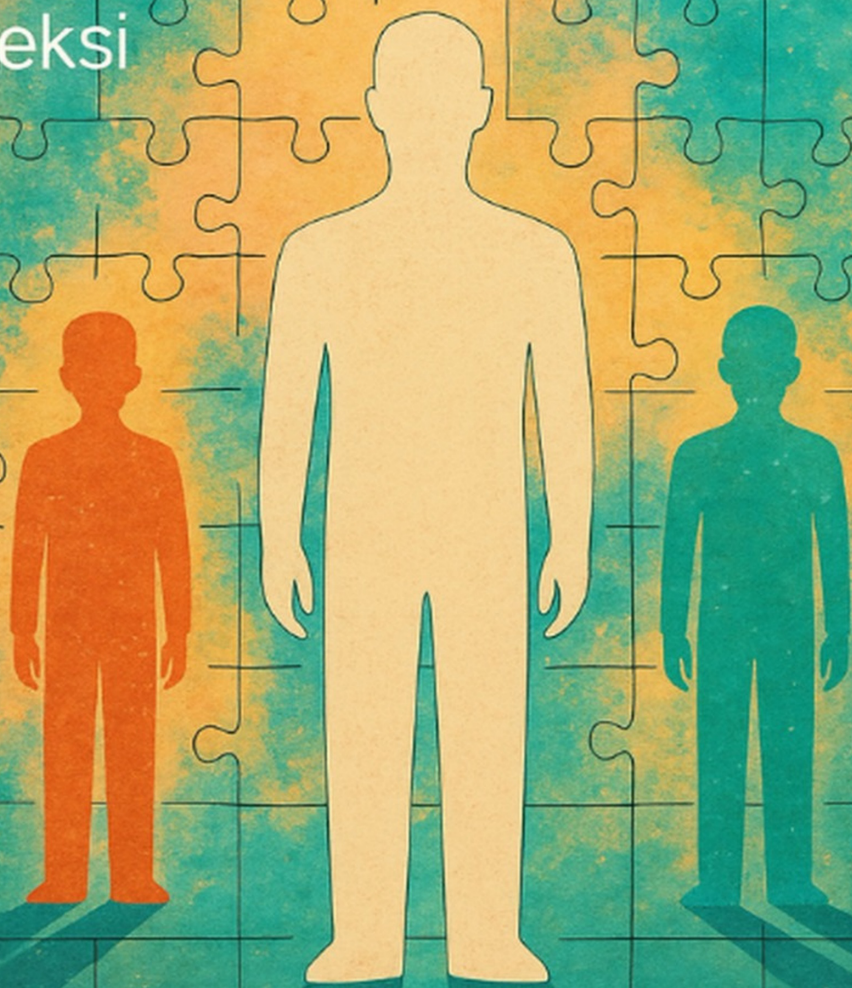


JOHTAJUUS ON OPPIMISTA

Opas tiimin
johtamisen
tueksi



TONI VEHMASSALO

Johtajuus on oppimista

opas tiimin johtamisen tueksi

Toni Vehmassalo

Toni Vehmassalo

Johtajuus on oppimista

opas tiimin johtamisen tueksi

© 2025 Toni Vehmassalo
Kannen suunnittelu: Toni Vehmassalo
Sisuksen taitto: Toni Vehmassalo
Kustantaja: BoD · Books on Demand,
Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi
Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273,
22763 Hampuri, Saksa
ISBN: 978-952-80-5403-0

Sisällys

LUKIJALLE	6
1. JOHDANTO	9
2. TIIMIN JOHTAMISEN PERUSTEET SEURAKUNTATYÖSSÄ ..	11
3. JOHTAJAN ROOLI JA IDENTITEETTI	13
Hengellinen johtajuus ja valmentava johtaminen.....	15
Teologinen johtamiskäsitys	16
4. TIIMIN RAKENTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	17
Luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutus	19
Monimuotoisuus ja erilaisten ihmisten johtaminen	20
5. PEREHDYTYS	21
6. VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE	23
Dialogi ja yhdessä kuuntelun taito	24
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	25
7. MOTIVAATIO JA HYVINVOINTI	26
Työ ja lepo	28
Arjen johtaminen ja työn rytmi.....	29
8. TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI	30
9. HAASTEET JA RISTIRIITOJEN KÄSITTELY	31
Tiiminjohtajan jaksaminen vaikeissa tilanteissa	32
10. TIIMIKOKOUKSET JA JOHTAJAN ROOLI	35
LIITTEET	
Liite 1 Tiimipalaverin runko ja tiiminvetäjän muistilista	
KIRJALLISUUS	41

LUKIJALLE

”Ihmiset eivät halua johtajaa, joka on aina oikeassa. Ihmiset haluavat johtajan, joka on aina aito.” *John C Maxwell (kirjailija, pastori)*

Tiimin johtaminen ei ole vain vastuun kantamista tai asioiden koordinoitua. Se on ihmisten kohtaamista, yhteisen suunnan löytämistä ja arjen kuljettamista yhdessä. Se on kykyä nähdä sekä kokonaisuus että yksilöiden tarpeet ja luoda tila, jossa jokainen voi kasvaa, osallistua ja tuoda oman panoksensa yhteiseen tehtävään. Erityisesti hengellisessä ympäristössä tiimin johtaminen saa erityisen sävyn: siinä yhdistyvät pedagoginen näkökulma, hengellinen kutsumus ja käytännön johtamistyö.

Oma kokemukseni tiimin johtamisesta on opettanut minulle, että johtaminen on ennen kaikkea ihmisten kohtaamista. Jokainen tiimi on erilainen, jokainen tilanne ainutlaatuinen ja siksi johtaminen vaatii herkkyyttä, oppimisen halua ja jatkuvaa reflektointia. Erityisesti hengellisessä yhteisössä johtaja on kutsuttu rakentamaan tilaa, jossa jokainen saa kasvaa omana itsenään ja käyttää lahjojaan oman työyhteisönsä parhaaksi. Johtaminen seurakunnassa on ainutlaatuista. Se kutsuu vastuun kantamiseen, ihmisten innostamiseen ja yhteyden rakentamiseen, mutta ennen kaikkea se kutsuu palvelemaan Jumalan valtakuntaa epätäydellisenä ihmisenä toisten keskellä. Johtaminen sisältää hengellistä vastuuta, hyviä vuorovaikutustaitoja, tiimin yhteishengen rakentamista ja yksilöiden työhyvinvoinnin tukemista. Työtä tehdään monesti rajallisilla resursseilla yhdessä organisaation palkatun henkilöstön ja vapaaehtoisten kanssa. Johtajuus ei tarkoita asemaa hierarkian huipulla,

vaan vastuunkantoa, joka rakentuu vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja halusta edistää yhteistä hyvää.

Tämä tiimin johtamisen opas on suunnattu erityisesti sinulle, seurakuntatyön esihenkilö. Sinulle, joka haluaa johtaa tiimiä rakentavasti, ihmislähtöisesti ja työn merkityksellisyyttä vahvistaen, olitpa sitten kokenut tiiminvetäjä tai vasta-alkaja. Opas toimii sekä käytännön työn tukena, osaamisen kehittämisen välineenä ja perehdytyksen tukena. Se kokoaa yhteen keskeiset toimintatavat, vinkit ja periaatteet, jotka auttavat tiimin toiminnan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja kehittämisessä. Se on kumppanisi johtajuutesi matkalla, jonka tarkoitus on herättää ajatuksia ja antaa tilaa omille oivalluksille ja oppimisen paikoille.

Oppaan sisältö perustuu tutkittuun tietoon, työelämän kokemuksiin, sekä seurakuntatyön erityispiirteisiin. Se sisältää käytännönläheistä pohdintaa, näkökulmaa ja työkaluja johtamistyön tueksi ja kehittämiseksi. Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota selkeä, käytännönläheinen ja ajatteluun kutsuva tuki tiimin rakentamiseen, vuorovaikutuksen vahvistamiseen ja yhdessä oppimisen mahdollistamiseen. Tiimin johtamisen oppaan taustalla on ajatus siitä, että hyvä tiimi ei synny sattumalta, vaan sitä rakennetaan tietoisesti ja yhteistyössä. Oppiminen, reflektointi ja jatkuva ammatillinen kasvu ovat keskeisiä, niin tiiminvetäjän kuin koko yhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Kukaan ei johda yksin ja siksi tiimin rakentaminen on myös oman johtajuuden rakentamista. Kun rakennamme toisiamme, yhteisiä käytäntöjä ja pelisääntöjä, rakennamme samalla seurakuntaa ja yhteyttä.

Toivon, että tämä opas toimii sinulle peilinä, kumppanina ja inspiraation lähteenä. Johtaminen ei ole yksinäinen tie – se on yhteinen matka. Viisaus johtaa, armo kantaa

Tervetuloa mukaan!

1. JOHDANTO

Erityisesti yhteisölähtöisessä ja hengellisessä ympäristössä, kuten seurakunnassa, tiimin johtaminen saa erityisen sävyn: siinä yhdistyvät pedagoginen näkökulma, hengellinen kutsumus ja käytännön johtamistyö. Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota selkeä, käytännönläheinen ja ajatteluun kutsuva tuki tiimin johtamiseen, vuorovaikutuksen vahvistamiseen ja yhdessä oppimisen mahdollistamiseen.

Oppaan taustalla on ajatus siitä, että hyvä tiimi ei synny sattumalta – se rakennetaan tietoisesti ja yhteistyössä. Tiimin johtaminen ei ole valmis taito, vaan prosessi, jota voi ja kannattaa kehittää. Oppiminen, reflektointi ja jatkuva kasvun halu ovat keskeisiä niin tiiminvetäjän kuin koko yhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta.

Seurakuntatyössä tiimit ovat keskeinen osa toimintakulttuuria. Erilaiset työmuodot, projektit ja vapaaehtoistoiminta rakentuvat tiimien varaan, joissa yhteinen kutsumus ja yhdessä tekeminen korostuvat. Samalla seurakuntakonteksti tuo tiimin johtamiseen erityisiä piirteitä: johtamisen tavoitteena ei ole vain tehtävien suorittaminen, vaan myös yhteisön rakentaminen, hengellisen kasvun tukeminen ja jäsenyyden vahvistaminen.

Tiimin johtaminen seurakunnassa ei nojaa pelkästään virallisiin rakenteisiin tai muodolliseen esihenkilörooliin, vaan vaatii kykyä innostaa, ohjata ja mahdollistaa yksilöiden ja yhteisön kasvu. Tämä johtamisen muoto on vahvasti pedagoginen ja teologinen: se edellyttää ymmärrystä oppimisesta

ja kehityksestä sekä tietoisuutta hengellisen yhteyden ja palvelun merkityksestä.

Johtajuus on oppimista- opas toimii kumppaninasi seurakunnan tiimijohtamisen matkalla. Se antaa ajatuksia luottamuksen rakentamisesta, yhteisön vahvistamisesta ja ihmisten johtamisesta viisaasti – juuri omana itsenäsi.

Johtaminen seurakunnassa on paljon enemmän kuin asioiden koordinoitua – se on ihmisten kohtaamista, yhteisen suunnan löytämistä ja arjen kulkemista yhdessä. Tämä opas tarjoaa käytännönläheisiä vinkkejä tiimin rakentamiseen, vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja ristiriitojen käsittelyyn.



Oppaan kirjoittaja on työskennellyt 15 vuotta seurakunnan nuorisotyössä ja tuntee tiimijohtamisen ilot ja haasteet käytännön tasolla. Hän osoittaa, että johtajuus ei ole asemaa vaan palvelua – ja että parhaimmillaan se rakentaa yhteisöä, jossa jokainen saa kasvaa ja käyttää lahjojaan.

Tämän oppaan avulla opit vahvistamaan omaa johtajuuttasi, tukemaan tiimisi hyvinvointia ja luomaan organisaatioosi kulttuurin, jossa on tilaa oppimiselle, luottamukselle ja rohkealle yhdessä tekemiselle.

Tämä ei ole vain opas – se on kutsu kulkea johtajuuden matkaa yhdessä.



9 789528 054030