahdollista saavuttaa yhteinen suunta ja tavoite seurakunnan johtamiselle.

Tutkimuksessa saatua aineistoa on myös tarkasteltu pyrkien yhdistämään sen tuotoksia suhteessa laajempiin ilmiötason muutoksiin toimintaympäristössä. Saadusta aineistosta on nostettu esiin keskeisimmät asiat ilman niiden sitomista olemassa oleviin teorioihin, tämän jälkeen aineistoa on tarkasteltu teorioiden valossa. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2) on kerätty tutkimuksen teemoja ja niiden suhdetta tutkimuksessa esiin nostettuihin teorioihin.

Taulukko 2: Tulosten koontitaulukko

Teema	Kirjallinen kysely	Teemahaastattelu	Kehittäminen	Huomioitavat näkökulmat teorian valossa
Johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden suhde toisiinsa	Kirkon toimintaa säätelevän lainsäädännön sekä sen kanonisen perinnön ja työlainsäädännön välillä on ristiriitoja. Eri osa-alueet toimivat keskenään	Kirkon kanoninen perimä, traditiot ja työlainsäädäntö eivät ole merkittävässä ristiriidassa keskenään.  Mahdolliset haasteet ja ongelmat johtamisen kysymyksissä ovat	Yleisen työlainsäädännön, kirkkoa koskevan lainsäädännön, kirkon traditioiden sekä kanoineiden yhteensovittamisessa mahdollisesti koettujen haasteiden ja raja-	Muuttuva maailma ja johtaminen:  Kirkkolainsäädäntöä tulee tutkia oikeusteoreettisesti oikeustieteenä ja sen menetelmin. Kysymystä kirkko-oikeuden oikeuslähteistä tai

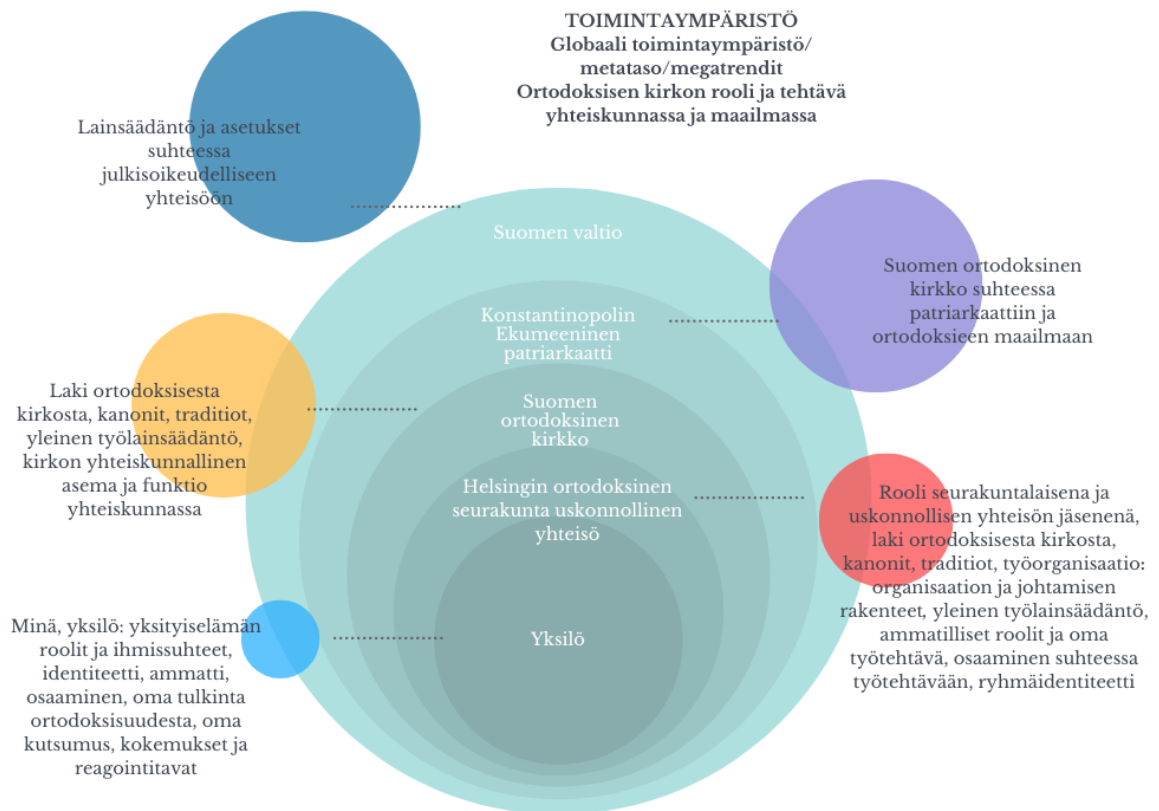
		enemmänkin yksilötasolla ilmeneviä haasteita, jotka eivät aina juonnu johtamisjärjestelmässä oleviin mahdollisiin ongelmiin.	pintojen kirkastaminen yhteisten keskustelujen kautta. Keskustelua mahdollisista ristiriidoista tulee jatkaa selkeämmin ja yksinkertaistetummin	kirkko-oikeuden oikeusperiaatteista ei voida ratkaista teologialla. (Seppänen 2010)
Teema	Kirjallinen kysely	Teemahaastattelu	Kehittäminen	Huomioitavat näkökulmat teorian valossa
Seurakunnan johtamisen hengellisenä yhteisönä	Tulee johtaa kirkon traditioiden ja kannonien mukaan. Johtamisen tehtävänä on seurakuntayhteisön hengellisen elämän vahvistaminen. Hallinnollinen ja hengellinen johtaminen erotettava toisistaan. Hengellisellä ja hallinnollisella johtamisella ei ole eroa.	Hengellistä ja hallinnollista johtamista ei tule erotella.  Johtamisen perustana on työläinsäädäntö ja sen mukainen toiminta.		Spirituallisessa johtajuudessa korostuvat yhteyden vahvistaminen omaan itseensä, toisiin ja perimmäisiin tarkoituksiin (Juntunen, Räisänen 2015).  Pastoraalisen johtamisen tehtävänä on työntekijöiden kutsumuksen vahvistaminen. Pastoraalista johtamista voitaisiin luonnehtia perustehtävän muistuttamiseksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita uutta johtajuuden ulottuvuutta (Asikainen, 2020.)
Seurakunnan johtamisen työorganisaationa	Johtamisen tulee olla työläinsäädännön mukaista.	Olennaista erottaa eri roolit ja niiden mukaan toimiminen sekä työläinsäädännön mukainen johtaminen.	Eri toimijoiden päällekkäisten roolien tunnistaminen ja roolien mukaisten toimintojen ja toimintamallien selkiyttäminen.	Johtamista voidaan yksinkertaistetusti tarkastella menetelmänä kulloisenkin organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Johtajan avaintehtäviin kuuluvat toiminnan suuntaaminen tavoitteisiin, resurssien kohdistaminen ja niiden käyttö. Hallinto, eli administraatio on puolestaan organisaation sisällä tapahtuvaa hallinnollista toimintaa. Administraatio liittyy julkisen sektoriin liittyvään hallintoon, johon seurakuntahallinto lukeutuu (Asikainen 2020.)
Teema	Kirjallinen kysely	Teemahaastattelu	Kehittäminen	Huomioitavat näkökulmat teorian valossa
Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen	Yhteiskunnallisia muutoksia ei ole huomioitu riittävästi.	Toimintaympäristön muutos edellyttää johtamistapojen ja -kulttuurin muutosta.	Yhteisöllisen johtamisen kehittäminen, eri toimijoiden osallistaminen ja	Strateginen ajattelu: Kirkon mission ja vision tukeminen ja niiden kirkastaminen edellyttää strategisen tason

			<p>osallisuuden kasvattaminen toiminnoissa ja niiden kehittämisessä.</p> <p>Aito yhteys seurakuntalaisiin ja heidän osallisuutensa kasvattaminen toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen.</p> <p>Eri toimijoiden osallisuuden kasvattaminen ja joustavuus toimintojen toteutuksessa.</p>	<p>johtamisen tasolla kykyä innovoida. Kyky muutokseen on olennainen osa strategista johtamista (Kinnunen 2020.)</p> <p>Yhteisöllinen johtaminen: Yhteisön kyvykkyys tehdä, toimia ja sopeutua yhdessä ilmentää yhteisöllisyyden onnistumista (Leponiemi 2019.)</p> <p>Itsensä johtaminen: Itsensä johtamisen keskiössä on oman mielen johtaminen, johon liittyy kolme eri elementtiä: 1) ajattelun, 2) tunteiden ja 3) tekemisen selkeyden tarkastelu. Johtamisen tulee olla mukana rikkomassa ajattelua, rakentamassa tunteita ja selkiyttämässä tekemistä (Åhman 2012.)</p> <p>Organisaation identiteetti ja tunteet: Yksilöidentiteetti käsitteenä vastaa kysymyseen siitä, ”kuka minä olen”, kun taas sosiaalinen identiteetti kuvaa sitä, ”keitä me olemme tai mihin tuntemme kuuluvamme”. (Marin 2021)</p> <p>Arvot ja kulttuuri: Näkyvän kulttuurin kautta voidaan johtaa, mutta tunnepuolella olevien tekijöiden vaikutus organisaatioon on erityisen tärkeää (Aaltonen &amp; Heiskanen &amp; Innanen 2003.)</p> <p>Myötätunto-johtaminen: Ihmisten tunnetilasta eettisyydestä ja inhimillisyydestä tullut merkittävä tekijä yritysten menestymisessä. Myötätunnosta on tullut merkittävä työhyvinvoinnin ja sen merkityksellisuuden vahvistaja (Pessi &amp; Martela 2017.)</p>
<b>Teema</b>	<b>Kirjallinen kysely</b>	<b>Teemahaastattelu</b>	<b>Kehittäminen</b>	<b>Huomioitavat näkökulmat teorian valossa</b>

## 7.1 Toimintaan vaikuttavat kehät

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarkastella eri ryhmien (seurakunnan valtuusto ja -neuvosto, johtoryhmä ja työtiimi) ja tätä kautta myös eri toimintatasojen suhdetta johtamiseen ja sen käytäntöihin. Kompleksisuutta lisää seurakunnan sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoiset ja toimintaympäristön tuomat vaatimukset, muutokset, ja erilaiset odotukset suhteessa sen toimintaan.

Seurakunnan toimintaan liittyviä ja sen oman toiminnan ulkopuolella olevia tekijöitä voidaan kuvata seuraavalla vaikutuskehiä kuvaavalla kuviolla.



Kuvio 4: Vaikutuskehät

Keskelle kuviota on sijoitettu yksilö/minä, jonka kokemusmaailmassa kohtaavat yksityiselämän roolit ja ihmissuhteet, oma identiteetikäsitys, oma tulkinta ortodoksisuudesta sekä oma kutsumus, oma persoona, kokemukset ja toimintatavat.

Seuraavalla kehällä on Helsingin ortodoksinen seurakunta uskonnollisena yhteisönä, johon liittyvät roolit seurakuntalaisena ja uskonnollisen yhteisön jäsenenä, laki ortodoksisesta kirkosta, kanoninen perintö ja traditiot. Samaan aikaan tähän kehään kuuluu toinen taso, seurakunta työorganisaationa ja siihen linkittyvät yleinen työlainsäädäntö, organisaation ja johtamisen rakenteet, johtamisprosessit, seurakunnan palvelut seurakuntalaisille, ammatilliset roolit ja jokaisen oma työtehtävä, sekä yksilöiden osaaminen suhteessa työtehtävään. Tällä kehällä näyttäytyy myös yhteisöllisyyden ja identiteetin rakentuminen sekä yksilöiden suhteet toisiinsa ja työorganisaatioon sekä seurakuntaan uskonnollisena yhteisönä.

Edelleen seuraavalla kuorella on Konstantinopolin Ekumeeninen patriarkaatti ja sen määrittämä suhde Suomen ortodoksisen kirkkoon. Julkisoikeudellisena ja verovaroja saavana yhteisönä viimeisellä kuorella on Suomen valtio, joka määrittelee lainsäädännön ja asetukset suhteessa julkisoikeudelliseen yhteisön toimintaan. Kaiken taustalla on globaali toimintaympäristö, jossa ilmenevät metatason muutokset vaikuttavat kaikkiin kuvion kehiin.

Kehiä ympäröivä toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmaksi, yhä enemmän itseorganisoituvaksi moninapaiseksi systeemiksi, jossa tarvitaan uudenlaista toimintalogiikkaa, jonka avaimena on systeemien ja yhteisöjen kyky itseohjautumiseen ja sisältä tapahtuvaan jatkuvaan uudistamiseen. (Stähle & Kuosa 2009, 104.) Tällä kehällä on myös ortodoksisen kirkon ja seurakunnan yhteiskunnallinen vaikutus ja rooli sekä suhde muuhun toimintaympäristöön ja tätä kautta ajassa oleminen ja sen haasteisiin vastaaminen.

Kehien kautta hahmottuu kuva seurakunnasta organisaationa, joka ei ole koskaan puhtaasti vain työorganisaatio, vaan aina samanaikaisesti ja rinnakkaisesti uskonnollinen yhteisö sekä yksilöiden kokema yhteisö. Mikäli seurakuntaa tarkastellaan puhtaasti työorganisaationa ja pyritään vaikuttamaan työorganisaation toimintaan, on sillä aina vaikutuksia muihin kehiin. Kuvion voi hahmottaa veteen piirtyvinä renkaina heitetyn kiven osuessa sen pintaan. Systemisyyden näkökulmasta tarkasteltuna pienetkin muutokset millä tahansa kehällä vaikuttavat kaikkiin kehiin. Kehien vaikutusten arviointi edellyttää tietoista systeemistä ajattelua yhdessä.

## 7.2 Seurakunnan johtamisjärjestelmässä huomioitavaa

Myös johtamisjärjestelmää tulee johtaa, muussa tapauksessa organisaatiossa ei kehity tarkoituksenmukaisia ja strategian toimeenpanon kannalta keskeisiä johtamiskäytäntöjä. Johdon

kyky johtaa strategian toimeenpanokäytännöt sisältävää johtamisjärjestelmää on oman näemykseni mukaan organisaation strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta keskeistä.

Järjestelmän tulee luonnollisesti palvella perustehtävää, tukea sen mukaista toimintaa ja siitä johdettuja strategisia tavoitteita. Mallia ei voida suoraan kopioida mistään, vaan Helsingin ortodoksisen seurakunnan tulee itse luoda oma johtamisjärjestelmänsä, jossa näkyvät hallinnon ohjaus, tavoitteita ja toimintaa eteenpäin vievät prosessit sekä tavoiteltava toimintakulttuuri arvoineen. Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, arvot ovat merkittävä osa johtamista ja arvojen mukainen johtaminen on olennainen osa hyvää ja onnistunutta johtamista. Tämän johtamisjärjestelmän kuvauksessa voidaan käyttää apuna myös erilaisia teorioita johtamisesta, jotka auttavat kokonaisuuden kuvaamisessa.

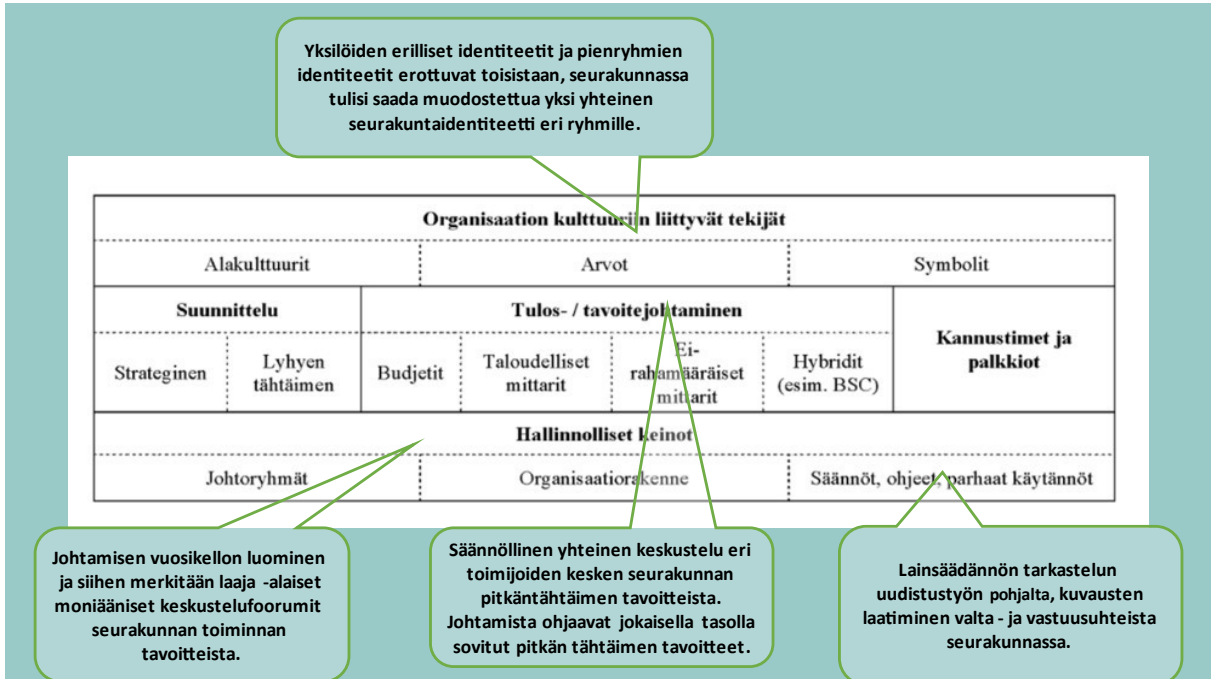
Tutkimuksessa aiemmin esitelty Malmin (2014) Johtamisjärjestelmäviitekehys (sivu 27, Kuvio 3.) tarjoaa tulevaisuudessa selkeän mallin osa-alueineen, jonka avulla seurakunnan johtamista voidaan kehittää ja kuvata. Johtamisjärjestelmän viitekehukseen on alla olevaan kuvioon (Kuvio 5.) tutkimuksen tulosten ja teoriataustan perusteella koottu joitakin toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimuksen kirjallinen kysely osoitti, että seurakunnan sisällä on erilaisia ryhmittymiä ja yhtenäisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttää yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomista. Seurakunnan sisällä olevat yksilöiden erilliset identiteetit ja pienryhmien identiteetit erottuvat toisistaan tulisi saada muodostettua yksi yhteinen seurakuntaidentiteetti eri ryhmille. Tarvitaan yhteinen keskustelu siitä, mikä Helsingin ortodoksinen seurakunta haluaa tulevaisuudessa olla ja keitä me olemme.

Lisäksi tarvitaan säännöllinen yhteinen keskustelu eri toimijoiden kesken seurakunnan pitkän tähtäimen tavoitteista. Jos halutaan saavuttaa yhtenäinen suunta ja sitoutuminen toimintaan, tulee johtamista jokaisella tasolla ohjata yhdessä sovitut pitkän tähtäimen tavoitteet.

Jotta yhteiset tavoitteet säilyvät johtamisen punaisena lankana, tarvitaan pysyvät rakenteet, jossa keskustelua käydään. Johtamisen vuosikellon luominen ja siihen merkityt laaja-alaiset moniääniset keskustelufoorumit tukevat seurakunnan toiminnan tavoitteita ja pitkäjänteistä suunnittelua.

Tutkimus osoitti, että tarvitaan Lainsäädännön tarkastelua meneillään olevan uudistustyön pohjalta. Lisäksi on erityisen tärkeää, luoda selkeä kuvaus valta- ja vastuusuhteista sekä prosesseista seurakunnassa.



Kuvio 5: Toimenpide-ehdotuksia jatkoon johtamisjärjestelmäviitekehyksen osa-alueilla

Näen myös, että itse johtajuuden käsitettä on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisemmin koko organisaatiotason näkökulmasta. Johtaminen ei liity vain yksilöiden operatiiviseen toimintaan tai yksittäiseen esihenkilötyöhön. Johtaminen on koko organisaation läpileikkaava toimintatapa ja -kulttuuri. Jokainen kantaa omalta osaltaan johtajuutta organisaatiossa ja vaikuttaa johtajuuden toteutumiseen seurakunnassa.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä oli, miten johtamiseen mahdollisesti liittyvät paradoksit näyttäytyvät Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamiskäytännöissä ja niiden tulkinnoissa ja miten niissä ilmeneviä ristiriitaisuuksia voisi ratkoa?

Kirjallisten ja syventävän haastattelun vastausten hajonta ja niiden ristiriitaisuudet antavat viitteitä siitä, että seurakunta ja sen eri toimijat eivät ole yhtenäinen kokija- ja näkijäjoukko, vaan monimuotoinen, monesta eri roolista katsova joukko, joka muodostaa yhdessä seurakuntayhteisön.

### 8.1 Johtamisen vallan portaat: kuka johtaa ja miten johdetaan?

Helsingin ortodoksien seurakunnan organisaatiokaavion mukaan työntäjän edustajia seurakunnassa ovat kirkkoherra ja muut esihenkilöasemassa olevat sekä luottamushenkilöiden muodostamat seurakunnanvaltuusto ja neuvosto. Onko kirkkoherra ennen muuta seurakunnan hengellinen paimen ja johtaja ja voiko hallinnollista ja hengellistä johtajuutta erottaa toisistaan.

Lainsäädännössä on kirkkoherralle selkeästi määrätty seurakunnan talouden ja hallinnon johtaminen. Hallinnon johtajuuden irrottaminen hengellisestä johtamisesta seurakunnassa tätä taustaa vasten on paitsi Suomen lain, myös ortodoksisen perinteen vastaista. Ortodoksista kirkkoa koskevassa laissa määrittää kirkkoherran työnjohdollisen aseman ja roolin.

”Jokaisen seurakunnan esimiehenä on kirkkoherra. Kirkkoherra vastaa siitä, että pyhät toimitukset toimitetaan kirkon perinteen, kirkkojärjestyksen ja muiden kirkollisten sääntöjen mukaan. Kirkkoherran on huolehdittava seurakuntansa uskonnollisesta kasvattamisesta ja seurakuntansa jäsenten sielunhoidosta. Kirkkoherra johtaa seurakunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa tämän lain, kirkkojärjestyksen ja seurakunnan toimitusten päätösten mukaan.” (Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006.)

Vastauksien pohjalta nousee kuitenkin mielenkiintoinen lisäkysymys siitä, käyttävätkö hengellistä valtaa seurakunnassa myös eri ryhmittymät tai yksilöt ilman virallista asemavaltaa seurakunnassa? Kenellä lopulta seurakunnassa on spirituaalinen johtajuus? Jos pohdimme asiaa puhtaasti työorganisaation jaetun johtamisen näkökulmasta, kysymystä ei voida käsitellä vain or-

ganisointi- tai vuorovaikutuskysymyksenä, vaan kysymyksenä myös siitä, kuka käyttää seurakunnassa hengellistä ja spirituaalista johtamisvaltaa ja kuka saa sitä käyttää. Spirituaalista johtajuutta voivat yhteisön sisällä myös käyttää erilaiset ryhmittymät tai yksilöt, joilla ei ole hallinnollista valta-asemaa.

Ehdotuksessa ortodoksisen kirkon kirkkojärjestykseksi määritellään piispan työoikeudelliset tehtävät alla tavalla, nämä tehtävät on kirjattu myös Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestykseen vuonna 2007:

"Seurakunnissa työnantajaa edustaa ja työnantajan puhevaltaa käyttää ortodoksisesta kirkosta annetun lain ja ehdotettujen kirkkojärjestyksen säännösten perusteella kirkkoherra, seurakunnanneuvosto ja piispa. Seurakunnan esimiehenä toimii lain 61 §:n mukaan kirkkoherra, Kirkkoherra käyttää näin ollen ensisijaisesti seurakunnassa työnantajan johto- ja valvontavaltaa. Kirkkoherran tehtävänä on yleinen työnjohto, joka tarkoittaa normaalien päivittäisten toimintojen asianmukaista järjestämistä ja niihin liittyvien päätösten tekemistä."

"Seurakunnanneuvosto ei voi kuitenkaan tehdä päätöstä kirkkoherran, muun papin, diakonin tai kanttorin työsopimussuhteen päättämisestä ilman 2 momentin mukaista piispan suostumusta. Hiippakunnan piispan lausunto tulee hankkia etukäteen. Näin ehdollepanon suorittava hiippakunnan piispa on johdonmukaisesti mukana myös työsuhteen päättämistä koskevassa menettelyssä. Piispan työnantaja-asemasta säädetään puolestaan tyhjentyvästi 63 §:n 5.6 ja 7 kohdissa. Piispan toimivalta muodostaa joitakin selkeästi määriteltyjä poikkeuksia kirkkoherran ja seurakunnanneuvoston työnantaja-asemaan. Laissa ja kirkkojärjestyksessä määritellyn työnantaja-aseman ohella piispalla on kanonisen toimivallan perusteella mahdollisuus valvoa hiippakuntansa papistoa ja kanttoreita" (Ehdotus ortodoksisen kirkon kirkkojärjestykseksi 2006, 43.)

Hengellisen ja hallinnollisen roolin ollessa päällekkäisiä, viime kädessä esihenkilöasemassa olevat joutuvat ratkaisemaan roolinsa eri arjen tilanteissa itse. Hyvänä esimerkkinä on kirkossa oleva katumuksen sakramentti, jolloin rippi-isä voi olla samaan aikaan oma esihenkilö. Mikäli työsuhteessa tai työssä ilmenee ongelmia, kumpi rooli edellä mennään?

Syventävässä haastattelussa hengellinen ja spirituaalinen johtaminen koettiin yhdeksi olennaiseksi osaksi seurakuntajohtamista ja sen koettiin koskevan kaikkia työntekijätasoja, ei vain niin sanottuja hengellisen työn tekijöitä (papisto ja kanttorit). Tässäkin kohdataan kysymyksiä: työlainsäädännön näkökulmasta työnantajan direktio-oikeus koskee vain työaika ja sen sisällä

olevaa toimintaa. Kun hengellinen ja hallinnollinen johtaminen on erottamaton: miten hengelliseen johtamiseen suhteutetaan ns. maallisen työn työntekijät, luovuttavatko he hengellisen johtajuutensa työnantajalle ja koskeeko tämä hengellinen johtaminen vain työaikaa?

Toisaalta maallisen lainsäädännön yhteydessä on tarpeen pohtia myös hengellisen työn professionalistumista ja sen merkitystä seurakunnan työrooleihin. Ovatko seurakunnan eri tehtävät professionalistumisen myötä muuttuneet tarkasti määritellyiksi ammattitehtäviksi, joita ohjaavat täysin maalliset lait ja sopimukset? Kellotetaanko kirkkokahvien siunaaminen tai hengellinen tuki ja ohjaus työehtosopimuksen määrittelemien työaikojen mukaan? Onko mahdollista rajata hengellinen kutsumus työaikalakiin ja työehtosopimukseen soveltuvaksi paketiksi? Voidaanko hengellisyyttä ja kutsumusta kutistaa yksien sopimuskansien sisään?

Seurakunta on hengellinen yhteisö, mutta samalla myös työorganisaatio. Seurakunnassa tulee tunnistaa yhtä aikaa kaksi erillistä perustehtävää sekä niiden liittyviä organisoitumisen tavoitteita, rakenteita ja toimintatapoja. Ensimmäinen on seurakunnan hengellinen tehtävä pyhine toimituksineen ja traditioineen ja toinen seurakunnan velvollisuudet ja vastuut työorganisaationa. Nämä kaksi erillistä osa-aluetta ovat kietoutuneita toisiinsa tavalla, jota on vaikea tunnistaa ja erottaa arjessa. Eri tehtäviä sanoitetaan myös eri tavoilla. Hengellisessä kontekstissa voidaan kirkkoherraa kutsua paimeneksi, työlainsäädäntö ei kuitenkaan tunnista tätä termiä esihenkilötyöhön liittyväksi.

## 8.2 Yhteisöllinen kehittäminen

Seurakunnan toiminnassa on kyse myös yksilöiden toiminnasta ja yksilön sisäisestä dialogista suhteessa koettuun maailmaan. Kuten aiemmin todettu, seurakuntajohtamisen kokonaisuus muodostuu eri vaikutuskehillä olevista toimintaan vaikuttavista tasoista, yksilötasolta globaaliin tasoon.

Kysymykseen nousee ajatus myös siitä, mihin työntekijä yksilönä identifioituu ja mikä identiteetti on vahvin. Jokainen yksilö tekee valinnan siitä, kuka minulle on ”me”- olenko ammattini edustaja, pappi, rippi-isä, esihenkilö, työntekijä vai seurakuntalainen. Yksilöiden omaksumat identiteetikäsitykset vaikuttavat yhteiseen toimintaan. Yksilöidentiteetin lisäksi rinnalle nousee seurakunnan yhteinen ryhmäidentiteetti, jossa vastataan kysymykseen, keitä me olemme. Kuten Marin on todennut: ”Yksilöidentiteetti käsitteenä vastaa kysymykseen siitä, ”kuka minä

olen”, kun taas sosiaalinen identiteetti kuvaa sitä, ”keitä me olemme tai mihin tunnemme kuuluvamme”. (Marin, 27.) Marin jatkaa: ”Organisaatioidentiteettiä eletään organisaation taholta todeksi tunnetasolla. Tunteet vahvistavat organisaation identiteetistään tietoisella tasolla tuotettujen ja kommunikoitujen tulkintojen todenmukaisuutta.” (Marin 226.)

Seurakunta ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen yhteisö, jossa vallitsisi yksi ryhmäidentiteetti. Myös eri ryhmissä seurakunnan sisällä vallitsee oma erillinen ryhmäidentiteettinsä, joka vastaa ryhmän kysymykseen siitä keitä me olemme. Seurakunnan johtamisen kehittämisessä tulisi saada paitsi yksilöt, myös eri ryhmät, keskustelemaan keskenään. Mikäli yhteistä keskustelua ei saada toimimaan, vaarana on, että eri ryhmät vahvistavat oman ryhmänsä sosiaalista koheesiota samalla syrjien toisia. Tulevaisuuden keskusteluissa tulee luoda yhteistä turvallista tilaa, jossa voidaan ottaa esiin monia erilaisia näkökulmia pelkäämättä syrjäyttämistä. Ryhmille tulisi luoda yhteinen koko seurakunnan identiteetti, johon kaikki voivat identifioitua.

### 8.3 Kohti tulevaisuutta

Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät muutoksia myös eri vaikutuskehillä (Kuvio 4). Sitran julkaiseman tulevaisuusskenaarion mukaan tulevaisuuden megatrendejä voidaan hahmottaa viiden keskeisen kehityskulun kautta. Keskeisin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys: miten vastaamme ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuden vähenemiseen, resurssien vaihtelevaan saatavuuteen ja jäteongelmaan. Toinen kehityskulku on verkostomaisen vallan voimistuminen: valtasuhteissa siirrytään moninapaisesta maailmasta monisolmuiseen maailmaan. Kolmas kehityskulku liittyy väestön ikääntymiseen ja monimuotoistumiseen. Neljäs kehityskulku eli talousjärjestelmän suunnan etsiminen: nähdäänkö ympäristö vain resurssina vai otetaanko talouden tavoitteeksi ympäristön parempi tila? Viidenneksi tekijäksi nostetaan teknologia ja sen sulautuminen kaikkeen ja osaksi yhteiskuntaa ja arkea. (Duhva 2020, 3.) Ydinkysymyksiksi nousevat, miten seurakunta vastaa toiminnallaan näihin muutoksiin ja miten ne muuttavat seurakunnan toimintaa ja tapaa johtaa seurakuntaa.

Ortodoksikirkko ja kristillinen seurakuntayhteisö on ollut globaalilla tasolla olemassa vuosisatoja ja kokenut monia toimintaympäristön muutoksia. Kirkon vahva traditiopohja on vahvistanut sen koheesiota, samalla tämä muuttumattomuuden traditio voi heikentää kykyä tunnistaa ja

tehdä välttämättömiä muutoksia. Tämän hetken muutokset ovat globaaleja, nopeita, yllätyksellisiä, samanaikaisia ja niiden kiihtyvyys on potentiaalista. Tässä ajassa kysymys on siitä, mikä on kirkon ja seurakunnan ydin ja miten ikuisuus näyttäytyy sen ajattelussa, olemisessa ja toiminnassa. Mikä on se, joka säilyy, joka on niin arvokasta, että sen tulisi säilyä. Mikä on kirkon ja seurakunnan pääjohtamistehtävä ja merkitys eri kehillä. Muutostarpeiden tunnistaminen edellyttää eri yksilöiden ja ryhmien välistä aitoa dialogia.

#### **8.4 Tulevat tutkimukset: sosiaalinen pääoma**

Tutkimus osoitti sen, että yhteiselle keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiselle johtamisesta ja seurakunnan toimintaan liittyvistä ydinhaasteista, on tarvetta. Tutkimuksen aikana pohdin useasti seurakunnan työyhteisön mahdollisuuksia ja tahtotilaa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Seuraava mielenkiintoinen tutkimuksen aihe voisi liittyä seurakunnan sosiaalisen pääoman tutkimukseen. Riippumatta siitä, mikä on organisaation perustehtävä ja toimintaympäristö, seurakunta on työyhteisö, jossa kehittyy ja voidaan kehittää sosiaalista pääomaa.

Työterveyslaitoksen julkaisun mukaan sosiaalinen pääoma on toimijan resurssi, joka liitetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin ja / tai odotuksiin niistä. Organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalinen pääoma nähdään toimijan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja verkostoihin perustuvana tavoitteellisena voimavarana (Janhonen, Johanson, Nikkilä, Pirttilä & Taittonen 2008, 10.)

Jaakko Koivumäki määrittelee väitöskirjatutkimuksessaan sosiaalisen pääoman kolmen komponentin konstruktioksi: luottamukseksi työkavereihin, yhteisöllisyyden tunteeksi ja luottamukseksi lähiesimieheen. Sosiaalisen pääoman komponentit korreloivat keskenään positiivisesti (Koivumäki 2018, 244.) Yhteisöllisyyden kokemus oli tutkimuksen mukaan myös voimakkaasti sidoksissa työn imuun (mt., 246). Luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa ja ne tekevät arjesta sujuvaa (mt., 10).

Sosiaalisen pääoman rakennusaineiksi voidaan ajatella edellä mainitun perusteella ainakin luottamuksen, avoimen kommunikaation ja yhteistyökyvyn. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten sosiaalinen pääoma näkyy esimerkiksi eri tiimeissä ja ryhmissä seurakunnan sisällä tai koko seurakunnan tasolla.

Pohdin myös seurakunnan roolia yhteiskunnallisena instituutiona. Tulisiko seurakunnalla olla laajempi alueellisen ja yhteiskunnallisen sosiaalisen pääoman rakennustehtävä. Tulisiko seurakunnan tuottaa laajemmin yhteiskunnallista sosiaalista pääomaa, lisätä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteiskunnan sisällä. Voisiko seurakunta tietoisemmin tuottaa yhteistä hyvää kokemusta siitä, millainen paikka Suomi on asua ja elää. Pohdin myös, mitä seurakunnan yhteiskunnallisen sosiaalisen pääoman tuottamiselle merkitsevät julkisuudessa esille nousseet ristiriidat kirkon ja seurakunnan eri toimijoiden sisällä ja kesken. Onko kyseessä ilmiö, jossa yksilötason kokemista ristiriidoista lähtee vyörymään edellä tutkimuksessa esiteltyjen vaikutuskehien kautta suurempi yhteiskunnallinen ja alueellinen sosiaalista pääomaa vähentävä ja murmentava aalto seurakunnan sisältä. Systemisessä ja komplisoituneessa toimintaympäristössä toimintakehillä tapahtuvalla pienelläkin yksittäisellä asialla tai teolla voi olla suuria vaikutuksia.

Näkemykseni on, että seurakunta ei ole olemassa työntekijöitään tai edes ainoastaan seurakuntalaisiaan varten, vaan sillä on erittäin tärkeä yhteiskunnallinen rauhaa ja yhteistyötä edistävä tarkoitus muuttuvassa maailmassa. Seurakunnalla on tarjota tässä maailmassa ja juuri nyt jotain sellaista, mitä yhteiskunta ja ihmiset tarvitsevat.

## LÄHTEET

- Aaltio, Iiris 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Puusa, Anu. & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIPress.
- Aaltonen, Tapio 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2005. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, Talvikki & Komulainen, Jyri & Metso, Pekka & Parpei, Kati & Peltonen, Tuomo 2021. Suomen ortodoksinen kirkko muutoksessa. *Politiikasta-lehti* 18.2.2021. Viitattu 22.4.2021. <https://politiikasta.fi/politiikasta-raati-suomen-ortodoksinen-kirkko-muutoksessa/>
- Alhanen, Kai & Lavila, Pekka & Kangas, Marko & Lamppula, Tomi & Petrelius, Päivi 2009. Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa. Opas esimiehille ja johtajille. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Andrew, Sean 2021. Navigating the field of systems change. Viitattu 15.11.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/04/heraamo-fin.pdf>
- Asikainen, Pekka 2020. Jumalan vai ihmisen palveluksessa? Suomen evankelisluterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013–2015. (E-kirja.) Teologinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Besharov, M. L. & Brickson, S. L. 2015. Organizational Identity and Institutional Forces: Toward an Integrative Framework. *Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press.
- Bergenstad, Jonas & Kiiveri, Ville & Salminen, Markku & Tynkkynen Timo. 2020. Ajankoh- taista 1.6.2020. Viitattu 22.4.2020. <https://ort.fi/uutishuone/2020-06-01/kannamme-vastuuta-yhdessa>
- Brown, Michael & Treviño, Linda & Harrison, David 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2005) 117–134. Viitattu 25.10.2022. <https://www.icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Brown%20Trevino%20%26%20Harrison%202005%20OBHDP.pdf>
- Duhva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra 2020. Viitattu 16.11.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- Ehdotus ortodoksisen kirkon kirkkojärjestykseksi 2006. Suomen Ortodoksinen Kirkollishallitus.
- Euroopan ihmisoikeussopimus 63/1999. Viitattu 20.20.2022. <https://finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1999/19990063>

- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi ortodoksisesta kirkosta 59/2006. Viitattu 5.12.2022. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060059>
- Hattunen, Maria 2022. Mittava lakipaketti kirkolliskokouksen käsittelyyn marraskuussa. Uutinen 26.9.2020. Viitattu 20.10.2022. <https://ort.fi/uutishuone/2022-09-26/mittava-lakipaketti-kirkolliskokouksen-kasittelyyn-marraskuussa>
- Helsingin ja koko Suomen arkkipiispa Leo 2011. Näkökulmia johtamiseen. Kolumni 29.9.2011. Viitattu 22.4.2021. <https://ort.fi/arkkipiispa/kolumnit-ja-kan-naotot/n%C3%A4k%C3%B6kulmia-johtamiseen>
- Hicks, Donna 2018. Dignity Model. Viitattu 25.10.2022. <https://organizingengagement.org/models/dignity-model/>
- Hilakivi, Anne 2019. Työyhteisön itseohjautuvuuden haasteet. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto ohjelma, liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ilkka, Oili 2017. Paremmalla ajattelulla parempaa työelämää - ytimenä välittämisen vipuvoima ja tahtomme hyvään. Systemiälykkyys työyhteisön vuorovaikutuksessa ja osana työhyvinvointia. Aalto yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tietotekniikan koulutusohjelma. Diplomityö.
- Jalonen, Harri 2020. Paradoksi ristiriitaisista kehityspoluista avautuvana mahdollisuutena. Viitattu 27.12.2022. [https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/paradoksi\\_ristiriitaisista\\_kehityspoluista\\_avautuvana\\_mahdollisuutena](https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/paradoksi_ristiriitaisista_kehityspoluista_avautuvana_mahdollisuutena)
- Janhonen, Minna & Johanson, Jan-Erik & Nikkilä, Riku & Pirttilä, Ilkka & Taittonen, Maria 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa. Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Aineistoraportti tiimitutkimusosiosta. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto.
- Juntunen, Elina & Räisänen, Reijo 2015. Teoksessa Kanerva, Marjaana & Tanska, Juha (toim.) Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen hyvinvointiin. Helsinki: Kirjapaja
- Juntunen, Elina & Pessi, Anne Birgitta & Aaltonen Tapio & Martela, Frank & Syrjänen Tii 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Anne Birgitta Pessi & Frank Martela & Miia Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus. 104 - 122
- Jyrkämä, Jyrki 2022. Toimintatutkimus. Viitattu 23.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Karema, Kaisa 2017. Pappouden ja pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherralle: Laadullinen teemahaastattelu kahdeksalle Tampereen hiippakunnan kirkkoherralle. Teologinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 22.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201705314342>
- Karjalan ja koko Suomen arkkipiispa Leo 2016. Avauspuhe vuoden kirkolliskokouksessa. Viitattu 21.10.2022. <https://www.ort.fi/uutishuone/2016-11-28/arkkipiispan-puhe-0>

- Kinnunen, Asko 2020. Strategic leadership and trust: senior leaders' perspective in nonprofit organization. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, kauppatieteiden laitos, Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3382-9>
- Koivumäki, Jaakko 2018. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere University press. Väitöskirja.
- Korkeasti pyhitetty Nikean metropoliitta Johannes 2007. Luento. Ortodoksien perinteen näkemyksiä kasvatuksesta. Viitattu 25.10. 2022. [https://www.ekumenia.fi/sen\\_toimii/kasvatus\\_ja\\_ekumenia/ortodoksisen\\_perinteen\\_nakemyksia\\_kasvatuksesta/](https://www.ekumenia.fi/sen_toimii/kasvatus_ja_ekumenia/ortodoksisen_perinteen_nakemyksia_kasvatuksesta/)
- Laki ortodoksisesta kirkosta 2006. Viitattu 20.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060985#a985-2006>
- Lehtonen, Heikki 1990. Yhteisö. Jyväskylä: Vastapaino.
- Leponiemi, Ulriika 2019. Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 20.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>
- Mahlamäki, Tiina 2006. Kirja-arvio. Käsikirja ihmisiä tutkiville ihmisille. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry. Elore 13/2/2006. Viitattu 22.11.2022. <https://jonal.fi/elore/article/view/78614/39513>
- Malmi, Teemu 2014. Johtamisjärjestelmät kilpailukyvyyn lähteenä. Diasarja. Viitattu 27.10.2022. <https://docplayer.fi/2604583-Johtamisjarjestelmat-kilpailukyvyyn-lahteenateemu-malmi-professori-ausb.html>
- Marin, Johanna 2021. Tunteet osana organisaation identiteettiä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulun Johtamisen ja yrittäjyyden laitos. Johtaminen ja organisointi. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja – ser. e osa – tom. 72 Oeconomica. Viitattu 19.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8341-4>
- Matihalti, Hellevi 2015. Tomos ja patriarkan tervehdys. Kolumni 29.11.2015. Viitattu 20.10.2022. Tomos ja patriarkan tervehdys – Simeon ja Hanna.
- Murto, Kari & Suomen Yhteisöakatemia Oy 2015. Systeminen ajattelu ja toiminta esimiehen työkaluna. Blogi 15.11.2015. Viitattu 23.4.2021. <https://www.sya.fi/systeminen-ajattelu-ja-toiminta-esimiehen-tyokaluna/>
- Oiva, Annukka 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Teknologinen tiedekunta, Oulun yliopisto. Oulu University Press. Väitöskirja.
- Ortodoksisen kirkon lakihanketta koskeva tutkimusraportti 2022. Viitattu 20.10.2022. <https://ort.fi/sites/default/files/2022-09/Ortodoksisen%20kirkon%20lakihanketta%20koskeva%20tutkimusraportti%20%281%29.pdf>

- Ortodoksisto.net 2022a. Viitattu 20.10.2022. <https://ortodoksisto.fi/sv/sanasto/tomos/>
- Ortodoksisto.net 2022b. Viitattu 21.10.2022. <https://www.ortodoksi.net/index.php/Traditio>
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus. 12 - 34
- Raisio, Harri & Jalonen, Harri & Uusikylä, Petri 2018. Kesä, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitra. Sitran selvityksiä 139.
- Raunistola-Juutinen, Eeva 2012. Äiti ja nunna. Kirkkojen maailmanneuvoston naisten vuosikymmenen ortodoksiset naiskuvat. Filosofinen tiedekunta, teologian osasto, Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0972-5>
- Rotko, Iida 2020. Kirkkoherra johtajana Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen haasteellinen yhteensovittaminen. Teologinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Maisterintutkielma. Viitattu 19.10.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202011244579>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.11.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Validiteetti. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.11.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)
- Salminen, Markku 2019. Kristillinen yhteisöllisyys on mahtava voimavara. Artikkelit. Viitattu 8.9.2022. <https://www.hos.fi/kristillinen-yhteisollisyys-on-mahtava-voimavara/>
- Salovaara, Outi 2020. Monia armorikkaita vuosia. Long Play, 89/2021. Viitattu 22.4.2021 <https://www.longplay.fi/jutut/monia-armorikkaita-vuosia>
- Seppänen, Arto 2010. Kirkko-oikeus – juridiikkaa vai teologiaa? Kirkko-oikeuden paradigmaa etsimässä. Edilex 7251. Viitattu 20.10.2022. <https://www.edilex.fi/artikkelit/7251.pdf>
- Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Tallinna: Basam Books Oy.
- Stähle, Pirjo & Kuosa, Tuomo 2009. Systeminen itseuudistuminen. Uutta ymmärrystä kollektiivien kehitykseen. Aikuiskasvatus 2/2009. Artikkelit.
- Suomen ortodoksisen arkkipiispan kanslia 2011. Viitattu 23.11.2022. <https://www.ort.fi/arkkipiispa/kolumnit-ja-kannanotot/n%C3%A4k%C3%B6kulmia-johtamiseen>
- Suomen ortodoksinen kirkko 2022. Kanoniset asiakirjat 2022. Viitattu 20.10.2022. <https://ortodoksisto.fi/sv/sanasto/tomos/>
- Suomen ortodoksisen kirkon työehtosopimus 2022–2024. Viitattu 24.11.2022. <https://www.ort.fi/sites/default/files/2022-03/ORTTES%202022-2024%20final%20%281%29.pdf>

- Tapper, Helena 1999. Globaalin informaatioyhteiskunnan riskit ja mahdollisuudet: kysymyksiä tutkimukselle. Viitattu 25.10.2022. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/62769>
- Tolvanen, Matti & Saramo, Peter & Karhapää, Jukka & Ahonen, Talvikki & Puustinen Anu 2022. Ortodoksisen kirkon lakihanketta koskeva tutkimusraportti. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.10.2022. Modern (ort.fi)
- Tolvanen Sami, 2011. Johtamisen taustoja etsimässä. Teologia.fi. Viitattu 23.11.2022. Artikkelin <https://teologia.fi/2011/09/johtamisen-taustoja-etsimassa/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Helsinki. Viitattu 20.11.2022. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työaikalaki 2019. Viitattu 24.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>
- Työsopimuslaki 2001. Viitattu 24.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>
- Työturvallisuuslaki 2002. Viitattu 24.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuukslaki>
- Wahlsten, Vlada 2014. Kirkossa halua kehittää omaa työtä. Uutinen 7.2.2014. Viitattu 22.4.2021. <https://www.ort.fi/uutishuone/2014-02-07/kirkossa-halua-kehittaa-omaa-tyota>.
- Varis, Keijo 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä University Printing House. Väitöskirja.
- Vesti, Aino 2012. Spiritualiteetti ja pastoraalinen johtaminen seurakuntaliitoksessa. Ylemmän pastoraalitutkimuksen tutkielma. Viitattu 15.10.2022. <https://aino.vesti.fi/wp-content/uploads/2013/04/SPIRITUALITEETTI-JA-PASTORAALINEN-JOHTAMINEN-SEURAKUNTALIITOKSESSAB.pdf>
- Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

## HAASTATTELUT

Anonyymi ryhmähaastattelu. Teams, 11.10.2022. Haastattelija Kristiina Aminoff

## LIITTEET

### Liite 1. Donna Hicks Arvojohtamisen malli: Kymmenen arvokkaan johtamisen elementtiä sekä kymmenen kiusausta loukata ihmisarvoa

KYMMENEN ARVOKKAAN JOHTAMISEN ELEMENTTIÄ	KYMMENEN KIUSAUSTA LOUKATA IHMISARVOA
<p><b>1. Identiteetin hyväksyminen.</b> Lähesty ihmisiä siten, etteivät he ole alempiarvoisia eivätkä parempia kuin sinä; anna toisille vapaus ilmaista aito itsensä pelkäämättä, että heitä arvostellaan negatiivisesti. Anna heidän olla vuorovaikutuksessa ilman ennakkoluuloja ja hyväksymällä se, että rodun, uskonnon, sukupuolen, luokan, seksuaalisen suuntautumisen, iän ja vammaisuuden kaltaiset ominaisuudet ovat heidän identiteettinsä ydin.</p>	<p><b>1. Syötti.</b> Älä nappaa syöttiä. Älä anna muiden huonon käyttäytymisen määrittää omaasi. Pidäytyminen on isompi osa ihmisarvoa. Älä perustele vahingoittamista sillä, että toinen vahingoitti sinua. Älä tee muille kuin he tekevät sinulle, jos se vahingoittaa heitä.</p>
<p><b>2. Tunnustaminen.</b> Anna tunnustusta muiden kyvyistä, ahkerasta työstä, huomaavaisuudesta ja avusta. Ole antelias kiitoksen antamisessa; anna kiitosta muille heidän panoksestaan, ideoistaan ja kokemuksistaan.</p>	<p><b>2. Kasvojen pelastaminen.</b> Älä anna periksi kiusaukselle pelastaa kasvosi. Älä valehtele, peitä tai petä itseäsi. Kerro totuus tekemästasi.</p>
<p><b>3. Huomioiminen.</b> Kiinnitä ihmisiin täysi huomiosi kuuntelemalla, kuulemalla, vahvistamalla ja vastaamalla heidän huolenaiheisiinsa ja kokemuksiinsa.</p>	<p><b>3. Vastuullisuuden välttäminen.</b> Älä välttele omaa vastuuta, kun olet loukannut toisten ihmisarvoa. Myönnä kun teet virheen, ja pyydä anteeksi, jos loukkasit jotakuta.</p>
<p><b>4. Osallisuus.</b> Saata muut tuntemaan, että he kuuluvat joukkoon kaikilla suhteiden tasoilla (perhe, yhteisö, organisaatio ja kansakunta).</p>	<p><b>4. Väärän ihmisarvon etsiminen.</b> Pidättäydy ulkoisen tunnustuksen halusta sekä hyväksynnän ja kiitoksen hakemisesta. Mikäli olemme riippuvaisia muista arvomme vahvistamisessa, etsimme väärää arvokkuutta. Aito ihmisarvo asuu meissä.</p>
<p><b>5. Turvallisuus.</b> Kohtaa ihmiset kahdella tasolla: fyysisesti siten että he tuntevat olonsa hyväksi eivätkä pelkää fyysistä vahingoittumista, sekä psykologisesti, ilman että he kantavat huolta häpeästä tai nöyryytyksestä. Anna heille vapaa puheoikeus ilman että heidän tarvitsee pelätä kosta.</p>	<p><b>5. Väärän turvallisuuden etsiminen.</b> Älä anna yhteydentarpeen vaarantaa omaa arvokkuuttasi. Jos pysymme suhteessa, jossa ihmisarvojamme loukataan, tarve yhteyteen on ylittänyt tarpeen säilyttää oma arvomme. Vastusta kiusausta tyytyä väärään turvallisuuteen.</p>
<p><b>6. Oikeudenmukaisuus.</b> Kohtele ihmisiä oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti sovittujen lakien ja sääntöjen mukaisesti.</p>	<p><b>6. Konfliktien välttäminen.</b> Nouse puolustamaan itseäsi. Älä välttä vastakkainasettelua, kun ihmisarvoa/ ihmisarvoasi loukataan. Rikkomus on merkki siitä, että jonkin suhteen täytyy muuttua.</p>
<p><b>7. Itsenäisyys.</b> Kannusta ihmisiä toimimaan omissa nimissään, jotta he tuntevat hallitsevansa elämänsä ja kokevat toivoa ja mahdollisuuksia.</p>	<p><b>7. Uhriutuminen.</b> Älä oletta, että olet viaton uhri suhteessa. Avaa ymmärryksesi ajatukselle, että saatat olla itse osallinen ongelmaan. Meidän on katsottava itseämme samalla tavalla kuin muut näkevät meidät.</p>

**8. Ymmärtäminen.** Usko, että sillä, mitä muut ajattelevat, on merkitystä; se antaa heille mahdollisuuden selittää näkökulmansa ja ilmaista näkemyksensä; kuuntele aktiivisesti ymmärtääksesi ne.

**9. Luotettavuuden usko.** Kohtele ihmisiä luotettavina; lähde siitä lähtökohdasta, että muilla on hyvät motiivit ja he toimivat rehellisesti.

**10. Vastuullisuus.** Ota itse vastuu teoistasi; pyydä anteeksi, jos olet loukannut toisen henkilön arvokkuutta; sitoudu muuttamaan loukkaavaa käyttäytymistäsi.

**8. Palautteen vastustaminen.** Älä vastusta muiden palautetta. Emme usein tiedä mitä emme tiedä. Meillä kaikilla on sokeat kulmamme; me kaikki käyttäydymme joskus tiedostamattomasti epätoivotulla tavalla. Meidän on voitettava pelkomme itseämme kohtaan ja hyväksyttävä rakentava kritiikki. Palaute antaa meille mahdollisuuden kasvaa.

**9. Muiden syyttäminen ja häpäiseminen oman syyllisyytesi voittamiseksi.** Älä syytä ja häpäise muita ehkäistääksesi omaa syyllisyyttäsi. Hallitse haluasi puolustaa itseäsi toimimalla niin, että muut näyttävät huonoilta.

**10. Väärän läheisyyden harjoittaminen ja juoruiluun alentaminen.** Varo taipumusta olla yhteydessä toisiin juoruamalla halventavalla tavalla muista. Kriittisyys ja toisten tuomitseminen on haitallista ja arvotonta. Jos haluat luoda yhteyden toisen kanssa, puhu suoraan itsestäsi, siitä mitä tapahtuu sisälläsi ja kehoita toista tekemään samoin.

Dignity model (Hicks 2018, vapaa suomennos. Alkuperäinen: <https://organizingengagement.org/models/dignity-model/>)

## Liite 2. Teemoitettu kyselykaavake

### Nykytilan arviointikysely

Kristiina Aminoff / HUMAK YAMKYP OPINNÄYTETYÖ KYSELYTUTKIMUS

Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan eri viiteryhmien kokemuksia Helsingin ortodoksisen seurakunnan tämän hetkistä johtamiskäytänteistä sekä johtamiseen liittyvistä uskomuksista, ajatuksista ja odotuksista. Kysely toimii pohjana syvennetylle teemahaastattelupohjalle.

Kyselyn viiteryhmiä ovat seurakunnan luottamushenkilöstö, yksi työntekijätiimi sekä johtoryhmä.

Kyselyn osa-alueina ovat: Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, Seurakunnan johtaminen työorganisaationa sekä Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja jokaisella on mahdollisuus keskeyttää osallistuminen / vastaaminen halutessaan. Tuloksia tarkastellaan ryhmätasolla, eikä vastauksista selviä vastaajan henkilöllisyys. Vastaukset kerätään anonyymisti, niin että tutkija ei näe kuka vastauksen on antanut. Tutkimuksen aineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Osallistuminen kyselyyn merkitsee hyväksynnän antamista tutkimuksen käyttöön.

**VASTAUKSET TULEE PALAUTTAA PERJANTAIHIN 24.9. MENNESSÄ**

## Taustatiedot

### 1. Vastaajan sukupuoli

- Mies  
 Nainen  
 En halua määritellä

### 2. Asema seurakunnassa \*

- Seurakuntavaltuuston edustaja  
 Seurakuntaneuvoston edustaja  
 Johtoryhmän jäsen  
 Diakoniatyöntekijä

### 3. Ikä

- 20-40 v.  
 40-60 v.  
 yli 60 v.

### 4. Kuinka kauan olet ollut tehtävässäsi/luottamustoimessasi? \*

- alle 1 vuosi  
 1-3 vuotta  
 3-5  
 5-

## Nykytilan arviointikysely

Kristiina Aminoff / HUMAK YAMKYP OPINNÄYTETYÖ KYSELYTUTKIMUS

### Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä

Kirkon organisaatorakenne, piispan ja papiston asema kirkossa/ seurakunnassa, kirkon autonomia, kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon kanonit sekä ikuisuuden ja muuttumattomuuden näkökulma

#### 5. Kuinka arvioit Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa kaikkien johtamistasojen (luottamuselimet ja operatiivinen johto) huomioivan alla olevia osa-alueita johtamistehtävässään?

Arvioi asteikolla 1-4.

1= ei huomioida tai huomioidaan heikosti, 2= huomioidaan tyydyttävästi, 3=huomioidaan hyvin, 4= huomioidaan kiittävästi

	1	2	3	4
Kirkon organisaatorakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piispan ja papiston asema kirkossa/ seurakunnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirkon autonomia, kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon kanonit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikuisuuden ja muuttumattomuuden näkökulma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä: KÄYTÄNNÖT Miten mielestäsi johtamisen käytännöissä ja toimintatavoissa huomioidaan seurakunta hengellisenä yhteisönä?

\*

**7. Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä: AJATUKSESI**

Mitä sinulle tarkoittaa seurakunnan hengellinen johtaminen? Esim. mitä asioita tulee huomioida, kun seurakuntaa johdetaan hengellisenä yhteisönä? Kerro vapaasti ajatuksiasi hengellisestä johtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

**8. Seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä: ODOTUKSESI**

Millaisia odotuksia sinulla on seurakunnan hengelliseen johtamiseen?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Nykytilan arviointikysely

Kristiina Aminoff / HUMAK YAMKYP OPINNÄYTETYÖ KYSELYTUTKIMUS

### Seurakunnan johtaminen työorganisaationa

Työlainsäädäntö, esimiehen ja työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet, eri roolit (työnantaja, työntekijä, vapaaehtoiset), tuplaroolit: yhteisön jäsenyys ja ja ammatillinen työrooli sekä seurakunnan oma organisaatiomalli ja johtamisprosessit

#### 9. Kuinka arvioit Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa kaikkien johtamistasojen (luottamuselimet ja operatiivinen johto) huomioivan alla olevia osa-alueita johtamistehtävässä?

Arvioi asteikolla 1-4.

1= ei huomioida tai huomioidaan heikosti, 2= huomioidaan tyydyttävästi, 3=huomioidaan hyvin, 4= huomioidaan kiitettävästi

	1	2	3	4
Työlainsäädäntö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen ja työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri roolit (työnantaja, työntekijä, vapaaehtoiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuplaroolit: yhteisön jäsenyys sekä ammatillinen työrooli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnan oma organisaatiomalli ja johtamiseen liittyvät prosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. Seurakunnan johtaminen työorganisaationa: KÄYTÄNNÖT Miten mielestäsi johtamisen käytännöissä ja toimintatavoissa huomioidaan seurakunta työorganisaationa?

\*

**11. Seurakunnan johtaminen työorganisaationa: AJATUKSESI**

Mitä sinulle tarkoittaa työorganisaation johtaminen? Esim. mitä asioita tulee huomioida, kun seurakuntaa johdetaan työorganisaationa? Kerro vapaasti ajatuksiasi työorganisaation johtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

**12. Seurakunnan johtaminen työorganisaationa: ODOTUKSESI**

Millaisia odotuksia sinulla on seurakunnan johtamiseen työorganisaationa?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Nykytilan arviointikysely

Kristiina Aminoff / HUMAK YAMKYP OPINNÄYTETYÖ KYSELYTUTKIMUS

### Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen

Seurakuntalaisten määrä ja ikäjakauma, nuoret ikäluokat- muuttuneet odotukset toimintaan, megatrendit ja yhteiskunnalliset muutokset (digitalisaatio, moniarvoisuus, monikulttuurisuus) sekä valmentava ja fasilitoiva johtaminen, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen.

#### 13. Kuinka arvioit Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa kaikkien johtamistasojen (luottamuselimet ja operatiivinen johto) huomioivan alla olevia osa-alueita johtamistehtävässään?

Arvioi asteikolla 1-4.

1= ei huomioida tai huomioidaan heikosti, 2= huomioidaan tyydyttävästi, 3=huomioidaan hyvin, 4= huomioidaan kiittävästi

	1	2	3	4
Seurakuntalaisten määrä ja ikäjakauma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuoret ikäluokat- muuttuneet odotukset toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megatrendit ja yhteiskunnalliset muutokset (digitalisaatio, moniarvoisuus, monikulttuurisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentava ja fasilitoiva johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 14. Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen: KÄYTÄNNÖT

Miten mielestäsi johtamisen käytännöissä ja toimintatavoissa huomioidaan muuttuva yhteiskunta?

**15. Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen: AJATUKSESI**

Miten ajattelet muuttuvan yhteiskunnan vaikuttavan seurakunnan johtamiseen ?

**16. Muuttuva yhteiskunta ja johtaminen: ODOTUKSESI**

Mitä odotat seurakunnan johtamiselta muuttuvassa yhteiskunnassa?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Nykytilan arviointikysely

Kristiina Aminoff / HUMAK YAMKYP OPINNÄYTETYÖ KYSELYTUTKIMUS

**17. Miten näet näiden alla olevien, samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavien osa-alueiden vuoropuhelevan keskenään? Näetkö niiden välillä toimintaan vaikuttavia vahvuuksia, mahdollisuuksia, ristiriitoja tai jotain muuta mainittavaa, mitä?**

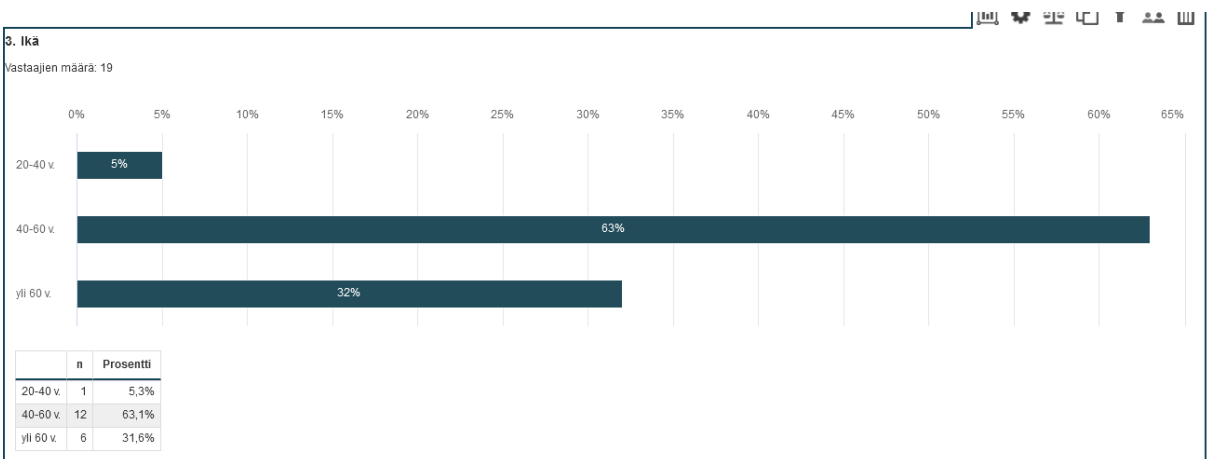
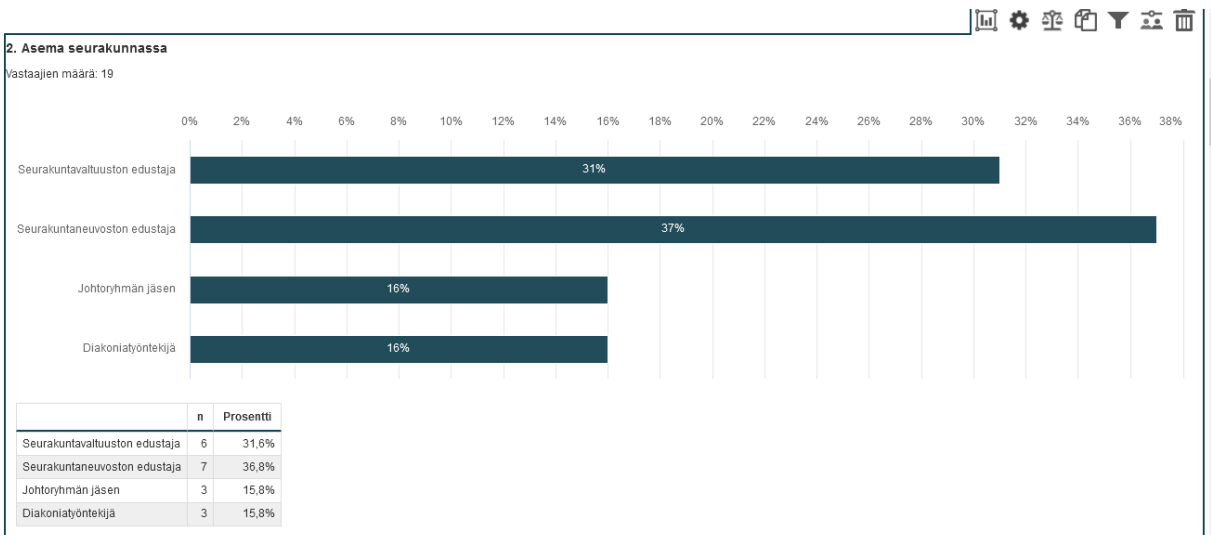
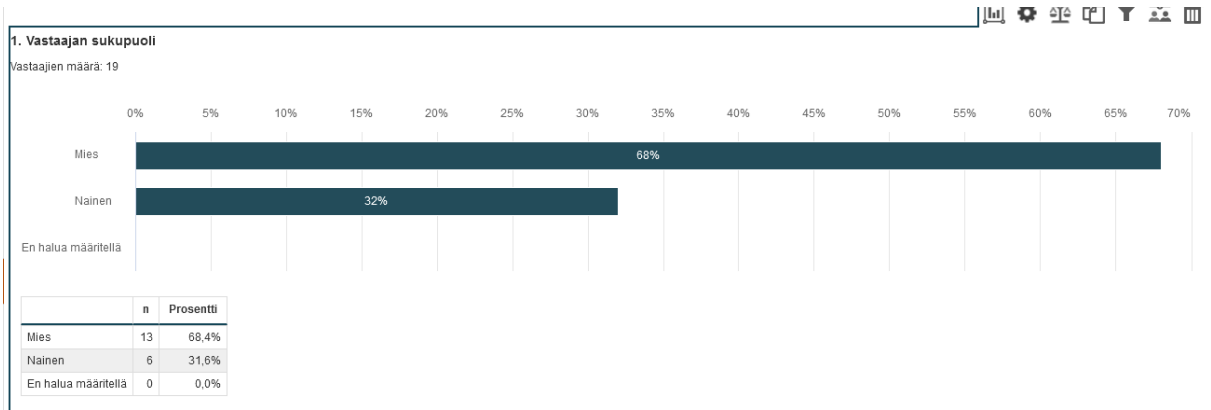
<p style="text-align: center;"><b>SEURAKUNNAN JOHTAMINEN HENGELLISENÄ YHTEISÖNÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkon organisaatiota-</li> <li>• Piispan ja papiston asema kirkossa/seurakunnissa</li> <li>• Kirkon autonomia</li> <li>• Kirkkolaki ja ortodoksisen kirkon <u>kanonit</u></li> <li>• Ikuisuuden ja <b>muuttumattomuuden näkökulma</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SEURAKUNNAN JOHTAMINEN TYÖORGANISAATIONA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työlainsäädäntö</li> <li>• Esimiehen ja työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet</li> <li>• Eri roolit: työnantaja, työntekijä, vapaaehtoiset</li> <li>• Yhteisön <u>jäsenyys</u> ja rooli siinä</li> <li>• Ammatillinen työrooli</li> <li>• Seurakunnan oma organisaatiomalli ja johtamisprosessit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MUUTTUVA YHTEISKUNTA JA JOHTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurakuntalaisten määrä ja ikäjakauma</li> <li>• Nuoret ikäluokat muuttuneet odotukset toimintaa kohtaan</li> <li>• Megatrendit ja <b>yhteiskunnalliset muutokset: <u>digitalisaatio, moniarvoisuus, monikulttuurisuus</u></b></li> <li>• Valmentava ja fasilitoiva johtaminen, itsensä johtaminen, ja itseohjautuvuus</li> </ul>
--	--	---

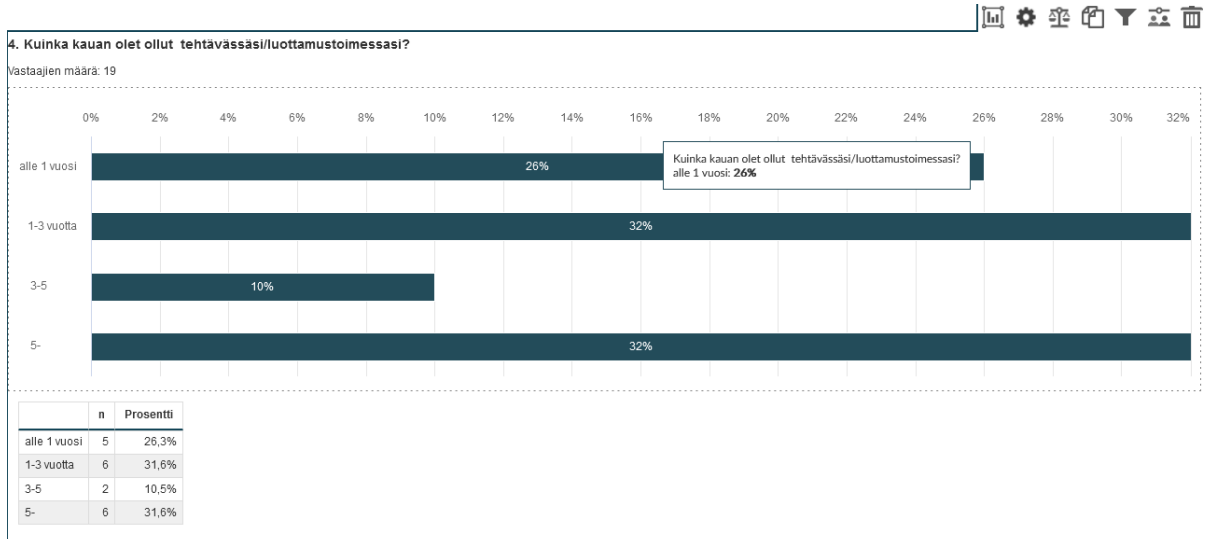
**18. Mitä muuta haluat sanoa aiheeseen tai kyselyyn liittyen?**

Edellinen

Lähetä

### Liite 3. Kyselyn taustamuuttujat





## **Liite 4. Syventävän haastattelun kysymysrunko**

### **TEEMAAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO**

toteutus Teamsin kautta, haastattelu nauhoitetaan

haastattelussa 4 henkilöä

### **SEURAKUNNAN JOHTAMINEN HENGELLISENÄ YHTEISÖNÄ:**

#### **Mitä ajattelet seuraavista näkökulmista/ väittämistä?**

- Hengellinen johtaminen koskee vain hengellisen työn tekijöitä, ei esim. hallintoa
- Hallinnollinen johtaja ei voi johtaa samaan aikaan hengellistä toimintaa
- Hengellisellä ja maallisella johtamisella ei ole eroa

### **SEURAKUNNAN JOHTAMINEN TYÖORGANISAATIONA:**

- Hengellinen ohjaaminen eri asia kuin työyhteisön johtaminen
- Ei eroa muunlaisen organisaation johtamisen kanssa
- Johtaminen perustuu koulutukseen ja osaamiseen

### **MUUTTUVA YHTEISKUNTA JA JOHTAMINEN:**

- Muuttuva maallinen lainsäädäntö muuttaa kirkkolain soveltamista
- Maallistuminen uhkaa kirkon kanonista perinnettä
- Muuttuva yhteiskunta ei vaikuta tarpeeksi johtamisen kehittymiseen seurakunnassa, muutokset liian myöhään

### **SAMANAIKAISESTI JOHTAMISEEN VAIKUTTAVIEN OSA-ALUEIDEN VUOROPUHELU**

- Kirkkolaki ja ort. kirkon kanonit yhdessä muun lainsäädännön kanssa ristiriidassa, eivät aina sopusoinnussa keskenään
- Pitäisi ymmärtää, ettei kanoninen laki mene suomen työlainsäädännön edelle
- Lainsäädännön tulisi selkeämmin osoittaa Piispa johtajana ja kirkkoherra hänen oikeana kätensä
- Osa-alueet tukevat toisiaan (seurakunnan johtaminen hengellisenä yhteisönä, työorganisaationa, muuttuva yhteiskunta ja johtaminen), kun muistetaan missä roolissa ollaan

### **MUUTA**

- Haluatko sanoa muuta?