



Yhteisen dialogisen johtamisen kehittämishanke Pakilan seurakunnassa vuosina 2013 – 2015

LOPPURAPORTTI Joulukuu 2015

TT, PD Pontus Salmi

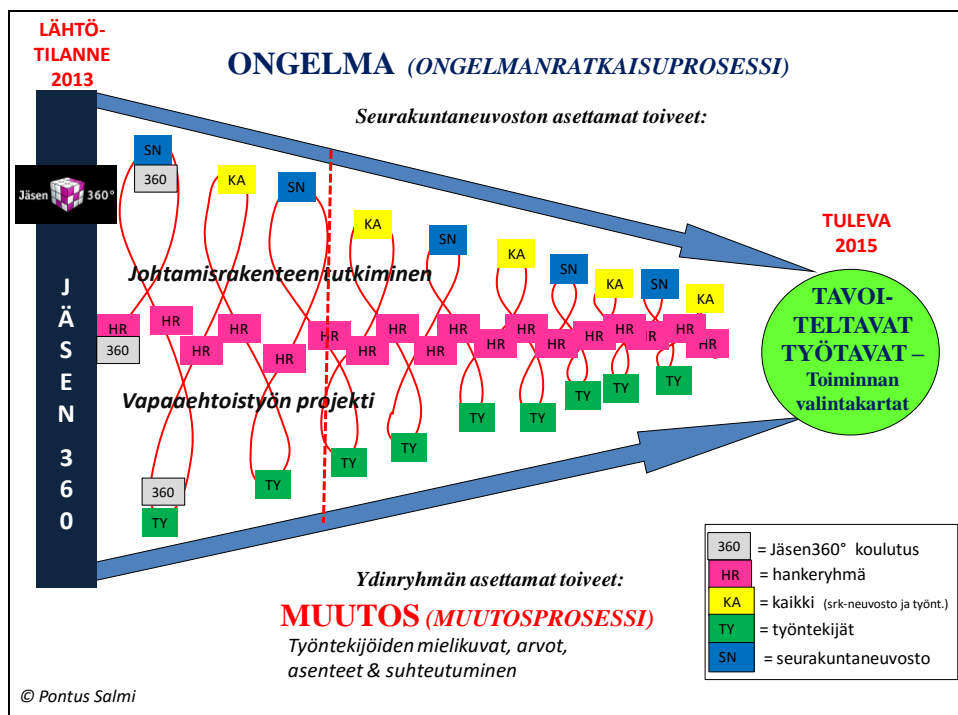
SISÄLLYS

1. Kehittämishanke vuoden 2013 aikana	3
1.1 Kotimaayhtiöiden Jäsen360° segmentointimallin konsultointi	3
1.2 Pontus Salmen vetämä kehittämistyö toukokuusta 2013 lähtien	5
1.2.1 Visionääristen päämäärien asettaminen	5
Vision ominaisuuksien avaaminen	7
1.2.2 Pakilan seurakunnan alueen ihmisten kolmen keskeisimmän segmenttien elämäntilanteen hahmottaminen	12
Tausta-ajatuksia segmenttiryhmä ympäröivän todellisuuden ymmärtämisestä.....	13
Miten seurakuntien etäällä olevien ihmisryhmien toimintaan voi vaikuttaa	14
Segmentteihin tutustumisen työpajat (marraskuu 2013)	16
2. Kehittämishanke vuoden 2014 ja talven 2015 aikana	18
2.1 Pakilan seurakunnan toiminnan arviointi ja kehittäminen Jäsen360 segmenttitiedon avulla	18
2.1.1 Lähtökohdat (haastavat ja mahdollistavat trendit sekä innovaatioiden synnyttäminen)	18
2.1.2 Seurakunnan toiminnan arviointi Jäsen360 segmenttitiedon avulla (ryhmätyöt)	21
2.1.3 Seurakunnan toiminnan kehittäminen Jäsen360 segmenttitiedon avulla (työntekijät)	24
2.1.4 Hankkeen väliarviointi keväällä2014	31
Lähtökohdat ja sähköpostikysely henkilöstölle	31
Työyhteisöpäivän työskentely 14.5.2014	33
Ryhmähaastattelut	36
Ryhmähaastattelujen sisältö ja tarkoitus	36
Haastatteluiden keskeisimmät tulokset.....	37
Lastenohjaajien ryhmähaastattelu	37
Kolmen muun haastatteluryhmien nostamat keskeiset teemat	38
A. Oman työn muutos ja kehittäminen sekä sen suhde srk perustehtävään	38
B. Ajatuksia siitä, mitä Jäsen360 tarkoittaa perustehtävän kannalta	40
C. Yhteisen toimintakulttuurin arviointi	41
D. Organisaatorakenteen arviointi.....	42
2.2 Segmenttitiedon huomioonottaminen organisaatio- ja johtamisrakenteessa sekä työntekijöiden identiteettiin tarkastelussa	46
2.2.1 Nykyisen organisaatio ja johtamisrakenteen tarkasteleminen	46
2.2.2. Viestinnän onnistumisia ja kehittämishaasteita	49
Pappi lypsää Radio Suomipopin Aamulypsyssä syyskuussa 2014	49
Pakilan seurakunnan viestinnän auditointi	50
Kotimaayhtiöiden toteuttamat kehittämispäivät - Jäsenlähtöinen viestinnän työskentely Pakilan seurakunnassa	52
2.2.3 Jäsen360 lähtöisen dialogisen kehittämisprosessin arviointi	55
Kirkkoherran kuvaus prosessista	57
2.2.4 Seurakunnan perustehtävä ja sen muutosmahdollisuudet	58
Pakilan seurakunnan identiteetin rakentuminen	59
Kärkihankkeiden pohdintaa ja niiden kokonaisuuden hahmottamista	60
3. Hankkeen kiteytys kevään ja syksyn 2015 aikana	62
3.1. keskeiset kysymykset kehittämisessä	62
3.1.1 Ammatillinen identiteetti ja sen rakentuminen	62
3.1.2 Oppiva organisaatio	64
3.1.3 Palvelumuotoilu osana toimintojen kehittämistä	67
3.1.4. Webropol kysely henkilöstölle maaliskuussa 2015	69
3.2 Uusi organisaatio ja vapaaehtoistyön projekti	73
3.2.1 Uusi organisoituminen ja sen mukainen johtamisrakenne	73
3.2.2 Vapaaehtoistyön projekti ja kärkihankkekoordinaattorin fasilitoiva koordinaatio	77
4. Dialogisen hankkeen prosessinomainen suunnittelu ja arviointi	79
4.1 Hankkeen suunnittelun ja arvioinnin rakenne	79
4.2 Seurakuntaneuvoston ja kirkkoherran loppuarvio	80
4.3 Kehittämishankkeen hyödyntäminen laajemmista yhteyksistä	83
5. Kirjallisuus	87

1. Kehittämishanke vuoden 2013 aikana

Hankkeen konsultti Pontus Salmi suunnitteli yhdessä kirkkoherra Leo Norjan kanssa yhteisen dialogisen johtamisen kehittämismallin Pakilan seurakuntaan. Suunnittelun lähtökohtana oli rakentaa malli, jossa samanaikaisesti otetaan huomioon seurakuntaneuvoston suunnittelun aikana (syyskausi 2012) antama palaute (työyhteisön kehittämispäivien vähennys) ja samalla säilyttää riittävä dialogisuus uudessa mallissa. Samalla otettiin huomioon myös seurakunnan ydinryhmän suunnittelun aikana esittämät toiveet, joissa painotettiin muutosprosessin tärkeyttä. Seurakuntaneuvosto painotti suunnittelussa tavoitteita ja tuloksia ja työntekijät yhteistä (kuuntelevaa, dialogista) prosessia.

Kehittämismallin ideana on silmukoiden nivoa ongelmanratkaisu- ja muutosprosessit asteittain yhteen. Kehittämistyön malli on kuvattu seuraavassa kuvassa, johon myös punaisella katkoviivalla kuvattu, missä vaiheessa hanke suunnilleen on vuoden 2013 lopussa.



1.1 Kotimaayhtiöiden Jäsen360° segmentointimallin konsultointi

Koko hanke on edennyt edellä kuvatun mallin mukaisesti, ja se alkoi huhtikuussa 2013 Kotimaayhtiöiden Jäsen360° segmentointimallin toimittamisella Pakilan seurakunnan käyttöön. Kotimaayhtiöiden konsultointityökalun johtaja Mikko Hintsala perehdytti huhti- ja toukokuun aikana kirkkoherra Leo Norjan segmentointityökalun käyttöön ja esitteli sitä myös seurakuntaneuvostolle sekä työntekijöille. Koko henkilöstön segmentointimallin perehdytys tapahtui elokuun lopussa Mikko Hintsalan johdolla työntekijöille ja tämän jälkeen hän piti vielä yhden workshop -päivän, jolloin henkilöstö pääsi opettelemaan järjestelmän käyttöä ja tutustumaan keskeisiin segmentteihin.

Jäsen360° -järjestelmän kautta saadut tulokset olivat osin melko yllättäviä ja niiden luotettavuudesta käytiin paljon keskustelua. Tutkimusaineistoa päivitettiin alkusyksystä uusilla otoksilla ja tulos tämän oli jälkeen jopa aikaisempaa haastavampi. Jäsen360° -järjestelmän tiedot kyseenalaistivat osan työyhteisön ja luottamushenkilöiden kesken vallinneen käsityksen siitä, että Pakilan alue olisi erityinen saareke Helsingin

alueella. Käsitys siitä, että Pakilan alueen ihmiset (mm. elämän arvoiltaan) poikkeavat muista helsinkiläisistä eli aikaisemmin hyvin voimakkaasti työyhteisössä. Osin tätä käsitystä oli ruokkinut myös, että Pakilassa on kirkkoon kuulumisprosentti ollut perinteisesti Helsingin seurakuntien korkeimpia. Työyhteisö on viimeisten vuosien aikana uusiutunut paljon (työsuhteiden mediaani hieman yli 3 -vuotta), mutta siitä huolimatta tätä ajattelua on edelleen olemassa.

Kotimaa-yhtiöiden valmennuksen yhteydessä kiteytyi myös seuraava huoneentaulu:

"Jos jäsen on tärkeä, hänen segmenttinsä tunteminen on toiminnalle tärkeää. Jos jäsen ei ole tärkeä, minun oma segmenttini määrää suunnan." Tähän ajatukseen on kehittämistyön aikana palattu moneen kertaan ja sillä on haluttu korostaa sitä, kuinka tärkeää dialogisuuden kannalta on oppia myös kuulemaan jäseniä. Seurakunnalle ei enää riitä, että työyhteisö ja luottamushenkilörakenne ovat dialogisia, vaan yhteisön on kasvettava dialogiseksi myös suhteessa ympäristöönsä.

Jäsen360° -segmenttimallin mukaan yli neljä viidesosaa (n. 84 %:ia) pakilalaisista kuuluu seuraavan kolmeen segmenttiin:

Irralliset elämykselliset 39,6 %:ia, 6700 henkilöä	Irralliset suoriutujat 22,4 %:ia, 3850 henkilöä	Avomieliset etsijät 21,9 %:ia, 3740 henkilöä
<ul style="list-style-type: none"> – 90 % on naisia (moni alle 45 v.) – Korkea koulutus – Tärkeää: hyvinvointi, ulkonäkö, muoti, naisellisuus, yksilöllisyys ja kiinnostus muita kulttuureja kohtaan, edelläkävijöitä – Etsivät uusia tunne-elämyksiä – Kirkolla ei ole instituutiona merkitystä – Kirkko someen ja nettiin 	<ul style="list-style-type: none"> – 83 % on miehiä (moni alle 35 v.) – Keskitason koulutus – Tärkeää: maine ja raha, viihtyminen, erottautuminen, suoriutuminen ja haasteiden voittaminen – Mukautuvat helposti uusiin tilanteisiin – Omat säännöt ja erottautuminen – Etäinen suhde kirkkoon, – Kirkko nettiin 	<ul style="list-style-type: none"> – 93 % on naisia, yli 45-vuotiaita – Tärkeää: hyvinvointi ja terveys, eettisyys ja ekologisuus, aktiivisuus, itsensä kehittäminen ja auttavaisuus – Humanisteja, henkisiä, etsijöitä ja uskonnollisia liberaaleja – Haluavat kirkon ottavan kantaa ja heistä kirkon näkyminen yhteiskunnassa on tärkeää

Tulosten perusteella Pakila ei oleellisesti poikkeaa Helsingin seurakuntien kokonaiskuvasta. Pakilan seurakunnan alue rajoittuu myös yhdelle postinumeroalueelle, jossa vain muutama katu kuuluu Pakilaan ja loput alueesta kuuluu Oulunkylän seurakuntaan. Tämä postinumeroalue oli kokonaisuudessaan tässä Pakilan otoksessa mukana (pystyy erottelemaan omaksi alueeksi) ja sen perusteella oli yllättävää havaita, että Oulunkylässä oli mm. uskollisia(kirkon opille) jäseniä Pakilaan enemmän. Perinteiselle seurakunnan toiminnalle uskollisten osuus jäi Pakilassa alle yhden prosentin.

Kirkon jäsenyyteen liittyviä keskeisiä motivaatiotekijöitä olivat mm. seuraavat:

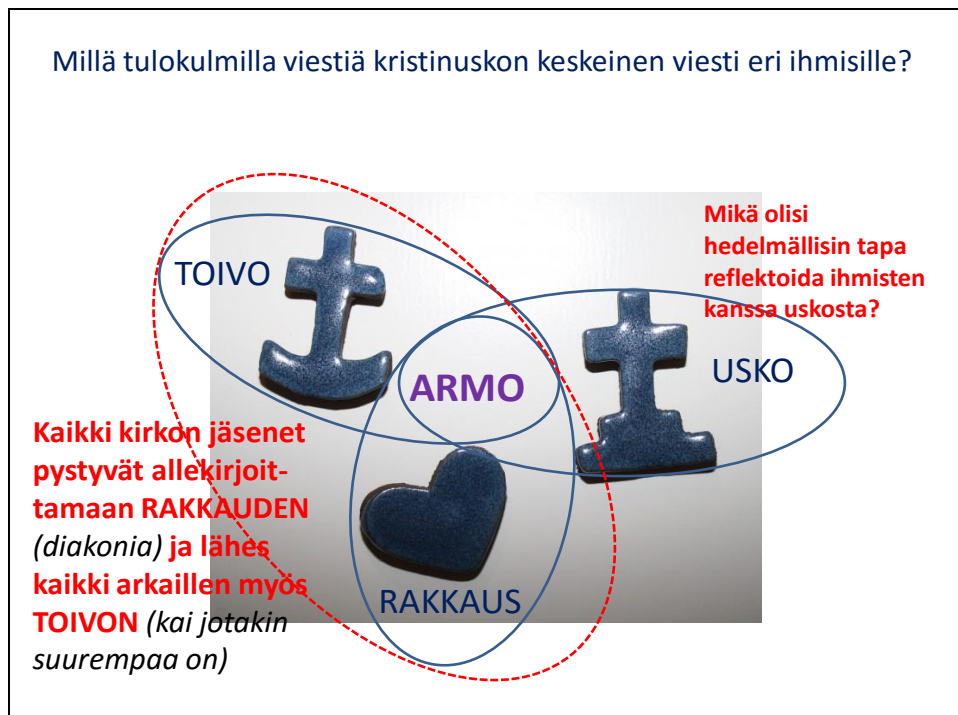
- Diakonia (Kirkko auttaa vaikeuksissa olevia ihmisiä, vanhuksia ja vammaisia)
- Toimitukset (hautaan siunaaminen, kaste, kummius, avioliittoon vihkiminen)
- Kirkko ylläpitää kirkollisten juhlapyhien kristillistä perinnettä *
- Kirkko ylläpitää hautausmaita
- Kirkko järjestää lapsille ja nuorille toimintaa *
- Kirkko puolustaa julkisuudessa köyhiä ja syrjäytyneitä

Kokonaisuudessaan seuraavat teemat näyttivät olevan asioita, jotka suurin osa pakilalaisista koko tärkeäksi seurakunnan taholta:

- Auttaminen, lähimmäisen rakkaus, diakonia, yhteiskunnallinen työ, vapaaehtoistyö
- Osittain myös ekologia, liikunnallisuus, hyvinvointi

Mikko Hintsala nosti kehittämispäivien aikana pohdittavaksi sen, miten näitä voisi hyödyntää kunnioittaen seurakunnan perustehtävää?

Jatkoimme tätä teemaa myös Kotimaan Jäsen360° -segmenttivalmennuksen jälkeen kehittämispäivissä, jolloin hahmotimme kirkon perustehtävää perinteisistä käsitteistä (usko, rakkaus ja toivo) ja määrittelimme armon siksi kokonaisuudeksi, joka on kristillisen uskon ydin. Tämä jäsenitys on kuvattu seuraavassa kuvassa, josta käy kuinka ihmisille luontaisia tapoja lähestyä rakkautta ja toivoa löytyy melko helposti, mutta miten uskosta puhuminen on jo haastavampaa.



1.2 Pontus Salmen vetämä kehittämistyö toukokuusta 2013 lähtien

Kehittämishankkeen keskeisenä ryhmänä on ollut hanketyöryhmä, jossa on sekä työntekijöitä (6 kpl) että seurakuntaneuvoston (2 kpl) edustajia. Hankeryhmä on vuoden 2013 aikana kokoontunut yhteensä kuusi kertaa.

Muiden ryhmien (SN = seurakuntaneuvosto, TY = työntekijät ja KA= kaikki eli SN +TY) tapaamisten kertoja ja niiden kestoja on suunnitelman mukaisesti pidetty selvästi harvemmin ja niitä on myös sijoitettu normaalien kokousten (seurakuntaneuvostojen sekä työyhteisöpäivien ja työntekijäkokousten) yhteyteen. Työntekijöillä oli kaksi puolen päivän tapaamista loka- ja marraskuussa ja seurakuntaneuvoston kanssa oli yksi tapaaminen joulukuussa 2013.

Kaikille (seurakuntaneuvosto+ työntekijät) yhteistä tapaamista pidettiin heti hankkeen alussa toukokuussa ja syyskuussa 2013.

1.2.1 Visionääristen päämäärien asettaminen

Ensimmäinen yhteinen kaikkia (henkilöstö ja seurakuntaneuvosto) koskeva kehittämispäivä pidettiin venematkan päässä Kivisaareissa lauantaina 25.5.2013. Lähdimme tällöin hahmottamaan Pakilan seurakunnan visiota intuitiivisella menetelmällä, jossa metaforien kautta haimme seurakunnalle visiota (metaforaa ja sen ominaisuuksia). Menetelmän valinnalla pyrimme siihen, ettemme olleet kiinni liikaa vanhoissa näkemyksissä. Eli vältyimme siltä, että ihmiset olisivat tuoneet itselle läheiset työalat ja/tai

näkemykset esiin liiaksi keskustelussa, ja kokonaisuuden hakeminen näiden eri näkemysten välille olisi ollut vaikeaa.

Menetelmä mahdollisti myös sen, että kaikki (n. 45 henkilöä) pystyivät osallistumaan täysipainoisesti vision työstämiseen, koska käytimme siinä monessa vaiheessa tuplatiimi -tekniikkaa. Tällä tavoin saatiin myös koko yhteisön keskeinen näkemys esille ja pystyttiin varmistamaan se, että seurakunnan keskeiset visionääriset painopisteet ovat yhdessä sovittuja.

Lähdimme uuden Pakilan seurakunnan visiota pohtiessamme etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia toiveita, haasteita ja odotuksia nousee toimintaympäristöstänne ja millaisia hiljaisia ääniä on kuultavissa? Tätä ennen oli käyty yleisellä tasolla Jäsen360° -segmenttitutkimuksen tuloksia vielä läpi ja peilattu niitä yleiseen yhteiskunnalliseen muutokseen.
2. Mitä teiltä organisaationa (seurakuntana) tulevaisuudessa vaaditaan? Millainen teidän työyhteisönne tulisi 10 vuoden päästä olla? Millainen olisi sen visio?

Kävimme koko joukon kanssa läpi seuraavat neljä vaihetta:

1. etsimme ensin uudelle Pakilan seurakunnalle sopivaa metaforaa, ja valitsimme (useiden eri äänestysten tuloksena) **Majakka**.
2. etsimme Majakalle sopivaa ominaisuutta ja totesimme sen olevan **Ikuinen valo**.
3. muodostimme tätä ikuista valoa kuvaavan sanaparin, jonka alkuosa ja loppuosa ovat vastakkaisia. Mielestämme ikuista valoa kuvaava sanapari on **Häikäisevä pimeys**.
4. pohdimme, mikä kuvaisi parhaiten sanapareja: Häikäisevä pimeys. Mielestämme **ALKURÄJÄHDYS** kuvaa sitä parhaiten.

Työskentelyn useampi vaihe on auttanut usein siinä, että

Pakilan uuden seurakunnan kuvitteellinen visio on siis ALKURÄJÄHDYS, jolle lähdimme yhdessä pohtimaan sitä, millaisia ominaisuuksia tällä on? Äänestysten tuloksena valitsimme seuraavat kahdeksan ominaisuutta:

1. Uutta luova, synnyttää uutta
2. Täynnä energiaa
3. Mahdollisuus
4. Näkyvä
5. Kaiken muuttava, ei menneisyyden taakkaa
6. Jatkuva prosessi
7. Suunnitelma
8. Jumalan teko

Pontus Salmi kertoi työskentelyn lopuksi, millaisen prosessin tämä menetelmä mahdollistaa. Tämä menetelmä avautuu yleensä kunnolla vasta prosessin jälkeen, mutta se myös paljastaa piilossa olevia uskomuksia, joihin tavallisesti keskustelemalla ei helposti päästä. Seurakunnan kulttuurissa on paljon tekijöitä, jotka ovat piilossa ja niitä on vaikeaa havaita, vaikka ne perusolettamusten tasolla ohjaavat toimintaa.

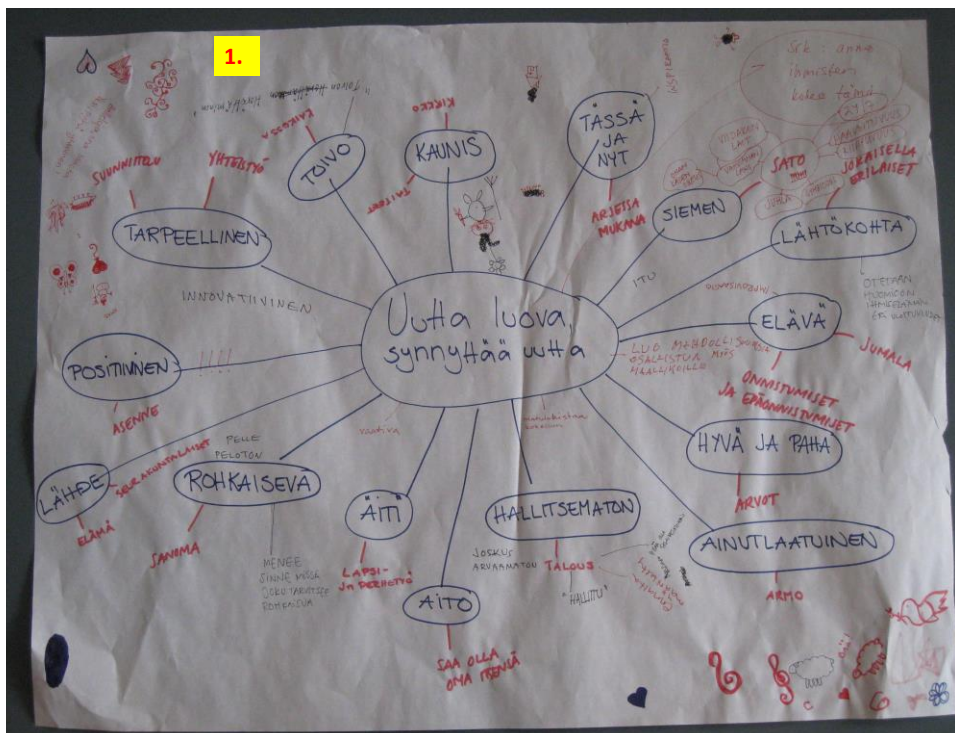
Alkuräjähdyksen metaforan avulla saimme kahdeksan ominaisuutta, jota lähdemme seuraavalla yhteisellä kerralla mind map -tekniikalla avaamaan. Samalla Pontus Salmi näytti esimerkin siitä, miten yksi seurakunta oli tämän avulla työstänyt muutamia vuosia aikaisemmin omaa visiotaan. Heidän visionsa metafora oli ÄITI, jonka ominaisuuksien purkaminen paljasti sen, kuinka ihmisten mielikuvissa seurakunta oli jo ikäänäntynyt äiti. Vision äiti ei enää ole (ja ei ilmeisesti ole edes halukas) olemaan aktiivisesti mukana lastensa (jäsenten) elämässä. Seurakunnassa käytiin visiotyöskentelyn myötä laaja keskustelu siitä, kuinka aktiivista roolia he oikeasti haluavat tulevaisuudessa tavoitella. Menetelmä paljasti paljon pinnan alla olevia asioita, joihin myöhemmin pystyttiin ilman asioiden personoitumista tarttumaan.

Vision ominaisuuksien avaaminen

Pidimme 25. syyskuuta 2013 kaikille (henkilöstö ja seurakuntaneuvosto) kehittämisillan, jolloin lähdimme avaamaan kahdeksaa vision ominaisuutta. Paikalla ollut väki jaettiin kahdeksaan ryhmään, jolloin jokainen ryhmä sai yhden ominaisuuden (fläppipaperille tehtävän mind map tekniikan avulla) avattavaksi. Tämän jälkeen fläpit kiersivät jokaisen pöydän ja kaikki ryhmät saivat tehdä niihin haluamiin lisäyksiä ja kommentteja, mutta mitään muiden tekemiä ajatuksia ei saanut niistä poistaa.

Työskentelyn ideana oli löytää niitä tekijöitä, jotka tämän ominaisuuden kannalta ovat tärkeitä. Samalla saivat ottaa kantaa siihen, miten nämä ominaisuuden tekijät näkyivät tällä hetkellä seurakunnan arjessa¹. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli koko joukolle oman fläppinsä ja kertoi myös siitä, millaista palautetta he olivat muilta saaneet ja mitä he itse olivat tästä mieltä.

Seuraavassa kuvassa on kuvattu aikoinaan eniten ääniä saaneen (ALKURÄJÄHDYS) visiometaforan ominaisuus uutta luova, synnyttää uutta.



Meillä oli tämän illan jälkeen muutaman päivän sisällä hanketyöryhmän kokous. Tällöin me katsoimme kaikki fläpit yhdessä läpi ja palautimme mieleen käytyä keskustelua. Hanketyöryhmän jäseniä oli ollut tasaisesti useammassa eri kehittämisillan ryhmässä, joten he pystyivät kertomaan siitä, millaista keskustelua kunkin fläpin kohdalla oli käyty.

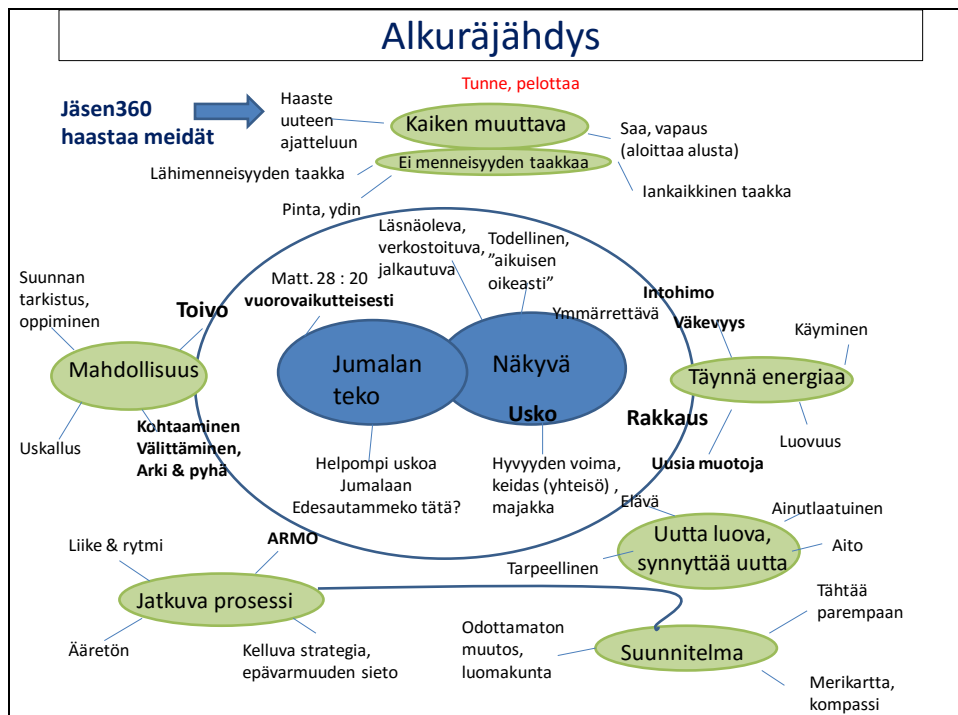
Valitsimme ryhmässä jokaisesta fläpistä keskeisen sisällön ja samalla kastoimme sitä, kuinka paljon niissä oli toistensa kanssa päällekkäisiä ajatuksia. Pontus Salmi kirjasi nämä ajatukset ylös ja lupasi niiden pohjalta kiteyttää vision ominaisuudet yhteen PP-diaan. Tätä käsitellään seuraavan kerran henkilöstön kanssa

¹ Keskeiset tehtävät ja kysymykset:

- Kuvaa mindmap-tekniikkaan avulla kukin ominaisuus, mitä se pitää sisällään
- miten hyvin ne toteutuvat tänä päivänä seurakunnassanne?
- miten kattavasti kentällä toimitaan näiden ominaisuuksien mukaan?
- MITÄ UUTTA TEIDÄN TULEE OPIA?

lokakuussa, jolloin heille pidetään puolen päivän mittainen tilaisuus. Tällöin työstettiin seuraava iso kuva, johon oli kuvattu kaikki kahdeksan vision ominaisuutta kuvaavien fläppien keskeiset tekijät.

Lokakuun työyhteisön tapaamisessa kuva kiteytettiin seuraavan muotoon:



Vision ytimessä (Jumalan teko ja Näkyvä) on seurakunnan näkemys omasta perustehtävästään. Pakilan seurakunta toiminnallaan haluaa edistää sitä, että ihmisten olisi helpompi uskoa Jumalaan. Tätä tehtävää voi tehdä nykyisessä moniarvoisessa yhteiskunnassa ainoastaan vuorovaikutteisesti alueen ihmisten kanssa (olemalla läsnä, verkostoitumalla ja jalkautumalla). Seurakunnan työn tavoitteena on se, että alueen ihmiset kokisivat seurakunnan todelliseksi ja merkittäväksi tekijäksi (käytettiin termiä: aikuisen oikeasti), joka vetää puoleensa (hyvyyden voima ja keidas) ja näyttää ihmisille tietä (majakka).

Kuvan ylälaudassa Jäsen360 tutkimustieto haastaa työyhteisön muutoksen tielle (Kaiken muuttava, Ei menneisyyden taakkaa). Tämän saavuttamiseen työyhteisö tarvitsee energiaa (Täynnä energiaa) ja kykyä nähdä toimintaympäristössä mahdollisuuksia (Mahdollisuus), joihin tarttua. Kuvan alalaita kuvaa, miten muutostyö on hyvä nähdä (Jatkuvana prosessina), jossa suunnitelmallisuudella (Suunnitelmalla) on myös oma osuutensa, ja se jättää tilaa myös uudelle (Uutta luova, Synnyttää uutta).

Tämän kuvan jälkeen kirkkoherra Leo Norja jatkoi vision työstämistä yhdessä henkilöstön kanssa seuraavasti (lainaukset Leo Norjan vetämän työskentelyn kiteytyksestä kursiviilla).

"Monet työntekijät kokivat vision kiteyttämisen prosessin myönteisesti. Alussa sekavaltakin tuntuneet käsitteet hahmottuivat selkeäksi kokonaisuudeksi, kun ensin hankeryhmä ja sen jälkeen koko työyhteisö työsti materiaalia eteenpäin ja lisäsi siihen puuttuvia käsitteitä. Jatkoisin tätä hahmottamista työyhteisöpohdinnan perusteella ja olen seuraavissa kuvissa tuonut kysellen yhteen käsitteitä, jotka näyttäisivät liittyvän yhteen ja näin kokonaiskuva selkiintyisi.



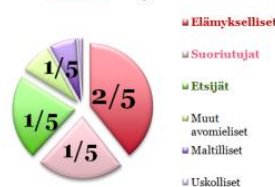
Alkuräjähdyksen kirjoittaminen kreikkalaisella alukkeella (α = alfa) lisää käsitteen raamatullisuusluonnetta. Energia näyttää olevan eri osatekijöitä liikkeellä pitävä voima. Tämä prosessi ei ole paikallaan pysymistä, vaan jatkuvaa muutosta. Voima näyttäisi kumpuavan sisäsyntyisesti. Jumalan voima purkaantuu. Uskon – toivon - rakkauden ja armon kehä vaikuttaa kokonaisuuden perusvoimana.

Jäsen 360 segmenttityökalu on välttämätön jäsentietoisuuden peili. Se on kuvattu näissä hahmotuksissa aurinkona. Jäsentietoisuus on voimavara. Segmenttien tunteminen kuljettaa kohti jäsenien elämäntyöntekijän tai luottamushenkilön oman elämäntilanteen tai oman ajattelun korostamisen sijaan. 80 % alueen asukkaista kuuluu kolmeen alasegmenttiin. Tämä jako poikkeaa olennaisesti muun Suomen luvuista.

Jos jäsen on tärkeä hänen segmenttinsä tunteminen on toiminnalle tärkeää.

Jos jäsen ei ole tärkeä, minun oma segmenttini määrää suunnan

Pakila 2013



83 %
= 4/5

Kategoria	Prosentti	Määrä
Elämykselliset	39,6%	6700
Suoriutajat	22,4%	3850
Etsijät	21,9%	3740

Elämykselliset

- 90 % on naisia
- Pääosin korkeasti koulutettuja
- Tärkeää: hyvinvointi, ulkonäkö, muoti, naisellisuus, yksilöllisyys ja kiinnostus muita kulttuureja kohtaan, edelläkävijöitä
- Etsivät uusia tunne-elämyksiä

Suoriutajat

- 83 % on miehiä
- Tärkeää: maine ja raha, viihtyminen, erottautuminen, suoriutuminen ja haasteiden voittaminen
- Mukautuvat helposti uusiin tilanteisiin

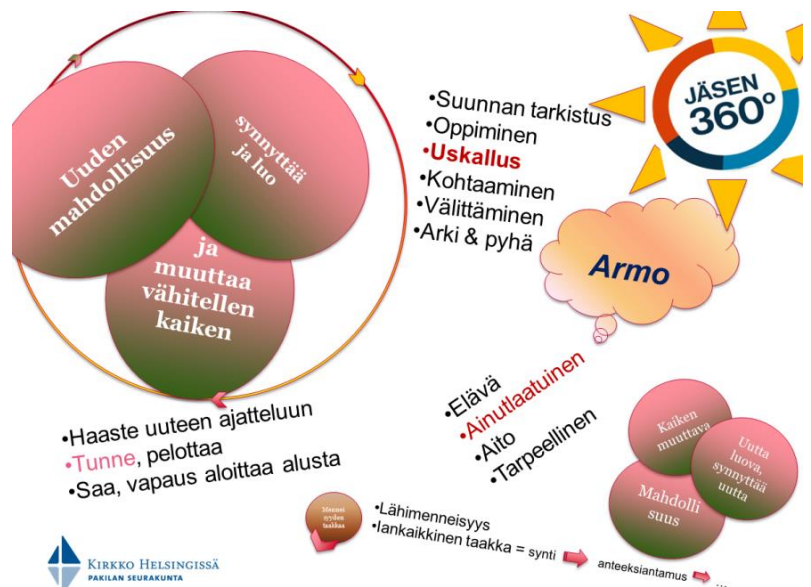
Etsijät

- 93 % on naisia, yli 45-vuotiaita
- Tärkeää: hyvinvointi ja terveys, eettisyys ja ekologisuus, aktiivisuus, itsensä kehittäminen ja auttavaisuus
- Humanisteja, henkisiä, etsijöitä ja uskonnollisia liberaaleja



Kiinnitin huomionkäsitteisiin ”kaiken muuttava, uutta luova ja mahdollisuus”. Ne puhuvat samasta asiasta. Mielestäni asia voitaisiin ilmaista myös käsitteellä ”uuden mahdollisuus synnyttää ja luo ja muuttaa vähitellen kaiken”.

Menneisyyden taakka on jotenkin joukkoon kuuluvamaton käsite. Kellokosken työyhteisöpäivässä siihen tuli kaksi merkitystä. Ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet Pakilassa yli kymmenen vuotta (mediaani työvuosien määrä on neljä) kantavat mielessään työyhteisössä koettuja kokemuksia, joista suuri osa työyhteisöä ei ole kokenut. Nämä kokemukset pitäisi voida jättää sivuun samaa kaavaa noudattaen kuin teologisesti ajateltuna synti eli iankaikkinen taakka, jonka anteeksiantaminen ja armo liudennuttavat



Jatkuvan prosessin ja suunnitelmallisuus liitettiin työskentelyn yhteydessä saman kolikon eri puoliksi. Tämä näkyy myös niissä käsitteissä, joilla muutosprosessia ja suunnitelmallisuutta on kuvattu.

Tähän kokonaisuuteen liittyy myös kristillisistä peruskäsitteistä toivo.

Kysymysryhmä: mitä aloimme tehdä – mitä oikeasti tapahtui – miksi kävi niin kuin kävi – miten seuraavalla kerralla on osoittautunut käyttökelpoiseksi jatkuvan suunnitteluprosessin työkaluksi, jota sovellettiin vuosiarvion 2013 tekemisessä.



Jumalan teon näkyväksi tekemisessä työyhteisö nosti keskeiseksi tekijäksi hyvyyden voiman liittyen virren 600 sanoitukseen.

Tähän liitettiin myös vuorovaikutteisuus, joka näkyy myös Matteuksen evankeliumin lähetyksessä.

Uskon kieli etsii näkyväksi tulemisen muotoja, hyvyyden jakamista aikuisen oikeasti.

Nuolet kuvaavat jatkuvasti laajentuvaa prosessia."



Jatkuvan prosessin ja suunnitelmallisuus liitettiin työskentelyn yhteydessä saman kolikon eri puoliksi. Tämä näkyy myös niissä käsitteissä, joilla muutosprosessia ja suunnitelmallisuutta on kuvattu.

Tähän kokonaisuuteen liittyy myös kristillisistä peruskäsitteistä toivo.

Kysymysryhmä: (1) mitä aloimme tehdä – (2) mitä oikeasti tapahtui – (3) miksi kävi niin kuin kävi – (4) miten seuraavalla kerralla on osoittautunut käyttökelpoiseksi jatkuvan suunnitteluprosessin työkaluksi, jota sovellettiin vuosiarvion 2013 tekemisessä.

Näiden kuvien ja sanoitusten yhteen liittäminen johti kokonaiskuvaan alkuräjähdyksestä jatkuvana prosessina laajenevana purkauksena, jossa rakkaus, usko, toivo ja armo saavat yhä uusia muotoja kohdatessaan seurakunnan jäsenten elämäntodellisuuden.

"Kukkurainen malja (ks. seuraava kuva) täynnä pursuavaa voimaa ja jäsenäkökulmaa on uutta synnyttävä mahdollisuus. Hyvää hersyvä vuorovaikutus tekee Jumalan näkyväksi tässä ja nyt, kun armon voima purkautuu ytimestä ulospäin ja jatkuva prosessi muuttaa kaiken kuin alkuräjähdys" on lausekokonaisuus, joka on syntynyt ydinryhmän jäsenten yhteistyönä visiotyöskentelyssä esille nostettujen käsitteiden kiteytykseksi.



1.2.2 Pakilan seurakunnan alueen ihmisten kolmen keskeisimmän segmenttien elämäntilanteen hahmottaminen

Marraskuussa 2013 tutustuimme työyhteisön kehittämispäivässä kolmeen Pakilan seurakunnan alueen ihmisten keskeisimpään segmenttiin: irrallisiin elämyksellisiin ja suoriutujiin sekä aviomielisiin etsijöihin. Heidän elämänskysymysten hahmottamisessa hyödynnettiin sitä mediaa (erityisesti lehtiä ja nettisivuja), joita kyseiset segmentit aktiivisesti seuraavat. Erityisen tärkeää oli osata hahmottaa heille läheisen median ja sieltä löytyvän mainosmaailman tapaa lähestyä (kieltä ja kuvat), sillä se kertoo siitä maailmasta, jonka keskellä he päivittäin elävät.

Mainosmaailma osaa tavoittaa eri segmenttien tarpeet ja kohdentaa viestin heille luontaisella tavalla. Samalla he hyödyntävät ihmisten yhä enemmän mielikuvien varaan siirtynyttä kuluttamistarvetta, jota he pyrkivät mainonnalla yhä edelleen ruokkimaan. Mainonnan perusviesti on itse asiassa hyvin yksinkertainen: et ole itse koskaan sellaisenaan riittävä, vaan tarvitset itsellesi aina jotakin lisää (tuotteita tai palveluita), jonka avulla voit tulla paremmaksi.

Kirkon viesti on päinvastainen, sillä jokainen ihminen on Jumalan luomana sellaisenaan arvokas ja Jumalan armo on kaikille tarjolla. Tämän takia voi tuntua ristiriitaiselta lähestyä segmenttejä media ja mainosmaailman kautta ja tämä ei tarkoita tämän arvomaailman kritiikitöntä hyväksymistä. Sen sijaan se avaa meille ymmärryksen lähestyä niitä ihmisryhmiä (erityisesti irralliset), joita kirkko nykyisin toiminnallaan tavoittaa kaikista huonoiten. Samalla kirkon käyttämät kielikuvat ovat viimeisen 20-30 vuoden aikana tulleet näiden ihmisryhmien keskuudessa entistä huonommin ymmärretyksi. Puhe

esimerkiksi armosta, synnistä ja vanhurskauttamisesta ei sellaisenaan enää aukea ihmisille samalla tavoin kuin muutamia vuosikymmeniä sitten eletyn yhtenäiskulttuurin aikana.

Tausta-ajatuksia segmenttiryhmä ympäröivän todellisuuden ymmärtämisestä

Tanskalainen tulevaisuudentutkija Rolf Jensen kuvaa osuvasti, että elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa ihmisten päätöksiä ohjaavat faktojen sijaan tunteet ja mielikuvat. Kuluttajat eivät ensisijaisesti osta pelkkää arkista tuotetta, vaan mielikuvayhteiskunnassa yhtä tärkeää on se tarina, joka tuotteeseen liittyy. Ihminen tavoittelee unelmia, tunteita ja brändejä, jotka ovat kauppatavaraa ja joiden kautta voi rakentaa samalla myös omaa identiteettiään. American Marketing Association (AMA) määrittelee brändin seuraavasti: Se on nimi, käsite, merkki, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, joiden avulla ostaja tunnistaa tuotteen tai palvelun ja joiden avulla brändi erottuu kilpailijoista.

On tärkeää huomioida se, että brändin rakentumiseen vaikuttavat kaikki yritykseen (tai yhteisöön), tuotteeseen tai palveluun liitettävät mielikuvat, jotka asiakkaat luovat mielissään. Se ei muodostu vain kuluttajalle tarjotusta tuotteesta, logosta, markkinoinnista tai viestintä, vaan myös toimitiloista, henkilökunnasta, palvelutilanteista, jotka luovat yhtä lailla mielikuvaa yrityksen tai yhteisön brändistä. Bränditeollisuus ei koske vain kaupallista maailmaa, vaan se on yhä enenevässä määrin tullut myös julkiselle sektorille. Myöskään kirkko ei ole voinut välttyä sen vaikutuksilta, vaikka bränditeollisuuden perusajatukset ovat vieraita seurakuntien sanomalle ja sen yhteisölliselle perusluonteelle.

Yhteiskunnan muuttuminen yhä eriytyneemmäksi ja mosaiikkimaisemmaksi on merkinnyt perinteisten yhteisöjen muuttumista. Jo edesmenneen uskontososiologi Bryan Wilsonin mukaan modernisaatiokehitys ei sinänsä ole ollut uhka uskonnolle, vaan siihen liittyvä individualismin lisääntyminen. Koska yhteisöllisyys on uskonnon tukipilari, yhteisöllisyyden murentuminen heikentää samalla myös uskonnon asemaa.

Tämä yhteisöllisyyden heikkenemisen kehitys näkyy myös Jäsen360 segmentointitutkimuksessa. Erityisesti irrallisten ryhmä ei koe tarvetta seurakunnan kokoavalle toiminnalla, vaan näkee kirkon enemmän palveluja tuottavana yhteisönä, jossa heidän mahdollinen jäsenyys on yhä enenevässä määrin mielikuvajäsenyyttä kuin aktiivista (edes muutaman kerran vuodessa) seurakunnan toimintaan osallistumista.

Tämän ilmiön tarkastelussa on hyvä pitää mielessä yhdysvaltalaisen emeritusprofessori Benedict Andersonin esittämää ajatusta kuvitellusta yhteisöstä. Se on ihmisryhmä, jonka pitää koossa usko yhteisön olemassaoloon ja joka on olemassa vain niin kauan kuin sen jäsenet samastavat itsensä siihen. Kyse on siis mielikuvayhteisöllisyydestä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne ei perustu fyysiseen yhteyteen vaan mielikuvaan yhteenkuuluvuudesta. Tämä mielikuvayhteisöllisyys toimii niin mikro- kuin makrotasollakin. Monet isot yhteisöt, esimerkiksi poliittiset tai aatteelliset yhteisöt, näkevät paljon vaivaa, jotta voisivat viestinnän keinoin pitää kannattajansa ja tukijansa mukana mielikuvayhteisössä. Suurta enemmistöä kirkon jäsenistäkin voidaan pitää enemmän mielikuva- kuin aktiivijäseninä, koska seurakuntien toimintaan osallistuminen on niin alhaista.

Seurakuntien ja kokonaiskirkon kannalta on haastavaa se, että kirkko on pitkään ollut poissa niistä viestintäkanavista, joita mm. irrallisten segmenttiryhmään kuuluvat ihmiset aktiivisesti seuraavat. Tämän takia kuva seurakunnasta ja sen toiminnasta on jäänyt heillä hyvin kapeaksi, johon yksittäiset kielteiset kokemukset, julkisuudessa olleet tapahtumat tai vapaa-ajattelijoiden kampanjat ovat voineet kohtuuttomasti vaikuttaa. Tällöin kirkko ei saa helposti omaa asiallista viestiään läpi, koska heidän omaksuma mielikuva kirkosta estävät sen tarkemman pohdinnan. Tämä on näkynyt selkeästi mm. silloin, kun on viime vuosina ollut äkillisiä eropiikkejä, jolloin tuhannet ihmiset ovat eronneet kirkosta muutamien tuntien tai päivien aikana.

Ratkaiseva kysymys kirkon jäsenyyteen sitoutumisen näkökulmasta on se, pystyykö kirkko ottamaan huomioon ihmisen yksilöllisyyden ja sieltä käsin syntyvän uudenlaisen yhteisöllisyyden tarpeen (suuri osa mielikuvayhteisöllisyyttä) menettämättä samalla perinteistä yhteisöluonnettaan.

Seurakuntien kehittämistyön yhteydessä herää välillä kysymys siitä, miksi seurakunnissa tulee tehdä kehittämis- ja uudistamistoimintaa ja erityisesti segmentoinnin pohjalta tapahtuvaa strategista työskentelyä, kun kirkon varsinainen tehtävä (missio) on annettu jo Raamatussa. Kriittisimmät puheenvuorot nostavat jopa esiin sen ajatukset, että segmentointi on vastoin kirkon perusarvoja. Samalla peräänkuulutetaan sen takana olevaa teologiaa: millaista kirkkoa sen näyttämien tutkimustulosten valossa ollaan rakentamassa?

Miten seurakuntien etäällä olevien ihmisryhmien toimintaan voi vaikuttaa

Jokainen aatteellinen ja myös kaupallinen yhteisö tuntuu painivan saman ongelman kanssa: miten pystyä vaikuttamaan ihmisiin, jotka elävät jatkuvasti monien hyvin vastakkaisen viestien ympäröimänä? Tämä asia on kiinnostanut viime vuosina yhä useampia tutkijoita, ja aivan viime vuosien aikana aiheesta on julkaistu hyvin mielenkiintoisia psykologisia ja sosiaalipsykologisia tutkimuksia.

Suomen yksi johtavimmista organisaatiopsykologeista Henry Honkanen on muutaman vuoden ajan valmistellut kirjaa vaikuttamisen psykologiasta. Pontus Salmi on päässyt kirjan esilukijana tutustumaan käsikirjoituksen valmistuneisiin lukuihin ja Honkasen luvalla nostan lyhyesti muutaman ajatuksen siitä.

Pontus Salmea yllätti se, miten paljon viimeisten viiden vuoden aikana on julkaistu aiheesta tutkimuksia, joissa on tutkittu ihmisten erilaisia ajattelumalleja ja kognitiivisia prosesseja. Näissä tutkimuksissa on löydetty tekijöitä, joilla voi selittää vaikuttamisen ja suostuttelun mekanismeja. Tutkimukset ovat avanneet sitä, miten me ihmiset käsittelemme tietoa ja informaatiota: miksi suostumme joitakin viestejä vastaanottamaan ja pohtimaan syvällisemmin ja miksi taas toiset viestit me sivuutamme niin nopeasti, että tuskin sitä edes sitä itse kunnolla tiedostamme? Uusimmissa tutkimushankkeissa on pystytty selvittämään sitä, missä määrin ajattelumme on systemaattista, analyyttistä ja tietoista ja missä määrin automaattista, intuitiivista ja alitajuista.

Daniel Kahneman kirjan *Thinking, fast and slow* (suom. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti) sisältöä, mikä on ollut yksi viime vuosien merkittävimmistä ja myydyimmistä alan teoksista. Kahneman on hyvin arvostettu psykologi, ja hän on saanut myös taloustieteen Nobel-palkinnon.

Kahneman jakaa ihmisen ajattelun kahteen eri osaan:

- 1) Nopeaan ajatteluun, joka vaatii meiltä vain vähän tai ei ollenkaan ponnisteluja tai tahdonalaista kontrollointia. Se on nopeaa, intuitiivista ja se toimii meillä automaattisesti ja vaistonvaraisesti
- 2) Hitaaseen ajatteluun, jolla tarkoitetaan taas systemaattista, tietoiseen reflektiiviseen pohdintaan ja hitaaseen huolelliseen järjelyyn perustuvaa ajattelutapaa.

Tutkimustulosten perusteella me käytämme ja luotamme paljon useammin nopeaan kuin hitaaseen ajatteluun. Meille itsellemme vieraammat asiat jäävät helposti ilman hidasta ajattelua vaativaa reflektiota, koska analyyttinen ajattelu vaatii työtä ja ponnisteluja emmekä ole siihen läheskään aina valmiita.

Eri tutkimushankkeissa on pyritty löytämään vaikuttamisen keinoja siihen, miten ihmiset saataisiin pysähtymään ja ajattelemaan ja näin myös muuttamaan asenteitaan. Tällöin asian esittämisen tavalla ja tyylillä, ja myös henkilöllä on nähty olevan suurta merkitystä. Viestiä ei saa välitettyä helposti, jos sitä ei osata tarjota henkilölle sopivalla tavalla. Tämä ei edellytä välttämättä sitä, että viestiä välittävä henkilön tarvitsisi olla asioista samaa mieltä kuulijan ja lukijan kanssa vaan sitä, että hän kykenee hahmottamaan

tämän toisen tavan ajatella asioista. Usein vasta sen avulla löytyy sopiva keino, jolla voi yrittää haastaa toista pohtimaan myös viestin välittäjän edustamaa omaa asiaa.

Tämä tulee seurakuntien kontekstissa esille usein seuraavasti. Irrallisten segmenttiin kuuluvat ihmiset kokevat seurakunnan toiminnan ja siitä viestinnän sellaiseksi, joka ei houkuttele heitä pysähtymään sen äärelle ja pohtimaan sen sisältöä (alkamaan käyttämään hidasta ajattelua). Samoin seurakuntien työntekijät ja aktiiviseurakuntalaiset saattavat kokea esimerkiksi irrallisten maailman usein itselle niin pinnalliseksi ja arvoiltaan muutenkin vieraaksi, etteivät he löydä luontaisia lähestymistapoja ottaa heihin yhteyttä. Jos kuitenkin haluamme seurakuntana lähestyä heitä, niin meidän tulee osata rakentaa dialogia heidän kanssaan heille luontaisella tavalla. Samalla *"he puheesta"* olisi hyvä päästä enemmän *"me puheeseen"*, jolloin irrallisia ei nähdä seurakunnasta irrallisina ja erillisinä ryhminä, vaan osana seurakuntayhteisöä, joka kaippaa itselleen luontaista tapaa liittyä siihen.

Yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa on viime vuosina luotu englanninkielinen termi *nudget*, mikä tarkoittaa niitä vaikuttamisen keinoja, joilla saadaan kansalaiset toimimaan aikaisempaa tarkoituksenmukaisemmin jollakin elämän alueella. Nudgettamisessa on käännöksen mukaisesti kysymys siitä, että vaivihkaa yritetään yllyttämisen, houkuttelemisen tai "pehmeän töytäisyn" avulla vaikuttaa ihmisiin. Nudge -asiantuntijoiden palveluita yhteiskunnassa käyttävät tänä päivänä poliittiset instituutiot, julkishallinnon toimijat, viranomaistahot sekä eri alojen asiantuntija-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot. Näiden lisäksi nudgettaminen kiinnostaa yhä entistä enemmän myös muita yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen pyrkiviä tahoja, kuten erilaisia aatteellisia organisaatioita ja kansalaisjärjestöjä.

Nudgettamisessa käytetään vaikuttamisen psykologian viimeisimpiä tietoja. Sen avulla on kansalaiset saatu muuttamaan myös konkreetista käyttämistään. Esimerkiksi kokemukset jätteiden kierrättämisen ja vapaaehtoistyön lisääntymisestä sekä ovelta ovelle tehtyjen kampanjojen tehosta ovat olleet rohkaisevia. Tällöin on ollut hyvin tärkeää hahmottaa, miten asiat tarjoillaan ihmisille. Kyse on ollut valinta-arkkitehtuurin rakentamisesta (palvelumuotoilusta), jolla enemmistö ihmisistä on saatu arjessa houkutelua toimimaan "oikein".

Tämä nudgettamisen idea on mukana myös segmentoinnissa ja Jäsen360 ajattelun soveltamisessa seurakunnan toiminnan suunniteluun. Jäsen360 on avannut ihmisten käyttäytymisen ymmärtämistä ja siitä saadut tulokset ovat kirkon kannalta olleet osin hyvin karua luettavaa. Niiden pohjalta on helppo todeta se, että olemme kirkossa liian pitkään toimineet oman itseymmärryksen varassa ja kuilu oman toiminnan ja jäsenten elämän välillä on pääsyt kasvamaan turhan suureksi.

Olisiko meillä mahdollisuutta alkaa rakentaa itselle ja aktiiviseurakuntalaisille rakkaiden toimintatapojen rinnalle sellaisia dialogin rakentamisen tapoja, joiden avulla me saamme kirkon sanoman parhaiten välitettyä niille, jotka tuntuvat nykyään olevan kauimpana siitä? Tällöin näiden ihmisryhmien, ts. segmenttien elämään tutustuminen ja vuorovaikutuksen luominen heidän kanssaan on ensiarvoisen tärkeää. Vain rinnalla kulkemalla kirkko voi tulla todeksi näille ihmisille.

Segmentteihin tutustumisen työpajat (marraskuu 2013)

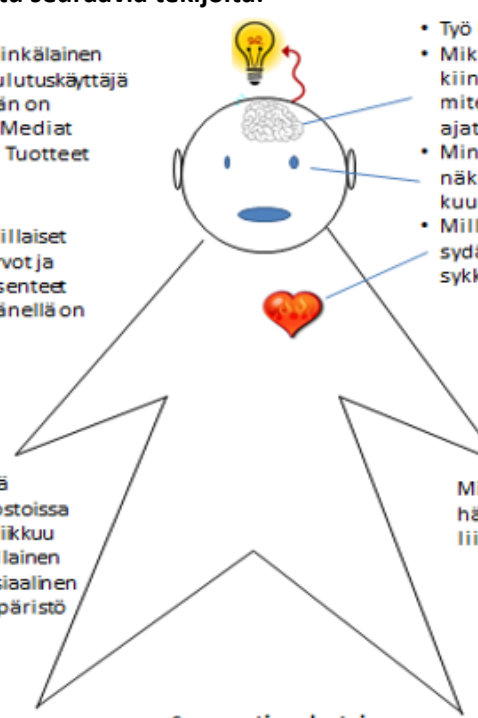

Pakilan seurakunnan henkilöstö jaettiin kolmeen eri ryhmään, josta kukin sai yhden Pakilan seurakunnan alueen elävien ihmisten kolme keskeistä segmenttiä (irrationaalinen elämyksellinen tai suoriutuja, avomielen etsijä) työstettäväkseen. Työpajaa varten oli koottu iso määrä niitä lehtiä, joita kyseiset segmentit lukevat säännöllisesti. Samoin oli kuvattu heidän muuta mediakäyttämistään (mm. netti, radio ja TV), jotta pystyimme ymmärtämään se, minkä välineiden kautta heillä rakentuu kuvaa ympäröivästä maailmasta.

Kukin ryhmä sai tehtäväkseen laatia voimaperille luoda ihmisen kokaisen hahmon johon he kuvasivat mm. seuraavia tekijöitä:

- Mitkä brändit ympäröivät segmenttiä ja miten ne kuvaavat segmentin edustajan arvoja ja asenteita? (ks. tarkemmin seuraava kuva)?

Työskentelyä varten kukin ryhmä sai omaa segmenttiä koskevaa aineistoa (lehdet, netti ja muu media) tutustuttavaksi ja he niiden avulla hahmottivat sitä maailmaa, joka ympäröi tätä segmenttiä.

Kuva. Ryhmille annettu tehtävä.

<p>Segmenttiä kuvaava ihmisen kokoinen hahmo, jossa on kuvattu seuraavia tekijöitä:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Minkälainen kulutuskäyttäjä hän on</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediat • Tuotteet <p>Millaiset arvot ja asenteet hänellä on</p> <p>Missä verkostoissa hän liikkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millainen sosiaalinen ympäristö </div> <div style="width: 30%; text-align: center;">  </div> <div style="width: 30%;"> <ul style="list-style-type: none"> • Työ NIMI ja ikä • Mikä häntä kiinnostaa ja miten hän ajattelee • Minkä hän näkee ja kuulee • Mille hänen sydämensä sykkii <p>Mikä saa hänet liikkeelle</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Segmentin edustajan elämäkokonaisuuden hahmottaminen</p>	<p>Hyödynnä seuraavia medioita (lehdet, TV, netti ja radio) hahmon laadinnassa:</p> <p style="text-align: center;">RYHMÄTYÖ</p> 
--	--

Kukin ryhmä työsti oman hahmon leikkaamalla kuvia, otsikoita, ingressejä, juttuja ja mainoksia kullekin segmenttiryhmälle luontaisista viestintävälineistä (lähinnä lehdet). Lisäksi he lisäsivät omia tekstejä niihin. Koko ryhmätyöharjoituksen tarkoitus oli se, että opimme lukemaan mediaa niin, että havaitsemme sen, miten erilaisen viestinnän kohteena monet ihmiset ovat meihin itseemme verrattuna.

Eri mediakanavat ovat luonteeltaan, vaikutusmekanismiltaan ja informaation välittämiskyvyltään hyvin erilaisia kuin ne joita monet seurakuntien työntekijät itse suosivat. Enemmistö tarttuu nykyisin 7 päivää-lehden tyyppiseen julkaisuun, mikä on pidempään ollut ylivoimaisesti suosituin aikakauslehti maassamme

ja se tavoittaa laajoja segmenttiryhmiä. Seiskan tiedollinen sisältö on hyvin ohutta, ja sen pääsisältö on viihde (lukijan viihtyminen). Tämä sama kehitys näkyy myös ihmisten medialukutottumuksissa (ilmeisen paljon myös medialukutaidoissa), koska nämä ihmisten käyttämät mediat on räätälöity heidän tarpeitaan vastaaviksi.

Kuva. Kaikkien kolmen eri ryhmien tuottamasta segmenttihahmoista.



Irralliset tavoittelevat kohtaamisissaan palveluissa (myös seurakunnan palvelut) henkilökohtaista kokemusta, valinnan vapautta sekä viihtymistä. Nämä odotukset ovat hyvin kaukana uskollisten tapeista, joissa korostuu perinteiset toimintatavat ja mahdollisimman samanlainen uskon sisältö, jonka he ovat itse aikoinaan omaksuneet. Samoin avomielisten arvostukset (hyvinvointi, henkisyys ja liberaalit asenteet) ovat melko kaukana maltillisten odotuksista, joissa korostetaan vakautta, varovaisuutta, pysyvyyttä ja taloudellista turvallisuutta.

Pakilan seurakunnan kokoavan toiminnan kannalta on erityisen tärkeä pohtia, miten avomielisiä etsijöitä voidaan palvella. Heidän suunnatussa toiminnassa voidaan ottaa huomioon myös irrallisten elämyksellisten toiveita (esim. hyvinvointi, terveys, ekologisuus ja muut kulttuurit) huomioon, jotka osin menevät päällekkäin. Irralliset suoriutajat eivät osallistu juuri ollenkaan seurakunnan toimintaan, joten heidän tavoittamisensa on ensiarvoisen tärkeää perhetapahtumien, kuten toimitusten ja rippikoulun kautta. Tähän palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

2. Kehittämishanke vuoden 2014 ja talven 2015 aikana

2.1 Pakilan seurakunnan toiminnan arviointi ja kehittäminen Jäsen360 segmenttitiedon avulla

2.1.1 Lähtökohdat (haastavat ja mahdollistavat trendit sekä innovaatioiden synnyttäminen)

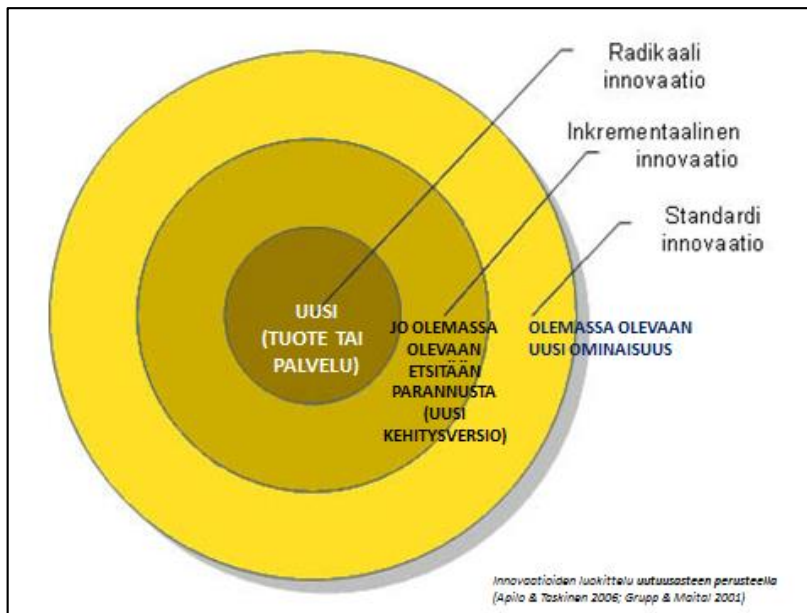
Helmikuun 2014 alussa kokoonnuttiin seurakuntaneuvoston ja henkilöstön kanssa työstämään sitä, miten kolmen keskeisimmän segmentin kanssa kannattaa toimia, unohtamatta kuitenkaan seurakunnan nykyiseen toimintaan osallistuneita.

Tällöin on tärkeää hahmottaa, mitkä tekijät haastavat seurakuntien toiminnan (perustehtävä ja arvot) ja mitkä tekijät taas mahdollistavat sitä. Yhtenä esimerkkinä käytettiin Suomen yhden johtavan tulevaisuuden tutkijan Ilkka Halavan Kansankirkon Myytinmurtaajat vuonna 2009 tekemää kiteytystä kirkon toiminnan kannalta haastavista ja mahdollistavista sosiokulttuurisista muutoksen trendeistä. (Halava, Helin & Salmi 2009)

Kirkon haastavia trendejä:	Kirkon työtä mahdollistavia trendejä:
<p>1. VERTAISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertaisuudella tarkoitetaan ihmisen halua ottaa vastaan apua vain vierestä, ei ylhäältä. Vertaisuuden vastakohta on katedraalisuus, jonka tunnusomaisia piirteitä ovat monologi, sanelu, etäisyys ja vieraus, jopa saavuttamattomuus. Vertaisuus on tyypillisesti rinnalla kulkemista, tuen tarjoamista, dialogia, läheisyyttä ja tuttuutta. 	<p>1. SPIRITUALITEETIN NOUSU</p> <ul style="list-style-type: none"> Konservatiivisen kuluttamisen, Suomessa erityisesti kestokulutushyödykkeiden massiivisen hankinnan kauden jälkeen olemme jo alkaneet etsiä elämäämme uusia, silmille näkymättömiä kerroksia. Tavara ei tuonutkaan lupaamaansa onnea, ja nyt etsimme sitä muualta kuin materiasta. Erityisesti kaupunkiympäristöissä omaa hengellistä elämää rakennellaan useista aineksista, eivätkä opilliset rajat tai rajoitteet muodosta ongelmaa.
<p>2. TUUNAUS</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuunaamisessa ei ole kyse vain muoti-ilmiöstä, vaan syvemmillä vaikuttavasta syvävirtauksesta, joka palauttaa meitä kohti kädentaitojen kunnioitusta. Ihmisillä on halu luoda omanlainen usko ja muokata omanlainen toimitus. 	<p>2. HALU TULLA HYVÄKSYTYKSI SELLAISENA KUIN ON</p> <ul style="list-style-type: none"> Luonnollisuus tekee paluuta varsinkin ajatuksessa omasta hyväksyttävyydestä. Ajatus hyvien ja huonojen puolieni hyväksymisestä tuo suomalaisia lähemmäs kirkkoa, joka ei ole koskaan korostanut ihmisen julkisivua vaan kokonaisuutta.
<p>3. TRANSPARENSSITYRANNIA (Valitsijakuluttamisen vallan kasvu)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaikki ilmiöt, elämäntapavaihtoehdot, uskonnot ja ajattelutavat tulevat suomalaisten saataville tietokoneiden näyttöruuduille. Valitsijakuluttajuuden valta kasvaa, ja vaihtoehtojen määrän kasvaessa neuvotteluvoima kasvaa samassa suhteessa. Epäkohdat, puutteet, väärinkäytökset ja kritiikki leviävät nopeasti ja laajasti verkkoyhteisöissä. Kaikki, mikä voi tulla näkyväksi, tulee näkyväksi. 	<p>3. PSYKKINEN PAHOINVOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Työyhteisöjen muuttumattomat toiminta-, ohjaus- ja kommunikointitavat sopivat paremmin aikaan, jolloin työ oli elämän keskiössä. Kun se nyt ei sitä ole, työn mielekkyyden puute näkyy voimakkaana oireiluna, poissaoloina ja psyykkisperäisenä työkyvyttömyytenä. Kirkon mahdollisuus on olla läsnä työyhteisöissä rakentamassa kokonaisempaa ihmiskuvaa, jota vallitsevien työolojen taustalla oleva teknis-rationaalinen ihmiskuva ei tarjoa.
<p>4. KIIREEN KASVU</p> <ul style="list-style-type: none"> Saavuttaessaan vaurauden suhteellisen korkean tason kulutuksen painopiste siirtyy länsimaissa tarpeen mukaisesta halujen mukaiseen kuluttamiseen. Samaan aikaan näissä yhteiskunnissa vaihtoehtojen määrä kaikilla elämän alueilla räjähtää kasvuun. Kiireen kokemus on tästä välitön seuraus. Valinnoista tulee olennainen tapa välittää merkityksiä, kuulua heimoon, erottautua ja rakentaa itsensä esittämisen tapoja. 	<p>4. PILKKOMATTOMAN AJAN KAIPUU</p> <ul style="list-style-type: none"> Kasvava joukko suomalaisia haluaa rauhoittaa ajankäyttöään ja erityisesti vähentää pakonomaista suorittamista. Pilkkomaton aika on yhtäjaksoista, keskeytymätöntä omaa aikaa, jonka sisällöstä voi päättää täysin itse. Se voi olla oma kahvihetki keskellä työpäivää tai viikonlopun mittainen retriitti. Kun kirkko ei ole osannut täysimääräisesti hyödyntää tätä, niin mm. mindfulness ym. ilmiöt ovat lisänneet suosiota paljon.
<p>5. PERINTEISTEN YHTEISÖJEN HEIKKENEMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Kansalaisuuden väheneminen ja kuluttajuuden merkittävä kasvu ovat kuluneen kymmenen vuoden ajanjakson suuria, rakenteita haastavia muutoksia. Suomelle ei enää kaivata suuria, yhteisiä tavoitteita, emmekä me ole enää halukkaita antamaan omaa panostamme yhteisten asioiden kehittämiseen tekemällä jotakin. Ajattelutapojen esiintuonti, adresseihin osallistuminen ja kevyet teemaäänestykset kyllä käyvät laatuun, mutta omaa säännöllistä panostamista ja sitoutumista vältetään. 	<p>5. HALU OLLA MONESSA MUKANA</p> <ul style="list-style-type: none"> Olemme aina halunneet elämältämme paljon, mutta 2000-luvun länsieurooppalaisessa ja suomalaisessa sielunmaisemassa on tapahtumassa merkittävä irtiotto runsauden suhteen. Haluamme tulla samaan aikaan kohdatuksi ja tunnetuksi eri yhteisöissä eri tavoilla sen sijaan, että tyytyisimme keräilemään kokemuksia yhden kerrallaan. Jossain yhteisöissä haluamme olla vastuullisia, toisessa vaikuttajia ja kolmannessa vaarallisia, suorituskyvyn rajoilla toimivia seikkailijoita. Kirkolle sekä ja muille tahoille (esim. puolueille) aukeaa uusi mahdollisuus, kun suomalaiset huomaavat eri foorumien toimivan rinnakkain, eikä yksi määritä toista.

Sosiokulttuuriseen muutokseen vastaaminen edellyttää toiminnassa uusien innovaatioiden kokeilemistä. Tällöin on syytä osata kysyä sitä, minkälaisen tason muutosta olemme tavoittelemassa. Innovaatiot voidaan luokitella niiden uutuusarvon perusteella kolmella eri tavalla: standardi, inkrementaalinen ja radikaali innovaatio.

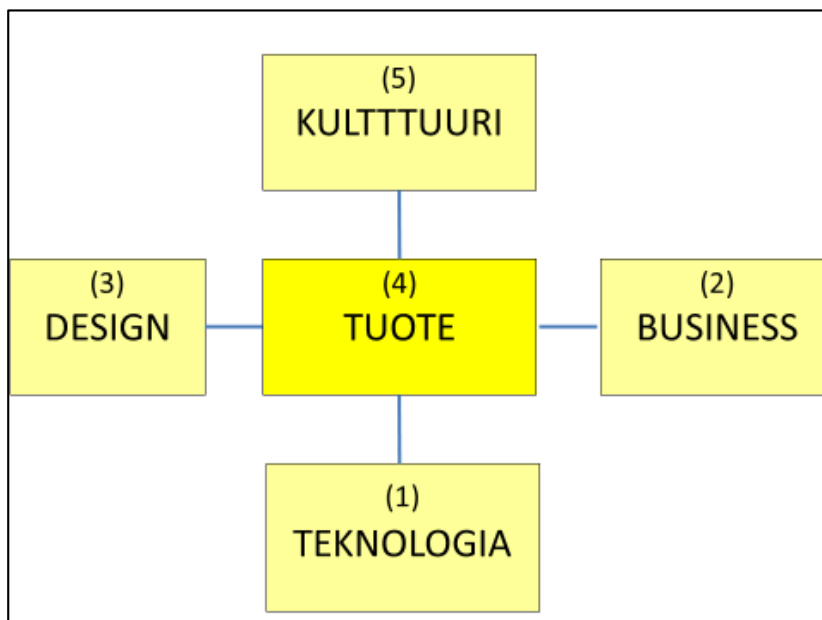
Kuva. Minkä tasoista innovaatiota tavoitellaan? Innovaatioiden luokittelu uutuus tteen perusteella.



Monen kirkon palvelun kohdalla riittää standardi (olemassa olevaan palveluun lisätään uusi ominaisuus) tai inkrementaalinen (luodaan selvästi uusi kehitysversio olemassa olevasta palvelusta), mutta esimerkiksi irrallisten segmenttien tavoittamiseksi on syytä luoda kokonaan uusia palveluita, jossa heidät kohdataan arjessa heille luontaisella tavalla.

Himasan (2007) mukaan innovaatiot voidaan jakaa viiteen alajiin niiden riippuvuuteen perustuen (ks. seuraava kuva).

Kuva. Innovaatioiden luokittelu alajien mukaan.



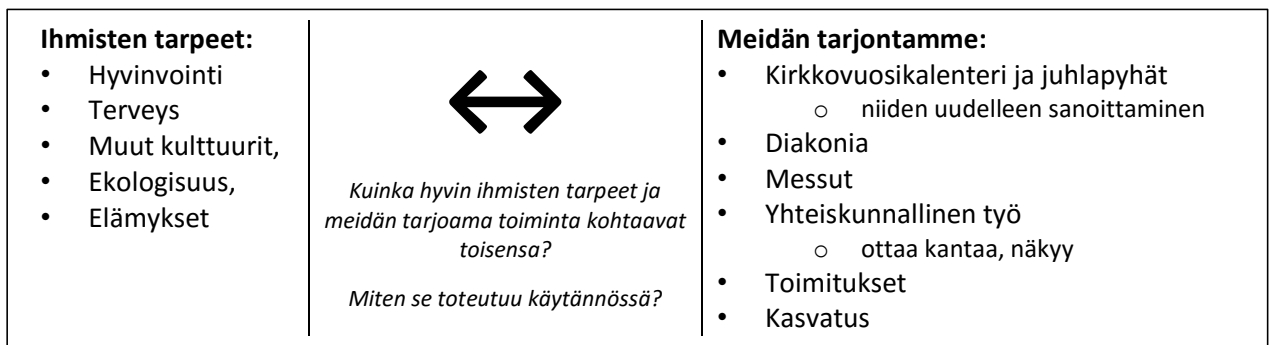
Eri innovaatioluokkien on Himasen mukaan toimittava aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jotta voidaan päästä menestyksekkääseen kehitykseen. Luokat voidaan kiteyttää seuraavasti:

- (1) Teknologinen innovaatio on kykyä luoda itse ja soveltaa muiden luomia teknologisia innovaatioita.
- (2) Bisnesinovaatio merkitsee uusia toimintamalleja ja markkinointia koskevaa luovuutta.
- (3) Designinovaatio liittyy muotoilulliseen luovuuteen ja helppokäyttöisyyteen liittyviin ajatuksiin.
- (4) Tuote- ja palveluinovaatiot ovat yhteydessä kolmeen edellä lueteltuun. Ne luovat perustan organisaation kilpailukyvyille, kun se soveltaa niitä teknologiseen, bisnes- tai designinovaatioon.
- (5) Kulttuuri-innovaatio kuvaa organisaation kykyä uudistua jatkuvasti luovalla tavalla.

Seurakunnan toiminnassa korostuu tuoteinnovoinnin lisäksi erityisesti sekä design- että kulttuuri-innovaatioiden merkitys. Design-innovaatio ottaa erityisesti huomioon sen näkökulman, että ihmiset kaipaavat palveluilleen yhä enenevästi määrin itselle mielekästä ja oikeanlaista kokemusta (tunne). Kulttuurinen innovaatio tarkoittaa organisaation kykyä uudistaa omaa työskulttuurin, joka on kaiken muun innovointitoiminnan lähtökohta. Ilman sitä innovointia jää vain suunnittelun tasolla ja varsinaista toimintaa ei pääse tapahtumaan.

Helmikuussa 2014 pidetyssä seurakuntaneuvoston ja henkilöstön kehittämisillassa pohdittiin aluksi irrallisilla elämyksellisille ja avomielisille etsijöille luontaisia tarpeita sekä miten me tällä hetkellä vastaamme niihin (ks. seuraava kuva).

Kuva. Irrallisten elämyksellisten ja avomielisten etsijöiden tarpeet suhteessa Pakilan seurakunnan toimintaan.



Yleiskeskustelussa totesimme sen, että nykyinen toiminta ottaa melko huonosti näiden kahden segmenttiryhmän odotuksia (tarpeet) huomioon, ja ne eivät ole suunnittelussa olleet mitenkään keskeisinä lähtökohtina.

2.1.2 Seurakunnan toiminnan arviointi Jäsen360 segmenttitiedon avulla (ryhmätyöt neuvosto + työntekijät)

Helmikuun 2014 alussa pidetyssä kehittämisillassa haluttiin osallistaa Pakilan seurakunnan toiminnan arviointiin (Jäsen360 segmenttitiedon pohjalta) sekä seurakuntaneuvoston jäsenet että työntekijät, jotka oli jaettu tasaisesti eri ryhmiin.

Ennen ryhmätöiden käynnistämistä korostettiin vuorovaikutuksen merkitystä uusien innovaatioiden synnyttämisessä. Vanha kiinalainen sananlasku toteaa ”*kerro minulle ja unohdan, näytä minulle ja muistan, tee kanssani ja ymmärrän*”, mikä pitää hyvin paikkansa. Ryhmiä kehoitettiin rohkeasti esittämään uusia ideoita ryhmässä ja mietitään vasta myöhemmin, miten voidaan jatkojalostaa niitä. Uusi innovaatio syntyy usein ”vahingossa” ja siksi turha kriittisyys saattaa tuhota orastavan idean, josta voi myöhemmin kehkeytyä merkittävä uusi innovaatio.

Hankeryhmä oli vuoden 2014 alussa työstänyt kokoontumisissaan seuraavat tekijät (syötteet ryhmätöille), joita ryhmien toivottiin ideoivan ja innovoivan (ryhmien tuotokset).

Hankeryhmän esittämiä kehitettäviä asiakokonaisuuksia:

1. Luontaiset jalkautumisen paikat ja välineet siihen

Hankeryhmän syötteet ryhmätöille

- Paloheinän ulkoilualueen hyödyntäminen
- kauppojen edustat
- miten koteihin voi ottaa yhteyttä (päästä niihin)
- mitä välineitä jalkautumiseen (tanskalainen pyörä, torivaunu?)
- millä teemalla otetaan yhteyttä?
- sosiaalinen media

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- Jalkautuminen (face to face, seurakuntaneuvosto mukaan)
- kaupat mukaan
- päivystävä pappi, brändetty pyörä (päiväkirja)
- kauppoihin tai muualle palloilemaan
- facebook, some (joka toinen viikko)

2. Toimiva seurakunta

Hankeryhmän syötteet ryhmätöille

- Toimiva seurakunta
- Jäsenyys, seurakuntalainen ja aktiivisuus (sisältää vapaaehtoistoiminnan)
- Mikä on luontainen tapa toimia
- Jäsen360 uudelleen perkaaminen
 - varmistetaan se, että koko kevään ajan aineistoa käydään läpi (vähintään 1 x kk)
 - työpajojen tekeminen
- hyödynnetään muiden seurakuntien prosesseja

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- lounas vrt. Lauttasaari
- aula-café Hengähdä hetkeksi! (ekologisuus)
- Raamattupiiri (vapaaehtoisvetoinen, koulutus, KRS kurssi)
- iltaretriitti: erikielistä tekstiä monitorilta, musiikkia
- iltatikka
- hiljaisuuden keidas
- kirjastotila

3. Koulut ja päiväkodit

Hankeryhmän syötteet ryhmätöille

- Miten voidaan hyödyntää yhteydet nykyistä paremmin?
- Mitä uusia innovaatioita voidaan synnyttää?
- Haasteena:
 - Helsingin haaste on kaupungin tasoiset yleiset ohjeet, jotka on osin laadittu maahanmuuttajavältaisten lähiöiden tilanteeseen, joka poikkeaa Pakilan tilanteesta
 - Selvennys siinä, mikä on yhtymän rooli ja mikä on paikallinen rooli

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- hyvevointia elämään
- hyveet kasvatuksen työkaluiksi päiväkodeissa ja kouluissa
- vanhemmat ja muut kasvattajat mukaan
- tavoitteena maailma, jossa on hyvä olla eikä kukaan jää yksi eikä ketään kiusata
- yläasteelta eteenpäin mukaan myös työnteon hyveet: ahkeruus, sinnikkyys, innostuvuus, pitkäjännittäisyys

4. Uudenlainen hengellinen ohjaus

Hankeryhmän syötteen ryhmätöille

- Englannissa on tullut uusi ammattikunta "spiritual personal trainer", mitä se voisi olla meillä?
- Miten siihen voisi liittää hengellisyyden lisäksi terveyden, kauneuden ja hyvinvoinnin. Voidaanko ihminen nähdä enemmän kokonaisuutena?
- Miten yhdistää joogaa, meditaatiota ja hiljaisuuden retriitit kristilliseltä pohjalta

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- spiritual personal trainer (onko saatavissa?)
 - kristillisen ihmiskuvan vahvistaminen ja rakentaminen
 - hengellisyys ja terveys
 - retriittitila
 - Tärkeä osa henkistä terveyttä: Jeesus: Kaikki mitä te tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te samoin heille
- Raamatun lukua?
 - Raamattu: hengellisyyden herättelijä, pappisopiskelijat, papit ja muut toteuttajia
 - Raamattupiirit kunniaan
 - vanhaa unohtunutta esiin uudella tavalla: Seppo Häkkinen: Rohkeasti luterilainen, missä on srk:n syventävä tieto?
- Hyvän Paimenen kirkko: tila illalla eläväksi
 - hengelliset lehdet, tapahtumat, jne
 - tuhlataanko perjantai-ilta?
 - mikä tila?
- Hyvinvointi ja terveys, hiljaisuuden keidas
- Uupumus, kuinka jaksat, mitä me voimme tehdä (MLL koulutuksen loppuminen)

5. Kirkolliset toimitukset

Hankeryhmän syötteen ryhmätöille

- Miten eri segmenttiryhmiä tarpeet tulee ottaa toimituksissa huomioon?
- syntyneisiin väliön kontakti, jälkikontaktit (kaste)
- kummus projekti (mitä alueellisesti)
 - kummin kaa (kummiprojekti)
- avioliittoon vihkiminen
 - ihmisten elämäntavan muutos
 - häyö ym. konseptit
- hautaus
 - ½-vuotta hautauksesta, yhteydenotto
 - leskiprojekti

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- toimitusten päivä, pappi paikalla
- yhteydenpito toimituksen jälkeen
- kummikoulu
- rantakasteita
- joukkotoimitukset
- selkeä linja: miten ja milloin otetaan yhteys toimitusta pyytäneisiin - eli heti!!
- pois turha selittäminen
- avoimuus ihmisten toiveille
- tärkeämpää miten sanoo, kuin mitä sanoo
- toimitus tuoreeksi, kaava joustavaksi, puhe ymmärrettäväksi kansankielelle
- kielen liittyminen ihmisten arkitodellisuuteen

6. Ideoiden käytäntöön vienti

Hankeryhmän syötteen ryhmätöille

- Ideahautomo
 - ei heti teiltä, vaan annetaan elää
 - vaikka idea ei ole käyttökelpoinen, niin siinä voi olla uuden ydin
- Projektimallin opettelu (seurakuntayhtymän B ja C mallin sovellus)
 - Prosessijattelun soveltaminen kirkon työhön
 - jäsen- tai asiakaslähtöisyys kunniaan
- CRM (asiakkuuden hallintajärjestelmät) ja erilaiset sosiaaliset mediat on oltava oleellinen osa kirkon hengellistä työtä

Ryhmien tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- Keinopankki, mitä otat huomioon
- Miten voidaan tehdä toisella tavalla
- Kontaktipinnat ihmisiin (20 hengen ryhmä, mikä on kokemus, mikä liikutti)
- Markkinoinnin kieli

- suorat yhteydet kirkon jäseniin ja alueen ihmisiin
- Miten Hava (harkinnanvarainen palkanosa) prosessi kytketään mukaan ja sen myötä tehtävien henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen

7. Hyvä kasvaa jakamalla (Diakonia)

Hankeryhmän syötteet ryhmätöille

- Miten diakonian näkyvyyttä ja viestintää voidaan lisätä
- Diakoninen kirkko, joka toimii yhteiskunnassa profeettallisena äänenä ja tekee niin kuin opettaa
 - vastavoima teknis-rationaaliselle ihmiskuvalle
- Ihanteena olla yhteisö, joka luo ja mahdollistaa hyvän tekemisen kanavan ihmisille
 - teet hyvää, kun olet kirkon jäsen (maksat verot)
 - tervetuloa hyvän tekemisen talkoisiin (vapaaehtoisuus, kansalaisyhteiskunta)
- Kolmannen sektorin yhteisöllinen osaaminen kirkossa (vertaisuus, vapaaehtoistyö sopivina projekteina)

Ryhmiä tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- tavatori - kontti, (tuo tavaraa tai hae sitä)
- seurakunnallinen stipendiala- / yläkoululaisille tai erityisryhmien tukeminen
- kummilapsitoiminnan laajentaminen
- olohuone-kahvila kirkon aulaan
- varamummo / -vaari
- vettä ja virkistystä ohikulkijoille
- yökahvila nuorille
- joululahjoja vähävaraisille
- kummimummi
- ostospyörät
- hyvän jakaminen teko
- haasteet - matchmaking / kohtauspaikka
- ystäväpalvelu
- urkujen jakaminen (opiskelijoille)
- yhteisvastauskonsertti

8. Kirkolliset pyhät ja ihmisen tarpeet

Hankeryhmän syötteet ryhmätöille

- Helluntai hulinat (koko perheen riehat)
- Loppiaislenkki
- Hiljaisen viikon The Bible
- Marjan päivän muotinäytös
- Helatorstain (hyväkuntoisena taivaaseen)
- Suvivirren sunnuntai
- Kuninkaantien pyhiinvaellus (Pyhän Laurin kirkko)
- Mikkelinpäivän musajamit

Ryhmiä tuotokset (ideat ja innovaatiot)

- Kokoavat jutut (tilaisuudet, "heavy users"):
 - naisten illat, miesten illat
 - vertaistukiryhmiä elämänkaaren kriiseihin (kummikoulut, avioliiton alkumetrit, kriisi, lapsen suru)
 - muiden uskontojen juhlapyhät ja yhteys kristillisiin
- teemamessut Euroopan maiden innoittamana + ruoka!
 - yhdessä syöminen
- synkkä synkäksi, valoisa valoisaksi (pyhien tekstit)
 - jos synkistellään, niin synkistellään, tulkaa kirkolle pelkäämään
- väärinymmärretyt Raamatunkatkelmat / virren sanat ("Minä menen valmistamaan teille sian" "Ottakaa ja juokaa kaikki")
 - huumoripläjäys tilaisuuden sisään
- Mikä ihmeen pyhyys?
 - mikä on itse asiassa pyhää?
- viini- ja virsi-illat avomielliset (kansainvälisyys, ekologisuus)
 - kirkolle kahville (B-oikeudet)
- perinteisten taitojen jakaminen (renkaan vaihto, käsityöt, vauvojen loruttelupäivä, perinneruoat)
- Satu-Elinan innovaatiot, joulunpyhät
 - Konfirmaatiomessu irrallisten näkökulmasta
 - Jouluaton tilaisuudet irrallisten näkökulmasta

2.1.3 Seurakunnan toiminnan kehittäminen Jäsen360 segmenttitiedon avulla (työntekijät)

Maaliskuun 2014 lopussa työntekijöille pidettiin kehittämispäivä, jolloin työntekijät pääsivät jatkojalostamaan edellä kuvattuja helmikuun kehittämisillassa saatuja ideoita ja innovaatioita. Tällöin perehdyttiin tarkemmin Pakilan seurakunnan alueen kolmen keskeisemmän segmentin (irraliset elämykselliset ja suoriutujat sekä avomieliset etsijät) odotuksiin ja halukkuuteen osallistua seurakunnalliseen toimintaan.

Helmikuun kehittämisillan jälkeen olivat työntekijät ideoineet perustaa lätkäkatsomon MM-kisojen mitaliotteluihin kirkolle ja tämä sai paljon huomiota mediassa (ks. seuraavat Metron ja Hesarin otsikot):



JÄÄKIEKKO

Leijonien hätä synkensi ilmeet

Pakilan kirkon lätkäkatsomossa soivat oikeat urut.

22.2.2014 2:00 Suosittelen <44

Pipsa Palttala
HELSINGIN SANOMAT

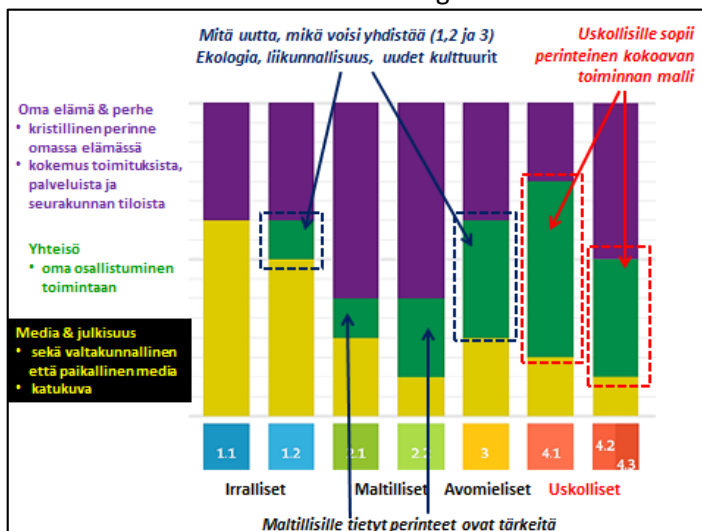
MARKUS JOKELA HS



Lätkäkatsomon toteuttamisen tuloksia analysoitiin henkilöstön kanssa ja sen todettiin saaneen hyvin palstatilaan niissä medioissa (esim. Metro), joita irraliset seuraavat. Kyse on kokoavan toiminnan sijasta ennen kaikkea mielikuvamainonnasta, jossa seurakunta esiintyy positiivisessa ja helposti lähestyttävässä valossa isolle yleisölle. On hyvä erikseen korostaa sitä, että sen idea ja toteutus nousi työntekijöistä.

Työntekijöiden maaliskuun 2014 kehittämispäivässä käytiin erikseen läpi sitä, seurakunta voi parhaiten kohdata minkäkin segmentin. Tätä varten oli luotu seuraava kuva, jossa kunkin segmentin kohdalla oli arvioitu, mikä mahdollisuus on kohdata heidät median ja julkisuuden (keltainen palkki), yhteisön eli kokoavan toiminnan (vihreä palkki) ja oman elämän tai perheen, kuten toimitusten kautta (violetti palkki).

Kuva. Mikä toiminta on mahdollista kunkin segmentin kanssa?



Kuvan avulla voidaan havaita, että irrallisten saaminen osalិតumaan kokoavaan toimintaan on hyvin haasteellista (suoriutajat eivät osallistu siihen käytännössä lainkaan). Heidät saa tavoitettua parhaiten median ja julkisuuden kautta, joka on viime vuosina heidän seuraamissa viestintävälineissä kirkon kannalta ollut melko harvoin positiivista. Niiden otsikot ovat usein miten kertoneet heille kirkosta eroamisen trendistä, toimitusten (kaste ja vihkiminen) suosion laskusta sekä kirkon ristiriitaisesta suhteutumisesta seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin kirkossa. Tällöin heidän käsityksensä kirkosta ja sen toiminnasta on usein jäänyt hyvin ohueksi ja sitä on voinut leimata yksittäisen henkilön sanomiset (esim. Päivi Räsänen lausunnot). Tämän takia he ovat hyvin alttiita mm. vapaa-ajattelijoiden kampanjoille, jotka usein suuntautuvat niihin hetkiin, jolloin käydään laajempaa keskustelua julkisuudessa.

Harvemmin on kirkossa huomioitu sitä, että irralliset voidaan myös ns. positiivisesti yllättää, jos kirkko tulee heille positiivisessa mielessä vastaan usein melko yllättävässäkin paikassa. Tähän perustui myös se, että Pakilan seurakunnan lätkäkatsomo tempaus sai niin paljon mediatilaa tilaisuuden saamaan suosioon verrattuna.

Uskollisten segmenttiin kuuluvat ihmiset sen sijaan kaipaavat paljon kokoavaa toimintaa ja heille ei ole suuratakaan merkitystä sillä, miten kirkkoa käsitellään mediassa.

Mielenkiintoinen yhtymäkohta löytyy avomielisten (3 ryhmä) ja irrallisten elämyksellisten (1.2) odotuksissa, joissa molemmissa korostuu ekologia, liikunnallisuus ja uudet kulttuurit.

Kirkkoherra Leo Norja vielä havainnollisti ja kiteytti seuraavan kuvan avulla henkilöstölle, mitkä segmentit korostuvat Pakilan seurakunnan alueella ja mitä heidän kanssaan voidaan toimia.



Näiden edellä mainittujen kuvien avulla hankeryhmässä oli käyty keskustelua, mitä kun segmenttiryhmän kanssa kannattaa toimia, kun seurakunnan resurssit ovat rajalliset. Tällöin nousi kunkin kolmen Pakilan seurakunnan segmenttiryhmän kohdalla esille ideoita, joita kannattaisi lähteä jatkojalostamaan. Konsultti Pontus Salmi kokosi ja kiteytti nämä hankeryhmässä syntyneet ajatukset seuraavaan kuvaan.

Kuva. Mikä on mahdollista kolmelle Pakilan seurakunnan alueen keskeiselle segmentille.

IRRALLISET		AVOMIELISET
SUORIUTUJAT (22 %)	ELÄMYKSELLISET (40 %)	ETSIJÄT (22 %)
Toimitukset: kaste, vihkiminen		<ul style="list-style-type: none"> • uudenlainen yhteisöllinen toiminta • ekoteologia • Agricola messun idea • kristillinen jooga • mind fullness
<ul style="list-style-type: none"> • toimitusten pikapaketit, rautalankamallit (15 min) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erityisen kokemuksen hakeminen 	
Konfirmaatio: miten rakentaa positiivinen kokemus		
<ul style="list-style-type: none"> • Miten juhla voisi (nuorten lisäksi) koko perheen juhla 		
Jalkautuminen & verkostoituminen		
<ul style="list-style-type: none"> • Jalkautuminen (Paloheinä), muut "torit", missä ihmiset ovat, 		
<ul style="list-style-type: none"> • Miten voi (+:sti) yllättää? • Teboil, ABC • Helpot "paketit" 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen imago 	
		Paloheinä, metsäkirkko (mietinnän polku, jumalainen geokätkö, iltarastit)
Viestintä (mielikuva jäsenyyden tukeminen)		
<ul style="list-style-type: none"> • Huomiotalous (lätkäkatsomo) 	<ul style="list-style-type: none"> - "Oikea" imago 	
		Kirkon ekologinen aulakahvila, olohuone
Kokoava toiminta		
<ul style="list-style-type: none"> • Mukaan tullaan ainoastaan silloin, kun puoliso tai lapset tuovat 	<ul style="list-style-type: none"> - Joulu (Kauneimmat joululaulut), lapset 	
Vanhemmat messiin!		

Edellisen kuvan perustella päätettiin työyhteisö jakaa kuuteen eri ryhmään, josta jokainen sai tehtäväkseen pohtia yhtä seuraavista asiakokonaisuuksista:

1. JALKAUTUMINEN
2. TOIMITUKSET
3. KONFIRMAATIO
4. KOKOAVA TOIMINTA
5. VANHEMMAT MESSIIN!
6. VIESTINTÄ JA MIELIKUVAJÄSENYYS

Kolmen Pakilan seurakunnan alueen segmenttitietojen pohjalta ryhmät saivat tuottaa sisältöä siihen, miten teoria ja tavoitekeskustelusta saadaan siirryttyä myös kohti käytännön työn sopimista. Ryhmiä varten oli laadittu seuraavat kolme keskeistä asiakokonaisuutta pohdittavaksi:

1. Mitä haluamme

- Mitä Jäsen360 kertoo siitä, mikä on kunkin segmentin kanssa mahdollista?
- Mitä toimintaa haluamme, kun tiedämme segmentin ”rajoitteet” osallistua siihen?



2. Mitä saamme aikaan

- Mitä työyhteisön tulisi saada aikaan, jotta se mitä haluamme toteutuisi?
- Mitä ja miten työyhteisö ja sen tiimit pohtivat tätä?



3. Mitä teemme

- Kuka tekee ja missä vaiheessa?
- Mitä uusia asioita on opittava?



Ryhmätehtävän ideana oli saada työntekijät pohtimaan, mikä on ensin mahdollista kolmen keskeisen segmenttiryhmiä kannalta ja miettiä, mitä työyhteisön olisi syytä saada heidän kanssaan aikaan. Tämän jälkeen tehtävänä oli myös miettiä tavoitteen operationalisointia (ks. viimeinen kolmio 3.).

Ryhmien tuotokset tehtäviin olivat seuraavat:

1. JALKAUTUMINEN

Kolme pääkohtaa:

1. PALOHEINÄN METSÄKIRKKO

Toteutettaisiin vuoden mittainen projekti yhteistyötahojen kanssa. Tärkeä linkki on Haltialan pehtoori.

Paloheinän metsässä olisi erilaisia pysähtymisen rasteja. Niistä olisi piirretty kartta, jonka voisi saada käyttöönsä.

- Rukouksen rasti
 - jätä kivi rukouksen merkinä (Rukoushalmien värit)
- Taakasta vapautumisen pysähdyspaikka:
 - jätä mukana kantamasi kivi tähän paikkaan.
 - paikkaan syntyisi vuosien mittaan kukkula
- Musiikkina koski, lintujen äänet ... luonnon musiikki
- Nuotio
 - rakennettaisiin nuotiopaikka, jossa tiettyinä aikoina olisi nuotiolla istumassa seurakunnan työntekijä tai seurakuntalainen.
- Suvivirren sunnuntain toteutus. Muut erityispyhät

2. PYÖRÄ JA NÄKYVILLÄ OLO

Hankittaisiin se pyörä, joka tuunattaisiin niin, että se vahvistaisi helposti lähestyttävyyttä. Tuunaus työkeskuksessa. ”Kirkko Helsingissä – Pakila” olisi myös näkyvissä.

- Vuoden projekti. Aloitettaisiin kesäkuussa 2014
- Jokaisella työntekijällä olisi vuoronsa. Pyörä olisi liikenteessä eri aikoina vuorokaudesta. Paikoista, joissa on oltu pidettäisiin yhteistä päiväkirjaa ja visualisoitaisiin kartalla.
- Yksi lähtökohta olisi kysyä aidosti: ”Mitä kuuluu?” toinen olisi kysellä, mitä odotuksia ja parannusehdotuksia kohdistuu seurakuntaa kohtaan.
- Läsnäolo kaikilla eri alueillamme: Torppis, Itä-Pakila, Paloheinä, Länsi-Pakila
- Rankkoja sadepäiviä varten ja toisenlaisen kohtaamisen paikaksi työntekijöille tarjottaisiin mahdollisuus olla läsnä netissä keskustelupalstoilla.

3. TARINA PAKILASTA VISUALISOITUNA HPK:N IKKUNASSA

- Tehtäisiin yhdessä alueen asukkaiden kanssa tarina. Tarinan kulkuun voisi osallistua kirkolla, ja netin kautta. Sitä voisivat eteenpäin myös pari työntekijää ja seurakuntalaista.
- Tarina visualisoitaisiin Hyvän Paimenen kirkon aulaan niin, että sen voi nähdä myös ulkoapäin. Se olisi kuin kirkon näyteikkuna. Visualisointia vetäisivät alkuvaiheessa Tanja ja Marja.

MUUT NÄKÖKOHDAT

❖ YHTEISTYÖ

⊗ Yhteys alueen urheilujärjestöihin

- PNV
- Helsingin Latu
- Paloheinä Golf
- Iltasuunnistajat
- Jäähalli

⊗ Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

- Musiikkiopisto
- Haltialan tila
- Tuomarinkylän kartano
- Siirtolapuutarhayhdistykset
- Tebari, ABC, Johannan kahvila
- Kaupat (”Iorvailu”)
- Kylätapahtumat

⊗ Täsmennetään yhteistyötä Oulunkylän, Kannelmäen seurakuntien kanssa

- ⊗ Konkretisoidaan, miten toimitaan yhdessä kauppakeskus Kaaressa ja Tikkurilan seurakunnan kanssa Tammistossa

❖ MUUTA

- ⊗ Miten saataisiin pyhäkoulu Torpparimäkeen?

2. TOIMITUKSET

Kaste

- kastekekskustelut räätälöidään jo nykyisellään perheiden mukaan
 - kesto 15 minuutista 1½:sta tuntiin
- joustavuutta toimitusten sisältöön ja muotoihin
 - vain kastaminen nimeltä kutsuen ja vettä käyttäen Isän ja Pojan ja Pyhän Hengen nimeen on pakollista, kaikki muu neuvoteltavissa
- tehdään hyvin se, mikä tehdään

Vihkiminen

- otetaan saman tien julkisesti seurakuntana selkeä myönteinen kanta sukupuolineutraaliin avioliittoon
 - jos keskustelu jää pelkästään piispojen varaan, viiden vuoden kuluttua ketään ei enää vihitä
- markkinoidaan aktiivisesti kotikirkkoa seurusteleville pareille

- meillä on kaupungin kaunein vihkikirkko
- liitetään vihkimiseen oheispalveluja
 - kirkolta löytyy tiloja meikkaukseen yms.
- kihlalahja seurakunnalta
 - juttu Kehäristiin ja nettisivuille: kihlapari voi noutaa virastosta lahjan ja samalla katsastaa kotikirkon vihkiäisiä varten
 - näin ehkäistään pakilalaisten parien valuminen maistraattiin
- Pappistiimi otti koppia
- Tuunattava juttu
- Kaikille soitetaan parin viikon jälkeen, tilastoidaan,
- Toimituksia käydään läpi tiimissä, vinkit ja ideat, liitetään yhteen
- Eri mallit irrallisille, maltillisten paketti jne.

3. KONFIRMAATIO

MITÄ HALUAMME JA MITÄ HALUAMME SAADA AIKAAN?

- ikimuistoinen tunnekokemus koko perheelle
- sujuva, napakka ja viihtyisä tilaisuus
- jokaisen uskon siemenen vahvistaminen sekä hyväksytyksi tuleminen tunne
- eri aisteihin vetoaminen ja ihmisen holistisuuden huomioiminen

MITÄ TEEMME?

- matka alkaa ensimmäisestä kotiin lähetettävästä kirjeestä, ensivaikutelman merkitys korostuu
- ammattimaisuus ja asiantuntijuus
- suuremman mittakaavan ymmärrys: voimme koskettaa pakilalaisia laajempaa joukkoa
- bändin ja musiikin merkitys, ammattibändi sekä lauluvalinnat
- fokus kasvamisessa ja elämänsäkaressa konfirmaation läpi (puhe ja virret), linkki kasteeseen vahvana, ripari lapsuuden testamenttina
- palveluajatuksina: valokuvaus, penkit, viitoitus, roskikset, hymynaamapalautteet, kännykkäkolehti sekä perinteinen kolehti, kaavasta löysät pois ja lisää jakopareja ehtoolliselle

PIENEN SINAPINSIEMENEN USKON VAHVISTUS

- Konkretisointi jo tähän vuoteen
- Otetaan jostain vanhempainillasta muutamia vanhempia mukaan
- Sanna Niemi mukaan entinen työntekijä
- Mikon lupaus analysoida ketä tulee konfirmaatioon
- Välineet käyttöön (hymynaamat)
- Rennompi tunnelma (musiikki ja puhe)
- TUUNAUS UUDELLEEN, POSITIIVINEN YLLÄTTÄMINEN

4. KOKOAVA TOIMINTA

1. Aulakahvila

- sohva, pari nojatuolia, sohvapöytiä (aulaan sopivia värejä, siistejä)
- isolla neliskulmaisella puupöydällä voi olla ”alttari”, eli vaikka kukkia, ikoni, Raamattu, Raamatun ja muita hiljentymistekstejä, kuvaRaamattu lapsille
- sohvan luona lehtiteline, jossa kaikenlaisia lehtiä (joka makuun jotakin)
- kiinteä tabletti, jossa voisi surffailla tai iso kosketusnäyttö, etusivulla voisi olla Mobiilikirkko, josta saa klikata vaikka hartauden ym.
- lapsille ”lastennurkkaus”, koriin leluja ja pieni kirjahylly kirjoja ja lelupusseja varten (lelupussin voi ottaa kirkkoon mukaan ja pussissa on muutama ”hiljainen lelu”, joilla voi messun aikana leikkiä
- kahvilassa oikeat astiat ja reilunkaupan kahvia

ALOITETTIIN TOTEUTUS:

- 2 tuolia, sohva ja pöytä
- lehtiä
- roudataan piano

2. Ständi
 - uudelle, tulevalle parkkipaikalle sähköinen ilmoitustaulu (voisi olla myös kosketusnäyttöinen tai muuttuva, jossa ilmoitukset pyörivät nonstopina)
 - nyt kirkon pihan nurkalle tavallinen ständi, jossa mainostetaan tulevia juttuja ja aulakahvilaa hetkisen hengähdyspaikkana
3. Iso näyttö
 - Sisällön tuotanto yhdessä yhtiön kanssa (vs. Kannelmäki Prismän Paikka)

5. VANHEMMAT MESSIIN!

Ketkä kaikki kohderyhmää ja mitä tarjota:

- Toiveena monenlaiset "vapaamuotoiset" kokoontumiset, matalankynnyksen toimintaa, jossa helppo luoda luonteva yhteys
- Toimintaa jossa huomioidaan isit ja äidit eli isille omaa toimintaa, äideille omaa -> sinä olet tärkeä
- matalankynnyksen kohtaamistilanteita perheille -> tutustuminen luo vertaistukea, joka luo ystävyyttä ja samalla tutustumista seurakuntaan
- isovanhemmat, miten kohdataan ja huomioidaan
- jatkumo vanhempana srk:ssa, alkaa kastekeskustelusta, miten saadaan luotua side joka lähestulkoon katkeamaton ripille pääsyyn asti
- kummit toimintaan mukaan, kummiuden tärkeyden korostaminen ja merkitys

Mitä haluamme:

- Ihminen huomatuksi -> Olet tärkeä!
- matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja ja tilanteita
- mahdollisuuksia pyhän ja merkityksellisen kokemiseen -> mahdollisuus esim. varata aikaa rippikoulussa tai päiväkerhossa heränneiden kysymysten keskustelujen jatkamiseen vanhempien ja lasten kanssa..ei vain toteamista ettei aikaa ole!!!
- kohtaaminen vaatii TYÖAIKAA (vain näin saadaan luotua jatkumoa)
- keskusteluyhteyttä lasten ja vanhempien kanssa! ja mahdollisuutta sen luomiseen
- vuorovaikutusAIKAA tavata koko työyhteisöä!

Mitä saamme aikaan:

- Aika paljon -> toiminnan jäsentäminen

Mitä teemme?

- parhaamme ajan ja mahdollisuuksien puitteissa
- vaatii koko työalojen tarkastelua, jotta toimintaa voi kehittää

MITEN TEHDÄÄN HELPOKSI JA DIALOGISEKSI

AJATTELUTAVAN MUUTOS, mitä irrallinen ja avomielinen kaipaa ja tarvitsee ja kokee itsensä kannalta luontevana

6. VIESTINTÄ JA MIELIKUVAJÄSENNYYS

- Luodaan mielikuvaa teemalla: INHIMILLINEN SEURAKUNTA
- Sosiaalinen media -> Instagram, blogi, you tube.
- Ei "pönötystä" vaan elävää, aitoa meininkiä! Ihmettelyä, harrastuksia, elämän menoaa, provosointiakin ehkäpä...
- Samaa sukupuolta olevien parisuhteiden siunaus
- Rohkeasti yhteys mediaan
- unohdetaan oma ammattislangi
- unohdetaan liiallinen mestarointi, ei tuputeta

OMAN SIVUSTON PERUSTAMINEN

2.1.4 Hankkeen väliarviointi keväällä 2014

Dosentti, KTT Pikka-Maaria Laine oli seurannut koko kehittämistyön ajan hankkeen etenemistä osallistumalla sekä arviointiryhmän työskentelyyn että tapaamalla säännöllisesti konsulttina toiminutta Salmea. Laine on Suomen yksi merkittävimmistä dialogisen strategiatyön tutkijoista ja hän on toiminut myös johtamisen professorina Itä-Suomen yliopistossa.

Pakilan seurakunnan dialogisen johtamisen hankkeen ensimmäisen vuoden aikana oli herännyt ajatus siitä, että Laine olisi halukas keräämään kehittämistyön aikana tutkimusmateriaalia, jota voidaan hyödyntää myöhemmin. Tämän tiimoilta Laine päätti osallistua tutkijana toukokuussa 2014 sovittuihin Salmen toteuttamiin ryhmähaastatteluihin. Laineen mukanaolohankkeen arvioinnissa toi merkittävän lisämahdollisuuden arvioida haastattelujen tuloksia laajemmin ja suhteuttaa sitä aikaisempiin tutkimuksiin. Laine on tutkinut seurakuntien kehittämishankkeista mm. Vantaan seurakunnista (diakoniastategiaprosessi), ja tämä Pakilan seurakunnan hanke mahdollisti myös dialogisten ilmiöiden tutkimisen, jota voidaan hyödyntää tulevien tieteellisten artikkeleiden toteuttamisessa. Laineen osallistumin tarjosi myös loistavan mahdollisuuden reflektoida hänen kanssaan haastattelujen sisältöjä ja muutaman kerran hän myös itse osallistui keskusteluun.

Ennen ryhmähaastatteluja oli toteutettu maaliskuussa 2014 koko henkilöstölle ensin s-postikysely ja lisäksi 14.5.2014 pidetyssä työyhteisötapaamisessa tehtiin toiminnallinen harjoitus, jonka avulla työntekijät saivat ottaa kantaa siihen, miten läheiseksi he kokivat kunkin keskeisen segmentin arvo- ja asennemaailman.

Lähtökohdat ja sähköpostikysely henkilöstölle

Työsuojelurahastoon toimitetussa kehittämissuunnitelmassa on maininta (Luku 4 Kehittämissuunnitelmaan varattavat resurssit) siitä, että kehittämissuunnitelman aikana tehdään työyhteisötutkimus. Tämän toteuttamista ei haluttu hankkeen suunnitteluvaiheessa tarkemmin määritellä, vaan sen ajankohta jätettiin avoimeksi ja sen toteuttamisaikataulu päätettiin arvioida hankeryhmän avustuksella.

Hankeryhmä päätti maaliskuun aikana toteuttaa ensin sähköpostikyselyn koko henkilöstölle maaliskuun 2014 aikana. Kyselyn teemoiksi valittiin seuraavat kysymykset:

Oma osallistumisemme seurakunnan toimintaan:

- Onko seurakunnalla mitään tarjottavaa sinulle?
- Minkälaiseen tilaisuuteen tulisin kirkkoon?
- Mistä jäät paitsi?
- Mitä lähtisit kokeilemaan/tarjoamaan "irralisten" (ja muidenkin) suhteen?

Hankkeen puolivälin arviointi:

- Mitä tahtoisit vielä tapahtuvan:
 - mitä odotat tai toivot?
 - muita terveisiä?

Kyselyn lähettivät henkilöstölle Satu-Elina Ansas ja Milla Liikala ja sen vastukset luvattiin käsitellä ja esitellä nimettöminä, joten henkilöstöä kehoitettiin olemaan vastauksissasi rehellisiä. Samalla nähtiin hyväksi se, että kehittämissuunnitelman konsultti Pontus Salmi saa vastaukset käyttöönsä nimettöminä ja yhteen asiakirjaan koottuna.

Kyselystä saaduissa vastauksissa toistui osin samat teemat, joten ne oli hyvä ryhmitellä aihealueittain. Seuraavassa on Pontus Salmen laatima yhteenveto vastauksista, jotka käsiteltiin (ja hyväksyttiin) hankeryhmän kokouksessa 14.4.2014.

1) Onko seurakunnalla tarjottavaa sinulle?

Työntekijät nimesivät seuraavia asioita, joita he itse pitivät merkittävinä:

- Jumalanpalvelus ja hartaus: 4 kpl
- Musiikki ja konsertit (kevyt): 3 kpl
- Uudet kokeilevat jutut: 2 kpl
- Rukouspiiri: 1 kpl
- Lapsityö: 1 kpl

2) Minkälaiseen tilaisuuteen tulisit kirkkoon:

- Hiljentyminen, hiljaisuuden keitaat (kirkko auki päivällä, non stop mahdollisuus hiljentymiseen)
- Erityyppiset messut
- Hyvät konsertit
- Kirkkokahvila
- Luovat toiminnot, joissa itse pääsee toteuttamaan
- Analyyttistä, kriittistä ja avarakatseista pohdiskelua
- Arjessa mukana olevaa toimintaa
- Ikäkauteen ja elämäntilanteisiin liittyvät kerhot
- Perinteinen hengellisyys (Sanan ja rukouksen illat)

3) Mistä jäät paitsi:

- En mistään
 - Helsingissä on hyvä tarjonta
 - Voin hoitaa omaa spirituaaliteettiani muutenkin kuin vain osallistumalla seurakunnan toimintaan
- Meditatiivinen elämä
 - Luova toiminta ja kurssit eri teemoista aikuisille

4) Mitä kokeilisit/ tarjoaisit irrallisten suhteen:

Työntekijöiden antamat vastaukset voidaan nimetä seuraavien kolmen teeman alle:

A. TUNNE KOHDERYHMÄ JA SEGMENTOI

- Eri segmentit pitää tuntea, jotta voi ymmärtää, mistä heidän arki rakentuu
 - minkä asioiden kautta he hakevat tavoittelevat itselleen mm. pyhyden tunnetta
- Ota juhlissa huomioon osallistujien persoonallisuus, ainutlaatuisuus ja henkilökohtaisuus.

B. JALKAUTUMINEN

- Enemmän mukaan paikallisiin tapahtumiin ja sinne missä ihmiset on
- Verkko työskentelyyn (mitä kaikkea tarkoittaakin) osallistuminen

C. UUDET TOIMINNOT

- Järjestetään toimintaa muualla kuin kirkolla, keveitä tempauksia omien tilojen ulkopuolella
- Kisastudion jatkoa (henki-ruumis-sielu -teemasta). Miten hyödynnetään se, että olemme yhden Suomen suurimman liikunta-alueen katveessa
- Olohuonemainen paikka, seurakuntabrunssit
- Enemmän toimintaa, joka koskettaa ihmisen arkea ja niiden kysymyksiä
- Hiljaisuuden keidas, avoinna oleva kirkko
- Erilaisia musajuttuja
- Teemakurssit, (keholliset jutut, joogasta laihdutusryhmiin)

5) Mitä odotat tapahtuvan, toivot, terveiset:

A. Uutta suuntaa hakemassa

- Toivomme, että löydämme uuden suunnan ja muutamme toimintatapaamme (uudet tuulet)
 - Kirkko ei tuomitse
 - Osaamme kulkea ihmisten rinnalla
 - Osaamme keskustella erilaisten ihmisten kanssa
 - Osaamme kunnioittaa toinen toisiamme
 - Emme unohda perussanomaa, mutta elämme tässä ajassa (osaamme luontevasti elää ihmisten arjessa ja kuulla heidän odotuksiansa)

- Illoiset terveiset Irja-piispalle, jolla on ollut rohkeutta pitää sillä uusia tuulia
- Kyselyä kiitettiin, se haastaa meitä kaikkia pohtimaan asioita ja ottamaan kantaa

B. Toiveita ja terveisiä

- Korkealentoisuudesta (teorioista) enemmän kohti konkreettisempien asioiden käsittelyä
 - o Tavallisen työn linkitys pitää kulkea jatkuvasti kehittämisessä mukana
 - o Syvempää keskustelua meistä
- Dialogisuutta
 - o Konsultilta ja toinen toiseltamme (kyky kuulla erilaisia mielipiteitä ja asenteita)
- Motivointia
- Hankeryhmän konkreettisia ehdotuksia, mitä voi toteuttaa
- Rohkeutta uuteen
- Muiden seurakuntien kokeilujen hyödyntämistä
 - o "Pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan"
 - o Toisaalta osa korosti sitä, että he eivät halua kopioida muilta
- Yksi nosti esille kysymyksen siitä, miten hankkeessa toteutuu hinta/laatusuhde

Työyhteisöpäivän työskentely 14.5.2014

Pontus Salmi suunnitteli hankeryhmän 14.4.2014 käydyin keskustelun pohjalta 14.5.2014 järjestetyn työyhteisötyöskentelyn mahdollisimman osallistavaksi ja toiminnalliseksi. Kehittämistyö alkoi meditatiivisella harjoituksella, jossa oli hyödynnetty sekä toiminnallista työnohjausta että hengellistä ohjausta. Jokainen pääsi rentoutusharjoituksen ja eri toiminnallisten tehtävien (mm. kuvien valinta) kautta pohtimaan omaa sielunmaisemaa, itselle tärkeää Raamatunkohtaa, Jumalan läheisyyden kokemusta omassa elämässä (tietty tilanne), onnistunutta työkokemusta. Harjoitusta varten oli laadittu työkirja, johon kukin pystyi kirjaamaan ylös itselle tärkeät ajatukset ylös. Harjoituksen lopuksi kukin sai parin kanssa jakaa ajatuksia harjoituksesta sillä tasolla, mitä itse kukin piti itselle luontevana.

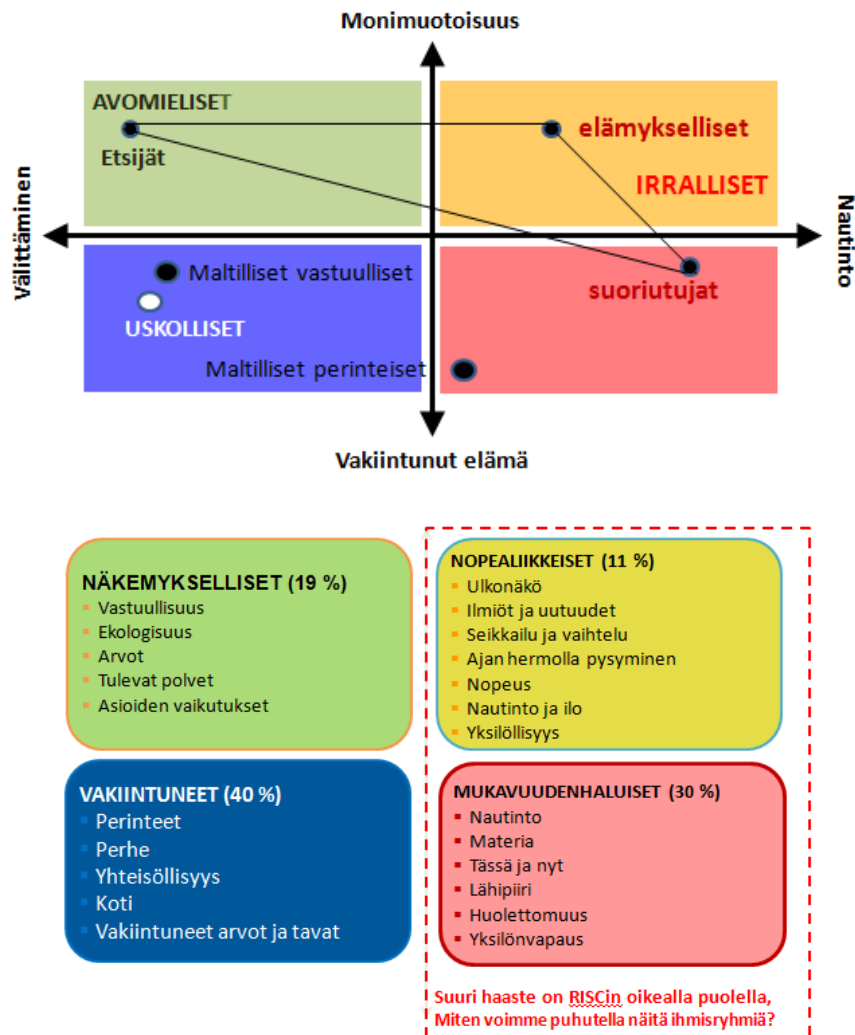
Harjoituksen tarkoituksena oli saada työntekijät pohtimaan (ja mahdollisimman paljon myös tiedostamaan) omia alitajunnassa olevia ja usein itselle tiedostamattomia sisäisiä malleja. Nämä mallit pitävät sisällään niitä uskomuksia, joita me itse pidämme tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisena. Usein nämä ihmisen sisäiset mallit myös ohjaavat meidän työskentelyä halusimme tai myönsimme sitä tai emme.

Koko Jäsen360 segmentointiin tutustumisen idea on ollut se, että sen kautta voimme tutustua itselle vieraiden ihmisryhmien käyttäytymisen takana oleviin sisäisiin malleihin. Olemme Jäsen360 kautta päässeet tutustumaan ihmisten sosiokulttuurisiin trendeihin "ns. valintakäyttäytymisen ajureihin". Nämä tekijät selittävät niitä mekanismeja, joilla kunkin yksilön elämänarvot näkyvät heidän arjen käyttäytymisessään. Ts. segmentoinnissa ollaan enemmän kiinnostuneita siitä, miten eri ihmiset arjen tilanteissa toimivat (käyttöteoria) kuin siitä, mitä he sanovat kannattavansa (julkiteoria). Tällä tavoin segmentointi eroaa mm. perinteisestä arvotutkimuksesta.

Jäsen360 segmenttityökalun rakentamisessa on hyödynnetty sosiokulttuurista RISC Monitor tutkimusohjelmaa (Research Institute on Social Change), jonka puitteissa on seurattu suomalaisen asennemaailman, yhteiskunnan ja kuluttajien käyttäytymisen muutosta yli 30 vuoden ajan. RISC Monitor on Suomen markkinoilla kehittynein ja kokonaisvaltaisin syväluotaava tutkimusohjelma, joka mittaa laajasti suomalaista sosiokulttuurista muutosta ja yhdistää siihen tuote-, palvelu- ja mediakäyttöä. Mitattavat alueet ovat yhteiskunnallisia, hengellisiä, poliittisia ja kaupallisia.

RISCin tutkimusaineiston tuloksia on yksinkertaisimmiltaan esitelty perinteisen nelikentän (ks. seuraava kuvion) avulla. Sen pystyakseli kuvaa sitä, miten vakiintunutta elämää (pysyvyys) tai monimuotoista (muutoshakuista) elämää ihminen kaipaa. Vaaka-akseli kuvaa taas hänen orientaatiotaan välittämisen (yhteisöllisyys) ja nautinnon (yksilöllisyys) välille. Kevään 2014 aikana TNS Gallup sijoitteli Jäsen360 aineiston segmenttiryhmiä RISCin nelikentälle, jota Kotimaa Oy:n (Mikko Hintsala) luvalla voitiin hyödyntää myös Pakilan seurakunnan kehittämishankkeessa.

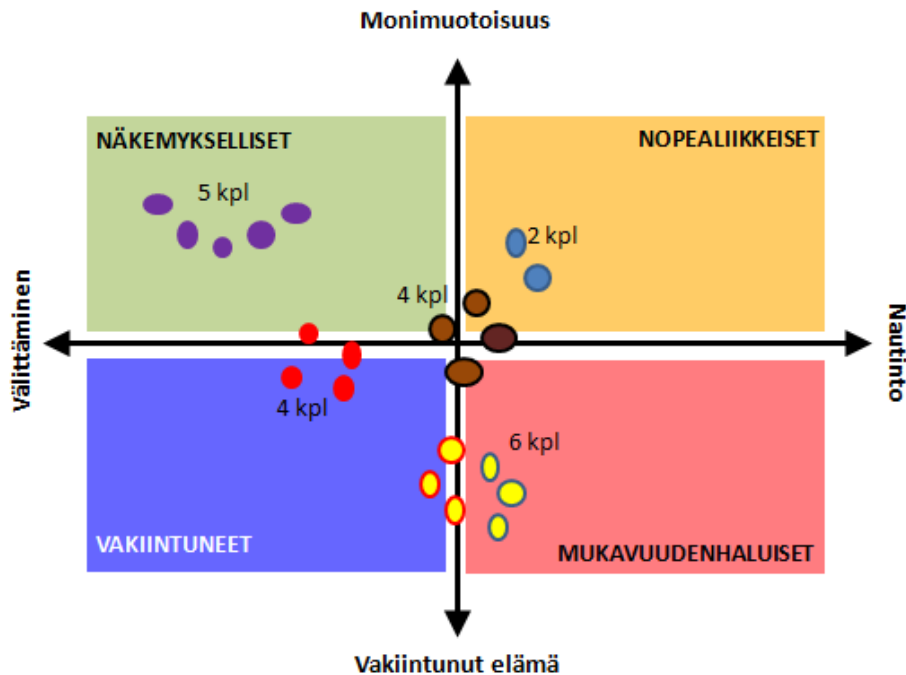
Kuva . RISCin nelikenttä ja Pakilan seurakunnan alueen kannalta keskeisimpien Jäsen360 segmenttien (avomieliset etsijät sekä irralliset elämykselliset ja -suoriutajat) sijoittuminen sinne. Kuvan alle on jäsennetty kunkin RISCin nelikentän keskeisimmät arvostusten kohteet.



RISCin nelikentän pohjalta voidaan yleisesti todeta, että suomalaisten arvot ovat vuosien saatossa muuttuneet entistä yksilökeskeisimmiksi (suomalaisten painopiste on vuosien saatossa siirtynyt vaakatasossa nelikentän vasemmalta välittämisen sektorilta kohti nautintoa, jossa korostuvat osin itsekkäät ja melko hedonistiset arvot). Kirkon työntekijöistä selvä enemmistö (n. 85 %:ia) on tutkimusten mukaan sijoittunut arvostuksiltaan RISCin nelikentän vakiintuneelle sektorille (sininen laatikko), jossa keskeisiä arvostuksen kohteita ovat perinteet sekä vakiintuneet arvot sekä tavat.

Tämän jälkeen pyydettiin työntekijöitä itseään arvioimaan sitä, miten jokainen heistä sijoittuisivat RISCin nelikentälle. Hyvän Paimenen kirkon Paimensaliin oli maalarinteipillä lattiaan merkattu nelikenttä ja työntekijöitä pyydettiin itse sijoittumaan siihen sen mukaan, miten he itse arvioisivat sijoittuvansa sinne. Sen jälkeen he puhuivat lähinnä itseään olevien ryhmien kanssa (merkattu kuvaan erivärisinä pisteryhminä, 2 - 6 hengen ryhmiä).

Kuva. Pakilan seurakunnan työntekijöiden sijoittuminen RISCin nelikentälle (kunkin tekemä oma arvio siitä, mihin kohtaan hän sijoittuu) 14.5.2014 pidetyssä työyhteisöpäivässä.



Harjoitus purettiin myös yhdessä, jolloin jokainen ryhmä sai kertoa heidän käymän keskustelun keskeisiä ajatuksia. Tällöin tuli esille se, että osa työntekijöistä vierasti ihmisten lokeroimista eri segmentteihin. Osa totesi, että he liikkuvat monen eri segmentin alueella päivästä ja tilanteesta riippuen ja näin he löytävät itseään useammasta eri segmentistä.

Tutkimusten mukaan seurakuntien työntekijöiden oma näkemys sijoittaa itseään nelikentälle eroaa ratkaisevasti mm. mainostoimistojen henkilöstöjen tavasta tehdä se. Meidän kaikista muutoshakuisimmat työntekijät sijoittuvat suunnilleen samoille pisteille nelikentälle mihin mainostoimistoissa sijoittuvat heidän työyhteisönsä mielestä ovat kaikista konservatiivisimmat työntekijät (lähde: Ilkka Halava, joka on RISCin entinen tj.). Tämä tuli esille myös Pakilan seurakunnan työntekijöille tehdyssä harjoitteessa. Moni heistä sijoittivat itsensä lähemmäs RISC:in kentän keskustaa kuin he hyvin todennäköisesti olisivat oman elämäntapansa mukaan sinne kuuluneet.

Harjoitus kuitenkin paljasti sen, että irrallisten (elämykselliset ja suoriutujat) maailma tuntuu melko kaukaiselta ja heistä keskustelujen yhteydessä puhuttiin usein ne ja he muodossa. Käytetty kieli voi paljastaa myös sen, miten heihin loppujen lopuksi suhtaudutaan:

- Koetaanko heidän olevan osa seurakunnan yhteisöä vai ulkona siitä?
- Miten heidän kanssaan tulisi toimia?

Tähän samaan teemaan palataan ryhmähaastattelujen tulosten purkamisen yhteydessä.

Harjoitus paljasti myös sen, että segmenttityökalujen perimmäinen tarkoitus (toimia selitemalleina) ei ole riittävästi avautunut kaikille työntekijöille, vaikka niitä on käsitelty jo yli vuoden ajan. Lisäksi niiden perimmäisten käyttötarkoitusten motiiveja kysytään edelleen: Mitä Jäsen360 segmenttityökalujen kautta loppujen lopuksi tavoitellaan ja mitä hyötyä niistä on työalan toiminnalle? Tähän myös palataan tarkemmin ryhmähaastattelujen tulosten läpikäynnin yhteydessä.

Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelujen sisältö ja tarkoitus

Haastattelujen tavoitteena oli saada esille työyhteisöstä aineistoa, jota työyhteisöjen kehittämispäivien tai hanketyöryhmän kokoontumisten aikana ei ollut riittävässä määrin saatu tuotettua. Millan ja Satu-Elinan toteuttaman sähköpostikyselyn yhteydessä tuli selvästi esille myös tarve tulla aikaisempaa paremmin kuulluksi ja käydä syvempää dialogia sekä työyhteisön sisällä että hankkeen (konsultin) ja työyhteisön välillä.

Tämän toiveen takia haastatteluissa käytiin narratiivista lähestymistapaa, jossa oli keskeistä se, että ihmiset saivat vapaasti kertoa kokemuksiaan työstä ja työyhteisöstä. Konsultilla oli käytössään seuraava neljän kohdan haastattelurunko (ks. alla), mutta sitä käytettiin vain siinä laajuudessa kuin ryhmässä käyty prosessi antoi siihen mahdollisuuksia. Tärkeintä oli keskittyä haastateltavien kertomukseen työyhteisön tilanteesta ja antaa heille mahdollisuus tuoda omat näkökantansa esille.

Haastattelurungon teemat:

- 1) Oma työ, sen muutos ja kehittäminen
 - Mikä on tärkeintä työssäsi? Milloin koet onnistuneesi? Milloin ei? Mistä pidät, mistä et?
 - Miten itse voit vaikuttaa työsi kehittämiseen?
- 2) Jäsen360 ja sen tuomat strategiset tavoitteet
 - Mitä uutta J360 on tuonut ja kuinka paljon se on muuttanut painopistealueita?
 - irralliset elämykselliset ja suoriutujat
 - avomieliset etsijät
 - Miten J360 suhtautuu sinun omaan tapaa tehdä töitä (sielunmaisema, kutsumus)
 - TAUSTA-AJATUS: Organisaation perustehtävän käsite on usein melko hämärä. Tunnettu englantilainen Tawistock tutkija Kenneth (Ken) Rice (1908-1969) määritteli jo 1960-luvun alussa perustehtävän siten, että sillä tarkoitetaan organisaation olemassaolon perustelua nimenomaan sen toimintaympäristössä (Rice 1963). Tämä Ricen määritelmä pitää edelleen paikkansa, mutta organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat yli 50-vuoden aikana moninkertaistuneet: mm. asiakkaiden tarpeet ovat monipuolistuneet sekä kilpailu markkinoilla on vuosi vuoden jälkeen koventunut. Psykologi Jan-Christer Wahlbeck (2009) on todennut, että tähän toimintaympäristön muutosten havainnointiin on saatava koko organisaatio valjastettua. Tällöin työyhteisön jäseniä olisi rohkaistava tuomaan omat havainnot toimintaympäristön muutoksesta koko työyhteisön käyttöön.
 - Miten seurakunnan perustehtävä tulee tänä päivänä määrittää (mihin toimintaympäristö haastaa)
 - Miten olet voinut vaikuttaa painopistealueiden määrittämiseen (Leon kehoitus täyttää projekti ja prosessi kaavakkeita)?
 - Mitkä ovat mielestänne toimintanne suurimmat kehittämishaasteet (miten suhtautuu J360 ajatteluun)?
 - Miten nämä tavoitteet näkyvät jo toiminnassanne?
 - Mitä tekisit, jos sinulla olisi kaikki mahdollisuudet päättää ja toteuttaa?
- 3) Yhtenäinen toimintakulttuuri
 - Oletteko pystyneet luomaan uutta yhteistä toimintakulttuuria.
 - Missä asioissa on edistytty?
 - Missä ei ole edistytty?
 - Miten olisi hyvä jatkaa?
- 4) Johtamiskulttuuri ja rakenteet
 - Miten johtamiskulttuuri on muuttunut tai kehittynyt viime vuosina
 - Mitä toivot uudelta mallilta (jäsenyys, palvelu, kasvatusta, rukous)
 - mitä olet mieltä ideasta siirtyä yhä enemmän projekti ja prosessimaiseen ajatteluun
 - Mikä mietityttää, mikä tuntuu hyvältä

Kaikki haastattelut alkoivat toiminnallisella harjoituksella, jossa kukin haastatteluryhmän jäsen saivat valita pöydältä 1-2 esinettä, jotka kuvaavat sitä, mitä itse omassa työssä pitää tärkeänä. Samalla hän sai kertoa omia toiveita, haaveita ja unelmia. Jokainen ryhmän jäsen esitteli tämän jälkeen ryhmässä valitseman esineen (1-2 kpl), ja kertoi sen avulla omista työn arvostuksistaan.

Tämän jälkeen kukin sai sijoittaa oman hahmonsensa (1-2 kpl) yhdelle fläpille, johon oli merkitty keskipiste. Tämä piste kuvasi seurakunnan perustehtävää tai teidän toiminnan keskipistettä.

Toiminnallisen menetelmän käytön tarkoitus haastattelutilanteessa

Toiminnallisten menetelmien taustalla on näkemys ihmisen kokonaisuudesta, jossa ihmisen psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen, henkisen ja hengellisen osa-alueet kuuluvat oleellisesti yhteen. Niiden käytön aikana on

tärkeää luoda yhteinen prosessi, joka luo mahdollisuuden teemaan syvempään paneutumiseen, havaintojen tekemiseen ja syntyneen kokemuksen jakamiseen yhdessä.

Kun työyhteisön tilannetta lähestytäänkin toiminnallisen menetelmän kautta, voidaan samalla saada esille työyhteisössä "lukittuna tai piilossa" olevaa informaatiota: ihmisten kehoon tallentuneita ajatuksia ja tunteita, joita ei ehkä ole aina tiedostettu tai tuotu keskustelussa esille. Niiden avulla saadaan välillä tuotettua myös tietoa, joiden avulla voi ratkaista työyhteisön ongelmatilanteita. (Lainattu osin työnohjaajien kouluttaja Helena Tarvaisen ajatusta)

Tämä ensimmäinen harjoitus toi esille hyvin paljon informaatiota siitä, mitä kukin työntekijä piti tärkeänä ja kuinka se heidän mielestään sijoittui seurakunnan ja välillä jopa laajemmin koko kirkon kokonaisuuteen. Tehty toiminnallinen harjoitus paljasti myös työntekijöiden erilaisia rooleja työyhteisössä. Ne näyttivät hyvin kuka sanoo melko suoraan ja kärjistää, kuka sovittelee, kuka haluaa tehdä yksin ja kuka ryhmässä jne. Samalla se kuvasi hyvin työntekijöiden näkemyksiä seurakunnan perustehtävästä ja kuinka kukin koki olevansa sen kanssa seurakunnan toiminnan keskiössä.

Tämän ensimmäisen harjoitus vaikutti paljon siihen, miten eri haastatteluryhmien keskustelu tämän jälkeen eteni. Varsinkin lastenohjaajien ryhmässä oli työntekijöillä niin valtava tarve puhua, että haastattelijan osuudeksi jäi lähinnä keskeisten teemojen kiteyttäjän rooli. Tällöin oli haastattelijan ensisijainen tehtävä kysyä, että onko hän ymmärtänyt ja osannut sanoittaa heidän nostamiensa teemoja oikein.

Kolmen muun ryhmän haastattelutilannetta olivat kaikki autenttisia, mutta jokaisessa niissä sivuttiin melko samoja teemoja, vaikka kukin ryhmä painotti jotakin haastattelurungon teemaa muita enemmän. Tämän takia näiden kolmen ryhmän tuloksia oli mahdollisuus käsitellä yhtenä kokonaisuutena ja samalla häivytetään sitä mahdollisuutta, että tulokset liikaa henkilöityisivät johonkin yksittäiseen työntekijään tai ryhmään.

Haastattelujen yhtenä erityispiirteenä oli myös se, että niihin osallistui ulkopuolisena tutkijana dosentti, KTT Pikka-Maaria Laine, joka on toiminut myös johtamisen professorina Itä-Suomen yliopistossa. Hän osallistui myös 14.5.2014 pidettyyn työyhteisöpäivään, jolloin hänen rooliaan haastatteluryhmissä henkilöstölle avattiin. Laine on koennut seurakuntien kehittämishankkeista mm. Vantaan seurakunnista (diakoniastrategiaprosessi) aineistoa ja tämä Pakilan seurakunnan hanke mahdollistaa myös dialogisten ilmiöiden tutkimisen, jota voidaan hyödyntää tulevien tieteellisten artikkeleiden toteuttamisessa. Laineen osallistuminen tarjosi hankkeen konsultille myös loistavan mahdollisuuden reflektoida hänen kanssaan haastattelujen sisältöjä ja muutaman kerran hän myös itse osallistui keskusteluun.

Haastatteluiden keskeisimmät tulokset

Lastenohjaajien ryhmähaastattelu

Lastenohjaajien haastattelu, kuten jo aiemmin toteutettiin, perustui pitkälti henkilöstön itsensä sanoittamiin teemoihin. Tällä työntekijäryhmällä oli varmasti suurin tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi. Heidän työnsä on lastenohjaajien kokemuksen mukaan eniten irrallaan seurakunnan muusta toiminnasta ja tämän takia he kokivat tärkeäksi, että he pääsevät vapaasti sanoittamaan omia näkemyksiään.

Seuraavassa on koottu listaus haastattelujen teemoista, jonka konsultti kirjasi sen aikana. Haastattelujen loppuun teemat katsottiin vielä yhdessä läpi ja lastenohjaajat saivat vielä halutessaan täydentää niitä. Teemojen yhteydessä on muutamia lainauksia haastattelujen yhteydessä esitetystä kommentista.

1. Työmoraali ja vastuullisuus

- lastenohjaajat korostivat rakkautta lapsiin, joka on heidän työnsä keskeinen perusta. Heidän työmotivaatio ja työtyytyväisyys "viime kädessä" kumpuavat tästä.
- heidän motivaatiota syö ajan ja resurssien puute, kun oma sisäinen motivaatio haluaisi hoitaa työt paremmin kuin nykyiset resurssit antavat siihen mahdollisuuden

2. Johdon tunnustus, arvostus ja kiitos

- lapsityönohjaajan ja kirkkoherran toivotaan jalkautuvan enemmän lastenohjaajien työn arkeen. Keskeinen kysymys: Miten he voisivat olla enemmän luontaisella tavalla läsnä?

- *"Tullaan katsomaan arkea, sekin olisi kiitos".*
- *"meillä tunne, että meidän työnantaja ei tiedä työtä, mitä se on nykyään. Haluttaisi, että on paikalla näkemässä."*
- samalla olisi hyvä miettiä sitä, miten palautejärjestelmä saadaan toimivammaksi. Kun lastenohjaajat antavat palautetta, niin myös toivotaan, että se käsitellään ja se johtaa myös toimenpiteisiin.
- tällä hetkellä paras palaute tulee vanhemmilta. He mm. *"ihmettelevät, mitä te oikein kerhoissa teette, kun lapset eivät halua jäädä kotiin. Vanhemmat tajuavat, miten ne viihtyvät."*

3. Työajan riittämättömyys (aika jakaa & olla)

- tällä hetkellä suunnittelutyötä tehdään paljon kahvitauoilla, kun perustyö lasten kanssa vie kaiken energian ja ajan.

4. Tiimien sopimiskäytännöt (liittyy johtamiseen) ja tiedotus ja tiedonkulku

- tiimien päätösten tulisi aina pitää. Nyt menee paljon energiaa ja aikaa hukkaan, kun ei näin aina toimita. Välillä päätetään jotakin, mutta se saattaa muuttua vaikka seuraavana päivänä.
- tiimien päätöksistä pitäisi myös tiedottaa nykyistä paremmin kaikille
- tällä hetkellä muutoksia tulee aivan liian nopealla aikataululla
- kaikkien työnkuvat tuntuvat olevan muutoksessa. Tämä vaatii muutosjohtamista ja tiedottamista.
 - *"työn kuvat pitäisi selventää (meille ilmestynyt sijaistaminen jne). Tietty joustavuus meillä on, mutta jos se toive tulee klo 3.30, on se kohtuutonta."*

5. Työn suunnittelu (viisaus ja tuntosarvet)

- työn suunnittelu ja sen valmistelu on liikaa jokaisen yksilön vastuulla.
- miten työtä voisi miettiä (enemmän yhdessä) uudelleen ja uudistaa?
- Lastenohjaajat kokevat, että voisivat ehkä osallistua nykyistä enemmän yhteisiin hankkeisiin. Heillä on myös paljon ideoita ja näkemyksiä mm. vanhempien kohtaamiseen.
 - *"Meillä paljon ideoita, mutta niitä ei oteta mukaan. Paljon purinaa tästä.."*

6. Erityslasten aiheuttamat haasteet

- seurakuntien kerhoihin (ja ip-kerhoihin) tulee tällä hetkellä hyvin haasteellisia erityislapsia, joita ei tunnuta saavan sijoitettua mihinkään muualle. Lastenohjaajat pitivät hyvänä sitä, että seurakunta ottaa kaikki vastaan, mutta samalla olisi tiedotettava, että he vaativat paljon aikuisen huomiota.
 - *"yhdessäkin kerhossa on parhaillaan neljä haastavaa lasta, joista yksi lapsi vie käytännössä yhden aikuisen huomion kokonaan. Kerhotilanteessa kaikki tuntuvat hajoavan helposti, kun erityislapsi ei aina sulaudu joukkoon, vaan hän sitoo liikaa huomiota. Tällöin aikuisten huomiosta aletaan riidellä ja huonolla käytöksellä muutkin lapset alkavat hakea huomiota."*

Kolmen muun haastatteluryhmien nostamat keskeiset teemat

Kolmessa muussa haastatteluryhmässä oli tasaisesti edustajia eri tiimeistä ja työaloilta ja näin varmistettiin se, että eri ammattiryhmien näkemykset saatiin kuuluviin kaikissa ryhmissä. Jokainen keskustelu oli autenttinen, mutta jokaisen ryhmä käsitteli jollakin tasolla kaikkia haastattelurungon teemoja. Tämän takia haastatteluaineisto oli mahdollista ryhmitellä seuraavien neljän keskeisen aihealueen alle. Tulosten raportoinnissa on haluttu antaa tilaa paljon työntekijöiden suorille puheenvuoroille (kursiivilla kirjoitettu), sillä ne parhaiten avaavat heidän ajatteluaan ja tapaansa reflektoida.

A. Oman työn muutos ja kehittäminen sekä sen suhde seurakunnan perustehtävään

Ryhmässä pohdittiin paljon sitä, mikä on seurakunnan perustehtävää nykyaikana ja samalla myös ruodittiin kirkon nykytilaa. Seuraavassa on koottu kuusi eri aihealuetta, joita keskusteluissa aiheen tiimoilta käsiteltiin. Haastattelujen raportoinnissa on hyödynnetty paljon ryhmissä käytettyjä yksittäisiä puheenvuoroja (kursiivilla), jotka laajemminkin kuvaavat hyvin kuvaavat käyttyjä keskusteluja.

a) Uutta on hyvä luoda vanhaa unohtamatta:

- *"On olemassa pohja ja perustus. Me ajatellaan, että uudistus tarkoittaa kaiken perinteen taakse jättämistä. Minusta perinne on rikkaus. Jos toinen jalka on kiinni juurissa, niin toisen täytyy olla maassa, fbssä, hs:ssä. Näen, että meillä paljon toivoa. Yksi toivon merkki on että talous kiristyy. Mitä vähemmän kiinni vallan kahvassa, sitä parempi mahdollisuus toimia globaalina Kristuksen kirkkona. Olen tiimityöntekijä. Kun yhdessä saadaan tehtyä, niin siitä tulee meidän näköistä. Se ei välttämättä ole ihan sellainen kuin olisin halunnut. Täyty antaa kaikkien kukkien kukkia. Seurakuntalaisilla on paljon lahjoja, mitä ajatellaan. Ydintä: vain yhdessä olemme Jumalan kuva."*

b) Näkökulmia seurakunnan perustehtävästä ja sen toteuttamisesta:

- Evankeliumin julistaminen
 - *eikös se keskeinen tehtävä ole evankeliumin julistaminen. Musiikki voi olla myös olennainen osa sitä. Musiikki voi auttaa ihmisiä kokemaan asioita, jotka menevät sanan yli. Musiikki menee tunteisiin.*
- Ihmisten palveleminen
 - *olennainen juttu on löytää tavat, joilla vastata ihmisten tarpeisiin. Palvella niin, että sillä on ihmisten oman elämän kannalta merkitystä. Ei niin että pitäisi propagandan tavoin levittää meidän sanomaa, vaan toimia ihmisten tarpeista... Evankeliumin julistaminenkin sitä, mutta se on vain yksi siivu. Minun mielestä jokainen asia kuuluisi tuonne keskelle (seurakunnan ydin). Haaste ehkä se, että meidän pitäisi päästä irti siitä fraseologiasta. Me selitetään omaa olemustamme sellaisilla termeillä, jotka eivät sano tämän päivän ihmisille mitään. Me ollaan kiinni omassa kielipelissä.*
 - *HAASTE: Me ymmärretään, että tietyt asiat ovat aputyötä, jotta saadaan kontakti. Ehkä se pitäisi ottaa ne päätyöksi, jonka sivutuotteena voisi olla se, että joku tulee jumalanpalvelukseen.*
 - *tämän päivän evankeliumi on jotain sellaista, mitä tehdään, missä ei ole oma lehmä ojassa. Miksi teette, mitä saatte? Joillekin voi olla mullistavaa huomata, että tehdään asioita ihan vaan toisten takia.... jotkut kutsuu sitä rakkaudeksi.*

c) Työalojen kuulumisia perustehtävän hahmottamisesta:

- *"Toivoisin, että voisoin omalla työllä vastaamaan perheen tarpeisiin. Onnistuminen: me ollaan tehty perhetyön kysely, ja saatu vastauksia.*
- *Nuorisotyössä tärkeää, että nuoriin voi luoda suhteen, että he ovat tervetulleita. Että työntekijä olisi ihminen, jolle uskaltaa puhua asioistaan. Luottamus ei käy nopeasti, on pitkälinen prosessi. Toivoo, että voi olla lämmin, sydämellinen, ettei niitten tarvitse minun takia seurakunnasta lähteä pois. Voisivat tulla vaikka tapaamaan. Luottamuksen syntyminen nuoriin on nuorisotyön perusta.*
- *Olen mieltänyt, että pidän eniten jumalanpalveluselämästä ja toimituksista ja niihin liittyvä ihmisten kohtaamisesta. Hahmo, jolla on kädet levällään siunaavassa asennossa. Haluan välittää jumalan rakkautta ja siunausta."*

d) Kirkon nykytilanne ja huoli perustehtävän kadottamisesta

- *minua tympäisee hetki hetkellä enemmän, että koko kirkosta tullut byrokraattinen laitos, mietitään, miten kohdataan ihmiset. Mietin onko se niin vaikeaa. Meidän pitäisi vain mennä, kohdata ja elää. Toivosin, että (toiminta) olisi jotenkin elävämpää.*
- *koko kirkkoa leimaa ahdistus, että eletään auringonlaskun aikoja.*

e) Rohkeutta toteuttaa puuttuu ja tarve suunnitella kaikki liian valmiiksi:

- *helpommin saa anteeksi (että on tehnyt jotain kysymättä) kuin luvan (etukäteen siihen tekemiseen)*
- *kumpuaako suunnittelu siitä, että pelätään ihmisiä? Ei lähdetä taisteluun?*

f) Omassa työssä pidetään tärkeänä:

- *tällä hetkellä pitää jatkuvasti punnita miten paljon ja mihin käyttää aikaa.*
- *Jos kokee onnistumista, pienemmästäkin tilanteesta, niin se antaa potkua.*
- *työtä pitää tehdä sydämellä, onnistumiset tulevat ihmisten kohtaamisesta*
- *pitää olla aina valmis taistoon*
- *jos on jotain suuntaviivoja ja pystyy opastamaan, löytämään oikeaa polkua, niin se on palkitsevaa.*
- *Uuden istuttaminen ja kasvattaminen ja voidaan myös vähän virvoittaa toinen toisiamme*

B. Ajatuksia siitä, mitä Jäsen360 tarkoittaa perustehtävän kannalta

Jäsen360 segmentointityökalu herätti paljon keskustelua. Sen käyttö oli toisaalta nähty hyväksi nykyisten työtapojen ja työkuultuuri uudistamisessa, mutta sen käytössä ja sovellettavuudessa koettiin myös ongelmia. Vaade kohdata irrallisia koettiin osin aika hankalaksi, sillä heitä liika kuuntelemalla (heidän maailmaa liikaa myötäilemällä) voidaan hävittää jotakin oleellista seurakunnan olemuksesta. Keskeinen kysymys onkin, mitä Jäsen360 segmenttitiedon kautta oikein tavoitellaan?

- a) Segmentoinnin (Jäsen360 tiedon) tarpeellisuus nykyisen työtapojen ja kulttuurin murtamisessa:
- *Ihmiset elävät ihan eri maailmassa, mitä me luullaan.*
 - *Minulle se on herättänyt sitä, että on iso joukko erilaisia. En niin muista, mitä radiota kuuntelevat. Huomaan tämän myötä kyseleväni, miten kirjoitan verkkoon.*
 - *Olen oppinut omanlaiseen. Nuorten ajatusmaailma on niin lyhytjänteistä, että vaikea päästä kiinni. Olen oppinut tämän mukana kasvamaan. Pysyä mukana.*
 - *se mitä tällä hetkellä me tarjotaan, ei vastaa (ihmisten) tarpeisiin. Meidän perinteiset tavat toimia eivät vastaa kuin ihan pienen joukon tarpeisiin. Ei (pitäisi) järjestää toimintaa vain tänne (ilmeisesti kirkolle), vaan mennä sinne, missä tarvitaan. Tämä tarkoittaa, että tehdään yhteistyössä koulujen ja vanhainkotien kanssa.*
 - *Mietitään entistä enemmän että päästäänkö kaikkien kanssa dialogiin. Varmasti on iso osa ihmisiä, jotka ei tiedä, että teemme tämän tilaisuuden. Aikaisemmin oli kiva juttu järjestää tilaisuus mummoille. Nyt ajatellaan vähän negatiivisesti että siellä on vain niitä mummoja/uskollisia. Alkaa vähän ikävällä tavalla suhtautua uskollisiinkin, koska heihin on jo paljon kiinnitetty huomiota, vaikka varmaan sitä he kaipaavat. Sen työn päälle vaikea ottaa lisää irrallisia.*
 - *Pitäisikö koko systeemi ensin romahtaa ja sitten alkaa tehdä jotakin. Seurakunta voisi olla avoin ja turvallinen paikka. Olisi fiilis, että täällä on ovet auki. Nyt kynnyksellä tulla seurakunnan toimintaan (on liian suuri): Jengi ei ota tällä hetkellä avosylin vastaan.*
 - *Ja lähtee niistä ajatuksista, mitä kirkko edustaa. Olla avoin, josta saa yhteisöllisyyttä, voi harrastaa, saa hengenravintoa. Monella hengellisiä tarpeita, mutta mielikuvat, mitä seurakunta on hätistää.*
 - *Toimitukset ovat hirveen tärkeitä erilaisten ryhmien kohtaamisen tilanteina. Messuihin tulee vähän porukkaa. Toimitusten miettiminen siltä kannalta, Leokin sanoi, millaista kieltä käyttää, miten on läsnä. Pääsisi (päästä) vanhasta jargonista sellaiseen olemiseen ja tekemiseen, joka puhuttelisi.*
 - *Liturgien ongelma. Laskeudu pyhä henki luoksemme. Mistä? Tärkeää, että olet itse aito, olit sitten savolainen tai muualta maalta.*
- b) Irrallisten kohtaamisen vaikeus ja omat (osin ylimieliset) asenteemme heitä kohtaan
- *Kysymys, mitä ihmiset haluaa vs. mitä he tarvitsevat. Jos lähdetään toteuttamaan sitä, niin saatetaan (väärällä tavalla) pönkittää heidän omaa arvomaailmaansa. Ei me voida haluta lähteä tuottamaan heille muotia, mainetta ja rahaa. Meidän pitäisi nähdä vähän syvemmälle. Meillä pitää olla ammattitaitoa, että kyetään sanoittamaan, mitä ihmiset tarvitsevat, vaikka he eivät sitä itse halua.*
 - *Pitääkö koko ajan keksiä jotain. Pitää tuntea jokainen, keksiä jotain sirkusjuttuja.*
 - *Me suhtaudutaan irrallisiin suoriutujiin vähän kuin lapsiin. Me asetetaan itsemme siihen asemaan, että puntit eivät ole tasan. On paljon juttuja jotka eivät ole kristillisen maailman keskiössä.*
 - *On hyvä muistaa se, jos jokin auktoriteetti sanoo jotain, niin tulee vastareaktio.*
 - *Annetaan sen vastapuolen (irrallisten) opettaa meitä*
- c) Segmentointi menetelmänä herättää kysymyksiä ja tuntuu vieraalta
- *nämä eivät ole lihaa ja verta, vaan tilastollisia lokeroita. Kun tänne tulee ihminen, niin totta kai me ollaan siinä tilanteessa kiinnostuneita siitä, mitä hän haluaa. Kuule et sä tota tarvii, sä tarviit sellaista – eihän me niin tehdä. Mennään metsään, jos rakennetaan toimintaa (ei toiminnan), vaan tilastojen perusteella.*

- jos ymmärretään itsemme palveluyhteisöksi, roolin sisäistäminen johtaa siihen, että ei haluta myydä. Lähtötilanne hyvä. Nämä kertoo vaan siitä, millaisia nämä ihmiset on. Ei kerro ihmisten tarpeista.

d) Miten Jäsen360 ajattelua voi soveltaa kaikille työaloille?

- diakonian näkökulmasta: minulla ei tämän näköisiä käy. Minun asiakkaat ovat haisevia, surullisia, muuten vaan pois tolaltaan. Myönnän, että koko tämä 360 ajattelu minun työn näkökulmasta aika vieras ajattelu. Tehtiin toimintasuunnitelmaa viime perjantaina ja koko meidän diakoniatyö oli sitä mieltä, että ei meitä liippaa.
 - On sanottu että eri ryhmille pitäisi puhua eri tavoin. Pohdittiin diakoniatyössä. Ei minulla ole ikinä ollut tilanne ettei kohtaisi ihmistä. Te korkeasti koulutetut teologit voivat käyttää sellaista kieltä, jota muut eivät ymmärrä. Eikö me kaikki osata puhua normaalisti.
- Suntion työn näkökulmasta tämä haastaa. Kun ihmiset tulevat tänne, aina on haasteellinen paikka. Vielä pahempi on se, kun on pitkään tehnyt tätä työtä. Ei näe ei kuule, mutta pitää nähdä vaivaa, että kohtaa ihmisen. Joka päivä pitää löytää ihmisestä sellaista, että ei ohita ihmistä ihan vahingossa. Ja näitten ihmisten kanssa kuunnella enemmän kuin puhua. Nuoremmat kun tulee, he tietää, mitä haluaa. Pitäisi olla paketti mitä tarjotaan. Vanhemmat tulee vähän kuin anteeksipyydellen. Tällainen kokemus minulla on. Nuoret hakee netistä tiedon. Voidaanko sanoa, että älä pukeudu ilta-asuun, kun tulet vihittäväksi.

e) Mitä Jäsen360 mallin kautta tavoitellaan?

- mitä me halutaan? Onko hyvin, jos jumalalpalveluksessa kirkot pullistelisivat. Mitä se mittaa? Mitä tarkoittaa löyhä suhde kirkkoon. Olen kokenut Helsingin korkeimmin koulutetun seurakunnan alueella, että ne tietävät, että kirkkoko tossa (paikassa). Ne eivät välttämättä tarvitse nyt, mutta kun tulee aviokriisi, kuolema, ne tietää kenen puoleen kääntyä. – koska me ollaan tyytyväisiä?
- Kysymyksiä ja huomioita:
 - Jos tulee kriisissä, niin odottaa ja on valmis, jos pudotetaan jotain.
 - seurakuntalaisilla on ruuhkavuodet, miten saisi pysähtymään?
 - Miten me huomioidaan ja kiinnostutaan - kysymys olisikin toisinpäin, miten me saadaan jäsenet kiinnostumaan meistä. Miten laajasti voidaan näyttää että ollaan kiinnostuneita jäsenten ajatuksista, kuullaan ja ollaan kiinnostuneita toimimaan.

f) Jäsen360 malli on antanut rohkeutta olla oma itsensä ja lähteä dialogiin

- Tuntuu, että (se on) tuonut entisestään rohkeutta olla oma itsensä. Peilaa että mitä edustan, mikä on virkaminä ja miten eroaa siitä, mitä on muuten. Arvo sinänsä, että voi olla oma itsensä. Vahvistunut myös se, että jokainen kohtaaminen vailla tavoitetta, että ihmisestä tulisi jotakin, kirkon jäsen, on arvokas. On vahvistunut velvollisuuden tunto lähteä keskusteluihin. Tällä hetkellä esim. rippikoululaisten vanhemmat avautuu tämän kautta enemmän kuin nuoret itse

C. Yhteisen toimintakulttuurin arviointi

Haastatteluryhmissä pohdittiin toimintakulttuuria hyvin monella eri tasolla. Yhdessä ryhmässä oli useampi työntekijä, jotka olivat olleet töissä Pakilassa jo pidemmän aikaa ja muistivat hyvin mm. 2000-luvun alkuvuosina tehdyt kehittämishankkeet. He arvioivat, että positiivista muutosta aikaisempaan on selvästi tapahtunut. Tällöin reilu 10 - vuotta sitten oli vielä vallalla edelliseltä kirkkoherralta periytynyt kulttuuri, "jolloin seurakuntaa ei varsinaisesti ollenkaan johdettu, vaan oltiin mukavasti vain yhdessä". Tämä loi osin aika yksilökeskeisen työskentelemisen, josta on vuosien saatossa menty yhteisen tekemisen tasolla paljon eteenpäin.

- *Toimintakulttuurissa on tapahtunut muutoksia. Aiemmin työkokoukset olivat ongelmallisia. Osin tunnejutut tuli esiin. Työyhteisön kehittämishankkeet, ja viimeisimmän jälkeen tiimiorganisaatio, joka herätti vastustusta. Nyt alkaa tuntua kotoisalta. Kummassakin hyvät puolensa. Koko ajan ollaan kehitytty. On oppittu puhumaan asioita oikeissa paikoissa. Nykyisillään kuulee useammin sanottavan että kysy siltä se vastaa. Rohkaistuttu avoimuuteen.*

Yhteistyössä on kuitenkin vielä kehitettävää, jota seuraavat lainaukset kuvaavat hyvin:

- *"Meillä on paljon yhteistyötä. Usein sitä tehdään innokkaasti. Välttämättä takana ei ole selkeää suunnitelmaa tai näkemystä. Vaikka olisi selkeä tapahtuma, eletään helposti varjoelämää sen takana. Loppupelissä voi käydä niin, että kokonaisuus ei olekaan hallussa. Unohdetaan, että mitkä olivatkaan ne raamit. En kannata tiukkoja sääntöjä, mutta (olisi hyvä) että kaikki tietäisivät, että näin ne toimitaan, meillä on yhteiset pelisäännöt. Nähdään, että tämä ja tämä henkilö on varannut tämän verran."*
- *Työntekijöiden vaihtuvuus. Pappistiimissä on paljon tunneilmapiiriä, johon en pääse sisälle. Musta tuntuu, että meillä yksilökulttuurin perua, voi olla yleistä, kun kukin touhuu omalla sektorillaan. Tunteet tulee ainakin siinä, että kun tulit ja tiimissä oli kuormitusta, niin sai kokea tilitystä: kuule kun on ollut niin rankkaa.*
- *Meillä puuttuu välillä tekemisen kulttuuri puuttuu ... Jos toimintasuunnitelma pitää palauttaa perjantaina, niin sen saa ehkä seuraavana tiistaina. Tämän seurauksena toimintasuunnitelman alkaa tuntua vähemmän merkitykselliseltä. Tehdään hallaa tällä. Tehdään, mutta aina neljä päivää myöhässä.*

Haastattelujen aikana mainittiin toimintakulttuurin kehittämisessä tarve (yli nykyisten tiimirajojen käytävälle) syvemmälle dialogille, vaikka se vie aikaa ja lukuisat kokoukset tuntuvat turhauttavilta.

- *En enää tiedä, mitä tapahtuu työyhteisössä viereisessä huoneessa.*
- *On byrokraattinen puoli, mutta arjen sovittavien ja päätettävien asioiden lisäksi on tarvetta keskustella, mutta siihen jää liian vähän aikaa. Olisi hyvä yli tiimirajojen varata aikaa.*
- *Välillä toivon, että olisi kuukausi ilman kokousta. Viikosta puolet ollaan keskustelemassa ja työt jää tekemättä.*
 - *Kukaan ei kaipaa enempää kokouksia. Minä kaipaen, kuten edellisessä työpaikassa, että asiat käydään nopeasti läpi. Tuntuu epärealistiselta, että minulla olisi aikaa keskustella lukea näitä läpi. Työalan kanssa olen vähän tiimitön.*

D. Organisaatorakenteen arviointi

Haastattelujen yhteydessä pohdittiin sekä nykyisen tiimirakenteen toimivuutta sekä kirkkoherran esittämiä malleja:

- Projekti ja prosessimallit sekä työn suunnittelumalli
- Työn jäsentäminen kolmesta toiminnosta (rukous, palvelu ja kasvatusta) käsin, jolloin jäsenyys (sen vahvistaminen) läpäisee kaikki toiminnot. Tuleva organisaatiomallin voisi luoda tämän pohjalta.

Nykyinen organisaatorakenne sai paljon keskustelua aikaan ja seuraavat kommentit kuvaavat hyvin niiden sisältöä:

- *nykyisen organisaation myötä frakmentoitunut. Ei tiedetä, mitä toiset tekee. Leo hajautti päätöksentekoa alemmaksi. Mutta johtajuutta kuitenkin tarvitaan, jollakin jokin kokonaisuus käsissä, miten kalenterivuosi menee. Nyt on ad hoccia.*
- *Organisaatorakenne ei riittävän toimiva. Tiimiorganisaatio on minulle enemmän kuin kaksi työntekijää. Puhutaan että on tiimejä, joissa on 2 työntekijää. Myös se, että kirkkoherra ei kuulu pappistiimiin on ongelma. Yhteistä papputeen liittyvää työtä on aika vähän. Meitä ei yhdistä sama tavalla työn sisältö kuin muita tiimejä.*
- *Johtajuutta tarvitaan aina, oli rakenne mikä tahansa. Kirkkoherralla on mahdollinen työnkuva. On uskallettava luovuttaa vastuuta, ei tarttua liian lillukan varsiin. Tiimissä ei kirkkoherraa paikalla. Monet meistä osaavat johtaa itseään ja projektit saadaan läpi, mutta kriisitilanteissa johtajuutta tarvitaan aina. Johtajuuden hajauttaminen on ollut hyvä ratkaisu joidenkin tiimien kohdalla.*

Koko kehittämishankkeen aikana työyhteisön kanssa on keskusteltu paljon nykyiset tiimit ja työalat ylittävistä projekteista ja prosesseista. Kirkkoherra on kehittämispäivien aikana alustanut ne osuudet, joissa nämä asiat ovat olleet esillä. Hän on avannut niiden välistä eroa mm. seuraavasti:

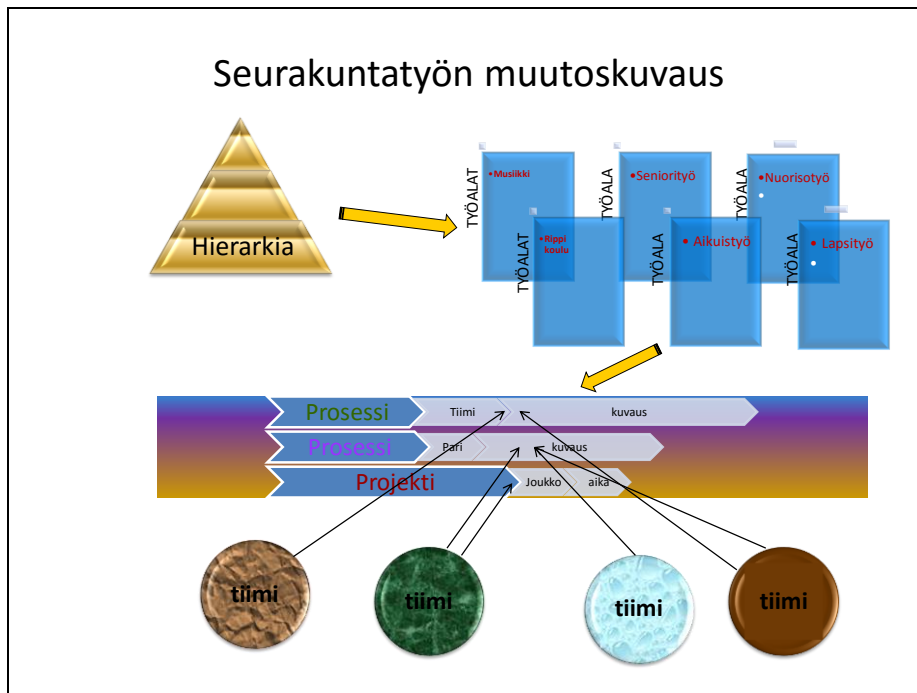
Prosessit

- Messu ja jumalanpalveluselämä
 - Sunnuntain messu Jouluaattohartaudet
 - Bongaa messu
 - Sylikirkko
- Kaste
- Häät
- Hautaus
- Rippikoulu
 - Rippikoulun toteutus
 - Vanhempainillat
 - Konfirmaatio
- Päiväkerhot
- Ilta-Päiväkerhot
 - Vanhempainillat
- Hädässä auttaminen


Projektit

- Pääsiäisvaellus
- Haltialan joulu
- Adventtihyörinät
- Adventtikonsertti
- Isoskoulu
- Nuorten illat
- jne

Samalla kirkkoherra on kuvannut, kuinka tulevaisuudessa projektit ja prosessit määrittelevät paljon Pakilan seurakunnan tapaa tehdä töitä. Hän on hahmottanut tulevaa työtapaa seuraavan kuvan avulla:



Kirkkoherra esitteli 14.5.2014 pidetyssä työyhteisöpäivässä myös seuraavan lomakkeen, jolla kukin työala/tiimi pääsi suunnittelemaan tulevan kauden toimintaansa.



Leo Norja
kirkkoheimi@...
Päivönsentie 1, 00560 Helsinki
(09) 2340 5510
leo.norja@evli.fi

TOIMINNAN SUUNNITTELU

Toiminnon nimi:

<p>Luokitus (valitse 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elämäntilanne <input type="checkbox"/> Apua & tukea <input type="checkbox"/> messut ja hartaudet <input type="checkbox"/> tapahtumat & tapahtumasarjat <input type="checkbox"/> ryhmät, kerhot, harrastukset <input type="checkbox"/> verkostoyhteistyö <input type="checkbox"/> aktiivinen jäsenyys <input type="checkbox"/> media & julkisuus 	<p>Kohderyhmä (1 tai 2)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Elämäkselliset (irraliset)</td> <td style="text-align: right;">41%</td> <td style="width: 15px; text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Suoritutjat (irraliset)</td> <td style="text-align: right;">23%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Etsijät (avomieliset)</td> <td style="text-align: right;">21%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Pohdiskelijat (avomieliset)</td> <td style="text-align: right;">6%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Vastuulliset (mallilliset)</td> <td style="text-align: right;">4%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Henkiset (avomieliset)</td> <td style="text-align: right;">2%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Perinteiset (mallilliset)</td> <td style="text-align: right;">2%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Uskolliset</td> <td style="text-align: right;">1%</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Elämäkselliset (irraliset)	41%	■	<input type="checkbox"/> Suoritutjat (irraliset)	23%	■	<input type="checkbox"/> Etsijät (avomieliset)	21%	■	<input type="checkbox"/> Pohdiskelijat (avomieliset)	6%	■	<input type="checkbox"/> Vastuulliset (mallilliset)	4%	■	<input type="checkbox"/> Henkiset (avomieliset)	2%	■	<input type="checkbox"/> Perinteiset (mallilliset)	2%	■	<input type="checkbox"/> Uskolliset	1%	■
<input type="checkbox"/> Elämäkselliset (irraliset)	41%	■																							
<input type="checkbox"/> Suoritutjat (irraliset)	23%	■																							
<input type="checkbox"/> Etsijät (avomieliset)	21%	■																							
<input type="checkbox"/> Pohdiskelijat (avomieliset)	6%	■																							
<input type="checkbox"/> Vastuulliset (mallilliset)	4%	■																							
<input type="checkbox"/> Henkiset (avomieliset)	2%	■																							
<input type="checkbox"/> Perinteiset (mallilliset)	2%	■																							
<input type="checkbox"/> Uskolliset	1%	■																							

Millaisessa elämäntilanteessa olevia tavoitellaan?

<input type="checkbox"/> lapset	<input type="checkbox"/> perheelliset
<input type="checkbox"/> nuoret	<input type="checkbox"/> parisuhteessa olevat
<input type="checkbox"/> lapset mukana jutussa	<input type="checkbox"/> yksinelävät
<input type="checkbox"/> toissa käyvät	
<input type="checkbox"/> eläkkeellä	
<input type="checkbox"/> työttömät, sairaslomalla tms.	
<input type="checkbox"/> opiskelijat	
<input type="checkbox"/> maahanmuuttajat	
<input type="checkbox"/> avun tarpeessa	
<input type="checkbox"/> muu elämäntilanne	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Toiminnon peruskuvauksen (max kolme lausetta)

Mitä kohderyhmälle jää kätehen? Miksi kiinnostuu tai osallistuu? Vetonaula?

henkilötyötunnit (palkatut, yhteensä)

kustannus (budjetti Curoa)

tilojenkäyttö (sanallinen kuvaus)

Vastuuhenkilöt & toteuttajat

Vuorovaikutus-kumppani

Toiminnassa mukana olevat jäsenet

Viestintävälineet?

Lisätietoja (ohjelma, teema, esiintyjät, ilmoittautumiset, maksut)

Sanallinen jälkiarvio (mitä oikeasti tapahtui, mitä onnistui, mikä ei, mitä opittavaa)

Nämä kaikki edellä kuvat aihealueet olivat mukana haastattelujen yhteydessä keskustelussa. Henkilöstö näki tässä ajattelussa hyvää, mutta samalla koki niin, että mallit eivät aukea vielä riittävän hyvin, jotta niiden avulla osaisi toimia.

Hyvänä pidettiin sitä, että se mahdollistaa uudenlaisen toiminnan sekä laajempien kokonaisuuksien suunnittelun:

- jos ajattelee syksy ja missä mennään. Minun mielestä hyvä juttu: tämän työn uudelleen ajattelemisen, tavoitteiden ja työn miettiminen uusiksi. Projektimallin omaksuminen: tehdään projekteja, joilla tietty kesto. Nyt kaipaisi vapaata tilaa hengittää ja ajatella, mitä voisi tehdä.... Riski, että meillä vielä vanhat ajattelumallit ja tekemisen tavat. Löytyykö niiden sisältä tarpeeksi tilaa, että voisi ajatella ja unelmoida.
- Kun siinä kolme budjettia päiväkerho, perhetyö, iltapäiväkerho, pyhäkoulu. Mihin toiminta liittyy kun liittyy moneen. Jos sen paloittelee, jos jakaa työn projekteihin ja prosesseihin, on helpompi miettiä. Mietitään tiimissä, mitä kaikkea me tehdään ja miten se on mahdollista toteuttaa. Onko meillä kaikkia resursseja, mitä pitäisi olla. Miten yhteistyö menee tiimin rajojen yli. Toiminnan suunnitteluun pitäisi olla kokonaisuus.
- Siinä hyvää se, että jokaisella toiminnalla on hintalappu. Valitettavasti siitä joutuu muistuttamaan. Se ei voi olla kuitenkaan kärki, millä mennään.
- nyt pitäisi painottaa jokaiselle, että nyt pitäisi rikkoa ja kulkea raja-aitojen yli. Silleen olen kokenut tämän hyvänä.

Seuraavia positiivisia käytännön kokemuksia on jo saatu:

- Olen ollut ihastunut tähän konseptiin, miten tehty adventtijuttua. Siihen saatu paljon mukaan.
- Toinen oli pääsiäispolku.

Hankaluutta toi se, että mallit eivät selvästikään olleet vielä auenneet kaikille. Ihmisten oli vaikea esim. ymmärtää sitä, että tuleeko kaiken toiminnan olla projekti- tai prosessiajattelun mukaista. Erityisesti heille annettu toiminnan suunnittelupohja tuntui toimivan melko huonosti vakituisten toimintojen suunnittelussa:

- Me ainakin diakoniatimissä tehtiin näiden mukaan toimintasuunnitelma. Tehtiin yläotsikot karkealla tasolla. Meidän oli vaikea hahmottaa

- *Rippikoulun suhteen olen aika yksin. En ihan hahmota miten se näiden kautta toteutuisi. Pitää pappistiimin kanssa pohtia, miten voisi toimia.*
- *Jotenkin sellainen käsitys, että hirveästi tehdään yhteistyötä, että ei vain yksi tiimi tee. On rajapintoja vaikka kuinka paljon. Joku (siis kuka)kantaa vastuu?*
- *Pahimmillaan menee paljon aikaa papereiden täyttämiseen.*
- *mietin, kaksi haastetta. Toisaalta moni sanonut, että koko ajan tulee uusia juttuja. Pitäisi osata karsia, jättää jotain pois. Jos tulee enemmän projektityyppistä työskentelyä, vaatii johtajuudelta ja vaatii läpinäkyvyyttä, jotta tiedetään, mitä toiset tekee.*
- *Strategian pitää resonoida seurakuntalaisten kanssa, niin jokaisen pitää ymmärtää. Strategiat ja visiot ovat liian monimutkaisia, jotta ne voidaan sisäistää. Miten projektit ja prosessit saadaan mahdutettua vuosikelloon, silloin vältetään uupumusta.*

Pontus Salmi ja Pikka-Maaria Laine keskusteleval tästä teemasta suoraan haastattelujen jälkeen ja yhdessä pohtivat sitä, miten näitä välineitä voisi avata ymmärrettävämmiin. Hyvänä sääntönä on usein mainittu 20/80 %:n sääntöä: Jos uudistuksia tavoitellaan, niin maksimissaan 20 %:ia saa olla venymistä vaativaa.

Näistä malleista saatu palaute kannattaa käydä henkilöstön kanssa hyvin tarkkaan ensi syksyn aikana läpi ja kuulla sitä, mikä heitä on tuntunut vaikealta. Henkilöstölle on tällöin hyvä korostaa sitä, että kyseessä on menetelmien ensimmäinen iterointikierrös. On hyvin tavallista, että uudet menetelmät vaativat useita suunnittelu- ja käyttökertoja ennen kuin yhteisö oppii käyttämään niitä ja muokkaamaan niistä itselleen parhaan mahdollisen. Samalla yhteiset työt voisi olla tulevaisuudessa hyvä jäsentää seinälle, jotta voidaan alkaa myös priorisoida.

Tulevan johtamisrakenteen pohtiminen

Kirkkoherra esitti 14.5.2014 pidetyssä kehittämisspäivässä seuraavan mallin, jonka avulla työt voidaan jäsentää tulevaisuudessa Pakilan seurakunnassa. Tällöin työn (ja tulevan organisaation) voi hahmottaa kolmesta toiminnosta (rukous, palvelu ja kasvatusta) käsin, jolloin jäsenyys (sen vahvistaminen) läpäisee kaikki toiminnot.

Toinen kuva työn jäsentämisestä



Haastatteluissa malli sai varovaista kannatusta, mutta sitä pidettiin vielä turhan teoreettisena, jotta sen voisi hahmottaa ja ymmärtää, mitä se tarkoittaa myös käytännössä.

Positiivisia puheenvuoroja olivat mm. seuraavat:

- *hyvä malli, jokaiseen kolmeen palloon löytyy tavaraa. Työalat kaksipiippunen juttu, ja ne voisi purkaa pois.*
- *kaipaen ja odotan alkuräjähdyttä. Musta olisi ihanaa jos kaikki menisi totaalisen uusiksi. Myllättäisiin.*

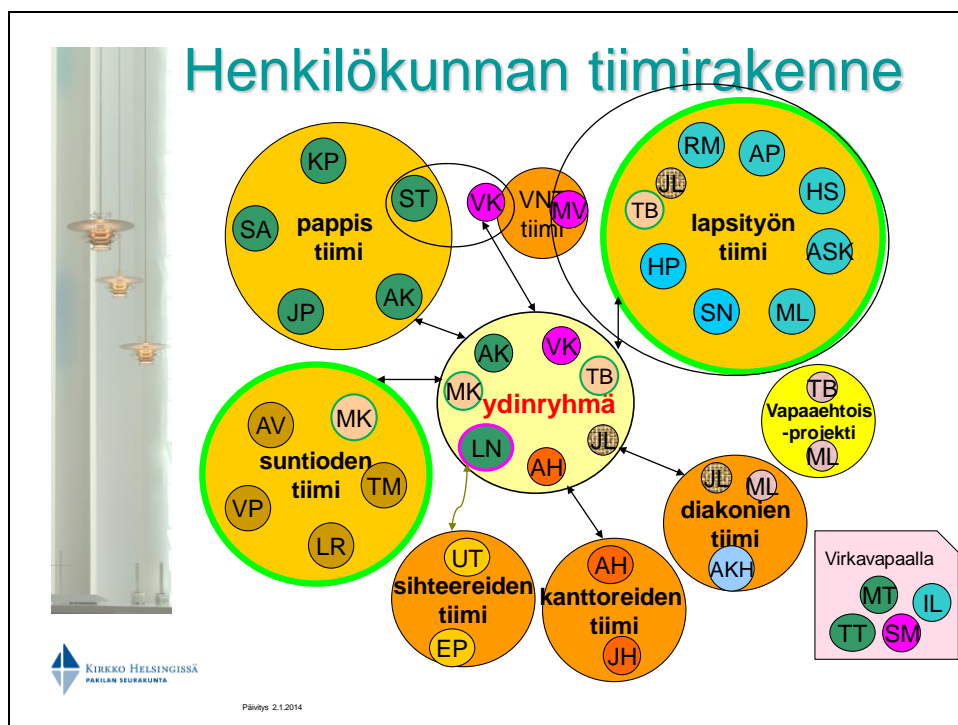
Kaiken kaikkiaan malli synnytti melko vähän konkreettista puhetta, joten tuleva syksy (2014) voisi olla oikea aika työstää mallia eteenpäin.

2.2 Segmenttiedon huomioonottaminen organisaatio- ja johtamisrakenteessa, viestinnässä sekä työntekijöiden identiteettiin tarkastelussa

2.2.1 Nykyisen organisaatio ja johtamisrakenteen tarkasteleminen

Toukokuussa tehtyjen haastatteluiden kautta saatiin paljon arvokasta tietoa siitä, mitä oli syksyn 2014 aikana hyvä ottaa huomioon kehittämisessä. Jokainen työntekijä ja seurakuntaneuvosto saivat kirjallisesti tutustua edellisessä luvussa 2.1.4 kuvattuun aineistoon.

Syksyn 2014 aikana työstettiin erityisesti sitä, millaisella organisaatorakenteella pystytään parhaiten vastaamaan siihen toimintatapojen muutokseen, johon Pakilan alueen ihmisten kolme keskeistä segmenttiä haastavat. Pakilan seurakunnassa on aiemmin vuodesta 2008 lähtien toimittu seuraavan työalälähtöisen mallin avulla:



Pakilan seurakunnassa on noudatettu vuodesta 2008 lähtien seuraavaa vuosikelloa johtamisrakenteessa. Eri ryhmät ovat kokoontuneet seuraavalla frekvenssillä:

- Ydinryhmä (*kirkkoherra ja kaikkien tiimien vetäjät*) n. kerran kuussa
- Esimiesrinki (*kirkkoherra, lapsityönohjaaja ja johtava suntio*) n. kerran kuussa
- Työyhteisöpäivät (*koko henkilöstön yhteinen*): 3 kpl/ vuosi
- Tiimikokoukset: joka kolmas viikko tai kerran kuussa, kehittämisspäivä 1 kpl/vuosi
- Poikkihallinnolliset tapaamiset:
 - o Suntiot ja seurakuntasihteerit: 1 kerta vuosi
 - o Papit ja diakonit: 1 kerta vuosi
 - o Jumalanpalveluksen kausisuunnittelu: 2 kertaa vuodessa

Kevään 2014 työskentelyjen aikana oli tiedostettu se, että vanhalla organisaationmallilla ei pystytä vastaamaan siihen projekti ja prosessimaiseen työskentelyyn, jota uudet segmenttilähtöiset toimintatavat

edellyttävät. Samalla oli huomioitu se, että kirkkoherrojen alaisuudessa toimivien esimiesrakenteen rooli oli epäselvä. Erityisesti tiiminvastaavien roolia nähtiin hyväksi selvittää.

Syys- ja lokakuun 2014 aikana työstettiin ensin hankeryhmässä ja sen jälkeen koko työyhteisön kesken nykyisen organisaatio- ja johtamismallin hyviä ja haastavia puolia. Samalla peilattiin sitä, miten hyvin nykyisellä mallilla pystytään vastaamaan tuleviin haasteisiin ja mihin suuntaan olisi hyvä edetä.

Hankeryhmän toimesta kartoitettiin toimimattoman tiimin tunnusmerkkejä ja tällöin koettiin tärkeäksi osata kysyä kysymyksiä, joiden avulla organisaatiota voidaan arvioida. Tehtävänä oli pohtia, kuinka paljon seuraavat ilmiöt näkyvät nykyisin Pakilan seurakunnan työyhteisön toiminnassa:

1. Kuinka paljon päämäärät ja pelisäännöt ovat epäselvät. Onko työn tavoitteita riittävästi yhdessä avattu? Onko arvokartta normitettu ja miten me elämme sen mukaan arjessa?
2. Kuinka hyvin tiimiratkaisu on yhteen sopiva/sopimaton perustoiminnan kanssa? Onko tiimeissä riittävästi/liian vähän yhteisiä tekijöitä?
3. Onko tiimityöhön on riittävä/puutteellinen valmennus? Kuinka paljon on ollut vaikeuksia siirtyä yksilötyöstä yhteiseen työhön?
4. Kuinka hyvin/huonosti seurataan tiimien kehitystä ja tuloksellisuutta ja siitä annetaan palautetta?
5. Kuinka hyvin johtamisjärjestelmä ja -tavat tukevat/eivät tue tiimitoimintaa? Onko nykyinen johtamisrakennetta riittävän selkeä?
6. Kuinka paljon koetaan, että tiimien Vetäjäongelma on edelleen ratkaisematta. Mikä on vetäjän rooli ja vastuu?
7. Kuinka paljon esiintyy sitä, että tiimin kehitysvaiheisiin liittyviä ongelmia ei tunnisteta ja osata toimia tiimin vaiheeseen sopivalla tavalla.

Hankeryhmän arvio Pakilan seurakunnan tiimien nykytilaa 13.9.2014 ja löysi niiden toiminnasta seuraavat haasteet, joita olisi myöhemmin hyvä työyhteisön kanssa pohtia:

- Johtajuus
 - On hyvä, jos olisi selkeä esimies ryhmässä (esimiehelle on delegoitu valtaa, muuten syntyy pikkupomoja)
 - Meillä oli ennen nykyistä kirkkoherraa ollut kirkkoherra, joka oli kaikille mieliksi (toimi kuin marjonetti, jota pystyi ulkoa ohjaamaan)
 - Kun on oikeasti johtaja, niin se voi aiheuttaa ahdistusta, kun piilijohtajat joutuvat luopumaan vallasta (osa edelleen kokee, että johtajan pitäisi tehdä, niin kuin minä haluan)
 - Jos vetäjä vaihtuu tiimissä joka 3. tai 4. vuosi, niin onko se hyvä?
- Organisaatio piilorakenne ("aikaisempi pakilalainen ajattelutapa") ja sen mukainen ajattelu
 - Kuka meillä oikeasti käyttää valtaa? Onko meillä kuinka paljon piilorakenteita?
 - Osa kieltäytyy yhteisistä tekemisistä, ja osaa ulkoistaa itsensä porukoista (negaation kautta)
 - Osa käyttää vanhaa "veto-oikeus" periaatetta, ja sen varjolla pystyy muka kieltäytymään yhteistyöstä
 - "Pakilalainen ajattelutapa" siitä, miten on aina ennen tehty. Kukaan ei ole koskaan määritellyt sitä kunnolla, mitä se pitää sisällään. Silti sitä edelleen käytetään perusteluna
 - Osa viljelee ylhäältä tulevaa puhetyyliä ja käyttävät (han, hän) -puhetyyliä (esim. onhan asiat näin...). Tällä puheella usein yritetään pönkittää edelleen maltillisten ja uskollisten segmenttien välimaastoon meneviä toimintatapoja
- Tunneilmasto
 - On vaikea puhua, jos ihmiset eivät ole valmiita nostamaan esille ongelmia yhteisissä keskusteluissa

- Pelko saa osin pitämään suut kiinni, koska osa on pelottavan taitavia omassa verbaalisessa ilmaisussaan, ja saavat sivalluksillaan herkemvät ihmiset vaikenemaan, jos heidän esittämät kannanotot ovat vastakkaisia heidän näkemystensä kanssa
- Miten työparit valittiin aikanaan edellisessä kehittämistyössä
 - Miten voitaisiin valita 7 + 7 ja molemmille uusi esimies
 - Miten tiimi voisi kantaa oikeasti vastuuta
 - Näihin kannattaa etsiä ratkaisuja

Kirkkoherra Leo Norja oli lanseerannut jo edellisenä keväänä seuraavan prosessiohjautuvan mallin, jossa seurakunnan keskeisiä yhteisiä töitä katsotaan kärkihankkeiden (projektit ja prosessit) kautta, joista niitä jaetaan neljälle isommalle tiimille, joissa kussakin on oma lähiesimies.



Koko syksyn 2014 yksi keskeinen teema oli pohtia hankeryhmässä ja työyhteisön kanssa sopivan organisaatiomallin rakentumista Pakilan seurakuntaan. Näissä keskusteluissa asiaa lähestyttiin mm. seuraavista teemoista käsin:

- Esimiesvastuiden selvittäminen
 - mikä valtuutus ja rooli erityisesti lähiesimiehille annetaan?
- Sopivat tiimirakenteet
 - mitkä ovat työn tekemisen kannalta optimaalisia tiimejä (tuki-/kotiryhmien luominen), joissa työn jakaminen, pohdiskelu ja peilaus (sparraus) mahdollistuvat?
 - miten on järkevintä eri työntekijät jakaa eri tiimeihin
- Sijaisuuksien hoitaminen, projekti- ja prosessinomaisuus
 - miten mallin kautta voidaan saavuttaa riittävä joustavuus, jotta voidaan hoitaa niin sijaisuudet kuin samalla huolehtia yhteisistä projekteista ja prosesseista?
- Jatkuva työn kehittäminen (oppiva organisaatio)
 - miten huolehditaan jatkuva vuorovaikutus seurakuntalaisiin
 - miten saadaan jatkuvaa palautetta työstä
 - miten henkilöstön osaamisen kehittämisestä huolehditaan
 - miten uudet ideat voidaan toivottaa tervetulleiksi

Hankeryhmässä ja työyhteisössä käytyä pohdintaa ruokittiin myös seuraavan kuvan avulla, jossa ihmisiä haastettiin ennakkoluulottomasti pohtimaan niitä Jäsen360 segmenttityökalun kautta eteen tulleita haasteita, joihin työyhteisön on hyvä vastata. Ideana oli kerätä ne ensin ”koriin” ja vasta tämän jälkeen mietitään yhteisiä ydinprosesseja hoitaa ne, ja vasta tämän jälkeen alkaa ratkoa sen mukaista organisoitumista.



2.2.2. Viestinnän onnistumisia ja kehittämishaasteita

Pappi lypsää Radio Suomipopin Aamulypsyssä syyskuussa 2014

Kevään työpajoissa oli tullut esille se, että Radio Suomipop on yksi keskeinen radiokanava, jota irralliset (erityisesti suoriutujat) kuuntelevat. Pakilan seurakunnan työyhteisö oli toteuttanut jo keväällä 2014 jääkiekon MM-kisojen kisakatsomon, joka oli saanut mediassa paljon huomiota ja sen huomio kohdistui juuri tähän irrallisten suoriutujien segmenttiin.

Radio Suomipopin Aamulypsy (arkisin klo 6-10 ja parhaiden palojen uusinnat klo 18 -19) on Suomen kuunnelluin radio-ohjelma, jota vetävät Jaajo Linnonmaa, Juha Perälä ja Anni Hautala sekä vierailevana tähtenä Juha Vuorinen. Pakilan seurakunta päätti ottaa osaa Radio Suomipopin "Markkinoi Aamulypsyä"-tempaukseen.

Työntekijät tekivät vapaaehtoisten (mm. Markus Kuisma) kanssa videopätkän, jossa papit ja Jaajo käsinukke seikkailevat eri paikoissa (navetta, seurakunnan tilat, laivan hytti ja ravintolan yökerho jne.). Video on nähtävissä linkissä <https://www.youtube.com/watch?v=u-eIT0Hn5Y0>, jossa se on julkaistu 22.9.2014.

Jaajo Linnonmaa soitti siitä 25.9.2014 suorassa lähetyksessä Pakilan seurakunnan perhetyöntekijä Irene Berg-Järviselle, jossa hän kertoi, että Pakilan seurakunnan tempaus palkitaan 800 euron palkkiolla². Suorassa lähetyksessä oli mielenkiintoista kuulla, miten Anni Hautala kommentoi ehtoollismaljan nostoa

² Kuuntele <http://www.radiosuomipop.fi/#!/post/54252f85bc93000200d998fd>

siitä kuinka poika on tullut kotiin. Tässä oli jotakin urbaania vertauskuvaa siitä, miten joukkueiden (erityisesti jääkiekko) voittaessa mestaruuden nostetaan mestaruuspokaalia eli ”poikaa” voiton merkiksi. Näin itseasiassa tapahtuu myös jokaisessa messussa, kun ehtoollismaljaa nostetaan. Tällä viestitään vahvasti sitä, että Jeesus on voittanut synnin ja kuoleman vallan.



Kuva Radiosuomipopin kotisivulta.

Radio Suomipopin Aamulypsyn tiimi kävi jo seuraavana aamuna (26.9.2015) keskustelua siitä, mitä vastata lapselle Jeesuksesta, joka oli tullut esille Anni Hautalan vieraillessa vanhempiensa luona. Tässä yhteydessä hänen lapsensa kysyi, miksi Jeesuksesta lauletaan ristiäisten yhteydestä. Kuka nousi ylös taivaaseen ja missä Jeesus asui. Anni kertoi elävästi, miten vaikea on antaa vastauksia näihin lapsen esittämiin kysymyksiin ja kuinka vastuuta siirrettiin mummolassa eri henkilöiden kesken³. Tämä aamun keskustelu oli ajankohtana siinä mielessä mielenkiintoinen, että se tapahtui juuri seuraavana päivänä Pakilan saaman huomionosoituksen jälkeen.

Näissä kahden peräkkäisen Aamulypsy ohjelman aamujuonnon insertissä tuli selkeästi esille se, miten irrallisten segmentin kanssa on syytä ottaa huomioon ja kuinka toimia. Seurakunnan esiin nostamat teemat pitää osasta esitellä ja tarjota heille luontevalla tavalla, jossa käytetään hyväksi niitä viestintäkanavia, joissa he valmiiksi jo ovat. Anni Hautala toi omassa kokemuksessaan esille myös sen, miten vaikeaa on käsitellä kristillisen uskon perusdogmeja lasten kanssa. Samalla se kertoo arkuudesta keskustella asiasta, joka tulee esille mm. kirkollisten toimitusten yhteydessä.

Pakilan seurakunnan viestinnän auditointi

Syksyn 2014 aikana olivat monet tiedolliset asiat otettu jo huomioon, mutta niiden prosessointi todettiin olevan edelleen pahasti kesken. Keskeinen kysymys oli se, miten tiedolliset ja tiedostetut asiat saadaan muutettua käytänteiksi.

Syksyllä 2014 Kotimaayhtiöiden viestinnän auditointi myös valmistui (ks. erillinen liite). Siinä käytiin hyvin seikkaperäisesti läpi Pakilan seurakunnan tapaa viestiä toiminnastaan. Kotimaayhtiöiden kouluttuja ja jäsenyysasiantuntija Mikko Hormio kiteytti raportin läpikäynnin yhteydessä seuraavia kolme näkökulmaa:

- 1) Aloita jäsenen todellisesta tarpeesta.
- 2) Mieti viestintää heti – ei viimeiseksi!
- 3) Unohda työalojen rajat, mutta usko ammattitaitoon!

³ Kuuntele: http://www.radiosuomipop.fi/?post_type=post&p=75#!/post/542534442ed9c40200e47b24

Seuraavassa on Mikko Hormion laatimaan viestinnän auditointiin tekemä listaus niistä toimenpiteistä, jotka olisivat hyvä ottaa Pakilan seurakunnan viestinnän kehittämisessä huomioon.

Viestinnän auditoinnin suosituksia:

1. Palautekanavat:

- Aineistossa on vähän mainintoja palautekanavoista ja kehotusta osallistua keskusteluun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yhteisöviestinnän kokemuksen mukaan palautekanavien arvo on suurelta niiden näkymisessä; ne välittävät viestiä avoimuudesta niitä ei edes käytettäisikään.

2. Vuosikello ja suunnitelmallisuus

- Työntekijöiden motivaation ja yhteistyön kannalta on luotava viestinnän vuosikellot. Mitä sisältöä viestitään, missä kanavissa, millä ydinviesteillä kuhunkin aikaan vuodesta? Onko muutakin viestittävää kuin tapahtumalistaukset eli mitkä ovat nimetyt viestinnän kärjet?
- Tämä kokonaisuus on kaikkien työntekijöiden tiedossa ja myös veloitteena sovittaa tiedotustyön sen mukaisesti.

3. Agenda setting

- Kun kirkon perinteinen asema heikkenee yhteiskunnassa, paikallisseurakunnassakin on tarpeen tehdä tietoinen päätös, mitä teemoja kohti se pyrkii viemään julkista keskustelua. Julkisuutta ei voi hallita, mutta asioiden suunnitelmallinen esillä pitäminen on kannatettavaa.

4. Samastumiskohteiden käyttö

- Lähes kaikesta seurakunnan tuottamasta aineistosta puuttuu tavallinen seuraluntalainen samastumiskohteena. Tämä pätee sekä teksti- että kuvasisältöön.

5. Aineistojen monistus ja jakaminen

- Viestintäaineistossa on laadukkaita sisältöjä ja ne sisältävät myös hyviä oivalluksia. Viestinnän tehon kannalta on huolestuttavaa, että aineistoja jaetaan vain vähän viestintäkanavasta toiseen. Hyvästä aineistosta olisi saatavissa enemmän hyötyä. Yhteinen tietovarasto työpohjille ja valmiille ”perusteksteille” (kuva- ja tekstimateriaalia ynnä muuta) tehostaa ja helpottaa viestintätyötä ja luo avoimuutta.

6. Segmentointivalinnat

- Viestinnän tehostamiseksi on syytä työstää tietoiset päätökset kohderyhmäsegmenteistä. Nykyisessä uskollisten palvelemisessa ei ole mitään moitittavaa, kunhan valinta on tietoinen.

7. Sosiaalisen median koulutus

- Työntekijöille on tarpeen tarjota toistuvia sometyöpajoja, jossa käytännöllisin tavoin parannetaan mahdollisuuksia tehdä edullisista ja nopeaa verkkotyötä. Erityisesti sosiaalisen median käytöstä työntekijöillä on oikeus tietää, mitkä ovat keskeiset viestinnän teemat.

8. Muu koulutus

- On syytä selvittää onko työyhteisössä halua saada käytännön sparrausapua viestinnän toteutukseen tai henkilöitä, jotka haluavat saada muodollista täydennyskoulutusta viestinnän alalta.

9. Kehäristin lopettaminen

- Nykyinen toimitustapa, sisällöt ja lehden julkaisu liitelehtenä eivät tuota uskottavaa kohderyhmää, johon voitaisiin vaikuttaa Kehäristin viestinnällä.
- Ensisijaisena toimintaehdotuksena on, että lehden sisältöjä pohditaan erillisinä sisältönä, jotka voidaan julkaista toisin paketoituna. Oletettavasti sisällöt jakaantuvat mainosjakeluihin, esitteisiin ja verkkoon.

Kotimaayhtiöiden viestinnän auditointi ja heidän vetämät Jäsen360 järjestelmään pohjautuvat viestintäpajat tukivat hyvin dialogista hanketta. Koko kehittämisprosessin kannalta oli hyvä ratkaisu, että Jäsen360 tiedon tuotti ja sen jakoi erillinen taho (Kotimaayhtiöt) kuin oli hanketta varsinaisesti vetänyt konsultti (Pontus Salmi). Syynä tähän oli se, että Jäsen360 sisältämä tieto haastoi merkittäväällä tavalla Pakilan seurakunnan aikaisempia toimintatapoja ja uskomuksia. Tämän seurauksena Jäsen360 segmentointitieto aiheutti kriittisiä äänenpainoja ja osin jopa selvää vastustamista. Kotimaayhtiöiden ja Salmen erilaiset roolit hankkeessa mahdollisti sen, että tämä Jäsen360 tiedon vastustaminen jakaantui useamman eri tahon kannettavaksi. Jäsen360 aineiston käsittely kulki koko hankkeen ajan kehittämissäpäivissä.

Kaiken kaikkiaan Jäsen360 tieto haastoi syvällisempään oppimisprosessiin (kuin oli aiemmin osattu olettaa) niin koko työyhteisön kuin monet sen yksittäiset työntekijät. Se haastoi arvioimaan niin työntekijöiden ammatillista identiteettiä kuin seurakunnassa vallinnutta työskentelytapoja. Seuraavassa kuvataan tarkemmin näiden ilmiöiden esiintymistä prosessin aikana.

Kotimaayhtiöiden toteuttamat kehittämissäpäivät - Jäsenlähtöinen viestinnän työskentely Pakilan seurakunnassa

Osana dialogisen johtamisen kehityshanketta Kotimaayhtiöiden Jäsen 360° -tiimi osallistui Pakilan seurakunnan viestinnän kehittämiseen. Työskentelytapoina olivat ryhmätyöt ja viestinnälliset harjoitukset seurakunnan työyhteisötapahtumissa sekä yksittäisten työntekijöiden tukeminen viestinnän kehittämiseksi.

Näiden työskentelyiden pohjaksi toteutettiin viestinnän auditointi ja johtamisen välineeksi laadittiin (havainnoinnin avulla) auditointiraportti suosituksineen.



Pakilan seurakunnan viestinnässä on vallinnut ad hoc -tuotekehitykselle tyypillinen isomorfismi: samankaltaisten organisaatioiden viestinnät alkavat muistuttaa toisiaan riippumatta siitä, mitkä ovat niihin

kohdistuvat ulkoiset vaatimukset. Seurakuntaviestinnän ratkaisuja tehdään rutiinin ja kohdalla sattuvan tilanteen mukaan ilman ääneen lausuttuja tavoitteita tai tuotekehityspolkua.

Jäsenlähtöisen viestinnän työskentelyissä päästiin merkittävästi eteenpäin erityisesti itsestään selvien ratkaisujen kyseenalaistamisessa. Kuultu kommentti ”Tämähän on ihan myyttien murtamista” kuvaa prosessin etenemistä.

Perinteisesti viestintä – sekä ulkoinen että sisäinen – on nähty organisaation liimana. ”Liima-ominaisuus” näkyy paitsi muutostilanteissa myös arkityössä sisäisessä dialogissa. Määrittelemättömässä tilassa toteutettava viestintä häiritsee sekä ulkoisen kuvan muodostumista että sisäistä johtamistyötä. Pakilan työskentelyssä tavoitteena oli luoda ensin kuva vallitsevista viestintärutiineista ja viestinnän johtamisesta. Tämän jälkeen keskityimme luomaan yhteisesti kuvan alueen erilaisten ihmisten elämäntavoista ja siitä, miten erilaiset tarpeet näkyvät viestinnän kuluttamisessa.

Viestinnän työosto osoittautui hyväksi tavaksi sanoittaa erilaiset näkemykset organisaatiosta ja sen päämääristä.

Alku tuotti äänekkästä vastustusta jäsenlähtöistä viestintää kohtaan. Torjumisen jälkeen seurasi kasvava tarve määrittellä, mikä organisaatiossa ja sen missiossa on oleellista; samalla viestinnällisesti tärkeintä. Kriittiset näkemykset eivät kadonneet, mutta niitä pystyttiin työstämään asettamalla koko työyhteisö viestintäammattilaisten asemaan eli ratkomaan viestittävää ydinsanomaa.

Työskentelyt etenivät kiteytyksestä lupaukseen ja edelleen markkinointiin. (ks, seuraava kuva)



Samaa menetelmää toistamalla päästiin tapaamisten aikana tilanteeseen, jossa seurakunnan erilaisista kohde-/ jäsenryhmistä eli segmenteistä puhuminen kasvaa yhteiseksi kieleksi. Tätä kieltä käyttämällä voidaan osittain ohittaa organisaation sisäisiin puhetapoihin pesiytyneet lukkiutumiset, ja päästä niiden yli työtehoa ja -tyytyväisyyttä parantaviin toimiin.



Kun työntekijät osallistettiin työn sanoittamiseen, näkökulma vaihtui oman työn korostamisesta siihen, miten työ kohtaa asukkaat.

Yhteinen kokemus oli, että ajattelutavan muutos tapahtui nopeasti, mutta vasta prosessin loppuksi. Huomion kiinnittäminen viestinnän sisältöön, kanaviin ja organisointiin nosti esiin organisaation sisäisiä paineita, joiden ratkaisua etsitään herkästi viestinnästä, vaikka ne liittyvät laajempaan kontekstiin.

Arkityön organisoinnista saatiin yllättävän runsasta palautetta – kahden kesken tapahtumien yhteydessä ja myös jälkikäteen puhelimitse. ”Vihdoinkin näistä asioista puhutaan” oli tyypillinen kommentti, mikä kertoo organisaation jäsenten halusta kehittää ja kehittyä. Palautteelle annettiin tietoisesti tilaa prosessin aikana, mikä selittää prosessin loppua kohti avautuneen tunnelman.

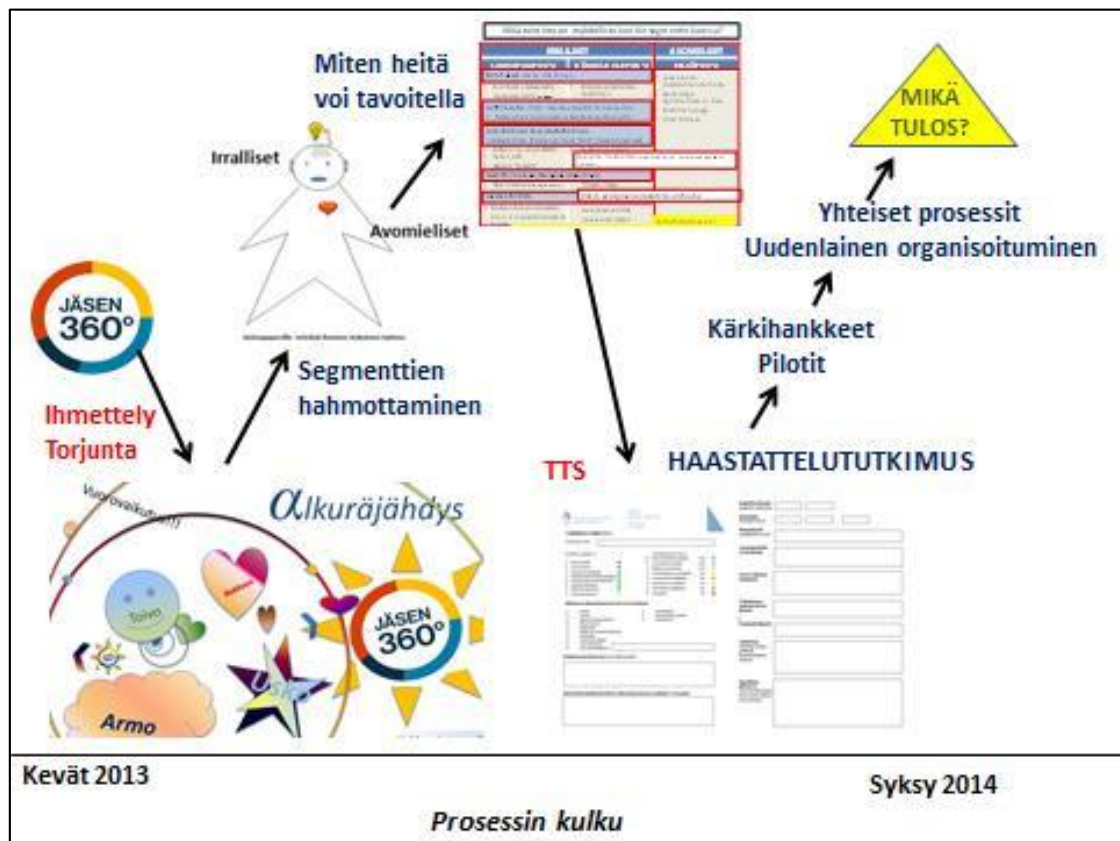
Jäsen 360° on tiedolla johtamisen järjestelmä, joka sisältää aikuisväestön arvo-, asenne- ja hengellisyystutkimuksesta luodun väestön elämäntapaluokituksen. Luokitus ja siihen liittyvät kehittämispalvelut ovat Kotimaa oy:n tuotteita, joissa yhteistyökumppaneina ovat Fonecta, Kirkon tutkimuskeskus ja TNS Gallup.



2.2.3 Jäsen360 lähtöisen dialogisen kehittämisen prosessin arviointi

Pontus Salmi esitti ensin hankeryhmälle ja sen jälkeen koko työyhteisölle marraskuussa 2014 seuraavan kuvan, jolla hän kuvasi hankkeen etenemistä. Hän oli tämän kokonaiskuvan arvioinnissa käynyt keskustelua myös dosentti, KTT Pikka-Maaria Laineen kanssa, joka oli ulkopuolisena tutkijana vierailut keväällä 2014 pidetyssä kehittämispäivässä ja ryhmähaastatteluissa.

Kuva. Kehittämishankkeen eteneminen Pontus Salmen kuvaamana marraskuussa 2014



Jäsen360 segmenttiedot herättivät ensin paljon ihmettelyä ja torjuntaa, koska ne eivät sopineet aiemmin uskoteltuun kuvaan Pakilasta poikkeuksellisena ja erillisenä alueena Helsingissä. Yhteinen visiotyöskentely johti alkuräjähdyksen metaforaan, joka prosessina haastoi työyhteisön jatkuvan muutoksen tielle. Kolmen keskeisen segmentin (irrationaalit suorittajat ja -elämykselliset sekä avomieliset etsijät) avaaminen kolmessa työpajassa tutustutti seurakunnan työntekijät näiden ihmisryhmien maailmaan. Tämän pohjalta oli kohtuullisen luontevaa lähteä luomaan taulukointia niistä toiminnallisista tavoista, joilla nämä ihmisryhmät pystyvät saavuttamaan parhaiten.

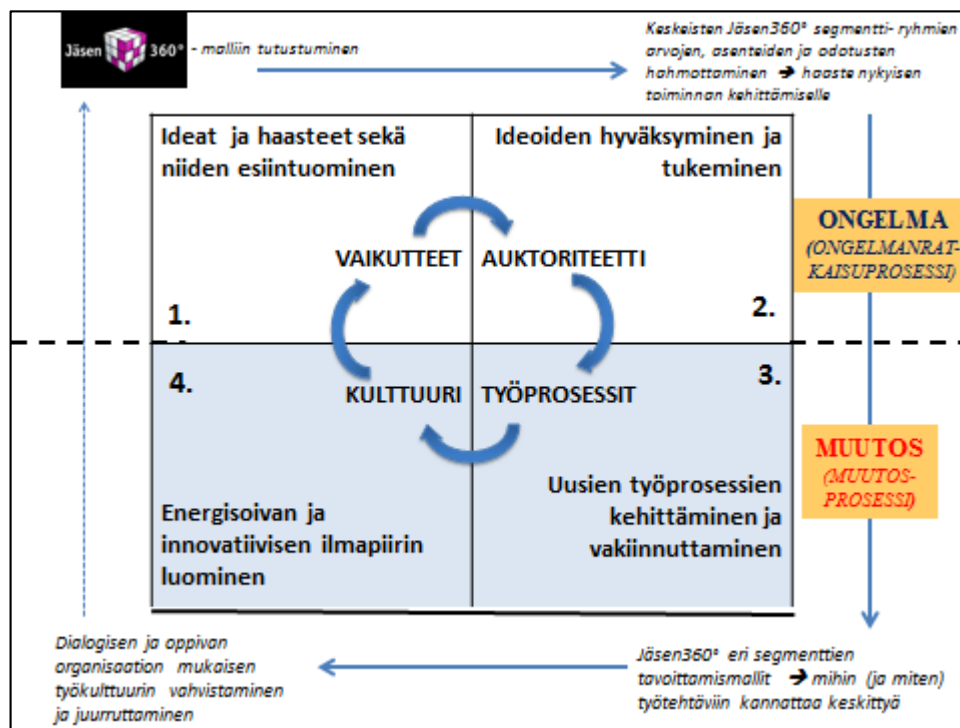
Prosessi sujui visiotyöskentelystä aina toiminnallisten tapojen luontiin saakka hyvin nousujohteisesti. Loppukeväällä 2014 tiimit saivat tehtäväksi laatia seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat käyttäen jo aiemmin esiteltyä uutta kaavaketta, jossa jokainen tiimi joutui ottamaan kantaa siihen, mille segmentille kyseinen toiminto oli alun perin tarkoitus suunnitella. Tiimit saivat itsenäisesti toteuttaa tätä Jäsen360 segmenttilähtöistä suunnittelua konkreettiseksi toimintasuunnitelmiksi. Tämä ohjeistus haastoi voimakkaasti tiimien ja työalojen aikaisempia työskentely- ja toimintatapoja. Tämä näkyy edellisessä kuvassa ns. monttukokemuksena. Tässä vaiheessa uutta segmenttilähtöistä toimintatapaa kaivattiin, mutta vanhat työtavat tulivat kuin "selkäytimestä" toimintasuunnitelmaa tehdessä esille. Osasyynä tähän oli se,

että tiimeillä oli liian vähän aikaa omaksua uusia segmenttilähtöisiä toimintaideoita ja miettiä, miten niitä viedään käytäntöön.

Tämän takia kehittämisprosessille haettiin uutta nousua syksyn 2014 aikana sillä, että kärkihankkeet otettiin tietoisesti uuteen käsittelyyn ja samalla toiminnasta käsin alettiin laajemmin pohtia sitä, millaisia prosesseja ja projekteja olisi niiden toteuttamiseksi saatava synnytettyä. Tilanne on seuraavan kuvan kaltainen:

Kuva. Jäsen360° segmentointityökalulähtöinen ongelmanratkaisu- ja muutosprosessi.

(Mallissa lainattu Lawrence, Dyck, Maitlis & Mauws 2006; jatkuvan muutoksen syklin nelikenttää)



Hankehakemuksessa jo todettiin, että Jäsen360° segmentointityökalun käyttö tuo paljon tietoa, joka haastaa seurakunnan nykyisen toiminnan. Se nostaa esille uusia ideoita ja haasteita, jotka olisi kehittämistyön aikana henkilökunnan saatava sisäistämään. Edellisessä kuvassa on mallinnettu se, milloin ongelmanratkaisusta siirrytään muutosprosessin puolelle. Hankkeen suunnitteluvaiheessa todettiin, että on vielä melko helppoa todeta, mitä tulee kehittää, mutta huomattavasti vaikeampaa toteuttaa se käytännössä. Tällöin tulee pystyä kehittämään ja omaksumaan ennakkoluulottomasti uusia työprosesseja sekä vakiinnuttamaan niitä toimintaan. Tämä edellyttää työyhteisöltä energisoivaa ja innovatiivista ilmapiiriä ja työskulttuuria, jota dialogisen kehittämistyön aikana on tietoisesti rakennettava.

Kirkkoherran kuvaus prosessista

Kirkkoherra Leo Norja kuvasi talvella 2015 kehittämisprosessin kulkua seuraavan kuvan avulla, jossa hän oli jakanut sen kahdeksaan eri vaiheeseen.

Kuva. Kirkkoherran näkemys dialogisen kehittämisprosessin kulusta talvella 2015.



Prosessi käynnistyi (vaihe 1.) tilanteessa, jossa Pakilan seurakunnassa oli viimeiset vuosikymmenet ollut vallalla uskomus siitä, että se on erityinen alue Helsingissä. Osittain tätä on tukenut se, että kirkkoon kuulumisprosentti on Helsingissä ruotsinkielisten seurakuntien ohella korkeinta juuri Pakilan seurakunnassa.

Jäsen360 segmenttityökalu (vaihe 2.) haastoi voimakkaasti tämän näkemyksen. Tulosta hämmästeltiin laajasti ja sen luotettavuuteen ei aluksi haluttu myöskään uskoa (torjunta).

Visiotyöskentely (vaihe 3.) toi tulokseksi metaforan alkuräjähdyks, joka haastoi työyhteisöä voimakkaasti liikkeelle. Se velvoitti sitä uudistumaan ja kehittämään sen toimintoja niin, että ne vastaisivat aikaisempaa selvästi paremmin kolmen keskeisimpien segmenttien haasteisiin.

Tämän jälkeen (vaihe 4.) oli luontevaa tutustua tarkemmin kolmeen keskeisimpään segmenttiin. Irrallisten suoriutujien ja elämyksellisten sekä avomielisten etsijöiden käyttämiin keskeisiin medioihin (lehdet, netti ym.). Tutustuminen oli mielenkiintoista ja se lisäsi uteliaisuutta tavoittaa heidän tapaansa hahmottaa maailmaa. Moni saikin tuon työskentelyn tuloksena ”ahaa elämyksen” siitä, että oli kohdannut heitä paljon eri tilanteissa.

Toukokuun 2014 kehittämispäivän ja haastatteluiden yhteydessä (vaihe 5.) tehtiin RISC–nelikentän työskentely, jossa kukin sai etsiä itselle luontaisimman paikan nelikentältä. Toisin sanoen sanoittaa sitä,

millaiseksi kokee itsensä. Jo aiemmin (luku 2.1.4) kuvattiin sitä, kuinka työntekijät skaalasivat itsensä lähemmäksi irrallisten maailmaa kuin he todellisuudessa ovat.

Toimintakertomusten laadinta loppukeväänä (vaihe 6.) oli haastava vaihe, kun se käytännössä nosti esille tarpeen viedä kehittämistyötä myös käytäntöön. Tällöin aikaisempi toimintapa tuli vahvasti esille ja sitä myös puolustettiin.

Seuraava vaihe (7.) kuvaa sitä kuinka kehittämistyö haastoi voimakkaasti työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Monien segmenttien mukaiset toimintatavat haastoivat ihmisen tiedollisen oppimisen sijaan erityisesti arvoja asenteita, persoonaa sekä syvällistä spirituaalista itseymmärrystä. Tähän palataan seuraavassa luvussa (3.).

Työntekijöiden joukossa oli prosessin loppua (vaihe 8.) kohden havaittavissa rentoutta. Segmenttiajattelun keskeisimmät ideat olivat sisäistetty ja niitä ei enää kyseenlaistettu. Samalla oli hahmotettu viestinnän merkitys, mikä alkaa jo toimintoa suunniteltaessa. Samalla myös palvelumuotoilun merkitys kasvaa. Tähän myös palataan myöhemmin luvussa 3.

2.2.3 Seurakunnan perustehtävä ja sen muutosmahdollisuudet

Seurakuntien perustehtävän⁴ voidaan katsoa olevan ikuinen, mutta menettelytavat sen toteuttamiseksi voivat vaihdella sen mukaan, millaisessa toimintaympäristössä seurakunta joutuu sitä toteuttamaan. Ensimmäistä seurakunnille annettua perustehtävää voidaan pitää lähetyskäskyä (Matt. 28: 18-20):

"Jeesus tuli heidän luokseen ja puhui heille näin: "Minulle on annettu kaikki valta taivaassa ja maan päällä. Menkää siis ja tehkää kaikki kansat minun opetuslapsikseni: kastakaa heitä Isän ja Pojan ja Pyhän Hengen nimeen ja opettakaa heitä noudattamaan kaikkea, mitä minä olen käskenyt teidän noudattaa. Ja katso, minä olen teidän kansanne kaikki päivät maailman loppuun asti."

Uuden testamentin alkukielellä (koinee kreikka) lähetyskäskyssä käytetään opettaa verbissä sanaa *didaskein*, joka eroaa paljon kahdesta muusta opettaa verbistä (*katekein* ja *paideukein*⁵). *Didaskein* sanan alkujuurin on kreikan sanassa *dek*, joka tarkoittaa käden ojentamista, hyväksymistä. Kyse on vuorovaikutteisesta opettamisesta, jossa molemmat niin oppija kuin opettaja oppivat toisiltaan. Se ei ole siis vain valmiin tiedon kantamista toiselle, vaan hyvin vuorovaikutteisista oppimisista.

Tästä on pohjimmiltaan myös segmentoinnista kysymys: Yritämme ojentaa kätemme (tulla reilusti puoliväliin vastaan) ihmisryhmiä, jotka ovat kulttuurisesti ja käyttäytymisellään kaukana kirkon toiminnasta. Se vaatii oppimista niin meiltä kirkon työntekijöiltä kuin vapaaehtoisilta, jotta pystymme välittämään kiristinuskon keskeistä sisältöä ymmärrettävällä tavalla heille.

⁴ Kirkon tai seurakuntien perustehtävä määritellään seuraavasti:

Evl-fj -kotisivut

Kirkon perustehtävä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.

Kirkkolaki:

Kirkkolain mukaan kirkon tehtävänä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä edistää kristillisen sanoman leviämistä ja lähimmäisenrakkauden toteutumista. (Kirkkolaki 1:2)

⁵ Yksinkertaistaen voi kertoa, että *katekein* sanasta tulee katekismus ja *paideukein* sanasta on peräisin pedagogiikka. Ne kuvaavat hyvin, minkälaisesta opettamisesta on kysymys.

Pakilan seurakunnan identiteetin rakentuminen

Joulukuussa 2014 teimme työyhteisön kanssa harjoituksen, jossa pohdimme sitä, kuinka pitkälle ollaan valmiita menemään seurakunnasta kaukana olevia vastaa (ojentamaan heille käsi, kuten lähetyksäkäsken opettaa verbissä kehoitetaan). Seuraavien apukysymysten avulla kysyttiin sitä, mihin suuntaan olemme valmiita menemään,:

- miten me olemme valmiita erottumaan oman toimintaympäristömme takia muista Suomen seurakunnista?
- miten olemme valmiit ottamaan keskeiset segmentit huomioon?
- Miten uskallamme ottaa riskejä?

Työyhteisön piti miettiä sitä, mikä on heistä luovuttamatonta (taustayhteisön vaade, josta halutaan pitää kiinni) ja mihin suuntaan ollaan valmiita liikkua (Voimme sillä erottautua jopa muista).

Taustayhteisön vaade

(haluamme pitää tästä kiinni)

Usko Jumalaan toiminnan perustana

- Kirkon sanoma
- Usko, toivo ja rakkaus, joka tulee näkyväksi kaikessa toiminnassa
- Armollinen

Palveleva & ihmisläheinen

- Palvella ihmisiä
- Helposti lähestyttävä
- Tilannetaju ja hyvät tavat
- Olla kiinnostuneita ihmisistä
- Avoin, vastaanottavainen, palveleva, ammattitaitoinen, kuunteleva, huomioonottava, inhimillinen
- Arvostaa jokaista ihmistä ja kunnioittaa erilaisuutta

Aito ja rehellinen

- Emme halua mielistellä ja emme halua vastakkainasettelua
- Oma persoona

Olemme valmiita menemään tähän suuntaan

(Voimme erottautua jopa muista)

Segmenttien hyödyntäminen

- Segmentit luontevalla tavalla huomioon
- Segmentit sisään, ennakkokäsitykset ulos

Oppiminen

- Jaetaan kokemuksia (mitä hyötyä on esim. piparien jaosta?)
- Ollaan valmiita oppimaan muilta
- Kun menee riittävän usein epä mukavuusalueelle, niin se ei ole enää sitä (siitä tulee luontevaa)
- Joustavuus (pitää osata luopua omista näkemyksistä, esim. häämusiikin suhteen)

Kysymysmerkkejä (vaikeuttaa uudistumista)

- Ei haluttaisi erottautua muista (kilvoittelu on seurakunnissa vierasta) → pitää olla yhtä kaikkien seurakuntien kanssa.

Segmenttikokeilujen riskit:

- Riski: jos kokeilut menevät pieleen (niin se on henkilökohtainen moka), jos ne taas onnistutaan (niin silloin kaikki onnistuu)
- Segmentit ovat tärkeitä, mutta ne eivät korvaa aitoa kohtaamista
- Osa työntekijöistä on valmis kohtaamaan irralliset vain elämänkaaren tapahtumissa
- Riskinottoon kaivataan seurakuntaneuvoston tuki

Harjoituksesta kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä seurakunnan perustehtävä oli hyvin selkeä (siitä oltiin periaatteessa yhtä mieltä). Samalla kuitenkin pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että uudet toimintatavat istuvat jokaisen työntekijän omaan persoonaan. Tällöin nostettiin harjoituksen jälkeen käydyssä keskustelussa esille työntekijän ammatillisen identiteetin merkitys, johon paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa (3.). Osa työntekijöistä arastivat sitä, jos segmenttilähtöinen työ vaatii heiltä liikaa venymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin heiltä osin saatetaan odottaa omalle persoonalle luonnottomia työskentelytapoja. Toisaalta keskustelussa nousi esille myös se, että kyse on kuitenkin vain työroolin ottamisesta, vaikka seurakuntatyötä tehdäänkin pitkälti oman persoonan avulla.

Pakilan seurakunnan työyhteisöllä oli segmentoinnin kautta tullut selvää muutoshalukkuutta ja he olivat valmiita oppimaan myös uutta ja jakamaan sitä keskenään. Segmentointi herätti myös kysymysmerkkejä, jotka olivat hyvä tiedostaa, kun tulevia kehittämishankkeita suunnitellaan. Kaikki uusi toiminta vaatii kokeiluja ja tällöin on hyvin tavallista ja jopa toivottavaa, ettei kaikki uusi toiminta onnistu ensimmäisillä kerroilla. Tällöin työyhteisössä on oltava riittävän turvallinen paikka tehdä kokeiluja, joista osa onnistuu ja toiset taas ei. Usein epäonnistumista ja niiden läpikäynnistä opitaan myös paljon. Tämä edellyttää oppivaa organisaatiota, johon myös palataan seuraavassa luvussa.

Työyhteisölle annettiin seuraava kolmen kysymyksen (miten, miten ja miksi) sarja, joka on hyvä ottaa huomioon toimintaa kehittäessä:

- MITÄ
 - mitä me haluamme toteuttaa?
 - minkäläisten pakilalaisten ihmisten(segmentit) tarpeet me haluamme täyttää?
 - olemmeko hahmottaneet heidän tarpeensa oikein?
- MITEN
 - miten me teemme sen?
- MIKSI (pohdi syvällisesti)
 - miksi me haluamme tehdä tätä?
 - miten tekemisemme liittyy perustehtäväämme ja arvoihimme?
 - miksi me teemme tätä tietynlaiselle kohderyhmälle?

Kärkihankkeiden pohdintaa ja niiden kokonaisuuden hahmottamista

Vuoden 2014 viimeisessä seurakuntaneuvoston ja työntekijöiden kehittämisillassa pohdittiin Pakilan seurakunnan kärkihankkeita. Henkilöstö ja luottamushenkilöt jaettiin seitsemään eri ryhmään, ja kukin niistä sai pohdittavaksi yhden tai kaksi jo aiemmin esiin nostettua kärkihanketta.

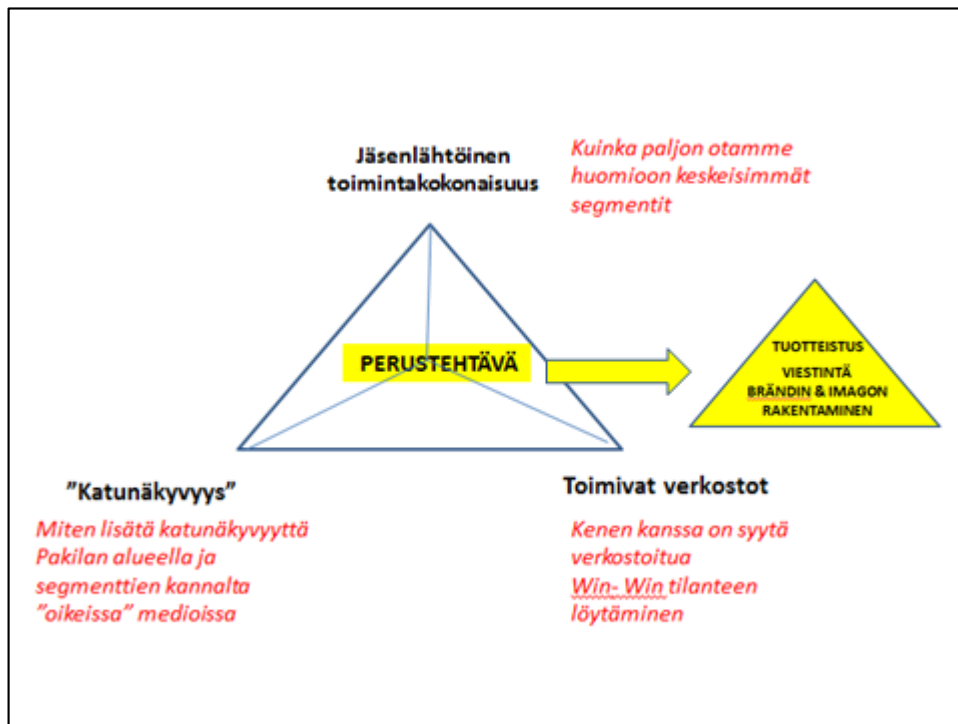
Ryhmätöiden tarkoituksena oli olla ennakkoluulottomia IDEAPAJOJA, joiden työn tuloksia on helppo lähteä jatkossa työstämään. Ryhmäläisiä kehoitettiin tuomaan esiin näkökulmia, jotka on syytä erityisesti ottaa huomioon kärkihankkeen kehittämisessä. Samalla pohdittiin sitä, miten siihen tuotetaan sisältöjä, joissa irrallisten ja avomielisten tarpeet tulevat toiminnassa huomioiduksi (mikä heitä voisi parhaiten puhutella). Samalla ryhmät saivat tehdä konkreettisia ehdotuksia kärkihanketta kuvaavasta toiminnasta.

Sisällön kartoituksen lisäksi ryhmiä kehoitettiin miettimään sitä, miten he kertoisivat kärkihankkeesta ja ottaisivat viestinnässä erityisesti huomioon irralliset tai avomieliset: Mitä iskulauseita (sloganit) he käyttäisivät siitä. Samalla teroitettiin sitä, että hyvä slogan on helppo muistaa, sisäistää ja se haastaa myös ihmiset ajattelemaan.

Eri ryhmien aihekokonaisuuksina olivat mm. Yhteisvastuu 2015, Haltialan alueen hyödyntäminen, Kauneimmat joululaulut sekä muutenkin joulunajan tilaisuuksien kokonaisuuden hahmotus, konfirmaation kehittäminen sekä joulu-, pääsiäis-, helluntaipolku. Lisäksi seuraavien toimintojen kehittäminen: jumalanpalvelus vapaaehtoisten voimin, muskaritoiminta ja diakonin projekti shoppailuapu (idea-apu lahjoihin). Ryhmät laativat fläpeille toteuttamis- ja viestintäideoita, joita koko porukalla käsiteltiin illan päätteeksi.

Kehittämisillan päätteeksi kiteytettiin seuraavan kuvan avulla sitä, miten seurakunnan perustehtävän toteuttamisessa on hyvä ottaa huomioon.

Kuva. Perustehtävästä käytäntöön



Kolmion kärkenä on alueen keskeisten segmenttien hahmottaminen ja sen avulla luotava seurakunnan jäsenlähtöinen toimintakokonaisuus. Irrallisten suuri määrä edellyttää katunäkyvyyden saamista, koska seurakuntien tavallinen toiminta ja siitä viestiminen ei tavoita heitä. Seurakunnan on samalla huolehdittava siitä, että sillä on toimivat verkostot, joiden avulla se saa rakennettua selvää lisäarvoa omalle toiminnalle. Tällöin on tärkeää edistää molemminpuolista etua (win – win), jolloin molemmat osapuolet hyötyvät verkostoitumisesta. Seurakunnan perustehtävä on hyvä sanoittaa (tuotteistus ja viestintä) niin, että se tulee ymmärretyksi eri segmenttien keskuudessa.

3. Hankkeen kiteytys kevään ja syksyn 2015 aikana

3.1. keskeiset kysymykset kehittämisessä

3.1.1 Ammatillinen identiteetti ja sen rakentuminen

Seurakunnan perustehtävän käsittelyn yhteydessä työntekijät toivat esille sen, kuinka tärkeänä pidettiin sitä, että uudet segmenttilähtöiset toimintatavat sopivat jokaisen työntekijän omaan persoonaan. Ryhmäharjoituksen purun yhteydessä käydyssä keskustelussa nostettiin esille työntekijän ammatillisen identiteetin merkitys. Miten se kenelläkin työuran aikana rakentunut ja miten se voi kehittyä sekä kasvaa. Toisaalta kysyttiin myös sitä, että onko pakko kasvaa johonkin suuntaan, jos ei itse halua.

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan henkilön elämänselityksensä perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana. Se sisältää yksilön työtä koskevat arvot, uskomukset, mielenkiinnon kohteet, tavoitteet, tulevaisuuden päämäärät sekä näkemykset siitä, mihin hän kokee kuuluvansa (Eteläpelto & Vähäsantanen; 2006). Identiteetti on ns. ”sateenvarjokäsite”, joka rakentuu vuorovaikutteisessa prosessissa yksilön ja niiden yhteisöjen välillä, joissa hän toimii. Identiteettityölle on keskeistä syvällinen reflektio, jossa menneet, nykyinen ja tuleva ammatillinen minäkuva ovat keskenään dialogissa. Reflektion kautta työntekijä analysoi kokemuksiaan löytääkseen mahdollisesti uuden tavan ymmärtää sitä tai vaihtoehtoisia tapoja toimia. Kehittämishankkeen aikana työyhteisöä kannustettiin tähän uusien asioiden kokeiluun ja samalla toivottiin ihmisten työstävän oman ammatillisen identiteetin rakentumista. Tämä luonnollisesti edellytti uuden oppimista ja jostakin vanhasta poisoppimista, jota saattoi estää useampi eri tekijä.

Seuraavalla sivulla on taulukko, jossa on kuvattu, kuinka oppimisen eri tasoilla kehittämisselityksen aikana reflektoimme asioita, kun etsimme tapoja löytää uusia toimintatapoja seurakunnasta kaukana olevien ihmisryhmien tavoittamiseen. Sen sisältöä avataan seuraavassa yhden käytännön esimerkin avulla, jota sellaisenaan ei tullut vastaan tässä kehittämisselityksessä.

Työntekijöille ovat koulutustilaisuudessa, jossa heille kuvataan sitä, mitä asioita irralliset ihmiset tavoittelevat kohtaamiselta. Heitä puhuttelevat erityisesti henkilökohtainen kokemus, valinnan vapaus ja viihtyvyys. Työntekijöitä pyydetään tämän tiedon perusteella miettimään, miten tämä on näkynyt esim. rippikoulun vanhempainilloissa.

Työntekijät ottavat tämän kouluttajan esittämän tiedon irrallista ensin tiedollisesti vastaan, mutta melko pian he alkavat peilaamaan sitä aikaisempiin omiin kokemuksiinsa. Ovatko he huomanneet kuinka selvästi näitä odotuksia vanhempainilloissa. Kokemusten pohdinta on ryhmässä vielä helpompaa, jos kouluttaja on osannut apukysymysten avulla tiedustella asiaa tarkemmin. Tällöin hän on saanut ryhmän pohtimaan onnistuneita vanhempainiloja ja epäonnistuneita tilanteita, joissa tunnelma on tuntunut jäykältä ja vuorovaikutus vanhempien kanssa ei ole päässyt syntyään.

Onnistuneista ja epäonnistuneista tilanteista puhuttaessa törmätään helposti työntekijän taitotasoon. Ryhmässä havaitsee helposti sen, kenen on ollut helppoa esittää rippikoululaisten vanhemmille asiat niin, että he ovat selvästi viihtyneet tilaisuudessa ja se on luonut mahdollisuuden rakentaa luonteva dialogi. Sen myötä on samalla ollut helpompaa keskustella rippikoulun kasvatuksellisista tavoitteista ja saada uskon kysymyksissä melko arka ihminen avautumaan.

Tämän pohdinnan myötä muutama työntekijä on kertonut, kuinka joku rippikoululaisten vanhempi on nostanut keskustelussa esiin omia uskonnäkemyksiä ja kasvatuksellisia arvoja, jotka ovat itsestä (omista arvoistamme käsin) tuntuneet hyvin vierailta. Siinä kohtaa heidän on ollut vaikea jatkaa enää dialogia, kun vanhemmat ovat työntekijöiden kehonkielestä huomanneet sen, etteivät he olleet pitäneet vanhempien kommentteista.

Tällaisen kokemuksen pohdinta johti keskustelun työntekijäryhmässä siihen, että pari työntekijää kokee em. tyyppisten vanhempien viihtymisen kautta asioiden käsittelyn turhanaikaiselta ihmisten kosiskelulta. He sanovat sen tuntuvan heistä omaan persoonaan sopimattomalta toimintatavalta. Heistä kirkon työntekijän virka on asiantuntijavirka, jossa tärkeintä on jakaa asiallisesti tietoa ja pysyä tiukasti viran vaatimassa arvokkuudessa, eikä turhaan kosiskella ihmisiä. Yksi nostaa vielä esille sen, että seurakunnan toiminnasta ja arvoista kaukana olevat vanhemmat haastavat myös meidän spiritualisuutemme. Hänen mielestään ei ole oman syvimmän uskomme mukaista taipua liialliseen ihmisten kosiskeluun. Hänen kutsumuksensa on tehdä töitä vain niiden parissa, jotka aidosti haluavat kuulla Jumalasta.

Tämä kuvitteellinen tarina on turhan kärjistetty Pakilan seurakunnan henkilöstöön nähden, mutta vastaavia tuntemuksia voisi kokea pienessä maalaisseurakunnassa ikänsä työskennellyt ja lähellä eläkeikää oleva pappi, joka on kasvanut kirkolle uskollisten tai maltillisten parissa. Hänelle helsinkiläinen irrallinen todellisuus voisi aiheuttaa kulttuurishokin. Kuitenkin irrallisten kohtaaminen voi haastaa myös ikänsä helsinkiläisessä kontekstissa töitä tehneitä työntekijöitä. Seuraavassa taulukossa avataan oppimisen tasoja, ja miten me uusia (esim. irrallisten segmenttilähtöistä toimintaa koskevia) asioita käsittelemme.

Taulukko. Oppimisen tasot. Työntekijöiden kokemus heille vieraiden toimintatapojen reflektoinnista: mitkä toivat mahdollisuuksia omaksua sitä sekä mahdolliset oppimisen esteet.

Reflektion taso (Millä tasolla tietoa käsitellään)	Mahdollisuudet ja vaikutteet (mitä haasteita on syytä pohtia)	Rajoitteet ja kysymykset (mikä voi estää reflektion eli oppimisen etenemisen)
TIETO (Ympäristön havainnointi, tiedon saaminen)	<ul style="list-style-type: none"> • saan Jäsen360 kautta uutta tietoa • voin oppia uusia tiedollisia asioita ympäristöstäni • voin saada uusia näkökulmia 	<ul style="list-style-type: none"> • Siirtäisinkö tiedosta mitään käytäntöön?
OMA KOKEMUS ja sen suhde ulkoiseen käyttäytymiseen	<ul style="list-style-type: none"> • uudenlaisten toimintatapojen omaksumisen tarve ja niiden suhde omaan aikaisempaan kokemukseen • omien käyttäytymismuutosten vaikutus ympäristöön? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten toteuttaa sisällöllinen ja rakenteellinen muutos itsessään ja elämässään?
TAIDOT kyky strategiseen muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> • osaanko nähdä oman toimintatapani uudella tavalla (osana muutosta ja laajempaa kokonaisuutta)? • taito toimia omien vahvuuksien mukaan ja tiedostaa myös omat heikkoudet • (minkä verran teen päätöksiä pelon tai muun negatiivisen tunteen vallassa?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Katsonko vain peruutuspeiliin (historia) vai pyrinkö hahmottamaan myös tulevaa?
USKOMUKSET & ARVOT	<ul style="list-style-type: none"> • omat pohjimmaiset elämänarvot • oman ura-ankkurin tiedostaminen → miten se on vaikuttanut omaan motivaatioon ja valintoihin • elämänhistorian vaikutus omien arvojen ja uskomusten muodostumisessa • kulttuurin vaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostanko arvoni ja uskomukseni? • Tukeeko seurakunnan toimintakulttuuri muutosta?
PERSOONA & MINÄ	Jäsen360 tieto haastaa... <ul style="list-style-type: none"> • persoonallisuutta (taivunko luontaisesti siihen) • luonnetta ja temperamenttia • taitoja ja lahjoja • luontaista tapaa toimia ja olla 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaanko hyödyntää vahvuuksiani ja minimoida omien heikkouksieni negatiivista vaikutusta? • Havaitsenko yhtään omia sokeita pisteitäni?
SPIRITUAALISUUS	<ul style="list-style-type: none"> • mikä on oman olemiseni tarkoitus (elämän mielekkyyden löytäminen) • missä perustarinassa olen mukana (oman elämäntarkoituksen ja kutsumuksen hahmottaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tämä korostuu iän myötä ja se on oleellinen osa ihmisen elämäntarkoitusta. • Mikä on minun oma kutsumukseni?

Pakilan seurakunnassa työntekijöissä oppimisaahdistusta aiheuttivat erityisesti irrallisten kanssa suunnitellut toimenpiteet. Osa piti niitä selvästi ihmisten kosiskeluna ja omalle persoonalle vastenmielisenä. Päivien aikana tuli esille myös se, ettei osa kokenut valinneensa kirkon alan työtä sen takia, että toimisi vastaavalla tavalla. Erityisesti jalkautuvat tempaukset (piparien jako tai ihmisten kohtaaminen mehulasin kanssa Paloheinässä ladun varrella) tuntuivat osasta tyhjänpäiväisinä ja itselle epämiellyttävinä.

Sen sijaan ne työntekijät, jotka taas olivat jalkautuneet, antoivat siitä osin hyvinkin positiivista palautetta. Omalle elämäntavalle vieraiden segmenttien toiminnan käsittely vaatikin tämän takia paljon aikaa, koska oppiminen ei ollut vain tiedollista ja kokemuksellista, vaan se haastoi työntekijöiden taitotason lisäksi hänen syvempiä oppimisen tasoja (uskomuksia ja arvoja, persoonaa ja spirituaalisuutta).

Seuraava kuva näyttääkin sitä, miten oppimisen tasot etenevät ja kuinka syvimmat tasot vaativat sekä aikaa että riittävän turvallisen ympäristön reflektoida sitä.

Kuva. Oppimisen tasojen eteneminen ajan kanssa, kun uusi itselle vieras asia otetaan useita kertoja esille.



Näiden oppimisen tasojen kautta on hyvä edetä oppivan organisaation toimintaideaan, jota tietoisesti rakennettiin ja edistettiin koko hankkeen ajan.

3.1.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite tuli laajaan tietoisuuteen vuonna 1990, kun Peter M. Senge julkaisi bestseller kirjan *The Fifth Discipline*. Oppiva organisaatio muodostuu Sengen (1994) mukaan seuraavien viiden keskeisen periaatteen varaan: a) henkilökohtainen pätevyys, b) yhteinen visio, c) ajattelua ja toimintaa ohjaavat sisäiset mielen mallit, d) tiimissä oppiminen ja e) systeemiajattelu.

Sengen ajattelussa oppivan organisaation perusnäkemys rakentuu erityisesti systeemiajattelun varaan. Systeemiajattelu haastaa työntekijöitä näkemään organisaatiostaan, toimintaympäristöstään ja työstään kokonaisuksia. Työntekijöiden tulee oppia näkemään perusrakenteita yksittäisten tapahtumien sijaan ja ajattelemaan oppimisen olevan jatkuva muutosprosessi lyhyiden välähdysten sijaan. Systeemiajattelu on kulmakivi sille, kuinka oppivat organisaatiot ajattelevat ympäröivästä maailmasta.

Tätä Sengen edustamaan oppivan organisaation edellyttämää systeemiajattelua rakennettiin kehittämishankkeen aikana tietoisesti Jäsen360 segmenttityökalun avulla. Se haastoi työntekijöitä (jamyös luottamushenkilöitä) katsomaan seurakunnan toimintaympäristöä ja miettimään, mitä sen kuvaama muutos tarkoittaa seurakunnan työn kokonaisuudelle.

David Garvin, Amy Edmondson ja Francesca Gino julkaisivat vuonna 2008 *Harward Business Review* -sarjassa artikkelin *Onko organisaatiosi oppiva*. He esittelivät artikkelissaan laaja-alaisen ja konkreettisen selvitystyökalun, jonka avulla voidaan arvioida organisaation piirissä tapahtuvaa oppimista. He rakensivat alhaalta ylöspäin etenevän mallin, joka mittaa kaikenkokoisten organisaatioiden osissa (osastoilla, toimistoissa, projekteissa tai tulosyksikössä) tapahtuvaa oppimista. Se soveltuu siis yhtä hyvin pienen ryhmän kuin isomman työyksikön tutkimiseen. Pontus Salmi avasi kolmeen kertaan Pakilan seurakunnan henkilöstölle tämän artikkelin ajatuksia ja sen takia tämä kokonaisuus esitellään tässä kohtaa laajemmin.

Garvin, Edmondson ja Gino totesivat, että kahden viime vuosikymmenen aikana organisaatiotutkimus on paljastanut kolme organisaation oppivuuden ja sopeutuvuuden kannalta olennaista laajaa tekijää. Ne ovat heidän mukaansa a) oppimista edistävä ympäristö, b) konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt sekä c) johdon omalla käyttäytymisellään antama tuki. Nämä kolme tekijää ovat oppivan organisaation rakennuskiviä. Jokainen kivi erillisine ainesosineen on kokonaisuuden kannalta elintärkeä, mutta silti ne ovat itsenäisiä ja erikseen mitattavissa olevia asioita. Organisaation oppivuuden ja sopeutuvuuden kannalta keskeisimmät kolme tekijää voidaan kuvata pääpiirteissään seuraavasti:

1) *Oppimista edistävä ympäristö, jolla on seuraavat neljä erityistä tunnusmerkkiä.*

Oppimista tukevalla ympäristöllä on seuraavat neljä tunnusmerkkiä:

a) *Turvallisuudentunne*

- Työntekijät voivat oppia vain, jos heidän ei tarvitse pelätä, että heitä väheksytään silloin, kun he ovat eri mieltä vertaistensa tai korkeammassa asemassa olevien kanssa. Heidän täytyy saada esittää myös "tyhmiä" kysymyksiä.

b) *Erilaisten käsitysten arvostaminen*

- Oppimista tapahtuu silloin, kun ihmiset tulevat tietoisiksi erilaisista, jopa tosilleen vastustavista, ajatuksista.

c) *Avoimuus uusille ideoille*

- Oppiminen vaatii aina myös uudenlaisten lähestymistapojen ja ratkaisumallien kehittämistä. Niiden kokeilussa on otettava myös riskejä.

d) *Pohdiskeluaajan salliminen*

- Kun määräajat ja aikataulupaineet hoputtavat ihmisiä, heidän kykynsä analyttiseen ja luovaan ajatteluun helposti vaarantuu. He eivät aina enää pysty täysipainoisesti selvittämään ongelmien syitä ja oppimaan kokemuksesta.
- Tämän takia oppimiseen kannustavat organisaatiot sallivat tauon pitämisen työn lomassa ja kannustavat organisaation prosessien harkittuun tarkistamiseen.

2) Konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt

Oppivaa organisaatiota ei saa aikaan ilman vaivannäköä ja yhteisiä oppimisprosesseja, joihin kuuluu tiedon luomista, keräämistä, tulkitsemista ja levittämistä. Niihin sisältyy myös kokeilutoimintaa uusien palvelujen ja käytäntöjen testaamiseksi ja kehittämiseksi sekä koulusta uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden kehittämiseksi.

Yhteiset oppimisprosessit pyritään jakamaan yhteiseen käyttöön järjestelmällisesti ja selväpiirteisesti. Se voi tapahtua yksilöiden, ryhmien tai kokonaisten organisaatioiden kesken, ja tietämys on hyvä saada liikkumaan sekä vaaka- että pystysuorasti organisaation sisällä.

Yksi tunnetuimmista esimerkeistä tällaisesta lähestymistavasta on Yhdysvaltain maavoimien taistelukertomusten tarkastelumalli (*After action review, AAR*). Tätä armeijan mallia on sovellettu myös monilla eri aloilla sen jälkeen. USA:n maavoimissa jokaisen suoritettujen tehtävien, hankkeen tai tärkeän toimenpiteen jälkeen kerätään prosessin kautta järjestelmällinen loppuraportointi, jossa kehyksenä on neljä yksinkertaista kysymystä:

- Mitä lähdimme tekemään?
- Mitä todella tapahtui?
- Miksi näin tapahtui?
- Miten toimimme seuraavalla kerralla?
(Mitkä toimenpiteet säilytämme ja mitä parannamme?)

Nämä AAR-mallin kysymykset tuntuivat Pakilan seurakunnan työyhteisöstä käyttökelpoiselta, vaikka niiden armeijatausta tuntuikin aluksi epäilyttäväkin osaa henkilöstöstä. Kirkkoherra palasi usein näihin kysymyksiin sekä kehittämistilanteissa että konsultin kanssa käymissään keskusteluissa. Leo Norjan mukaan on tärkeää oppia eri tilanteiden jälkeen kysymään näitä kysymyksiä, ja tällä tavalla keräämään systemaattisesti myös palautetta.

3) Johdon omalla käyttäytymisellään antama tuki

Artikkelin kirjoittavat toteavat, että ylimpien johtajien käyttäytyminen vaikuttaa voimakkaasti organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen. Tämä mahdollistuu, kun johtajat aktiivisesti haastavat työntekijöitä dialogiin, jossa he esittävät kysymyksiä työntekijöille ja kuuntelevat heitä virittäen samalla vuoropuhelua ja väittelyä. Tällöin työntekijät tuntevat, että heitä kannustetaan oppimaan. Johtajien on itse pyrittävä varaamaan riittävästi aikaa dialogiseen johtamiseen. Ylimmän johdon esimerkillä on erityisen suuri voima, että siitä tulee käytäntö myös laajemmin koko organisaatiossa.

Garvinin, Edmondsonin ja Ginon laatimat organisaation oppimisen kolme rakennuskiveä tukevat toisiaan ja menevät jossakin määrin myös päällekkäin. Johdon oikeat toimintatavat edesauttavat oppimista tukevan ympäristön syntymistä, ja tällainen ympäristö tekee johtajille ja työntekijöille helpommaksi toteuttaa työyhteisöissään sujuvasti ja tehokkaasti konkreettisia oppimisprosesseja ja käytäntöjä. Konkreettiset prosessit taas tarjoavat johtajille tilaisuuksia käyttäytyä oppimista edistävällä tavalla ja kannustaa muitakin käyttäytymään saman mallin mukaisesti. Näin hyvän (oppimisen) kierre ruokkii hyvää (oppimista) ja sitä (oppimisen tuloksia) alkaa toteutua myös käytännössä.

Pakilan seurakunnassa kirkkoherran Leo Norjan rooli kehittämisprosessissa on ollut merkittävä ja hän sai siitä myös henkilöstöltä positiivista palautetta. Kehittämistyön myötä kevään 2015 aikana

rakentunut uusi johtoryhmä on myös esimerkillisellä tavalla lähtenyt viemään uudistuksia eteenpäin.

3.1.3 Palvelumuotoilu osana toimintojen kehittämistä

Koko hankkeen ensimmäisessä yhteisessä (seurakuntaneuvosto ja henkilöstö paikalla) kehittämispäivässä (25.5.2013) käytiin yhdessä läpi kehittämishankkeen seuraavia tavoitteita:

- sen aikana etsitään potentiaalisia ratkaisumalleja (konsepteja) organisoida seurakunnan työtä uudella tavalla ja kokeilla niitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mahdollisimman kevein menetelmin.
- kehittämistyö tähtää siihen, että Pakilan seurakunta voi jatkaa itsenäisesti hankkeen päätyttyä. Tämä edellyttää työyhteisöltä valmiutta jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, jonka aikana uskalletaan myös arvioida (mitata) työn tuloksia, joista opitaan ja joiden pohjalta tehdään parannuksia.
- samalla asetettiin vielä toive sille, että parhaat ja toimivimmat pilotit dokumentoidaan ja niitä voidaan levittää laajemmalti.

Jo aiemmin todettiin se, että segmentointi haastoi työntekijöitä vahvasti muutokseen: Se vei työyhteisöä organisaatio- ja perinnelähtöisyydestä yhä enemmän toimintaympäristölähtöisyyteen.

Seuraavassa taulussa on kuvattu se, miten uusia pilotteja on haettu ja kuinka toiminnan uudistamisprosessi on edennyt.



Vaiheet 1 – 4 veivät paljon pidempään aikaa kuin alun perin osattiin ennakoida. Kehittämispäivien aikana oli vielä melko helppoa puhua yleisesti segmenteistä (vaiheet 1. -2.), mutta kun kolmosvaiheen (tunnistetaan merkittävimmät kohtaamisen mahdollisuudet) kautta edettiin arvonmuodostusvaiheeseen (vaihe 4.), niin se haastoi aikaisemmin (luku 3.1.1) kuvatulla tavalla työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Tällöin tuli suuri kiusaus hivuttaa itselle vieraan segmentin odotuksia kohtaamiselle lähemmäksi omia näkemyksiä ja toiveista. Esim. irrallisten toive nykyistä pinnallisemmasta, nopeammasta ja yksinkertaisemmasta kontaktista tuntui useammasta työntekijöistä merkityksettömältä. He olisivat halunneet tuoda siihen enemmän syvyyttä, jota uskollisten ja myös avomielisten segmenttiryhvät arvostavat.

Arvonmuodostus (vaihe 4.) saatiin luotua kunnolla silloin, kun eri segmenttien kohdalla selvitettiin ennakkoluulottomasti ja ilman liiallista omaa tulkintaa se, mitkä asiat ovat näihin ryhmiin kuuluvista ihmisistä itsestään tärkeitä, jotta he voisivat kokea kohtaamisen omalla kohdallaan merkityksellisiksi. Tämän jälkeen oli mahdollista lähteä tekemään onnistuneita kokeiluja (vaiheet 5. – 6.). Tämä edellytti työyhteisössä turvallisuutta, joka antoi mahdollisuuden siihen, että siinä voidaan myös epäonnistua.

Tässä raportissa on jo aiemmin esitelty kahta onnistunutta pilottia (luku 2.2.2), joilla saatiin tavoiteltua irrallisia. Vähemmän julkisuutta saaneita onnistuneita pieniä pilotteja oli näiden lisäksi useita (esim. jalkautuvat tempaukset). Ilahduttavimpia olivat ne projektit, joissa voitiin ylittää vanha työalajohdajainen ajattelu ja tehdä ennakkoluulottomasti yhteistyötä.

Parhaiten toimivien kohtaamismallien ja työkalujen dokumentointia (vaihe 7.) ei hankkeen aikana saatu levitettyä Pakilan seurakuntaa laajemmin Helsingin seurakuntiin tai kokonaiskirkkoon. Pakilan seurakunta sai kuitenkin hankkeen aikana paljon positiivista kiinnostusta ja huomiota osakseen Jäsen360 segmenttityökalun käytössä ja dialogisen johtamisen rakentamisessa. Kirkkoherra Leo Norja kävi hankkeen aikana esittelemässä kehittämishankkeen tuloksia sekä Espoossa että Helsingissä ja hän myös vaihtoi tietoja Vantaankosken seurakunnan kanssa, jossa samaan aikaan tehtiin systemaattista kehittämistyötä.

Pontus Salmi esitteli palvelumuotoilun perusideaa useamman kerran työyhteisölle. Palvelumuotoilussa keskeistä on palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittäminen niin, että siinä korostuu palvelutapahtuman kokeminen yksilön näkökulmasta. Se perustuu luovan ja analyyttisen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin, jonka lopputulos parantaa palvelun laatua ja tuo sille toiminnallista lisäarvoa.

Seuraavassa on lainattu palvelumuotoilija Satu Miettisen ajattelua (*kursiivilla*), jota on yhdistetty Pakilan seurakunnan kehittämisprosessiin:

- *Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä.*
 - Tätä ymmärrystä saatiin Jäsen360 tutkimuksesta, mikä hahmotettiin kuitenkin vain selitemalliksi, jonka sisältöjä on syytä testata käytännössä
- *On mielekkäämpää kohdata oikeita tilanteita ja oikeita ihmisiä, kuin lukea esimerkiksi markkinatutkimusten keskivertoihmisestä, joka ei kerro, miksi hän toimii niin kuin toimii.*
 - Tämän takia käytettiin edellisellä sivulla kuvattua ”Pilottien hakeminen, toiminnan uudistaminen” seitsemän vaiheen mallia, joka haastoi kokeilemaan asioita myös käytännössä.
 - Työntekijöitä on rohkaistu syventämään myös tietoa ihmisiä haastatteleamalla
- *Palvelumuotoilun avulla voidaan mallintaa käyttäjän näkökulmasta jo olemassa olevaa palvelupolkua. Tällöin tuodaan pelkän toiminnallisen kuvauksen lisäksi esille kuinka eri merkitykset kytkeytyvät toisiinsa ja miten ihmiset liittyvät palvelun osaksi elämäänsä, elämäntyyliinsä, osaksi arvostuksiaan, ihanteitaan, uskomuksiaan ja käsityksiään.*
 - Erityisesti kesän 2014 yhtä konfirmaatiojumalanpalvelusta analysoitiin tästä näkökulmasta. Pontus Salmi oli siinä mukana myös havainnoimassa, miten intensiivisesti messuun osallistunut väki oli messun kussakin vaiheessa mukana: Mikä tuntui toimivan ja mikä ei.

Kaiken kaikkiaan palvelumuotoilun idea jäi Pakilan seurakunnassa elämään ja erityisesti kirkkoherra ja uusi johtoryhmä oivalsivat sen merkityksen. Seurakuntayhtymä on luvannut tarjota Pakilan seurakunnalle tämän dialogisen kehittämishankkeen jälkeen mahdollisuutta pienimuotoiseen palvelumuotoiluprosessiin, johon yhtymän kehittämissyksikkö etsii heille sopivaa konsulttia.

Palvelumuotoilun syventäminen onkin yksi keskeinen kehittämiskohde, johon Pakilan seurakunnassa kannattaa tämän hankkeen jälkeen syventyä. Siihen panostaminen mahdollistaa myös uuden prosessimaisen työskentelyn opettelemisen ja sen mukaisten kärkihankkeiden kehittämisen. Näiden toteuttamiseen tarvitaan koko työyhteisön panosta, jolloin se on helppo pitää myös koko yhteisön oppimisprosessina.

3.1.4 Webropol -kysely henkilöstölle maaliskuussa 2015

Hankeryhmä piti alkuvuoden 2015 aikana käytyjen keskustelujen aikana tärkeänä, että henkilöstölle tehdään webropol –kysely, jossa heiltä kysytään prosessin aikana kehittämispäivien aikana esiinnoitettuja asioita ja tutkitaan niiden kannatuksen laajuutta koko työyhteisössä. Kyselyyn vastasi n. 90 % henkilöstöstä (23 h:löä), joten sen kattavuus oli erittäin hyvä.

Kyselyssä oli yhteensä 32 väittämää, joihin henkilöstö otti kantaa viisiportaisella asteikolla⁶. Lisäksi heille esitettiin 11 avointa kysymystä. Hankeryhmä analysoi kyselyn tulokset ja he kokivat että 32 väittämästä seuraavat viisi aihekokonaisuutta (yhteensä 18 väittämää) on syytä käydä erityisen tarkkaan läpi ja keskusteluttaa niistä sekä seurakuntaneuvostoa että henkilöstöä.

Tulosten lukemisen helpottamiseksi päätettiin ne skaalata seuraavasti:

- väittämää kannattaneet vaihtoehdot (esim. Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä) yhdistettiin ryhmäksi PUOLESTA
- väittämän kanssa eri mieltä olleista (Jokseenkin eri mieltä - Täysin eri mieltä) vaihtoehdoista luotiin ryhmä: VASTAAN.

Seuraavassa on esitelty nämä viisi asiakokonaisuutta ja kirjattu myös sitä tulkintaa, jota hankeryhmän kanssa käydyn keskustelun yhteydessä tehtiin.

1. Miten suhtautua Jäsen360 tietoon ja erityisesti sen tuomaan haasteeseen kohdata irrallisia:

	Puolesta	Vastaan
Meidän on tärkeää ottaa Jäsen360 segmenttitieto nykyistä enemmän huomioon toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.	78 %	13 %
Meidän on tärkeää olla kiinnostuneita irrallisten segmenttiin kuuluvista ihmisistä ja uhrata voimavaroja heidän tavoittamiseen	78 %	13 %
Meidän ei kannata uhrata liikaa aikaa irrallisten tavoittamiseen, koska he eivät ole luontaisesti kiinnostuneita seurakunnasta.	22 %	65 %

Väittämien ja avovastausten perusteella voitiin tehdä arvio siitä, että kehittämishankkeen alussa työyhteisöpäivissä havaittu jäsen360 järjestelmään kohtaan osoitettu epäroiva suhtautuminen oli selvästi työyhteisössä vähentynyt. Myöskään irrallisten kohtaamiseen ei suhtauduttu enää yhtä negatiivisesti. Asenteet olivat tässä kohden selvästi muuttuneet.

⁶ Esimerkiksi väittämät ovat olleet: Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä - En osaa sanoa - Jokseenkin eri mieltä - Täysin eri mieltä

2. *Kuinka paljon oma persoona ja työrooli ovat sisäkkäisiä tekijöitä ja miten luonnollisena henkilö kokee irrallisten kohtaamisen:*

	Puolesta	Vastaan
Oma persoonani ja työroolini ovat itselleni hyvin sisäkkäisiä tekijöitä ja mielestäni niitä ei voi erotella toisistaan.	74 %	22 %
Koen, etten voi tehdä työtehtäviä (esim. jalkautuminen), jotka koen itselleni vieraaksi.	9 %	78 %
Irrallisten kohtaaminen ei ole minulle luontaista ja koen sen itseni kannalta vieraaksi.	9 %	74 %
Minun on helppo kohdata irrallisia ja en koe sitä itselleni kiusalliseksi, vaan luontevaksi.	74 %	4 %

Seurakuntatyötä tehdään omalla persoonalla, jonka takia oman persoonan ja työroolin koetaan olevan sisäkkäisiä tekijöitä. Vaikka irrallisten elämän kokonaisuus voi tuntua itsestä melko vieraalta, niin siihen osattiin suhtautua pääosin hyvin ammatillisesti. Kolme neljästä kokee sen jopa itselle luontevaksi. Oman ammatillisen identiteetin yhteinen pohdinta (hankkeen aikana) on osaltaan edesauttanut tätä kehitystä.

3. *Kuinka erityisenä työntekijä pitää sekä Pakilan aluetta Helsingissä että omaa työyhteisönsä:*

	Puolesta	Vastaan
Pakilan seurakunnassa tehdään ensiluokkaista työtä verrattuna muihin seurakuntiin.	13 %	43 %
Pakila eroaa muista Helsingin alueista monella eri tavoin, olemme erityinen alue Helsingissä.	26 %	52 %

Pakilan seurakunnan työyhteisössä aikaisemmin vahvasti vallalla ollut käsitys Pakilasta erityisenä alueena on muuttunut Jäsen360 segmenttityökaluun tutustumisen myötä. Samoin itsekriittisyys oman työn erityisyyttä (ensiluokkaista suhteessa muihin seurakuntiin) kohtaan on lisääntynyt. Moni kommentoi tämän (erityisyyden kokemuksen) olleen osa vanhaa pakilalaista työkuulttuuria, jonka rippeitä oli vielä hankkeen alussa nähtävissä, mutta asenteet sen suhteen ovat muuttuneet.

4. *Miten läheiseksi kukin kokee tiimityön ja ovatko suunnitelmat jakaa kirkkoherran esimiesvaltaa lähiesimiehille hyviä:*

	Puolesta	Vastaan
Pitäisin hyvänä sitä, että meillä olisi selkeä lähiesimiesjärjestelmä: tiimin vetäjät, joille on delegoitu selvästi myös esimiesvaltaa.	70 %	13 %
Toivoisin, että lähiesimies valittaisiin pidemmäksi aikaa, jolloin tiimin vetäjä ei enää vaihtuisi säännöllisin väliajoin.	61 %	9 %
Koen tärkeäksi sen, että voin toimia tiimissä, jossa voimme puhua avoimesti työstä (mm. jakaa työn tunnekuormaa ja suunnitella työtä).	91 %	9 %
En koe tarvetta tiimityölle, vaan teen mielelläni työtä mahdollisimman paljon yksin.	9 %	87 %

Työyhteisöpäivien aikana oli välillä keskusteluissa esitetty melko epäröiviä kommentteja koskien seuraavia asiakokonaisuuksia:

- lähiesimiesten esimiesvallan kasvattaminen
- tiimin vastaavat eivät enää vaihtuisi parin vuoden välein, vaan valittaisiin pysyvät lähiesimiehet
- koko tiimityön tärkeys ja mielekkyys, kun kaikki tiimit eivät olleet toimineet aiemmin hyvin

Saatujen tulosten perusteella henkilöstö oli valmis delegoimaan esimiesvaltaa lähiesimiehille ja niiden toivottiin olevan myös pysyviä tehtäviä. Enemmistö kokivat tiimit myös oman työn jakamisen kannalta

tärkeiksi. Hankeryhmässä pohdittiin sitä, miten yhdistää tarve sekä koko työyhteisön läpäiseville yhteisille projekteille ja prosesseille että arjen työtä tukeville tiimirakenteelle. Tämä palaute otettiin erityisen tarkkaan huomioon tulevaa organisaatorakennetta suunniteltaessa.

5. *Miten paljon työn tavoitteellisuus ja yhteisten tavoitteiden asettaminen koettiin tärkeäksi:*

	Puolesta	Vastaan
Meidän on tärkeää osata kehittää toimintaa niin, että se vastaa alueella asuvien ihmisten tarpeita.	91 %	4 %
Koen hyväksi sen, että meille asetetaan yhteisiä työn tavoitteita, jotka velvoittavat myös kaikkia.	91 %	0 %
Minusta on tärkeää, että jokainen työntekijä saa toimia mahdollisimman itsenäisesti ja asettaa omalle työlle itsenäisesti omia tavoitteita.	35 %	52 %
Meidän on syytä oppia tekemään tulevaisuudessa entistä enemmän (työalat ja tiimit ylittäen) yhdessä töitä ja oppia yhdessä hoitamaan yhteisiä projekteja ja prosesseja.	87 %	13 %
Koen hyväksi, että työalojen rajat ovat selkeät ja kukin tiimi saa keskittyä omaan ydintehtävään mahdollisimman itsenäisesti ja yhteisiä prosesseja on mahdollisimman vähän.	9 %	87 %

Tähän viimeiseen asiakokonaisuuden tuloksiin oltiin hankeryhmässä hyvin tyytyväisiä. Kehittämisprosessin myötä oli työyhteisössä selvästi lisääntynyt taju yhteisten (koko seurakuntaa) tavoitteiden tärkeydestä, jotka rikkoivat aikaisemmat tiimi- ja työalojen rajat.

Ennen hankkeen alkua laaditussa kehittämissuunnitelmassa⁷ ennakoitiin, että hanketyöryhmän jäsenten rooli kehittämiskertojen välillä tulee olemaan merkittävä. Heidän toivottiin olevan kehittämistyön kannalta organisaation sisäisiä avainhenkilöitä eli ns. muutosagentteja⁸.

Kehittämissuunnitelmassa esiteltiin tällöin myös Paul Strebel laatima jäsenyys, jonka avulla hän oli kuvannut muutosagentin roolia työyhteisössä. Hänen mielestään asiantuntijat voidaan organisaation muutoksessa jaotella neljään eri luokkaan: traditionalistit, vastustajat, aidalla istujat ja muutosagentit.

Seuraavassa kuvassa on esitetty, miten roolit olivat muuttuneet kehittämishankkeen aikana. Hankeryhmäläiset olivat omalla toiminnallaan saaneet aidalla istujia osallistumaan aktiivisemmin kehittämistyöhön ja monesta heistä oli tullut aktiivisia toiminnan kehittäjiä (muutosagentteja). Moni traditionalisti oli myös vaihtanut roolia vähintään aidalla istujaksi ja moni on uskaltanut lähestyä toimissaan myös muutosagentin roolia. Hankkeen alussa kriittiset äänet tuntuivat olevan osissa kehittämispäivissä niin äänekkäitä, että se sai olettaa, että vastustajia on paljonkin työyhteisössä. Tämä kritiikki vaimeni prosessin aikana ja osa hyvin kriittisiä puheenvuoroja aiemmin käyttänyt työntekijä osasi hankkeen aikana asemoida omaa rooliaan uudella tavalla. He pitivät viimeisen vuoden

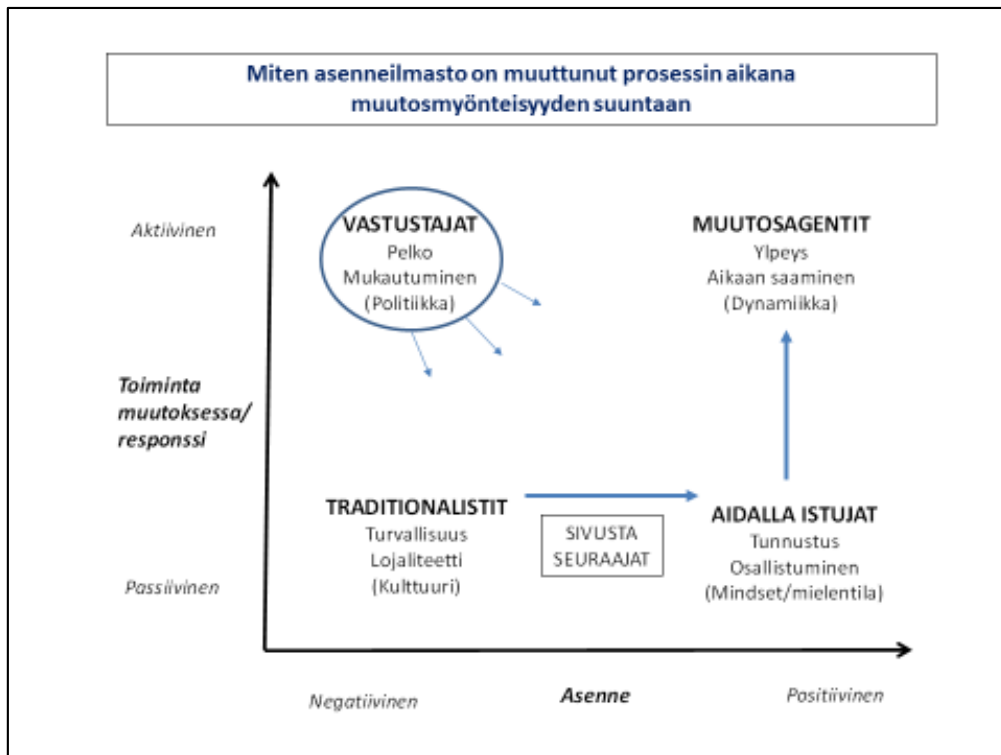
⁷ Kehittämissuunnitelman perusteella seurakuntaneuvosto teki aikoinaan päätöksen lähteä kehittämishankkeeseen, jos/kun Työsuojelurahaston rahoitus myönnetään sille.

⁸ Muutosagenteista todettiin seuraavasti:

”Muutosagentti on organisaation sisäistä muutosta toimeenpaneva tai siihen vaikuttava taho, joka omalla toiminnallaan edistää onnistuneen muutosprosessin toteutumista. Muutosagentti tehtävänä on toimia työyhteisön sisäisenä mielipidemuokkaaja, joka saa ihmiset kehittämistyön aikana osallistumaan, sitoutumaan sekä muuttamaan toimintatapaansa yhteisesti haluttuun suuntaan.

Muutosagenttina toimiminen vaatii rohkeutta, kärsivällisyyttä, pitkäjännitteisyyttä, taitoa kuunnella sekä taitoa kommunikoida ihmisten kanssa. Muutosagentti toimii joustavasti monella eri tavoin työyhteisön sisällä: Hän rohkaisee, tukee, haastaa, tiedottaa, kehittää, selvittää asioita, katsoo tulevaisuuteen, tekee muutostyötä yhdessä henkilöstön kanssa. Lisäksi hän tarvittaessa auttaa, on samanaikaisesti rehellinen ja diplomaattinen, näkee hyödyt ja muutostarpeen.”

aikana kehittämistyön kannalta erittäin rakentavia puheenvuoroja. Seuraavassa on esitetty kuva, jossa on Strebelin teoriaan lisätty Pakilan seurakunnan kehittämishankkeen edellisessä kappaleessa kuvatut työntekijöiden roolin muutoksien suunnat.



Lopuksi esitellään kuva, joka syntyi webropol –kyselyn tuloksena (erityisesti avoimissa vastauksissa esiin tulleet asiat). Sillä haastettiin työyhteisöä pohtimaan kirkkoherran ja lähiesimiesten välistä roolia ja samalla myös tiedostamaan kirkkolain delegeoima valta seurakuntaneuvostolle, jonka jäsen kirkkoherra myös on.



3.2 Uusi organisaatio ja vapaaehtoistyön projekti

3.2.1 Uusi organisoituminen ja sen mukainen johtamisrakenne

Kirkkoherra esitti 14.5.2014 pidetyssä kehittämispäivässä ensimmäisen kerran koko työyhteisölle seuraavan mallin, jonka avulla hän toivoi tulevan toimintatavan ja myös organisaation rakentuvan.

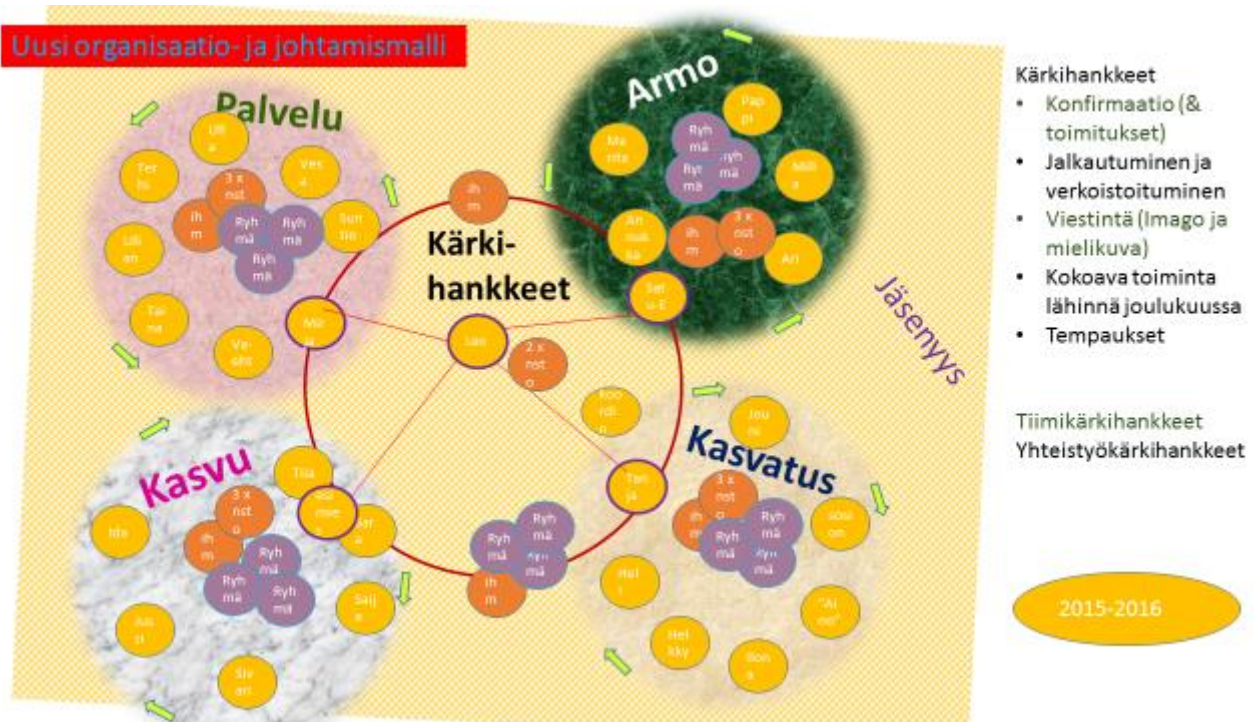
Toinen kuva työn jäsentämisestä



Tästä lähtien alettiin hankeryhmässä ja työntekijöiden kehittämispäivissä suunnitella uutta jäsenlähtöistä toiminta- ja johtamismallia. Suunnittelun lähtökohtana olivat olleet seuraavat tekijät:

- Jäsen360 esiin nostamat haasteet
 - havainto siitä, että aikaisemmalla työalälähtöisellä mallilla ei voida tavoittaa keskeisimpiä segmenttejä kovinkaan tehokkaasti.
- Henkilöstön (palautekyselyjen ja työyhteisöpäivien keskustelujen kautta) antama palaute:
 - työyhteisö oli tiedostanut em. haasteen, johon ei vanha organisaatiomalli voinut tuoda ratkaisua. Silti mm. lähiesimiesten asema ja rooli herätti keskustelua sekä se, miten yhteisiä prosesseja ja projekteja johdetaan.
- Suuntana on projekti- ja prosessimaisuus, johon työyhteisö asteittain siirtyy tulevina vuosina (prosenttiosuus kasvaa)
 - tarkoitus oli löytää malli, joka mahdollistaa tämän
 - millä tekijöillä voidaan parhaiten arvioida toimivuutta
 - Kuinka se mahdollistaa työalat ja tiimit ylittävän toiminnan
 - Miten hyvin ja nopeasti pystytään laajana joukkona vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin

Useiden keskustelujen myötä löytyi seuraavassa kuvassa oleva organisaatio- ja johtamismalli, joka julkistettiin maaliskuussa 2015 pidetyn webropol kyselyn ja sen analysoinnin jälkeen. Siinä työyhteisö on jaettu neljään eri tiimiin, mutta niiden välille on luotu yhteisiä kärkihankkeita (projekteja ja pysyvämpiä prosesseja). Kirkkoherran apuna kärkihankkeiden koordinoinnissa on kärkihankekoordinaattori. Tiimeistä eri työntekijät osallistuvat eri hankkeiden toteuttamiseen ja johtoryhmä koordinoi kokonaisuutta. Lisäksi kunkin tiimi sai oman vastuuryhmän, johon tuli myös seurakuntaneuvoston edustus.



Kirkkoherran linjaus vuodelle 2016 oli se, että kärkihankkeet vievät ajasta 25 %:ia ja muut työt 75 %:ia. Tämän jälkeen tätä prosenttiosuutta kärkihankkeiden hyväksi nostetaan sen mukaan, mikä on toimintaympäristön vaateiden mukaista ottaen samalla huomioon työyhteisön kyvyn sopeutua siihen.

Samalla haluttiin kirjata organisaatio- ja johtamisrakenteet eri roolit, jotka seurakuntaneuvosto on hyväksynyt 20.10.2015.

Kirkkoherra

Kirkkolain mukaan kirkkoherra

- ✦ johtaa seurakunnan toimintaa
- ✦ vastaa jumalanpalveluksen, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen oikeasta hoitamisesta ja sielunhoidon harjoittamisesta
- ✦ valvoo, että muuta toimintaa kuten kristillistä kasvatusta ja opetusta, diakoniaa sekä evankelioimis- ja lähetystyötä harjoitetaan kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti
- ✦ on seurakunnan työntekijöiden esimies
- ✦ valvoo seurakuntaneuvoston puheenjohtajana päätösten noudattamista ja laillisuutta seurakunnan hallinnossa ja taloudenhoidossa
- ✦ johtaa ja valvoo kirkkoherranvirastoa ja kirkonarkistoa

Seurakuntaneuvoston ohjesääntö määrittelee seuraavat kohdat. Sanamuotoja on tässä yksinkertaistettu. Tarkat sanamuodot ovat seurakuntaneuvoston ohjesäännössä:

Kirkkoherra tekee viranhaltijaa ja työntekijää koskevat seuraavat ratkaisut:

- 1) ottaa ja irtisanoo työsopimussuhteisen työntekijän tietyin rajoituksin;
- 2) ottaa sijaisen enintään kuuden kuukauden ajaksi;
- 3) ottaa tilapäisen viranhaltijan enintään kuuden kuukauden ajaksi;
- 4) vahvistaa viranhaltijan valintapäätöksen eräissä tilanteissa;
- 5) päättää virkapaikasta;
- 6) myöntää lakiin perustuvat virkavapaudet ja työlomat, joissa ei ole harkintaa;
- 7) myöntää palkattoman virkavapauden tai työloman enintään kuuden kuukauden ajaksi;

- 8) myöntää vuosiloman viranhaltijalle tai työntekijälle;
- 9) päättää viranhaltijan tai työntekijän vapaapäivien sijoittelusta;
- 10) päättää viranhaltijan tai työntekijän oikeudesta käyttää omaa autoa tai julkisen liikennevälineen lippua päivittäisiin virkatehtäviin sekä antaa määräyksen kotimaahan suuntautuvista virkamatkoista;
- 11) hyväksyy muutokset koulutussuunnitelmaan.

Edellä mainittujen ratkaisujen lisäksi seurakuntaneuvoston puheenjohtaja päättää seurakunnan hankinnoista ja palvelujen ostoista sekä niitä koskevista sopimuksista seurakuntaneuvoston määräämissä rajoissa.

Edellä tehdyistä ratkaisuista on pidettävä päätösluetteloa. Seurakuntaneuvoston puheenjohtajan on toimitettava seurakuntaneuvostolle ote päätösluettelosta tai muu ilmoitus ensimmäisessä ratkaisun tekemistä seuraavassa kokouksessa. Seurakuntaneuvosto voi tällöin kumota päätöksen tai muuttaa sitä tai palauttaa asian uudelleen käsiteltäväksi.

Esimiehenä kirkkoherran tehtävänä on

- edistää sitä, että organisaation johtamisrakenne on dialoginen niin työyhteisön sisällä kuin suhteessa alueen ihmisiin
- vastata siitä, että seurakunnassa tapahtuu pidemmän ajan visionääristä ja strategista suunnittelua ja johtamistoimintaa
- **huolehtia työsuhteen ehdoista** (esimiehellä direktio-oikeus)
- **edistää hyviä ihmissuhteita työpaikalla**
- huolehtia, että työntekijä voi selviytyä tehtävistään myös muutostilanteissa
- edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan
- **seurata kuormitusta ja työaikaa** sekä sopia lomista
- **huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä**
- **huolehtia työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta**
- **estää häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla**
- huolehtia HAVA –keskusteluista

Vahvennetut ovat tehtäviä, joiden eteen voi hyvin joutua myös lyhytaikaisessa viran sijaisuusjaksossa.

Lähiesimiehet

Pakilan seurakunnassa toimii kirkkoherran lisäksi neljä lähiesimiestä.

He vastaavat esimiestyöstään kirkkoherralle.

- edistää sitä, että organisaation johtamisrakenne on dialoginen niin työyhteisön sisällä kuin suhteessa alueen ihmisiin
- huolehtia yksin tiimin päivittäisestä henkilöjohtamisesta ja yhdessä kirkkoherran tuella tiimin operatiivisesta johtamisesta
- työsuhteen ehdoista
- edistää hyviä ihmissuhteita työpaikalla
- huolehtia, että työntekijä voi selviytyä tehtävistään myös muutostilanteissa
- edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan
- seurata kuormitusta ja työaikaa sekä kokoaa tiimin lomaehdotuksen
- huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä
- huolehtia työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta
- estää häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla
- huolehtia kehityskeskusteluista

Lähiesimies tekee ja esittelee tiimiensä jäsenten viranhaltijaa ja työntekijää koskevat seuraavat ratkaisut:

- päättää vapaapäivien sijoittelusta
- päättää työjärjestelyistä
- esittelee kirkkoherran päätettäväksi sijaisen enintään kuuden kuukauden ajaksi;
- esittelee kirkkoherran päätettäväksi tilapäisen viranhaltijan enintään kuuden kuukauden ajaksi;
- esittelee kirkkoherran päätettäväksi palkattoman ja palkallisen virkavapauden tai työloman viranhaltijalle tai työntekijälle
- esittelee kirkkoherran päätettäväksi tiimin vuosilomat
- esittelee kirkkoherran päätettäväksi muutokset hyväksytyyn koulutussuunnitelmaan
- osallistuu oman tiimin työntekijöiden valintaprosessiin

Kärkihankekoordinaattori

- Vastaa kärkihankkeiden toteuttamisesta, mikä merkitsee kärkihankkeiden suunnittelua, toteuttamista ja arviointia.
- Kärkihankekoordinaattori (kähkönen)
 - osallistuu toimintasuunnitelman tekoon ja huolehtii työsuunnitelman laatimisesta ja toteuttamisesta oman kärkihankkeiden osalta
 - toimii yhteistyössä tiimien kanssa
 - huolehtii toiminnan käytännön toteutuksesta
 - päättää kärkihankkeiden rahankäytöstä budjetin rajoissa
 - huolehtii kärkihankkeiden raportoinnista ja kehittämisestä
 - toteuttaa omalta osaltaan seurakunnan strategiasuunnitelmaa
 - Kärkihankekoordinaattorin esimies on kirkkoherra
 - Avataan seuraavassa JORY:n työnohjauskessa, mikä on falisitivoiva rooli Kähkösen toiminnassa

Tiimit

Tiimin tehtävänä on tiimin perustehtävän mukaisesti kehittää, suunnitella, toteuttaa ja arvioida vastuualueensa työtä. Tiimi huolehtii seurakunnan perustehtävän hyvästä hoitamisesta yhteistyössä muiden tiimien ja työntekijöiden kanssa. Tätä tarkoitusta varten tiimi

- Huolehtii tiimille määritellyistä kärkihankkeista ja kärkihankkeiden tehtävistä
- Huolehtii yhteistyöverkostoista
- Huolehtii siitä, että toiminnasta otetaan palvelumuotoilun ja viestinnän näkökulma huomioon (hissipuhe)
- Prosessien ja projektien hoitaminen
- osallistuu toimintasuunnitelman tekoon ja huolehtii työsuunnitelman laatimisesta ja toteuttamisesta oman vastuualueensa osalta
- toimii yhteistyössä muiden tiimien kanssa ja kehittää yhteistyön muotoja
- huolehtii toiminnan käytännön toteutuksesta
- päättää rahankäytöstä vastuualueensa sisällä budjetin rajoissa
- huolehtii vastuualueensa toiminnan raportoinnista ja kehittämisestä
- toteuttaa omalta osaltaan seurakunnan strategiasuunnitelmaa
- tekee toiminnallisia päätöksiä kaikista niistä asioista, joita ei ole osoitettu ylemmille päätöksentekojen tason
- osallistuu tiimin jäsenten henkilövalintaan valintakriteereitä luotaessa

3.2.2 Vapaaehtoistyön projekti ja kärkihankekoordinaattorin fasilitoiva koordinaatio

Kehittämishankkeen aikana oli esillä useampaan kertaan vapaaehtoistyön projekti, johon seurakunta oli saanut seurakuntayhtymältä erillisen projektirahoituksen. Projektia hoitivat kaksi työntekijää, joista toinen vaihtui sen aikana. Vapaaehtoistyön projektin toisena vetäjänä toimi koko ajan lapsityönohjaaja Tanja Berg, josta tuli kehittämishankkeen myötä myös kärkihankekoordinaattori.

Vapaaehtoisprojektin kytkeminen juuri kärkihankkeisiin on ollut viisas ratkaisu. Vapaaehtoistyö on vuosi vuoden jälkeen muuttunut pitkäkestoisesta sitoutumisesta yhä enemmän lyhytkestoiseksi projekteiksi. Tämä on edellyttänyt vapaaehtoisuuden huomioimista myös toiminnan suunnittelussa.

Dialogisen kehittämishankkeeseen oli hankkeen loppuun varattu vielä johtoryhmälle yksi kolmen tunnin työnohjaus ja tällöin palattiin vielä syvemmin vapaaehtoistyön ja kärkihankekoordinaattorin koordinaatiotyön tematiikkaan. Lokakuun johtoryhmän tapaamisessa oli noussut esille toive selkeyttää erityisesti sitä, mitä tarkoitetaan kärkihankekoordinaattorin koordinoivalla roolilla ja miten fasilitoivaa työtä voidaan edistää ja hyödyntää paremmin kehittämistyössä.

Seuraavassa on joitakin määritelmiä⁹ koordinaatiotyöstä, jotka soveltuvat seurakuntiin:

- Koordinointi on kehittämistyötä kartoittavaa ja suunnittelevaa asiantuntijaohjausta.
- Koordinaattori luotaa toimintaympäristön muutosta ja nostaa esiin kehittämistarpeita. Hän tekee aloitteita ja strategisia avauksia, synkronoi eri prosessien etenemistä ja varmistaa niiden kytköksen voimassa olevaan strategiaan.
- Koordinaattorin rooli on sisäisen konsultin rooli. Hän keskittyy prosessityöskentelyn toimivuuden ohjaamiseen.
- Koordinaattori syöttää prosessiin asiantuntijatietaa, osallistuu päätöksentekoon, mutta ei pakosti johda prosessia/projektia, jollei kirkkoherra ole sitä erikseen hänelle delegoinut. Kirkkoherra voi delegoida tämän koordinaatiovastuun joissakin projekteissa/prosesseissa muillekin työntekijöille kuin kärkihankekoordinaattorille. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on tärkeää, että kärkihankekoordinaattori pystyy hallinnoimaan projektien/prosessien kokonaisuutta ja hän pystyy myös tuottamaan siihen riittävän dokumentoinnin. Tällöin kirkkoherralla ja koko johtoryhmällä säilyy kokonaisuuden hallinta tilanteessa, jossa Pakilan seurakunta on siirtymässä vähitellen työala- ja tiimilähtöisestä työskentelymallista yhä enenevässä määrin projekti- ja prosessiomaiseen työskentelyä. Kirkkoherra antoi toukokuussa 2015 pidetyssä kehittämispäivässä vision siitä, että asteittain Pakilan seurakunta siirtyy lähes kokonaan tämän tyyppisen työskentelyyn seuraavien vuosien aikana.

Projektien ja prosessien koordinaatiossa on tärkeää oppivan organisaation mukainen ajattelu:

- Ohjaaminen on työssä tapahtuvan oppimisen fasilitoimista (=ryhmäprosessien suunnittelua ja toteuttamista).
- Kärkihankekoordinaattori tai kirkkoherran vastuuttama muu prosessin/projektin ohjaaja voi ohjaajan roolista käsin mahdollistaa suunnittelussa ja kehittämistyössä monia asioita, joista tärkein lienee pysäyttäjän tai hoksauttajan rooli.
- Hän voi auttaa työryhmää ns. tutkivaan tilaan, jossa pysähdytään arvioimaan, missä ollaan menossa ja mitä oikeasti ollaan tekemässä.

⁹ Määritelmien laadinnassa on hyödynnetty Tampereen hiippakunnan dekaani Ari Hukarin ajatuksia, joka on hiippakunnan kehittämistyössä tuonut niitä paljon esille.

- Samalla hänen on hyvä huolehtia asiantuntijaohjauksen (eri ammattialojen tuoman) erityisosaamisen saamisesta prosessin/projektin käyttöön (tehdä tilaa sille).

Koordinoinnissa on hyvä tavoitella fasilitoinnin periaatteiden mukaista toimintaa ¹⁰. Fasilitointi sanan alkuperä on latinankielen sanassa *"facil"*, joka tarkoittaa helppoa. Keskeistä on siis pohtia, miten tehdään muutos ja kehittyminen mahdollisimman helpoksi? Fasilitointi tarkoittaa suppeammassa merkityksessä kokousten suunnittelua ja johtamista. Se keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitaattori "opettaa kalastamaan", eli hän auttaa ihmisiä tekemään sen itse. Kun fasilitoiva johtaja johtaa ihmisiä ihmiset toteavat: "me teimme sen itse!"

- Fasilitaattori ei ota kantaa sisältöön vaan auttaa ryhmää pääsemään päämääriinsä. Fasilitoinnissa siis erotetaan kokouksen prosessi ja sisältö.
 - Sisältö = kokouksen ideat, ehdotukset ja päätökset
 - Prosessi = miten ihmiset työskentelevät yhdessä
- Fasilitaattori
 - on sisältöneutraali
 - on tulorientoitunut
 - suunnittelee ennen kuin tekee
 - käyttää tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä ja työkaluja
 - ymmärtää mikä edistää ryhmän ja yksilöiden työskentelyä
 - edistää osallistumista
 - rohkaisee tarvittaessa konsensuslähtöiseen päätöksentekoon
 - varmistaa tulosten tallentamisen
 - hallinnoi tilaa ja tunnelmaa tapahtumissa
 - hallitsee konflikteja ja erilaisuutta
 - antaa ja pyytää palautetta
 - ymmärtää fasilitaattorin roolin ja tehtävän

¹⁰ Lainattu Suomen fasilitaattorien (<http://www.fasilitaattorit.fi/>) määritelmiä

4. Dialogisen hankkeen prosessinomainen suunnittelu ja arviointi

4.1. Hankkeen suunnittelun ja arvioinnin rakenne

Kehittämishankkeen suunnittelu alkoi siitä, kun Pakilan seurakunnan kirkkoherra Leo Norja otti elokuussa 2012 yhteyttä Pontus Salmeen ja tiedusteli hänen mahdollisuuksiaan toimia Pakilan seurakunnassa konsulttina. Yhteydenoton taustalla oli seurakunnan sisällä syntynyt tarve tarkastella seurakunnan toimintastrategiaa ja nykyistä johtamisrakennetta, mikä oli ollut viimeisen viiden vuoden ajan käytössä. Se oli luotu Agenssi Oy:n vetämässä kehittämishankkeessa, joka oli toteutettu Pakilan seurakunnassa vuosina 2007 - 2009. Tämän jälkeen oli tapahtunut isoja muutoksia sekä Pakilan seurakunnan sisällä¹¹ että erityisesti seurakuntien jäsenten arvomaailmassa, joista on Jäsen360 segmenttitiedon yhteydessä puhuttu jo paljon.

Kirkkoherra Norjan yhteydenoton jälkeen Salmi ehdotti hänelle hankkeen suunnittelussa riittävän pitkää työskentelyprosessia, jonka aikana yhdessä Pakilan seurakunnan luottamushenkilöiden (seurakuntaneuvosto) ja työntekijöiden kanssa ehditään riittävän perusteellisesti arvioida, millainen kehittämishanke hyödyttäisi parhaiten heitä nykyisessä tilanteessa. Samalla heidän sitoutuminen (psykologinen omistajuus) hanketta kohtaa ehtii paremmin muodostua.

Salmi tuotti kirjallista materiaalia, jonka avulla kirkkoherra pystyi syksyn 2012 aikana käymään keskustelua sekä työntekijöiden että seurakuntaneuvoston kanssa. Lisäksi Salmi vieraili kaksi kertaa (13.11. ja 11.12.2012) seurakuntaneuvoston kokouksessa ennen kuin seurakuntaneuvosto teki 15.1.2013 lopullisen päätöksen kehittämishankkeeseen ryhtymisestä ja hankerahoituksen hakemisesta Työsuojelurahastolta. Salmi tapasi myös seurakunnan ydinryhmää (silloinen johtoryhmä) syksyn 2012 aikana.

Salmi laati seurakuntaneuvoston päätöksentekoa ja Työsuojelurahaston hankekäsittelyä varten 24-sivuisen kehittämissuunnitelman¹², jossa oli kuvattu mm. seuraavia näkökulmia:

- miten kehittämishankkeen prosessinomainen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi toteutettiin syksyn 2012 aikana, jolloin korostettiin erityisesti prosessikonsultatiivista näkökulmaa
- Jäsen360° segmentointityökalun esittely ja miten sitä voidaan hyödyntää Pakilan seurakunnan alueen tutkimuksen ja seurakunnallisen toiminnan kehittämisen välineenä
- Pakilan seurakunnan kehittämishankkeen malli: mikä on laaditun mallin teoreettinen tausta ja kuinka sillä voidaan edistää yhteisen dialogisen johtamisen mallin rakentumista työyhteisössä
- Kehittämishankkeeseen varattavat resurssit: miten hanke toteutetaan eli kuinka monta kertaa hankeryhmä, työntekijät ja kaikki (seurakuntaneuvosto ja työntekijät) tulevat kokoontumaan.

Kehittämishankkeen suunnittelua ja arviointia varten perustettiin kolme eri ryhmää: hankeryhmä, seurantaryhmä ja arviointiryhmä. Jokaiseen ryhmään kuuluivat kirkkoherra Leo Norja ja hankkeen vastuullisena konsulttina toiminut Pontus Salmi. Seuraavassa on esitelty ryhmien muut jäsenet.

Hanketyöryhmään kuuluivat pastori Satu-Elina Ansas, diakoni Milla Liikala/perhetyöntekijä Irene Berg-Järvinen, suntio Vesa Pihlaja, lapsityönohjaaja Tanja Berg ja pääsuntio Mirja Korhola. Lisäksi siinä oli mukana seurakuntaneuvoston jäsenet Liisa Halme/ Sylvia Nummelin ja Juhana Saarinen/ Jaana Lahti. Hankeryhmän merkittävä rooli kehittämishankkeen suunnittelussa ja ohjaamisessa on tämän raportin

¹¹ Viimeisen viiden vuoden aikana olivat yli puolet Pakilan seurakunnan työntekijöistä vaihtuneet ja työntekijöiden palveluvuosien mediaani on vain kolme vuotta. Tämä on poikkeuksellinen tilanne seurakunnissa, joissa työsuhteet ovat normaalisti hyvin pitkiä ja työntekijävaihdoksia tapahtuu melko vähäisessä määrin.

¹² KEHITTÄMISSUUNNITELMA: Yhteisen dialogisen johtamisen kehittämishanke Pakilan seurakunnassa vuosina 2013 – 2015 - Segmenttilähtöisen asiakasanalyysin hyödyntäminen seurakunnan yhteisöllisen toiminnan kehittämisen välineenä

kautta tullut varmasti hyvin esille. Sen panos oli konsultin työn ja kokonaisprosessin ohjaamisen kannalta hyvin merkittävä. Hankeryhmään kuuluvat henkilöt ottivat myös muutosagentin roolia niin työyhteisön kuin seurakuntaneuvoston sisällä.

Seurantaryhmäryhmässä oli mukana seurakuntaneuvoston varapuheenjohtaja Ari Järvinen, työntekijöiden edustajana pastori Jouni Pirttijärvi, Helsingin seurakuntayhtymän edustajana projektipäällikkö Eeva Salonen sekä lisäksi myös Norja ja Salmi. Tämän ryhmän tarkoituksena oli säännöllisin väliajoin arvioida sitä, miten hanke on noudattanut sille asetettuja tavoitteita ja kuinka työskentely oli edennyt.

Lisäksi hanketta varten haluttiin luoda myös arviointiryhmä, jonka tehtävänä oli arvioida kehittämistyön aikana saatuja oivalluksia ja mahdollisuuksia soveltaa niitä laajemmin kirkossa ja muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tähän ryhmään kuuluivat kirkon koulutuskeskuksen johtamis- ja konsulttikouluttaja Lasse Östring, strategisen johtamisen dosentti, KTT Pikka-Maaria Laine, Helsingin seurakuntayhtymän projektipäällikkö Eeva Salonen, Kotimaayhtiöiden Jäsen360 konsultointipalvelujen johtaja Mikko Hintsala sekä kirkkoherra Leo Norja ja hankkeen konsultti Pontus Salmi.

Dosentti Paikka-Maaria Laineen rooli hankkeen arvioinnissa oli poikkeuksellisen merkittävä. Hän osallistui havainnoijana yhteen kehittämispäivään, Salmen tekemiin ryhmähaastatteluihin ja hankkeen lopussa hän vielä erikseen haastatteli tunnin ajan jokaista työntekijää. Lisäksi Salmi ja Laine keskustelivat säännöllisesti keskenään kehittämishankkeen etenemisestä.

4.2 Seurakuntaneuvoston ja kirkkoherran loppuarvio

Kehittämishanke esiteltiin tämän raportin muodossa (ilman tätä arviointilukua 4.) Pakilan seurakuntaneuvoston kokouksessa 10.11.2015 ja samalla siitä käytiin laaja arviointikeskustelu. Tällöin käsiteltiin myös Työsuojelurahastoon vuoden 2013 alussa toimitettu kehittämissuunnitelma, johon oli kirjattu seitsemän tavoitetta.

Seuraavaan sivun taulukkoon on kirjattu nämä tavoitteet ja arvioitu sen toteumista kehittämishankkeen aikana sekä sitä, miten se on syytä ottaa huomioon myös jatkossa (kehittämishaaste).

Seurakuntaneuvostolle esitetyn taulukon laadinta oli Salmi työstänyt yhdessä kirkkoherra Leo Norjan kanssa.

Seurakuntaneuvostossa käydyssä keskustelussa oltiin pääosin tyytyväisiä käytyyn prosessiin. Samalla haluttiin huolehtia siitä, että prosessin aikana saadut hyvät kehittämissideat viedään käytäntöön. Kirkkoherra Leo Norja kertoi kokouksessa, miten monia eri hankkeita on viety syksyn 2015 aikana eteenpäin¹³, vaikka koko työyhteisön kehittämispäiviä ei enää kevään 2015 jälkeen ole ollut.

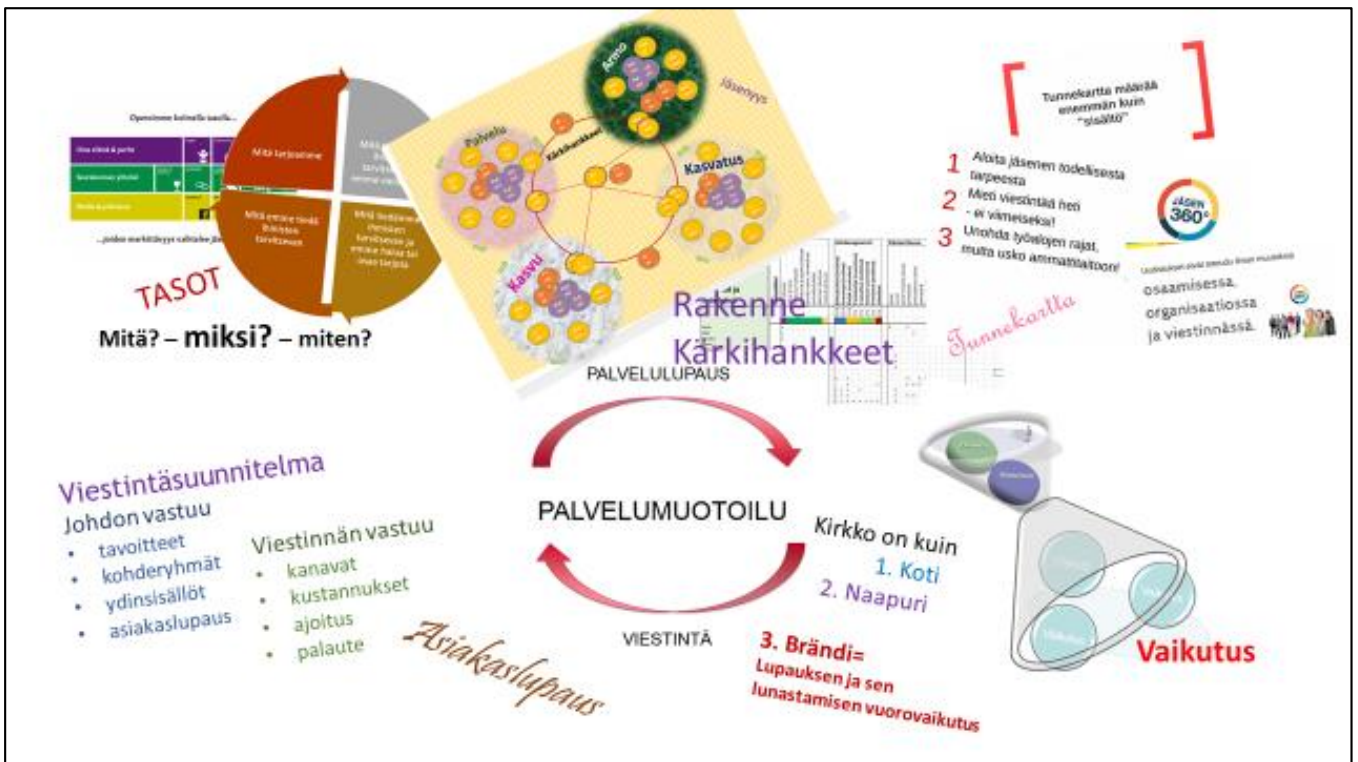
¹³ Kirkkoherra Leo Norja otti esille seurakuntaneuvoston käsittelyssä mm. seuraavat kehittämishankkeet:

- Marraskuun lopussa otetaan käyttöön HappyOrNot palautepainikkeet ja palautejärjestelmä Hyvän Paimenen kirkolla kävijöiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen parantamiseksi. Näin saadaan palaute ihmisten tyytyväisyydestä välittömästi.
- Jalkautumishankkeita varten hankittavan kolmipyörä (tanskalainen kolmipyöräklassikko ns. Christiania bike) on valmisteilla ja tilauksessa. Se otetaan käyttöön keväällä 2016
- Helsingin seurakunnissa ja seurakuntayhtymässä meneillään olevassa kulttuurimuutosprosessissa osaamme kulkea eteenpäin jäsentietoisuutta hyödyntäen. Tuntuu kuin olisimme askelen verran edellä monissa kysymyksenasetteluissa.
- On ollut tärkeää, että koko henkilöstö on ollut mukana prosessissa. Monet kyselyt ovat tukeneet yhdessä työskentelyä ja etenemistä.
- Dosentti Pikka-Maaria Laineen toukokuussa ja kesäkuussa 2015 tekemien haastattelujen havainnot ovat vielä prosessissa ja siitä saadaan lisäinformaatiota, jota voidaan hyödyntää jatkossa.
- Kaikkiin Helsingin seurakuntiin kohdistuva Kotimaa 360 segmentointityöskentelyn prosessipäivä toteutetaan keväällä 2016 ja voimme ottaa siinä seuraavan askeleen uutta Helsinkiä koskevaa segmentointiaineistoa hyödyntäen.

Taulukko. Kehittämissuunnitelmaan syksyn 2012 aikana kirjatut tavoitteet ja arvio niiden toteutumisesta sekä huomiota niiden tavoitteiden jatkon suunnittelussa.

Tavoite	Arvio sen toteutumisesta	Huomioitavaa jatkossa
<p>1. Asiakas- ja aluelähtöisyys (Jäsen360° segmentointi-työkalu) ja sen hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehittämistyön tulee olla seurakuntalais- ja asiakaslähtöistä: "mitä me voimme oppia ympärillämme olevista ihmisistä ja heidän elämästään". 	<ul style="list-style-type: none"> Olemme hankkeen aikana keskittyneet erityisesti kolmeen keskeisimpään segmenttiin: (irraliset suoriutajat ja elämykselliset sekä avomielliset etsijät) 	<ul style="list-style-type: none"> Miten kärkihankkeiden (projekti ja prosessiomaisuus) osuus kasvaa vuosittain seurakunnissa Syntyneet ideat viedään käytäntöön Palvelumuotoilun idean sisäistäminen seuraavina vuosina
<p>2. Toimintaympäristön muutokset ja niihin vastaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> uudenlaisia toimintatapoja. Miten voidaan tavoittaa seurakuntaan irrallisesti suhtautuvia jäseniä ja laajemmin pakilalaisia. 	<ul style="list-style-type: none"> Työskentelyä prosessin aikana, miten vastata kolmeen keskeisen segmentin haasteeseen Kokeiluja tehtiin rohkeasti ja seurakunta sai myös laajaa näkyvyyttä (Radio Suomi Pop ja lätkäkatsomo tempaukset) 	<ul style="list-style-type: none"> Tehdyistä piloteista edetään kohti yhteistä projekti- ja prosessijohdettua toimintatapaa Uuden johtoryhmän ja erityisesti kärkihankkekoordinaattorin roolin selkeytys (toimenkuvat käytäntöön)
<p>3. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehittämistyön myötä on hyvä saada synnytettyä konkreettisia projekteja. 	<ul style="list-style-type: none"> Kärkihankkeet nimettiin ja osaa niistä lähdettiin organisoimaan Osa on sovittu toteutettavaksi tulevan vuoden aikana 	<ul style="list-style-type: none"> Miten vakiinnuttaa toimintatapa niin, että henkilöstä pysyy kehittämisen vauhdissa mukana (kokee hankkeet omakseen)
<p>4. Vapaaehtoistyön projektin hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään dialogista hanketta Jäsen360° segmentointityökalun toivotaan tuovan hyviä näkökulmia tähän projektiin. 	<ul style="list-style-type: none"> Toisen projektityöntekijän vaihtuminen toi lisähaasteita Tanja Bergillä oli iso rooli sekä dialogisessa hankkeessa että projektissa (päällekkäisyys) Hänen nimittäminen kärkihankkekoordinaattoriksi oli luontevaa Erialaisten segmenttien toiveet vapaaehtoistyölle 	<ul style="list-style-type: none"> Tanja Berg on sisäistänyt Jäsen360 ajattelun niin hyvin, että osaa hyödyntää sitä myös vapaaehtoistyössä → Tiedon jakaminen laajemmin henkilöstön keskuudessa (johtoryhmän, JoRYn rooli) Fasilitoinnin avaaminen viimeisessä JoRYn työnohjauksessa
<p>5. Kehittämisen nopeus ja taloudellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> Tämän takia on hyvä miettiä tarkkaan, kuinka paljon koko henkilöstölle suunnattujen kehittämispäiviä järjestetään. 	<ul style="list-style-type: none"> Otettiin selkeästi huomioon prosessia suunniteltaessa Kehittämisapäivät olivat sijoitettu osaksi vuosikellon mukaisia työyhteisöpäiviä 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessin keskeisten löydösten jatkojalostaminen tulevaisuudessa
<p>6. Kehittämistyön aikana käytettävä kieli</p> <ul style="list-style-type: none"> Ydinryhmä toivoi, että kehittämistyön aikana käytettävään kieleen kiinnitetään erityistä huomiota: Tavoitteena kehittämistyön aikana käytetyssä kielessä tulee olla työn-teen läheisyys ja konkreettisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Tähän on kiinnitetty erityistä huomiota ja myös konsultille on annettu myös suoraa palautetta Palautteen antoon tarjottiin kolme kertaa erikseen mahdollisuus (kyselyt ja haastattelut) Hankeryhmä ohjasi kehittämispäivien sisältöjä (hyvä peili prosessissa) 	<ul style="list-style-type: none"> Kyselyjen tulosten hyödyntäminen myös jatkossa
<p>7. Prosessin kesto, sisältö ja dialogisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> "lähdetään kulkemaan vuorovaikutuksen tietä". työntekijät voivat vaikuttaa kehittämisprosessin suunniteluun osallistava - ei liian luentomainen - lähestymistapa 	<ul style="list-style-type: none"> Tietoisesti rakennettu dialogia eri tavoin (työmenetelmät, kyselyt ja haastattelut ja niiden läpikäyminen) Palaute on vaikuttanut prosessin suunniteluun Hankeryhmän rooli on ollut siinä merkittävä. JoRYn rooli kasvoi kevään 2015 aikana. 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogisuuden vahvistaminen jatkossakin Oppivan organisaation perusideoiden vaaliminen

Kirkkoherra Leo Norja kiteytti hankkeen päättymisen yhteydessä prosessin keskeisiä oivalluksia vielä seuraavan kuvan avulla:



Jäsen360 työkalun soveltaminen avasi niitä toiminnallisia **tasoja**, mitä eri segmenttiryhmiä 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 organisaati**orakenteen** toimivuutta ja pohtia **kärkihankkeita**, joiden avulla voidaan luoda projekteja ja prosesseja toteuttamaan uudenlaisia toimintatapoja.

Eri segmenttien tarpeiden ymmärtäminen avasi **tunnekarttaa**, jonka avulla oli helpompi puhutella ihmisiä. Ihmisille välitettävät tunneviestit oli hyvä saada kiteytyiksi 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.

Kevään 2015 aikana tuli koko Helsingin seurakuntayhtymän tasolla tietoon tuli 15 %:n säästötavoite seuraaville kolmelle vuodelle. Tämä toi tarpeen arvioida kriittisesti henkilöstöressurssien ja kiinteistöjen **vaikuttavuutta**. Mitä niillä resursseilla saadaan aikaan ja kuinka ne tukevat keskeisten kärkihankkeiden toteutumista.

Kirkkoherra Leo Norja kiteytti kehittämishankkeen lopussa sivulla 57 esitetyn kuvan prosessin kulusta, jota ei enää uudelleen avata (aiempi kuva selitetty sivuilla 57 ja 58), mutta se on osittain uuden otsikoinnin takia hyvä ottaa vielä esille:



4.3 Kehittämishankkeen hyödyntäminen laajemmissa yhteyksissä

Jo aiemmin mainittiin, että dosentti, KTT Pikka-Maaria Laine keräsi touko- ja kesäkuussa 2015 laajan haastatteluaineiston, kun hän tunnin ajan haastatteli jokaista Pakilan seurakunnan työntekijää. Tämä haastatteluaineisto on syksyn 2015 aikana litteroitu. Sen analysointi on vielä kesken, mutta se tulee tarjoamaan mahdollisuuden kirjoittaa myöhemmin tieteellisiä artikkeleita Pakilan seurakunnassa toteutetusta dialogisesta kehittämishankkeesta.

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, mutta joutuneet kohtaamaan poikkeuksellisen nopean toimintaympäristön muutoksen, joka haastaa työyhteisöjen aikaisemman toimintakulttuurin.

Seurakuntien kokema toimintaympäristön muutos on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut historiallisen nopeaa ja se on poikkeuksellisella tavalla haastanut seurakuntia muutokseen. Tämä muutos on ollut erityisen voimakasta juuri pääkaupunkiseudulla, joka Jäsen360 tutkimusaineiston perusteella näyttää muun pääkaupunkiseudun kanssa erottautuvan asenteiden ja rajojen puolesta yhä enemmän muusta Suomesta. Asenteet kirkkoa ja uskoa kohtaan ovat muuta maata enemmän liberaaleja, osin kielteisiä ja ihmisten uskonnollinen aktiivisuus on selvästi vähempää kuin muualla Suomessa.

Dialoginen hanke on ollut uudenvuoden kehittämishanke, koska siinä on työyhteisön sisäisen keskustelun lisäksi hyödynnetty vahvasti Jäsen360 segmenttitutkimusta. Se on tuonut työyhteisön sisäiseen

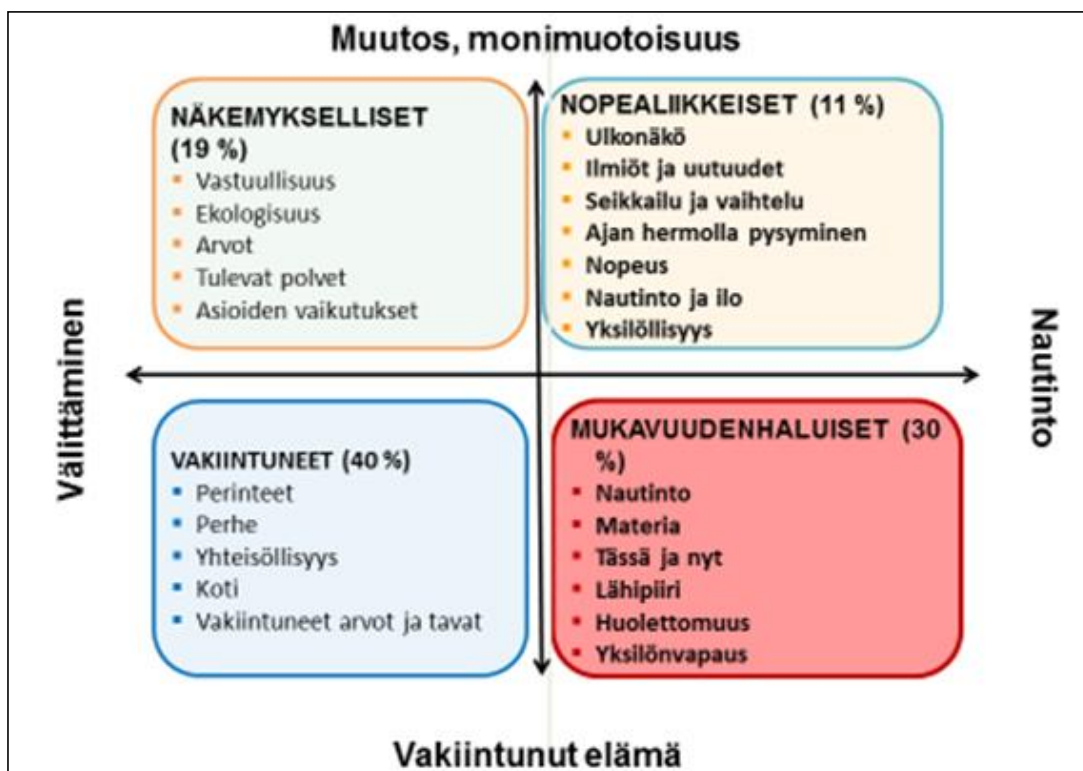
keskusteluun voimallisesti toimintaympäristön muutokset ja miten ne haastavat työyhteisön. Pelkkä työyhteisö ei keskenään pohdi muutosta, vaan asiakkaan ääni segmenttiaineiston kautta tulee oleelliseksi osaksi kehittämistyötä.

Tämän loppuraportin tehtävänä on ollut kuvata, miten Pakilan seurakunnan työyhteisön ja luottamushenkilöiden oppimisprosessi on mennyt. Prosessi haluttiin kuvata melko tarkasti, jotta sitä voidaan käyttää myös perehdyttämisen välineenä uusille työntekijöille ja vuoden 2015 alusta tehtävänsä valitulle uudelle seurakuntaneuvostolle.

Raportti antaa kuvan siitä, miten toimintaympäristössä tapahtuneet nopeat muutokset haastavat niin työyhteisöä kuin jokaista yksilöä pohtimaan omaa identiteettiään. Kehittämisen aikana käytettiin tietoisesti välineitä, joissa työntekijät joutuivat rikkomaan aikaisempia työalarajoja. Tällä haluttiin estää sitä, että jokainen ammattiryhmä olisi alkanut edistämään vain oman työalan kysymyksiä, ja samalla koko seurakunnan kokonaiskuva hahmottuisi heille mahdollisimman hyvin.

Jäsen360 jäsentutkimus on teoreettinen selitemalli, joka ei sellaisenaan helposti avaudu työntekijöille, vaan sen sisäistämässä on osattava kehittämistyön aikana liikkua jatkuvasti abstraktin selitemallin ja käytännön kokemuksen välissä. Jo aiemmin kerrottiin siitä, että Jäsen360 aineistossa on hyödynnetty RISC Monitor tutkimusohjelmaa (Research Institute on Social Change). Sen puitteissa on seurattu suomalaisen asennemaailman, yhteiskunnan ja kuluttajien käyttäytymisen muutosta yli 30 vuoden ajan. RISCin tutkimusaineiston tuloksia on yksinkertaisimmiltaan esitelty perinteisen nelikentän (ks. seuraava kuvion) avulla, jossa pystyakseli kuvaa ihmisen vakiintunut elämän (pysyvyys) - monimuotoisuuden (muutos) halukkuuttaan ja vaaka-akseli hänen orientaatiotaan välittämiseen (yhteisöllisyys) -nautintoon (yksilöllisyys).

Kuva. Suomalaisen erilaiset elämäntavat ja niiden arvotausta.
(Lähde: Precision growth. TNS Gallup Oy:n sidosryhmälehti nro 2 - 2012)



RISCin nelikentän pohjalta voidaan yleisesti todeta, että suomalaisten arvot ovat vuosien saatossa muuttuneet entistä yksilökeskeisimmiksi (suomalaisten painopiste on vuosien saatossa siirtynyt vaakatasossa nelikentän vasemmalta välittämisen sektorilta kohti nautintoa), jossa korostuvat osin itsekkäät ja melko hedonistiset arvot. Syksyn 2015 aikana tehtyjen Jäsen360 mittauksen perusteella näyttää kuilu pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä entisestään kasvavan. Helsingissä ollaan siirtymässä mm. voimakkaimmin nopealiikkeisten maailmaan.

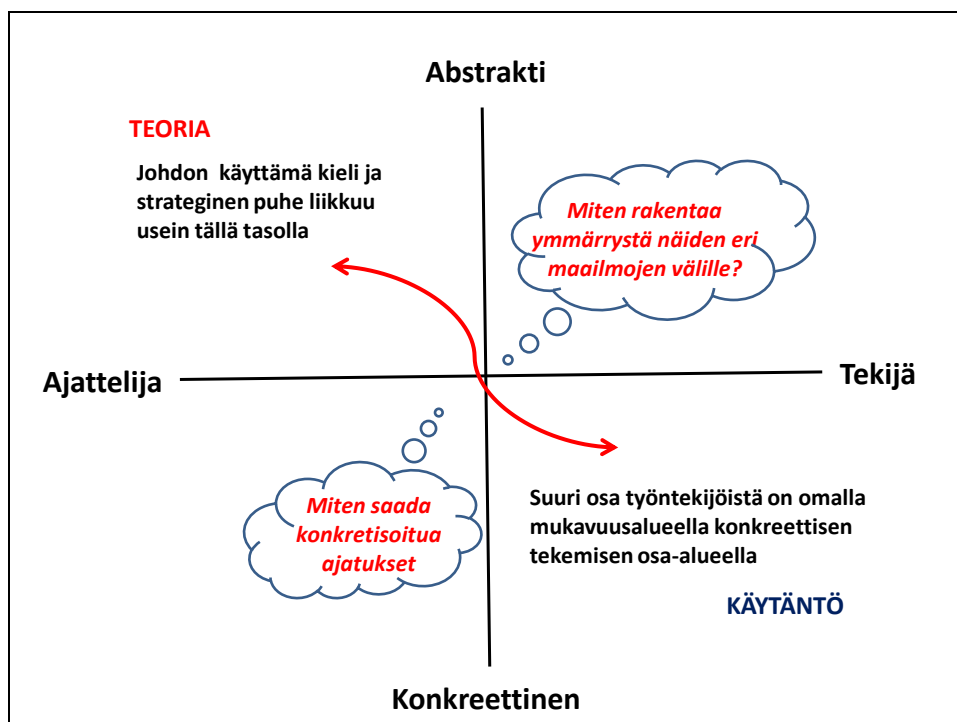
Kirkon henkilöstö ja monet julkisen sektorin työntekijät tulevat perinteisesti RISCin kentän vasemmalta puolelta ja erityisesti vakiintuneiden sektorista. Tällöin voi olla hyvin haasteellinen tehtävä yrittää myydä työntekijöille jatkuvaa muutos- ja kehittämistyön vaadetta, kun henkilöstö arvostavat rauhallista, vakiintunutta ja tasaista elämää, jossa totutut tavat ja rutiinit tuovat elämään turvallisuutta.

Nykyinen toimintaympäristön sosiokulttuuriset muutokset vaativat yhä enenevässä määrin yksittäisiltä työntekijöiltä kykyä jatkuvaan muutokseen, jossa he osaavat asemoida omaa työtään muuttuneiden toimintaympäristöstä nousseiden vaateiden edessä. Tähän toimintaympäristön muutosten havainnointiin ja sen vaatimaan jatkuvaan työn kehittämiseen ei välttämättä ole välttämättä sisäsyntyistä luontaista tarvetta.

Muutostyön haasteita voi entisestään lisätä myös se, jos johto usein myy muutostarvetta lähinnä järkeen vetoavalla strategiapuheella, joka on usein tavallisen työntekijän kannalta liian abstraktia. Tällöin on hyvä tiedostaa, että vain harvat työntekijät haluavat jäsentää omaa työtään käsitteellisten teorioiden kautta ja tämä tuli palautteena usein vastaan myös Pakilan seurakunnan kehittämishankkeessa. Jäsen360 selitemalli ja Pontus Salmen konsultaation aikana käyttämät mallit tuntuivat liian teoreettisilta.

On ollut tärkeä huomata, että useimmat työntekijät ovat enemmän käsityöläisiä, joille työn tekemiseen liittyvät konkreettiset asiat ovat strategisen ajattelun sijasta tärkeitä. Asiaa voisi lähestyä seuraavan nelikentän avulla, jossa kuvataan sitä, miten haastavaa on teorian ja käytännön yhteensovittaminen välillä työelämässä.

Kuva. Teorian ja käytännön yhteensovittamisen haaste.



Työyhteisön ylin johto ja konsultit ovat usein omalla mukavuusalueellaan silloin, kun he voivat lähestyä asiaa ajattelun ja teorioiden kautta. Tällöin heillä on käytössään talouslukuja, tuloskortteja ja erilaisia strategianteon työkaluja, joilla he voivat jäsentää maailmaa. Merkittävä osa työntekijöistä jäsentää työtään taas käytännön kautta ja he eivät pakosti syty johdon tavasta rakentaa dialogia näiden kahden maailman välille.

Tässä Pakilan seurakunnan kehittämishankkeessa on yritetty ratkoa tätä kahden eri ajattelu- ja kielimaailman välistä kuilua dialogisuuden avulla, jota on tietoisesti kehittämispäivien aikana vahvistettu. Useiden kyselyjen ja hankeryhmän jäsenten tekemien arjen keskustelujen kautta on saatu arvokasta palautetta siitä, miten muutosta on kannattanut viedä yhteisössä läpi. Ilman näiden palautekanavien tietoista käyttämistä ei kehittämishankkeessa olisi päästy prosessin kuvauksen mukaiseen lopputulokseen.

Pakilan seurakunnan sisällä nousi erilaisia tarinoita, joiden avulla tätä suurta sosiokulttuurisen muutoksen kuvaa ja sen haastetta työyhteisölle jäsennettiin. Tämä raportti ja dosentti Pikka-Maaria Laineen keräämä haastatteluaineiston hyödyntäminen avaa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä, miten vastaavia hankkeita kannattaa tulevaisuudessa toteuttaa kirkossa ja laajemminkin julkisella sektorilla, joissa ei ole aiemmin totuttu näin nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin ja sen edellyttämiin nopeisiin toiminnan uudistustarpeisiin.

Kehittämishanke on kaiken kaikkiaan tarjonnut hyvän oppimisprosessin niin työyhteisölle kuin myös konsultille. Hankkeen loputtua on ollut rohkaisevaa huomata, että hanke ei ole päättynyt konsultoinnin loppumiseen, vaan uusi johtoryhmä on vienyt kehittämistyötä päämäärätietoisesti eteenpäin.

”Kehittämishanke loppuu aikanaan, mutta itse kehittäminen ja dialogi ei työyhteisöstä taas milloinkaan. Parhaimmillaan kehittäminen juurtuu hankkeen aikana työyhteisön luontevaksi toimintatavaksi”

5. Kirjallisuus

- Anderson, Benedict
2006 Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism, Revised Edition.
- Apilo, T. & Taskinen, T.
2006 Innovaatioiden johtaminen. VTT. Tiedotteita 2330. Otamedia Oy, Espoo
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K.
2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Vantaa: Dark, 26-49.
- Garvin D., Edmondson, A, & Gino F.
2008 Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review article. March 2008. http://www.e-learning.co.il/home/pdf/NLArticle_15_1.pdf
- Grupp, H. & Maital, S.
2001 Managing New Product Development and Innovation. A Microeconomic Toolbox. Cheltenham: Edward Elgar
- Halava, Ilkka
2012 Kuluttajakansalainen, rytmialous ja johtamisen näkökulmat. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Toim. Kimmo Mäki ja Tuire Palonen. Kansanvalistusseura.
- Halava, Ilkka; Helin, Matti & Salmi, Pontus
2009 Kansankirkon myytinmurtajat. Edita.
- Himanen, Pekka
2007 Suomalainen unelma. Helsinki: Teknoliateollisuus.
- Honkanen, Henry
2015 Julkaisematon käsikirjoitus vaikuttamisen psykologiasta. Julkaistaan vuoden 2016 aikana.
- Juuti, Pauli & Salmi Pontus
2014 Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS Kustannus.
- Kahneman Daniel
2011 Thinking, fast and slow.
- Laine, P-M. & Vaara, E.
2011 Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa. Mantere, S. & Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta.
- Lawrence, T. B., Dyck, B., Maitlis S. & Mauws, M. K.
2006 The Underlying Structure of Continuous Change. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 4, 58-66
- Salmi, Pontus
2001 Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio (väitöskirja). Jto-tutkimuksia sar-ja14. Johtamistaidon opisto. Tampere 2001.

Salmi, Pontus

2004 Psykodynamiikasta tulokorttiin. Työyhteisöjen kehittämishankkeiden tuloksellisuus kolmessa helsinkiläisessä seurakunnassa.

2011 Poliisi ja dialoginen johtaminen. Loppuraportti Itä-Uudenmaan ja Päijät-Hämeen poliisilaitosten kehittämis- ja tutkimushankkeesta vuosina 2009-2011. Tutkimushanke: Dialogisen strategia- ja johtamisprosessin rakentaminen.

Senge, Peter

1990 The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business/Random House.

Strebel, Paul

1998 The Change Pact: Building Commitment to Ongoing Change.