

Uudistuva lähiesimiestyö

Verkosto-oppimishanke Lahden seurakuntayhtymässä

16.12.2021

Kirsi Koistinen, Verve

Tiina Juurinen, Lahden seurakuntayhtymä



Sisällysluettelo

Johdanto

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

Johdanto

Uudistuva esimiestyö hanke toteutettiin 1/2021-10/2021 aikana. Hanke kohdistui Lahden seurakuntayhtymän lähiesimiehiin. Hanketta ohjasi Kirsi Koistinen Vervestä. Hankkeen valmistelijana ja yhteyshenkilönä toimi henkilöstöpäällikkö Tiina Juurinen. Hanke mahdollistui Työsuojelurahaston kehittämisavustuksen turvin. Lahden seurakuntayhtymä ja KK-Verve Oy kiittävät Työsuojelurahastoa hyvästä yhteistyöstä. Samat tahot kiittävät myös innokkaita Lahden seurakuntayhtymän lähiesimiehiä, jotka työskentelivät sitoutuneesti hankkeen ajan.

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hanke kohdistui Lahden seurakuntayhtymän viiden seurakunnan lähiesimiehiin, joita on yhteensä 35. Lahden seurakuntayhtymä on osa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa – Kirkko Lahdessa. Lahden seurakuntayhtymän muodostavat viisi paikallisseurakuntaa: Keski-Lahden, Launeen, Joutjärven, Salpausselän ja Nastolan seurakunnat. Henkilöstöä on 300 ja kesäaikaan on lisäksi 100 kausityöntekijää. Jokaisella seurakunnalla on omaa toimintaa ja jäseniä on yhteensä lähes 80 000 jäsentä. Seurakuntayhtymän vuosibudjetti on 25 milj. euroa. Seurakunnissa on haasteita työkyvyn ja työhyvinvoinnin kanssa, sairauspoissaolot vaivaavat. Työterveyshuollon kanssa on haettu uusia ratkaisuja tukea henkilöstöä, mm. uutena menetelmä lyhyt psykoterapia. Henkilöstö on ikääntynyt, 54 % on yli 50- vuotiaita, työterveysyhteistyöllä on haettu tukea siihen, että henkilöstö jaksaisi olla töissä eläkeikään asti. Sairauspoissaolot olivat vuonna 2019 oli 13,6 pv/hlö/v eli sairauspoissaoloprosentti oli 3,7. 2018 oli luku oli 14,5 pv/hlö/v eli 4,0 %. Koko seurakuntayhtymässä sairauspoissaolopäiviä oli v. 2018 yli 4800 päivää ja v. 2019 yli 4200 päivää. Vuoden 2019 poissaolopäivistä yli 1300 johtui mielenterveyden häiriöistä.

Lähiesimiehet ovat avainasemassa sekä toiminnan että työkyvyn johtamisessa. Viime vuosina he eivät ole saaneet riittävästi tukea ja lähiesimiehet ovat olleet melko yksin esimiestyössään. Huoli sekä henkilöstön ja lähiesimiesten jaksamista on noussut, kun työn ja toiminnan muutos on jatkuvaa (taloudellisiin asioihin, työtiloihin, johtamiseen, eläköitymiseen ja henkilöstövaihdoksiin ja digitaalisuuteen liittyvät muutokset). Lisäksi koronaepidemia on tuonut aivan uusia ilmiöitä ja ratkaistavia asioita seurakuntiin. Edellä mainittujen asioiden vuoksi oli noussut tarve järjestää heille prosessi, jossa he voivat tunnistaa omaa esimiesosaamistaan, identiteettiään ja nykyisen esimiestyön haasteita. Tavoitteena oli myös kehittää ja vahvistaa roolia esimiehinä, saada uusia esimiestaitoja ja verkostoitua muiden seurakuntien lähiesimiesten kanssa.

Hankkeen tavoite oli tukea lähiesimiestyötä ja tuottaa lähiesimiehille heidän nykyisen ja lähitulevaisuuden työtilanteensa vaatimia uusia työvälineitä ja käytäntöjä ohjata työntekijöitään omissa seurakunnissaan. Hanke tarkoituksena oli tukea osaamista ohjata ja johtaa lähiesimiesten työntekijöitä. Hankkeen taustalla oli ajatus, että työhyvinvointi rakentuu sujuvasta ja tekijöilleen mielekkästä työstä. Sen vuoksi lähiesimiehet tarvitsevat itselleen työ- ja analyysivälineitä, joilla tunnistavat oman arkityönsä sudenkuopat ja työhyvinvointia verryttävät tilanteet. Hankkeessa he saivat työkalupakkinsa vahvistukseksi välineitä, joilla voivat muokata omaa esimiestyötä, mutta samanaikaisesti pystyvät johtamaan alaisiaan tuloksellisemmin. Tavoitteena oli siten tukea lähiesimiesten työkykyä tukemalla heidän työidentiteetin vahvistumista esimiehenä ja ammatillista kehittymistään. Viiden seurakunnan

lähiesimiesten verkostoituminen ja toisilta oppiminen tuki myös osaltaan lähiesimiesten omaa työkykyä ja työhyvinvoinnin kehittymistä.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeen kuvaus

Hanke toteutettiin Lahden seurakuntayhtymässä. Hanke kohdistui yhtymän 35 esimieheen (joista hankkeeseen osallistui 25 henkilöä) ja välillisesti kaikkiin heidän alaisiinsa, koska lähiesimiehet voivat kehittämishankkeessa kehittämiään välineitä kokeiluun omiin työyhteisöihinsä. Lähiesimiehet olivat hautaustoimesta, kiinteistötoimesta, kasvatusta- ja perhetyöstä, leirikeskuksesta, diakonia- ja sairaalasielunhoidosta, IT-osastolta sekä talous- ja henkilöstöhallinnosta. Hankkeen tarve oli noussut keskusteluista, jotka oli jo pitkään käyty seurakunnissa. Ylemmät esimiehet ovat osallistuneet valmennuksiin ja koulutuksiin, mutta lähiesimiehet eivät.

Hankkeen tavoitteet

1. tavoite: tunnistavat oman esimiestyön tilanteensa ja oman henkilökohtaisen ammatillisen kehitysvaiheensa- alati muuttuva toiminta ja yllättävät poikkeusolot vaativat pysähtymistä ja oman tilanteen arviointia

2.tavoite: laativat ohjatusti omat kehityssuunnitelmansa, joiden avulla pääsevät eteenpäin esimiestyössä-muuttuva työ ja oman työalan uudet haasteet vaativat seurakunnissa uudenlaista oppimista ja kehittämisaskelten systemaattista suunnittelua

3. tavoite: saavat tukea toisilta lähiesimiehiltä, yhteisöllisyys lisääntyy- muuttuvissa tilanteissa kukaan ei pärjää yksin ja siksi uudenlainen yhteistyö ja verkostoiminen takaa toiminnan laadun ja tuloksellisuuden säilymisen ja kehittymisen

4. tavoite: saavat uusia näkökulmia ja työkaluja omien alaistensa toiminnan ja työkyvyn johtamiseen- kun työ muuttuu, työhyvinvointi vaatii uudenlaisia tukemisen muotoja sekä ammatillisen tilanteen arviointia sekä henkilöstöllä että esimiehillä.

5.tavoite: saavat vahvan otteen omaan rooliinsa esimiehenä

6. tavoite: kehittävät kykyä johtaa erilaisia ihmisiä ratkaisukeskeisesti

7. tavoite: käyttävät työkaluja ihmistuntemukseen ja oman tunneällyn jatkuvaan kehittämiseen

Hankkeen merkitys Lahden seurakuntayhtymälle ja asiantuntijalle eli Vervelle

Lahden seurakuntayhtymän kannalta hanke edusti uudenlaista kokonaisuutta, jossa lähiesimiehet saivat yhdessä jakaa kokemuksiaan esimiestyönsä nykytilanteesta. Kuten aiemmin mainittua, lähiesimiehille ei ole viime vuosina järjestetty tukea ja siksi hankkeen merkitys oli suuri. Tärkeintä oli, että lähiesimiehet vahvistivat omaa lähiesimiehen työidentiteettiään, tunnistivat omia henkilökohtaisia kehittymishaasteitaan sekä saivat kokeiluun uusia työyhteisön tukemiseen liittyviä työkaluja. Hanke tuotti jatkotyöskentelyä lähiesimiesten kesken. He kokoontuvat pienemmissä ryhmissä mm. linjaamaan yhteisiä pelisääntöjä.

Verven kannalta hanke edusti uudenlaista kehittämisasetelmaa: viidestä eri seurakunnasta lähiesimiehet kokoontuvat yhteiseen hankkeeseen, jossa poikkeusolojen vuoksi ei voitu kokoontua yhteen. Verve oli toiminut hiippakuntien kanssa aiemmin, mutta tällaista usean seurakunnan lähiesimiesten hanketta ei oltu päästy toteuttamaan. Ajatuksena oli, että hankkeessa Verve pääsee tunnistamaan kyseisen lähiesimiesjoukon työn luonnetta juuri nyt, kun poikkeuksellisen isot, eritasoiset muutokset haastavat toimintaa. Hanke oli pilottihanke Vervelle ja syntyvää mallia ja kokemusta voidaan viedä muihin seurakuntiin, joita Suomessa on lähes 400.

Hanke toteutettiin pääosin etäyhteyksin Teamsillä ja se vaati hankkeen toteuttamiselta erilaisia tapoja kuin lähivalmennuksessa. Hanke vaati erilaista yhteydenpitoa osallistujiin kuin jos hanke olisi toteutettu lähikontaktissa. Vervelle tämä oli tärkeä ja kiinnostava mahdollisuus kehittää joustavia yhteistyömuotoja (digitaalisen kanssakäymisen uusi kieli, monologi-esta ajattelusta yhdessä ajatteluun) ja myös innostavia välitehtäviä jokaiseen jalostamotaapaamiseen (itsenäiset kokeilut, kollektiivinen oppiminen). Jalostamoiden ideana oli se, että Verve tuo ns. syötteitä erilaisista työkaluista ja lähiesimiehet muokkaavat ja kokeilevat niitä. Toisin sanoen välineet ja menetelmät jalostuvat tässä verkostohankkeessa nimenomaa seurakuntien tarpeisiin.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämishankkeen keskeinen idea oli tuoda yhteiseen tarkasteluun työkyvyn ja työhyvinvoinnin ilmiöt. *Hanke nosti esimiestyön, henkilökohtaisen työuran vaiheiden ja toiminnan muutoksen yhteyden työhyvinvoinnin rakentumiseen* (kts esim Hakanen 2004, Mäkitalo 2005). Tämä tarkoitti hankkeen kannalta sitä, että hankkeen osallistujat, lähiesimiehet, saivat sekä teoreettista johdatusta, käsitteitä että työkaluja, joissa nivottiin yhteen nämä teemat. Ajatuksena oli, että tämä lisää osallistujien kykyä ymmärtää esim. sairauspoissaolojen taustaa.

Edelliseen liittyen hanke lähti niin ikään näkemyksestä, että on hyödyllistä tarkastella esimiesten ja henkilöstön työhyvinvointia erilaisista tulokulmista, ns. *työhyvinvoinnin ikkunoista*. Työn muutoksen ikkunasta työhyvinvointi-ilmiöt ja niihin liittyvät ratkaisut ovat erilaisia kuin jos tarkastelee ilmiöitä kokemusikkunan kautta (kts Gerlander & Launis 2007). Työhyvinvointi-ikkunatarkastelu auttaa hankkeen toimijoita jäsentämään työhyvinvointi-ilmiöiden kenttää uudella tavalla.

Kehittämistoimijuuden muutos oli hankkeen yksi peruslähtökohdista (kts. Ylisassi ym 2016). Kyse on siitä, että kehittämistoimijuutta voidaan tarkastella ja vahvistaa sekä yhteisöllisen, että yksilön ajattelu- ja toimintatapojen muutoksena. Kehittämistoimijuuden uudenlainen rakentuminen seurakuntien tilanteeseen on välttämätöntä, jotta jatkuviin muutoksiin voidaan vastata. Kun kehittämistoimijuus laajenee lähiesimiesten työyhteisöissä, se vaatii myös uudenlaista johtamiskulttuuria. Tämä toteutui hankkeessa kehittävinä kokeiluina lähiesimiesten työyhteisöissä.

Esimiehen rooli on usein liian yksinäinen. Esimiehet saattavat työn muutoksien ja uudistuen korissa jäädä *ammattillisesti yksinäisiksi* tai työn uran kuluessa *jumiutua* johonkin

tilanteeseen. Puhutaan *ammattillisesta jumiutumista tai ammatillisesta liikkumattomuudesta* (kts. Turunen 2020, Seppälä 2020). Tämän hankkeen yksi tavoite oli tuoda erillisinä toimivat lähiesimiehet eri seurakunnista yhteen ja auttaa heitä tunnistamaan omaa tilannettaan ja kehitysvaihettaan ja kehittää joustavia yhteistyömuotoja: *digitaalisen kanssakäymisen uusi kieli, monologisesta ajattelusta yhdessä ajatteluun* (Shotter 2005)

Tärkeä oivallus lähestymistavassa on, että *kun työ muuttuu, niin myös työhyvinvointi ja henkilöstön ammatillinen tilanne muuttuu*. Silloin tarvitaan *uudenlaista orientaatiota ja työvälineistöä*. Kun työ on nyt seurakunnissa isoissa rakenteellisissa muutoksissa ja lisäksi kun eletään poikkeusoloja, tarvitaan uudenlaista *kollektiivista, expansiivista oppimista*. Enää ei riitä arkipäiväinen selviytymisoppiminen, vaan tarvitaan uudenlaista oppimisjärjestelmää, jossa oppiminen alkaa rakentua jokapäiväiseen työhön. (Ahonen 2005). Hanke pohjautui työlähtöisiin, toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuviin kehittämismenetelmiin (Kts esim. Sannino & Engeström 2014, Mäkitalo ym. 2014, Mäkitalo 2005, Ahonen 2008).

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti. Hankkeeseen otettiin mukaan Howspace-oppimisolusta, joka mahdollisti paremman työskentelyn etäyhteydellä. Hankkeen kaksi viimeistä tilaisuutta voitiin toteuttaa livetapaamisena Lahden seurakuntayhtymän tiloissa. Kaksi viimeistä tapaamista oli hankkeen kannalta merkittäviä. Osallistujajoukko pystyi tapaamaan toisensa, tekemään pari- ja ryhmätöitä, joita oli tehty myös Teamsiä hyväksikäyttäen.

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty hankkeen eteneminen ja tulokset.

Työvaiheen sisältö	Tavoite	Tulokset
Hankkeen aloitus: Infotilaisuus	Motivointi, yhteinen suunnittelu, sitouttaminen	Tutustuminen: osallistujien esittäytyminen Hankkeen kulun läpikäynti Osallistujien tilanne ja erilaiset kehittämistarpeet
1: Yhteisöllisyysjälöstamo	Lähiesimiehet yhteiselle oppimispolulle; lähiesimiehet toistensa tukena, erilaiset työprosessit ja työntekijät johtamisen kohteena. Yhteinen pohdinta ja analyysi, miten oppiminen ja kehittäminen vaatii uusia välineitä; tunnistaa lähiesimiestyön muutos; mistä-mihinmenetelmän kokeilu. Kehittämistoimijuiden muutos. Kehitetään uusia välineitä tunnistaa kunkin lähiesimiehen henkilökohtainen kehittyminen tähän päivään	Lähiesimiesten tilanne juuri nyt; näkymä ja huolenaiheet yhteiseen keskusteluun Lähiesimiesten työhyvinvoinnin lähteet ja haasteet Henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen analyysi parityöskentelynä, työkalun saaminen tähän ja jatkokäyttöön omassa esimiestyössä

2: Oman tilan tunnistamis-jalostamo	Teemana minä esimiehenä. Yhteistyö muiden esimiesten kanssa. Omat persoonalliset suhtautumistavat. Oma lähi-kehitykseni esimiehenä. Oman tilanteeni säätäminen ja työidentiteetti, Ammatillinen yksinäisyys.	Miksi tarvitaan juuri nyt uusia välineitä Oman lähiesimiestyön tilanteen tunnistaminen, analyysi parityöskentelynä
3: Uudistamisjalostamo:	Teemana jatkuvan oppimisen ja kehittymisen idea. Miten mahdollistan oman ja työyhteisöni oppimisen. Yhdessä ajattelu. Osallistujien ideat, kehityssuunnitelmat ja kokeilu-suunnitelmat yhteiseen käsittelyyn	Työn, ylläpitämisen ja ihmissuhdeongelmien noidankehät työpaikalla; miten katkaista kehät Työhyvinvoinnin ikkunat: kokemus, kuormitus ja työn muutos; mitä näkyy, kun tarkastelee työhyvinvoinnin ilmiöitä eri näkökulmista Lähiesimiehen työidentiteetin muutos; miltä oma tilanne näyttää Omat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat
4: Työkalupakki-jalostamo	Kehitetään uusia ketteriä menetelmiä ja työkaluja lähiesimiestyöhön	Työkaluja työyhteisön tukemiseen ja johtamiseen Lähiesimiehen työidentiteetin muutos; miltä oma tilanne näyttää Miten tunnistaa työn sujumattomuutta oman tiimin työssä; sujuvan työn esteet- menetelmiä Miten tunnistaa oman tiimin keskustelukulttuuri; mitkä teemat jäävät varjoon
5: Tehdään yhdessä-jalostamo	Lähiesimiesten yhteiset foorumit ja yhteistyö. Digitaalisen yhteistyön pelisäännöt. Kollektiivinen oppiminen.	Kokeilujen raportointi ja toisten lähiesimiesten kokemusten kuuleminen ja arviointi Oman lähiesimiestyön viimeaikaisen häiriötilanteen tunnistaminen ja erittely Ikäjohtaminen: eri-ikäisten alaisten tukeminen; oman tilanteen säätäminen-työkalu Ajan hallinta; näkökulmia ja välineitä

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen keskeisin tulos oli, että lähiesimiehet saivat sekä itsensä että työyhteisönsä käyttöön työvälineitä, joita voivat käyttää jatkossa.

Hankkeen tulokset voisi pelkistää kolmeen pääkohtaan:

1. Osallistujat saivat foorumin

- pysähtyä oman lähiesimiestyönsä äärelle
- tunnistaa omia henkilökohtaisia kehityskohteitaan
- saivat tukea toisilta esimiehiltä sekä toisten tilanteiden kuulemisen kautta että myös henkilökohtaisissa parityöskentelyissä

Edellä mainittuun tulokseen liittyen muutaman osallistujan kommentti:

"Vuoropuhelu sujui hienosti, parini oli hyvä kuuntelija! Aika meni nopeasti ja sain uusia hyviä näkökulmia työhöni."

"Vuoropuhelu oli oikein miellyttävä ja oli mukava "hoksata" asioita tiimin vetämiseen."

2. Osallistujat oppivat ja sovelsivat useita, uusia ketteriä työkaluja oman työyhteisönsä käyttöön

Edellä mainittuun tulokseen liittyen muutaman osallistujan kommentti:

"Kaavio noidankehästä töissä yllirasittumisen ja ihmissuhdeongelmien kohdalla työpäivällä oli erittäin avaava ja kuvaa hyvin ja selkeästi tyypillistä tilannetta, kaavio helpottaa asian ja kierteen eli noidankehän hahmottamista."

"Monia hyviä välineitä arjessa käytettäväksi. Tapoja nähdä, kuulla ja puhua asioista, sekä ymmärtää kokonaisuus, syyt ja seuraukset."

"Kuinka tärkeää on ääneen puhuminen ja oikeasti asian kuuleminen. Häiriöiden näkyväksi tekeminen on tärkeää, ettei pieni asia kasva suureksi."

3. Osallistujat verkostoituvat ja saivat mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia kehittämistyökalujen käytöstä. Hankkeen jälkeen lähiesimiehet jatkavat yhteistyötä pienemmissä ryhmissä.

Edellä mainittuun tulokseen liittyen muutaman osallistujan kommentti:

"Hyvä keskustelu (vuoropuhelu), siinä havaitut samankaltaiset haasteet ja kehityskohteet vaikka niin suuret erot työtehtävissä. Kiva/ikävä kuulla että muutkin painivat samankaltaisten ongelmien kanssa. Hyviä ajatuksia ja kehitysideoita tulevaisuuteen!"

"Käsitys siitä, että kaikkia lankoja ei ole pakko pitää esimieskäsissä, vahvistui. Työntekijöitä voi ottaa avuksi ja tarjoutujia löytyy. Työntekijä motivoituu uudella tavalla, kun saa olla mukana "johtamassa, päivystämässä" ym."

Tässä lisäksi muutaman osallistujan loppuarviointi, jotka osallistujat kirjoittivat Howspace-oppimisalustalle:

"Sain hyviä ja simppeleitä työkaluja arkeen. Edellisestä esimiehille suunnatusta koulutuksesta minulla onkin aikaa vierähtänyt, joten koulutus tuli hyvään aikaan."

*"Valmennus antoi erittäin hyviä välineitä omaan työhön. Lisäksi oli hyvin ajatuksia herättävää kuunnella keskusteluita ja "raportteja". Nyt kun muutamia päiviä on jo kulu-
nut, niin valmennuksen anti ja kokonaisuus on tuntunut ehkä vieläkin paremmalta. Omat ajatukset ovat ehtineet paremmin jäsentyä ja samalla on saanut huomata, kuinka oppeja on pystynyt ottamaan käytäntöön."*

Itse opin käyttää erilaisia työkaluja esimiestyössä, etenkin tuo "mistä meillä puhutaan" avasi omaa pohtimista roolistani tiimin esihenkilönä.

Omaa työtä ja sen järjestelyjä tämä koulutus sai myös miettimään uudella tavalla. Itselle oli hyvä kokemus pohtia työn syklistä ja huomata kuinka esimerkkitapaus oma työurani siitä onkaan! Iso kiitos myös X:lle kuuntelemisesta! Oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen oman työhistorian analysointi avasi monia näkökulmia, myös siihen "urautumiseen" ja työn ja arjen samankaltaisuuden sietämiseen. Itse voin onneksi kehittää työssäni uutta ja tehdä asioita uudella tavalla. Se lisää mielenkiintoa, kun ymmärtää paremmin työtään ja omaa itseään.

*Minulle kiireestä ja töiden tekemisen tärkeysjärjestyksestä saatu ohjeistus nelikenttineen oli mielenkiintoinen. Aion ehdottomasti sitä käyttää! Myös Y:lle kiitos aiem-
masta kommentista siitä, että ikävimmät työt tahtovat jäädä kiirelistauksessa sinne tulevaisuuteen. Tämä oli niin totta! Nyt pyrin aloittamaan päivän ja viikon juuri niillä tehtävillä, niin ne saa pois rasittamasta!"*

"Kokonaisuus oli kattava, monipuolinen ja antoi työvälineitä, joita kokeillaan ja varmasti käytetään. Kiitos kaikille, kiitos parilleni ja kiitos Vervelle Kirsin lainasta."

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke oli esimerkki uudenlaisesta hankkeesta, jossa eri puolilla Lahden seurakuntayhtymää (eri seurakunnista) toimivat lähiesimiehet muodostavat ensi kertaa digitaalisen verkoston, joka yhdessä kehitti ja kokeili työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisen työkaluja. Kuten edellä mainittiin, nykyisessä tilanteessa tämä vaatii uudenlaista digitaalisen kehittämisen kieltä, pelisääntöjä ja uudenlaisen yhteisöllisyyden rakentamista, tässä tapauksessa Teamsin ja Howspace-oppimisalustan avulla. Näistä kokemuksista on hyötyä kirkollisille organisaatioille kuin myös laajemmin suomalaiselle työelämälle, jossa on korona-ajan myötä haetaan uudenlaisia kehittämisen tapoja.

Lähiesimiehet tukivat hankkeessa toisiaan ja tästä saatiin hyvää kokemusta ja tietoa organisaatioille, joissa esimiehet toimivat yksin ja tarvitsevat uudenlaista verkostotukea. Hankkeen aikana tuettiin lähiesimiesten mahdollisuuksiin oppia yhdessä, oppia toisten työstä,

vaikka fyysinen tapaaminen ei toteutunut hankkeessa kevään 2021 aikana. Hanke myös raportoi, millaisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen tarpeita juuri tällaisena isojen erisuuntiin vetävien muutosten aikana syntyy ja millaisin ratkaisuin niihin voidaan puuttua.

Hankkeen toteutuminen ja hyvät tulokset toteutuivat ainakin kolmesta syystä: 1) hankkeen osallistujat olivat motivoituneita osallistumaan, työskentelemään ja kokeilemaan oppimaansa omilla työyhteisöissään; 2) käytetty kehittämisote ja työkalut olivat riittävän ketteriä ja sopivat seurakuntien tarpeeseen ja 3) Teams-yhteys sekä Howspace-oppimisalusta mahdollistivat innostavan ja tiiviin työskentelyn etäyhteyksin.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hanketta on käsitelty ja tiedotettu sisäisesti seurakuntayhtymässä. Hankkeen tuloksena on syntynyt pienryhmiä lähiesimiehistä, jotka hakevat yhteisiä pelisääntöjä esimiestyöhönsä.

Verven asiantuntija kirjoittaa hankkeesta blogin alkuvuodesta 2022. Blogi julkaistaan Verven nettisivuilla, mutta sitä on tarkoitus jakaa etenkin kirkollisille organisaatioille. Tavoite on, että eri puolilla Suomea seurakunnat voivat lukea hankkeen tuloksista ja millaisia ajatuksia se on osallistujissa herättänyt.

Ensi vuoden aikana Verve pitää Työkykystudion(webinaarin), jossa käsitellään kirkollisten organisaatioiden ikäjohtamista (fokus ”arvokkaasti eläkkeelle”-teemassa). Ikäjohtamiskysymys nousi tässä hankkeessa esiin ja se oli mm. Vervelle ponnahduslauta lähteä kehittämään uutta työkalustoa ko. haasteisiin.

Kuten edellä mainittiin, hanke on suomalaisella työelämälle hyvä esimerkki siitä, että kehittämistyö onnistuu, vaikka osallistujaryhmä ei tapaa toisiaan kuin verkon välityksellä. Sellaisen työskentelyn edellytyksenä kuitenkin on, että osallistujilla on yhteinen oppimisalusta, johon keskustelu, tehtävät ja työkalut kertyvät. Näin syntyy ns. yhteinen muisti, joka tukee hankkeeseen sitoutumista, punaisen langan muodostumista sekä yhteistä oppimista.

Hanke oli verkostohanke, jossa eri työtä tekevät lähiesimiehet kokoontuivat yhteiseen hankkeeseen. Osallistujat eivät tehneet samanlaista työtä, mutta pystyivät silti oppimaan toisiltaan, kuulemaan toisten tilanteista ja tukemaan eri työtä tekevää kollegaa.

Hanke nosti esiin myös ketterien, riittävän nopeasti toteutettavien kehittämistyökalujen tarpeen. Kiireisessä, muuttuvassa työssä on tärkeää, että esimiehellä on kehittämiseen työkaluja, joita voi ottaa käyttöön, kun halutaan tarttua esim. sujumattoman työn haasteisiin.

Hanke tuki lähiesimiesten muuttuvan työidentiteetin vahvistamista. Hanke osoitti sen, että myös esimiehet tarvitsevat pysähdyspaikkaa, jossa arvioivat omaa tilannettaan, omia haasteitaan ja kehitysaskeliaan. Tällainen työskentely onnistuu parhaiten, kun siihen saadaan toimiva dialogityökalusto sekä riittävä aika yhteiseen luottamukselliseen keskusteluun.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Henkilöstöpäällikkö Tiina Juurinen, Lahden seurakuntayhtymä, tiina.juurinen@evl.fi,
0500832944

Konsultointitoiminnan johtaja Kirsi Koistinen, KK-Verve Oy, kirsi.koistinen@verve.fi,
0407712296