

# **”HÄNELLÄ ON NÄKY SIITÄ, MITÄ ME OLEMME HUOMENNA!”**

## **Keskijohdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta**

Kalle Virta  
Kirkkososiologian pro gradu -tutkielma  
Elokuu 2010



HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion Teologinen tiedekunta		Laitos – Institution Käytännöllinen teologia	
Tekijä – Författare Kalle Markus Virta			
Työn nimi – Arbetets titel ”Hänellä on näky siitä, mitä me olemme huomenna!” – Keskijohdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta			
Oppiaine – Läroämne Kirkkososiologia			
Työn laji – Arbetets art pro gradu	Aika – Datum 27.8.2010	Sivumäärä – Sidoantal 83+5	
Tiivistelmä – Referat <p>Pro gradu -tutkielmani on laadullinen aineistolähtöinen tutkimus seurakuntien keskijohdon kokemuksista seurakuntien yhdistymisprosessin johtamisesta. Toteutin keväällä 2010 laadullisen Internet-kyselyn, jossa pyysin keskijohtoa arvioimaan ylemmän esimiehensä johtamistoimenpiteitä organisaatioiden yhdistymisprosessin suunnittelu-, käynnistämisen- ja vakiinnuttamisvaiheen aikana. Tutkimusjoukoksi valitsin seurakuntayhdistymisen vuoden 2009 alussa toteuttaneiden seurakuntien keskijohdon, joka toimii hengellisessä työssä. Vastausprosentiksi muodostui 61 %.</p> <p>Luokittelin aineistoni sisällönanalyysin keinoin. Saamieni vastausten perusteella luokittelin johtamistoimenpiteiden perusteella ideaalituypin johtajasta, joka voisi toteuttaa seurakuntien yhdistymisprosessin keskijohdon kannalta onnistuneesti. Luokittelussani löysin viisi johtajuustyyppiä: läsnäoleva, asiantuntijuuteen luottava, oikeudenmukainen, suunnitteleva ja hallinnon hallitseva johtajuus. Kukin johtajuustyyppi muodostui useammasta johtamistavasta. Johtamistavat muodostin vastaajien mainitsemista johtamistoimenpiteiden kuvauksista.</p> <p>Tarkastelin näitä johtajuustyyppisiä ja niihin liittyviä johtamistapoja myös ajallisessa perspektiivissä. Muodostin ajallista tarkastelua varten aiemmasta tutkimuksesta suunnittelu-, käynnistämisen- ja vakiinnuttamisvaiheet. Järjestelin Internet-kyselyn avoimet kysymykset näiden muutosvaiheiden mukaan.</p> <p>Tutkimustuloksiani totean, että keskijohdon mielestä organisaatioiden yhdistäminen tulisi nähdä ensisijaisesti strategian päivittämisen prosessina. Tutkimukseni tulokset vahvistavat Strandmanin esittämän strategian päivittämisen prosessin mallin sisältöjä muutamia muutoksia huomioiden. Olen muokannut tutkimustuloksieni perusteella Strandmanin esittämän mallin organisaation yhdistämistilanteeseen sopivaksi.</p> <p>Mielenkiintoisena tutkimustuloksena pidän myös havaintoani, ettei keskijohto näe kirkkoherraa hengellisenä johtajana muutostilanteessa. Kirkkoherra näyttäytyy keskijohdolle työyhteisönsä hallinnollisena johtajana. Tutkimukseni nostaa esiin kokonaiskirkollisesti mielenkiintoisen muutoksen, jossa kirkkoherran rooli muuttuu seurakunnan hengellisestä johtajasta seurakunnan hallinnolliseksi johtajaksi, ja hengellinen johtajuus siirtyy työalaa tai -aluetta johtavalle kappalaiselle eli keskijohdolle.</p>			
Avainsanat – Nyckelord johtaminen, muutosjohtaminen, kirkko, seurakunta			
Säilytyspaikka – Förvaringställe Helsingin yliopiston kirjasto, Keskustakampuksen kirjasto, Teologia			
Muita tietoja			

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Johtaminen ja muuttuva organisaatio</b> .....	<b>5</b>
2.1	<b>Johtamisteoriat ja -otteet</b> .....	<b>5</b>
2.2	<b>Organisaatiomuutoksen johtamisen olennaiset piirteet</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>24</b>
3.1	<b>Tutkimustehtävä</b> .....	<b>24</b>
3.2	<b>Tutkimusaineisto ja -analyysi</b> .....	<b>25</b>
3.3	<b>Tutkimuksen luotettavuus</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>Hyvän johtajan toimenpiteet muutoksessa</b> .....	<b>34</b>
4.1	<b>Läsnäoleva johtajuus</b> .....	<b>34</b>
4.2	<b>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</b> .....	<b>39</b>
4.3	<b>Oikeudenmukainen johtajuus</b> .....	<b>45</b>
4.4	<b>Suunnitteleva johtajuus</b> .....	<b>48</b>
4.5	<b>Hallinnon hallitseva johtajuus</b> .....	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Muutosjohtaja muutoksen eri vaiheissa</b> .....	<b>54</b>
5.1	<b>Johtajuustyypit eri muutosvaiheissa</b> .....	<b>54</b>
5.2	<b>Suunnitteluvaiheen kokemukset</b> .....	<b>57</b>
5.3	<b>Käynnistysvaiheen kokemukset</b> .....	<b>63</b>
5.4	<b>Vakiinnuttamisvaiheen kokemukset</b> .....	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Lähde- ja kirjallisuusluettelo</b> .....	<b>80</b>
	<b>Tekijän hallussa olevat lähteet</b> .....	<b>80</b>
	<b>Kirjallisuus</b> .....	<b>80</b>
	<b>Lyhenne-, taulukko- ja kuvioluettelo</b> .....	<b>84</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>85</b>
	Liite 1 Kyselypyyntö.....	85
	Liite 2 Kyselylomakkeen lopulliset kysymykset .....	86
	Liite 3 Aineiston luokitteluesimerkki .....	88

# 1 Johdanto

Teologisen tiedekunnan opintoihin kuuluva soveltavien opintojen harjoittelujakson harjoitteluseurakuntani oli juuri kokenut seurakuntaliitoksen. Toisesta yhdistyneestä seurakunnasta tulleet työntekijät vaikuttivat tyytyväisiltä työolosuhteisiinsa ja uuteen yhteiseen seurakuntaan. Toisesta tulleet työntekijät puolestaan olivat tyytymättömiä koko järjestelyyn ja nykyisiin työolosuhteisiin. Samassa seurakunnassa eli kaksi erilaista työyhteisöä. Esitin kirkkoherralle kysymyksen: ”Mikä tekee toisen seurakunnan yhdistymisen tähän seurakuntaan onnistuneeksi ja toisen epäonnistuneeksi, ja miten johtaja siihen vaikuttaa?” Hänen vastauksensa oli, että toinen liittynyt seurakunta suri vanhaa ja innostui uudesta, toinen pelkäsi uutta ja kaipasi vanhaa. Kirkkoherran mielestä suhtautuminen muutokseen ja uuteen organisaatioon oli riippuvainen entisen seurakunnan johtajan toiminnasta – siitä miten hän valmisteli työntekijänsä tulevaan muutokseen. Tämä vastaus on ohjannut opintojani ja tutkimuksellista kiinnostustani.

Viime vuosina yhteiskunnallisia päätöksiä on ohjannut suuruuden ihanne. Palvelujen järjestäminen vaikuttaa nykyihanteen mukaan olevan tehokkainta mahdollisimman suurissa yksiköissä. Valtiolla on pyrkimys tehostaa omaa ja kuntien toimintaa vähentämällä kuntien määrää.<sup>1</sup> Vähentäminen on toteutettu pääosin yhdistämällä pienet kuntayksiköt osaksi suurempia kokonaisuuksia. Tämä on johtanut ja tulee johtamaan myös seurakuntatalouksien<sup>2</sup> vähenemiseen. Kirkkolain mukaan yhden kunnan alueella voi olla vain yksi seurakunta tai seurakuntayhtymä.<sup>3</sup> Ensisijaisena yhdistymisprosessin laukaisijana toimii tässä tilanteessa ulkoinen tekijä, kuntien yhdistyminen.

Organisaation tukitoimien tehostamispaine on todellisuutta myös kirkon sisällä. Jäsenmäärän pitkään jatkunut laskeva kehitys pakottaa toiminnan

---

<sup>1</sup> Valtiovarainministeriö 2009, 1–24.

<sup>2</sup> Seurakuntatalous-käsitteellä tarkoitetaan seurakuntien ja seurakuntayhtymien muodostamia taloudellisia yksiköitä. Seurakuntayhtymän muodostaneet seurakunnat muodostavat yhden taloudellisen yksikön.

<sup>3</sup> KL 3 luku 3§ Seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa siten, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai saman seurakuntayhtymän alueella. Seurakunnan alueen muuttamisesta, seurakunnan jakamisesta alueellisesti tai kielellisellä perusteella, seurakunnan lakkauttamisesta sekä uuden seurakunnan perustamisesta päättää kirkkohallitus. (21.7.2006/621)

tehostamiseen taloudellisten resurssien vähetessä.<sup>4</sup> Vuosina 2001–2007 kuntien määrä laski 448 kunnasta 416 kuntaan. Samaan aikaan seurakuntatalouksien määrä laski 460 taloudesta 390 talouteen.<sup>5</sup> Seurakuntatalouksien määrän väheneminen on ollut voimakkaampaa kuin kuntatalouksien väheneminen. Vuoden 2009 alussa seurakuntien määrä väheni 49 seurakunnalla. Seurakuntia oli tämän tutkimuksen tarkasteluvuoden 2009 alussa 466.<sup>6</sup>

Kirkkohallituksen seurakuntarakennetyöryhmä näkee seurakuntien yhdistämisten taustalla sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Ulkoisista tekijöistä merkittävin on kuntarakenteen muutos ja siihen liittyvän kirkkolain velvoite yhdistää seurakuntia vähintään seurakuntayhtymäksi yhden kunnan alueella. Muina ulkoisina tekijöinä työryhmän raportti mainitsee maan sisäisen muuttoliikkeen eli kaupungistumisen. Sisäisinä tekijöinä työryhmä mainitsee taloudelliset haasteet, jotka ovat kirkosta eroamisesta johtuvan jäsenkadon seurausta. Myös työvoiman saatavuus on työryhmän mukaan haaste suurien ikäluokkien eläköitymisen vuoksi.<sup>7</sup>

Kirkkohallituksen asettamat yhdistymisperiaatteet ovat seurakunnan perustehtävän toteuttaminen, jäsenyyden vahvistaminen, lähiyhteisöjen tukeminen, seurakuntien taloudellisen itsekannattavuuden kehittäminen sekä kaksitasoinen rakenneajattelu. Perustehtävän toteuttamisella työryhmä tarkoittaa seurakunnan hengellisen työn korostamista paikallisyksiköissä. Paikallisyksiköllä se tarkoittaa yleensä seurakunta-alueita, joka on yhdistyneissä seurakunnissa usein yhden yhdistyneen seurakunnan entinen alue. Jäsenyyden vahvistaminen on laajempi, kokonaiskirkollinen haaste, jonka ratkaisijana seurakunta on olennainen yksikkö. Tällä työryhmä viittaa ensisijaisesti jäsenkadon pysäyttämiseen, mutta myös olemassa olevien jäsenien seurakuntaidentiteetin vahvistamiseen. Jäsenyyden vahvistamisessa on kaksi näkökulmaa: olemassa olevien jäsenien jäsenyyden mielekkyyden lisääminen ja jäsenyyden tekeminen houkuttelevammaksi potentiaalisille jäsenille. Työryhmän mielestä lähiyhteisöjen tukemisella on vaikutus seurakuntaidentiteetin syntyyn. Lähiyhteisö on pieni toiminnallinen yksikkö alueeltaan laajan seurakunnan sisällä. Kaksitasoisella rakenneajattelulla työryhmä tarkoittaa viime vuosina vallalla ollutta

---

<sup>4</sup> Kirkkohallitus 2007, 10–15.

<sup>5</sup> Kirkkohallitus 2007, 6–10.

<sup>6</sup> Seurakuntaliitokset 2009.

<sup>7</sup> Kirkkohallitus 2007, 4–10.

kehityssuuntaa, jossa hallinto keskittyy suurempiin yksiköihin, mutta perustyo jatkuu lähiyhteisöissä.<sup>8</sup>

Organisaation hallinnon keskittämisyrittäminen tehokkuussyistä on nähtävissä myös muissa laajoissa organisaatioissa, kuten kunnissa ja palveluorganisaatioissa. Koska seurakuntaliitoksia on lähivuosina tulossa merkittävä määrä lisää, tutkimuksen tarve nimenomaan seurakuntaliitoksista on ilmeinen. Tutkimustulokset hyödyttävät suoraan myös tulevien yhdistymisprosessien suunnittelua.

Seurakunnan koon kasvaessa ja hallinnon keskittyessä kirkkoherran johtamistaakka luonnollisesti kasvaa. Taakan helpottamiseksi johtamista voidaan jakaa keskijohdon hoidettavaksi joko työalojen tai -alueiden mukaan. Keskijohto on suorittavan portaan välitön esimiestaso, joka johtaa yleensä työalaa tai -aluetta. Keskijohdon ylempänä esimiehenä toimii seurakunnan ylin johto, esimerkiksi kirkkoherra, talous- tai hallintojohtaja. Keskijohdon tehtäviin kuuluu sekä käytännön työtehtävien johtaminen sekä strateginen ja hallinnollinen työskentely oman työalansa tai seurakunta-alueensa osalta. Keskijohdon tehtäviin tullaan seurakuntaliitoksen yhteydessä pääosin joko ylenemällä tai siirtymällä liittyvän alueen johtavasta asemasta keskijohdon tehtäviin alueelle tai työalalle.<sup>9</sup>

Seurakuntien koon kasvaminen asettaa johtamisen ammattimaisuudelle vaatimuksia. Yleistä muutosjohtamista on tutkittu paljon. Keskijohdon tutkimusta seurakunnista on tähän mennessä tehty varsin vähän, sillä pyrkimys yhdistää seurakuntia suuremmiksi yksiköiksi on pääosin 2000-luvun suuntaus.<sup>10</sup> Seurakunnan johtamisesta on muutamia laajempia tutkimuksia. Näistä merkittävimmiksi tutkimukselleni nousee Asikaisen tutkimus, jossa tutkitaan kirkkoherrakoulutuksen kävijöiden johtamisnäkömymiä. Myös Niemisen aluetyöhön ja organisaatiomuutokseen liittyvä tutkimus on seurakuntajohtamisen merkittävä tutkimus.<sup>11</sup> Keski- ja ylempään johdon yleistä tutkimusta on olemassa paljon.<sup>12</sup> Johtamiseen liittyviä pro gadu -tutkimuksia on useita.<sup>13</sup> Näistä mielenkiintoisimmaksi suhteessa omaan tutkimukseeni tulee Petteri Löppösen

---

<sup>8</sup> Kirkkohallitus 2007, 10–15.

<sup>9</sup> Esimerkiksi tutkimusaineistossani ei ollut yhtään henkilöä, joka olisi hakenut keskijohdon tehtävää työpaikkailmoituksen johdosta liitoksen yhteydessä. Aineistossa oli yksi henkilö, joka oli vaihtanut työpaikkaa ja aloittaessaan työt hänelle oli määrätty keskijohdon tehtävät työkuvaan kuuluviksi virkatehtäviksi.

<sup>10</sup> Katso esim. Gävert 2009.

<sup>11</sup> Katso esim. Asikainen 2010, Jormakka 2009, Aroharju 2004, Nieminen 2002, Sattilainen 2000.

<sup>12</sup> Katso esim. Strandman 2010, Kerttula 2009, Laakoli 2007, Mattila 2006, Simelius 2003.

<sup>13</sup> Katso esim. Gävert 2009, Löppönen 2008, Salonen 2002.

case-tutkimus Sokos Hotel Virun organisaatiomuutoksesta keskijohdon kokemana. Tutkimuksen asetelma on hyvin samanlainen tutkimukseni kanssa. Löppösen tutkimus painottuu arvojen tutkimiseen. Tutkimukseni kannalta olennaiset tutkimukset olen esitellyt laajemmin luvussa 2.

Tutkimukseni tarkoituksena on osaltaan valottaa niitä toiveita ja kokemuksia, joita seurakuntien keskijohdolla on esimiestensä johtamisesta seurakuntayhdistymisprosessissa.



## 2 Johtaminen ja muuttuva organisaatio

### 2.1 Johtamisteoriat ja -otteet

Johtamisteorioiden<sup>14</sup> ja tyylien määrittely alkoi 1900-luvun alussa. Frederic Winslow Taylorin vuonna 1903 julkaisema *Shop Management* -teos käsitteli tieteen käyttämistä työn tutkimiseen ja kehittämiseen. Teoksen julkaisun myötä syntyi liike, joka muutti hyvin nopeasti mm. autoteollisuuden prosesseja. Tätä tieteellisen liikkeenjohtamisen ideologiaa kutsutaan taylorismiksi. Taylorismin perusideana on tutkia ja analysoida työn prosessi, jakaa se osiin ja tehostaa prosessin kulkua soveltamalla tieteellisen analyysin tuottamia tuloksia käytäntöön.<sup>15</sup>

Kritiikkinä tieteelliselle liikkeenjohtajalle muodostui ihmissuhdekoulukunta, joka painotti työn mekaanisen keston ja laadun tutkimisen sijaan ihmisten välisten suhteiden tutkimista. Ihmissuhdekoulukunnan perusteeksi oli työyhteisön tehokkuus ja tuloksellisuus, joka syntyy yhteisön sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tarkastelun kohde siirtyi siis organisaation prosessista työyhteisöön ja ryhmädynamiikkaan. Muutosprosessin kannalta mielenkiintoinen ihmissuhdekoulukunnan väitteitä ovat Chester Barnardin (1886–1961) esittämät teesit auktoriteetin hyväksymiselle. Barnardin mukaan ihmisen suhtautuminen auktoriteettiin on sidoksissa odotuksien ymmärtämiseen, annetun tehtävän ja organisaation tavoitteen yhdenmukaisuuteen, annetun tehtävän ja omien tavoitteiden yhdenmukaisuuteen sekä henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn.<sup>16</sup> Kyseiset teesit tulevat hyvin lähelle Maslowin tarvehierarkian<sup>17</sup> pohjalta nousevaa autonomia-ajattelua, johon monet nykyiset johtamiskäsitykset pohjautuvat.

Ihmissuhdekoulukunnan seuraamona syntyi rakenneanalyttinen koulukunta, joka katsoi organisaatiota prosessin rakenteen kautta ja työntekijää prosessin osana. Rakenneanalyttinen koulukunta nosti johtamistutkimuksen esille 1900-luvun loppupuolella.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Johtamisteoria on Seecin mukaan kokonaisvaltainen johtamisen mallisto, jonka perusteella johtaja valitsee johtamisen välineensä. Teoria sisältää useita johtamismalleja, joiden perusteella johtaja toimii. Johtamisteoriat rakentuvat yleensä jonkun tieteellisen teorian ympärille. Seec 2008, 51–70.

<sup>15</sup> Seec 2008, 51–70.

<sup>16</sup> Seec 2008, 103–127.

<sup>17</sup> Maslowin tarvehierarkiamalli on esitelty tarkemmin sivulla 20.

<sup>18</sup> Seec 2008, 155–162.

Rakenneanalyttinen ajattelu toi johtamisen malleihin<sup>19</sup> ajatuksen kontingenssista eli tilannesidonnaisuudesta. Johtamista ei enää nähty johtajan persoonaan liittyvänä piirteenä vaan tilanteeseen liittyvänä toimintana, joka muuttui tilanteen tarpeiden mukaisesti. Rakenneanalyttistä johtamismallia on toisaalta kritisoitu siitä, että se olettaa organisaation toimivan aina loogisesti rakenteensa mukaan. Kritiikki kohdistuu rakenneanalyttisen ajattelun puolittaiseen edistymiseen. Se tunnistaa johtamisen muuttuvan tilanteen mukaan. Se ei kuitenkaan tunnista organisaation rakenteiden elävyyttä. Inhimillisessä organisaatiossa rakenne on hyvin dynaaminen käsite, jolloin johtopäätökset rakenteellisessa päätöksenteossa saattavat olla virheellisiä.<sup>20</sup>

Rakenneanalyttistä ajattelua seurasi maailman globalisoitumisesta ja teknologisoitumisesta motivaationsa saanut innovaatiokoulukunta, joka näki johtajan alaistensa innovaation herättäjänä ja kasvattajana. Innovaatioteoreetikot laajensivat kontingenssin käsitettä jatkuvaksi kontingenssiksi, jatkuvaksi muutokseksi ja tilannekohtaisuudeksi, joka aiheuttaa organisaatioille jatkuvan muuttumisen odotuksen. Tämä muuttumisen odotus täytyy täyttää, jotta organisaatio voi kohdata liiketaloudelliset tavoitteensa. Odotuksen täyttäminen vaatii työntekijöiltä uutta luovuutta, jonka mahdollistajana johtaja innovaatiokoulukunnassa nähtiin.<sup>21</sup>

Johtamista on perinteisesti arvioitu neljällä dimensiolla, joille johtajan edustama johtamistyyli sijoittuu neljällä vahvuusakselilla, jotka ovat itsevaltainen-demokraattinen, ohjaava-ohjaamaton, määräävä-osallistava ja esimieskeskeinen-alaiskeskeinen -akselit.<sup>22</sup> Johtamistyyliä on tarkasteltu myös tehtävä-ihmiskeskeisyyttä tarkastelevilla akseleilla, jotka ovat tuotantokeskeinen-ihmiskeskeinen, tehtäväjohtajuus-ihmissuhdekeskeisyys, rakenne-tuki ja aloitteellisuus-ihmisten huomioonottaminen -akselit.<sup>23</sup> Johtamistyyliä ovat johtajan perusominaisuuksia, jotka luonnollisesti vaikuttavat johtajan valitsemiin johtamistoimenpiteisiin. Raja johtamistyylien yksityiskohtaisen selvittämisen tutkimuksessani kuitenkin tutkimusalueen ulkopuolelle, kuitenkin tiedostaen, että johtamistoimenpiteiden valinta on usein riippuvainen johtamistyylistä, jota johtaja

---

<sup>19</sup> Johtamismalli on Seecin mukaan johtamisteorian osa, joka sisältää yhden johtamisen mallin. Johtamismalli on perinteisesti ymmärretty henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin liittyvänä johtajan ominaisuutena. Seec 2008, 51–70.

<sup>20</sup> Seec 2008, 186–201.

<sup>21</sup> Seec 2008, 243–256.

<sup>22</sup> Heiskanen 1984, 304–306.

<sup>23</sup> Heiskanen 1984, 304–306.

käyttää tiedostamattaan tai tiedostaen. Johtamistyyli toimivat aineistolähtöisessä analyysissä luokitteluni vertailun välineenä suhteessa aiempaan tutkimukseen.

Johtaminen kokonaisuudessaan jaetaan nykyisin edellä esitettyjen johtamistyylien dimensioiden sijaan yleensä kahdeksi eri luokaksi: transaktionaaliseksi management-johtamiseksi ja transformaaliseksi leadership-johtamiseksi.<sup>24</sup> Transaktionaalinen management-johtaminen korostaa loogisuutta, rakenteellisuutta sekä välineellisyyttä. Management-johtaminen on muodollista asemasta käsin tapahtuvaa suunnittelua ja organisointia.<sup>25</sup> Transformaali leadership-johtaminen korostaa tunneälyä, ryhmädynamiikkaa, työyhteisöä ja työntekijöiden luovuutta.<sup>26</sup> Leadership rakentuu johtajan persoonallisten ominaisuuksien varaan ja pyrkii vaikuttamaan ihmisiin ei-pakottavin keinoin ja yleensä myös vahvasti johtajan karismaan ja persoonaan perustuvuin keinoin. Leadership luo tavoitteita, ihanteita, määränpäitä ja haluja, joista seuraa halutunlaista toimintaa.<sup>27</sup>

Nykyinen johtamiskäsitys yhdistää nämä kaksi johtamisen tapaa johtajan ominaisuuksiksi.<sup>28</sup> Hyvän johtajan tulee osata sekä manage- että leadership-johtaa organisaatiotaan. Useimmiten johtaja käyttää molempia johtamistapoja työssään.<sup>29</sup> Käyttipä johtaja manage- tai leadership-johtamista, johtajalla on käytettävissään laaja kirjo erilaisia ja eriasteisia johtamisotteita, joita varioimalla hän voi rakentaa tarvittavan johtamistoimenpiteen työskentelytavan. Tutkimuksessani tarkastelin johtamistoimenpiteitä kokonaisuutena, jolloin tunnistin osan johtamistoimenpiteistä kuuluvan sekä manage- että leadership-johtamisen piiriin.

Heikki Heiskanen kääntää johtamistyylien perinteisiin dimensioihin sidotun kaavan johtamisoteajattelun<sup>30</sup> mukaiseksi usean dimension yhdistelmäksi, jota rakenneanalyttiseen ajattelutapaan käytetään tilannesidonnaisesti eri johtamistilanteen mukaan. Erona on myös dynaamisuusajatus, jossa johtaja

---

<sup>24</sup> Seec 2008, 326–334.

<sup>25</sup> Seec 2008, 326–334.

<sup>26</sup> Seec 2008, 326–334.

<sup>27</sup> Jalava 2001, 11.

<sup>28</sup> Seec 2008, 326–334.

<sup>29</sup> Jalava 2001, 11.

<sup>30</sup> Johtamisote on yksittäinen johtamisen työskentelytapa, jolla pyritään saamaan haluttu vaikutus johtamisen kohteina olevien työntekijöiden osalta aikaan. Johtamisote voi olla johtamismallin osatekijä. Yleisemmin johtamisotteet käsitetään kuitenkin johtamismallin korvaavana johtamisen kategoriointina, jonka ominaisuuksiin kuuluu joustavuus verrattuna staattisempaan johtamismalli-ajatteluun. Seec 2008, 51–70.

liikkuu joustavasti eri dimensioilla vallitsevan tilanteen mukaan. Näitä dimensioita Heiskanen kuvaa viidellä eri syvyysasteella. Ihmisten johtamisen dimensiot<sup>31</sup> ovat aikaansaavuus, oikeudenmukaisuus, muodolliseen arvovaltaan turvautuminen, määrätietoisuus, ihmiskeskeisyys, itsekuri, valmentajuus ja lisätaidot. Työn johtamisen dimensiot<sup>32</sup> ovat järjestelykyky ja alempien esimiesten tukeminen.<sup>33</sup> Heiskanen siis pyrkii osoittamaan, että johtajalla on käytössään monta erilaista keinoa, joiden syvyysasteellakin on merkitystä johtamisen keinojen ja johtamistilanteen tulosten kannalta. Eri syvyysasteita ja eri dimensioita yhdistelemällä saadaan aikaan dynaaminen johtamisjärjestelmä, josta muodostuu hyvät käytännöt kuhunkin johtamistilanteeseen.

Pekka Asikainen kuvaa väitöstutkimuksessaan kirkon johtamiskoulutuksen johtajuuskuvaa. Asikainen juontaa näkemyksensä koulutuksen historiallisesta kehityksestä, joka on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa (1978–1989) aloitettiin erilaisia johtamiseen kohdennettuja, papeille, lehtoreille ja kirkkoherroille tarkoitettuja johtamiskoulutuksia. Kirkkoherrakoulutus oli hajautettu hiippakuntien vastuulle. Toisessa vaiheessa (1990–2000) johtamiskoulutusta ohjasi johtajuuskoulutusohjelma 90. Kirkkoherran viran pätevyysvaatimukset muuttuivat ohjelman myötä. Virkaan valittavalta edellytettiin koulutuksen käymistä 1.1.2002. Vuodesta 2000 alkaen on Asikaisen mukaan ollut käynnissä johtajuuskoulutuksen kolmas vaihe, joka alkoi seurakuntajohtajien koulutusohjelmasta ja jatkui KIRJO 2005 -ohjelmalla. Ohjelman tavoitteet ovat melko samanlaiset kuin johtajuuskoulutusohjelma 90:n tavoitteet. Tavoitteina ovat työyhteisöajatuksen vaaliminen yksilön päätösvaltaa<sup>34</sup> ylläpitävässä työkuultuurissa, johtajuusmallien soveltaminen kirkon todellisuuteen sekä strategisen ajattelun vahvistaminen. KIRJO-ohjelma jakautuu kahteen vaiheeseen, josta II-vaihe on tarkoitettu ainoastaan kirkkoherroille.<sup>35</sup> Asikainen luonnehtii kirkon johtamiskoulutusta tavistockilaisen koulukunnan ajatusmaailmaa viljeleväksi. Tavistockilaisuus näkyy erityisesti KIRJO-ohjelman ajattelumaailmassa ja tavoitteissa. Tavistockilaisuus on osa systeemistä ajattelua, jonka perusteissa työyhteisön toiminta on kaikilta osin päällekkäistä. Tutkimuksen kohteena ovat asioiden väliset yhteydet. Johtajan toiminta nähdään tämän

---

<sup>31</sup> vrt. leadership

<sup>32</sup> vrt. management

<sup>33</sup> Heiskanen 1984, 239–242.

<sup>34</sup> Kirkon työkuultuuria on luonnehdittu yleisesti termillä solistinen työkuulttuuri, jolla usein tarkoitetaan yksilön vahvaan valtaan suhteessa omiin työtehtäviin liittyvää työkuultuuria.

<sup>35</sup> Asikainen 2010, 20–29.

todellisuuden keskellä, osin jopa kaoottisena.<sup>36</sup> Tavistockilaisuuden perusajatuksena on organisaation kolme erilaista tilaa. Ensimmäisessä tilassa organisaatio on riippuvainen johtajastaan tai aatteestaan. Tilaa kutsutaan riippuvuuden tilaksi. Seurauksena ensimmäisestä tilasta on avuttomuus ja toimettomuus. Toinen organisaation mahdollinen tila on paon tila, jossa yhteisö taistelee ulkopuolista uhkaa vastaan. Uhka voi olla myös kuviteltu. Kolmas tila on suuressa muutoksessa olevan yhteisön tila, jossa ylläpidetään toivoa ja odotetaan messiasta, joka ratkaisee ongelmatilanteen. Kolmatta tilaa pidetään uuden syntymiselle osittain tarpeellisena tilana.<sup>37</sup> Asikainen toteaa, että tämä ajatusmaailman valinta johtajuuskoulutuksen koulutusohjelman perusaatteeksi, ja siksi myös seurakuntajohtamisen perusaatevirraksi, on hyvä tunnistaa tutkittaessa johtamiskoulutusta ja johtajuutta kirkossa. Asikainen kritisoi mallia, sillä yksisilmäinen ajatusmaailman kannattaminen sulkee muut hyvät mallit pois koulutuksen kehittämiseltä ja johtajuuden luonteelta kirkon todellisuudessa.<sup>38</sup>

Asikainen liittää tutkimuksessaan erityisesti kirkkoherran tehtäviin management ja leadership -johtajuuksien lisäksi myös pastoraalisen johtajuuden. Pastoraalinen johtaminen on kirkkoherrakoulutettaville erityisesti seurakunnan perustehtävän<sup>39</sup> vaalimista ja perustehtävätietoisuuden vahvistamista seurakunnan organisaatiossa.<sup>40</sup> Asiakainen erittelee myös omaksi johtamisen tyypikseen administraation (hallinto), joka yleensä luetaan osaksi management-johtamista. Pastoraalinen johtaminen sijoittuu Asikaisen tulkinnassa administraation, managementin ja leadershipin keskiöön niin, että se läpäisee nämä johtamisen alueet. Pastoraalisen johtamisen perustana on pappisvirka, jota kirkkoherran tehtävät edellyttävät.<sup>41</sup> Asikaisen tutkimuksessa korostuu pastoraalisen johtamisen merkitys kirkkoherrakoulutettavien omassa näkemyksessä johtamisesta. Kirkkoherrakoulutettavat näkevät pastoraalisen johtamisen oman johtamisensa ytimenä, josta kaikki johtaminen lähtee. Asikaisen tutkimus ohjaa minua tunnistamaan keskijohdon kokemuksista paitsi perinteiset johtamiseen kuuluvat

---

<sup>36</sup> Asikainen 2010, 20–36.

<sup>37</sup> Huhtinen 2002, 24–28 ja Totro 2000, 56–58.

<sup>38</sup> Asikainen 2010, 20–36.

<sup>39</sup> Seurakunnan perustehtävän kirkkoherrakoulutettavat määrittelevät Asikaisen tutkimuksen mukaan useimmiten kirkkolain mukaisella määritelmällä ”Tunnustuksensa mukaisesti kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimii muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauten toteuttamiseksi.” KL luku 1 2§.

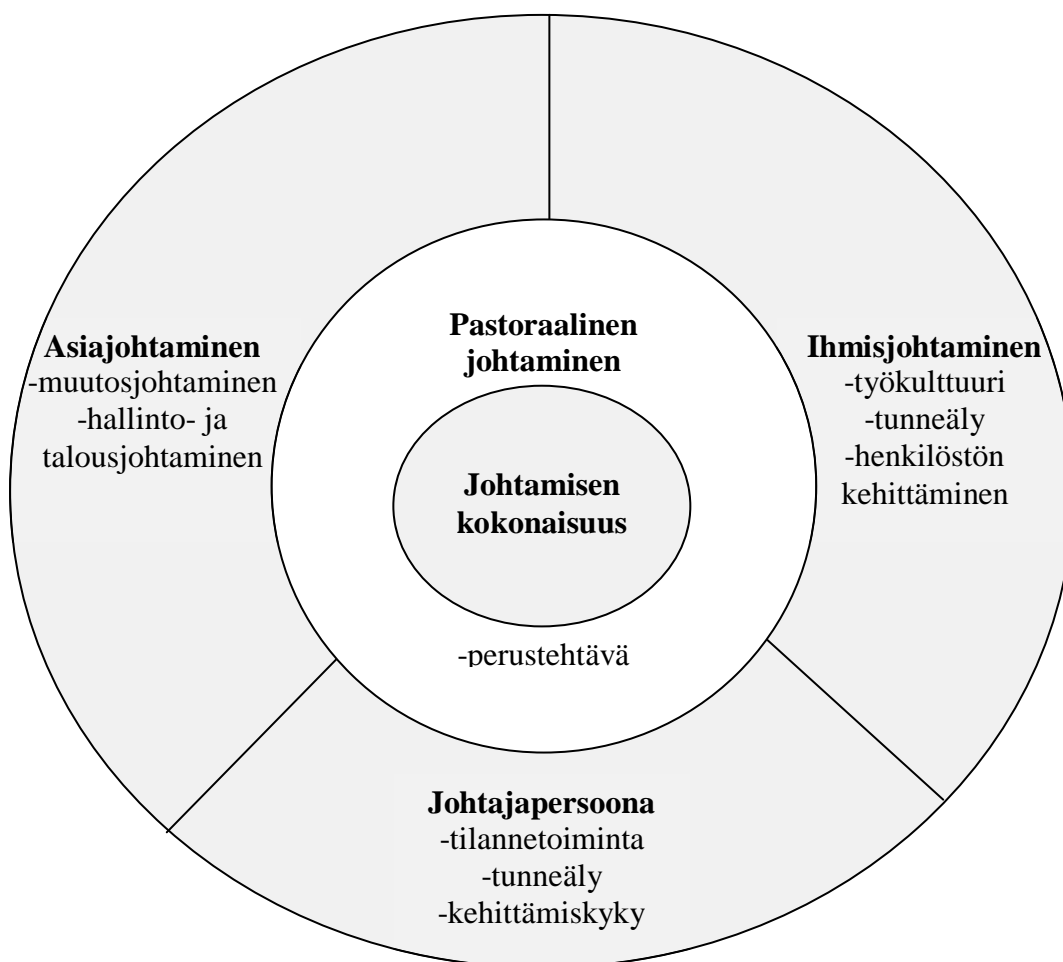
<sup>40</sup> Asikainen 2010, 121–128.

<sup>41</sup> Asikainen, 2010, 37–50.

piirteet, myös erityisesti pastoraaliseen johtajuuteen liittyviä johtamistoimenpiteitä.

Heiskasen johtamisotemallia vastaava johtamisotteiden jako näkyy myös Asikaisen tutkimuksessa, jossa hän jakaa kirkkoherrakoulutettavien käsitykset johtamistyyleistä neljään johtamisotteiden pääkokonaisuuteen: Pastoraalinen johtaminen (perustehtävä), Asiat (management), Ihmiset (leadership) ja Johtajapersoona (itsensä johtaminen). Näistä kaiken keskiössä on pastoraalinen johtaminen. Asiajohtaminen jakautuu muutosjohtamiseen (strateginen johtaminen) ja hallinto- ja talousjohtamiseen. Ihmisjohtaminen puolestaan jakautuu työkuultuuriin (ilmapiirijohtaminen), tunneälyyn (empatia- ja sosiaaliset taidot) ja henkilöstön kehittämiseen. Johtajapersoona puolestaan jakautuu tilanteen mukaiseen toimintaan (roolivarasto), tunneälyyn (itsetietoisuus, itsehallinta ja motivaatio) ja kehittämiskykyyn (itsesäätely ja kehittymishalu).<sup>42</sup>

**Kuvio 1. Pekka Asikaisen esittämä johtajuuden malli<sup>43</sup>**



<sup>42</sup> Asikainen 2010, 121–146.

<sup>43</sup> Asikainen 2010, 144–146.

Asikaisen johtajuusjaottelussa muutosjohtaminen nähdään asiajohtamisena. Muutosta ei nähdä kokonaisvaltaisena, kaikkia johtajuustapoja koskevana organisaation tilanteena. Muutos nähdään kuitenkin strategisena muutoksena.<sup>44</sup> Asikaisen hahmottelema kirkkoherrojen oma johtamiskäsitys on mielenkiintoinen vertailuväline omaan analyysiini.

Asikaisen käyttämässä jaossa korostuu tunneäly kahdessa eri johtamisen tavassa. Tunneäly on läsnä sekä ihmisjohtamisessa että itsensä johtamisessa. Tältä osin Asikainen on rakentanut mallinsa Golemanin tunneälytutkimukselle, jossa tunneäly kuvataan tunteita tiedostavana sosiaalisen älykkyyden muotona viiden eri muodon kautta.<sup>45</sup> Näistä kolme – itsetietoisuus, itsehallinta ja motivaatio – Asikainen on jakanut itsensä johtamiseen liittyväksi asiaksi. Kaksi tunneälyn muotoa – empatia ja sosiaaliset taidot – Asikainen on liittänyt ihmisjohtamiseen.<sup>46</sup>

Heiskanen tutkimus ohjaa minua kiinnittämään huomiota johtamistapojen syvempiin erityisyyksiin, joita Heiskanen pyrkii kuvaamaan syvyysdimensioilla. Asikaisen tutkimus puolestaan ohjaa tutkimustani kiinnittämään johtamistoimenpiteitä analysoidessani huomiota pastoraaliseen johtamiseen liittyviin johtamistoimenpiteisiin.

## **2.2 Organisaatiomuutoksen johtamisen olennaiset piirteet**

Muutosjohtamisella tarkoitan tässä tutkimuksessa johtamistilannetta, jossa organisatorisen muutoksen takia työntekijän tekemän työn rakenteita, työympäristöä tai työn tekemisen tapaa muutetaan. Tässä yhteydessä ymmärrän muutoksen koskevan myös seurakuntaidentiteettiä. Seurakuntaliitoksessa muutoksen vaikeutta voi lisätä nimenomaan seurakuntaidentiteetin muuttuminen.<sup>47</sup>

Kotter pitää tärkeänä kulttuurin muutosta muutoksen aikana, johon hän sisällyttää arvojen ja ideaalien muuttumisen. Tätä kulttuurin muutosta hän pitää äärimmäisen haastavana ja toteaakin, että kulttuurin muutos tapahtuu muutosprosessissa aina viimeisenä. Kulttuuri muuttuu vasta, kun toimintatapojen muutos on saatu juurrutettua uudeksi käytännöksi. Ainoa keino kulttuurin muuttamiseen on viestinnän hoitaminen hyvin ja mahdollisesti esiintyvän

---

<sup>44</sup> Asikainen 2010, 121–146.

<sup>45</sup> Goleman 2000, 105–128.

<sup>46</sup> Asikainen 2010, 50–53.

<sup>47</sup> Määritelmäni pohjautuu Kotter 1996, 15–20 ja Jalava 2004, 209–212.

vastarinnan huomioiminen ja käsitteleminen erilaisin keinoin. Kotterin kuvaama kulttuurin vakiinnuttaminen voidaan nähdä muutoksen vakiinnuttamisena osaksi arkipäivän toimintatapoja.<sup>48</sup>

Nyky-yhteiskunnan innovatiivisuusvaatimus tuottaa jatkuvan tarpeen muutokselle, sillä innovatiivisen toiminnan tai tuotteiden aikaansaaminen vaativat organisaatiota muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti. Kun toiminta tai tuotteet muuttuvat, on niitä tuottavan organisaation myös muututtava. Muutoksesta organisaatiossa on kyse niissä tilanteissa, joissa vanha toimintatapa päättyy ja uusi alkaa. Prosessi on paitsi konkreettinen, toimintatapoihin liittyvä, myös suuressa määrin psykologinen, asenteisiin ja arvoihin liittyvä.<sup>49</sup> Kotter ja Jalava ohjaavatkin tutkimusta katsomaan muutokseen liittyviä johtamistoimenpiteitä nimenomaan toimintatapojen, toiminta-ajatuksen<sup>50</sup> eli strategian ja arkipäivän toimintaperiaatteiden suunnittelemisen, muuttamisen ja vakiinnuttamisen näkökulmasta.

Strandman esittää kaupungin strategiauudistusta tutkineessa väitöskirjatutkimuksessaan kokonaan uuden muutosmallin, jonka perustana on viestinnällisyys. Tämän mallin olen esittänyt kuviossa 2. Strandmanin perusajatuksena on viestinnällisyyttä tukeva vuorovaikutteinen toimintatapa strategian muutosprosessiin, jonka perusteella hän esittää kokonaan uuden vuorovaikutuksellisen rakenteen rakentamista kuntaorganisaatioon. Strandmanin mallissa runsas kasvokkainen vuoropuhelu nousee strategiamuutoksessa merkittävään rooliin. Strandman jakaa mallinsa viiteen toisiinsa vaikuttavaan osa-alueeseen: Vuorovaikutteiseen toimintatapaan, kuntaorganisaation muodollisiin toimintatapoihin, johtamiskäyttäytymiseen, strategian viestintään tukevaan osaamiseen ja strategian toteutumista edistävään työhyvinvointiin. Kuhunkin viiteen osa-alueeseen liittyy 2–4 huomioitavaa asiaa strategian muutosprosessissa.

---

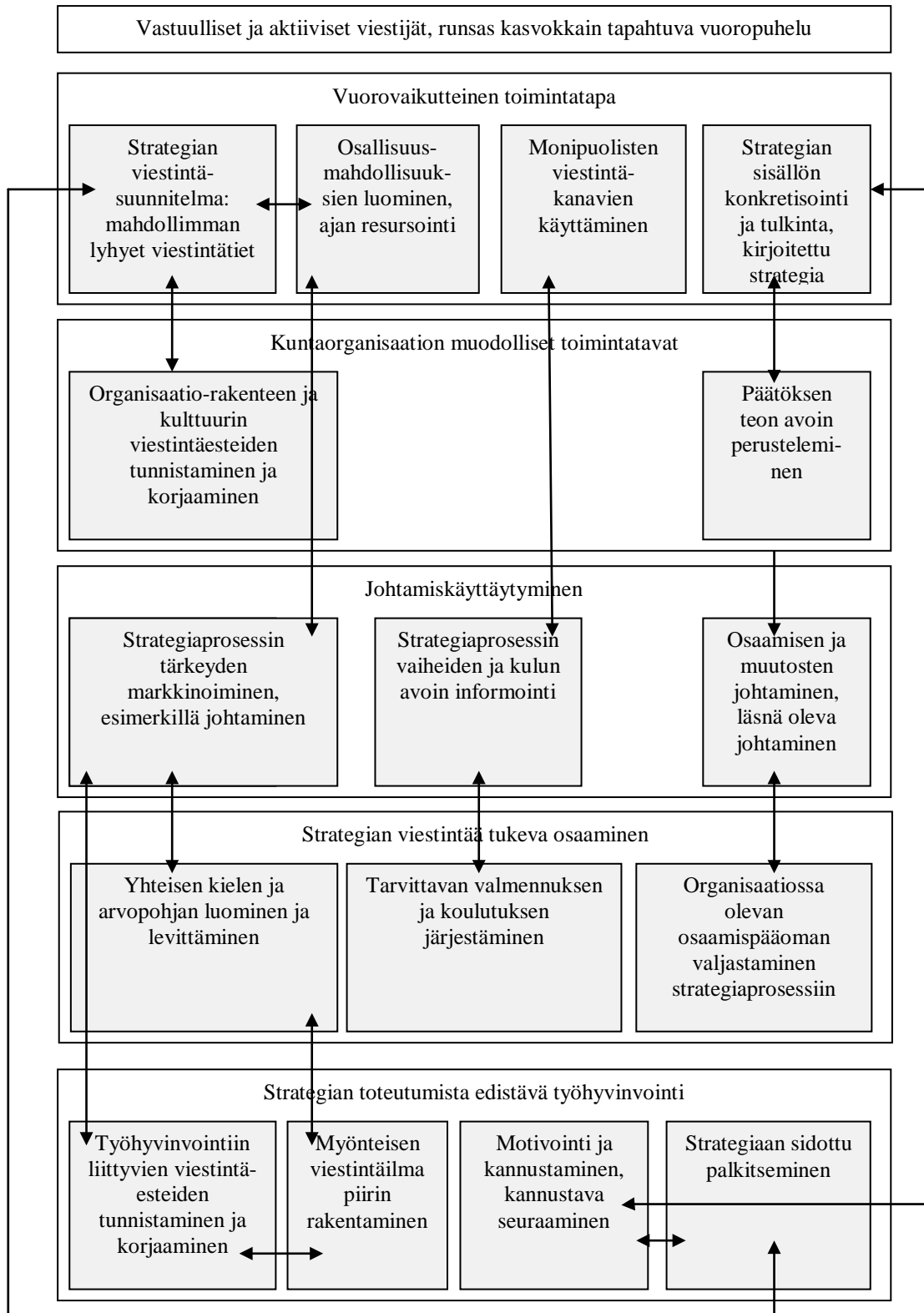
<sup>48</sup> Kotter 1996, 127–138.

<sup>49</sup> Jalava 2001, 131–132.

<sup>50</sup> Tutkimukseen vastanneet keskijohdon edustajat puhuivat lähes poikkeuksetta toiminta-ajatuksesta ja sen päivittämisestä. Vastaajat käyttivät vain harvoin strategia-termiä. Vastausten sisällön perusteella vahvistin, että toiminta-ajatus -termi vastaa yleisesti käytettyä strategia -termiä, jota käytän tässä tutkimuksessa vastaamaan toiminta-ajatus -termiä.



**Kuvio 2. Strandmanin strategian muuttamisen malli<sup>51</sup>**



<sup>51</sup> Strandman 2009, 252.

Strandmanin mallin mukaan vuorovaikutteiseen toimintatapaan tulee liittää viestintäsuunnitelma, jossa organisaation viestintätiet on rakennettu mahdollisimman lyhyiksi. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon vuorovaikutuksellisuus, jolle täytyy luoda edellytykset luomalla osallisuusmahdollisuudet ja aikaresurssit. Suunnitelmassa tulee huomioida myös viestintäkanavien käyttäminen monipuolisesti. Organisaatorakenne voi myös muodostaa viestintäesteitä. Kuntaorganisaation muodollisiin toimintatapoihin puolestaan tulee tämän takia liittää organisaatorakenteen viestintäesteiden tunnistaminen ja korjaaminen.

Strandmannin mallissa strategian sisältö tulee konkretisoida ja tulkita toiminnaksi ja oman roolin oivaltamiseksi. Tämä työskentely edellyttää Strandmannin mukaan toimijoiden sitouttamista strategian muutokseen. Päätöksenteon avoin perusteleminen on toinen merkittävä osa-alue.

Johtamiskäyttäytymiseen Strandman liittää kolme tekijää: strategiaprosessin tärkeyden korostaminen esimerkillä johtamisen kautta, strategiaprosessin vaiheiden ja kulun avoin informointi sekä osaamisen ja muutoksen johtaminen läsnäolemisen kautta. Strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi jakautuu neljään eri osakokonaisuuteen. Työhyvinvointi on olennaisesti riippuvainen esteettömästä viestinnästä. Viestinnälle tulee rakentaa myönteinen ilmapiiri. Työntekijöitä tulee motivoida ja kannustaa. Kannustimia tulee seurata. Strategiaan pitää sijoittaa palkitsemisjärjestelmä, jolla toteuttamista voidaan vauhdittaa ja tehdä mielekkääksi.<sup>52</sup>

Strandmanin tutkimus on mielenkiintoinen näkökulma omaan tutkimukseeni. Koska huomioin analyysissäni organisaatioliitoksen osin strategian päivittämisenä, Strandmanin esittämät strategian käyttöönoton edellytykset ovat hyvin käyttökelpoinen tulkinnallinen työkalu tutkimustuloksilleni strategian päivittämisen näkökulmasta. Strandmanin tutkimus ohjaa tutkimustani tarkastelemaan viestintään liittyvien johtamistoimenpiteiden merkitystä keskijohdolle paitsi tiedottamisen myös dialogin näkökulmasta.

Terhi Jormakan tutkimuksessa tarkastellaan seurakuntien strategian päivittämisen tilannetta. Tutkimuksessa selviää, että yhdistymistilanteessa pienempi seurakunta odottaa aktiivisuutta suuremmalta yhdistymisseurakunnalta. Suuret seurakunnat ovat päivittäneet strategiaa melko hyvin: suurista

---

<sup>52</sup> Strandman 2009, 208–218 ja 252.

seurakunnista 72 % ilmoittaa strategiapäivityksen olevan käynnissä.<sup>53</sup> Strategian muutosprosessista Jormakka kiteyttää kolme tuen tarpeen ryhmää. Jormakan tutkimuksessa tuen tarpeen ensimmäinen vaihe on motivointi ja liikkeelle lähtö. Toinen tuen tarpeen ryhmä on laadintaprosessin eteneminen ja hyvät mallit. Kolmantena tuen tarpeena on syventävä koulutus. Päivittämistyössä erityinen tuen tarve oli ohjeistukset päivittämisen toimintatavoista.<sup>54</sup> Strategian muutosprosessissa seurakunnat kokivat yhteistyön luottamushenkilöiden kanssa hedelmälliseksi ja tarpeelliseksi.<sup>55</sup> Jormakan tutkimus suuntaa minua tarkastelemaan keskijohdon tarpeita organisaatiomuutoksen eri vaiheissa erityisesti strategian muuttamisen näkökulmasta. Myös luottamushenkilötyöskentelyn näkökulma on mielenkiintoinen, sillä seurakuntien yhdistymisprosessiin liittyy aina rankka luottamushenkilökäsittelyprosessi, jonka aikana luottamushenkilöiden linjaukset vaikuttavat paljon siihen, millä tavalla keskijohto linjaa ja suunnittelee työtä työalallaan tai alueellaan.

Matti Vartiainen toteaa, että muutoksen toteuttamisen sosioteknisissä menetelmissä osallistaminen on yksi merkittävä johtamisote. Osallistamisen perusteet ovat ihmisen universaaliksi oletetussa osallistumisen ja itsemääräämisen tarpeessa. Osallistamisessa johtaja antaa työn muutoksien suunnittelun ja toteuttamisen niille ammattilaisille, jotka tuntevat työn parhaiten. Näin muutos lähtee muuttujista. Vartiainen jakaa osallistamisen edustukselliseen ja täydelliseen osallistamiseen. Edustuksellisuudessa kutakin työyksikköä edustaa henkilö, täydellisessä osallistamisessa muutos tehdään koko henkilökunnan osallistumisen kautta. Edustuksellinen osallistaminen sopii nopeasti hoidettaviin muutoshankkeisiin sen organisatorisen keveyden takia. Vaikeissa muutoshankkeissa useat teoriat kuitenkin tukevat laajaa osallistamista.<sup>56</sup> Kosonen ym. jakavat myös osallistamisen laajaan ja asiantuntijakeskeiseen osallistamiseen. Laajassa osallistamisessa johtaja huolehtii, että työntekijöillä on tahto, kyky ja mahdollisuus kehittää organisaatiota muutosvaiheessa. Asiantuntijakeskeinen osallistaminen perustuu asiantuntijoiden tekemiin muutosratkaisuihin kehittämishankkeissa.<sup>57</sup> Vartiainen ja Kosonen ym. huomioidut ohjaavat minut

---

<sup>53</sup> Jormakka 2009, 12.

<sup>54</sup> Jormakka 2009, 21.

<sup>55</sup> Jormakka 2009, 39.

<sup>56</sup> Vartiainen 1994, 89–112.

<sup>57</sup> Kosonen ym. 1999, 34–38.

kiinnittämään tutkimuksessani huomiota nimenomaan keskijohdon osallistamiseen pyrkiviin johtamistoimenpiteisiin liittyviin kokemuksiin.

Edustuksellisuuden ja täydellisen osallistamisen välimuotona voidaan nähdä Tero J. Kauppisen malli strategian muuttamisen prosessista. Kauppisen esittelemässä VIA-mallissa strategiset valinnat ja toimintamalli vyörytetään ylätasoon mallista osastoille ja siitä edelleen työtiimeille ja yksilöille. Vyöryttämisen työkaluna on strategian päivittämissä käytävissä keskustelut, joiden aikana esimerkiksi osastot tekevät omat strategiansa, jotka ovat yhdenmukaisia ylemmän tason aiemmin luoman strategian kanssa.<sup>58</sup> Kauppisen mallissa mielenkiintoista on nimenomaan strategian ja toimintasuunnitelman synnyttäminen alemmille tasoille. Tutkimukseni kannalta mielenkiintoista on havainnoida, millaisia toimenpiteitä keskijohto havaitsee tai toivoo koskien strategian ja toimintasuunnitelman luomista omalle johdettavalle työtiimilleen. Kauppinen on luonut mallin yritysmaailman tarpeisiin, eikä lähde ole tieteellinen tutkimus. Tämän takia suhtaudun Kauppisen malliin kriittisesti. Malli kuitenkin antaa yritysmaailmasta muodostetun vertailukohdan seurakuntajohtamisen tutkimiseen.

Valpolan hyvän muutoksen malli on hyvin kattava kuvaus muutostilanteen toimenpiteistä ja niiden puuttuessa syntyvistä reaktioista. Tämän takia Valpolan malli toimi myös kyselylomakkeeni rakennetta ohjaavana mallina. Valpolan mukaan organisaation muutoksen onnistuminen edellyttää viiden perusasian toteutumista. Muutostarpeen käsittely tuo esiin muutostarpeen ja luo muutostarpeen. Yhteisen näkemyksen luominen on vaihe, jossa luodaan visio tulevasta suunnasta. Muutoskyvystä huolehtiminen on käytännössä muutoksen aikaansaavien voimien löytäminen ja käyttöönotto. Muutoskyky riippuu organisaation historiasta. Kyky muuttua on organisaatiolle yksilöllinen asia. Ensimmäiset toimenpiteet ovat käytännössä muutoksen käynnistävä ja muutoksen suunnan määrittävä tekijä. Ankkurointi käytäntöön puolestaan on pidempi aikajakso, jossa seurataan uusien käytäntöjen vakiintumista erilaisin mittarein. Valpola esittää mallin seuraavan kaavion tyyliin, jossa on kerrottu myös puuttuvan tai huonosti hoidetun vaiheen oire muutoksen toteutumisessa.<sup>59</sup>

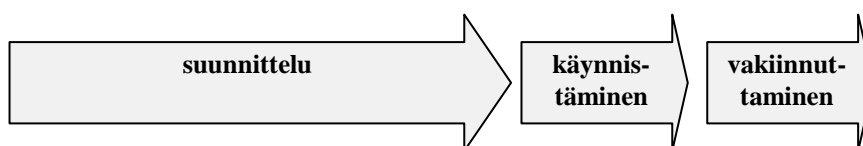
---

<sup>58</sup> Kauppinen 2006, 17–51.

<sup>59</sup> Valpola 2004, 27–60.

**Kuvio 3. Valpolan esittämä hyvän muutoksen malli.<sup>60</sup>**

Muutos- tarpeen käsittely	Yhteisen näkemys- luominen	Muutos- kyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>Onnistunut muutos</b>
<b>puuttuu</b>	Yhteisen näkemys- luominen	Muutos- kyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>Viimeisenä työlistalla</b>
Muutos- tarpeen käsittely	<b>puuttuu</b>	Muutos- kyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>Nopea alku, joka kuihtuu pois.</b>
Muutos- tarpeen käsittely	Yhteisen näkemys- luominen	<b>puuttuu</b>	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta</b>
Muutos- tarpeen käsittely	Yhteisen näkemys- luominen	Muutos- kyvystä huolehtiminen	<b>puuttuu</b>	Ankkurointi käytäntöön	<b>Satunnaisia ponnisteluja, väärää alkuja</b>
Muutos- tarpeen käsittely	Yhteisen näkemys- luominen	Muutos- kyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	<b>puuttuu</b>	<b>Syvä pettymys ja kynisyys</b>

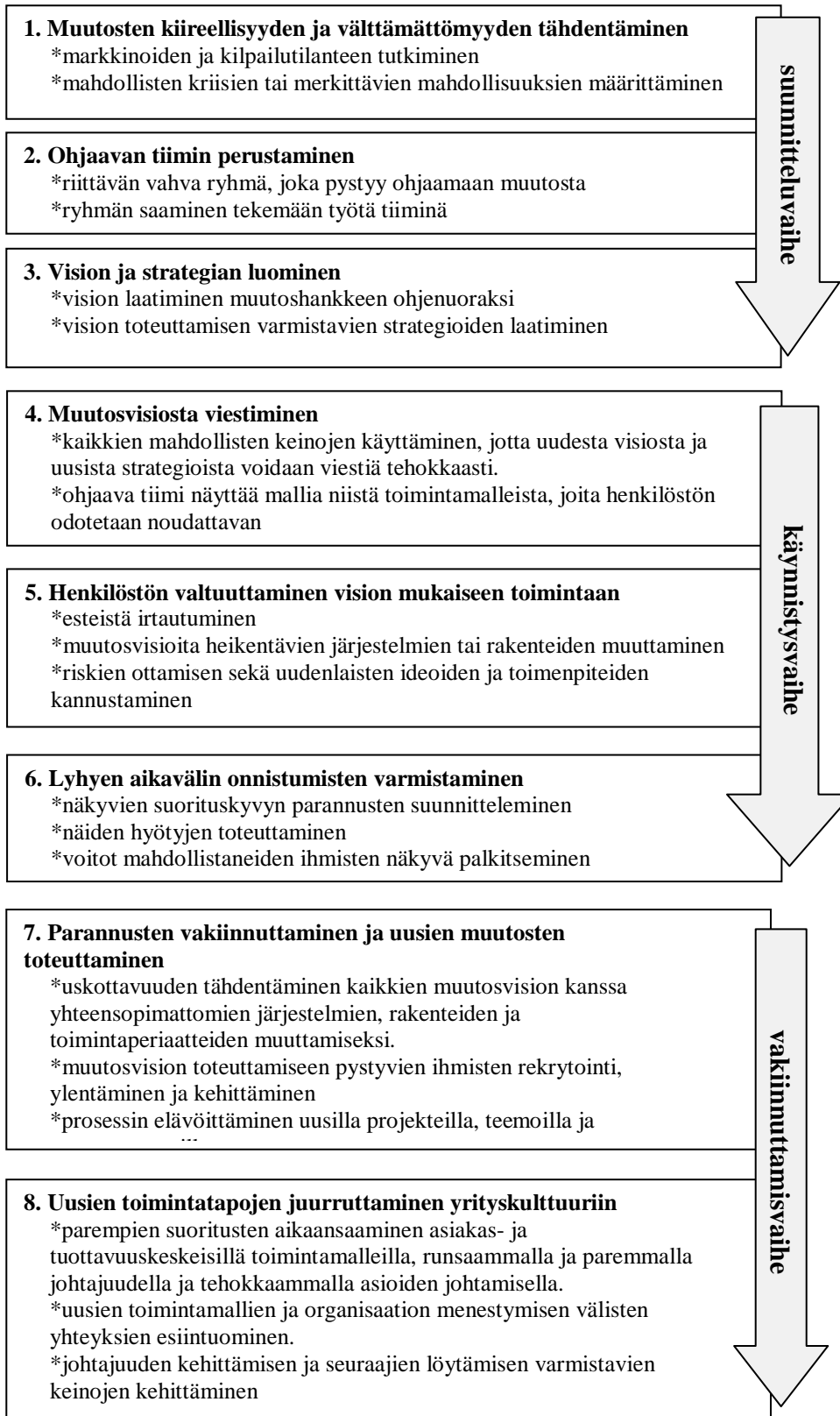


Valpolan muutoksen mallin viisi vaihetta rinnastuvat mielenkiintoisesti Jormakan strategian muuttamisprosessin tuentarpeiden ryhmiin. Näiden kahden tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaation muutos on hyvin lähellä strategian muutosprosessia. Tätä ajatusta tukee myös Asikaisen johtamistavat, joissa pastoraalinen johtaminen eli organisaation perustehtävästä huolehtiminen on kirkkoherrakoulutettavien mielestä organisaation johtajan johtamistehtävistä tärkein. Perustehtävästä huolehtiminen on hyvin lähellä organisaation strategiasta tai toiminta-ajatuksesta huolehtimista.

Myös Kotter esittää kahdeksanvaiheisen muutoksen mallin, jonka mukaan onnistunut muutos tulisi toteuttaa. Kotterin mallissa on myös nähtävissä suunnittelun, käynnistämisen ja vakiinnuttamisen vaiheet.

<sup>60</sup> Kuvioon olen lisännyt tutkimukseni kannalta olennaisen vaiheistuksen. Valpola 2004, 29–35.

## Kuvio 4. Kotterin esittämä organisaatiomuutoksen malli.<sup>61</sup>



Kotterin organisaatiomuutoksen mallia on luonnollisesti sovellettava seurakuntatodellisuuteen, sillä malli on voimakkaammin yritysmaailmalähtöinen

<sup>61</sup> Kuvioon olen lisännyt tutkimukseni kannalta olennaisen vaiheistuksen. Kotter 1996, 17–21.

kuin Valpolan yleisluontoisempi malli. Kotterin mallissa on nähtävissä sama muutostarpeen määrittelyn lähtökohta kuin Valpolan mallissa. Kotter kuitenkin pitää olennaisemmin esillä strategian päivittämisen merkitystä muutokselle. Kotterin mallissa johdon tehtävä on valtuuttaa keskijohto vision mukaisiin muutoksiin ja toimia oikean suunnan mukaisesti toimivien palkitsemiseksi muutoksen edetessä. Kotter näkee vakiinnuttamisvaiheen aktiivisena toimintavaiheena, jossa tulee nostaa esille uusia uutta organisaatiota vahvistavia toimintoja ja viestiä onnistumisista ja uuden organisaation hyödyistä aktiivisesti.<sup>62</sup>

Organisaatiomuutokseen liittyy aina muutosvastarinnan käsittely. Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 tarvehierarkiamallin, jossa ihmisen perustarpeiksi todetaan 1) Fysiologiset tarpeet, 2) Turvallisuuden tarpeet, 3) Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, 4) Arvonannon tarpeet ja 5) Itsensä toteuttamisen tarpeet. Ihminen varmistaa tarpeensa lähtien ensimmäisestä tarpeesta ja edeten seuraaviin tarpeisiin kunkin tarpeen tultua tyydyttyksi. Maslowin tarvehierarkia nostetaan hyvin yleisesti muutosvastarinnan syyksi. Ihminen pyrkii varmistamaan oman hyvinvointinsa perustarpeet, joita Maslow kuvasi tarvehierarkiallaan. Muutosvastarinnan argumentit tulevat hyvin usein esiin keskusteluissa nimenomaan Maslowin hierarkian mukaisessa järjestyksessä. Muutosvastarinnan kohtaamisessa kohtaamisargumentit tulisi siis aina järjestää Maslowin hierarkian pyramidin mukaiseen järjestykseen, jotta kohtaamisargumentit kohdistuvat muutoksen kohteena olevien kuulijoiden tarveodotuksiin.<sup>63</sup> Muutosvastarinta nähdään johtamiskirjallisuudessa luonnollisena suojelureaktiona uuden asian kohtaamisessa. Ihminen puolustaa hyväksi havaittua toimintatapaa esittämällä muutosvastarintaperusteluja. Yleensä muutosvastarinnan taustalla on pelkoa, vakauden kaipuuta ja tottumuksia, hyödyn puutetta, perusteluiden ymmärtämättömyyttä sekä informaation puutetta.<sup>64</sup> Muutosvastarinnan määrä vaihtelee. Vahvaa vastusta kohdataan, kun muutokset ovat suuria, luonteeltaan odottamattomia, sisältävät ihmisille kielteisiä seurauksia, muuttavat ihmisten mielestä sitouduttuja asioita tai ovat syyllään epäselkeitä. Vastustus on vahvaa myös silloin, kun aiemmista muutoksista on kielteisiä kokemuksia.<sup>65</sup>

Valpola kuvaa muutosvastarintakonflikteja kolmella eri konfliktityypillä: arvokonfliktit, valtakonfliktit ja tietokonfliktit. Valpolan jako voidaan kuitenkin

---

<sup>62</sup> Kotter 1996, 17–23.

<sup>63</sup> Sundvik 2006, 122–124.

<sup>64</sup> Lanning; Roiha ja Salminen 1999, 137–140.

<sup>65</sup> Karlöf 1994, 166–171.

määritellä kriisiviestintään perustuvaksi malliksi, jossa olennaista on varata muutoskriisiin joutuneelle aikaa ja tilaa keskustella tuntemuksistaan ja tarpeistaan. Erityisesti arvokonfliktin vaatimaa keskustelua Valpola painottaa merkityksellisesti.<sup>66</sup> Valpolan muutosvastarintakonfliktien jako kiinnittää tutkimuksellisen huomioni tarkastelemaan johtamistoimenpiteiden sisältöä myös konfliktitilanteiden käsittelyn näkökulmasta.

Pekka Mattila esittelee organisaation hallitun uudistamisen neljä häiritteijää. Häiritteijät pyrkivät pysäyttämään muutosta ja näkyvät usein muutosvastarinnan syinä: muutoksen syyn ja tarpeen sokeus, joka estää muutokseen motivoinnin; pysähtyneisyys, joka estää muutoksen liikkeelle lähtemisen; pessimismi muutosta kohtaan, joka vaikuttaa koko yhteisön motivaatioon ja tunneilmastoon; avoin muutoskieltäytyminen eri syihin vedoten.<sup>67</sup> Mattilan neuvona muutosvastarinnan kohtaamiseen on johtajan läsnäolo, joka antaa vastustajalle kasvot ja tekee vastustamisesta vaikeampaa. Luottamusta herättävä, läsnäoleva ja viestinnällinen johtaja purkaa suurimman osan muutosvastarinnasta, kun hän vastaa niihin tarpeisiin, jotka ovat neljän häiritteijän taustalla.<sup>68</sup> Mattilan näkökulma saa minut tarkastelemaan tutkimuksessani läsnäolon merkitystä keskijohdon kokemuksissa hyvästä johtamisesta organisaatiomuutoksen aikana.

Kari Simelius käsittelee muutosta kehitystyön näkökulmasta. Hän tulee väitöskirjassaan johtopäätökseen, jonka mukaan olennaista on tahto, kyky ja mahdollisuus muuttua. Tahto kiteytyy valmiustason ja sitoutumisen kasvattamiseen, kyky riittävään tietoon ja kouluttamiseen ja mahdollisuus valtuutukseen ja resurssien varmistamiseen.<sup>69</sup> Simeliuksen tutkimus suuntaa tutkimustani tarkastelemaan johtamistoimenpiteitä, joiden avulla keskijohdolle on yritetty luoda edellytyksiä muutoksen läpiviemiseksi.

Urpo Jalava hahmottelee muutosvastarinnalle viisi erilaista syytä ja niihin liittyvän toimintamallin vastarinnan purkamiselle. Yksilön muutostarve voi erota muutoshankkeen kuvauksesta. Muutoshankkeen tarpeellisuuden kiistäminen estetään yksilöiden osalta antamalla taustainformaatiota, joka perustelee muutoshankkeen tarpeen riittävästi. Hankkeen muutoskuvauksen ja yksilön muutostarpeen erosta johtuva konflikti väistetään käymällä keskustelu valitusta

---

<sup>66</sup> Valpola 2004, 105–111.

<sup>67</sup> Mattila 2007, 20–26.

<sup>68</sup> Mattila 2007, 20–26.

<sup>69</sup> Simelius 2003, 158–164.



toimintatavasta. Tämä avaa yksilölle perusteluja muutokseen valitusta tavasta. Jos muutoshankkeen päämäärät ovat yksilön mielestä väärät, tulee keskusteluissa yleisistä ja yhteisistä päämääristä saada selville, onko yksilön esittämä päämäärä parempi kuin valittu muutospäämäärä. Jos muutoksen päämäärä tuntuu yksilölle saavuttamattomalta ja vastarinta perustellaan mm. resurssien puutteella, esimerkiksi SWOT-analyysin<sup>70</sup> tekeminen tuo esiin tarvittavat vahvuudet ja kirjaa myös oletetut uhkat tai heikkoudet otettavaksi huomioon. Jos puolestaan luottamus muutoshankkeen johtoon ei ole riittävä, tulee johdon pätevyys informoida mahdollisimman selkeästi, jotta käy selville, miksi kyseinen johto on valittu muutosta tekemään.<sup>71</sup> Jalavan mallissa muutosvastarintaa hoidetaan pitkällisillä keskusteluilla. Malli on risteymä Valpolan ja Mattilan malleista. Molemmissa malleissa olennaista on keskustelu ja läsnäolo. Jalava tuo esiin myös työyhteisöä voimaannuttavien toimien käyttämisen mm. SWOT-analyysin tekemisellä. Samaan voimaannuttamiseen pyrkii jo ennakolta myös Kotterin johtamisteoria, jossa ei kuitenkaan ole suoria viitteitä muutosvastarinnan kohtaamiseen.<sup>72</sup> Jalavan muutosmallin perusteella tarkastelen analyysissäni myös johtajan tekemiä voimaannuttamiseen pyrkiviä toimenpiteitä.

Raimo Nurmi jakaa organisaatiossa esiintyvät erimielisyydet eturistiriitoihin ja näkemysristiriitoihin. Eturistiriidoissa henkilöiden edut ovat sovittamattomassa ristiriidassa muutoksen kanssa. Näkemysristiriidassa edut voivat olla sovittavissa, mutta näkemykset asiasta ovat keskenään ristiriidassa. Näkemysristiriitojen ehkäisyssä Nurmi pitää ensisijaisen tärkeänä organisaation avoimuutta. Näkemysristiriidat eivät pääse kehittymään konflikteiksi, mikäli organisaatio käsittelee avoimesti asioita. Nurmi ehdottaa näkemysristiriidan ratkaisuksi konfrontaatiota, jossa katsotaan ongelmaa objektiivisesti, poistetaan kestävämmät perustelut ja pitäydytään oikeissa perusteluissa. Lopputuloksena on näkemysten integrointi uuteen tilanteeseen. Konfrontaatio tapahtuu sitä varten erikseen järjestetyssä kokoustilanteessa, jossa käydään strukturoidulla keskustelulla tilanne turvallisesti läpi.<sup>73</sup> Nurmen konfrontaatio-malli ohjaa minua huomioimaan analyysissäni erityyppisten tapaamisten perusteita, miksi minkäkinlaisia tapaamisia järjestetään muutosprosessin aikana.

---

<sup>70</sup> Yleisesti käytetty analyysitapa, jossa kartoitetaan tutkittavan kohteen vahvuudet (*Strength*), heikkoudet (*Weakness*), mahdollisuudet (*Opportunities*) ja uhkat (*Threats*).

<sup>71</sup> Jalava 2001, 136–143.

<sup>72</sup> Kotter 1996, 132–143.

<sup>73</sup> Nurmi 2000, 80–88.

Jerald Greenberg ja Robert Baron esittävät seitsemän kohdan mallin muutostilanteen johtamiseksi. Mallilla voidaan heidän mukaansa kohdata myös suurin osa muutosvastarinnasta: Työyhteisön ”poliittinen” todellisuus tulee aina huomoida: on syytä jo ennakkoon puhua puolelleen kaikkein vahvimmat vaikuttajat työyhteisön sisällä. Muutoksen vastustajat tulee neutralisoida mahdollisimman aikaisin prosessin alussa. Yleensä suurin vastarinta tulee julkisesti sanoitetun, pelkojen tai tietämättömyyden motivoimasta muutosvastarinnasta. Muutoksen vastustajien kommentteihin on aina heti alussa esitettävä tarpeeksi perusteelliset ja tunteet huomiovat vastaukset. Vastaamatta jättäminen yllyttää vastarintaa. Työvoima tulee kouluttaa tarpeellisten muutosten varalle. Kouluttaminen vastaa usein myös perustavanlaatuisen kysymykseen taloudellisesta turvasta. Kukin löytää oman paikkansa muutoksesta ja vakuuttuu muutoksen tuomasta uudesta tehtävästä. Työntekijät tulee sitouttaa muutoksen suunnittelulla. Suunnitteluvaiheessa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan, mikä purkaa tietämättömyyttä sekä siihen liittyviä pelkoja. Työntekijöitä tulee palkita rakentavasti koko prosessin ajan. Muutosta valmisteltaessa on hyvä rakentaa oppiva työyhteisö, jossa sitoudutaan muutosvalmiuteen, ollaan valmiita työskentelemään myös väliaikaisissa, epäformaaleissa työryhmissä ja vaalitaan avointa työyhteisökulttuuria.<sup>74</sup> Greenberg ja Baron ohjaa tutkimustani erittelemään analyysissä erityisesti henkilövalintoja, sitouttamista ja kouluttamista koskevat toimenpiteet.

Raimo Turusen toimittamassa teoksessa ”Johtaminen seurakunnassa” todetaan muutosvastarinnan johtuvan ihmisen luonnollisesta tarpeesta säilyttää autonomia eli itsemäärämisoikeus. Merkittävin motivaatiotekijä on mielekkyykokemus eli tuntemus siitä, että muutoksesta seuraa jotakin tavoittelemisen arvoista. Muutosvastarinta puolestaan on merkki taistelusta omien mielipiteiden ja osaamisen puolesta, jottei liian moni asia muuttuisi liian useasti. Turunen ei kirjassa esitä muutosvastarinnalle muita kohtaamismalleja kuin ongelmatilanteiden ratkaisu keskustelun kautta.<sup>75</sup> Merkittävä näkökulma tutkimukselleni on Turusen painotus itsemäärämisoikeuden osalta mielekkyykokemuksen tarkasteleminen. Turunen ohjaa tutkimustani tarkastelemaan johtamistoimenpiteiden sisältöä myös muutoksen mielekkyyden selventämisen näkökulmasta.

---

<sup>74</sup> Greenberg ja Baron 2003, 604–607.

<sup>75</sup> Turunen 2001, 119–135.

Taulukossa 1 olen koonnut luvussa 2.2 käsittelemäni muutosjohtamisen tutkimuksen olennaisimmat näkökulmat tutkimukselleni. Olen taulukossa niputtanut samaa aihetta käsittelevät tutkimukset yhteen aiheen mukaan.

**Taulukko 1. Aiemmasta tutkimuksesta tässä tutkimuksessa hyödynnettävät näkökulmat.**

<b>Aiempi tutkimus</b>	<b>Teorian tarkastelunäkökulma tutkimukselleni</b>
Kotter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutos tapahtuu kulttuurin muutoksena</li> <li>• Muutosta tulee valvoa palkitsemisella ja saktioilla.</li> <li>• Muutosprosessi strategian päivittämisen prosessina</li> </ul>
Jalava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosprosessi strategian päivittämisen prosessina</li> </ul>
Strandman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian muutosprosessi keskinäisen dialogin kautta</li> </ul>
Jormakka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian muutosprosessin tuen tarpeen ryhmät</li> <li>• Luottamushenkilöyhteistyön merkitys</li> </ul>
Kosonen ja Vartiainen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistaminen muutoksen menetelmänä.</li> </ul>
Kauppinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistava toimintatapa sitouttavana tekijänä.</li> </ul>
Valpola ja Kotter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen vaiheistus ja vaiheiden sisällöt</li> </ul>
Mattila, Simelius, Jalava, Greenberg&Baron, Turunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosvastarinnan häiritteijät ja niiden kohtaaminen</li> </ul>

Taulukon 1 tutkimuksista olennaisimmaksi tutkimukseni kannalta nousee Valpola ja Kotter, joiden tutkimuksesta havaittavan vaiheistuksen pohjalle on luotu kyselyni muutoksen vaiheistus.

## 3 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus

### 3.1 Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa selvitän keskijohdon kokemuksia seurakunnan ylimmän johdon toteuttamasta yhdistymisprosessin johtamisesta. Tutkimuskysymykseni on: Millaisia kokemuksia keskijohdolla on seurakuntien yhdistymisprosessin ajalta seurakunnan ylempään johdon toteuttamista johtamistoimenpiteistä?

Tutkimustehtävään vastaan seuraavien tarkempien tutkimuskysymyksien avulla

- Millainen johtaja voisi johtaa yhdistymisprosessin keskijohdon työn kannalta onnistuneesti?
- Millaiset toimenpiteet vastaajat kokivat hyödyllisiksi ja vastaavasti mitkä hyödyttömiksi?

Keskijohdoksi tässä tutkimuksessa katsotaan seurakunnan työalan tai -alueen esimiesjohto, jonka esimies on seurakunnan ylin johto eli kirkkoherra, talous- tai henkilöstöjohtaja. Keskijohto on tutkimuksellisesti mielenkiintoinen työntekijäryhmä seurakunnassa, sillä he ovat ylimmän johdon johtamistoimenpiteiden ensisijainen kohde ja toisaalta vastuullisia alaisilleen johtamistoimenpiteiden seurauksista. Keskijohdon alaisilla tarkoitetaan aina suorittavaa työntekijätasoa.

Suljen tutkimusjoukosta pois seurakuntayhtymä-malliin päätyneet seurakunnat, koska yhdeksi seurakunnaksi yhdistyneissä seurakunnissa on mahdollista tehdä havaintoja myös seurakuntaidentiteetin uudelleenrakentamisesta johtamisen kautta. Seurakuntayhtymäliitoksessa yksittäinen seurakunta säilyy itsenäisenä taloudellista yhteistyötä lukuun ottamatta. Tässä yhteydessä seurakuntaidentiteettiä ei yleensä tarvitse uudelleen rakentaa samassa mittakaavassa kuin yhdeksi seurakunnaksi yhdistyttäessä.

Rajaan tutkimusjoukosta pois keskijohtoon kuuluvat kiinteistö- ja taloushallinnon työntekijäryhmät, sillä vastaajamäärä näiden osalta on niin pieni, ettei vastaajien anonymiteettiä voida taata. Anonymiteetin takaamista vaikeuttaa erityisesti hyvin erilainen työn luonne, joka näkyy vastauksissa selvästi. Tämän rajauksen takia tutkimusjoukkoon kuuluvat seurakuntien hengellisen työn keskijohto. Keskijohtoon kuuluu myös entisiä kirkkoherroja. Näiden henkilöiden osalta kirkkoherran tehtävät ovat muuttuneet yhdistymisen tapahduttua aluekappalaisen tehtäviksi tai he ovat olleet esimiesasemassa keskijohdolle muutoksen tapahtumiseen asti. Sisällytin heidät vastaajajoukkoon, sillä he ovat

jatkaneet seurakunnan palveluksessa muutoksen jälkeen ja heillä on olennaisen tärkeää informaatiota muutosprosessin johtamisesta.

Rajaan tutkimukseni aineistolähtöiseksi tutkimukseksi eli luokitteluni syntyy aineiston pohjalta. Tutkimustuloksiani vertaan organisaatiomuutosta koskevista tutkimuksista saatuihin tutkimustuloksiin. Aiemman tutkimuksen ohjaamana käsitän organisaationmuutoksen tutkimustehtävässäni paitsi konkreettisenä muutosjohtamisena myös strategian päivittämisen prosessina.

Muutosjohtamista tutkitaan hyvin usein viestinnän kautta. Muutostilanne nähdään ensisijaisesti viestinnällisenä tilanteena. Tässä tutkimuksessa en kiinnitä viestinnällisyyteen huomiota muutoin kuin yhtenä johtamistoimenpiteenä muiden johtamistoimenpiteiden joukossa. Rajaan tutkimukseni näkökulmaksi konkreettisten johtamistoimenpiteiden kautta hahmottuvan näkökulman.

### **3.2 Tutkimusaineisto ja -analyysi**

Toteutin tutkimukseni aineistonhankinnan avoimia kysymyksiä sisältävällä e-lomakkeella<sup>76</sup>. Lomake sisälsi vastaajien perustietojen lisäksi avoimia kysymyksiä. Ohjeistin vastaajia antamaan kysymyksiin lyhyehköjä esseemäisiä vastauksia. Internet-kyselyn vastaukset eivät ole syvyydeltään samaa tasoa kuin teemahaastatteluissa. Internet-kyselyn tiedon merkittävyys riippuu paitsi annettujen vastausten syvyydestä myös vastausten määrästä. Suuremmalla vastausten määrällä saadaan esiin teemahaastattelua vastaava tietomäärä, kun eri vastaajat vastaavat erilaisia asioita. Avoimet strukturoimattomat kyselyt rinnastuvat vastausten määrän luoman aineiston takia teemahaastattelun kaltaiseksi aineistolähteeksi.<sup>77</sup> Erona teemahaastatteluun on se, että kyselyssä lisäkysymysten ja tarkennuksien tekeminen ei onnistu samalla tavalla kuin teemahaastattelussa kasvokkain. Varauduin kysymään tarkentavia kysymyksiä vastaajilta sähköpostitse. Tätä varten kyselyssä pyydettiin lupaa jatkoyhteydenottoon. Lisäkysymysten esittäminen ei kuitenkaan ollut tarpeellista, sillä sain kyselyyn runsaasti laajoja vastauksia. Tutkijan sijoittuminen suhteessaan toimintaan sekä tutkimusasetelman vapaamuotoisuus–formaalisuus ovat verrannollisia teemahaastattelun kanssa.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> E-lomake on Internetissä täytettävä sähköinen lomake. Käyttämäni kyselyn kysymykset ovat liitteenä 1.

<sup>77</sup> Internetissä tehtävän kyselyn ja teemahaastattelun tiedonsaannin eroista katso tarkemmin esim. Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.

<sup>78</sup> Hirsjärvi 2009, 191–194.

Kyselyyn perustuvan tiedonhankinnan haasteet koskevat pääosin kyselylomakkeen muotoa. Lomakkeen kysymykset täytyy muotoilla niin selkeiksi, ettei väärinymmärryksen riskiä ole. Mikäli kysymys voidaan ymmärtää väärin, koottu informaatio voi olla tutkimuksen kannalta hyödytöntä.<sup>79</sup> Avoimilla kysymyksillä vältin sopivien vastausvaihtoehtojen puuttumisesta johtuvat virhetilanteet. Samalla vastausessestä pystyin päättämään, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein. Näin pääsin lähelle teemahaastattelun etuja: vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa niistä asioista, jotka hän näki tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiksi.

Lomakkeella kysyin neljä avointa kysymystä. Ensimmäinen kysymys koski vastaajan suhtautumista seurakuntaliitokseen ennen ja jälkeen liitoksen. Kysymyksen tarkoituksena oli myös purkaa tunnelatausta, joka mahdollisesti aiheeseen liittyy. Kysymykset 2–4 olivat kysymysmuodoltaan lähes identtiset. Kysymysten erona oli ajanjakso, jota erityisesti korostin kysymyksissä, jotta vastaaja pohtisi vastatessaan koko muutosjaksoa. Kysymysten ajankaksot rakentuivat Valpolan hyvän muutoksen mallin mukaisesti. Kysymyksissä 2–4 kysyin millaisia toimenpiteitä vastaajan tarkasteluun valitsema johtaja oli joko toteuttanut, jättänyt toteuttamatta tai olisi pitänyt toteuttaa tarkastelussa olevalla ajanjaksolla. Vastaajaa pyydettiin myös kertomaan, miksi hän oli tätä mieltä.

Valpola jakaa muutoksen viiteen vaiheeseen, joista kolme sijoittuu ennen varsinaista muutosta, yksi muutoksen käynnistysvaiheeseen ja yksi muutoksen vakiinnuttamisvaiheeseen. Tämän perusteella rajasin tutkimuskyselyni pääkysymykset kolmeen muutoksen vaiheeseen. Kustakin vaiheesta kysyin saman peruskysymyksen johtajan tekemistä tai tekemättä jättämistä johtamistoimenpiteistä kyseisen vaiheen aikana. Näin sain tutkimuskyselyyn ajallisen perspektiivin, jotta vastaajan olisi helpompi kertoa muutoksen eri vaiheisiin sijoittuvista johtamistoimenpiteistä. Näin vältin vastaukset, joissa vastaaja kertoi vain viimeaikaisista toimenpiteistä.<sup>80</sup>

Tutkimusjoukko koostui vuoden 2009 alussa seurakuntaliitoksen toteuttaneiden seurakuntien keskijohdosta eli työalojen ja työalueiden esimiehistä. Keräsin osoitteet kirkon kalentereista ja seurakuntien Internet-sivuilta. Kirkkoherrat tarkistivat seurakuntansa keskijohdon edustajien listan, jonka he saivat tutkimuksesta informoivan viestin yhteydessä. Heidän apunsa oikeiden

---

<sup>79</sup> Hirsjärvi 2009, 195–210. Hirsjärvi ja Hurme 2000, 34–40.

<sup>80</sup> Valpola 2004, 105–111.

henkilöiden löytämiseen oli tärkeä, sillä henkilöstössä oli tapahtunut jo merkittävä määrä muutoksia vuoden 2009 jälkeen. Osoitin kyselyn 82 henkilölle.

Tutkimusjoukko koostuu työalojen ja työalueiden esimiehistä, jotka ovat hengellisen työn tekijöitä. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2010.

E-lomakkeeseen vastasi 50 henkilöä 82 mahdollisen vastaajan joukosta. Vastausprosentti on 61 %. Vastajiin viitataan tässä tutkimuksessa käyttämällä vastaajista koodia H2–H51<sup>81</sup>. Internet-lomakkeella toteutetuksi tutkimukseksi vastausprosentti on erittäin hyvä. Vastaamisherkkyyks<sup>82</sup> oli todella hyvä. Muistutusviestejä lähetin viiden päivän välein. Ennen ensimmäistä muistutusta kyselyyn oli vastannut puolet kaikista kyselyyn vastanneista. Kolmanteen muistutusviestiin mennessä oli vastannut 83 % vastanneista. Neljännen muistutuksen jälkeen vastasi enää kaksi vastaajaa. Viimeisen muistutusviestin jälkeen tulleiden vastauksien syvyydestä huomasin, ettei viimeisillä vastaajilla ollut enää muuta motivaatiota vastaamiseen kuin muistutusten lopettaminen. Kutsun ja viimeisen muistutusviestin välinen aika oli kaksi viikkoa. Pääosin vastaajat olivat hyvin motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Lomakkeen viimeisessä avoimessa kysymyksessä useat vastaajat totesivat, että tutkimus kyseisestä aiheesta on erittäin tarpeellista ja toivoivat, että tutkimustuloksia käytettäisiin apuna tulevia seurakuntaliitoksia toteutettaessa.

Jäsenmäärän mukaan tarkasteltuna vastaajat jakautuivat hyvin tasaisesti pieniin ja suuriin seurakuntiin. Jos tarkastellaan vastaajien työnantajaa ennen seurakuntayhdistymistä, aineisto painottuu hieman emoseurakunnan palveluksessa olleisiin vastaajiin. Vastaajista 58 % oli emoseurakunnan palveluksessa ja 40 % liittyneen seurakunnan palveluksessa. Vastaajista 2 % oli vaihtanut työnantajaa liitoksen yhteydessä, eikä näin ollen sijoittunut kumpaankaan kategoriaan. Liitoksen yhteydessä työpaikkaa vaihtaneiden määrä kertoo, että keskijohdon tehtävät pyritään lähes poikkeuksetta täyttämään olemassa olevalla henkilöstöllä, ei ulkopuolelta haettavalla. Vastanneista 6 % oli myöhemmin liitoksen jälkeen vaihtanut työnantajaa muista kuin liitokseen liittyvistä syistä.

Vastanneista 4 % oli nimitetty keskijohdon tehtäviin seurakuntaliitoksen yhteydessä. Heidät oli nimitetty oman työalansa johtaviksi työntekijöiksi. Vastanneista 18 % oli saanut keskijohdon tehtävät myöhemmin

---

<sup>81</sup> H1 oli lopullisen Internet-lomakkeen testivastaaja, jota ei otettu huomioon lopullisessa analyysissä, koska testivastaaja ei kuulunut kohderyhmään.

<sup>82</sup> Vastaamisherkkyydellä tarkoitan haastateltavan vastaamisaikaa tutkimuskutsusta lukien.

seurakuntaliitoksen jälkeen. Heistä yksi henkilö (2 % vastanneista) oli saanut tehtävän vaihdettuaan työnantajaa. Vastanneista 64 % oli saanut keskijohdon tehtävät jo ennen seurakuntaliitoksen tapahtumista. Suurin osa heistä oli kuitenkin saanut johtavan aseman seurakuntayhdistymisprosessin yhteydessä, aiemmin ennen vuodenvaihteessa tapahtunutta yhdistymistä. Vastanneista 14 % oli luovuttanut ylemmän johdon tehtävät seurakuntaliitoksen yhteydessä. Nämä henkilöt olivat käytännössä liittyneiden seurakuntien entisiä kirkkoherroja, jotka sijoittuivat alueen tai kappelin kappalaiseksi ilman suoria alaisia.

Kysymyslomakkeella kysytyt tehtävänimikkeet eivät aina kertoneet työntekijän koulutusta, minkä takia kaikista en voinut päätelmää tehdä. Vastanneista 58 % tunnistin tehtävänimikkeen perusteella papeiksi, 2 % kanttoreiksi, 12 % diakonian viranhaltijoiksi, 22 % lapsi- tai nuorisotyön työntekijöiksi, 4 % lähetystyön työalan edustajiksi.

Koska tutkimuskysymykseni olivat laadullisia, käytin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on joukko erilaisia menettelytapoja, joilla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestellä, ryhmitellä ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysin avulla rakennetaan malleja, jotka tiivistävät ja käsitteellistävät tutkittavan ilmiön elementit. Tiivistämisen tavoitteena on kytkeä tutkittava ilmiö laajempaan kontekstiin ja muiden tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysillä löysin niitä johtamistapoja, joilla on ollut merkitystä keskijohdon kokemuksissa. Merkitystä voi olla myös tekemättä jääneellä tai toiveena esiintyvällä johtamistoimenpiteellä silloin, kun vastaaja asiasta mainitsee.<sup>83</sup>

Käytännössä e-lomakkeilla pyydetty avoimet vastaukset vastaavat teemahaastattelujen litteroitua aineistoa. Hain aineistosta pelkistettyjä ilmauksia ja muodostin niiden perusteella alaluokkia. Käytin luokitteluun Excel- taulukkolaskentaohjelmistoon tekemääni työkalua, jolla pystyin lajittelemaan pelkistettyjä ilmauksia ja alaluokkia, tarkastelemaan samassa luokassa olevia ilmauksia. Synteesivaiheessa pelkistetyistä ilmauksista etsin samankaltaisuuksia ja luokkia, jotka kuvaavat eroja ja samankaltaisuuksia. Käytin eri kysymysten kohdalla synteesin muodostamisessa mahdollisimman samankaltaisia termejä, jotta vertailu muutosvaiheiden kesken oli mahdollista. Synteesi syntyi luokkia yhdistelemällä ja yhteyksiä löytämällä. Synteesivaiheessa totesin, että

---

<sup>83</sup> Tutkimusmenetelmästä tarkemmin, kts. esim. Tuomi & Sarajarvi 2002, 91–92. Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.



keskijohdon kokemuksia oli haasteellista luokitella toisiinsa verrannollisin kriteerein. Vertailtavuuden lisäämiseksi päädyin luokittelemaan kokemuksista johtajan ideaalityyppejä, joka voisi hoitaa seurakuntien yhdistymisen mahdollisimman hyvin keskijohdon kannalta. Ideaalityyppi on keskijohdon mielestä hyvän liitosprosessin johtajan malli.<sup>84</sup>

Muodostin ideaalityypin kokoamalla positiiviset kokemukset ja muuttamalla negatiiviset kokemukset ja esitetyt toiveet positiiviseksi ideaaliksi. Negatiivisten kokemusten ja toiveiden osalta kiinnitin erityistä huomiota pelkistetyn kommentin muodostamiseen niin, että positiivinen pelkistetty kommentti vastasi suorana vastakohtana negatiivisesti tai toiveena esitettyä kokemusta. Aineistoni luokittelu<sup>85</sup> on esitetty kokonaisuudessaan taulukossa 2. Aineistostani kootun luokittelun alaluokat muodostivat johtamistapoja, joita ylempi johto oli käyttänyt yhdistymisprosessin aikana. Johtamistapa on puolestaan konkreettisempi kuvaus siitä, millä tavoin johtajan toimenpiteet konkretisoituivat arjen tasolla tehdyssä johtamisessa erityisesti organisaation muutostilanteessa.. Näistä johtamistavoista muodostin pääluokiksi johtajuustyyppejä. Johtajuustyyppi on yleisluontoinen kuvaus johtajan otteesta johtamiseensa.

---

<sup>84</sup> Sisällönanalyysin käyttämisestä ja eri tutkimusvaiheista kts. Tuomi & Sarajärvi 2002, 92, 110 ja Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–153.

<sup>85</sup> Luokitteluesimerkki on liitteenä 3.

## Taulukko 2. Aineiston luokittelu

Alaluokka 1	Alaluokka 2 - johtamistapa	Pääloukka - johtajuustyyppi
<p>Kuunteleva dialogi Kuuntelu</p> <p>Työalatyöskentely Työyhteisökohtainen työskentely Työala- ja aluetöskentely Yhteiset kokoontumiset</p> <p>Tunneilmaston hallinta Oma vastarinta Osallistaminen Tulevaisuusorientoituminen</p>	<p>Kuunteleva johtaja</p> <p>Organisaatio-osittain toimiva johtaja</p> <p>Tunneälykäs johtaja</p>	<p>Läsnäoleva johtajuus</p>
<p>Ulkopuolisen konsultoinnin käyttäminen Vastuuryhmätyöskentely Ulkopuolisen konsultoinnin käyttäminen Työalojen asiantuntemuksen käyttäminen Demokraattisuus</p> <p>Vallan delegoiminen Valtuutuksen antaminen</p> <p>Esimiessitouttaminen Esimiesvalmennus Esimiestuki</p> <p>Työntekijä-Päätäjät työskentely Päätäjyhteydenpito Luottamushenkilötyöskentely päätöksistä Työhyvinvointi Tilanteeseen perehtyminen</p> <p>Yhteistyökumppanien tapaaminen</p>	<p>Asiantuntijoihin tukeutuva johtaja</p> <p>Valtaa jakava johtaja</p> <p>Esimiestyöskentelyä tukeva johtaja</p> <p>Luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja</p> <p>Työhyvinvointia tukeva johtaja</p> <p>Verkostoituva johtaja</p>	<p>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</p>
<p>Yhteiset säännöt Työntekijöiden tasapuolinen kohteleva Läpinäkyvyys</p> <p>Informoinnin ajantasaisuus Informointi kasvokkain Informoinnin riittävyys</p> <p>Johtajuusrooli Luotettavuus</p>	<p>Tasapuolinen johtaja</p> <p>Viestivä johtaja</p> <p>Oikeutettu johtaja</p>	<p>Oikeudenmukainen johtajuus</p>

Prosessin johtaminen suunnitelmallisuus Prosessin johtaminen aikataulu  Resurssointityöskentely Suunnitelmallisuus Neuvottelutyöskentely Tehtävien delegointi Resurssointityöskentely  Työn sisältösuunnittelu Työn sisältösuunnittelun resursointi	Prosessista huolehtiva johtaja  Resursoinnista huolehtiva johtaja  Toiminnan sisällöistä huolehtiva johtaja	Suunnitteleva johtajuus
Liitosvaihtoehtojen kartoittaminen  Strateginen työskentely  Työnkuvista huolehtiminen Sopimustyöskentely Organisaatorinen johtaminen Säännöistä huolehtiminen  Huolellinen päätösvalmistelu Päätösten toimeenpano Päätökset aikataulussa Päätösaikataulun suunnittelu	Ennakoivasti mallintava johtaja  Strategiaa luova johtaja  Hallintomallista huolehtiva johtaja  Hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja	Hallinnon hallitseva johtajuus

Tutkimukseni ensimmäisessä analyysiluvussa (luku 4) esitän tutkimustuloksena aineistosta muodostamani johtajuustyypit ja alaluokkina löytyneet johtamistyyppihin liittyvät johtamistavat. Tämä luokittelun perusteella hahmoteltu ideaalityyppi perustuu keskijohdon kokemuksiin onnistuneista, epäonnistuneista ja toivottavista johtamistoimenpiteistä organisaatiomuutoksen aikana. Ideaalityyppejä esitellessäni en ota kantaa eri johtamistapojen merkittävyyteen, mutta johtajuustyypit esittelen merkittävyyssjärjestyksessä esiintyneen kommenttimäärän mukaan.

Synteesivaiheessa jaoin kysymykset vaiheittain, jotta sain analysoitua eri muutosvaiheissa esiintyvät hyvät ja huonot johtamistavat. Onnistumisen tai epäonnistumisen koodasin vastauksen yhteyteen lisätietokoodiksi, jolla sain selville kyseisen johtamistavan onnistumisindeksin. Tällä tavoin sain selville helposti, kuinka onnistuneesti yhdistymisprosessin johtaja oli toteuttanut kyseistä johtamistapaa. Muutosteorioissa on monia vaiheistuksia, joissa käsitteet ovat melko pitkälle vietyjä. En ensisijaisesti vertaa käsitteitä vaan käsitteiden takana olevaa todellisuutta eli toimenpiteitä, joita johtaja käyttää.<sup>86</sup> Toisessa

<sup>86</sup> Tuomi & Sarajarvi 2002, 111–112.

analyysiluvussa (luku 5) tarkastelen tarkemmin muutoksen vaiheita. Sijoitan muutoksen vaiheisiin keskijohdon kokemukset onnistuneista, epäonnistuneista ja toivottavista johtamistyypeistä. Samalla kiinnitän tarkemmin huomiota, mitä asioita pidettiin onnistuneina ja mitä epäonnistuneina johtamistapoina seurakuntien yhdistymisprosessin eri vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa toimin aineistolähtöisesti eli vertaan tutkimustuloksiani aiempaan tutkimukseen. Johtopäätöksissä vertaan johtajuustyypeistä ja johtamistavoista esiin nousseita ilmiöitä aiemmasta tutkimuksesta havaitsemiini ilmiöihin.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus arvioidaan pääosin tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysoinnin ja tutkimuksen raportoinnin validiuden kautta. Pääosassa on tutkijan raportointi, joka kertoo tutkimuksen aikana tehdyistä valinnoista ja rajauksista.

Laadullisen tutkimuksen validius ei riipu vastaajaotoksen kattavuudesta suhteessa koko kohderyhmään. Aineistoni osalta voidaan kuitenkin todeta, että vastausprosentti vuoden 2009 yhdistymisseurakuntien keskijohdosta on merkittävä luotettavuuden lisääjä tutkimukseni osalta. Kyselyni kohderyhmä oli hyvin rajallinen ja pystyin kohdentamaan kyselyni informoinnin selkeästi tälle ryhmälle. Lomakkeella tulleiden vastausten määrä toi aineistoon tarvittavan kattavuuden tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.<sup>87</sup>

Raportoin prosessin tutkimusraportissa mahdollisimman selkeästi. Edelleen luokittelua tehdessäni kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kirjallisesta aineistosta tekemäni tulkinta ei sisältänyt omia näkökulmiani asiaan.<sup>88</sup>

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaankin pääosin tutkijan subjektiivisuuden hahmottamiskyvyn perusteella. Luokittelun ja raportoinnin osalta olen pyrkinyt pitämään itseni mahdollisimman neutraalina, jotta luotettavuus ei vaarantuisi subjektiivisuuteni takia.<sup>89</sup>

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkija on aina subjekti, tutkimusaineiston hankintatavan takia jäin tutkijana hyvin ulkopuoliseksi suhteessani tutkimuksen kohteisiin. Koska aineisto kerättiin Internet-kyselynä,

---

<sup>87</sup> Aineiston kattavuudesta luotettavuuden näkökulmasta esim. Hirsjärvi 2009, 177–182 ja 231–233.

<sup>88</sup> Eskola ja Suoranta 1996, 164–167 ja Syrjälä 1994, 131.

<sup>89</sup> Tutkijan subjektiivisuudesta ja tutkimuksen objektiivisuudesta kts. Hirsjärvi 2009, 229–230.

minulla ei ollut henkilökohtaista kontaktia vastaajaan samassa mittakaavassa kuin teemahaastatteluja tehtäessä. Henkilövaikutus jäi siis hyvin rajalliseksi. En myöskään työskentele keskijohdon tehtävissä seurakunnissa.

Päivätyössäni olen tekemisissä seurakuntien toiminnanohjausjärjestelmien osalta tutkimusseurakuntien kanssa. Työni takia kävin yhdistymisvaiheen aikana noin puolessa kaikista vuoden 2009 seurakuntayhdistymisyksiköistä.

Yhdistymisprosessien kulku eri yksiköissä on minulle tämän takia tuttu.

Vierailujeni aikana asioin pääosin talous- ja tietohallintohenkilökunnan kanssa, jotka eivät kuulu tutkimukseen osallistujiin. Tämä seurakuntayksiköiden tuntemus auttaa minua hahmottamaan vastaajien todellisuutta.

E-lomakkeella esittäydyin teologian ylioppilaana, joka tekee pro gradu -työtään. Kaikki viestintä tapahtui yliopiston sähköpostiosoitteen kautta, jotta päivätyöni seurakuntasektorilla toimivassa yrityksessä ei vaikuttaisi vastaajien mielikuvaan tutkimuksen tekijästä.

## 4 Hyvän johtajan toimenpiteet muutoksessa

### 4.1 Läsnäoleva johtajuus

Aineiston analyysissä etsin johtamistoimenpiteiden perusteella ideaalityyppiä eli johtajaa, joka keskijohdon mielestä voisi hoitaa seurakuntien yhdistymisen onnistuneesti. Esittelen tämän ideaalityypin eri piirteet ja johtamistavat tässä luvussa. Eri ideaalityyppien piirteiden sijoittumista eri muutoksen vaiheisiin sekä keskijohdon hyvien ja huonojen kokemusten suhteita olen käsitellyt luvussa 5. Esittelen ideaalityypin eri johtamistavat niihin liittyvien kommenttien esiintymismäärien suuruusjärjestyksessä.

Keskijohdon mielestä yhdistymisprosessin johtajat ovat onnistuneet koko organisaatiolle järjestettävissä tiedotuksellisten ja työyhteisön virkistämiseen tähtäävien yhteisten tapaamisten järjestämisessä. Yhtä toivetta lukuun ottamatta kaikki yhteisistä tapaamisista kertovat kommentit ovat positiivisia kokemuksia. Vastaajat kokivat, että yhteisten juhlien ja tapaamisten järjestämisellä johtaja pyrki rakentamaan uuden, yhteisen seurakunnan identiteettiä. Keskijohdon kaikissa kommenteissa vain yhteisten juhlien kohdalla tulee esiin myös hengellinen johtajuus.

H32: Yhteinen seurakunnan yhdistymismessu, yhteinen joulujuhla. Nämä olivat käytännön symboleja yhdessä olemiselle.

Tässäkin yhteydessä se tarkoittaa yhteisen messun viettämistä uuden seurakunnan työntekijäjoukolla.

Keskijohto toivoi voimakkaasti, että johtaja olisi työskennellyt yhdessä työalan tai -alueen työntekijäryhmien kanssa. Työala- tai aluekohtaiseen työskentelyyn keskijohto lukee paitsi työalalla tai -alueella ajan viettämisen, myös suunnitelmien linjaamisen yhdessä keskijohdon ja työntekijöiden kanssa.

H29: Ehkä 2009 vuoden alussa olisi pitänyt vielä enemmän olla henkilökohtaisesti kuulemassa ja opastamassa eri kappeliseurakunnissa. Liitos oli vain jo niin suuri, ettei siihen luonnollisestikaan ollut enää mahdollisuuksia.

Keskijohto näkee ylemmän johdon osallistumisen peilinä työalan tai -alueen suunnitelmien tekemisessä ja suorana viestinnän keinona suhteessa yhdistymisprosessissa tehtäviin ratkaisuihin. Haasteena tämän toteutumiselle keskijohto näkee lähes jokaisessa kommentissa yhdistymisprosessin suuruudesta johtuvan ajanpuutteen.

Käytännön johtamisen hoitaa keskijohto joko työaloittain tai työalueittain. Näin työalan tai -alueen toimivuuden työstäminen ja varmistaminen on vastaajien

mielestä tärkeimpiä ylemmän johtajan toimintatapoja. Tämä varmistaminen tapahtuu pääosin keskijohdolle varattuna kahdenkeskisenä aikana mutta myös työalalla tai -alueella vietettynä aikana. Jos samaan aikaan toimitaan työalueittain ja työaloittain, myös suunnitelmat tulee vastaajien mielestä tehdä yhteisesti työalan ja työalueen johdon kesken.

Keskijohto koki, että työnkuvakeskustelut tulisi käydä paitsi henkilökohtaisella tasolla myös työmuoto- tai työaluekohtaisesti. Yhdistymisprosessissa vastaajien kokemus oli, että edes henkilökohtaisia työnkuvakeskusteluja ei käyty kattavasti ja aiemman perusrytmin mukaisesti. Syynä laiminlyönnille vastaajat mainitsivat useimmiten aikapulan. Organisaatiotasolla tapahtuvissa työmuoto- tai työaluekohtaiset työnkuvakeskusteluissa selkiytetään roolit, jotka eri organisaation osilla organisaatiossa on. Käymällä keskustelut johtaja varmistaa selkeän toimintatavan työalueelle tai -alalle. Keskijohto mielestä tällä tavoin johtaja voi huomioida alueeltaan suuressa seurakunnassa aluekohtaiset erot ja muokata toimintatapoja näiden erojen mukaisesti. Samalla johtaja pystyy huomioimaan aluekohtaiset erityisyydet, joiden takia prosessi etenee eritahtisesti muiden alueiden kanssa.

H29: Osalle liitosseurakunnista kaikki asiat olivat täysin uusia ja tahti muuttuneiden käytäntöjen vakiinnuttamiseksi oli heille liian nopea. Heidän muutosvastarintansa vaikutti hieman ensin meihinkin negatiivisesti. Nyt hän [kirkkoherra] on huomannut, että hiljaa hyvä tulee ja käytäntöjä on käyty esittelemässä oikein paikan päällä.

Työala- ja aluekohtaisen sekä koko organisaation tasolla toimivaan työskentelyyn liittyvistä vastaajien kommentteista tunnistin johtamistavan **organisaatio-osittain toimiva johtaja**.<sup>90</sup>

Keskijohto toivoi muutosprosessin johtajalta kuuntelevaa dialogia, jossa hän olisi kuullut työntekijäkunnan toiveet ja osallistanut koko työyhteisön tärkeisiin päätöksiin liittyvään valmistelemaan keskusteluun. Kuuntelevassa dialogissa on mukana kaksi muutosvastarinnan kohtaamiseen liittyvää olennaista tekijää: kuuleminen, joka luo työntekijöille kuulluksi tulemisen ilmapiirin, ja dialogi, joka varmistaa työntekijöiden näkökulmien vaikutuksen olennaisissa päätöksissä. Vastaajien mielestä johto on pääosin epäonnistunut kuuntelevan dialogin toteuttamisessa yhdistymisprosessin aikana. Kuunteleva dialogi on kaikista johtamistavoista eniten mainittu. Keskijohdon mielestä koko yhdistymisprosessi

---

<sup>90</sup> H5, H7, H8, H11, H12, H14, H22, H23, H28, H29, H30, H32, H33, H34, H35, H36, H39, H42, H43, H45, H46, H50.

tulisi rakentaa ja perustua kuuntelevalle dialogille, jossa yhteiset linjaukset ja päätökset syntyvät.

H15: Käynnistämässä olisi aina hyvä kuunnella ja kuulostella niitä tapoja ja toimintaa mikä on vakiintunutta toisessa paikassa. Niitä tosin kuunneltiin, mutta väkisin jokin 'isoveljen asenne' paistoi läpi. Inhimillistä.

Keskijohdon kokemusten perusteella kuunteleva dialogi edellyttää kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Johtamistapana se edellyttää johtajan luomaa avointa ilmapiiriä sekä riittävän usein ja säännöllisesti toteutuvia foorumeja, joissa keskustelua voi käydä. Edelleen vastaajat painottavat, että kuuntelemaan dialogiin kuuluu työryhmissä eri vaihtoehtojen punnitseminen ja työryhmien päätösten huomioon ottaminen niin, että ne näkyvät päätöksissä. Dialogi on siis paitsi kasvokkain käyvää keskustelua, myös esitysten vastaanottamista ja niiden käyttämisen näyttämistä päätöksissä. Keskijohdon kokemuksissa johtaja on käyttänyt liiaksi määräleveyttä, vaikka hänellä, vastaajien toiveiden mukaan, tulisi olla määrätietoinen ote prosessista. Hyvä johtaja ei vastaajien mielestä määräle tai runtaa omaa näkemystään läpi päätöksenteossa. Johdon toivotaan piirtävän työskentelylle löyhän raamin, jonka sisällä olevat asiat päätetään keskustelun tuloksena. Keskijohdon mielestä kuulluksi tulemisen kokemus on jäänyt toteutumatta. Kokemus edellyttää johtajan voimakasta läsnäoloa ja eri mielipiteiden arvostamista.

H22: Seurakuntaliitoksella olisi ehkä ollut mahdollista onnistua, jos todellisesti olisi kuunneltu ja kuultu myös pienemmän seurakunnan tilanne ja realistiset toiveet. Kuurous niille johti vääjäämättä epäonnistumiseen ja työilmapiirin ahdistuneisuuteen.

Keskijohto koki, että johtajat ovat toteuttaneet yhdistymisprosessin aikana riittävän määrän kyselyjä, joilla saadaan selville yleiset näkemykset työyhteisön suunnasta. Usein nämä kyselyt oli toteutettu joko sähköisenä tai paperisena lomakkeena, jonka vastaukset saatiin raporttina käsiteltäväksi. Parannusta vastaajat toivoivat vastausten käsittelyyn. Vastaajille oli jäänyt kyselyistä osin kokemus, ettei kyselyjen tuloksia hyödynnetty täysipainoisesti. Vastausten käyttämättä jättäminen koettiin oppikirjamaisena johtamisena, jonka mukaisesti oli luotu kyselyjä kyselemisen vuoksi, kuuntelemisen ilmapiirin luomiseksi ilman konkreettisia vaikutuksia. Kyselyillä tulisi vastaajien mielestä olla perusteltu merkitys ja selkeä vaikutus tehtäviin päätöksiin. Vaikutus tulee avata tiedottavassa viestinnässä, jotta työntekijät voivat todentaa vaikutuksen arkipäivässään.

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että johtaja olisi osallistanut työntekijät prosessiin. Yhteiseen keskusteluun järjestettyjen vaikutusfoorumien järjestäminen



nähtiin määrältään puutteelliseksi. Hyvin usein vastaajat kokivat järjestetyt vaikutusfoorumit muodollisuuksiksi, joilla ei ollut todellisia vaikutuksia prosessin suuntaan. Vuorovaikutusfoorumit koettiin enemmän muutosvastarinnan käsittelyyn tarkoitetuiksi tilanteiksi. Osallistaminen koskee vastaajien mielestä paitsi vaikutusfoorumien luomista myös työntekijäkunnan motivointia niihin osallistumiseen ja niissä vaikuttamiseen. Niissä seurakunnissa, joissa oli käynnistetty työyhteisöprosessi yhdistymisen yhteydessä, keskijohto koki prosessin hyödylliseksi muutostahtotilan käsittelemisessä.

Keskijohdon kuuntelemiseen, kyselyihin ja kuuntelemaan dialogiin liittyvistä vastaajien kommentteista tunnistin johtamistavan **kuunteleva johtaja**.

Kuuntelevassa johtajuudessa olennaista on johtajan merkitys keskijohdon näkökulmien kuulemisessa ja yhteisten ratkaisujen tekemisessä. Keskijohto koki kuuntelevan johtajan usein edellytykseksi muutosvastarinnan käsittelemiselle.<sup>91</sup>

Keskijohdon mielestä yhdistymisprosessin johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota tunneilmaston hallintaan. Tähän liittyviä kommentteja oli määrällisesti paljon. Myönteisiä kokemuksia tästä oli aavistuksen negatiivisia kokemuksia enemmän. Vastaajien mielestä johtajan tulisi kyetä ottamaan tyynesti vastaan tunnepurkauksia ja käsittelemään muutokseen liittyviä tunteita, erityisesti pelkoja yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajan tulisi kannustaa työntekijöitä kestämaan muutosepävarmuutta ja olemaan avoin. Tätä muutoskestävyyden kasvattamista johtaja tekee erityisesti kertomalla muutoksen vaiheista ja aikatauluista jatkuvasti ja säännöllisesti. Vastaajien mielestä johtajan pitää sietää myös vastakkaisia mielipiteitä provosoitumatta.

H28: Mielestäni työntekijöiden henkiseen valmistamiseen kiinnitettiin riittävästi huomiota. Prosessin johtamistapaa kuvaisin ehkä kärsivällisen sielunhoidolliseksi jämökkyydeksi.

Jotkut kertoivat johtajan ärsyyntyneen vastakkaisista mielipiteistä, käyttäneen pelottelua ja olevan kykenemätön rakentamaan positiivista muutosilmapiiriä. Johtaja ei vastaajien mielestä saisi käyttää uhkakuvapelottelua omien tavoitteidensa saavuttamisen välineenä. Johtajan toivotaan aistivan eri työntekijäryhmien välisiä epäluottamuskonflikteja ja purkavan niitä avoimella käsittelyllä. Keskijohto näkee johtajan positiivisissa asioissa hengen luojana ja negatiivisissa asioissa jämökkänä ongelmien käsittelijänä.

---

<sup>91</sup> H3, H7, H9, H15, H22, H30, H34, H36, H37, H44, H46, H47, H49, H50.

Keskijohdo koki, että huomion kiinnittäminen tulevan organisaatiomuodon mahdollisuuksiin ja tulevaisuuden kuviin oli toimiva johtamistapa. Tulevaisuusorientoituminen loi usein positiivista muutostahtotilaa. Tulevaisuusorientoitumisen lisäksi johtajan toivottiin kiinnittävän erityistä huomiota myös omaan muutosvastarintaansa ja käsittelemään se ennen prosessin alkamista. Keskijohdon mielestä johtajan oman muutosvastarinnan tunnistaminen ja käsitteleminen auttavat suuntautumaan tulevaan myös muista näkökulmista kuin omista. Johtaja nähtiin suunnan näyttäjänä, jonka kuvaan ei sovi tulevaisuuteen pessimistisesti suhtautuva muutosvastarinta.

Tunneilmaston hallintaan, muutosvastarinnan vastaanottamiseen ja käsittelyyn sekä tulevaisuusorientoitumiseen liittyvistä vastaajien kommentteista tunnistin johtamistavan **tunneälykäs johtaja**. Tunneälykkääseen johtajuuteen liittyvissä kommentteissa painottuu erityisesti johtajan taidot käydä tunneilmastoltaan kiihtynyttä keskustelua ja ohjata katsetta tulevaisuuden mahdollisuuksiin.<sup>92</sup>

Taulukkoon 3 on koottu keskijohdon tunnistetut kolme läsnäoloon liittyvää johtamistapaa esiintymisprosentteineen: kuunteleva, tunneälykäs ja organisaatio-osittain toimiva johtamistapa.

### **Taulukko 3. Läsnäolevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista.**

<b>Johtajuustyyppien esiintyminen prosentteina kaikista kommentteista</b>	<b>%</b>
<b>Läsnäoleva johtajuus</b>	<b>29,0</b>
Organisaatio-osittain toimiva johtaja	10,2
Kuunteleva johtaja	9,9
Tunneälykäs johtaja	9,0

Läsnäolevan johtajuuden johtamistavoissa kiteytyy joko henkinen tai fyysinen läsnäolo, jonka avulla johtaja tulee osaksi alaisensa arkitodellisuutta. Läsnäololla on tutkimukseni mukaan olennainen vaikutus vastaajien kokemukseen alaisensa todesta ottavasta johtajasta. Läsnäolo on myös johtajuustyyppinä olennainen työkalu muutosvastarinnan käsittelyssä sekä tuttuuden ja turvallisuuden tunteen luomisessa muutoksen keskellä. Läsnäoleva

<sup>92</sup> H2, H3, H5, H7, H10, H13, H19, H22, H24, H26, H28, H30, H32, H33, H35, H36, H38, H42, H43.

johtajuus keräsi eniten kommentteja (29 %) verrattaessa sitä muihin johtajatyyppeihin.

## **4.2 Asiantuntijuuteen luottava johtajuus**

Keskijohto kaipasi johtajalta esimiestyöskentelyyn sitouttavia toimenpiteitä. Tämä sitouttaminen kohdistuu nimenomaan muutoksen toteuttamiseen ja muutoksen suuntaan. Keskijohto pitäisi saada innostumaan ja sitoutumaan uuteen kehityssuuntaan.

Esimiestyöskentely muutosvaiheessa vaatii myös huomattavaa panostusta keskijohdon saamaan tukeen. Erityisesti ylemmän johdon antama tuki omalle keskijohdon esimiestyöskentelylle on merkittävä kommenttien kohde.

Esimiestuella vastaajat tarkoittavat erityisesti ylemmän esimiehen antamaa aikaa keskijohdolle. Keskijohdolla on selkeästi tarve linjata uudessa tilanteessa oman työnsä merkittäviä sisällöllisiä asioita yhdessä ylemmän esimiehensä kanssa.

H31: Koin, että minut jätettiin aika yksin lapsityön 20 hengen työyhteisön kanssa. --- Minä koin, etten saanut seurakunnan kirkkoherralta tai talouspäälliköltä tukea itselleni ja siksi hain tukea konsultilta sekä hiippakunnan kasvatuksen hiippakuntasuhteeriltä sekä luin paljon muutosjohtajuudesta ja sovelsin niitä käytäntöön parhaan kyyni mukaan.

Esimiestueksi vastaajat lukevat myös ylemmän johdon selkeät ohjeistukset työ- ja toimintakäytännöistä. Kirjalliset ohjeistukset koettiin hyödyllisiksi, sillä niitä oli helppo viedä käytäntöön omalla työalalla tai -alueellaan, ja niihin oli helppo palata myöhemmin. Perustoiminnan rytmi on vastaajien mielestä pidettävällä esimerkiksi säännöllisillä kehityskeskusteluilla.

Keskijohto kaipasi myös valmennusta tulevaan muutokseen ja muutosjohtamiseen. Valmennus voi olla joko ulkoa ostettua kouluttamista tai sisäistä perehdyttämistä ja prosessin tutuksi tekemistä. Valmennus koettiin ensimmäiseksi askeleeksi kohti muutosta eli pohjatyöksi tulevaa muutosta varten.

H12: Muutokseen liittyvää koulutusta olisi pitänyt ajatella ja toteuttaa jo ennen yhdentymistä.

Omien johtamistaitojen päivittäminen organisaatiomuutostilanteen kohtaamiseksi koettiin tärkeäksi. Keskijohto halusi tutustua uusiin organisaatorakenteisiin myös teoreettisella tasolla.

Esimiesten sitouttaminen tulisi vastaajien mielestä tehdä aina ensimmäisessä vaiheessa. Tämän lisäksi esimiestuki näyttää sijoittuvan lähes täysin vastaajien kommentteissa myös suunnittelujaksolle. Suunnittelujaksolla keskijohto joutui

tekemään lukuisia työalan toimintatapoja koskevia ratkaisuja, jotka vaikuttavat myös muutoksen toteutustapaan.

Esimiestukeen, esimiesten valmentamiseen ja sitouttamiseen liittyvistä vastaajien kommentteista tunnistin johtamistavan, jota kutsun **esimiestyöskentelyä tukeva johtajaksi**. Tästä johtamistavasta vastaajat esittivät kaikkein eniten asiantuntijuuteen luottavan johtajuuden kommentteja. Kommentit jakautuvat tasaisesti kaikkiin muutoksen vaiheisiin. Keskijohdon tuen tarve on siis jatkuvaa.<sup>93</sup>

Keskijohto kommentoi paljon sekä sisäisten, työalojen asiantuntijoiden että ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämistä yhdistymisprosessin aikana. Kaikki kokemukset työalojen asiantuntemuksen hyödyntämisestä kertoivat huonoista kokemuksista ja toiveista yhdistymisprosessin ajalta.

Yhdistymisen jälkeen jokaisesta yhdistyneestä seurakunnasta löytyy yksi tai useampi vertaisjohtaja, entisiä kirkkoherroja ja työalajohtajia, jotka usein päätyvät esimerkiksi jonkin seurakunta-alueen keskijohdon tehtäviin. Näiden esimiesten osaamisen ja seurakunnan kehittämisen käyttäminen oli jätetty keskijohdon mielestä riittävässä määrin huomioimatta.

H43: Kirkkoherra jätti käyttämättä muiden kirkkoherrojen kokemuksen. Meillä olisi ollut valtavasti motivaatiota ryhtyä suunnittelemaan uutta seurakuntaa, mutta sitä ei haluttu käyttää, vaan meidät sysättiin pois ja kutsuttiin kokouksiin tarpeen mukaan kuultaviksi.

Huonojen kokemusten määrässä voi näkyä erityisesti kirkkoherran tehtävistä poistuneiden vastaajien henkilökohtainen näkökulma asiaan. Kokemuksista kolmannes tuli kuitenkin muilta kuin aiemmin kirkkoherran tehtävissä olleilta keskijohdon esimiehiltä, mikä kertoo myös muiden havainneen johtamistavan epäonnistumisia.

Vastaajien mielestä työaloilla on ennestään kokemusta työalojen todellisuudesta erilaisissa tilanteissa. Työaloilla tai alueilla on myös henkilöitä, joilla on kokemuksia vastaavista organisaatiomuutostilanteista. Näiden henkilöiden tunnistaminen ja heidän asiantuntemuksensa käyttäminen prosessin hyväksi on vastaajien mielestä erittäin tärkeää. Lisäksi organisaatioissa pitkään olleilla työntekijöillä on osaamista, jonka vastaajat näkivät hyödylliseksi seurakuntamuutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Asiantuntijoihin luottaminen olisi pitänyt näkyä vastaajien mielestä myös johtajan perehtymisenä liittyvien alueiden tilanteisiin ja käytäntöihin saadakseen

---

<sup>93</sup> H5, H11, H12, H31, H32, H35, H37, H50.

tiedon toimivista ja käytännöllisistä käytänteistä eri alueilla. Näistä hyväksi havaituista käytännöistä asiantuntijoihin tukeutuva johtaja olisi keskijohdon mielestä voinut sitten muodostaa koko seurakunnan uudet, yhteiset käytännöt.

H21: Seurakunnan yhdistämisessä ei käytännössä otettu millään tavoin huomioon liittyvien seurakuntien erilaisia käytäntöjä.

Ulkopuolisen konsultoinnin sekä vastaavan prosessin läpikäyneiden seurakuntien kokemusten hyödyntäminen oli vastaajien mielestä johtajien toteuttamista toimenpiteistä onnistuneimpia toimintatapoja. Ulkopuolisen konsultin kokemus vastaavista tilanteista korostui vastauksissa. Vastaajien kommentteista on luettavissa luottamus ja arvostus kokeneen konsultin näkemyksiä kohtaan.

H45: Konsultin asiantuntemus oli kiistaton, mikä tuli prosessissa näkyviin.

Selkeä enemmistö ulkopuolista konsultointia kommentoivista keskijohdon edustajista näki konsultoinnista hyötyä omalle työlleen nimenomaan konsultin kokemuksen takia. Konsultin käyttämisessä vaarana kuitenkin nähtiin, että konsultti saattoi ohjata valintoja liian voimakkaasti haluamaansa suuntaan. Vastaajat toivoivat, että konsultti avaisi mahdolliset valinnat ja niiden todennäköiset seuraukset päätösten tekoa varten, mutta antaisi päätöksenteon seurakunnan hoidettavaksi.

Ulkopuolisen konsultoinnin käyttö keskittyy aineistossa pelkästään suunnitteluvaiheeseen. Edes muutoksen käynnistysvaiheessa keskijohto ei esittänyt toivomuksia ulkopuolisen konsultoinnin käyttämisestä. Vastaajien kokemusten perusteella näyttääkin siltä, että ulkopuolisen konsultoinnin hyöty on nimenomaan muutoksen suunnittelun osalta olennainen. Keskijohto koki myös vierailut jo aiemmin liitoksen tehneisiin seurakuntiin hyödyllisiksi ja merkittäviksi. Vierailuissa avoin vuorovaikutus virheistä ja onnistumisista nähtiin tärkeäksi.

H39: Diakoniatyössä opimme naapuriseurakunnan liitokseen liittyvistä virheistä. Eli jo edellisvuotena tavattiin naapuriseurakunnan diakoniatyöntekijää ja tutustuttiin tarpeisiin ja mahdollisiin yhteistyökuvioihin. Ettei kaikki tullut uutena sitten.

Erityisen hyödylliseksi keskijohdon edustajat kokivat vastuuryhmätyöskentelyn. Vastuuryhmä koostui useimmissa kommentteissa eri työalojen tai -alueiden edustajista. Keskijohto näki vastuuryhmän vaikuttamisen ja päätöksenteon paikkana, jossa keskustelun ja informaation saamisen kautta pysyttiin parhaiten muutoksen prosessista selvillä. Yhdistymisryhmän käyttämisen hyödyllisyys näkyi erityisesti muutoksen suunnitteluvaiheessa. Vastaajat näkivät ohjausryhmän

hyödyllisyyden nimenomaan kuulemisen ja informoinnin kautta. Samalla yhdistymisen vastuuryhmä toimi heidän mielestään demokraattisen päätöksenteon välineenä. Vastuuryhmän tulee keskijohdon mielestä huolehtia, että kaikkien työalojen tai -alueiden näkemykset tulevat harkintaan ennen lopullista päätöksentekoa.

Vastuuryhmän kokoaminen oli vastaajien mielestä asia, joka ratkaisi usein vastuuryhmän työskentelyn hyödyllisyyden. Vastuuryhmän osallistujiksi täytyy vastaajien mielestä saada oikeat henkilöt, jotta informaatio siirtyy työaloille tehokkaasti. Tämä näkyi erityisesti ennen yhdistymistä, jolloin yhdistyvät seurakuntayksiköt toimivat vielä erillisinä yksikköinä. Tällöin samalla työalalla olevat henkilöt eri seurakunnissa eivät työskennelleet yhden esimiehen alaisuudessa. Tämän takia he eivät saaneet samaa tietoa, jos työalan vastuuryhmän osallistuja oli toisesta seurakunnasta. Luonnollisia seurakuntien välisiä työalojen informaation vaihtamistilanteita oli harvoin. Informaatiosta vaille jääminen aiheutti keskijohdon kokemusten mukaan usein tilanteita, joissa työntekijät kokivat jääneensä kuulematta tai ulkopuoliseksi muutosprosessissa.

Työalojen asiantuntemuksen käyttämiseen, ulkopuolisen konsultoinnin käyttämiseen ja vastuuryhmätyöskentelyyn liittyvistä vastaajien kokemuksista tunnistin johtamistavan **asiantuntijoihin tukeutuva johtaja**. Tässä johtajuustyyppissä keskijohdon näkemys on, että asiantuntijuutta löytyy ulkopuoliselta asiantuntijalta, vastaavan muutoksen kokeneilta organisaatioilta sekä oman organisaation sisältä. Johtajan tulee keskijohdon mielestä hyödyntää kaikki nämä kolme asiantuntijuuden sektoria.<sup>94</sup>

Vallan ja vastuun jakaminen on keskijohdon kokemuksissa pääosin epäonnistunut yhdistymisprosessissa. Yhdistymisprosessi näyttää vastaajien kokemusten mukaan luovan itsevaltiutta ja vallan keskittymistä. Osa kokemuksista viittaa yhdistymisprosessissa pyrkimyksenä olevan hallinnon keskittämiseen. Hallinnon keskittämisen keskijohto koki hyvin usein myös vallan keskittämisenä.

H37: Ilmeiseltä näyttää, että on syntynyt liian iso johtamistaakka, jota ei olennaisilta osin todellisuudessa haluta jakaa aluekappalaiselle. Hyvä tavoite on edelleen olemassa eli aika itsenäiset seurakunta-alueet, mutta annetaanko niiden toteutua on suuri kysymysmerkki.

Vastaajien mielestä johtajan tulisi pyrkiä tekemään ylemmän tason päätöksiä demokraattisesti. Demokraattisuusvaatimusta ei keskijohdon kokemuksissa

---

<sup>94</sup> H2, H3, H4, H7, H12, H21, H22, H26, H27, H31, H32, H33, H39, H42, H43, H45.

kuitenkaan tarkemmin määritelty esimerkiksi sen suhteen, mikä foorumi olisi riittävän demokraattinen päätösten tekemiseen. Tältä osin kommentit kuitenkin usein liittyivät keskusteleavasta dialogista kertoviin kommentteihin. Tästä voidaan päätellä, että yhteisistä keskustelutilanteista toivotaan enemmän päätösvaltaisia. Pienemmissä asioissa tai työalojen käytäntöjä ja periaatteita koskevissa asioissa päätösten tekeminen pitäisi viedä aina mahdollisimman lähelle päätöstä toteuttavaa tasoa. Vastaajien mielestä hyvä johtaja delegoi päätöksen teon omaan työalaan tai -alueeseen liittyvissä asioissa keskijohdolle ja antaa myös selkeän, mielellään kirjallisen valtuutuksen hoitaa erityisesti toiminnan sisällöllisissä asioissa päätöksentekoa ja toimeenpanoa.

Vallan jakamisen toive keskittyy selkeästi suunnitteluvaiheeseen. Keskijohto siis näyttää kaipaavan valtuutusta ja päätöksentekomahdollisuutta heti muutoksen suunnittelun alusta lähtien. Tähän tulee vastaajien mielestä kiinnittää erityistä huomiota, sillä muutosvaiheen alussa suunnittelu on tehtävien pääosassa, eikä sitä yleensä hahmoteta päätöksentekoprosessiksi. Demokraattiseen päätöksen tekoon, päätösvallan delegoimiseen, valtuuttamiseen ja toimeenpanovaltaan liittyvistä kommentteista tunnistin johtamistavan **valtaa jakava johtaja**.<sup>95</sup>

Keskijohto esitti pääosin myönteisiä kokemuksia työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteiseen työskentelyyn liittyvistä johtamistoimenpiteistä. Luottamushenkilöiden työmäärä kasvoi seurakuntayhdistymisten yhteydessä, sillä hallinnollisia päätöksiä jouduttiin pohtimaan ja tekemään myös luottamuselimissä. Luottamushenkilöitä rasitti laajaa perehtymistä vaativa päätössuma. Keskijohto koki, että sekä luottamushenkilöiden että keskijohdon suunnittelutyötä helpotti, mikäli molemmilla oli selkeä visio siitä, millaista seurakuntaa uudesta seurakunnasta ollaan rakentamassa. Tämän osalta kaikkien liitosseurakuntien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteiset seminaarit olivat tärkeitä suunnittelun kannalta. Päätäjien ja työntekijöiden yhteisten kohtaamisten järjestäminen purki vastaajien mielestä luottamushenkilöiden aseena käyttämisen mahdollisuuksia työntekijöiden muutosvastarinnan välineenä. Vastaajat kertoivat useista tilanteista, joissa suorittavan tason työntekijät olivat ohittaneet esimiehensä (keskijohdon) ottamalla yhteyttä suoraan luottamushenkilöihin asioissa, jotka olisivat kuuluneet esimiestyöskentelyn piiriin. Luottamushenkilöiden kanssa työskentelemiseen liittyvistä vastaajien

---

<sup>95</sup> H4, H5, H32, H33, H36, H37, H46, H51.

kommenteista tunnistin johtamistavan **luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja**.<sup>96</sup>

Työmäärä kasvoi muutosprosessin aikana. Keskijohdon kokemukset johtajan toteuttamista työmäärää valvovista toimenpiteistä ovat kaikki huonoja. Työmäärän kasvamiseen ei vastaajien kokemusten perusteella kiinnitetty riittävästi huomiota. Muutosprosessin aikana työmäärä vaihteli suuresti eri vaiheissa. Johtajan tulee kiinnittää huomiota paitsi omaan työmääräänsä myös alaistensa ja keskijohdon kommentteihin työmäärästä.

H7: Johtaja hamusi itselleen liian paljon töitä eikä keskittynyt kuuntelemaan miten kukin jaksaa työssään.

Työmäärään ja työhyvinvointiin liittyvistä vastaajien kommenteista tunnistin johtamistavan **työhyvinvointia edistävä johtaja**.<sup>97</sup>

Keskijohdon mielestä hyvä johtaja luo heti muutosvaiheen käynnistymisestä lähtien verkostoja uudelle seurakunnalle. Verkostoitumisessa korostuu vastaajien kommenteissa uusien kontaktien luominen kokonaisena organisaationa. Tämän tyyppisistä vastaajien kommenteista tunnistin johtamistavan **verkostoituva johtaja**.<sup>98</sup>

Taulukkoon 4 on koottu keskijohdon kokemuksista tunnistetut kuusi asiantuntijuuteen liittyvää johtamistapaa: asiantuntijoihin tukeutuva, valtaa jakava, esimiestyöskentelyä tukeva, luottamushenkilötyöskentelyä tukeva, työhyvinvointia tukeva ja verkostoituva johtaja.

**Taulukko 4. Asiantuntijuuteen luottavan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommenteista.**

<b>Johtajuustyyppien esiintyminen prosentteina kaikista kommenteista</b>	<b>%</b>
<b>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</b>	<b>23,1</b>
Esimiestyöskentelyä tukeva johtaja	<b>8,4</b>
Asiantuntijoihin tukeutuva johtaja	<b>8,1</b>
Valtaa jakava johtaja	<b>3,9</b>
Luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja	<b>1,5</b>
Työhyvinvointia edistävä johtaja	<b>0,9</b>
Verkostoituva johtaja	<b>0,3</b>

<sup>96</sup> H5, H14, H28, H37.

<sup>97</sup> H7, H15, H46.

<sup>98</sup> H5.



Asiantuntijuuteen luottava johtajuus on vastaajien kokemusten mukaan olennainen työväline yhdistymisprosessin päätöksenteon aikana. Päätöksenteolla keskijohto tarkoittaa sekä ylemmän tason tekemää että alemmalle tasolle delegoitua päätöksentekoa. Asiantuntijuuteen kuuluu vastaajien näkemyksen mukaan sekä ulkoisen asiantuntijuuden käyttäminen että organisaation sisäisen asiantuntijuuden tunnistaminen ja käyttäminen. Asiantuntijuuteen luottava johtajuus jouduttaa yhdistymisprosessia jakamalla työtaakkaa niille henkilöille, jotka tuntevat käsiteltävän asian parhaiten. Asiantuntijuuteen luottava johtajuus sisältää olennaisena osatekijänä delegoinnin ja valtuuttamisen toimenpiteitä. Asiantuntijuuteen luottava johtajuus keräsi 23 % kaikista kokemukskommenteista.

### **4.3 Oikeudenmukainen johtajuus**

Viestinnän merkitys keskijohdon kokemuksissa muutosjohtamisesta korostui prosessin kaikissa vaiheissa. Keskijohto koki viestinnän melko onnistuneeksi kokonaisuudeksi organisaatiomuutosta. Sähköisiin viestimiin, kuten intranettiin, perustuva tiedottava viestintä koettiin kaikissa annetuissa kommentteissa hyvin toteutuneeksi. Viestinnän tulee olla vastaajien kokemusten mukaan ajantasaista, runsasta ja kunnioittavaa. Ajantasaisuudella huolehditaan, että henkilökunta on tietoinen käynnissä olevasta muutoksen vaiheesta ja sen vaatimuksista suhteessa omaan työhön. Viestinnän runsaus puolestaan tulee vastaajien mielestä pohtia tarkasti, sillä nimenomaan sähköpostiviestinnän suuri määrä mainittiin poikkeukseksi negatiivisena asiana. Erityisesti muutoksen käynnistyessä sähköposti koettiin yllätykselliseksi viestinnän kanavaksi. Liian runsas yhden viestintätavan käyttö hukuttaa viestinnän ydinasian. Muut sähköiset viestimet, kuten intranetin käyttö avoimesti, koettiin positiivisesti. Avoimuudella vastaajat tarkoittivat kaiken muutosprosessiin liittyvän materiaalin saatavuutta intranetissä.

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää oli puolestaan liian vähän. Kanavia tulisi siis käyttää tasapuolisesti ja vaihtelevasti. Yleisesti koettiin, että viestintä oli kohtalaisesti hoidettu, mutta asioiden juurtuminen käytännöiksi edellytti keskijohdon mielestä sitä, että asioita olisi toistettu riittävästi.

H11: Viestintää olisi pitänyt olla enemmän - asioita olisi pitänyt toistaa, toistaa, ja toistaa ja selittää taustoja enemmän.

Keskijohdon kokemuksissa on havaittavissa kolmen tyyppistä viestintää: informointityyppistä ei-kasvokkaista viestintää, tiedottavia kasvokkaisia tapaamisia ja keskustelevia kasvokkaisia tapaamisia. Informointityyppisen viestinnän tarkoituksena oli vastaajien mielestä pitää yllä tietoisuutta prosessin

vaiheesta ja etenemisestä. Informointityyppinen viestintä muistutti tulevista rajapyykeistä prosessissa. Kasvokkain tapahtuvat tilaisuudet antoivat sekä keskijohdolle että heidän alaisilleen mahdollisuuden kysyä ja keskustelevat tilaisuudet mahdollisuuden pohtia yhdessä oikeita vastauksia. Viestinnälle olennaista vastaajien kokemusten mukaan oli epätietoisuuden poistaminen. Tässä auttaa, jos keskijohto kysyessään saa aina vastauksen. Keskijohto toivoi, että tiedotus kulkisi puskaradion edellä. Kysymistä on aina arvostettava ja kunnioitettava. Olennaista tiedotuksessa on tasapuolisuus, samanarvoisuus ja asiallisuus sekä väheksymisen välttäminen niitä kohtaan, joilla on ylemmän johdon linjasta poikkeava näkemys.

H5: Kaikille kerrottiin aina samaa aikaan. Asioista ja henkilöistä kerrottiin asiallisesti, kunnioittavasti ja rakentavasti vaikka olisi ollut helppo mustamaalata joku, heittää herjaa ja päästää negaatio ja negatiiviset tunteet valloilleen.

Viestintään ja keskustelevuuteen liittyvistä vastaajien kokemuksista tunnistin johtamistavan **viestivä johtaja**. Viestintään liittyvät hyvät toimintatavat voi tiivistää toistamiseen, monipuolisiin viestintäkanaviin ja jatkuvaan muutoksen vaiheista kertovaan informaatioon.<sup>99</sup>

Keskijohdon toive johtajalleen on, että hän käsittelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Huonoja kokemuksia tasapuolisesta kohtelemisesta on puolet enemmän kuin onnistumisen kokemuksia. Erityisen tärkeää vastaajien mielestä on, että johtaja luo uudessa tilanteessa kaikkia koskevat pelisäännöt. Erityisesti keskijohto paheksui tilannetta, jossa johtaja itse jätti noudattamatta laadittuja johto- ja ohjesääntöjä.

H19: Se, että alueita johtaville alueneuvostoille on vahvistettu vahvat seurakuntapiirin ja seurakuntaneuvoston johtosääntöjen kaltaiset johtosäännöt ei ole merkittävää. He siis sivuuttavat jatkuvasti sen mitä alueneuvostojen johtosääntöihin on kirjattu niiden ja aluekappalaisten oikeudesta ja tehtävästä 'johtaa alueiden seurakuntatyötä, jumalanpalveluselämää ja toimintaa'.

Keskijohto kaipaa myös selvää parannusta päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Tällä vastaajat tarkoittivat yleensä, että ylemmällä johdolla mahdollisesti olevat, muutosta koskevat piilotavoitteet on avattava avoimeksi keskusteluksi päätöksentekoprosessissa. Usein keskijohto tunnisti piilotavoitteet johtajan itsepintaisena haluna ajaa oma suunnitelmansa läpi päätöksenteossa kuulematta muiden näkökulmia muutossuuntaan.

H19: Kirkkoherran tulkinnan mukaan kirkkovaltuuston päätöksissä alueneuvostoille ja aluekappalaisille määriteltyjä johtotehtäviä ei pidä ymmärtää niin, että

---

<sup>99</sup> H2, H5, H10, H11, H12, H13, H15, H20, H26, H27, H30, H31, H32, H33, H35, H38, H40, H44, H46, H47, H49.

johtotehtävä niiden kohdalla merkitsisi esim. lähiesimiesasemaa suhteessa alueiden työntekijöihin. Sen sijaan kirkkoherra ajaa tulkintaa, jossa alueiden työntekijöiden lähiesimiehiä ovat hänen välittömässä valvonnassa olevat keskustaan kirkkoherranviraston yhteyteen sijoitetut työalojen johtavat viranhaltijat. Alueneuvostoille ja aluekappalaisille kirkkoherra ajaa mallia, jossa niiden johtamisvastuu rajoittuu tulevaisuudessa lähinnä seurakuntatyötä alueella edistävään ja työalajohdon määräysten toimeenpanoa valvovaan rooliin. Näin vaikka se on ristiriidassa vahvistettujen johtosääntöjen ja tehtäväkuvien kanssa.

Vastaajien mielestä tasapuolinen johtaja ei saa suosia päätöksenteossa, ajassa tai eduissa osaa työntekijöistään tai omia suunnitelmiaan. Keskijohdolla oli myös kokemuksia yhdistymisprosessin aikana annetuista katteettomista lupauksista. Näitä lupauksia oli yleensä annettu muutosvastarinnan pehmentämiseen. Lupausten toteuttamattomuus herätti katkeruutta keskijohdossa ja heidän alaisissaan.

Vastaajien yhteisiin sääntöihin, ohjesääntöihin ja avoimeen, tasapuoliseen kohteluun liittyvistä kommentteista tunnistin johtamistavan **tasapuolinen johtaja**. Tasapuolisuuteen keskijohto liittyy voimakkaasti johtajan lahjomattoman oikeudenmukaisuuden. Ilman oikeudenmukaisuutta keskijohdon luottamus johtoon järkkyy.<sup>100</sup>

Keskijohto viittaa usein kommentteissaan yhdistymisprosessin johtajan johtajuuden vahvuuteen ja oikeutukseen. Vastaajien kokemuksissa oikeutus johtajana toimimiseen muodostuu johdonmukaisesta toimimisesta, johtamisvastuun kantamisesta, lupauksien pitämisestä ja tarvittavan vallan itsellään pidättämisestä. Vallan pidättäminen itsellä ei poissulje vastaajien mielestä tarpeellisen vallan delegoimista keskijohdolle. Vastaajien mielestä seurakunnassa kirkkoherran ja hallinto- tai talousjohtajan valtarakenne joutuu muutostilanteissa koetteelle. Valta pakenee sille, joka on sitä halukas käyttämään. Vastaajat kokivat hankalaksi tilanteen, jossa ylin päätösvalta on siirtynyt pois organisaation ylimmältä johtajalta. Johtamisvastuuseen ja oikeutuksen hankkimiseen liittyvistä vastaajien kokemuksista tunnistin johtamistavan **oikeutettu johtaja**.<sup>101</sup>

Tasapuolisuuteen, oikeutukseen ja viestivyyteen liittyvien keskijohdon kokemusten perusteella tunnistin näille yhteisenä nimittäjänä oikeudenmukaisen johtajuuden. Oikeudenmukaisen johtajuuden piirteet esiintymisprosentteineen on koottu taulukkoon 5.

---

<sup>100</sup> H2, H5, H7, H13, H16, H19, H20, H21, H22, H27, H36, H37, H42, H51.

<sup>101</sup> H16, H24, H25, H26, H50, H51.

**Taulukko 5. Oikeudenmukaisen johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommenteista.**

<b>Johtajuustyyppien esiintyminen prosentteina kaikista kommenteista</b>	<b>%</b>
<b>Oikeudenmukainen johtajuus</b>	<b>18,0</b>
Viestivä johtaja	10,5
Tasapuolinen johtaja	5,1
Oikeutettu johtaja	2,4

Oikeudenmukainen johtajuus on johtajuustyypeistä ainoa, joka suuntautuu osin yhdistymisprosessin johtajan henkilökohtaisen johtajuusoikeutuksen määrittämiseen. Vastaajien kokemuksissa oikeutus syntyy oman johtajuuden tunnistamisesta sekä sen vastuun ja velvollisuuksien hoitamisesta ammatillisesti. Oikeudenmukaisen johtajuuden olennainen piirre on yhdenvertaisuus sekä työntekijöiden kohtelussa että viestinnässä. Oikeudenmukainen johtajuus keräsi 18 % kaikista kommenteista.

#### **4.4 Suunnitteleva johtajuus**

Keskijohdon kokemuksissa muutosprosessin suunnitelmallisuus on vaihtelevasti onnistunut ja epäonnistunut johtamistapa. Suunnitelmallisuus kattaa sekä prosessin vaiheistamiseen että muutosvaiheeseen tarvittavan henkilö- ja talousresursoinnin suunnittelemiseen liittyvät suunnitelmat. Taloudellisen resursoinnin osalta kyse on budjetointiohjeistuksesta uuden tilanteen varalta. Henkilöresurssien osalta vastaajat painottavat erityisesti muutosprosessia johtavien keskijohdon työajan riittävyyden huolehtimisesta niihin tehtäviin, jotka muutoksesta syntyvät.

Keskijohdon kokemuksissa painottuu aikataulun suunnittelemisen merkitys. Keskijohdolle ei usein jäänyt riittävää aikaa valmistella päätöksiä tai päätöksiä varten tarvittavia selvityksiä.

H30: Uudistusvauhti on ollut 'hengästyttävä'. Liitosprosessin hoitaminen olisi vaatinut enemmän aikaa kuin mihin seurakunnilla ja niiden työntekijöillä nykyinen järjestelmä antoi mahdollisuuksia.

Valmistelulle laskettu aika antaisi vastaajien mielestä signaalin siitä, että heidän näkemystään arvostetaan ja kuunnellaan. Vastaajien kokemuksissa neuvotteluja järjestettiin pääosin ajoissa, ja ne koettiin yleensä onnistuneiksi. Vain määrien lisäämistä toivottiin.

H27: --- prosessi eteni hyvin, mutta jo kirkkoherran työtaakan vuoksi olisi ollut viisasta jättää työtä myös muille tekijöille. --- Delegointi valmisteluissa olisi antanut enemmän tilaa myös keskijohdon johtamiselle ja siten koko seurakunnan johtamiselle.

Keskijohto kannusti johtajaa huolehtimaan myös oman työtaakkansa siedettävyydestä delegoimalla osan työtehtäviään alemmille organisaatiotasolle. Keskijohdon mielestä johtajalle jää aikaa johtamistyöskentelyyn vain delegoimalla kaikki delegoitavissa olevat työtehtävät.

Suunnitelmallisuuteen, aikatauluihin ja resursointiin liittyvistä vastaajien kokemuksista tunnistettiin johtamistapa **resursoinnista huolehtiva johtaja**. Resursoinnista huolehtiminen suuntautuu paitsi taloudellisiin myös henkilöresurssien riittävyyteen. Resursoinnista puhuessaan keskijohto ajattelee kaikkien johtotasojen työmäärän huomioimista resursoinnissa.<sup>102</sup>

Toiminnan sisällöllinen suunnittelu sai vastaajien kokemuksissa melko suuren painon, koska keskijohto vastaa nimenomaan oman työalansa tai -alueensa toiminnasta. Tämän takia keskijohto toivoi voimakkaasti ylemmän johdon tukea toiminnalliselle linjaamiselle yhdessä vastaajien kanssa. Johtajan odotettiin ottavan kantaa myös työalan sisältökysymyksiin. Joskin samalla odotettiin, että omaa ammattitaitoa ja tietämystä kunnioitetaan työn sisältökysymyksissä. Keskijohto toivoi ylemmän johdon toimivan toiminnallisen suunnittelun peilinä, jotta myös toiminnalliset muutokset noudattavat organisaation muutossuuntaa. Toiminnallisen suunnittelun tukemisessa keskijohto koki ylempien esimiestensä epäonnistuneen täysin.

H32: Esimies keskittyi ainoastaan organisaatiouudistukseen jolloin reaaliaikainen työ ja siihen liittyvät sisältökysymykset jätettiin käsittelemättä. Aikaa ei yleensäkään osoitettu sisällölliselle suunnittelulle, koska hiottiin vain hallinnollista organisaatiota tarkkoine johtamisjärjestelmineen.

Toiminnallisen suunnittelun osalta keskijohto koki jääneensä täysin yksin organisaation muutoksen aikana. Myös työajan resursointi toiminnalliselle suunnittelulle oli kokemusten mukaan jäänyt myös kokonaan tekemättä. Organisaatiomuutoksesta oli tullut keskijohdolle merkittävä määrä lisätyötehtäviä, mutta työnkuvaa ei oltu olennaisissa määrin kevennetty tämän organisaatiomuutokseen liittyvän työmäärän takia muista tehtävistä. Kuitenkin resursoinnin ja linjausten osalta ylemmän esimiehen tuki nähtiin tärkeäksi.

Toiminnallisen suunnittelun tukemiseen, suunnitteluun tarvittavan työajan varmistamiseen ja keskijohdon saamaan tukeen liittyvistä kommentteista

---

<sup>102</sup> H2, H4, H5, H7, H8, H9, H11, H13, H14, H16, H19, H20, H26, H27, H28, H29, H30, H32, H35, H37, H38, H40, H42.

tunnistettiin johtamistapa **toiminnan sisällöistä huolehtiva johtaja**. Tässä johtamistavassa painottui keskijohdon näkemys kirkkoherrasta toiminnallisena johtajana verrattuna talouspäällikköön talouden johtajana.<sup>103</sup>

Keskijohto hahmottaa yhdistymisprosessin raskauden ja monipolvisuuden. Vastaajien kokemukset kertoivat johtajien epäonnistuneen prosessin vaiheiden ja mallin selkiyttämässä. Vastaajat kaipasivat selkeää aikataulutettua prosessimallia, joka on jaettu aikataulullisesti järkeviin vaiheisiin. Johtajan tulee selkiyttää prosessin vaiheiden sisällöt ja vaatimukset keskijohdolle ja pitää heidät ajan tasalla muutoksen aikataulusta.

H31: Johtajien olisi pitänyt selkeästi antaa malleja, miten koollekutsujien olisi pitänyt viedä muutosta läpi alaisilleen. Mitä asioita pitäisi käsitellä, millä aikataululla ja millä tavalla.

Vastaajat kokivat tämän puutteen suurena esteenä omalle työalan tai -alueen muutosjohtamiselleen. Muutos kuvattiin tämän takia usein suureksi kaaokseksi, josta selvittiin juoksentelemalla niiden asioiden perässä, jotka oli kulloinkin välttämätöntä hoitaa. Vastaajat kokivat, että suunnitelmallisuudella tilanne olisi ollut enemmän vastaajien hallinnassa. Edelleen prosessista huolehtiva johtaja muistuttaa vastaajien mielestä käynnissä olevan vaiheen tavoitteista ja suunnitelmista, jotta muutos etenee aikataulussaan. Mallintamisesta ja vaiheistuksesta sekä niistä informoinnista kertovista kokemuksista tunnistin johtamistavan **prosessista huolehtiva johtaja**.<sup>104</sup>

Taulukkoon 6 olen koonnut suunnittelevaan johtajuuteen liittyvät johtamistavat esiintymisprosentteineen. Näitä olivat prosessista, resursoinnista ja toiminnan sisällöistä huolehtivat johtamistavat.

#### **Taulukko 6. Suunnittelevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista.**

<b>Johtajuustyyppien esiintyminen prosentteina kaikista kommentteista</b>	<b>%</b>
<b>Suunnitteleva johtajuus</b>	<b>16,5</b>
Resursoinnista huolehtiva johtaja	<b>11,7</b>
Toiminnan sisällöistä huolehtiva johtaja	<b>3,3</b>
Prosessista huolehtiva johtaja	<b>1,5</b>

Suunnittelevuudessa keskijohto arvioi muutosprosessin aikaisen johtamisen lähes täysin epäonnistuneen. Suunnittelevan johtajuuden olennaisena piirteenä on

<sup>103</sup> H9, H21, H32, H35, H36, H41, H43, H48, H51.

<sup>104</sup> H21, H24, H31, H32.

prosessin ja tavoitteiden selkeä hahmottaminen ja selkeyttäminen keskijohtolle, jotta keskijohto kykenee toimimaan muutosprosessin aikataulun mukaisesti. Suunnittelevaan johtajuuteen liittyi 16,5 % kaikista kommentteista.

#### **4.5 Hallinnon hallitseva johtajuus**

Keskijohdon kokemusten mukaan johtaja oli selventänyt organisaatiolle heti muutoksen suunnitteluvaiheessa tulevan organisaatiomallin. Organisaatiomalli oli esitelty yleensä selkeästi. Organisaatio-osien roolit olivat kokemusten mukaan kuitenkin usein jääneet tarkentamatta. Keskijohto toivoi roolien tarkentamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muutosta. Hallintomallin ja roolien osalta vastaajat näkivät parhaaksi kirjallisen sopimisen, jotta tarkkaan sopimukseen voidaan myöhemmin palata. Vastaajien mielestä on selkeintä, mikäli johtaja luo johtosäännöt jo suunnitteluvaiheessa ja toimii johtosääntöjen mukaan niiden julkaisemisen jälkeen.

H24: Kaikki työalat ja niistä vastuussa olevat työntekijät saivat selkeät virka- ja toimintasäännöt. Niiden pohjalta oli hyvä lähteä tekemään työtä ja kehittämään sitä.

Ohjeistukset auttavat vastaajien kokemuksen mukaan muutoksen viemistä käytäntöön, kun riittävästä perehdyttämisestä ohjesääntöjen toimintamalleihin on huolehdittu.

Keskijohdon kokemuksen mukaan pelkkä ohjeistuksen antaminen ei kuitenkaan riitä. Lisänä tulee olla muutakin kuin kirjallista viestintää, jotta viesti uusista toimintamalleista ei jää huomaamatta. Vastaajien kokemuksen mukaan usein ohjeistusten luominen muutosvaiheessa laiminlyödään olettaen, että toimintaa voidaan jatkaa vanhaan malliin. Keskijohto koki, että uudet ohjeet täytyy kuitenkin luoda heti, sillä tilanne muuttuu joka tapauksessa. Keskijohto ei yleensä koe selviävänsä vanhoilla ohjeistuksilla uudessa tilanteessa.

Keskijohdon mielestä tärkeä osa hallintomallin toteuttamista on työnkuvien uudistaminen.

H42: Toimenkuvat jäivät myös epäselviksi. Mikä on kappelin papin toimenkuva? Samoin kappelin työntekijöiden sijaisuudet eivät toimineet. Diakoniatyöntekijät ja nuorisotyöntekijät eivät halunneet tehdä työtä kappelissa, jne. Eniten harmitti se, että kappelin pappi ei saanut olla täysipainoisesti kappelin pappi.

Eryityisesti keskijohdon työnkuvien uudistaminen selkeyttää eri toimijoiden roolia uudessa organisaatiossa. Työnkuvien muokkaamisessa johtajan tulee huomioida myös työyhteisönsä osaksi tulevien henkilöiden kyvyt ja kiinnostukset.

Vastaajien kokemuksista hallintomallin valitsemisesta, esittelemisestä ja käytäntöön siirtämisestä johtosääntöjä, työohjeita ja työnkuvia uudistamalla

tunnistettiin johtamistapa **hallintomallista huolehtiva johtaja**. Hallintomallista huolehtivassa johtajuudessa näkökulma keskittyy muodollisten vastuiden ja roolien määrittelyyn.<sup>105</sup>

Keskijohto toivoi, että johtaja valmistelee päätökset huolellisesti ja perehtyy käsiteltäviin asioihin. Päätösten aikataulut tulisi myös suunnitella ja niistä tulisi pitää kiinni, jotta prosessi etenee aikataulussaan. Myös keskijohdolle esitettyihin selvityspyyntöihin vastaamiseen tulee varata riittävä aika.

H35: Uusien asioiden ja selvitysten/kartoitus suma on yllättänyt - tähän ei liene osattu varautua. Negatiivista tässä oli liian lyhyet ajat kun pyydettiin vastaukset.

Hallinnollisessa prosessissa olennaista vastaajien mielestä on myös päätösten perustelujen läpinäkyvyys. Johtajan tulee vastaajien toiveiden mukaan esittää perustelut selkeästi päätöksen julkistamisen yhteydessä tapahtuvassa viestinnässä. Perusteluissa on hyvä näkyä, mitä näkökulmia ei ole voitu huomioida ja miksi. Tämä purkaa vastaajien näkemyksen mukaan turhaa vastarintaa ja epäilyä. Keskijohto toivoi, että kun päätös on tehty, toimeenpano delegoidaan viipymättä prosessin etenemisen varmistamiseksi. Päätöksentekoon ja niiden toimeenpanoon liittyvistä vastaajien kommentteista tunnistettiin johtamistapa **hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja**.<sup>106</sup>

Keskijohdon kokemuksissa seurakunnan strategia koettiin merkittäväksi muutoksen tekemisen välineeksi. Vastaajat kokivat seurakunnan hyvin tehtäväkeskeisenä organisaationa. Tämän takia keskijohto katsoi, että seurakunnan strategia ja toimintamalli tulisi päivittää suunnitteluvaiheen yhteydessä, jotta muutoksen tapahtuessa uusi strategia olisi jo tiedossa.

H4: Kenelläkään ei ollut, eikä taida olla vielääkään visiota siitä, millaisena tämä seurakunta voisi olla toimiva ja jäsenilleen tyydyttävä.

Useimmiten vastaajien kommentteissa näkyy yhteistoiminta strategian päivittämisessä. Keskijohdon mielestä strategian päivittäminen on koko työyhteisön toiminnan tulos. Kuitenkin keskijohto odottaa johtajalta selkeitä suuntaviivoja strategialle ilman, että hän painottaa näkemystään liian voimakkaasti. Keskijohto toivoi, että johtaja varmistaisi myös aikaresurssin strategian luomiselle suunnitteluvaiheessa.

Strateginen työskentely sijoittuu vastaajien kokemuksissa selkeästi suunnitteluvaiheeseen. Strategian tulee olla valmis suunnitteluvaiheen päätyttyä.

---

<sup>105</sup> H3, H4, H5, H8, H10, H12, H14, H19, H20, H24, H29, H31, H32, H35, H36, H38, H42, H43, H51.

<sup>106</sup> H7, H12, H31, H35, H36, H37, H47, H50.



Strategian päivittäminen näyttää olevan keskijohdolle merkittävä omaa työtä ohjaava toimenpide, joka nähtiin jopa edellytyksenä toiminnallisen suunnittelun toteuttamiselle. Strategiatyöskentelyyn ja strategian päivittämiseen liittyvistä kokemuksista tunnistettiin johtamistapa **strategiaa luova johtaja**.<sup>107</sup>

Keskijohto toivoi, että johtaja suunnittelee yhdistymistä jo siinä vaiheessa, kun yhdistyminen on vasta yksi mahdollisuus muiden tulevaisuuskuvien joukossa. Johtajan toivottiin valmistautuvan mahdollisiin tulevaisuuskuviin etukäteen, jotta hänellä on selkeä suunnitelma erilaisiin toteutuviin muutostilanteisiin. Tulevaisuuskuviin liittyvistä kommentteista tunnistettiin johtamistapa **Ennakoivasti mallintava johtaja**.<sup>108</sup>

Mallintamisesta, hallintomallin vaalimisesta, hallinnollisesta työn hoitamisesta ja strategisen työskentelyn kokemuksista tunnistin yhteisenä johtajuutena hallinnon hallitsevan johtajuuden. Hallinnon hallitsevaan johtajuuteen kuuluvien johtamistapojen esiintymismäärät on koottu taulukkoon 7.

#### **Taulukko 7. Hallinnon hallitsevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista.**

<b>Johtajuustyyppien esiintyminen prosentteina kaikista kommentteista</b>	<b>%</b>
<b>Hallinnon hallitseva johtajuus</b>	<b>13,5</b>
Hallintomallista huolehtiva johtaja	8,4
Hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja	2,4
Strategiaa luova johtaja	2,4
Ennakoivasti mallintava johtaja	0,3

Hallinnon hallitsevan johtajuuden keskeisenä yhteisenä piirteenä on suuntaviivojen hahmottaminen seurakunnan päätöksentekoa ja tulevaisuuden suunnitelmia varten. Johtajuustyyppiin liittyi 13,5 % kaikista kommentteista.

<sup>107</sup> H4, H33, H43, H46, H51.

<sup>108</sup> H45.

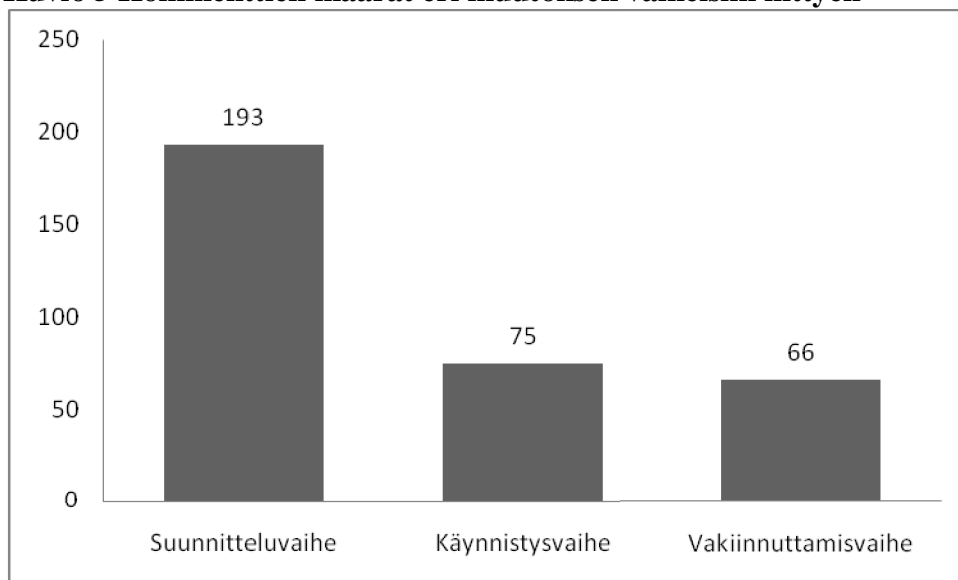
## 5 Muutosjohtaja muutoksen eri vaiheissa

### 5.1 Johtajuustyypit eri muutosvaiheissa

Tässä luvussa käsittelen vastaajien kokemuksista luokiteltuja johtajuustyyppejä ja johtamistapoja niiden ajallisen sijoittumisen näkökulmasta. Jaoin kaikki kommentit Valpolan ja Kotterin malleista hahmotettuihin muutoksen vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe oli suunnittelun vaihe, toinen käynnistysvaihe ja kolmas varsinaisen muutoksen jälkeinen vakiinnuttamisvaihe. Tarkastelin myös, mitä johtamistapoja keskijohto piti onnistuneena tai epäonnistuneena johtamisen tapana kokemassaan organisaatioiden yhdistymisessä. Keskijohto esitti myös toiveita tarpeellisista johtamistavoista, joita yhdistymisprosessin johtaja ei käyttänyt.

Kuvioon 5 olen koonnut kommenttien määrät eri muutosvaiheisiin jaettuna. Kaikista vaiheista eniten kommentteja kohdistui muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Kommentteja oli reilusti yli puolet enemmän kuin käynnistys- ja vakiinnuttamisvaiheista. Käynnistys- ja vakiinnuttamisvaiheista oli lähes sama määrä kommentteja.

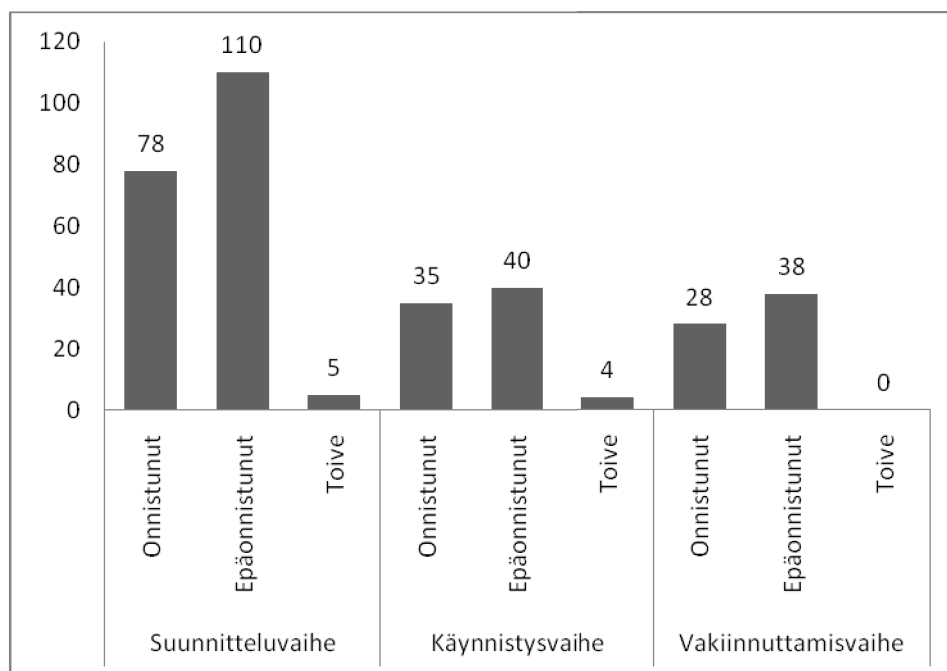
**Kuvio 5 Kommenttien määrät eri muutoksen vaiheisiin liittyen**



Kuvioon 6 olen koonnut eri vaiheisiin liittyvät onnistuneen, epäonnistuneen ja toivotun johtamisen kommenttimäärät. Tarkasteltaessa kommenttien sisältöä voidaan havaita, että suunnitteluvaiheeseen liittyy eniten huonon johtamisen kokemuksia. Ero onnistuneen johtamisen kokemusten määrään on huomattavampi kuin muissa vaiheissa. Suunnitteluvaihetta voidaan siis pitää epäonnistuneimpana

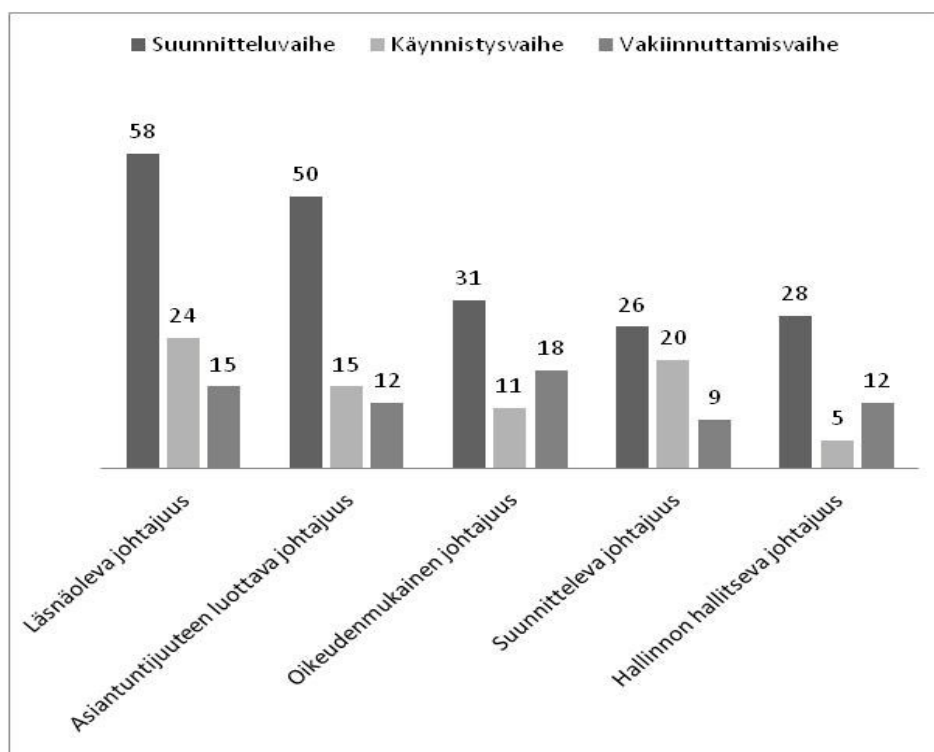
vaiheena. Yleisesti voidaan todeta, että keskijohto esitti melko vähän toiveita johtamistoimenpiteistä, joita heidän mielestään olisi pitänyt toteuttaa, mutta joita ylempi johto ei toteuttanut yhdistymisen aikana. Käynnistys- ja vakiinnuttamisvaiheiden onnistumis-epäonnistumis -jakaumat ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Vakiinnuttamisvaiheessa epäonnistumista kertovia kokemuksia on jonkin verran enemmän kuin käynnistysvaiheessa.

**Kuvio 6 Onnistuneista ja epäonnistuneista kokemuksista kertovien kommenttien määrät sekä johtamistoimenpidetoiveina esitettyjen kommenttien määrät vaiheittain.**



Kuviossa 7 olen koonnut eri johtajuustyyppihin kuuluvat kommentit muutoksen vaiheiden mukaan. Johtajuustyypeistä läsnäoleva johtajuus painottuu erityisesti suunnittelu- ja käynnistysvaiheisiin. Erityisesti läsnäolevan johtajuuden merkitys koettiin suunnitteluvaiheessa, jossa kommentit koskevat lähinnä eri seurakunta-alueisiin tutustumiseen yhteisten toimintatapojen valintaa varten. Läsnäolon merkitys vähenee käynnistämisenvaiheesta vakiintumisvaiheeseen siirryttäessä. Läsnäoleva johtajuus pysyy kuitenkin merkittävänä johtajuustyyppinä läpi koko prosessin, kun sitä verrataan suhteessa muiden johtamistapojen määrään samassa vaiheessa.

**Kuvio 7 Eri johtajuustyyppien kommenttimäärät eri muutoksen vaiheissa.**



Asiantuntijoihin luottava johtajuus painottuu selkeästi suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaihetta koskevat kommentit kertovat ulkopuolisen, työaloilla olevan ja aiemmin yhdistymisen kokeneiden seurakuntien kokemukseen perustuvan asiantuntijuuden käyttämisestä. Suunnitteluvaiheessa erityisesti ulkopuolisella konsultoinnilla on merkittävä positiivisesti koettu vaikutus. Muihin muutosvaiheisiin liittyvät kommentit koskevat pääosin työaloilla olevan asiantuntemuksen käyttämistä.

Oikeudenmukaisen johtajuuden merkitys on suurimmillaan suunnitteluvaiheessa. Sitä koskevat kommentit liittyvät kaikkien tasapuoliseen kuuntelemiseen päätöksiä tehtäessä. Oikeudenmukainen johtajuus ja hallinnon hallitsevan johtajuus ovat ainoat johtamistyyppit, joiden merkitys lisääntyy käynnistysvaiheesta vakiinnuttamisvaiheeseen siirryttäessä. Oikeudenmukaisen johtajuuden osalta merkityksen kasvu näkyy toiveiden lisääntymisenä yhteisten sääntöjen valvomiseen.

Suunnittelevan johtajuuden kommenttimäärät laskevat prosessin edetessä. Pääosa kommentteista sijoittuu suunnittelu- ja käynnistysvaiheisiin. Näistä pääosa kohdistuu resursoinnin suunnitteluun.

Hallinnon hallitseva johtajuus painottuu suunnitteluvaiheeseen. Tässä vaiheessa valmisteltavien ja tehtävien päätösten määrä on suuri, ja keskijohto kiinnittikin erityistä huomiota siihen, että nämä päätökset ja niiden valmistelu tulee hoitaa ammattitaitoisesti ja huolella. Vakiinnuttamisvaiheeseen liittyvät kommentit liittyivät yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen noudattamiseen ja valvomiseen.

## **5.2 Suunnitteluvaiheen kokemukset**

Suunnitteluvaihe oli keskijohdon mielestä muutosjohtajalle erityisen haasteellinen vaihe. Yleensä vastaajat kuvasivat suunnitteluvaihetta jaksoksi, jolloin kaikilla oli valtavasti töitä ja työmäärän kanssa yritettiin selvitä. Toisaalta suunnitteluvaihe näyttää olevan yhdistymisprosessin mielenkiintoisin ja mielipiteitä herättävin vaihe. Suunnitteluvaiheeseen liittyi kaikista muutosvaiheista eniten kommentteja, 57,8 % kaikista esitetyistä kommentteista. Kommentit jakautuivat voimakkaasti epäonnistuneen ja onnistuneen välillä, vaikka vastaajien kokemukset suunnitteluvaiheesta näyttävätkin painottuvan hieman enemmän epäonnistuneen puolelle. Suunnitteluvaiheessa onnistuneeseen johtamiseen viittaavia kommentteja oli 40,4 % ja epäonnistuneeseen johtamiseen viittaavia 57 %. Toiveita oli 2,6 % kaikista suunnitteluvaiheeseen liittyneistä kommentteista. Taulukkoon 8 olen koonnut suunnitteluvaiheeseen liittyvät kommenttien määrät johtajuustyypeittäin ja johtamistavoittain. Taulukossa on eritelty onnistumisista, epäonnistumisista ja toiveista kertovista kokemuksista saadut määrät.

**Taulukko 8. Suunnitteluvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin**

Kommenttien määrät johtajuustyypeittäin	SUUNNITTELUVAIHE		
	Onnistunut	Epäonnistunut	Toive
<b>Läsnäoleva johtajuus</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
Organisaatio-osittain toimiva johtaja	9	1	0
Kuunteleva johtaja	11	17	0
Tunneälykäs johtaja	10	10	0
<b>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>2</b>
Esimiestyöskentelyä tukeva johtaja	5	14	0
Asiantuntijoihin tukeutuva johtaja	7	9	1
Valtaa jakava johtaja	2	6	1
Luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja	3	1	0
Työhyvinvointia edistävä johtaja	1	0	0
Verkostoituva johtaja	0	0	0
<b>Oikeudenmukainen johtajuus</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
Viestivä johtaja	12	6	0
Tasapuolinen johtaja	2	6	0
Oikeutettu johtaja	2	3	0
<b>Suunnitteleva johtajuus</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
Resursoinnista huolehtiva johtaja	5	13	1
Toiminnan sisällöistä huolehtiva johtaja	0	6	0
Prosessista huolehtiva johtaja	0	1	0
<b>Hallinnon hallitseva johtajuus</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>
Hallintomallista huolehtiva johtaja	6	8	2
Hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja	1	3	0
Strategiaa luova johtaja	2	5	0
Ennakoivasti mallintava johtaja	0	1	0

Suunnitteluvaiheessa kaikkein eniten kokemukskommentteja löytyi läsnäolevasta johtajuudesta.<sup>109</sup> Läsnäolevaan johtajuuteen liittyvät kommentit jakautuvat hyvin tasan onnistuneiden ja huonojen kokemusten kesken. Toiveita ei esitetty lainkaan.<sup>110</sup> Pääosa vastaajista mainitsee läsnäolevaan johtajuuteen liittyvistä johtamistavoista kuuntelevan johtamistavan ja tunneälykkään

<sup>109</sup> 58 kommenttia, joka on 30 % kaikista suunnitteluvaiheen kommentteista.

<sup>110</sup> 30 kommenttia kertoi onnistumisesta, 28 kommenttia epäonnistumisista.

johtamistavan.<sup>111</sup> Tunneälykkään johtamistavan kokemukset ovat tasaisesti onnistuneita ja huonoja kokemuksia kuvaavia.<sup>112</sup> Onnistuneet kokemukset tunneälykkäästä johtamistavasta liittyvät muutosvastarinnasta syntyvien tunteiden ja tunnepurkausten käsittelyyn, tulevaisuuden mahdollisuuksien kirjaamiseen sekä pelkojen käsittelyyn. Erityisen positiivisia kuvauksia vastaajat antoivat tulevaisuusorientoitumisesta koko suunnitteluprosessissa. Tulevaisuuteen orientoituminen auttoi vastaajien mielestä myös ilmapiirin rakentamisessa. Vastaajat painottavat usein ilmapiirin muutokselle suosiolliseksi rakentamisen tärkeyttä.<sup>113</sup> Huonot kokemukset puolestaan käsittelevät pääosin johtajan kykyä ottaa provosoitumatta vastaan muutosvastarintaan liittyviä tunteita ja keskustelua. Erityisen negatiivisia olivat kokemukset, joissa yhdistymisprosessin johto otti muutosvastarinnan henkilökohtaisena hyökkäyksenä johtoa kohtaan ja provosoituivat riitelyyn asti. Vastaajat kaipasivat johtajalta ymmärtämystä ja aikaa työntekijöiden muutosvastarinnan käsittelyyn. Keskijohto ymmärsi yhdistymisprosessin aikataulun asettavan tälle muutosvastarinnan käsittelylle aikataulullisia haasteita. Keskijohto oli myös harmistunut ylemmän johdon käyttämästä pelottelusta. Jotkut kertoivat tulevaisuuskuvilla pelottelusta, jota oli käytetty erityisesti organisaatiomuotoa valittaessa. Pettymyksen kuvauksia oli myös tilanteista, joissa tulevaisuutta piirrettiin sellaisten haavekuvien kautta, jotka eivät realistisesti voineetkaan toteutua.

H38: Muutos aiheuttaa aina vastarintaa. Nyt tämä prosessi polkaistiin käyntiin hyvin nopeasti. Osin srk:sta johtumattomista syistä (vrt. kuntaliitos). Aikaa sulattelulle ei ollut. Tässä olisi johto / kkohera voinut olla hieman ymmärtäväisempi työntekijöitä ja heidän muutosvastarintaa kohtaan.

Usein haavekuvat liittyivät työn tekemisen tapaan esimerkiksi etätöiden tekemisen mahdollisuuksia lupaamalla.<sup>114</sup>

Kuunteleva johtamistapa painottuu huonojen kokemusten osalle.<sup>115</sup>

Huonoista kokemuksista valtaosa liittyy eri organisaatio-osien todellisuuden ja tarpeiden kuuntelemisesta yhdistymistä suunniteltaessa. Keskijohto toivoi, että tätä varten olisi järjestetty riittävä määrä keskustelufoorumeja, joissa olisi kunnioitettu kaikkien mielipiteitä ja yhdessä valittu sopivat toimintatavat ja periaatteet.

---

<sup>111</sup> Yhteensä 48 kommenttia 58 kommentista.

<sup>112</sup> 10 kommenttia kummassakin.

<sup>113</sup> H5, H7, H10, H24, H28, H33, H42.

<sup>114</sup> H19, H26, H32, H36, H38, H43.

<sup>115</sup> 17 kommenttia kertoi epäonnistumisista, 11 kommenttia onnistumisista.

H22: Soveltuvien osin liitokseen sopii se, mikä toimivassa avioliitossa tai muussa ihmissuhteessa on tärkeitä: - Toisen tilanteen tunteminen - Sen kunnioittaminen - Yhteistyön rakentaminen siten, että kärsivällisesti sovitetaan yhteen liittyjien näkemykset

Keskustelutilaisuuksista mainitessaan yli puolet kertoivat tilanteesta tapahtuneesta ”kuuntelemattomuudesta”, joka tuli esiin keskustelijoiden näkökulmien vähättelynä, nolaamisena tai tilanteen rakentamisena niin, ettei kaikille mielipiteille annettu julkitulemisen mahdollisuutta.<sup>116</sup>

Positiivissa kokemuksissa kuuntelevasta johtamistavasta nousee esiin kuunteleva dialogi, jossa keskustelijat osallistetaan prosessin jäseniksi ja kaikkien osallistujien näkökulmat kuullaan ja huomioidaan. Kuuntelevan dialogin olemukseen kuuluu, että päätöksessä kerrotaan, miksi on valittu tietyt näkökulmat ja miksi osa on jätetty valitsematta.<sup>117</sup>

Organisaatio-osittain toimiva johtaja näyttää muodostuneen pääosin positiivisista kokemuksista.<sup>118</sup> Onnistuneista kokemuksista puolet korostaa työalakohtaista neuvottelua ja suunnittelutyöskentelyä. Puolet kertovat hyvistä yhteisistä, koko organisaation tapaamisista hyvissä ajoin ennen yhdistymistä. Organisaatio-osittain toimiva johtaja huomioi siis paitsi eri osat myös koko organisaation yhtenä kohdattavana yksikkönä.<sup>119</sup>

Asiantuntijuuteen luottava johtajuus on epäonnistunein johtajuuden muoto vastaajien kokemusten mukaan. Johtajuustyyppi esiintyi toiseksi useimmin johtajuustyyppien kommentteissa suunnitteluvaihetta tarkasteltaessa. Tämä johtajuustyyppi keräsi kaikkein eniten huonoja kokemuksia keskijohdolta. Verrattaessa muihin muutoksen vaiheisiin, epäonnistumiset painottuvat selkeästi suunnitteluvaiheeseen. Samalla on kuitenkin todettava, että suunnitteluvaiheesta esitettiin myös onnistumisen kokemuksia toiseksi eniten viidestä johtajuustyyppistä.

Eryteisesti muutoksen johtajat näyttävät epäonnistuneen esimiestyöskentelyn tukemisessa<sup>120</sup> ja vallan jakamisessa<sup>121</sup> suunnitteluvaiheen aikana.

Esimiestyöskentelyn tukemista koskevista kokemuksista kolme neljästä on huonoja kokemuksia. Huonot kokemukset kertovat vastaajien odottavan omalta

---

<sup>116</sup> H22, H26, H36, H44, H46.

<sup>117</sup> H24, H27, H28, H34, H44, H47, H49.

<sup>118</sup> 9 kommenttia kertoi onnistumisesta, 1 kommentti epäonnistumisesta.

<sup>119</sup> H5, H8, H28, H30, H33, H34, H35, H39, H45.

<sup>120</sup> 14 kommenttia kertoi epäonnistumisesta, 5 kommenttia onnistumisesta, toiveita esitettiin yhdessä kommentissa.

<sup>121</sup> 6 kommenttia kertoi epäonnistumisesta, 2 kommenttia onnistumisesta, toiveita esitettiin yhdessä kommentissa.



esimieheltään kaksisuuntaista työskentelyä: Ensisijaisesti vastaajat toivoivat oman esimiehen valtuutusta kirjallisesti sen jälkeen, kun hän oli tutustunut vastaajan työtehtäviin. Toissijaisesti vastaajat toivoivat, että oma esimies olisi toiminut taustatukena vastaajien kokemissa oman tiimin muutosjohtamistilanteissa.<sup>122</sup>

Vallan jakamisen osalta kommenttien lukumäärä on pienempi ja pääpaino on myös epäonnistumisissa. Vallan jakamisessa kaikki epäonnistumiseen liittyvät kommentit puhuvat yksiselitteisesti siitä, ettei keskijohdolle annettu päätösvaltaa asioissa.

H46: Syntyi kokemus, että asioihin ei voi vaikuttaa. Päätökset tehdään hyvin etäällä henkilökunnasta ja keskijohdosta.

Ylempi johto teki keskijohdon kokemusten mukaan päätökset keskitetyksi.<sup>123</sup>

Asiantuntijoihin tukeutuva johtamistapa on onnistunut parhaiten, joskin tätäkin johtamistapaa koskevat kokemukset painottuvat epäonnistumisen puolelle.<sup>124</sup> Onnistuneina kokemuksina keskijohto mainitsi kaksi merkittävää asiaa. Vastuuryhmätyöskentely näyttää olevan merkittävästi positiivisia kokemuksia herättänyt työskentelytapa. Ulkopuolisen konsultoinnin käyttämisestä suunnitteluvaiheessa esiintyi pääosin positiivisia kokemuksia. Erityisesti painottui konsultin vankka asiantuntemus organisaatiomuutoksista.<sup>125</sup> Positiivisten ja negatiivisten kokemusten erona on, että negatiivisissa kokemuksissa kerrotaan lisäksi työalojen tai -alueiden asiantuntemuksen käyttämisen epäonnistumisesta.<sup>126</sup> Positiivisissa kommentteissa työalojen tai -alueiden asiantuntemuksen käyttäminen ei esiinny.

H32: Johtaja olisi voinut enemmän hyödyntää asiantuntijuuttani työalan sisällöllisessä suunnittelussa. --- Toisinaan valmisteltavaksi annettuja asioita ei edes pyydetty esittelemään tai niitä ei käytetty mihinkään. Tämä oli sangen turhauttavaa.

Oikeudenmukaiseen johtamistapaan liittyvät kokemukset edustivat viidesosaa kaikista kokemuksista.<sup>127</sup> Kokemukset jakautuvat myös hyvin tasaisesti onnistumisiin ja epäonnistumisiin.<sup>128</sup> Tämä jakautuminen on kuitenkin hieman epätasaista eri johtamistapojen kesken. Viestivä johtamistapa on kerännyt merkittävän määrän positiivisia kokemuksia, kun taas negatiiviset kokemukset

---

<sup>122</sup> H2, H11, H12, H13, H19, H20, H27, H31, H32, H37, H50.

<sup>123</sup> H4, H16, H19, H32, H46.

<sup>124</sup> 9 kommenttia kertoi epäonnistumisesta, 7 kommenttia onnistumisesta. toiveita esitettiin yhdessä kommentissa.

<sup>125</sup> H4, H7, H32, H39, H42, H45.

<sup>126</sup> H12, H22, H32.

<sup>127</sup> 18 % kaikista kommentteista.

<sup>128</sup> 16 kommenttia kertoi onnistumisesta ja 15 epäonnistumisesta.

jakautuvat viestivän ja tasapuolisen johtamistavan kesken.<sup>129</sup> Viestivä johtamistapa on siis tämän johtajuustyypin ehdottomasti onnistunein johtamistapa. Näyttäisi siis siltä, että erityisesti suunnitteluvaiheessa viestinnällisyyteen on osattu panostaa. Onnistuneissa kokemuksissa korostuu viestinnän runsaus, ajantasaisuus ja erityisesti tasavertaisuus. Vastaajat toivoivat, että asiat tulee kertoa kaikille samaan aikaan niin, ettei kukaan ole epätietoisuudessa tehdyistä linjauksista ja suunnitelmista. Negatiiviset kokemukset liittyvät myös määrään, ajoitukseen ja epätietoisuuden poistamiseen. Sekä negatiivisissa että positiivisissa kokemuksissa kaivattiin tilaisuuksia, joissa voisi esittää kysymyksiä.<sup>130</sup> Tasapuolisen johtamistavan kommentit ovat pääpainoltaan huonoja kokemuksia. Tasapuolisuuden toteutumiseksi johtajan tulisi noudattaa laadittuja johtosääntöjä eli antaa kullekin keskijohdon esimiehelle johtosäännön mukainen valta ja vastuu. Toinen merkittävä tekijä on läpinäkyvyyden ja avoimuuden varmistaminen päätöksiä tehtäessä prosessin aikana.<sup>131</sup> Positiiviset kokemukset liittyvät yksinomaan tasavertaiseen kohtelemiseen.<sup>132</sup>

Hallinnon hallitsevaan johtajuuteen liittyvät kokemukset painottuvat myös epäonnistumisen puolelle.<sup>133</sup> Kommentit keskittyvät tässä johtajuustyypissä selkeästi hallintomallista huolehtivaan johtamistapaan<sup>134</sup> ja strategiaa luovaan johtamistapaan.<sup>135</sup> Hallintomallista huolehtivaan johtamistapaan liittyvät kokemukset koskevat yhteisistä säännöistä sopimista ja työnkuvien laatimista. Kaikissa näissä asioissa keskijohto suosisi kirjallista sopimista, johon on helppo palata myöhemmin. Kokemukset näistä asioista ovat selkeästi huonoja.<sup>136</sup> Myös strategiseen johtamistapaan liittyvät kokemukset ovat pääosin huonoja. Strategian uudistamiseen tai kokonaan uuden strategian luomiseen liittyvät toiveet eivät ole toteutuneet.

H51: Seurakunnan eri alueiden toiminnan synkronisointi on epäonnistunut, ehkä paremminkin niin että se on jätetty tekemättä. Uutta toiminta-ajatusta ei ole luotu, pikemminkin pyritty siihen että kaikki jatkuisi vain niin kuin ennenkin. Minkäänlaisia visioita ei ole tehty.

---

<sup>129</sup> Viestivästä johtamistavasta löytyi 12 onnistunutta kokemusta, 6 epäonnistumista.

Tasapuolisesta johtamistavasta esitettiin 6 epäonnistunutta kokemusta ja 2 onnistunutta kokemusta.

<sup>130</sup> H5, H11, H13, H15, H20, H26, H27, H31, H32, H35, H40, H44, H46.

<sup>131</sup> H2, H19, H36, H37.

<sup>132</sup> H5, H16.

<sup>133</sup> 17 kommenttia epäonnistumisista, 9 kommenttia onnistumisista, 2 toivetta.

<sup>134</sup> 8 epäonnistunutta kokemusta, 6 onnistunutta kokemusta, 2 toivetta.

<sup>135</sup> 5 epäonnistunutta kommenttia, 2 onnistunutta kokemusta.

<sup>136</sup> H4, H8, H12, H14, H20, H29, H32, H35, H36, H43.

Useimmissa kommenteissa syynä tähän mainittiin kiire tai pääseurakunnan olemassa olevan strategian käyttäminen. Pääseurakunnan olemassa olevan strategian käyttäminen koettiin aina huonoksi vaihtoehdoksi, sillä silloin liittyville seurakunnille ei annettu lainkaan vaikutusmahdollisuutta käyttöön tulevaan strategiaan.<sup>137</sup>

Suunnitteleva johtajuus on selkeimmin suunnitteluvaiheessa epäonnistunut johtamistyyppi.<sup>138</sup> Epäonnistumiset painottuvat kolmesta johtamistavasta kahteen: resursoinnista huolehtivaan johtamistapaan ja toiminnan sisällöistä huolehtivaan johtamistapaan. Erityisesti resursoinnista huolehtimisesta on huonoja kokemuksia. Toisaalta resursoinnista huolehtimisesta löytyy koko johtamistyyppin ainoat positiiviset kokemukset.<sup>139</sup> Positiiviset kokemukset keskittyvät onnistuneisiin yhdistymisneuvotteluihin.<sup>140</sup> Huonot kokemukset liittyvät selkeästi prosessin suunnitteluun niin, että riittävät aikaresurssit ovat käytettävissä yhdistymiseen liittyvien selvitysten tekemiseen ja yhdistymiseen liittyvään työhön. Valmisteluille ja vaikuttamiselle ei keskijohdolla ole ollut riittävästi aikaa.<sup>141</sup>

Toinen pelkkiä negatiivisia kokemuksia herättänyt johtamistapa on toiminnan sisällöistä huolehtiva johtamistapa.<sup>142</sup> Osin kokemukset epäonnistumisesta johtuvat sisällölliselle suunnittelulle resursoidun työajan vähyydestä. Merkittävämpi puute kuitenkin on, että muutoksen johtaja on keskittynyt vain muutoksen johtamiseen ja työn sisällöllisen suunnittelun johtaminen on jäänyt kokonaan pois.<sup>143</sup>

### **5.3 Käynnistysvaiheen kokemukset**

Käynnistysvaiheeseen liittyviä vastaajien kokemuksia on yli puolet vähemmän kuin suunnitteluvaiheeseen liittyviä. Taulukkoon 9 olen koonnut käynnistysvaiheeseen liittyvät kommenttien määrät johtamistavoittain. Taulukosta käy ilmi, että käynnistysvaiheen kokemukset ovat melko tasaisesti onnistuneita ja epäonnistuneita, mutta painottuvat hieman epäonnistuneisuuden puolelle. Käynnistysvaiheen kommentit edustivat 29 % kaikista kommenteista. Huonoista kokemuksista kertovien kommenttien osuus vaiheeseen liittyvistä kommenteista on 50,6 %. Onnistuneista kokemuksista kertovia kommentteja oli 44,3 %. Toiveita

<sup>137</sup> H6, H21, H33, H43, H46, H51.

<sup>138</sup> 20 kommenttia epäonnistumisista, 5 kommenttia onnistumisista, 1 toive.

<sup>139</sup> 13 kommenttia epäonnistumisista, 5 onnistumisia, 1 toive.

<sup>140</sup> H7, H11, H29.

<sup>141</sup> H2, H4, H13, H20, H26, H27, H30, H32, H35, H40.

<sup>142</sup> 6 epäonnistunutta kokemusta.

<sup>143</sup> H32, H35, H41, H43, H48.

esiintyi 5,1 %. Johtajuustyypeistä käynnistysvaiheessa vastaajien kokemuksissa painottuu selkeästi läsnäoleva, suunnitteleva ja asiantuntijuuteen luottava johtajuus. Oikeudenmukaiseen ja hallinnon hallitsevaan johtajuuteen liittyvät kokemusten määrät ovat vähäisempiä.

**Taulukko 9. Käynnistysvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin**

Kommenttien määrät johtajuustyypeittäin	KÄYNNISTYSVAIHE		
	Onnistunut	Epäonnistunut	Toive
<b>Läsnäoleva johtajuus</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
Organisaatio-osittain toimiva johtaja	7	7	1
Kuunteleva johtaja	0	5	0
Tunneälykäs johtaja	3	1	0
<b>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
Esimiestyöskentelyä tukeva johtaja	5	1	1
Asiantuntijoihin tukeutuva johtaja	1	2	1
Valtaa jakava johtaja	1	1	0
Luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja	0	1	0
Työhyvinvointia edistävä johtaja	0	0	0
Verkostoituvaa johtaja	1	0	0
<b>Oikeudenmukainen johtajuus</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Viestivä johtaja	4	3	0
Tasapuolinen johtaja	0	3	0
Oikeutettu johtaja	0	1	0
<b>Suunnitteleva johtajuus</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
Resursoinnista huolehtiva johtaja	7	8	0
Toiminnan sisällöistä huolehtiva johtaja	0	2	0
Prosessista huolehtiva johtaja	0	2	1
<b>Hallinnon hallitseva johtajuus</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Hallintomallista huolehtiva johtaja	2	0	0
Hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja	0	2	0
Strategiaa luova johtaja	0	1	0
Ennakoivasti mallintava johtaja	0	0	0

Läsnäolevaan johtajuuteen liittyvät kokemukset ovat jakautuneet hyvin selkeästi sekä onnistuneisiin että huonoihin kokemuksiin.<sup>144</sup> Kolmesta johtamistavasta vain tunneälykkäästä johtamistavasta on hieman enemmän

<sup>144</sup> Epäonnistuneita kokemuksia 13, onnistuneita kokemuksia 14. 1 toive.

myönteisiä kokemuksia.<sup>145</sup> Tunneälykkäässä johtamisessa korostuu käynnistysvaiheessa tunneilmaston hallinta, esimerkiksi epäselvyyksien selvittelemisessä ja muutosepävarmuuden kestämisessä.<sup>146</sup> Organisaatio-osittain toimiva johtamistapa keräsi huonoja kokemuksia hieman enemmän, mutta vastapainona tähän johtamistapaan liittyvät onnistumiset, joita on yhtä paljon.<sup>147</sup> Positiivisissa kokemuksissa korostuu yhteisten juhlien viettäminen ikään kuin symbolisena eleenä yhden yhteisen organisaation perustamisesta.<sup>148</sup>

Negatiivisissa kokemuksissa organisaatio-osittain toimivasta johtamistavasta nousee yksiselitteisesti johtajan vähäinen läsnäolo yhdistymisalueilla.

H29: Ehkä 2009 vuoden alussa olisi pitänyt vielä enemmän olla henkilökohtaisesti kuulemassa ja opastamassa eri kappeliseurakunnissa. Liitos oli vain jo niin suuri, ettei siihen luonnollisestikaan ollut enää mahdollisuuksia.

Keskijohdolla on kokemus johtajasta, joka ei ole läsnä yhdistyneiden alueiden toimipisteissä ja toiminnassa. Johtaja sijoittui usein fyysisesti kauas ja johtaminen tapahtuu etäältä.<sup>149</sup>

Suunnitteleva johtajuus painottui käynnistysvaiheessa eniten huonojen kokemusten puolelle. Suunnittelevassa johtajuudessa oli lähes puolet enemmän huonoja kokemuksia kuin onnistumisia.<sup>150</sup> Tämä painotus epäonnistumisiin muodostui huonojen kokemusten jakautumisesta kaikkiin kolmeen johtamistapaan. Suurin painotus huonoissa kokemuksissa on resursoinnista huolehtivassa johtamistavassa, joka on samalla mielipiteitä jakava, sillä samaan aikaan onnistuneita kokemuksia on lähes sama määrä. Huonot kokemukset jakautuvat riittävän aikaresurssin varaamiseen sekä toiveisiin suunnitelmallisesta johtamisesta. Ongelmiksi muodostuivat vastaajien kokemuksissa liian vähäinen aika ja suunnitelmien keskeneräisyys liittymisen tapahtuessa.<sup>151</sup> Kaikki suunnittelevan johtajuuden positiiviset kokemukset liittyvät resursoinnista huolehtimiseen.<sup>152</sup>

Asiantuntijuuteen luottava johtajuus menettää selkeästi merkitystään verrattaessa suunnitteluvaiheeseen.<sup>153</sup> Johtajuustyyppi painottuu

---

<sup>145</sup> 5 epäonnistumiskokemusta.

<sup>146</sup> H5, H10, H30.

<sup>147</sup> 7 onnistunutta ja 7 epäonnistunutta kokemusta, 1 toive.

<sup>148</sup> H7, H12, H30, H34, H35.

<sup>149</sup> H11, H23, H29, H30, H42, H46.

<sup>150</sup> 12 epäonnistunutta kokemusta, 7 onnistunutta. 1 toive.

<sup>151</sup> H4, H8, H16, H27, H32, H37, H38, H42.

<sup>152</sup> 8 epäonnistunutta kokemusta. 7 onnistunutta kokemusta.

<sup>153</sup> Käynnistysvaiheen kommentteja 15, kun suunnitteluvaiheessa kommentteja oli 50.

käynnistysvaiheessa onnistumisten puolelle. Erityinen onnistumisen lisääjä on esimiestyöskentelyä tukeva johtamistapa.<sup>154</sup> Vaikka esimiestyöskentelyä tukevan johtamistavan kommenttimäärä ei ole suuri käynnistysvaiheessa, sen ero suunnitteluvaiheen suureen negatiivisten kokemusten määrään verrattuna tekee eroista merkittävän. Näyttää siltä, että keskijohdon kaipaama esimiestuki on onnistunut käynnistysvaiheessa.

H24: Jokaisen työalan vastaavien kanssa käytiin tarpeellinen määrä neuvotteluja, joiden seurauksena linjaukset ja työalojen rajat ja vastuualueet tulivat selkeäksi.

Keskijohto olisi kuitenkin toivonut sitä jo suunnitteluvaiheessa.<sup>155</sup>

Oikeudenmukainen johtajuus painottuu hieman huonoihin kokemuksiin.<sup>156</sup>

Oikeudenmukaisen johtajuuden johtamistavat jakavat kommentteja hyvin tasaisesti. Vain viestivä johtamistapa herätti hieman toisia enemmän kommentteja.

Käynnistämisympäristössä vastaajat kaipaavat tehokasta ja riittävää viestintää.<sup>157</sup>

H11: Viestintää olisi pitänyt olla enemmän - asioita olisi pitänyt toistaa, toistaa, ja toistaa ja selittää taustoja enemmän.

Viestivän johtamistavan kohdalla merkittävää on kommenttimäärän laskeminen suunnitteluvaiheeseen verrattuna. Viestinnän merkitys siis vähenee. Onnistumiset ovat vähentyneet kolmannekseen ja huonot kokemukset puoliintuneet.<sup>158</sup>

Hallinnon hallitseva johtajuus menettää merkityksensä käynnistysvaiheessa. Kommentit ovat vähäisiä sen kaikissa johtamistavoissa.<sup>159</sup> Tämän perusteella voidaan todeta, että keskijohdolle näkyvät hallinnolliset päätökset on organisaatioiden yhdistymistilanteessa tehty suunnitteluvaiheen aikana.

## **5.4 Vakiinnuttamisvaiheen kokemukset**

Vakiinnuttamisvaiheeseen liittyviä kommentteja on melko saman verran kuin käynnistysvaiheeseen liittyviä. Neljäsosa kaikista kommentteista liittyi vakiinnuttamisvaiheeseen.<sup>160</sup> Taulukossa 10 käy ilmi vakiinnuttamisvaiheeseen liittyneiden kommenttien määrät johtamistavoittain. Vakiinnuttamisvaiheessa kommentit painottuvat hieman huonoihin kokemuksiin. Huonoista kokemuksista kertovien kommenttien osuus vaiheen kommentteista on 57,5 %. Onnistuneita kokemuksia oli 42,5 %. Toiveita ei ollut. Eri johtajuustyypit ovat hyvin

<sup>154</sup> 5 onnistunutta kokemusta, 1 epäonnistunut kokemus ja 1 toive.

<sup>155</sup> H5, H20, H24, H29, H33.

<sup>156</sup> 7 epäonnistumisesta kertovaa kokemusta, 4 onnistumiseen viittaavaa kokemusta, ei toiveita.

<sup>157</sup> H10, H11, H13, H20, H38.

<sup>158</sup> Onnistumisia 4, epäonnistumisia 3.

<sup>159</sup> 2 onnistumista ja 3 epäonnistumista johtajuustyyliä.

<sup>160</sup> Osa vastaajista koki vakiinnuttamisvaiheen olevan vielä prosessissa kesken. Tällä voi olla vaikutusta vaiheeseen liittyvien kokemusten määrään.

tasaväkisiä kommenttien määrillä mitattuna. Vain oikeudenmukainen johtajuus nousee kommenttimäärissä selkeästi toisten yläpuolelle. Tämä johtuu viestivän johtamistavan huonojen kokemusten määrän noususta.<sup>161</sup>

**Taulukko 10. Vakiinnuttamisvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin**

Kommenttien määrät johtajuustyypeittäin	VAKIINNUTTAMISVAIHE		
	Onnistunut	Epäonnistunut	Toive
<b>Läsnäoleva johtajuus</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
Organisaatio-osittain toimiva johtaja	6	3	0
Kuunteleva johtaja	0	0	0
Tunneälykäs johtaja	3	3	0
<b>Asiantuntijuuteen luottava johtajuus</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
Esimiestyöskentelyä tukeva johtaja	1	1	0
Asiantuntijoihin tukeutuva johtaja	3	3	0
Valtaa jakava johtaja	0	2	0
Luottamushenkilötyöskentelyä tukeva johtaja	0	0	0
Työhyvinvointia edistävä johtaja	0	2	0
Verkostoituvaa johtaja	0	0	0
<b>Oikeudenmukainen johtajuus</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
Viestivä johtaja	4	6	0
Tasapuolinen johtaja	3	3	0
Oikeutettu johtaja	0	2	0
<b>Suunnitteleva johtajuus</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
Resursoinnista huolehtiva johtaja	2	3	0
Toiminnan sisällöstä huolehtiva johtaja	0	3	0
Prosessista huolehtiva johtaja	1	0	0
<b>Hallinnon hallitseva johtajuus</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Hallintomallista huolehtiva johtaja	4	6	0
Hallinnolliset valmistelut hoitava johtaja	1	1	0
Strategiaa luova johtaja	0	0	0
Ennakoivasti mallintava johtaja	0	0	0

Viestinnän huonoista kokemuksista tulee esille ylemmän johdon oletus siitä, että muutos on jo ohi. Niissä tapauksissa, joissa keskijohto kertoi saaneensa säännöllisesti muutokseen liittyviä tiedottavia viestejä suunnittelu- ja käynnistysvaiheissa, ei vakiintumisvaiheessa enää vastaavaa kommenttia esiinny.

<sup>161</sup> Epäonnistuneita kokemuksia viestivässä johtamistavassa 6, onnistumisia 4.

Kysymyksiin suhtauduttiin osin vähättelevästi, ja yleistä tiedotusta ei enää nähty tarpeelliseksi. Vastaajien kokemuksen mukaan uusista toimintatavoista tarvitaan runsaasti tiedotusta, ennen kuin ne muuttuvat käytännöksi. Huonoja kokemuksia herätti erityisesti se, että uusista käytännöistä joutui etsimään tietoa kyselemällä.<sup>162</sup>

H46: Uusista käytännöistä tiedotettiin huonosti tai ei ollenkaan. Asioita piti kysellä. Oli epävarma ja ärtynyt olo.

Keskijohdon kokemusten perusteella näyttää siltä, että viestinnällinen tuki muutokselle lakkaa käynnistymisvaiheen päättyessä. Kehitys on mielenkiintoinen, sillä viestivä johtamistapa on todettu suunnitteluvaiheessa kohtuullisen hyvin hoidetuksi. Käynnistysvaiheessa viestivän johtamistavan merkittävyys väheni ja huonojen kokemusten määrä suhteessa hyviin kokemuksiin kasvoi. Onnistuneita kokemuksia oli kuitenkin käynnistysvaiheessakin enemmän kuin huonoja kokemuksia. Vakiinnuttamisvaiheessa epäonnistuneet kokemukset nousevat pääosaan. On siis todettavissa, että viestintä unohtui prosessin edetessä kohti vakiintumisvaihetta.

Organisaatio-osittain toimiva johtajuus palaa onnistuneiden kokemusten puolelle. Vastaajien kokemusten perusteella näyttää siltä, että käynnistysvaihe on hankala organisaatio-osittain toimivalle johtajalle. Vakiintumisvaiheessa kuitenkin positiiviset kokemukset ovat pääosassa. Vakiintuminen näyttää tässä suhteessa tapahtuvan. Vastaajien kokemuksista on havaittavissa, että johtajalta riittää vakiintumisvaiheessa enemmän huomiota ja aikaa yksittäisille organisaation osille. Keskijohto näkee vakiintumisvaiheessa johtajan palaavan ohjaamaan myös yksittäisiä alueita tai työaloja. Huonot kokemukset liittyvät myös pääosin ohjauksen saamiseen työalan tai -alueen kysymyksissä.<sup>163</sup>

Hallintomallista huolehtivan johtamistavan pääosin huonot kokemukset koostuvat selkeästi ohjeistuksen ja uusiin käytäntöihin perehdyttämisen puutoksista. Vakiinnuttamisvaiheessa keskijohto edellyttää, että selkeät ohjeistukset ja toimintatapaohjeet ovat jo olemassa, ja näistä voi tarvittaessa tarkistaa yhteisesti sovitut käytännöt. Uusi organisaatiotilanne tuottaa erityisesti uusien käytäntöjen takia esimiehille huomattavan määrän uusia omaksuttavia asioita.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> H2, H11, H12, H33, H46, H49.

<sup>163</sup> H5, H14, H22, H29, H30, H36, H50.

<sup>164</sup> H5, H10, H19, H31, H32, H38, H42, H51.



## 6 Pohdinta

Tutkimuksessani löysin vuonna 2009 seurakuntien yhdistymisen toteuttaneiden seurakuntien keskijohdon kokemuksista viisi johtajuustyyppiä. Eniten kokemuksia keskijohto kertoi **läsnäolevasta johtajuudesta**, joka muodostui kolmesta johtamistavasta: kuuntelevasta, tunneälykkäästä ja organisaatio-osittain toimivasta johtamistavasta. **Asiantuntijuuteen luottava johtajuus** oli toiseksi eniten kommentoitu johtajuustyyppi. Asiantunteva johtajuus muodostuu kuudesta eri johtamistavasta: asiantuntijoihin tukeutuvasta, valtaa jakavasta, esimiestyöskentelyä tukevasta, luottamushenkilötyöskentelyä tukevasta, työhyvinvointia edistävästä ja verkostoituvasta johtamistavasta.

**Oikeudenmukainen johtajuus** tunnistettiin kolmen johtamistavan perusteella. Oikeudenmukaiseen johtajuuteen liittyi tasapuolinen, oikeutettu ja viestivä johtamistapa. **Suunnitteleva johtajuus** koostui prosessista huolehtivasta, resursoinnista huolehtivasta ja toiminnan sisällöistä huolehtivasta johtamistavasta. **Hallinnon hallitseva johtajuus** koostui ennakoivasti mallintavasta, hallinnolliset valmistelut hoitavasta, hallintomallista huolehtivasta ja strategiaa luovasta johtamistavasta.

Tutkimuksessani havaitsin, että seurakuntien keskijohto toivoo seurakuntien yhdistymisprosessissa voimakkaan keskustelevaa toimintatapaa. Keskustelevaa toimintatapaa toivottiin erityisesti suunnitteluvaiheen päätöksentekoon ja tulevan organisaatiomallin valitsemiseen. Erityisen painoarvon vastaajat antoivat myös ylemmän johtajan läsnäololle organisaation eri osissa muutosvaiheen aikana. Vastaajien mielestä näillä johtamistoimenpiteillä yhdistymisprosessin johtaja mahdollistaa eri organisaationosien mielipiteen kuulemisen päätöksentekoa varten ja muutosvastarinnan riittävän käsittelyn. Tutkimustulokseni kuuntelevan dialogisuuden toiveesta vahvistaa Strandmanin esittämää mallia, jossa kuntaorganisaatioon luotaisiin keskusteluun perustuva foorumi, jolla strategiaa käsiteltäisiin sen muodostamisvaiheessa. Strandmannin mukaan kuntaorganisaatioissa ei ole foorumia, jolla muodollisen keskustelun lisäksi voitaisiin käydä sitouttavaa ja strategiatyöskentelyä tutustuttavaa keskustelua. Seurakunnassa tällaista foorumia edustaa työntekijäkokous, mutta ilmeisesti työntekijäkokouksessa ei ole tarpeeksi vapaamuotoisuutta ja aikaa laajemmalle periaatekeskustelulle, jota strategian muuttaminen organisaatiomuutoksen yhteydessä edustaa. Tutkimukseni mukaan keskijohto näki kuuntelevan dialogisuuden vahvasti muutokseen sitouttavana ja osallistavana tapana toimia.

Kuuntelevan dialogisuuden kautta yhdistymisprosessin johtaja voi saada selville eri työaloilla ja -alueilla käytössä olevat käytännössä toimivat toimintatavat ja perinteet. Kuunteleva dialogisuus antaa vastaajien mielestä kaikille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja mahdollistaa parhaiden toimintatapojen valitsemisen uuden organisaation käyttöön. Tutkimustulokseni mukaan viestintä ei ole keskijohdolle organisaatiomuutostilanteessa pelkästään tiedottamista tai mielipidekyselyä. Vastaajien kokemuksissa viestintä painottuu erityisesti dialogin käymiseen. Tämä vahvistaa Strandmanin tutkimuksen linjauksia. Vastaajien toive erityiseen sitouttamiseen ja osallistamiseen prosessissa vahvistaa Kososen ja Vartiaisen näkemyksiä osallistavasta johtamisesta. Vastaajien toive voidaan nähdä jopa toiveena intensiivisempään osallistamiseen Kauppisen tapaisten strategian päivittämisen mallien keinoin.

Tutkimukseni mukaan seurakuntien keskijohto näki muutoksen voimakkaasti strategian muutosprosessina. Vastaajien mielestä toiminta-ajatus tulee päivittää siten, että se on muutoksen käynnistyessä tiedossa uusien suunnitelmien ja käytäntöjen valitsemista varten. Tämä tutkimustulos vahvistaa sekä Valpolan että erityisesti Kotterin hyvän muutoksen mallin ajatusta strategisen työskentelyn liittymisestä organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheeseen. Myös Jalava näkee prosessin erityisesti strategian muuttamisen kautta. Tätä tutkimustulosta vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa havaitsemani strategian päivittämisen prosessin ja organisaation muutosprosessin vaiheiden samankaltaisuus. Tutkimustuloksieni perusteella organisaation muutosprosessi tulisi nähdä strategian päivittämisen prosessina.

Tutkimustulokseni mukaan keskijohto edellytti strategiatyöskentelyn tapahtumista ennen varsinaista yhdistymistä. Tällä tavalla toteutettuna strategian muuttaminen tapahtuu kahden, vielä itsenäisen seurakunnan kesken. Prosessi vaatii saumatonta yhteistyötä yhdistyvien seurakuntien kirkkoherroilta. Keskijohto myös näki strategian päivittämisen auttavan omaa työskentelyään vastaajien tehtävissä. Strategian päivittäminen ja selkiyttäminen auttaa keskijohtoa oman työalansa tai -alueensa suunnittelutyössä. Tämä vahvistaa Kotterin mallin valtuuttamisen periaatetta vision linjauksien mukaisesti. Tutkimukseni mukaan keskijohto toivoi runsasta keskustelua strategian yhteiseksi päivittämiseksi sekä ylemmän esimiehen tukea oman työalan tai -alueen suunnittelutyöhön. Tämä vahvistaa Strandmanin tutkimuksen tulosta, jonka mukaan strategian muuttuessa muutokseen sitoutuminen vaatii riittävää

vuorovaikutusta ja keskustelua. Myös Kotterin mallin ajatus muutoksen seuraamisesta ja muutostoimenpiteiden toteuttamisen palkitsemisesta saa tukea tutkimustuloksistani.

Tutkimukseni mukaan mikään aiemmasta tutkimuksesta löytämäni organisaatiomuutoksen malli ei sellaisenaan sovellu seurakuntien yhdistymistilanteeseen. Aiemmasta tutkimuksesta esille nostamissani malleista Strandmanin strategian viestintää koskeva malli on tutkimukseni mukaan parhaiten muokattavissa organisaatioiden yhdistymistilanteisiin seurakunnassa. Soveltamista puoltaa vastaajien kokemuksista havaittu strategian päivittämisen tarve yhdistymisprosessin yhteydessä. Vaikka Strandmanin malli on viestintään suunniteltu, sen sisältö kohdistuu strategian muuttamiseen. Mallissa on sisäänkirjoitettuna muutokseen liittyvät organisaation haasteet. Sovellettuna muutostilanteeseen ja seurakuntien todellisuuteen mallissa painottuu johtajan läsnäolemisen ja yhteistyön merkitys muutoksen suunnittelulle. Olen kuviossa 8 havainnollistanut Strandmanin mallin mahdollisen sovelluksen seurakuntien organisaation muutostilanteeseen.

Strandmannin mallissa monet kohdat ovat sellaisenaan sopivia organisaatiomuutokseen. Täysin muuttamattomina tutkimustuloksiini soveltuvat Strandmannin mallin kohdat (kts. kuvio 8) 1, 2b, 2c, 3a, 6b ja 6c. Näiden kohtien sisältö näkyy vastaajieni kommentteissa sellaisenaan ja on sovellettavissa suoraan seurakuntien yhdistymistilanteeseen. Tutkimustuloksieni mukaan Strandmannin mallissa on kohtia, joiden asiasisältö vastaa sellaisenaan organisaatiomuutosta. Tämän takia mallikaaviossa olevat otsikot on muokattu organisaatiomuutokseen sopiviksi ilman, että Strandmannin asiasisältöä kyseisiä kohtia koskien tarvitsee muuttaa. Tällaisia kohtia mallissa ovat mm. kohdat 2a, 4a, 5c ja 6d. Näiden kohtien osalta tutkimustuloksieni viittaavat siihen, että strategian päivittämiseen suunnitellut toimenpiteet voidaan sellaisenaan käyttää organisaatioiden yhdistymisprosessin läpiviemiseen.

Kohdassa 2d tutkimustuloksieni mukaan keskijohto kaipasi Strandmanniin verrattuna hyvissä ajoin päivitettyä yhteistä strategiaa. Tämä näkyy Strandmannin mallissa konkretisoituna strategiana. Tutkimustuloksissani näkyy kuitenkin Strandmannin mallia voimakkaampi tavoitetilan, vision avaamisen tarve. Lisäksi vastaajat puhuvat paljon tuon tavoitetilan toteuttamisessa oman roolin oivaltamisen tärkeydestä.

Strandmannin mallissa ei näy suoraan luottamushenkilöiden kanssa tarvittavaa suunnitteluyhteyttä, joka tutkimustuloksissani oli vastaajien mielestä tärkeä erityisesti muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tämän vuoksi olen lisännyt Strandmannin malliin kohdan 3b, Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden avoin suunnitteluyhteys.

Kohdassa 3c olen lisännyt Strandmannin avoimeen päätöksenteon perustelemiseen myös työtehtävien delegoimisen virallisten päätösten jälkeen ja delegoimiseen liittyvän kirjallisen valtuuttamisen toiveen, jonka vastaajat nostivat esille. Vastaajat näkivät, että ohjeistukset ja toimintasäännöt ovat usein myös osa muodollista päätöstentekoa, jotta niillä on riittävä auktoriteetti työyhteisössä. Kohdassa 4b näkyy tutkimustuloksieni perusteella merkittävä säännöllisyyden toive, jota Strandmannin malli ei mainitse selkeästi. Tutkimukseni vastaajat näkivät, että johtajan merkittävin tehtävä on aikatauluista ja muutoksen käynnissäolevasta ja tulevista vaiheista tiedottaminen.

Mallin kohta 4c on hyvin lähellä tutkimustuloksiani. Selkeyden vuoksi lisäsin malliin painotuksen seurakunta-alueilla tapahtuvasta läsnäolemisestä, jota vastaajat usein painottivat. Seurakunta-alueilla tapahtuva läsnäolo oli suorassa vaikutuksessa 3c kohtaan linjausten ja päätösten valitsemisessa. Tämä oli tutkimukseni vastaajien mukaan ehdoton edellytys tasapuolisuuden ja oikeiden toimintatapojen löytämisen toteutumiseksi.

Kohdassa 5a Strandmannin mallin painotus on organisaatiomuutoksessa liian kapea. Vastaajieni mukaan organisaatiomuutoksessa yhteinen ymmärrys ei koske pelkästään strategiaa vaan myös muutoksen toteuttamisen tapaa, tulevaa tavoitetilaa ja muutoksen aikataulua. Organisaation esimieskunnalla tulee olla siis yhteinen muutosymmärrys, johon arvopohja antaa muutossuunnan. Tämä muutosymmärrys toimii motivaattorina muutosymmärryksen levittämiseen koko organisaatioon. Kohdassa 5b mainittu koulutus kohdistuu tutkimustuloksieni mukaan ensisijaisesti keskijohtoon. Ulkopuolista konsultointia ei Strandmannin mallissa käsitellä, joten olen liittänyt toiveet ulkopuolisesta konsultoinnista tähän kohtaan mallia. Strandmannin mallissa kohta 6a on ”Työhyvinvointiin liittyvien viestintäesteiden tunnistaminen ja korjaaminen.”

Tutkimustuloksieni perusteella sisällytän viestintäesteiden tunnistamisen ja korjaamisen kohtaan 6b. Kohdaksi 6a olen lisännyt ”Kaikkien esimiestasojen työnkuvan tarkistaminen, resursointi, työtaakkaseuranta”, sillä vastaajillani oli työhyvinvointiin liittyviä, painoarvoltaan merkittäviä toiveita. Työajan resursointi

oli vastaajille tärkeä johtamistoimenpide. Resursointi tapahtui vastaajien kokemusten mukaan usein työnkuvien tarkastamisen kautta. Työtaakan lisääntyessä muutoksen takia, sitä tulisi myös seurata säännöllisesti. Kohdassa 6d palkitseminen tulisi tutkimustuloksieni mukaan sitoa muutosvaiheiden toteuttamisen seurantaan.

**Kuvio 8. Strandmaniin strategian muuttamisen mallin sovellus seurakuntien yhdistymisprosessiin.** <sup>165</sup>



<sup>165</sup> Strandmanin alkuperäistä mallia on tarkasteltu luvussa 2.2. Lihavoituna Strandmanin mallista tutkimustuloksieni perusteella sovelletut osat. Alkuperäinen malli kts Strandman 2009, 252.

Olen koonnut tutkimustuloksieni perusteella kuvioon 9 mallin, jossa olen esittänyt eri muutosvaiheissa keskijohdon mielestä olennaiset johtamistoimenpiteet johtajuustyypeittäin.

**Kuvio 9. Yhdistymisprosessin johtajan toimenpiteet organisaatiomuutoksessa.**<sup>166</sup>

<b>Suunnitteluvaihe</b>				
<b>Läsnäoleva</b>	<b>Asiantuntijuuteen luottava</b>	<b>Oikeudenmukainen</b>	<b>Suunnitteleva</b>	<b>Hallinnon hallitseva</b>
-säännölliset keskustelufoorumit -kierrä alueilla -kuuntele ja vastaa -ota vastaan mielipaha ja perustelee päätökset	-kartoita alueiden osajat ja anna vastuuta -käytä kokenutta konsulttia -tee tutustumiskäyntejä aiemmin yhdistyneisiin seurakuntiin -delegoi päätöksentekoa mahdollisimman alas	-viesti tasapuolisesti ja ajantasaisesti -ota huomioon kaikkien alueiden perustelee ja perustelee, miksi valitsit toisin. -anna aikaa tasaisesti kaikille alaisille.	-kartoita heti alussa kaikki mahdolliset muutosmallit -luo strategia -luo aikataulu ja tiedot siitä jatkuvasti -luo liijaukset ja varmista resurssit työaloille/-aluille, delegoi.	-pyydä lausunnot ajoissa, käytä lausuntoja päätöksenteossa avoimesti. -perustelee -luo johtosäännöt ja työkuvat, pidä niistä kiinni. -valmistelee kokoukset huolella

<b>Käynnistämävaihe</b>				
<b>Läsnäoleva</b>	<b>Asiantuntijuuteen luottava</b>	<b>Oikeudenmukainen</b>	<b>Suunnitteleva</b>	<b>Hallinnon hallitseva</b>
- jatka säännöllisiä keskustelufoorumeja -kierrä alueilla, anna aikaa keskijohdolle -kuuntele ja vastaa -ota vastaan mielipaha ja perustelee päätökset -vahvista viestintää monella kanavalla	-vastuuta ja sitouta alueiden osajia -huomioi ja palkitse muutoksen toteuttajia -delegoi keskijohdolle ja valvo toimintaa	-viesti tasapuolisesti ja ajantasaisesti -tue erityisesti esimiestyötä tasapuolisesti, vastuuta keskijohtoa	-jalkauta strategia, vaadi keskijohdolta toteutussuunnitelma. Palkitse ne, jotka toteuttavat.	-toimi johtosääntöjen ja työkuvioiden mukaisesti. -delegoi. -valmistelee kokoukset huolella

<b>Vakiinnuttamisvaihe</b>				
<b>Läsnäoleva</b>	<b>Asiantuntijuuteen luottava</b>	<b>Oikeudenmukainen</b>	<b>Suunnitteleva</b>	<b>Hallinnon hallitseva</b>
- luo itsestäsi helposti tavoitettava ja paikalla oleva johtaja. -kierrä alueilla ja palkitse hyviä paikallisia käytäntöjä.	-tue keskijohdon työtä alueilla -varmista muutosvaiheen jälkeiset työkuvat ja resurssitarpeet	-luo tasapuoliset toimintamahdollisuudet budjetin ja työvoimaresurssien kautta.	-suunnittele alueiden toimintaa yhdessä keskijohdon kanssa.	-toimi johtosääntöjen ja työkuvioiden mukaisesti. -delegoi. -valmistelee kokoukset huolella

<sup>166</sup> Kaaviosta puuttuu hengellinen johtajuus, koska tutkimuksessani ei tullut esille toimintatapoja, joilla sitä voisi vahvistaa. Hengellisen johtajuuden johtamistavoista organisaatiomuutoksen yhteydessä toivonkin jatkotutkimusta.

Keskijohto toivoi läheistä yhteyttä luottamushenkilöiden kanssa erityisesti muutosprosessin suunnittelu- ja käynnistysvaiheissa. Tämä yhteisten tapaamisten toive perustui yhteisten linjausten ja päätösten tekemisen perustelujen löytämiseen. Organisaatiomuutos tilanne herättää voimakkaita tunteita työntekijöissä. Vastaajat kertoivat tilanteista, joissa keskijohdon alaiset ottavat suoraan yhteyttä luottamushenkilöihin asioissa, jotka kuuluisivat esimiestyöskentelyn piiriin. Näitä ristiriitatilanteita voitaisiin purkaa lisäämällä keskijohdon, ylemmän johdon ja luottamushenkilöiden yhteisiä tapaamisia erityisesti suunnitteluvaiheessa. Tällöin luottamushenkilöiden ja johdon linjaukset olisivat yhtäläisiä. Tutkimustulokseni vahvistaa Jormakan tutkimustulosta, jossa strategian muutosprosessissa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyö on koettu hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Tämä yhteneväisyys tutkimustuloksissa korostaa organisaation muutosprosessin näkemistä strategian muutosprosessina. Tämä linjaus on perusteltavissa erityisesti silloin, kun luottamushenkilöyhteys rakentaa lähiyhteisön merkittävyyttä ja vahvistaa lähiyhteisön toiminnallista aktiivisuutta.

Tutkimustuloksissani keskijohto mainitsi organisaation perustehtävän usein strategian päivittämisen yhteydessä. Seurakunnan perustehtävä on sekä tutkimani keskijohdon että Asikaisen tutkimuksessa tutkittujen kirkkoherrakoulutettavien mukaan hengellinen, Jumalan sanan julistamisen ja sakramenttien hoitamisen tehtävä. Useimmat tutkimukseni kyselyyn vastanneet arvioivat seurakunnan kirkkoherraa muutosprosessin johtajana. Asikaisen tutkimuksessa kirkkoherraksi koulutettavat pitivät hengellistä perustehtävää merkittävimpänä johtamistehtävänä kirkkoherran tehtävistä: kirkkoherrakoulutettavat näkivät perustehtävän vaalimisen läpäisevänä periaatteena koko kirkkoherran johtamisroolissa. Asikaisen tutkimustulosten perusteella voi muodostaa oletuksen, että keskijohto havaitsi hengelliseen johtajuuteen liittyviä toimenpiteitä myös muutostilanteessa.

Tutkimuksessani havaitsin vain yhden johtamistoimenpidetyypin, jonka kautta keskijohto hahmotti kirkkoherran muutostilanteessa hengelliseksi johtajaksi. Ainoa johtamistapa, johon vastaajat liittivät hengellisyyteen viittaavia johtamistoimenpiteitä oli organisaatioittain toimittaessa yhteisten juhlien järjestäminen. Hengellistä johtajuutta koskeva kommenttimäärä on erittäin vähäinen. Joissakin yhdistymisyksiköissä oli vietetty yhdistymisen yhteydessä työntekijöiden kesken yhteistä messua, jonka keskijohto näki erityisenä yhteyden



symbolina ja hengellisenä johtamistoimenpiteenä. Kaikki muut kokemukset kirkkoherrasta seurakuntien yhdistymisen johtajana viittaavat hallinnollisen johtajan rooliin. Tutkimuksessani ei kysytty nimenomaan hengelliseen johtajuuteen liittyviä toimenpiteitä. Kysymykset kuitenkin antoivat keskijohtolle mahdollisuuden kertoa myös hengellisistä johtamistoimenpiteistä. Niitä ei mitenkään rajattu pois. Niitä keskijohto ei kuitenkaan maininnut.

Tutkimustulokseni on voimakkaassa ristiriidassa sen kanssa, mitä kirkkoherrakoulutettavat Asikaisen tutkimuksen mukaan ajattelevat omasta johtamisestaan ja johtamisroolistaan. Kirkkoherrakoulutettavien pastoraalisen johtajuuden korkea prioriteetti omassa johtamisroolissaan ei näytä realisoituvan kiireisessä organisaatiomuutostilanteessa. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, liittyykö kirkkoherran hengellinen johtajuus vastaajien näkemys kirkkoherrasta johtajana myös normaalissa arkijohtajuudessa. Olisi tärkeä selvittää, poikkeako organisaatiomuutos tilanteena kirkkoherran arkipäivän johtajaroolista. Organisaatiomuutos tuo vastaajien mukaan kirkkoherran tehtäviin merkittävän määrän hallinnollisia lisätehtäviä. Tutkimustuloksieni perusteella vaikuttaa siltä, että kirkkoherran hengelliset työtehtävät karsiutuivat hallinnollisten työtehtävien vaatiessa tilaa, ja tämän vuoksi keskijohto näkee kirkkoherran muutostilanteessa pääosin seurakunnan työyhteisön hallinnollisena johtajana.

Muutosprosessissa painottuvat muut kuin hengelliset piirteet. Tämä hengellisen perusluonteen puuttuminen muutosprosessista voi herättää työntekijöissä ja seurakuntalaisissa perustellun epäilyksen seurakunnan hengellisen perustehtävän katoamisesta tai vähenemisestä. Hengellinen perusluonne on useille työntekijöille suurin syy työskennellä nimenomaan seurakunnan palveluksessa, vaikka heillä olisi pätevyys myös esimerkiksi kunnallisiin tehtäviin. Tämä epäluottamusongelma voidaan välttää vain löytämällä hengellisyydelle oma toimintatilansa myös osana organisaatiomuutosta. Tällöin johtajan tulee myös näkyä hengellisenä johtajana koko prosessin ajan.

Yhdistymisprosessin tutkimukseni on tuonut esiin johtamisen onnistumisia ja haasteita. Tutkimuksessani on piirtynyt kuva johtajasta, joka on onnistunut viemään yhdistymisprosessin päätökseen noudattaen yleisimpiä johtamisen periaatteita. Samalla tutkimukseni on tuonut esiin sen, ettei johtamisen malleissa ole seurakunnan hengellisen ja yhteisöllisen erityisluonteen huomioonottavaa

muutosjohtamisen mallia. Tällaisten mallien tieteellinen jatkokehittäminen on tarpeen, sillä organisaatiomuutos kirkon toimintaympäristössä jatkuu edelleen.

Tutkimukseni on nostanut esille kirkkoherran johtajaroolin muuttumisen hengellisestä johtajasta hallinnolliseksi johtajaksi. Tämä muutos on ehdottomasti aihe, josta toivon jatkotutkimusta. Tutkimukseni yksi motiiveista on ollut luoda tieteellisen tutkimuksen kautta merkkipaaluja, joita voidaan käyttää myös käytännön toiminnassa tulevissa seurakuntaliitoksissa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia hengellisen johtamisen tapoja kirkkoherrat ovat käyttäneet organisaatioiden yhdistymistilanteissa.

Yhdistymisprosessien tutkiminen on tarpeellista jatkossakin. Olisi mielestäni hyvä selvittää, millä tavalla seurakuntien keskijohto kokee kirkkohallituksen määrittelemien seurakuntien yhdistymisperiaatteiden toteutumisen vähän muutoksen tapahtumisen jälkeen. Eli ovatko suuret yksiköt onnistuneet toteuttamaan hallinnon keskittämisen ja perustoiminnan jatkamisen seurakuntalaisen lähiyhteisössä.

Kirkko on 2000-luvulla joutunut muutosprosessiin, jonka käynnistävä voima on kuntien pyrkimys hakea hallinnollisia säästöjä yhdistymällä suuremmiksi yksiköiksi. Osatekijänä muutoksen generoimiselle on myös kirkon jäsenkato ja sen aiheuttamat taloudelliset paineet. Muutosvelvoite muodostuu kuitenkin kirkkolain takia kuntien yhdistymisestä. Usein muutos on tapahtunut aikataulullisesti erittäin nopeassa tahdissa. Muutossuunta on selkeästi kirkon yhteisöluonteelle vieras. Yhteisöluonne edellyttää läheisyyden tuntua, jonka syntymistä suuri hallinnollinen yksikkö vaikeuttaa. Yksittäinen seurakunta ei siis luonnostaan välttämättä generoisi tämän suuntaista muutosta.

Kirkkohallituksen seurakuntarakennetyöryhmä katsoo muutoksen tapahtuvan kahdella tasolla: hallinnollinen ylätaso yhdistyy suuremmaksi yksiköksi ja lähiyhteisön hengellisen toiminnan merkitys jäsenelleen kasvaa. Parhaimmassa tapauksessa toiminnallisen lähiyksikön koko pienenee. Tutkimukseni mukaan kirkkoherran hengellinen johtajuus ei näy keskijohdolle muutosprosessin aikana. Vaikuttaa siis siltä, että kirkkoherra koko seurakunnan johtajana on lukeutunut keskittyneeseen hallintoon, joka yhdistyy suureen yksikköön. Näin siksi, että virkoja on yhtä seurakuntaa kohden vain yksi, vaikka seurakunnan alueellinen koko moninkertaistuisi. Näin kirkkoherra pakostakin etäänny suhteessa lähiyhteisöihin. Lähiyhteisön hengellinen johtaja on aluekappalainen. Keskijohdon kokemuksissa näkyi kaipaus aluekappalaisen

alueellisen johtajuuden kasvattamiseen kirkkoherran puuttuessa arkipäivän toiminnan suunnittelusta ja alueen linjausten ohjaamisesta.

Kyseessä on suuri, myös kokonaiskirkollisesti vaikuttava muutos kirkkoherran roolissa suhteessa seurakuntalaiseen. Kirkon johtamisjärjestyksessä kirkkoherran yläpuolella on vain piispa. Jos keskijohdon näkemys kirkkoherrasta hallinnollisena johtajana siirtyy myös osaksi seurakuntalaisen kirkkoherrakuvaan, seurakuntalaisen hengellisen johtajuuden päähahmoksi tulee jatkossa nimeytymään aluekappalainen. Johtamishierarkiasta surkastuu pois hengellisen johtajuuden taso, joka valvoo koko seurakunnan hengellistä yhtenäisyyttä. Aluekappalaisen johtamisvastuu rajoittuu vain omaan seurakunta-alueeseen. Kirkkoherran rooli näin ollen muuttuu seurakunnan toimitusjohtajan rooliksi, hallinnolliseksi johtajaksi ilman hengellistä merkitystä tai valtaa.

## 7 Lähde- ja kirjallisuusluettelo

### *Tekijän hallussa olevat lähteet*

Vastaukset kyselytutkimukseen, 50 kappaletta (H2-H51). Tekijän hallussa, Mäntsälä.

### *Kirjallisuus*

Aroharju, Annika

2004 Seurakunnan luottamushenkilönä. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 2. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Asikainen, Pekka

2010 Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana, Acta Universitatis Lapponiensis 176. Diss. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha

1996 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Eskola, Jari & Vastamäki Jaana

2007 Teemahaastattelu: opit ja opetukset. – Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Jyväskylä: PS-kustannus.

Greenberg, Jerald, ja Robert A. Baron.

2003. Behavior in Organizations (Eighth Edition), Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Pearson Education LTD.

Goleman, Daniel

2000 Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Gävert, Titi

2009 Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi. Pro gradu. Helsinki: Teologinen tiedekunta.

Heiskanen, Heikki.

1984 Johtamistyyli. Helsinki: Rastor Oy.

Hirsjärvi, Sirkka

2009 Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena

2000 Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhtinen, Pentti

2002 Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Jalava, Urpo

2001 Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jormakka, Terhi

2009 Erilaisia reittivalintoja, Strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa syksyllä 2008. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 16. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Karlöf, Bengt.

1994 Johtamisen käsitteet ja mallit (Ekonomia-sarja). Porvoo: Suomen ekonomiliitto ja WSOY.

Kauppinen, Tero J.

2006 Johtamisen johtaminen, Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.

Kerttula, Kari

2009 Valta ja muutos: ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Diss. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kirkkohallitus

2007 Muuttuvien yhteisöjen kirkko, Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Helsinki: Kirkkohallitus Sarja C 2007:9.

KL

1993 Kirkkolaki (1054/03). Hyväksytty eduskunnassa 26.11.1993. - Ajan tasalla oleva lainsäädäntö: [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Kosonen, Karri, ym.

1999 Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto oy.

Kotter, John P.

1996 Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa

1994 Sisällönanalyysi. Artikkelijulkaisussa Hoitotiede 1999:1. Helsinki: Sairaanhoidajien koulutussäätiö.

Laakoli, Kari

2007 Holistinen ihmiskäsitys johtajan toimintatilan ymmärtämisen lähtökohdana. Lisensiaattityö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lanning, Harri, Mikko Roiha, ja Antti Salminen.

1999 Matkaopas muutokseen, miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Löppönen, Petteri

2008 Organisaatiomuutosprosessin johtaminen yrityksen keskijohdon kokemana ja organisaation arvojen painotukset muutoksen eri vaiheissa: Case: Sokos Hotel Viru. Pro gradu. Oulu: Oulun yliopisto.

Mattila, Pekka

2007 Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, Pekka

2006 Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa, tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Diss. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Nieminen, Risto T.

2002 Seurakunta aluetyön jännitteessä : organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Nurmi, Raimo

2000 Johtaminen II, johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy.

Salonen, Timo

2002 Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä: osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sattilainen, Seppo

2000 Seurakunta murroksessa, Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla. Diss. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Seec, Hannele.

2008 Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Seurakuntaliitokset

2009 Seurakuntaliitokset, jotka toteutuvat 1.1.2009 alkaen, tilastodokumentti. Luettavissa internetissä:  
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/56B3F18677075BDEC225720C003B4B73?OpenDocument&lang=FI>. Luettu 2.5.2010. Tuloste tekijän hallussa.

Simelius, Kari

2003 Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Diss. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Sundvik, Lilli (toim.).

2008 Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Totro, Timo

2000 Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa H. Hyyppä ja A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka (46-75). Oulu: Metanoja Instituutti.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli

2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, Raimo (toim.).

2001 Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.

Valpola, Anneli.

2004 Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Valtiovarainministeriö

2009 Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta.

Luettavissa Internetissä:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/VNK-selonteko\\_suomi%2bkansi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/VNK-selonteko_suomi%2bkansi.pdf).

Vartiainen, Matti.

1994 Työn muutoksen työvälineet, muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy.

# Lyhenne-, taulukko- ja kuvioluettelo

## LYHENTEET

KL = Kirkkolaki

## TAULUKOT

- Taulukko 1.** Aiemmasta tutkimuksesta tässä tutkimuksessa hyödynnettävät näkökulmat.
- Taulukko 2.** Aineiston luokittelu
- Taulukko 3.** Läsnäolevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista
- Taulukko 4.** Asiantuntijuuteen luottavan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista
- Taulukko 5.** Oikeudenmukaisen johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista
- Taulukko 6.** Suunnittelevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista
- Taulukko 7.** Hallinnon hallitsevan johtajuuden kommenttien esiintymisprosentti kaikista kommentteista
- Taulukko 8.** Suunnitteluvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin
- Taulukko 9.** Käynnistysvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin
- Taulukko 10.** Vakiinnuttamisvaiheeseen liittyvien kommenttien määrät eri johtajuustyypeittäin

## KUVIOT

- Kuvio 1.** Pekka Asikaisen esittämä johtajuuden malli
- Kuvio 2.** Strandmanin strategian muuttamisen malli
- Kuvio 3.** Valpolan esittämä hyvän muutoksen malli.
- Kuvio 4.** Kotterin esittämä organisaatiomuutoksen malli.
- Kuvio 5.** Kommenttien määrät eri muutoksen vaiheisiin liittyen
- Kuvio 6.** Onnistuneista ja epäonnistuneista kokemuksista kertovien kommenttien määrät sekä johtamistoimenpidetoiveina esitettyjen kommenttien määrät vaiheittain.
- Kuvio 7** Eri johtajuustyyppien kommenttimäärät eri muutoksen vaiheissa.
- Kuvio 8.** Strandmaniin strategian muuttamisen mallin sovellus seurakuntien yhdistymisprosessiin.
- Kuvio 9.** Yhdistymisprosessin johtajan toimenpiteet organisaatiomuutoksessa.



# Liitteet

## Liite 1 Kyselypyyntö

Hyvä vastaanottaja,

olen Kalle Virta, teologian opiskelija Helsingin yliopistosta. Pro gradu -työssäni tutkin seurakuntien työala- ja työaluejohtajien (keskijohto) kokemuksia ylemmän johdon johtamistoimista seurakuntien yhdistämisprosessin aikana. Tutkimukseni on osa tutkimusjoukkoa, jota Kirkon Tutkimuskeskus seuraa.

Haluaisin kysyä kokemuksiasi seurakuntaliitoksen aikaisesta johtamisesta työyhteisössänne. Tutkimuksen kohteena ovat erityisesti seurakunnan ylemmän johdon toimenpiteet ja sinun kokemuksesi niistä. Vastaaminen ei edellytä laajempia pohjatietoja johtamisesta.

Sähköisesti toteutettava kysely on kohdistettu vuoden 2009 alussa yhdistymisen toteuttaneiden seurakuntien työala- ja työaluejohtajille. Tutkittavien joukko on hyvin rajallinen ja siksi on tärkeää, että voisit käyttää lyhyen hetken vastaamiseen. Kokemuksesi ovat ensisijaisen tärkeää tutkimukseni kannalta.

Kyselyssä on kolme avointa pääkysymystä sekä perustietokysymykset. Pääkysymyksillä tutkitaan johtamistoimia ja sinun toiveitasi johtamistoimien osalta. Vastaamiseen kuluu noin 10–20 minuuttia. Vastaukseksi toivon lyhyehköjä, esseemäisiä avoimien kysymysten vastauksia.

Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti siten että yksittäistä vastaajaa tai hänen työyhteisöään ei voida tunnistaa aineistosta. Saatuja tietoja käytetään vain tutkimukseen. Seurakuntanne kirkkoherraa on informoitu tutkimuksesta.

Pyydänkin sinua ystävällisesti osallistumaan e-lomakekyselyyn:

Osoite: #url#  
Käyttäjätunnuksesi: #tunnus#  
Salasanasi: #salasana#

Ystävällisin terveisin  
Kalle Virta, teologian kandidaatti

Mikäli haluatte lisätietoa tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä minuun puhelimitse tai sähköpostilla.

Yhteystiedot:  
Kalle Virta  
Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta  
Käytännöllisen teologian opiskelija  
p. 040 451 3363  
Sähköposti kalle.m.virta@helsinki.fi

Tutkimuksen ohjaaja:  
Eila Helander  
Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta  
Kirkkososiologian professori

## Liite 2 Kyselylomakkeen lopulliset kysymykset

### 1. Perustiedot

- Sähköpostiosoite, johon tutkimuspyyntö tuli (osoitetta käytetään vain kuittaamaan osoitteenne muistutuslistalta pois)
- Seurakunta, jonka palveluksessa ennen liittosta
- Seurakunta/Seurakuntayhtymä, jonka palveluksessa olet nyt
- Tehtävänne seurakuntaliitoksen jälkeen
- Olen saanut johtavan aseman liitoksen yhteydessä / Olin johtavassa asemassa jo ennen liittosta
- Jos olet vaihtanut työnantajaa, oliko työpaikanvaihdon syytä seurakuntaliitos?
- Kuka/ketkä ylemmän johdon edustaja(t) johti liitosprosessia?
- Ketä edellä mainitsemistasi arvioit tässä tutkimuksessa?

### 2. SUHTAUTUMISESI LIITOSPROSESSIIN

- a. Kerro, miten suhtauduit/suhtaudut seurakuntaliitokseen ennen ja jälkeen liitoksen tapahtumisen?
- b. Miksi suhtauduit/suhtaudut liitokseen edellä kuvaamallanne tavalla?

*Valitsit alussa johtajan, jota arvioit tässä tutkimuksessa. Seuraavissa kysymyksissä keskitytään valitun johtajan tekemiin johtamistoimiin, jotka koskivat johtamaasi työalaa tai -aluetta.*

*Kiinnitä huomiosi erityisesti siihen, millä tavoin johtaja johti liitoksen toteutumista ja millaisilla toimenpiteillä hän vei sitä eteenpäin. Huomaathan, että voit esittää myös toiveitasi siitä, miten olisi pitänyt toimia.*

### 3. MUUTOSTAHTOTILAN JA UUDEN TOIMINTA-AJATUKSEN LUONTI TYÖALALLE/TYÖALUEELLE (pääkysymys 1)

- a. Millaisia toimenpiteitä johtaja **toteutti onnistuneesti / toteutti epäonnistuneesti / jätti toteuttamatta / olisi pitänyt toteuttaa** muutostahtotilan ja uuden toiminta-ajatuksen luontia ajatellen?

### 4. KÄYTÄNNÖN MUUTOKSEN KÄYNNISTÄMINEN (pääkysymys 2)

- a. Millaisia toimenpiteitä johtaja **toteutti onnistuneesti / toteutti epäonnistuneesti / jätti toteuttamatta / olisi pitänyt toteuttaa** käytännön muutosvaiheen käynnistämiseksi?

5. UUSIEN KÄYTÄNTÖJEN VAKIINNUTTAMINEN OSAKSI  
ARKIPÄIVÄÄ (pääkysymys 3)

- a. Millaisia toimenpiteitä johtaja **toteutti onnistuneesti / toteutti epäonnistuneesti / jätti toteuttamatta / olisi pitänyt toteuttaa** muuttuneiden käytäntöjen vakiinnuttamiseksi osaksi arkipäivää?

6. Mitä muuta haluaisitte sanoa?

7. Tutkimusaineiston täydentämiseksi saattaa olla tarpeen haastatella tai esittää sähköpostitse vastauksia tarkentavia lisäkysymyksiä joiltakin kyselyyn vastanneista. Mikäli suostutte mahdolliseen aineistoa täydentävään suulliseen haastatteluun, kirjoittakaa seuraavaan kenttään yhteystietonne:

*Kiitos vastauksista!*

### Liite 3 Aineiston luokitteluesimerkki

AINEISTOKOMMENTTI	PELKISTETTY KOMMENTTI	ALALUOKKA	ALALUOKKA 2 – JOHTAMISTAPA	PÄÄLUOKKA - JOHTAJUUSTYYPPI
Liitosta pohjustettiin hyvin erilaisilla kokouksilla, joissa keskusteltiin tulevasta, suunniteltiin ja käsiteltiin --- kysymyksiä.	Keskustelujen käyminen	Kuunteleva dialogi	Kuunteleva	Läsnäoleva johtajuus
Liitosta pohjustettiin hyvin erilaisilla kokouksilla, joissa --- käsiteltiin myös pelkoja ja kysymyksiä.	Pelkojen käsitteleminen yhteisissä tapaamisissa	Tunneilmaston hallinta	Tunneälykäs	Läsnäoleva johtajuus
Kokouksia pidettiin työaloittain, seurakunnan työntekijöiden kesken ---.	Työalakohtainen neuvottelu	Työalatyöskentely	Organisaatio-osittain toimiva	Läsnäoleva johtajuus
Mielestäni liitoksen henkisen puolen käsittelyyn panostettiin hyvin.	Henkisen liitoksen valmistelu	Tunneilmaston hallinta	Tunneälykäs	Läsnäoleva johtajuus
Työntekijöiden tapaamiset	Työntekijöiden tapaamiset	Yhteiset kokoontumiset	Organisaatio-osittain toimiva	Läsnäoleva johtajuus
Toisinaan myös kaikeskentelemisen, opponointi tai eriävän mielipiteen esittämisen esimies koki 'riidanhaastamiseksi'.	Eriävien mielipiteiden sietäminen ilman provosoitumista.	Tunneilmaston hallinta	Tunneälykäs	Läsnäoleva johtajuus
Minusta hän hoiti sen hyvin ja avoimesti.	Avoimuuden varmistaminen	Tunneilmaston hallinta	Tunneälykäs	Läsnäoleva johtajuus
Yhteisiä palavereja molempien seurakuntien työntekijöiden kanssa käytiin jo pitkään ennen liitosta.	Yhteiset palaverit liitosseurakuntien kanssa hyvissä ajoin	Yhteiset kokoontumiset	Organisaatio-osittain toimiva	Läsnäoleva johtajuus
Kyselyjä koko työntekijäjoukolle tehtiin mielestäni paljon	Kyselyjen tekeminen työntekijöille	Kuuntelu	Kuunteleva	Läsnäoleva johtajuus
Saimme olla prosessissa mukana.	Osallisena prosessissa	Osallistaminen	Kuunteleva	Läsnäoleva johtajuus
Yhteisiä tapaamisia liitosseurakuntien kanssa järjestettiin myös.	Yhteiset tapaamiset	Yhteiset kokoontumiset	Organisaatio-osittain toimiva	Läsnäoleva johtajuus
Työyhteisöissä asiaa käsiteltiin eri kokoonpanoilla.	Muutostahtotilan käsitteleminen työyhteisöissä	Työyhteisökohtainen työskentely	Organisaatio-osittain toimiva	Läsnäoleva johtajuus

Errata: Kirjallisuusluettelosta puuttuvan teoksen tiedot:

Strandman, Kristiina

2009 ”Se vain ilmestyi” - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä  
kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Diss. Rovaniemi: Lapin  
yliopistokustannus.