

Päätöksenteon johtaminen seurakunnassa

7.9.2023

Leena Sorsa

TT, HM, Tampereen hiippakunnan
pappisasessori

Näkökulmana luottamushenkilöyhteistyö

Luvassa:

Päätöksenteon rakenne ja erityispiirteitä seurakunnissa

Luottamushenkilöt ja luottamus

Suunnitelmallisuus, valmistelu ja esittelijän vastuu

Päätösten toteutus työyhteisön ja koko seurakunnan kanssa

Hallinnon kiemurat ja osaaminen

Onko omaa elämää?

Päätöksenteon rakenne ja vastuut

- Kirkkovaltuusto päättää resursseista ja suurista linjoista, tekee kauaskantoiset päätökset
- Kirkkoneuvosto valmistelee ja toimeenpanee kirkkovaltuuston asiat, lisäksi omia päätösasioita
- Johtavat viranhaltijat vastaavat päivittäisjohtamisesta ja päättävät käytännön asioista sekä resurssien käytöstä
- Viranhaltijat toteuttavat työtä sovitulla tavalla
- Seurakuntalaiset toteuttavat työtä sovitulla tavalla
- Seurakuntalaiset tuovat esiin mahdollisuuksia ja tarpeita, osallistuvat suunnitteluun ja toteutukseen

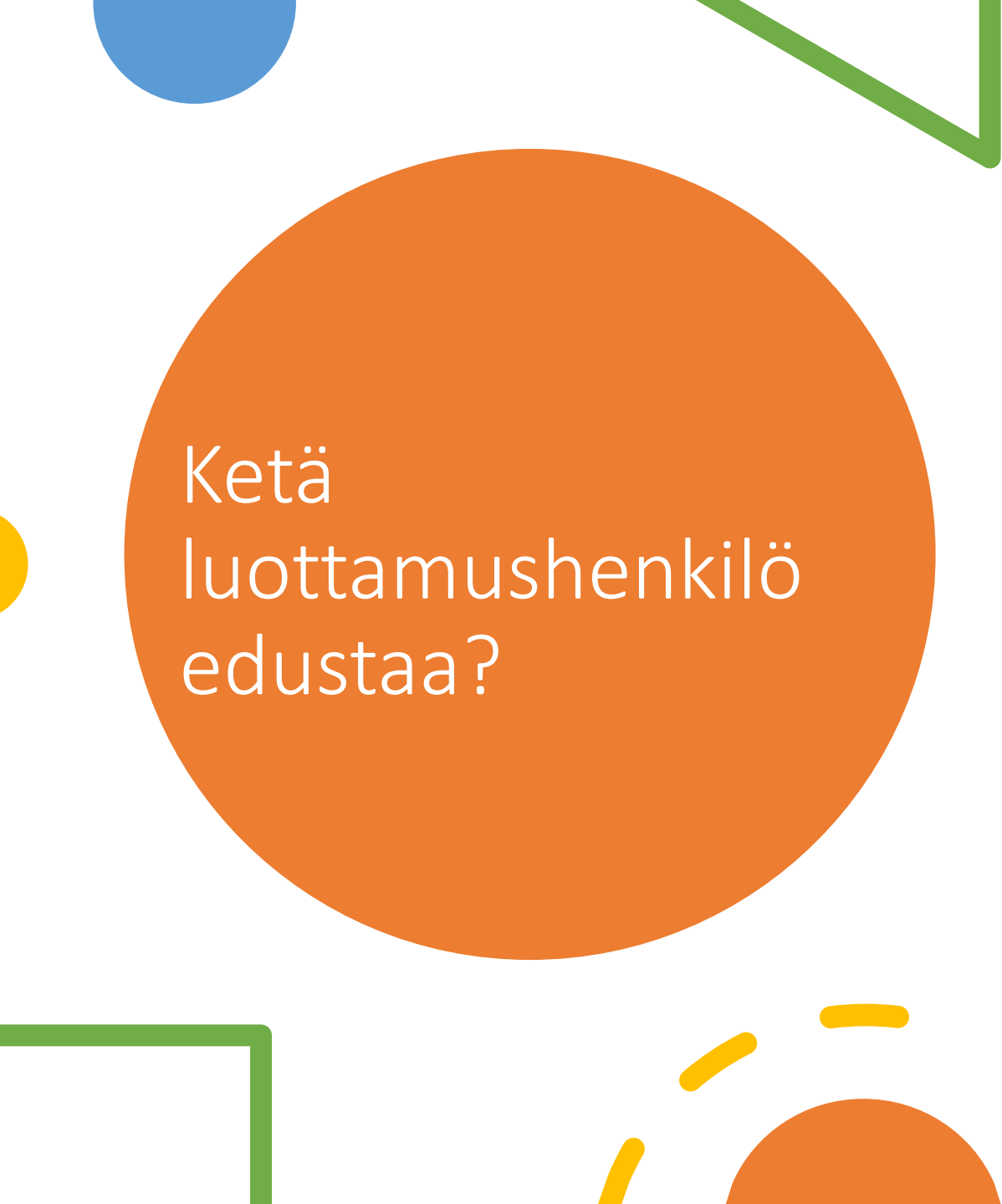
Julkisyhteisöä ohjaa laki...

- Perustyön ohjaajana perustuslaki. Ja sen alla työn ohjaajina erityisesti kirkkolaki, kirkkojärjestys, hallintolaki ja julkisuuslaki
- Lisäksi muuta lainsäädäntöä (esimerkiksi uskonnonvapauslaki, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolait, työelämlait) sekä kirvestes
- Julkishallinto tuo kankeutta, mutta myös turvaa päätöksentekoon:
 - Päätös aina valmistelusta
 - Enemmistöpäätös (päätös kollegiona)
 - Esteellisyys (Hallintolaki 27-28 §)
 - Muutoksenhakuoikeus
 - Tiedoksiantovelvollisuus
- Uusi hallintosääntö ohjeistaa hallinnollista ja päätöksentekoa seurakunnassa.



...mutta kirkkoa
myös oppi.

- Kirkossa demokraattisia elementtejä: seurakuntavaalit ja luottamushenkilöpäätöksenteko
 - Erityispiirteenä virka ja teologisten elementtien vahva läsnäolo
 - Jännitteitä päätöksentekoon: kirkolliskokouksen, piispan ja tuomiokapitulin roolit, kirkkoherran rooli ja vastuu opin vaalijana seurakunnassa.
 - Oppi ja virka rajoittavat luottamushenkilöiden valtaa.
- 



Ketä
luottamushenkilö
edustaa?

- Hän on tietyn ryhmän äänestämä ja toimii heidän ”äänenään” seurakunnan päätöksenteossa.
- Hän tuo esiin valitsijoidensa näkökantoja.
- Hän toimii kuitenkin ensisijaisesti koko seurakunnan parhaaksi.
- Valmius kompromisseihin ja yhteiseen suuntaan sitoutuminen ovat keskeisiä luottamushenkilön tehtäviä.



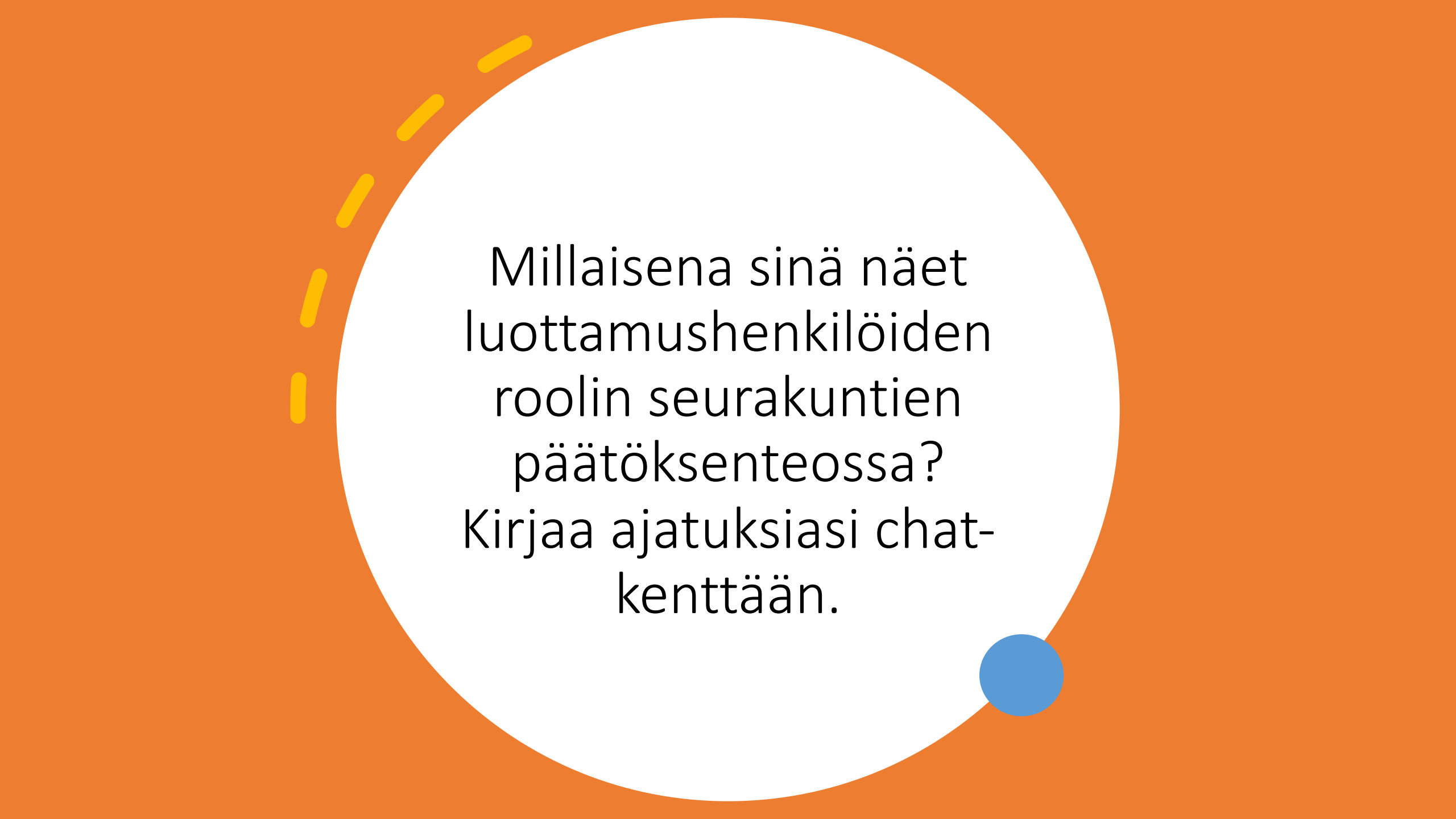
Luottamushenkilöt
= johtavien
viranhaltijoiden
parhaat työkaverit

- Luottamushenkilöille keskittyvä päätöksenteko antaa äänen seurakunnalle
- Uusi kirkkolaki korostaa seurakuntalaisten osallisuuden vahvistamista
- Valtaa kaikenlaisilla ja eri tavoin ajattelevilla ihmisillä
- Erilaisten uskontulkintojen läsnäolo
- Laaja-alaisesti osaamista käytössä
- Näe ihmisten halu kantaa vastuuta raskaidenkin asioiden äärellä!
- Päätöksentekijöiden vaihtuvuus neljän vuoden välein – hyödyt ja haitat
- Luottamuksen ja yhteistyökyvyn erityinen merkitys ja painoarvo



Mistä syntyy luottamus?

- avoimuudesta
 - hyvästä valmistelusta
 - päämäärätietoisesta
luottamushenkilöiden linjaamien
suuntien kuljettamisesta
 - oikeudenmukaisuudesta
 - hyvästä tiedottamisesta
 - keskustelumahdollisuuksien
järjestämisestä
 - Jostakin muusta, mistä?
- 



Millaisena sinä näet
luottamushenkilöiden
roolin seurakuntien
päättöksenteossa?
Kirjaa ajatuksiasi chat-
kenttään.

Suunnitelmallisuus lähtökohtana

- Luottamushenkilöt linjaavat seurakunnan suunnan
- Strateginen ohjaus (kirkon strategia, omat strategiat)
- Vuosikello apuna
- Toiminta- ja taloussuunnitelma, TTS
- Seurakunnan erityistarpeet ohjaavat kehittämistä
- Sinulla on kehittämisen ja edistämisen vastuu, ei vain säilyttäjän rooli
- Varaudu yllätyksiin

Aikatauluta!

- strategiakausi
 - hyvin kirjoitettu strategia antaa automaattisesti aikataulun isojen asioiden kuljettamiseen
- vuositaso
 - toiminta- ja taloussuunnitelma elää vahvasti strategian ohjaamassa linjassa: mitä erityistä tehdään minäkin vuonna, arkisen työn rinnalla
- kausittain
 - kevät ja syksy (kesällä ei yleensä tapahdu hallinnossa paljoakaan)
 - tartu valmisteluihin ajoissa
- kuukausittain
 - hyvä vuosikello ohjaa asioiden dynaamista kuljettamista

Valmistelu

- Päätettävien asioiden valmistelu, suuntaaminen, perusteleminen ja päätösehdotuksen tekeminen ovat vallankäytön paikkoja: käytä harkiten ja luottamusta edistäen
- Päämäärätietoinen seurakunnan asioiden kehittäminen ja hyvä päätettävien asioiden valmistelu tekevät viranhaltijan, mutta myös luottamushenkilöiden tehtävästä mielekästä
- Huolellinen valmistelutyö kannattelee asioita myös silloin, kun ongelmia ilmenee

Esittelijän vastuu

- esittelijällä on merkittävä vallankäytön paikka: viisaus, huolellisuus ja harkinta
- vastuu päätöksenteon oikeellisuudesta on asian esittelevällä viranhaltijalla
 - lainmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden vastuu
 - päätöksenteon sitominen lakiin ja muihin ohjaaviin asiakirjoihin
 - puuttumisvastuu esimerkiksi syrjintätilanteisiin

Sinä ja hallinnon johtaminen

- Hallinnosta huolehtivat kirkkolain mukaan (KL 3:4) sekä luottamushenkilöt että viranhaltijat
- Johtotehtävissä olevien jatkuva yhteistyö luottamuselinten ja luottamushenkilöiden kanssa
- Luottamuksen rakentaminen
 - kokoukset päätöksentekohetkiä, ei keskustelutilaisuuksia
- Johtaville viranhaltijoille delegoidaan usein päätösvaltaa
- Neuvostolla ns. otto-oikeus viranhaltijan päätökseen
- Kyse ei ole sinusta, sinun virastasi ja tavoitteistasi, vaan yhteisön hyvästä ja yhteisesti katsotusta suunnasta – joustavuus



Hyödynnä valmista

- kysy apua
- hyödynnä yhteisiä aineistoja (kirkkohallitus, kapitulit, rovastikuntataso)
- osta tukipalveluita
 - taloussuunnitelmat
 - kiinteistöasiat
 - strategiatyöskentelyt
 - kyselyaineistot

Toteutus työyhteisön ja seurakunnan kanssa

- TTS on yhteinen asiakirja
 - kehitettävät asiat yhteisesti tiedossa
 - ei vastakkainasettelua
- aktiivisuus luottamushenkilöissä on seurakunnan etu
 - seuraavat seurakunnan elämää ja toimintaa
 - miten kutsua päätöksentekijät osallistujiksi ja toimijoiksi myös seurakunnan muuhun elämään?
- avoimuus tehdyistä päätöksistä
- työyhteisön **täytyy** elää mukana seurakunnan kehityksessä ja muutoksissa
 - käytä kaikkien asiantuntemusta ja intoa seurakunnan hyväksi

Sinä ja arkityön johtaminen

- Johtavat viranhaltijat vastaavat päivittäisjohtamisesta ja päättävät käytännön asioista sekä resurssien käytöstä
- Luottamushenkilöiden rooli ei ole puuttua operatiiviseen johtamiseen
- Esimiestehtävissä työnjohdollinen valta
- Viranhaltijat toteuttavat työtä sovitulla tavalla, jonka luottamushenkilöt linjaavat
 - ohjesäännöt, viran johtosääntö, tehtäväkuvaukset
 - käytännössä hallinnollisen työn valmistelu ja esittely
 - pitkäntähtäimen kuljettamisen vastuu



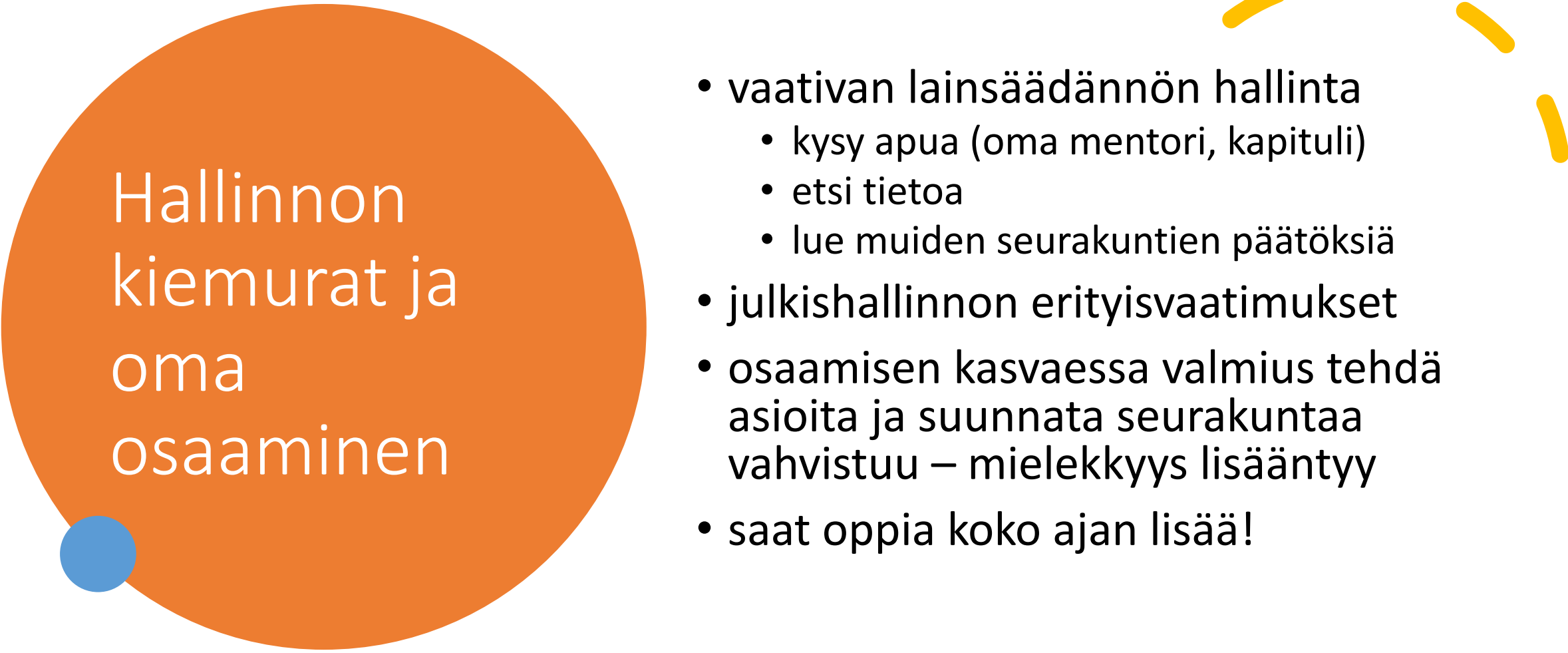
Sinä ja arkityön johtaminen

- Pidä itseäsi ajan tasalla
 - lue, osallistu koulutuksiin ja seminaareihin, hanki tietoa, lue tilastoja
- Uskalla olla jotakin mieltä, etsi perusteluja
- Ole avoin tulevaisuudelle ja todellisuudelle
- Virheitä voi korjata: luottamus ja avoimuus tärkeää, kun virheitä tapahtuu



Tiukoilla...

- kun luottamushenkilöyhteys rakoilee
 - kun mielipiteet jakautuvat vahvasti
 - kun asiat eivät etene tai etenevät hitaasti
 - kun tapahtuu virheitä
 - kun ristiriidoista käynnistyy muutoksenhakukierre ja oikeussalin pelko häämöttää
 - kun joku jarruttaa koko ajan
 - kun hallinto on sekaisin
 - kun päätöksenteko ja operatiivinen toiminta sekoittuvat
 - kun aika menee vain arjen kannatteluun
- 



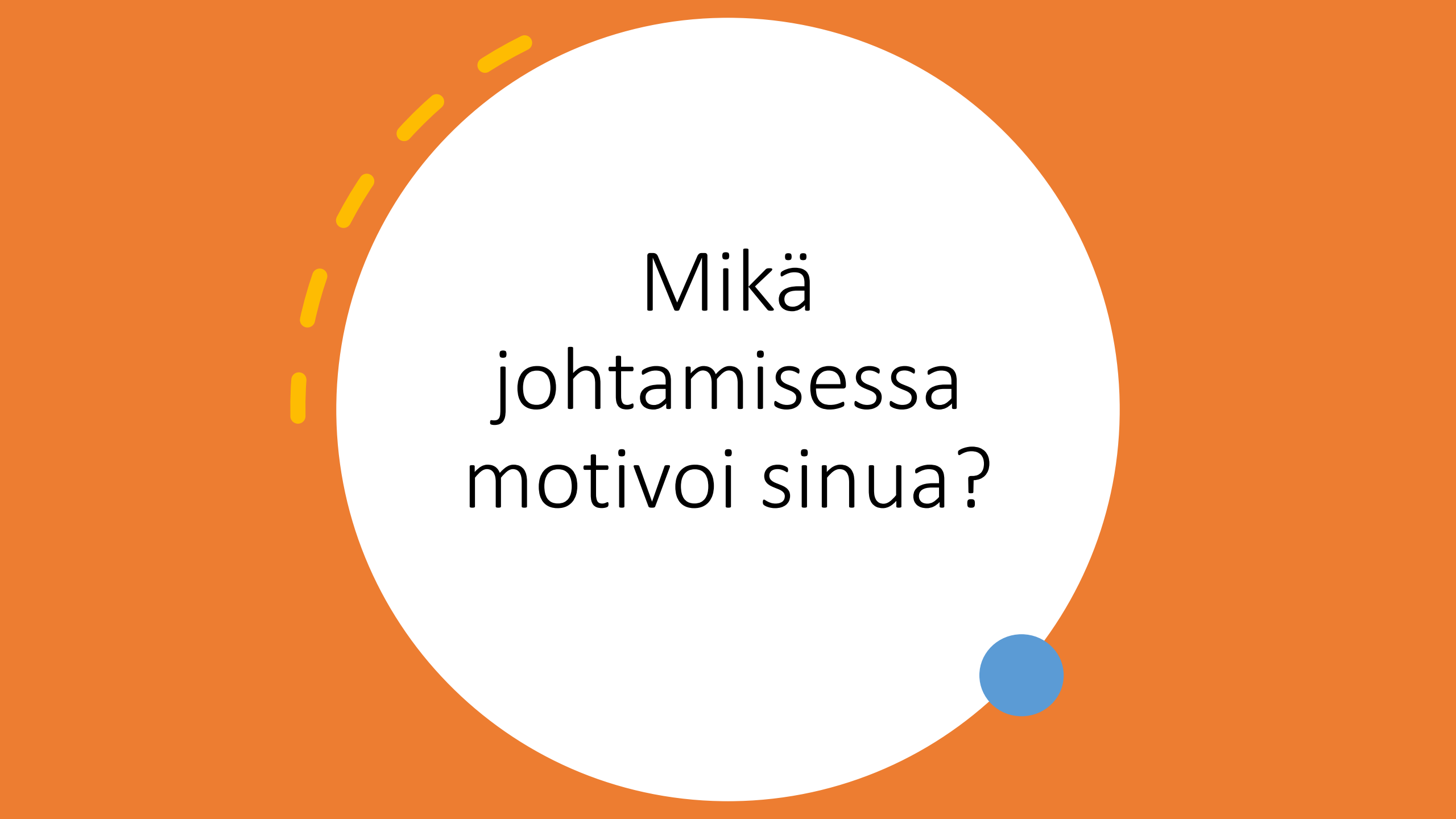
Hallinnon kiemurat ja oma osaaminen

- vaativan lainsäädännön hallinta
 - kysy apua (oma mentori, kapituli)
 - etsi tietoa
 - lue muiden seurakuntien päätöksiä
- julkishallinnon erityisvaatimukset
- osaamisen kasvaessa valmius tehdä asioita ja suunnata seurakuntaa vahvistuu – mielekkyys lisääntyy
- saat oppia koko ajan lisää!



Oma jaksaminen

- Johtaminen on aktiivista työtä
 - Jos jämähdät, jos menetät toimintakykysi tai jos vain odotat eläkettä, on aika suunnata muihin tehtäviin. Jos johtotehtävän vastuu ei tuota yhtään iloa tai rohkaisua, jätä kapula seuraavalle!
 - Aina et voi vaikuttaa. Hyväksy se. Joskus on hidasta, tolkuttoman hidasta.
 - Älä luovuta, mutta älä menetä elämääsi työlle.
- 



Mikä
johtamisessa
motivoi sinua?