

Dialoginen organisaation kehittäminen toimintakulttuurin muutoksen tukena

Loppuraportti

Työsuojelun tukema hanke ”Ammatillisen toimintatilan rakentuminen toimintakulttuurin muutoksessa”.

31.12. 2020

Riina Lilja
Helsingin seurakuntayhtymä/Yhteinen seurakuntatyö



KIRKKO HELSINGISSÄ
KYRKAN I HELSINGFORS

Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne organisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja asiantuntijalle	2
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	4
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	5
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	6
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	6

1. Lähtötilanne organisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Ammatillisen toimintatilan rakentuminen toimintakulttuurin muutoksessa -hanke käynnistyi 1.3.2019 Helsingin seurakuntayhtymän Yhteisessä seurakuntatyössä. Yksikköön kuuluu noin 130 työntekijää, jotka työskentelevät eri puolilla Helsinkiä diakoniakeskus Varustamoissa, Kampin kappelissa, sairaalasielunhoidossa, perheneuvonnassa, Lehtisaaren nuorisokodissa, erityisnuorisotyö Snellussa, Hermannin diakoniatalossa, kehittämistyötä tekevässä Tilannehuone -yksikössä ja tukipalveluissa.

Lähtötilanteessa Helsingin seurakuntayhtymässä oli käynnissä laaja toimintakulttuurin muutos, jonka pohjalta etsittiin uudenlaisia toimintatapoja ja -malleja, joilla voitiin paremmin vastata helsinkiläisten tarpeisiin. Hanke käynnistettiin, koska Yhteisen seurakuntatyö tarvitsi tukea vakiintuneiden toimintatapojen uudistamiseen, henkilöstön ammatillisten roolien kirkastamiseen ja johtamisen uudelleen organisointiin. Kehittämistyö oli kytköksissä laajemmin koko Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen, mihin liittyy kirkosta eroaminen ja kirkon yhteiskunnallisen aseman muuttuminen.

Työyhteisön työntekijät kokivat hankkeen käynnistyessä massiivista hankeväsymystä, eikä heillä juurikaan ollut motivaatiota lähteä uuteen kehittämistyöhön. Jotta motivaatiota saatiin vahvistettua, oli tärkeää tehdä selväksi, että jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan hankkeen toimintaan ja lopputulokseen. Menetelmä, jolla tämä tehtiin, oli sokraattinen dialogi. Menetelmässä työntekijät ovat päähenkilöitä ja ulkopuolinen asiantuntija sivuhenkilö. Roolien vaihdos kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja omien kokemusten jakamiseen perinteistä konsulttikeskeistä kehittämistä paremmin.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena oli, että Yhteisen seurakuntatyön työntekijät ja johtaja rakentavat itselleen ja työtiemeilleen käsitteellisesti ja konkreettisesti ammatillisen toimintatilan, joka 1) lujittaa heidän ammatillista itsekunnioitustaan, 2) antaa etenemisnäkyä tulevaisuuden työhön ja 3) vahvistaa työyhteisöä toimintaympäristön muuttumisesta johtuvassa toimintakulttuurin muutoksessa.

Toimintatilan rakentuminen tapahtui kahdessa linjassa, joista toinen kehitti organisaation dialogista johtamista ja toinen työntekijöiden asiantuntijuutta ja oppimista. Toiminnallisena tavoitteena hankkeella oli uusien ammatillisten roolien ja identiteetin vahvistuminen, organisaation inhimillisen pääoman ja yhteisöllisen kantokyvyn vahvistuminen dialogisessa vuorovaikutuksessa, sekä työelämän muutostarinan yhteiskehittäminen.

Prosessi oli jokaisessa tiimissä yksilöllinen ja johti erilaisiin lopputuloksiin, joista merkittävimpänä pidettiin tehtäväroolien selkeytymistä erityisesti lähiesiemiestyön näkökulmasta. Organisaation inhimillinen pääoma ja yhteisöllinen kantokyky vahvistuivat

sen myötä, kun eri puolilla Helsinkiä toimivat yksiköt alkoivat tehdä enemmän yhteistyötä ja jakaa tietoa ja osaamistaan. Aiemmin Yhteinen seurakuntatyö koettiin erillisten yksiköiden muodostamaksi hallinnolliseksi kokonaisuudeksi, mutta hankkeen myötä syntyi yhä laajemmin ymmärrys yhdestä yksiköstä, jossa jokainen tekee omalla asiantuntija-alueellaan työtä yhteisen hyvän eli helsinkiläisen parhaaksi. Työelämän muutostarinan ytimeksi muodostui vuorovaikutustilanteiden- ja suhteiden, sekä puhetekojen keskeinen merkitys identiteetin ja organisaation työkuulttuurin muodostumiselle. Muutoksen keskiössä oli myös yhteisiä arvoja ja työetiikkaa tarkasteleva itsereflektion ja tiimireflektion prosessi.

Hanke oli merkityksellinen sekä organisaatiolle että asiantuntija Minna Lehmusjoelle. Suurin vaikutus hankkeella oli organisaation johtamisjärjestelmään ja asiantuntijaidentiteetin kirkastumiseen. Molemmissa tapahtui isoja muutoksia, joilla saatiin vakautta organisaation toimintaan.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettu tutkimus pohjautui teoriaan, joka tiivistetysti on ”henkinen muodonmuutos tulevaisuudesta käsin samalla, kun tulevaisuus muodostuu dialogisesti”. Tutkimustaan liittyvä kirjallisuutta edustavat Theory U: Leading From the Future As It Emerges (Otto Scharmer) ja Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change (Gervase R. Busche ja Robert J. Marshak).

Hankkeen asiantuntijana toimi Forum Nexin luova johtaja Minna Lehmusjoki. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden, filosofian ja kasvatustieteiden maisteri. Hän teki hankkeen ajan tiivistä yhteistyötä sekä johtajiston että lähijohtajien kanssa, reflektoi kehittämistyön etenemistä tavoitteiden suuntaisesti sekä arvioi kehittämistyön toteutusta systemaattisesti ja reaaliaikaisesti yhteistyössä henkilöstön kanssa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehittämishanke toteutus sujui suunnitelmien mukaan 12.3.2020 asti, minkä jälkeen toiminta oli tauolla 1.8.2020 asti COVID-19 -pandemian aiheuttaman toimintojen sulun takia. Maalis-kesäkuulle kalenteroidut asiantuntijatapaamiset siirrettiin elo-lokakuulle. Kaikki sovitut ryhmätapaamiset työtiimien, lähijohtajaryhmien ja hankkeen ohjausryhmän kanssa saatiin pidettyä lokakuun loppuun mennessä. Suurin muutos hankkeen ohjauksessa tapahtui lokakuun 2019 aikana, jolloin päädyttiin siirtämään hankkeen luotsaaminen seurakuntatyön johtoryhmältä ohjausryhmälle, joka koottiin eri työalojen edustajista.

Samaan aikaan käynnissä ollut toimintakulttuurin muutosprosessi vaikutti Yhteisen seurakuntatyön tiimirakenteeseen ja johtamisjärjestelmään. Tämän seurauksena yksikköön nimettiin uusia lähiesimiehiä (lähijohtajia) ja ylimmän johdon (johtoryhmän) henkilömäärää

supistettiin. Isot toimintayksiköt perheneuvonta ja sairaalasielunhoito jaettiin pienempiin työtiimeihin, sekä nimettiin uusia tiimejä Varustamo- ja kehittämistoimintaan.

Hankkeen toteutus perustui vaiheittain etenevään elinkaariajatteluun ja elinkaaren eri vaiheiden mukaisiin toimenpiteisiin. Hankkeen alussa panostettiin vahvasti toimintaedellytysten luomiseen, kuten psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen synnyttämiseen, "hankeväsyneiden" toimijoiden motivoimiseen sekä vaikutuspolkujen synnyttämiseen koko työyhteisön sisällä.

Hankkeen loppupuolella keskityttiin puolestaan vahvemmin ja konkreettisemmin vaikutuspolkujen kautta vaikutusten aikaansaamiseen mm. konkretisoimalla kehittämisteemoja ja muuttamalla niitä toimenpiteiksi. Lisäksi aivan hankkeen lopussa huomioitiin exit-toimenpiteiden toteuttaminen, jolla pyrittiin turvaamaan kehittymisen jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeessa oli tarkoitus kokeilla myös "poeettista työpajaa", joka on toiminnallinen työmuoto, jossa osallistujien suhdetta omaan työhön ja työyhteisöön tutkitaan runouttamisen avulla. Tätä työmuotoa ei kuitenkaan hyödynnetty hankkeen toteutuksessa, koska sille ei löytynyt luontevaa toteutusajankohtaa.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tarkoituksena oli, että työntekijät ja johtaja rakentavat itselleen ja työtiimeilleen käsitteellisesti ja konkreettisesti ammatillisen toimintatilan, joka 1) lujittaa heidän ammatillista itsekunnioitustaan, 2) antaa etenemisnäkyä tulevaisuuden työhön ja 3) vahvistaa työyhteisöä toimintaympäristön muuttumisesta johtuvassa toimintakulttuurin muutoksessa.

Toimintatilan rakentuminen tapahtui kahdessa linjassa, joista toinen kehitti organisaation dialogista johtamista ja toinen työntekijöiden asiantuntijuutta ja oppimista. Toiminnallisena tavoitteena hankkeella oli uusien ammatillisten roolien ja identiteetin vahvistuminen, organisaation inhimillisen pääoman ja yhteisöllisen kantokyvyn vahvistuminen dialogisessa vuorovaikutuksessa, sekä työelämän muutostarinan yhteiskehittäminen. Nämä tavoitteet saavutettiin kiitettävästi.

Erityinen vaikutus hankkeella oli asiantuntijaidentiteetin vahvistumiseen, mikä oli aiemmin muodostunut vahvasti perustehtävän suorittamiseen ja yksin tekemiseen. Hankkeen kautta ryhdyttiin aiempaa vahvemmin puhumaan yhteisestä työstä ja asiantuntijatyöstä suhteessa kollegoihin.

Asiantuntijaidentiteettiä vahvistettiin kuuntelemalla työntekijöitä ja antamalla heille mahdollisuus tuoda yksilöllisen työhistoriansa ja osaamisensa esiin dialogisen prosessin kautta. Prosessi oli jokaisessa tiimissä yksilöllinen ja johti erilaisiin lopputuloksiin, joista

merkittävimpanä pidettiin tehtäväroolien selkeytymistä erityisesti lähiesimiestyön näkökulmasta.

Organisaation inhimillinen pääoma ja yhteisöllinen kantokyky vahvistuivat sen myötä, kun eri puolilla Helsinkiä toimivat yksiköt alkoivat tehdä enemmän yhteistyötä ja jakaa tietoa ja osaamistaan. Aiemmin Yhteinen seurakuntatyö koettiin erillisten yksiköiden muodostamaksi hallinnolliseksi kokonaisuudeksi, mutta hankkeen myötä syntyi yhä laajemmin ymmärrys yhdestä yksiköstä, jossa jokainen tekee omalla asiantuntija-alueellaan työtä yhteisen hyvän eli helsinkiläisen parhaaksi.

Työelämän muutostarinan ytimeksi muodostui vuorovaikutustilanteiden- ja suhteiden, sekä puhetekojen keskeinen merkitys identiteetin ja organisaation työkuulttuurin muodostumiselle. Muutoksen keskiössä olivat myös yhteisiä arvoja ja työetiikkaa tarkasteleva itsereflektion ja tiimireflektion prosessi.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke pyrki kokonaisvaltaisen työkuulttuurin ja sen myötä hyvinvoinnin kehittämiseen, jossa huomioidaan samanaikaisesti työn tuottavuuteen ja työelämän laatuun liittyviä tekijöitä. Keskeistä oli luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden välillä. Näistä lähtökohdista pyrittiin rakentamaan suuntaa työyhteisön tulevaisuudelle siten, että työyhteisö voi omin voimin jatkaa työkuulttuurin kehitystyötä ja onnistua siinä tavalla, joka on ihmisten hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta perusteltua erityisesti työn muutoksen ulkopuolisten tekijöiden vaikuttaessa organisaation elämään.

Hankkeen johtotähdeksi muodostui toimivan, terveellisen ja turvallisen työkuulttuurin rakentaminen. Tällainen työkuulttuuri määriteltiin yhdessä sellaiseksi, joka on 1.) vakaa, mutta joustava, 2.) ennakoitava, selkeä, avoin ja arvostava, 3.) ystävällinen puheen ja kohtaamisen tasolla, sekä 4.) toivoa ja iloa luova. Työkuulttuurin rakennustyö jäi kesken kesken, mutta siihen saatiin hyvä pohja hankkeen ja organisaation rakenteissa tehtyjen muutosten avulla.

Kokonaisuutena hanke onnistui hyvin ja sen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Se lisäsi sekä koko työyhteisön ja eri työyksiköiden, että johdon ja yöntekijöiden yhteisymmärrystä työhyvinvointia vahvistavista kehittämisen tarpeista. Se aktivoi eri työyksiköistä niiden omista tarpeista lähtevän työkuulttuurin kehittämiseen sekä tuki kutakin yksikköä onnistumaan paremmin omassa työssään. Erityisen vaikuttava se oli niissä työyksiköissä, joissa oli vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviä haasteita. Nämä haasteet otettiin vakavasti ja niitä ratkottiin mm. johtamisjärjestelmää uusimalla.

Hankkeen toiminta päättyi lokakuun 2020 lopussa, minkä jälkeen Minna Lehmusjoki jatkoi työskentelyä yhdessä lähijohtajien kanssa vuoden loppuun asti. Tämän työskentelyn tarkoituksena oli kehittää Yhteisen seurakuntatyön johtamista eettisten periaatteiden luomisen ja yhteisen identiteetin vahvistamisen kautta.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen keskeisimmät tiedotuskanavat olivat Yhteisen seurakuntatyön Muutoksen tuki - teams kanava (digitaalinen alusta) ja infot työntekijäkokouksissa. Ulospäin hankkeesta informoitiin seurakuntayhtymän intranetissä, uutiskirjeessä ja ulkoisilla nettisivuilla. Luottamushenkilöt saivat tiedon hankkeen aloituksesta heille suunnatun uutiskirjeen kautta.

Viestintä ei onnistunut aivan suunnitelman mukaisesti ketterän johtajaviestinnän näkökulmasta. Tämä johtui siitä, että johtamisen prosessit eivät huomioineet riittävästi sisäisen viestinnän tärkeyttä, minkä takia sisäinen tiedottaminen ei ollut niin säännöllistä ja aktiivista kuin työntekijöiden taholta olisi toivottu. Tämä johti siihen, että kaikilla ei ollut yhtäläistä/yhtäaikaista tietoa hankkeen kokonaisuudesta monitoimijaisessa ja -paikkaisessa organisaatossa.

Hanke syntyi pyrkimyksestä vaikuttaa ihmisten työeläinoloihin heidän omista tarpeistaan ja tavoitteistaan käsin. Keskeinen tuotos oli dialogisuuden aikaansaamiseen tarvittavien taitojen sekä työhyvinvoinnin ja johtamisosaamisen kehittyminen. Tätä tuotosta voidaan hyödyntää myös muualla suomalaisessa työelämässä. Dialogisuuden aikaansaamiseen tarvittavien taitojen sekä työhyvinvoinnin ja johtamisosaamisen kehittyminen edistävät työntekijöiden työssä jaksamista. Näiden taitojen oppimiseen kannattaa panostaa työntekijöiden ikään tai koulutustasoon katsomatta. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys toimivalle työkuultuurille, jossa ihmisten ammattiosaamista ja kokemusta omasta työympäristöstä hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hankekoordinaattori, Yhteinen seurakuntatyö, hanketoiminnan asiantuntija Riina Lilja, posti: riina.lilja@evl.fi

Ulkopuolinen asiantuntija Minna Lehmusjoki, posti: minna.lehmusjoki@forumnexus.fi