



## AKIN JOHTAMISTYÖRYHMÄ

Loppuraportti  
Maaliskuu 2009

### A. Työryhmän tausta ja tehtävä

AKIn hallitus päätti kokouksessaan 29.1.2008 asettaa työryhmän valmistelemaan liitolle materiaalia johtamista koskevan päätöksenteon ja linjausten tueksi.

Työryhmän jäseniksi valittiin

Mikael Helenelund, kanttori, puheenjohtaja  
Jukka Huttunen, yhteisen seurakuntatyön päällikkö, varapuheenjohtaja  
Satu Hirvonen, johtava kanttori  
Hilkka Kakko-Helle, johtava sairaalapappi  
Jari Kemppainen, kirkkoherra  
Matti Perälä, kirkkoherra  
Eivor Pitkänen, aluekappalainen  
Annakaisa Rantala, kirkkoherra

Työryhmän asettamista ja sen tehtävää hahmotellessaan hallituksella oli pohjana seuraava esittelyteksti, jonka otsikkona oli "Johtamisen uusi tilanne".

Johtamisen kysymykset ovat viime vuosina korostuneet kirkon hallinnossa ja kirkollisten uudistusten yhteydessä. Johtaminen on tullut esille erityisesti seuraavien asioiden kohdalla:

- kirkkoherran asema kokonaisuudessaan; tämä on hyvin perinteinen ja pitkään esillä ollut asiakokonaisuus
- mitä muita esimiehiä seurakunnassa/yhtymässä on ja tarvitaan?
- uuden palkkausjärjestelmän aiheuttamat muutokset
- seurakuntarakenteen nopea muuttuminen

Kirkkoherra on perinteisesti seurakunnan johtaja. Tähän kiistattomaan seikkaan liittyy kuitenkin kysymyksiä ja ongelmia:

- Kirkkoherra valitaan seurakuntalaisen vaalilla: mitä kaikkea tästä aiheutuu kirkkoherran aseman ja johtajuuden kannalta?
- Kirkkoherran rinnalla on talouspäällikkö (vastaava), jonka valtuusto valitsee. Hän ei ole kirkkoherran alainen. Aiheutuuko kaksipäisestä johtajuudesta ongelmia vai mahdollisuuksia?
- Seurakunnassa on kirkkoneuvosto, jonka tehtävänä on mm. "yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa..." Kirkkoherra on yleensä neuvoston puheenjohtaja. Neuvosto voi myös halutesaan ja kirkkoherran suostumuksella valita neuvoston jäsenen puheenjohtajaksi. Onko kirkkoherra esittelijä silloin, kun ei ole puheenjohtaja? Kirkkoherran ollessa puheenjohtaja hän

ei ole esittelijä yleisen hallintokäytännön tarkoittamassa mielessä. Yleensä talouspäälikkö on kirkkoneuvostossa esittelijänä.

- Osa kirkkoherran alaisista (kappalainen, seurakuntapastori, muut papit) on myös piispallisen kaitsennan piirissä, mutta eivät piispan alaisia. – Tämän problematiikan painoarvo lieene vähenemässä.
- Miten YKN:n puheenjohtajan asema rinnastuu yksittäisen seurakunnan kirkkoherran tehtävään?
- Seurakunnan johtamisesta puhuttaessa kiinnitetään toisinaan (mm. johtamiskoulutuksessa) huomiota myös siihen, miten seurakunta poikkeaa muista organisaatioista ja mitä on ns. hengellinen johtaminen/johtajuus.

Johtamiskoulutusta ja johtajuudessa kehittymistä on kirkossa tehostettu viime vuosina. Silti paljon puhutaan huonosta johtamisesta ja esimiesvastuun puuttumisesta tai kätkeytymisestä. Kirkkoherran vaalitapa on kirkollisen muutosmyllyn kestoaihe. Perusliiton tasolla on noussut esille myös kysymys siitä, miten kirkkoherra voi olla Pappisliiton jäsen, jos ja kun hän samalla on entistä enemmän työnantajan edustaja paikallisessa palkkaustoiminnassa.

Perinteisesti suurissa yhtymissä on ollut myös selektiivijohtajia (perheasiain neuvottelukeskusten johtaja, johtava sairaalapappi ym.). Kahden ja kolmen työntekijän yksiköissä johtavan tai vastaavan tehtävä on saattanut myös kiertyä. Selektiivialueella johtamistaidot ja –ominaisuudet lienevät samalla tasolla kuin kirkkoherroilla; valinnassa voidaan tietysti kiinnittää muun osaamisen rinnalla huomiota myös johtamistekijöihin. Nämä johtajat ovat myös väliportaan esimiehiä, ainakin siinä mielessä, että heidän esimiehinään ovat yhteisten työmuotojen johtaja tai viimeistään YKN:n puheenjohtaja. – Liittykö selektiivien johtamiseen muusta johtamisesta poikkeavia erityiskysymyksiä? Asiantuntijayhteisön johtaminen on tunnetusti vaikeaa.

Palkkausjärjestelmä uudistus pyrkii osaltaan tukemaan esimiestoimintaa ja johtajuutta. Samalla se laajentaa johtajien piiriä ja edellyttää enemmän nimenomaan henkilöstöosaamista.

Uusi palkkausjärjestelmä koskettaa ensinnäkin kirkon perinteisiä johtamiskysymyksiä. Ensimmäiset kokemukset osoittavat, että kirkkoherran ja talouspäälikön roolit ja työnjako eivät ole selkeät uuden järjestelmän oloissa. Toiminnalliset näkökohdat jäävät helposti taloudellisten jalkoihin. Esittely päätäville elimille on saattanut olla kokonaan muuta kuin mitä on sovittu henkilöstön kanssa neuvoteltaessa. Esittelykulttuuri ei liene aiemminkaan ollut hyvä, nyt tilanteeseen tulee paikallisen palkkaustoiminnan takia uusia ulottuvuuksia.

Toiseksi palkkausjärjestelmä edellyttää lähi- tai väliesimiesjärjestelmän aikaansaamista tai parantamista yhä useammassa seurakunnissa. Tämä merkitsee esimiestehtävän ja –vastuun laajenemista uusiin ammattikuntiin, esim. kantoreihin, diakoniatyöntekijöihin ja nuorisonohjaajiin. Lähesimiestyöskentelyyn ei kirkossa juurikaan ole valmiuksia. Toisaalta uudistettu palkkausjärjestelmä tunnistaa helposti kaikenlaisen esimiesvastuun oleelliseksi vaativuustekijäksi, jopa muita työn ulottuvuuksia sivuuttaen.

- kuinka monta suoraa alaista voi yhdellä esimiehellä olla, ennen kuin väliesimiestä tarvitaan?
- mitä väliesimiehiä kirkossa on ja pitää olla? (työala, alue, selektiivi)

Seurakuntien yhdistyminen ("seurakuntarakenteen muutos") on alkanut kuntasektorin seurannaisena nopeaan tahtiin. Myös seurakuntien omaa, kunnista riippumatonta rakennemuutosta on tapahtunut. Muutoksen suunta on jo pitkään kulkenut kohti suurempia hallinnollis-taloudellisia yksiköitä. Suunnitteilla on jopa valtakunnallinen talouden ja palkkahallinnon yksikkö kirkkohallituksen yhteyteen. Samalla on kiinnitetty huomiota siihen, että toiminnallisesti tulee säilyttää sopivan kokoiset yksiköt. Tältä kannalta erilaiset piiri-, alue- tai kappeliseurakunnat pysyvät rakennemuutoksen osatekijöinä.

Rakennemuutos aiheuttaa sekin haasteita johtamiselle ja johtajuudelle. Esim. seuraavat näkökohdat kannattanevat ottaa huomioon:

- tulee entistä enemmän suurten seurakuntien kirkkoherroja
- kirkkoherran virat vähenevät

- alue- ja piirikappalaisten määrä lisääntyy yhtenä lähiesimies –mallina

Edellä päällisin puolin selostettu johtamistilanteen muuttuminen on merkittävä myös AKIn kannalta. Samoin edessä olevat linjavalinnat ja kirkollinen vaikuttaminen (valtuustossa on viimeksi kirjattu kanta kirkkoherran vaalitapaan) edellyttävät laajaa ja perusteellista valmistelua.

Työryhmälle annettiin valtuudet muotoilla toimeksiantoaan yllä olevan hahmotuksen pohjalta ja tarvittaessa jakaantua jaostoihin.

Työskentelyn ja aikataulun osalta toimivaltaa annettiin ryhmälle, joka asetti takarajan 15.3.2009.

Kokousten ja kaksipäiväisen seminaarin lisäksi työryhmä valmisteli esitystään verkkotyöskentelynä. Työryhmälle annettiin oikeus myös käyttää ulkopuolista asiantuntemusta; työryhmän kuultavina ovat olleet johtamiskoulutukseen liittyen kirkon kouluskeskuksen johtaja Kari Kopperi ja kouluttaja Lasse Östring.

Edellä olevan taustamateriaalin pohjalta työryhmä on tuottanut materiaalia ja valmistellut AKIn linjauksia seuraavissa asiakokonaisuuksissa:

- kirkkoherran vaalitapa
- kirkkoherran asema suhteessa seurakunnan hallintoon: neuvoston puheenjohtaja, esittelijä, suhde talouspäällikköön, seurakunnan yleinen johto
- YKN:n puheenjohtajan asema yhtymässä ja suhde hallinto- ja talousjohtoon
- selektiivijohtajat: missä kohtaa tarvitaan; asiantuntijaorganisaation johtaminen
- työnantajan edustaja ammattiliiton jäsenenä: mitä erityispalvelua liitolta mahdollisesti odottavat, mitä liitto voi tarjota?
- lähiesimiehen tehtävät ja rooli etenkin henkilöstöhallinnossa; lähiesimiehen toimenkuva (mm. johtava kanttori)
- palkkausjärjestelmäuudistuksen mukanaan tuomat muut muutokset sekä paikallisen työnantajan rooli/tehtävä, kehen henkilöityy?
- seurakuntarakenteen muutokseen liittyvät johtamiskysymykset: kirkkoherran virat, uuteen virkaan siirtyvät kirkkoherrat, johtaminen kappeli-, piiri- ja aluemallissa; varakirkkoherra, henkilöstöpäällikkö ja hänen asemansa suurissa yksiköissä, vastaava kappalainen jne
- kysymyksen hengellisestä ja taiteellisesta johtajuudesta työryhmä katsoi lähinnä perusliittojen vastuulle kuuluvaksi
- naisten johtajuuden ja uralla etenemisen edistäminen on osa liiton tasavotyötä, joten se ei kuulunut tälle työryhmälle

Työryhmän loppuraportti on tarkoitettu lähinnä aineistoksi, jota AKI ja perusliitot voivat hyödyntää toiminnassaan, esim. johtamiseen liittyvissä kannanotoissa ja

linjauksissa, alaosasto- ja koulutustoiminnassa sekä julkaisuissa ja keskustelujen pohjana.

Johtamiseen liittyy niin paljon kysymyksiä, ongelmia ja vaikeita periaatekysymyksiä. Siksi työryhmän on ollut pakko valita näkökulma, josta käsin se on katsonut asiaa.

### *TYÖRYHMÄN LINJAUS 1*

*AKIn on kannanotoissaan syytä valita linjakseen ja avainkäsitteekseen "Toimintaa ja henkilöstöä tukeva johtajuus"*

## **B. Kirkkoherran virkaan liittyvät kysymykset**

### **Kirkkoherran vaalitapa**

Kirkkoherran vaalitapa on ollut kirkollisten uudistusten kestoaihe. Työryhmän tehtäväksi ei ollut ajateltu AKIn kannanottojen suoranainen valmistelu, mutta kyläkin taustamateriaalin tuottaminen ja erilaisten näkökohtien kokoaminen sekä eri valintatapoihin liittyvien hyvien ja huonojen puolien punnitseminen.

Työryhmän työskentelyn aikana (31.10.2008 mennessä) kirkkohallitus pyysi AKIn lausuntoa asettamansa työryhmän mietinnöstä "Kirkkoherranvaalin muuttaminen välilliseksi vaaliksi". Työryhmä osallistui epävirallisesti lausunnon valmisteluun. Lausuntoteksti sisältää sen, mikä työryhmän mielestä oli perusteltua tässä vaiheessa asiasta sanoa.

AKIn hallitus antoi asiasta seuraavan lausunnon:

#### **Yleistä**

Viime vuosina kirkossamme on korostettu johtajuuden merkitystä ja panostettu eri tavoin siihen, että pätevät ja soveltuvat henkilöt valikoituisivat johtotehtäviin. Kirkkoherran virkaa hakevien johtamiskoulutus ja siihen liittyvä soveltuvuustutkimus sekä avoimeksi tulleen viran mahdollisten erityistarpeiden huomioon ottaminen kirkkoherran valinnassa ovat olleet oikeansuuntaisia uudistuksia, joiden kokonaisvaikutusta ei kuitenkaan vielä voi lopullisesti arvioida.

AKI yhtyy siihen mietinnössä esitettyyn, että meneillään olevat uudistukset ovat entisestään korostaneet johtamistaitoja ja johtajaominaisuuksia kirkkoherran tehtävässä. Tällaisia uudistuksia ovat ainakin seurakuntarakenteen muuttuminen ja palkkausjärjestelmän paikallisten toimivaltuuksien voimakas lisääminen. Näiden muutosten keskellä korostuvat hallinnollisen pätevyyden lisäksi henkilöstö- ja työyhteisöjohtaminen.

Mietinnössä esitetään vaalittavan muuttamisen keskeiseksi syyksi se, että nykyinen valintaprosessi, joka huipentuu seurakuntalaisten suorittamaan vaaliin, ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen johtajaksi valikoitumisessa.

#### **AKIn peruslinjaus**

AKI kannalta on tärkeintä, että kirkkoherran valintaan liittyvää kokonaisprosessia kehitetään siten, että se tukee kirkkoherran johtajuutta ja johtajan asemaa ja että se edistää johtajiksi parhaiten soveltuvien pappien hakeutumista kirkkoherran virkoihin; viimeksi mainittua tavoitetta tulisi myös palkkauksessa tukea. Näistä näkökulmista vaalitapa ei sinänsä ole kaikkein oleellisin kysymys. Edellä mainitut tavoitteet voivat toteutua sekä nykyisessä valintatavassa että ehdotetun

uudistuksen puitteissa. Samoin lienee niin, että kumpi tahansa vaalitapa voi tuottaa onnistuneita ja vähemmän onnistuneita henkilövalintoja.

AKI ei pidä ehdottoman välttämättömänä tai luovuttamattomana, että nykyinen vaalitapa säilytetään. AKI ei myöskään katso, että vaalin muuttaminen välilliseksi olisi ainoa keino parantaa seurakunnan johtamista ja edistää kirkkoherran johtajuutta. AKIn perusliittojen jäsenet, etenkin pappisto, edustaa tunnetusti vaalitapa-asiassa erilaisia kantoja, jolloin ammattijärjestö siitäkin syystä on linjauksessaan varovainen.

### **Nykyisen vaalitavan kehittäminen**

AKIn käsityksen mukaan kirkkoherran vaalitavan kehittämistä ja parantamista on syytä joka tapauksessa jatkaa.

Tuomiokapitulin osuutta valintaprosessin kokonaisuudessa tulisi mieluummin lisätä. Hakijoiden pätevyystutkinnan lisäksi kapitulin tulisi edelleen asettaa hakijat järjestykseen pätevyyden ja soveltuvuuden sekä viran erityistarpeiden mukaisesti. Kapitulin tulisi kontrolloida, milloin hakija on viimeksi ollut soveltuvuustutkinnassa ja tarvittaessa järjestää se. Seurakunnasta aukeavat erityistarpeet tulee seurakunnan itse päättää ja ilmoittaa kapitulille. Pätevistä ja soveltuvista hakijoista kolme tai neljä asetetaan vaaliehdolle ottaen huomioon myös seurakunnan erityiset tarpeet. Ylimääräisten vaaliehdokkaiden mahdollisuudesta voitaisiin luopua. Nykyisen vaalinäytteen lisäksi seurakunnan olisi järjestettävä näytepäivänä hakijan erityinen kuulemis- ja tutustumistilaisuus, joka olisi kaikille avoin.

### **Ehdotettu uudistus**

AKI näkee välilliseen, seurakunnan hallintoelimen suorittamaan vaaliin siirtymisessä hyviä puolia, mutta myös ongelmakohtia.

Vaalitavan muutos luultavasti nopeuttaisi valintaprosessia, mikä on myönteinen asia niin seurakunnan kuin hakijoidenkin kannalta. Hallintoelimen suorittama vaali olisi omiaan myös korostamaan luottamushenkilöiden asemaa ja heidän tehtävänsä merkitystä; samalla kävisi tarpeettomaksi pohtia kansanvaaliin toisinaan liittyvää alhaisen osallistumisaktiivisuuden ongelmaa. Luottamuselimestä on halutessaan hyvät mahdollisuudet haastatella ehdokkaita ja punnita heidän kykyjään ja ominaisuuksiaan toisin kuin kaikille seurakuntalaisille tarkoitetuissa tilaisuuksissa voidaan tehdä.

Vaalitavan muutosta tulee kuitenkin pohtia myös siitä näkökulmasta, mitä se mahdollisesti vaikuttaa siihen, mikä on kirkkoherran identiteetti pappina ja johtajana. Seurakuntalaisten suora vaali on omiaan korostamaan sitä, että kirkkoherra ei ole vain hallinnollinen, vaan myös hengellinen johtaja. Tämän seikan merkitys saattaa olla hyvinkin huomattava paitsi kirkkoherran itsensä myös muiden seurakunnan työntekijöiden ja seurakunnan jäsenten kannalta. Vaikka kansanvaali ei periydykään kovin monien vuosisatojen takaa ja vaikka siihen liittyy ongelmakohtia, se luo kuvaa seurakunnasta omaleimaisena ja omalakisena yhteisönä ja erottaa sitä nimenomaan kunnalliselämästä ja sen lainalaisuuksista.

Vaalitapaa ja sen mahdollista muuttamista ei voine tarkastella myöskään ottamatta huomioon, että kirkkoherran asema kaikkineen muodostaa yhden kokonaisuuden. Tuomiokapitulin vahva rooli virantäytössä, kansanvaali ja piispan toimittama virkaan asettaminen liittyvät samaan kokonaisuuteen kuin kirkkoherran toimiminen neuvoston puheenjohtajana. Yhden kohdan muuttaminen muista irrallaan ei välttämättä ole viisasta eikä aina mahdollistakaan.

Luottamuselimestä suoritettu vaali johtaisi siihen, että nykyistäkin pienempi ryhmä päättäisi seurakunnan johtajan valitsemisesta. Etenkin seurakuntaneuvosto yhtymissä muodostuu vain muutamasta henkilöstä. Kaikki ne ongelmat, jotka liittyvät kansanvaaliin (ehdokkaan "lavasäteily", uskonnolliset ja poliittiset ryhmittymät jne.), voivat tulla ja usein tulevatkin kuvaan myös luottamuselimen toiminnassa.

Luottamuselimen suorittaman vaalin jälkeen valitsematta jääneillä on mahdollisuus valita päätöksestä. On olemassa vaara, että jos vaalitapaa muutetaan, kirkkoherran vaalinkin jälkeen al-

kaa ilmaantua näitä valituksia. Erityisesti tämä koskee sellaisia muutoksenhakuja, jotka rakentuvat syrjintäolettan pohjalle.

### Hakijoiden oikeusturva

Vaalitavasta riippumatta tulee kiinnittää huomiota hakijoiden oikeusturvaan. Tuomiokapitulien linjaa vaalisija-asettelussa tulee yhtenäistää, jolloin valitukset tässä prosessin vaiheessa vähenevät. Seurakunta ei saa esittää erityisiin tarpeisiin liittyviä perusteluja niin, että niissä jo tavallaan otetaan kantaa henkilön puolesta tai häntä vastaan. Kuulemis- ja haastattelutilanteissa tulee noudattaa ehdottoman tasapuolisuuden periaatteita.

Asiaa käsitellään kirkollisessa päätöksenteossa v. 2009 siten, että mahdolliset muutokset on tarkoitus saattaa voimaan samaan aikaan kirkon palvelussuhdelainsäädännön uudistamisen kanssa.

#### *TYÖRYHMÄN LINJAUS 2*

*Keskustelussa ja informaatiossa AKI painottaa seuraavia asioita:*

#### *Tuomiokapitulin keskeinen rooli*

*Tuomiokapituli tutkii hakijoiden pätevyyden ja sopivuuden, suorittaa haastattelun, vastaa soveltuvuustutkinnasta ja lähettää seurakunnan valittavaksi enintään kolme pätevistä hakijoista. Vaalisijoille asettamista ei välttämättä tarvita.*

#### *Hakijoiden pätevyys ja sopivuus:*

*Nykyiset pätevyysvaatimukset (pastoraalitutkinto ja kirkollisen johtamisen tutkinto) riittävät jatkossakin.*

*Sopivuus tulee varmistaa voimassa olevalla soveltuvuustutkinnalla.*

#### *Hakijoiden oikeusturva:*

*Tuomiokapitulin ratkaisusta, joka liittyy hakijan pätevyyteen, tulee säilyttää oikaisuvaatimus- ja valitusmahdollisuus.*

*Tuomiokapitulien toiminnan kirkkoherranvirkojen täytössä tulee olla mahdollisimman yhtenäistä.*

#### *Kirkkoherran asema ja johtajuus suhteessa valintatapaan:*

*Vaalitapa saattaa vaikuttaa siihen, miten kirkkoherran johtajuus ja asema ymmärretään ja se voi myös vaikuttaa kirkkoherran aseman kehittymiseen. AKI pitää omassa informaatiossaan tätä näkökohtaa esillä.*

## Kirkkoherran asema seurakunnan johtajana

Meneillään olevat uudistukset ovat korostaneet kirkkoherran johtajanasemaa ja johtamistehtävän merkittävyyttä.

Selvittelyä vaativia kysymyksiä on lähinnä kaksi:

- kirkkoherra neuvoston puheenjohtajana
- kirkkoherran esimiesasema suhteessa talousjohtajaan/vastaavaan.

Työryhmä on käsitellyt kirkkoherran nykyisen puheenjohtaja-aseman vaikutusta hänen muuhun esimiesasemaansa. Samoin on pohdittu, mitä aseman muuttaminen esittelijäksi vaikuttaisi kirkkoherran asemaan ja itseymmärrykseen sekä muihin johtajantehtäviin seurakunnissa. Vaikka kummallakin järjestelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa, työryhmä on päätenyt suosittamaan, että AKI kannattaisi kirkkoherran puheenjohtaja-aseman säilyttämistä.

Kaikissa organisaatioissa on nähty hyväksi selkeyttää johtajuutta siten, että johtajan asemassa oleva itse mieltää olevansa johtaja ja vastaavasti alaiset mieltävät ja hyväksyvät hänet johtajaksi. Nykyinen talousjohtajan asema kirkkoneuvoston esittelijänä, mutta ei kirkkoherran alaisena on jääne menneiltä ajoilta ja sekoittaa yhteistyösuhteita.

### *TYÖRYHMÄN LINJAUS 3*

*Informaatiossaan ja kannanotoissaan AKI lähtee siltä pohjalta, että kirkkoherra edelleen on kirkko-/seurakuntaneuvoston puheenjohtaja ja muut kysymykset valmistellaan tämän peruslinjauksen pohjalta.*

*Talousjohtajan/vastaavan malliohjesääntöön kirjataan kohta, jonka mukaan kirkkoherra on talousjohtajan esimies.*

## C. Lähiesimiehen asemaan ja tehtävään liittyvät kysymykset

Lähiesimiehellä ymmärretään esimiestä, joka on työntekijää lähinnä yläpuolella; lähiesimiehellä puolestaan on oma(t) esimiehensä. Lähiesimiehen käsitteellä työryhmä on halunnut korvata väliesimiehen käsitteen.

Lähiesimiehen tehtäviä on jo vanhaltaan ollut useanlaisia.

Perinteisesti seurakunnissa on ollut työmuotojen johtajia tai työmuodosta vastaavia (johtava kanttori, johtava diakoniatyöntekijä, lapsityönohjaaja jne). Tähän kohtaan liittyvät myös selektiivijohtajat (johtava sairaalapappi, perheasiain neuvottelukeskuksen johtaja ym.) kuitenkin sillä erotuksella, että selektiivijohtajan tehtävä on ollut selkeämpi ja tehtävään on hakeuduttu johtamiseen liittyvän soveltuvuustutkinnan kautta.

Jotkut seurakunnat ovat alueellisesti organisoituneita. Tällöin piirin, alueen tai kappelin johdossa on ollut aluejohtaja, yleensä kappalainen tai muu pappi. Seurakuntarakenteen muuttuminen tuo lisää näitä aluevastaavia, kun entinen kirk-

koherra jää kappalaisena liitetyn seurakunnan aluejohtajaksi. Yleensä hänen jälkeensäkin piiri/alue/kappeli jää elämään toiminnallisesti itsenäisenä yksikkönä.

Kaikkia esimies- ja johtajantehtäviä koskevat periaatteessa samat ongelmat ja lainalaisuudet. Näitä ovat mm. tehtävän edellyttämä koulutus/tutkinto, soveltuvuus johtajan tehtävään ja valmius sisäistää johtajan/esimiehen rooli ja identiteetti.

Seurakunnat ovat tulevaisuudessakin kooltaan, rakenteeltaan ja luonteeltaan varsin erilaisia. Kuitenkin kaikkialla on viime vuosina pyritty rakentamaan lähiesimiesjärjestelmää johtamisen tueksi. Palkkausjärjestelmän paikallistaminen ja seurakuntarakenteen muuttuminen, pyrkimys entistä suurempiin taloudellishallinnollisiin yksiköihin, on lisäämässä lähiesimiesten määrää.

Työryhmä on hahmotellut lähiesimiestehtävissä esille tulevia kysymyksiä yhtenä kokonaisuutena tekemättä eroa siinä, onko lähiesimies työmuodon, alueen vai selektiivin johtaja.

#### *TYÖRYHMÄN LINJAUS 4*

*Lähiesimiesorganisaatio on syytä ottaa eri tavoin käyttöön suurissa ja keskisuurissa seurakunnissa. Sopiva raja asiaa harkittaessa voi olla se, että yhdellä johtajalla ei olisi ainakaan enemmän kuin kymmenen suoraa alaista.*

*Riippumatta työnjakokysymyksistä ja organisaatiomallista pappi on joko kirkkoherran tai aluepapin alainen.*

Vaikka lähiesimiehen tehtävän sisältö ja ao. työntekijän asema on vielä jäsenymätön, voidaan joitakin toimenkuvaan liittyviä asioita kuitenkin kirjata. Lähiesimiesjärjestelmän soveltaminen edellyttää, että esimiestehtävän delegointi on johtosäännöllä tai muuten selkeä, lähiesimiehellä on oman esimiehensä selkeä tuki ja esimiesasema on tunnustettu, vaikka alaisten määrä olisi pieni.

#### **Lähiesimiehen toimenkuva**

Lähiesimiehen henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin voivat kuulua:

- osuus ja rooli rekrytoinnissa
- perehdyttäminen
- kehityskeskustelut
- harkinnanvaraiseen palkanosaan liittyvä tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arviointi
- työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen
- organisaation sisäinen viestintä
- koulutustarpeiden arviointi
- suunnitteluun osallistuminen
- työvuorot ja sijaisuudet



Lähiesimiehen toiminnallisia tehtäviä voivat olla:

- talousarvio
- talouden seuranta (laskut ym.)
- raportointi
- strategiatyö omalla alalla ja koko yhteisön strategiatyöhön osallistuminen

Työryhmä esittää, että AKI tulevissa lähiesimiestehtävään liittyvissä kannanotoissaan ja toiminnassaan rakentaisi seuraavan linjauksen pohjalle.

#### *TYÖRYHMÄN LINJAUS 5*

*Lähiesimiehen tehtävä ja vastuu muotoillaan selkeästi: lähiesimies tietää, mikä on hänen tehtävänsä ja keiden esimies hän on; vastaavasti jokainen työntekijä tietää, kuka on hänen lähiesimiehensä*

*Lähiesimiestehtävän menestyksessä hoitaminen edellyttää, että siihen varataan riittävä aika ja muut resurssit. Useimmiten lähiesimies osallistuu tiiviisti myös itse toimintaan.*

*Lähiesimiehen tehtävästä maksetaan muusta palkkauksesta erotettu palkanosa.*

*Työnantaja huolehtii siitä, että lähiesimiestehtävässä oleville järjestetään asianmukainen ja riittävä koulutus.*

## **D. Muut kysymykset**

Työryhmä ei katso tarpeelliseksi tässä vaiheessa erikseen paneutua johtamiskoulutuksen kysymyksiin sen lisäksi, mitä edellä on sanottu lähiesimiehen tehtävään liittyvästä koulutuksesta. Liiton on koulutuspolitiikassaan syytä edelleen kiinnittää huomiota johtamiskoulutukseen. Samoin sen on hyvä edelleen olla linkittyneenä muihin tahoihin (esim. Kirkkopalvelut, muut ammattijärjestöt), jotka kantavat vastuuta johtamiskoulutuksesta ja sen kehittämisestä sekä johtamisen tukemisesta.

Työryhmä on käyttänyt suhteellisen runsaasti aikaa sen pohtimiseen, tarvitaanko liitolta jotain erityistä panostusta johtajina toimivien jäsenten erityiseen jäsenpalveluun. Vaikka jotkut näkökohdat puoltavat asian lähempää selvittämistä, työryhmä katsoo, että AKIn toiminnaksi riittäisi tässä vaiheessa se, että asiaan kiinnitetään mahdollisuuksien mukaan huomiota esim. papiston ja kanttorien valtakunnallisten päivien ohjelmassa.