

Yhteisen dialogisen johtamisen kehittämishanke Pakilan seurakunnassa vuosina 2013 – 2015 - Segmenttilähtöisen asiakasanalyysin hyödyntäminen seurakunnan yhteisöllisen toiminnan kehittämisen välineenä (*Työsuojelurahaston hanke nro 113133*)

**Yleistä**

Pakilan seurakunnassa toteutettiin loppukevään 2013 ja alkusyksyn 2015 välisenä aikana kehittämishanke, johon osallistutettiin koko henkilöstö että luottamushenkilöt (seurakuntaneuvosto). Hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli saada dialogi syntymään Pakilan alueen asukkaiden sekä työntekijöiden ja seurakuntaneuvoston välille. Välineenä tässä käytettiin Kotimaayhtiöiden kehittämää Jäsen360 segmentointityökalua, jonka avulla pystyttiin hyvin tarkkaan hahmottamaan alueen ihmisten käyttäytymisen takana olevia sosiokulttuurisia tekijöitä heidän kulutuskäyttäytymisestä aina elämäkatsomuksen muodostumiseen.

Luterilainen kirkko, erityisesti pääkaupunkiseudulla, on kohdannut 2000-luvun aikana hyvin nopeassa ajassa tapahtuneen uskonnollisen asennemuutoksen, joka on ilmennyt sekä jäsenmäärän että perinteisen uskonnollisen aktiivisuuden laskuna. Seurakuntien toimintatavat eivät ole pysyneet muuttumaan ihmisten asennemuutosten tahdissa, vaan niiden toimintaa on johdettu perinteisen työalälähtöisen rakenteen kautta. Jäsen360 aineiston mukaan selvä enemmistö Pakilan seurakunnan alueella asuvista ihmisistä kuuluu seurakunnasta etäällä oleviin segmentteihin (irraliset elämykselliset ja suoriutujat), joiden tavoittaminen on seurakuntien perinteisellä toimintatavoilla hyvin vaikeaa. Tämä haastoi työyhteisöä pohtimaan seurakunnan perinteisen (yhteyteen ja toimintaan kutsuva) identiteetin merkitystä ja samalla se haastoi työntekijöiden ammatillista identiteettiä.

**Dialoginen ja syklinen oppimisprosessi**

Pakilan seurakunnan kehittämishankkeesta valmistui 88 sivun mittainen loppuraportti, jossa on haluttu kuvata erityisesti työyhteisön oppimisprosessia. Sitä käytettiin erityisesti vuoden 2015 alusta uuden nelivuotiskauden aloittaneen seurakuntaneuvoston perehdyttämiseen. Sen laadinnassa tehtiin tiivistä yhteistyötä konsultin, kirkkoherran sekä kahdeksan hengen hankeryhmän välillä. Lisäksi myös edellistä ja nykyistä seurakuntaneuvostoa kuultiin useamman kerran hankkeen aikana.

Kirkkoherra Leo Norja kuvasi johtamansa seurakunnan hankkeen myötä saamaa oppimisprosessia seuraavan kuvan avulla, jossa hän oli jakanut oppimisen kahdeksaan eri vaiheeseen.



Prosessi käynnistyi tilanteessa, jossa Pakilan seurakunnassa oli viimeiset vuosikymmenet ollut vallalla uskomus siitä, että se on erityinen alue Helsingissä. Tätä on osittain tukenut se, että kirkkoon kuulumisprosentti on Pakilassa perinteisesti ollut yhdessä Helsingissä ruotsinkielisten seurakuntien kanssa korkeinta Helsingin seurakunnissa. Jäsen360 segmenttityökalun tuomat tiedot (1. *Seurakuntalaisten uudet kasvot – Erityisyys katosi?*) haastoivat voimakkaasti tämän näkemyksen. Sen antamia tuloksia aluksi hämmästeltiin laajasti ja sen luotettavuuteen ei haluttu myöskään heti uskoa (2. *Ällistys ja torjunta*).

Intuitiivisella menetelmällä tehty visiotyöskentely toi tulokseksi metaforan alkuräjähdyks (3. *Tarve uudistua*). Vision metaforan avaaminen haastoi työyhteisöä voimakkaasti liikkeelle. Se velvoitti sitä uudistumaan ja kehittämään seurakunnan toimintoja niin, että ne vastaisivat aikaisempaa selvästi paremmin Pakilan alueen kolmen keskeisimpien segmenttien haasteisiin. Samalla se haastoi rakentamaan dialogia ihmisiin, joita nykyinen toiminta ei tavoittanut.

Tämän jälkeen oli luontevaa (4. *Uteliaisuus*) tutustua tarkemmin kolmeen keskeisimpään segmenttien (irrationaalisiin suoriutujat ja elämykselliset sekä avomielisten etsijät) elämään. Segmentteihin perehtymisessä hyödynnettiin heidän käyttämiä keskeisiä medioita (lehdet, netti ym.). Tätä varten järjestettiin luovat workshopit, jotka olivat innostavia ja ne selvästi lisäsivät työntekijöiden uteliaisuutta tavoittaa heidän tapansa hahmottaa maailmaa. Moni saikin tuon työskentelyn tuloksena ”ahaa elämyksen” siitä, että oli kohdannut heitä paljon eri tilanteissa. Segmenttien avaamisen jälkeen työyhteisö pystyi hahmottamaan, mitkä olisivat luontaiset kohtaamisen mahdollisuudet tavoittaa kukin segmentti.

Toukokuussa 2014 tehtiin toiminnallinen harjoitus, jossa kukin työntekijä sai etsiä itselle luontaisimman paikan RISCin nelikentältä, johon myös kukin Jäsen360 segmentti pystyttiin sijoittamaan. Harjoituksen myötä huomattiin, miten työntekijät skaalasivat itsensä lähemmäksi irrallisten maailmaa kuin he todellisuudessa olivat (5. *Sisään puhumisen tarve*). Harjoitus paljasti sen, että työntekijöiden oli osin vaikeaa myöntää olevansa niin kaukana kirkosta etäällä olevien ihmisryhmien maailmasta kuin mitä heidän oma elämäntapa käytösmalleineen ja asenteineen osoitti.

Vuoden 2015 toimintasuunnitelman laadinta loppukeväänä 2014 oli haastava vaihe, koska silloin olisi pitänyt pystyä ensimmäistä kertaa soveltamaan ensimmäistä kertaa opittua segmenttietoa käytäntöön. Tällöin aikaisemmin omaksumat ja vanhat työalalähtöiset toimintatavat tulivat vahvasti esille ja niitä myös puolustettiin (6. *Nykyisyyden puolustus*). Työntekijöiden oli osin haastavaa ottaa vastaan haaste siitä, että seurakunnan jäsenyys on aktiivisen toiminnan sijasta huomattavasti enemmän mielikuvajäsenyyttä, jota erilaisilla toimilla haluttiin vahvistaa. Osan mielestä kohtaaminen saattoi jäädä tällöin liian ohueksi.

Uudet toimintatavat haastoivat voimakkaasti työntekijöiden ammatillista identiteettiä (7. *Iholle*). Sen käsittely ei pysähtynyt työntekijöillä vain tiedollisen oppimisen tasolle, vaan se haastoi erityisen paljon myös heidän arvoja asenteita, persoonaa sekä syvällistä spirituaalista itseymmärrystä. Samalla koko työyhteisön tasolla oli osattava kysyä sitä, millaisessa kirkossa kukin haluaa tulevaisuudessa olla töissä. Mikä kirkon perustehtävässä ja toiminnassa tulee säilyttää muuttumattomana, ja missä kohden voidaan vaihtaa näkökulmaa ja tyyliä niin, että se puhuttelee aikaisempaa paremmin nykyihmisiä.

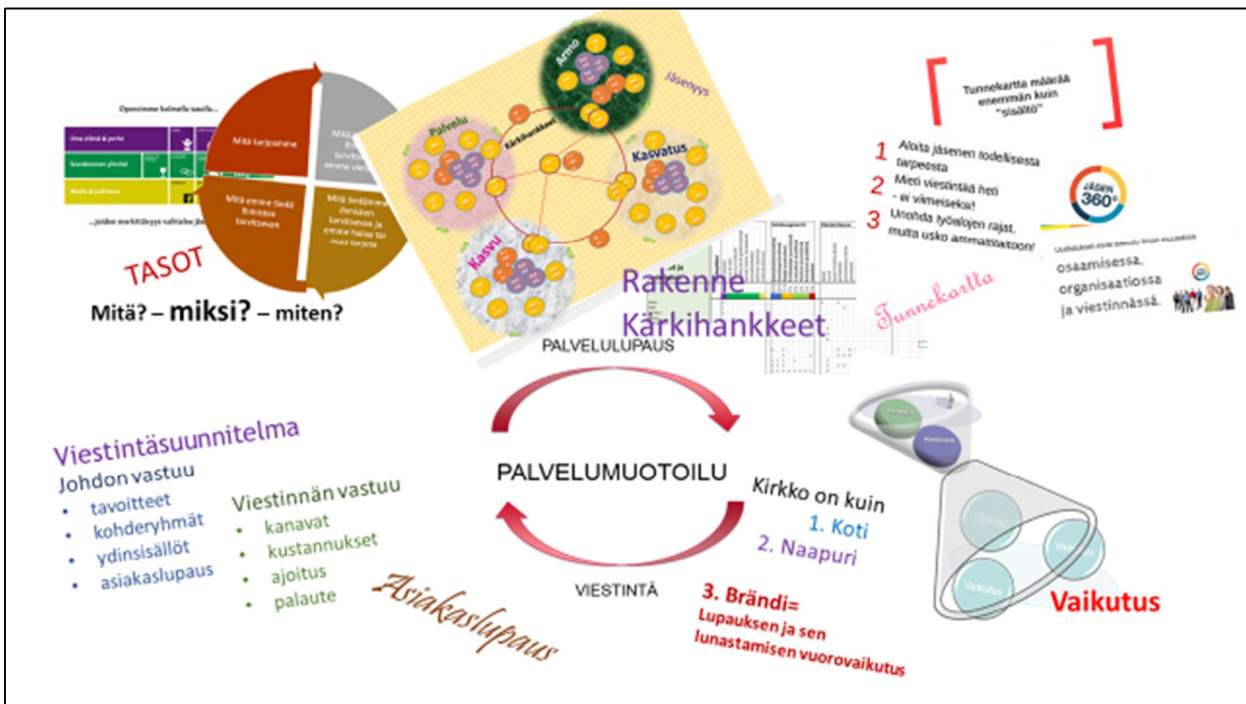
Työntekijöiden joukossa oli prosessin loppua kohden havaittavissa yhä enenevässä määrin rentoutta (8. *Rentous, sloganit ja hissipuhe*). Segmenttiajattelun keskeisimmät ideat oli kehittämishankkeen aikana selvästi sisäistetty ja niitä ei enää kyseenlaistettu. Samalla hankkeen aikana oli hahmotettu viestinnän aikaisempaa suurempi merkitys toiminnan kannalta. Viestinnän rooli oli tiedotettava jo toimintoja suunniteltaessa ja se velvoitti koko työyhteisöä. Samalla tiedostettiin palvelumuotoilun oppimisen merkitys, miten palveluita saadaan yhä enemmän vastaamaan erilaisten ihmisryhmien tarpeita. Tämä vaatii jatkuvia kokeiluja niiden tutkimista, mikä toimii ja mikä taas ei.

Kaiken kaikkiaan oppiminen ei ole ollut lineaarista, vaan enemmän syklistä. Välillä kun on menty askel eteenpäin, niin on saatettu sen jälkeen ottaa kaksi askelta taaksepäin. Kuitenkin hanke on koko ajan

mennyt tavoitteellisesti eteenpäin ja luovalla tavalla on onnistuttu etsimään yhdessä konsultin sekä hankeryhmän kanssa uusia tapoja viedä prosessia eteenpäin. Prosessin onnistumisen kannalta on merkittävää ollut dialogisuuden vahvistaminen, jota on haluttu varmistaa vielä useammalla eri kyselyllä/haastatteluilla. Työyhteisön on ollut tärkeää havaita, että heidän antamansa palaute on kuultu ja se on otettu huomioon kehittämissäpäivien suunnittelussa.

## Keskeiset oivallukset

Kirkkoherra Leo Norja teki hankkeen päätyttyä (laajan loppuraporin ensimmäisen version valmistumisen jälkeen) myös toisen kuvan, johon hän kiteytti seurakunnan työyhteisön saamat keskeiset oivallukset.



Jäsen360 työkalun soveltaminen avasi Pakilan seurakunnalle niitä toiminnallisia tasoja, mitä eri segmenttiryhmien tasolla on mahdollista ja mielekästä toteuttaa. Se sai työyhteisön pohtimaan, mitä me nyt tarjoamme ja mitä tiedämme ihmisten tarvitsevan, mutta emme tarjoa vielä sitä. Onko joitakin jota emme halua tai osaa tarjota sekä asioita, joista emme vielä tiedä (emme tunnista ihmisten tarpeita).

Tämä pohdinta sai aikaan tarpeen tarkastella seurakunnan organisaatorakenteen toimivuutta ja pohtia kärkihankkeita, joiden avulla voidaan luoda projekteja ja prosesseja toteuttamaan uudenlaisia toimintatapoja. Se toi haasteen luoda rakenne, joka mahdollisti sen, että voidaan toimia sekä tiimeissä että joustavasti yhteisissä prosesseissa. Kirkkoherra sai avukseen myös kärkihankkekoordinaattorin, joka auttaa kokonaisuuden hallinnassa.

Eri segmenttien tarpeiden ymmärtäminen avasi tunnekarttaa, jonka avulla oli helpompi puhutella ihmisiä. Tunnekartta dominoi valintoja tehtäessä asiasisällön jäädessä useimmiten taka-alalle. Ihmisille välitettävät tunneviestit oli hyvä saada kiteytetyksi konkreettiseksi viestintäsuunnitelmaksi, jonka avulla pystyttiin antamaan myös palvelulupauksia seurakuntalaisille ja koko Pakilan alueen ihmisille.

Palvelumuotoilun idea yhdisti palvelulupauksen ja viestinnän toisiinsa. Seurakunnan brändi rakentuu palvelulupauksen ja sen lunastamisen vuorovaikutuksessa. Seurakunta voi parhaimmillaan olla kuin koti tai hyvä naapuri, joka tuo positiivisia mielleyhtymiä alueen ihmisille. Se vetää puoleensa.

Kehittämishankkeen myötä Pakilan seurakunta pystyi vastaamaan myös paljon paremmin tuleviin talouden sopeuttamistarpeisiin, jotka ovat mittavia (-15 %) jo seuraavana kolmena vuotena. Tämä toi tarpeen arvioida kriittisesti henkilöstöressurssien ja kiinteistöjen vaikuttavuutta. Mitä niillä resursseilla saadaan aikaan ja kuinka ne tukevat keskeisten kärkihankkeiden toteutumista.

### Hankkeen hyödynnettävyys kirkossa ja laajemmin työelämässä

Kehittämishankkeen ajan kokoontui toiminnan arviointiin perehtyvä ryhmä, jonka tehtävänä oli arvioida kehittämistyön aikana saatuja oivalluksia ja mahdollisuuksia soveltaa niitä laajemmin kirkossa ja muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tähän työhön antoi muuta ryhmää suuremman panoksen dosentti Pikka-Maaria Laine, joka kävi seuraamassa ryhmähaastatteluja ja hankkeen lopussa hän itse haastatteli jokaisen seurakunnan työntekijän. Tämä haastatteluaineisto on syksyn 2015 aikana litteroitu. Sen analysointi on vielä kesken, mutta se tulee tarjoamaan mahdollisuuden kirjoittaa myöhemmin Pakilan seurakunnan kehittämishankkeesta tieteellisiä artikkeleita.

Salmi ja Laine ovat keskustelleet haastattelujen myötä esiinnousseista teemoista ja he ovat jo yhdessä pohtineet tämän kehittämishankkeen myötä kerätyn aineiston antavan hyvää peilauspintaa kirkkoa laajemminkin julkisin sektorin toimialoilla, jotka ovat saaneet pitkään toimia melko vakiintuneilla toimintatavoilla. Kun nämä alat ovat joutuneet kohtaamaan poikkeuksellisen nopean toimintaympäristön muutoksen, niin se haastaa työyhteisöjen aikaisemman toimintakulttuurin. Tällöin on tärkeää tuoda esille ne tarinat, jotka auttavat muutoksessa.

Pakilan seurakunnan kehittämishankkeen aikana saatiin luotua seurakuntaan dialoginen kehittämismalli, jonka avulla opittiin käymään rakentavaa keskustelua seurakunnan tulevien vuosien toimintalinjoista ja tekemään myös kipeitäkin toimintaa koskevia linjauksia. Kehittämistyön kärkenä säilyivät äsken kuvattujen työyhteisön vaiheiden läpi Pakilan alueen ihmiset ja heidän tarpeensa.

Hankkeen aikana opittiin myös yhdessä muotoilemaan seurakunnallisia palveluita niin, että alueen ihmiset kokevat ne nykyistä paremmin omikseen. Tämä edellytti seurakunnan työntekijöiltä uskallusta astua ulos tutuista työskentelytavoista ja -tiloista sekä kohdata alueen ihmiset heille luontaisissa elämäntilanteissa.

Leo Norja  
Pakilan seurakunnan kirkkoherra  
Kehittämishankkeen vastuuhenkilö