

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Sirpa Tirri

TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Toimintaympäristön muutokset haastavat diakoniatyön johtajia	7
1.2. Tutkimusongelmat	9
1.3. Tutkimusmenetelmä	10
1.4. Aiheen aiempi tutkimus	13
2. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	15
2.1. Työhyvinvointi	15
2.2. Muutos	23
2.3. Näkökulmia johtajuuteen	26
2.3.1. Ihmisten johtaminen	27
2.3.2. Osaamisen johtaminen	28
2.3.3. Asiantuntijajohtajuus	29
2.3.4. Eettinen johtajuus	32
3. DIAKONIATYÖ	34
3.1. Kirkollisen johtamisen organisoituminen	35
3.1.1. Seurakuntatyön johtaminen	36
3.1.2. Pastoraalinen johtajuus	37
3.2. Diakoniatyö Suomen ev. lut. kirkossa ja seurakunnissa	40
3.3. Johtaminen diakoniatyössä	43
3.3.1. Diakoniatyön työalajohtajuus	43
3.3.2. Diakoniatyötä johtavan työntekijän tehtävät	44
3.4. Muutokset diakoniatyössä	46
3.4.1. Muutokset haasteena johtajuudelle	47
3.4.2. Parempaan jaksamiseen diakoniatyössä	51

4. TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN DIAKONIATYÖSSÄ	54
4.1. Diakoniatiimien haastattelut	54
4.2. PAJA -hanke	60
4.3. Diakoniatyötä johtavien työntekijöiden haastattelu	62
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1. Diakoniatyön johtajuus	68
5.2. Jatkotutkimusehdotukset	71
5.3. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä näkökohtia	72
LÄHDELUETTELO	73
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	80
LIITE 2. Haastateltavan nimi, seurakunta ja haastatteluajankohta	82

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla	16
Kuvio 2. Tie kohti työuupumusta	19
Kuvio 3. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit.	29
Kuvio 4. Asiantuntijajohtajan ”roolimonikulmio”	31
Kuvio 5. Seurakuntatyön johtamisen peruseriaatteet	36

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Sirpa Tirri

Pro gradu -tutkielma:

Työhyvinvointi muutoksessa: Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lähdesmäki

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Tarkastelun kohteena oli Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyö ja diakoniatyöntekijät. Diakoniatyön jatkuvat muutokset kuten 1990-luvun lama, seurakuntarakenteen ja toimintaympäristön muutokset ovat luoneet paineita työn ja työtapojen kehittämiseksi sekä työssä jaksamisen pohdinnalle.

Tässä tutkimuksessa lähestyttiin työhyvinvoinnin kysymyksiä lähinnä johtamisen näkökulmasta ja tarkasteltiin kirkollista johtajuutta ja diakoniatyön johtajuutta. Diakoniatyön johtamisesta yritettiin löytää niitä asioita, jotka tukevat työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään. Vastauksia pyrittiin löytämään siihen, miten diakoniatyössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Kartoitettiin niitä odotuksia, joita diakoniatyötä johtavaan työntekijään kohdistuu diakoniatyöntekijöiden työn tukijana. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: Mikä on diakoniatyötä johtavan työntekijän merkitys diakoniatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana?

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena neljän eri seurakunnan diakoniatimille ja niiden johtajalle. Nämä seurakunnat olivat mukana Kirkkohallituksen, Diakonia-ammattikorkeakoulun, Lapuan ja Tampereen hiippakuntien organisoimassa Parempaan jaksamiseen -hankkeessa.

Työhyvinvoinnin johtamista tarkasteltiin ihmisten ja osaamisen johtamisen sekä asiantuntija- ja eettisen johtajuuden näkökulmasta. Kirkollista johtajuutta käsittelevään osioon otettiin mukaan myös pastoraalinen johtajuus. Työhyvinvoinnin johtamista tutkittiin ihmisen perustarpeista lähtien.

Tutkimus osoitti, että muutoksella on vaikutusta työhyvinvointiin. Muutoksen herättämille tunteille tulee olla tilaa työyhteisössä. Organisaatiossa tulisi olla mahdollisuuksia keskustella muutoksen aiheuttamista kysymyksistä. Työn rakenteiden tulee olla kunnossa, silloin työ sujuu joustavasti. Tietoa muutoksesta ja muutoksen eri vaiheista tarvitaan. Muutoksen johtamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Johtamiseen liittyvät odotukset kohdistuivat lähinnä ihmisten johtamiseen ja eettiseen johtajuuteen Johtajan merkitys työhyvinvoinnin tukijana painottui johtajan eettiseen toimintaan.

Diakoniatyön johtaminen on muuttunut, sillä työala on saanut omia johtajia. Diakoniatyöntekijä kohtaa työssään samoja asioita kuin muutosjohtaja omassaan. Työ on yllätyksellistä, asiakkaiden tilanteet muuttuvat, samoin kuin diakoniatyöntekijöiden työ muuttuu.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, muutos, diakoniatyö, työssä jaksaminen, diakoniatyön johtaminen, kirkollinen johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat diakoniatyön johtamiseen

Työhyvinvointi on yhteiskunnassamme tullut yhä tärkeämmäksi keskustelunaiheeksi ja painopistealueeksi. Sosiaali- ja terveysministeriöllä on ollut monia hankkeita työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla ja erilaisia selvityksiä työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.) Työterveyslaitos on ottanut kantaa työhyvinvoinnin kysymyksiin ehdottamalla toimenpiteitä sisällytettäväksi hallitusohjelmaan (Työterveyslaitos 2011). Lähes päivittäin tiedotusvälineissä puhutaan työssä jaksamisesta ja työhyvinvointiin panostamisesta. Hyvinvoivien työntekijöiden ja tuottavuuden yhteys on laajasti tunnustettu tosiasia. Työnsä mielekkääksi kokevat ja työssään viihtyvät työntekijät tekevät pidempiä työuria, mikä on myös yhteiskunnallinen tavoite.

Työhyvinvoinnin kysymykset ovat ajankohtaisia myös Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa, jossa henkilöstön määrä on 21 600. Työntekijöiden ikääntyminen, kirkon ammatteihin valmistuvien vähyys ja siitä nousevat rekrytointihaasteet sekä taloudellisten resurssien väheneminen ovat luoneet paineita koko kirkon työalalla kiinnittämään entistä enemmän huomiota työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Kirkon ehdoton resurssi on eri ammattialojen työntekijät, jotka tekevät ihmisläheistä palvelutyötä mm. hautausmailla, seurakuntien toimitiloissa, kodeissa ja laitoksissa. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2011.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyö ja diakoniatyöntekijät. Karitatiivista eli auttamistyötä tekee hiukan yli tuhat diakoniatyöntekijää seurakunnissa eri puolilla maata. Diakoniatyön perusteena on vastata niiden ihmisten tilanteisiin, joiden hätä on suurin ja jotka eivät saa mistään muualta apua. Tätä työn lähtökohtaa ajatellen voi ymmärtää, kuinka 1990-luvun laman laajuus vaikutti diakoniatyöhön, kun avun tarvitsijoiden määrä kasvoi huikeasti. Samoin yhteiskunnassa tapahtuneen rakennemuutoksen vaikutukset näkyvät diakoniatyössä asiakkaiden kasvavina terveyteen ja sairauteen liittyvinä kysymyksinä. Seurakuntarakenteet ovat myös kokeneet muutoksia kunta- ja palvelurakenteen uudistusten myötä. Seurakuntalii-

tokset ovat luoneet seurakunnissa uusia tilanteita ja haasteita mm. diakoniatyön johtamiselle.

Toimintaympäristön muutoksen myötä diakoniatyöntekijöiden työ on tullut vaikeammaksi, työmäärä on lisääntynyt, uusia työmenetelmiä ja työtapoja on kehitetty ja työssä koetaan jopa pelkoa asiakastapaamisissa. Diakoniatyöntekijät ovat ammattitaitoisia ja motivoituneita omaan työhönsä. He kuuluvat pappien, kanttoreiden ja nuorisotyönohjaajien kanssa siihen työntekijäryhmään, jolla ei ole virallista työaikaa. Kirkon virkaehtosopimus määrittelee tietyt suositukset ja ohjeet, jotka antavat työajalle ja työn suunnittelulle tietyt rajat. Kun apua tarvitsevia on paljon ja työtä on paljon, on vaarana omistautua työlle liikaa, mikä johtaa väsymiseen ja uupumiseen. Tehdyissä kirkon alan työolo-
barometreissa ja työtyytyväisyystutkimuksissa sekä ilmoitetuissa diakoniatyöntekijöiden sairauslomien määrissä on ollut nähtävissä uupumista, jota ei enää voida tulkita tilapäiseksi ilmiöksi. Fyysisten sairauksien ohella diakoniatyöntekijöitä ovat rasittaneet työstä ja työyhteisöstä nousseet ongelmat, oman elämän kriisitilanteet ja vaikeudet sekä psyykkiset syyt. Esimiesten eli kirkkoherrojen mukaan pitkällä sairauslomilla olleilla diakoniatyöntekijöillä oli usein työuupumusta ja työn rajaamisen vaikeutta. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009:1.)

Diakoniatyöntekijöiden työssä jaksaminen on edelleen ajankohtainen ja tärkeä asia. Tutkimuskohteena haluan lähestyä aihetta johtamisen näkökulmasta. Olen itse toiminut diakoniatyössä melkein kolmekymmentä vuotta, josta 17 vuotta diakoniajohtajana. Yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä diakoniajohtajana olen asettanut itselleni työntekijöiden jaksamisen tukemisen. En kuitenkaan tähän tutkimukseeni halunnut ottaa omaa työtäni ja omaa työyhteisöäni tarkastelun kohteeksi, sillä en mielestäni olisi pystynyt olemaan asioihin ja ihmisiin nähden tarpeeksi objektiivinen.

Kirkkohallituksen, Diakonia-ammattikorkeakoulun, Lapuan ja Tampereen hiippakuntien aloittaman parempaan jaksamiseen -hankkeen myötä minulle tarjoutui mahdollisuus tutustua neljään erilaiseen seurakuntaan ja niiden diakoniatyön johtamisen malleihin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen kirkollista johtajuutta, diakoniatyön johtajuutta ja en-

nen kaikkea yritän löytää diakoniatyön johtamisesta niitä asioita, jotka tukevat työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään.

1.2. Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin johtamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien diakoniatyön johtamisen vaikutus diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaisia menetelmiä tai toimintatapoja diakoniatyön johtamisesta, jotka vahvistavat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamista.

Tutkielmassa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten diakoniatyössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen?

2. Minkälaisia odotuksia kohdistuu diakoniatyötä johtavaan työntekijään diakoniatyöntekijöiden työn tukijana?

3. Mikä on diakoniatyötä johtavan työntekijän merkitys diakoniatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana?

Tutkimusongelmiin pyritään saamaan vastauksia teemahaastattelujen avulla. Tutkimus tarkastelee työhyvinvointia muutoksessa osaamisen ja ihmisten johtamisen, asiantuntija-johtajuuden sekä eettisen johtajuuden näkökulmasta. Empiirisenä tutkimuskohteena ovat neljän seurakunnan diakoniatiimit ja niiden johtajat. Koska tutkimuskohteena on kirkon yksikkö, johtamisen yhdeksi näkökulmaksi on otettu myös pastoraalinen johtaminen.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena on työhyvinvointi ja johtajan merkitys työssä jaksamisen tukijana. Tutkimuskohteeksi olen valinnut diakoniatyöntekijät ja diakoniatyötä

johtavat työntekijät, koska diakoniatyön johtamiseen kohdistuvaa tutkimusta on tehty hyvin vähän. Työhyvinvointi on diakoniatyössä ajankohtainen huolen aihe.

Aineisto kerättiin neljästä eri seurakunnan diakoniatimistä, joihin kuuluvat diakonia-työntekijät sekä diakoniatyötä johtavat työntekijät, yhteensä 19 työntekijää. Nämä diakoniatimit ovat mukana Kirkkohallituksen organisoimassa Parempaan jaksamiseen -hankkeessa eli PAJA -hankkeessa, joksi sitä jatkossa tullaan tässä tutkimuksessa nimitämään.

1.3. Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan, jossa todelliset elämäntilanteet toimivat tutkimuksen kohteina. Vastaukset tutkimusongelmiin yritetään löytää tutkimuskohteen ja haastateltavien omien kokemusten kautta. Tutkija toimii itse tiedonkerääjänä havainnoinnin ja keskustelun avulla. Tutkijan tarkoitus ei ole testata teorioita, vaan löytää odottamattomia asioita aineistoa tarkastelemalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 161–164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohteena oleva ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelu on yhteistyön tulosta, sillä haastattelija voi vahvistaa haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 23.)

Yksilö- ja ryhmähaastattelut

Tiedonkeruumenetelmistä haastattelu on käytetyin metodi. Haastattelutilanteessa haastattelija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja näin tut-

kija voi ohjata tiedonhankintaa. Haastattelussa mahdollisia taustavaikuttajia voi ottaa esiin ja haastatteluaiheiden järjestystä voi muuttaa. Haastattelun etuina katsotaan olevan hyvät mahdollisuudet motivoida henkilöitä sekä mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34–36.)

Haastattelun tarkoitus on tiedon kerääminen ja se on suunniteltu etukäteen. Haastattelija toimii haastattelun aloittajana ja ohjaajana. Haastateltavaa on motivoitava haastatteluun, ja tätä motivaatiota on pyrittävä ylläpitämään koko haastattelun ajan. Haastattelijalla ja haastateltavalla on omat roolinsa, jotka tulevat esille haastattelun aikana. Haastattelijan tehtävänä on saada haastateltava vakuuttuneeksi tietojen luottamuksellisesta käsittelystä. (Emt. 2000: 42–43.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluja voidaan toteuttaa muun muassa parihaastatteluna ja täsmäryhmähaastatteluna (focus group interview). Tällöin haastateltavina on monta ihmistä yhtä aikaa, joten aineistoa voidaan kerätä taloudellisesti. Ryhmähaastattelu menetelmänä toimii hyvin silloin, kun halutaan tietää, miten yhteinen kanta on muodostunut tai kun halutaan saada tietoa haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. Kaikki kutsutut eivät välttämättä tule haastattelutilanteeseen, mikä on ryhmähaastattelun yksi haitta. Myös valtahierarkia vaikuttaa ryhmädynamiikkaan, ja siitä johtuen kaikki eivät välttämättä kerro mielipiteitään ryhmähaastattelutilanteessa. (Emt. 61–63.)

Ryhmähaastattelun tallennus on tärkeää. Tilanteen videointi voi helpottaa haastattelujen purkamista ja analyysin tekoa. Pelkän äänen kuulemisen avulla voi olla vaikea erottaa haastatteluun osallistuneet. (Emt. 63.)

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto on kerätty sekä yksilö- että ryhmähaastattelujen avulla. Ryhmähaastattelu suoritettiin neljälle eri seurakunnan diakoniatimille ja yksilöhaastattelu näiden tiimien johtajille. Ryhmähaastatteluissa olivat mukana sekä tiimiin kuuluvat diakoniatyöntekijät että diakoniatyötä johtava viranhaltija. Diakoniatyötä johtaville työntekijöille tehtiin lisäksi yksilöhaastattelu. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta tiedusteltiin halukkuus osallistua tutkimukseen. Haastateltaville lähetettiin haas-

tattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelut suoritettiin Kuortaneen, Nokian, Orimattilan ja Äänekosken seurakunnissa. Kuortaneella ryhmähaastatteluun osallistui kaksi, Nokialla kuusi, Orimattilassa ja Äänekoskella viisi haastateltavaa.

Aineiston analyysi

Haastattelujen avulla kerätty aineisto tulee purkaa ja tarkistaa mahdollisimman pian keuvuvaiheen jälkeen. Tietoja voi tarvittaessa täydentää ja selventää, ja tämä on helpointa tehdä heti haastattelujen jälkeen. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä voidaan erottaa neljä pääpiirrettä. Tutkijan tehdessä haastatteluja hän voi jo haastattelutilanteessa aloittaa analyysin. Hän voi havainnoida toistuvia, jakautuvia ja erityisiä ilmiöitä, joita haastattelutilanteessa tulee esille. Toisena pääpiirteenä on, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa. Kolmanneksi tutkija käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistoläheisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkija pyrkii todentamaan valmiita teoreettisia joihtoideoita aineiston avulla. Neljäs pääpiirre kertoo erilaisista työskentelytavoista. Laadullisessa tutkimuksessa on monia analyysitapoja, joita voi oppia tutustumalla tutkimuksiin ja kokeilemalla itse kehittää erilaisia ratkaisukeinoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 135–136.)

Empiirisen tutkimuksen aineiston analyysissä tulee ensimmäiseksi tarkistaa tiedot. On selvitettävä, sisältyykö aineistoon virheellisyyksiä ja puuttuuko joitain tietoja. Tämän jälkeen on mahdollisuus tietojen täydentämiseen, jos se on tarpeen. Kun mahdolliset täydentävät tiedot on saatu, on aineiston järjestämisen vuoro. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 221–222.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan ymmärtämisen kautta. Käytetyimpiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Tutkimusaineistoa voi kertyä runsaasti, eikä tutkija voi välttämättä käyttää kaikkea tietoa hyödykseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 0224–225.)

1.4. Aiheen aiempi tutkimus

Diakonia-ammattikorkeakoulussa, johon diakoniatyöntekijöiden koulutus on keskittynyt, tehdään diakoniatyön tutkimusta sekä alemman että ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteinä. Helsingin ja Joensuun yliopistojen teologisissa tiedekunnissa tehdään jonkun verran pro gradu -tutkielmia, jotka koskevat diakoniatyötä. Kirkon tutkimuskeskus tekee tutkimusta kirkosta ja uskonnollisesta elämästä, eli sen tutkimuskohteina ovat uskonnollisuus, arvot ja kirkon toiminta. Näissä eri tahojen tutkimuksissa diakoniatyö on yksi alue muiden työmuotojen ohessa. Varsinaisesti diakoniatyön johtamiseen keskittyviä tutkimuksia on vain muutama. Diakoniatyöstä ei ole tehty hallinto-tieteellistä tutkimusta.

Kirkon johtajuuden tutkimus on keskittynyt lähinnä kirkkoherrojen johtamisen tutkimiseen. Väliportaan hallinto ja työalajohtaminen ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana syntyneitä ilmiöitä seurakunnissa, eikä tutkimusta näistä juurikaan ole tehty. Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytteinä on tehty kaksi tutkimusta, jotka ovat käsitelleet työalajohtamista. Sari Peltosen (2007) tekemässä opinnäytetyössä tutkittiin diakonian työalajohtajan alaisina toimivien diakoniatyöntekijöiden kokemuksia lähiesimiesjärjestelmästä. Tutkimuksen mukaan diakoniatyöntekijöillä oli hyviä kokemuksia oman alansa esimiehistä. Tutkimuksessa nousi esille, että esimiesten tulisi saada enemmän koulutusta tehtävänsä. Johanna Heikkinen (2008) tutki diakoniatyön johtamista Tampereen hiippakunnassa. Tämän tutkimuksen yksi johtopäätös oli, että diakoniatyön kehittymisen ja työntekijöiden jaksamisen kannalta johtamisen toteutus on tärkeää. Vuonna 2009 valmistui Titi Gävertin Helsingin yliopiston käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma, jonka aiheena oli diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläisensä työhyvinvointi. Tutkimus kohdistui diakoniatyön johtajiin ja heidän käsityksiinsä työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Tutkimuksen mukaan diakoniatyötä johtavat työntekijät pitivät johtamistehtävään kouluttautumista tärkeänä asiana. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat diakoniatyön mielekkyys ja haasteellisuus, mutta liiallinen työmäärä koettelee työssä jaksamista. Diakoniatyöntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi johtavat työntekijät loivat työn kehittämiseksi ja työn tekemiseksi rakenteita, joissa vuorovaikutus oli mahdollista.

Tutustuminen aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin vahvisti haluani tehdä tutkimus diakoniatyön johtamiseen liittyvästä aiheesta. Koska diakoniatyön johtamisella ei ole pitkiä perinteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa, ja koska sitä ei ole tutkittu lainkaan hallintotieteelliseltä näkökulmalta, on tässä tutkimuksessa mahdollisuus laajentaa diakoniatyön tutkimusta. Sekä aiemmin mainitut tutkimukset sekä tämä opinnäytetyö antavat tietoa työalajohtamisen merkityksestä ja vaikutuksesta diakoniatyöntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

2. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

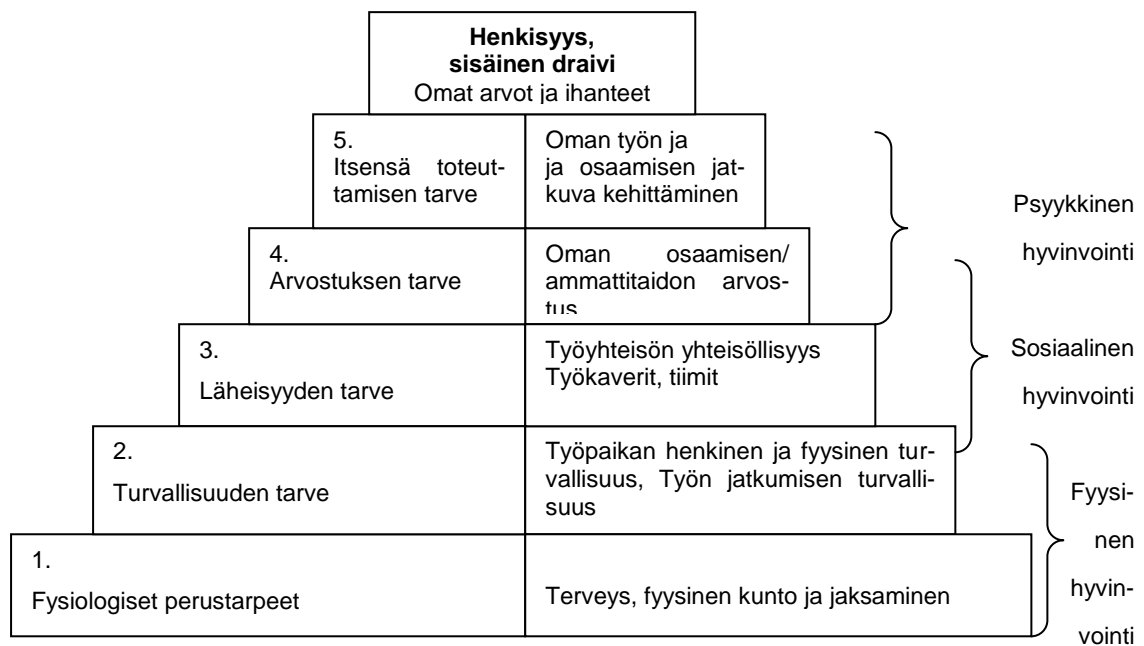
Työelämä, työn tekeminen ja työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Näillä asioilla on vaikutusta ihmisten hyvinvointiin työnsä äärellä. Samoin johtamisella ja ihmisten kokemalla työhyvinvoinnilla on yhteys keskenään. (Juuti 2006: 77.) Työhyvinvointi on osa johtamista ja sitä ohjaa johtajan oma arvopohja. Työhyvinvointikysymyksissä organisaatiota voidaan kehittää johtamisen osaamisen ja johtamisosaamisen avulla (Nivala 2006: 105). Tässä luvussa tehdään katsaus työhyvinvointiin ja muutokseen sekä lähestytään johtajuutta osaamisen ja ihmisten johtamisen sekä asiantuntijajohtajuuden ja eettisen johtajuuden näkökulmasta. Diakoniatyössä, sen toimintaympäristössä ja itse työn tekemisessä, on koettu paljon muutoksia viime vuosien aikana. Diakoniatyöntekijöiden työssäjaksamista on seurattu ja siitä on tehty kartoitus (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009). Asiantuntijuuden ja osaamisen vaikutus johtamisen haasteisiin sekä kirkolliseen johtamiseen liittyvä eettisyys sisältyvät diakoniatyöhön ja sen johtamiseen.

2.1. Työhyvinvointi

Työhyvinvointia määritellään hyvin eri tavalla. Työterveyslaitos on kirjannut sen tarkoittamaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2011.) Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä johtamisesta. Hyvinvoiva työyhteisö tekee työtä osaavasti ja tuottavasti, työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.) Työturvallisuuskeskuksen ohjelmassa työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Työhyvinvointia voi luonnehtia tarkoittamaan ihmisen kokema henkilökohtaista tunteita ja vireystilaa, mutta se voi tarkoittaa myös yhteistä vireystilaa koko työyhteisössä. Työhyvinvoinnin voi sanoa onnistuneen sellaisessa työpaikassa, jossa työntekijä kokee työn iloa ja onnistumista työssä. Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita; yhdelle turvallisuus on tärkeä asia ja toiselle vapaus. Joissakin työyhteisöissä keskitytään ihmisten terveyden säännölliseen seuraamiseen, kun taas toisissa yritetään ylläpitää työntekijöiden innostusta ja kehittää työilmapiiriä. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jolle mielen, tunteiden ja kehon hyvinvointi ovat elintärkeitä. Hyvinvoivalla ihmisellä nämä osa-alueet ovat tasapainossa. (Ojala & Ahonen 2003: 19–20.)

Työhyvinvointia on kuvattu myös Maslowin tarvehierarkian kautta. Abraham Maslow kehitti motivaatioteorian (1943), jossa hän eritteli ihmisen perustarpeista hierarkian. Nämä perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, läheisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003).

Rauramo (2008: 34–81) kuvaa Maslowin tarvehierarkiaa työhyvinvoinnin portaina. Ensimmäisellä askelmalla organisaation tehtävänä on huolehtia, ettei työn kuormitus, fyysinen tai psykososiaalinen, ole liian raskasta työntekijälle. Työpaikkaruokailu antaa työntekijöille mahdollisuuden ravinnon saantiin, mutta myös virkistätymistaukoon. Työterveyshuolto tuottaa palveluita, joiden avulla voidaan ehkäistä ja hoitaa sairauksia sekä ylläpitää työkykyä. Työntekijällä on hyvä olla terveelliset elintavat, joiden myötä hän saa riittävästi lepoa ja liikuntaa sekä terveellistä ravintoa. Näitä asioita voidaan mitata ja arvioida erilaisilla kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon testeillä.

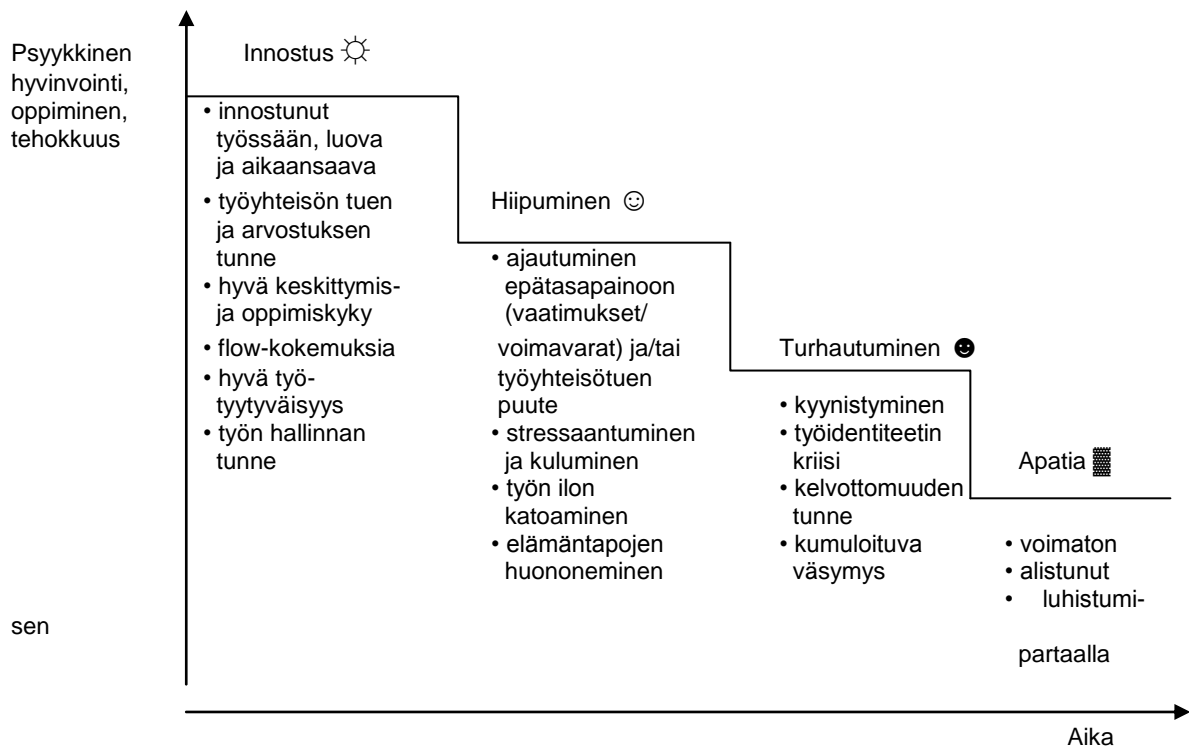
Toisen askelman turvallisuuden tarve organisaatiossa määräytyy turvallisen työsuhteen ja työolojen kautta. Turvallisuuden tunteen säilymisen kannalta on tärkeää, että työntekijä on tietoinen työsuhteen pituudesta tai pysyvyydestä, hänellä on työn kautta riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Työntekijälle on myös tärkeää, että hän hallitsee turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. (Emt. 85–119.)

Läheisyyden tarve, Rauramon (2008: 122) mukaan liittymisen tarve, on kolmannella askelmalla. Se pitää sisällään hyvän ja toimivan työyhteisön, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja johtajuus on toimivaa. Työyhteisössä on yhteishenkeä tukevia toimia, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehditaan sekä yhteistyötä tehdään organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Työntekijät ovat joustavia, hyväksyvät erilaisuutta ja ovat kehitysmuonteisia. Arviointia voidaan toteuttaa mm. työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä.

Neljäs askelma sisältää arvostuksen tarpeen eli työn arvon ja merkityksen, toiminnan ja talouden, työhyvinvoinnin johtamisen ja työkuulttuurin merkityksen. On oleellista, että organisaatiolla on eettisesti kestävä arvot ja missio on hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osaltaan vaikuttamassa arvostuksen tarpeen täyttymiseen. Työntekijällä on organisaation toiminnassa ja kehittämisessä aktiivinen rooli. Arvostuksen tarvetta voidaan mitata työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisilla ja toiminnallisilla tuloksilla. (Rauramo 2008: 143–158.)

Viidennen askelman itsensä toteuttamisen tarpeelle on oleellista, että osaamista kehitetään, työ on mielekästä, luovaa ja siihen sisältyy tietty vapaus. Oppivan organisaation olemukseen kuuluu omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset. Työntekijälle on tärkeää oman työn hallinnan ja osaamisen ylläpito. Itsensä toteuttamisen tarvetta voidaan mitata kehityskeskusteluilla, osaamisprofiileilla, innovaatioilla, tieteellisillä ja taiteellisilla tuotoksilla organisaatiosta riippuen. (Emt. 160–180.)

Työhyvinvoinnin tarkoituksena on, että työntekijä voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Ihminen on kokonaisuus, jossa fyysinen, psyykkinen ja henkinen puoli kytkeytyvät toisiinsa. Hyvään oloon työssä vaikuttaa mielekkään työn tekeminen. Työntekijää motivoi, kun hän voi tehdä työtä, josta hän on kiinnostunut, joka on tarpeeksi itsenäistä ja monipuolista ja josta hän saa palautetta. Työyhteisön ilmapiirin tulisi olla avoin keskusteluille ja vuorovaikutukselle. Tätä voidaan edistää erilaisin kehittämistoimin, joista yleisin lienee työyhteisöjen liikunnalliset työkykyä ylläpitävät toiminnot. Myös työntekijän perhe-elämä vaikuttaa työntekoon, ja olisikin tärkeää löytää tasapaino työelämän ja yksityisen elämän sekä muun vapaa-ajan välille. Hyvinvoivat työntekijät ovat avoimia uusille asioille, he ovat luovempia, koska heillä on henkistä voimavaraa. Esi-miehen tehtävä on johtaa työyhteisöä rakkaudella. (Juuti & Vuorela 2006: 64–84.)



Kuvio 2. Tie kohti työuupumusta (Seuri & Suominen 2009: 181).

Työhyvinvointia voi lähestyä myös työuupumuskehityksen kautta. Kuviossa kaksi työntekijä on voimaantunut ja aikaansaava sekä innostunut työstään. Työn vaatimukset ja omat voimavarat ajautuvat vähitellen epätasapainoon tai työntekijältä puuttuu työyhteisön tuki, mistä seuraa, että innostus työssä alkaa vähitellen hiipua. Mikäli hiipuminen jatkuu pitkään, on edessä turhautumisen tunne. Työntekijästä tulee kyynistynyt ja väsynyt. Tällainen työuupumuskehitys etenee, jos sille ei tehdä mitään. Tilannetta voidaan korjata työn, tavoitteiden ja työnjaon selkeyttämisellä, yhteisten pelisääntöjen sopimisella, oman ajankäytön hallinnalla, riittäväällä liikunnalla, levolla ja virkistäytymisellä. Tärkeää on ymmärtää, että työn ohella elämään sisältyy muutakin. (Seuri & Suominen 2009: 180–183.)

The Great Place to Work Instituutti on tutkinut työpaikkoja vuodesta 1980-luvulta lähtien. Instituutin tekemien tutkimusten pohjalta on löydetty viisi hyviä työpaikkoja yhdistävää nimittäjää. Nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta hyvän työpaikan ominaisuudet ovat uskottavuus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, joista muodostuu organisaa-

tion tärkeä elementti: luottamus. Kaksi muuta ominaisuutta ovat ylpeys ja yhteishenki. Ollakseen uskottava organisaation kommunikaation on oltava avointa ja vaivatonta, ihmillisiä ja aineellisia voimavaroja tulee koordinoita tehokkaasti. Uskottavassa työpaikassa visiota toteutetaan rehellisesti ja johdonmukaisesti. Hyvässä työpaikassa vallitsee kunnioitus, mikä tarkoittaa ammatillisen kehittymisen tukemista ja työntekijöiden arvostamista. Työntekijät päättävät asioista yhteistyössä ja heitä kohdellaan yksilöinä, joilla on myös yksityiselämä. Oikeudenmukaisessa työpaikassa kaikki ovat yhdenvertaisia, eli kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet tunnustukseen ja palkitsemiseen. Tasapuolisuus on myös osa oikeudenmukaisuutta. Se tarkoittaa sitä, että ketään ei suositeta rekrytoinnissa eikä ylennyksissä. Organisaatiossa vallitsee tasa-arvo, eikä siellä suvaita syrjintää. Omasta työstä ja saavutuksista sekä tiimin ja työryhmän aikaansaannoksista ollaan ylpeitä, samoin kuin organisaation tuotteista tai palveluista sekä yhteiskunnallisesta asemasta. Hyvän työpaikan yhteishenki näkyy siinä, että kaikilla on mahdollisuus olla oma itsensä, ilmapiiri on ystävällinen ja tervetulleeksi toivottava. Työpaikalla ihmiset tuntevat kuuluvansa perheeseen tai joukkueeseen. (Burchell & Robin 2011: 4–11.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen ja kehittymiseen on olemassa erilaisia keinoja. Työnohjaus, mentorointi, työyhteisön kehittäminen ja työterveyshuolto ovat esimerkkejä käytetyistä keinoista.

Työnohjaus

Työnohjaus tukee ammatillista kehittymistä, työn tuloksellisuutta ja voimavarojen säätelyä. Työnohjauksessa tarkastellaan omaa toimintaa työssä ja työn haasteita. Työnohjauksen avulla työntekijä on oppivassa positiossa. Työn tuomien emotionaalisten asioiden käsittely on työssä oppimisen ja jaksamisen kannalta tärkeää. Työnohjaus voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmätyönohjauksena tai koko työyhteisön ohjauksena. (Immaisi 2008: 7–9.)

Työnohjaus on kokemuksellista ja tutkivaa oppimista, jossa tavoitteena on kehittää reflektiivistä suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Tavoitteena on myös

työntekijän ammatillinen kasvu, kehitys- ja muutosprosessi. Siinä työntekijän on mahdollisuus itsenäistyä, oppia tuntemaan omia kykyjään ja rajoituksiaan sekä kehittyä työntekijänä että ihmisenä. Työnohjaus perustuu ohjaajan ja ohjattavan väliseen vuorovaikutukseen. Keskustelun lisäksi voidaan käyttää erilaisia toiminnallisia menetelmiä. (Räsänen 2006: 163–166.)

Esimies voi tuntea työssään epävarmuutta omasta osaamisestaan tai työn tuomat ristiriidat nostavat erilaisia tunteita pintaan. Erilaiset jännitteet voivat kuormittaa johtajaa. Jakamisen kannalta myös esimies voi käyttää työnohjausta työn tukena. Työnohjauksessa esimies voi arvioida omaa toimintaansa ja purkaa jännitteitä. (Juuti & Vuorela 2006: 143–144.)

Mentorointi

Mentoroinnissa kokenut työntekijä jakaa elämänviisautta, tunteita, moraalialia ja asenteita aloittelevalle työntekijälle. Mentoroinnin tavoitteena voi olla elämän perussuunta tai vaikean tilanteen selvittäminen. Organisaation sisäinen koulutusjärjestelmä voi kuulua mentorointia, jossa kokenut työntekijä ohjaa aloittelijaa. Yleisemmin mentoroinnin käytäntö sisältää tärkeitä kysymyksiä, uusien toimintatapojen oppimista, tulevaisuuden ratkaisujen peilaamista ja laajempien näkökulmien etsimistä. Mentorointi auttaa johtajaa pohtimaan tällaisia asioita ääneen joko yhden tai useamman mentorin kanssa. (Aaltonen & Junkkari 1999: 289–290.)

Mentorointi tarkoittaa uudenlaisen johtamis- ja osaamiskulttuurin luomista. Mentoroinnissa luottamuksella ja vastuullisuudella on iso merkitys: mentori uskoo aktoriin ja aktori kunnioittaa mentorin osaamista. Mentoroinnissa mahdollistuu ihmisen oman ajattelun kehittyminen, mielipiteen muodostamisen opettelu ja asioiden näkeminen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 145–146.)

Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen liittyy työyhteisön sisäisiin tarpeisiin ja toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Kehittämisen tavoitteena on muun muassa hyvinvoinnin ja osaamisen edistäminen. Suunnitelmallisuuden, johdon ja henkilöstön sitoutumisen sekä asiantuntijatuken avulla mahdollistuu hyvä kehittämishanke. (Lindström 2002: 14–21.)

Työyhteisön kehittäminen perustuu ihmisten osallistumiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä omasta toiminnasta palautteen saamiseen. Työyhteisön kehittämisessä on oleellista, että kaikki osallistuvat kehittämistoimintaan. Sen tavoitteena on pyrkiä keskustelemaan työyhteisön vaietuista asioista, mikä edellyttää avoimuuden ja luottamuksellisuuden lisäämistä. Yhteistä keskustelua voidaan käydä ryhmätyönohjauksessa, voidaan kehittää palautekyselymenetelmiä, olla mukana prosessikonsultoinnissa tai tehdä toimintatutkimusta. Ulkopuolinen asiantuntija voi olla apuna kehittämistoiminnassa. (Juuti & Vuorela: 2006: 60–63.)

Työyhteisön kehittämisen tulee olla yhteyksissä perustehtävään. Strategian, toimintajärjestelmien ja organisaation syvempien ilmiöiden vuoropuhelulle tulee etsiä mahdollisuuksia ja keinoja kohdata. Työyhteisön kehittämisen tarkoitus on työstää organisaation omaa toimintaa. (Setälä 2006: 37–38.)

Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on lakisääteistä työnantajan järjestettävää toimintaa, jonka tarkoitus on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuoltoa toteuttavat ammattihenkilöstö ja asiantuntijat. (Luhtanen 2002: 7.)

Työterveyshuollolla ei kuitenkaan ole vastuuta työoloista, vaan se palvelee työpaikkaan sen työntekijöitä. Yhteistyö on tarpeellista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä on apuna yhteisten painopisteiden asettaminen työsuojeluorganisaation, työterveyshuollon ja työ-

paikan kesken. Työterveyshuolto toimii työyhteisön ja sen johdon tukena, ja etenkin ongelmatilanteissa se voi olla tukemassa sekä työntekijöitä ja esimiehiä. (Juuti & Vuorela 2006: 139–140.)

Toimivan työterveyshuollon tunnuspiirteitä ovat vaikuttavuus ja tarkoituksenmukaisuus, riittävyys ja saatavuus, toimivuus, tehokkuus sekä hyvä tieteellis-tekninen laatu ja asiakkaiden kokema hyvä laatu. Työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, TYKY-toiminta, tietojen anto ja ohjaus, tapaturmien torjunta, ensiapuvalmius sekä työsuojeluyhteistyö ovat työterveyshuollon toiminnan sisältöjä. (Rauramo 2008: 74–76.)

2.2. Muutos

Aiemmin muutosta on tarkasteltu yksilökeskeisestä näkökulmasta, jolloin on eritelty vähittäinen muutos ja radikaali muutos. Muutosprosessi tässä näkökulmassa lähtee ylhäältä alaspäin, ylimmän johdon päätöksestä tai aloitteesta. (Tienari & Meriläinen 2009: 157–158.)

Suhteissa rakentuvassa näkökulmassa muutos lähtee toimijoiden tarpeista käsin ja prosessi etenee jatkuvana dialogina. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöihin ja toimintatapoihin, he siis osallistuvat itse oman toimintansa ja työnsä kehittämiseen. Myös moniäänisyys huomioidaan kehittämistyössä. Niin sanotut vaiennetut äänet otetaan keskusteluun ja vuoropuheluun. Työyhteisön kypsyyden ja aikuisuuden yksi mittari voinee olla se, kuinka vaiennetuille äänille annetaan mahdollisuus tulla esiin. Jo se, että tunnustetaan, että meidän työyhteisössämme on vaiennettuja ääniä, vaatii viisasta ja aikuista johtajuutta. Todennäköisesti jokaisessa työyhteisössä näitä vaiennettuja ääniä kuitenkin on. Myös tunteiden merkitys muutoksessa tulisi tunnistaa. Muutos herättää aina monenlaisia tunteita. On tärkeää, että ne voidaan tehdä näkyviksi ja niistä voi keskustella. Näin kieli nousee kehittämistyössä keskeiseen rooliin. Erilaisten mielipiteiden käsitteleminen ja tulevaisuuden hahmottaminen vaativat sitä, että ihmiset saavat yhdessä keskustella tärkeistä asioista. Tarinoiden toimivuus muutostilanteissa perustuu siihen, että ne auttavat ihmisiä puhumaan niistä tunteista, joita muutos heissä herättää.

Samoin erilaisten tunteiden tunnistaminen ja niille tilan antaminen keskusteluissa ja vuorovaikutuksissa vaatii johtajalta pitkämielisyyttä ja johdonmukaisuutta. Johtajan tulisi voida ottaa vastaan muutoksen aiheuttama tunneryöppy ja negatiivinen palaute. Mikäli työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käsitellä yhdessä muutoksen negatiivisia asioita, sillä voi olla vaikutuksia pitkälle tulevaisuuteen ja se voi häiritä muutosprosessia. (Tienari & Meriläinen 2009: 161–163.)

Muutokset koetaan yleensä uhkana, joka aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoja ja ahdistusta. Työntekijät voivat kokea olevansa pelinappuloita, joita voidaan siirrellä ja ohjailta johdon taholta. Muutostilanteissa olisi tärkeää, että ihmiset saisivat kertoa ja puhua omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. (Järvinen 1998: 83–84.)

Mattila (2007: 245) nimeää neljä metataittoa ja ominaisuutta, jotka ovat hänen mielestään ratkaisevassa asemassa muutoskyvykkäälle organisaatiolle. Nämä taidot ovat tehokas projektikulttuuri, henkilöstön omaksumisvalmiudet, rakenteellinen välinpitämättömyys ja toimintaympäristön ilmiöiden tutkiminen. Rakenteellinen välinpitämättömyys on hänen mukaansa ratkaisevin asia. Rakenteellisella välinpitämättömyydelle hän tarkoittaa statuksen ja arvostuksen erottamista mahdollisimman kauas hierarkkisista asemissa, tehtävänimikkeistä ja raportointisuhteista. Niihin aletaan liian helposti suhtautua kuin ne olisivat saavutettuja etuja, ja siten voivat estää toiminnan kehittämisen.

Ympäristön vaikutusta organisaation toimintaan tutkiessaan Mintzberg esitti, että dynaamiset ympäristöt johtavat orgaanisiin rakenteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on silloin käytettävä joustavampaa, vähemmän muodollista koordinoitumekanismeja, eli suoraa ohjausta tai keskinäistä sopeutumista. (Mintzberg 1990: 135.)

Joustavuudesta ja nopeudesta on tullut yritysten elinehto muuttuvassa toimintaympäristössä. Päätösvaltaa siirretään enemmän työntekijätasolle, suunnittelua ja päätöksentekoa viedään lähelle asiakasta. Esimiesten rooli muuttuu valvojista valmentajiksi. Heidän tehtävänsä on luoda edellytyksiä uuden oppimiselle ja tehdä mahdolliseksi, että työntekijät voivat ylittää parhaimpaansa. (Strömmer 1999: 42.)

Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, ihmisten ja yritysten aikaisempien ajattelu- tai toimintatapojen tulee myös muuttua. Mikäli henkilöstössä on oppimiskykyä ja osaamista, organisaatio voi selviytyä sujuvasti suuristakin muutoksista. (Viitala 2005: 29.)

Yhteiskunnan muuttuminen näkyy selvimmin työn ja vapaa-ajan välisessä suhteessa ja ajankäytössä. Työntekijät vievät töitä kotiin entistä useammin, eikä työ ole enää niin aika- ja paikkasidonnainen kuin ennen. Muutokset näyttäytyvät etenkin esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevien työssä. Tähän ryhmään kuuluvien työt ovat usein rajoiltaan epäselviä, luonteeltaan loputtomia ja rajattomia. Henkilöstön ikääntyminen, työyhteisöjen dynamiikka, johtamisfilosofiat, työhyvinvointiin panostaminen, yhteiskunnan ilmiöiden analysoiminen ja monikulttuurisuus ovat osa niistä seikoista, joita johtavissa tehtävissä olevien tulee ottaa huomioon. Johtajuudesta on tulossa ammatti, jossa urakehitys ei toteudu pelkästään vertikaalisessa suunnassa, vaan myös horisontaalisesti, organisaatioiden sisällä tai organisaatioiden välillä. Johtajilta odotetaan, että he hallitsevat sekä organisaation sisällön ja tehtävät, ihmisten johtamisen sekä eri työskentelytavat ja työaikakulttuurit. Toimintaympäristön muutoksessa suurena tekijänä ovat myös verkostoituminen, seutuistuminen ja aluelähtöisyys. Projektimainen työtapa on tullut suomalaisen työkuultuuriin EU:n myötä. (Virtanen 2005: 29–50.)

Muutosten yllätyksellisyys ja arvaamattomuus vaikuttaa työntekijöiden odotuksiin ja mielikuviin johtajista. Uudenlainen johtajuus ei välttämättä vastaa työntekijöiden mielikuvaa, joka heillä on voimakkaasta ja turvallisesta auktoriteetista. Kun esimiehet myöntävät muutostilanteen tuomat vaikeudet ja ilmaisevat tarvitsevansa henkilöstön avun, tuen ja osaamisen sekä myöntävät oman osaamattomuutensa, mutta myös ymmärryksensä tilanteen hankaluudesta, se voi synnyttää luottamusta työntekijöissä ja halun vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön. Turvattomuuden kasvaessa toimintaympäristön muuttumisen myötä sekä esimiesten että työntekijöiden tulee rakentaa hallinnan ja turvallisuuden tunteensa yhdessä tekemisen ja kehittämisen varaan. Työntekijän tulee entistä enemmän uskoa ja luottaa omaan itseensä, ammattitaitoon, arvovaltaan, oppimiskykyyn

sekä yhteistyötaitoihin. Sekä työntekijöiltä että esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän avoimempaa vuorovaikutusta. (Järvinen 2007: 96–97.)

Muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämistä sekä järjestyksen luomista. Työntekijät odottavat myös, että johtajat tuovat järjestystä kaaokseen, osoittavat päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille sekä toimivat katalysaattoreina ihmisten merkityksen muodostumiselle. (Viitala 2005: 295.)

2.3. Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuuden toteutuminen näyttäytyy työyhteisöissä hyvin monilla eri tavoilla. Perinteisesti luokiteltu johtajuus toimii vielä nykyäänkin. Tässä johtajuus jaetaan toiminnan johtamiseen (management), ihmisten johtamiseen (leadership) ja hallinnon avulla johtamiseen (administraatio) (Aaltio 2008: 43).

Salminen (2004: 14) määrittelee johtamisen vaikuttamiseksi, vallankäytöksi ja päätöksenteoksi. Muun muassa koordinointi, kontrollointi ja henkilöstön motivointi kuuluvat johtajan tehtäviin.

Tässä tutkimuksessa johtajuuden näkökulmiksi on valittu osaamisen johtaminen, ihmisten johtaminen, asiantuntijajohtajuus ja eettinen johtajuus. Nämä johtajuuden osa-alueet ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ja vaikuttavat etenkin työntekijöiden työssä jaksamiseen.

2.3.1. Ihmisten johtaminen

Keskustelu ihmisten johtamisesta on syntynyt vastapainoksi vahvalle asioiden painotumiselle. Ihmisen merkitystä ja ihmisen arvoa organisaatiossa on peräänkuulutettu osoittamalla, että ihmisten johtamisella saadaan parempia tuloksia kuin asioiden johtamisella. Ihmisten johtamisen voi eritellä neljään taitoon: visiointiin, kommunikointiin,

luottamuksen rakentamiseen ja myönteisen minäkuvan kehittämiseen. (Juuti 2001: 279–281.)

Tunteakseen työnsä mielekkääksi ihmiset tarvitsevat päämääriä ja arvokkaina pitamiään seurauksia. Johtaminen auttaa työntekijöitä löytämään merkityksen työlleen. Yhteisten keskustelujen avulla esimiehen kanssa tämä on mahdollista. Johtajan empaattinen asettuminen työntekijöiden asemaan auttaa häntä pääsemään samalle aaltopituudelle ja sen avulla luomaan yhteishenkeä työyhteisöön. Johtamista voidaan pitää onnistuneena, jos työntekijät pystyvät keskustelemaan omista kokemuksistaan keskenään. Voidaan sanoa, että johtaminen on ennen kaikkea ihmisen kanssa keskustelua. (Juuti & Vuorela 2006: 85–88.)

Ihmisten johtaminen on Palmun (2003:81–83) mukaan taidelaji, joka vaatii jatkuvaa opiskelua, kehittämistä ja itsensä tutkimista. Johtajalta vaaditaan sopeutumiskykyä, sillä erilaiset ihmiset vaativat erilaista johtamista. Johtajan tulisi asettua kuuntelijaksi ja kyselijäksi. Organisaation menestymisen edellytyksenä on työntekijöiden ja heidän työnsä tunteminen. Ihmisten johtamisessa johtajaa auttaa se, että työyhteisö koostuu aikuisista työntekijöistä, joilla on terve itsetunto. Vaikka näin ei olisi, johtajan olisi huolehdittava työyhteisön ihmisistä voimavarana.

Etenkin muutostilanteissa johtajan on varauduttava usein toistuvaan keskusteluun muutoksen hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Muutokset eivät tapahdu ihmisten mielissä nopeasti, vaan muutos vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä johtajalta. Keskustelu muutoksen eri vaikutuksista on itse asiassa juuri muutosta. Sen avulla työntekijät käsittelevät muutosvastarintaansa. (Juuti 1998: 18–22.)

Hyvä ihmisten johtaminen tukee työntekijöiden työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Korkeatasoinen osaaminen organisaatiossa mahdollistuu, kun johtaja keskustelevalle johtamistyyylillä luo sille menestyksen edellytykset. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö perustuu hyvälle vuorovaikutukselle. Tämä edellyttää, että johtaja kuulee ja näkee, miten ihmisten väliset suhteet toimivat ja hän saa erilaiset työntekijät työs-

kentelemään yhdessä. Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmiset jaksavat paremmin. (Juuti 2006: 84–85.)

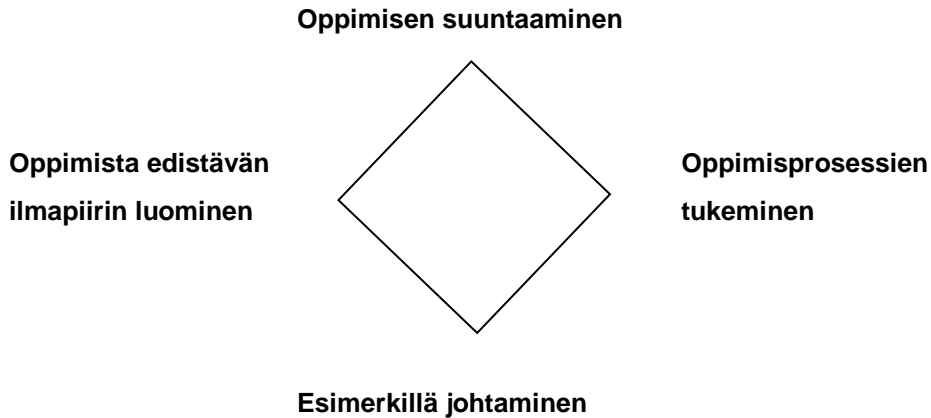
2.3.2. Osaamisen johtaminen

Osaamisen hallinta on noussut tärkeimmäksi haasteeksi 2000-luvulla tutkittaessa suomalaisia yrityksiä ja julkisorganisaatioita. Osaamisen kehittämisessä suomalaiset yritykset ovat erilaisissa vaiheissa. Joissain organisaatioissa suunnitellaan ja toteutetaan osaamisen hallintaa. Jotkut organisaatiot taas ovat ns. toisessa aallossa, jolloin osaamisen kehittämisen katsotaan perustuvan selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan sekä kehittämisajatuksiin. Osaamisen johtaminen on Viitalan mukaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Se sisältää osaamisen vaalimisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankkimisen. (Viitala 2005: 12–14.)

Johtajuus on viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajan ollut murroksessa, joka liittyy muutokseen ja oppimisen haasteeseen. Vanhan johtamisen opit eivät tämän päivän työelämässä välttämättä enää toimi, eikä vanhoihin johtajamalleihin kannata tukeutua. Osaamisen johtamisen tavoitteena tulisi Viitalan mukaan olla oppiva organisaatio eli oppimista tukevan kulttuurin luominen työyhteisöön. Esimiehen esimerkeillä ja valinnoilla on suuri merkitys organisaationkulttuurin suuntaamisessa ja vahvistamisessa. (Emt. 300–303.)

Suhteissa rakentuva muutos puolestaan tarkastelee ihmisten työn ja toiminnan kehittämisen kautta tapahtuvaa muutosta. Siinä muutoksen ymmärtäminen vuoropuheluksi, dialogiksi, vaatii ottamaan organisaatioiden jäsenten tekemän työn ja toiminnan vakavasti. Perinteisesti on ajateltu, että oppiminen perustuu yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen. Muutos institutionaalisenä käytäntönä vaatii organisaatioiden oppimista, eli yksilöiden tulisi jakaa ja tulkita tietoja ja taitoja yhdessä. Yksilöiden tulisi siirtää osaamistaan organisaation osaamiseksi. Tämä riippuu kuitenkin siitä, millainen oppimissysteemi organisaatiossa on. Ovatko rakenteet, toimintatavat ja kannusteet sellaisia, jotka ohjaavat tiedon hankkimiseen ja jakamiseen? Muutos, jossa työ ymmärretään yksilön

ulkopuoliseksi ja yhdessä toteutetuksi, antaa mahdollisuuden uudelle näkökulmalle työyhteisössä. Pelkkä aktiivinen ajattelu ei riitä, vaan oppiminen edellyttää tekemistä ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Näin kehittyvät ajatusten lisäksi ihmisen toiminta ja tavat. (Tienari & Meriläinen 2009: 158–159.)



Kuvio 3. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala 2005: 313).

Edellinen kuvio kuvaa osaamisen johtamisen ulottuvuuksia, jotka sisältävät erilaisia johtajan tehtäviä ja rooleja. Oppimisen suuntaamisella esimies pystyy saamaan työyhteisön ymmärtämään organisaation toiminnan tilan ja tavoitteet. Hän tutkii syitä oppimisen tarpeille ja tavoitteille ja sitä, miten oppiminen vaikuttaa organisaation toimintaan. Esimiehen tehtäväalueina ovat tavoitteiden määrittely, toiminnan arviointi ja edellisiä tukvien käytäntöjen luominen. Oppimista edistävä ilmapiiri luodaan kehittämällä koko työyhteisön ilmapiiriä sekä rakentamalla esimiehen ja hänen alaistensa välisiä vuorovaikutussuhteita. Oppimisprosessien tukeminen tarkoittaa työyhteisön kokonaisosaamisesta huolehtimista ja yksilön kehittymisen tukemista. Esimerkillä johtamisessa on keskeisintä johtajan suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä, motivaatio ja sitoutuminen omaan johtamistehtävään. (Viitala 2005: 312–324.)

Osaamisen johtamisessa esimiehellä tulee olla käytössään keskustelu, kehityskeskustelut, palaverit sekä palaute ja puuttuminen. Keskustelevan johtajuuden toteuttaminen

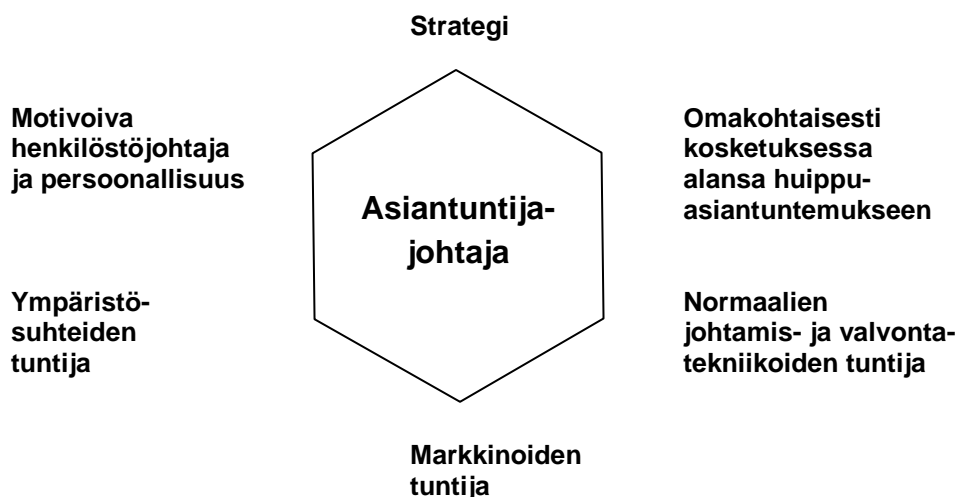
edistää ja mahdollistaa oppivan ilmapiirin syntymistä. Tiedon välittäminen työyhteisölle ja sellaisten tilanteiden ja kulttuurin luominen, joissa voidaan kriittisesti ja avoimesti tarkastella erilaisia näkökulmia, ovat johtajan mahdollisuuksia saada keskustelua aikaan organisaatiossa. Kehityskeskustelut puolestaan ovat esimiehen ja työntekijän välisiä kahdenkeskisiä ja luottamuksellisia keskusteluja. Näissä keskusteluissa esimies ja alainen jakavat tietoa toisilleen. Työyhteisön yhteisiä keskustelutilanteita ovat erilaiset palaverit. Niiden tehtävänä on antaa työyhteisön jäsenille aika, paikka ja tila, jossa he voivat käsitellä yhteisiä asioita ja sopia niistä. Toinen palaverien tehtävä on toimia rituaaleina, joiden avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja tuetaan työyhteisön sosiaalista rakennetta. Joskus esimiehen pitää puuttua työntekijän toimintaan, etenkin silloin, kun on tapahtunut virheitä tai työsuorituksessa on puutteellisuuksia. Niin sanotun ohjaavan palautteen antaminen on monelle esimiehelle yksi hankalimmista tehtävistä, mutta oppimisprosessin ja kehittymisen kannalta välttämätöntä. (Viitala 2005: 341–348.)

2.3.3. Asiantuntijajohtajuus

Kun puhutaan asiantuntijajohtajuudesta, lienee syytä määritellä asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijuudessa voidaan erottaa neljä eri osa-aluetta: asiantuntija tietää muita enemmän jostain asiasta, hänellä on ammatin vaatima tutkinto ja hän voi antaa asiasta virallisen lausunnon sekä tekee luovaa työtä. Asiantuntijaorganisaation keskeisiä piirteitä ovat työhön liittyvä runsas analysointi sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisu ja suunnittelu. Asiantuntijaorganisaatio tuottaa uutta ja sen henkilöstön osaamis- ja peruskoulutustaso on yleensä korkea sekä asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri. Organisaatio on riippuvainen henkilöstöstään ja työntekijöitä on vaikea korvata. Asiantuntijaorganisaation johtajan perustehtäviä tulisi olla oikeiden töiden tekemisen takaaminen ja oppiminen. Hänen tulee olla riippumaton yksittäisistä osajista. (Sipilä 1991: 19–23, 69.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteina ovat asiantuntijoiden yksilöllisyys ja korkea itsetunto. Työssään he ovat tottuneet toimimaan yksin, yksinäisinä susina. Heillä on valinnan vapaus eivätkä he toimi ryhmissä. Mikäli asiantuntijaorganisaatiossa ei ole johtajuutta, se ajautuu tilanteeseen, jossa työntekijät ottavat vallan. Itseohjautuvien asi-

antuntijoiden kanssa johtaja voi strategisen johtamisen kautta keskittyä luomaan työn edellytyksiä ja määrittelemään tavoitteita. Tällaiselta asiantuntijajohtajalta vaaditaan karismaa ja asiantuntemusta. Hänen tulee olla monitaitoinen ihminen, joka pystyy johtamaan organisaation taloudellista ja ammatillista kehitystä. Henkilöstön motivointi sekä taloudellisten ja ammatillisten rajojen asettaminen pitäisi olla hänelle mahdollista. Alla olevassa kuviossa on kuvattu asiantuntijajohtamisen ulottuvuuksia. Sen mukaan asiantuntijajohtajan tulee olla hyvä strategi ja tuntea alansa markkinat. Hänen tulee tunnistaa sekä sisäiset että ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Säilyttääkseen kosketuksen omaan alaansa hänen tulee toimia työyhteisönsä asiantuntijoiden rinnalla. Saadakseen työntekijät motivoitumaan asiantuntijajohtajan tulee käyttää omaa esimerkkiään ja karismaansa. Tämän lisäksi hänen tulee hallita normaalin johtamisen keinot. (Temmes 1992: 136–139.)



Kuvio 4. Asiantuntijajohtajan ”roolimionikulmio” (Temmes 1992: 139).

Organisaation toiminnan kannalta asiantuntijaorganisaation johdolla ei ole parempaa osaamista kuin asiantuntijoilla. Johtamisen tietämys ja asiantuntijoiden erityistietämys voivat muodostaa organisaatiossa kaksi eri saarekettä, jotka eivät kommunikoi keskenään. Siitä johtuen asiantuntijat eivät voi käyttää johdon luomia strategioita hyödykseen, vaan he tarvitsevat uudenlaista strategista ajattelua. Asiantuntijaorganisaatiossa tekeminen ja osaaminen sekä ajattelu ja tekeminen kytkeytyvät yhteen. Myös innovaatiot ovat asiantuntijaorganisaatiossa keskeisessä asemassa. Asiantuntijatyö ja innovatiivinen toiminta vaativat uudenlaista johtamista, jossa lähtökohtana on voiman antaminen

ja onnistumisen organisoiminen. Tämä edellyttää osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin perustuvaa strategiaa. (Juuti 2001: 240–241.)

2.3.4. Eettinen johtajuus

Organisaation kulttuurissa voi nähdä eettistä toimintaa, kun organisaatio, vastuut ja roolit ovat selkeästi määritelty sekä avoin keskustelu on mahdollista. Tavoitteiden tulee olla mahdollista saavuttaa. Eettisesti johdetussa organisaatiossa viestintä on kahdensuuntaista ja siellä on lupa esittää poikkeavia näkemyksiä ja ajatuksia. Yhteisössä tieto ja muut resurssit ovat riittävässä käytössä sekä jatkuva oppiminen ja koulutus ovat mahdollisia. Organisaatiossa on käytössä oikeudenmukaiset palkkio- ja mittausjärjestelmät sekä vastuun ottamisen kulttuuri. Eettinen johtajuus ja hyvä etiikka toteutuvat myös silloin, kun työntekijät organisaatiossa voivat pelkäämättä tuoda johdon tietoon sellaisia asioita, joilla loukataan yhtiön tai yhteiskunnan eettisiä periaatteita. Yrityksissä ja organisaatioissa, jotka ovat kehittyneesti arvojohdettuja, pidetään itsestään selvänä, että epäkohdista raportoidaan ilman rangaistuksen pelkoa. (Aaltonen & Junkkari, 1999: 113, 297.)

Salminen (2009: 4, 20–21, 40–42.) luonnehtii eettistä johtajuutta johtamisen ominaisuuksien mukaan. Eettinen johtajuus näyttäytyy eettisten yhteisöjen rakentamisella, eri osapuolien kunnioittamisella, toisten palvelemisella, oikeudenmukaisuuksista kiinni pitämisellä ja rehellisyyden osoittamisella. Johtajalta odotetaan tiettyä eettistä käyttäytymistä, josta on tehty muun muassa kymmenen käskyn lista. Siinä johtajalta edellytetään toden puhumista, lain noudattamista, asioiden selkeänä pitämistä, muista ihmisistä huolehtimista, vastuun tuntemista alaisten kehityksessä ja kypsymisessä, osallistumista eikä alistamista, pysymistä erossa korruptiosta, toimimista tarvittaessa, johdonmukaisena olemista sekä arvojen ja toiminnan johdonmukaisuutta. Salminen määrittelee eettisen johtamisen seuraavasti:

”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisössä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa” (Salminen 2009: 40).

Eettiselle johtamiselle asetettuja haasteita ovat hyvän esimerkin antaminen alaisille, pelisääntöjen noudattaminen, tasapuolisuus ja reilu toiminta, oikeudenmukainen kohtelu,

työyhteisön ristiriitojen ja jännitteiden sääntely ja sovittaminen, kommunikointi henkilöstön kanssa ja johtajan oma korruptoitumattomuus. Julkisen sektorin johtajan tulee edistää julkista intressiä ja yhteiskuntavastuuta eli hänellä tulee olla vahva ammatillinen eetos. Hyvä palvelu ja oikeudenmukaisuus yhdistettynä tulokselliseen toimintaan ja reiluun kilpailuun tulisi olla johtajalle mahdollista. Eettisesti toimivan johtajan tulisi löytää luovia ratkaisuja taloudellisten resurssien vähetessä ja odotusten kasvaessa. Johtajan oman korruptoitumattomuuden tulisi ehdottomasti säilyä. Esimiehenä kehittyminen, määrätietoinen toiminta ja johdonmukaisuus tulisi olla johtajan agendalla. Eettisesti toimivan johtajan tulisi kuunnella työntekijöitään ja otettava huomioon heidän toivomuksensa. Myös johtajan oma riippumattomuus, vastuun kantaminen päätöksistä ja henkilöstön kehittämisestä ovat hänen tärkeitä tehtäviään. (Salminen 2009: 40–42.)

3. DIAKONIATYÖ

Kirkon olemuksen ja tehtävän refleктоiminen on olennaisen tärkeää, kun tarkastellaan seurakunnissa toteutettavaa johtajuutta. Siksi johtajuuden kopiaointi toisista organisaatioista ei ole suotavaa. Kuitenkin johtamisessa on inhimilliset lainalaisuutensa, ja sen vuoksi johtajuuden tarkastelussa voidaan käyttää samoja näkökulmia kuin muita organisaatioita ja yhteisöjä tarkasteltaessa. (Huhtinen 2001: 33.)

Organisaatio toteuttaa tehtävänsä erilaisten tehtäväroolien kautta, jolloin jokaisella roolilla on oma tehtävänsä. Tehtäväroolien avulla työntekijä voi tarkastella työtään etäämpää eikä ainoastaan oman persoonansa kautta. Työntekijälle voi olla selventävää havaita, että odotukset kohdistuvat työrooliin eivätkä häneen ihmisenä. Erilaiset roolit määrittävät johtajan ja ryhmän välistä vuorovaikutusta, joten johtajan olisi tärkeää olla tietoinen eri tehtävien edellyttämistä rooleista. (Emt. 37.)

Huhtinen (2001: 37–38) on jaotellut kirkon viran hoitajan seuraaviin rooleihin: edustaja ja symboli, yhteisön tradition ja opin tulkitsija, ihmiselämän tulkki, yhteisön hoitaja ja konsultti sekä auktoriteetti. Hänen mukaansa kirkon viran hoitajan yhtenä tehtävänä on edustaa Kristusta, tässä teologisena taustana on apostolin lähettilään tehtävä. Suomalaisessa yhteiskunnassa kirkon viran hoitaja on seurakunnan edustaja. Tunnistaakseen yhteisöä liikuttavat asiat johtajan on liikuttava yhteisönsä sisällä, mutta hänen tulee myös tietää, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Johtaja on virassaan symboli, jonka tehtävä on näkyä. Tämä toteutuu kirkollisessa elämässä mm. virkapukujen ja muiden viran ulkoisten merkkien avulla. Johtavassa virassa olevaa seurakunnan työntekijää voi kuvata Mintzbergin roolien kautta keulakuvaksi. Esimerkiksi diakoniatyön johtaja edustaa koko diakoniatyötä sekä yhteisön sisällä että yhteisöstä ulospäin. Nimenomaan häneltä tiedustellaan diakoniatyön liittyvistä asioista. Hän on se, joka edustaa virkaansa juhlissa ja seminaareissa, esiintyy tiedotusvälineissä ja antaa lausunnot.

Kirkon toiminnassa, esimerkiksi monien erityisryhmien palvelemisessa, toimintaympäristönä ovat usein yksilöt ja pienryhmät. Näissä työntekijältä vaaditaan eläytymiskykyä

ja avointa asennetta, siis samoja ominaisuuksia kuin tulevaisuuden johtajalta. Ne luovat visioita muuttuvan ajan ihmisen kohtaamisesta. (Huhtinen 2001: 44.)

3.1. Kirkollisen johtamisen organisoituminen

Kirkon jäsenet kuuluvat kirkkolain mukaan seurakuntiin, joiden rajat ovat yhteneväisiä kunnan rajojen kanssa. Seurakuntien hallinto on järjestetty pääpiirteittäin samalla tavalla kuin kunnallishallinto. Kirkkolaki antaa ohjeistuksen seurakunnan asioiden hoidosta. Hallinnollisia päättäviä elimiä ovat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä seurakunnan viranhaltijat. Luottamushenkilöt kirkkovaltuustoon ja -neuvostoon valitaan vaaleilla joka neljäs vuosi. Kun saman kunnan alueella on useampi seurakunta, voivat ne muodostaa seurakuntayhtymän. Seurakuntayhtymässä seurakunnilla on oma vaaleilla valittu seurakuntaneuvosto, mutta yhtymän yhteinen kirkkovaltuusto, joka valitsee yhtymän yhteisen kirkkoneuvoston. (Huhta 2003: 75–77.)

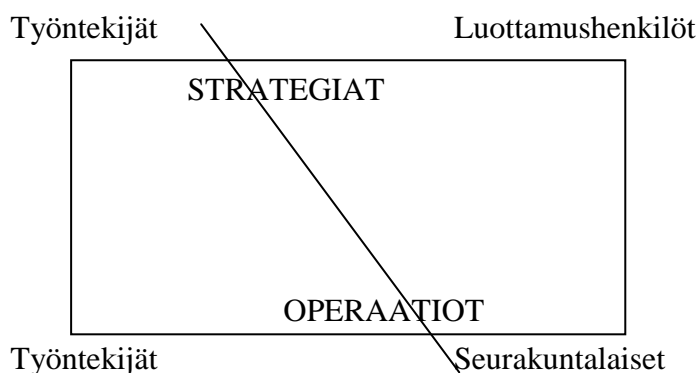
Suomen kirkko muodostuu hallinnollisesti yhdeksästä hiippakunnasta, jotka puolestaan on jaettu rovastikuntiin, joihin kuuluu useampi seurakunta. Hiippakunnan hallinnollisena keskuksena toimii tuomiokapituli, jota johtaa hiippakunnan piispa. Tuomiokapitulin tehtävänä on hoitaa kirkollista hallintoa ja toimintaa kirkkolain mukaan. (Emt. 78–79.)

Kirkon yhteistä hallintoa hoitavat kirkolliskokous, piispainkokous, kirkkohallitus, kirkon keskusrahasto ja kirkon sopimusvaltuuskunta. Kirkolliskokous on kirkon ylin päätävin elin, jossa käsitellään kirkon oppia ja työtä sekä lainsäädäntöä, hallintoa ja taloutta. Piispainkokouksessa ovat esillä kirkon uskoa, julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevat asiat. Kirkon yhteisiä asioita hoidetaan kirkkohallituksessa. Tällaisia ovat kirkon yhteinen hallinto, talous ja toiminta. Suurin osa kirkolliskokouksen asioista valmistellaan kirkkohallituksessa. Kirkon keskusrahasto on kirkon yhteinen rahasto, jonka talousarvion kirkolliskokous hyväksyy. Se huolehtii seurakuntien avustusrjestelmästä. Jokainen seurakunta maksaa keskusrahastolle kirkolliskokouksen vahvistaman maksun. Työntekijöiden ja viranhaltijoiden palvelussuhteiden ehdoista seurakun-

tien ja seurakuntayhtymien puolesta neuvottelee kirkon sopimusvaltuuskunta. (Huhta 2003: 80–82.)

3.1.1. Seurakuntatyön johtaminen

Seurakunnan johtaminen on jakautunut kahteen osaan: toiminnalliseen ja taloudelliseen johtamiseen. Seurakuntatyön johtamisesta vastaa aina kirkkoherra ja hän on esimiehenä julistus-, kasvatusta- ja palvelutyötä tekeville työntekijöille. Taluspäällikkö vastaa seurakunnan taloudesta ja on muiden työntekijöiden esimies. Eri työ- ja toimialoilla voi olla johtavia työntekijöitä kirkkoherran ja taluspäällikön lisäksi seurakunnan koosta riippuen. (Turunen & Poutiainen 2003: 15–16.)



Kuvio 5. Seurakuntatyön johtamisen perusperiaatteet (Turunen & Poutiainen 2003: 16).

Oheinen kuvio kuvaa, kuinka hallinnon tasolla seurakunnassa ovat mukana sekä työntekijät että seurakuntalaiset. Strategiset päätökset tehdään tällä tasolla työntekijöiden valmistelusta. Seurakuntatyön toteutuksesta vastaavat työntekijät yhdessä vapaaehtoisten ihmisten kanssa. (Emt. 16.)

Kirkkoherra seurakunnan johtajana vastaa jumalanpalvelusten, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen oikeasta hoitamisesta. Johtoryhmätyöskentelyyn voivat osallistua johtavien viranhaltijoiden lisäksi myös kirkkovaltuuston puheen-

johtaja ja kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja, jotka ovat luottamushenkilöitä. (Vuori 2003: 52.)

3.1.2. Pastoraalinen johtajuus

Pastoraalinen johtajuus on suomenkielinen versio amerikkalaisesta käsitteestä spiritual leadership. Pastoraalinen tulee puolestaan latinan kielen sanasta pastor, joka tarkoittaa paimenta. Kirkon lainsäädännössä ei ole määritelty johtajuuden tai pastoraalisen johtajuuden käsitteitä, vaan kirkon järjestysmuotoa ja hallintoa, joita ylläpidetään johtamisella. Näin ollen pastoraalisen johtajuuden voidaan sanoa olevan kirkon hengellisen tehtävän toteuttamiseen tähtäävää vastuullista toimintaa, joka toteutuu kirkon perustehtävässä, eri tilanteissa ja erilaisissa toimintakulttuureissa. Pastoraaliseen johtajuuteen katsotaan kuuluvan sakraaleja tehtäviä eli jumalanpalvelusten, kasteiden, vihkimisien ja hautaamisten toimittamista sekä seurojen ja erilaisten sananjulistustilaisuuksien hoitamisia. Sakraalien tehtävien ohella tärkeitä pastoraalisen johtajuuden tehtäviä ovat asiantuntijuutta ja dialogisuutta kunnioittava johtajuus. Kirkon virassa johtaja toteuttaa pastoraalista johtajuutta monissa rooleissa. Johtaja on edustaja ja symboli, yhteisön tradition ja opin tulkitseja, ihmiselämän tulkki, yhteisön hoitaja ja konsultti sekä auktoriteetti. (Huh-tinen 2001: 31–41.)

Pastoraalisen johtajuuden tehtävänä seurakunnassa on työyhteisön ja työntekijöiden hengellisen elämän vaaliminen. Sillä voidaan edistää kirkon työntekijän identiteetin syntymistä, säilymistä ja vahvistumista. Pastoraalisella johtamisella vaikutetaan työhön ja työyhteisön arvoihin sitoutumiseen, työyhteisön ilmapiiriin, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Pastoraalisen johtajuuden yhtenä tehtävänä on vahvistaa työntekijöiden liittymistä yhteisiin arvoihin, toimintanäkyyn, yhteiseen tehtävään ja identiteettiin. Tätä voidaan kuvata myös kutsumuksen vahvistamiseksi. (Heikinheimo 2003: 283–285.)

Kirkolliseen johtamiseen liittyy oleellisena osana hengellinen johtajuus. Käsillä olevasta kirjallisuudesta ei voi suoraan lukea, että hengellinen johtajuus käsittää kaiken johtamistoiminnan. Mutta johtajuuden tarkastelun myötä voi havaita, että hengellinen johtajuus liittyy esimerkiksi diakoniatyön johtamiseen. Hengellinen johtajuus (spiritual manage-

ment) tarkoittaa niitä johtajuuden vaikutuksia, jotka on yhdistetty hengelliseen ja uskonnolliseen kokemukseen. Kaikissa organisaatioissa johtajat voivat muutoksessa auttaa ihmisiä kohtaamaan pelkoja ja toimia itse roolimalleina. He voivat ottaa itselleen ikään kuin papin roolin. Heidän esimerkkinsä symboloi syviä arvoja ja uskomuksia, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja auttavat työntekijöitä kohtaamaan muutoksia. Työyhteisössä voidaan tarvita myös rohkaisua ja lohduttamista, kun luovutaan vanhasta ja suunnataan uuteen. Ihmiset voivat purkaa pahaa oloaan johtajalle, jonka roolina voi olla ikään kuin rippipappina toimiminen. (Aaltio 2008: 66–68.)

Henkinen johtajuus on keskeinen elementti kaikessa muutoksessa. Henkinen johtajuus tarkoittaa ihmisen omaa henkistä kehittymistä ja kasvua, oikeaa nöyryyttä ihmisten ja näkymättömän edessä, ihmisen sisäisten voimavarojen kuten intuition ja tunneilyn hyödyntämistä, ihmissuhteiden merkityksen ymmärtämistä sekä vuoropuhelua näkymättömän kanssa. Aito, luottamuksellinen yhteistyö ihmisten kanssa on henkisessä johtajuudessa myös keskeistä. Hengellisyys ja henkisyys eivät ole tässä toistensa synonyymeja, mutta niillä on yhteisiä merkityksiä. Ihmisen tärkeät kysymykset elämän tarkoituksesta, ihmisen tehtävästä ja paikasta maailmassa sekä tuonpuoleisesta ovat asioita, joihin otetaan kantaa. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009: 12–13.)

Henkisen johtajuuden näkökulmasta olisi organisaation tärkeää tietää, missä maailmassa se elää, mistä maailmasta se on tulossa ja mitä on mahdollisesti edessäpäin. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on toimintaympäristön muutosten seuraaminen. Kun yrityksiä ja niiden johtoa arvioidaan, kriteerinä ei ole vain se, millaisia tuotteita tuotetaan, vaan miten ja kenelle tuotteet on tuotettu. (Ambrosius ym. 2009: 89, 98.)

Hengellinen ohjaus

Kun työntekijä tarkastelee elämäänsä, työtänsä ja suhdettansa Jumalaan hengellisen ohjaajan kanssa, se voi edistää hänen työhyvinvointiaan. Hengellinen ohjaaja auttaa työntekijää olemalla tälle matkakumppani, vierellä kulkija ja ystävä. Kirkon yhdeksi paino-

pistealueeksi on asetettu hengellinen uudistuminen, mikä tarkoittaa hengellisen ohjauksen kehittämistä ja hengellisen ohjaajien kouluttamista. (Mäkelä 2002: 432.)

Hengellinen ohjaus on vuorovaikutusta. Siinä ohjaaja kulkee ohjattavan kanssa yhteistä matkaa. Hengelliseen ohjaukseen vapaaehtoisesti hakeutunut haluaa pohtia Jumalan puuttelua omassa elämässään. Ohjaus voi tapahtua ryhmässä tai kahdenkeskisissä keskusteluissa. Keskustelun lisäksi ohjaukseen voi kuulua Raamatun lukua, rukousta ja hiljaisuutta. Hengellisen ohjauksen tavoitteena on auttaa hengellisen elämän kasvussa sekä kutsumustietoisuuden syventämisessä ja tukea viranhoidon hengelliselle elämälle kohdistavissa haasteissa. (Heikinheimo 2003: 286–287.)

Spiritualiteetti

Spiritualiteetti ei välttämättä tarkoita hengellisyyttä, vaan myös henkisyttä, syvähenkisyttä tai organisaation sielua. Se tarkoittaa kykyä aistia elämän syviä merkityksiä. Johtamisen spiritualiteetti sisältää kyvyn hahmottaa kokonaisuuksia, ymmärtää ja kunnioittaa elämää. Yhteys elämän sisäiseen ristiriitaan ja vilpittömyys oikein toimimiseen kuuluvat myös johtamisen spiritualiteettiin. Henkinen kypsyyt, hyvyys, tasapaino, sisäinen kasvu ja oman kutsumuksen, löytäminen ovat ihmisen spiritualiteettiä. Yhteisön merkitys oman kutsumuksen löytämiselle ja hyvän elämän perustalle on merkittävä. (Aaltonen & Junkkari 1999: 291–293.)

Työyhteisön spiritualiteetti voi näkyä siinä, kuinka hiljennytään yhdessä. Pieni hartauskokousten alussa tai lopussa voi sisältää yhteisen virren, rukouksen, Raamatun kohdan tai vapaasti pidettävän pienen puheen. Tärkeintä ei ole itse muoto vaan yhteinen hartauselämä, joka kulloisessakin tilanteessa palvelee seurakunnan perustehtävää ja vahvistaa työntekijöitä hengellisenä yhteisönä. (Heikinheimo 2003: 284.)

3.2. Diakoniatyö Suomen ev. lut. kirkossa ja seurakunnissa

Diakonia tarkoittaa auttamista ja palvelemista. Kristillisen diakonian esimerkki perustuu Raamatussa esitettyyn Jeesuksen esimerkkiin ja opetukseen lähimmäisen rakkaudesta. Historian saatossa Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon on kehittynyt virkajärjestelmä, jossa diakonian virka on määritelty Kirkkojärjestyksessä. (Kirkkojärjestys 6 luku § 9.) Kirkkojärjestyksen mukaan jokaisessa seurakunnassa tulee olla diakonian virka ja virkojen pätevyysvaatimukset asettaa piispainkokous.

Diakoniatyön määrittelyä

Kirkkolain mukaan kirkon tehtävänä on tunnustuksensa mukaisesti

”Julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi” (KL 1 luku § 2).

Kirkkojärjestyksen mukaan

”seurakunnan ja sen jäsenten tulee harjoittaa diakoniaa, jonka tarkoituksena on kristilliseen rakkauteen perustuvan avun antaminen erityisesti niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta” (KJ 4:3).

Kyse on ihmisten kokonaisvaltaisesta auttamisesta yli kansallisuuden ja seurakuntarajojen ja ihmisen elämäntapoihin katsomatta.

Suomessa ensimmäinen diakonissaja kouluttava Helsingin Diakonissalaitos, perustettiin vuonna 1867. Sen perustaminen aloitti myös suomalaisen sairaanhoitajakoulutuksen. Myöhemmin perustettiin diakonissalaitoksia Viipuriin (myöhemmin Lahti), Sortavalaan (myöhemmin Pieksämäki), Ouluun ja Poriin. Sairaanhoitajakoulutuksen saaneet diakonissat työskentelivät aluksi kasvattajalaitoksissaan, mutta vähitellen seurakunnat palkkasivat heitä auttamistyöhön kuten mm. sairaiden hoitamiseen. Diakonissat olivat ensimmäisiä yhteiskunnallista terveydenhoitotyötä tekeviä hoitajia kiertävien sairaanhoitajien kanssa. (Rättyä 2009: 22–25.)

Suomenkielisestä diakoniakoulutuksesta vastaa nykyisin Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak). Ruotsinkielinen koulutus toteutuu Yrkeshögskolan Noviassa Turussa. Diakonia-alan koulutus käsittää diakonisen sosiaali-, terveystyö- ja kasvatustieteiden laaja-alaisen koulutusohjelman. Koulutus antaa kelpoisuuden diakonissaksi tai diakoniksi, mutta myös sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan tai sosionomin pätevyyden. (Helosvuori 2002: 376–377.)

Seurakunnissa diakoniatyö on yksi työmuoto kasvatus-, jumalanpalvelus- ja musiikki-työn rinnalla. Seurakunnat ovat itsenäisiä ja voivat organisoida toimintansa hyvin vapaasti. Tosin kirkkolaki ja kirkkojärjestys määräävät tietyt lakiin perustuvat velvoitteet. Julkisilla ja yleisillä vaaleilla, joka neljäs vuosi, valitaan luottamushenkilöt seurakuntien hallintoelimiin. Näitä ovat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto. Seurakuntayhtymässä seurakunnilla on omat seurakuntaneuvostot, mutta yhteinen kirkkovaltuusto ja yhteinen kirkkoneuvosto. Seurakuntaneuvoston tai kirkkoneuvoston tehtävänä on päättää niiden määrärahojen käytöstä, jotka seurakuntayhtymän tai seurakunnan talousarviossa sille on kohdennettu. Seurakuntaneuvoston tehtävänä on valita seurakunnan työntekijät ja pappeja osalta antaa tuomiokapitulille lausunto papinvirkkaa hakeneista. Seurakuntaneuvosto päättää seurakunnan toiminnan linjauksista ja antaa erilaisia lausuntoja yhteiselle kirkkovaltuustolle. Seurakuntaneuvoston puheenjohtajana toimii kirkkoherra, varapuheenjohtajana seurakuntaneuvosto valitsee keskuudestaan. (Huhta 2003: 76–77.)

Seurakunnissa voi olla johtokuntamalli, jolloin puheenjohtajana toimii seurakuntaneuvoston tai kirkkoneuvoston valitsema luottamushenkilö. Johtokuntien jäsenet ovat myös seurakuntaneuvoston valitsemia. Diakoniatyöntekijöillä on johtokunnan kokouksissa läsnäolo- ja puheoikeus. Yleensä sihteerinä toimii johtava diakonian viranhaltija. Seurakunnissa voi olla myös erilaisia työ-, idea- ja vastuuryhmiä johtokuntamallin vaihtoehtona. Etenkin johtokuntamallissa on määritelty luottamuselimen tehtävät hyväksytyllä ohjesäännöllä. Sen mukaan diakoniatyön johtokunnan tehtävänä on johtaa ja kehittää seurakunnan diakoniatyötä yhdessä viranhaltijan kanssa. Parhaimmillaan johtokunta tai vastuuryhmä on diakoniatyön tärkeä tukiryhmä ja strategisen suunnittelun ja ajatusten vaihdon foorumi. (Honkkila 2002: 273–274.)

Diakoniatyö on kehittynyt ihmisten hädästä ja toimintaympäristön tarpeesta. Kansanterveyslain tultua voimaan 1972 diakonissat jäivät pois kuntien terveydenhoitojärjestelmästä. Työ suuntautui enemmän sielunhoitoon, kokonaisvaltaiseen auttamiseen, laitospvierailuihin, vanhus-, päihde-, kriminaali- ja vammaistyöhön sekä erilaisen ryhmätöinnin järjestämiseen. Suomessa talouskasvu oli nopeaa 1970- ja 1980-luvuilla, mikä mahdollisti hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisen turvaamaan ihmisten elämää. Tilanne muuttui tultaessa 1990-luvulle. Laman myötä hyvinvointipalveluiden resursseja vähennettiin ja suuri joukko ihmisiä jäi palveluiden ulkopuolelle. Perheet, mielenterveysongelmaiset, päihteiden käyttäjät ja vanhukset sekä sosiaaliturvasta riippuvaisimmat ihmisryhmät joutuivat kaikkein ahtaimmalle. Diakoniatyö leimautui taloudellisen avunantajaksi etenkin suuremmissa kaupungeissa ja lähiöissä. Diakonit kiinnittivät enemmän huomiota toimeentuloon liittyviin vaikeuksiin, kun taas diakonissat keskittyivät työttömyyden ja sairauden väliseen yhteyteen ja ihmisten psyykkiseen jaksamiseen rahanpuutteen keskellä. Tämä johtunee diakoniatyöntekijöiden koulutuseroista. (Rättyä 2009: 34–36.)

Diakoniatyön rooli yhteiskunnallisen avun paikkaajana ja sosiaaliturvan täydentäjänä jatkui tultaessa 2000-luvulle. Taloudellisten resurssien vähetessä kunnan ja seurakunnan yhteistyö tiivistyi ja laajentui. Kriisi-, perhe- ja kehitysvammatyössä, vankeinhoitossa ja perheneuvonnassa yhdistettiin voimavaroja. Tällainen yhteistyö edellyttää lisääntyvää verkostoitumista eri tahojen kanssa, mutta myös yhteistyön sisällön ja ehtojen pohtimista. (Rättyä 2009: 36–38.)

Lamavuosien aikana ja niiden jälkeen 1990- ja 2000-luvuilla diakoniatyö sai vahvan yhteiskunnallisen korostuksen ja uusia työvälineitä ja työtapoja kehitettiin. Verkostoituminen on tullut välttämättömyydeksi, mutta se on vaatinut uuden työskentelytavan opettelua. Vapaaehtoistyön merkitys seurakunnissa on kasvanut vähenevien resurssien ja kasvavien tarpeiden myötä. Työ on vaikeutunut, työmäärä lisääntynyt, uusia työmuotoja on kehitetty ja väkivallasta johtuva pelko sisältyvät diakoniatyön muutokseen. (Mäkelä 2002: 419–420.)

3.3. Johtaminen diakoniatyössä

Kirkollinen johtaminen ja seurakunnan johtaminen on uudistunut jonkun verran viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana. Seurakuntien toimintaympäristön muutoksen vuoksi johtamiskulttuuria on jouduttu tarkistamaan ja johtajuutta on alettu delegoida.

3.3.1. Diakoniatyön työalajohtajuus

Etenkin suuremmissa seurakunnissa alettiin 70-luvulla miettiä diakoniatyön johtajuutta. Kaivattiin oman ammattikunnan johtajia. Useimmissa seurakunnissa diakoniatyö oli pappien työnjakokirjan mukaan määrätty papille, jonka tehtävänä oli vastata diakoniatyöstä. Johtaminen käsitteenä oli vieras, eikä työnjakokirja antanut valtuuksia esimiestehtäviin. Seurakuntien hallinto-organisaatiot eivät antaneet diakoniatyöntekijöille mitään mahdollisuuksia vaikuttaa hallinnollisiin päätöksiin, jotka koskivat diakoniatyötä. 1980-luvun lopulla perustettiin ensimmäiset johtavat diakonianvirat suurimpiin seurakuntiin. Kirkon diakoniatyön keskus laati johtavan diakonian viranhaltijan mallijohtosäännön vuonna 1990. Seurakunnasta riippuen työalajohtaminen on järjestetty eri tavoin, sillä ratkaisuehdotukset ovat vain suosituksia. Siksi johtavien diakoniatyön johtavien virkojen tehtäväkuvat ja nimikkeet vaihtelevat hyvin paljon. (Lappalainen 1990.)

Yksittäisen seurakunnan johtamisesta vastaa aina kirkkoherra. Johtamisvastuuta on jaettu etenkin suuremmissa seurakunnissa työalojen johtaville työntekijöille. Tällaista väliportaan johtajuutta on seurakunnissa, joissa esim. diakoniatyössä on useampia työntekijöitä. Mm. Hämeenlinnan, Järvenpään, Kajaanin, Rovaniemen ja Seinäjoen seurakunnissa kirkkoherran johtajuutta on delegoitu diakoniatyötä johtavalle työntekijälle. (Vuori 2003: 52–53.)

Suuremmissa seurakuntayhtymissä, joissa on diakoniakeskus, on pääsääntöisesti diakoniajohtaja. Tällaisia ovat mm. Turku, Tampere, Kuopio, Pori, Jyväskylä ja Lahti. Tällä hetkellä vain Lahdessa on diakoniatyöntekijän koulutuksen saanut diakoniajohtaja, muissa diakoniakeskuksissa diakoniajohtajat ovat teologeja. Diakoniajohtajien lisäksi

johtavia diakonian virkoja on perustettu useimpiin isoihin seurakuntiin, joissa ei ole erillistä diakoniakeskusta. Etenkin seurakuntarakenteen muutosten myötä seurakunnat ovat kasvaneet ja työalat, kuten diakoniatyö, ovat laajentuneet. Näissä seurakunnissa on nähty tarkoituksenmukaiseksi jakaa johtajuutta väliportaana esimiehille. Diakoniatyön johtajina toimii myös pappeja. On edelleen seurakuntia, joissa on nähty tarkoituksenmukaiseksi asettaa teologi diakoniatyön johtoon. Järjestelyt perustuvat kuitenkin kunkin seurakunnan hallinto-organisaatioon.

Johtava diakonian virka on mahdollistanut seurakunnissa diakoniatyöntekijöiden vaikuttamisen oman työnsä kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan johtavat virat ovat selkiyttäneet diakoniatyötä, suunnitelmallisuus ja vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet, riskitiedat ovat vähentyneet ja siitä johtuen yhteistyötä ja keskustelua on voitu lisätä. Diakoniatyöntekijät ovat todenneet käytännössä hyväksi sen, että jollakin on tehtävään koordinointi, suunnittelusta vastaaminen ja työnjohto sekä kokonaisvastuu ja työn kehittäminen. Johtavien virkojen myötä diakoniatyöntekijöiden asema seurakunnissa on parantunut. Tie hallintoon ja hallinnollisiin päätöksiin vaikuttaminen on auennut myös diakoniatyöntekijöille. (Pitkänen 1993: 29–32.)

3.3.2. Diakoniatyötä johtavan työntekijän tehtävät

Kirkon diakonia- ja yhteiskunnallisen työn keskuksen johtokunnan vuonna 1990 hyväksymä seurakunnan johtavan diakonian viranhaltijan mallijohtosäännön mukaan tehtävänä on osallistua työnjaon mukaisesti diakoniatyöhön, johtaa, valvoa ja ohjata diakoniatyön johtokunnan alaisena diakoniatyötä seurakunnassa sekä toimia muiden diakoniaviranhaltijoiden työnjohdollisena esimiehenä. Johtava diakonian viranhaltija toteuttaa työnjohdollista tehtäväänsä yhteistyössä diakoniatyön johtokunnan, diakoniapapin ja muiden diakonian viranhaltijoiden kanssa. Hän pitää yhteyttä kirkon diakoniatyön elimiin ja yhteiskunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä eri järjestöjen ja laitosten ylläpitämään vapaaehtoiseen palvelutoimintaan. Johtavassa asemassa oleva kartoittaa ja tutkii diakoniatyön tarvetta, kehittää ja suunnittelee diakoniatyön sisältöä ja sen niveltymistä seurakunnan muuhun toimintaan. Hän laatii vuosittain diakoniatyön toimintakertomuksen, toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä vastaa niiden seurannasta ja

toteutuksesta. Diakoniatyön johtokunnan asioiden valmistelu, esittelijänä sekä valittaessa sihteerinä toimiminen ja diakoniatyön johtokunnan päätösten toimeenpanosta vastaaminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Esitykset henkilökunnan tarpeesta ja työntekijöiden keskinäisestä työnjaosta, diakoniaviranhaltijoiden vuosiloma-aikojen valmistelu luottamuselimille sekä kausisuunnitelmien laatiminen kuuluvat hänen tehtäväluettelonsa. Johtava työntekijä kartoittaa diakoniaviranhaltijoiden koulutustarvetta ja laatii vuosittain henkilöstön koulutussuunnitelman sekä perehdyttää uudet työntekijät työtehtäviinsä ja vastaa työntekijöiden työnohjauksen toteutumisesta. Mallijohtosäännössä listataan tehtäviksi myös tarvittavista hankinnoista huolehtiminen ja diakoniatyöhön hankitun omaisuuden ja kaluston hoitaminen ja tarkoituksenmukainen käyttö sekä asianmukainen luettelointi. Hän vastaa diakoniatyön sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta sekä suorittaa muut diakoniatyön ja kirkkoherran hänelle määräämät tehtävät. Työssään johtava diakoniaviranhaltija on salassapito- ja vaitiolovelvollinen. (Johtosääntö 1990.)

Mallijohtosäännön ohjeistavuus tulee selvästi esiin, kun on haastateltu diakoniatyön johtavissa viroissa olevia työntekijöitä. Lisäksi paikalliset tarpeet ja lähtökohdat muovaavat työnkuvia ja tehtäväkenttää. Diakoniatyötä johtavat kertovat tehtäviinsä kuuluvan toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta, esimiestehtävät, työn priorisointi, avustamiseen liittyvät asiat, alaistyöskentely sekä hallinnollinen työ. Kokousten suunnittelu ja johtaminen, vuoropuhelu työalan ja hallinnon välillä sekä sisäinen ja ulkoinen tiedotus ovat osa johtajan tehtävistä. Yksi tärkeä tehtäväalue on pitää yllä yhteyksiä sidosryhmiin ja yhteistyötahoihin. Yhteisten pelisääntöjen ja työn linjausten tekeminen yhdessä tiimin kanssa on johtajan vastuulla. Myös työ- ja lomajärjestelyt sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Johtajuuden työvälineinä toimivat mm. kehityskeskustelut ja työkokoukset. Voidaan todeta, että johtavien työntekijöiden kuvailemat tehtävät ovat pitkälti samoja kuin mitä mallijohtosäännössä on lueteltu. (Diakoniantyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009: 8–9.)

3.4. Muutokset diakoniatyössä

Lama näyttäytyi diakoniatyössä kasvavina avunhakijamäärinä 1990-luvulla. Työttömät, konkurssin tehneet, ylivelkaantuneet, takuuvelalliset, äkillisesti varallisuutensa menettäneet, sairaat ja henkilöt, joilla oli mielenterveys- ja ihmissuhdeongelmia, kääntyivät seurakuntien diakoniatyöntekijöiden puoleen. Perustettiin ruokapankkeja helpottamaan ja nopeuttamaan avustustyötä, diakoniatyöntekijöitä koulutettiin velkaneuvojiksi ja taloudellisen avun antajiksi. (Rättyä 2009: 36.)

Perusterveydenhuollon kysymykset ja etenkin ehkäisevien palvelujen puutteellinen saatavuus on koko maata koskeva ongelma, joka tulee esille Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen -mietinnössä (2009: 6). Erityisesti mielenterveyspalveluiden maitaan kokeneen nopean rakennemuutoksen. Sosioekonominen epäoikeudenmukaisuus on suuri terveydenhuollon ongelma Suomessa. Nämä seikat tarkoittavat diakoniatyössä sitä, että diakoniatyöntekijöiden tulee tehdä entistä tiiviimpää yhteistyötä perusterveydenhuollon kanssa. Yhteistyö diakoniatyöntekijöiden ja sosiaalitoimen sekä velkaneuvonnan kanssa lisääntyi 1990-luvun laman aikana, jolloin luotiin erilaisia toimintamalleja rahallisissa vaikeuksissa olevien ihmisten taloudelliseen avustamiseen.

Laman vuosina 1990-luvulla, jolloin ylivelkaantuneiden joukko tuli hakemaan apua seurakuntien diakoniatyöstä, monet diakoniatyöntekijät kouluttautuivat velkaneuvojiksi. Heidän tehtävänsä oli auttaa ylivelkaantuneita selviytymään arjessa ja lähteä tueksi pankkineuvotteluihin. Yhteiskunnassa saatiin nopealla aikataululla laki velkajärjestelyistä ja velkaneuvonnasta. Diakoniatyössä tuona aikana tehtiin työjärjestelyissä priorisointia, joka vaati joustavuutta tiimeiltä, yhteistä näkyä resurssien suuntaamisesta sekä jäykkää johtajuutta. (Lemmetyinen 2002: 438–439.)

Ruokapankkien perustaminen seurakuntiin oli iso muutos diakoniatyössä. Aikaisemmin oli jaettu ostolupia kauppoihin, mutta avuntarvitsijoiden määrän kasvaessa tämä toimintatapa tuli ongelmalliseksi. Koko Suomeen organisoitu ja EU:n elintarvikeapua saanut ruokapankki toi uuden ja nopeamman työvälineen diakoniatyöntekijöiden käyttöön. Ruokapankkien organisoiminen paikallisseurakuntiin edellytti yhteistyötä paikallisten

muiden auttamistyötä tekevien kanssa. Näin vältettiin päällekkäinen toiminta ja monissa seurakunnissa yhdistettiin voimavaroja. Myös ruokapankin järjestäminen vaati diakoniatyön uudelleen linjauksia ja uudenlaista työnjakoa. Ruokapankki ja kirkon rooli avustustoiminnassa laajemminkin toi diakoniatyön parrasvaloihin. TV, lehdistö ja radio olivat yhtäkkiä kiinnostuneita diakoniatyöstä ja köyhyys-ilmiöstä. Aikaisemmin näkyvästi työtä tehneet diakoniatyöntekijät olivat pääuutisissa ja päivälehtien sivuilla antaen lausuntoja diakoniatyöstä ja asiakastilanteesta. (Lemmetyinen 2002: 440–441.)

3.4.1. Muutokset haasteena johtajuudelle

Toimintaympäristön muutoksessa diakoniatyön johtajien on pitänyt miettiä tiimiensä kanssa yhteistä suuntaa. On pysähtytty miettimään, miksi diakoniatyö, sen virat ja tehtävät oikein ovat olemassa. Diakoniatyön perustehtävään keskittyminen paikallisseurakunnassa on ollut välttämätöntä. On pitänyt yhdessä keskustella siitä, mihin työssä uskotaan. Myös diakoniatyön ja paikallisen seurakunnan historian tiedostaminen, paikkakunnan ja seurakunnan kulttuurin ymmärtäminen auttavat hahmottamaan sitä, mistä on tultu kulloiseenkin tilanteeseen. Tämänhetkisen tilanteen arviointi on ollut tärkeää. On määriteltävä ydintoiminnot ja työn tulokset. Tulevaisuuden näkymien kartoittaminen ja toimintaympäristön muutoksen jatkumisen ymmärtäminen auttavat muutoksen johtamisessa. Samoin ovat visioinnin välttämättömyys ja työn suuntaamisen miettiminen tulleet diakoniatyössä yhä tärkeämmiksi johtamisen välineiksi. Diakoniastrategian laadinta on tullut ajankohtaiseksi osaksi koko seurakunnan strategiaa. Yhteistyökumppaneiden ja yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö, verkottuminen ja verkostotyö ovat tulleet osaksi sekä julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin toimintaa ja työtä. (Mattila 2008: 13.)

Diakoniatyötä johtavien haasteena kahden vuosikymmenen aikana on ollut luoda sellainen ilmapiiri ja työkuulttuuri, että uusille innovaatioille on löytynyt mahdollisuuksia, ja että niitä on voitu toteuttaa. Esimerkkeinä tästä ovat seurakuntiin perustetut ruokapankit. Muutoksen johtamisessa on ollut olennaista myös laajempien yhteyksien luominen yhteistyökumppaneiden kanssa. (Aro 2003: 292–293.)

Osaamisen johtaminen diakoniatyössä

Diakoniatyöntekijöiden tiimi on asiantuntijaryhmä seurakunnassa. Työntekijät ovat saaneet erityisen koulutuksen omaan ammattiinsa. Diakoniatyön johtajan tehtävä on kannustaa heitä oman ammattitaitonsa ja luovuutensa käyttöön. Diakoniatyöntekijän oma osaaminen tulee sitä paremmin esille, mitä enemmän häneen luotetaan ja annetaan toimintavapautta. Kuitenkin johtajan on pidettävä diakoniatyöntekijöiden joukko yhtenäisenä, ettei siitä muodostu vapaitten taiteilijoiden löyhää yhteenliittymää. Yhdessä sovittun perustehtävän suuntaisesti toimiminen yhteisönä on välttämätöntä, vaikka työntekijät toimivat eri sektoreilla. Diakoniatyön johtaja antaa palautetta diakoniatyöntekijöille, samoin kuin työntekijät antavat palautetta omalle esimiehelleen. Osaamisen johtamisessa on tärkeää luottaa diakoniatyöntekijöiden ammatillisuuteen ja kykyyn käyttää omaa osaamistaan perustehtävän mukaisesti. (Vuori 2003: 66–67.)

Diakoniatyötä johtavat työntekijät pitävät tärkeinä työn kehittämistä ja yhteistä työn suunnittelua, mikä lisää yhteishenkeä ja yhtenäisyyden tuntua. Työnjaon uudelleen miettiminen ja päämäärien asettaminen yhdessä työntekijöiden kanssa vaikuttavat työsäjäksämiseen. Diakoniatyötä johtavat työntekijät kokevat johtamisen yhteistyön johtamiseksi, keskusteluksi ja yhteisen työn kehittämiseksi. (Gävert 2009: 53.)

Diakoniatyöntekijät kohtaavat työssään ihmisiä, joilla on mitä moninaisimpia ongelmia. Monesti keskusteluissa liikutaan hyvinkin herkillä elämän alueilla, jotka herättävät työntekijässä erilaisia tunteita. Työ on tunteita kuormittavaa ja sisältää suuria muutoksia. Tämä voi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja pahimmillaan aiheuttaa työssä uupumista. Erilaiset muutokset voivat jopa järkyttää työntekijöiden henkistä tasapainoa ja johdattaa kyselemään oman työn mielekkyyttä. Johtajan tulisi muutoksessa ymmärtää antaa aikaa keskustelulle ja mielipiteiden vaihdolle. Tiedon vastaanottaminen ei välttämättä riitä, vaan työntekijöiden pitäisi voida kuvailla omaa tunnetilaansa ja esittää kysymyksiä asioista, joista ovat epävarmoja. (Totro 2001: 124–125.)

Johtavaksi diakoniaviranhaltijaksi tullaan yleensä asiantuntijatehtävien kautta. Työntekijä on toiminut vuosia diakoniaviranhaltijana. Omaa osaamistaan johtajana voi kehittää

kouluttautumisen avulla. Diakonian perustyöstä johtajan tehtäviin siirtyminen voi olla vaikeaa. Hallinnolliset tehtävät, jotka vaativat pitkäjänteistä valmistelutyötä, ovat monelle alue, jossa tunnetaan osaamattomuutta ja epävarmuutta. Oman kasvun edellytyksenä on tunnistaa omia tunteita ja käsitellä niitä esimerkiksi työnohjaajan tai mentorin kanssa. Myös omien osaamisalueiden erittelemine ja etenkin kehittämistä vaativien puolien tunnustaminen ja niiden vahvistaminen tiedon hankinnalla ja koulutuksella auttavat johtajaksi kasvamisessa. Itseään kehittänyt johtaja pystyy erilaisissa muuttuvissa tilanteissa löytämään itsestään sellaisia ominaisuuksia, joita hän ei ole johtamistehtävässään aiemmin käyttänyt. (Haapakoski 2003: 299–302.)

Diakoniajohtaja keulakuvana

”Kirkon viran hoitaja on seurakunnan edustaja suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta samalla hän on Jumalan näkymättömän maailman edustaja näkyvässä maailmassa” (Huhtinen 2001: 37–38).

Tämä koskee siis kaikkia seurakunnan palveluksessa olevia työntekijöitä, myös diakonian virassa olevia ihmisiä. Diakoniatyötä johtavien tehtävänä on johtajana ja asiantuntijana edustaa työalaansa sekä omassa seurakunnassaan että yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa. Tämä tehtävä on voimakkaasti korostunut niin lamavuosina kuin muutostilanteissa. Kun seurakuntiin on perustettu johtavien diakoniaviranhaltijoiden virkoja, eri yhteistyötahot ovat tienneet, kehen he ottavat yhteyttä. Tämä koskee myös tiedotusvälineitä, jotka ovat tehneet lukuisia uutisia ruokapankeista, leipäjonoista, köyhien jouluista ja yleensäkin diakoniatyön avustustoiminnasta. Ennen niin tuntemattomasta kirkon ja seurakuntien diakoniatyöstä ja diakoniatyöntekijöistä tuli yhtäkkiä tärkeitä yhteiskunnallisia toimijoita ja merkittäviä yhteistyökumppaneita. Diakoniajohtajien tehtävänä oli muodostaa kuvaa suomalaisen hädän kasvoista.

Diakoniajohtaja esimiehenä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnassa on suurten työalojen, kuten diakoniatyön sekä lapsi- ja nuorisotyön, arvostus kohonnut kahden viime vuosikymmenen aika-

na. Kirkon näkyvyys vähäosaisten tukena herätti positiivista vastakaikua. Seurakunnille muutoksen ajat merkitsivät haastetta myös johtajuuden kehittämiseksi. Johtajuutta delegoitiin perustamalla johtavan diakoniviranhaltijan virkoja suurempiin seurakuntiin. Näiden viran hoitajien tehtävänä oli vastata työn suunnittelusta, toteutuksesta ja tarvittavista päätöksistä. (Lemmetyinen 2001: 179–181.)

Johtavan diakoniaviranhaltijan vaativimpia tehtäviä esimiehenä ovat henkilöstöjohtamisen tehtävät. Johtaja luo sellaiset työolosuhteet, että diakoniatyöntekijät voivat keskittyä omiin tehtäviinsä. Seurakunnan johtamistehtävissä olevalta odotetaan vahvuutta, mutta myös herkkyyttä. Hänen tulee olla jämäkkä ja pysyä tekemissään päätöksissä ja lupauksissa. Alaisten tulee luottaa esimiehen tukeen. Johtajan tulee myös tukea koko työyhteisöä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Johtajalta odotetaan, että hän motivoi, kannustaa ja valmentaa joukkoaan. Hyvä esimies pystyy aistimaan, milloin hänen pitää auttaa työntekijää ja milloin taas hänen tehtävänä on ainoastaan toimia taustatukena. Johtaja voi onnitella hyvän esimiestyön onnistumisesta silloin, kun hänen joukkonsa pystyvät tekemään työtä itseohjautuvasti ryhmässä toimien, mutta samalla tietoisina toimintamahdollisuuksistaan ja työn tavoitteista. (Klemola & Lajunen 2001: 80–81.)

Diakoniajohtaja yhdyshenkilönä

Kun johtaja toimii yhdyshenkilönä, hän Mintzbergin mukaan huolehtii muun muassa yhteisön asemasta ja toiminnasta. Diakoniajohtaja toimii yhteistyössä yhdessä muiden työalojen johtajien kanssa, koska he yhdessä muodostavat kuvan seurakunnan toiminnasta. Diakoniajohtaja osallistuu oman työalansa yhdyshenkilönä seurakunnan yhteisen strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Hän huolehtii näin siitä, että diakoniatyön näkemykset otetaan huomioon kokonaissuunnittelussa. (Lemmetyinen 2001: 184.)

Diakoniatyöhön 1990- ja 2000-luku toivat olennaisen muutoksen työtapoihin verkostotyöskentelyn lisääntymisenä. Seurakuntien itsenäisesti toimivien eri työalojen välillä alettiin tehdä entistä enemmän yhteistyötä. Työaloja ei nähty enää kilpailijoina, kuten aikaisemmin, vaan enemmänkin yhteisenä voimavarana. Suhteet seurakunnan ulkopuolisiin toimijoihin ovat mahdollistaneet monien yhteistyöprojektien onnistumisen. Johta-

vat diakoniaviranhaltijat ovat kutsuttuina monissa kuntien ja eri järjestöjen yhteisissä verkostotapaamisissa, joissa luodaan yhteistoiminnan kannalta tärkeitä suhteita. Kollegojen säännölliset tapaamiset ovat tärkeitä vertaistuen, tiedon ja kokemuksen vaihdon kannalta. (Häkkinen 2001: 312–313.)

3.4.2. Parempaan jaksamiseen diakoniatyössä

Diakoniatyössä tapahtui monia muutoksia 1990-luvulla, jolloin Suomi eli syvän laman aikoja. Diakoniatyön toimintatavat ja asiakaskunta muuttuivat monella tavalla ja verkostoituminen yhteistyökumppaneiden kanssa antoi uusia haasteita työskentelytavoille. Seurakuntarakenteet uudistuivat kunta- ja palvelurakenteen muutoksen myötä, ja näin myös monen diakoniatyöntekijän työympäristö muuttui. Kuntien perusterveydenhuollon kehittäminen on aiheuttanut sosioekonomista epäoikeudenmukaisuutta, mikä puolestaan on asettanut diakoniatyöntekijöille vaatimuksia asettua heikoimmassa asemassa olevien puolestapuhujiksi ja auttajiksi. Samalla huomio on kiinnittynyt nuorten opiskelijoiden ja työntekijöiden rekrytoimiseen alalle suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle lähivuosi-
na. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009: 6.)

Diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamisen selvittämiseen perustettiin Kirkkohallituksen toimesta työryhmä vuonna 2007. Työryhmän tehtävänä oli selvittää diakoniatyöntekijöiden työhön liittyviä ongelmia ja selvittää hoito- ja kuntoutusmahdollisuuksia sekä kehittää ennaltaehkäiseviä malleja työntekijöille ja työnantajalle. Työryhmässä kiinnitettiin huomiota siihen, että diakonia-alalle hakeutuu sellaisia ihmisiä, jotka ottavat huomioon toisten tarpeita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vastuuntuntoiset ja ahkerat työntekijät helposti uupuvat ja väsyvät työssään. Diakoniatyöntekijöillä ei säädeltyä työaika. Tämä voi aiheuttaa huonovointisuutta työssä, kuten myös työyhteisön ongelmat sekä työn ja työn painopisteiden määrittelyn vaikeutuminen. Viimeisin kirkon alan työolobarometri osoitti, että esimiestyö arvioitiin aiempaa heikommaksi ja 67 prosenttia koki työnsä henkisesti raskaaksi. Tämä näkyi muun muassa sairauspoissaolojen määrän lisääntymisenä. Yhdeksi työssä jaksamiseen vaikuttavaksi asiaksi työryhmässä nousi diakoniatyöntekijöiden kokemus arvostuksen puute, vaikka heillä on hyvä koulutus

ja osaaminen. Työntekijät toivoivat työnantajalta enemmän palautetta tekemästään työstä. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009: 7.)

Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen -hanketta jatkettiin Paja-hankkeella (diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen) vuoden 2010 alusta. Hankkeessa oli mukana Kuortaneen, Nokian, Orimattilan ja Äänekosken seurakunnat, Lapuan ja Tampereen hiippakunnat sekä Diakonia-ammattikorkeakoulu. Kaksi konsulttia toimi seurakuntien diakoniatiimien tukena. Hankkeessa mukana olleet seurakunnat etsivät diakoniatyöntekijöitä kuormittaville tekijöille vastauksia ja konkreettisia ratkaisuja. Työskentely tapahtui prosessina, jossa analysoitiin konkreettiset ongelmat ja haettiin niihin systemaattisesti ratkaisuja. Seurakuntien diakoniatiimien tilannetta kartoitettiin alku- ja loppukyselyillä. Diakoniatiimit esimiehineen kokoontuivat yhteisiin kahden päivän seminaareihin yhteensä neljä kertaa vuosien 2010 ja 2011 aikana. Seminaarien väliaikoina ne työskentelivät työyhteisökonsultin kanssa konkreettisten haasteidensa ratkaisemiseksi.

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli tutkia diakoniaviranhaltijoita kuormittavia tekijöitä. Ongelmia aiheuttivat liiallinen työn ja organisaation sekavuus, diakoniatyön muuttuminen ja vaikeutuminen sekä rakenteellisten epäselvyyksien vaikuttaminen työhyvinvointiin. Toisena tavoitteena oli luoda konkreettisia malleja diakoniatyöntekijöiden jaksamisen edistämiseksi. Nämä haluttiin antaa kaikkien seurakuntien käytettäväksi.

4. TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN DIAKONIATYÖSSÄ

4.1. Diakoniatiimien haastattelut

Diakoniatiimien ryhmähaastatteluun osallistui kaikkiaan 18 työntekijää. Heistä 16 oli diakoniatyöntekijöitä, kahdeksan diakonia ja kahdeksan diakonissaa. Lisäksi kaksi työntekijää oli teologian maisteria eli pappeja, toinen oli kirkkoherra ja toinen kappalainen. Työntekijöiden keski-ikä oli 48 vuotta, iältään he olivat 37–62 -vuotiaita. Työkokemus vaihteli kahdesta kuukaudesta 38 vuoteen.

Työssä jaksamisen tukeminen

Työssä jaksamisen tukemista kysyttiin seuraavilla kysymyksillä:

Mikä työssä rasittaa?

Mistä saat tukea työssä jaksamiseen?

Mitkä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä itse työhön liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä sinuun itseesi ja koko elämäsi liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä vapaa-aikaan liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Työn rasittavuuden syiksi mainittiin jokaisessa tiimissä työn hajanaisuus ja monitahoisuus. Asiakkaiden vaikeiden elämäntilanteiden käsittely ja työn pirstaleisuus aiheuttavat työntekijöissä riittämättömyyden ja keskeneräisyyden tunteen. Työn rasittavina tekijöinä mainittiin myös rakenteiden ja työnkuvien epäselvyys, seurakuntien yhdistymiset sekä tiimin ja työyhteisön huono vuorovaikutus. Tietotekniikan kehittyminen ja etenkin sen mukanaan tuoma nopeuden vaatimus katsottiin työtä rasittavaksi tekijäksi. Yhden diakoniatyöntekijän seurakunnassa työparin puuttuminen koettiin suurena ongelmana.

Haastateltavina olleet diakoniatiimien jäsenet kokivat saavansa tukea työssä jaksamiseen omasta tiimistä ja siinä tapahtuvasta keskustelusta. Tiimin yhteinen työn suunnittelu, keskinäinen palaute ja yhdessä tehdyt työt mainittiin tukea antaviksi asioiksi. Tukea

työssä jaksamiseen antavat myös koulutus, esimies, seurakuntalaiset, vapaaehtoistyö ja hyvä tiimihenki. Vaikka työn hajanaisuus ja asiakastyö koettiin kuormittavina tekijöinä, mainittiin työn monipuolisuus ja itsenäisyys sekä asiakastyö tukea antavina tekijöinä. Kaikissa tiimeissä mainittiin perheen ja vapaa-ajan merkitys työssä jaksamisen edistäjänä. Oman hengellisen elämän hoitaminen oli myös tärkeää.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvinä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä mainittiin kaikissa ryhmissä työtilojen viihtyisyys ja oma työpiste. Siihen liittyvä työrauha ja tekniikan toimiminen, turvallisuus sekä työmatkan pituus olivat työhyvinvointia tukevia. Yhdessä tekeminen, kunnioitus, luottamus, joustavuus ja sopimuksista kiinni pitäminen ovat työhyvinvointia tukevia asioita. Myös toisten työntekijöiden huomioon ottaminen ja heiltä saatu arvostus on tärkeää. Työntekijän kuuluminen työyhteisöön nähtiin oikeutena ja työyhteisön toimivien rakenteiden välttämättömänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Myös ruokaetu, liikuntasetelit, yhteiset retket ja kokoukset sekä työterveyshuolto mainittiin.

Itse työhön liittyvinä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä mainittiin selkeät tehtäväkuvat ja työnjako. Näihin liittyivät työn ja tehtävien rajaaminen sekä omien rajojen löytäminen. Työn itsenäisyys oli työhyvinvointia edistävä asia. Työntekijöille oli tärkeää saada mahdollisuus suunnitella oman työaikansa käyttöä. Hän saa vapautta ja vastuuta sekä luvan tehdä työtä omalla tavallaan ja luovasti. Merkitystä on esimiehen ja tiimin tuella, asiakastapaamisista saadulla kiitoksella sekä tiedon kululla. Erikoistuminen eri tehtäviin ja koulutuksen saaminen näihin nähtiin tärkeäksi. Vapaaehtoistyötä tekevät nähtiin tukena ja turvana, seurakuntalaisten merkitystä korostettiin. Työn sisältö motivoi työntekijöitä. He pitivät työtään tärkeänä ja merkittävänä. Työn monipuolisuus nähtiin rasitteena, mutta samalla voimia antavana. Ihmisten erilaisten tarinoiden kuuleminen antaa elämästä monipuolisen kuvan. Yhteistyötahojen olemassaolo nähtiin myös työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi.

Haastatteluista nousi selvästi esille viisi yhteistä tekijää, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen. Ensimmäinen diakoniatyö koetaan hajanaiseksi ja hyvin monitahoiseksi kokonaisuudeksi, joka rasittaa työntekijöitä. Kuitenkin juuri työn monipuolisuus on diakonia-

työntekijöiden mielestä myös työssä jaksamista edistävä asia, jota työn itsenäisyys edistää. Toiseksi merkittäväksi tekijäksi nousi asiakastyö. Hyvin monenlaisissa vaikeuksissa olevien ihmisten kohtaaminen ja heidän tarinoidensa kuunteleminen vaikuttaa diakonia-työntekijöiden omiin tunteisiin, mikä puolestaan aiheuttaa riittämättömyyttä. Asiakastyö koetaan myös voimia antavaksi, etenkin asiakkailta saadun myönteisen palautteen vuoksi. Työtilojen turvallisuustekijät koettiin myös asiakastyössä tärkeiksi. Tiimin merkitys nousi kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Mikäli tiimi ei toimi hyvin tai työpari puuttuu kokonaan, koettiin se työtä rasittavaksi seikaksi. Tiimissä tapahtuva vuorovaikutus, toisten huomioiminen ja yhdessä tekeminen olivat tärkeitä jaksamista tukevia tekijöitä. Tiimin yhteydessä haastateltavat nostivat esiin myös johtajuuden eli esimies koettiin nimenomaan työtä tukevaksi henkilöksi. Neljänneksi yhteiseksi nimittäjäksi nousi työn rakenteiden merkitys. Niiden epäselvyys ja muutokset aiheuttivat rasittumista työssä, kun taas toimivat rakenteet olivat jaksamista tukevia. Työvuosien aikana saatu erilainen diakoniatyöhön liittyvä koulutus, diakoniatyössä mukana olevat seurakuntalaiset ja vapaaehtoiset olivat viides ryhmittymä, joka koettiin nimenomaan työtä tukevaksi tekijäksi.

Kysyttäessä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät työntekijään ja koko hänen elämäänsä vastauksina mainittiin oma terveys, perhe, vapaa-aika, ihmissuhteet, itsetuntemus, fyysinen kunto, työkokemus, työn ulkopuoliset tekijät ja muu elämäntuntemus.

”Mielenrauha, ja siihen liittyy terveys. Ihmissuhteet, jos ne eivät ole kunnossa ei jaksa keskittyä työhön.”

Vapaa-aikaan liittyviä työhyvinvoinnin tukijoina nähtiin olevan riittävä vapaa-aika, harrastukset, hyvä terveys, säännöllinen liikkuminen ja nukkuminen sekä koulutus. Oltiin sitä mieltä, että työ ja vapaa-aika kulkevat käsi kädessä eli molempia pitää olla tarpeeksi. Vapaa-ajan katsottiin olevan vastapainoa työlle, joka edellyttää työn ja vapaa-ajan eron hahmottamista. Työajattomassa työssä voi rytmittää työnsä, mutta siinä piilee omat vaaransa.

”Jos työ ja diakoniatyö on raskasta ja elämän taakkojen kärsimysten kanssa oloa, on tärkeää, että miettii mitä oma vapaa-aika on, ettei tule sellaista käsitystä että elämä on han-

kalien asioiden kanssa tekemistä, kärsimystä, että itse pysyy terveenä ja etsii tietoisesti hyvää elämäänsä.”

Työhyvinvointi

Työhyvinvointia kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

Mistä työhyvinvointi mielestäsi muodostuu?

Mikä on sinun roolisi työntekijöiden työhyvinvointiin?

Miten seurakunnassa edistetään työhyvinvointia?

Työhyvinvoinnin katsottiin olevan kokonaisuus, joka sisältää ihmisen koko persoonan, ammattiosaamisen, työympäristön ja työnjaon toimivuuden. Ihmisen perustarpeet nähtiin tärkeiksi. Työhyvinvoinnin lähtökohdiksi mainittiin selkeät tehtävät, hyvät työvälineet, olosuhteet ja menettelytavat sekä työyhteisön pelisäännöt. Sen nähtiin muodostuvan sopivasta suhteesta työtä ja vapaa-aikaa. Työhyvinvoinnin työyhteisössä katsottiin muodostuvan avoimesta ja luottavaisesta ilmapiiristä, hyvistä työntekijöistä ja esimiehistä, huumorista sekä mielekkästä työstä, jossa on sopivasti työtä ja haasteita. Myös työn arvostuksen, viihtyisän työympäristön ja tiimin toimivuuden katsottiin olevan osa työhyvinvointia.

”Mietin terveyden kautta: psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja hengellinen osa-alue. Hengellisyys on tärkeä alue, ettei ole ristiriidassa oma hengellisyys kirkon kanssa. Ihmissuhteet sellaisessa kunnossa, että työtehtävät tulevat hoidetuksi”.

Työntekijän omalla roolilla nähtiin olevan suuri merkitys työhyvinvointiin. Muiden huomioon ottaminen, oman tehtävän hoitaminen, oman ja toisen työn arvostaminen, toisen kuunteleminen sekä omassa työssä johdonmukaisesti työskenteleminen nähtiin tärkeäksi. Isossa työyhteisössä oman tehtävän ja yhteisen tehtävän ymmärtäminen sekä oman roolin löytäminen mainittiin tärkeinä tekijöinä. Merkitystä nähtiin sillä, kuinka työntekijä sopeutuu omaan rooliinsa, valtaansa ja vastuuseensa.

”Se näkyy miten ollaan saman pöydän äärellä, miten tietoa jaetaan ja kaikessa olemisessa. Seurakunnassa on vaara olla hyvin sisäänpäin kääntyneitä ja pidetään vain omasta huolta. Miten minä otan vastuun uudesta tilanteesta? Miten työhyvinvointia rakennetaan yhdessä? Se ei rakennu teennäisillä säännöillä. Työkokoukset, palaverit: kun uusi työntek-

kijä tulee kaikki kertoo miten siellä ollaan; miten työyhteisö toimii. Vastuuta ei voi itsestä ulkoistaa.”

Omalla avoimuudella voi vaikuttaa työhyvinvointiin työyhteisössä, samoin kuin ammatillisella työtoteella. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka työntekijä kohtelee asiakkaita ja työtovereita. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös yhteistyötaidot. Työtehtävien sujuminen edellyttää työntekijältä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Myös asioiden sopiminen ja selvittäminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. Työntekijän pitäisi rohkeasti ottaa vaivaamaan jäänyt asia puheeksi ja pyytää anteeksi, jos on loukannut toista.

Vastaajien mielestä seurakunnissa edistetään työhyvinvointia lähinnä tyky-toiminnalla. Työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa vastaajien mielestä olivat tyky-päivät, yhteiset matkat ja liikuntasetelit. Työsuojelun ja työterveyshuollon katsottiin olevan osa seurakunnan työhyvinvointitoimintaa, samoin kuin koulutus, työnohjaus ja kuntoutus. Työympäristöllä, työtiloilla ja niiden viihtyisyydellä seurakunta voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Seurakunnan toimiva organisaatio, jossa jokainen tietää tehtävänsä ja kokee olevansa merkittävä sekä voi käyttää asiantuntijuuttaan, tukee työhyvinvointia. Yhteisesti määritellyillä arvoilla ja asetetuilla tavoitteilla nähtiin olevan merkitystä työhyvinvoinnin parantamiseen. Eräässä seurakunnassa oli järjestetty konsultaatioita, joissa työntekijät saivat kertoa omasta työstään ja työyhteisöstään. Konsultaatiot oli koettu avoimuutta ja rakentavia käytäntöjä tukevina. Keskustelun avoimuus ja asioista tiedottaminen tulivat esille kaikissa ryhmissä. Vapaata keskustelua ja ajantasaista tietoa kائیvattiin etenkin suurissa päätöksissä ja ratkaisuisissa. Työntekijät toivoivat toimintasuunnitelmaa ja pelisääntöjä työyhteisöön. Vastaajat halusivat sovittuja käytäntöjä sellaisiin tilanteisiin, joissa työyhteisö ei voi hyvin.

Haastateltavat määrittelivät työhyvinvointia ihmisen perustarpeista lähtien, kuten Maslowin tarvehierarkiassa kuvataan. Psykkisen, sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin rinnalle haastateltavat lisäsivät hengellisen elämän osa-alueen, joka on kirkon työssä oleville yksi keskeinen työn lähtökohta.

Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamista kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä:

Miten seurakunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen?

Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen?

Miten muutosta on johdettu työssä jaksamisen kannalta?

Miten muutoksen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Seurakunnissa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet työntekijöissä epävarmuuden tunnetta. Yhdistyneissä seurakunnissa työntekijöiden ja seurakuntalaisten muutosvastarinta on koettu rasitteena. Yhdistymisten seurauksena hyväksi koettiin työtovereiden määrän lisääntyminen ja työalueiden jaolla vähentyneet päällekkäisyydet tehtävissä. Vaihtuvat rakenteet eivät tue työntekijän jaksamista: päätöksenteko on kauempana, tiedonkulku on erilaista ja luottamus on vähentynyt. Myös työntekijöiden tiedon saaminen ja heidän kuulemisensa ovat tulleet entistä tärkeämmiksi. Henkilövaihdoksien katsottiin vievän energiaa perehdytyksineen ja opastuksineen, mutta ne toivat tiimiin ja työhön myös uutta vireyttä.

Kirkossa käyty keskustelu rahan riittämisestä ja kirkosta eroamisista on vaikuttanut työssä jaksamiseen. Postmoderni ihmiskuva näkyy asenteiden ja arvojen muutoksina: samassa ympäristössä on monenlaista todellisuutta. Seurakunnan työntekijän pitää ymmärtää monenlaisia ihmisiä ja perheitä. Kysyttiin myös:

”miten diakoniatyötä voisi muuttaa, että se tavoittais vai onko aina samat tavat tehdä? Miten nyt voisi puhua tämän ajan kielellä kuitenkin luopumatta kirkon arvoista ja periaatteista?”

Kuntien ja seurakuntien yhdistymisten seurauksena seurakunnasta tuli kysytty yhteistyökumppani, ja verkostojen laajeneminen auttoi jaksamaan. Resurssien vähenemisen myötä töitä on jaettu uudella tavalla eri työmuotojen kesken ja uusia määrittelyjä on tapahtunut muutoksessa. Tämä on koettu positiivisina asioina. Isoissa työyhteisöissä vuorovaikutussuhteet ovat lisääntyneet ja on paljon työryhmiä, joissa on eri alojen työntekijöitä. Tällainen vaatii uudentyypisen työskentelyn opettelua. Tietojen päivittäminen on

jatkuva; kunnan palvelut muuttuvat jatkuvasti ja niiden yksityistäminen vaikeuttaa ja hankaloittaa yhteistyötä. Globaalisuus näkyy maahanmuuttajien määrän kasvuna ja siinä, ettei hyvinvoinnista päätetä enää paikallisesti vaan jossain muualla. Yhdessä seurakunnassa asiakastyö oli muuttunut sujuvammaksi, eikä vaikeita avustustapauksia ollut niin paljon kuin ennen. Ruoka-avustusten määrä oli lisääntynyt, mikä kuormitti etenkin avustustyötä tekeviä työntekijöitä.

Kaikkien ryhmien palaute muutoksen johtamisesta oli, että johtamisessa on ollut paljon puutteita. Siihen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota eikä johtamiseen ole annettu aikaa, tiedotusta on ollut liian vähän ja työntekijöitä ei ole kuultu riittävästi. Kirkkoherran ja talousjohtajan toimiva yhteistyö ja vastuullinen tehtävien hoitaminen koettiin merkityksellisiksi. Myös väliportaan johtajien johtamistapa koettiin tärkeäksi.

”Väliportaan johto on merkittävä kaikille työntekijöille, rivityöntekijöille. Sillä on suuri merkitys miten väliportaan johtaja johtaa, puhaltaako ne yhteen hiileen, onko niillä kivaa tehdä yhdessä töitä vain onko sellainen meininki, että se näkyy vaikeutena.”

Kysyttäessä muutoksen johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin tiedottaminen nähtiin tärkeänä. Jos ei tiedä asioista, se aiheuttaa ärtymystä, kireyttä ja epävarmuutta, mikä puolestaan vähentää motivaatiota ja työtehoa. Jos tosiasiat tiedetään, mielikuvitukselle, huhuille ja kahvipöytäkeskusteluille ei jää niin paljon tilaa. Päävastuu tiedottamisessa on kirkkoherralla. Työntekijöiden työssä jaksamista tukee se, että heitä kuunnellaan. Muutosvastarinta on vähentynyt, kun työntekijät ovat voineet avoimesti keskustella työyhteisössä.

Johtajan tuki

Johtajan tukea kartoitettiin kysymällä:

Mikä on diakoniatyön johtajan ja esimiehen merkitys työhyvinvointiin?

Mikä on diakoniatyön johtajan ja esimiehen työhyvinvoinnin vaikutus tiimiläisten työssä jaksamiseen?

Diakoniatyön esimies vaikuttaa kaikkien ryhmien mielestä suuresti työhyvinvointiin. Haastateltavat kokivat tärkeäksi palautteen saamisen työstään. He halusivat myös mahdollisuuden pohtia ja keskustella esimiehen kanssa. Esimies koettiin taustatukena, työntekijän puolustajana, kyseenalaistajana, vastuun jakajana ja kannustajana. Diakoniatyön esimiestä ei parhaimmillaan tarvitse pelätä ja hänellä pitää olla luottamukselliset suhteet työntekijöihin. Esimiehen tulee tasapuolisesti arvostaa, kunnioittaa ja ottaa huomioon eri työntekijät.

”Esimiehen tuki, sillä on suuri merkitys, että on luotettava yhteys molemmin puolin. Esimies on kuulija ja peilaaja ja kokonaisuuden näkijä, joka kattelee pikkusen eri tasolta asioita ja jos on ongelmia esimiehelle voi niistä puhua ja luottaa että sen viestin kuulee ja siitä voi keskustella ja sillä olisi linkki viedä asiaa eteenpäin....Arkityön tukija ja työyhteisön koossa pitävä tyyppi, sitä kautta tulee työyhteisön tueksi.”

Diakoniatyön esimiehen omalla työhyvinvoinnilla oli kaikkien diakoniatyöntekijöiden mielestä vaikutusta tiimiläisten työssä jaksamiseen. Jos esimies ei voi hyvin, on väsynyt ja kiukkuinen, se heijastuu tiimiin. Esimiehen merkitys tiimin johtajana ja kuuntelijana sekä omien työntekijöidensä puolustajana koettiin tärkeäksi. Todettiin, että myös tiimi voi olla esimiehen tukena.

”Kun on joku joka pitää tiimiä kasassa, mitä asioita pitää tehdä, miettii meidän puolesta monta asiaa, vie omaa taakkaa pienemmäksi. ei tarvitse koko ajan miettiä, pitäisi olla kuulolla, se vapauttaa energiaa.”

4.2. PAJA-hanke

Ryhmähaastatteluun sisältyi Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen - hankkeeseen liittyviä kysymyksiä. Jokainen tiimi oli ollut mukana hankkeessa. Hankkeeseen liittyviä kysymyksiä olivat:

Mistä tunnistaa, että työyhteisön kehittämistyön pitäisi aloittaa?

Mitkä ovat olleet prosessia eteenpäin vieneitä tekijöitä?

Jos työyhteisö on kriisissä, mitkä ovat onnistumisen edellytyksiä, että päästään kehittämään?

Mistä tunnistaa, että työyhteisössä oleviin kysymyksiin ja vaikeuksiin on puututtava?

Haastateltavien mielestä työyhteisön kehittämistyön pitäisi olla jatkuva prosessi, koska työelämässä tapahtuu muutoksia ja kehittämisen tarvetta on jatkuvasti. Työyhteisön kehittämisen pitäisi kuulua työn rytmitykseen. Kun arvioidaan työtä ja suunnitellaan tulevaa toimintaa, samalla pitäisi huolehtia myös työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työn rakenteita ja muutoksia pitäisi aika ajoin kehittää. Kehittämistyön aloittamisen syinä nähtiin työyhteisön riitaisuus, kuppikuntien muodostuminen, sairauslomien lisääntyminen, työntekijöiden vaihtuminen, takanapäin puhuminen, huono työilmapiiri, asioiden sujuumattomuus, työntekijöiden uupumus ja väsymys. Kehittämistyö nähtiin tarpeelliseksi myös silloin, kun työssä tapahtuu merkittävä muutos, joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Vastaajien mielestä pitäisi ensin tehdä ongelmien kartoitus ja sitten aloittaa kehittämistyö.

”Kun työyhteisössä tulee kysymyksiä, jos niitä ei ratkaista saman pöydän äärellä, riidelään. Sitten liput ja laput lentää ja sähköpostit. Ollaan mahdollisimman vähän tekemisissä, ei enää luoteta. ... Työyhteisön kehittäminen pitäisi aloittaa kun on paljon hyviä kysymyksiä, mutta ei vastauksia, silloin on vielä positiivinen vire siinä touhussa.”

Prosessia eteenpäin vieneinä tekijöinä haastateltavat listasivat ulkopuolisen konsultin osallistumisen tiimin työskentelyyn, yhteisen ajan antamisen ja mahdollisuuden peilata tilanteita muiden hankkeeseen osallistuneiden tiimien kanssa. Luottamuksen rakentaminen nähtiin myös tärkeäksi. Prosessin onnistuminen edellyttää kirkkoherrojen mukana oloa: kuulluksi tuleminen on herättänyt luottamuksen työntekijöissä. Sillä oli ollut merkitystä, että tiimi oli saanut hyvää palautetta työskentelystään hankkeen vetäjiltä. Nähtiin, että yhteinen sitoutuminen on edellytys prosessin liikkeelle lähdölle. Haastattelussa todettiin, että avoimesti käynnistyvään prosessiin ei ole totuttu. Ryhmä kesti prosessin epämääräisyyden ja otti riskin. Tämä oli ollut hyvä kokemus ja todettiin, että koko työyhteisökin voisi toimia näin. Tiimin avoimuus oli lisääntynyt ja sen toiminta oli parantunut.

Kriisissä olevan työyhteisön kehittymisen ja onnistumisen edellytyksinä ja työyhteisön kehitysvaiheina katsottiin olevan ongelman määrittely, ulkopuolisen konsultin mukana olo prosessissa, kaikkien työntekijöiden sitoutuminen ja vastuu, johtajuuden merkitys, tiedottaminen, ammatillisuus, työntekijöiden kuuleminen, muutoshalukkuus, avoimuus ja ajan antaminen prosessille.

Haastateltavat tunnistivat työyhteisön pahoinvoinnin enimmäkseen siitä, että työyhteisössä lakataan puhumasta ja työyhteisössä liikkuu huhuja ja luuloja. Työyhteisössä on paljon takana puhumista, julkisia salaisuuksia ja kuppikuntia. Kokousten jälkeen pidetään varjokokouksia ja joidenkin työntekijöiden tunteet kuohuvat. Työyhteisön tilanteisiin pitäisi diakoniatyöntekijöiden mielestä puuttua silloin, kun luottamus on vähenevässä. Puuttumiseen on aihetta, kun sairauslomat lisääntyvät uupumuksen vuoksi ja työntekijät hakeutuvat muualle työhön. Viimeistään on ryhdyttävä toimenpiteisiin, kun työt eivät tule tehdyksi eikä työntekijöillä ole halukkuutta kehittää työtään. Heillä on motivaatio-ongelmia ja välinpitämättömyyttä ja yhteinen työnäkemyks työnsä tavoitteista on kadonnut.

4.3. Diakoniatyötä johtavien työntekijöiden haastattelu

Tutkimuksessa mukana olevien seurakuntien diakoniatyön johto on järjestetty eri tavoin seurakunnan koosta ja hallinto-organisaatiosta riippuen: Kuortaneen seurakunnassa diakoniatyötä johtaa kirkkoherra, Nokian seurakunnassa johtava diakonian viranhaltija, Orimattilassa kappalainen sekä Äänekosken seurakunnassa osin aluekappalaiset ja osin työalakoordinaattori, joka on diakoniatyöntekijä. Seuraavaksi tarkastellaan näiden seurakuntiendiakoniatyötä johtavien työntekijöiden yksilöhaastatteluilla saatuja tietoja.

Työssä jaksamisen tukeminen

Diakoniatyötä johtavia työntekijöitä pyydettiin kertomaan, kuinka he auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään. Kaksi johtavaa työntekijää piti tärkeänä työhyvinvointia tukevien rakenteiden luomista ja ylläpitämistä. Tällaisia rakenteelliseksi tekijöiksi mainittiin rekrytointi, perehdyttäminen, työhön opastaminen, työnohjausmahdollisuus, kokoukset ja niiden valmistelu, yhteiset keskustelufoorumit, suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut, koulutus, osaamisen arviointi, yhteiset avustusperiaatteet, toimintakertomusten ja -suunnitelmien yhtenäistäminen sekä turvallisuuskysymykset. Johtajan tulee puuttua jaksamista koetteleviin tilanteisiin. Yhdeksi johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi mainittiin

herkkyys nähdä ajoissa työntekijän väsyminen. Tärkeää on myös työntekijöiden kuunteleminen. Yksi vastaajista koki olevansa diakoniatyöntekijöille taustatuki, joka auttaa työntekijöitä hoitamaan työnsä asiantuntijoina ja liittämään työnsä yhteisiin tavoitteisiin.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointia koskevat kysymykset olivat:

Mistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?

Mikä on sinun roolisi työntekijöiden työhyvinvoinnissa?

Miten seurakunnassa edistetään työhyvinvointia?

Johtavat työntekijät määrittivät työhyvinvointia eri näkökulmista. Yhden mielestä työhyvinvointia on se, että työ tulee hyvin hoidettua. Tällöin työntekijät saavat palautetta tehtävistään ja tunteen siitä, että he ovat tehneet tärkeää työtä. Heidän on hyvä olla työpaikallaan ja he voivat siellä hyvin. Toisen mielestä työhyvinvointia on se, että jokainen tietää tehtävänsä ja roolinsa selkeästi, luottaa työtoverin osaamiseen. Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä kehittää itseään ja osaamistaan. Siellä voidaan tehokkaammin tehdä työtä ja käytössä on tarpeelliset työvälineet. Kolmas johtaja piti tärkeänä työntekijöiden kuuntelemista ja jatkuvaa arviointia, jonka avulla puutteet tulevat esille. Työhyvinvointia on se, että olemassa olevissa olosuhteissa voidaan tehdä työtä mielekkäästi parhaalla mahdollisella tavalla. Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Työntekijöiden pitää tietää miten eri olosuhteissa toimitaan Jos jokin ei toimi, johtajan on puututtava asiaan. Neljäs johtava työntekijä katsoi työhyvinvoinnin muodostuvan itse työstä, työmotivaatiosta ja riittävän selkeästä työnjaosta. Työnjaossa pitää ottaa huomioon työntekijöiden osaaminen ja heidän koulutuksensa. Myös koko ryhmän työyhteisötaidot vaikuttavat työhyvinvointiin, samoin kuin johtaminen. Johtaminen oli vastaajan mielestä yhteistyötä. Johtamisen selkeys, johdonmukaisuus, läsnäolo ja perehdytys ovat tärkeitä. Johtajan tulisi luoda merkityksiä työhön ja sitä kautta innostaa työntekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijän oma elämäntilanne ja terveys.

Johtavan työntekijän roolin työntekijöiden työhyvinvoinnissa nähtiin kuuluvan keskustelut työntekijöiden kanssa, sekä kahden kesken että ryhmässä. Johtajan tehtäviä ovat vastaajien mukaan työntekijöiden rohkaiseminen, asiantuntijuuden ja oman roolinsa ymmärtäminen. Lisäksi mainittiin työolosuhteista huolehtiminen, työntekijöiden tukeminen ja arvostaminen. Tärkeäksi nähtiin luottamus työntekijöihin sekä heidän kuuntelemisensa. Haasteeksi koettiin diakoniatimin työilmapiiriin vaikuttaminen ja isossa ryhmässä asioiden käsittely.

”Johtaja vaikuttaa työhyvinvointiin, on tsemppaaja, couchi. Pitää huolen siitä, että joukkue luottaa itseensä ja jäsenet luottaa toisiinsa ja rohkaisee, että me voitetaan.”

Diakoniatyötä johtavat työntekijät kertoivat seurakuntien käyttävän työhyvinvoinnin edistämiseen tyky-toimintaa, joka koostuu muun muassa työpaikkaruokailusta, kuntosalilipuista, teatteri- ja virkistysretkistä. Työyhteisön toiminnan kehittämiseen kiinnitetään huomioita, ja sen yhteydessä työntekijöitä kuunnellaan. Työhön perehdyttämisen katsottiin myös olevan osa työhyvinvoinnin edistämistä, samoin kuin koulutuksen, työnohjauksen ja strategian tekemisen. Hallintomallissa asioiden tulee hoitua sujuvasti. Vastaajat haluavat vähentää byrokratiaa sekä lisätä luottamusta työntekijöihin. Työhyvinvointiin vaikutetaan järjestämällä hyvät työtilat sekä luomalla ilmapiiri, jossa kunnioitetaan toinen toistaan, kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja käydään kehityskeskusteluja.

Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen avuksi yksi vastaajista kertoi tutustuneensa muutosjohtamiskirjallisuuteen ja hankkinut itselleen muutosjohtamiskoulutusta. Hän oli yrittänyt siirtää osaamistaan työyhteisöön, järjestänyt yhteisiä keskusteluja ja vaikuttanut henkilöstösuunnitelman tekoon. Toinen vastaaja oli pyrkinyt tiedottamaan muutokseen liittyvistä asioista ja keskustellut yhdessä työryhmänsä kanssa sekä pyrkinyt johdonmukaisuuteen johtamistyössään. Kolmas vastaajista oli katsonut tehtäväkseen muutostilanteessa houkutella työntekijöitä yhteistyöhön ja yrittänyt ymmärtää yhteistä tahtoa. Hän oli pyrkinyt työskentelemään rakenteiden helpottamiseksi ja työn kehittämiseksi. Hänen mielestään muutostilanteessa johtaminen on ollut yhteispeliä ja vuorovaikutusta: on ollut tärkeää

saada ryhmä keskustelemaan. Myös kehityskeskustelut olivat käytössä. Neljäs johtavista työntekijöistä totesi, että tiimi oli ollut valmis muutokseen, joten hänen ei ollut tarvinnut olla kovinkaan aktiivinen muutosvaiheessa. Hän oli pyrkinyt tuomaan selkeyttä mm. budjetin käyttöön ja ollut mukana virantäyttöprosessissa. Kaikki vastaajat olivat hankineet itselleen johtamiskoulutusta ja osa käytti työnohjausta työn tukena.

Johtajan tuki

Johtajan tukea määriteltiin kysymällä:

Millainen on mielestäsi hyvä diakoniatyön johtaja tai esimies?

Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet ja tehtävät?

Mikä auttaa olemaan hyvä johtaja?

Hyvä diakoniatyön johtaja ja esimies on vastaajien mielestä kiinnostunut työntekijöistä. Hän osaa arvioida ja antaa kannustavaa palautetta, jossa myös kehittämistarpeista keskustelu on rakentavaa. Johtajan puoleen tulee voida kääntyä ja siihen tulee olla aina mahdollisuus. Luottamus ja kuunteleminen ovat tärkeitä asioita, jotka liittyvät kanssakäymiseen. Hyvässä työyhteisössä pitää olla johtamisjärjestelmä, jossa jokainen tietää asemansa ja yhteistyön toimintatavat. Johtamisen tulisi olla kokonaisuus, joka antaa tukea koko työyhteisölle. Johtajan ja esimiehen tulee kertoa, missä hän voi tukea työntekijöitä. Hän myös toimii sen mukaisesti sekä keskittyy olennaiseen omassa työssään. Hyvällä diakoniatyön johtajalla ja esimiehellä on paksu nahka ja lämmin sydän. Hänellä tulee olla johtamiskoulutusta. Hän huolehtii rakenteista, kannattelee muutoksia ja vie niitä eteenpäin johdonmukaisesti ja joustavasti. Hyvä johtaja on luotettava, oikeudenmukainen, huolehtii arjen pyörimisestä ja vastaa kokonaisuudesta. Hän pyrkii tuntemaan työntekijät ja hallitsemaan ryhmädynamiikkaa. Hyvä esimies on tavoitettavissa ja läsnä, antaa tukea eikä jätä työntekijää yksin, uskaltaa puuttua asioihin ja ottaa asioita puheeksi. Hyvän johtajan ominaisuuksia on myös se, että hän pitää alaisiaan ammattitaitoisina ja aikuisina työntekijöinä, jotka osaavat tehdä asioita itsenäisesti. Hän ei myöskään anna itseään kohdeltavan huonosti. Yksi vastaajista totesi, että hänen tulisi perehtyä enemmän diakoniatyöhön. Johtajana hän on kuuntelija ja yhdessä pohtija. Toinen diakoniatyön johtava työntekijä vastasi, että hyvällä diakoniatyön johtajalla tulisi olla

aikaa pohtia diakoniatyön kysymyksiä ja osallistua enemmän diakoniatyön tapahtumiin. Jos diakoniatyössä on vaikeuksia, johtajan tulee olla aktiivisempi ja hänen tulee luoda yhteyksiä ympäröivään maailmaan.

Johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina ja tehtävinä piti yksi vastaajista läsnäoloa diakoniatimmin elämässä, viikoittaisissa kokouksissa. Hänellä tulisi olla kokonaiskuva diakoniatyöstä, sosiaalityöstä ja yhteiskunnallisesta auttamisesta, mutta vastaajan mielestä diakoniatyön koulutus ei ole diakoniatyötä johtavalle välttämätön.

”Diakoniatimmin johtaminen on kuin seurakunnan johtamista: papin koulutuksella johdetaan koko seurakuntaa. Teologiassa on miten diakoniatyö liittyy koko seurakuntaan, mikä on kristityn tehtävä.”

Vaikka itsellä olisi kiire, osaisi pysähtyä toisen tekemien kysymysten äärelle, oli erään vastaajan mielipide johtajan ominaisuuksista ja tehtävistä. Pysähtymällä arvostaa työntekijää ja hänen työaluettaan. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että johtajan tehtävät nousevat rakenteista eli työnjako on riittävän selkeä, toimintasuunnitelma on olemassa ja vastuunjako on selkeä. Hyvän johtajan ja esimiehen tehtävä on olla läsnä, häneltä tulee voida kysyä ja hänen kanssaan tulee voida keskustella. Esimiehen kanssa voi tehdä sopimuksia, jotka myös pitävät. Hänen tulee selvittää tilanteita, joissa työntekijä kokee kuormittumista ja uupumusta. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ja niitä tulisi oppia enemmän. Yksi vastaajista katsoi, että hyvällä johtajalla ja esimiehellä tulee olla selkeä ajattelukyky, että hän voi hahmottaa oman tehtävänsä. Hänen tulee olla avoin ja rehellinen. Tärkeimmiksi tehtäviksi vastaaja mainitsi selkeän delegoimisen ja vastuunkantamisen johtamisesta. Tämä tarkoittaa, että johtaminen näkyy käytännössä asioiden hoitamisena. Johtajan tulee olla aktiivinen ja antaa aikaa silloin kun sitä tarvitaan, pohtii ja toimii peilinä. Johtajan tehtävänä on antaa palautetta, mutta diakoniatyön johtaja ja esimies kaipaa palautetta myös omalta esimieheltään.

Hyvänä johtajana auttaa olemaan johtamiskoulutus, johtamiskirjallisuus, lähiesimiesten tuki, oman esimiehen ja talousjohtajan tuki, oma hyvä kunto ja riittävä lepo. Myös tiimillä on mahdollisuus auttaa olemaan hyvä johtaja, sillä johtaminen on vastaajan mielestä yhteispeliä.

”Kalenteri ei saa olla ihan täynnä, väljyyttä katsella työtä, miettiä mitä tapahtuu. Väljyys, aika ja katselu, ne auttaa, ettei ole liian kiire. Läsnäolo, että on enemmän aikaa, rauhassa.”

Toisen vastaajan mielestä häntä auttaa olemaan hyvä johtaja se, että on mielenrauha, oma kroppa ja pää ovat terveitä, ne auttavat keskittymään omaan tehtävään. Tehtävänkuvien selkeys ja johtamisrakenne auttavat myös olemaan hyvä johtaja. Rakenteiden tulee olla sellaisia, että johtaja voi ottaa vastuuta, antaa valtuuksia, ja että ne tukevat johtajuutta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä esimies- ja turvallisuusvastuu eivät ole lisätehtäviä vaan hyvää johtamista.

”Johtoryhmä tukee esimiehenä olemisessa, ettei se ole sooloilua. Miten puuttumissysteemi toimii, perehdytyskysymyksiä, linjauksia isompiin asiakokonaisuuksiin, pannaan poikki prosesseja jotka liittyy johonkin klikkiytymään, tällaisia linjauksia.”

Kolmas diakoniatyötä johtava työntekijä kertoi, että koulutus auttaa häntä olemaan hyvä johtaja. Teologin ja työalajohtamisen koulutusta hän piti hyvinä. Hänen mielestään itse-tuntemus, oman itsensä kanssa prosessointi on johtajalle tärkeää. Aikaa tulisi olla enemmän johtamiselle.

”Palautetta saan koska on luottavaiset välit, uskaltavat sanoa. Saan palautetta myös omalta esimieheltä.”

Kaikessa ihmistyössä on tärkeää, että osaa olla ihminen ihmisten kanssa, se auttaa olemaan hyvä johtaja neljännen vastaajan mielestä. Toisen asemaan asettumista, empaattisuutta, pitää opetella, kuten myös kuuntelemisen taitoa.

”Papilta nöyryyttä: sama kuin toisen ihmisen arvostus, kunnioitus. Aikaisemmin ajattelin, että johtaja on yhtä kuin joku joka määräälee. Ei ole sitä vaan palvelemista. Palvelemista etujoukoissa, mallin näyttämistä ja siinä tarvitaan nöyryyttä, että alistuu palvelijan tehtävään itse nöyrytyksellä niihin arvoihin, joiden haluaa koko yhteisön edustavan. Itse pitää malli näyttää. Jos papereissa on se, että tämä yhteisö edustaa näitä arvoja, mutta itse et näytä esimerkkiä, niin niillä ei ole mitään merkitystä.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Diakoniatyön johtajuus

Tässä tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, miten diakoniatyössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Toiseksi pohdittiin sitä, minkälaisia odotuksia kohdistuu diakoniatyötä johtavaan työntekijään diakoniatyöntekijöiden työn tukijana. Kolmanneksi etsittiin vastauksia siihen, mikä on diakoniatyötä johtavan työntekijän merkitys diakoniatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana.

Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttaa tehtävä työ ja siinä etenkin asiakastyö. Diakoniatyö ja työ asiakkaiden kanssa koettiin sekä työtä rasittavana että työtä tukevana tekijänä. Tiimin merkitys vuorovaikutuksessa on diakoniatyöntekijöille suuri. Toimivat rakenteet ja mahdollisuus kouluttautumiseen sekä vapaaehtoistyöntekijöiden ja seurakuntalaisten kanssa yhdessä toimiminen olivat työtä tukevia asioita.

Diakoniatyötä johtavat työntekijät katsoivat tehtäväkseen tukea työntekijöitä heidän työssään. Heidän tehtävänsä on luoda ja ylläpitää työhyvinvointia tukevia rakenteita, joihin he sisällyttivät mm. tiimin toiminnan, toimivat käytännöt ja työntekijöiden koulutuksen. Näyttää siltä, että johtavat työntekijät tietävät, minkälaista tukea diakoniatyöntekijät tarvitsevat työssään.

Diakoniatyöntekijöille työhyvinvointi on kokonaisuus, joka perustuu ihmisen perustarpeisiin. Toimivat työn rakenteet, toimiva työyhteisö, mielekäs työ ja diakoniatyön arvostus ovat heille osa työhyvinvointia. Tutkimuksen johtopäätöksen kannalta tärkeää oli näkökulma, jossa tuotiin esille ammatillisuuden ja työhyvinvoinnin suhde.

Diakoniatyötä johtavien työntekijöiden mielestä työhyvinvointi koostuu toimivista rakenteista sekä kuuntelevasta ja selkeästä johtamisesta. Palautteen antaminen, työn arvostaminen ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeiksi.

Seurakunnissa tapahtuneita muutoksia voidaan kuvata radikaaleiksi silloin, kun kyseessä on esimerkiksi kahden tai useamman seurakunnan yhdistyminen. Yhdistymiset aiheuttavat uudelleenjärjestelyjä seurakunnan työyhteisössä ja sen organisaatiossa. Yhdistymisten taustalla ovat yleensä kuntien yhdistymiset, jolloin muutos tapahtuu seurakunnan toimintaympäristössä. Näihin muutoksiin ei yksittäisellä työntekijällä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Työntekijävaihdokset koetaan myös rasitteiksi, etenkin silloin, kun niihin ei ole voitu valmistautua tai niitä on ollut useita lyhyen ajan sisällä.

Globaalisuuden lisääntyminen näkyy muutoksena diakoniatyössä muun muassa maahanmuuttajien määrän kasvuna ja päätöksenteon etääntymisenä. Muina vähittäisinä muutoksina haastatteluissa mainittiin postmodernin ihmiskuvan vaikutus asenteisiin ja arvoihin sekä kirkosta eroamiset ja keskustelu rahan riittämisestä.

Muutoksien kuvattiin tuoneen mukanaan epävarmuuden tunteen ja aiheuttaneen muutostavastarintaa. Kuulluksi tuleminen ja tiedon saaminen koettiin tärkeiksi. Sekä diakoniatyöntekijöiden että diakoniatyötä johtavien työntekijöiden vastauksista nousi muutoksen johtamisen yhteydessä esille kolme seikkaa. Ensimmäiseksi muutokset herättivät monenlaisia tunteita. Johtajat olivat järjestäneet erilaisia mahdollisuuksia keskustelulle ja kuuntelemiselle. Toinen asia oli rakenteiden merkitys. Seurakuntien ja kuntien yhdistymiset ovat vaikuttaneet työn ja toiminnan rakenteisiin. Rakenteellisiin muutoksiin johtajat olivat kehittäneet selkeyttä yhteisillä suunnitelmilla ja yhteistyöllä. Tiedon merkitys oli kolmas vastauksissa esiin noussut asiakokonaisuus. Työntekijät kaipaivat tietoa muutoksista ja niiden eri vaiheista. He olivat huomanneet, että työssä tarvittavan tiedon päivittäminen on myös omalla vastuulla. Johtajat olivat hankkineet itselleen tietoa lisäkoulutuksella ja pyrkineet kehittämään itseään työnohjauksen avulla.

Muutoksen johtamisessa koettiin paljon puutteita. Tiedon saaminen ja kuulluksi tuleminen olivat työntekijöille tärkeitä asioita. Suurin kritiikki koski kirkkoherrojen roolia tiedotusvastaavana. Yhtenä kysymyksenä esiin nousi väliportaan johtajien merkitys muutosprosessissa ja heidän johtamistapansa.

Johtajaan kohdistuvat odotukset

Diakoniatyöntekijöiden mielestä johtajan tuella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Tutkimukseen vastanneiden käsitykset vastasivat kirjallisuudessa mainittuun ihmisten johtamiseen, sillä diakoniatyöntekijät odottavat johtajalta avointa vuorovaikutusta. Esi-miehen odotetaan olevan hyvä kuuntelija ja kyselijä. Diakoniatyöntekijät arvostavat joh-tajassa eettisen johtajuuden piirteitä, kuten tasapuolisuutta, kunnioittavaa asennetta, työntekijöiden tukemista ja kannustamista sekä vastuuta ja luottamusta.

Diakoniatyötä johtavat työntekijät luonnehtivat hyvää johtajaa ja esimiestä samantyyppisesti kuin diakoniatyöntekijät. Eettiset ominaisuudet ja johtamistyyli korostuvat mää-riteltäessä johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Vastausten perusteella diakoniatyönteki-jät odottavat esimieheltään ihmisläheisyyttä. Diakoniatyötä johtavat työntekijät painot-tavat samaa ominaisuutta omassa johtamisessaan. Ovatko diakoniatyön asiakkaan odo-tukset työntekijään nähden samanlaiset? Siirtyvätkö nämä odotukset työntekijältä johta-jaan?

Yllättävää oli, ettei johtajaan asetettu asiantuntijajohtajuuden odotuksia. Haastatteluma-teriaalia lukiessa tutkija jää miettimään, onko seurakuntien hallintokulttuuri niin johta-jakeskeistä, ettei jaettu asiantuntijuus vielä toteudu työntekijöiden kesken. Vaikuttaako työntekijöiden yksilökeskeinen työtapaa siihen, että hyvä vuorovaikutus ja toimiva tiimi-työ eivät vielä toteudu? Kenties diakoniatyössä yksin tekeminen on vielä niin voimak-kaasti toimintatapana, ettei yhteistyö toimi toivotulla tavalla.

Johtajan merkitys työhyvinvoinnin tukijana

Johtajan tehtävänä on muodostaa ja ylläpitää työhyvinvointia tukevia rakenteita, kuten tiimin hyvä toiminta, työtä helpottavat käytännöt ja työntekijöiden koulutusmahdolli-suuksien turvaaminen. Diakoniatyöntekijät odottavat johtajan kuuntelevan heitä ja toi-mivan johtamisessaan selkeästi. He toivovat johtajalta palautetta ja työn arvostamista. Myös osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi.

Yhteisen keskustelun mahdollisuus on tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille. Esi- miehen vastuulla on järjestää tällaisia keskustelutilanteita. Niissä työntekijän on mah- dollista ilmaista oma kantansa asioihin ja mahdollisesti myös kertoa raskaasta työstään. Työn suunnitteluun, arviointiin ja palautteen antamiseen on vaikutettu luomalla avoin ja turvallinen ilmapiiri. Kun johtaja on tasapuolinen, kantaa vastuunsa, tukee työntekijöitä ja osoittaa välittävänsä työntekijöistä, täyttää hän eettisen johtamisen kriteerit.

5.2. Jatkotutkimusehdotukset

Diakoniatyötä johtavat työntekijät odottavat itseltään esimiehinä samoja asioita kuin mitä heidän alaisensa heiltä odottavat. Väliportaan johtajina he ovat vaativissa tehtävis- sä, mikä on tiedossa diakoniatyön toimialalla. Mutta tiedetäänkö ja tunnustetaanko seu- rakuntien hallinto-organisaatiossa diakoniatyön esimiesten asiantuntijuus ja työn merki- tys? Koska seurakuntien väliportaan johtamisen kulttuuri on nuori, siihen kohdistuva tutkimus on tärkeää, ei vain johtamisen kehittämisen vaan myös työn arvostuksen kan- nalta. Tämän tutkimuksen myötä diakoniatyön johtamisen merkitystä työhyvinvointiin pidetään tulevaisuudessa esillä alan ammattilehdissä ja mm. Diakonian tutkimuksen seuran seminaareissa. Diakoniatyötä johtavien työntekijöiden koulutuksessa tutkimuk- sen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi korostamalla esimiehen roolia työhyvinvoinnin tukijana.

Koska diakoniatyön johtamista on tutkittu vähän, jatkotutkimusehdotukset liittyvät ni- menomaan diakoniatyön johtamiseen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, eroaako diakoniatyön johtaminen muusta kirkollisesta johtamisesta. Onko diakoniatyön lähtökohdilla ja perustalla vaikutusta siihen, miten diakoniatyötä johtavat työntekijät toteuttavat johtajuutta verrattuna esim. seurakuntien kasvatustyön johtamiseen?

Paikallisista ratkaisuista riippuen diakoniatyötä seurakunnissa voi johtaa joko diakonia- työntekijän koulutuksen tai teologin koulutuksen saanut työntekijä. Toinen jatkotutki- musehdotus on verrata diakoniatyöntekijän ja papin koulutuksen vaikutusta johtamis- käytäntöihin ja työtyytyväisyyteen diakoniatyössä. Diakoniatyöntekijöiden keskuudessa

puhutaan paljon oman asiantuntijuuden tuomisesta diakoniatyön johtamiseen. Onko tälle näkökulmalle perusteita? Onko johtajan ammattitaustalla minkäänlaista vaikutusta diakoniatyöntekijöiden työhön? Vaikuttaako ammattitausta johtajan käsitykseen hänen omasta roolistaan johtajana?

Vaikka hallintotieteen alaan ei varsinaisesti kuulu pastoraalinen johtaminen, sen vaikutusta johtajuuteen olisi mielenkiintoista tutkia. Tämä tutkimus osoitti, että vaikka tutkimusjoukkona oli seurakuntien diakoniatyötä tekevät työntekijät, pastoraalinen johtajuus ei tullut esille vastauksissa. Kuitenkin se on osa seurakuntien hallintokulttuuria hyvin vahvasti mm. työkokousten alkuhartauksien ja työssä käytettävien hiljentymishetkien muodossa.

Väliportaan johtajuudesta kirkon organisaatioissa on kirjoitettu hyvin vähän, kun taas sosiaali- ja terveystoimen aloilta aiheesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimusta. Koska diakoniatyöntekijöillä on myös sosiaali- tai terveysalan koulutus, voisi vertailututkimuksen tehdä siitä, miten diakoniatyön johtaminen eroaa näistä em. alojen johtamisesta.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä näkökohtia

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Työelämän ja toimintaympäristön muutokset ovat jatkuvia ilmiöitä. Ihmisläheistä työtä tekevien diakoniatyöntekijöiden työssä jaksaminen on viime vuosien ajan ollut yleisenä keskustelun aiheena seurakunnissa. Tämä tutkimus osoitti, että johtaja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkimusmenetelmäksi oli valittu ryhmä- ja yksilöhaastattelut. Perusjoukko valikoitui Paja-hankkeen vuoksi tiettyihin tiimeihin ja niiden johtajiin. Otos oli määrältään sopivan kokoinen, sillä haastattelut antoivat paljon erilaista tietoa. Haastattelukysymyksiin saatiin tutkittavaan aiheeseen liittyviä vastauksia. Haastatteluihin osallistuivat kaikki tiimien jäsenet ja tiimien johtajat, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio, Iris (2008). Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (1999). Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY.
- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Ambrosius, Metropoliitta, Henrikki Tikkanen & Timo Kietäväinen (2009). Henkinen johtajuus. Hämeenlinna: Kirjapaja.
- Aro, Antti (2003). Työelämän muuttuminen ja muutosjohtaminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 292–293. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.
- Asikainen, Pekka (2010). Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Burchell, Michael & Jennifer Robin (2011). The Great Workplace. How to build it, how to keep it and why it matters. California, San Francisco: A Wiley Imprint.
- Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen (2009). Mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto, sarja C 2009:1. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Gävert, Titi (2009). Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi. Käytännöllisen teologian pro gradu – tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Haapakoski, Paavo (2003). Johtajana kehittyminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 299–302. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.

- Heikinheimo, Raili (2003). Spiritualiteetin vaaliminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 283–288. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.
- Helosvuori, Riitta (2002). Diakonia ja yhteiskuntatyö kirkon keskushallinnossa. Teoksessa Diakonian käsikirja 376–377. Toim. Helosvuori, Riitta, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkkila, Antero (2002). Seurakuntadiakonia. Teoksessa Diakonian käsikirja 273–274. Toim. Helosvuori, Riitta, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Jyväskylä: Gummerus.
- Huhta, Erkki (2003). Kirkon ja seurakunnan hallinto. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 76–82. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.
- Huhtinen, Pentti (2001). Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa: Johtaminen seurakunnassa, 31–44. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.
- Häkkinen, Seppo (2003). Seurakunta yhteistyökumppanina. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 312–313. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.
- Immaisi, Anna-Maija (2008). Työnohjaus tänään – missä mennään? Teoksessa: Työnohjaus – mitä, missä, milloin? 7–9. Toim. Soili Keskinen. Turku: Painosalama Oy.

Johtosääntö (1990). Seurakunnan johtavan diakonian viranhaltijan mallijohtosääntö. Kirkon diakonia- ja yhteiskunnallisen työn johtokunta 24.9.1990, liite 82c. Helsinki: Kirkkohallitus.

Juuti Pauli (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Juuti, Pauli (2001). Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus.

Juuti, Pauli (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö, 77. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.

Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka (1998). Esimies ongelmatilanteissa. Juva: WSOY.

Järvinen, Pekka (2007). Ammattina esimies. Juva: WSOY.

KIRJO-2005. Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005. Suomen Evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 10.9.2002 asettaman työryhmän mietintö. Sarja B 2004:2. Helsinki: Kirkkohallitus.

Klemola, Jyri ja Anu Lajunen (2001). Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. Teoksessa: Johtaminen seurakunnassa, 80–81. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.

Lappalainen, Lea (1990). Johtavan diakonianviranhaltijan mallijohtosääntö valmistunut. Diakonia 4. 38.

Lemmetyinen, Antti (2001). Työalan johtaminen seurakuntatyössä. Teoksessa: Johtaminen seurakunnassa, 179–181, 184. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.

- Lemmetyinen, Antti (2002). Diakoniavarat. Teoksessa Diakonian käsikirja, 438–439, 440–441. Toim. Helosvuori, Riitta, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Jyväskylä: Gummerus.
- Lindström, Kari (2002). Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa: Työyhteisön terveys ja hyvinvointi, 14–21. Toim. Kari Lindström & Anneli Leppänen Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Luhtanen, Raimo (Toim.) (2002). Työterveyshuolto. Lakikokoelma 2002. Helsinki: Edita.
- Mattila, Ouri (2008). Muutoksen pyörteissä. Työyhteisön kehittämiskurssin päättötyö 2006–2008. Järvenpää: Kirkon koulutuskeskus.
- Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Mintzberg, Henry (1990). Organisaatiosuunnittelu. Helsinki: Rastor Oy.
- Mäkelä, Hilikka (2002). Diakoniatyössä jaksaminen. Teoksessa Diakonian käsikirja, 419-420, 432. Toim. Helosvuori, Riitta, Esko Koskenvesa, Pauli Niemelä & Juhani Veikkola. Jyväskylä: Gummerus.
- Nivala, Veijo (2006). Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö, 105. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.
- Otala, Leena-Maija & Guy Ahonen (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Palmu, Harri (2003). Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

- Peura, Simo (2001). Lukijalle. Teoksessa: Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, Sirpa (1993). Johtaminen diakoniatyössä, Tutkimustyö, Diakoniatyöntekijöiden erityiskoulutus. Kirkkohallituksen arkisto. Vaasa: Vaasan suomalainen seurakunta.
- Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Räsänen, Mikko (2006). Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 163–166. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.
- Rättyä, Lea (2009). Diakoniatyö yksilöllisenä ja yhteisöllisenä auttamisena yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 179.
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (2009). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth & Bryan Smith (1999). The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations. Lontoo: Bearley.
- Setälä, Maija-Leena (2006). Kehittämisen maanisuudesta. Teoksessa: Korjaava työ organisaatiossa, 37–38. Toim. Timo Totto & Pekka Tokola. Oulu: Metanoia instituutti.
- Seuri, Markku & Risto Suominen (2009). Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Sipilä, Jorma (1991). Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Gummerus.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011). Työsuojelu. Saatavissa 5.9.2011: <http://www.stm.fi>.

Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko (2011). Kirkko työnantajana. Saatavissa 5.9.2011: <http://evl.fi>.

Temmes, Markku (1992). Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Tienari, Janne & Susan Meriläinen (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Totro, Timo (2001). Kehittäminen johtamisen tukena. Teoksessa Johtaminen seurakunnassa 124–125. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.

Turunen, Raimo (toim.) (2001). Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita.

Turunen, Raimo & Matti Poutiainen (2003). Toiminnan johtaminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 15–16. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.

Työterveyslaitos (2011). Kannanottomme. Saatavissa 5.9.2011: <http://www.ttl.fi>.

Työturvallisuuskeskus (2011). Työelämän kehittäminen. Saatavissa 5.9.2011: <http://www.tyoturva.fi>.

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.
Keuruu: Otava.

Virtanen, Petri (2005). Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Vuori, Olavi (2003). Toiminnan johtaminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja 52–53, 66–67. Toim. Huhta, Erkki, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Jyväskylä: Gummerus.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot ja Haastattelurunko

Taustatiedot:

ikä

koulutus

nimike ja työtehtävä

työkokemus

seurakunta

Ryhmähaastattelu

Työssä jaksamisen tukeminen:

Mikä työssä rasittaa?

Mistä saat tukea työssä jaksamiseen?

Mitkä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä itse työhön liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä sinuun itseesi ja koko elämäsi liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Mitkä vapaa-aikaan liittyvät tekijät tukevat työhyvinvointiasi?

Työhyvinvointi:

Mistä työhyvinvointi mielestäsi muodostuu?

Mikä on sinun roolisi työntekijöiden työhyvinvointiin?

Miten seurakunnassa edistetään työhyvinvointia?

Muutoksen johtaminen:

Miten seurakunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen?

Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen?

Miten muutosta on johdettu työssä jaksamisen kannalta?

Miten muutoksen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Johtajan tuki:

Mikä on diakoniatyön johtajan/esimiehen merkitys työhyvinvointiin?

Mikä on diakoniatyön johtajan/esimiehen työhyvinvoinnin vaikutus tiimiläisten työssä jaksamiseen?

PAJA-hanke:

Mistä tunnistaa, että työyhteisön kehittämistyön pitäisi aloittaa?

Mitkä ovat olleet prosessia eteenpäin vieneitä tekijöitä? (hyvinvoinnin avaimia, askelmerkkejä)

Jos työyhteisö on kriisissä, mitkä ovat onnistumisen edellytyksiä, että päästään kehittymään (työyhteisön kasvun askeleet)

Mistä tunnistaa, että työyhteisössä oleviin kysymyksiin ja vaikeuksiin on puututtava?

Johtajien haastattelu:**Työssä jaksamisen tukeminen:**

Miten määrittelet oman tehtäväsi työntekijöiden jaksamisen tukijana?

Työhyvinvointi:

Mistä työhyvinvointi mielestäsi muodostuu?

Mikä on sinun roolisi työntekijöiden työhyvinvointiin?

Miten seurakunnassa edistetään työhyvinvointia?

Muutoksen johtaminen:

Miten olet johtanut muutosta?

Johtajan tuki:

Millainen on mielestäsi hyvä diakoniatyön johtaja/esimies?

Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet ja tehtävät?

Mikä auttaa olemaan hyvä johtaja?

LIITE 2. Haastateltavan nimi, seurakunta ja haastatteluajankohta

Diakoni Minna Hytönen	Äänekosken seurakunta	17.5.2011
Diakoni Jaana Muurikainen	Äänekosken seurakunta	17.5.2011
Diakoni Katja Nuuhkarinen	Äänekosken seurakunta	17.5.2011
Diakonissa Jaana Sikorski	Äänekosken seurakunta	17.5.2011
Työalakoordinaattori Erkki Tourunen	Äänekosken seurakunta	17.5.2011
Diakoni Sirkka Kekki	Artjärven kappeliseurakunta	23.5.2011
Diakonissa Teija Peltola	Orimattilan seurakunta	23.5.2011
Kappalainen Hannu Rantala	Orimattilan seurakunta	23.5.2011
Diakonissa Leena Savolainen	Orimattilan seurakunta	23.5.2011
Diakonissa Johanna Vesämäki	Orimattilan seurakunta	23.5.2011
Kirkkoherra Kyösti Elo	Kuortaneen seurakunta	24.5.2011
Diakoni Ulla Anttila	Kuortaneen seurakunta	24.5.2011
Diakoniaviranhaltija vs. Tiina Juvonen	Nokian seurakunta	25.5.2011
Diakoniaviranhaltija Pia Heinonen	Nokian seurakunta	25.5.2011
Diakoniaviranhaltija vs. Tiina Hiltunen	Nokian seurakunta	25.5.2011
Diakoniaviranhaltija Sirkku Mäkelä	Nokian seurakunta	25.5.2011
Johtava diakoniaviranhaltija Tuula Mäkinen	Nokian seurakunta	25.5.2011
Diakonissa Päivi Sirén	Nokian seurakunta	25.5.2011