

**Seurakunnan johtajien käsityksiä saarnan merkityksestä
johtajuudessa
pro gradu -tutkielma
Tommi Petteri Arasalo**

Aikuiskasvatustiede pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Kevätlukukausi 2023
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Arasalo Tommi Petteri, 2023. Seurakunnan johtajien käsityksiä saarnan merkityksestä johtajuudessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä seurakunnan johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa. Tutkimuksen aihetta lähestyttiin tutkimuskysymyksen kautta: millaisia käsityksiä helluntaiseurakuntien johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa?

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen ja tutkimuksen viitekehystenä toimi fenomenografinen tutkimussuuntaus. Tutkimuksen aineistona käytettiin kahdeksan helluntaiseurakunnan johtajan litteroituja haastatteluja.

Tutkimuksen mukaan saarnalla nähtiin olevan merkitystä johtajuudessa. Analyysin tuloksena muodostui horisontaalinen kuvauskategoriajärjestelmä, joka jakautui kolmeen pääkategoriaan saarnasta johtamisen välineenä: 1) saarna toimii seurakunnan johtajan työvälineenä ja siksi seurakunnan johtajan tulisi kehittää saarnataitoja, kiinnittää huomiota saarnan sisällön eettisyyteen ja huomioida olevansa symboli saarnansa sanomasta; 2) saarna muuttaa seurakuntayhteisöä ja siksi saarnan avulla voidaan viedä seurakunnan strategiaa käytäntöön ja edistää haluttua muutosta ja saarnaa voidaan myös hyödyntää pedagogisessa johtamisessa; 3) saarna vaikuttaa seurakuntalaisen elämäntapaan ja siksi saarna vaikuttaa kristillisiin arvoihin, muuttaa seurakuntakulttuuria ja synnyttää jaettua johtajuutta.

Avainsanat: Pedagoginen johtaminen, pastoraalinen johtaminen, saarna, arvot, fenomenografia.

SISÄLTÖ

JOHDANTO	5
1 JOHTAMISEN PERUSTEHTÄVÄT.....	7
1.1 Johtajuusajattelun kehittyminen.....	7
1.2 Helluntaiseurakuntien johtajuusajattelu ja historiakatsaus.....	9
1.3 Pedagoginen johtajuus	11
1.3.1 Jaettu pedagoginen johtajuus.....	16
1.3.2 Pedagoginen johtaminen ja muutosjohtaminen.....	17
1.4 Pastoraalinen johtaminen	19
1.4.1 Kieli ja ajattelu osana pastoraalista johtamista.....	21
1.4.2 Saarna osana pastoraalista johtamista	22
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	28
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	29
3.1 Laadullinen tutkimusote.....	29
3.2 Fenomenografia.....	29
3.3 Tutkimusaineiston kerääminen avoimen haastattelun avulla	32
3.4 Tutkimusaineiston kerääminen	33
3.5 Aineiston analyysi.....	34
3.6 Näkökulmia tutkimuksen eettisyyteen.....	37
4 TUTKIMUSTULOKSET	39
4.1 Saarna toimii seurakunnanjohtajan työvälineenä	41
4.1.1 Seurakunnan johtajan saarnataidot.....	41
4.1.2 Seurakunnan johtajan eettinen vastuu	43
4.1.3 Seurakunnan johtaja on itse symboli saarnastaan	44

4.2 Saarna muuttaa seurakuntayhteisöä.....	45
4.2.1 Saarna vie seurakunnan strategiaa käytäntöön yhteisössä	45
4.2.2 Saarnalla voidaan edistää muutosta yhteisössä.....	46
4.2.3 Saarnaa voidaan hyödyntää pedagogisessa johtamisessa.....	47
4.3 Saarna vaikuttaa seurakuntalaisten elämäntapaan	49
4.3.1 Saarna vaikuttaa kuulijoiden arvoihin	49
4.3.2 Saarna muuttaa seurakuntakulttuuria	50
4.3.3 Saarna synnyttää jaettua johtajuutta.....	52
5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA.....	54
5.1 Tulosten tarkastelua	54
5.2 POHDINTA	64
5.2.1 Johtopäätöksiä.....	64
5.2.2 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.....	67
5.3 Tutkimuksen luotettavuudesta.....	67
LÄHTEET	70
LIITTEET.....	75

JOHDANTO

Johtaminen ja siihen sisältyvä viestintä on jokaisen seurakunnan johtajan arkea. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia käsityksiä seurakunna johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa. Seurakunnan johtajien toimintaympäristö poikkeaa yritysjohtajien toimintaympäristöstä merkittävästi, vaikka johtamiseen liittyvät ilmiöt ovat pitkälti samoja kaikissa organisaatioissa (Kopperi, 2019, s. 25, 26). Yksi konkreettisimmista tutkimuksen rajauksista liittyy seurakuntatyötä tekevien johtajien toimintaympäristöön. Aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa helluntaiseurakunnan johtajaa. (Alasuutari 1993, s. 36.) Helluntaiseurakuntia suomessa on noin 240 ja niihin kuuluu noin 50 000 jäsentä. Seurakunnat hengellisinä yhteisöinä toimivat omien traditioiden ja teologisten näkemysten värittäminä kirkkoina (Asikaisen, 2020, s. 29).

Palmu (1990, s. 40) korostaa kirkkoherrojen perustehtävän olevan papillinen, siksi seurakunnan johtajan tehtävä poikkeaa muusta johtamisesta. Kirkon arvomaailman tulisi hengittää sen omaa arvomaailmaa ja etiikkaa, siksi seurakuntaa tulisi johtaa sen perustehtävän näkökulmasta. Hengellisen johtajan johtajuus korostuu silloin, kun hän johtaa jumalanpalvelusta ja saarnaa evankeliumia (Kopperi, 2019, s. 25, 26). Asikaisen (2020, s. 60) mukaan kirkkoja tulisi johtaa niiden perustehtävän näkökulmasta. Kirkoilla on erilaisia teologisia näkemyksiä ja eettisiä kannanottoja, jotka määrittelevät seurakuntien elämää ja päätöksen tekemistä. Tunnusomaista pastoraaliselle hengelliselle johtamiselle onkin yhteisöä koskettavat hengelliset periaatteet ja ohjeistukset (Asikainen, 2020, s. 60).

Seurakuntien jumalanpalveluselämään sisältyvä viestinnän väline on saarna, ja sillä on keskeinen asema kristillisessä perinteessä. Seurakunnan johtajien toimintaympäristöön liittyy paljon vain kirkoille tunnusomaisia piirteitä, ja seurakuntien jäsenet hakeutuvat seurakuntiin elämänkatsomuksellisista syistä. Tästä herääkin kysymys, voiko saarnaa hyödyntää johtamisessa. Tamminen (1985, s 89) kuvaa opettamisen sisältyvän kaikkeen sanan julistamiseen. Hän näkee saarnan olevan syvimmillään

todistusta seurakunnan uskosta ja tähän uskoon pohjautuvaa julistusta. Toisaalta kaikkeen saarnaamiseen liittyy myös opettamista. Saarnaan sisältämässä opetuksessa on omaleimaista se, että se on osa jumalanpalvelusta. Asikainen (2020, s. 36) korostaa, että pastoraalisella johtajalla tulisi olla riittävä teologinen asiantuntemus samalla tavalla kuin rehtorilla tulisi olla riittävä pedagoginen asiantuntemus, jotta hän voi toimia koulun perustehtävän hyväksi (Asikainen, 2020, s. 37, 38).

Tutkimusaihetta lähestytään fenomenografisen tutkimusperinteen avulla, koska sen kautta päästään pureutumaan syvällisesti seurakunnan johtajien erilaisiin käsityksiin saarnan merkityksestä johtajuudessa. Tavoitteena on tutkia ilmiötä fenomenografisen ajattelumallin kautta ja todentaa, miten seurakunnan johtajat ymmärtävät ja hahmottavat saarnan merkitystä suhteessa johtamiseen (Metsämuuronen, 2001, s. 23).

1 JOHTAMISEN PERUSTEHTÄVÄT

Seurakunnan johtaminen rakentuu monesta osatekijästä. Käsitys johtajuudesta on kehittynyt historian aikana merkittävästi ja se on vaikuttanut myös seurakuntien johtajuusajatteluun. Tässä luvussa johtajuusajattelun lisäksi pedagoginen johtaminen ja pastoraalinen johtaminen liitetään osaksi seurakunnan johtamista. Tutkimusaiheen näkökulmasta avataan myös saarnaa osana pastoraalista johtamista.

1.1 Johtajuusajattelun kehittyminen

Asikainen (2020, s. 31, 32) on tutkinut väitöskirjassaan Kirkkoherrojen käsityksiä pastoraalisesta johtajuudesta. Hän nostaa esille viisi johtajuuskoulukuntaa, joiden kautta voidaan havaita, miten johtajuusajattelu on kehittynyt: tieteellinen liikkeenjohtaminen eli taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuurinen paradigma ja innovaatioteoreettinen näkökulma. Ihmissuhdeparadigma syntyi vastapainoksi tehokkuutta painottavan taylorismin tilalle. Siinä haluttiin vahvistaa työntekijöiden osaamista ja alettiin kiinnittämään huomioita työhyvinvointiin, sosiaalisiin suhteisiin ja työyhteisön toimivuuteen. Tämä loi tarpeen myös johtajien kouluttamiseen aikaisempaa enemmän (Asikainen, 2020, s. 33; Bolden, 2004, s. 6 -14; Kurki, 1993, s. 61). Rakenneanalyttisen paradigman keskiössä on organisaation kokonaisuus rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta. Syntyi tarve uusille tietojärjestelmille ja organisaation kehittymiselle, jossa yksittäinen työntekijä nähtiin organisaation yhdeksi osaksi. Tämä johti myös johtamiskoulutukseen, jossa painotettiin strategista ajattelua (Asikainen, 2020, s. 34). Innovaatioteoreettinen näkökulma ei tarjoa selkeitä ratkaisuja organisaation johtamiseen, vaan siinä halutaan löytää ratkaisuja tilanteen mukaan. Työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja uudistumiseen alettiin kiinnittää huomiota, jotta voitiin vastata yhteiskunnassa kehittyvään kilpailuun. Johtajalta tarvittiin kokonaiskuvan ja vision hahmottamista sekä hyviä sosiaalisia taitoja (Asikainen, 2020, s. 35; Bolden, 2004, s. 6 - 14).

Kasvava teollistuminen 1900-luvun alkupuolella synnytti tarpeen kehittää johtajuutta. Vuonna 1911 Taylor julkaisi ensimmäisen teoksensa *Teollinen liikkeenjohto*, jossa hän hahmotteli liikkeenjohdon teoriaa. Taylorismin keskiössä on tehokkuuden lisääminen (Sydänmaalakka, 2019, s. 142). Juuti (2013, s. 29) kuvaa taylorismiä *tieteelliseksi*, koska siinä haluttiin löytää tieteellisin menetelmin paras tapa tehdä työtä ja opettaa se kaikille. Tehokkaasta työstä haluttiin antaa kannusteita. Siksi ajatus urakkapalkasta nähtiin tavaksi tehostaa työtä. Samoihin aikoihin eli toinen merkittävä johtajuusajattelija, saksalainen Weber. Hän oli byrokraatti, joka puolestaan painotti täsmällisyyttä, vakautta, ankaraa kurinalaisuutta ja luotettavuutta. Taylorin ja Weberin ajattelu kehitti merkittävästi johtajuusajattelua, erityisesti teollisessa yhteiskunnassa (Goffee & Jones, 2011, s. 53). Sydänmaalakan (2019, s. 142) mukaan johtamisajattelu on kehittynyt paljon teollisista suljetuista organisaatioista. Nykyään organisaatiot nähdään avoimina systeeminä, jotka kehittyvät jatkuvasti ja ovat sekä itseohjautuvia että tasa-arvoisempia. Johtajuus on siis kulkenut johtajakeskeisyydestä kohti kollektiivista johtajuutta. Drucker kehitti 1950-luvulla tavoitefilosofian, joka kehittyi 1970- ja 1980-luvuilla Suomessa tulosjohtamiseksi. Tämä sisälsi laaja-alaisia johtamisen prosesseja, joka kosketti yksilöitä, tiimejä, organisaatioita ja muita verkostoja. Painotuksena oli jatkuva suoritusten parantaminen palautteen ja osaamisen kehittämisen kautta (Bolden, 2004, s. 10–16; Sydänmaalakka, 2020, s. 142). Sydänmaalakka (2020, s. 143) näkee, että johtajuusajattelussa on siirrytty suorituspainotteisuudesta kohti yksilö- ja tiimikeskeisyyttä. Siksi johtajuus voi olla myös jaettua ja olisi hyvä luoda kulttuuria, joka tukee suoritusten johtamisen prosesseja ja jatkuvaa uudistumista. Hänen mukaansa tulisi kiinnittää huomiota organisaation kulttuuriin ja arvoihin, joiden kautta voidaan löytää yhteinen kulttuuri ja toimintatapa. Siksi arvojohtaminen ja eettinen johtaminen ovat nykyään johtamisen ytimessä (Melo, 2019, s. 39, 49). Johtaminen alkaa tietenkin strategisesta johtamisesta, koska ilman visiota ja päämäärää ei voida tietää, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. Ihmiset ovat monien organisaatioiden tärkein pääoma. Siksi työntekijöiden arvostaminen ja heistä huolehtiminen ovat tärkeä osa nykypäivän johtajuutta (Sydänmaalakka, 2020, s. 143).

1.2 Helluntaiseurakuntien johtajuusajattelu ja historiakatsaus

Johtajuuskirjallisuudessa tuttuja englanninkielisiä termejä ovat *administration*, *management* ja *leadership*. Hallinnollinen johtaminen (*administration*) sisältyy johtajan tehtäviin. Se pitää sisällään esimerkiksi kirjanpitoa ja rekisterien ylläpitämistä sekä hallinnollisten päätösten kirjaamista (Asikainen, 2020, s. 54; Kurki, 1993, s. 59). Helluntaiseurakunnissa seurakunnan johtajalla on keskeinen asema seurakunnan hallinnollisissa tehtävissä. Esimerkiksi talouden tulee olla hyvin hoidettua ja uskonnollisten toimijoiden rekisterien ylläpitämisestä on tarkat säädökset. Johtaja on näistä vastuussa. Termit *leadership*-johtajuus ja *management*-johtaminen kuvaavat johtajan tehtävien eri puolia (Liusvaara, 2014, s. 22). *Management*-johtaminen on päivittäisellä tasolla tapahtuvaa operatiivista johtamista. Tämänkaltaista johtamista on usein kutsuttu myös asioiden johtamiseksi. Seurakunnan johtaja huolehtii esimerkiksi erilaisten seurakunnallisten toimintojen ylläpitämisestä. *Leadership* kuvaa johtajuutta yläkäsitteenä ja se sisältää esimerkiksi strategista johtamista. *Leadership*-käsitteeseen liitetään myös ihmisten johtaminen. Jotta organisaation visio ja tavoitteet voisivat toteutua, keskeiseksi nousee osallistaminen, yhteinen keskustelu, suunnan näyttäminen ja sitouttaminen. Helluntaiseurakunnassa seurakunnan johtaja toimii henkilöstön esihenkilönä. Toki lähiesihenkilövastuuta ja muuta johtamista voidaan delegoida organisaatiossa alaspäin. Seurakunnan johtajalla on myös vastuu luoda – yhdessä muiden johtajuuteen osallistuvien kanssa – strategisia linjoja ja visio siitä, mihin suuntaan seurakuntaa halutaan kehittää. Jokainen seurakunnan johtaja tarvitsee kykyä suoriutua hallinnollisesta johtamisesta, päivittäisestä johtamisesta ja strategisesta johtamisesta (Asikainen, s. 49; Liusvaara, 2014, s. 22).

Pastoraalityö on usein psyykkisesti kuormittavaa. Helluntaiseurakunnissa seurakunnan toimintojen ylläpitämiseen osallistuu paljon vapaaehtoistoimijoita suhteessa palkattuun henkilöstöön. Seurakunnan johdolla ja johtajalla on vastuu tukea sekä palkatun henkilöstön että vapaaehtoisten hyvinvointia. Siksi seurakuntaelämässä kannattaa kiinnittää huomiota hyvinvoinnin johtamiseen. Mielekäs työ tuo kokemuksen sopivasta henkisestä kuormasta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työhyvinvoinnista ja

työntekijöiden hyvinvointi ei ole mahdollista ilman organisaation sitoutumista siihen (Viitala 2013, s. 212; Österberg 2009, s. 158–159). Österberg (2009, s. 165) nostaa esille, että työhyvinvointi on myös koko työyhteisön vastuulla. Jos esimerkiksi työntekijä huomaa kuormittuvansa, hänen tulisi keskustella asiasta esihenkilön kanssa. Lähijohtamisella on suuri merkitys hyvinvoinnin johtamisessa. Esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja selkeät työnkuvat ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen voivat edesauttaa työhyvinvointia. Monia ongelmia on myös mahdollista käsitellä hyvällä esihenkilötoiminnalla (Viitala 2013, s. 229–230, 237; Österberg 2009, s. 121–128). Työhyvinvoinnin johtamisen olisi hyvä olla etupainotteista ja ennaltaehkäisevää. Yksinkertaisilla johtamisen käytänteillä voi olla iso merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja muut tapaamiset voivat lisätä vuorovaikutusta, joka ennaltaehkäisee kuormittumista (Viitala 2013, s. 229–230, 232; Österberg 2009, s. 165).

Hyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijöiden kokemus tehtävistä suoriutumisesta. Siksi on hyvä kiinnittää huomioita työntekijöiden osaamisen johtamiseen. Tietoisuus omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä korreloi työhyvinvoinnin kanssa. Seurakunnassa osaamisen kehittämiseksi on tarve, aivan kuten muissakin organisaatioissa. Lähtökohtana osaamisen kehittymiselle on osaamistarpeiden tunnistaminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yhteisössä on tarpeen määritellä ydinosaa-alueet. Yhteisön toiminta tulisikin rakentaa näiden varaan. Osaamisen kartoittamisessa voidaan hyödyntää erilaisia kyselytutkimuksia (Day, 2000, s. 583–586; Österberg, 2009, s. 130). Osaamista voidaan kehittää muodollisilla tai epämuodollisilla koulutuksilla, organisaation sisällä tapahtuvilla koulutuksilla ja työntekijän henkilökohtaisella tuella kuten mentoroinnilla. Organisaatioissa on myös paljon hiljaista tietoa, joka ei välttämättä siirry eteenpäin ja siksi tarvitaan organisoitua dialogia. Tuloksellinen dialogi on johdettu prosessi, jossa osaaminen voi vahvistua organisaation pääomaksi (Österberg, 2009, s. 132–136). Viitalan (2013, s. 184) mukaan organisaatiossa tulisi kehittää sen kaikkia osa-alueita, kuten sovittuja toimintamalleja, rakenteellisia ratkaisuja ja työkaluja, jotka tukevat osaamisen kehittymistä ja sen vaatimuksia.

Raamattua on pidetty johtamisen periaatteiden ohjekirjana helluntaiherätyksessä sen alusta asti. Raamatussa Apostolien tekojen kirjassa kerrotaan Pyhän Hengen vuodatuksesta, joka toi tullessaan karismaattisuutta, kuten sairaiden puolesta rukoilemista, kielilläpuhumista ja profetoimista. Saman tapainen karismaattinen liikehdintä synnytti uuden herätysliikkeen yli sata vuotta sitten. Helluntaiherätys sai alkunsa vuonna 1901 Yhdysvalloissa, josta se levisi ympäri maailmaa muutamassa vuosikymmenessä. Nykypäivänä helluntaiherätystä pidetään maailman toiseksi suurimpana kirkkokuntien verkostona. Kärkkäinen toteaa helluntailais-karismaattisen liikkeen kasvaneen 90 vuodessa nolasta 400 miljoonaan (Kärkkäinen, 2002, s 105). Brittiläisen tilastotieteilijän arvion mukaan helluntailais-karismaattisia kristittyjä oli vuonna 2000 yli 500 miljoonaa (Ahonen, 1994, s. 5). Pohjoismaihin helluntaiherätys rantautui norjalaisen metodistipastorin Thomas Barrattin kautta sen jälkeen, kun hän oli vierailut Amerikassa ja innostunut karismaattisuudesta. Suomessa Barratt vieraili ensimmäistä kertaa vuonna 1911 ja tätä seuraavina vuosina useamman kerran. Barrattin vierailujen synnyttämä karismaattinen liikehdintä sai rakenteellisia muotoja muutamassa vuodessa. Ensimmäinen helluntaiseurakunta perustettiin Helsinkiin vuonna 1915. Vuonna 2019 Suomessa helluntaiseurakuntiin kuului noin 50 000 jäsentä ja paikallisia helluntaiseurakuntia oli noin 240 (suomenhelluntaikirkko.fi). Helluntaikirkko oli myöntänyt 7.11.2022 mennessä 516 työntekijän valtakirjaa, näistä pastorin valtakirjoja oli tasan 300. Tunnusomaista helluntaiseurakunnille on se, että seurakunnan jäsenet ovat tunnustavia uskovia ja ovat ottaneet upotuskasteen liittyessään seurakunnan jäseneksi.

1.3 Pedagoginen johtajuus

Liusvaaran (2014, s. 35) mukaan pedagoginen johtaminen voi toteutua myös muissa kuin kasvatuksellisissa organisaatioissa. Se on syntynyt johtajuuden paradigman muutoksessa, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus on tullut merkitykselliseksi johtamisen välineeksi aikaisemman hierarkkisen mallin tilalle. Tämä herättää kysymyksen, missä määrin seurakunnan johtamisessa voidaan

hyödyntää pedagogisen johtamisen periaatteita. Asikainen (2020, s. 36) korostaa, että pastoraalisella johtajalla tulisi olla riittävä teologinen asiantuntemus samalla tavalla kuin rehtorilla tulisi olla riittävä pedagoginen asiantuntemus, jotta hän voi toimia koulun perustehtävän hyväksi (Asikainen, 2020, s. 37, 38). Myös Parrila ja Fonsén (2014, s. 24) näkevät, että pedagogista johtajuutta voi hyödyntää minkä tahansa toimialan johtamisessa. Lahtero ja Salonen (2022, s. 54) kuvaavat pedagogisen johtamisen toteutuvan joko suoraan tai epäsuorasti. Suora pedagoginen johtaminen kohdistuu suoraan oppimiseen ja oppimisen prosesseihin, kuten opetussuunnitelmaan, opetuksen laatuun tai opettajien oppimisen tukemiseen. Epäsuora pedagoginen johtaminen kohdistuu oppimista auttaviin ympäristöihin, joissa oppimista tapahtuu. Tähän liittyvät strategiset resurssit tai hyvä oppimisympäristö. Fonsén (2014, s. 35) näkee pedagogisen johtamisen kokonaisvaltaisen tarkastelun kautta, *organisaation yhteisön ilmiönä ja erityisesti sen kasvupotentiaalin ja osaamisen kasvattamisen liittyvänä vuorovaikutusilmiönä*. Liusvaaran (2014, s. 35) mukaan koulun kontekstissa pedagoginen johtajuus on opettajien osaamisen, opettamisen ja ammatillisen kehittymisen johtamista. Pedagoginen johtaminen kasvatustieteellisenä menetelmänä voi olla merkityksellinen henkilöstöjohtamisen väline. Käytännössä pedagoginen johtaja opettaa henkilöstöä toimimaan tehokkaammin ja paremmin, esimerkiksi kognitiivisella, affektiivisella ja sosiaalisella tasolla (Fonsén, 2014, s. 51). Jaettu pedagoginen johtaminen voi synnyttää organisaatiossa kollektiivisia oppimisprosesseja, joissa jokaisella osallisella on mahdollisuus vaikuttaa työn laatuun ja toisaalta jokaisella osallisella on oma vastuu tavoitteiden saavuttamisesta (Fonsén, 2014, s. 52).

Arvot ja niiden johtaminen ovat tärkeä osa pedagogista johtamista (Fonsén, 2014, s. 36, 37). Arvoilla on suuri merkitys siinä, että ihmiset saadaan sitoutettua osaksi yhteisöä. Yhteiseksi koetut arvot auttavat yhteisöä kulkemaan kohti asetettuja tavoitteita. Arvojohtaminen jakaa parhaimmillaan vastuuta yhteisön toimivuudesta sen jokaiselle jäsenelle. Näyttäisi, että seurakunnassa, jonka toiminnan mahdollistavat suurelta osin vapaaehtoiset, arvojohtamisella on suuri merkitys. Arvojen kirkastaminen on kuin kutsu jaettuun johtajuuteen (ks. Fonsén, 2014).

Pedagoginen johtaminen sisältää opetuksen ja oppimisen johtamista, tähän sisältyy toki myös johtajana toimimista (Fonsén, 2014, s. 35). Fonsén (2014, s. 37) kuvaa, että pedagoginen auktoriteetti saa valtuutuksen tehtäväänsä niistä hyveistä, jotka sisältyvät johtajan rooliin. Tämä tarkoittaa sitä, että merkitykselliseksi nousevat jaetut arvot, ihanteet ja sitoumukset. Nämä tuovat oikeutuksen toimia johtajana. Johtajan persoona ja johtamistyyli jäävät taka-alalle. Johtamisen käyttöteoria voi olla ristiriidassa arvojen kanssa, mutta tällöin ei voida puhua moraalista johtamisesta. Johtajan toiminnassa arvojen ja johtajuuden käyttöteorian tulisi olla sopusoinnussa. Tällöin myös johtajan toiminta voi olla ymmärrettävää, kun arvot, toiminta ja käyttöteoria ovat tasapainossa, toiminta ilmentää aidosti käyttöteoriaa ja sen taustalla olevia arvoja (Fonsén, 2014, s. 37). Myös seurakunnassa pastorin rooliin sisältyy odotuksia arvojen mukaan elämisestä ja toimimisesta. Tästä herääkin kysymys siitä, voiko pastori saada pedagogisen johtajan auktoriteettia, jos hänen arvonsa, käyttöteoriansa ja toimintansa eivät ole tasapainossa.

Johtajuus ja organisaatioteoriat kulkevat käsi kädessä. Johtajuus tapahtuu organisaation sisällä. Johtajuuden kautta luodaan kulttuuria organisaation sisälle. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation tapaa ajatella ja toimia. Jos organisaatiolla on vahva kulttuuri, sen arvot ja toimintatavat auttavat henkilöstöä sitoutumaan siihen (Fonsén, 2014, s. 48). Organisaatiokulttuuri sisältää kolme tasoa: artefaktit, arvot ja perusolettamukset (Fonsén 2014, s. 50). Seurakunnassa artefaktit ovat näkyvissä sen toiminnoissa sekä sen fyysisessä että sosiaalisessa ympäristössä. Arvot puolestaan ohjaavat seurakunnan henkilöstön ja sen jäsenten käyttäytymistä. Syvin taso on seurakunnan perusolettamukset. Ne kuvastavat organisaation jäsenten tapaa suhtautua ihmisiin, tilanteisiin ja asioihin (ks. Fonsén, 2014). Näyttäisi, että pedagogisen johtajuuden kautta on mahdollista vaikuttaa seurakunnan kulttuuriin, esimerkiksi pitämällä esillä epäitsekkäitä arvoja ja ihanteita. Siksi seurakunnan johtajilla tulisi olla hyvä ymmärrys seurakunnan kulttuurisesta ymmärryksestä (ks. Fonsén, 2014).

Their (1994, s. 90) korostaa pedagogisessa johtamisessa vision merkitystä. Johtaja antaa kuvan toivotusta tulevaisuuden kuvasta. Hän käy visiokeskustelua yhteisön kanssa niin kauan, että siitä tulee käyttövoima erilaisille työprosesseille.

Fonsén (2014, s. 55) viittaa Sergiovannin määritelleen pedagogisen johtajan tehtäviä. Ensiksi tarvitaan tavoitteet, joiden kautta voidaan määrittellä yhteinen visio ohjaamaan toimintaa. Tämä on kuin moraalinen ja pakottava voima. Toiseksi tarvitaan harmonian luomista, mikä sisältää esimerkiksi vastuiden jakamista yksilöllisiä eroja kunnioittaen. Kolmanneksi tulee arvojen vakiinnuttaminen, jonka kautta suunnataan ja ohjataan yhteisön käyttäytymismalleja. Neljänneksi tarvitaan motivoimista. Viidenneksi pedagoginen johtaja rohkaisee kohtaamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä. Viimeiseksi tarvitaan normaaleja johtamiseen liittyviä tehtäviä, kuten suunnittelua, organisointia ja resurssien varmistamista. Keskeistä pedagogisen johtajan tehtävässä on myös henkilöstön voimaannuttaminen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen (Fonsén, 2014, s. 60).

Yksi luku Kurjen (1993) pedagogista johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa keskittyy jesuiittojen kasvatukseen ja johtajuuteen. He ovat historiansa aikana muodostaneet selkeän kasvatusteorian ja sitä sovelletaan 65 maassa 1 370 kasvatuksellisessa instituutiossa (Kurki, 1993, s. 74). Tämä tutkimus käsittelee saarnan merkitystä johtajuudessa seurakunnallisessa yhteisössä. Siksi on luonnollista sijoittaa esimerkki jesuiittojen johtajuuskäsitteestä tutkimuksen viitekehykseen.

Jesuiittajärjestön perustaja oli Ignatius, joka antoi selkeän esikuvan elämäntavasta ja arvoista seuraajilleen 1500-luvulta lähtien. Jesuiittajärjestö on ollut alusta lähtien vahva kasvatuksellinen instituutio, jolla sanotaan olleen maailman vanhin moderni opetussuunnitelma. Ignatius luonnosteli hengelliset harjoitukset, joiden kautta ignatiaaninen karisma institutionalisoitiin jesuiittajärjestön rakenteisiin (Kurki, 1993, s. 75). Hengellisten harjoitusten tavoitteena on yksilön persoonallisen transformaation aste asteelta lisääntyvä sisäisen vapautumisen prosessi. Harjoitusten ydintä on harkitsevan arvioinnin prosessi. Tämä tarkoittaa jatkuvaa elämän motiivien ja tunteiden harkintaa, jonka kautta voidaan tehdä valintoja sekä valita elämän suuntaa. Tämä voidaan nähdä mietiskelyn ja kokemuksen orgaanisena suhteena (Kurki, 1993, s. 84).

Kurki (1993, s. 76–77) jatkaa kuvaamalla jesuiittojen kasvatuksen ja koulutuksen erityispiirteitä. Jos halutaan ihmisten elävän toisten hyväksi,

tarvitaan ihanteita, visiota ja konkreettisia keinoja, joiden kautta voidaan löytää elämän tarkoitus. Tavoitteena on yksilön kehittyminen, joka voi mahdollistaa palvelutehtävän löytymisen ja hyveet, joiden mukaan elää. Jesuiittojen kasvatuksen perustana on vapaus, johon ei sisälly minkäänlaista manipulatiivista toimintaa, vaan aito totuuden rakastaminen ja yhteiskunnan arvioiminen kriittisesti. Ehkä tämän takia reflektointi ja arviointi ovat jesuiitoille keskeisiä käsitteitä. Tärkeä periaate on oikeudenmukaisuus. Opettajan tehtävä on toimia esimerkkinä, jonka toiminnan lähtökohtana on jokaisen oppilaan huomioiminen. Siksi ei keskitytä vain älykkyyteen vaan myös aistien ja tunteiden huomioiminen nähdään tärkeänä (Kurki, 1993, s. 76–77).

Edellä esitettyjen kasvatuseriaatteiden kautta voidaan ymmärtää myös jesuiittojen johtajuusajattelua, joka voi osaltaan avata myös pedagogisen johtajuuden periaatteita. Kurki (1993, s. 79–82) toteaa jesuiittojen johtajuusajattelun pohjautuvan ignatiaaniseen karismaan. Heidän selkeä tavoitteensa on kasvattaa johtajia, joilla olisi vaikutusvaltaa omassa yhteisössään – kuitenkin niin, että oppijan on itse valittava hyvään toimintaan suuntautuva ihanne. Jesuiitat arvostavat järjestystä, joka pohjautuu rakkauteen ja ystävällisyyteen. Ehkä tämän takia jesuiittajohtajilta odotetaan tiettyjä ominaisuuksia: hyveitä, älykkyyttä ja tahtoa, oikeudenmukaisuutta, suoruutta, lujutta, hyväntahtoisuutta ja jalomielisyyttä. Nämä kaikki odotukset kuvaavat kutsumukseen antautunutta johtajaa. Jesuiitta-johtajuudessa painotetaan oppija-opettaja/johtaja-alainen suhdetta, joka ei saa sisältää manipulatiivista toimintaa. Suhteen tulee perustua vapauteen, joustavuuteen ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Tämä voi mahdollistaa sen, että oppija voi avoimesti ja kokonaisvaltaisesti arvioida omaa toimintaansa. Johtajan rooli on ennen kaikkea antautua dialogiin, jonka avulla oppija voidaan ohjata omaan henkilökohtaiseen arviointiprosessiin. Johtaja on siis auttaja, selkiyttäjä ja inspiroija. Siksi myös johtajalta tarvitaan kykyä väistyä itse sivuun ja antaa oppijalle täysi tila (Kurki, 1993, s. 87).

Kurki (1993, s. 79) toteaa jesuiittojen persoonakeskeisen kasvatuksen tulevan lähelle Mounierin kasvatustieteestä, jonka mukaan pedagogisen antropologian tulisi olla kasvatustieteellisen tutkimuksen

keskiössä. Kasvatuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitä on ihmisen olemassaolo ja mitä on inhimillinen olemassaolo. Tavoitteena on tehdä nähtäväksi se, mikä on kasvatuksen tavoite ja inhimillisesti arvokasta. Keskeiseksi nousee antropologian peruskäsite ainutlaatuisesta persoonasta ja se miten persoonallisuus liittyy sosiaalisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Kasvu voi mahdollistua sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tällöin on myös mahdollista kasvaa kohti sosiaalista oikeudenmukaisuutta (Kurki, 1993, s. 79).

1.3.1 Jaettu pedagoginen johtajuus

Jaetusta johtamisesta on kirjoitettu monia hyviä kirjoja. Kuitenkin tämän tutkimuksen viitekehyksessä jaettua johtamista käsitellään erityisesti pedagogisen johtamisen näkökulmasta.

Jaetusta johtajuudesta puhutaan usein pedagogisen johtajuuden yhteydessä. Jäppinen (2012, s. 25) käsittelee jaettua pedagogista johtajuutta ja toteaa, että kun yksilön toiminnan tilalle tulee yhteinen toiminta, jossa yksilöt jakavat asiantuntemuksensa, ideoitaan ja aloitteitaan yhteisten tavoitteiden hyväksi, tulos on suurempi kuin yksittäisten toimijoiden summa. Jaettu johtajuus toteutuu siis silloin, kun työntekijät osallistetaan ja otetaan mukaan yhteisen johtamisen prosessiin. Parrila ja Fonsén (2016, s. 44) kuvaa tehokkaan johtajuuden perustuvan kykyyn osallistaa toimijat kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. He jatkavat, että jaetulla johtajuudella on keskeinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa organisaation hyväksi. Organisaation toimijoiden on mahdollista jakaa vastuuta organisaation perustehtävästä, arvoista ja päämääristä. Tällöin jokainen yhteisön jäsen on mahdollista osallistaa johtamiseen. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatio kasvaa ja kehittyy jatkuvasti (Jäppinen, 2012, s. 26). Ursin (2012, s. 95) viittaa, että organisaatioissa tapahtuvan jaetun pedagogisen johtajuuden kautta erilaisia ideoita ja ajatuksia voidaan linkittää yhteen yhteisen päämäärän hyväksi. Liusvaara (2014, s. 35) toteaa pedagogisen johtajuuden olevan osa organisaatiossa tapahtuvaa jaettua johtajuutta, jonka tarkoituksena on kehittää organisaatiota yhteisten strategisten linjausten ja vision kautta. Vapaakristillisen seurakunnan kontekstissa

vapaaehtoistoimijat toteuttavat suuren osan seurakunnan toiminnoista. Siksi jaetulla johtajuudella näyttäisi olevan valtavat mahdollisuudet seurakunnan johtamisen näkökulmasta. Pedagogisen johtamisen keskeinen tehtävä on ihmisten ohjaaminen ja heidän valintoihinsa vaikuttaminen (Liusvaara, 2014, s. 36). Myös seurakunnassa saarnan kautta voidaan opettaa koko yhteisölle hengellisiä päämääriä, arvoja ja visiota. Ihannekuvana voisi olla seurakunta, jossa sen jäsenet aktiivisesti toimivat yhteisen päämäärän hyväksi.

1.3.2 Pedagoginen johtaminen ja muutosjohtaminen

Muutosjohtamista käsitellään lukuisissa teoksissa, kuitenkin tämän tutkimuksen viitekehyksessä muutosjohtamista tarkastellaan erityisesti pedagogisen johtamisen näkökulmasta.

Organisaation olemassaolon tarkoitus määräytyy sen perustehtävästä käsin. Organisaation tärkeitä voimavaroja ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Asikainen (2020, s. 52) käsittelee oppivan organisaation tarvetta muutosten keskellä. Hän kuvaa oppivalla organisaatiolla olevan kyky uudistua, muuttua ja sopeutua toimintaympäristön muutokseen. Myös seurakunta organisaationa kohtaa muutostarpeita. Liusvaara (2014, s. 37) näkee pedagogisen johtajuuden vaikuttavan muutosta organisaatiossa. Tämän takia myös seurakunnan muutosjohtajuudessa voi soveltaa pedagogisen johtajuuden periaatteita. Seurakunnan johtajan on mahdollista edesauttaa organisaation oppimista luomalla oppimiselle edellytyksiä sekä yhteisö- että yksilötasolla. Organisaatio voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Tämä voi tulla mahdolliseksi luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa seurakunnan johtajan ja henkilöstön sekä sen jäsenistön välillä (Asikainen, 2020, s. 52).

Saarna on viestinnän väline ja siksi muutosjohtamista on hyvä avata viestinnän näkökulmasta. Pyyry (2018, s. 73) käsittelee väitöskirjassaan organisaation muutosta työntekijän näkökulmasta. Muutoksessa on eri vaiheita ja muutosprosesseja, muutokseen liittyvää viestintää, muutosjohtajuutta sekä muutoksen toimijoita. Muutosta ohjataan ja rakennetaan organisaation toimijoiden kesken vuorovaikutussuhteessa, jossa muutosta pidetään yllä, välitetään, tulkitaan ja ymmärretään puheen, keskustelun ja kielikuvien kautta

(Pyyry, 2018, s. 74). Muutoksen toteuttamisessa organisaation jäsenillä ja yhteisöillä on suuri merkitys: he voivat joko edesauttaa muutosta tai hidastaa sitä. Organisaatiot ovat sosiaalisesti, kommunikatiivisen vuorovaikutuksen kautta, rakentuneita kokonaisuuksia. Kommunikaation kautta pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä. Muutosviestinnässä johdon on tärkeää tunnistaa muutosta aiheuttavat ja edellyttävät tekijät sekä määritellä muutoksen välttämättömyys. Tämän jälkeen muutosta voidaan lähteä viemään hallitusti eteenpäin (Pyyry, 2018, s. 79, 80). Aro (2003, s. 293, 294) varoittaa liiallisesta muutoksesta. Jos organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti suuria muutoksia, se kuluttaa sen jäseniä kohtuuttomasti. Muutokset synnyttävät organisaation jäsenissä voimakkaita tunteita ja siksi ihmisten huomioiminen on tärkeää muutostilanteissa. Pyyry (2018, s. 82, 83) käsittelee muutosviestinnän prosessia. Ensinnäkin hän toteaa kommunikaatioprosessin sisältävän informaation välittämistä. Toiseksi se sisältää tuen pyytämistä, joka osallistaa organisaatiota muutokseen. Kolmanneksi kommunikaatioprosessi on sosialisatio. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatiot muovaavat jäsentensä ymmärrystä arvoista, virallisista ja epävirallisista toimintatavoista, prioriteeteista ja kulttuurista. Muutoksessa työntekijöiden roolit ja jopa identiteetit saattavat muuttua. Siksi muutosjohtaminen tarvitsee vuorovaikutusta johdon ja yksilöiden välillä. Tämän takia on tärkeää muistaa, ettei muutosjohtaminen ole vain viestintää vaan mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Muutoksen keskellä jokainen yhteisön jäsen pohtii miten muutos vaikuttaa minuun ja ympäristööni. Siksi esihenkilön rooli on merkityksellinen muutoksen keskellä (Pyyry, 2018, s. 83 –87).

Muutosviestinnän oppaan mukaan monet strategiat ovat jääneet jalkautumatta, koska ei ole osattu tai nähty tärkeäksi viestiä sitä selvästi (Myllymäki, 2018, s. 5). Marjamäki ja Vuori (2021, s. 135) kuvaavat, että ymmärrettävän viestinnän tulee olla vakuuttavaa ja vastuullista ja siksi viestimisen tulisi olla selkää ja yksinkertaista. Myllymäki (2018, s. 9) väittää, että oikeansuuntaiset muutokset eivät synny vahingossa ja tämän takia viestintä on yksi muutosjohtamisen työkalu. Muutosvastarinta voidaan rinnastaa oppimisahdistukseen. Muutosta voidaan viedä eteenpäin, kun muutostahtotila saadaan suuremmaksi kuin muutosvastarinta, eli organisaatiossa ja yksilöissä

syntyy halua oppia uutta. Muutosviestintä onkin monikanavaista viestintää. Karismaattinen johtaja voi esittää vision livenä. Tämän lisäksi tarvitaan keskustelua ja koulutusta. Toki myös kirjallista viestintää tarvitaan halutun muutoksen aikaansaamiseksi (Myllymäki, 2018, s. 9, 10, 13). Myllymäki (2018, s. 17) antaa ohjeita selkeään muutosviestintään. Ensinnäkin viestinnässä tulisi olla ajoissa liikkeellä ja sitä tulisi jatkaa läpi muutosprosessin. Iso laiva, joksi myös seurakuntaa voidaan kuvata, ei käänny nopeasti. Toiseksi muutosviestinnän tulee aina olla totuudellista, sillä muutoksen aikana luottamus johtoon voi heikentyä ja totuudellinen viestintä vahvistaa luottamusta. Samalla kun kiinnittää huomiota siihen, että puhuu totta, täytyy välttää sammakoita ja epäselvää höpötystä. Jos esimerkiksi nousee kysymys, johon ei ole vielä antaa vastausta, kannattaa vastata ”en tiedä, mutta selvitän asiaa” mieluummin kuin lähteä selittelemään. Myös turha kohteliaisuus voi himmentää sanoman totuudellisuutta ja siksi turhan konditionaalien käyttöä kannattaa välttää (Myllymäki, 2018, s. 19, 20, 25). Huumorin, tarinoiden tai jargonin käyttäminen voi olla tarpeellista, mutta siinä on myös vaaransa; esimerkiksi pitkä tarina voi viedä terän viestiltä (Myllymäki, 2018, s. 38, 40, 43). Mitä sitten tulisi viestiä? Hyvä muutosviestintä kertoo muutostarpeen selkeästi ja tiivistetysti, se sisältää myös rehellisen kommunikoinnin riskeistä. Tilan luominen kysymyksille ja jopa suruprosessille on tarpeellista. Kannattaa myös haastaa jokainen organisaation jäsen siihen, miten he voivat olla mukana oppimisprosessissa (Myllymäki, 2018, s. 67). Myllymäki (2018, s. 51, 53) painottaa myös muutosviestinnässä tarvetta pitää sidosryhmät tyytyväisinä. Siksi olisi hyvä saada myös muut organisaation kannalta valtaa omaavat ryhmät mukaan muutosjohtamiseen. Ajatuksena tämä tukee hyvin pedagogisen johtamisen ja jaetun johtajuuden periaatteita.

1.4 Pastoraalinen johtaminen

Seurakunnan johtaja toimii toiminnanjohtaja-tyyppisen johtajuuden lisäksi myös yhteisönsä hengellisenä johtajana. Kopperi (2019, s. 25, 26) toteaa hengellisen johtajuuden tulevan esille erityisesti silloin, kun hän johtaa jumalanpalvelusta, julistaa evankeliumia ja jakaa sakramentteja. Hän myös korostaa, että

seurakuntaa tulee johtaa sen hengellisen perustehtävän näkökulmasta ja kirkon arvojen tulee perustua sen omaan arvomaailmaan ja etiikkaan. Palmu (1990, s. 40) toteaa kirkkoherran perustehtävän olevan ensisijaisesti papillinen, vaikka siihen sisältyy runsaasti muutakin johtamista. Siinä mielessä seurakunnan johtaminen poikkeaa muusta johtamisesta. Asikainen (2020, s. 35) käsittelee pastoraalista johtamista johtamisen kokonaiskentän avulla. Hänen mukaansa johtamisen kokonaiskenttä nivoutuu organisaation perustehtävään, jota pyritään toteuttamaan. Hän painottaa myös sitä, että johtamisen kokonaisuudessa itsensä, ihmisten ja asioiden johtamisen tulee olla tasapainossa. Asikainen (2020, s. 39) näkee hyväksi, että johtajalla olisi tunneälyn ominaisuuksia, kuten tunneälyn itsehallinta, itsetietoisuus ja motivaatiokomponentit. Tunneälyllä on merkittävä rooli pastoraalisessa johtamisessa. Pastoraalinen johtaja kohtaa myös yllättäviä ja joskus raskaita tilanteita, jossa tarvitaan henkistä ja toiminnallista resilienssiä. Seurakunta on ihmisestä koostuva yhteisö, jossa erilaiset ihmiset lähestyvät pastoria monien eri tarpeiden kanssa. Siksi tarvitaan kykyä toimia monenlaisissa rooleissa. Yksi tällainen rooli on edustaminen: seurakunnan johtaja toimii seurakuntansa edustajana. Siksi pastoraalinen johtaminen ei ole vain johtajana toimimista vaan myös johtajana olemista. Edustamiseen sisältyy myös seurakunnan opin ja uskonnollisen tradition edustaminen. Saarna on merkityksellinen tapa välittää oppia ja uskonnollista traditiota (Asikainen, 2020, s. 29). Pastoraalinen johtaminen käsittää myös johtajuuden perusasiat, jotka ovat ihan samoja kuin muussakin johtajuudessa. Tarvitaan esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtamisen taitoja sekä kykyä strategiseen johtamiseen (Asikainen, 2020, s. 30, 39). Myös Palmu (1990, s. 39) näkee seurakunnan johtajan tehtävän olevan laaja: se sisältää toiminnan johtamisen, hallinnon johtamisen, hengellisen johtamisen ja henkilöstön johtamisen. Seurakunta on siis paikka, jossa teologiset, yhteisölliset ja hallinnolliset näkökulmat kulkevat käsi kädessä. Seurakunnan johtaja on itse samanaikaisesti yhteisönsä jäsen, seurakunnan jäsenten paimen ja hallinnollinen johtaja (Asikainen, 2020, s. 31).

Asikainen (2020, s. 36) korostaa, että pastoraalisella johtajalla tulisi olla riittävä teologinen asiantuntemus samalla tavalla kuin rehtorilla tulisi olla riittävä pedagoginen asiantuntemus, jotta hän voi toimia koulun perustehtävän

hyväksi (Asikainen, 2020, s. 37, 38). Pastoraalisella johtajalla tulee olla vahva sitoutuminen organisaation perustehtävään ja Asikaisen (2020, 36, 38) mukaan tämä ei siis ole mahdollista ilman teologista ymmärrystä. Yhteinen arvopohja auttaa pastoraalista johtamista. Hengellisissä piireissä saattaa kuitenkin olla erilaisia arvovirtauksia, joiden keskellä pastoraalinen johtaja luovii. Siksi yhteisten arvojen määrittely on tärkeää (Asikainen, 2020, 38). Suomen helluntaiseurakuntien strategiassa on määritelty koko liikkeelle Raamatusta nousevia arvoja: armollisuus, avoimuus, rohkeus, turvallisuus ja yhteys (suomenhelluntaikirkko.fi). Tämän lisäksi tarvitaan paikallisseurakunnissa yhteistä arvoymmärrystä. Asikainen (2020, s. 60) nostaa tärkeäksi näkökulmaksi kirkon johtamisen perustehtävän. Kirkolla samoin kuin helluntaiherätyksellä on erilaisia asiakirjoja, jotka määrittelevät kirkon päätösten tekemistä. Yksi tällaisista asiakirjoista on uskonnollisen yhdyskunnan yhdyskuntajärjestys (suomenhelluntaikirkko.fi). Kirkolla on myös ohjaavia hengellisiä lausuntoja kuten eettisiä kannanottoja (suomenhelluntaikirkko.fi). Nämä eivät ole Suomen lakiin sisältyviä ohjeita. Sen sijaan ne nousevat esille esimerkiksi uskonnollisesta traditiosta ja Raamatun tulkinnasta. Tunnusomaista pastoraaliselle hengelliselle johtamiselle onkin yhteisöä koskettavat hengelliset periaatteet ja ohjeistukset (Asikainen, 2020, s. 60).

1.4.1 Kieli ja ajattelu osana pastoraalista johtamista

Ratko (2020, s. 34) liittää kirkkoherran johtamistehtävään spiritualiteetin ja työpaikkaspiritualiteetin johtamisen. Työpaikkaspiritualiteetilla tarkoitetaan seurakunnan kontekstissa oman työn ja laajemmin koko elämän merkityksen etsimistä. Se sisältää myös yhteyden työtovereihin ja myös työntekijän perustehtävän ja työpaikalla vallitsevien arvojen sopusuhtaisuuden. Johtamisen ja organisaation näkökulmasta työpaikkaspiritualiteetilla kuvataan yhteistä visiota. Johtaja kutsuu työntekijän mukaan tähän visioon, niin että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Parhaimmillaan tämä saa työntekijät sitoutumaan organisaation arvoihin ja niiden kautta sen missioon ja tarkoitukseen. Seurakunnan arvot eivät ole materiaalisia. Johtajan tehtävä on luoda, myös ihmisen spiritualiteetin huomioiden, sellaista visiota, kulttuuria ja

arvoja, joihin työntekijät voivat sitoutua koko persoonallaan. Seurakuntatyötä tehdään oman persoonan kautta ja tämän takia on tärkeitä huomioida myös työntekijöiden hengellinen identiteetti (Ratko, 2020, s. 33). Spiritualiteetin johtamisessa kieli ja ajattelu ovat merkityksellisiä välineitä. Ratko (2020, s. 34) haastaa kirkon johtamistyössä olevia tarkastelemaan omaa kielisysteemiään, koska kieli antaa asioille erilaisia merkityksiä. Hänen mukaansa seurakunnan kontekstissa spirituaalinen johtaminen ei rajoitu vain työpaikan henkilöstöön, vaan sen voi nähdä kattavan kaikki seurakunnan jäsenet. Siksi myös saarnan kieli voi tuoda merkityksiä seurakunnan jäsenille ja näin sen kautta on mahdollista johtaa spiritualiteettia. Seurakunnan johtajan toiminnan lähtökohtana on, että kaikki toiminta tapahtuu seurakunnan perustehtävästä käsin (Ratko, 2020, s. 37). Ratko (2020, s. 37) näkee, että seurakunnan johtaja on hengellinen johtaja ja tästä hän nostaa esimerkiksi sen, että seurakunnan johtajan on puututtava saarnaan, joka ei ole kirkon tunnustuksen mukaista. Tämä vahvistaa ajatusta, että saarnalla on merkitystä seurakunnan perustehtävän näkökulmasta. Jos saarna voi johtaa pois seurakunnan perustehtävästä, niin varmasti se voi myös vahvistaa sen perustehtävää. Johtajan tehtävä on asettaa rajat opin mukaiselle julistukselle ja opetukselle (Ratko, 2020, s. 40).

1.4.2 Saarna osana pastoraalista johtamista

Puheiden pitäminen on tärkeä osa kirkkoherrojen johtamistehtävää (Asikainen, 2020, s. 191). Kirkkoherrat toteuttavat jumalanpalvelussaarnoissa ja muissa hengellisissä puheissa hänelle pappisvihkimyksessä uskottua pastoraaliseen johtamiseen olennaisesti kytkeytyvää sananvaltaa (Asikainen, 2020, s. 192). Baiser (1991, s. 186) on kirjoittanut Jumalanpalvelus-opiskeluoppaan, jota käytetään opintomateriaalina lukuisissa helluntailaisissa raamattukouluissa ympäri maailmaa. Hän painottaa, että Jumala on kutsunut saarnaajia, opettajia ja evankelista ja julistamaan evankeliumin sanaa. Saarnaajan tulee uskollisesti opettaa Jumalan sanaa ja tuoda esille Raamatun kaikki totuudet. Myös Warrington (2008, 142, 143) korostaa, että helluntaiseurakunnan pastorin tehtävään on perinteisesti liittynyt sanan opettaminen. Baiser (1991, s. 194) pitää

saarnaa jumalanpalveluksen osana, jota voidaan verrata aterian pääruokaan. Hän toteaaakin, että se on monille jumalanpalveluksen pääkohta.

Luterilaisessa perinteessä jumalanpalvelus on dialogi, jossa Jumala ja ihminen kohtaavat (Kotila, 1994, s. 33). Kotila (1994, s. 177–179) toteaa saarnan olevan evankeliumin elävä ääni. Siksi saarnalla on armoa välittävä merkitys. Hän toteaa myös saarnan olevan luonteeltaan osa liturgiaa ja se nousee yleensä jumalanpalveluksessa ennen saarnaa luetuista evankeliumin teksteistä. Kotila jatkaa, että kristillinen saarna on henkilökohtaista todistusta. Saarnalla on siis aina syvä henkilökohtainen ulottuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka saarnaaja ei puhu itsestään, hän puhuu evankeliumista oman persoonansa kautta. Luterilaisen kirkon Kirkkokäsikirja toteaa saarnan olevan puhtaan evankeliumin julistamista ja opettamista. Saarnalla nähdään olevan sekä evankelioiva ja missionaarinen tehtävä että opettava ulottuvuus, jonka tavoite on vahvistaa uskoa. Saarna voi olla sielunhoidollinen, jolloin se voi lohduttaa kuulijaa. Saarnan tehtävä on myös kehottaa ja kannustaa hyviin tekoihin. Hyvä saarna puhuttelee järkeä, tunteita ja tahtoa – eli koko elämää. Saarnaajalta odotetaan sitoutumista yhteisöön, jota hän palvelee, ja antautumista vuorovaikutukseen julistamansa Raamatun sanan kanssa. Saarnaaja on siis Jumalan sanan palvelija ja tällöin hänellä voi olla kirkkonsa valtuutus tehtävänsä (Kirkkokäsikirja, s. 91–94).

Kotila (2001, s. 27) kuvailee, että ennen Raamatun kaanonin muodostumista ensimmäisellä vuosisadalla saarnaaminen oli tapa siirtää sanoma Kristuksesta sukupolvelta toiselle. Aaltonen (2011, s. 327) kuvaa saarnojen olleen alkuaikoina luonteeltaan keskustelevia. Puheita ei kirjoitettu vaan puhujalla oli mielessään viesti, jonka hän välitti kuulijoille. Puhujalle saatettiin myös esittää kysymyksiä. Toisella vuosisadalla *homilia* tarkoitti paimenen pitämää kirjoituksiin pohjautuvaa puhetta. Tuolloin elettiin kreikkalais-roomalaisessa kulttuurissa ja siksi saarnaajat hyödynsivät retoriikan mallia puhettavassaan. Tämä johtikin saarnan kehittymiseen opettavampaan suuntaan, koska usein aiheena oli uskon puolustaminen muiden uskontojen vaikutuksen takia (Kotilan, 2001, s. 36). Kotila (2001, s. 28) kertoo saarnan kehittyneen patristisellä ajalla dogsologiseen suuntaan, jossa ylistävä ja mieleenpainuva julistus sekä eskatologinen toivo

tulivat kuulijoille tutuksi. Myöhäisantiikin aikana pappien koulutustaso laski ja luetut saarnat yleistyivät messuissa. Keskiajalla saarnan arvostus nousi, saarnaamiseen keskittyneiden veljeskuntien myötä, mutta liikehdinnällä ei aina ollut yhteyttä messujen liturgiaan vaan syntyi myös kirkkojen ulkopuolisia saarnatuoleja. Saarnat eivät välttämättä olleet vahvasti Raamattuun keskittyneitä, vaan niiden keskiössä oli moraalinen ja hartaudellinen sisältö (Parvio, 1985, 23, 24). Uskonpuhdistus puolestaan palautti saarnan jumalanpalveluksen yhteyteen ja myös Raamatun sanan saarnaaminen vahvistui. Luonteeltaan saarnat olivat opettavia. Erityisesti luterilaisuudessa nähtiin, että kirkon tehtävä oli evankeliumin saarnaaminen ja sakramenttien toimittaminen oikein. Tämä selkeytti myös saarnan asemaa jumalanpalveluksen osana – ilman saarnaa ei ollut jumalanpalvelusta (Kotilan, 2001, s. 27, 28).

Batson (1988, s. 13) tuo esille erilaisia saarnatyyppejä: opilliset, teksti- ja elämäkertasaarnat. Tamminen (1985, s. 89) kuvaa opettamisen sisältyvän kaikkeen sanan julistamiseen. Hän näkee saarnan olevan syvimmillään todistusta seurakunnan uskosta ja tähän uskoon pohjautuvaa julistusta. Toisaalta kaikkeen saarnaamiseen liittyy myös opettamista. Saarnaan sisältämässä opetuksessa on omaleimaista se, että se on osa jumalanpalvelusta. Seurakunnan muu opetus- ja kasvatustoiminta ja sanajulistus täydentävät toisiaan (Tamminen, 1985, s. 90, 91). Batson esittelee myös toisen jaottelun saarnatyypeille: aiheeseen perustuvat saarnat, tekstiin perustuvat saarnat ja tekstiä selittävät saarnat. Aihejohtoisessa saarnassa Raamatun tekstit valikoituvat eri puolilta Raamattua aiheen mukaan, tekstijohtoinen saarna nousee 1–2 Raamatun jakeesta ja tekstiä selittävässä saarnassa avataan pidempää Raamatun jaksoa. Erityisesti tekstiä selittävässä saarnassa voidaan avata yksityiskohtaisesti Raamatun jaksoa ja se yleensä pohjautuu väitteeseen, jota avataan muutamasta näkökulmasta. Saarna sisältää aina myös soveltamista arkeen, kuten haastetta elää kristillisten arvojen mukaisesti (Batson, 1988, s. 14–18, 23). Tekstiä selittävä saarna on siis yksityiskohtainen selitys ja sovellus kolmesta tai useammasta raamatunjakeesta. Näihin jakeisiin sisältyvät kaikki saarnan pääkohdat, jotka on rakennettu yhden pääajatuksen, kuten väitteen, ympärille (Batson, 1988, s. 20). Tekstijohtoiset saarnat perustuvat myös Raamatun tekstin ympärille, mutta vain saarnan

pääkohdat nousevat valituista 1–2 Raamatun jakeesta ja pääkohtia avataan muilla Raamatusta nousevilla teksteillä (Batson, 1988, s. 23). Aihejohtoinen saarna saa nimensä siitä, että aihetta käytetään saarnan kulun ohjaamiseen. Aihe nousee Raamatun tekstistä, mutta pääkohdat nousevat muualta Raamatusta ja aihetta kehitellään kyseisestä kohdasta riippumatta. Aihejohtoinen saarna voi olla myös Raamatun henkilön elämää kuvaava elämäkertasaarna (Batson, 1988, s. 24).

Englantilaista baptistisaarnaajaa Charles Spurgeonia (19.6.1834–31.1.1892) on kutsuttu saarnaajien ruhtinaaksi. Hän painotti erityisesti saarnaajan henkilökohtaista kutsumusta: *älkää milloinkaan unohtako, että olette Jumalan lähettämiä* (Spurgeon, 1959/1987, s. 17, 21, 22). Spurgeonille saarnaamiseen valmistautuminen oli todella tärkeää. Hän piti teologista kouluttautumista tärkeänä, mutta kaikkein tärkein asia hänelle oli rukous saarnaamiseen valmistautumisessa. Spurgeon pyysi Jumalalta rukouksessa saarnan aihetta, jonka jälkeen hän huolellisesti valmisteli puheen. Hän piti tekstiä selittävää saarna parhaana tapana rakentaa puhe: *saarna, joka selittää sanaa on rakentavin* (Spurgeon, 1959/1987, s. 50, 103). Lehtonen (1985, s. 128) vahvistaa saarnan valmistamisen tärkeyttä. Hän näkee saarnan valmistamiseen sisältyvän henkilökohtaisen tutkiskelun eli meditaation, eksegeettisen työskentelyn, homileettisen tarkastelun ja saarnan kirjoittamisen. Aaltonen (2011, s. 328) toteaa, ettei saarnan valmistelua voi liikaa korostaa. Hän ehdottaa, että saarnan valmistus olisi hyvä aloittaa pari viikkoa ennen sen esittämistä. Spurgeon halusi pitää saarnat yksinkertaisina: *yksinkertaisuus voittaa aina* (Spurgeon, 1959/1987, s. 45). Saarnaamiseen valmistautumisen lisäksi Spurgeon piti tärkeänä itse saarnaamista. Hän peräänkuulutti eloisaa esiintymistä ja selkeää äänenkäyttämistä sekä vuorovaikutusta yleisön kanssa. Spurgeon totesi, että saarnaajan tulisi olla täynnä Pyhää Henkeä silloin kun hän puhuu (Spurgeon, 1959/1987, s. 62, 65, 70). Spurgeon oli aina myös kiinnostunut siitä, miten saarna vaikutti kuulijoiden elämään – esimerkiksi kuinka moni kääntyi Jumalan puoleen saarnan vaikutuksesta. Hän haastoi saarnaajia vetoamaan ihmisten tahtoon, tunteisiin ja käsityksiin (Spurgeon, 1959/1987, s. 136).

Geest (1981, 160, 161) näkee saarnaajaksi kehittymisen olevan hyvin käytännönläheinen prosessi. Hän painottaa, että kutsumuksen ja teologisen koulutuksen lisäksi tarvitaan mahdollisuutta harjoitella saarnaamista sekä omien saarnojen reflektointia. Hänen mukaansa saarnaajaksi kehittyminen vaatii aikaa ja harjoittelua, jotta sekä teoreettinen tieto että henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu yhdistyvät. Aaltonen (2011, s. 328) kuvaa saarnan olevan parhaimmillaan silloin, kun se on huolellisesti valmisteltu ja mietiskely, se liittyy Raamatun tekstiin, ottaa huomioon kyseisen pyhän teeman, on ajankohtainen, sisältää tarinoita ja kielikuvia, on harjoiteltu ja luontevasti esitetty, vetoaa tunteisiin, tahtoon ja ajatteluun – ja toki puhuttelee kuulijoita.

Huotari (1985, s. 174) käsittelee retoriikan merkitystä homiletiikalle. Saarna on ennen kaikkea puhe, jonka tarkoitus on synnyttää dialogia saarnan monologisesta luonteesta huolimatta. Hän jatkaa, että kieli tarjoaa monia mahdollisuuksia, joita kirkossa ei aina ole huomioitu. Hågg (2001, s 13) ilmaisee retoriikan olevan puhetaidon teoriaa tutkiva oppi. Se on jo antiikissa kehitetty oppi siitä, miten sanoilla vaikutetaan. Näyttäisi että, retoriikan keinoin voidaan rikastuttaa saarnaamista. Huotari (1985, s. 175, 176) kuvaa retoriikalla olevan sanottavaa erityisesti kielen mahdollisuuksista ja ymmärtämisen ehdoista. Hän nostaa esille neljä mahdollista saarnan puhetapaa: 1) viestivä puhetapahtuma kuvaa jumalallisen totuuden suoraa kuuluttamista, 2) välittävä puhetapahtuma sisältää kertomista ja selittämistä, 3) ilmaisullinen puhetapahtuma kuvaa kiitosta, tunnustautumista, toiveita ja kokemuksia, 4) kehottava tai ohjaava puhetapahtuma antaa neuvoja, rohkaisua ja varoituksia.

Argumentointi on kasvatustieteessä merkittävä käsite. Argumentointi sisältää sekä kirjallisen että suullisen viestinnän ja sen tarkoitus on asettaa kyseenalaisiksi toisten väitteitä ja perustella omia väitteitä. Hyvä argumentointi pitää paikkansa ja sen väitteitä on vaikea kyseenalaistaa (Minza & Perret-Clermont, 2009, s. 1). Hyvä saarna sisältää väistämättä suullista argumentointia. Monet saarnat perustuvat väitteille, joita pyritään perustelemaan Raamatun teksteillä ja kristillisellä perinteellä. Saarnan väite voi olla esimerkiksi se, että *sinun tulee auttaa lähimmäistäsi*. Tämän kaltaista väitettä voidaan perustella Raamatusta nousevilla periaatteilla. Johanssen ja Kim (2010, s. 440) liittävät

argumentoinnin sosiaaliseen konstruktivismiin, mikä tarkoittaa tieteen filosofista suuntausta, jossa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on mahdollista muodostaa uusia näkökulmia. Saarnatilanne ei mahdollista keskustelua yleisön kanssa, mutta hyvät kysymykset synnyttävät kuulijoiden mielissä dialogia. Esimerkiksi saarnaaja voi miettiä kysymyksiä, jotka suorastaan vaativat vastaargumentteja. Minza ja Perret-Clermont (2009, s. 3) väittävät, että oppimista tapahtuu, kun keskustelu häiriintyy väitteen tai vaihtoehtoisen hypoteesin takia. Hyvä argumentointi voi ratkaista rationaalisesti ongelmia ja antaa vastauksia ongelmallisiin asioihin (Johanssen & Kim, 2000, s. 439). Argumentointi mahdollistaa myös yhteisön oppimista, esimerkiksi Marjomaa ja Marttunen (2005, s. viii) näkevät argumentoinnin olevan olennainen osa yhteisön oppimista: argumentoiva vuorovaikutus mahdollistaa omien tietorakenteiden kehittymisen ja luomisen yhdessä toisten kanssa. Siksi saarnaajalla on mahdollista argumentoinnin kautta vaikuttaa koko yhteisöön. Argumentointi onkin väline, jota voi hyödyntää pedagogisesti ja sen kautta voidaan vaikuttaa koko yhteisöön (Schwarz, 2009, 92, 93).

Helluntaiherätyksen piirissä on tehty joitakin saarnoihin liittyviä tutkimuksia. Nämä eivät kuitenkaan kosketa suoraan tämän tutkimuksen ilmiötä.

Marko Halttunen (2007) selvitti pro gradu -tutkimuksessaan saarnan vaikuttavuutta. Neljä vaikuttavaa tekijää koskettivat saarnan valmistelua ja kuusi vaikutustekijää koskettivat sen esittämistä.

Saara Tikkakosken (2005) pro gradu tutkimuksessa käsiteltiin helluntailaisten ja luterilaisten saarnojen muotoja. Helluntaisaarnaajat saarnaavat suuremmin kuulijoille ja pyrkivät muutoksen aikaansaamiseen. Helluntaisaarnaajien saarnat olivat pidempiä. He saarnasivat myös useammasta teemasta yhdessä saarnassa kuin luterilaiset saarnaajat.

Juha Marin (2004) tutki pro gradu -tutkimuksessaan saaraan kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksen mukaan kuulijat (67 %) odottivat sielunhoidollisia saarnoja, kuulijat (98,5 %) odottivat saarnaajan olevan lämminhenkinen, ymmärtäväinen ja lohduttava ja kuulijat (81,3 %) kertoivat viestinnällä olevan rooli saarnassa.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää seurakunnan johtajien käsityksiä saarnasta johtajuudessa. Seurakunnan johtaminen poikkeaa muusta johtamisesta, koska seurakunnan johtajien perustehtävä on papillinen. Hengellinen johtajuus korostuu silloin, kun seurakunnan johtaja johtaa jumalanpalvelusta tai saarnaa siellä. Puheiden pitäminen on oleellinen osa seurakunnan johtajien johtamistehtävää, ja he toteuttavat sitä jumalanpalvelussaarnoissa sekä muissa hengellisissä puheissa. Saarnalla kristillisessä perinteessä on keskeinen asema ja sen kautta viestitään kristilliseen elämään, arvoihin ja traditioon sisältyviä periaatteita. Saarna sisältää aina myös opettamisen näkökulman. Saarnan sisältämässä opetuksessa on omaleimaista se, että se on osa jumalanpalvelusta.

Tutkimuksen aihetta lähestytään tutkimuskysymyksen kautta: millaisia käsityksiä seurakunnan johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuksen tässä osassa tarkastellaan laadullista tutkimusotetta, tutkimusaineistoa ja sen analysointia hyödyntäen fenomenografista menetelmää.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkittavaa ilmiötä ja kategorisoida tutkimusaihetta. Tämä auttaa saamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan (Hirsjärvi & Sajavaara, 2004, s. 152). Usein laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöisyys tukee hyvin tutkimusaihetta, jota on tutkittu niukasti ja kun halutaan löytää uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Tämän takia laadullinen tutkimus tuottaa tutkimustuloksia, jotka määritellään kontekstista käsin (Alasuutari 1993, s. 36). Tavoitteena on tutkia seurakunnan johtajien käsityksiä saarnan merkitystä johtajuudessa. Siksi laadullinen tutkimus auttaa pääsemään käsiksi tutkittavaan ilmiöön syvällisesti. Fenomenografia on tyypillinen tutkimusmetodi, kun tutkitaan käsityksiä (Hirsjärvi, ym. 2004, s. 170–171).

Tutkijan tulee laadullista tutkimusta toteuttaessaan huomioida oma esiymmärryksensä tutkimusaiheesta. Vaarana on, että tutkijan omat käsitykset tai ennakkoluulot vaikuttavat tutkimukseen. Siksi tutkijan on syytä päästää irti omista vakiintuneista käsityksistään, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen. Tätä voi auttaa omien käsitysten kirjaaminen ylös ennen tutkimuksen toteuttamista, esimerkiksi esseen muodossa (Laine, 2007, s. 34–35).

3.2 Fenomenografia

Niikko (2003, s. 8) pitää yhtenä fenomenografisen tutkimuksen hahmottelijana Piaget'n kehityspsykologista tutkimusta. Hän kuvasi laadullisesti erilaisia tapoja siitä, miten lapset hahmottivat ympäröivää maailmaa. Piaget siis kuvasi sitä, millaiselta maailma näytti lasten näkökulmasta. Kakkori ja Huttunen (2014, s.

367, 381) kuvaavat fenomenografian olevan kasvatustieteen piirissä erityinen laadullinen tutkimusmetodi, tutkimusote ja analyysimenetelmä. Fenomenografinen tutkimussuuntaus kehittyi ja vakiintui Göteborgin yliopistossa 1970-luvulla professori Martonin tutkimusryhmässä. 1980-luvulla fenomenografia oli jo vakiintunut tutkimusmenetelmä. Martonia pidetäänkin fenomenografian löytäjänä ja perustajana. Nykypäivänä sitä hyödyntävät monet eri tutkimusalat, vaikka alun perin fenomenografiaa hyödynnettiin erityisesti opetuksen tutkimuksessa (Niikko, 2003, s. 10; Kakkori & Huttunen, 2014, s. 382).

Fenomenografisen tutkimuksen tarkoitus on tutkia ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografiassa ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että ihmisen sisäinen tai ulkoinen maailma sisältää sitä kokemusta, josta hän aktiivisesti itse rakentaa käsityksiä. Kokemus ja ilmiö kulkevat siis erottamattomasti käsi kädessä (Metsämuuronen, 2001, s. 23). Anttila (2000, s. 290) sanoittaa samaa näkökulmaa siten, että ilmiö ja kokemus ovat samanaikaisia ja erottamattomia. Martonin (1994, s. 7) mukaan fenomenografiassa pyritään ymmärtämään tutkittavasta ilmiöstä olevien käsitysten vaihteluja ja erilaisuutta. Åkerlin (2008, s. 634) vahvistaa ajatusta siitä, että fenomenografiassa käsitysten erilaisuus ja vaihtelu ovat merkityksellisiä. Uljens (1992, s. 31, 85) kuvailee, että fenomenografiassa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, analysoimaan ja tulkitsemaan sitä, miten ihmiset käsittävät, kokevat, havaitsevat, hahmottavat ja ymmärtävät maailmaa. Tätä voisi ilmaista myös siten, että on yksi maailma, jonka ihmiset kokevat ja käsittävät eri tavoin. Epistemologisesti tämä tarkoittaa, että todellisuutta ei voida tutkia sellaisenaan vaan sitä lähestytään ihmisten ymmärryksen näkökulmasta käsin. Fenomenografiassa käsityksiä lähestytään toisen asteen näkökulmasta. Niikko (2003, s. 24) kertoo ymmärrettävästi, että toisen asteen näkökulman kautta voidaan kuvata ihmisen tapaa kokea jotakin. Hän painottaa, että toisen asteen näkökulman kautta ei ole tarkoitus selvittää, miksi jollakin ihmisellä on jokin käsitys, vaan pyrkiä kuvaamaan erilaisia mutta yhteisiä käsityksiä heidän omista lähtökohdistaan käsin. Toisin sanoen fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ihmisten käsityksiä systemaattisesti – siten miten tietty joukko käsittää ilmiön kohteen sisällön

(Hirsjärvi, Marton, 1994, s. 7; Marton, 1995, s. 145; Metsämuuronen 2001, s. 23 Remes & Sajavaara 1997, s. 76, 165).

Kakkori ja Huttunen (2014, s. 380) kuvaavat, että fenomenografiassa erilaiset kokemukset, käsitykset ja ymmärrykset karakterisoidaan niin sanotuilla kuvauksen kategorioilla. Nämä ovat usein hierarkkisessa suhteessa toisiinsa ja liittyvät loogisesti toisiinsa annettujen kriteereiden suhteen mukaisesti. Kuvauksen kategorioita voidaan kutsua kyseessä olevan käsitteellisen ilmiön tulosavaruudeksi, jolloin horisontaaliset tulosavaruuden kuvauskategoriat ilmentävät samanarvoisia käsityksiä ilmiöstä (Kakkori & Huttunen, 2014, s. 381; Menetelmä opetuksen tietovirasto, 2023).

Tässä tutkimuksessa käsityksiä saarnan merkityksestä johtajuudessa tarkastellaan seurakunnan johtajien näkökulmasta. Oletettavasti tutkimustulokset osoittavat heidän tapojaan ymmärtää ja kokea saarnan suhdetta johtajuuteen. Niikko (2003, s. 55) kuvaa tyypillistä fenomenografista analyysimallia nelivaiheiseksi.

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään sisäistämään aineisto. Materiaali on tarpeen lukea niin monta kertaa, että se täyttää tutkijan ajatukset. Tavoitteena on, että aineisto selkeytyy ja lauseiden analyysiyksiköistä alkaa hahmottumaan sekä teemoja että aineiston ilmaisujen merkityksiä. Jo ensimmäisessä vaiheessa on mahdollista hahmottaa tutkittavien kokonaiskäsityksiä tutkimusongelmasta käsin. Tarkoitus on siis hahmottaa ilmiötä koskevat käsitykset ja ajatukset kielellisten ilmausten takana (Niikko, 2003, s. 33, 34).

Toisessa vaiheessa aineistoa lajitellaan ja merkityksiä ryhmitellään teemoiksi. Lähtökohtana tälle analyysin vaiheelle on tutkimusongelma, jonka kautta aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia sekä rajapintoja. Tutkijan on myös hyvä pitää mielessä, että analyysi on aineiston lukemisen, merkityksellisten ilmausten ja reflektoinnin jatkuva kehä. Aineiston analyysi edellyttää siis jatkuvaa keskustelua aineiston kanssa. Tutkija pyrkii katsomaan tutkittavaa ilmiötä tutkittavien silmin ja samaistumaan epäsuorasti heidän kokemusmaailmaansa - unohtaen omat ennakkokäsitykset ja kokemukset (Metsämuuronen, 2001, s. 23; Niikko, 2003, s. 34, 35).

Kolmannessa vaiheessa aineistosta selvitetään kategorioita ja määritellään kategoriarajoja vertaamalla mikrokonteksteista irrotettuja merkityksiä koko datasta. Selkeiden kategorioiden lisäksi syntyy yleensä myös useita alakategorioita. Analyysin tuloksena syntyneet teemat ja erilaiset merkitysryhmät käännetään eli transformoidaan kategorioiksi. On tärkeää pitää huolta kategorioiden rajoista, etteivät ne mene limittäin. Siksi myös kategorioiden tulee olla selkeässä suhteessa toisiinsa. Kategorioiden tulee olla myös loogisessa suhteessa toisiinsa, jotta ne muodostavat laajemman kategoriasysteemin (Metsämuuronen 2001, 23; Niikko, 2003, s. 36).

Neljännessä vaiheessa löytyneitä kategorioita yhdistellään teoreettisesta lähtökohdasta käsin ylemmän tason kategorioiksi, joita kutsutaan kuvauskategorioiksi, jotka ovat itsessään tutkimustuloksia. Kuvauskategoriat edustavat haastateltavien kokemusten ja käsitysten keskeisiä merkityksiä. Kuvauskategoriat heijastavat tutkittavaa ilmiötä yleisemmällä tasolla, siksi niiden kautta voidaan saada kuva kulttuurisista ajattelutavoista. Kuvauskategorioiden lisäksi yleensä löytyy myös joukko alemman tason kategorioita (Metsämuuronen 2001, s. 23; Niikko 2003, s. 33–34).

Kun fenomenografinen analyysi on tehty, syntyneitä kuvauskategorioita tarkastellaan hyödyntäen peilinä tieteellistä kirjallisuutta. Loppupohdinnassa löytyneiden käsitysten vaihtelua on hyvä pohtia. Tutkimustuloksia voidaan tiivistää myös taulukoksi, jossa käsitysten erot esitetään loogisessa suhteessa syntyneisiin kategorioihin (Metsämuuronen 2001, s. 23; Niikko 2003, s. 33–34).

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen avoimen haastattelun avulla

Aihetta on tutkittu niukasti ja siksi aineistolähtöinen analyysi sopii hyvin tutkimuksen lähtökohdaksi (Hirsjärvi & Sajavaara, 2004, s. 152). Tutkimusaineisto kerättiin helluntaiseurakuntien pastoreilta, jotka toimivat seurakunnan johtajina. Kaikilla haastatelluilla pastoreilla on vuosien kokemus seurakunnan johtamisesta, esihenkilötoiminnasta ja pastoraalisesta työstä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Niikko (2003, s. 31) suosittelee fenomenografisen tutkimusaineiston keräämistä avoimella haastattelulla, siksi tutkimuskysymys kannattaa laatia neutraaliksi, jotta se itsessään ei johdattele haastateltavia. Myös Marton (2005, s 153) suosittelee avointa haastattelua fenomenografisen tutkimuksen ensisijaisena aineiston keräämisen tapana. Hän jatkaa, että avoin haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa vapaasti käsityksistään. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kysymys on pyritty luomaan riittävän avoimeksi, jotta se ei johdattele vastaajien näkemyksiä: millaisia käsityksiä helluntaiseurakuntien seurakunnan johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa?

Avointa haastattelua on kutsuttu myös vapaaksi haastatteluksi ja syvähaastatteluksi. Tämä kuvaakin sen luonnetta, koska se on kaikista haastattelutyypeistä lähinnä keskustelua. Haastattelu aloitetaan tutkimuskysymyksestä ja sen jälkeen haastatteliija auttaa haastateltavaa apukysymyksillä, kuten kerro tästä lisää tai onko sinulla asiasta jokin esimerkki. Tavoitteena on, että haastateltava saa kertoa tutkimusongelmasta nousevista teemoista vapaasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 76, 165; Niikko, 2003, s. 31).

3.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa (8) helluntaiseurakunnan johtajaa. Haastattelut taltioitiin hyödyntäen sanelukonetta. Haastattelut aloitettiin tutkimuskysymyksellä ja haastateltavat saivat vapaasti kertoa käsityksistään aiheesta, tutkija auttoi heitä pienillä tilannekohtaisilla kysymyksillä; ennalta suunniteltuja apukysymyksiä ei ollut. Haastateltavat olivat selkeästi motivoituneita keskustelemaan aiheesta ja osallistuivat haastatteluihin omasta halustaan. Heille selvitettiin myös tietosuojan ja tutkimuseetiikkaan liittyvät asiat. Haastattelut litteroitiin ja siinä huomioitiin puheen tauot ja muut puheen korostukset, kuten naurahdukset. Nämä merkittiin alkuperäiseen aineistoon. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin seitsemän haastattelua ja ne litteroitiin. Tämän jälkeen toteutettiin aineiston analysointi hyödyntäen fenomenografista metodia. Toisessa vaiheessa toteutettiin vielä yksi haastattelu, joka litteroitiin. Tämän kautta tutkittiin sitä oliko aineisto kylläntynyt (Hirsjärvi ja Hurme 1991, s. 44). Viimeinen haastattelu vahvisti jo analysoitua tutkimustulosta. Koska uutta tietoa ei noussut, tämä kertoo tutkimusaineiston kylläntymisestä. Myös viimeksi tehtyä haastattelua hyödynnettiin tutkimuksessa. Litteroitua tekstiä syntyi 68 sivua rivinvälillä 1,5. Lyhin haastattelu oli ajallisesti 28 minuuttia ja pisin 43 minuuttia.

3.5 Aineiston analyysi

Aineiston kerääminen ja litterointi toteutettiin marras- ja joulukuussa 2022 (kuvio 1). Analyysi toteutettiin hyödyntäen fenomenografista tutkimusaineiston analyysimallia (Niikko, 2003, s. 15, 16). Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistoon tutustuttiin lukemalla se useita kertoja aineiston sisäistämiseen ja merkitysisältöjen löytämiseen keskittyen. Merkitysyksikköjä hahmottui tässä vaiheessa 213. Toisessa vaiheessa keskityttiin yksittäisten teemojen ryhmittelyyn ja merkityksellisten ilmausten ryhmittelyyn tutkimusongelmasta käsin. Tässä vaiheessa aineistosta etsittiin erilaisuuksia, samanlaisuuksia, harvinaisuuksia ja rajapintoja. Fenomenografiassa tutkija asettautuu haastateltavien asemaan ja pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimusaineistosta käsin. Tässä vaiheessa merkityksellistä oli löytää merkitysten vaihtelua tutkimuskysymyksestä käsin. Ensimmäisen tason kategorioita muodostui 20, jotka ovat näkyvillä liitteessä 1 (Ks. liite 1). Kolmannessa analyysin vaiheessa tärkeäksi nousivat kategoriat ja niiden rajapintojen määrittely. Nämä saatiin vertailemalla mikrokontekstista irrotettuja merkitysyksikköjä koko tutkimusaineiston merkityksiin. Kolmannessa vaiheessa havaittiin yhdeksän alatason kategorioita, jotka on esitelty tutkimustuloksissa. Analyysin viimeisessä neljännessä vaiheessa keskityttiin hahmottamaan ylemmän tason kuvauskategorioita, jotka fenomenografiassa ovat jo itsessään tutkimustuloksia, kategorioiden teoreettisista lähtökohdista käsin. Ylemmän

tason kuvauskategorioita löytyi kolme ja myös nämä on esitelty tutkimustuloksissa. Näistä kuvauskategorioista muodostui tulosavaruus, joka kuvaa käsitysten ja kokemusten keskeisiä merkityksiä. Tulosavaruuden horisontaaliset organisoidut ryhmät olivat tasavertaisia (Niikko, 1993, s 33–37, 55).



KUVIO 1. Analyysiprosessin kuvaus.

3.6 Näkökulmia tutkimuksen eettisyyteen

Tutkimuksen eettiset ratkaisut ovat tärkeä osa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa ainakin kolme tärkeää perusasiaa, joita ovat rehellisyys, avoimuus ja kriittisyys (Hallamaa, 2022, s. 1). Tutkija on sitoutunut eettisiin arvoihin. Tämä tulee esille tutkimuksessa lähdeviittausten huolellisella merkitsemisellä, tutkimusprosessin avoimella kuvauksella ja kriittisellä otteella sekä tutkimustulosten todenperäisyyden osoittamisella. Informanttien suostumuksessa ja tietoturva-asioissa noudatettiin tarkasti Jyväskylän yliopiston ohjeistusta (FAIR periaatteet).

Tutkimusaineisto kerättiin fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla eli haastattelemalla. Haastatteluun osallistuville kerrottiin – ennen haastatteluiden aloittamista – kaikki tietoturvaan liittyvät asiat, että heidän haastattelunsa pysyvät anonyymeinä ja että äänitiedostot ja litteroidut haastattelut tuhoetaan tutkimuksen arvioinnin jälkeen. Haastatteluun osallistui kahdeksan (8) helluntaiseurakunnan johtajaa. Jokainen haastateltava osallistui haastatteluun mielellään ja täysin omasta halustaan. Yksikään haastateltavista ei ollut tutkijan sukulainen tai muutenkaan sellainen, johon olisi voinut sisältyä jokin valta-asetelma. Fenomenografiselle tutkimukselle tyypillinen aineiston keräämisen tapa eli avoin haastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti käsityksistään tutkimusongelmasta. Tutkija pyrki kaikin tavoin huomioimaan sen, että haastateltavat saivat kertoa käsityksistään vapaasti siten, ettei heitä johdateltu haastattelun aikana (Alasuutari, 2005, s. 26; Niikko, 2003, 15, 16, 17).

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus rakentuu tutkimusprosessissa, jossa tutkija tarkastelee asioita tutkittavien näkökulmasta (Niikko, 2003, s. 35). Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija käytti aikaa oman esiymmärryksen pohdintaan ja kirjasi sen ylös, jotta tutkimusprosessissa tutkijan omat käsitykset tulisivat mahdollisimman vähän näkyviin tutkimustuloksissa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkija käytti runsaasti aikaa löytääkseen aineistosta nousevat kuvauskategoriat ja alakategoriat. Kaikkiin kategorioihin löytyi oma tulokulma, vaikka joitakin pieniä päällekkäisyyksiä on mahdollisuus

havaita tutkimustuloksissa. Tutkimuksen luotettavuuteen palataan pohdinnan yhteydessä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisia käsityksiä seurakunnan johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa. Kaikki haastateltavat pitivät saarnaa merkityksellisenä asiana johtajuudessa. Tutkimusaineiston pohjalta, fenomenografisen tutkimuksen periaatteita noudattaen, horisontaalisia tulosavaruuden kuvauskategorioita muodostui kolme (kuvio 2). Kuvauskategoriajärjestelmään nojautuen nämä on jäsennetty kolmeen alalukuun, jotka kuvaavat tulosavaruuden kolmea pääkategoriaa. Nämä ovat keskenään samanarvoisia ja muodostavat ydinsisällöt tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus osoitti saarnalla olevan merkitystä seurakunnan johtajalle, yhteisölle ja yksilölle.

Mä ajattelen, että saarnaaminen on ihan niinku ydin asia seurakunnan johtamisessa. (P2, 2)

Näen saarnan todellakin johtamisen välineenä, että se on parhaimmillaan sitä kyllä. (P7, 5)

Saarnalla ehdottomasti johdetaan seurakunnan teologiaa ja seurakunnan asenteita, seurakunnan ilmapiiriä ja monta muuta tällasta asiaa. (P2, 2)

Saarna on sen takia tärkein johtamisen väline, koska se on myös seurakunnassa arvostetuin paikka palvella. Just sen takia että sillä on keskeinen rooli seurakunnan olemassaolon, opillisten arvojen, käytännöllisten asioiden välittäjänä (P6, 5).



KUVIO 2. Saarnan merkitys johtajuudessa seurakunnan johtajalle, yhteisölle ja yksilölle -kuvauskategoriat

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sitä, millainen työväline saarna on seurakunnan johtajalle. Tämä pääkategoria sisältää alakategoriat 1) seurakunnan johtajan saarnataidot, 2) seurakunnan johtajan eettinen vastuu, ja 3) seurakunnan johtaja on itse symboli saarnastaan. Toisessa alaluvussa kuvataan sitä, millainen merkitys saarnalla on seurakunta yhteisölle. Tämä pääkategoria muodostui siitä, miten 1) saarna vie seurakunnan strategiaa käytäntöön yhteisössä, 2) saarnalla voidaan edistää muutosta yhteisössä, ja 3) saarna voidaan hyödyntää pedagogisessa johtamisessa. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan sitä, millainen vaikutus saarnalla on seurakuntalaisen elämäntapaan. Tämä pääkategoria muodostui siitä, miten 1) saarna vaikuttaa kristillisiin arvoihin, 2) saarna muuttaa seurakuntakulttuuria, ja 3) saarna synnyttää jaettua johtajuutta.

4.1 Saarna toimii seurakunnanjohtajan työvälineenä

Tutkimustulosten valossa saarna on luonnollinen osa pastoraalista työtä. Siksi saarnaoppi on keskeinen oppiaine teologisissa opiskeluissa. Saarnaamaan ei opita pelkästään koulussa, vaan saarnaamista on tarpeen harjoitella myös käytännössä. Hyvät saarnataidot muodostuvat siis sekä opinnoista sekä saarnaajan kokemuksesta. Saarnan valmistus on prosessi, joka sisältää saarnan valmistamisen ja esittämisen. Saarnaajalla on eettinen vastuu saarnan sisällöstä, koska kaikilla julkisilla puheilla on mahdollisuus vaikuttaa kuulijoihin. Saarnaajalta odotetaan sanomansa mukaista elämäntapaa ja hän symboli saarnansa sanomasta. Tällä on vaikutusta siihen, miten saarnan sanoma otetaan vastaan.

4.1.1 Seurakunnan johtajan saarnataidot

Saarnan nähtiin olevan seurakunnan johtajalle väline johtaa seurakuntaa. Siksi saarnataidot ovat sidoksissa johtamistehtävään. Tämän takia seurakunnan johtajan tulee kehittää itseään jatkuvasti paremmaksi saarnaajaksi. Saarnaamiseen sisältyy sekä hyvä etukäteisvalmistelu että saarnatilanne.

Omaa saarnaamista pitää haastaa koko ajan, ei pelkästään sitä sisällöntuotantoa, vaan tuoda siihen myös sitä, että minkälainen on esiintyjänä ja puhujana. Ja se on taito, jos se lähtee kutsumuksesta niin, sitä kannattaa kehittää sen kutsumuksen päälle taitona. (P6, 6)

Seurakunnan johtajat näkivät saarnan hengellisenä työvälineenä. Saarnan tulisi pohjautua Raamattuun ja se tulisi soveltaa myös seurakuntalaisen elämään. Saarnan nähdään vaikuttavan kuulijoihin, jos saarnaaja valmistautuu saarnaamiseen hyvin. Myös rukoilemisen nähtiin vaikuttavan saarnan onnistumiseen. Saarnataitoihin käsitettiin siis liittyvän myös Jumalan yliluonnollinen näkökulma.

Valmistelupuoli ja valmistellaan sitä saarnaa kaikessa rauhassa ja hiljaisuudessa, yksinäisyydessä, rukoillen Jumalan edessä ja sitten se esityspuoli, missä ollaan yleisön edessä pöntön takana. (P7, 7)

Pyhä Henki puhuu sen sanan kautta, minun kauttani niitä asioita, joita seurakunta ottaa vastaan ja tää tekee saarnatoimesta enemmän kuin puheen tai hyvän opetuksen. Se tekee saarnasta ja opetuksesta seurakunnassa yhteistyötä Pyhän Hengen ja Jumalan vaikutuksen kanssa. Ja se on todella tärkeä asia. (P1, 9)

Saarnan käsitettiin olevan vaikuttamisen kanava. Siksi saarnan teknisiin ja rakenteellisiin näkökulmiin tulee kiinnittää huomiota. Puhetekniset näkökulmat antavat saarnalle syvyyttä. Samoin voi toimia myös yllättävä näkökulma tai laulun pätkä. Tärkeänä nähtiin myös hyvin rakennetut argumentit ja retoriikan keinot, jotka voivat jäädä mieleen ja synnyttää oppimisprosesseja kuulijoissa. Saarnataitoihin liitettiin myös teologinen osaaminen: saarnaajan täytyy kehittää jatkuvasti teologista osaamisesta.

Puheilla kannattaa olla yks iskevä pääväite ja sitten puheen pääkohdat, joita kannattaa harvemmin olla enemmän kuin kolme, niiden kannattaa tukea sitä pääväitettä. (P6, 1)

Miten ne (saarnat) saadaan raikkaaksi ja kiinnostaviksi vuosi toisensa jälkeen. Tää on haaste meidän yhteisössä. Monta erilaista keinoa on, niinku hankkia siihen joku laulun teksti tai joku yllättävä, syventävä kulma. Se vaatii iteltään niinku paremmat teologiset ja Raamatun tuntemustaidot, mitä seurakunnassa keskimäärin. Eli sun pitää koko ajan rakentaa omaa teologiaa ja Raamatun tuntemusta, että sä pysyt askeleen edellä, se on rankka prosessi. (P6, 4)

Voi hyödyntää semmosia retorisia lähtökohtia ja niiden tiedetään vaikuttavan ja niitä kannattaa hyödyntää. - Klassinen kolmijako, logos, ethos ja ethos. Käytännössä logos, se on järkevä ja koherentti saarna. Sitten puhujan luonne ja elämäntapa tukee sitä saarnan sisältöä, se antaa vaikuttavuutta siihen, ethos on tämä. Ja sitten pathos, se vaikuttaa ihmisen intohimoihin tai tunteisiin. - Pitää tuntea se, miten rakennetaan argumentit, jotka jää soimaan ihmisten päähän. (P6, 1)

Saarnataitoihin sisältyy innostunut esiintyminen, joka vaikuttaa omalta osaltaan saarnan vaikuttavuuteen. Näyttäisi siltä, että saarnaajan on laitettava itsensä peliin kokonaisvaltaisesti.

Tietysti saarnassa täytyy välittyä innostus ja mun mielestä siinä täytyy olla energiaa, eli jos siinä ei oo energiaa, niin on hankala välittää innostusta. Koska innostus ja energia jotenkin kuuluu yhteen ja yleensä sieltä lavalta virtaa energiaa saliin, niin sillä on joku vaikutus. (P4, 8)

Saarnatilanteessa on mahdollista rakentaa vuorovaikutusta kuulijoihin ja tämä vuorovaikutus on homiletiikkaa parhaimmillaan. Homiletiikka on teologiassa saarnaoppi, mutta kreikan kielessä siinä on ajatus vuorovaikutuksesta yleisön kanssa.

Vuorovaikutus yleisön kanssa, et jotenkin kokee, että me ollaan nyt yhdessä tässä tilanteessa, että minä en vain tästä ala jotenkin viileästi luennoimaan jotakin, et oon jotenkin aktiivisesti tässä mukana. Me eletään siinä ikäänkuin vuorovaikutussuhteessa, se on ikäänkuin parhaimmillaan homiletiikkaa. Homiletiikkahan tarkoittaa juuri tällaista keskustelua kreikan kielestä katsottuna. (P7, 8)

Saarnaajan persoona käsitettiin tärkeäksi osaksi saarnaamista. Tähän sisältyi ajatus siitä, että ei tarvitse olla niin kuin joku toinen kuuluisa saarnaaja, vaan saarna välittyy aina parhaiten aitouden ja persoonallisuuden lävitse.

Persoonallisuus ja se on ihan oma lukunsa. Ja hieno lukuhan sinänsä, että saarnassa saa olla persoona ja persoonallisuus. Meillähän näitä vahvoja persoonallisuuksia on herätysliikkeessä ollut ja ne tuo musta hyvää sävyä. (P3, 6)

Saarna käsitettiin seurakunnan johtajan työvälineeksi. Siksi saarnataitoja on tarpeen kehittää jatkuvasti. Saarna ei myöskään synny itsestään, vaan tarvitsee huolellista valmistautumista, joka pitää sisällään saarnan teknisen valmistamisen, hyvän argumentoinnin ja ajan kanssa hiljentymisen, kuten rukouksen. Saarnatilanne tarvitsee myös saarnataitoja. Parhaimmillaan saarnaaja saa syntymään vuorovaikutusta kuulijoihin ja on itse innostunut siitä aiheesta, mistä hän saarnaa. Saarnaajan on tärkeä olla oma persoonansa ja on toivottavaa, että se tulee esille.

4.1.2 Seurakunnan johtajan eettinen vastuu

Saarnaajalla käsitettiin olevan eettinen vastuu siitä, mitä hän tuo julki puheessa. Saarna, kuten kaikki julkiset puheet, vaikuttavat kuulijoihin. Siksi saarnaamiseen liitettiin eettinen vastuu. Saarnan vaikutuksesta kuulijat voivat tehdä elämäänsä liittyviä valintoja, jotka vaikuttavat heidän tulevaisuuteensa.

Saarna johtamisen välineenä siinä, missä muutkin julkiset puheet niin mahdollisesti voimakkaimpia tapoja johtaa yhteisöä. Ehkä maailman vanhin tapa johtaa yhteisöä. (P6, 1)

Minä ymmärrän, että minä olen Jumalan avulla, saarnan kautta vaikuttanut ihmisten arvomaailmaan, heidän valintoihinsa, heidän elämäänsä, tulevaisuuteensa, ja sitä kautta laajemman joukon ihmisiä tulevaisuuteen. (P1, 10)

Seurakunnan johtajat näkivät, että saarnaa voi käyttää myös väärin. Karismaattinen saarnaaja voi johtaa kuulijoita omien tarkoitustensa suuntaan ja käyttää johtajuuteen liittyvää valtaa väärin. Saarnaa pitäisi hyödyntää johtamisen välineenä hyvään – eikä käyttää puheeseen liittyvää valtaa väärin. Parhaimmillaan saarna mahdollistaa sen, että ihmiset löytävät elämäänsä sekä tarkoitusta, että sisältöä.

Saarnahan voi olla tota hyvinkin potentiaalinen johtajuuden väline sekä hyvässä että pahassa. Väärinkäytettynä sanotaan, että karismaattinen saarnamies voi hyvinkin johtaa

harhaan väkeä kohtalokkain seurauksin. Eiköhän tossa historiassa oo kirkkojen, seurakuntien johtajia, jotka ovat voimallisten saarnojen kautta käyttäneet sitä johtamisen välineenä ja ovat saaneet joukkoja mukaansa ja voimallisesti harhaankin vietyä ja todella kohtalokkain seurauksin. (P3, 1)

Kuuntele vaikka Mussolinia, niin hän otti kansa ihan hyppysiinsä, ja se kansa pomppi kuten Mussolini heilutti sormiansa tai Hitler tai Franco tai monet muut. - Ja saarnan pitää palvella tätä hyvän puolen, että sieltä poistuu se valtakäsitemilloin. (P3, 7)

Saarnaan nähtiin sisältyvän valtaa ja siksi saarnan sanoman tulisi aina olla agendaltaan avointa. Esimerkiksi kuulijoille pitäisi avoimesti kertoa, jos saarnaa hyödynnetään muutosjohtamisessa.

Muutosjohtaminen ja johtaminen ja saarnan käyttö semmoiseen, se pitää olla agendaltaan avointa, pitää nimetä joku ongelma siinä yhteisössä, minkä haluat muuttaa. Antaa ihmisille mahdollisuus olla ratkaisu ongelmaan. (P6, 4)

Saarna käsitettiin olevan vahva johtamisen väline ja että sitä voidaan käyttää myös väärin. Kuulijat voivat tehdä myös vääriä valintoja saarnaajan ohjeiden mukaisesti. Historiasta löytyy esimerkkejä siitä, miten julkista puhetta on käytetty eettisesti väärin. Saarnaa tulisi käyttää vain hyvän edistämiseen.

4.1.3 Seurakunnan johtaja on itse symboli saarnastaan

Seurakunnan johtaja on seurakuntayhteisön virallinen edustaja ja siten sen symboli yhteisöstä. Saarnaajan käsitettiin edustavansa saarnansa sanomaa.

Minä olen se työkalu myöskin saarnamiehenä - se, mitä sanon, on ehkä kolkyt prossaa (30%), mutta loput on se mitä mä olen. (P8, 7)

Saarnaajan sanoman nähtiin olevan sidoksissa hänen elämäntapaansa. Seurakunnan johtajan tulisi elää esimerkillistä kristillistä elämää, jotta hänen saarnansa olisi uskottava.

Saarnaamisella johtamisen välineenä on myös se näkökulma, että niiden, jotka saarnaa ja opettaa, heidän täytyy myös elää sillä tavalla, kuin he saarnaa ja opettaa, muuten siitä menee uskottavuus. (P1, 2)

Practice what you preach. Niin se on kyllä semmonen motto, joka jokaisen saarnaajan täytyy ottaa omakseen. Et eihän siitä mitään tule, että se elää jotain ihan toisenlaista elämää kuin mitä puhuu. Tottakai sopusoinnussa täytyy olla, linjassa sen kanssa mitä puhuu et kyllä se teeskentely äkkiä paljastuu. (P7, 6)

Seurakunnan johtajan käsitettiin olevan symboli omasta saarnastaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että saarnaajan tulisi olla täydellinen esikuva, vaan että

seurakunnan johtajan tulisi olla aito ja uskaltaa avata myös oman elämänsä rosoisuutta ja haasteita. Aitous auttaa saarnan sanoman vastaanottamista.

Puhujakin on ihminen. Ja joskus sit, esimerkiksi jostain asiasta puhujasta huomaa, että hän on kamppailut sen asian kanssa ite ja kuulijat huomaa, ettei tuo oo sen kummempi kuin minäkään. Ja on helpompi ottaa se julistus vastaan, kun sieltä löytyy tällainen piirre. Nykyään persoonallisuuteen ja sanotaan ihmisyyteen kuuluvat seikat ovat tärkeitä. (P3, 6)

Tulis olla nöyrä, avoin, mutta pitäis olla myös sellasta oikeanlaista totuudellisuutta eli läpinäkyvyyttä. - Se, mitä mä saarnaan pitää olla totta mun elämässä tai pitäis olla totta mun omassa elämässä. (P5, 2)

Näkyvissä (saarnaajalla) on sellanen rosoisuutensa, että joidenkin näiden arvojen kanssa sekin kannattaa myöntää puheissa, että tää on mulle semmonen kohta, missä mä aina välistä kipuilen tai muuta. Niin silloin sä teet itsestäsi osan yleisöä, sekin on hirmu tärkeä taito, välistä puhut niin kuin, sinä itse olisit itsesi kuuntelija. (P6, 5)

Seurakunnan johtaja toimii yhteisönsä esikuvana. Siksi hänen elämäntapaansa kohdistuu odotuksia. Hänen tulisi elää sanomansa arvon mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö seurakunnan johtaja saisi olla vajavainen ihminen, vaan että saarnaajan elämän rosoisuus voi auttaa kuulijoita ottamaan saarnan sanoman vastaan.

4.2 Saarna muuttaa seurakuntayhteisöä

Saarna ymmärrettiin olevan merkityksellinen seurakuntayhteisölle. Seurakuntayhteisön strategisia tavoitteita on mahdollista viedä käytäntöön saarnan kautta. Saarna nähtiin muutosjohtamisen välineenä, erityisesti sen kautta voidaan valmistella seurakuntalaisia muutokseen. Saarna käsitettiin myös pedagogisen johtamisen välineenä. Seurakunnan johtajien on mahdollista luoda turvaa seurakuntayhteisöön opettamalla Raamatun mukaista oppia sekä saarnaamalla yhteisön arvoja. Systemaattinen opettaminen tarvitsee tuekseen opetussuunnitelman, joka tukee yhteisön tarkoitusta.

4.2.1 Saarna vie seurakunnan strategiaa käytäntöön yhteisössä

Seurakunnan johtajat hyödyntävät saarnaamista seurakunnan strategian viestimiseen. Saarna nähtiin keinoksi välittää seurakunnalle strategiset tavoitteet ja synnyttää yhteistä tahtotilaa päämäärien saavuttamiseen.

Saarna on yks vahva keino, jolla strategisia päämääriä saavutetaan. Puhutaan auki se yhteinen tahtotila ja tulevaisuuden näkymä. (P1, 4)

Antaa siihen niinku motivaatiota, niin se on sitä johtamista saarnalla ja tietysti niinku kokonaisuutena seurakunnan strategian läpi viemistä. (P7, 9)

Saarnaa hyödynnettiin seurakunnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen epäsuorasti. Nähtiin hyväksi, että saarnassa kerrotaan tärkeitä hengellisiä päämääriä ja tavoitteita, mutta ei katsottu hyväksi viitata suoraan seurakunnan strategiaan. Saarna on mahdollista rakentaa tietoisesti strategialähtöiseksi silloinkin, kun keskitytään hengelliseen tavoitteeseen, kuten kasteeseen.

On joku päämäärä, sovittu tavoite tai joku asia, mitä vaan pitää hyödyntää, niin sitten saarna tehdään tietoisemmin sen tavoitteen saavuttamiseksi. - Mut, sitten tulee hetkiä, jolloin saarnaa rakennetaan tietoisesti koko yhteisön johtamista varten. - Se (tavoite) pitää lausua saarnassa ääneen, että vanhat klassiset sanonnat, jotka kyllä yllättävän hyvin pitää paikkansa. Ei oo kasteita, jos siitä kasteesta ei saarnata vaikka, kun puhutaan sen uskollisen kastajan näkökulmasta. Kyllä, arvojen julkituominen tuottaa yleensä sen lopputuloksen mitä puhutaan. (P6, 2)

Niin kyl mä muistan sen, esimerkiksi itsekin joissakin saarnoissa nostin systemaattisesti niitä ydintoimintoja esille. - Mutta sitten, jos saarnaaja on innostunut itse asioista ja niin hän paukuttaa niitä saarnapöntöstä sopivasti ja ne tulevat sanomassa niin, silloin se alkaa strategia myös elää toisella tavalla. Et kyllä näen saarnan todellakin johtamisen välineenä, että se on parhaimmillaan sitä kyllä. (P7, 4)

Seurakunnan johtajat käsittävät saarnan auttavan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Määrätietoinen tavoitteiden esillä pitäminen johtaa seurakuntaa keskittymään olennaisiin ydintoimintoihin.

4.2.2 Saarnalla voidaan edistää muutosta yhteisössä

Saarna nähtiin muutosjohtamisen välineenä. Saarnan kautta viestitään muutostarvetta, sillä odotuksella, että johtajat ja seurakuntalaiset lähtevät mukaan muutosprosessiin.

Se, muutosjohtaminen lähtee yleensä siitä tai tulis lähtee siitä, ja pyrin lähtee siitä, että mä viestin sille miehistölle, jonka kanssa mä teen työtä, koska pitäis olla yksi ajatus, yksi sydän, yksi mieli, yksi pää ja yksi tavoite. (P5, 4)

Seurakunnan johtajilla oli omia kokemuksia saarnan hyödyntämisessä muutoksen aikaan saamiseksi. Muutokseen valmistauduttiin, esimerkiksi

tutustumalla toisien seurakuntien muutosprosesseihin. Tämä auttoi yhteisen vision muodostumisessa. Haluttiin antaa myös riittävä aika muutosvalmiuden syntymiseen. Visiota muutoksen suunnasta nostettiin esille saarnoissa, jonka jälkeen vasta lähdettiin rakenteellisiin muutoksiin.

Me tutustuttiin niinku muihin ja muiden maitten seurakuntiin, jotka oli vieny tätä samaa prosessia ja se on sellanen iso muutosjohtamisen prosessi. – Saarna oli sen väline, me ei puhuttu siitä muutosprosessista aluksi ollenkaan. Mutta me alettiin saarnata arvoja, avainarvoja, ja se on se, jotka sitten muuttaa mielipiteitä, muuttaa sydäntä ja niitä asenteita, ja sitten se antaa niinku helpomman, antaa sellasen valmiuden, vastaanottaa sen rakenteen muutos. – Kun, me alettiin siihen saarnaan tiettyjä arvoja, ihmisten sydämet alkoi muuttua ja mielet alkoi muuttua ja ne alkoi olla valmiita siihen muutokseen. Niin, sitten me alettiin viedä sitä rakennetta eteenpäin. (P2, 1)

Kun me valmisteltiin tätä naisten palvelutehtävään liittyvää keskustelua täällä, niin mä en niinku yhtäkään saarnaa pitänyt pelkästään siitä aiheesta. Mutta pistin sen verran niitä elementtejä saarnoihin, että siitä alkoi tulemaan jo vähän valitusta. (P4, 4)

Saarnan arvioitiin olevan hyvä työkalu muutoksen johtamiseen seurakuntayhteisössä. Yhteisön muutosta tulisi johtaa viisaasti ja antaa sille tarvittava aika. Saarna nähtiin erityisesti välineenä, jonka avulla voidaan valmistella seurakuntalaisia muutokseen. Saarnan kautta poistetaan muutosvastarintaa ja valmistellaan seurakuntalaisia asenteita muutokselle.

4.2.3 Saarnaa voidaan hyödyntää pedagogisessa johtamisessa

Saarnan käsitettiin liittyvän keskeisesti Raamatun opettamiseen. Seurakunnan johtajat kuvasivat opillisten ja teologisten aiheiden olevan tärkeitä saarnateemoja. He näkivät tärkeänä seurakunnan johtamisen terveeseen teologiaan.

Saarnalla ehdottomasti johdetaan seurakunnan teologiaa ja seurakunnan asenteita, seurakunnan ilmapiiriä ja monta muuta tällasta asiaa. (P4, 2)

Kyllä saarna, kun se on oikeassa paikassa, se on tosi vahva työkalu. Nimenomaan, osoittaa seurakunnassa tervettä teologiaa. (P8, 1)

Käsityksenä oli, että Raamatun sana on juuri se, mitä seurakunta yhteisönä tarvitsee. Raamatun kautta voidaan ohjata seurakuntalaisia haluttuun suuntaan. Saarnan siis nähtiin olevan hengellisen ohjauksen väline. Teologian opettamisen nähtiin olevan se, mihin Jumala tahtoo seurakuntaa viedä.

Kun puhutaan johtamisesta ja saarnasta johtamisen välineenä, niin ehkä ensimmäisenä tulee mieleen se, että silloin pyritään johtaamaan kuulijoita nimenomaan Raamatun sanalla. Ja antamaan niinku hengellistä ohjausta, Jumalan sanan ohjausta. (P7, 1)

En muista kuka sano, mutta jäi mieleen jonkun hengellisen auktoriteetin sana, kun hän sano, että sinulla on sellainen seurakunta kuin sinä opetat sitä. Hän uskoi, että sillä opetuksella todella ohjataan, se tarkoittaa sitä, että seurakuntaa johdetaan opetuksen ja saarnan kautta uskossa, eli nähdään niinku eteenpäin, mihin Jumala tahtoo viedä, mitä haluaa tehdä ja niitä asioita pitää alkaa uskossa puhumaan seurakunnalle. (P1, 2)

Muissa seurakunnissa nähtiin olevan vääriä teologisia painotuksia, jotka koettiin uhaksi. Siksi Raamatun sanan opettamisen nähtiin luovan turvaa seurakuntayhteisöön harhaopetusta vastaan. Teologia ja oppi käsitettiin seurakuntayhteisöä suojaavaksi asiaksi.

Hän (haastateltava viittaa toisen seurakunnan edustajaan) rakentaa erilaista teologiaa kuin, minkä me oikeaksi näemme luovan turvaa. - Sanalla voi luoda turvaa saarnassa, tässä piti luoda turvaa näille ihmisille et, mikä tää systeemi oli? Ja tietysti pidemmällä jaksolla niin saarnalla johdetaan seurakunnan suuntaa. (P4, 8)

Raamatusta nousevien arvojen tulisi läpäistä kaiken saarnaamisen ja arvojen katsottiin olevan juuri se, mitä pitäisi opettaa. Siksi arvojen opettamisen nähtiin olevan merkityksellisiä seurakuntayhteisölle. Arvojen kuvattiin olevan seurakunnalle luovuttamattoman tärkeitä ja ne pohjautuvat Raamattuun.

Kun on kyse hengellisestä yhteisöstä, kun arvoja saarnataan, niin ne on sidottu Raamattuun. Elikkä kun arvoprosessia luodaan, niin ne kyllä nousee Raamatusta ja ne voidaan perustella Raamatulla ja se teologinen puoli on siinä tosi tärkeä, kun me julistetaan niitä arvoja, niin me julistetaan Raamattua ja Raamatun sanaa ja avataan sitä. (P2, 4)

Seurakunnan arvojen, seurakunnan näyn ja seurakunnan niinku ydintoimintaa tai siis olemassaolon tarkoitus täytyisi tulla saarnoista jatkuvasti läpi. (P4, 2)

Arvojen tulee läpäistä sen opettamisen tai sen opettamisen tulee pitää sisällään niitä arvoja, jotka me uskotaan olevan oikeita arvoja. Uskon siis arvojohtamiseen. Uskon siihen, että me määritellään seurakuntaan arvot, jotka ovat meille tärkeitä, luovuttamattomia. (P1, 2)

Määrätietoinen opettaminen katsottiin niin tärkeästi, että siihen tarvitaan opetussuunnitelma. Nähtiin tarpeelliseksi pohtia saarnojen aiheita yhdessä. Tästä muodostuu opetussuunnitelma. Strategiset tavoitteet haluttiin sisällyttää opetussuunnitelmaan.

Johtajuuteen lähtökohtaisesti kuuluu se, että kaikenlaisilla valinnoilla, joita johtajina me tehdään, niin pyritään siihen, että meillä on tavoitteet ja me tavoitellaan niitä. Ja silloin, kun meillä on opetussuunnitelma, niin silloin se opetussuunnitelma on alisteinen niille

tavoitteille, joihin pyritään. – Ensin on yhteinen tahtotila, mihin seurakunta halutaan viedä ja sen jälkeen suunnitellaan opetukset ja opetussuunnitelmat siihen tahtotilaan sopivaksi. (P1, 5, 7)

Ensin pitäisi miettiä, miksi olemme seurakuntana olemassa. Tarvitaan visio ja puhutaan visiosta, mihin haluamme päästä. Se on numero ykkönen ja sitten sen jälkeen pitää miettiä jonkunlainen strategia, millä tavalla me pääsemme sinne, sitten se pitää ottaa huomioon saarnasuunnitelmissa ja saarnateemoissa, että se pitää olla tämän mukaista. (P8, 5)

No ensisijaisesti mä luulen, että me, saarnatiimi tai pastoraalitiimi, niin pitäisi miettiä mistä haluamme saarnata. - Missä nyt ollaan yksityisihmisinä, kuin seurakuntana, sitten maalaa sellanen polku eteenpäin. (P8, 4)

Seurakunnan johtajat halusivat opettaa teologiaa ja huolehtia seurakuntalaisten opillisesta osaamisesta. Opin nähtiin myös suojelevat yhteisöä vääriä teologisilta painotuksilta. Myös yhteisöllisten arvojen saarnaaminen nähtiin merkitykselliseksi. Raamatun opettaminen haluttiin pitää monipuolisena ja tämä ei olisi mahdollista ilman opetussuunnitelmien luomista.

4.3 Saarna vaikuttaa seurakuntalaisten elämäntapaan

Seurakunnan johtajat käsittivät, että saarnalla voidaan vaikuttaa kuulijoiden elämäntapaan. Arvot nähtiin nousevan Raamatusta ja ne voivat tulla osaksi seurakuntalaisten arkea. Saarnan käsitettiin auttavan seurakuntalaisia omaksumaan seurakunnan kulttuuria ja ajattelutapaa. Tästä esimerkiksi nostettiin sopuisa yhteiselämä ja hyvän ilmapiirin luominen. Saarnan käsitettiin synnyttävän seurakunnassa jaettava johtajuutta – sekä johtajien että vapaaehtoisten keskuudessa. Parhaimmillaan saarna innostaa antamaan omat lahjat ja kyvyt seurakunnan käyttöön.

4.3.1 Saarna vaikuttaa kuulijoiden arvoihin

Seurakunnan johtajat käsittivät arvojen saarnaamisen vaikuttavan yksilöiden elämään. Syvälinen muutos tapahtuu kuulijoiden sisimmässä, sydämessä ja näin arvot tulevat osaksi heidän elämäntapaansa. Saarna nähtiin vahvaksi arvojohtamisen välineeksi.

Mä luulen, että ehkä saarnan suurempi merkitys tulee sinne arvojohtamisen puolelle. – Ajatellaan, että sieltä Raamatusta nostetaan, sitä arvomaailman arvopohjaa ja halutaan

kasvattaa arvomaailmapohjaa uskovan uudeksi elämän pohjaksi. - Saarna on ollut hyvinkin vahva arvomaailman ja arvopohjan antaja. (P3, 2, 3)

Ja (arvojen saarnaaminen) muuttaa, ehkä jopa sitä omaa käytöstä, toisaalta he alkaa tehdä valintoja ja päätöksiä omassa elämässä näiden arvojen mukaisesti. (P2, 4)

Ihmiset alkaa elää sen sanan mukaan, että se on vaikuttanut niin syvästi, että se on muuttanut heidän elämäänsä. Silloin voidaan puhua todella saarnasta johtamisen välineenä. (P7, 6)

Lähimmäisen rakkaus, armollisuus, ihmissuhteet ja ihmisarvo ovat esimerkkejä arvoista, joita seurakunnan johtajat haluavat saarnata. Arvojen sisäistäminen nähtiin asiaksi, mikä auttaa seurakuntalaisia toteuttamaan Jumalan tahtoa elämässä.

Lähimmäisenrakkaus yks semmonen: rakasta lähimmäitäs niin kuin itseäsi. Eli toi lähimmäisenrakkaus on yksi keskeisistä opetuksista ja arvoista. (P7, 2)

Mulle armo on todella voimakas arvo itselleni. Koska vain armon aidosti sisäistänyt ihminen voi koskaan toteuttaa elämässään Jumalan tahtoa täysimääräisesti. - Toinen on tämmöinen arvo, joka hyvin tulee mulla esille, on tämmöinen monivärisyys, tai monenkaltaisuus, erilaisina kuitenkin yhdessä ja, että sille erilaisuudelle saa olla ja täytyy olla tilaa. (P4, 4)

Elämänhallinta, minä-kuva, itsetunto, oman arvontunto, niin tavallaan haluan vahvistaa näillä elementeillä, sen ihmisen henkilökohtaista kristillisyyttä, että hän voi vastata niihin haasteisiin minkä keskellä hän elää. (P5, 2)

Saarnoissa katsottiin voivan antaa myös ohjeita siitä, miten seurakuntalainen voi tehdä arvojensa mukaisia valintoja. Kanavana tähän nähtiin olevan Raamatun soveltaminen arkipäivän elämään ja muut hermeneuttiset työkalut.

Pitäis antaa ihmisille myös työkaluja ja neuvoja, miten he voivat käsitellä heidän arkielämässä, että he voivat mennä siihen suuntaan. (P8, 4)

Saarna katsottiin arvojohtamisen välineeksi. Arvojen saarnaaminen käsitettiin yksilöiden elämää muuttavaksi asiaksi. Ihmisen nähtiin tekevän valintoja ja muuttavan elämäntapaansa kuulemiensa saarnojen mukaiseksi.

4.3.2 Saarna muuttaa seurakuntakulttuuria

Saarna nähdään kanavaksi muokata seurakunnan kulttuuria. Seurakunnan johtajat käsittävät, että kun haluttua kulttuuria viljellään saarnassa, yhteisön

jäsenet alkavat omaksua tuota kulttuuria. Tämä muovaa koko yhteisön toimintakulttuuria.

Saarnahan ei tarkoita pelkästään puhetta, vaan sen kautta syntyy myös kulttuuri, johon se seurakunta rupee elämään. Saarna on tässä mielessä erittäin vanha. Kulttuurin määritelmä on viljelemistä, että mitä viljellään niin sitä, se alkaa kasvamaan. Se rupee muuttamaan koko yhteisön luonnetta ja sitten, sitä kautta se yhteisö rupee muovautumaan. (P6, 5)

Niinku, pidempi perspektiivi ja tietty suunta opettamisella ja puheella, sillä muovataan seurakunnan toimintakulttuuria. Sitä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan, mitä he ajattelee itsestään, elämästä, Jumalan antamasta tehtävästä. (P1, 2)

Seurakuntien kulttuurin huomioiminen nähtiin tärkeäksi. Eri seurakunnissa on erilainen kulttuuri ja tämä olisi hyvä ottaa huomioon saarnatessa, jotta saarnan sanoma voi tavoittaa kuulijat.

Jos yrität vaikka jollekin hesalaiselle tai pohjoisessa asuville puhua, niin ne on kaksi täysin eri kuulijakunta, jolla on täysin erilainen vastaanotto. He ovat täysin eri kulttuureissa olevia ihmisiä. - Se kuulijakunnan tunteminen on todella tärkeä tuossa. (P3, 5)

Ilmapiiri ja seurakunnan toimintatapa nähdään liittyvän seurakunnan kulttuuriin. Näitä voidaan muokata pitämällä teemoja esillä saarnoissa pitkäjänteisesti. Tämä katsottiin luovan armollista ja ihmisiä kunnioittavaa ilmapiiriä.

Uskon, että saarnalla luodaan jotenkin sitä yleistä ilmapiiriä ja seurakuntalaiset kuuntelee pastorien ja johtajien opettamista, ajattelun, että tää on meidän seurakunnan ajattelutapa ja tähän me pyritään. (P1, 3)

Se oli pitkä prosessi, purkaa sen yhteisön ristiriitaisuuksia (saarnoissa). Lopputulos oli hyvä, niin seurakunta ampaisi huomattavaan kasvuun siitä, sen jälkeen, kun se ilmapiiri parani ja muuttui ja ihmisten välit tuli siedettävämmiksi. - Se oli kolmen vuoden työ. (P6, 3)

Seurakuntalaisten käsitettiin pitävän tärkeänä sekä pastorin puheen että hänen oman esimerkkinsä merkitystä seurakunnan kulttuurin luomisessa. Seurakunnan johtajan toiminta kokonaisuudessaan näyttäisi siis vaikuttavan seurakunnan kulttuuriin.

Kun seurakuntalaiset näkee, että pastori, joka julistaa on itse armollinen ja anteeksiantavainen, tulee toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. On halukas sopimaan asioita, niin se luo seurakuntaan ilmapiirin, jossa tällanen anteeksiantavainen mieli on niinku voitolla tai sellane toimintakulttuuri, jossa se on normi. (P1, 4)

Saarnaa kuvataan välineeksi vaikuttaa seurakunnan kulttuuriin, joka ilmenee seurakuntalaisten toimintatavoissa. Seurakunnan johtajat liittävät seurakunnan kulttuuriin myös ilmapiiriin, jonka toivotaan olevan armollinen ja sellainen, jossa yksilöt elävät sovussa.

4.3.3 Saarna synnyttää jaettua johtajuutta

Seurakunnan johtajat hyödyntävät saarnaa johtajuuteen asetettujen henkilöiden johtamiseen. Yhteisen vision nähtiin tulevan osaksi seurakunnan johtajuutta saarnan vaikutuksesta.

Meillä on niin kutsuttu vanhimmisto ja hallitus. Ja kun ajattellaan saarna johtamisen välineinä, niin kuitenkin saarna johtaa sitäkin, sitä vanhimmistoakin. Ne saarnat ja ne opetukset valmistaa myös heidänkin sydäntä, niinku siihen johtamisen suuntaan ja tekemään niitä oikeita valintoja ja oikeita päätöksiä virallisissa kokouksissa. (P2, 2)

Et ymmärtää se, että on isosta muutoksesta kysymys, että valmistaudutaan hyvin, että saadaan se johtotiimi täysillä mukaan. (P2, 3)

Saarna nähtiin välineeksi innostaa vapaaehtoiset toteuttamaan seurakunnan visiota. Seurakunnan johtajat käsittävät, että seurakuntalaisilla on lahjoja ja kykyjä, joiden tulisi olla toiminnassa yhteisön hyväksi.

Johtajuuden tavoite minulle henkilökohtaisesti suhteessa seurakuntaan on se, että ihmiset alkaisivat uskoa itseensä, koska seurakunta, jossa seurakuntalaiset uskoo itseensä ja arvostaa itseään, niin luonnollisesti on myös toimeliaampi ja rohkeampi, niinku toimimaan yhteisen hyvän eteen ja tuomaan esille niitä lahjoja mitä Jumala on heille antanut. - Vapauttaa seurakuntaa ja seurakuntalaisia toimimaan niillä lahjoilla, joita Jumala on heille antanut. Se on minun johtajuuden tavoite, jota haluan saarnaamisella edistää. (P1, 5)

Jos nyt ajatellaan yleisesti, että seurakunnassa tarvitaan vaikka diakoniatyöhön työntekijöitä tai ylipäänsä vapaaehtoisia palvelijoita niin siitä opetetaan, siitä puhutaan, siitä pidetään saarnoja. Niin eiköhän se siinä ole oivallinen työkalu. - Et tuota, semmoinen inspiroiva saarna ja, tai innoittava saarna, mikä lähtee herättelemään "voisinko minäkin tehdä jotain, palvella jossakin?" Vaikka näin. (P3, 2)

Saarnan nähtiin vaikuttavan siihen, kuinka hyvin ihmiset sitoutuvat seurakunnan missioon. Vapaaehtoisia ei voida käskää tekemään tehtäviä seurakunnan hyväksi vaan tarvitaan motivoivaa lähestymistapaa. Saarnan kautta voidaan innostaa seurakuntalaisia siten, että he itse haluavat tulla mukaan kantamaan vastuuta seurakunnasta.

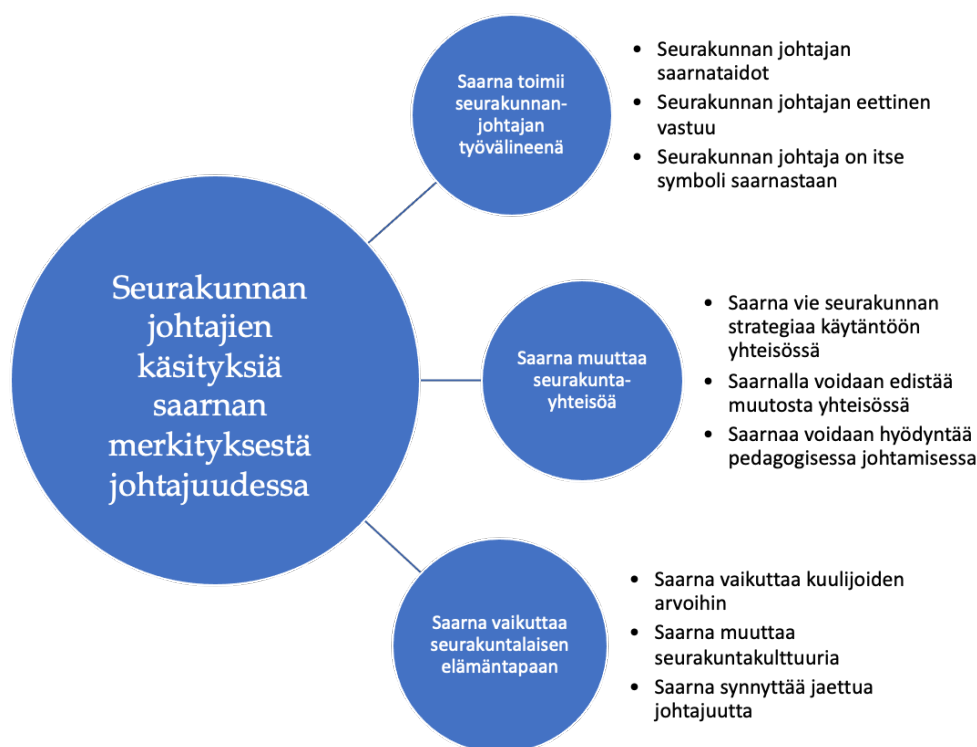
Saarna kiinnitytään seurakunnan missioon, kyllä se kuuluu saarnauksen tehtävään. Et kyllä parhaimmillaan, sillä saa hyviä tuloksia tai ihmiset kyselemään, minkä on mun paikka vapaaehtoistyössä. (P6, 7)

Seurakunnan johtamisessa täytyy muistaa se lähtökohta, että kaikki ihmiset ovat mukana vapaaehtoisesti. - Kysymys on niinku esikuvallisuudesta, innostamisesta, motivaatiosta ja sen rakentamisesta, luottamuksesta erittäin paljon luottamuksesta. - Suomessa on tehty tosi isoa hallaa kontrollijohtamisella, jossa kaikki langat on haluttu pitää yksissä käsissä ja tukahdutettu se luovuus mikä seurakunnassa on. (P4, 2)

Saarnan kautta nähtiin johtajuuden jalkautuvan toisille johtajille ja myös seurakunnan vapaaehtoisille. Seurakunnan johtajat käsittivät saarnan voivan synnyttää innostusta palvella omilla lahjoillaan seurakuntaa.

5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELOA

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia käsityksiä seurakunnan johtajilla on saarnan merkityksestä johtajuudessa. Tutkimuksen aineisto muodostui kahdeksasta seurakunnan johtajan haastattelusta. Aineisto analysoitiin fenomenografisen analyysin avulla. Analyysin tuloksena muodostui horisontaalinen kuvauskategorijärjestelmä, joka jakautui kolmeen pääkategoriaan saarnasta johtamisen välineenä (kuva kolme): 1) saarna toimii seurakunnan johtajan työvälineenä, 2) saarna muuttaa seurakuntayhteisöä, 3) saarna vaikuttaa seurakuntalaisen elämäntapaan.



Kuvio 3. Seurakunnan johtajien käsityksiä saarnan merkityksestä johtajuudessa.

5.1 Tulosten tarkastelua

Seurakunnan johtajat näkivät saarnalla olevan merkitystä seurakunnan johtamisessa. Saarnan katsottiin toimivan seurakunnan johtajan työvälineenä,

siksi saarnataitoja tulisi jatkuvasti kehittää. Homiletiikka eli saarnaoppi on keskeinen oppiaine teologian opiskelussa. Seurakunnan johtajat ovat opiskelleet saarnaoppia. Kuitenkin tutkimustulos painottaa, että saarnataitoja tulisi kehittää jatkuvasti. Hyvä saarna syntyy prosessissa, joka sisältää sekä saarnan valmistamisen että sen esittämisen. Hyvä saarna puhuttelee kuulijoiden tunteita, järkeä ja tahtoa. Siksi saarnaajan tulisi olla innostunut – unohtamatta kuitenkaan omaa persoonaansa (Kirkkokäsikirja, s. 91–94). Spurgeon (1959/1987, s. 45, 50, 103) piti tärkeänä saarnaajan selkeää äänenkäyttöä ja eloisaa käyttäytymistä. Hän korosti myös saarnan huolellista valmistamista, joka sisälsi myös rukouksen. Näyttäisi, että saarnataidot syntyvät koulutuksen, valmistautumisen ja harjoittelun yhteisvaikutuksesta. Geets (1981, s. 160, 161) painottaa, että pelkkä teologinen koulutus ei tee kenestäkään hyvää saarnaajaa, vaan saarnaamaan oppii harjoittelun kautta. Baiser (1991, s. 184, 186) liittää pastoraaliseen tehtävään jumalanpalveluksissa Raamatun opettamisen. Samoin Warrigton (2008, s. 142, 143) korostaa saarnaamisen olevan pastorin keskeinen tehtävä. Saarnataitoihin liittyy vahvasti teologinen tuntemus. Tutkimustulos osoitti, että saarnaajan tehtävää toimittavan henkilön tulisi kehittää jatkuvasti itseään teologisesti. Asikaisen (2020, s. 36) mukaan juuri seurakunnan pastoraalisella johtajalla tulee olla riittävä teologinen asiantuntemus samalla tavalla kuin rehtorilla tulee olla riittävä pedagoginen asiantuntemus. Tutkimustulos liittää saarnataitoihin argumentointitaidot, jotta kuulijat voivat ymmärtää, oppia ja muistaa saarnan sanomaa paremmin. Minza ja Perret-Clermont (2009, s. 1) painottaa, että hyvä argumentointi pitää paikkansa ja sen väitteitä on vaikea kyseenalaistaa. Myös tämä vahvistaa ajatusta, että saarnaajalla tulee olla vahva teologian tuntemus, koska saarnan teemat nousevat pääosin Raamatusta. Lehtonen (1985, s. 153) kuvaa saarnatilannetta yksinpuheluksi. Saarna voi kuitenkin olla vuorovaikutteista, kun saarnaaja on kuin yksi kuulija muiden mukana. Johanssen ja Kim (2010, s. 440) liittää argumentoinnin sosiaalisen konstruktivismin filosofiseen suuntaukseen, jossa uusia näkökulmia syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Saarna ei tilanteena tue kovin hyvin vuorovaikutusta sen monologisen luonteen takia. Kuitenkin hyvä argumentointi voi synnyttää kuulijassa ajattelua. Monet saarnat sisältävät esimerkiksi väitteitä,

jotka tarvitsevat vastauksia kuulijoiden mielissä. Argumentointi siis mahdollistaa osaltaan vuorovaikutusta kuulijoiden kanssa. Minza ja Perret-Clermont (2009, s. 3) toteavat oppimisen olevan argumentoinnin keskiössä. Kun keskustelu häiriintyy väitteen tai vaihtoehtoisen hypoteesin takia, tapahtuu oppimista. Marjomaa ja Marttunen (2005, s. viii) näkevät argumentoinnin auttavan yhteisön oppimista. Tutkimustuloksen mukaan myös retoriikan tunteminen voi auttaa saarnan sanoman ymmärtämistä. Retoriikka on puhetaidon teoriaa tutkiva oppi. Se sisältää puheen käytännön taitoja, tekniikka ja soveltamista (Hågg, 2001, s. 13, 14; Huotari, 1985, s. 171, 172). Håggin (2001, s. 13, 14) mukaan retoriikan kautta pyritään vaikuttamaan kuulijoihin. Retoriikan tarkoitus on siis saada ihmiset toimimaan puhujan haluamalla tavalla. Hågg (2011, s. 233, 234) valaisee sitä, miten retoriikkaa hyödynnetään puheessa: retoriikan kautta vaikutetaan erityisesti kuulijoiden tunteisiin. Vain innostunut puhuja pystyy itse vaikuttamaan kuulijoihin.

Saarnaajalla nähtiin olevan eettinen vastuu, koska saarnan kautta voidaan vaikuttaa kuulijoihin. Saarna on julkinen puhe ja historiassa on esimerkkejä julkista puheista, joita on hyödynnetty jopa sodan lietsonnassa. Esimerkiksi nostettiin mm. Hitler. Siksi saarnaajan tulee käydä eettistä pohdintaa sekä sanomastaan että saarnatavastaan. Puolimatka (2004, s. 251, 252) vahvistaa ajatusta, että ihmisen eettinen toiminta voi muuttua. Hän toteaa, ettei omatunto ole välttämättä luotettava ja että ihminen voi pitää moraalisesti pahaa hyvänä ja päinvastoin. Hän jatkaa, että ihmisen eettiset kysymykset saattavat vaihtua ja sikäli kun ne vaihtuvat, hänen omatuntonsa alkaa myös reagoida tämän eettisen muutoksen mukaisesti. Geest (1981, 39) näkee, että kuulija voi luoda saarnaajaan neuroottisen riippuvuussuhteen ja alkaa sokeasti luottamaan siihen, mitä saarnaaja puhuu. Siksi saarnaajan tulisi huolehtia, että hän luo turvallisuutta ja saarnaa Jumalan rakkautta. Siksi saarnaajan tulisi olla vilpitön ja aidosti huolehtia seurakunnasta. Asikaisen (2020, s. 188) tutkimustulos korostaa, että kirkkoherrat eivät saisi puhevallalla hoitaa muunlaiseen johtamiseen liittyviä asioita. Hengellistä puhevaltaa voidaan käyttää väärin ei-hengellisten asioiden edistämiseen. Kurki (1993, s. 21, 22) käsittelee tutkimuksessaan pedagogista johtajuutta ihmisen persoonan ja vapauden kunnioittamisen näkökulmasta. Hän

nostaa tärkeäksi inhimillisen persoonan vapauden kunnioittamisen ja näkemyksen orgaanisesta yhteydestä yhteisön ja ihmisten välillä, jossa jokaisella olisi mahdollista olla persoona ja toteuttaa kutsumustaan. Kun saarnaa hyödynnetään pedagogisen johtamisen välineenä, näyttäisi Kurjen lähtökohta sopivan hyvin myös tämän tutkimuksen tutkimustulokseen. Juuti (2013, s. 140) näkee tärkeänä johtajan eettisen vastuun suhteessa ihmisiin. Tavoite on saada ihmiset kukoistamaan. Pyrkimyksenä on siis ajatus eettisyydestä. Juuti (2013, s. 149) yhdistää palvelevan johtajuuden eettiseksi toiminnaksi. Hän kuvaa sitä omantunnon ääneksi, joka muistuttaa jatkuvasti miksi johtamistyötä tehdään. Palveleva johtaja ei havittele valtaa vaan edistää mielestään hyvää eettisin keinoin (Juuti, 2013, s. 148). Lehtiö (1985, s. 156) kertoo perinteisen näkemyksen olleen arvojen siirtämisen saarnassa kuulijoihin, kuten vanhemmat tekevät lapsille. Nykyään kuulijoita lähestytään aikuisina ja saarnassa käsitellään asioita aikuisen minän tasolla.

Seurakunnan johtaja on yhteisönsä edustaja ja samalla symboli seurakunnan johtajuudesta. Palmu (1990, s. 43) kertoo papin olevan pastoraalisen roolin edustajana itse todellisuuden symboli. Hän on siis fyysisellä läsnäolollaan Jumalaan uskovan ihmisen symboli. Myös Turunen ja Poutiainen (2003, s. 27) kertovat papin olevan Jumalan valtakunnan symboli jo pelkällä olemisellaan. Syvimmin tämä funktio tulee esille kuitenkin jumalanpalveluksen liturgisissa tehtävissä. Luterilaisessa perinteessä saarna nähdään jumalanpalveluksen osana (Kotila, 1994, s. 177–179). Juuti (2013, s. 44) kuvaa että johtamisen symbolinen taso nivoo johtamisen yhteisölliseksi toiminnaksi. Hän jatkaa johtamisen edustavan sitä, millaista on olla organisaation jäsen ja se tuo ihmisille mahdollisuuden kokea olevansa yhteisön jäsen, yksi meistä. Tutkimustuloksen mukaan saarnaaja nähtiin tärkeänä osana saarnaa. Katsottiin, että seurakunnan johtajan tulee olla esimerkki siitä, mistä hän puhuu. Asikaisen (2020, s. 172) tutkimustulos näkee kirkkoherrojen esikuvana olemisen arvolähtöiseksi johtamiseksi. Hän on elämänsä esimerkillään välittämässä seurakunnalle kristillisiä arvoja. Asikainen toteaa arvojen pohjautuvan Raamattuun ja siksi kirkkoherran tulee elää, kuten hän opettaa. Fonsén (2014, s. 37) kuvaa, että pedagoginen auktoriteetti saa valtuutuksen tehtäväänsä niistä hyveistä, jotka

sisältyvät johtajan rooliin, kuten arvot, ihanteet ja sitoumukset. Hän osoittaa myös, että johtamisen käyttöteoria voi olla ristiriidassa arvojen kanssa. Johtajalta odotetaan, että johtamisen käyttöteoria, arvot ja käytännön toiminta ovat tasapainossa. Sydänmaalakka (2016, s. 157) kuvailee, että johtaja elää kuin akvaariossa. Hän tarkoittaa sitä, että kaikki johtajan toiminta on läpinäkyvää tai ainakin tulisi olla. Kaikkea toimintaa pitäisi pystyä arvioimaan. Sydänmaalakka jatkaa, että ei riitä, että toiminta on juridisesti oikeaa, vaan on huomioitava myös se, miltä toiminta näyttää: organisaation mainetta tulee hallita. Myös Juuti (2013, s. 29) korostaa, että johtajan puheiden ja tekojen tulee vastata toisiaan. Saarnaajan ei kuitenkaan tarvitsen olla yli-ihminen, on hyvä, että seurakunnan johtajan persoona ja elämän haasteet välittyvät saarnasta, jotta kuulijoilla on mahdollisuus samaistua puhujaan. Geest (1981, s. 43) korostaa, että saarnaajan yksityisyydellä on raja, jota ei tulisi saarnatessa ylittää. Siksi saarnaaja joutuu arvioimaan kuinka avoin hän voi olla henkilökohtaisten asioiden avaamisessa. Näyttäisi siltä, että saarnaajan toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Tämä voi olla henkisesti raskasta. Sydänmaalakan (2016, s. 110) mukaan kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Itsensä johtamiseen sisältyy myös oman hyvinvoinnin johtaminen ja siihen kannattaa kiinnittää huomiota (Viitala, 2013, s 212; Österberg, 2009, s. 158, 159).

Saarnan katsottiin muuttavan seurakuntayhteisöä. Seurakunnan johtajat hyödynsivät saarnaa seurakunnan strategisten tavoitteiden viestimiseen. Tutkimuksen mukaan tavoitteet olivat hengellisiä, Raamatusta nousevia. Turunen ja Poutiainen (2003, s. 27) kuvaa pastoraalisen johtajan olevan henkilö, joka katsoo kauas ja pystyy hahmottamaan suuria kokonaisuuksia. Turunen (2001, s. 98) väittää, että johdon tärkeimpänä viestinnällisenä tehtävänä on tuoda esille strategia ja visio. Hän nostaa esille kolme tärkeää tasoa, jotka linkittävät johtamisen viestintään: vision esillepano, muutosviestintä ja luottamus. Johtamisviestintä auttaa ymmärtämään yhteisön tavoitteet ja tehtävän. Sydänmaalakka (2020, s. 143) painottaa johtamisen alkavan strategisesta johtamisesta: ilman visiota ja päämääriä ei tiedetä, mihin suuntaa organisaatiota halutaan viedä. Palmu (1990, s. 45) toteaa seurakuntayhteisön johtajalla olevan keskeinen tehtävä organisaation mission, perimmäisen tarkoituksen ja vision

välittämisessä. Marjamäki ja Vuori (2021, s 43, 44) väittävät johtamisen olevan viestintää ja viestinnän olevan johtamista. He vakuuttavat johtamisviestinnän tekevän strategian näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Marjamäki ja Vuori (2021) kertovat myös, ettei tarvitse olla strategiasaarnaaja voidakseen kertoa organisaation tavoitteista - riittää kun löytää oman tapansa ja tyyliensä johtamisviestintään. Pitkäjännitteinen strategisten tavoitteiden ylläpitäminen auttaa seurakuntaa keskittymään sen ydintoimintoihin. Marjamäki ja Vuori (2021, s 151) painottavat, ettei strategista viestintää voi olla koskaan liikaa. Siksi viestintää tulisi johtaa suunnitelmallisesti. Seurakunnan strategiset tavoitteet ovat hengellisiä ja siksi niiden esiintuominen saarnassa nähtiin luontevaksi. Palmu (1990, s. 4) toteaa seurakunnan johtamisen eroavan muusta johtamisesta sen pastoraalisen luonteen takia. Kopperi (2019, s. 25, 26) korostaa, että seurakuntaa tulee johtaa sen perustehtävän näkökulmasta ja kirkkojen tulee hengittää niiden omaa arvomaailmaa. Asikaisen (2020, s. 191) tutkimus paljastaa pastoraalisen johtajan toteutuvan jumalanpalvelussaarnoissa, jolloin kirkkoherra käyttää hänelle uskottua sananvaltaa.

Saarnan nähtiin olevan muutosjohtamisen väline, saarnalla siis voidaan edistää muutosta yhteisössä. Juutti (2013, s. 179) kertoo muutosten olevan arkipäivää erilaisissa organisaatioissa, hän painottaa myös muutosten haastavan johtamista. Kurki (1993, s. 121) käsittelee tutkimuksessaan yhdysvaltalaisista näkemystä pedagogisesta johtajuudesta ja toteaa vision olevan hyvin tärkeän. Hänen mukaansa vision tulisi tähdätä tulevaisuuteen, johtajan tulisi olla muutoksen agentti ja vision pitäisi aina johtaa toimintaa. Myös Liusvaara (2014, s. 37) näkee pedagogisen johtajuuden vaikuttavan muutosta organisaatiossa. Asikainen (2020, s. 52) kuvaa oppivalla organisaatiolla olevan kykyä uudistua, muuttua ja sopeutua toimintaympäristön muutokseen. Johtajan on mahdollista edesauttaa organisaation oppimista luomalla oppimiselle edellytyksiä sekä yhteisö- että yksilötasolla. Kurki (1993, s. 123, 124) käsittelee vision artikuloinnin tapaa. Johtaja opastaa ja auttaa kuulijoita selkeyttämään ajatuksia Hän myös haastaa löytämään itsestään päivä päivältä enemmän ja olemaan avoin kokemuksille. Voiko saarnaa hyödyntää Kurjen kuvaamalla tavalla vision artikuloimiseksi? Tutkimustuloksen mukaan saarnan kautta voidaan nostaa

esille muutoksen suuntaa ja saada seurakuntalaisia mukaan muutosprosessiin. Juuti (2013, s. 199) kuvailee muutosta sosiaalisena konstruktiona. Hän kertoo sosiaalisen konstruktionismin edustajien antavan suuren merkityksen kielelle ja vuorovaikutukselle todellisuuden muokkaajana. Sanat ja lauseet ovat ihmisen kielen elementtejä, joita voi hyödyntää. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että puheita voidaan hyödyntää muutoksen edistämiseen. Myllymäki (2018, s. 17) korostaa muutosviestinnän suunnitelmallisuutta: muutosviestinnässä tulisi olla ajoissa liikenteessä ja sitä pitäisi jatkaa koko prosessin läpi. Iso laiva kääntyy hitaasti ja siksi muutokselle tulee antaa tarvittava aika. Muutosviestinnän tulisi myös olla aina totuudellista, mikä onkin saarnalle tunnusomaista.

Saarnalla katsottiin olevan merkittävä rooli opetuksen näkökulmasta. Seurakunnan johtajat näkivät opilliset ja teologiset aiheet tärkeiksi saarnan aiheiksi. Heidän käsityksensä seurakunnan opettamisesta näyttäisi tulevan lähelle pedagogisen johtamisen periaatteita. Liusvaara (2014, s. 35) mukaan pedagogista johtamista voi hyödyntää myös ei-kasvatuksellisissa organisaatioissa. Hän kuvaa, että kouluissa pedagogisen johtamisen kautta voidaan vahvistaa henkilöstön osaamista ja ammatillisen kehityksen vahvistumista. Pedagogisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa organisaation kasvupotentiaaliin ja osaamisen kasvattamiseen. Käytännössä pedagoginen johtaja opettaa henkilöä toimimaan paremmin ja tehokkaammin esimerkiksi kognitiivisella, affektiivisella ja sosiaalisella tasolla (Fonsén, 2014, s. 35). Pedagoginen johtaminen tulee seurakunnassa merkitykselliseksi, kun halutaan vahvistaa sen henkilöstöä ja organisaatiota. Opetusvälineenä toimii saarna. Tutkimuksen mukaan seurakunta tarvitsee Raamatun opetusta, jonka kautta voidaan ohjata seurakuntaa haluttuun suuntaan. Tamminen (1985, s. 89) väittää opettamisen sisältyvän kaikkeen sananjulistamiseen. Sen kautta vahvistetaan opillista ja teologista osaamista koko yhteisössä. Tämä vahvistaa seurakunnallisen tai koko kirkkokunnan identiteettiä. Sariolan (1985, s. 71) mukaan saarnavirka sitoo saarnaajan kirkon tunnustukseen. Kärkkäinen (1999, s. 117) kertoo, että tunnustuskuntien identiteetistä on tullut viime vuosina ekumeenisen keskustelun keskeinen kysymys. Kirkkojen identiteetillä tarkoitetaan tunnustuskuntien tunnusomaisia ominaisuuksia ja piirteitä, joita

yhteisö pitää itseymmärryksessään luovuttamattomina. Ilman tiettyjä oppeja ja käytänteitä uskonnollista yhteisöä ei voida pitää tunnustuksellisenä (Töyrinoja, 1994, s. 16, 18). Asikaisen (2020, s. 178, 179) tutkimustulos osoittaa kirkkoherrojen johtajuuteen kuuluvan myös opin puolustamisen ja valvomisen. Fonsén (2014, s. 35) sisällyttää pedagogiseen johtamiseen myös opettamisen johtamisen. Seurakunnan johtajien luovan seurakunnan tavoitteita tukevia opetussuunnitelmia yhdessä muiden saarnatoimeen osallistuvien kanssa.

Saarnan nähtiin vaikuttavan kuulijoiden elämäntapaan. Saarna katsottiin kanavaksi vaikuttaa kuulijoiden arvoihin. Lehtonen (1985, s. 134) kertoo, ettei saarna kosketa vain hengellisiä totuuksia, vaan saarnassa voidaan käsitellä myös yleisinhimillisiä ja yleispäteviä olemassaolon kysymyksiä. Saarnan katsottiin olevan vahva arvojohtamisen kanava. Arvot ja niiden johtaminen ovat tärkeä osa pedagogista johtamista: parhaimmillaan arvot auttavat yhteisön jäseniä kulkemaan toivottuun suuntaan (Fonsén, 2014, s. 36). Salmi (2001, s. 43) toteaa arvojen olevan suhteellisen pysyviä ja niillä on suhteellisen keskeinen merkitys ihmisen henkisessä rakenteessa. Siksi ne kuvaavat yksilön maailmankuvaa. Ehkä juuri siksi arvot kuvaavat ihmisen elämäntapaa. Heikinheimo (2003, s. 283) korostaa, että seurakunnan johtajan pitäisi aina ylläpitää ja kirkastaa työyhteisön arvoja ja identiteettiä. Kurki (1993, s. 67) nostaa esille johtamisen olevan moraalista toimintaa, koska organisaatiot ovat arvojensa ympäröimien ihmisten yhteenliittymä. Raamatullisten arvojen saarnaamisen nähtiin olevan merkityksellistä yhteisön jäsenille. Fonsén (2014, s. 36, 37) näkee arvoilla olevan merkitystä myös siihen, kuinka yhteisön jäsenet sitoutuvat osaksi yhteisöä.

Saarnan muuttavan seurakunnan kulttuuria ja seurakuntalaisten ajattelutapaa. Seurakuntakulttuuri on yhteisöllinen asia, mutta seurakunnan johtajat käsitelivät temaa erityisesti yksilön näkökulmasta. Siksi kulttuurinen näkökulma käsitellään tutkimuksen tässä osiossa. Palmu (1990, s. 45) näkee seurakunnan johtajalla olevan avainasema organisaatiokulttuurin luomisessa, koska hän voi omilla päätöksillä, asenteilla ja arvostuksen kohteillaan vaikuttaa seurakunnan kulttuuriin. Yhteisön kulttuurin muutos tulee näkyväksi seurakuntalaisen suhtautumisessa toisiinsa ja yleisessä ilmapiirissä. Turunen (2001, s. 142) nostaa esille puheen tärkeäksi asiaksi kulttuurin johtamisessa. Sen

avulla toteutetaan muutosta ja neuvotellaan asioille uusia merkityksiä. Fonsén (2014, s. 48, 50) toteaa, että organisaation toimintakulttuuria luodaan johtajuuden kautta. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation tapaa ajatella ja toimia. Juuti (2013, s. 111) toteaa, että jos kulttuuria pidetään toimintatapana, sitä voidaan kuvata yleisesti omaksutuksi tavaksi uskoa, havaita, arvioida ja käyttäytyä. Fonsén (2014, s. 48, 50) kuvaa organisaatiokulttuurin sisältävän kolme tasoa: artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Seurakunnassa artefaktit ovat näkyvissä sekä sen toiminnoissa että sen fyysisessä ja sosiaalisessa ympäristössä. Arvot puolestaan ohjaavat seurakunnan henkilöstön ja sen jäsenten käyttäytymistä. Myös Sydänmaalakka (2016, s. 71) toteaa arvojohtamisen määrittelevän organisaation toimintakulttuurin ja toimintatavat. Arvot ohjaavat yksilöiden ajattelua ja tunteita, jotka liittyvät heidän toimintatapaansa. Arvot ovat uskomuksia, joita yhteisöllä on. Arvojohtamisella pyritään siis määrittelemään myös yhteisön kulttuuri ja toimintatavat. Fonsén (2014, s. 50) mukaan syvin taso toimintakulttuurissa on yhteisön perusolettamukset: ne kuvastavat organisaation jäsenten tapaa suhtautua ihmisiin, tilanteisiin ja asioihin. Johtajan pitäisi ottaa myös huomioon se yhteisön kulttuuri, missä hän saarnaa. Kurki (1993, s. 67) kuvaa, että johtaja luo ja johtaa kulttuuria, siksi johtajalla tulee olla näkemys kulttuurin merkityksestä. On hyvä muistaa kulttuurin muutoksen nousevan kylvämisen ajatuksesta. Myös saarnaamista kuvataan kylvötilanteeksi. Saarnan kautta voidaan puhua auki toimintakulttuuriin liittyviä syvällisiä seurakunnan olemassaolon tarkoituksia. Juuti (2013, s. 113) korostaa, että organisaatiokulttuuriin liittyy yhteisnäkemys organisaation tavoitteista, päämääristä ja olemassaolon tarkoituksesta. Saarnan kautta voidaan kuvata organisaatiokulttuurille oleellisia uskomusjärjestelmiä, jotka varastoituvat organisaatiossa oleviin symboleihin, kuten kertomuksiin, puhetapoihin, tarinoin, riitteihin, rituaaleihin ja myytteihin. Johtamisella voidaan siis vaikuttaa ihmisten ajattelumalleihin ja saarna on tässä yksi seurakunnan johtajan työväline (Juuti, 2013, s. 116). Mäkeläinen (2003, s. 49) näkee organisaatiokulttuurin muuttuvan todella hitaasti. Hän toteaa jossain organisaatiossa kulttuurin jatkuvan jopa sukupolvelta toiselle. Siksi Mäkeläinen

suosittelee kulttuurin muuttamista ennemmin yhteisesti sovituin pienin askelin kuin suurin harppauksin.

Saarnan synnyttävän jaettua johtajuutta, sekä johtajien että vapaaehtoisten keskellä. Fonsén, (2014, s. 51) näkee pedagogisen johtamisen olevan kasvatustieteellisenä menetelmänä merkityksellinen henkilöstöjohtamisen väline. Käytännössä henkilöstöä opetetaan toimimaan paremmin kognitiivisella, affektiivisella ja sosiaalisella tasolla. Kurki (1993, s. 66) näkee johtajuuden olevan aina myös henkistä johtajuutta, johtajuuden tavoite on saada ihmisestä esille se, mikä on hänessä parasta. Saarna voi innostaa seurakuntalaisia antamaan lahjansa ja kykynsä seurakunnan käyttöön. Mäen (2019, s. 127) mukaan osaaminen on organisaatiossa jakautunut monille ihmisille. Kolho ja Ylittervo (2021, s. 141) vahvistaa ajatusta, että jaetussa johtajuudessa hyödynnetään ihmisten osaamista. Juuti (2013, s. 165) toteaa monien organisaatioiden suurimman pääoman olevan aineetonta. Seurakuntalaisilla oleva osaaminen nähtiin voimavaraksi. Vapaiden suuntien seurakunnissa vapaaehtoisten merkitys seurakunnan toiminnassa on merkittävä. Tutkimuksen mukaan saarnan kautta voidaan osaltaan lisätä seurakuntatoiminnan osaamista. Jäppinen (2012, s. 25) näkee jaetun pedagogisen johtajuuden synnyttävän yksilön toiminnan sijaan yhteistä toimintaa, jossa yksilöt jakavat asiantuntemuksensa, ideoitaan ja aloitteitaan yhteisen tavoitteiden hyväksi. Tällöin tulos on suurempi kuin yksittäisen toimijoiden summa. Myös Fonsén, (2014, s. 52) liittyy pedagogiseen johtajuuteen ajatuksen jaetusta johtajuudesta. Hänen mukaansa organisaatiossa voidaan synnyttää kollektiivisia oppimisprosesseja, jossa jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Jäppinen (2012, s. 26) kuvaa jaetun johtajuuden toteutuvan silloin, kun työntekijät otetaan mukaan yhteiseen johtamisen prosessiin. Hän jatkaa, että organisaation toimijoiden on mahdollista jakaa vastuuta organisaation perustehtävästä, arvoista ja päämääristä. Tällöin jokainen yhteisön jäsen osallistuu johtamiseen. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatio kasvaa ja kehittyy jatkuvasti. Saarnan katsottiin olevan kanava innostaa ja sitouttaa seurakuntaa yhteisiin arvoihin sekä tavoitteisiin. Liusvaara (2014, s. 36) kuvaa pedagogisen johtamisen keskeisen tehtävän olevan ihmisten ohjaaminen ja

heidän valintoihinsa vaikuttaminen. Fonsén, (2014, s. 36) kuvaa arvojen auttavan sitoutumista osaksi yhteisöä, parhaimmillaan yhteiseksi koetut arvot voivat jakaa vastuuta yhteisön toimivuudesta sen jokaiselle jäsenelle. Arvojen kirkastaminen on kuin kutsu jaettuun johtajuuteen.

5.2 POHDINTA

Saarnan vaikutus ja sen antamat mahdollisuudet johtamisessa tulivat esille tässä tutkimuksessa. Saarnalla katsottiin olevan merkitystä seurakunnan johtamisessa. Tutkimustulos osoitti saarnan olevan seurakunnan johtajan työvälineenä, saarnan katsottiin muuttavan seurakuntayhteisöä ja saarna vaikuttaa myös kuulijoiden elämäntapaan.

5.2.1 Johtopäätöksiä

Tutkimus osoitti, että seurakunnan johtaja voi hyödyntää saarnaa johtamisessa. Saarna ja siihen liittyvä valmistautuminen on pastoraalityötä tekevällä arkipäiväinen asia. Se, että saarna voidaan hyödyntää myös johtamisessa tuo saarnaamiseen oman ulottuvuutensa. Seurakuntayhteisön näkökulmasta saarnassa voidaan käsitellä niitä hengellisiä tavoitteita ja visiota, mitä seurakunnalle on määritelty. Tämä mahdollistaa strategisten tavoitteiden jalkauttamisen seurakuntayhteisössä. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää myös muutosta, joka tapahtuu seurakunnissa usein hitaasti. Siksi muutosjohtamisen näkökulmasta strategisten tavoitteiden esillä pitämisessä tulee olla sitkeä ja varata muutokselle riittävän pitkä aika. Saarnaan sisältyy aina myös opettamisen elementti. Juuri hengellisten periaatteiden ja arvojen opettaminen voi vahvistaa seurakunnan organisaatiota kokonaisvaltaisesti ja vaikuttaa myös seurakuntalaisten henkilökohtaiseen elämään. Teologisten aiheiden opettaminen nähtiin myös tärkeiksi, koska ne vahvistavat kirkkokunnalle tunnusomaista identiteettiä kuulijoissa.

Tutkimuksen mukaan seurakunnan johtaja käyttää saarnassa hänelle uskottua puhevaltaa ja siksi hänellä on eettinen vastuu siitä, mitä hän julistaa. Saarnan katsottiin vaikuttavan seurakuntaisten elämän tapaan, erityisesti heidän

arvoihinsa. Seurakunnan johtaja voi opettaa saarnassa arvoja, jotka hän näkee tärkeiksi ja joita hän odottaa seurakuntalaisen omaksuvan. Saarna katsottiin keinoksi johtaa myös seurakuntakulttuuria. Tutkimuksessa seurakuntakulttuurin muutosta käsiteltiin painottamalla yksilöiden muuttumista. Kun seurakuntalaisen arvot ja perusolettamukset muuttuvat, myös koko seurakuntakulttuuri muuttuu toivottuun suuntaan. Saarna nähtiin kanavaksi kutsua seurakuntalaisia palvelemaan lahjoillaan Jumalaa. Tämän katsottiin olevan kuin kutsu jaettuun johtajuuteen. Seurakunnan johtaja voi siis kohdistaa saarnansa yksilöjäsenien elämän alueelle ja pyrkiä vaikuttamaan heidän elämäntapaansa. Tämä sisältää odotuksen siitä, että he käyttävät aikaansa palvelen lahjoillaan seurakunnan eri tehtävissä. Ehkä juuri siksi tutkimuksessa haastatellut seurakuntien johtajat pohtivat saarnaajan eettistä vastuuta.

Saarna on seurakunnan johtajalle vain yksi johtamisen väline. Hänen tulee kehittää itseään johtajana kokonaisvaltaisesti ja ottaa vakavasti myös omaan hyvinvointiin liittyvät kysymykset, koska saarnatessa hän toimii seurakunnan edustajana ja on itse symboli saarnansa sanomasta. Tutkimuksen mukaan seurakunnan johtajan arvojen, toiminnan ja käyttöteorian tulee olla tasapainossa keskenään.

Tutkimus osoitti seurakunnan johtajan voivan hyödyntää saarnaa johtamisessa. Tutkimustulosta voisi tarkastella myös erityisesti kahden johtamisteorian näkökulmasta. Luonnollisesti pastoraalisessa johtamisessa voidaan hyödyntää saarnaa johtamisen välineenä, mutta tutkimuksen perusteella myös pedagogisen johtamisen taidot voisivat olla hyödyllisiä seurakunnan johtajalle.

Seurakunnan johtaja toimii pastoraalisen johtamisen teorian mukaan yhteisönsä hengellisenä johtajana muuhun rooliinsa liittyvän johtamisen lisäksi. Saarnatessa hän käyttää hänelle uskottua puhevaltaa ja julistaa evankeliumia. Tutkimuksessa nousi esille tarve kehittää saarnataitoja, koska saarna nähtiin johtamisen välineenä. Julkisen puheen kautta voidaan vaikuttaa kuulijoihin. Siksi seurakunnan johtajalla on eettinen vastuu opetuksestaan. Pastoraalisen johtamisen näkökulmasta seurakunnan johtaja johtaa seurakuntaa sen vision ja perustehtävän näkökulmasta pitäen esillä visiota ja tuomalla puheissaan esille

seurakunnan arvomaailmaa. Tutkimuksessa puolestaan seurakunnan perustehtävää lähestyttiin strategisten hengellisten tavoitteiden näkökulmasta. Myös arvojen saarnaamisen nähtiin vaikuttavan sekä yhteisöön kokonaisvaltaisesti että sen yksilöiden elämään. Pastoraalisen johtamisen mukaan seurakunnan johtaja ei ole vain johtaja vaan toimii myös seurakunnan edustajana. Johtaminen ei siis ole vain johtamista vaan myös johtajana olemista. Tutkimus korosti seurakunnan johtajan olevan seurakunnan edustaja ja symboli saarnastaan. Siksi hänen elämänsä tulee olla sopusoinnussa saarnojen sanoman kanssa. Pastoraalisen johtamisen mukaan seurakunnan johtaja on seurakunnan opin ja tradition edustaja ja siksi on tärkeää opettaa saarnassa teologisia näkemyksiä ja näin vahvistaa kuulijoiden seurakunnallista identiteettiä. Tutkimuksen mukaan saarna on kanava opettaa seurakunnalle sen oppiin liittyviä teemoja, joiden nähtiin sitouttavan seurakuntalaisia seurakunnan identiteettiin.

Pedagoginen johtaminen voi toteutua myös muissa kuin kasvatuksellisissa yhteisöissä. Onko siis pedagogisella johtamisella yhtymäkohtia tähän tutkimukseen? Pedagogista johtamista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisen tarkastelun kautta. Se voidaan nähdä yhteisön ilmiönä ja osaamisen kasvattamiseen ja kasvupotentiaaliin liittyvänä vuorovaikutusilmiönä. Pedagogisen johtamisen kautta voidaan vahvistaa henkilöstön osaamista ja auttaa ammatillisen kasvun kehittymistä. Erityisesti jaetun pedagogisen johtajuuden kautta voidaan organisaatiossa synnyttää kollektiivisia oppimisen prosesseja. Pedagoginen johtaminen voi kohdistua suoraan oppimiseen tai epäsuorasti oppimisen prosesseihin. Tämän tutkimuksen tuloksissa saarna nähtiin opettamisen kanavaksi seurakuntakontekstissa. Seurakunnan johtaja voi saarnoissa opettaa strategisesti tärkeitä tavoitteita sekä edistää näin toivottua muutosta. Saarnassa voi käsitellä luontevasti opillisia teemoja, jotka voivat vahvistaa seurakuntidentiteettiä. Saarnat pohjautuvat usein kristillisiin arvoihin ja saarnassa voidaan haastaa seurakuntalaisia palvelemaan lahjoillaan seurakuntaa. Arvojohtaminen parhaimmillaan jakaa vastuuta yhteisön toimivuudesta sen jokaiselle jäsenelle. Opetuksen kautta voidaan myös vaikuttaa yksilöihmisen elämäntapaan. Pedagoginen johtaja saa auktoriteetin johtamisen

tehtävään niistä hyveistä, jotka sisältyvät johtajan rooliin. Pedagogisen johtajan käyttöteoria ei saisi olla ristiriidassa hänen toimintansa kanssa. Johtajan arvot toimivat johtajan käyttöteorian perustana ja myös hänen toimintansa tulisi ilmentää käyttöteoriaa. Tutkimuksen mukaan seurakunnan johtaja on seurakuntansa edustaja ja symboli saarnansa sanomasta. Siksi hänen tulisi myös elää saarnaamansa sanoman tavalla. Johtajuus ja organisaatioteoriat kulkevat käsi kädessä. Pedagogisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa organisaatio kulttuuriin. Kulttuurilla tässä kontekstissa tarkoitetaan organisaation tapaa toimia ja sen jäsenten tapaa ajatella. Organisaatiokulttuurissa voidaan nähdä kolme tasoa: artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Tutkimustuloksen mukaan saarnalla voidaan vaikuttaa seurakuntalaisen arvoihin, jotka ohjaavat heidän toimintaansa, mutta myös perusolettamuksiin, jotka kuvaavat seurakunnan jäsenten tapaa suhtautua ihmisiin, tilanteisiin ja asioihin. Siksi saarna voidaan nähdä tärkeäksi välineeksi johtaa seurakunnan kulttuuria.

5.2.2 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Saarnalla ja pedagogisella johtamisella nähtiin olevan yhtymäkohtia tutkimuksessa. Voisi olla mielenkiintoista tutkia pedagogista johtamista vapaakristillisten seurakuntien johtajuudessa. Nyt keskityttiin vain saarnaan, esimerkiksi näkökulmat henkilöstöjohtamisessa ja vapaaehtoisten johtamisessa jäivät ohueksi. Kokonaisvaltaisempi tutkimus pedagogisesta johtajuudesta vapaakristillisissä seurakunnissa voisi auttaa kehittämään pastoraalista koulutusta. Toiseksi saarna voisi tutkia eri johtamisteorioiden valossa. Tämä voisi antaa näkökulmia siihen, millainen positio saarnalla on eri johtamisteorioissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata tutkittavaa ilmiötä. Anttila (2000, s. 402, 207, 208) toteaa laadullisessa tutkimuksessa validiteettikysymyksen olevan teoreettinen ja monitahoinen ja validiteettikysymys kulkee mukana läpi koko tutkimuksen. Tutkijan tulee pystyä

osoittamaan, että valittua tutkimusasetelmaa käyttämällä voidaan vastata valittuun tutkimusongelmaan. Tärkeää on kuvata tutkimuksen luotettavuutta suhteessa tutkimusasetelmaan ja sitä, miten tutkimuksella kyetään vastaamaan tutkimuskysymykseen (Niikko, 2003, s. 15, 16). Perttulan (1995, s. 42, 43) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu totuusarvosta, sovelluttavuudesta, pysyvyydestä ja neutraalisuudesta. Totuusarvolla kuvataan sitä, miten tutkimus kuvaa haastateltavien kokemusta, koska tajunnalliset merkityssuhteet ovat olemassa ihmisen kokemusmaailmassa. Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ihmisen kokemusta ja käsitystä systemaattisesti (Niikko, 1993, s. 28). Tutkimusaineisto kerättiin fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla eli avoimella haastattelulla. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavat saivat vapaasti kertoa käsityksistään saarnasta johtamisen välineenä. Tutkija otti huomioon tutkimusprosessissa omien ennakkokäsitysten vaikutusta tutkimukseen, tutkija on kuitenkin vain ihminen ja siksi omat ennakkokäsitykset väistämättä tuovat oman sävynsä tutkimukseen, mutta ei niin merkittävästi, ettei tutkimustulos olisi luotettava. Sovellettavuudella tarkoitetaan siirrettävyyttä eli sitä voiko toinen tutkija saada samasta aineistosta saman tutkimustuloksen. Perttula (1995, s. 42, 43) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa olosuhteilla on niin suuri osuus, että siirrettävyydellä ei ole kovin suurta osuutta tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Niikko (1993, s. 39) toteaa, että on hyvä arvioida, missä laajuudessa toisen tutkijan pitäisi tunnistaa rakenteellisia kuvauksia. Kyse on sisäisestä reliabiliteetista. Tutkija kuitenkin arvioi, että toinen tutkija saisi samasta aineistosta hyvin saman suuntaisen tutkimustuloksen. On myös hyvä huomioida, että tutkimuksen eri vaiheet ovat loogisessa suhteessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa sekä ontologista että reaalisisällöllistä tasoa. Tutkimus on myös toteutettu fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisellä analyysimallilla (Perttula, 1955, s. 43). Pysyvyyden kriteerillä kuvataan tutkimustilanteen arviointia ja käyttökriteeriä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on muodostanut käsitteellisen käyttöteorian aineistolähtöisesti. Neutraalisuudella kuvataan sitä voiko toisella tutkimusmenetelmällä päästä samaan tutkimustulokseen. Fenomenologinen tutkimusmetodilla tutkitaan ihmisten kokemuksia ja siksi

fenomenologisella metodilla olisi voinut saada aikaan samansuuntaisia tutkimustuloksia, koska kokemus ja käsitys kulkevat käsi kädessä. Kuitenkin tutkija arvioi, että muilla tutkimusmetodeilla ei olisi pystytty vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen kattavasti (Anttila, 2000, s. 290, 402, 407–408; Perttulan, 1995, s. 42, 43).

LÄHTEET

- Ahonen, L. 1994. *Suomen helluntaiherätyksen historia*. Hämeenlinna: Päivä Oy.
- Anttila, P. (2000). *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Aro, A. (2003). *Työelämän muutos ja muutosjohtaminen*. Teoksessa: *Seurakunnatatyön johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja Oy. 291-296.
- Asikainen, P. (2020). *Jumalan vai ihmisen palveluksessa? Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntion kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteita vuosina 2013-2015*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Väyläkirja.
- Baiser, F. (1991). *Jumalanpalvelus, opiskeluopas (Worship of God)*. Keuruu: Isokirja opisto / ICI University.
- Batson, G. (1988). *Tekstiä selittävää saarna (Expository Preaching)*. Keuruu: Isokirja opisto / ICI University.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership? Leadership South West. Research Report 1*. Enland: University of Exeter.
- Day, D. V. (2002). *Leadership development: A review in context*. Teoksessa: *The leadership quarterly*. USA: The Pennsylvania State University. 581-613.
- FAIR periaatteet. Tulostettu 15.4.2023.
<https://moodle.jyu.fi/mod/book/view.php?id=875425&chapterid=29936>
- Geest, H. V. D. (1981). *Presence in the Pulpit. The impact of personality in preaching*. Atlanta. USA. John Knox Press.
- Goffee, R. & Jones, G. (2011). *Why should anyone be led by you?* Teoksessa: *On leadership*. Cliff, E. (Toim.) USA: Harvard Business Review. 50-59.
- Hallamaa, J. (2002). *Tieteen etiikka: ei mitään sensaatioiden siveysoppia*. Saatavil-la: <https://core.ac.uk/download/pdf/39909810.pdf>. Tulostettu 27.2.2023.
- Heikinheimo, R. (2003). *Spiritualiteetin vaaliminen*. Teoksessa: *Seurakunnatatyön johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja Oy. 283-289.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K., & Tynjälä, P. (2005). *Kartta kasvatustieteen maastosta*. *Kasvatus*, 36(5), 340-354.

- Huotari, V. (1985). *Saarna ja retoriikka*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 171-178.
- Hågg, G. (2001). *Hyvin puhuttu*. Alkuteoksen nimi: *Praktisk retorik*. Kääntänyt Kiuru, V. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johanssen, D. H & Kim, B. (2010). *Arguid to learn and learning to argue: design justifications and guidelines*. *Education Teach Research Dev*, 439-357. DOI 10.1007/s11423.009-9143-8.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtamisen taito*. Jyväskylä: PK-kustannus.
- Jäppinen, A.-K. (2012). *Distributed pedagogical leadership in support of student transitions*. *Improving Schools*, 15(1), 23-36. <https://doi.org/10.1177/1365480212439959>
- Kopperi, K. (2019). *Mitä on kirkollinen johtamine? – Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty*. Teoksessa: Kopperi, K., Malo, T & Tanska, J. (Toim.) *Johtajana kirkossa*. Helsinki: Kirjapaja. 12 -28.
- Kirkkokäsikirja, (2009). *Palvelkaa Herraa iloiten. Jumalanpalveluksen opas*. Kirkkohallitus: <https://kirkkokasikirja.fi/jp-opas.pdf>.
- Kolho, P. & Ylittervo, R. (2021). *Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa?* Teoksessa: *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus, Jyväskylä.
- Kotila, H. (1994). *Liturgian lähteillä. Johdatus jumalanpalveluksen teologiaan*. Juva: WSOY.
- Kotila, H. (2001). *Saarna kirkon perinteessä*. Teoksessa: Jolkkonen, J., Peura, S. & Vatanen, O. (2002). *Saarnan käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja Oy. 27-40.
- Kärkkäinen, V – M. (1999/2). *Helluntai-identiteetti*. Teologinen aikakauskirja. Helsinki: Helsingin Yliopisto.
- Kärkkäinen, V – M. (2002). *Pyhä Henki. Teologisia näköaloja meillä ja muualla*. Helsinki: Kuva ja Sana.
- Laine, T. (2007). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teorettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 28.45.

- Lahtero, T. & Salonen, M. (2022). *Pätevästä eriomaiseksi. Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä*. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.
- Lehtiö, P. (1985). *Seurakuntalaisten saarnaodotukset*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 148-159.
- Lehtonen, M. (1985). *Saarnatekstin homileettinen käsittely*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 126-136.
- Liusvaara, L. (2014). *Kun vaan rehtorilla on koroat auki. Koulun kehittämällä pedagogista hyvinvointia*. Turku: Turun yliopisto.
- Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen. Strategista tuloksiin*. Helsinki: Alma talent.
- Marttunen, M & Laurinen, L. (2005). *Argumentoinnin visualisoiminen ja chat-väittely yhteisöllisen verkko-opiskelun keinona lukiossa*. Teoksessa Marjomaa, E. & Marttunen, M (toim). *Kognitiivisen verkkopedagogiikan erityiskysymyksiä*. Joensuu: Joensuun University Press Oy. 34-57.
- Melo, t. (2019). *Tietoinen ja tiedostamaton johtamistyössä*. Teoksessa: Kopperi, K., Malo, T & Tanska, J. (Toim). *Johtajana kirkossa*. Helsinki: Kirjapaja. 29 – 41.
- Marton, F. (1994). *The idea of phenomenography*. Teoksessa: Ballantyne, R. & Bruce, C. (toim.). Brisbane, Australia: QUT Publication and Printing. 7-8.
- Marton, F. (2005). *Phenomenography: A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality*. Teoksessa: Sherman, R. & Webb, R. (toim.) *Qualitative Research in Education: Focus and Methods. Explorations in Ethnography Series*. London: Routledge. 140-160.
- Menetelmäopetuksen tietovarasto. Tulostettu 17.4.2023.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (4. laitos, 1. painos). Gummerus.
- Minza, N. M. & Perret-Clermont, A-N. (2009). *Introduction*. Teoksessa: Minza, N. M. & Perret-Clemont, A-N. (2009). *Argumentation and Education: Theoretical Foundations and Practices*. Dordrecht: Springer.

- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Mäkeläinen, H. (2003). *Toiminnan suunnittelu*. Teoksessa: *Seurakunnatöiden johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja Oy. 31-49.
- Mäki, A. (2019). *Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi*. Teoksessa: *Siedätystä johtamisallergiaan!* Edita, Helsinki.
- Perttula, J. (1995). *Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta*. Tulostettu 1.2.2023. <https://www.doria.fi/handle/10024/12161>.
- Puolimatka, T. (2004). *Kasvatus, arvot ja tunteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kakkori, L. & Huttunen, R. (2014). *Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa: Saari, A., Jokisaari, O-J. & Värri, V-M. (toim.) *Ajan kasvatus. Kasvatusfilosofia aikalaiskriittinä*. Tampere: University press. 367-401.
- Salmi, P. (2001) *Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio*. Helsinki: JTO - tutkimuksia sarja 14.
- Sariola, Y. (1985). *Saarnaaja sanan airueena*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 69-77.
- Spurgeon, C. H. (1959/1987). *Saarnamies kotona ja kokouksessa*. Alkuteoksen nimi: *Lectures to my students*. Kääntänyt. Toivo Koilo. Jyväskylä: Ristin Voitto.
- Palmu, H. (1990). *Paimen johtajana. Tutkimus Suomen Evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista*. Pieksämäki: Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A Nro 53.
- Parvio, M. (1985). *Suomalaisen saarnan kehitysvaiheita*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 22-38.
- Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- Ratko, I. (2020). *Kirkkoherra johtajana. Hengellisen ja hallinnollisen johtamisen yhteensovittaminen*. Systemaattisen teologian Pro Gradu. Helsinki: teologinen tiedekunta.

- Schwarz, B, B. (2009). *Argumentation and Learning*. Teoksessa: Mirza, N. M. & Perret-Clermont, A-N. (2009). *Argumentation and Education. Theoretical Foundations and Practices*. Dordrecht: Springer. 91-126.
- Suomen Helluntaikirkko. Tulostettu 18.1.2023.
<https://suomenhelluntaikirkko.fi/wp-content/uploads/2021/06/Valloittava-seurakunta-2035.pdf>
- Sydanmaalakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi*. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:4\(\(20\)\(\(c4\)lykk\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)johtamisen\(\(20\)viitekehys\(:4.2\(\(20\)Johtamisajattelun\(\(20\)kehittyminen\(\(20\)1900-luvulla\(:Yksityinen\(\(20\)sektori/piste:tQb](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:4((20)((c4)lykk((e4)((e4)n((20)johtamisen((20)viitekehys(:4.2((20)Johtamisajattelun((20)kehittyminen((20)1900-luvulla(:Yksityinen((20)sektori/piste:tQb)
- Sydänmaalakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tamminen, K. (1985) *Saarna kirkon opetuksen välineenä*. Teoksessa: *Saarnaa sanaa. Sananjulistajan käsikirja*. Vartiainen, R. (Toim.) Helsinki: Kirjaneliö. 88-96.
- Their, S. (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Turunen, R. (2001). *Johtaminen seurakunnassa*. (Toim.). Helsinki: Edita.
- Turunen, R. & Poutiainen, M. (2003). *Johtaminen seurakunnassa*. Teoksessa: *Seurakunnatytön johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja Oy. 13-28.
- Työrinoja, P. (1994). *Ad veram unitatem. Luterilainen identiteetti Luterilaisen maailmanliiton ja roomalaiskatolisen kirkon välisessä oppikeskustelussa 1967 – 1984*. Helsinki: Luther-Agricola-seura.
- Ursin, K. (2012). *Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsiteparin kaksi kehitystraditiota*. Teoksessa: Mäki, K & Palonen, T. (Toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. 79-104.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Östetberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Åkerlind, G. (2008). *A Phenomenographic Approach to Developing Academic's Understanding of the Nature of Teaching and Learning*. *Teaching in Higher Education*, 13 (6). 633-644.

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäisen tason kategorioita

