

Heini Kesti

RAKENTAVA MUUTOSJOHTAJUUS SEURAKUNNASSA

Pro gradu -tutkielma

Johtamisen psykologia / Hallintotiede

Kevät 2010

**RAKENTAVA MUUTOSJOHTAJUUS SEURAKUNNASSA**

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: RAKENTAVA MUUTOSJOHTAJUUS SEURAKUNNASSA

Tekijä: Heini Kesti

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtamisen psykologia/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ\_\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 33

Vuosi: Kevät 2010

### Tiivistelmä:

Tutkimuksessa tarkastellaan rakentavaa muutosjohtajuutta seurakunnassa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sisällä sisällöllisten muutosten näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, mistä merkityksistä rakentavan muutosjohtajuuden käsitykset muodostuvat ja miten ne suhteutuvat toisiinsa.

Tutkimus on toteutettu fenomenografista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto on kerätty neljän papin yksilöhaastattelujen kautta. Fenomenografian luonteen mukaisesti aineistoa tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, josta tutkimusongelmaan etsitään vastauksia.

Tutkimuksessa etsittiin rakentavan muutosjohtajuuden käsityksiä, joita analysoimalla löydettiin eri käsityksiä yhdistäviä alakategorioita. Alakategorioita edelleen analysoitaessa saatiin tulokseksi yläkategoriat. Nämä kategoriat sisältävät kaikki aineistosta löytyvät käsitykset. Yläkategoriat ovat: 1. muutos tarpeiden pohjalta 2. muutokset viisaasti vanhan rinnalle 3. kommunikoiava muutosjohtaja 4. motivoituneet ihmiset ja tiimi 5. toimintaa tukevat tahot 6. näky seurakunnasta. Tutkimuksessa vertailtiin yläkategorioiden suhteita toisiinsa ja löydettiin niitä kaikkia yhdistävät ydinteemat: 1. hengellinen johtajuus 2. näky 3. ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot 4. ihmiset 5. Jumala-suhde. Ydinteemat ja yläkategoriat yhdessä kuvaavat seurakunnan rakentavaa muutosjohtajuutta, jonka toteutumiseen ne molemmat sisältyvät. Tutkimuksessa pohdittiin ydinteemoja ja yläkategorioita seurakunnan rakentavassa muutosjohtajuustoiminnassa, mikä osoitti niiden rakentumisen positiiviseksi palautekehämalliksi, jossa Jumala-suhde toimi liikkeelle panevana voimana. Mallista on löydettävissä ydinteemat ja yläkategoriat sekä niiden sijoittuminen rakentavaan muutosjohtajuustoimintaan seurakunnassa.

Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää toteutettaessa ja suunniteltaessa muutosjohtajuutta seurakunnassa. Rakentavassa muutosjohtajuudessa tulisi huomioida erityisesti yläkategorioiden sisältämät asiat, jotta muutoksesta voisi tulla pysyvä ja se saataisiin osaksi seurakunnan toimintaa. Ydinteemat voivat olla erityisesti muutosjohtajan peilinä hänen mieltiessään omia kykyjään ja kehittymistarpeitaan muutosjohtajana. Sekä yläkategoriat että ydinteemat tulisi huomioida, kun suunnitellaan sisällöllisiä muutoksia seurakunnassa.

Jatkotutkimusteemoina nousi esille ydinteemojen syvällisempi pohdinta, seurakuntalaisten osuus muutosjohtamisessa sekä tällä hetkellä seurakunnassa toteutettava muutosjohtajuus. Johtajan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen tärkeys rakentavassa muutosjohtajuudessa olisi lisäksi hyödyllistä selvittää.

Avainsanat: muutosjohtaminen, kirkko, hengellinen johtajuus, maallikko

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_\_

## **Abstract**

The research examines the constructive change management inside congregation of the Finnish Lutheran Church. The research was done by interviewing four pastors. The aim of understanding the variation in the constructive management was explored through the questions from which meanings the constructive management consist of and how these meanings are related to each others.

The empirical study was undertaken by using a phenomenographic research perspective. The research data consist of individual interviews of the pastors. The whole data were analyzed as an entity according to phenomenographic research method.

In the research was explored the meanings of the constructive change management. When they were found and further analyzed, the research revealed that all the meanings could be divided into six upper categories. The upper categories were as follows: 1. change based on needs 2. changes built wisely beside the old routines 3. communicative leader of the change 4. motivated people and team 5. supportative components 6. vision of the congregation. When the upper categories and their relationships were compared with each others it was found out, that they all consisted core themes. The core themes are 1. spiritual leadership 2. vision 3. human knowledge and interaction ability 4. people 5. relationship with God. Both the upper categories and the core themes together described the constructive change management and they were both implementing the constructive change management in the congregation. When both were further considered in the research it was found out, that they create a positive feedback loop, where the relationship has the role of mobilizing power. The model of the positive feedback loop includes all the upper categories and the core themes of the constructive change management in the congregation.

The research results can be benefited in planning and carrying out the change management in the congregation. Both the upper categories as well as the core themes should be taken into consideration so that the change could be lasting and as a part of the normal parish life. The leader of the change could also consider the core themes to find out his abilities and needs to develop as a leader. When the changes in the content of Finnish Lutheran Church were planned, the upper categories as well the core themes should be taken into consideration.

As a result of the research a deeper study with the core themes rose up. Also the role of the laymen and currently done actions in change management could be further studied. The human knowledge and interaction ability of the leader in change management would be interesting topics for a further study as well.

**Keywords:** the change management, church, spiritual leadership, layman

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA MENETELMÄLLISET VALINNAT .....	7
	2.1 Kirkko organisaationa ja työyhteisönä .....	7
	2.2 Fenomenografinen tutkimusote.....	8
	2.3 Aineisto .....	9
3	AINEISTON ANALYYSI JA MUUTOSJOHTAJUUDEN YLÄKATEGORIAT .....	10
	3.1 Tutkimuksen analyysivaiheet.....	10
	3.2 Rakentavan muutosjohtajuuden yläkategoriat .....	11
	3.2.1 Muutos tarpeiden pohjalta.....	11
	3.2.2 Muutos viisaasti vanhan rinnalle.....	12
	3.3.3 Kommunikoiva muutosjohtaja .....	12
	3.3.4 Motivoituneet ihmiset ja tiimi.....	12
	3.3.5 Toimintaa tukevat tahot .....	13
	3.3.6 Näky seurakunnasta.....	13
4	MUUTOSJOHTAJUUDEN YLÄKATEGORIOIDEN TULKINTA.....	13
	4.1 Hengellinen johtajuus .....	14
	4.2 Näky.....	16
	4.3 Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot.....	17
	4.4 Ihmiset .....	18
	4.5 Jumala-suhde.....	19
5	POHDINTA .....	20
	5.2 Rakentava muutosjohtaminen seurakunnassa .....	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA RAKENTAVAN MUUTOSJOHTAJUUDEN TULEVAISUUSNÄKYMÄT.....	27
	LÄHTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Suomen evankelis-luterilainen kirkko<sup>1</sup> elää sekä ulkoisten että sisäisten muutosten paineessa. Verotulot ja jäsenmäärän väheneminen sekä ihmisten tyytymättömyys passiiviseen jäsenyyteen pakottavat kirkkoa muutoksiin. (Teinilä 2009.) Kirkon on oltava valmis ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin, samalla kun sisäisiä toiminnallisia muutoksia kaivataan, jotta kirkko pystyisi tavoittamaan suurempia ihmisryhmiä toiminnallaan ja olemaan elävä yhteisö. Tutkimusten mukaan ihmisillä on halu osallistua enemmän kirkon toimintaan, kuin he todellisuudessa osallistuvat (Monikasvoinen kirkko 2008, 36). Kirkossa muutoksia on kokeiltu lähinnä organisaation rakenteellisella puolella, mutta myös sisällöllisiä muutoksia toteutetaan eri puolilla Suomea. Usein sisällölliset muutokset ovat yksittäisiä eivätkä kosketa koko seurakuntaa. Kirkon on tehtävä valintoja, mihin suuntaan se haluaa muuttua, vai tyytyykö se pysymään paikallaan odottaen selviytyvänsä muuttuvassa yhteiskunnassa. Rakentava muutosjohtajuus on tarpeellista kirkossa, jotta muutos voidaan toteuttaa kirkkoa vahvistaen eikä repien.

Organisaatiolta vaaditaan ympäristön tuntemusta ja tarkkailua sekä herkkyyttä huomata ympäristössä tapahtuvat muutokset ja vastata niihin (Johnson & Scholes 1997, 92–93). Menestyäkseen organisaatio tarvitsee muutosjohtamista. Organisaatioiden on ymmärrettävä yhteys ympäröivään yhteiskuntaan ja ihmisiin. Samalla muutos vaatii johtajan, joka kykenee uudelleenlaiseen ajatteluun. (Isoaho 2009.) Muutos ei koskaan tapahdu etukäteen sanellun järjestyksen tai kaavan mukaan, vaan muutosjohtajan on elettävä muutoksessa mukana ja tehtävä päätöksiä sekä suunnanmuutoksia tarpeen tullen. Onnistunut muutos edellyttää muutoksen linkittämistä jokapäiväiseen organisaationtoimintaan. (Johnson & Scholes 1997, 493.) Muutokseen tarvitaan todellista suunnan tarkastamista ja käytänteiden muuttamista, jotta organisaatio säilyisi mukana muuttuvassa ympäristössä. Muutoksia voidaan toteuttaa eri tavoin, mikä saa aikaan erilaisen lopputuloksen. (Burke 2002, 12.) Muutoksen johtamisessa voidaan

---

<sup>1</sup> Tästä eteenpäin kirkko tarkoittaa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Kirkko on maanlaajuinen organisaatio; seurakunta puolestaan paikallinen toimija, joka toteuttaa kirkon tehtävää omalla alueellaan.

keskittyä erilaisiin asioihin, kuten toimintaan, valtaan, kulttuuriin, rakenteisiin, työyhteisöihin ja sosiaalisiin suhteisiin tai yksilöihin. Erilaiset näkökulmat muutosjohtajuuteen korostavat organisaation tärkeänä pitämiä asioita. Myös muutoksen toteuttamistapa vaihtelee; toiset korostavat ennakoivaa muutosjohtamista, jolloin pyritään ottamaan huomioon mahdollinen kehitys tulevaisuudessa, toiset reagoivaa tapaa kohdata muutos eli muutosjohtamisessa keskitytään reagoimaan kulloinkin eteen tulevaan tilanteeseen. (Syväjärvi&Perttula&Stenvall&Majoinen&Vakkala 2007, 4–7.) Rakentava muutosjohtajuus pyrkii toteuttamaan muutoksen vahvistaen organisaatiota, säilyttäen organisaation hyvät suhteet ulkopuolelle ja sisäisesti työntekijöiden kesken sekä liittäen muutoksen kautta tulleet uudet käytänteet saumattomasti organisaation elämään. Rakentava muutosjohtajuus pyrkii toimimaan organisaatiota vahvistaen.

Rakentava muutosjohtajuus on haaste myös muissa organisaatioissa kuin kirkossa, mutta kirkosta organisaationa erityisen tekee pitkät perinteet, olemassaoloon oikeuttava tehtävä ja hengellinen ulottuvuus. Kirkolla on ainutlaatuinen ja annettu hengellinen tehtävä, jota muut organisaatiot eivät toteuta ja joka on myös johtamisessa otettava huomioon. (Asikainen 2010, 14–15.) Kirkko organisaationa haastaa muutosjohtajuuden. Muutosjohtajat ovat erilaisten toiveiden ja odotusten kohteina, mutta samalla heidän on pystyttävä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Tarvitaan rakentavaa muutosjohtajuutta, jotta muutostoiminta voisi palvella kirkkoa.

Tutkimuksessani tarkastelen rakentavaa muutosjohtajuutta kirkon sisällä Suomessa. Keskityn sisällöllisiä muutoksia koskevaan rakentavaan muutosjohtajuuteen, jota tutkin neljän haastattelemani papin käsitysten avulla. Valitsin haastateltaviksi pappeja, jotka ovat toteuttaneet muutoksia kirkon sisällä. Muutosjohtajuuden kokemukset syventävät käsitystä rakentavasta muutosjohtajuudesta, joten pidin tärkeänä omakohtaisia kokemuksia, vaikka keskityinkin tutkimaan johtajien käsityksiä rakentavasta muutosjohtajuudesta enkä heidän kokemuksiaan siitä. Tutkimuksessa keskitytään seurakunnan rakentavaan muutosjohtajuuteen. Kirkko on kaikki Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat käsittävä organisaatio, jonka paikallisia toiminnan toteuttajia seurakunnat ovat.

Tutkimuskysymykseni on: **Mistä merkityksistä evankelis-luterilaisen kirkon rakentavan muutosjohtajuuden käsitykset muodostuvat.** Tutkin erilaisia käsityksiä, joita rakentavaan muutosjohtajuuteen sisältyy. Rakentava muutosjohtajuus on

haasteellista toteuttaa organisaatiossa, johon kirkko ominaispiirteinen tuo lisää jännitettä. Kuinka muutostoimintaa on johdettava kirkossa niin, että se olisi rakentavaa?

Tutkimukseni toteutin fenomenografisella tutkimusmenetelmällä, koska tarkoitukseni oli löytää käsitysten variaatio rakentavasta muutosjohtajuudesta kirkon sisällä toimivien pappien keskuudessa. Tutkimus palvelee erityisesti kirkon muutosjohtamisen kehittämistä ja arviointia sekä johtamiskoulutuksen suunnittelua.

## **2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA MENETELMÄLLISET VALINNAT**

### **2.1 Kirkko organisaationa ja työyhteisönä**

Kirkko voidaan määritellä näkymättömän ja näkyvän todellisuuden ilmentymäksi. Kirkko on toisaalta kuin mikä tahansa inhimillinen organisaatio, jossa toimitaan ja tehdään työtä, toisaalta kirkossa on mukana teologinen ulottuvuus: se on rakkauden ja uskon yhteisö. Kirkon olemassaolon oikeutus ja tehtävä on Jeesus Nasaretilaisen määrittelemä kaste- ja lähetyskäsky (Matt. 28: 16–20), jota kirkko toteuttaa julistamalla evankeliumia ja palvelemalla sakramenttien ja toimitusten kautta. Kirkon perustehtävää seurakunta toteuttaa paikallisella tasolla, ja sen toteuttamiseen kirkko on luonut omat norminsa. (Asikainen 2010, 13, 15.) Johtamisen tärkeimpänä välineenä voidaan nähdä perustehtävä, joka määrittelee organisaation olemassaolon tarkoituksen. Kaiken toiminnan organisaatiossa tulee liittyä perustehtävään. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 65.) Kirkon toimiminen hengellisen ulottuvuuden lisäksi organisaationa, jolle pätee samat lait kuin muillekin organisaatioille, aiheuttaa jännitteen. Mihin saakka kirkko itse voi määrittää oman olemassaolonsa ja lakinsa, missä määrin sen on oltava lainsäädännön mukaan toimiva organisaatio?

Kirkko voidaan määritellä voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi, jolloin sen ”tuote” on muuttunut ihminen. Tällaiselle organisaatiolla johtaminen on elintärkeää, jotta se voi keskittyä omaan tehtäväänsä. (Drucker 2008, 12-13.) Johtajuuden kannalta seurakunnassa on sekä hengellinen että maallinen ulottuvuus. Toisaalta johtaja toimii kuten muutkin organisaation johtajat alaisineen ja tehtävineen, toisaalta hän on hengellinen johtaja. Hänellä on hengellinen auktoriteettiasema, joka ulottuu pidemmälle kuin yleensä organisaation johtajan auktoriteetti. Hengellinen johtajuus on olennainen kysymys seurakunnan rakentavassa muutosjohtajuudessa. Muutosjohtajan on oltava

kyvyiltään sopiva toimimaan johtajana, mutta samalla hänellä on oltava hengellinen johtajuus hallussaan. Hengellinen ulottuvuus aiheuttaa myös sen, että johtajan ja muiden työntekijöiden ylin auktoriteetti on ihmistä suurempi - Jumala, joka on mukana kirkon tekemässä työssä ja jolle työntekijät ovat viime kädessä vastuussa.

Tutkimusten mukaan kirkon työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä ja viihtyvät työssään, mutta työn organisointi, sosiaaliset suhteet, palkkaus sekä avoin kommunikointi nähdään ongelmallisina ja puutteellisina (Niemelä 2001; Pärnänen 2003, 11; Kirkon alan työolobarometri 2009). Kirkossa työntekijät saavat tehdä sisällöllisesti rikasta työtä ja kokea itsensä tarpeellisiksi, mutta työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ontuvat. Onkin mielenkiintoista nähdä, mitä uusia näkökulmia rakentava muutosjohtajuus -tutkielma tuo tähän aiheeseen.

## **2.2 Fenomenografinen tutkimusote**

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitsin fenomenografisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän. Etsin tutkittavien henkilökohtaisia käsityksiä ja tulkintoja rakentava muutosjohtajuus -ilmiöstä ja ilmiön luonteesta. Fenomenografia kuvaa asioita sellaisina, kuin ne näyttäytyvät ihmisille, mikä tarkoittaa saman ilmiön ilmenemistä eri tavoin eri henkilöiden tietoisuudessa. Käsitykset vaihtelevat, mikä johtuu aiemmista kokemuksista, eikä kokemuksia ja todellisuutta voi erottaa toisistaan. (Hella 2003, 311; Häkkinen 1996, 47; Marton 1981, 180; Pang 2003, 154.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat tutkittavien käsitykset ilmiöstä, ei ilmiö itsessään tai käsitysten alkuperä. Ilmiön ja käsityksen ajatellaan olevan erottamattomia. (Ahonen 1994, 116–117; Hella 2003, 311–312, Marton 1981, 178.) Fenomenografinen lähestymistapa sopii parhaiten tutkimukseeni, koska yksilön suhde rakentavaan muutosjohtajuuteen vaihtelee ja ilmiöstä on laadullisesti erilaisia käsityksiä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään käsitysten merkityksiä, joista muodostetaan kuvauskategorioita. Tuloksena saadut ylempään tason merkitysluokat eli kategoriat eivät edusta yksittäisen ihmisen ajattelua, vaan niihin sisältyy elementtejä useamman ihmisen ilmaisuista. Tuloksena saadut kategoriat ilmaisevat kaikkien tutkittavien käsityksiä, vaikkeivät kenenkään tutkittavan omaa käsitystä yksistään (Cherry 2005, 57, 62.) Tutkittavia henkilöitä ei eroteta toisistaan, vaan aineistoa tutkitaan



kokonaisuutena. Kuvauskategorioiden suhteita tarkastellaan ja muodostetaan kuvaus erilaisista ilmiön ymmärtämisvariaatioista. (Ahonen 1994, 127; Hella 2003, 316; Huusko & Paloniemi 2006, 169; Niikko 2003, 33; Åkerlind 2005, 325–326.) Rakentava muutosjohtajuus on ilmiö, jota tarkastelen pappien käsitysten kautta. Tutkimuksella yritän tavoittaa rakentavan muutosjohtajuuden merkityksen papeille.

### 2.3 Aineisto

Keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla muutosjohtajia, jotka ovat toteuttaneet rakentavaa muutosta kirkon sisällä, uudistaneet käytänteitä säilyttäen samalla toiminnan organisaation sisällä. Etsin tutkimukseen henkilöitä, jotka olivat johtaneet sisällöllisiä muutoksia ja saaneet muutokset osaksi seurakuntaelämää. Toivoin, että haastateltavat olisivat kokeilleet uusia toimintatapoja ja yrittäneet tuoda niitä seurakunnan toimintaan. Löysin haastateltaviksi neljä pappia, joista kahden toimenkuvaa tunsin jonkin verran. He ehdottivat muita haastateltavia. Toteutin haastattelut syksyllä 2009 tutkittavien valitsemissa paikoissa. Käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa minulla oli pohjana haastattelurunko. Haastattelun aluksi keskustelimme taustatiedoista ja muutoksen kokemuksista. Nämä kysymykset eivät olleet keskeisiä tutkimuksen kannalta, mutta vapauttivat haastateltavat keskustelemaan, koska niihin oli helppo vastata. Pääkysymykset jaottelin kolmeen teemaan: 1. muutosjohtajuus uuteen suuntautuen, ei erilleen ajaen 2. erityispiirteet kirkollisessa muutosjohtajuudessa ja 3. henkilökohtaisuuksien/voimavarojen vaikutukset muutosjohtajuudessa. Teemat muotoutuivat miettiessäni muutosjohtajuutta kirkossa. Keskityin rakentavaan muutosjohtajuuteen, joka suuntautuu uuteen organisaatiota vahvistaen. Kiinnostuksen kohteena olivat kirkon erityispiirteiden ja muutoksessa mukana olevien henkilöiden tai resurssien vaikutukset muutosjohtajuuteen. Teemat lähetin haastateltaville etukäteen, koska yksi heistä halusi tietää haastattelun sisältöä tarkemmin. Haastattelut etenivät haastattelurungon pohjalta haastateltavan ehdoilla.

Ensimmäisen haastattelun tein haastateltavan kotona, toisen seurakunnan neuvotteluhuoneessa, kolmannen työntekijöiden tauko- ja kokoustilassa, neljännen eräässä ravintolassa. Kaikki haastattelupaikat olivat rauhallisia ja yksityisyys säilyi. Keskeytyksiä tuli vain kaksi kertaa, kun ravintolassa tarjoilija kävi pöytämme luona sekä työntekijöiden tauko- ja kokoustilassa, kun toinen työntekijä haki huoneesta jotain. Haastattelut kestivät 70 minuutista 100 minuuttiin. Äänitin haastattelut ja litteroin ne

sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi noin 70 sivua.

### **3 AINEISTON ANALYYSI JA MUUTOSJOHTAJUUDEN YLÄKATEGORIAT**

#### **3.1 Tutkimuksen analyysivaiheet**

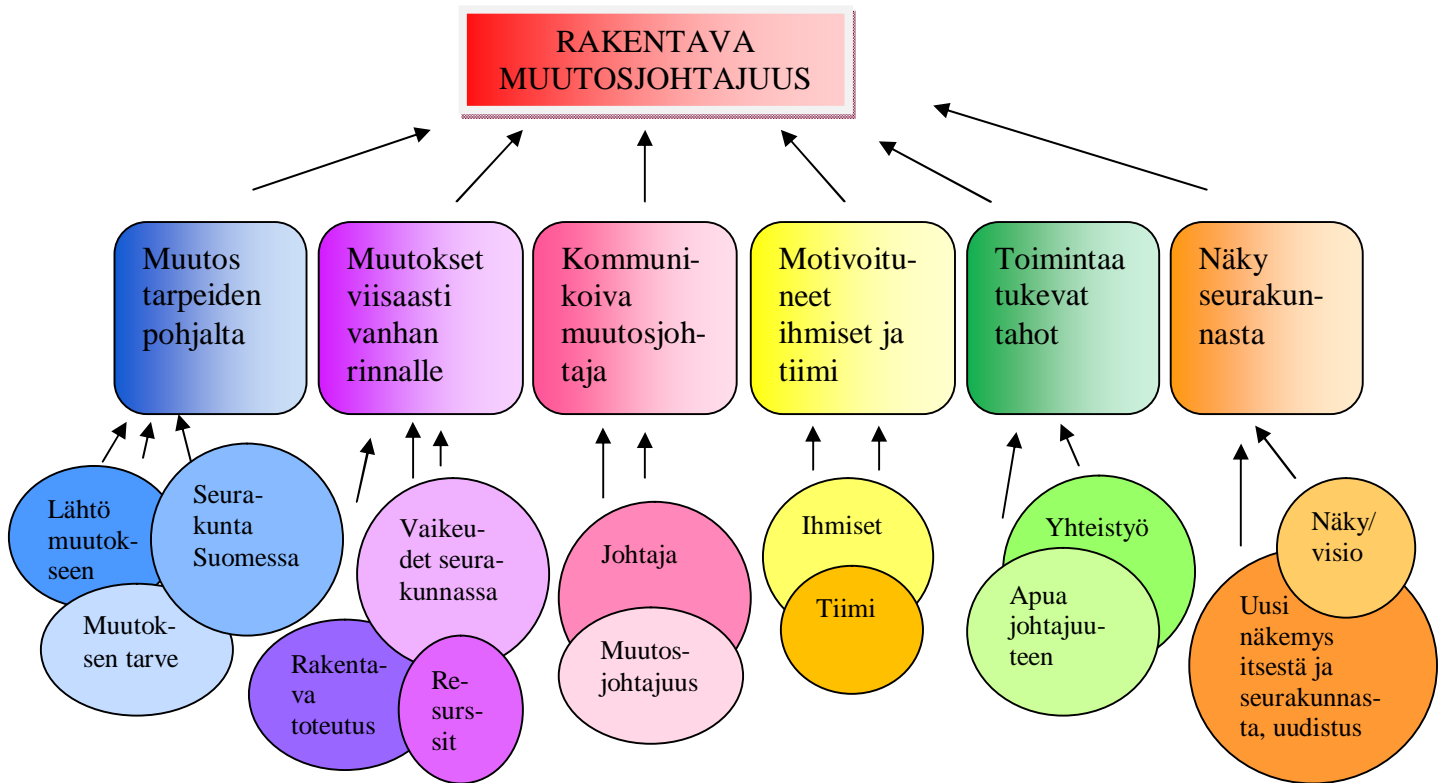
Tutkimus eteni aineiston litteroinnin jälkeen aineiston lukemisella yhä uudelleen. Kokeilin myös käsityskarttojen tekemistä haastatteluista, mutta totesin ne turhiksi ja aikaa vieviksi. Keräsin kaikki tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset käsitykset aineistosta taulukkoon. Yksittäisiä käsityksiä aineistosta löytyi 558 kappaletta ilman ryhmittelyä tai samansisältöisten käsitysten poistamista. Käsitykset löytyivät aineistoa lukemalla ja etsimällä vastauksia tutkimusongelmaan. Käsitykset kertovat jonkin olennaisen asian rakentavasta muutosjohtajuudesta.

Käsitykset ryhmittelin samantyyppisten käsitysten kanssa ryhmiin peilaten käsityksiä tutkimusongelmaan ja miettien, mitä olennaista juuri tuo käsitys kertoo rakentavasta muutosjohtajuudesta. Jos olin epävarma käsityksen asiayhteydestä, tarkastin sen litteroidusta tekstistä. Etsin käsityksiä yhdistävää nimittäjää, jonka alle kulloinenkin käsitys voisi kuulua. Saman nimittäjän alle löytyi useita käsityksiä. Sain muodostettua 14 erilaista merkityskategoriaa. Käsitysten määrät vaihtelevat kategorioittain yhdeksästä seitsemäänkymmeneenyhteen. Merkityskategoriat ovat seuraavat: 1. lähtö muutokseen 2. muutoksen tarve 3. rakentava toteutus suhteessa uuteen toimintaan ja vanhoihin käytänteisiin 4. näky/visio 5. muutosjohtajuus 6. tiimi 7. resurssit 8. yhteistyö 9. ihmiset 10. vaikeudet seurakunnassa 11. apua johtajuuteen 12. johtaja 13. seurakunta Suomessa 14. uusi näkemys itsestä ja seurakunnasta sekä uudistus.

Tutkin merkityskategorioita ja niihin liittyviä käsityksiä etsimällä yhdistäviä tai erottavia asioita. Löysin keskenään läheisiä kategorioita, joista muodostin kuusi yläkategoriaa, joiden alakategoriat on merkitty sulkeisiin. 1. muutos tarpeiden pohjalta (lähtö muutokseen, muutoksen tarve ja seurakunta Suomessa) 2. muutokset viisaasti vanhan rinnalle (rakentava toteutus, vaikeudet seurakunnassa ja resurssit) 3. kommunikoiva muutosjohtaja (johtaja ja muutosjohtajuus) 4. motivoituneet ihmiset ja tiimi (ihmiset ja tiimi) 5. toimintaa tukevat tahot (apua johtajuuteen ja yhteistyö) 6. näky seurakunnasta (uusi näkemys itsestä ja seurakunnasta sekä näky/visio). Kirjoitin alkuperäisten

käsitysten pohjalta yläkategorioiden kuvaukset, jotka vielä tiivistin kaikkein olennaisimmat asiat sisältäviksi kuvauksiksi. Tutkimukseni empiirisiä tuloksia ovat yläkategoriat, joiden tiivistetyt kuvaukset esitän seuraavassa luvussa.

### 3.2 Rakentavan muutosjohtajuuden yläkategoriat



Kuvio 1: Rakentavan muutosjohtajuuden ylä- ja alakategoriat.

#### 3.2.1 Muutos tarpeiden pohjalta

Seurakunnan on muututtava vastaamaan ihmisten tarpeisiin kuulla evankeliumi ja osallistua toimintaan. Ihmiset ovat toiminnan keskipiste sekä voimavara, ja toiminnan arvioinnin perusteena on oltava ihmisten hengellinen kasvu. Uusi toiminta tulee tuoda vanhan rinnalle, sille on annettava tilaa sekä lupa, ja uuden toiminnan on perustuttava näkyyn. Seurakunta tarvitsee hengellisiä johtajia. Kirkko tulee nähdä arvojen yhdistämänä seurakunnallisten raja-aitojen ylittävänä Kristuksen kirkkona.

### **3.2.2 Muutos viisaasti vanhan rinnalle**

Muutostoiminnassa on säilytettävä kunnioittava suhde ja linkkejä vanhaan toimintaan. Resurssit, perinteet, alakulttuurit, työntekijöiden uupumus, urakehitys ja hengellisen johtajuuden puute estävät uudistusta. Seurakuntalaisten arvo on ymmärrettävä. Uutta toimintaa tulee ohjata näky ja Jumalalle on annettava tilaa toimia ihmisissä, jotka valitaan tehtäviin harkiten. Uuden toiminnan on annettava kehittyä rauhassa, tavoite tulee asettaa viiden vuoden päähän sekä virheet tulee tiedostaa ja työstää.

### **3.3.3 Kommunikoiva muutosjohtaja**

Muutosjohtajan on oltava palveleva, kyvykäs, päättäväinen, rohkea ja toimintaan sekä kirkkoon sitoutunut. Hänen tulee löytää toimintaan ihmisiä, joita hän rohkaisee, tukee sekä johtaa ja joille hän hahmottaa näkyä. Hänellä on oltava hyvät suhteet Jumalaan, itseensä ja muihin ihmisiin, mikä näkyy nöyryytenä Jumalan edessä, omien rajojensa, heikkouksiensa ja vahvuuksiensa tuntemisena sekä vuorovaikutustaitoina. Hänen on tehtävä työtä tiimillä ja huolehdittava siitä valmentajan ottein, jaettava vastuuta sekä mentoroitava uusia johtajia. Hänen on uskallettava johtaa ja ihmisten tulee oppia seuraamaan häntä. Vaikeuksina muutosjohtajalla voivat olla yksinäisyys, epävarmuus tulevaisuudesta, pettymykset ja toimintamallien puute.

### **3.3.4 Motivoituneet ihmiset ja tiimi**

Motivoituneille ihmisille on annettava tilaa toimia, ja muutostyöhön on löydettävä yhteistyökykyinen ja monitaitoinen tiimi. Toiminnan on oltava mielekästä, antoisaa ja vapaaehtoista. Tiimin jäsenten tulee sisäistää näky, ihmissuhteiden tulee toimia ja jäseniä on tuettava hengellisessä kasvussa. Tiimin jäsenten on saatava tarvittavaa tukea toteuttaakseen työtään ja mahdollisuus laittaa lahjansa käyttöön sekä rauha ja tila työhön. Tiimin jäsenten tulee hoitaa Jumala-suhdettaan, ottaa ohjeita vastaan sekä olla sitoutuneita ja valmiita myös epämieluisiin töihin. Tiiminjohtajien tulee olla johtamiskykyisiä, tasapainoisia, kommunikointikykyisiä sekä sitoutuneita näkyyn ja toimintaan.

### **3.3.5 Toimintaa tukevat tahot**

Toimintaan on saatava lupa kirkkoherralta ja seurakuntaneuvostolta. Hyvät suhteet ja avoin kommunikointi seurakunnan sisällä ja seurakunnan ulkopuolelle tukevat toimintaa. On löydettävä toimintaa tukevia tahoja ja saatava rakentavaa kritiikkiä muutostoiminnalle. Johtajan on löydettävä inspiraatiota vahvistavia tahoja elämäänsä ja saatava peilata toimintaansa vastaavaa toteuttaneiden kanssa. Pyhä Henki, rukous, kutsumus ja rohkaisu tukevat muutosjohtajaa. Seurakunnan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta pitäisi pystyä arvioimaan, jotta muutos voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin. Näyn tulee ohjata toimintaa. Muutostoimintaan on löydettävä tukea eri tahoilta. Johtaja ei voi olla työnarkomaani, joka tekee työtään olematta kiinni elämässä, vaan hänen on löydettävä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, jotta uudet ideat pääsevät kehittymään ja työ voi olla pitkäjänteistä.

### **3.3.6 Näky seurakunnasta**

Toiminnalla on oltava selkeä Jumalan antama näky, joka lähtee ihmisten tavoittamisesta, heidän hengellisen kasvunsa tukemisesta ja elämänsä muuttumisesta. Toimintatapojen on oltava arkisia ja turvallisia sekä vahvistettava ihmisiä ja nouseva ihmisten tarpeista. Jumalalla ja Pyhällä Hengellä on oltava tilaa toimia, ja ihmisten on saatava olla yliluonnollisesti Jumalan käytössä. Jumalanpalvelus tulee nähdä seurakunnan elämän summana, ylistämiselle on annettava tilaa ja kaikille on oltava osallistumismahdollisuuksia. Seurakunnan tulee olla jäseniään tukeva yhteisö, jossa ihmiset saavat kasvaa ja toimia suhteessaan Jumalaan, toisiinsa ja seurakunnan ulkopuolella oleviin ihmisiin. Seurakunnan tulee suuntautua ylös, sisään ja ulos: toteuttaa Jumalan unelmia, ottaa vastaan Hänen lahjojaan, tukea jäseniään sekä tuoda positiivista muutosta yhteiskuntaan.

## **4 MUUTOSJOHTAJUUDEN YLÄKATEGORIOIDEN TULKINTA**

Yläkategoriat ovat keskenään rinnasteisia eivätkä hierarkkisia. Rinnasteisia ne ovat siksi, että niiden sisällön ymmärtäminen on samalla tasolla, eikä joku ole esimerkiksi muita kategorioita sisältävä ylemmän tason kategoria. Listasin jokaisen yläkategorian keskeiset asiat taulukkoon ja vertasin niitä toisiinsa. Kirjoitin kunkin yläkategorian asiat vasemmalle Excel-taulukossa ja muut kategoriat ylös. Jos keskeinen asia löytyi toisesta

kategoriasta, merkitsin kyseiseen kohtaan x. Löysin tässä yläkategorioiden vertailussa viisi kaikista yläkategorioista löytyvää ja niitä yhdistävää teemaa, jotka saavat erilaisen painotuksen ja sisällön eri yläkategorioissa. Teemat ovat 1. hengellinen johtajuus 2. näky 3. ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot 4. ihmiset 5. Jumala-suhde.

Tutkimuksessa löytämäni viisi rakentavan muutosjohtajuuden ydinteemaa kietoutuvat rakentavan muutosjohtajuuden käsittämiseen ilmiönä. Ilman näitä jokaisen yläkategorian sisältämää ydinteemaa ei rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa voi toteutua. Hahmotan aluksi jokaista ydinteemaa erikseen, sitten pohdin niiden suhteita toisiinsa.



*Kuvio 2: Rakentavan muutosjohtajuuden ydinteemat.*

#### **4.1 Hengellinen johtajuus**

Jotta muutostoiminta voisi olla rakentavaa, tarvitaan hengellisessä johtajuudessa johtamiskykyä ja taitoa johtaa. Hengellisen johtajan ihmispelko tai huonot suhteet muihin ihmisiin estävät rakentavan muutosjohtajuuden toteutumista. Muutosjohtajana hengellisen johtajan on oltava päättäväinen, eikä hän voi miellyttää kaikkia. Hänen on kyettävä säilyttämään hyvät suhteet muihin ihmisiin, mikä toteutuu kunnioittamalla muita ja heidän tapansa toimia. Hengellisen johtajan on ymmärrettävä ihmisten merkitys

muutostoiminnassa ja tuettava heidän lahjojaan sekä nostettava heitä vastuuseen. Hänen on kyettävä tiimityöskentelyyn erilaisten ihmisten kanssa. Johtajuuskirjallisuudessa korostetaan johtajan ihmis- ja itsetuntemusta, kykyä ottaa johtajuus haltuunsa ja toimia tiimeissä (Isoaho 2009; Jutila ym. 1996; Pirnes 2003; Räsänen 2007; Seeck 2010).

Hengellinen johtajuus korostuu kirkon rakentavassa muutosjohtajuudessa. Ihmisten on opittava olemaan johdettavina ja luotettava hengelliseen johtajaan. Johtajan on otettava auktoriteettiasema sekä uskallettava toimia muutoksen johtajana. Jos hengellinen johtajuus ei toimi seurakunnassa, uudistuksen ja muutoksen toteuttaminen ei onnistu. Ongelma- ja muutostilanteissa juuri määrätietoinen johtajuus puuttuu kirkosta, mikä johtaa hajaantumiseen ja ongelmiin (Lampela 2010, 129).

Hengellinen johtajuus eroaa muusta organisatorisesta johtamisesta siinä, että johtaja alistuu itse Jumalan johdettavaksi, on nöyrä ja kuuliainen Jumalan tahdolle sekä etsii Jumalan osoittamaa suuntaa muutostoiminnassa. Hengellisen johtajan näkökulma ihmisiin tai tilanteisiin ei koskaan ole toivoton, sillä hän ymmärtää Jumalalla olevan yliluonnolliset mahdollisuudet. Muutosjohtamisessa hengellinen johtaja uskaltaa toimia järjen vastaisesti, jos Jumalan suunnitelma ja näky niin vaativat. Hän uskaltaa luottaa Jumalan johdatukseen ja näkyyn. Vahva kutsumus ja Jumalan antama näky toiminnasta vahvistavat hengellistä johtajuutta. Hengellisen johtajan on toteltava Jumalaa pelkäämättä ihmisiä. Hengellisessä johtajuudessa otetaan huomioon Jumalan mahdollisuudet ja voima.

Useat johtajat ovat itseriittoisia, eivätkä uskalla antaa vastuuta ihmisille tai usko muiden tarpeellisuuteen. Hyvä johtaja huomaa ihmisten voimavarat ja ottaa heidät rinnalleen toimimaan tiiminä. (Isoaho 2009, 28.) Johtajan on tärkeä valtuuttaa tiimin vetäjä ja tukea tiimiä sen toiminnassa. Tiimin vetäjän on tärkeä saada itse valita jäsenet tiimiinsä. Johtajan tehtävä on koordinoida tiimien toimintaa ja toimia niiden tukena. (Jutila&Järvelin&Kilpi&Kvist 1996.) Ihmiset kokevat osallisuuden toiminnassa todella tärkeäksi, ja samalla se sitouttaa heitä toimintaan (Mäkeläinen 2008, 39). Johtajan on uskallettava ottaa toimintaan mukaan päteviä henkilöitä ja ymmärrettävä oma pienuutensa tehtävän edessä. Kun hän toimii rakentavasti, ei toiminta kaadu hänen lähdettyään. (Drucker 2008, 35-36.) Yksin ei kukaan voi uudistaa tai muuttaa toimintaa, mikä kirkon olisi ymmärrettävä.

Hengelliseltä johtajalta vaaditaan johtamiskykyjä ja -ominaisuuksia. Erityisesti korostuu ihmisten johtaminen ja kyky kommunikoida. Tulevaisuudessa johtajalta vaaditaan juuri ihmisten johtamiskykyä ja uskallusta johtaa. (Isoaho 2009; Drucker 2008, 35.) Johtajan on pystyttävä työskentelemään tiimissä ja johtamaan ihmisiä. Hän on valmis oppimaan yhdessä muiden kanssa. Hänellä on oltava ihmistuntemusta ja ympäristön tuntemusta, jotta hän pystyy johtamaan muutosta tarpeelliseen suuntaan. Johtamiskeinot korostuvat: on oltava erilaisia johtamisen työkaluja, joita tarpeen mukaan voi ottaa käyttöön. (Isoaho 2009, 27). Johtajalla on oltava itsensä tuntemusta, jotta hän pystyy kohtaamaan muita aidosti. Kun hän antaa itselleen mahdollisuuden kasvuun ihmisenä, myös johtaminen vahvistuu. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 133).

Johtajan rooliksi voidaan nähdä valmentajan rooli; hänen on kyettävä toimimaan valmentajan roolissa joukkuettaan vahvistaen ja tukien. Samalla oma johtajuus vahvistuu. Johtajan on ymmärrettävä ryhmädynamiikkaa ja pienryhmien rakennetta, jotta muutoksen johtaminen voisi toimia. (Havunen 2004, 10–11; Romana 2007.) Valmentajana johtaja nostaa kyvykkäitä ihmisiä tehtäviin, joissa he saavat haasteita ja mahdollisuuksia toteuttaa ideoitaan sekä käyttää lahjojaan (Viitala 2007, 77–79).

Hengellinen johtaja voidaan nähdä muutoksen agenttina, joka toimii rakentavaa muutosta edistäen ja ihmisiä tukien. Hengellinen johtaja voi käyttää muutosagentin periaatteita hyväkseen; hengellinen johtaja antaa palautetta, valmentaa ja kehittää osaamista, sitouttaa ja inspiroi ihmisiä ja asettaa heidät keskustelemaan asioista, tukee luovuutta ja ongelmanratkaisua, kirkastaa tavoitteita ja vastuita, lisää vuorovaikutusta ja kommunikaatiota sekä auttaa tiedostamaan piilevät ajattelumallit. (Honkanen 2006, 375.)

Hengellisen johtajan oma inspiraatio on säilyttävä, jotta hän voi osoittaa muutostoiminnalle suuntaa innostuneesti ja pitkäjänteisesti. Hänen on löydettävä asioita elämäänsä, jotka tukevat hänen inspiraationsa säilymistä ja jaksamistaan. Jos hengellinen johtaja tavoittelee uraa tai haluaa toimia ammattilaisena muiden yläpuolella, vaarantaa hän rakentavan muutosjohtajuuden toteutumisen.

## **4.2 Näky**

Rakentava muutosjohtajuus tarvitsee tuekseen näyn. Näky antaa toiminnalle suunnan ja päämäärän, jota kohti toimintaa voidaan kehittää, se ohjaa toimintaa ja antaa sille



merkityksen. Palaamalla näkyyn säilytään oikeassa suhteessa toimintaan ja huomataan, mikä on olennaista. Näystä muistuttaminen ja sen kirkastaminen toiminnassa mukana oleville ihmisille on tärkeää, jotta toiminnassa säilyy yhteinen suunta ja tavoite. Näky myös motivoi ja antaa toiminnalle merkityksen. Ihmiset tarvitsevat mielekkään sisällön ja päämäärän toiminnalleen, mikä syntyy näyn kautta (Juuti 2006, 87). Seurakunnassa ihmiset toimivat usein vapaaehtoisina, mikä lisää toiminnan mielekkyyden tarvetta. Toimintaa voidaan arvioida, kun peilataan sitä näkyyn ja mietitään, kuinka hyvin toiminta auttaa näyn toteutumista. Mäkipeska ja Niemelä ymmärtävät näyn kuvana, joka aiheuttaa organisaatiossa jännitteen nykyhetken ja tulevaisuuden tavoitetilan välillä. Näky synnyttää jännitteen, jonka kautta toiminta saa suunnan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 68.)

Näky tulevaisuudesta haastaa muutokseen. On uskallettava lähteä toteuttamaan uutta, jotta toiminta voi kehittyä ja kasvaa. Drucker korostaa tuloksien seuraamista myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. On uskallettava luopua toimimattomista käytänteistä ja nähtävä muutos mahdollisuutena. (Drucker 2008, 27-28.)

Jaettuna näky voi ohjata toimintaa, joten sen on tavoitettava kaikki toimintaan osallistuvat (Mäkipeska & Niemelä 1999, 69). Toiminnassa mukana olevat ihmiset tulevat tietoisiksi yhteisestä tavoitteesta näyn kautta ja haluavat olla mukana toteuttamassa näkyä sisäistettyään sen. Näky inspiroi ja näyttää tulevaisuudesta kuvan, jota kohti ollaan menossa. Näyn kautta ihmiset ottavat aktiivisen roolin ja lähtevät toimimaan näyn toteutumiseksi seurakunnassa. (Lönnqvist 2003, 27.) Näyn selittämiseen ihmisille on käytettävä aikaa ja selvennettävä, miksi juuri tämä näky on valittu. Ihmiset tulevat mukaan toimintaan, kun ymmärtävät, miksi asia on päätetty tehdä tietyllä tavalla. (Drucker 2008, 49.) Näky voi toimia muutosta nopeuttavana voimana, koska se on yhteinen tahdonilmaus siitä, mihin ollaan menossa (Mäkipeska & Niemelä 1999, 69).

### **4.3 Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot**

Rakentavan muutosjohtajuuden kaikissa vaiheissa tarvitaan hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot korostuvat, koska ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, vastataan heidän tarpeisiinsa, ja toimintaa toteutetaan ihmisten kanssa sekä ihmisiä varten. Kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään on olennainen taito johtamistyössä, jotta saadaan ihmiset toimimaan näyn edellyttämällä tavalla (Lönnqvist

2003, 11). On ymmärrettävä taustalla vaikuttava ihmiskäsitys sekä nähtävä johtamistyön edellyttämä vuorovaikutus olennaisena osana muutostoimintaa (vrt. Perttula 2006, 74). Ihmissuhdetaitoja tarvitaan ihmisten tarpeiden tunnistamiseen, heidän lahjojensa löytämiseen ja taitoon yhdistää ihmisiä tiimeiksi. Vuorovaikutustaidot auttavat säilyttämään hyvät suhteet sekä toiminnan sisällä että ulkopuolella oleviin yhteistyökumppaneihin, mikä on tärkeää rakentavassa muutosjohtajuudessa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös muutostoiminnasta tiedottamiseen ja näyn eteenpäin kertomiseen. Kaikissa ihmisten välisissä suhteissa hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat tarpeen, jos muutosjohtajuutta halutaan toteuttaa rakentavasti.

Muutosjohtajuudessa tapahtuu myös virheitä, joiden työstämiseen ja tiedostamiseen tarvitaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. On tärkeää, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella rakentavasti, jotta virheet eivät käänny muutostoimintaa vastaan, vaan niistä voidaan päästä yli ja mennä eteenpäin. Jos halutaan toteuttaa rakentavaa muutosjohtajuutta, ovat juuri ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot olennaisia, ettei toiminta hajaannu.

Nykypäivän organisaatioissa korostetaan itseohjautuvuutta. Ihmisille jaetaan vastuuta ja heidän annetaan työskennellä itsenäisesti. Tässä tilanteessa vuorovaikutustaidot ovat olennaisia, jotta yhteisössä tapahtuisi tiedon jakamista. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 85–106.) Johtamisen on oltava vuorovaikutteista, mitä voidaan lisätä valmentavalla johtajuudella. Valmentava ote edistää vuorovaikutusta rakentavassa muutosjohtajuudessa. (Romana 2007.)

#### **4.4 Ihmiset**

Rakentavan muutosjohtajuuden voimavarana ovat ihmiset. Muutostoiminta kohdistuu heidän tarpeidensa täyttämiseen. Rakentavassa muutostoiminnassa ihmisten on koettava olevansa tärkeitä ja löydettävä paikkansa, jotta he haluavat sitoutua toimintaan ja olla mukana toteuttamassa näkyä. Muutostoiminnan on oltava mielekästä ja antavaa ihmisille, mutta samalla vapaaehtoista. Rakentavan muutosjohtajuuden ytimessä on johtajan lisäksi tiimi, joka muodostuu ihmisistä ja toimii toisten ihmisten hyväksi. Rakentavaa muutosjohtajuutta ei voida toteuttaa ilman ihmisten sitoutumista ja osallistumista toimintaan. Ihmiset ovat toiminnan lähtökohta ja samalla päämäärä. Kirkon strategia vuoteen 2015 korostaa ihmisten osallisuutta ja luopumista työntekijäkeskeisestä

ajattelumallista (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö).

Mielenkiintoinen näkökulma on luopua muutosjohtamisen ajattelusta ja keskittyä sen sijaan johtamiseen. Ihmiset saadaan ymmärtämään muutos osaksi arkea ja kannustetaan ihmisiä kokeiluihin, koska muutosta ei korosteta ylhäältä johdettuna muutoksena. (Isoaho 2009, 146.) Tämä tarkoittaa samalla ihmisten näyn sisäistämistä omaksi innoitukseksi. Kun ihmiset kokevat näyn tärkeäksi, he haluavat toimia sen saavuttamiseksi. Drucker huomauttaa, että on tärkeää vaatia ihmisiltä panosta, mikä sitouttaa heitä toimintaan. Ihmisiä houkuttelee laadukas toiminta. (Drucker 2008, 49.)

Kirkon on ymmärrettävä suhteensa ulkopuoliseen yhteiskuntaan ja ihmisten tarpeisiin. Muutoksen on noustava ihmisten tarpeista ja toteutettava suhteessa yhteiskuntaan. Myös yritysmaailmassa on ymmärretty, etteivät yritykset voi toimia erillisinä lokeroinaan ottamatta kantaa yhteiskunnallisiin asioihin tai arvoihin (Isoaho 2009, 23). Kirkko on perinteisesti ollut arvoja ylläpitävä organisaatio ja pyrkinyt ottamaan kantaa yhteiskunnalliseen arvokeskusteluun, mutta samalla ihmisten tarpeiden huomioiminen on jäänyt vähäiseksi. On tärkeää tuntea toimintaympäristö ja sieltä nousevat tarpeet. Siksi muutostoiminnassa onkin lähdeksi liikkeelle ihmisten tarpeista ja niihin vastaamisesta muutostoiminnalla. Liikemaailmassa tämä on ymmärretty paremmin, siellä jopa luodaan tarpeita, joihin vastataan. Kirkon on nähtävä tämän ajan ihmisten hengelliset tarpeet ja pystyttävä vastaamaan niihin. Kirkon on pystyttävä määrittämään, mihin tarpeisiin sen on vastattava, missä perustehtävään tarpeiden peilaaminen voi olla apuna. Erilaisilla ihmisryhmillä voi olla tarpeita, jotka eivät välttämättä kuulu kirkon täytettäväksi. Kotler ehdottaa, että erilaisille ryhmille voitaisiin perustaa erilaisia palveluja. Jumalanpalvelus voitaisiin toteuttaa eri aikoina eri ryhmille kohdennettuna. (Drucker 2008, 36.)

#### **4.5 Jumala-suhde**

Jumala-suhde on rakentavan muutosjohtajuuden liikkeelle paneva ja samalla käynnissä pitävä voima. Jos Jumala-suhde ei toimi, on rakentavaa muutosjohtajuutta seurakunnassa mahdoton toteuttaa. Jumala-suhteeseen kuuluu Pyhän Hengen voima, mikä mahdollistaa Jumalan määrättömien mahdollisuuksien ymmärtämisen ja yliluonnollisen työskentelyn Jumalan työtoverina. Rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa tarvitsee Pyhää Henkeä selviytyäkseen muutostoiminnan haasteista. Johtajat ovat yleensä taipuvaisia näkemään ihmiset kapea-alaisesti (Syväjärvi & Stenvall 2003, 350), mihin Jumala-suhde vaikuttaa

näkökulmaa avartavasti. Rukous on Jumala-suhteen ylläpitoa, jota rakentava muutostoiminta tarvitsee, jotta näky voi säilyä kirkkaana ja toiminta pysyä oikeassa suunnassa.

Seurakunnassa on tärkeää mahdollistaa Jumalan kohtaaminen, koska ihmiset saavat siitä voimaa ja suunnan elämäänsä. Jumalalle on annettava mahdollisuus olla osa kristittyjen arkista elämää, mikä toteutuu järjestämällä tilanteita, joissa Jumalan kohtaaminen onnistuu ja ihmiset saavat kokea Jumalan koskettavan heitä henkilökohtaisesti. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi ylistys, henkilökohtainen esirukous, yhteisesti jaetut Jumalalta saadut kuvat ja sanat sekä pienryhmätoiminta. (Björk 2008, 177.)

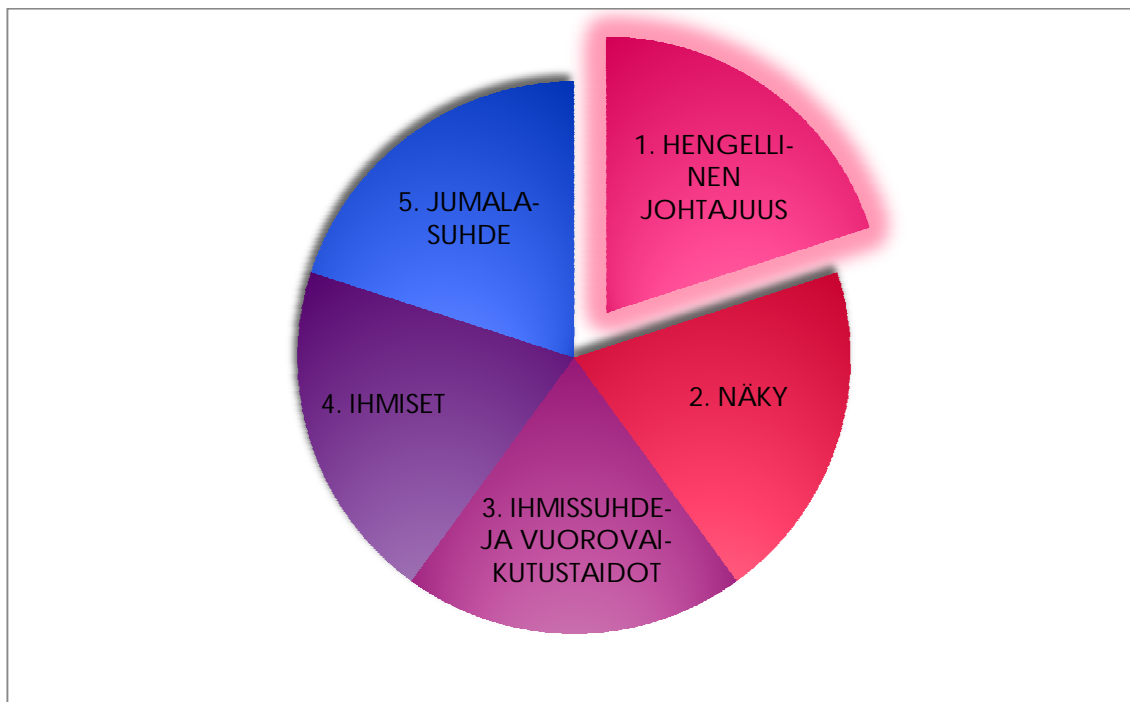
## **5 POHDINTA**

Rakentavan muutosjohtajuuden ydinteemat ovat läsnä seurakunnan muutosjohtajuuden jokaisessa vaiheessa. Ydinteemat suhteutuvat toisiinsa eri tavoin. Seuraavaksi pohdin ydinteemojen välisiä suhteita vertaamalla kaikkien ydinteemojen keskinäisiä suhteita. Pohdin myös, miten ydinteemat ja yläkategoriat ilmenevät seurakunnan rakentavassa muutosjohtajuustoiminnassa ja mikä rooli niillä on toteutettaessa rakentavaa muutosjohtajuutta.

### **5.1 Ydinteemojen väliset suhteet**

Ydinteemojen keskinäiset suhteet osoittavat, miten ne yhdistyvät toisiinsa. Pohdin kaikkien ydinteemojen välisiä suhteita aloittaen hengellisestä johtajuudesta.

#### ***Hengellinen johtajuus suhteessa muihin ydinteemoihin***



*Kuvio 3: Hengellinen johtajuus ja muut ydinteemat*

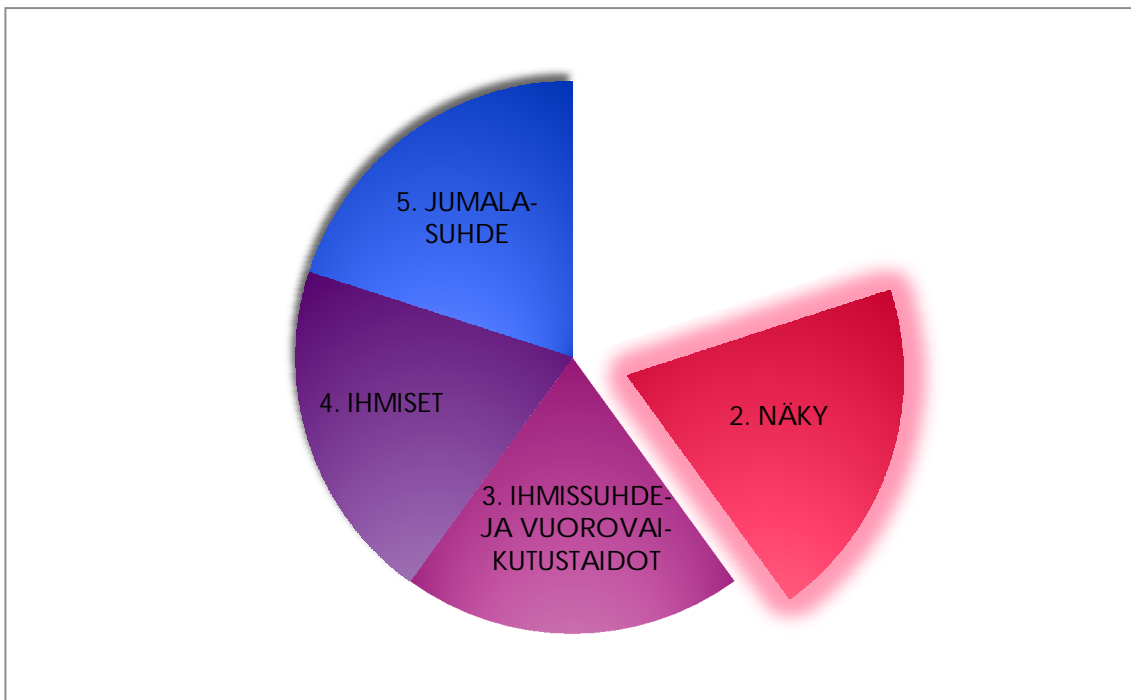
Hengellinen johtajuus ei toimi ilman näkyä siitä, mihin ollaan menossa, mitä tehdään, mitä tavoitellaan ja mihin sijoitetaan voimavaroja. Hengellisen johtajan on ymmärrettävä ja sisäistettävä näky, ennen kuin hän voi lähteä toimintaa toteuttamaan. Ellei näkyä ole, toiminta hajoaa, eikä hengellinen johtaja voi keskittyä olennaiseen, eivätkä hänen voimavaransa riitä kaikkeen. Näyn antajana hengelliselle johtajalle on Jumala, joten Jumala-suhde on oltava kunnossa, jotta näyn saaminen ja ylläpitäminen on mahdollista. Jumala-suhde toimii hengellisessä johtajuudessa innoittajana ja voiman lähteenä. Jos hengellisen johtajan Jumala-suhde ei toimi, kärsii myös hengellinen johtajuus. Muutosjohtajan on myös tarkennettava näkyä muille ja peilattava sitä muiden kanssa. Tähän hän tarvitsee ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, jotka ovat olennaisia taitoja hengellisessä johtajuudessa.

Hengellisessä johtamisessa, varsinkin muutostilanteissa, tulee ilmi, miten hengellinen johtaja näkee ihmisen. Muutosjohtamisen ihmissuhde- ja vuorovaikutustilanteissa paljastuu hengellisen johtajan käsitykset ihmisestä. On tärkeää ymmärtää ihmistä, jotta häntä voisi johtaa. (Syväjärvi ym. 2007, 14.)

Hengellinen johtajuus ja ihmiset kuuluvat kiinteästi yhteen, koska johtaminen tapahtuu ihmisten kautta, he ovat johdettavina ja hengellisen johtajuuden kohteina. Hengellinen johtaja jakaa näkyä ihmisille, jotka toteuttavat sitä. Rakentavassa muutosjohtamisessa

olennaista on juuri johtaa ihmisiä ja toteuttaa muutosta sitä kautta. Ongelmiin tullaan, jos yritetään rakenteita muuttamalla saada aikaan muutosta tai uusia innovaatioita. Uudet innovaatiot ja muutos syntyvät ihmisiä johtamalla eikä rakenteita muuttamalla (Seeck 2010, 17). Hengellinen johtajuus sijoittuu lähemmäksi ihmissuhdekoulukunnan oppeja kuin rakenneteorioita, koska se korostaa johtajan valmentavaa otetta, suosii alaisten oma-aloitteisuutta ja korostaa johtajan tehtävinä ihmisten tukemista ja positiivisen ilmapiirin luomista (Seeck 2010, 17). Olennaista on, millaisena ihmisten ja hengellisen johtajan suhde nähdään. Erityisesti kirkossa, jossa toiminta on ihmisille vapaaehtoista, tilanne ei ole yksiselitteinen. Hengellisen johtajan on toisaalta uskallettava johtaa ihmisiä, mutta myös antaa heille vastuuta ja valtuutuksia toimia ja samalla tukea ihmisiä heidän tehtävissään. Johtaja joutuu tasapainoilemaan ihmisille antamansa toiminnan vapauden ja johtajuuden välissä.

***Näky suhteessa ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin, ihmisiin sekä Jumala-suhteeseen***



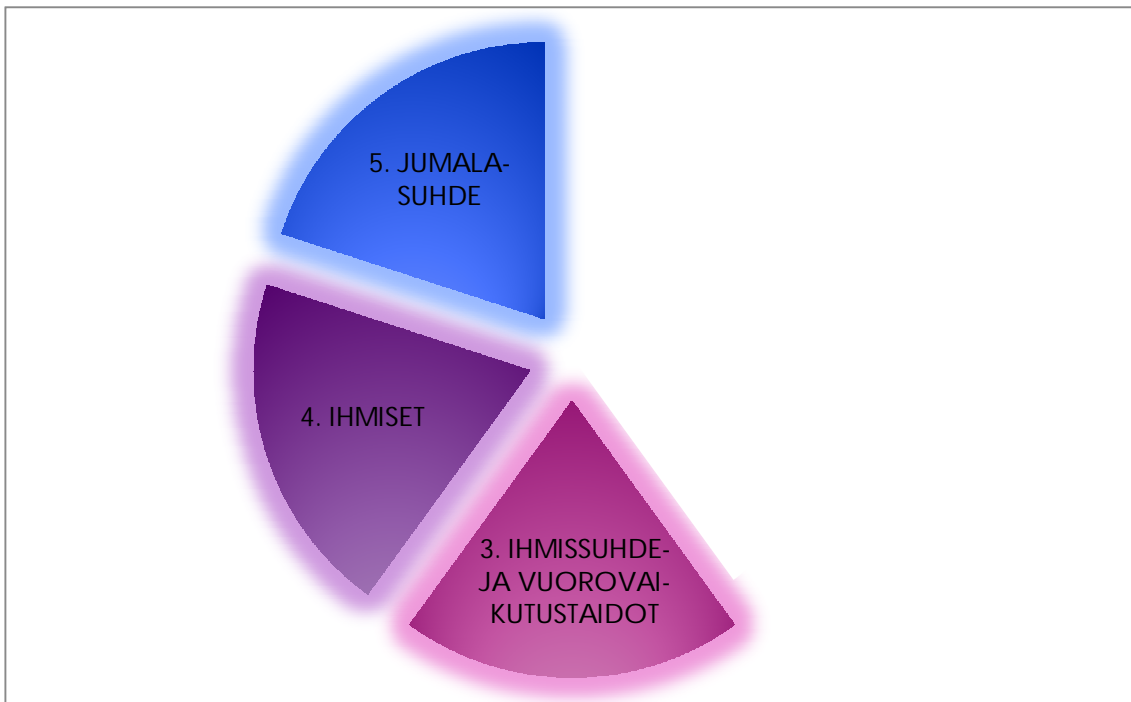
*Kuvio 4: Näky ja kolme muuta ydinteemaa.*

Ihmissuhdetaitoja tarvitaan näyn muodostamisessa, kun mietitään ihmisten tarpeita ja kasvua samoin kuin tukiessa heitä heidän hengellisessä kasvussaan ja lahjojensa löytämisessä. Näyn kertomisessa eteenpäin tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta ihmiset pystyvät sisäistämään näyn. Näyn sisäistäminen auttaa puolestaan

ihmissuhteissa: on helpompi tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kun tavoitellaan samaa asiaa ja kuljetaan samaan suuntaan. Näky sisältää näkemyksen perustehtävästä ja sen toteuttamisesta. On pystyttävä sisäistämään yhteinen mielikuva perustehtävästä työyhteisössä, jotta asioita ja ihmisiä voidaan johtaa. Nykyiset tutkimukset korostavat, että muutos on mahdollinen vain keskinäisen vuoropuhelun kautta. (Palmu 2003, 19.)

Näky ja ihmiset kietoutuvat yhteen: näkynä ovat ihmiset ja heidän kasvunsa sekä heidän tarpeidensa ymmärtäminen. Näky osoittaa, että Jumala-suhteen tulee olla ihmisten elämässä tavoitteena hengellisen kasvun kautta. Rukouksen kirkastaman Jumalan tahdon kautta näky säilyy kirkkaana ja toiminta pysyy oikeassa suunnassa.

***Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, ihmiset sekä Jumala-suhde suhteessa toisiinsa***



*Kuvio 5: Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, ihmiset ja Jumala-suhde –ydinteemat.*

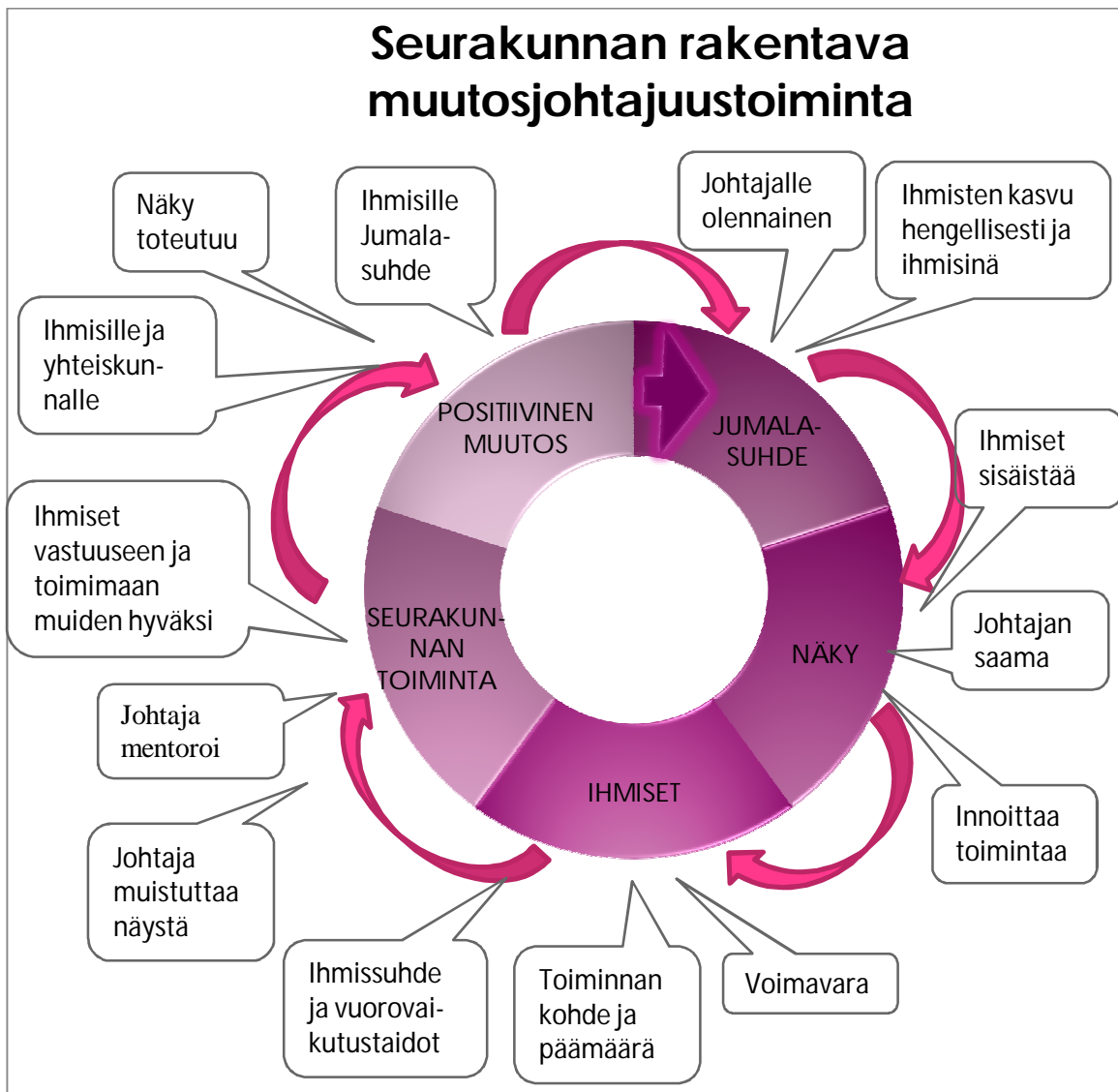
Ihmisten välisessä kanssakäymisessä tarvitaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Ihmiset toimivat muutostoiminnan ytimessä tiiminä, jonka ihmissuhteiden on toimittava. Jos tiimin ihmissuhteet eivät toimi, se huonontaa koko toiminnan ilmapiiriä ja hajottaa toimintaa. Hengellisen johtajan ja tiimin välisen suhteen on myös toimittava, samoin kuin hengellisen johtajan suhteiden muihin ihmisiin. Rakentava muutosjohtajuus on kokonaisuudessaan hyvän vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen tulos. Elleivät ihmissuhteet ja vuorovaikutus toimi, koko muutostoiminta kärsii ja kariutuu.

Ihmiset ja Jumala-suhde liittyvät toisiinsa, koska seurakunnan rakentavan muutostoiminnan tavoitteena tulee olla ihmisten hengellinen kasvu, johon Jumala-suhde sisältyy. Ihmiset, joiden Jumala-suhde toimii, voivat toimia rakentavassa muutostoiminnassa vastuunkantajina ja muiden ihmisten tukijoina. Jumala-suhteen myötä ihmiset löytävät oman paikkansa seurakunnassa ja yhteiskunnassa vieden positiivista muutosta eteenpäin. Rukousvastaukset ja Pyhän Hengen voima vahvistavat ihmisiä ja lisäävät toiminnan mielekkyyttä ihmisille. Ihmisten valintaan vaikuttaa Jumala-suhteen tila, koska ihmiset valitaan tehtäviin osaksi Jumalan suunnitelmaa ja Hänellä on parhaimmat ihmiset kyseisiin tehtäviin mielessään. Jos Jumala-suhde ei toimi, on vaikea tietää Jumalan kantaa asioihin. Jumala-suhteeseen kasvaminen tapahtuu usein toisten ihmisten opastuksella ja tuella, missä tarvitaan vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. On olennaista ottaa ihmiset huomioon kokonaisina ja persoonina, kun heidän kanssaan toimitaan. Jokainen ihminen on yksilö ja myös hänen Jumala-suhteensa on yksilöllinen, minkä ymmärtäminen vaatii ihmistuntemusta.

## **5.2 Rakentava muutosjohtaminen seurakunnassa**

Seuraavaksi yhdistän yläkategoriat ja niiden ydinteemat seurakunnan muutosjohtajuustoimintaan. Pohdin yläkategorioiden ja ydinteemojen asemaa toteutettaessa rakentavaa muutosjohtajuutta seurakunnassa aineistosta nousevien havaintojen ja oivallusten pohjalta.





Kuvio 6: Rakentava muutosjohtajuustoiminta seurakunnassa.

Rakentava muutosjohtajuustoiminta seurakunnassa lähtee liikkeelle hengellisen johtajan Jumala-suhteesta ja hänen saamastaan näystä, jonka kautta ihmiset tulevat toiminnan tavoitteeksi ja voimavaraksi. Ihmiset osallistuvat toimintaan ja ottavat vastuuta, mikä saa aikaan muutosta ihmisissä itsessään, muissa ihmisissä sekä ympäröivässä yhteiskunnassa. Positiivinen muutos saa ihmisissä aikaan lähentymistä Jumalaan, mikä puolestaan auttaa sisäistämään näyn ja sen kautta suuntautumaan toisiin ihmisiin, toimimaan heidän hyväkseen saaden jälleen positiivista muutosta aikaan. Toisaalta muutos edellyttää, että johtaja sitoutuu tehtävänsä, johto ja henkilöstö toimivat yhteistyössä pitkäkestoisessa ja suunnitelmallisessa työssä. Tällainen johtajuus on kuuntelevaa johtajuutta, mikä on olennaista rakentavassa muutosjohtajuudessa (Palmu 2003). Jumala-suhde toimii johtajan sitouttajana, näky vahvistaa sitoutumista ja antaa

suunnan tehtävän toteuttamiseen vaikeinakin aikoina. Johtajan on jostain löydettävä mielekkyys toiminnan toteuttamiseen, mikä hengellisessä johtajuudessa löytyy Jumala-suhteen ja saadun näyn kautta.

Muutosjohtajuustoiminta voidaan nähdä positiivisena palautekehämällinä, jossa Jumala-suhteen lisääntymisen kautta näky lisääntyy, edelleen ihmiskeskeisyys ja heidän osallistumisensa lisääntyy, mikä taas lisää seurakunnan toimintaa, mikä vaikuttaa lisäävästi positiiviseen muutokseen, joka puolestaan lisää Jumala-suhdetta. (vrt. Senge 1990). Tällainen rakentava muutosjohtajuustoiminta seurakunnassa näyttää käytännössä, mitä yläkategorioiden ja ydinteemojen yhteisvaikutus on. Kaikki rakentavan muutosjohtajuuden yläkategoriat ja ydinteemat ovat läsnä, kun muutostoimintaa toteutetaan seurakuntaa rakentaen.

Englannissa toteutettu tutkimus seurakuntien muutoksista antoi samansuuntaisia tuloksia tärkeistä johtajien painottamista asioista sisällöllisissä uudistuksissa. Tutkimuksessa tuli esiin johtajien painottamana ajan antamisen merkitys johtajien työskentelylle: on luotava aikaa, jotta muutosta voidaan kehittää ja laittaa käytäntöön. Ihmisten osallistuminen ja heidän saamisensa osaksi toimintaa oli toinen merkittävä asia. Näyn muodostaminen ja sen antaman identiteetin omaksuminen ihmisille huomattiin tärkeäksi. Neljäntenä löytönä oli Jumalan kohtaamisen mahdollisuus ja viidentenä uusien rakenteiden muodostaminen. (Björk 2008, 175–178.) Englannissa tehdyssä tutkimuksessa löydetty asiat sisältyvät omaan tutkimukseeni. Ajan merkitys korostuu hengellisessä johtamisessa ja muutostoiminnan kehitymisrauhassa. Ihmiset ovat tutkimukseni yksi ydinteemoista ja heidän osuutensa on olennainen. Näky ja sen sisäistäminen on samoin ydinteema. Jumalan kohtaamista vastaava ydinteema on Jumala-suhde, joka on olennainen rakentavassa muutosjohtajuudessa seurakunnassa. Uusien rakenteiden muokkaaminen ei ollut yksi ydinteemoista, mutta se on ydinteemojen seuraus ja sisältyy rakentavaan muutosjohtajuustoimintaan seurakunnan toimintana, joka mahdollistaa Jumalan kohtaamisen. Englannissa saadut tutkimustulokset osoittavat muutosjohtamisen olevan hyvin samanlaista eri seurakunnissa. Ainoastaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja ei oman tutkimukseni ydinteemoista poiketen ollut englantilaisessa tutkimuksessa erikseen mainittu.

Kirkon strategia vuoteen 2015 määrittelee toiminnan painopisteet, jotka ovat osittain samansuuntaisia kuin rakentavan muutosjohtajuuden yläkategoriat ja ydinteemat.

Strategiasta ei ole selkeästi löydettävissä hengellistä johtajuutta tai strategian johtamista. Ihmisten tarpeita ja siitä nousevaa toimintaa on huomioitu samoin kuin ihmisten osallistumismahdollisuuksia. Näkykin on kirjattu visiona strategiaan ja toiminnan uudistamisen mahdollisuutta on sivuttu. Mielenkiintoista rakentavan muutosjohtajuuden kannalta Kirkon strategiassa vuoteen 2015 on sisällöllisten muutosten puuttuminen sekä tavat, kuinka muutosjohtajuutta voitaisiin toteuttaa kirkkoa rakentavasti. (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö.) Toivottavasti kirkon strategia ei jää vain ylemmän organisaatiotason muotoilemaksi dogmiksi, vaan se saataisiin ihmisille sisäistettyä, jotta visio voisi toteutua. Strategiatoimintaa on johdettava, mihin tarvitaan hengellistä johtamista ja muita rakentavan muutosjohtajuuden ydinteemoja.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA RAKENTAVAN MUUTOSJOHTAJUUDEN TULEVAISUUSNÄKYMÄT**

Tutkimuksen kohteena oli rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa. Aihe oli haastava ja moniulotteinen. Aineisto vaikutti litteroinnin jälkeen samankaltaiselta, mutta lopulta se osoittautui varsin laajaksi, asiantuntevaksi ja syvälliseksi. Aineistosta ei löytynyt toisiaan poissulkevia käsityksiä, vaikka käsitysten variaatio oli laaja. Aineiston pohjalta sai kattavan kuvan rakentavasta muutosjohtajuudesta seurakunnassa. Esitettyyn tutkimusongelmaan löydettiin vastauksia, jotka tiivistetysti ilmaisevat, mitä rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa on ja edellyttää. Rakentavan muutosjohtajuuden yläkategoriat osoittavat, mitä rakentavaan muutosjohtajuuteen seurakunnassa kuuluu. Nämä kategoriat voivat toimia ohjeena muutosta suunnittelevalle johtajalle. Yläkategorioiden syvempää olemusta ilmaisevat ydinteemat, jotka kertovat, mitä rakentavan muutosjohtajuuden jokaisessa vaiheessa ja osa-alueessa tarvitaan, jotta muutos voitaisiin toteuttaa seurakuntaa rakentavana toimintana. Muutoksen on nouseva todellisista tarpeista, jotka on tiedostettava. Muutos on tuotava vanhan toiminnan rinnalle kunnioittaen vanhaa ja säilyttäen hyvät suhteet. Muutosjohtajan on oltava kyvykäs johtamaan muutosta, hänen on tehtävä työtä tiimin kanssa sekä saatava ihmisten tuki toiminnalle. Toimintaan on löydettävä tukea sekä toiminnan sisältä että ulkoa. Muutostoiminnan tulee perustua näkyyn seurakunnasta. Jokaisessa näissä muutostoiminnan osa-alueissa on mukana Jumala-suhde, näky, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, ihmiset sekä hengellinen johtajuus. Muutosta toteutettaessa nämä asiat on tiedostettava ja haettava apua mahdollisiin puutteisiin, jotta muutos voitaisiin rakentavasti toteuttaa ja johtaa. Ydinteemojen edustamia asioita tulisi kehittää, jotta

saataisiin aikaan pysyvä ja rakentava muutos. Tutkimuksen kautta löytyneet asiat voivat toimia peilinä tarkasteltaessa muutosjohtajuutta seurakunnassa, ja ne tarjoavat johtajalle työkaluja itsensä kehittämiseen. Johtaja voi peilata omaa toimintaansa ja itseään johtajana yläkategorioihin ja ydinteemoihin ja löytää mahdollisia puutteita, joiden kautta omat kehittymistarpeet selkeytyvät.

Fenomenografinen tutkimusote helpotti tutkimuksen tekemistä, koska se tarjosi johdonmukaisen menetelmän, jota tutkimuksessa kyettiin käyttämään hyväksi. Fenomenografia oli onnistunut valinta tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa tarkasteltiin ilmiön käsittämisen variaatiota ja pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva tutkitun ilmiön käsittämistavoista. Fenomenografian avulla tutkimusaineistosta löydettiin laaja variaatio rakentavan muutosjohtajuuden käsityksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkimusanalyysin tarkka kuvaus ja tutkimusvaiheiden ehjä raportointi. Aineiston käsittelyssä noudatettiin äärimmäistä huolellisuutta. Lisäksi tutkimustulosten pätevydestä kertoo niiden samankaltaisuus muun aiheesta kertovan kirjallisuuden kanssa. Organisaatioissa pätevät monet samankaltaiset lainalaisuudet, olipa kyseessä maallinen tai hengellinen organisaatio. Mielenkiintoista oli huomata ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitys muutosjohtajuudessa, mikä korostuu myös nykyisessä johtajuuskirjallisuudessa.

Kirkko organisaationa antoi tutkimukseen kiehtovan aspektin. Hengellinen ulottuvuus toi lisäjännitteen rakentavan muutosjohtajuuden tutkimiseen. Muutostoimintaa lähestyttiin tutkimuksessa sisällöllisistä muutoksista käsin, mikä osaltaan korosti ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä rakentavassa muutosjohtajuudessa. Sisällölliset muutokset ovat tällä hetkellä olennainen kysymys Suomen luterilaisessa kirkossa, mikä tekee tutkimuksen ja sen tuottamat tulokset ajankohtaisiksi. Sisällöllisissä muutoksissa ei helposti kyetä säilyttämään neutraalia ja objektiivista otetta, vaan niihin sisältyy monenlaisia tunteita ja kannanottoja, jotka voisivat virittää jatkotutkimukseen.

Jatkotutkimuksen kannalta tutkimuksen tulokset haastavat tutkimaan, miten tutkimuksen avulla löydetty asiat on sisäistetty seurakunnan muutosjohtamisessa. Käytetäänkö tällaisia toimintamalleja seurakunnassa tällä hetkellä? Onko rakentavan muutosjohtajuuden eri ydinteemat huomioitu toteutettaessa sisällöllisiä muutoksia? Mitkä seuraukset ydinteemojen huomioiminen seurakunnassa on tuonut?

Mielenkiintoista olisi myös nähdä, miten hyvin ydinteemat ovat seurakunnan johtajien tiedossa sekä kuinka he kykenevät niitä toteuttamaan. Jokaiseen ydinteemaan voisi pureutua syvemmin ja analysoida sen sisältöä tarkemmin.

Seurakuntalaisten näkökulma rakentavaan muutosjohtajuuteen olisi hyvä tutkimuksen kohde. Kokevatko he saaneensa tarpeensa tyydytetyksi ja löytäneensä paikkansa muuttuneessa toiminnassa? Mikä merkitys sisällöllisellä muutostoiminnalla ja rakentavalla muutosjohtajuudella on ollut heidän kasvulleen ihmisinä tai heidän Jumala-suhteelleen? Onko yhteiskunnassa huomattu rakentavaa muutosjohtajuutta toteuttaneen seurakunnan positiivinen vaikutus? Tutkimuksessa tuli esille, että seurakuntalaisista muodostettavissa tiimeissä ystävyysuhteet ovat tärkeitä. Tiiminjohtajan on myös saatava valita oma tiiminsä. Seurakuntalaisten toimiminen muutosta toteuttavana ryhmänä olisi hyvä jatkotutkimuskysymys. Mielenkiintoista olisi nähdä, miten muutostiimit ovat onnistuneet tehtävissään ja mitkä asiat ovat olleet keskeisellä sijalla ryhmätyöskentelyn onnistumisessa.

Lohduttavaa rakentavassa muutosjohtajuudessa on, ettei kaikkea tarvitse heti hallita, vaan voi tehdä korjaavia toimintoja ja opetella puutteellisia asioita. Se vaatii johtajalta nöyrää asennetta ja Jumalan kuuntelemista, palautteen vastaanottoa sekä uskallusta kulkea kohti päämäärää luovuttamatta ja ihmisiä kohdaten. Näissä kaikissa olennaisia ovatkin juuri ydinteemojen edustamat asiat.

Rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa avaa mahdollisuudet useisiin tutkimusalueisiin. Muutos on elintärkeää seurakunnassa, jotta voidaan toteuttaa seurakunnan perustehtävää maailmassa. Rakentava muutosjohtajuus haastaa jokaisen johtajan ja vaatii luopumista omista tavoitteista perustehtävän toteutumisen hyväksi. Johtajan on kyettävä ihmis- ja itsetuntemukseen, jotta hän voisi kehittyä johtajana ja uskaltaisi ottaa rinnalleen muita ihmisiä. Toivottavasti tämä tutkimus voisi rohkaista ottamaan askeleita rakentavan muutosjohtajuuden suuntaan ja antaisi virikkeitä sen toteuttamiseen. Seurakunnat tarvitsevat rakentavaa muutosjohtajuutta ja näkemystä sen toteuttamisesta.

**LÄHTEET**

Ahonen, Sirkka. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen E., Saari, S. (toim.): *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy. Rauma. 113–160.

Asikainen, Pekka. (2010). Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja.

Björk, Daniel. (2008). Nytt vin och gamla säckar. Att förnya en traditionell församling. Avhandling pro gradu i praktisk teologi. Turku: Åbo Akademi. Pro gradu –tutkielma.

Burke, Warner W. (2002). *Organization Change. Theory and Practise*. California: Sage Publications.

Cherry, Nita. (2005) Phenomenography as seen by an action researcher. Teoksessa Bowden, J. & Green P. (toim.): *Doing developmental phenomenography. Qualitative research methods series*. RMIT University Press. Melbourne. 56–62.

Drucker, Peter F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum. (Alkuperäisteos 1990: *Managing the nonprofit organizations. Practices and Principles*. New York: Harper Collins.)

Havunen, Risto. (2004). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.

Hella, Elina. (2003). Fenomenografia uskonnonpedagogisessa tutkimuksessa. *Teologinen Aikakauskirja*, 108 (4), 310–322.

Honkanen, Henry. (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

Häkkinen, Kirsti. (1996). Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto.

Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.

Isoaho, Minna. (2009). *Uskalla johtaa: Haasta itsestäänselvyydet*. Helsinki: Kauppakamari.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Cornwall: Prentice Hall.

Jutila, Vesa & Järvelin, Kimmo & Kilpi, Esko & Kvist, Hans-Henry. (1996). *Valtuutuksen aika, tiimeillä parannuksia prosesseihin*. SEDECON-sarja. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, Pauli. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY. 77–91.

Kirkon alan työolobarometri 2009. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. [http://www.tyoturva.fi/files/1423/Kirkon\\_alan\\_tyoolobarometri\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1423/Kirkon_alan_tyoolobarometri_2009.pdf) (luettu 17.05.2010)

Lampela, Liisa. (2010). *Valtataistelu kirkossa 2000-luvulla*. Vammalan seurakunnan tapaus. *Teologien aikakauskirja 2/2010*. Helsingin yliopisto. 113–132.

Lönnqvist, Jouko. (2003). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Helsinki: Edita.

Marton, Ference. (1981). *Phenomenography: describing conceptions of the world around us*. *Instructional Science* 10, 117–200.

Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö. (2008). *Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015*. Osoitteessa [www.evl.fi/meidankirkko](http://www.evl.fi/meidankirkko)

Monikasvoinen kirkko. (2008). *Monikasvoinen kirkko – osallisuuden yhteisö: Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007*. *Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja* 103. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Mäkeläinen, Heikki. (2008). Osallistumiseen kannustava messu. [http://www.evl.fi/kkh/ktk/15\\_makelainen.pdf](http://www.evl.fi/kkh/ktk/15_makelainen.pdf) (luettu 07.05.2010).

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. (1999). Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Niemelä, Kati. (2001). Seurakunnan työntekijän työhön sitoutuminen. <http://www.evl.fi/kkh/ktk/sitout.htm> (luettu 17.5.2010).

Niikko, Anneli. (2003). Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tutkimuksia.

Palmu, Harri. (2003). Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Pang, Ming, F. (2003). Two Faces of variation: on continuity in the phenomenographic movement. *Scandinavian Journal for Educational Research*, 47 (2), 145-156.

Perttula, Juha. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon tutkimus*, 25 (4), 74–77.

Pirnes, Unto. (2003). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Pärnänen, Anna. (2003). Kirkon työntekijöiden työolot 2003. [http://www.evl.fi/kkh/ktk/5\\_parnanen.pdf](http://www.evl.fi/kkh/ktk/5_parnanen.pdf) (luettu 6.5.2010).

Romana, Anneli. (2007). Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 115–135.

Räsänen, Mikko (toim.). (2007). Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Seeck, Hannele. (2010). Innovaatiot syntyvät ihmisiä kuuntelemalla. *Työ Terveys Turvallisuus*, 2/2010, 16–17.

Senge, Peter. (1990). The Fifth Discipline. The art and practice of the learning



organization. London: Century Business.

Syväjärvi, Antti & Stenvall, Jari. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 22 (4). 338–351.

Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26 (3). 3-17.

Teinilä, Mari. (2009). Sisäiset ja ulkoiset paineet pakottavat muutokseen. *Kotimaa-lehden pääkirjoitus*, 19.11.2009.

Viitala, Riitta. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 77–97.

Åkerlind, Gerlese, S. (2005). Variation and communality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research and Development*, 24 (4), 321–334.