Tampereen yliopisto

Antti Toivonen

SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAISEN KIRKON JOHTAMISKOULUTUSUUDISTUS VUOSINA 1985—1990

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Historian pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2025

TIIVISTELMÄ

Antti Toivonen: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon johtamiskoulutusuudistus vuosina 1985—1990
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Historia
Lokakuu 2025

Tässä tutkielmassa käsittelen Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sisällä toteutettua johtamiskoulutusuudistusta vuosina 1985—1990. Päätutkimuskysymyksenä on, miksi kyseinen uudistus toteutettiin. Lähestyn tätä tarkastelemalla uudistusprosessin käytännön etenemistä, argumentteja, joita käytettiin uudistuksen puolesta ja vastaan sekä minkälaisia sisältöjä lopullisessa johtamiskoulutusohjelmassa esiintyi. Käytetty aineisto koostuu erityisesti Kirkkohallituksen ja Kirkkopalvelut ry:n arkistojen asiakirjoista, jotka pitävät sisällään mm. piispainkokouksien ja kirkollisten järjestöjen hallituksien pöytäkirjoja sekä johtamiskoulutustyöryhmän asiakirjoja ja kirjelmiä. Tämän lisäksi käytän soveltuvilta osin tutkimusajankohtana kirkon piirissä tehtyjä muita mietintöjä sekä suunnitelmia. Menetelminä on hyödynnetty historiantutkimukselle tyypillisen lähdekriittisen kontekstoinnin ohella sisällön- ja argumentaatioanalyysien keinoja silloin, kun ne ovat olleet tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta mielekkäitä. Tutkielma on ennen kaikkea historiantutkimus, vaikka se sisältää monia teologiaan sekä hallinto- ja johtamistieteisiin liittyviä teemoja.

Kirkollisen johtamiskoulutuksen uudistamista lähestyttiin tutkimusajankohtana monilta eri tahoilta. Vuosina 1985 ja 1986 perustettiin kaksi työryhmää suunnittelemaan koulutuksen teoreettisia taustaperiaatteita ja käytännön toteutuksia. Samanaikaisesti kirkon sisällä oli meneillään useita muita prosesseja, jotka eivät suoraan liittyneet johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Nämä kuitenkin tarjosivat tärkeitä johtamiseen liittyviä huomioita vuonna 1990 valmistunutta johtamiskoulutusohjelmaa (Kirjo 90) varten. Esimerkkeinä näistä prosesseista olivat papinvaalin uudistamiskomitea, kirkon keskushallinnon uudistusryhmä sekä esimies-alaissuhteita selvittänyt työryhmä. Johtamiskoulutusuudistuksen tarvetta perusteltiin erityisesti johtamisen muuttumisella, sillä muun muassa kaupungistumisen aikaan saaman rakennemuutoksen seurauksena monien seurakuntien jäsen- ja työntekijämäärät kasvoivat. Aikaisemmin saatu hajanainen johtamiskoulutus ei näin ollen enää riittänyt antamaan tarvittavaa pätevyyttä uudenlaisessa tilanteessa toimimiseen. Keskeisimmät vasta-argumentit uudistukselle kohdistuivat uudistusprosessin liian nopeaan toteuttamiseen, jolloin ei ollut mahdollista riittävän tarkasti selvittää, mitä tarkoitetaan johtamisella kirkollisessa kontekstissa puhuttaessa. Valmiissa johtamiskoulutusohjelmassa korostui näkemys, että johtamiskoulutuksen rinnalla tarvitaan myös työyhteisöissä tapahtuvaa kehittämistoimintaa.

Avainsanat: kirkollinen johtaminen, johtamiskoulutus, johtamiskoulutusuudistus, työyhteisöjen kehittäminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☐ Ei
☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Canvan tekoälytoiminto; ChatGPT4.

Käyttötarkoitus: Canvan tekoälytoimintoa käytetty kuvien ja liitteenä olevan aikajanan graafisen suunnittelun apuna. ChatGPT:tä käytetty tutkimuskirjallisuuden hakemiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tutkimuskirjallisuuden hakuun tutkielman teon alkuvaiheessa. Graafisen suunnitteluun tutkielman keskeisten tulosten visualisoinnin apuna työn loppuvaiheessa.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

Sisällys

1. Johdanto ... 1
   1.1. Tutkimustehtävä ... 1
   1.2. Aiempi tutkimus ... 2
   1.3. Aineisto ja menetelmät ... 4
   1.4. Teoreettiset lähtökohdat ... 6
2. Valmistelun vuodet 1985—1987 ... 8
   2.1. Johtamiskoulutusuudistuksen tarve ... 8
   2.2. Kirkko 2000 -prosessi ja tulevaisuuden suuntaviivoja ... 11
   2.3. Johtamiskoulutuksen työryhmän perustaminen ... 14
   2.4. Mietinnön keskeiset ajatukset ... 17
   2.5. Runkosuunnitelman hahmottaminen ... 19
3. Käsittelyvaihe 1988—1989 ... 22
   3.1. Asiantuntijalausunto EV-kehitysyhtiöiltä ... 22
   3.2. Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto ... 25
   3.3. Esimies-alaissuhteiden työryhmä ... 28
   3.4. Papinvaalin uudistamiskomitea ... 31
   3.5. Tavoitteellisuus ja tulosvastuu -työryhmä ... 35
4. Kohti toimeenpanoa 1990 ... 37
   4.1. Johtamiskoulutusohjelman hyväksyminen ... 37
   4.2. Johtamiskoulutusohjelman teoreettinen perusta ... 40
   4.3. Kurssien sisältö ... 42
   4.4. Kouluttajakoulutuksen käynnistyminen ... 44
5. Yhteenveto ... 47
   5.1. Johtamiskoulutuksen uudistusprosessista ... 47
   5.2. Argumentaatiosta ... 49
   5.3. Johtamiskoulutusohjelman sisällöstä ... 50
   5.4. Lopuksi ... 52

Käytetyt lyhenteet ... 53

Lähteet ja kirjallisuus ... 54
   Arkistolähteet ... 54
   Painetut lähteet ... 56
   Tutkimuskirjallisuus ... 57

Liitteet ... 60
   Liite 1 ... 60
   Liite 2 ... 63

1. JOHDANTO

Kirkollinen johtamiskoulutus oli 1900-luvulla pitkän aikaa järjestetty hajanaisesti tai jopa olemattomasti. Hiippakunnat saattoivat tarjota jonkinlaista koulutusta, mutta tämä kohdistui yleensä vain seurakunnan ylimmälle johdolle, kuten kirkkoherroille. Kirkon koulutuskeskuksen perustamisen myötä käynnistyi jonkinlainen yhtenäisempi johtamiskoulutus 1970-luvun aikana. Tällöin järjestettiin johtamiskoulutuksen jonkinlaisena varhaismuotona muun muassa papeille, lehtoreille ja diakonian viranhaltijoille tarkoitettuja yhteistoiminnan täydennyskursseja. Kuitenkin vasta varsinaisen johtamiskoulutuksen ensimmäisenä kautena tai vaiheena voidaan pitää vuosia 1978—1989. Kyseisenä ajanjaksona tulivat pappien ja lehtorien johtamistaidon täydennyskurssit, kirkkoherrojen ja taloudenhoitajien työyhteisön kehittämisen kurssit sekä seurakuntatyön johtamisen kurssit. Johtamiskoulutuksen toisen vaiheen katsotaan alkaneen vuonna 1990 ilmestyneestä kirkon johtamiskoulutusohjelmasta (KirJo90).[1]

Ennen kirkon omaa johtamiskoulutusta monet johtamistehtävissä toimivat henkilöt olivat saaneet oppinsa puolustusvoimien tarjoamasta reservin upseerin tai aliupseerin koulutuksesta. Muun muassa sodista saatu perintö ja puolustusvoimien johtamiskulttuuri ovat voineet osaltaan vaikuttaa myös kirkon piirissä tapahtuneeseen johtamiseen.[2] Kirkollista johtamista on leimannut samankaltaisuus julkisen sektorin organisaatioiden ja johtamiskoulutuksen kanssa. Kirkko on elänyt inhimillisten tekijöiden – kuten sosiologisten periaatteiden – ja toisaalta hengellisen todellisuuden välisessä jännitteessä. Tämä dynamiikka on näkynyt myös kirkon johtamiskoulutuksessa.[3]

1.1. Tutkimustehtävä

Oma tutkimukseni keskittyy tähän johtamiskoulutuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen taitekohtaan. Tutkimuksen aikarajauksena on vuosiväli 1985—1990, jolloin tehtiin suurin osa ensimmäisen johtamiskoulutusohjelman suunnitteluista ja valmisteluista. Rajaukseen sisältyy myös tämän ohjelman sekä siihen liittyvien valmistelevien asiakirjojen analysointia. Vaikka koko tutkimuksen aikaväli on luonteva, niin alaluvuille on puolestaan huomattavasti hankalampi määritellä täsmällisiä aikarajauksia. Kirkon piirissä on tutkimusajankohtana ollut

[1] Rauhala 1994, 18—19.
[2] Kopperi 2019, 12—13.
[3] Asikainen 2010, 22.

useita johtamisen kehittämiseen liittyviä prosesseja meneillään samanaikaisesti, joten joidenkin kohdalla vuodet saattavat mennä päällekkäin ja lomittain. Tämän takia lukujen aikarajaukset ovat enemmän suuntaa antavia. Tutkimuskohteen kontekstointi tapahtuu erityisesti suhteessa näihin kirkon sisäisiin muihin uudistuksiin, mutta soveltuvilta osin nostan esiin myös yhteiskunnallisia ja johtamisteoreettisia vaikuttavia tekijöitä.

Päätutkimuskysymyksenäni on: miksi kirkollinen johtamiskoulutus uudistettiin vuosina 1985—1990? Lähden tarkastelemaan tätä muutaman alakysymyksen avulla.

1) Miten johtamiskoulutusuudistuksen prosessi on käytännössä edennyt?
2) Minkälaisia perusteluita käytettiin uudistuksen puolesta ja sitä vastaan?
3) Mitkä tavoitteet ja sisällöt korostuvat lopullisessa johtamiskoulutusohjelmassa?

Tämä tutkielma avaa ensimmäisessä käsittelyluvussa johtamiskoulutuksen uudistamisprosessin valmistelevia vaiheita vuosina 1985—1987, jolloin alkoi laajempi keskustelu johtamiskoulutuksen tarpeesta. Tämän keskustelun pohjalta syntyi johtamiskoulutuksen työryhmät, joiden tekemä taustamietintö on pohjana tulevalle koulutusohjelmalle. Toinen käsittelyluku puolestaan keskittyy noin vuosiin 1988—1989, jolloin mietinnön pohjalta tuotettua alustavaa runkosuunnitelmaa käsiteltiin piispainkokouksissa ja muiden asiantuntijatahojen selvityksissä. Sekä ensimmäisessä että toisessa käsittelyluvussa on myös osassa alaluvuissa kuvattu niitä kirkon piirissä toteutettuja uudistuksia, jotka vähintään epäsuorasti vaikuttivat johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Kolmas käsittelyluku analysoi valmiin johtamiskoulutusohjelman sisältöjä sekä sen hyväksymiseen liittyviä vaiheita. Johtamiskoulutuksen uudistukseen liittyviä perusteluita nostan esille niissä kohdin, kun se on ollut tutkimuksellisesti tarkoituksenmukaista.

1.2. Aiempi tutkimus

Koko kirkon laajuista johtamista tutkittaessa on hyvä perehtyä kattavasti sekä johtamisopilliseen että kirkon historiaan ja yhteiskunnalliseen kontekstiin perehtyvään aiempaan tutkimukseen. Suomalaisen johtamisen historiaa on koottu yhteen Hannele Seeckin teoksessa *Taylorismista innovaatioteorioihin – Johtamisopit Suomessa* (2012), jossa käsitellään johtamisen kentällä vaikuttaneita teorioita ja paradigmoja. Näiden

paradigmojen kehittyminen ja näkyminen käytännön johtamistyössä auttaa ymmärtämään myös kirkollisen johtamisen muutoksia.

Harri Palmun väitöskirja *Avoin vai suljettu yhteisö – Johtaminen seurakunnassa* (1990) oli osa tutkimushanketta, jonka tarkoituksena oli selvittää seurakuntia työyhteisönä. Teoksessa on otettu erityisellä tavalla huomioon sekä yhteisön kehittämistoiminnan ja johtamiskoulutuksen näkeminen yhdessä.

Pekka Asikainen on tutkinut erityisesti kirkollista johtamista sekä käyttäytymistieteiden väitöskirjassaan *Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana* (2010) että myöhemmin teologian väitöskirjassaan *Jumalan vai ihmisen palveluksessa? – Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013—2015* (2020). Vaikka kumpikaan näistä ei ole varsinainen historiantutkimus, niin niiden johdannoissa on kuitenkin jonkin verran käsitelty kirkollisen johtamiskoulutuksen historiallista kehittymistä. Asikainen on kirjoittanut myös artikkelin *Jumalan vai seurakunnan palveluksessa?* (2012) teokseen Johtamisen tilat ja paikat.

Teologian pro gradussaan *Johtamistaidon vaihtoehdot ja kirkkoherrojen johtamiskoulutus 1978—1989* (1994) Risto Rauhala on puolestaan tarkastellut kirkon johtamiskoulutuksessa käytettyjen kurssien sisältöjä. Hänen tutkimuksensa pääpaino on luentojen analysoinnissa ja niissä käytettyjen organisaatioteoreettisten mallien tutkimuksessa. Sivumenetelmänä on myös yleisten johtamiskoulutuksellisten suuntaviivojen kuvaileminen.

Kari Kopperin artikkeli *Mitä on kirkollinen johtaminen? Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty* (2019) käsittelee paljon johtamiseen liittyviä teoreettisia kysymyksiä. Samalla se antaa myös lyhyen yleiskatsauksen kirkollisen johtamiskoulutuksen kehittymisestä 1970-luvulta aina 2000-luvun uudistuksiin saakka. Huomio on erityisesti näiden uusien koulutusohjelmien sisällöllisissä tekijöissä ja siinä, miten ne suhteutuvat laajemmin johtamisteoreettiseen tutkimukseen.

1.3. Aineisto ja menetelmät

Tämän tutkielman pääasiallinen aineisto koostuu kolmesta laajemmasta kokonaisuudesta: Kirkkohallituksen arkistoista (KHA) löytyi ylivoimaisesti eniten materiaalia aina varsinaisista koulutusohjelmista kirkollis- ja piispainkokouksien pöytäkirjoihin sekä erilaisia kirkon piirissä vaikuttaneiden muiden tahojen lausuntoja. Nämä asiakirjat ovat digitaalisesti saatavissa lähettämällä hakemuslomake ja tutkimussuunnitelma arkistonhoitajalle. Saamani asiakirjat ovat jaettuina useaan PDF-tiedostoon, joissa yhdessä saattaa olla erityyppisiä dokumentteja monilta tahoilta. Näin ollen Kirkkohallituksen arkiston asiakirjojen kohdalla olen pyrkinyt ilmaisemaan niiden nimikkeen niin tarkkaan kuin se on näiden tekijöiden puitteissa mahdollista.

Toisena keskeisenä lähdekokonaisuutena ovat Kirkkopalvelut ry:n arkistoissa Järvenpäässä sijaitsevat Suomen Kirkon Seurakuntatoiminnan Keskusliiton ja Seurakuntaopiston säätiön aineistot. Niihin kuuluu kyseisten järjestöjen hallitusten kokouksien pöytäkirjoja, johtamiskoulutuksen työryhmän mietintöjä sekä kyselyitä johtamisen kehittämistoimenpiteistä. Tätä aineistokokonaisuutta ei ole arkiston taholta digitoitu, mutta se on valokuvattuna tutkielman tekijällä. Käytän tutkimuksessa näiden aineistojen lisäksi myös muita kirkon piirissä tehtyjä selvityksiä ja kartoituksia. Näistä merkittävimmät ovat Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kirkollisissa järjestöissä -mietintö, Kirkon nelivuotiskertomus 1984—1987 sekä Kirkko 2000 -mietintö. Näiden avulla voi ymmärtää laajemmin sitä toimintaympäristöä, jossa johtamiskoulutusta on haluttu kehittää.

Tarkastelen tutkimukseni kohdetta historiantutkimuksessa yleisesti ymmärrettyjen menetelmien avulla.[4] Lähdekriittinen kontekstointi sekä kirjoittamisen aikana tapahtuva teoretisointi ja päättely auttavat sijoittamaan tutkittavan ilmiön laajempiin yhteiskunnallisiin, johtamisteoreettisiin ja kirkollisiin asiayhteyksiinsä. Lähestymistapa tässä tutkielmassa on pääosin kronologinen, joten jatkuvuuden sekä muutoksen ymmärtäminen mahdollistuu parhaiten tekemällä keskeisistä tapahtumista ja vaiheista aikajanan. Tutkimusaihe lähestyy monilla tavoilla esimerkiksi hallinto- ja johtamistieteisiin sekä teologiaan liittyviä teemoja. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan olla kyseisten alojen tutkimus, vaan niitä käsitellään vain

[4] Danielsbacka & Hannikainen & Tepora 2022, E-kirja.

silloin, kun ne ovat erityisen relevantteja kokonaisuuden historiantutkimukselliselle ymmärtämiselle.

Ville Vuolanto puolestaan antaa historiallisen tutkimuksen menetelmälle neljä erilaista määritelmää: Metodi on kuvaamassa koko tutkimusprosessia, yksittäistä materiaalin analysointivälinettä – jotka jakautuvat vielä lähdekriittisiksi ja käsitteellistämisen menetelmiksi – ennakko-oletusten ja teoreettisten perusteiden joukkoa sekä viimeisenä argumentoinnin ja esittämisen menetelmiä.[5] Tällaisena yksittäisenä materiaalin analysointivälineenä tulen käyttämään tutkimuksessa jonkin verran argumentaatioanalyysia, sillä johtamiskoulutusuudistukseen kuului monenlaisia käsittelykierroksia. Monista näistä korostui argumentaatio puolesta ja vastaan, joten tämän argumentaation ymmärtämisellä saadaan kuvaa siitä keskustelusta ja prosessista, jolla johtamiskoulutusuudistus eteni.

Argumentaatioanalyysissa tutkitaan väitteiden perusteluiden ja todisteluiden rakentamisen tapoja eli millä tavalla ihmiset puolustavat omia väitteitään tai toisaalta pyrkivät kumoamaan toisten väitteitä. Argumentaatiota on mahdollista käydä tosiväittämistä kuin myös mielipiteistä, näkemyksistä tai arvoväittämistä. Näin ollen argumentaatioanalyysi soveltuu sekä tieteelliseen keskusteluun että arkiseen tai julkiseen mielipiteiden ja näkemyksien arviointiin.[6] Toisaalta argumentaation tutkimuksessa on hyvä muistaa myös sen kontekstuaalisuus: esimerkiksi sama ilmaus eri tilanteessa voidaan tulkita täysin eri tavoin. Tämän seurauksena on lähes mahdotonta asettaa yleispäteviä kriteerejä, joiden avulla argumentteja voidaan käytännöllisissä tilanteissa tunnistaa. Näin ollen argumenttien määrittely edellyttää jossakin määrin tekstin ymmärtämistä ja sen tulkintaa.[7] Vaikkakaan yleisessä keskustelussa ei yleensä päästä tieteellisen väittelyn tasoisiin argumentaatioketjuihin, niin kuitenkin näiden erilaisten myötä- ja vasta-argumenttien analysoinnilla voi saada lisävalaistusta siitä, minkälaisin väittämin esimerkiksi johtamiskoulutusta on haluttu lähteä uudistamaan. Kun kirkollinen hallinto on moniportaista ja -tahoista, niin on mielenkiintoista tarkastella, perustellaanko argumentteja eri lailla eri tasoilla.

[5] Vuolanto 2007, 305.
[6] Haaparanta & Niiniluoto 2016, E-kirja.
[7] Heinlahti & Kakkuri-Knuuttila 2006, 30—32.

1.4. Teoreettiset lähtökohdat

Tämän tutkielman keskeisimpiä käsitteitä ovat kirkko, seurakunta, johtaminen ja johtamiskoulutus. Kristinuskon yli kaksituhatta vuotisen historian aikana monet käsitteet ovat saaneet uusia, usein tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuja, merkityksiä. Käsitteiden avaaminen ja määrittely auttaa siinä, että jokaisella on lähes samanlainen ymmärrys kyseessä olevasta asiasta, jolloin vältytään monilta mahdollisilta väärintulkinnoilta[8]. Jo se, miten ymmärrämme esimerkiksi termejä ´seurakunta´ tai ´kirkko´ näyttää 2000-luvun Suomessa aivan toisenlaiselta, mitä se on ollut ensimmäisen vuosisadan Välimeren alueella, missä kristinuskon alun perin sai alkunsa. Nykypäivänäkin seurakunnasta ja kirkosta puhuttaessa voidaan termeillä tarkoittaa niin maailmanlaajuista uskovien yhteisöä kuin pientä, paikallista yksikköä tai konkreettista rakennusta, jossa kokoonnutaan. Tässä tutkielmassa käytän termiä ´kirkko´ kuvaamaan ennen kaikkea Suomen evankelis-luterilaisen kirkon koko maan kattavaa organisaatiota, johon kuuluvat myös sen sisällä toimivat järjestöt ja keskukset. ´Seurakunnalla´ puolestaan tarkoitan niitä paikallistason yksikköjä, joista tämä maanlaajuinen organisaatio koostuu.

´Johtajuus´- tai ´johtaminen´-käsitteillä on niin ikään monenlaisia määritelmiä ja merkityksiä, jotka ovat sidoksissa sekä kulttuurillisiin että teoreettisiin lähestymistapoihin. Johtajuutta on tarkasteltu eri aikoina muun muassa erilaisten johtajan piirteiden, johtamisen prosessien, vaikuttamisen ja erilaisten kontekstien viitekehyksissä. Tämän tutkimuksen aikarajaus eli 1980-luvun loppu on ollut eräällä tavalla johtamistutkimuksen nousukautta.[9] Vaikka maailmanlaajuiset trendit eivät välttämättä näy Suomessa kuin vasta muutamien vuosien tai vuosikymmenien viiveellä, niin siirtymää johtajuuden teoreettiseen pohdintaan on havaittavissa asiaan perehtyneiden parissa myös täällä.

Johtamistyylien käytännölliset piirteet riippuvat paljon siitä, missä johtamisen fokus on: hallinnossa, asioissa vai ihmisissä. Johtamisen tutkimuksessa näitä nimitetään yleensä termeillä administraatio, management ja leadership. Administraatio keskittyy erityisesti organisaation sisäiseen toimivuuteen ja pyrkii tehostamaan niitä käytänteitä, joiden varassa eri osa-alueet vaikuttavat keskenään. Management puolestaan kohdistuu enemmän niihin prosesseihin ja tuotteisiin, joita yksittäinen organisaation osa-alue tuottaa. Leadership on

[8] Ahokas 2013, 145.
[9] Northouse 2021, 1—5.

kaikkea sitä organisaation ihmisten johtamista, missä korostuu muun muassa työntekijöiden sitouttaminen, ohjaaminen ja inspiroiminen. Näitä osa-alueita on monesti hankalaa erottaa toisistaan ja tarkastella jotenkin tyhjiössä, sillä esimerkiksi administraatioon ja managementtiin kuuluu lähes aina myös ihmisten johtamista jossakin muodossa. Kirkkoherran rooli johtajana pitää sisällään näitä kaikkia osa-alueita, mikä on tehnyt siitä monen mielestä tarpeettoman raskaan.[10] Pyrin käyttämään johtajuudesta niitä määritelmiä, joita tutkimuskohteena olevat tahot ovat käyttäneet tutkimuksen ajankohtana. On tärkeä muistaa, että kaikille johtamisen ilmiöille ja piirteille ei ole ollut tuolloin välttämättä vielä yksiselitteistä merkitystä tai käsitteistöä, joten niitä on hyvä tutkia mahdollisuuksien mukaan aikalaistermein.

Kirkon hallintorakenne voidaan yksinkertaistetusti jakaa kolmeen tasoon: 1) kokonaiskirkon hallintoon 2) hiippakunnalliseen hallintoon ja 3) seurakunnan tai seurakuntayhtymän hallintoon. Kokonaiskirkon hallintotaso sisältää kirkolliskokouksen, kirkkohallituksen virastoineen sekä piispainkokouksen. Kirkolliskokous on päättämässä ennen kaikkea kirkossa käytettävistä kirjoista sekä maanlaajuisista kirkon hallintoon liittyvistä kysymyksistä. Kirkkohallituksen tehtävät liittyvät koko kirkon taloudesta, hallinnosta ja toiminnasta vastaamiseen. Tämän lisäksi kirkkohallitus valmistelee asioita kirkolliskokoukselle ja huolehtii niiden toimeenpanosta. Piispainkokous käsittelee kirkon uskoon, opetukseen, työhön ja hiippakuntien hallintoon liittyviä asioita sekä antaa niistä lausuntoja. Piispat toimivat näin ollen sekä oman hiippakuntansa johtajina yhdessä tuomiokapitulin ja hiippakuntavaltuuston kanssa että kokonaiskirkon johtamisessa piispainkokouksissa. Seurakunnallinen hallinto on puolestaan kirkkoherran, kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston vastuulla. Kirkkoneuvosto valmistelee asiat kirkkoherran johdolla kirkkovaltuustolle, joka päättää muun muassa seurakunnan viroista ja viranhaltijoista sekä hyväksyy toiminta- ja taloussuunnitelman ja toimintakertomuksen. Tarvittaessa seurakunnat voivat päättää tiettyjen tehtävien antamisesta seurakuntayhtymälle, joka pitää sisällään useamman seurakunnan keskeiset toiminnot. Tällöin hallinnollisista elimistä käytetään nimityksiä yhteinen kirkkoneuvosto ja yhteinen kirkkovaltuusto. Kirkollinen hallinto on siis varsin itsenäistä, mutta toisaalta julkisen

[10] Asikainen 2020, 171; Syväjärvi & Vakkala 2012, 198—199.

lainsäädännön piiriin kuuluvaa.[11] Kuva1 kiteyttää kirkon hallinnossa noudatettavat lait, asetukset ja arvot, missä ylempänä olevia periaatteita noudatetaan ennen alempana tulevia.

KUVA1. KIRKOSSA NOUDATETTAVA ARVOHIERARKIA

Arvohierarkia (Ryökäs 2019, 45.)

2. VALMISTELUN VUODET 1985—1987

2.1. Johtamiskoulutusuudistuksen tarve

Kirkollisen johtamiskoulutuksen kehittäminen oli ollut keskeinen keskustelun aihe koko 1980-luvun alkupuoliskon. Jonkinlaisesta alustavasta uudistustarpeesta kertoi Kirkkohallituksen vuonna 1983 asettama kirkon taloudellis-hallinnollisen henkilöstön koulutuksen pysyväisluontoinen seurantaryhmä. Seurantaryhmän puheenjohtajana toimi taloustarkastaja Markku Kiikka sekä jäseninä pääsihteeri Risto Ahonen, hallintoasiain sihteeri Tapani Heinämäki, palkka-asiainesittelijä Kari Ventä ja asessori Kalevi Ylönen.[12] Tämän seurantaryhmän toiminnan painopisteenä oli kuitenkin aluksi enemmän seurakuntaidentiteetin vahvistaminen ja hengellisen elämän kehittäminen. Ryhmä ehdottikin

[11] Asikainen 2020, 20—25.
[12] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 12.—13.2.1985, 20.

taloudellis-hallinnollisen alan henkilöstölle järjestettäväksi muun muassa erilaisia teologisiin kysymyksiin ja Raamatun tuntemiseen liittyviä kursseja. Nämä kurssit olivat tarkoitettuja vasta työnsä aloittaneille. Oletettavasti ajatuksena oli se, että tämänlaisen koulutuksen avulla osallistujat saisivat pohtia omaan työyhteisöönsä ja -tehtäviinsä liittyviä identiteettiä käsitteleviä kysymyksiä.

Seurantaryhmä lähetti 3.1.1985 kirjelmän piispainkokoukselle, missä se nosti esiin tarpeen tarkastella johtamiskoulutuksen nykytilaa: minkälaista koulutusta kirkon piirissä on tähän mennessä toteutettu sekä mitkä ovat mahdollisen tulevat koulutuksen tarpeet ja keskeiset suuntaviivat.[13] Risto Rauhala ja Pekka Asikainen[14] ovat jakaneet kirkon johtamiskoulutuksen kolmeen keskeiseen vaiheeseen, mihin viittasin johdannossa. Katson, että tämä seurantaryhmän kirjelmä on kuvaamassa ensimmäisenä sitä murrosta ja muutosta, joka on tapahtumassa johtamiskoulutuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen välillä.

Piispainkokous korosti 12.2.1985 päätöksessään erityisesti kirkkoherrojen johtamiskoulutuksen tarvetta sekä merkitystä eri työntekijäryhmien väliselle yhteiselle koulutukselle. Tämänkaltaisen koulutuksen suunnittelussa seurantaryhmää kehotettiin olemaan yhteistyössä Kirkon koulutuskeskukseen ja hiippakuntien pääsihteereihin. Käydyissä keskusteluissa argumentoitiin johtamiskoulutuksen uudistuksen tarvetta erityisesti sen puolesta, että suurissa seurakunnissa pelkästään henkilöstöhallinto asettaa erityisiä vaatimuksia. Toisaalta myös todettiin, että yhteinen koulutus työyhteisössä keskenään toimivien tahojen – kuten kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden – kesken on syytä varmistaa.[15] Edellä mainittu argumentaatio oli lyhyenä kiteytyksenä piispainkokouksen päätöslauselmassa. Mielenkiintoista onkin pohtia niitä tekijöitä, joita kyseiset perustelut pitävät sisällään: onko suurten seurakuntien henkilöstöhallinnossa pulaa johtajista vai onko nykyisten johtajien tietotaidollinen osaaminen riittämätöntä kasvavissa seurakunnissa?

Johtajuuteen liittyvien kysymysten lisäksi 1980-lukua voidaan pitää kirkossa muutenkin monenlaisten muutosten vuosikymmenenä. Hallinnollisella puolella uudistettiin sekä

[13] KHA, Seurakuntien taloudellis-hallinnollisen alan henkilöstön seurakuntaidentiteettiä vahvistava koulutus, Kirkkohallituksen asettaman seurantaryhmän esitys piispainkokoukselle 3.1.1985.
[14] Rauhala 1994; Asikainen 2010; Asikainen 2020.
[15] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 12.—13.2.1985, 20.

kirkkolakia että kirkkojärjestystä, minkä seurauksena vahvistuivat kirkollinen itsenäisyys ja hallinnollinen riippumattomuus. Tämän lisäksi koko keskushallintoa haluttiin uudelleen järjestellä, sillä sitä pidetiin liian hajanaisena, mikä johti monenlaisiin epäselvyyksiin toimivaltasuhteissa sekä tehtävienjaossa.[16] Oman lisänsä toivat myös monet erilaiset kehittämissuunnitelmat ja tulevaisuuden kartoitukset, kuten Seurakunta 2000 ja Kirkko 2000 -prosessit, jotka valmistuivat vuosikymmenen puolivälin tienoilla. Harri Palmu on tutkimuksessaan kuvannut näiden dokumenttien olevan vahvistamassa kirkon sisäistä lujuutta ja kiinteyttä, mutta myös avoimuutta päätöksenteossa ja suunnittelussa.[17]

Kirkollista johtamiskoulutusta ja sen uudistamista oli pohdittu erityisesti vuoden 1986 kirkolliskokouksissa. Erityisesti kevään istunnossa 5.5. käydyissä keskusteluissa nostettiin esiin näkemyksiä suunniteltavasta Johtamistaidon kurssista. Näiden argumentit liittyivät pitkälti kirkkoherrojen johtamistaidolliseen kehittämiseen ja sen suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Toisaalta tuotiin esiin näkemys, että johtamisen kouluttamista ei voi kohdistaa vain kirkkoherroille, vaan sen tulee käsittää kaikki johtavissa asemissa toimivat henkilöt. Syksyn istunnossa 5.11. puolestaan käsiteltiin Helsingin hiippakuntakokouksen aloitteen pohjalta syntynyttä päätöstä pyytää piispainkokousta vahvistamaan johtamistaidon ja työyhteisökoulutuksen asemaa kirkossa sopiviksi katsomillaan toimenpiteillä.[18]

Tätä puolta mallinsi myös 6.11.1985 Kirkkohallituksen asettama kysely tähän mennessä toteutetusta johtamiskoulutuksesta kirkon piirissä. Vuosien 1975—1985 välisenä aikana järjestetty koulutus oli pohjana sille, minkälaisia uudistustarpeita oli hyvä ottaa huomioon tulevaa koulutusta laadittaessa.[19] Piispainkokous näin ollen otti kantaa istunnossaan 10.2.1987 näihin toimenpiteisiin ja teki esityspyynnön Kirkon koulutuskeskuksen johtokunnalle kyseisestä johtamiskoulutusuudistuksen kehittämiseksi. Piispainkokouksessa oltiin tietoisia myös johtamiskoulutuksen työryhmän työskentelystä ja aikataulusta. Kaiken kaikkiaan kirkon sisällä on edetty 1980-luvulla useasta eri suunnasta kohti johtamiskoulutuksen kokonaisuuden arviointia ja uudistamista.[20]

[16] Murtorinne 1995, 405.
[17] Palmu 1990, 44.
[18] KHA, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokous: Keskustelupöytäkirja Kevätistuntokausi 5.5.1986, 58—59; Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-1, Hiippakuntakokousaloite n:o 19/1986, Johtamistaidon kurssi.
[19] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1986-2, Kirkkohallitus: Tiedustelu tähänastisesta johtamiskoulutuksesta
[20] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 10.—11.2.1987, 17—18.

2.2. Kirkko 2000 -prosessi ja tulevaisuuden suuntaviivoja

Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, 1980-luvulla heräsi keskustelu kirkon tulevaisuuden suuntaviivojen määrittelystä ja kartoittamisesta. Erityisesti maanlaajuisen johtamiskoulutusuudistuksen kannalta merkittävä oli Kirkko 2000 -prosessi. Tämä sai alkunsa jo 1.11.1984 Kirkkohallituksen lähettäessä kirjelmän piispainkokoukselle, missä esitettiin toimikunnan asettamista suunnittelemaan kirkon toimintaa aikavälillä 1987—2000. Tähän prosessiin sisältyisi kaksi puolta: toisaalta Kirkon keskusrahaston taloussuunnittelutoimikunta laatimaan taloussuunnitelmaa ja toinen piispainkokouksen nimeämä työryhmä miettimään käytännöllisiä toimenpiteitä.[21]

Kirkko 2000 -prosessin työryhmän muodostivat piispa Matti Sihvonen, sosiaalikeskuksen johtaja Ulla-Stina Henricson, tuomiorovasti Voitto Huotari, dosentti Eino Lyytinen, kirkkoherra Tuomas Pöyhtäri, tekniikan lisensiaatti Osmo Skyttä ja kirkon tutkimuskeskuksen johtaja Harri Heino. Työryhmässä oli näin ollen edustusta monilta yhteiskunnan toimialoilta, jolloin sen oli mahdollista tarkastella kokonaisvaltaisemmin tulevaisuuden näkymiä. Kokoontumisia oli kaiken kaikkiaan kaksitoista kertaa ja työryhmä jätti valmiin mietintönsä piispainkokoukselle 19.8.1986.

Mietinnössä johtamista tarkasteltiin erityisesti kahdesta keskeisestä näkökulmasta. Ensinnäkin kiinnitettiin huomiota työntekijöiden, mukaan lukien johtajien, koulutustarpeeseen. Koulutusta tulisi kehittää siihen suuntaan, että se vahvistaisi henkilöstön seurakunnallista identiteettiä, yhteistyökykyjä sekä luovaa ideointia. Lisäksi korostettiin tarvetta keskittyä enemmän yksilökoulutuksen sijasta yhteisöjen kouluttamiseen. Näitä koulutuksen painopisteen muutoksia perusteltiin erityisesti työyhteisön kokonaisvaltaisella aktivoimisella, jotta jokaisen työntekijän taidot ja osaaminen tulisi kunnolla käyttöön. Myös työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välisten toimivaltasuhteiden epäselvyys oli monin paikoin epätietoisuutta ja jännitteitä aiheuttava tekijä.[22] Toisena johtamiseen liittyvänä kehityskohteena mietinnössä pidettiin johtamisen vaikutuksia kirkon suunnittelu- ja kehittämistoiminnassa. Toimikunta piti kirkon kehittämisessä yhtenä suurimmista esteistä kyvyttömyyttä ”asettaa selkeitä tavoitteita ja panna ne

[21] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 12.—13.2.1985, 11.

[22] Kirkko 2000: kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen evankelisluterilaisen kirkon piispainkokouksen 13.2.1985 Helsingissä asettaman työryhmän laatima. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto Sarja 1986:B 1, 8; 62. [Jatkossa lyhennetty muotoon Kirkko 2000 -mietintö]

tärkeysjärjestykseen. Tämä näkyy ennen muuta toiminnan linjattomuutena ja monipuuhaisuutena.”[23]

Kirkossa käytiin 1980-luvulla keskustelua myös keskushallinnon uudistamisen tarpeesta. Jo aiemmin vuonna 1974 oli lakkautettu laajennettu piispainkokous, joka oli jättänyt tyhjiön kirkon hallinnolliseen johtamiseen. Laajennetun piispainkokouksen tehtäviä oli siirretty kirkolliskokoukselle ja kirkkohallitukselle.[24] Tämä liittyy erityisellä tavalla administraatioon eli hallinnolliseen johtamiseen ja sen seurauksena moniin keskeisiin kysymyksiin johtamisen tulevaisuuden suunnasta. Antila kuvaa kirkollisen administraation perinnettä pohtimalla *hallitsemisen* ja *hallinnon* käsitteiden ilmenemistä kirkon puolella. Yhteiskunnallisella puolella nämä käsitteet erotetaan nykyisin toisistaan, missä ensimmäinen tarkoittaa kaitsemista ja ohjaamista, kun taas jälkimmäinen enemmän asioiden ja prosessien hoitamista. Kirkollisen johtamisen puolella näitä termejä ei voi yhtä selvästi erottaa toisistaan, sillä johtajan paimenviran toteuttamiseen kuuluva hallitseminen linkittyy vahvasti myös hallintoon ja sen periaatteisiin.[25]

Tarve keskushallinnon uudistukselle sai alkunsa vuoden 1984 kirkolliskokouksen jälkeen, jolloin asetettiin Kirkon keskushallintokomitea. Tämän nykyisen komitean tarkoituksena oli selvittää ennen kaikkea niitä tekijöitä, jotka keskushallinnossa kaipasivat uudistusta sekä esittää toteuttamisehdotuksensa niille. Komitean keskeisinä kysymyksinä olivat: 1) Mikä on kirkon keskushallinnon perusluonne ja tehtävä kirkon hallinnon kokonaisuudessa? 2) Onko nykyistä kirkon keskushallintoa syytä kehittää ja mistä syistä? Uudistuksiin liittyviä kysymyksiä pohdittiin komiteassa useamman vuoden ajan ja syyskuussa 1987 käydyssä piispainkokouksessa näiden pohjalta päädyttiin siihen, että suunnitellaan perustettavaksi uusi keskushallintoelin – keskusneuvosto, johon kuuluisivat papiston ja maallikoiden edustajat sekä kaikki piispat. Tämän ei kuitenkaan haluta kaventaa hiippakuntien ja paikallisseurakuntien itsenäistä asemaa ja päätöksentekoa.[26]

Piispainkokouksessa käydyissä keskusteluissa argumentoitiin keskitetymmän hallintomallin puolesta. Aiemmin järjestettyä päätöksentekomallia pidettiin erillisenä ja hajanaisena, millä

[23] Kirkko 2000- mietintö, 9.
[24] Heikkilä & Heininen 2017, 197.
[25] Antila 2013, 248.
[26] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 15.—16.9.1987, 20—21; Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-2, Lausuntoluonnos Kirkolliskokoukselle: Kirkon keskushallinnon uudistaminen.

oli monia haitallisia vaikutuksia muun muassa kirkon keskusten ja sen aikaisen keskushallinnon välisissä ja keskinäisissä suhteissa. Samanlaisten asioiden käsitteleminen useilla eri tahoilla saattoi monin paikoin johtaa ongelmiin toimivaltakysymyksissä. Lisäksi monenlaiseen suunnittelu- ja kehittämistyöhön on jäänyt epäselvyyksiä siitä, miten niihin liittyvät periaatteet olisi syytä soveltaa käytännössä. Näistä esimerkkeinä toiminta- ja taloussuunnitelmat, joiden teoreettinen suunnittelu on tapahtunut paikoin konkreettisista toimenpiteistä erillään. Viimeiseksi argumentoitiin kirkon ja valtion sekä muiden yhteiskunnallisten tahojen välisten suhteiden selkeyttämisen puolesta. Edellä mainitut argumentit ovat luoneet pohjaa sille, että kirkon on ollut vaikea määritellä oikeata tahoa edustamaan sitä suhteissa muuhun yhteiskuntaan. Tällä on saattanut olla vaikutusta jo kirkon uskottavuuden kannalta. Vasta-argumentteina keskusneuvoston perustamiselle pidettiin erityisesti sitä, että se vaatii tarkkaa selvitystyötä siitä, että nykyisten toimijoiden tehtävät tarkastetaan. Muuten uusi keskushallinto voisi vain lisätä byrokraattisuutta ja tuoda lisää mutkikkuutta sekä kustannuksia.[27]

Kirkkoherrojen määrä on käytännössä suoraan suhteessa seurakuntien määrään, sillä jokaisella seurakunnalla on oma kirkkoherransa. Tällöin muutokset esimerkiksi seurakuntien lukumäärässä, joka voi olla seurausta yhdistymisistä tai lakkauttamisista, heijastuvat johtajien kokonaismäärään sekä heidän mahdollisuuksiinsa toimia läheisessä yhteydessä seurakuntalaisiinsa.[28] Vuosikymmenen loppua kohti kirkossa oli monilla tavoilla nopeiden muutoksien aikaa. Muun muassa väkimäärän lasku, yleinen maallistumiskehitys sekä monet merkittävät eettiset ja moraaliset kysymykset loivat painetta myös johtamiselle. Ulkopuolelta vaikuttavien ideologioiden ja aatteiden lisäksi kirkossa joudutaan pohtimaan monesti myös erilaisten hengellisiin kysymyksiin liittyvien tulkintojen välillä.[29] Miten vuosisatoja jatkunut pastoraalisen johtamisen perinne pystyisi sopeutumaan tähän muuttuneeseen tilanteeseen? Varsinkin tulevaisuudessa muutos voi olla nopeaa. Johtajuudelle tarvittavia muutoksia on hyvä miettiä jo tänään, sillä niiden käytäntöön saattaminen tulee monesti viemään aikaa.

[27] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 15.—16.9.1987, 22—23.
[28] Asikainen 2020, 30; 207.
[29] Suomen evankelisluterilainen kirkko vuosina 1984—1987, toim. Heino, Harri & Kauppinen, Juha & Ahonen, Risto. Kirkon tutkimuskeskus: Tampere, 1989, 17—19.

2.3. Johtamiskoulutuksen työryhmän perustaminen

Toisaalla Seurakuntatoiminnan Keskusliiton ja Seurakuntaopiston Säätiön hallitukset päättivät kokouksissaan joulukuussa 1985 asettaa oman työryhmänsä, sillä käydyissä keskusteluissa todettiin, että kirkossa johtamiskoulutus on suurelta osin järjestämättä. Aloite tuli Seurakuntaopiston taholta, missä oli kiinnostuttu yhteistyöstä johtamiskoulutuksen toteuttamisessa samalla tavalla kuin Kunnallisliitto ja Kunnallisliitto antavat johtamiskoulutuspalveluja omilla toimialoillaan. Tämän työryhmän tarkoituksena oli kartoittaa kirkon, seurakuntien ja kristillisten järjestöjen johtamistaidollisen koulutuksen tarve, kartoittaa nykyinen niiden toimesta järjestettävä koulutus sekä tämän perusteella valmistellaan ehdotus tarvittaviksi toimenpiteiksi piispainkokoukselle esitettäväksi. Tärkeässä roolissa on kuulla erityisesti Kirkon koulutuskeskus, joka on pääasiallisesti vastuussa kirkossa toteutettavasta johtamiskoulutuksen suunnittelusta.[30] Työryhmän jäseniksi kutsuttiin lähetystöneuvos Kari Bergholm, Kunnallisopiston johtaja Simo Hakamäki, hallintoasiansihteeri Tapani Heinämäki, tuomiorovasti Voitto Huotari, Liikkeenjohdon Instituutin johtaja Pekka Kainulainen, pääsihteeri Pirkko Lehtiö, pääsihteeri Veikko Pöyhönen, Seurakuntaopiston johtaja Simo Huhta ja Kirkon koulutuskeskuksen johtaja Juha Pihkala. Ryhmälle valittiin nimeksi johtamiskoulutuksen työryhmä ja puheenjohtajaksi nimitettiin Kari Bergholm, varapuheenjohtajaksi Veikko Pöyhönen sekä sihteeriksi teologian tohtori Timo Totro Kirkon koulutuskeskuksesta. Ryhmän sisälle muodostettiin vielä työvaliokunta, johon kuuluivat Hakamäki, Huhta, Lehtiö, jota sijaisti Pihkala ja puheenjohtajana Pöyhönen.

Työryhmän saama ohjeistus oli tulkittu aluksi varsin teknisluontoisesti, jossa johtamiskoulutuksen tilaa arvioitaisiin esimerkiksi kyselyillä ja näiden pohjalta tehtäisiin tarvittavia korjausehdotuksia. Myöhemmin ryhmä päätyi kuitenkin keskusteluiden pohjalta laajempaan kokonaiskartoitukseen, joka mahdollisti työryhmän tausta-ajattelun ja lähtökohtien avaamisen sekä niiden sijoittamisen laajempaan teologiseen ja hallintotieteelliseen kontekstiin. Näin ollen tämän mietinnön tarkoituksena oli muodostaa myös yhteinen orientaatioperusta johtamiskoulutukselle ja työyhteisön kehittämiselle niin päätöksenteossa kuin koulutuksen järjestämisessä.

[30] KPA, Suomen kirkon seurakuntaopiston säätiön hallituksen pöytäkirja 4.12.1985, Asia 127§; Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliiton hallituksen pöytäkirja 10.12.1985, 17§.

Tämä laajempi kartoitus piti sisällään seitsemän keskeistä tarkastelukohtaa: 1) kirkon ja seurakunnan olemus ja tehtävä – teologisesti, sosiologisesti ja hallintotieteellisesti tulkittuna 2) johtamis- ja organisaatioajattelu ja sen toteutukset yhteiskunnassa ja seurakunnassa 3) erilaisten johtamisnäkemyksien merkitys kirkon ja seurakunnan olemuksesta ja tehtävästä käsin katsottuna 4) johtopäätöksien tekeminen edellä olevista kohdista seurakunnalliseen johtamiskoulutukseen 5) nykyisen koulutuksen ja lähiajan suunnitelmien kuvaileminen 6) koulutuksen kokonaishahmotuksen laatiminen 7) tarvittavien toimenpide-ehdotuksien tekeminen. Työskentelyn edetessä työryhmä piti pelkkään johtamisen kehittämiseen tähtäävää uudistusta riittämättömänä koko yhteisöön liittyvien kysymysten ratkaisemisessa. Tarvittiin lisäksi työyhteisön muuta kehittämistyötä.[31] Tämä kertoo mielestäni työryhmän holistisesta ymmärryksestä, missä johtamista ja sen uudistamista ei pidetä jonkinlaisena ihmeratkaisuna kaikkeen, vaan ymmärretään eri osien vaikutus toisiinsa. Tämänlainen tulkinta lähestyy varsinkin systeemirationaalista ajattelua, jossa johtaminen nähdään tilannesidonnaisena – kokonaisuuden ja osien välillä käytävänä – dynaamisena vuorovaikutuksena.[32]

Näiden kahden, seurantaryhmän ja työryhmän, välillä oli muodostunut jonkin verran yhteistä työnjakoa. Seuraryhmässä päätti odottaa työryhmän muistion valmistumista ennen kuin se jatkaa oman työnsä valmistelua. Toisaalta työryhmä sai käyttöönsä seurantaryhmän siihen tekemän johtamiskoulutuksen kartoituksen tulokset. Työryhmässä toimiva Tapani Heinämäki ja sihteerin roolissa oleva Timo Totro olivat kumpikin sekä seuranta- että työryhmän jäseniä, mikä teki tiedon saamisesta ja tutkimuksen tuloksien raportoinnista luontevaa. Seurakuntatoiminnan Keskusliitto ja Seurakuntaopiston Säätiö informoivat aloittamastaan työryhmästä myös Kirkon koulutuskeskusta, josta lähetettiin Juha Pihkala edustajaksi ryhmään. Kuitenkaan Koulutuskeskuksen suhtautuminen työryhmään ei ollut täysin ongelmaton, sillä vaikka sen johtokunta piti johtamiskoulutuksen kartoitusta tärkeänä asiana, se korosti myös kirkon henkilökoulutusvastuun olevan hiippakunnilla ja koulutuskeskuksella. Johtokunta totesikin 21.1.1986 antamassaan lausunnossaan “ettei se pidä suotavana työntekijöidensä osallistumista tämän ryhmän työskentelyyn. Mikäli näin kuitenkin tapahtuu, he eivät edusta tässä työssä Koulutuskeskusta.”[33]

[31] Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä. Johtamiskoulutustyöryhmän mietintö osa I ja II. Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliitto & Suomen kirkon seurakuntaopiston säätiö: Helsinki, 1988, a2. [Jatkossa lyhennetty muotoon Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä.]
[32] Syväjärvi & Vakkala 2012, 201—202.
[33] Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä, a3.

Työryhmä päättyi käsittelynsä pohjalta useisiin ehdotuksiin johtamiskoulutuksen uudistustarpeista. Suurin osa tulevasta koulutuksesta rakentuu aikaisempien käytäntöjen varaan. Erilaiset työyhteisöjen kehittämistoimet ovat pääasiassa paikallisseurakuntien omien ratkaisujen varassa. Henkilöstökoulutus hiippakuntatasolla on tuomiokapitulin varassa ja koko kirkkoa koskevan toiminnallisen henkilöstön koulutusta koordinoi Kirkon koulutuskeskus. Taloudellis-hallinnollisen henkilöstön koulutusvastuu on puolestaan Kirkkohallituksen vastuulla. Erikseen määritellyt koulutukselliset asiantuntijayhteisöt ovat mukana yhteistyössä johtamiskoulutuksen toteutuksessa. Johtamiskoulutuksen painopisteenä on vaikuttaa erityisesti paikallisseurakuntaan ja siellä tapahtuvaan toimintaan: kehittää johtajan persoonallisia johtamisvalmiuksia sekä innostaa työyhteisön kehittämistoimintaa. Näitä tuetaan mahdollisuuksien mukaan erilaisten konsultti- ja muiden tukitoimien avulla. Tavoitteena on lisäksi vahvistaa yhteisön perustehtävän toteutusta sekä kehittää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja niin yhteisön sisällä kuin sidosryhmien kanssa.[34] Kyseistä problematiikkaa selvittääkseen johtamiskoulutustyöryhmä lähetti järjestökyselyn syksyllä 1987, jonka tarkoituksena oli kartoittaa kirkollisten järjestöjen parissa toteutunutta johtamiskoulutus sekä arvioida tulevaisuuden koulutustarpeita. Kyselyn avulla toivottiin saada kattavaa kuvaus muun muassa hyödynnettyjen koulutus tavoitteista, sisällöistä, järjestäjistä ja saadusta kokemuksesta. Toisaalta haluttiin tietää myös yleisjohdolle, keski- tai työalajohdolle sekä välittömälle työnjohdolle tarvittavasta koulutuksesta ja mikä olisi suotava järjestäjäyhteisö toteuttamaan kyseistä koulutusta.[35]

Johtamiskoulutuksen työryhmä jätti ensimmäisen osamietintönsä kirkollisen johtamiskoulutuksen kehittämisestä asettajayhteisöjensä hallituksille Helsingissä 24.4.1987. Heille esitettiin päätettäväksi tämän mietinnön lähettäminen eteenpäin sekä Kirkon taloudellis-hallinnollisen henkilöstön seurantaryhmälle että Kirkon koulutuskeskuksen johtokunnalle ja sieltä edelleen piispainkokoukselle. Kirkon koulutuskeskuksen johtokunnalle annettiin myös mahdollisuus käyttää mietintöä piispainkokouksen sille antaman johtamistaidon ja työyhteisökoulutuksen kehittämissuunnitelman laatimisessa. Seurakuntatoiminnan Keskusliiton ja

[34] Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä, 88.
[35] KPA, Johtamiskoulutustyöryhmän asiakirjat, Järjestökysely.

Seurakuntaopiston hallituksia suositeltiin ilmaisemaan valmiutensa yhteistyöhön esitetyn suunnitelman mukaisesti sekä julkaista mietintö muutenkin tarkoituksenmukaisella tavalla.[36]

2.4. Mietinnön keskeiset ajatukset

Valmis mietintö jakautuu kahteen osaan: ensimmäinen käsittelee johtamista ja johtamiskoulutusta seurakunnassa; jälkimmäinen puolestaan tarkastelee kyseisiä teemoja kirkon piirissä toimivissa kristillisissä järjestöissä, mikä valmistui 29.3.1988. Ensimmäinen osaa koostuu kolmesta luvusta, jotka tarkastelevat seurakunnan roolia työyhteisönä, johtamisen ilmentymistä siellä sekä miten johtamiskoulutusta voidaan kehittää. Järjestöjen osalta toisessa osassa ei käsitellä niinkään järjestöjen identiteettiä ja olemusta, vaan enemmän niiden asemaa ja tehtävää kirkossa. Muuten järjestöjen kohdalla mietinnössä on kahdessa muussa luvussa samat sisällöt.

Johtaminen on lähes aina sidoksissa tiettyyn organisaatioon tai ryhmään, joka antaa johtajalle mandaatin toimia tämän laajemman kokonaisuuden edustajana. Tällöin tämä organisaatio tai ryhmä myös vaikuttaa osaltaan siihen, miltä johtaminen näyttää. Erilaisissa konteksteissa johtaminen monesti näyttäytyy erilaisena. Mietinnössä tähän on kiinnitetty huomiota siten, että on ensiksi tarkasteltu kirkon olemusta: minkälainen on kirkon rooli sekä maallisena että hengellisenä yhteisönä, mitä kuuluu kirkon perustehtäviin ja toisaalta lakisääteisiin velvollisuuksiin.

Kirkon hallintorakenne on muovautunut vuosisatojen aikana ja näin ollen saanut paljon vaikutteita eri aikakausilta ja muilta yhteiskunnallisilta aloilta. Kirkollisessa hallinnossa on merkittävä sija ns. episkopaalisuudella, synodaalisuudella ja konsistoriaalisuudella. Nämä näkyvät piispan, kirkolliskokouksen sekä kirkkohallituksen roolin korostuneisuutena kokonaishallinnon johtamisessa. Myös länsimainen demokraattisuus on tuonut mukanaan vaikutteita erityisesti seurakunnallisen tason johtamiseen. Tämänlaisen johtamisen moniulotteisuuden hahmottaminen on kirkollista johtamista tutkittaessa tärkeää, mutta samalla se voi tehdä siitä välillä vaikeasti lähestyttävää.[37]

[36] KPA, Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliiton hallituksen pöytäkirja 21.9.1987, 7§.
[37] Asikainen 2020, 18.

Mietinnössä kuvataan, kuinka edeltävinä vuosikymmeninä kirkossa on myös näkynyt erilaisten organisaatio- ja johtamisteorioiden vaikutus: byrokratia on varsinkin kokonaiskirkon tasolla kasvanut ja tämän lisäksi on tuotu ihmissuhdekoulukuntaan viittavia käytänteitä. Toisaalta luottamushenkilöhallinnossa ilmenee järjestelmäteorian piirteitä. Muun muassa Seeck kuvaa kyseisiä lähestymistapoja johtajuuteen paradigman käsitteellä, sillä niissä suositaan tiettyjä toimintatapoja tai tekniikoita erilaisissa tilanteissa. Kuitenkaan näitä puolia johtamisessa ei tulla monesti tietoisesti miettimään.[38]
Varsinainen johtamiskoulutus suunnitellaan järjestettäväksi pitkälti kurssimuotoisesti useissa eri vastuuyksiköissä tietyille kohderyhmille. Näitä kursseja ovat kirkollisen hallinnon pastoraalikurssi, perehdyttämiskurssi kirkkoherran tehtäviin, talouspäälliköiden johtamiskurssi, työalajohdon kurssi, työnjohdon kurssi, vuorovaikutus- ja yhteistyökurssi kaikille työntekijäryhmille, seurakuntatyön johtamisen kurssi kirkkoherroille, kokonaisjohtamisen kehittämiskurssi kirkkoherroille ja talouspäälliköille sekä työryhmätyöskentelyn kurssi. Tämän lisäksi on erillisenä suunnitelmana järjestää koulutusta kirkon luottamushenkilöille sekä johtokuntien jäsenille.[39] Koulutuksen toteutuksessa näyttää olleen tarkoituksenmukaisinta sijoittaa tietty koulutus tai kurssi taholle, jolla on siitä jo jonkin verran aikaisempaa kokemusta. Muutenkaan ei ole ollut tarpeen perustaa uusia järjestöjä tai toimielimiä koulutuksen järjestämiseen, vaan mieluummin on kehitetty sisäisesti tarvittavaa henkilöstöä esimerkiksi omaa konsulttikoulutusta Kirkon koulutuskeskuksessa.

Työryhmä ehdottikin johtopäätöksiensä pohjalta seuraavanlaista tilannekuvaa ja toimenpiteitä: 1) kirkolla ei ole olemassa valmiita suunnitelmia kattavaa johtamiskoulutusta ja työyhteisöjen kehittämistä varten 2) kirkolla ei ole omien henkilöstökouluttajien joukossa tällä hetkellä riittäviä valmiuksia omaavia johtamiskoulutuksen toteuttajia 3) koulutuksen kehittely on tarkoituksenmukaista aloittaa olemassa olevien kouluttajaresurssien kehittämisellä, missä yhdistetään käytännön johtamiskokemus kouluttajakokemukseen 4) kouluttajakoulutuksen rinnalla ja ohella on syytä kehittää ja tarkentaa suunnitelmaan sisältyviä johtamiskoulutuksen ohjelmia mahdollisen kokeilutoiminnan pohjalta 5) toteutuksen kokonaisvastuu on piispainkokouksella; Koulutuskeskukselle kuuluu toiminnan koordinointi; Suomen Kirkon Seurakuntatoiminnan Keskusliitto ja Seurakuntaopisto

[38] Seeck 2012, 29.
[39] Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä, 86—97.

tarjoavat omaa koulutuskokemustaan ja valmiuttaan kehittää toimintojaan yhteistyössä muiden koulutustahojen kanssa.[40]

Johtamiskoulutusuudistuksen mietintö käsittelee näin ollen niitä usein taustalle jääviä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin ei välttämättä aina haluta, pystytä tai ehditä paneutua. Onko se helpompaa toisinaan lähteä vain tekemään kuin pysähtyä pohtimaan minkälaisten vaikutteiden pohjalta teemme ratkaisuja ja päätöksiä? Toisaalta myöskään liialliseen teoreettiseen käsittelyyn ei liene syytä käyttää liian paljon aikaa, sillä silloin asioiden käytäntöön vieminen saattaa venyä tarpeettoman pitkälle.

Johtamisen kehittämistä tarkastellaan monesti erityisesti tiedollisten ja kokemuksellisten menetelmien kehyksissä. Esimerkkeinä ensimmäisestä ovat luennot, artikkelit, kirjat ja keskustelut. Jälkimmäistä puolestaan edustavat muun muassa erilaiset käytännön toiminnan pohjalta tehdyt arvioinnit, mentorointi ja valmennus, joissa on tarkoitus reflektoida johtamistoimenpiteitä. Tiedollisten menetelmien vahvuus on siinä, että niiden avulla pystytään siirtämään yhtenevästi tietoa suurille joukoille, mutta toisaalta niissä ei voida ottaa ainutlaatuisia johtamistilanteita huomioon samalla tavoin kuin kokemuksellisissa menetelmissä.[41] Johtamiskoulutustyöryhmän mietinnössä on toisaalta piirteitä molemmista menetelmätyypeistä, sillä kurssimuotoiseen johtamiskoulutukseen on sisällytetty paljon tiedollista koulutusta, kun taas työyhteisön kehittämistoiminnassa näkyy enemmän kokemuksellinen puoli.

2.5. Runkosuunnitelman hahmottaminen

Johtamiskoulutustyöryhmän mietintö valmistui siis seurakuntien osalta 24.4.1987 ja sen jälkeen jatkui sen työstäminen järjestöjen osalta aina 29.3.1988 saakka. Jo ennen ensimmäisen osan valmistumista Kirkon Koulutuskeskus sai 10.2.1987 tehtävän piispainkokoukselta valmistella ehdotuksen johtamistaidon ja työyhteisön kehittämiseksi. Koulutuskeskuksen johtokunta nimesi tätä tehtävää varten virkamiestyöryhmän, johon kuuluivat Juha Pihkala, Timo Totro ja Mikael Lehtonen. Näistä kaksi ensimmäistä toimivat myös varsinaisessa johtamiskoulutustyöryhmässä, joten heillä oli pääsy tähän keskeneräiseen mietintöön. Tämän pienemmän virkamiestyöryhmän tuottama ehdotus

[40] Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä, 100—101.
[41] Juuti & Juuti 2021, 148—150.

käsiteltiin kahdessa Kirkon koulutuskeskuksen johtokunnan kokouksessa ja valmistuttuaan se lähetettiin 28.1.1988 piispainkokoukselle hyväksyttäväksi.[42]

Ennen valmistumistaan runkosuunnitelmaa käsiteltiin myös hiippakuntien pääsihteerien kokouksessa eli niin sanotussa dekaanikokouksessa 30.11.-1.12.1987. Kyseiseen kokoukseen osallistuivat johtamiskoulutustyöryhmästä Juha Pihkala, Pirkko Lehtiö sekä Timo Totro, joka esitteli myös työryhmän vielä keskeneräistä mietintöä. Dekaanikokoukselta pyydettiin palautetta mietinnön ja runkosuunnitelman alustavista versioista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista hiippakuntien toiminnan kannalta. Palautteen perusteella johtamiskoulutuksen suuntaamista koordinoidusti samoihin raameihin pidettiin hyvänä, mutta samalla siitä voi jäädä puuttumaan joitakin ”villejä” koulutusjärjestelmiä. Suunnitelman realistisuutta arvioitaessa argumentit olivat myös puolesta ja vastaan: toisaalta suunnitelmaa pidettiin liian massiivisena, mitä voi olla resurssien puutteessa vaikea toteuttaa. Kuitenkin nähtiin myös sen arvo, että kyseinen laajempi uudistus kokoaa yhteen monia aiempia suunnitelmia ja toteutuksia, mistä voi seurata resurssien vapautumista. ”Palautteen kokonaisuus voitaneen tiivistää ajatukseen, ettei johtamiskoulutuksen kehittäminen saisi asettaa lisärasitteita hiippakunnalliselle koulutukselle.”[43]

Varsinainen runkosuunnitelma koostui johdantosanojen jälkeen kolmesta keskeisestä osiosta: johtamiskoulutuksen ja työyhteisöjen kehittämisen periaatteellisista lähtökohdista, konkreettisesta suunnitelmasta kurssien ja koulutuksien toteuttamiselle sekä toimenpide-ehdotuksista. Lähtökohdissa korostui johtamisen näkeminen monitulkintaisena ja se on syytä nähdä myös yhteydessä seurakuntaan, sen olemukseen ja perustehtävään. Tämän näkemyksen pohjalta organisaation ja johtajuuden tulee olla välineinä yhteisön perustehtävän toteuttamiselle. Toisaalta kirkon virkaan liittyvä vahva painotus on toisinaan aiheuttamassa epäselvyyksiä toimivaltasuhteissa, mikä voi aiheuttaa ongelmia käytännön johtamistilanteissa. Pyrkimyksenä oli saada tulevaa johtamiskoulutusta suunniteltaessa yhteen teologisen, kirkko-oikeudellisen, henkilöstöpoliittisen ja käyttäytymistieteellisen lähestymistavan muodostama kokonaisuus. Työyhteisökohtaisella kehittämistoiminnalla oli tarkoitus saada lievennettyä etenkin moniin erityisaloihin liittyvää irrallisuutta ja eriytyneisyyttä. Näin ollen yksilö- ja ryhmäkohtaiset mallit johtamisen ja työyhteisön

[42] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, Kirkon koulutuskeskuksen esitys piispainkokoukselle 28.1.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa.
[43] KHA, Pääsihteereiden kokous 30.11.—1.12.1987: muistio, 2—3.

kehittämisessä täydentävät toisiaan. Eri tasoilla tapahtuvaa koulutusta ja oppimista tukemaan koulutetaan myös konsultteja. Nämä konsultit tulisivat ennen kaikkea kirkon sisällä jo toimivista työnohjaajista.[44]

Varsinaisen johtamiskoulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen pyritään runkosuunnitelmassa siten, että se ei muodosta jäykkää, keskitettyä ja raskasta kokonaisohjelmaa. Kursseja on soveltaen yhdistetty niin, että mukaan kuuluu osin vanhoja ja uusia. Tarkoitus oli saada kurssien järjestäminen useamman eri kouluttaja- ja toteuttajayhteisön vastuulle. Kukin yhteisö perehtyisi koulutuksen kannalta tarpeellisiin malleihin ja käytänteisiin sekä näiden osien pohjalta työstäisi kuitenkin jossain määrin yhtenäisen pohjan johtamiskoulutuksen kokonaisuudelle. Kouluttamista ja kehittämistoimintaa haluttiin saada myös tapahtuvaksi hiippakuntien ja paikallisseurakuntien tasolla, joten muun muassa kirkkoherrojen ja hiippakuntasihteerien vastuulle jäisi koulutustarpeiden ja osallistumismahdollisuuksien harkitseminen. Tämä tulee kasvattamaan seurakuntien henkilöstökoulutussuunnitelmien tarvetta paikallistasolla. Johtamiskoulutuksen ja työyhteisöjen kehittämissuunnitelma muodostuu neljästä keskeisestä kokonaisuudesta: 1) kurssimuotoinen henkilöstökoulutus 2) luottamushenkilöiden koulutus 3) työyhteisön tukeminen ja työyhteisön kehittämiskoulutus 4) kouluttajakoulutus.[45]

Kurssimuotoinen henkilöstökoulutus jakaantui puolestaan ”johtamistasoittain” pitäen sisällään erityisesti vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen sekä tiimityön kursseja. Tämän koulutuksen kohderyhmät olivat yleis- ja kokonaisjohdon taso, mihin kuuluivat kirkkoherroille ja talouspäälliköille suunnatut kurssit. Toisena kohderyhmänä oli työalakohtainen kurssi, jossa oli keskitytty tiettyihin erityisaloihin ja työryhmätyöskentelyyn. Lisäksi oli oma kurssi välittömälle työnjohdolle. Luottamushenkilöille suunnattu koulutus jakautui hiippakunnalliseen ja koko kirkkoa käsittävään sekä johtokuntien jäsenille tarkoitettuun koulutukseen. Työyhteisön tukemiseen ja kehittämiskoulutukseen tähtäävät kurssit pitivät sisällään seurakuntakohtaista luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistä toimintaa sekä seurakunnan koko työyhteisön, työalan tai työtiimin kehittämistä. Näissä korostuu

[44] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, Kirkon koulutuskeskuksen esitys piispainkokoukselle 28.1.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa, 1—3.
[45] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa, piispainkokouksen 13.—14.9.1988 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:O 12.

ulkopuolisten kouluttajien ja konsulttien rooli. Kouluttajakoulutus ehdotettiin järjestettäväksi omana erityiskurssinaan Kirkon Koulutuskeskuksessa. Tähän haluttiin jokaisesta hiippakunnasta sekä SKSK:sta ja Seurakuntaopistosta jokaisesta kaksi kouluttajaa, jotka tuottaisivat oman kouluttautumisprosessinsa yhteydessä myös konkreettiset johtamiskoulutusohjelmat. Tämänlainen toiminta olisi mahdollista käynnistää vuonna 1990.[46]

Runkosuunnitelman jättämisen yhteydessä työryhmä ei esittänyt kuin kaksi toimenpide-ehdotusta piispainkokoukselle: johtamiskoulutuksen ja työyhteisön kehittämiskoulutuksen runkosuunnitelman hyväksyminen sekä Kirkon Koulutuskeskukselle asettaa tehtäväksi runkosuunnitelman työstäminen koulutusohjelmaksi ja vastata kouluttajakoulutuksen järjestämisestä.[47] Tämä piispainkokouksen käsittely tapahtui syyskuussa 1988, mitä käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä tutkielmassa.

3. KÄSITTELYVAIHE 1988—1989

3.1. Asiantuntijalausunto EV-kehitysyhtiöiltä

Vuoden 1987 alkupuolella valmistui SKSK:n ja SKOS:n yhteisen työryhmän mietintö Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa sekä vuoden 1988 alussa Kirkon koulutuskeskuksen runkosuunnitelma johtamisen uudistamisesta. Näistä asiakirjoista Kirkon taloudellishallinnollisen henkilöstökoulutuksen seurantaryhmä halusi kuitenkin myös ulkopuolisia lausuntoja, joten eräs tehtävänanto lähetettiin Eero Voutilaiselle ja Paavo Virkkuselle EV-kehitysyhtiöihin.[48] Heidän työnsä tuloksena syntyi kahdeksansivuinen lausunto, jossa arvioitiin edellä mainittujen asiakirjojen toimivuutta erityisesti laajemman yhteiskunnallisen kontekstin näkökulmista.

Voutilainen ja Virkkunen toteavat lausunnossaan, että yleisesti johtamiskoulutus on toteutettu irrallaan työyhteisöstä, jolloin koulutus voi antaa hetkellisesti uusia ajatuksia ja näkemyksiä, mutta monesti näiden käytäntöön saattamisessa on ollut eri tahoilla haasteita. Heidän kokemuksensa mukaan erillisen johtamiskoulutuksen on hyvä olla täydentämässä

[46] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, Kirkon koulutuskeskuksen esitys piispainkokoukselle 28.1.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa, 4—5.
[47] Ibid, 7.
[48] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, EV-kehitysyhtiöiden asiantuntijalausunto 1.6.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa. [Jatkossa lyhennetty muotoon Asiantuntijalausunto]

työyhteisössä tapahtuvaa kehittämistoimintaa, sillä näiden kahden yhteistyöllä päästään monesti parhaaseen lopputulokseen. Käsiteltävässä johtamiskoulutuksen kokonaishahmotuksessa kyseinen yhteys ei ole heidän mielestään riittävän selvä.[49]

Kyseistä teemaa on pohdittu erityisesti Kirkko 2000 -mietinnössä, jossa on päädytty vastaavanlaisiin tuloksiin: tavoitteena on tämän kehityssuunnitelman mukaan siirtää laajemmaltikin koulutuksellista painopistettä yksilöiden kouluttamisesta yhteisöjen koulutuksen suuntaan.[50] Myös johtamiskoulutusuudistuksen työryhmä korostaa, että pelkkä ”johtamistyylin muutos ei yksin riitä työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Muutosprosessin helpottamiseksi ja tukemiseksi tarvitaan kirkossa erilaisista osioista koostuva koulutuksellinen kokonaishahmo.” Sekä eräänä johtopäätöksen kohtana: ”koulutuksen tulee tapahtua yksilö- ja työalakohtaisen valmennuksen ohella myös työyhteisöjä tukien ja kehittäen – yhdessä luottamushenkilöiden kanssa.”[51]

Asiantuntijalausunnossa muotoiltiinkin ehdotus, jonka mukaan kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen osallistuvat hahmottavat työyhteisöönsä omanlaisensa kehittämissuunnitelman, joka on mahdollista täsmentää ja toteuttaa myöhemmin koulutuksen jälkeen yhteistyössä esimerkiksi oman hiippakunnan kehittämiskonsultin kanssa. Tämä tekee siitä sisällöllisesti ja toiminnallisesti paremmin koordinoidun kokonaisuuden. Johtamiskoulutuksen ja työyhteisöjen kehittämistoiminnan tulisikin riittävästi näkyä seurakuntayhteisön sisällä esimerkiksi toimintamuotojen ja -tapojen uudelleenarviointina ja kehittämisenä. Tämä tulee todennäköisesti tarkoittamaan muutosten johtamisen merkityksen korostumista tulevina vuosina.[52]

Johtamisen sisällölliseen kehittämiseen Voutilainen ja Virkkunen kiinnittivät huomiota etenkin yhteisön – toisin sanoen kirkon ja seurakunnan – perustehtävän hoitamisessa. Kaiken kehittämistoiminnan, johtaminen mukaan lukien, on tarkoitus ankkuroitua tähän. He liittävät tämän laajempaan keskusteluun siitä, miltä näyttää hyvin perustehtävänsä toteuttava johtajuus 1990-luvun Suomessa rakennemuutoksen keskellä. Tällöin ei välttämättä ole mahdollista toimia enää samoilla keinoilla ja toimintatavoilla, joihin on

[49] Asiantuntijalausunto.
[50] Kirkko 2000 -mietintö, 7—8.
[51] JJSKJ, 85—86.
[52] Asiantuntijalausunto.

aikaisemmin totuttu. Lausunnossa korostuukin näkemys kirkon ja seurakunnan perustehtävästä ihmisiin vaikuttamisena, minkä seurauksena tarvitaan entistä enemmän avoimuutta ja aktiivisuutta – myös ympäröivän yhteiskunnan suuntaan. ”Voidaan puhua ympäristösuhteiden hallinnasta ja ympäristöön vaikuttamisesta lisääntyvästi painottuvana kirkon ja seurakunnan johtajuuden alueena.”[53]

Vaikka lausunnossa pidettiin kirkollisen johtamisen mallia kirkon perustehtävästä ja erikoisluonteesta nousevana, haluttiin siinä myös tuoda mukaan niitä kokemuksia, joita erityisesti tulos- ja palveluajattelulla sekä -johtamisella on saatu ei-kaupallisiin organisaatioihin soveltamalla, joissa on luovuttu osittain byrokratian ja vakiintuneiden toimintatapojen itsetarkoituksellisesta asemasta. Lausunnossa ei pidetä tulosta pelkästään määrällisesti mitattavana asiana, vaan se saattaa olla myös koko toiminnan perimmäinen tarkoitus. Tällöin on kuitenkin erityisen tärkeä työyhteisössä täsmentää yhteistä näkemystä siitä. Tämän selkeän yhteisen näkemyksen pohjalta on luonteva arvioida jatkuvasti yhteistä toimintaa sekä sen kehittämistä: täsmällisemmät tavoitteet mahdollistuvat oleellisissa asioissa ja turhan toiminnan karsiminen helpottuu. Kaiken tämän toiminnan tarkoitus tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä, joten näin ollen se luo perustan palautemenettelylle johtamistyössä, mikä voi antaa henkilöstölle tärkeää oman työn merkittävyyden kokemista.[54]

Lausunnossa painotettiin kirkkoherran roolia seurakunnan johtajana, mutta samalla suhtauduttiin hieman skeptisesti mietinnössä käytettyihin Harri Palmun tutkimustuloksiin[55], jossa kirkkoherraan tai johtajuuteen ylipäänsä saatettiin projisoida liikaa kaikki organisaatiossa koetut epäkohdat. Erityisesti vaikuttamismahdollisuuksien parempi esiintuominen johtamiskoulutuksessa voi tarjota keinoja motivoida henkilöstöä antaen esimerkiksi riittävästi erilaisia tehtävä- ja vuorovaikutuskannusteita. Voutilainen ja Virkkunen toisaalta totesivat, että yleinen johtamis- ja esimieskoulutuksen perinne on ollut pitkään asiajohtamiseen painottuvaa ihmisten johtamisen jäädessä vähemmälle. He korostavat esimiehen roolia ihmisten johtajana ja yhteisön hengen luojana. Tämän seurauksena johtamiskäsityksen tulisi syventyä, että siinä voitaisiin entistä paremmin painottaa myös inhimillisten voimavarojen johtamisen merkitystä. Lisäksi heidän mukaansa asiajohtamista

[53] Asiantuntijalausunto.
[54] Ibid.
[55] Palmu 1990,48—49.

on hyvä laajentaa perinteisten raja-aitojen ylitse ja ottaa ihmisten johtamiseen mukaan enemmän vaikeitakin ratkaisuja seurakuntalaisille tärkeiden ratkaisujen kehittämisessä.[56]

Suomalaista johtamista on määrittänyt suurimman osan 1900-lukua tietynlainen insinööriajattelu, joka on vaikuttanut teknisten yksityiskohtien sekä tuote- ja tuotantokeskeisyyden korostamisena. Osaltaan myös sotakokemukset ja muina kriisiaikoina kehittyneet selviämisen taidot näyttäytyvät johtamisen tehtäväkeskeisyydessä. Suuri vaikutus on ollut myös armeijan ja teollisuuden hierarkkisissa rakenteissa, jotka ovat näkyvillä myös kirkon puolella. Toisaalta vuosisadan loppupuolella on saanut entisestään tilaa tietynlainen pragmaattisuus, jossa halutaan keskittyä käytäntöön ja perusteisiin.[57]

Voutilainen ja Virkkunen pitävät tärkeänä konsulttien asettamista toimimaan seurakunnan johtamisen ja kehittämisen ”taustavaikuttajina”, jotka eivät toimi käskijöinä tai ”viisastelijoina”, vaan enemminkin pyrkivät aistimaan yhteisön todellista tilaa sekä sopeuttamaan omaa toimintaansa tapauskohtaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Lausunnossa painotetaan myös erityishuomion kiinnittämistä kehittämiskonsulttien valintaan: tehtävään on tärkeä saada kyvykkäimmät henkilöt virkatehtävistä tai -asemasta riippumatta, sillä heidän tehtäviinsä kuuluvat laajimmillaan kaikki työyhteisön toiminta-alueet. Tämä tekee etenkin piispoista ja kirkkoherroista vaikuttavimmat konsulttityön tekijät, joiden tulee ”johtaa johdon koulutusta ja työyhteisökohtaista kehittämistyötä käyttämällä oikeissa kohdin tukenaan sisäistä ja ulkoista alan asiantuntemusta.”[58]

3.2. Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto

Johtamiskoulutuksen ja työyhteisöjen kehittämistoiminnan runkosuunnitelman valmistuttua vuoden 1988 alkupuolella siitä haluttiin edellisessä alaluvussa käsitellyn asiantuntijalausunnon lisäksi myös Kirkon sopimusvaltuuskunnan[59] toimiston näkemys. Kirkon sopimusvaltuuskunta oli eräs tärkeimmistä tahoista, jotka päättivät työntekijöiden virka- ja palvelussuhteiden ehdoista ja yksityiskohdista. Näin ollen oli luontevaa, että kyseisen tahon näkemykset haluttiin ottaa huomioon uutta johtamiskoulutusta

[56] Asiantuntijalausunto.
[57] Tainio 2010, 69.
[58] Asiantuntijalausunto.
[59] Kirkon sopimusvaltuuskunta on vuodesta 2006 eteenpäin Kirkon työmarkkinalaitos. https://evl.fi/sanasto/kirkon-tyomarkkinalaitos/

suunniteltaessa ja toteutettaessa, sillä kaavaillut uudet koulutusjärjestelmät olisivat voineet vaikuttaa monin tavoin kyseessä olevien tahojen työsuhteisiin. Sopimusjohtajana tuolloin toimiva Jouni Veinio sekä palkkauslakimies Sakari Karjalainen kirjoittivat piispainkokoukselle kantansa johtamiskoulutusuudistukseen liittyvistä keskeisistä kohdista. Siinä missä EV-kehitysyhtiöiden lausunto otti kantaa enemmän yleisiin johtamisteoreettisiin puoliin, Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunnossa korostuivat teologiset ja hallinnolliset argumentit. Sopimusvaltuuskunnassa painotettiin Kirkon perustehtävää ja sen toteuttamista, missä johtaminen ja koko organisaatio olisi vain sen välineenä. Toisin sanoen niille annettiin vain välinearvo, minkä seurauksena niihin liittyvät vaatimukset olisi hyvä tutkia tavallista kriittisemmin. Tältä pohjalta lausunto toi esiin erityisesti kaksi keskeistä ongelmakohtaa johtamiskoulutuksen runkosuunnitelmassa. Ensiksikin Sopimusvaltuuskunta piti suunnitelman käsitystä kirkosta ja varsinkin pappisviran asemasta vaikeana sovittaa yhteen sen hetkisen hallinnollisen tilanteen kanssa: Kirkon keskushallinnon uudistamispyrkimykset olivat 1980-luvun puolivälin paikkeilla vasta alkuvaiheissa, joten ”kokonaiskirkon teologinen luonne ja sen suhde kirkon elämän ja hallinnon muihin tasoihin on edelleen perusteellisesti selvittämättä.”[60]

Toiseksi Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunnossa pidettiin haastavana ”johtaminen”-termin käyttöä. Heidän mukaansa johtamiskoulutuksen uudistuksessa johtaminen nähdään korostetusti toiminnallisena ja näin ollen enemmän käyttäytymistieteellisesti tarkasteltavana. He tuovat näkökulman, että johtamisessa olisi kiinnitettävä lisää huomiota hallinnolliseen puoleen, sillä kirkko julkishallinnollisena toimijana on sitoutunut noudattamaan tiettyjä normistoja ja säädöksiä. Heidän argumenttinsa ytimessä on ajatus, että tämänlainen normatiivisuus on tarkoitettu suojaksi subjektiivisuutta ja mielivaltaa vastaan, joten sen tulisi vaikuttaa johtamisen terveempään ja tasapuolisempaan toteutumiseen. Sopimusvaltuuskunta tuokin esiin kokemiaan tapauksia ja tilanteita, joissa se on joutunut toteamaan johtamistehtävissä toimivien henkilöiden vähäisen hallinnollisten normien tuntemuksen tai jopa asenteellisen vähättelyn niitä kohtaan. Tämän takia tulevassa koulutuksessa olisi heidän mukaansa syytä painottaa hallinnollisiin kysymyksiin ja periaatteisiin perehtymistä.[61] Kirkollisen johtamisen pitkään jatkuneena kysymyksenä onkin ollut suhde julkishallintoon ja toisaalta kirkon rakenne monista eri järjestöistä ja toimijoista

[60] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988, Kirkon sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto piispainkokouksen valmistusvaliokunnalle 6.7.1988. [Jatkossa lyhennetty muotoon Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto]
[61] Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto.

koostuvana organisaationa. Julkishallinnollisella puolella tarvitaan enemmän normatiivisuuteen pohjautuvaa administratiivista johtamista, mutta toisaalta muilla kirkon toiminta-aloilla saattaa painottua enemmän järjestöjohtamiselle tyypillinen arvo- ja vapaaehtoisjohtajuus.[62]

Näiden kahden ongelmakohdan yhdistelmänä tulee Sopimusvaltuuskunnan mielestä vastaan tilanne, jossa joudutaan kysymään, mitä kaikkea johtajuus voi tai tulee olla. Pappisvirkaan perinteisesti mielletty Sanan julistamisen tehtävä on heidän mukaansa vaikea sovittaa yhteen hallinnolliseen johtamiseen liittyvän periaatteellisuuden, jopa pakkovallan, kanssa. Jos johtamiseen lasketaan kuuluvaksi tämän lisäksi esimerkiksi muu hengelliseen auktoriteettiin perustuva ohjaus ja työkokemukseen perustuva opastaminen, niin johtamisen kokonaiskuvasta voi tulla sen verran laaja, että sitä on yksittäisen johtajan vaikea hallita. Heidän ehdotuksensa oli, että uudistetussa johtamiskoulutuksessa keskityttäisiin aluksi vain välttämättömien tietojen ja valmiuksien antamiseen. Nämä liittyisivät etenkin työtehtävissä ja omassa organisaatiossa noudatettaviin periaatteisiin sekä selviytymiseen erilaisissa ihmissuhdeongelmissa. Laajempi koulutus olisi tarkoitettu vain valikoiduissa johtamistehtävissä toimiville ja se tulisi järjestää keskitetysti esimerkiksi Kirkon Koulutuskeskuksessa. Runkosuunnitelmassa esitettyihin hiippakunnallisiin kouluttajiin Sopimusvaltuuskunnassa suhtauduttiin pääosin kielteisesti. Tätä perusteltiin tässäkin kohtaa etenkin hallinnollisoikeudellisen tekijöiden ymmärtämisellä ja hallitsemisella, mikä on mahdollista toteuttaa vain keskitetysti pätevien asiantuntijoiden avulla. Kuitenkin muun yhteiskunnan koulutuspalveluita on mahdollista hyödyntää silloin, kun näillä on riittävää kokemusta kirkollisten kysymysten kohdalla.[63]

Sopimusvaltuuskunnan toimisto päätyi kritiikkinsä pohjalta seuraaviin johtopäätöksiin: 1) runkosuunnitelmassa olevia ratkaisuja ei voida ottaa sellaisenaan johtamiskoulutuksen perustaksi 2) papiston asema on selvitettävä kirkko-oikeudelliselta ja hallinnolliselta kannalta 3) johtamiskoulutuksen aloitus on syytä aloittaa rajatusti sisällöltään ja kohteiltaan 4) koulutus järjestetään keskitetysti ja hallinnollisiin tekijöihin painottuen 5) kouluttajille asetetaan edellytykseksi sekä tutkinnoin osoitettu hallinnollinen ja pedagoginen pätevyys että muu kirkolliseen johtamisympäristöön tarvittava soveltuvuus. Tämän lisäksi

[62] Reina 2019, 151—153.
[63] Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto.

johtamiskoulutuksen vuosittaiset kustannukset on hyvä selvittää ennakkoon.[64] Sopimusvaltuuskunnan lausunto valmistui 6.7.1988 ja se eteni valmistusvaliokunnan käsittelyn kautta piispainkokouksen syyskuun 1988 istuntoon.

3.3. Esimies-alaissuhteiden työryhmä

Merkittävänä lisäyksenä johtamiskoulutusuudistuksesta käytävään keskusteluun tuli Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin 10.6.1987 lähettämä kirje, jossa pyydettiin piispainkokouksen kannanottoa seurakunnan johtamis- ja esimieskäytännöistä. Otsikossaan ”Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä” mainitsemallaan asialla haluttiin selvyyttä kirkkolain sekä johto- ja ohjesääntöjen määrittämiin varsin yleispäteviin ja paikoin kiistanalaisiin kohtiin näistä kysymyksistä. Erityisinä ongelmina tuomiokapituli piti kirkkoherran ja eri työnalojen vastuuhenkilöiden keskinäistä toimivallanjakoa sekä toisaalta kirkkoherran ja talouspäällikön keskinäistä asemaa. Lisäksi kirkkoherran tehtävä toimia kirkkoneuvoston kokouksien esittelijänä jäi monin paikoin hallinnollis-oikeudellisesti epäselväksi.[65]

Kirjeen pohjalta piispainkokouksen valmistusvaliokunta totesi Mikkelin hiippakunnan esille nostaman aiheen myös kyseistä aluetta laajemmaksi ilmiöksi. Valmistusvaliokunta painottikin kirkkolain piispoille ja tuomiokapituleille tarkoittamaa valvontavelvollisuutta seurakuntien sisäisessä hallintomenettelyssä. Lausunnossa todettiin lisäksi, että kirkkolainuudistuskomitea on parhaillaan pohtimassa vastaavia kysymyksiä, joten piispainkokoukselle ehdotetaan perustettavaksi työryhmä käsittelemään koordinoidusti kyseistä teemaa ja etsimään yhteistä linjausta johtamiseen liittyviin kysymyksiin seurakunnassa.[66] Mikkelin tuomiokapitulin aloitetta käsiteltiin piispainkokouksessa 16.—17.9.1987. Käydyissä keskusteluissa huomioitiin aiheen merkittävyys ja monimutkaisuus. Piispainkokous päätyi tässä vaiheessa vain asettamaan työryhmän selvittämään esimies-alaissuhteita seurakunnissa. Tämän työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin kirkkoherra Esa Anttila sekä jäseniksi tuomiokapitulin notaari Gunnar Grönblom, talousjohtaja Heikki Bergström ja sihteeriksi tuomiokapitulin asessori Kari Ventä.[67]

---

[64] Ibid.

[65] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-2, Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin aloite piispainkokoukselle 10.6.1987: Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

[66] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-2, Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä, piispainkokouksen 15.—16.9.1987 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:o ~~22~~ 26.

[67] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 15.—16.9.1987, 33—34.

Varsinainen työryhmä lähestyi saamaansa tehtävää kolmesta keskeisestä näkökulmasta, jotka muodostivat mietinnön teoreettisen puolen. Ensimmäisenä pohdittiin seurakunnan esimies-alaissuhteiden teologisia perusteita. Näissä korostuivat luterilaisen kirkon järjestysmuodon erityispiirteet, jotka painottavat sekä virka- että edustusrakenteen mukanaoloa ja niiden välisiä suhteita. Tärkeänä kysymyksenä toimivaltasuhteita määritellessä on se, miten nämä kaksi rakennetta voivat täydentää käytännössä toisiaan. Kirkkoherra toimii mietinnön mukaan tässä eräänlaisessa välittäjän tehtävässä, sillä hän edustaa asemansa puolesta sekä virka- että edustusrakennetta. Toisena kohtana käsiteltiin hallinto-oikeudellisia perusteita, jotka pitivät sisällään erityisesti seurakunnan virkamiesten asemaan ja velvollisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Näistä keskeisimmät olivat virantoimitus- ja kuuliaisuusvelvollisuus sekä esittelijän vastuu hallinnollisissa toimielimissä. Lisäksi käsiteltiin lyhyesti viranhaltijan esimies-alaissuhdetta yleisellä tasolla. Kolmannen osan muodosti erilaiset organisaatiomuodot ja niiden ilmeneminen seurakunnan hallinnossa. Kyseinen teema kiteytyi päätelmään: ”Maamme seurakunnat ovat kooltaan, hallinto- ja viranhaltijarakenteeltaan niin erilaisia, ettei ole edellytyksiä yhden selkeän johtamismallin toteuttamiseen. Toisaalta tällainen kirjavuus edellyttää 3—4 vaihtoehtoisen mallin luomista seurakuntakohtaisen ratkaisun pohjaksi.”[68]

Periaatteellisten kysymyksien pohdinnan jälkeen mietinnössä tuotiin esiin joitakin käytännön ongelmatilanteita ja toisaalta työryhmän johtopäätöksiä työskentelyn pohjalta. Käytännön ongelmatilanteita syntyi monista kirkkolain tulkintakohdista, jotka vaikuttivat antavat ristiriitaista kuvaa toisaalta kirkkoherran ja talouspäällikön sekä toisaalta kirkkoherran ja monien eri työalojen vastaavien viranhaltijoiden välisistä suhteista. Kirkkoherran asema kirkkoneuvoston puheenjohtajana tarkoittaa hänen olevan seurakunnan johtava viranhaltija, jonka tulee valvoa, että hänen alaisuudessaan toimivat työntekijät hoitavat annetut tehtävät asianmukaisella tavalla. Haasteelliseksi monelta kohdin muodostui kuitenkin tilanteet, joissa hengellisen työn tekijöitä on sen verran paljon, että kirkkoherran ei ole mahdollista toimia kaikkien välittömänä esimiehenä. Mietinnössä ehdotettiin tämänlaisissa tilanteissa tehtävän periaatteellisen päätöksen riippuvan kyseessä olevan seurakunnan paikallisista olosuhteista. Tärkeintä olisi kuitenkin määritellä selkeästi, mitä lähestymistapaa

[68] Seurakunnan esimies-alaissuhteet. Suomen evankelisluterilaisen kirkon piispainkokouksen 16.9.1987 Mikkelissä asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto Sarja B 1988:2, 14. [Jatkossa lyhennetty muotoon Seurakunnan esimies-alaissuhteet -mietintö.]

toimivaltasuhteisiin liittyviin kysymyksiin käytetään ja että ne säilyisivät kirkkolain asettamissa rajoissa. Kirkkoherralle jäisi näin ollen vastuu valitun johtamistavan soveltamisesta ja valvonnasta seurakunnassa.[69]

Johtopäätöksissä mietinnössä todettiin sen hetkisen kirkkolain olevan monin kohdin puutteellinen ratkaisemaan seurakuntien toimivaltakysymyksiä. Tulevaan kirkkolakiuudistukseen haluttiin selkeämmät määrittelyt eri viranhaltijoiden välisiin suhteisiin sekä seurakuntien toimielimissä noudatettaviin esittelykäytäntöihin. Tässä korostui myös kanta, että kirkkoherra on rajoitetussa mielessä talouspäällikön esimies valvoessaan kirkkoneuvoston alaisten viranhaltijoiden tehtävien hoitoa. Kuitenkin kirkkoherran toimimisesta muiden työaloista vastaavien työntekijöiden välittömänä esimiehenä on syytä sopia paikallisesti. Tällöin tarvitaan erilaisia työnjakokirjojen ja johtosääntöjen malleja, jotka soveltuvat toisistaan poikkeaviin seurakuntakonteksteihin. Johtopäätöksissä korostettiin myös viranhaltijan esimiesaseman vaikutusta palkkaukseen sekä johtamistaidollisen koulutuksen lisäämistä kyseisissä asemissa toimiville.[70] Mietintöön sisältyivät erillislausuntoina Åbo Akademissa tuolloin toimivan systeemisen teologian apulaisprofessori Fredric Cleven *Kyrkoherden i församlingsförvaltningen* ja muun muassa kirkkoherrana sekä monissa seurakunnan hallintoelimissä toimineen Heikki Mäkeläisen *Johtaminen seurakunnassa organisaatiososiologisena kysymyksenä.*
Lähes samoihin oli Kirkkohallituksessa päätetty talouspäälliköiden uudesta mallijohtosäännöstä. Tämä oli lähetetty seurakuntiin Kirkkohallituksen yleiskirjeen 14/1987 yhteydessä ja sen seurauksena tilanne oli noussut hämmentyneisiin mittasuhteisiin eräissä seurakunnissa. Uudessa mallijohtosäännössä ja esimies-alaissuhteiden työryhmän mietinnössä todettiin, että kirkkoherra määritellään, ainakin rajatussa mielessä, talouspäällikön lähimmäksi esimieheksi. Monista seurakuntista oli lähetetty selvityspyyntöjä myös Kirkon Hallintovirkamiehet ry:lle, jonka tehtäviin kuuluu vastata jäsenistönsä, kuten talous- ja hallintojohtajiston edunvalvonnasta. Hallintovirkamiehet ry:n hallitus totesi kiertokirjeessään 4/1987 ja myöhemmin 22.11.1988 erillisessä tiedotteessaan, että uutta mallijohtosääntöä ei tule ottaa käyttöön liian nopeasti, mikäli se on mahdollista. Varsinkin tiedotteessa korostui jo vahvempi kanta, että uutta mallijohtosääntöä ei tule edes soveltaa siltä osin, kun siinä määritellään kirkkoherra talouspäällikön esimieheksi. Asiaa perusteltiin

[69] Seurakunnan esimies-alaissuhteet -mietintö, 18—20.
[70] Seurakunnan esimies-alaissuhteet -mietintö, 21—22.

erityisesti sillä, että ”Kirkkoherran ja seurakunnan taloushenkilöstön välisistä toimivaltasuhteista ei kirkkolaki sisällä määräyksiä. Kirkkoherralla on koulutuksensa perusteella yhtä huonot mahdollisuudet toimia talouspäällikön esimiehenä kuin talouspäälliköllä kirkkoherran esimiehenä.”[71]

Seurakunnan esimies-alaissuhteita selvittänyt työryhmä sai tehtävänsä valmiiksi 27.7.1988 ja sen pohjalta syntynyt mietintö päätyi piispainkokouksen käsittelyyn 7.—8.2.1989. Valmistusvaliokunta oli tiivistänyt mietinnön esiin nostamia ongelmakohtia kahteen keskeiseen tekijään ennen istunnon avausta: toimivaltasuhteet on määritelty ja kirjattu epäselvästi sekä ihmissuhteisiin liittyvät persoonalliset syyt. Näitä ehdotettiin ratkaistavaksi korjaamalla organisaatiota ja sen työntekijöiden toimivaltasuhteiden täsmällisemmällä määrittelyllä. Ihmissuhdeongelmiin puolestaan katsottiin tarvittavan erityisesti johtamiskoulutuksen kehittämistä. Samalla kuitenkin todettiin, että täysin ristiriidatonta työyhteisöä ei ole todennäköistä saada aikaan, vaan on opittava toimimaan myös inhimillisten tekijöiden kanssa. Piispainkokous totesi käydyissä keskusteluissa, että kokonaisjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ei ole mietinnössä käsitelty seurakuntayhtymien osalta, miltä osin asiaa kaipaa jatkokäsittelyä. Kuitenkin kyseinen versio mietinnöstä päätettiin lähettää kirkkohallitukselle, tuomiokapituleille ja Kirkon koulutuskeskukselle sen laatiessa tarkennettua johtamiskoulutusohjelmaa.[72] Jatkokäsittely seurakuntayhtymien osalta käytiin lyhyesti 12.—13.9.1989 piispainkokouksessa, jossa todettiin, että kyseinen tematiikka liittyy laajemminkin kirkon organisaation rakenteeseen. Näin ollen piispainkokous päätti antaa tämän pohdittavaksi Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmälle, joka voi ottaa siihen kantaa tulevassa seurakuntarakennetta koskevassa symposiumissa ja sen suunnitteluissa.[73]

3.4. Papinvaalin uudistamiskomitea

Hieman ehkä yllättäen 5.5.1987 kirkolliskokouksen päätöksellä asetettu Papinvaalin uudistamiskomitea oli merkittävässä roolissa myös johtamiskoulutuksen uudistamiseen liittyvissä suunnitteluissa. Komitean puheenjohtajaksi ja kokoonkutsujaksi nimettiin tuomiorovasti Jukka Paarma sekä jäseninä toimivat hovioikeudenneuvos Mikael Krogerus,

[71] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1989-1, Kirkon hallintovirkamiehet r.y. tiedote 22.11.1988: Kirkkoherran ja talouspäällikön toimivaltasuhteet seurakunnassa.

[72] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 7.—8.2.1989, 21—22.

[73] KHA, Piispainkokous työryhmät – saapuneet kirjeet, Piispainkokouksen 13.9.1989 kirjelmä N:O 15: Kirkkoherran asema seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

apulaisrehtori Alma Saari, opettaja Ossi Korteniemi, kirkkoherra Tapio Saraneva ja sihteerinä toimiva Jussi Lilja. Tämän lisäksi mietintöä täydensivät monet asiantuntijoiden kommentit, lisäykset ja muut lausunnot. Vaikka liitteineen lähes 150-sivuisessa mietinnössä korostuivatkin papinvaaleihin liittyvät teologiset ja lainsäädännölliset periaatteet, niin kuitenkin 3. luku käsitteli täysin johtamista ja kirkon virkaa. Komitean jättämissä toimenpide-ehdotuksissa oli myös oma alalukunsa suunnitellulle seurakuntatyön johtamisen tutkinnolle. Papinvaalin uudistamiskomitean tehtävä pohjautui sille periaatteelle, että seurakuntien kirkkoherrojen virkoihin ja muihin keskeisiin johtamistehtäviin valikoituisivat henkilöt, joilla olisi niihin parhaat mahdolliset ominaisuudet ja edellytykset. Erityisesti kirkkoherran tehtävät nähtiin muuttuneen aiempaa johtamispainottuneiksi, mikä lisäsi entisestään vaatimuksia viran menestykselliselle hoitamiselle. Aiempi koulutus ei näin ollen enää riittänyt kunnolla vastaamaan uudenlaiseen tilanteeseen. Kaiken kaikkiaan tarvitaan entistä laajempaa ja kattavampaa seurakuntien johtamistarpeiden selvittämistä ja niihin vastaamista muun muassa sopivalla koulutuksella sekä pätevyys- ja osaamisvaatimuksilla.[74]

Johtaminen ja kirkon virka -luvussa käsiteltiin monia niitä kysymyksiä ja periaatteita, joita nousee muun muassa Raamatun ja luterilaisen teologian pohjalta. Raamatun näkemys johtajuuteen perustuu ennen kaikkea Jeesuksen opetuksiin ja niiden pohjalta alkukirkon soveltamiin käytänteisiin. Jeesuksen opetuksista monet ovat löydettävissä neljästä Raamattuun kuuluvasta evankeliumista ja alkukirkon johtamista on kuvattu erityisesti Apostolien teoissa sekä useissa Paavalin ja Pietarin kirjoittamissa kirjeissä. Mietinnössä nostettiin Uuden testamentin pohjalta esiin kolme keskeistä johtopäätöstä, joiden varassa johtamista on nykyhetkessä hyvä tarkastella: 1) Johtajuus on ennen seurakuntaa varten ja sen rakentumiseksi. Näin ollen seurakunnan tulee saada siihen sopivat henkilöt, joilla on erityinen johtajuuden armolahja. 2) Johtajan tehtävä ei ole erityisessä arvoasemassa olemista tai hallitsemista, vaan palvelemista. 3) Johtajan tehtäviin kuuluu vaihtuvien olosuhteiden keskellä pitää huolta evankeliumin sanoman puhtaudesta ja siihen pohjautuvan kirkon perustehtävän hoitamisesta.[75]

Vaikka kirkon lainsäädännössä ei esiinny tutkimusajankohtana pastoraalisen johtajuuden käsitettä, niin kuitenkin jonkinlaisen pastoraalisen otteen katsottiin yleisesti kuuluvaksi

[74] Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto Sarja A 1989:4, 1—2. [Jatkossa lyhennetty muotoon Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö.]
[75] Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö, 26—29.

erityisesti kirkkoherrojen ja piispojen johtamiseen. Pastoraalisuutta määritellään erityisesti kirkon perustehtävän hoitamisena: jumalanpalveluksesta, muista kirkollisista toimituksista ja sananjulistuksesta vastaamisena. Toisaalta siihen liitetään monesti jonkinlainen ihmisten kohtaamiseen ja hoitamiseen liittyvä sielunhoidollinen ulottuvuus. Pastoraalinen johtaminen tuo näin ollen yhteen seurakunnan rakenteellisen perustan teologista ymmärtämistä ja ihmisten kanssa tapahtuvan toimintaympäristön hahmottamista. Näiden pohjalta voidaan määrittää niitä suuntaviivoja, joita tarvitaan yhteisön perustehtävän toteuttamiseksi.[76]

Mietinnössä todettiin, että johtamisen ja organisaatioiden tutkimus on viime aikoina lisääntynyt, josta esimerkkinä tässäkin tutkielmassa paljon käsitelty SKSK:n ja SKOS:n muodostaman johtamiskoulutustyöryhmän *Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä*. Tutkimus on kuitenkin kyseisenä ajankohtana tapahtunut enemmän liike-elämässä ja muissa ei-hengellisissä yhteisöissä. Komitean mietintö kuitenkin korostaa näkemystä, että muissakin yhteisöissä nähtävillä olevat inhimilliset lainalaisuudet voivat toimia pohjana myös kirkollista johtamiskoulutusta kehitettäessä. Tosin huomautettiin, että niiden tulee olla sopusoinnussa kirkon oman olemuksen ja tehtävän kanssa. Johtamista organisaatiossa, eli myös seurakunnassa, voidaan mietinnön mukaan tarkastella kolmeen yleiseen ongelmakohtaan keskittymällä. Nämä ovat yleensä varsinainen perustehtävä, yksityiskohtaisemmat työkäytännöt sekä työn ja työyhteisön dynamiikka. Päätelmänä kiteytyi ajatus, että ”Yhteisön onnistuminen tehtävässään ei luonnollisesti riipu vain johtajasta. Johtajuus on pikemminkin nähtävä työyhteisön ja johtajan välisenä vuorovaikutusprosessina.”[77]

Organisaatiossa kehittämistä ei tulekaan nähdä vain yksittäisenä tilanteena, vaan se koostuu monesti useasta eri vaiheesta, kuten tarvittavan tiedon kokoamisesta, niiden analysoimisesta sekä tämän pohjalta tehtävästä toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Koko työyhteisön ottaminen mukaan tähän prosessiin vaikuttaa monesti yksittäisten ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin. Hyvällä johtamisella varmistetaan, että kehittäminen vahvistaa yhteistyötä, tyytyväisyyttä ja toiminnan tehokkuutta vaikuttamalla organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin. Kehittämisen tulee olla lisäksi suunnitelmallisista ja osallistavaa, jotta yhteinen tahtotila uudistuksia kohtaan voisi vahvistua.[78]

[76] Huhtinen 2001, 31—32; Totro 2003, 253.
[77] Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö, 32—34.
[78] Kangasoja & Luoma & Tossavainen 2009, 56—57.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on mietinnön mukaan korostunut organisaatiokulttuurin käsite ja minkälainen vaikutus, sillä on yhteisölle ja sen toiminnalle. Kulttuuria muodostavat muun muassa arvostukset, tottumukset, tavat ja käytänteet, jotka ovat historian saatossa saattaneet vakiintua hyvinkin tiedostamattomiksi. Kulttuuri muuttuu usein hitaasti, joten johtajan pitkäkestoisella toiminnalla on suuri merkitys siinä, mihin suuntaan organisaation kulttuuri kehittyy. Tähän toimintaan liittyy vahvasti johtajan ominaisuudet ja persoona. Mietinnössä painotetaan hyvän johtajan omaavan niin ammatillista kuin johtamis- ja ihmissuhdepätevyyttä. Mikään näistä ei seurakuntajohtamisen kontekstissa riitä pelkästään, vaan tarvitaan myös hengellistä kypsyyttä ja nöyryyttä tunnistaa omat heikkoutensa. Toisaalta johtajan persoonaa arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota myös eräisiin ei-toivottaviin piirteisiin. Muun muassa vääristynyt realiteettitaju, eristäytyvä tai ylivaatelias luonne sekä paranoidisuus ja sairaalloinen narsismi voivat tehdä johtajan toimimisesta koko yhteisölle haitallista. Nämä piirteet eivät välttämättä aina ole havaittavissa esimerkiksi työhaastatteluissa tai vastaavissa virkaanastumiseen liittyvissä selvittelyissä. Ne saattavat tulla esiin vasta johtamistehtävien alettua. Parhaana mahdollisena ennaltaehkäisynä pidettiin luotettujen ihmisten arviointia, jotka ovat tunteneet tehtäviin pyrkivän henkilön läheisesti riittävän pitkän aikaa. Tältä pohjalta olisi tärkeä suunnitella johtamiskoulutusta, jossa otetaan riittävästi huomioon sekä yhteisöjen yleisinhimilliset lainalaisuudet että kirkon hengellinen erityisluonne.[79]

Komitean eräänä toimenehdotuksena oli erillinen seurakuntatyön johtamisen tutkinto[80]. Varsinkin suurten, jäsenmäärältään yli 10000 hengen, seurakuntien johtamiseen ei riitä nykyisen kaltainen vapaaehtoinen täydennyskoulutus. Suunniteltavan tutkinnon tulisi perehdyttää kirkkoherrat ja muut tärkeimmissä johtamistehtävissä toimivat seurakunnan hengellisen perusluonteen huomioimiseen omassa johtamisessaan. Toisin sanoen vahvistaa ymmärrystä luterilaisen kirkon virasta sanan ja sakramenttien palvelijana, mutta myös antaa valmiuksia koko seurakunnan ja sen työntekijöiden hengelliseen johtamiseen. Toisaalta tutkinto toimisi myös omien persoonallisten ominaispiirteiden kartoittamisen apuna, jotta johtamistehtäviin pyrkivä saisi kuvan soveltuvuudestaan johtamistehtäviin. Kokonaisuudessaan tutkinto syventäisi ymmärrystä johtajuuden merkitykselle seurakunnan

[79] Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö, 34—37.
[80] Kyseinen tutkinto tuli voimaan vasta vuonna 2000.

kontekstissa. Johtamiskoulutuksen kehittäminen vaikuttaisi näin ollen seurakunnallisten työyhteisöjen kykyyn toimia paremmin perustehtävänsä mukaisesti. Komitea ei kuitenkaan luonnostellut sen tarkemmin yksityiskohtaisia suuntaviivoja tutkinnolle, vaan se jätettiin myöhempää käsittelyä varten.[81] Mietintö annettiin kokonaisuudessaan kirkolliskokoukselle 26.10.1989.

3.5. Tavoitteellisuus ja tulosvastuu -työryhmä

Kirkolliskokouksessa käsiteltiin toukokuussa 1987 kysymystä tulevasta toiminta- ja taloussuunnitelmaluonnoksista vuosille 1988—1991. Käydyissä keskusteluissa todettiin kirkolta puuttuvan selvän suunnittelujärjestelmän tai tavoitejohtamisjärjestelmän. Tätä varten kirkolliskokous asetti 25.8. 1987 työryhmän selvittämään tavoitteellisuuden ja tulosvastuun merkittävyyttä kirkon keskusten toiminnassa sekä miten tällaista ajattelua voidaan soveltaa keskusten johtamisessa ja toiminnassa. Työryhmän puheenjohtajana toimi kirkkoneuvos Timo Rusama ja jäseninä pääsihteerit Rauno Elomaa ja Raimo Harjula sekä kouluttaja Mikael Lehtonen. Myöhemmin keväällä 1988 työryhmän sihteeriksi valittiin Timo Totro. Työryhmä selvitti aluksi kirkon keskusten johtamiskäytänteitä tavoitteellisuuden näkökulmasta: missä toiminnoissa tavoitteellisuus erityisesti toteutuu tällä hetkellä ja toisaalta missä on suurimmat puutteet.[82]

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategisen suunnittelun piirteet ovat monin paikoin saaneet vaikutteita muun muassa hallinto- ja organisaatiomalleista kunnallisella puolella sekä erilaisista yritysmaailman käytänteistä. Kirkon kontekstissa näille malleille ja käytänteille on kuitenkin pyritty löytämään teologisia perusteluita, mikä voi välillä tehdä näiden uusien käytänteiden soveltamisesta hidasta. Varsinkin 1980-luvulla tuli kirkossa aiemmin käytössä olleiden pitkän tähtäimen suunnitelmien rinnalle useita kevennettyjä suunnittelumalleja. Näillä haluttiin tehdä suunnittelusta keskitetympää, jossa tiettyä teemaa voidaan käsitellä kattavammin. Suunnitelmat oli näin ollen mahdollista liittää paremmin käytännön toimintaan sekä yhdistää teologiset ja sosiologiset näkemykset.[83]

[81] Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö, 70—71.
[82] KHA, Tavoitteellisuus ja tulosvastuu kirkon keskusten toiminnassa. Johtavien sihteerien kokouksen 25.8.1987 asettaman työryhmän mietintö. Suomen Ev. lut. kirkon keskushallinto 1989, 1—2; 15. [Jatkossa lyhennetty muotoon Tavoitteellisuus ja tulosvastuu kirkon keskusten toiminnassa.]
[83] Kaira 2019, 45—48.

Työryhmän toiminnan pohjana oli näkemys siitä, että yritysmaailmasta tulevat vaikutteet, kuten tulosajattelu, olivat saaneet entistä enemmän sijaa myös julkishallinnossa. Näin ollen ei ole monesti pitkä matka tämänlaisten periaatteiden soveltamiseen kirkollisella puolella. Vaikka tulosajattelua työryhmä ei lähtökohtaisesti tyrmännytkään, niin kuitenkaan ei pidetty toivottavana, että kirkon keskukset muuttuisivat ”voittoperiaatteella toimiviksi liikeyrityksiksi”. Työryhmä on hyödyntänyt Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä -mietinnön pohdintoja kirkon olemuksesta sekä tehtävän ja hallinnon suhteesta. Tämän pohjalta työryhmän yhdeksi lähestymistavaksi valikoitui järjestelmäteoreettinen ajattelu, jossa työyhteisöjä tarkastellaan avoimina tavoitteellisina järjestelminä sekä sosioteknisinä systeemeinä. Tämänlaisessa lähestymistavassa sekä järjestelmät että yhteistyö ja vuorovaikutus ovat toinen toisiaan täydentäviä ja tukevia: Selkeästi määritellyt päätöksentekoprosessit, vastuut ja tehtävät vaikuttavat rakentavalla tavalla ihmisten välisiin suhteisiin ja niiden toimivuuteen. Johtajuuden tehtäväksi jää näin ollen yhdistää teknisten rakenteiden ja prosessien sekä yhteisössä toimivien ihmisten tavoitteet samansuuntaisiksi.[84]

Tavoitejohtamisen määrittely nousi keskeiseksi kysymykseksi työryhmän mietinnössä. Kyseistä johtamisen mallia on jossain määrin käytetty jo 1920-luvulla, mutta varsinkin Peter Drucker teki sen tunnetuksi 1950-luvun aikana, missä johtamisjärjestelmän painopisteenä on erityisesti suunnittelu ja tavoitteenasettelu. Tulevina vuosikymmeninä pääpaino on keskittynyt enemmän tulosten aikaansaamiseen, mikä näyttäytyi tuotannon ja hallinnon tehokkuuden maksimoimisena. Myöhemmin korostui tavoitejohtamisen eri vaiheiden toiminnallinen varmistaminen ja kokonaisuuden aktivointi. Työryhmä käytti tavoitejohtamisen käsitteen määrittelyssä erityisesti Raimo Ikosen vuonna 1984 ilmestynyttä väitöskirjatutkimusta *Tavoitejohtamisen prosessiteoreettinen analysointi ja prosessin operationaalistaminen julkisessa hallinnossa,* jossa korostettiin tavoitejohtamisen keskeisinä piirteinä tavoitteiden määrittelyä, suunnitelmien laadintaa, toteutusta sekä arviointia. Tavoitejohtaminen ei kuitenkaan välttämättä sovi suoraan julkishallinnollisiin organisaatioihin, sillä näissä organisaatioissa vallitsevat poliittiset periaatteet, budjetti- ja säädössidonnaisuus sekä usein erilainen organisaatiokulttuuri voivat vaikeuttaa tavoitteiden määrittelyä ja soveltamista.[85]

[84] Tavoitteellisuus ja tulosvastuu kirkon keskusten toiminnassa, 2—3.
[85] Tavoitteellisuus ja tulosvastuu kirkon keskusten toiminnassa, 15—18; 21—24.

Toimenpide-ehdotuksina jatkoa varten työryhmä tarjosi mallia, jossa tavoite- ja tulosjohtamista sovelletaan kirkon keskuksille näiden omista lähtökohdista käsin. Tällöin vältyttäisiin keskuksien toiminnalle vierailta ajattelumalleilta ja liialliselta kaavamaisuudelta, mutta pystytään samalla hyödyntämään tavoitteellisuutta ja tulosvastuuta niissä kohdin kuin se on mahdollista. Tärkeänä periaatteena ehdotettiin yleistä tavoitteellisuuden arviointia sekä keskustelua siitä, miltä tuloksellisuus näyttää tietyissä yhteyksissä. Ehdotuksissa korostettiin myös innovatiivisuuden, aloitteellisuuden ja asiantuntijuuden vahvistamista johtamisessa. Tämän pohjalta ”on käynnistettävä viipymättä kehittämisprosessi, jossa on tavoitteena yhteisen tavoitepainotteisen suunnittelu- ja johtamisjärjestelmän omaksuminen. Tämä edellyttää toimikuntien pääsihteerin johdolla tapahtuvaa suunnittelumallin muokkaamista, sen mukaista johtamiskoulutusta keskusten pääsihteereille ja perehdyttämistoimintaa muulle henkilöstölle”.[86]

Tavoitteellisuutta ja tulosvastuuta pohtinut työryhmä sai mietintönsä valmiiksi 17.4. 1989 ja se lähetettiin johtavien sihteerien kokoukselle hyväksyttäväksi. Sieltä se toimitettiin eteenpäin myös kirkolliskokouksen, piispainkokouksen ja kirkkohallituksen sihteereille tai soveltuville toimikunnille sekä kirkon keskusten yleiseen käyttöön.[87]

4. KOHTI TOIMEENPANOA 1990

4.1. Johtamiskoulutusohjelman hyväksyminen

Piispainkokous sai käsiteltäväkseen 13.9.—14.9.1988 Kirkon Koulutuskeskuksen valmistaman johtamiskoulutuksen ja työyhteisön kehittämiskoulutuksen runkosuunnitelman sekä johtamiskoulutustyöryhmän mietinnön molemmat osat. Tämän lisäksi johtamiskoulutusuudistukseen liittyvistä kysymyksistä oli pyydetty lausunnot EV-kehitysyhtiöiltä ja Kirkon Sopimusvaltuuskunnan toimistolta, joita on käsitelty aiemmissa alaluvuissa. Kokonaisuudessaan piispainkokouksella oli siis kattavasti materiaalia päätöksentekonsa pohjaksi.[88]

[86] Ibid., 35—37.
[87] Ibid., 4.
[88] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirja 13.—14.9.1988, 21.

Käydyissä keskusteluissa todettiin tarpeen johtamiskoulutusuudistukselle olevan tärkeä ja kiireellinen, mutta samalla myös vaikea kysymys. Erityisen pohdinnan kohteeksi nousivat kysymykset siitä, miten seurakuntia on johdettava, kuka johtaa ja millaista koulutusta tähän olisi annettava. Lausunnoissa pohdittiin erityisesti sitä voiko esimerkiksi työyhteisö johtaa itse itseään vai tarvitaanko jonkinlainen asemaan perustuva johtaja. Johtaminen ja johtamiskoulutus miellettiin asioiksi, joita voidaan tarkastella periaatteellisesti ja käytännöllisesti. Aiemmin tässä tutkielmassa käsitellyt johtamiskoulutustyöryhmän mietintö ja Sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto tarjosivat kattavan periaatteellisen käsittelyn kyseisiin teemoihin. Piispainkokouksen valmistusvaliokunnan kanta oli kuitenkin siinä mielessä eriävä, että liiallinen periaatteellinen pohdinta voi johtaa käytäntöön tarttumisen lykkääntymiseen, mikä voi vaikuttaa tilanteeseen haitallisesti kirkossa ja seurakunnissa. Tärkeänä pidettiin, että kirkko ottaa johtamiskoulutuksen selkeästi omiin käsiinsä. Toisaalta ei haluttu myöskään täysin sulkea ulkopuolelle muun yhteiskunnan tarjoamia koulutuspalveluita.[89]

Kuitenkin koulutuksen suunnittelu on monesti välttämätöntä tavoitteellisille toimenpiteille, sillä se mahdollistaa rajat, periaatteet ja päämäärän, joiden puitteissa toimitaan. Varsinkin useiden eri tahojen koostamat suunnitelmat kysyvät entistä tarkempaa koordinointia, jotta voidaan varmistaa sisältöjen samansuuntaisuus. Koulutussuunnittelun tehtävänä on tarkoitus varmistaa raamit tulevalle opetustoiminnalle, joka ilmenee valmiissa koulutusohjelmassa koulutuksen päämääränä, sisältöinä ja tavoitteina. Koulutussuunnittelusta voidaan edetä myös opetussuunnitteluun, jossa tarkemmin määritellään järjestelyitä oppimistavoitteiden saavuttamiseksi eli käytännössä opetusmenetelmien valitsemista.[90]

Koulutuskeskuksen johtokunta päätti 3.5.1989 kyseisten toimenpiteiden järjestelyistä ja lähti muokkaamaan varsinaista johtamiskoulutusohjelmaa. Tätä suunnittelu- ja koulutustehtävää varten pyydettiin edustajia hiippakunnista, kirkkohallituksesta, kirkon keskuksista sekä SKSK:sta ja SKOS:stä. Koulutusohjelman työstämistä varten järjestettiin tammi- ja huhtikuussa 1990 kolmipäiväiset seminaarit, joihin kutsuttiin myös eräitä ammattijärjestöjen edustajia. Seminaarien välillä kouluttajat käsittelivät kahdeksassa eri työryhmässä

[89] KHA, Piispainkokouksen pöytäkirjan liitteet 1988, Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa, piispainkokouksen 13.—14.9.1988 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:O 12.
[90] Lehtinen 1996, 38—39.

tarkemmin yksityiskohtia läpi. Valmis johtamiskoulutusohjelma, joka lopulta sai nimen Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90 (KirJo90) täydennettiin ja yhtenäistettiin Koulutuskeskuksessa. Kyseisen ohjelman valmistumisen kanssa oli rinnakkain monia muita prosesseja, kuten Kirkko 2000, papinvaalin uudistaminen sekä esimies-alaissuhteita pohtinut työryhmä, joilla kaikilla on ollut oma vaikutuksensa lopulliseen johtamiskoulutuksen uudistamiseen.[91]

Erityisesti Kirkko 2000 -prosessin näkemykset ja tavoitteet vaikuttivat paitsi johtamiskoulutuksen sisällöissä, niin myös koulutuksen käytännön järjestelyissä. Pohdintaa herätti se, miten pieniä toiminnallisia kokonaisuuksia painottavasta alueellista näkemyksestä voidaan kehittää koulutuksen kannalta paras mahdollinen käytäntö. Lisäksi aikaisempaa, liikaa työaloihin keskittyvää toimintamallia voitaisiin kehittää enemmän uusien suuntaviivojen mukaisiksi. Näin ollen tarvitaan sekä uusia työskentelytapoja että käytännön sovelluksia seurakuntatyön johtamiselle. Syksyllä 1989 käynnistettiin kirkon omista lähtökohdista nouseva hiippakunnallinen tukihenkilöjärjestelmä, jonka oli tarkoitus toimia eräänlaisena valmistelevana toimijana laajemmalla johtamiskoulutuksen ja työyhteisön uudistamisohjelmalle. Alkuvaiheessaan se keskittyi lähinnä jo tehtävissään olevien työnohjaajien täydennyskoulutukseen.[92]

Johtamiskoulutusuudistuksen yhteydessä Kirkon koulutuskeskus järjesti myös paikan kirkon ylimmälle johdolle – kuten piispainkokoukselle, kirkkohallitukselle ja seurakuntayhtymien ylimmille virkamiehille – kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Erityisesti kirkon toiminta ja suhde ulkoisen toimintaympäristön kanssa sekä sisäisten toimintojen ja tahojen välinen vuorovaikutus oli keskeisessä osassa myös johtamiskoulutuksen ja työyhteisövalmiuksien kehittämisessä. Piispainkokouksen ohjeistuksen mukaisesti koulutuskeskus koordinoi johtamiskoulutusta ja sen ympärille rakentuvaa tukitoimintaa.[93]

Valmis johtamiskoulutusohjelma hyväksyttiin Kirkon koulutuskeskuksen johtokunnassa 23.5.1990, josta se lähetettiin piispainkokoukselle käsiteltäväksi. Istunnossaan 11.—12.9.1990 piispainkokous päätti hyväksyä kyseisen koulutusohjelman siirtäen kuitenkin työryhmätyöskentelyn kurssin työyhteisön kehittämistoiminnan piiriin. Piispainkokous myös

[91] KHA, Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90 liite 1: Mietinnöt, muistiot, selvitykset., 3; 11.
[92] KHA, Kirkon keskusten toimintakertomukset vuodelta 1989, 74—75.
[93] KHA, Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90, Kirkon koulutuskeskus 1990, 2. [Jatkossa lyhennetty muotoon Kirjo90.]

suositti tuomiokapituleille koulutusohjelman mukaisten kurssien käynnistämistä vuoden 1991 alussa. Ohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen sitoutuneet tahot, kuten SKSK, SKOS sekä Kirkon diakoniatyön keskus, nuorisotyön keskus ja koulutuskeskus, pyydettiin mukaan toimimaan suunnitelman toteuttamisessa. Valmis ohjelma lähettiinkin kyseisille tahoille ja kirkkohallitukselle tiedoksi sekä mahdollisia käytännön toimenpiteitä varten.[94]

4.2. Johtamiskoulutusohjelman teoreettinen perusta

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90 määritteli aiempaa runkosuunnitelmaa tarkemmin johtamiskoulutukselle aiottuja tarkoituksia, tavoitteita ja periaatteita. Monet runkosuunnitelman laajalti kuvatut ehdotukset saivat kiteytetymmän muodon ja toisaalta erityisesti monien kurssien yleisluontoiset kuvaukset muuttuivat täsmällisemmiksi sekä monien johtamisryhmien kannalta kattavammiksi.

Johtamiskoulutuksen kokonaishahmotuksessa lähdettiin ajatuksesta, että siihen liittyy vahvasti mukaan seurakunnissa ja hiippakunnissa tapahtuva työyhteisöllinen kehittämistoiminta. Tämän lisäksi aiemmasta hieman poiketen nähtiin tärkeäksi lisätä mukaan myös luottamushenkilöille ja muille avustajille tarkoitettua koulutusta. Näin ollen johtamiskoulutus, työyhteisön kehittäminen sekä luottamushenkilö- ja avustajakoulutus muodostivat pohjan uudelle koulutusjärjestelmälle, joka perustui näiden kolmen keskinäiseen yhdessä kehittämiseen. Yhdeltä osalta saatua palautetta ja kokemusta voidaan käyttää kokonaisuuden vahvistamiseen. Uudessa johtamiskoulutusjärjestelmässä on tärkeä lisätä yhteydenpitoa sekä vuorovaikutusta kirkon sisällä olevien kouluttajatahojen kesken. Tarkoituksena on, että kurssimuotoinen johtamiskoulutus olisi yksilökohtaista, joka keskittyisi johtajan oman motivaationsa, asenteidensa ja tietotaitonsa lujittamiseen. Kehittämistoiminta puolestaan olisi enemmän yhteisöllistä, missä keskitytään koko yhteisöön tai tiettyyn työalaan tai tiimiin liittyvien kysymysten käsittelemiseen.[95]

Näiden kolmen keskeisen osa-alueen käytännön järjestely etenee niin, että SKSK ja muut kirkolliset järjestöt olisivat vastuussa erityisesti luottamushenkilö- ja avustajakoulutuksen järjestämisestä. Hiippakunnille kuuluisi seurakuntayhteisössä tapahtuvan kehittämistoiminnan järjestäminen ja koordinoiminen. Kirkon koulutuskeskuksen

[94] KHA, Kirkon koulutuskeskuksen kirjelmä 23.5.1990 piispainkokoukselle; Piispainkokouksen 12.9.1990 kirjelmä N:O 30 Kirkkohallitukselle: Johtamiskoulutus.
[95] Kirjo 90, 3.

käynnistämä kehittämistoiminnan tukeminen olisi tuomassa lisäresursseja tähän hiippakunnalliseen koulutukseen. Hiippakunnissa järjestävän yhteisön kehittämistoiminnan toimeenpanossa ovat keskeisessä roolissa etenkin kirkkoherrat ja tuomiokapitulit, jotka voivat ohjata johtamiskoulutusta tarvitsevat henkilöt kursseille. Tällöin seurakunnan omaa vuosittaista koulutussuunnittelua on syytä tehostaa. Varsinainen kurssimuotoinen johtamiskoulutus tapahtuu pitkälti Kirkon koulutuskeskuksessa ja samalla se toimii koko Suomen laajuisen johtamiskoulutuksen yleiskoordinoijana.[96]

Kirkon johtamiskoulutukselle määriteltiin ohjelmassa yleistavoitteeksi kolme keskeisintä tekijää: 1) ”tukea seurakunnan toiminnan kehittämistä ja organisaation toimivuutta kehittämällä seurakunnan olemuksesta ja tehtävästä nousevaa yhteistä johtamistaidollista ajattelutapaa ja käytäntöä; 2) tukea inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä ja kehittämistä seurakuntayhteisössä; 3) valmentaa osallistujia seurakunnan toiminnan perusteiden ja tavoitteiden sekä ympäristön olosuhteiden jäsentämiseen, monipuolisten esimiesvalmiuksien tutkimiseen ja kehittämiseen, omien kykyjen syventämiseen työyhteisön ongelmanratkaisu- ja yhteistoimintatilanteissa, omien valmiuksien kehittämiseen johtamistilanteiden arvioinnissa ja hallinnassa sekä omien kehittämiskohteiden löytämiseen ja kehittämistyön ymmärtämiseen”[97].

Johtamisen tavoitteet sekä päämäärät ovat vaihdelleet eri aikoina ja ne heijastavat monesti aikansa arvoja tai ihanteita. Varsinkin teollisesta ajasta siirtyminen kohti informaatioyhteiskuntaa on tuonut muutoksia myös siihen, miten johtamista organisaatiossa lähestytään. Tietotyön ja asiantuntijuuden lisääntyessä johtajan tulee kyetä dialogin keinoin osallistamaan johdettavia yhteisön toiminnan toteuttamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Johtamisajattelun kehityksessä ilmenee yleensä aiempien teorioiden sisältyminen uudempiin. Varsinkin pitkään vallalla olleet teoriat ovat saattaneet saada tietyissä yhteyksissä niin vakiintuneen aseman, että niiden sisältämiä periaatteita ei ole täysin mahdollista sivuuttaa kovinkaan helposti. Toisinaan saatetaan puhua jopa johtamisparadigmasta, jossa uuteen paradigmaan sisältyy myös osia vanhemmista paradigmoista.[98]

[96] Kirjo 90, 2—3.
[97] Kirjo 90, 3—4.
[98] Aaltola et al. 2022, 30—31; Viitala & Jylhä 2019, E-kirja; Seeck 2012, 26.

Läpäisevinä periaatteina johtamiskoulutukselle pidettiin uskollisuutta kirkon olemukselle ja perustehtävälle, joka nousee sen uskosta ja kulttuurista. Seurakunta nähdään avoimena ja oppivana yhteisönä, mihin vaikuttavat kuitenkin myös ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset niin paikallisella kuin maailmanlaajuisella tasolla. Erilaiset visiot, menettelytavat ja realistiseen ihmis- ja yhteisökuvaan pohjautuva johtamis- ja kehittämisnäkemys ovat kaikki osaltaan tärkeässä roolissa toiminnan kehittämisessä sekä toteuttamisessa. Johtajuus tulisi tällöin näyttäytymään yhteistyötä ja luovuutta tukemassa. Johtamisen opiskelussa on näin ollen hyvä hyödyntää teoreettisen ja kokemuksellisen oppimisen vuorovaikutusta.[99]

Perustehtävän, organisaation arvojen ja vision suhde yksilöihin määrittää paljon sitä, miltä johtamisen vaikutukset näyttäytyvät käytännön tasolla. Kuitenkin jokainen organisaatio ja yhteisö koostuu ennen kaikkea yksilöistä, jäsenistään. Tällöin transformationaalisen tyylin tapaan johtamisessa on keskitytty yksilöllisten intressien yhdistämisestä organisaation vastaaviin, minkä olisi tarkoitus synnyttää sitoutumista yhteisöön. Monesti nämä eivät kuitenkaan vastaa toisiaan, mikä edellyttää varsinkin alkuun ja monissa murrosvaiheissa kykyä muutokseen ja sen johtamiseen. Tällainen muutosjohtamisen malli saattaa näyttäytyä pohjimmiltaan työyhteisön tasolla ensiksi arvojen ja asenteiden sekä sen seurauksena käytöksen ja toimintatapojen muutoksena. Johtajan kyky muuttaa omaa ajatteluaan voi parhaimmillaan vaikuttaa koko yhteisön ajattelun muutokseen.[100]

4.3. Kurssien sisältö

Kahdessa ensimmäisessä pääluvussa käsitellyt teemat ja pohdinnat ovat olleet pitkälti vain teoreettista suunnitelmaa tulevalle johtamiskoulutuksen muodolle. Toisin sanoen minkälaisille periaatteille ja ihanteille se halutaan rakentaa. Valmiissa johtamiskoulutusohjelmassa tiivistyy lopulta se, mitä käytännössä kuitenkin pidetään toteuttamiskelpoisena. Tämän tutkielman yhtenä alakysymyksenä on: minkälaiset sisällöt ja teemat korostuvat lopullisessa johtamiskoulutusohjelmassa? Aiempaa analyysia hyödyntäen sekä kurssien sisältöjä ja tavoitteita avaamalla voi selkeytyä se kuva, miksi kyseisiin ratkaisuihin on päädytty ja mitä niillä tavoitellaan. Kurssien tarkat sisällöt ja tavoitteet on avattu liitteessä 1, joten tässä alaluvussa käsitellään vain yleisiä linjoja sekä

[99] Kirjo 90, 3.
[100] Nissinen & Seppälä 2000, 61.

niihin mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä. Tällaisella useiden kurssien sisältöjen ja tavoitteiden yhdistämisellä on tarkoitus tarkastella aihetta yksittäistä kurssia yleisemmällä tasolla[101]. Näin ollen on mahdollista saada myös parempi kokonaiskuva siitä, miltä suunniteltu johtamiskoulutus tulee näyttämään.

Poimin sisällöistä kymmenen keskeisintä teemaa, jotka kurssien ohjelmistoissa toistuvat eniten. Nämä ylätason käsitteet ovat jossakin määrin vapaasti muodostettuja, mutta ne antavat jonkinlaista suuntaa antavaa kuvaa siitä, mitä uudessa johtamiskoulutusohjelmassa pidettiin merkittävänä kirkon johtajien kouluttamisessa. Yleisimmät teemat ovat: 1) Johtamisen ja oman johtajuuden kehittäminen 2) Johtamiskäytäntö ja -järjestelmä 3) Kokonaiskuva seurakunnasta työyhteisönä 4) Johtamiseen liittyvät dokumentit 5) Palautteen merkitys johtamiselle 6) Toimintaympäristö ja sen hahmottaminen 7) Johtamisajattelu 8) Yhteistoimintataidot 9) Visiot ja strategiat 10) Konfliktit ja ristiriitatilanteet. Näiden pohjalta uutta johtamiskoulutusohjelmaa voidaan pitää toisaalta kohdennettuna yksittäisen johtajan tilanteeseen ja persoonaan sopivalla tavalla. Tämä käy ilmi esimerkiksi oman johtamiskäytännön vahvistamispyrkimyksissä sekä tavoitteessa tunnistaa laajemmalti kehittämistarpeita itsessä. Näihin liittyen johtamiskoulutusohjelmassa korostuu usein verbit ´kehittää´, ´oppia´ ja ´tunnistaa´, jotka antavaa kuvaa persoonallisesta johtajana kasvamisen matkasta. Kuitenkin teemoissa esiintyy myös riittävästi kaikkea kirkollista johtamista määritteleviä tekijöitä. Kirkollisten dokumenttien ja yhtenevien käytänteiden tuntemus sekä laajempien johtamiseen ja työyhteisöön liittyvien periaatteiden ymmärtäminen on puolestaan antamassa kuvaa pyrkimyksestä jonkinlaiseen yhtäläiseen linjaan suunnitellussa koulutuksessa. Tässä yhteydessä käytetään paljon verbejä ´syventää´, ´selkiyttää´ ja ´ymmärtää´, mitkä viestittävät kuitenkin myös siitä, että yhtenevä linja ei ole ollut välttämättä riittävän selvä tai siitä ei ole kunnolla tähän mennessä opetettu.

Varsinaista käytännön johtamista tarkastellaan yleensä etenkin johtamiskäyttäytymisen käsitteen avulla. Nissinen ja Seppälä määrittelevät sen erityisesti tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mihin liittyy toisaalta myös johtajan oma valmius sekä toisaalta kulloinenkin toimintaympäristö.[102] Tässä näkemyksessä vuorovaikutus ja sen laatu korotetaan merkittävään asemaan. Kirkon perinteessä on muutenkin havaittavissa erityisesti kielellisen lahjakkuuden arvostusta

[101] Alasuutari 1999, 237.
[102] Nissinen & Seppälä 2000, 43.

johtamisen kokonaiskuvassa: johtajan odotetaan olevan kykenevä motivoimaan ja innostamaan, viestittämään visiota, määrittelemään toiminnan tarkoitusta sekä muilla tavoilla vaikuttamaan johdettaviensa toimintaan ja käytökseen. Kaikki tämä tapahtuu korostetun verbaalisesti. Kuitenkin uudessa johtamiskoulutusohjelmassakin on painottunut myös huomattavan paljon non-verbaalisen ja kuuntelevan vuorovaikutuksen puoli. Kirkkoherra on vastuussa seurakuntansa sielunhoidosta ja näin ollen hän on omalla esimerkillään mallintamassa sitä, mihin suuntaan tällainen ”kuuntelevampi” johtajuus on kehittymässä.

4.4. Kouluttajakoulutuksen käynnistyminen

Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu kouluttajakoulutuksen suunnittelupuolta. Esimerkiksi piispainkokouksen käsitellessä johtamiskoulutuksen runkosuunnitelmaa argumentoitiin monin tavoin johtajakouluttajaksi pätevöityvä työnohjaajia vastaan. Toisaalta EV-kehitysyhtiöiden kannanotossa pidettiin tärkeänä tarjota parasta mahdollista asiantuntijuutta aloitettavan johtamiskoulutuksen pohjaksi. Näin ollen runkosuunnitelman hyväksymisestä johtamiskoulutuksen toimeenpanoon on jouduttu pohtimaan paljon kysymystä siitä, millä tavoin käytännön koulutukselliset toimenpiteet on syytä järjestää.

Kirkon koulutuskeskuksen puolella alettiin jo runkosuunnitelman hyväksymisen jälkeen hahmotella sitä, kuinka tulevia johtamiskoulutuksen käytänteitä on hyvä aikanaan toteuttaa. Syksyllä 1989 käynnistettiin kaksivuotinen työyhteisön kehittämiseen tähdännyt koulutus, jonka oli tarkoitus täydentää silloisten työnohjaajien valmiuksia. Päämääränä oli saada näistä tuomiokapituleille ja seurakunnille tukihenkilöitä johtamiskoulutusuudistuksen käytäntöönpanoa varten. Tässä myös korostui johtamiskoulutusuudistuksen kantava ajatus, jonka mukaan ei voi keskittyä vain johtamiskoulutukseen, vaan tarvitaan lisäksi työyhteisöjen kehittämistä. Erityisesti yhteisön sisäiset konfliktit ja ristiriidat edellyttävät usein monitahoista asioihin puuttumista. Niin sanotussa prosessikonsultoinnissa on tärkeä tulla tietoiseksi yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen psykodynaamisista prosesseista, joihin keskittymällä nämä tahot pystyvät aikanaan kehittämään omaa toimintansa itsenäisesti.[103] Toisaalta näillä tukihenkilöillä on mahdollista tukea myös vakaammassa tilanteessa toimivia yhteisöjä, jolloin heidän tehtävänsä ovat enemmän esimerkiksi työkäytänteiden ja

[103] Totro 2003, 244.

yhteistoiminnan parantamiseen tähtääviä. Kirkon sisällä tapahtuvan oman kehittämis- ja johtamiskoulutuksen aloittaminen nähtiin olevan ”merkittävä periaatteellinen ratkaisu”, sillä sen seurauksena kirkon oli mahdollista määritellä tarkemmin omaa identiteettiään ja vahvistaa yhteisöllistä itseymmärrystä. Koulutuskeskukselle 1989 oli tärkeä välivuosi, sillä se mahdollisti aikaa kouluttajien rekrytoimiseen ja ylipäätänsä määrärahojen varmistamiseen tulevan johtamiskoulutusohjelman toteuttamista varten.[104]
Suomalaisen kirkollisen johtamiskoulutuksen kehittämiseen oli eräänä vaikuttavana tekijänä Isossa-Britanniassa alkunsa saanut Tavistock-instituutti ja sen pohjalta syntynyt psykodynaaminen traditio tarkastella yhteisöllisiä kysymyksiä. Kyseinen instituutti aloitti toimintansa vuonna 1920 klinikkana, jossa hoidettiin erityisesti ensimmäisessä maailmansodassa traumatisoituneita sotilaita sekä heidän perheitään. Tältä pohjalta kehittyi vuonna 1947 Tavistock Institute of Human Relations, joka kokosi yhteen paitsi hoitotyöhön suuntautuneita henkilöitä, myös monia johtamiseen liittyviin kysymyksiin ja työyhteisön kehittämiseen erikoistuneita ammattilaisia. Nämä muodostivat tulevina vuosina monien tuottavuutta kohottamaan pyrkivien ohjelmien ja projektien konsulttikunnan.[105]

Tavistock-tradition määrittely ei ole muiden koulukuntien tai lähestymistapojen tapaan täysin yksinkertaista. Monesti on kyse vaihtelevasta rajanvedosta, sillä muun muassa käytetyt metodit ja käsitteistöt saattavat vaihdella, jolloin selkeää taustateoriaa tai viitekehystä voi olla vaikea löytää. Kuitenkin kyseisessä traditiossa pidetään keskeisenä, että siinä yhdistellään psykodynaamisen organisaatiotutkimuksen ja systeemisen ajattelun, että organisaation kehittäminen -lähestymistavan (*OD eli organizational development*) eri puolia. Näiden pohjalta pyritään organisaatiossa tapahtuvaan syvälliseen ja pysyvään muutokseen. Instituutissa työskennellyt Eric Trist kehitti vuonna 1963 ajatuksen sosioteknisestä järjestelmästä, jonka mukaan työssä tai työympäristössä tapahtuvat tekniset muutokset vaikuttavat myös sosiaalisiin suhteisiin ja oloihin. Tämänlaisilla tutkimuksilla oli suuri vaikutus etenkin sosiologisen työntutkimuksen kehityksessä.[106]

Vuoden 1990 aikana käytiin Koulutuskeskuksessa keskusteluja siitä, miten edellisenä vuonna aloitettu ”konsulttikoulutus” oli lähtenyt käyntiin. Erityistä pohdintaa herätti kysymykset koulutuksen luonteesta ja olemuksesta sekä miten työnohjaus suhteutuu

[104] KHA, Kirkon keskukset: Kirkon keskusten toimintakertomukset 1989, 83.
[105] Totro 2005, 48—49; Seeck 2012, 112.
[106] Totro 2005, 47—48; Seeck 2012, 130—131.

mahdollisiin muihin koulutus- ja tukimuotoihin: Kirkon piirissä toteutettavan työnohjauskoulutuksen vahvuudet ovat olleet kokonaisvaltaisessa ihmiskäsityksessä sekä kyvyssä kuunnella ja hyödyntää ohjattavan kokemusta hänen ammatillisessa kehittämisessänsä. Parannuskohteita heidän mukaansa oli kuitenkin vielä ryhmädynamiikan, johtamisen ja työyhteisön systemaattisen luonteen ymmärtämisessä. Näissä keskusteluissa hyödynnettiin myös kirkon ulkopuolisten tahojen, kuten korkeakoulujen täydennyskoulutuskeskusten ja eräiden muiden työnohjauskoulutusta järjestävien yhteisöjen, asiantuntemusta. Kuitenkin todettiin siihen järjestetyn kouluttajakoulutuksen jääneen liian vähäiseksi. Tehtävää vaikeutti taidollisten ja taloudellisten resurssien puutteet sekä valmiista johtamiskoulutusohjelmasta puuttuva selkeä, yhtenevä malli ja sen toteutuksen jakautuminen useille eri kouluttajatahoille. Näin ollen koulutuksen koordinointi edellytti huomattavan paljon sekä sisäisesti että ulkoisesti.[107] Hiippakunnallisesti toiminnan kehittämiseen oli tullut kuitenkin hieman muutoksia 1980-luvulla. Kirkolliskokous oli päättänyt perustaa toiminnallisia virkoja tuomiokapituleihin, jotka tarjosivat etenkin piispoille uudenlaisia mahdollisuuksia alueensa seurakunnallisen työn uudistamiseen. Johtamiskoulutusohjelmassakin ehdotettu työyhteisöjen kehittämistoiminnan käynnistämiselle oli näin ollen tehty tarvittavia rakenteellisia muutoksia. Kuitenkin tämän piispojen hiippakunnallisen toimintamahdollisuuksien vastapainoksi heidän rooliinsa kokonaiskirkon hallinnossa heikkeni. Tämä toisaalta vahvisti sitä, että kirkolliskokouksen edustuksellinen tasa-arvo saattoi parantua.[108]

Runkosuunnitelmassa jo hahmoteltu ja varsinaisessa johtamiskoulutusohjelmassa toteutettu ajatus koulutusvastuun keskittämisestä Kirkon koulutuskeskukselle laittoi käyntiin monia prosesseja. Koulutuksen liittyvät kysymykset tulivat esille myös Kirkko 2000 -prosessin yhteydessä sekä siihen myöhemmin liittyneessä kirkon työntekijöiden hengellisen ohjauksen suunnitelmassa. Kirkolliskokous oli lähettänyt kirjeellä 28.11.1989 toimeksiannon, jossa haluttiin kehittää työntekijöiden hengellisen elämän hoitamista sekä siihen tarvittavaa ohjausta. Erityinen kehotus kohdentui Kirkon koulutuskeskuksella ja hiippakunnille, joiden oli tarkoitus yhdessä pitää esillä hengellisen ohjauksen puolta työnohjaus- ja työyhteisökoulutuksessa. Piispainkokous käsitteli toimeksiantoa

[107] KHA, Kirkon keskukset: Kirkon keskusten toimintakertomukset 1990, 79—80.
[108] Antila 2017, 180.

kokouksessaan 13.—14.2.1990, jossa se päätti pyytää lisäselvityksiä hengellisen ohjauksen järjestämiseksi Kirkon tutkimuskeskukselta.[109]

5. YHTEENVETO

5.1. Johtamiskoulutuksen uudistusprosessista

Tässä tutkielmassa on kuvattu niitä keskeisimpiä tekijöitä ja kehitysvaiheita, jotka ovat johtaneet 1980-luvun puolivälistä kirkon ensimmäiseen yhtenäiseen johtamiskoulutusohjelmaan vuonna 1990. Näistä vaiheista on kiteytetty aikajana myös liitteessä 2. Kuten analyysiluvuista käy ilmi, prosessi ei ole ollut mitenkään selkeä ja yhtenäinen. Siihen on osallistunut useita eri tahoja, jotka ovat toisinaan tehneet päällekkäistä työtä johtamiskoulutuksen ja työyhteisön kehittämiseksi. Tätä selittää omalta osaltaan kirkon organisaation rakenne ja koko, mikä tekee asioiden käsittelystä sekä päätöksenteosta toisinaan hidasta ja monimutkaista. Toisaalta suuren kokoluokan organisaation vahvuutena on kyky eriyttää johtamiskoulutuksen suunnittelu ja toteutus sellaisille tahoille, joilla on asiantuntijuutta sekä mahdollisuuksia keskittyä kunnolla yksityiskohtaiseen prosessiin.

Vaikka ennen vuotta 1985 on ollut keskustelua kirkon piirissä johtamiskoulutuksesta ja sen kehittämisestä, niin se on ollut kuitenkin pienimuotoista ja satunnaista. Katson kyseistä vuodesta alkaneen kehityskaaren, joka päättyi valmiiseen johtamiskoulutusohjelmaan. Vuoden 1985 alussa kirkon taloudellis-hallinnollinen seurantaryhmä nosti esiin tarpeen selvittää johtamiskoulutuksen nykytilaa, mihin piispainkokous myös seuraavina kuukausina yhtyi. Vuoden loppupuolella Seurakuntaopiston säätiön ja Seurakuntatoiminnan keskusliiton hallitukset asettivat johtamiskoulutustyöryhmän, jonka tutkimuksen pohjalta syntyi mietintö *Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä.* Tätä voi pitää tärkeimpänä teoreettisena pohjana tulevalle johtamiskoulutusohjelmalle, sillä se käsittelee johtamista monipuolisesti suhteessa organisaatioon sekä antaa myös konkreettisia ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Vuoden 1986 lopulla kirkolliskokous oli päättynyt pyytää piispainkokousta vahvistamaan johtamistaidon ja työyhteisökoulutuksen asemaa kirkossa. Tämä Kirkon koulutuskeskuksen vastuulle annettu tehtävä tuotti toisen työryhmän,

[109] KHA, Piispainkokous työryhmät – saapuneet kirjeet, Piispainkokouksen 13.2.1990 kirjelmä N:O 17: Kirkon työntekijöiden hengellisen ohjauksen suunnitelma.

joka käsitteli samaa aihepiiriä. Näiden kahden työryhmän työskentelyn pohjalta valmistui johtamiskoulutuksen runkosuunnitelma, joka hyväksyttiin piispainkokouksessa alkuvuodesta 1988.

Päällekkäisten työryhmien lisäksi kirkossa oli 1980-luvulla meneillään monia muitakin kehitystoimenpiteitä ja muutoksia, jotka eivät suoraan liittyneet johtamiskoulutusuudistukseen, mutta vaikuttivat siihen kuitenkin huomattavan paljon. Kirkko 2000 -prosessi oli kenties tärkein koko kirkkoa koskeva tutkimus, sillä siinä selvitettiin kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämisen yksityiskohtia. Keskeisenä päätelmänä tässä oli koulutuksellisen painopisteen siirtäminen yksilökoulutuksesta enemmän yhteisöjen kouluttamiseen. Papinvaalin uudistamiskomitea puolestaan korosti paljon niitä johtajan kyvykkyyteen ja kelpoisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka tuottavat tervettä johtajuutta seurakunnassa. Tällainen johtamisen psykologiaan keskittyvä lähestymistapa näkyi myös lopullisen johtamiskoulutusohjelman sisällöissä. Kolmantena vaikuttavana prosessina oli seurakuntien esimies-alaissuhteita selvittänyt työryhmä. Tämän keskeisimmät huomiot liittyivät seurakuntien toimivaltasuhteiden epäselvyyksiin, jotka saivat aikaan tarpeettomia ristiriitoja varsinkin kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden työtehtävien kesken.

Johtamiskoulutuksen runkosuunnitelman matka valmiiksi johtamiskoulutusohjelmaksi sai näin ollen vaikutteita edellä mainituista koko kirkkoa koskevista muista prosesseista. Tämän lisäksi runkosuunnitelmaa kommentoivat eri tahot, joista EV-kehitysyhtiöiden asiantuntijalausunto ja sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto olivat merkittävimpiä. Varsinkin sopimusvaltuuskunnan toimisto kritisoi vahvasti runkosuunnitelman toteuttamiskelpoisuutta ja sopivuutta kirkon sen hetkiseen kontekstiin. Vuoden 1989 aikana Kirkon koulutuskeskuksessa käynnistettiin alustavia toimenpiteitä tulevan johtamiskoulutusohjelman toteuttamiseksi. Kouluttajakoulutuksen suunnittelu ja alustava kurssien sisältöjen hahmottaminen oli syytä aloittaa riittävän ajoissa, jotta koulutusohjelman hyväksymisen jälkeen päästäisiin käytännön toteutukseen mahdollisimman nopeasti. Valmis johtamiskoulutusohjelma hyväksyttiin piispainkokouksessa syyskuussa 1990 ja kouluttajatahot aloittivat ohjelman mukaisten kurssien toteutuksia vuoden 1991 alussa.

5.2. Argumentaatiosta

Kirkon 1980-luvun loppupuolen johtamiskoulutusuudistus oli ensimmäinen kyseiseen teemaan keskittynyt tapahtumasarja, joka loi perustan kaikelle tulevalle johtamisen kehittämiselle. Tämän takia on ollut hyödyllistä tarkastella myös sitä argumentaatiota, jolla uudistusprosessia on tutkimusajankohtana puolustettu ja vastustettu, sillä se auttaa osaltaan vastaamaan tämän tutkielman päätutkimuskysymykseen. Argumentaation käyttö itsessään viestii jo siitä, että asioita on jollakin tasolla pohdittu ja perusteltu: suunnitelmat eivät ole siis vain hetken mielijohteesta syntyneitä, vaan harkinnan ja monin paikoin yhteisen keskustelun pohjalta syntyneitä. Vasta-argumenttien esiintyminen ilmentää puolestaan mahdollisuutta avoimiin kannanottoihin kirkon sisällä, missä on tilaa olla eri mieltä suunnitelmien ja toteutuksien sisällöistä.

Johtamiskoulutusuudistuksen tarvetta puolustettiin ennen kaikkea sillä, että muuttunut yhteiskunnallinen ja kirkollinen konteksti tuottivat entistä suurempia haasteita johtamiselle. Kaupungistumisen aikaan saama rakennemuutos vaikutti myös seurakuntien koon suurenemiseen, mikä tarkoitti työntekijämäärien ja erilaisten toimintamuotojen lisääntymistä. Kaikki tämä yhdessä monimutkaisti muun muassa johtamisen ja hallinnon toimivaltasuhteita sekä toiminnan koordinointia, johon aiempi koulutus ei ollut antanut riittäviä tietotaidollisia valmiuksia. Toisaalta osassa argumenteista alettiin nähdä johtamisen ja johtamiskoulutuksen merkitys myös kokonaisvaltaisen työyhteisön toimivuuden kannalta. Johtamista nähtiin näissä argumenteissa tietynlaisena ammatillisen pätevyyden muotona, jota oli mahdollista oppia ja kehittää. Näin ollen koulutusta pidettiin mahdollisuutena antaa välineitä puuttua työyhteisössä tapahtuviin epäkohtiin ja ristiriitoihin. Kuitenkin johtamiskoulutusta itsessään ei pidetty riittävänä seurakunnan ja kirkon toimivuuden varmistamiseksi, vaan sen kanssa tarvittiin myös yhteisökohtaista kehittämistoimintaa.

Yleisimmät argumentit johtamiskoulutusuudistusta vastaan keskittyivät johtajuuden ymmärtämiseen, valmiin johtamiskoulutusohjelman laajuuteen sekä uudistuksen liian nopeaan aikatauluun. Eräissä vasta-argumenteissa korostui näkemys johtamisesta ennen kaikkea hallinnollisena valvontana, jossa johtaja on vastuussa lainsäädännöllisten periaatteiden toteuttamisesta. Näin ollen johtamiskoulutusohjelmassa esitetyt ajatukset käytännön toiminnan ja ihmisten johtamisesta nähtiin vievän koulutuksellista tilaa hallinnollisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden ymmärtämiseltä. Lisäksi hengellisen johtamisen rooli jäi uudistuksen suunnitteluissa välillä epäselväksi: kuinka yhdistää

seurakunnan johtajuuden teologinen ja sosiologinen puoli hallinnossa? Suunnitelmissa mainittiin hengellisen johtajuuden olevan kirkon perustehtävän edistämistä, mutta tämän perustehtävän sanoittaminen jäi monin paikoin olemattomaksi. Uutta johtamiskoulutusohjelmaa pidettiin joissakin argumenteissa myös liian massiivisena suhteessa siihen aikatauluun, joka sen toteuttamiseksi annettiin. Tässä tutkielmassa esitellyt 1980-luvun kirkon sisäiset prosessit olivat paikoin vielä kesken, joten niiden antamaa tutkimustietoa ei ollut aina mahdollista hyödyntää riittävästi johtamiskoulutuksen suunnittelussa. Tämän seurauksena johtamiskoulutusohjelmaan sisällytettiin monia turhan suuria johtamisen osa-alueita, jolloin johtamisen kokonaiskuvan kattava hallitseminen oli vaikeata.

Paikoin argumentaation tutkiminen jäi valitettavan puutteelliseksi, sillä tutkielmassa käytetty lähdeaineisto ei sitä aina mahdollistanut kuunnolla. Moniin lähteinä käytettyihin asiakirjoihin, kuten piispainkokouksen pöytäkirjoihin, oli kirjattu vain keskeisimmät argumentit tai niiden kiteytykset, jolloin ymmärrys käydystä keskustelusta saattoi jäädä yksipuoliseksi. Toisaalta tämä voi mahdollistaa argumentaation syvällisemmän jatkotutkimuksen tulevaisuudessa.

5.3. Johtamiskoulutusohjelman sisällöstä

Lopulliseen johtamiskoulutusohjelmaan sisältyi keskeisenä painopisteenä johtamiskoulutuksen, työyhteisön kehittämistoiminnan sekä luottamushenkilö- ja avustajakoulutuksen välinen yhteys. Jokainen osa näin ollen tukee toisia ja saatua palautetta voidaan käyttää kokonaisuuden kehittämiseen edelleen. Kaikki nämä ovat vaikuttamassa siihen, että seurakunta ja kirkko olisivat organisaatioina hyvinvoivia ja toimivia. Koulutusohjelman mukaisesti Kirkon koulutuskeskus on vastuussa erityisesti varsinaisesta johtamiskoulutuksesta, hiippakuntien tuomiokapitulit koordinoivat työyhteisöjen kehittämistoimintaa sekä Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliitto ja muut kirkolliset järjestöt vastaavat luottamushenkilö- ja avustajakoulutuksesta. Näiden eri tahojen yhteistoiminnan varmistaminen tulee kysymään koulutuksen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä.

Teoreettinen tausta johtamiskoulutukselle muodostui pitkälti kirkon omista lähtökohdista käsin. Seurakunta nähtiin avoimena ja oppivana yhteisönä, joka toimii tietynlaisessa kulttuurillisesti ja yhteiskunnallisesti määrittyneessä kontekstissa toimintaympäristön

keskellä. Sekä ihmis- että yhteisökuvan haluttiin pohjaavan realistisiin näkemyksiin. Koulutusohjelmassa esitelty johtamiskuva määritteli johtajuuden ennen kaikkea yhteistyön ja luovuuden tukena. Yleistavoitteina johtamiskoulutukselle pidettiin yhteisen johtamistaidollisen ajattelutavan ja käytännön kehittämistä, inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä seurakuntayhteisössä sekä koulutettavien valmentamista omien kykyjen ja valmiuksien tutkimiseen ja käyttämiseen.

Varsinaisia suunniteltuja kursseja koulutusohjelmassa oli kaikkiaan seitsemän, jotka olivat tarkoitettu erityisesti kirkkoherroille, talouspäälliköille, työalajohdolle sekä eri johtavien tahojen yhteiskursseiksi. Kurssien sisällöissä korostuivat teemat, kuten johtamisen ja oman johtajuuden kehittäminen, johtamiskäytännöt ja -järjestelmät sekä kokonaiskuvan saaminen seurakunnasta työyhteisönä. Tavoitteina kursseilla oli usein tietynlaisen johtamistaidollisen itsereflektion kehittyminen enemmin kuin antaa valmiita vastauksia siitä, miten tietyissä tilanteissa on syytä toimia. Toisaalta erityisesti hallinnollisten ja lainsäädännöllisten dokumenttien sekä periaatteiden kohdalla tavoitteena oli niiden selkiyttäminen ja syvempi ymmärtäminen. Kummallisena yksittäisenä poikkeuksena kurssien sisällöissä oli talousjohdon tarkoitetun sisällön puuttuminen sekä yleisellä oleva hengellisen johtamisen olemattomuus. Jos kurssien kuvauksissa ´seurakunnan´ tilalle laittaisi termin ´organisaatio´ ja ´kirkkoherran´ tilalle esimerkiksi ´toimitusjohtaja´, niin koulutusohjelmaa ei tunnistaisi hengellisessä yhteisössä tehdyksi.

Johtaminen ja sen pohjalta kehitetyt teoriat, mallit, tyylit ja muut vastaavat käytänteet ovat monesti sidoksissa historialliseen – ajallispaikalliseen – kontekstiinsa. Tämän lisäksi erityisesti ihmisten maailmankuvaa ja ajattelua määrittävät piirteet ovat tekijöitä, jotka heijastuvat tavalla tai toisella siihen, miten johtaminen nähdään. Toisin sanoen maailmankuvan muuttuessa muuttuu yleensä johtaminen tai ainakin sen tietyt painopisteet. Osaltaan valistuksen vaikutuksesta ihmisten ajattelussa näkyi järjen korostuminen vielä pitkälle 1900-luvulle saakka. Viime vuosisadan puolivälin jälkeen eksistentialismin kaltaisissa filosofisissa suuntauksissa korostui enemmän subjektiivisen tunteen ja kokemuksen rooli. Muutenkin ajatteluilmapiirin muuttuessa entistä yksilökeskeisemmäksi, on mielenkiintoista pohtia, minkälainen vaikutus sillä on ollut johtajuuteen. Kenties ihmiset eivät enää niinkään sitoudu kirkkoon organisaationa, mutta ovat vastaanottavaisempia johtamiselle, joka vahvistaa heidän yksilöllistä kehittymistään. Saadaanko toisaalta muun

muassa yksilön kehittymisen kautta vahvistettua heidän sitoutumistaan yhteisöön? Tällöin voidaan päästä samoihin lopputuloksiin, vaikka aloitetaankin erilaisista lähtökohdista.

5.4. Lopuksi

Miksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon johtamiskoulutus siis uudistettiin 1985—1990? Kuten niin monissa muissakin laajoissa uudistuksissa, tässäkin on useita vaikuttavia tekijöitä. Kirkko toimii Suomessa osana yhteiskuntaa, joten valtion tai kuntien toiminnassa ja päätöksenteossa tapahtuvat kehityssuunnat heijastuvat myös kirkkoon esimerkiksi jäsenistön kasvuna tai vähenemisenä sekä toiminnallisten painopisteiden muutoksina. Muuttuvan yhteiskunnan mukana myös kirkon johtamiskoulutuksen tarvitsee muuttua, että se voi vastata uusiin tilanteisiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Johtaminen tapahtuu organisaationsa tai yhteisönsä sisällä ja yhteyksissä toimintaympäristöönsä. Johtamiskoulutukselta halutut tekijät kuvastavat näin ollen sitä, miten nämä sisäiset ja ulkoiset vaikutuspiirit nähdään: minkälaista työyhteisöjohtamista tarvitaan sekä miten johtaminen suhteutuu yhteisön ulkopuolisiin toimijoihin. Muut kirkon sisäiset uudistukset ja muutokset voivat olla myös omalta osaltaan tukemassa, mutta toisaalta paikoin myös heikentämässä johtamiskoulutuksen kehittämistä. Näin tapahtuu erityisesti siinä tapauksessa, jos organisaatiossa ei ole selvästi määritelty, mitä tarkoitetaan esimerkiksi käsitteellä ´johtaminen´ tai mitä yhteisön perustehtävä pitää sisällään. Tästä voi seurata suunnattomuutta, kun eri tahot tulkitsevat näitä omilla tavoillaan. Johtamiskoulutusuudistus on omalta osaltaan ollut vastauksena myös kirkon sisäisiin ristiriitaisuuksiin ja konflikteihin esimerkiksi toimivaltakysymyksissä.

Tässä tutkielmassa on ollut mielenkiintoista tarkastella ajanjaksoa, jossa johtamisteoreettinen kieli ja ymmärrys on paikoin vasta saamassa kunnollista, käsitteellistä muotoa. Monista niistä termeistä, joita nykypäivänä pidetään akateemisessa tutkimuksessa selvinä, ei ole välttämättä ollut vielä tuolloin, vaikka ne on voitu ilmiöinä tunnistaakin. Historia voi olla muistuttamassa meitä siitä, että niin kirkossa kuin muissakin organisaatioissa voidaan tarvita toisinaan proaktiivista, ennakoivaa johtamista reaktiivisen, korjailevan johtamisen lisäksi.

Kaiken kaikkiaan 1980-luvun lopun johtamiskoulutusuudistusta voi pitää merkittävänä vaiheena kirkon historiassa. Tämän uudistuksen luomalle pohjalle on rakennettu tulevien vuosikymmenien johtamiskoulutusta. Vaikka ajan kuluessa monet tekijät johtamisessakin muuttuvat, niin on kuitenkin joitakin asioita, jotka todennäköisesti tulevat pysymään samoina. Tämänlaisen muutoksen ja pysyvyyden dynamiikan tutkiminen useamman vuosikymmenen ajalta voisi tarjota syvällisempää kuvaa siitä, minkälaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttamassa kirkollisen johtamiskoulutuksen kehittymiseen.

KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne	Nimi
JJSKJ	Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä - mietintö
Kirjo 90	Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90
KK	Kirkon koulutuskeskus
KHA	Kirkkohallituksen arkisto
KPA	Kirkkopalvelut ry:n arkisto
SKOS	Seurakuntaopiston säätiö
SKSK	Suomen Kirkon Seurakuntatoiminnan keskusliitto

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Arkistolähteet

Kirkkohallituksen arkisto (KHA)

Piispainkokouksen kirjelmä N:O 12 kirkon taloudellis-hallinnollisen alan seurantaryhmälle 12.2.1985.

Piispainkokouksen pöytäkirja 12.—13.2.1985.

Seurakuntien taloudellis-hallinnollisen alan henkilöstön seurakuntaidentiteettiä vahvistava koulutus.

Kirkkohallituksen asettaman seurantaryhmän esitys piispainkokoukselle 3.1.1985.

Piispainkokouksen 12.—13.2.1985 valmistusvaliokunnan esitys asia N:O ~~19~~ 20.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokous: Keskustelupöytäkirja Kevätistuntokausi 5.5.1986.

Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1986-2.

Kirkkohallitus: Tiedustelu tähänastisesta johtamiskoulutuksesta.

Pääsihteereiden kokous 30.11.—1.12.1987: muistio.

Piispainkokouksen pöytäkirjat 1987.

Piispainkokouksen pöytäkirja 10.—11.2.1987.

Piispainkokouksen pöytäkirja 15.—16.9.1987.

Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-1.

”Kirkko 2000” Kirkon työn pitkän aikavälin suunnitelma Asia N:O 8.

Johtamistaidon ja työyhteisökoulutuksen kehittäminen Asia N:O 14.

Hiippakuntakokousaloite n:o 19/1986, Johtamistaidon kurssi.

YLEISEN VALMISTUSVALIOKUNNAN mietintö n:o 15/1986 Helsingin hiippakuntakokouksen aloitteesta n:o 19/1986, joka koskee johtamistaidon kurssia.

Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1987-2.

Lausuntoluonnos Kirkolliskokoukselle: Kirkon keskushallinnon uudistaminen.

Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä, piispainkokouksen 15.—16.9.1987 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:o ~~22~~ 26.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin aloite piispainkokoukselle 10.6.1987: Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

Piispainkokouksen kirjelmä N:O 8 Kirkon koulutuskeskukselle johtamiskoulutuksesta ja työyhteisön kehittämisestä 13.9.1988.

Piispainkokouksen pöytäkirja 13.—14.9.1988.

Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1988.

Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa, piispainkokouksen 13.—14.9.1988 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:O 12.

Kirkon koulutuskeskuksen esitys piispainkokoukselle 28.1.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa [ns. runkosuunnitelma].

EV-kehitysyhtiöiden asiantuntijalausunto 1.6.1988: Johtamiskoulutus ja työyhteisön kehittäminen kirkossa.

Kirkon sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto piispainkokouksen valmistusvaliokunnalle 6.7.1988.

Piispainkokous työryhmät – saapuneet kirjeet.

Piispainkokouksen 13.9.1989 kirjelmä N:O 15: Kirkkoherran asema seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä, piispainkokouksen 7.—8.2.1989 valmistusvaliokunnan mietintö Asia N:O 12.

Kirkkoherran asema seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä – Jatkokäsittely seurakuntayhtymän näkökulmasta, piispainkokouksen 12.—13.9.1989 valmistusvaliokunnan mietintö, Asia N:O 23.

Piispainkokouksen 13.2.1990 kirjelmä N:O 17: Kirkon työntekijöiden hengellisen ohjauksen suunnitelma.

Kirkon keskukset 1989: Kirkon keskusten toimintakertomukset vuodelta 1989.

Piispainkokouksen pöytäkirja 7.—8.2.1989.

Piispainkokouksen 7.—8.2.1989 valmistusvaliokunnan valmistelumuistio Asia N:O 12: Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

Piispainkokouksen kirjelmä N:O 6 8.2.1989: Kirkkoherran aseman selvittäminen seurakunnan johtajana ja työntekijöiden esimiehenä.

Piispainkokouksen pöytäkirja liitteet 1989-1.

Kirkon hallintovirkamiehet r.y. tiedote 22.11.1988: Kirkkoherran ja talouspäällikön toimivaltasuhteet seurakunnassa.
Papinvaalin uudistamiskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto Sarja A 1989:4.
Tavoitteellisuus ja tulosvastuu kirkon keskusten toiminnassa. Johtavien sihteerien kokouksen 25.8.1987 asettaman työryhmän mietintö. Suomen Ev. lut. kirkon keskushallinto 1989.
Kirkon keskukset 1990: Kirkon keskusten toimintakertomukset vuodelta 1990.
Piispainkokouksen 12.9.1990 kirjelmä N:O 30 Kirkkohallitukselle: Johtamiskoulutus.
Kirkon koulutuskeskuksen kirjelmä 23.5.1990 piispainkokoukselle.
Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90 liite 1: Mietinnöt, muistiot, selvitykset.
Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90. Kirkon koulutuskeskus 1990.

Kirkkopalvelut ry:n arkisto (KPA), Järvenpää

Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliiton hallituksen pöytäkirjat 1985—1987.
Suomen kirkon seurakuntaopiston säätiön hallituksen pöytäkirjat 1985—1987.
Johtamiskoulutustyöryhmän asiakirjat 1986—1987.

Painetut lähteet

Kirkko 2000: kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen evankelisluterilaisen kirkon piispainkokouksen 13.2.1985 Helsingissä asettaman työryhmän laatima. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto Sarja 1986:B 1
Johtaminen ja johtamiskoulutus seurakunnassa ja kristillisissä järjestöissä. Johtamiskoulutustyöryhmän mietintö osa I ja II. Suomen kirkon seurakuntatoiminnan keskusliitto & Suomen kirkon seurakuntaopiston säätiö: Helsinki, 1988.
Seurakunnan esimies-alaissuhteet. Suomen evankelisluterilaisen kirkon piispainkokouksen 16.9.1987 Mikkelissä asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto Sarja B 1988:2.
Suomen evankelisluterilainen kirkko vuosina 1984—1987, toim. Heino, Harri & Kauppinen, Juha & Ahonen, Risto. Kirkon tutkimuskeskus: Tampere, 1989.

Tutkimuskirjallisuus

Aaltola, Pasi & Laajala, Markku & Manninen, Ari & Lainema, Kirsi & Hämäläinen, Raija & Koponen, Sirpa, ”Tiedosta tekoihin: Vuorovaikutus ja yhteisöllinen oppiminen johtajien koulutuksessa”, *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 4/2022, Vol.24 (1), 27—43.

Ahokas, Minna, ”Käsitehistoriallinen lähestymistapa”. Teoksessa Antila, Jaakko Olavi & Laine, Esko M. & Meriläinen, Juha (toim.), *Kristinuskon historian tutkimusalat ja metodit.* Suomen kirkkohistoriallinen seura: Helsinki, 2013, 134—147.

Alasuutari, Pertti, *Laadullinen tutkimus.* Vastapaino: Tampere, 1999. (3. painos)

Antila, Jaakko Olavi & Laine, Esko M. & Meriläinen, Juha (toim.), *Kristinuskon historian tutkimusalat ja metodit.* Suomen kirkkohistoriallinen seura: Helsinki, 2013.

Antila, Jaakko Olavi, ”Kirkollinen hallintohistoria tutkimusalana”. Teoksessa Antila, Jaakko Olavi & Laine, Esko M. & Meriläinen, Juha (toim.), *Kristinuskon historian tutkimusalat ja metodit.* Suomen kirkkohistoriallinen seura: Helsinki, 2013, 247—255.

Antila, Jaakko Olavi, *Kansankirkko ristipaineessa: Suomen luterilainen kirkolliskokous 1974—2011.* Suomalaisen kirjallisuuden seura: Helsinki, 2017.

Arikka, Laura & Arikka, Heikki (toim.), *Hyvin johdettu kirkko: visioita, haasteita, näkökulmia.* Kirjapaja: Helsinki, 2019.

Asikainen, Pekka, *Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana.* Kasvatustieteiden väitöskirja. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi, 2010.

Asikainen, Pekka, ”Jumalan vai seurakunnan palveluksessa?” Teoksessa Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat.* Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura: Helsinki 2012, 160—177.

Asikainen, Pekka, *Jumalan vai ihmisen palveluksessa? Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013—2015.* Teologian väitöskirja. Väyläkirjat: Helsinki 2020.

Danielsbacka, Mirkka & Hannikainen, Matti O. & Tepora, Tuomas, *Avaimia menneisyyteen: opas historiantutkimuksen menetelmiin.* Gaudeamus: Helsinki, 2022. E-kirja.

Haaparanta, Leila & Niiniluoto, Ilkka, *Johdatus tieteelliseen ajatteluun.* Gaudeamus: Helsinki, 2016 (uudistettu painos). E-kirja.

Heikkilä, Markku & Heininen, Simo, *Uusi Suomen kirkkohistoria.* Suomalaisen kirjallisuuden seura: Helsinki, 2017.

Heinlahti, Kaisa & Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa, *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia.* Gaudeamus: Helsinki, 2006.

Huhta, Erkki & Poutiainen, Matti & Totro, Timo & Turunen, Raimo (toim.), *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja.* Kirjapaja: Helsinki, 2003.

Huhtinen, Pentti, ”Pastoraalinen johtajuus.” Teoksessa Turunen, Raimo (toim.), *Johtaminen seurakunnassa.* Edita Oyj: Helsinki, 2001, 31—46.

Hyyppä, Harri & Miettinen, Asko (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka.* Metanoia-instituutti: Oulu, 2005 (2. painos).

Juuti, Pauli (toim.), *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen.* Johtamistaidon opisto: Helsinki, 2010.

Juuti, Pauli & Juuti, Sini, *Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti.* Basam Books Oy: Helsinki, 2021.

Kaira, Terhi, *”Sitä kohti, mikä on edessä”: Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa.* Teologian väitöskirja. Helsingin yliopisto, 2019.

Kangasoja, Matti & Luoma, Markku & Tossavainen, Markku, *Matkalla uudistavaan seurakuntajohtamiseen.* Aikamedia: Jyväskylä, 2009.

Kopperi, Kari & Malo, Terttu & Tanska, Juha (toim.), *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: johtajana kirkossa.* Kirjapaja: Helsinki, 2019.

Kopperi, Kari, ”Mitä on kirkollinen johtaminen? – Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty”. Teoksessa Kopperi, Kari & Malo, Terttu & Tanska, Juha (toim.), *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: johtajana kirkossa.* Kirjapaja: Helsinki 2019, 12—28.

Lehtinen, Jukka, *Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen.* Gummerus: Jyväskylä, 1996.

Murtorinne, Eino, *Suomen kirkon historia 4: sortovuosista nykypäiviin 1900—1990.* WSOY: Porvoo, 1995.

Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat.* Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura: Helsinki 2012.

Nissinen, Vesa, *Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttäytymisen kehittäminen.* Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki, 2000.

Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu E.S., *Johtajakoulutus murroksessa: johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä.* Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 17. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki, 2000.

Northouse, Peter G., *Leadership: Theory and Practice.* SAGE Publications: Thousand Oaks, 2021. E-kirja.

Palmu, Harri, *Avoin vai suljettu yhteisö – Johtaminen seurakunnassa: tiivistelmä tutkimushankkeesta Suomen ev.-lut. seurakunnat työntekijäyhteisönä.* Sarja B Nro 64. Kirkon tutkimuskeskus: Tampere, 1990.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* PS-kustannus: Jyväskylä, 2012.

Rauhala, Risto, *Johtamistaidon vaihtoehdot ja kirkkoherrojen johtamiskoulutus 1978—1989.* Käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, 1994.

Reina, Riikka, ”Johdetaanko kirkossa julkishallintoa vai kansalaisjärjestöä?” Teoksessa Arikka, Laura & Arikka, Heikki (toim.), *Hyvin johdettu kirkko: visioita, haasteita, näkökulmia.* Kirjapaja: Helsinki, 2019, 151—158.

Ryökäs, Riikka, ”Miten kirkkoa johdetaan hallintoyksikkönä”. Teoksessa Kopperi, Kari & Malo, Terttu & Tanska, Juha (toim.), *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: johtajana kirkossa.* Kirjapaja: Helsinki 2019, 42—67.

Seeck, Hannele, *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin.* Gaudeamus: Helsinki, 2012 (3. painos).

Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna, ”Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa.” Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* PS-kustannus: Jyväskylä, 2012, 195—226.

Tainio, Risto, ”Suomalaista johtamista etsimässä”. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen.* Johtamistaidon opisto: Helsinki, 2010, 62—69.

Totro, Timo, ”Konsultointi ja työyhteisön kehittäminen.” Teoksessa Huhta, Erkki & Poutiainen, Matti & Totro, Timo & Turunen, Raimo (toim.), *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja.* Kirjapaja: Helsinki, 2003, 243—254.

Totro, Timo, ”Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli*”.* Teoksessa Hyyppä, Harri & Miettinen, Asko (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka.* Metanoia-instituutti: Oulu, 2005 (2. painos), 46—75.

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

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila, *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Edita Publishing Oy: Helsinki, 2019. E-kirja.

Vuolanto, Ville, ”Tutkimusprosessi, metodit ja historiantutkimuksen ominaislaatu”, *Historiallinen Aikakauskirja 105:3 (2007),* 304—316.

LIITTEET

Liite 1

Johtamiskoulutusohjelma 90:n kurssit ja niiden sisällöt sekä tavoitteet.

Kurssit:

1) Seurakuntatyön johtamisen kurssi I; kirkkoherran peruskurssi (4.1.)
2) Seurakuntatoiminnan johtamisen kurssi II; kirkkoherran erityiskurssi (4.2.)
3) Seurakuntatoiminnan johtamisen kurssi III; kokonaisjohtamisen kurssi (4.3.)
4) Talousjohdon kurssi (4.4.)
5) Työalajohdon kurssi (4.5.)
6) Työnjohdon kurssi (4.6.)
7) Yhteiskurssi (4.7.)

Kurssien sisällöt

- Johtajuuden perustehtävät seurakunnassa (4.1.)
- Perusasioita seurakunnan toimintaympäristöstä, perustehtävästä, työkäytännöistä, työn ja työyhteisön sisäisestä maailmasta (4.1.)
- Kirkkoherran tehtävät ja rooli seurakunnan hallinnossa ja henkilöstöhallinnossa (4.1.)
- Perusasioita ihmisten johtamisesta (4.1.)
- Kirkon tehtävä ja seurakuntatyön tavoiteasettelu keskeisten dokumenttien pohjalta (4.2.)
- Seurakuntatyön kokonaishahmotus, tulevaisuus, visiot, muutoksen aikaansaaminen, priorisointi, suunnittelu ja arviointi (4.2.)
- Kirkkoherran virka, historia ja toimivalta (4.2.)
- Oman johtamiskäytännön tarkastelu yleisen johtamisajattelun pohjalta (4.2.)
- Palautteen saaminen omasta johtamiskäytännöstä, sen kehittäminen (4.2.)
- Nykyinen kulttuurinen, yhteiskunnallinen ja taloudellinen tilanne ja kehitysnäkymät seurakunnan toimintaympäristössä (4.3.)
- Seurakuntatoiminnan visiot ja strategiat (4.3.)
- Tutustuminen käytännössä erilaisiin johtamisjärjestelmiin erilaisissa yhteisöissä (4.3.)
- Oman seurakunnan ja työyhteisön kokonaisjohtamisen oleelliset alueet sekä johtamisjärjestelmän kehittäminen (4.3)
- Palaute omasta johtamisajattelusta ja -käytännöstä, johtajatestaus (4.3.)
- [TALOUSJOHDON KURSSILLE EI OLE SISÄLTÖJÄ] (4.4.)
- Työalan ohje- ja johtosäännöt, kirkkolain säädökset, Kirkko 2000 -prosessi (4.5.)
- Työalan kehitysnäkymät ja -suunnitelmat (4.5.)
- Työalaa vastaava kunnallinen ja muu toiminta (4.5.)
- Työalan toiminta- ja taloussuunnitelmien laatiminen ja arviointi (4.5)
- Yhteistoiminta luottamushenkilöiden, avustajien ja seurakuntalaisten kanssa, johtokuntien rooli (4.5)
- Päätöksenteko, ristiriitatilanteet (4.5)
- Oman persoonallisen johtamistavan syventäminen (4.5.)

- Kokonaiskuva seurakunnan toiminnasta (4.6)
- Seurakunta työyhteisönä (4.6.)
- Esimiehen tehtävät, ihmisten johtaminen (4.6.)
- Työn suunnittelu ja johtaminen (4.6.)
- Työnjohtoon vaikuttavat lait ja sopimukset, työsuojelu (4.6.)
- Oman johtamiskäytännön kehittäminen (4.6.)
- Yksilö vuorovaikutustilanteessa (4.7)
- Vuorovaikutustaidot; itseilmaisu, kuunteleminen, palaute (4.7.)
- Nonverbaalinen viestintä (4.7.)
- Ryhmän prosesseja ja dynamiikkaa (4.7.)
- Ryhmä – työryhmä (4.7)
- Ryhmän johtaminen, päätöksenteko, konfliktit; esim. työntekijäkokous (4.7)

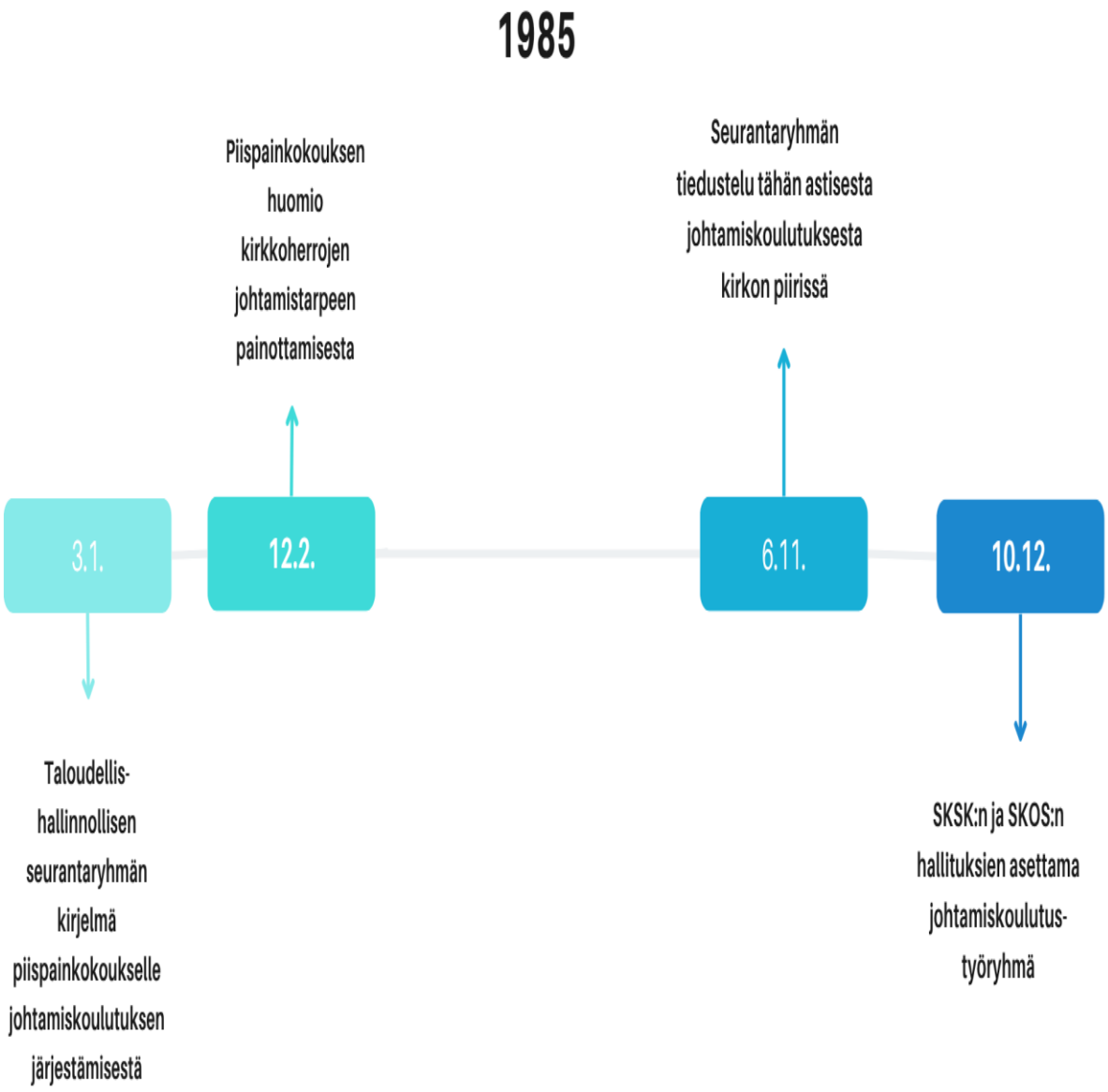
Kurssien tavoitteet

- Auttaa ymmärtämään kirkollisen johtajuuden erityispiirteitä, yleisen johtamisajattelun kehityspiirteitä ja muutoksia (4.1.)
- Selkiyttää kirkkoherran tehtäviä seurakunnan toiminnan johtajana (ympäristö, perustehtävä, resurssit, suunnittelu, toteutus, seuranta) (4.1.)
- Perehdyttää kirkkoherran viranhoidossa keskeisiin hallinnon ja henkilöstöhallinnon säädöksiin sekä käytäntöihin (4.1.)
- Tukea työyhteisön ja -ryhmien toiminnan ja peruspulmien ymmärtämisessä ja johtamisessa (4.1.)
- Syventää kirkkoherran valmiuksia seurakunnallisen toiminnan johtajana erilaisissa ympäristöissä ja seurakunnissa (4.2.)
- Syventää yleisen johtamisajattelun ja seurakunnallisen johtamistradition ymmärtämistä ja jäsentämistä kirkkoherran omaksi toimivaksi johtamisnäkemykseksi (4.2.)
- Luoda edellytyksiä seurakunnan toiminnan ja johtamistapojen arviointiin ja kehittämiseen (4.2.)
- Luoda pohjaa johtajana jaksamiselle ja itsensä kehittämiselle (4.2.)
- Hahmottaa seurakunnan laajasti ymmärretyn toimintaympäristön kulttuurisen yhteiskunnallisen ja taloudellisen tilanteen sekä kehitysnäkymiä (4.3.)
- Luoda siihen liittyen omaan seurakuntaansa kirkon olemuksesta ja tehtävästä nouseva kokonaisjohtamisjärjestelmä (4.3.)
- Selkiyttää omaa johtajakuvaansa (4.3.)
- Talouspäällikön (vast.) johtajuuden selkiyttäminen seurakunnassa (4.4.)
- Yhteistyön merkityksen korostuminen tuloksellisessa johtamisessa (4.4.)
- Talousjohdon ymmärtäminen seurakunnan kokonaisjohtamisen osana (4.4.)
- Seurakunnan talouden tulevaisuuden haasteiden hahmottaminen, muutoksen johtamiseen valmistautuminen (4.4.)
- Syventää tietoisuutta seurakunnallisen johtamisen lähtökohdista ja tavoitteista (4.5.)
- Kehittää valmiuksia työalan johtamistoiminnassa (4.5.)
- Tunnistaa kehittämistarpeita itsessä, työalassa ja työyhteisössä (4.5.)

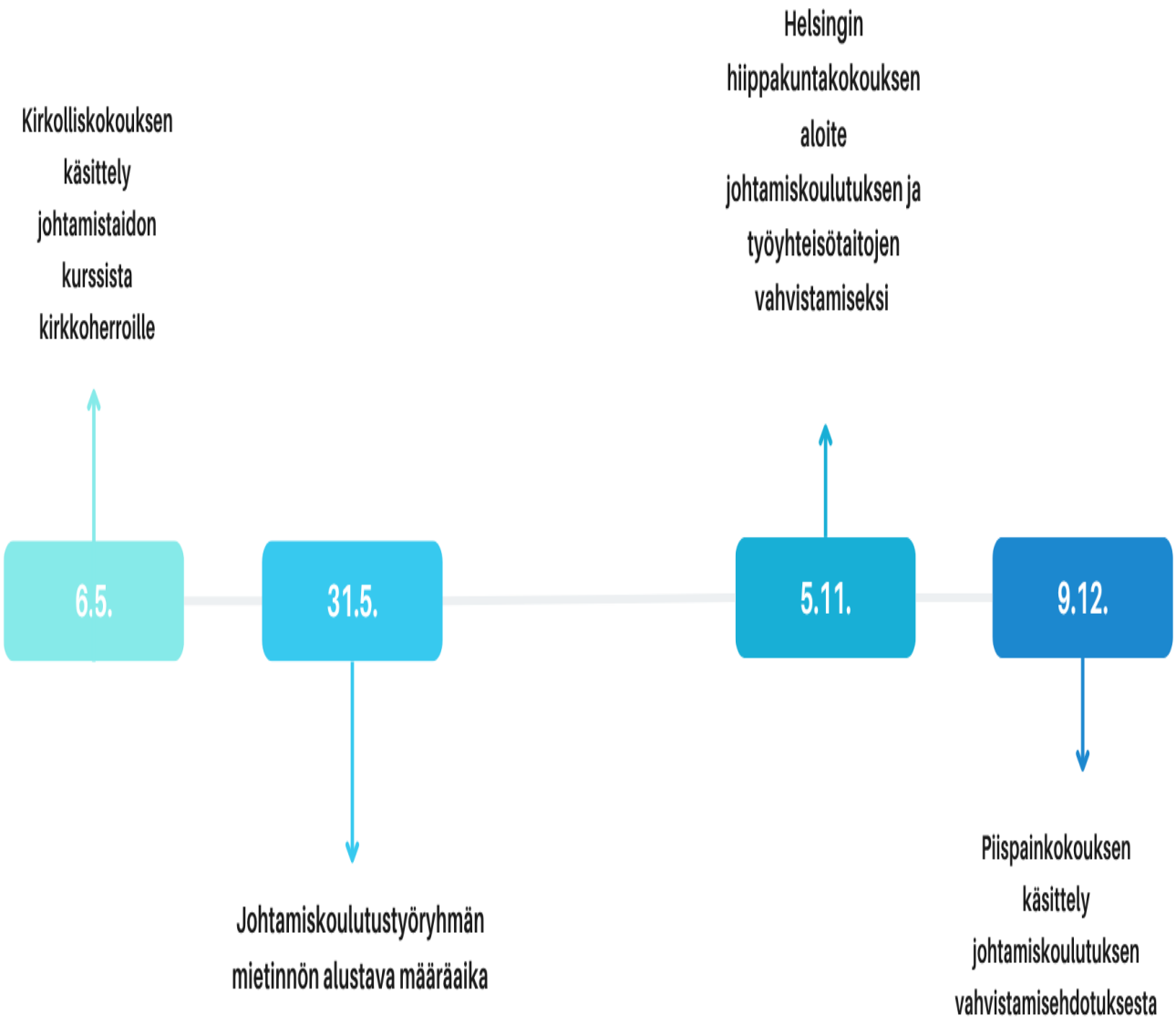
- Syventää tietoisuutta seurakunnasta työyhteisönä sekä sen johtamistoiminnan lähtökohdista ja tavoitteista (4.6.)
- Vahvistaa työnjohtajan seurakunnallista identiteettiä (4.6.)
- Kehittää omaa johtamiskäytäntöä ja ihmisten johtamista (4.6.)
- Tunnistaa kehittämistarpeita itsessään ja työyhteisössään (4.6.)
- Kehittyä yhteistyötaidoissa (4.7.)
- Oppia havainnoimaan ja ymmärtämään vuorovaikutuksen, ryhmädynamiikan ja -prosessin perusasioita sekä soveltamaan niitä omassa työyhteisössä (4.7.)
- Oppia menetelmiä päätöksentekoon, ristiriitatilanteiden kohtaamiseen ja ratkaisemiseen (4.7.)

Liite 2

AIKAJANA JOHTAMISKOULUTUSUUDISTUKSEN KESKEISISTÄ TAPAHTUMISTA VUOSINA 1985—1990.



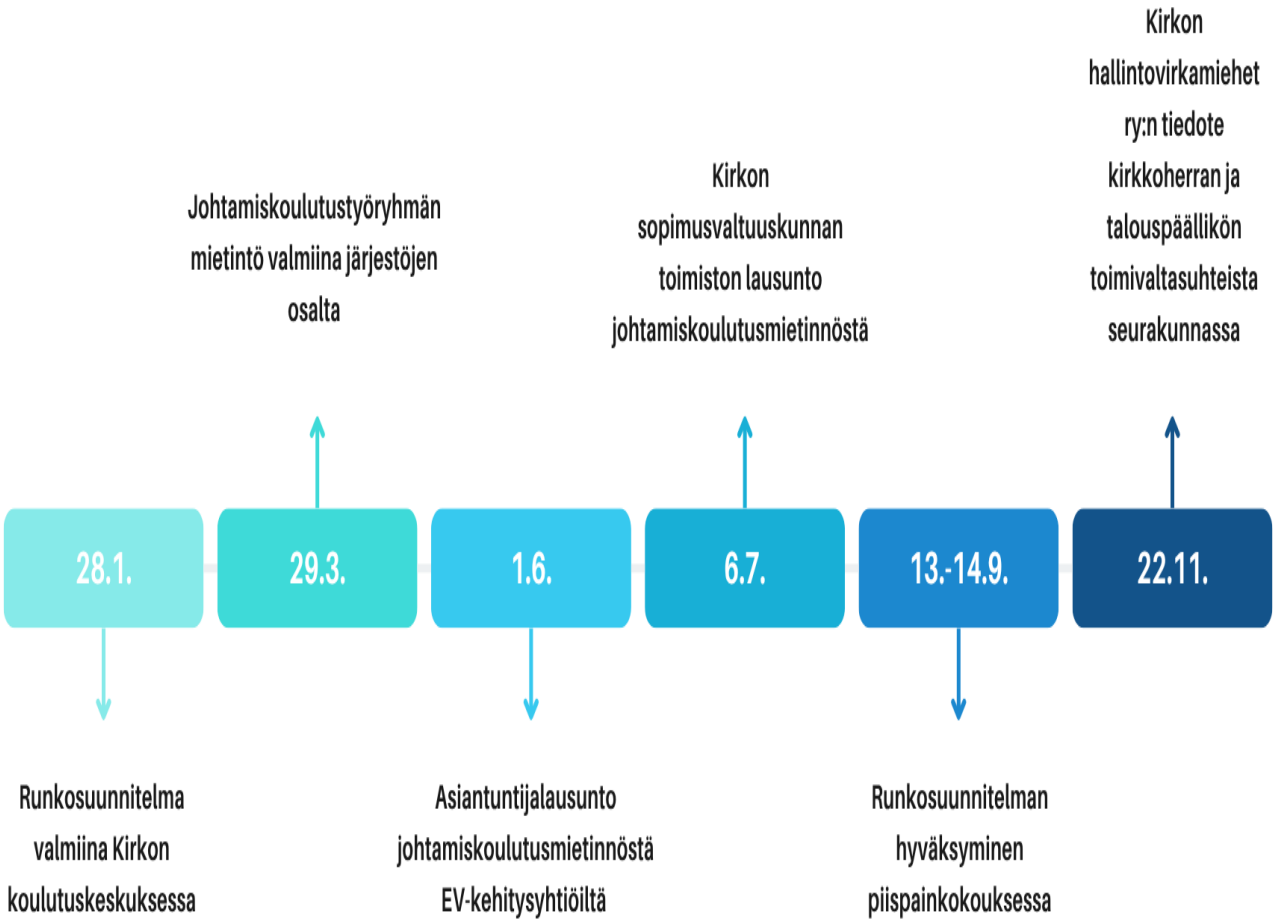
1986


Kirkolliskokouksen käsittely johtamistaidon kurssista kirkkoherroille
6.5.
31.5.
Johtamiskoulutustyöryhmän mietinnön alustava määräaika
Helsingin hiippakuntakokouksen aloite johtamiskoulutuksen ja työyhteisötaitojen vahvistamiseksi
5.11.
9.12.
Piispainkokouksen käsittely johtamiskoulutuksen vahvistamisehdotuksesta

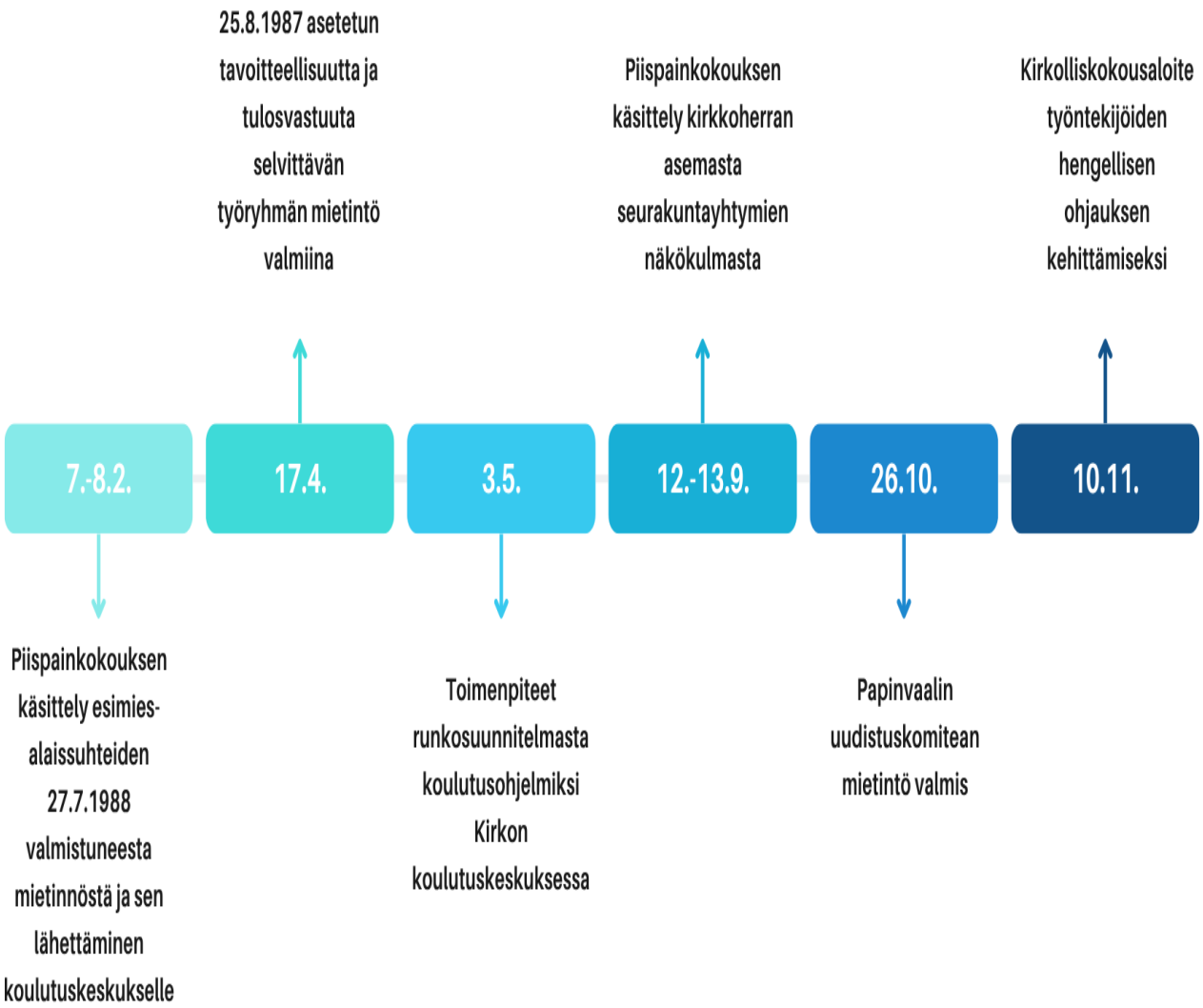
1987

Johtamiskoulutustyöryhmän mietintö seurakuntien osalta valmiina
Mikkelin tuomiokapitulin esitys piispainkokoukselle kirkkoherran asemasta seurakunnan johtajana työntekijöiden esimiehenä
Johtamiskoulutuksen runkosuunnitelman alustavaa arviointia dekaanikokouksessa
10.2.
24.4.
5.5.
10.6.
15.-16.9
30.11-1.12.
Piispainkokouksen esitys Kirkon koulutuskeskukselle työyhteisötaidon ja johtamiskoulutuksen kehittämisestä
Kirkolliskokouksen asettama papinvaalin uudistuskomitea
Piispainkokouksen asettama työryhmä selvittämään esimies-alaissuhteita

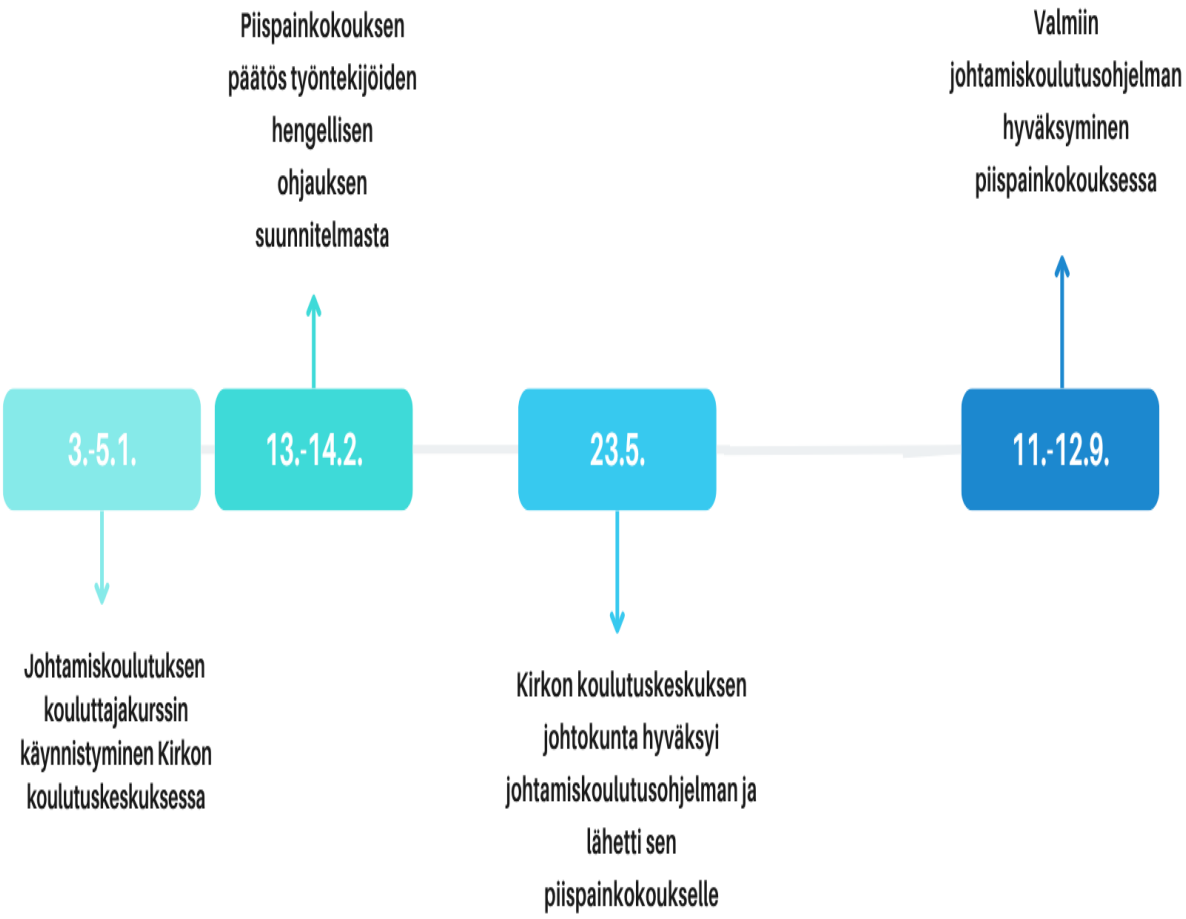
1988


Kirkon hallintovirkamiehet ry:n tiedote kirkkoherran ja talouspäällikön toimivaltasuhteista seurakunnassa
Johtamiskoulutustyöryhmän mietintö valmiina järjestöjen osalta
Kirkon sopimusvaltuuskunnan toimiston lausunto johtamiskoulutusmietinnöstä
28.1.
29.3.
1.6.
6.7.
13.-14.9.
22.11.
Runkosuunnitelma valmiina Kirkon koulutuskeskuksessa
Asiantuntijalausunto johtamiskoulutusmietinnöstä EV-kehitysyhtiöiltä
Runkosuunnitelman hyväksyminen piispainkokouksessa

1989


25.8.1987 asetetun tavoitteellisuutta ja tulosvastuuta selvittävän työryhmän mietintö valmiina
Piispainkokouksen käsittely kirkkoherran asemasta seurakuntayhtymien näkökulmasta
Kirkolliskokousaloite työntekijöiden hengellisen ohjauksen kehittämiseksi
7.-8.2.
17.4.
3.5.
12.-13.9.
26.10.
10.11.
Piispainkokouksen käsittely esimies-alaissuhteiden 27.7.1988 valmistuneesta mietinnöstä ja sen lähettäminen koulutuskeskukselle
Toimenpiteet runkosuunnitelmasta koulutusohjelmiksi Kirkon koulutuskeskuksessa
Papinvaalin uudistuskomitean mietintö valmis

1990


Piispainkokouksen päätös työntekijöiden hengellisen ohjauksen suunnitelmasta
Valmiin johtamiskoulutusohjelman hyväksyminen piispainkokouksessa
3.-5.1.
13.-14.2.
23.5.
11.-12.9.
Johtamiskoulutuksen kouluttajakurssin käynnistyminen Kirkon koulutuskeskuksessa
Kirkon koulutuskeskuksen johtokunta hyväksyi johtamiskoulutusohjelman ja lähetti sen piispainkokoukselle