



LOPPURAPORTTI
Krista Mikkonen, Terttu
Malo ja Juha Ilonen

23.06.2019

SIPOON SUOMALAISEN SEURAKUNNAN HENKILÖSTÖN TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISHANKE YHTEISÖLLISEN INNOVOINNIN AVULLA

Työsuojelurahasto on ollut mukana hankkeen rahoituksessa

Sisällys

Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseksi	2
Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle.....	2
Sovellettavat mallit ja tutkimukset	3
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
Innostava ja haastava alkuvaihe	4
Ideoita ja odotuksia toiminnan muutokselle	4
Vastavoimia ja ajankäytön haasteita kokeiluvaiheessa	4
Oivalluksia oman työkäytöksen muuttamisen välttämättömyydestä	5
Voimien keräämistä jatkuvaan muutokseen	5
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	6
Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet	7
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys	8
Yhteystiedot	8

Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseksi

Söderkullan uusi kirkko vihittiin käyttöön elokuussa 2018. Jo syksyllä 2017 alettiin Sipoon suomalaisessa seurakunnassa suunnitella, miten seurakunnalle suuri muutos saataisiin onnistumaan mahdollisimman hyvin tuottaen niin alueen yhteisön kuin henkilöstön näkökulmasta mahdollisimman antoisan lopputuloksen.

Ennen toukokuuta 2018 Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstö ja johto olivat valmistautuneet muutokseen oman työpanoksensa ja yhden vapaaehtoisen tarjoaman kehittämistuen voimin. Koska muutoksen laajuus tiedettiin ennalta, haluttiin mukaan kutsua myös ulkopuoliset asiantuntijat tukemaan muutosprosessia. Toukokuussa Taite Organisaatiokonsultointi Oy:n Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstölle vetämässä ”Henkilöstön ääni kuuluviin” –työpajassa kävi ilmi Söderkullan uuden kirkon ja siellä käynnistettävän toiminnan herättävän paitsi innostusta, myös erityisesti huolta jaksamisesta. Henkilöstössä oli jo ilmennyt uupumusta ja pitkiä sairaspousoja. Henkilöstö tunnisti, että muutokseen kuuluu yllätyksellisyys ja uudet mahdollisuudet innostavien uusien työtilojen myötä. Kuitenkin erityisesti kuormittuneisuudesta johtuen uuden toimitilan mukanaan tuoma muutos koettiin osittain myös pelottavaksi.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Tämän hankkeen tavoitteena oli:

1. auttaa Sipoon suomalaisen seurakunnan työntekijöitä kehittämään oman seurakuntansa ja työyhteisönsä sekä Söderkullan kirkon uusien toimijoiden toimintatapoja ja yhteistyökulttuuria joustavammaksi, innovatiivisemmaksi, vuorovaikutteisemmaksi ja avoimemmaksi, huolehtien samalla Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista merkittävässä muutostilanteessa
2. edistää tätä kautta Etelä-Sipoon alueen yhteisöllisyyden vahvistumista siten, että Söderkullan uuden kirkon toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen otetaan mukaan uudenlaisin tavoin myös Etelä-Sipoon alueen asukkaita, organisaatioita ja muita kiinnostuneita toimijoita.

Hanke tarjosi Sipoon suomalaisen seurakunnan työntekijöille ja vastuuryhmälle tukea muutoksen käsittelyyn ja uusien toimintatapojen omaksumiseen. Vaikka koko seurakunnan henkilöstö ei työskentele uudessa Söderkullan kirkossa tai Söderkullan alueella, on kirkon suunnittelusta alkaen ollut ilmiselvää, että uusi kirkko tarkoittaa muutosta koko henkilöstön toimintatapoihin. Uuden kirkon avaamiseen liittyvä positiivinen odotus niin henkilöstön kuin seurakuntalaisten ja koko alueen yhteisön kannalta haluttiin lunastaa mahdollisimman hyvin tunnetuista henkilöstön kuormittuneisuuden haasteista ja muutoksen luontaisesti kuuluvasta vastarinnasta huolimatta.

Taite Organisaatiokonsultoinnille hanke merkitsi innostavaa mahdollisuutta hyödyntää organisaation osaamista henkilöstön ajattelu- ja toimintatapojen avaamiseksi ja laajemman joukon mukaan kutsumiseksi organisaation tavoitteiden mukaisen toiminnan toteuttamiseen. Samalla hanke tarkoitti haastavan muutosprosessin tukemista harvinaisessa tilanteessa, jossa organisaation toiminta kohdistuu ja laajenee uusien tilojen myötä useille alueille henkilöstön määrän säilyessä ennallaan.

Sovellettavat mallit ja tutkimukset

Hankkeessa hyödynnettiin Yhteisöllisen innovoinnin kehittämismallia, jonka Kuntaliitto ja Kirkkohallitus tuotteistivat keväällä 2017 Työsuojelurahaston tukemana. Tuotteistusprosessin toteutti Taite Organisaatiokonsultointi.

Mallin ydinajatus yhteistyöstä yli organisaatorajojen ja ihmisten oma-aloitteisesta osallistumisesta heitä hyödyttävään ideointiin ja toimintaan, kantoi läpi hankkeen toteutuksen. Hankkeen verkostofoorumit toteutuivat Yhteisöllisen innovoinnin mallia pienemmillä osallistujajoukoilla, jonka vuoksi malliin kuuluvia ohjeita tilaisuuksien fasilitoinnista käytettiin lopulta vain hieman. Mallin olennaisin anti kehittämisprosessille oli siihen kuuluvien periaatteiden noudattaminen, eli vapaaehtoisuus, altistus erilaiselle ajattelulle, yhteistyö ja avoin-tutkiva-kuunteleva mieli. Toteutetuissa tilaisuuksissa periaatteet näkyivät mm. niin, että osallistujat työskentelivät tilaisuuksissa monissa eri kokoonpanoissa eri ihmisten kanssa, tilaisuuksissa annettiin tilaa keskustelulle niin pari-ryhmä-kuin koko joukon kesken, uusia aloitteita ja ideoita lähdettiin toteuttamaan ilman painostusta tai työnjohdollista määräystä, yhteistyön mahdollisuuksia tunnistettiin ja niihin tartuttiin niin työyhteisön sisällä kuin laajemman joukon kesken.

Kehittämisprosessiin sovellettiin prosessikonsultoinnin keinoja. Konsulttien roolina oli tukea työyhteisöä ja sen johtoa omassa uusiutumisessa ottamatta ohjeiden antajan roolia. Tällä valinnalla pyrittiin tukemaan organisaation omaa oppimista ja kykyä muutoksen johtamisessa. Työyhteisöpäivissä, verkostofoorumeissa ja yhteisön tuki-illoissa hyödynnettiin kokeilevan kehittämisen menetelmiä. Vastuuryhmän, eli kirkkoherran ja kahden väliesimiehen työpajat olivat luonteeltaan työnohjauksellisia auttaen johtoa kulloinkin ajankohtaisen muutosjohtamisen teeman käsittelyssä ja työyhteisön eteenpäin viennissä. Vastuuryhmän roolia vahvistettiin erityisesti työyhteisöpäivissä, mutta selkeytettiin myös yhteisön tuki tilaisuuksissa ja verkostofoorumeissa. Tämä tehtiin nostamalla esiin vastuuryhmän tulkintaa ja työnjohdollista linjausta käsiteltyihin asioihin.

Yhteisöllinen innovointi:

- Yhteisöllinen innovointi: Uutta luova yhteistyömalli (2017), Krista Mikkonen ja Ville Nieminen, Suomen Kuntaliitto:
<http://flash.kunnat.net/yhteisollineninnovointi/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

Käytettyä prosessikonsultoinnin työtettä on kuvattu mm. seuraavissa teoksissa:

- Näkyvään kätkeytynyt: Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta (2008), Kaija Karjalainen ja Timo Totro (toim.), Metanoia Instituutti, Organisaatiodynamiikka Finod ry
- Yhteisön lumo: Systemisiä kytkeytymisiä (2009), Jukka-Pekka Heikkilä, Harri Hyyppä ja Risto Puutio (toim.), Metanoia Instituutti

Kokeileva kehittäminen:

- Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja (2015), Lotta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum Pro

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Innostava ja haastava alkuvaihe

Söderkullan kirkko vihittiin käyttöön 26.8.2018. Toiminnan käynnistämiseen uusissa tiloissa liittyi paljon myönteistä odotusta ja jännitystä, mutta myös epäselvyyden ja keskeneräisyyden sietämistä.

Hankkeen ensimmäisessä työyhteisöpäivässä hahmotettiin kehittämisprosessin kokonaisuus, jotta henkilöstöllä olisi käsitys alkavasta kehittämistyöstä. Päivän aikana muodostettiin yhteinen käsitys työyhteisön nykytilasta. Visioitiin millainen Söderkullaan tavoiteltu ”Yhteisöllinen olohuone” on ja tunnistettiin omakohtaisesti minkä on muututtava, jotta edetään sitä kohti. Päivä toi esiin työkuorman epätasaista jakautumista, suuret erot osallistujien muutosvalmiuksissa ja oman työn kehittämisen osaamisessa sekä työyhteisön rohkeuden keskustella avoimesti työn arjen haasteista. Näiden teemojen käsittelyä jatkettiin vastuuryhmän omassa työpajassa, jossa ensisijaisesti tunnistettiin vastuuryhmän yhteistä ja jokaisen omaa muutoksen johtamiseen sopivaa työtettä.

Ideoita ja odotuksia toiminnan muutokselle

Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstö tuotti runsaasti ideoita toiminnan kehittämiseksi syksyllä 2018 omissa työyhteisöpäivissä, luottamushenkilöiden kanssa pidetyssä yhteisön tuki-illassa ja kahdessa yhteistyökumppaneiden, vapaaehtoisten ja seurakuntalaisten kanssa pidetyssä verkostofoorumissa. Kaikissa näissä tilaisuuksissa jaettiin myös keskinäisiä odotuksia yhteisen tulevaisuuden rakentamisesta ja kunkin osallisuudesta siihen. Ohjatuissa tilaisuuksissa otettiin henkilökohtaista vastuuta uusien kokeilujen käynnistämisestä ja toteutuksesta, sekä luotiin pohjaa yhteistyölle yhteisen tutustumisen, ajatusten jakamisen ja yhdessä työskentelyn avulla. Ideointia tehtiin pääasiassa myönteiseen tulevaisuudenkuvaan suuntautuen, eli yhteisöllisen olohuoneen tavoitteesta käsin, mutta myös pyrkien vastaamaan jo eteen tulleisiin toiminnan haasteisiin ja uudistumisen esteisiin.

Vastavoimia ja ajankäytön haasteita kokeiluvaiheessa

Kokeiluvaihetta sävyttivät paitsi uudet ideat, aloitteet ja kokeilut, myös vahvat uudenlaisen toiminnan vastavoimat. Työyhteisö tunnisti jo ensimmäisessä työyhteisöpäivässä haasteekseen positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen oman puheen kautta. Työyhteisössä oli halua muuttaa lannistavaa puhetapaa kannustavammaksi, mutta totuttuun puhetapaan palattiin arjessa herkästi.

Kokeiluvaihetta haastoi myös henkilöstön pitkät poissaolot, jotka kuormittivat koko työyhteisöä. Vaikka tehtävien priorisointia tehtiin, oli uusille kokeiluille hyvin haastavaa löytää aikaa. Hankkeen loppuarvioinneissa todettiin luovuuden vaativan aikaa ja tilaa, jota kokeiluvaiheessa ei yhteisestä yrityksistä huolimatta erinäisten yllättävien resurssihaasteiden vuoksi koettu löytyneen tarpeeksi.

Kesän 2018 jälkeen jouduttiin päiväkerhotyössä kohtaamaan toimintaympäristön muutoksesta johtuvaa lapsiryhmien pienenemistä. Tilanne johti yhden työntekijän toimituksen osaaikaistamiseen. Tämä heijastui koko työyhteisöön ja vei lapsi- ja perhetyön ja vastuuryhmän aikaa ja huomiota muulta muutosprosessilta.

Vastavoimana voidaan pitää myös muutoksen realisoituessa työyhteisössä jo ollutta uupumuksen tilaa. Arjen työ vaati pinnistelyä jo ennen uusia tiloja, eivätkä henkiset voimavarat esimiesten tuesta huolimatta kaikilla riittäneet kokeilemaan erilaista ja uutta toimintatapaa. Tähän liittyvänä

haasteena voidaan pitää myös väliesimiesten uudehkoa asemaa. Kumpikaan muutosprosessin käytännön vaiheessa väliesimiestehtävää hoitaneista henkilöistä ei ollut ehtinyt hoitaa tehtävää vielä kovinkaan pitkään. Toinen henkilö oli aloittanut tehtävässä edellisen väliesimiehen siirryttyä toiseen seurakuntaan ja toinen oli palannut vastikään hoitovapaalta. Molempien väliesimiesten piti siis muutoksen johtamisen ohessa vielä yleensäkin ottaa johtamisroolia haltuunsa. Molempien väliesimiesten erinomainen asenne, ammattimaisuus, joustavuus ja sinnikkyys auttoivat tässä. Tämä siitäkin huolimatta, että toinen heistä hoiti tehtävää keskellä kappalaisen viran perustamisesta noususta epävarmuutta ja epätietoisena mahdollisuuksistaan pysyä tehtävässä vakinaisesti.

Seurakuntaneuvoston tehtävä on vastata seurakunnan strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Tämä erityinen organisaatorakenne edellytti heidän mukaanottamistaan henkilöstöä koskevaan toimintakulttuurin muutokseen. Muutosprosessin ajankohtaa ei voinut valita sen kytkeytyessä Söderkullan kirkon valmistumiseen. Ajoitukseen liittyvän lisähaasteen muutokseen toivat seurakuntavaalit, jotka pidettiin syksyllä 2018 muutosprosessin ollessa haastavimmassa vaiheessa. Seurakuntavaalit toivat erityistä työpainetta Sipoon suomalaisen seurakunnan viraston henkilöstölle. Lisäksi niiden myötä puolet Sipoon suomalaisen seurakunnan luottamushenkilöistä vaihtuivat. Näin ollen syksyllä 2018 muutosprosessiin osallistuneista luottamushenkilöistä vain osa oli mukana hankkeessa keväällä 2019. Kevään 2019 henkilöstön ja luottamushenkilöiden yhteiseen muutoksen tuki-iltaan osallistui vain yksi luottamushenkilö, joka oli mukana syksyn vastaavassa tilaisuudessa. Päätöksentekoon näin kuulunut epäjatkuvuus toi vielä yhden selkeän vastavoiman muutosprosessille.

[Oivalluksia oman työkäytöksen muuttamisen välttämättömyydestä](#)

Kaikista muutoksen vastavoimista huolimatta toiminta Söderkullan uudella kirkolla näytti jo alkukevästä 2019 saavuttaneen tavoitellun aktiivisen, monipuolisen ja kodinomaisen muodon. Keväästä alkaen tilojen käyttöaste on ollut korkea, jopa niin, että tiloja ei aina pystytä tarjoamaan haluttuna ajankohtana. Toiminta on löytänyt erittäin monipuolisia muotoja mm. maksuttomat aamiaiset, diakoniapäivystys, keuhonhuolto kirkkosalissa jne., jotka toteutuvat Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstön ja vapaaehtoisten sekä muiden tahojen yhteistyönä. Yhteistyöntekijän uusi tehtävä on löytänyt erittäin onnistuneen sisällön ja yhteistyöntekijän rooli toiminnan koordinoinnissa on luontevasti muodostunut merkittäväksi. Uusia vapaaehtoisia on tullut mukaan toimintaan runsaasti. Vapaaehtoisten keskuudessa on pitkään mukana olleiden rinnalle syntynyt uudenlaisesta toiminnasta kiinnostuneiden ryhmä. Työntekijät ovat myös onnistuneet muuttamaan omaa rooliaan suhteessa vapaaehtoistoimintaan ottaen vapaaehtoisia ja muita toimijoita yhä enemmän mukaan jo toiminnan ideointiin ja suunnitteluun, ei pelkästään apukäsinä toimimiseen.

Helmikuussa työyhteisöpäivän työskentely näyttäytyi eteenpäin katsovana ja rakentavana. Henkilöstön puheissa kuului vastuunottaminen muutoksen aikaansaamisesta sekä tuen hakeminen ja tarjoaminen työyhteisön jäsenten välillä, samoin kuin toinen toistensa työssä onnistumisen mahdollistaminen.

[Voimien keräämistä jatkuvaan muutokseen](#)

Työyhteisöpäivässä 8.5.2019 sekä vastuuryhmän kahdessa viimeisessä työpajassa pyrittiin tunnistamaan ja hahmottamaan toteutuneita muutoksia ja -prosessin etenemistä, pohdittiin tarpeita ja uusiutumisen jatkuvaa tukemista seuraavia askeleita varten sekä pyrittiin tunnistamaan yhteisiä onnistumisia vahvistaen työyhteisön luottamusta omiin kykyihin muutoksen aikaansaamisessa.

Muutos on ollut henkilöstölle erittäin haastava, mikä näkyy myös kokemuksissa ja sanoitetuissa vaikutuksissa. Osa henkilöstöstä kokee, että omassa toiminnassa tai työyhteisön toiminnassa ei ole tapahtunut juuri mitään muutoksia. Osa arvioi, että muutos on tapahtunut jopa heikompaan suuntaan. Osa kokee saaneensa luvan kehittää omaa työtään, inspiroituu yhteisöllisestä innovoinnista ja nauttii ihanista uusista työtiloista.

Vaikka viimeisen työyhteisöpäivän oman kehittymisen itsearvioinneissa myönteistä muutosta ja oman uusiutumisen tunnistamista oli vaikea sanoittaa, huomattiin niitä merkittävästi muiden työyhteisöryhmien toiminnassa ja niistä annettiin reilusti tunnustusta. Lapsi- ja perhetyö keräsi muulta työyhteisöltä kiitosta uusista kokeiluista haastavasta työtilanteesta huolimatta. Nuorisotyötä kiitettiin uusien tempausten, projektien ja yhteistyön lisäksi myönteisen ilmapiirin luomisesta. Aikuistyötä kiitettiin vapaaehtoistyön kasvusta ja kehittämisestä, sen todettiin nyt kukkivan. Myös aikuistyön kentän laajuuden hallinta keräsi ihailua ja kiitosta sekä musiikin tuominen monipuolisesti eri tilaisuuksiin. Viraston työntekijät keräsivät muilta kiitosta hienosta asiakaspalvelusta ja sujuvasta yhteistyöstä kiireistä huolimatta koko henkilöstön suuntaan. Kirkkoherran koettiin vahvistavan koko työyhteisön hyvinvointia mm. pienillä huomioinneilla, kuten kukat ja kahvit.

Näiden arvioiden perusteella Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstö on kehittynyt yhteistyökykyisempään, innovatiivisempaan ja osallistavampaan suuntaan samalla kun uudet työtilat on saatu toiminnallisesti haltuun. Muutosprosessi on kuitenkin ollut raskas ja työyhteisön jaksaminen vaatii paljon tukea myös jatkossa.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Muutosprosessin aikana henkilöstölle on ollut erittäin olennaista tulla kuulluksi. Tämä huomioitiin kaikkien ohjattujen tilaisuuksien toteutuksissa. Yhtenä hankkeen tuloksena voikin pitää kuulluksi tuleamista muutoksen aikana.

Söderkullan kirkolla on käynnistynyt paljon aivan uudenlaista toimintaa, joka tapahtuu yhteistyössä vapaaehtoisten ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Vaikka uusi toiminta on herättänyt myös mustasukkaisuutta erityisesti muualla Sipossa asuvien seurakuntalaisten parissa, on henkilöstö oivaltanut sen toimivan mainiona mallina seurakunnan työlle myös Söderkullaa laajemmalti.

Yksi olennainen muutosprosessin osa oli yhteistyöntekijän nimeäminen Söderkullaan. Tehtävä oli täysin uusi ja hankkeen suunnitelmissa varauduttiin tämän roolin rakentamisen tukemiseen. Yhteistyöntekijän oman aktiivisuuden ansiosta erityistä huomiota tehtävän haltuunoton tukemiseen on tarvittu vain vähän. Yhteistyöntekijä on tuonut kaivattua toiminnan koordinoitua uudessa tilanteessa ja tehtävä on asetunut luonnolliseksi osaksi uutta toimintaa Söderkullassa.

Kevään 2019 aikana ohjattujen työskentelyiden puheenvuoroissa alkoi kaikua vastuunkantaminen yhteisestä työilmapiiristä. Kaikesta kuormituksesta huolimatta henkilöstö sanoitti voitavansa itse vaikuttaa ilmapiiriin omalla käytöksellään ja puheellaan. Tähän pisteeseen pääseminen vaati avoimuuden huolien ja murheiden yhteiselle kuulemiselle, jonka hanke mahdollisti.

Hankkeeseen kuuluneet verkostofoorumit ja luottamushenkilöiden yhteisön tuki-illat tarjosivat henkilöstölle innostusta, tukea ja uudenlaisen roolin pohjaa yhteistyöverkostoissa. Verkostofoorumien toteutustapa koettiin onnistuneeksi ja vastaavaa työskentelymallia aiotaan hyödyntää Sipoon suomalaisessa seurakunnassa myös jatkossa. Henkilöstön omassa työntekijäkoukoksessa sovittiin verkostofoorumeihin osallistuneiden yhteistyötahojen yhteydenpidosta, jotta alulle saatu yhteistyö varmasti jatkuu.

Kaiken kaikkiaan hanke on vahvistanut henkilöstön valmiuksia uudenlaisen toiminnan käynnistämiseen. Kaikista aikataulu- ja kuormitushaasteista huolimatta työyhteisö on onnistunut luomaan täysin uutta toimintaa niin seurakuntalaisten suuntaan kuin omissa sisäisissä toimintatavoissa. Mahdollisesti muutosprosessin vaativuudesta johtuen tämä kehitys ei vielä kuulu henkilöstön omissa arvioissa tapahtuneesta muutoksesta, mutta on selvästi havaittavissa heidän arvioissaan muun työyhteisön kehittymistä.

Hankkeeseen kuului merkittävänä osana vastuuryhmän työpajat, joilla tuettiin muutoksen johtamista. Työpajat tuottivat yhteisen johtamisen linjan lisäksi yleensäkin johtamisen jäsentymistä. Vaativan muutosprosessin aikana ne myös palvelivat johdon keskinäisen ja ulkopuolisen tuen tarvetta.

Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hankkeeseen kuuluneiden vahvojen vastavoimien vuoksi vastuuryhmän keskusteluissa on keväällä 2019 välillä pyörinyt kysymys hankkeen ajoituksesta. Vastuuryhmä on kuitenkin todennut hankkeen ajoituksen tulleen lopulta kuitenkin ulkopäin, sen kytkeytyessä Söderkullan kirkon valmistumiseen. Ilman hanketta henkilöstön kuormittuneisuus olisi todennäköisesti tässä vaiheessa vieläkin suurempaa. Ilman yhteistä työskentelyä, keskustelua ja suunnittelua, Söderkullalla toiminta ei luultavastikaan olisi saavuttanut niin kiinnostavaa muotoa kuin millaista se nyt on. Paine ja odotus uudenlaisesta toiminnasta kytkeytyy myös suoraan kirkon avaamiseen, eikä tätäkään ajoitusta voinut muuttaa mahdollisesti työyhteisön kannalta helpompaan vaiheeseen. Samaan aikaan lienee ainakin osin epärealistista odottaa helppoa tai rauhallista hetkeä, jolloin uuden kehittäminen voisi alkaa seesteisestä tilanteesta.

Sipoon suomalaisen seurakunnan henkilöstö kokee edelleen kuormittuneisuutta. Nyt vajaa vuosi uusien tilojen käyttöönoton jälkeen työyhteisöllä ja johdolla on kuitenkin huomattavasti parempi käsitys siitä, miten toimintaa voi edelleen priorisoida ja millainen yhteistyö tuo helpotusta omaan työtaakkaan. Samoin uuteen tilanteeseen nyt muodostuneet toimintatavat luovat rakennetta ja selkeyttä, joka auttaa henkilöstön kuormittuneisuuden lieventymisessä. Kirkon alan palkkausjärjestelmään tullut suorituslisä korvaa seurakunnassa aiemmin käytetyn Harkinnanvaraisen palkanosan vuoden 2020 alusta. Suorituslisä tarjoaa johdolle välineen palkita työntekijää hänen suunnatessa omaa työtään innovatiivisempaan ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaiseen työhön. Loppuvuosi 2019 on työsuoritusten seuraamisen aikaa.

Hankkeen toteutusvaiheen ajan vastuuryhmän (kirkkoherra ja kaksi väliesimiestä) kokoonpano säilyi lähes loppumetreille samana. Nyt hankkeen päätyttyä toinen väliesimies on edennyt urallaan vaativampaan tehtävään toiseen seurakuntaan ja toisen väliesimiehen tehtävä väliesimiehenä on päättymässä uuden kappalaisen ottaessa tämän roolin elokuun puolivälissä. Kesän jälkeen vastuuryhmässä on siis kaksi uutta väliesimiestä. Tämä kokoonpanon muutos on mahdollisuus mutta luonnollisesti myös linjakkaan johtamisen kannalta haaste. Johdon työpajojen perusteella selviä suosituksia uudelle vastuuryhmälle ovat säännölliset ja tiheät yhteiset tapaamiset, rohkea päätöksenteko, tehtävien priorisoinnin vahva tukeminen, henkilöstön työhyvinvoinnin säännöllinen seuranta ja työterveysyhteistyöstä edelleen huolehtiminen.

Sipoon suomalaisen seurakunnan nykyinen strategia on voimassa enää vuoden 2020. Tämä tarkoittaa, että ensi vuonna toteutetaan strategiaprosessi, jonka tuotoksena määritellään ja sitoudutaan uuteen strategiaan vuosille 2021-2024. Nyt päättyvä toimintakulttuurin

kehittämishanke jatkuu luontevasti strategiaprosessina. Hankkeen opit ja aineistot luovat erinomaisen pohjan uuden strategian laadinnalle.

Koska kehittämisprosessi on ollut henkilöstölle haastava ja osa henkilöstöstä on kokenut sen ylimääräisenä lisänä ja ajankäytön kannalta vaikeana, käytiin konsulttien aloitteesta vastuuryhmän viimeisessä työpajassa keskustelu siitä, miten hyvin johto kokee yhteisöllisen innovoinnin kehittämismallin soveltuvan tämän tapaiseen haastavaan muutostilanteeseen. Vaikka johto arvioi osan hankkeen aikana tuotetuista ideoista, aloitteista ja yhteistyön aluista jääneen hyödyntämättä, on mallin hankkeeseen tuoma yhteistyötahojen ja seurakuntalaisten kanssa tehty ideointi ja ryhmäytyminen ollut myös voimauttavaa ja erityisesti tuottanut ajattelutavan muutosta henkilöstössä. Tämän ansiosta Söderkullan kirkon toimintaa kuvaa tavoiteltu ”Yhteisöllisen olohuone”.

On selvää, että hankkeen tulokset olisi saavutettu helpommin, mikäli henkilöstön kuormittuneisuus ei lähtötilanteessa olisi ollut niin merkittävä. Vaikka hankkeen alkuvaiheissa pyrittiin luomaan tilaa ja tahtoa muutokselle, voi jälkikäteen pohtia, olisiko tähän vaiheeseen voitu panostaa vieläkin enemmän. Toisaalta lisäpanos olisi saattanut tuottaa entistä enemmän kuormittuneisuutta kehittämisen aina kuitenkin viedessä aikaa arjen työnteolta.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys

Hankkeen etenemisestä on viestitty yhteisöllisen innovoinnin –facebook –ryhmässä, Sipoon suomalaisen seurakunnan Facebook-sivuilla ja Taite Organisaatiokonsultointi Oy:n Facebook-sivuilla. Tämä viestintä on tavoittanut paitsi organisaatioiden johtoa, myös organisaatioiden kehittämistyön ammattilaisia ja luonnollisesti sipoolaisia seurakunnan jäseniä ja yhteistyötahoja.

Kirkkohallituksessa on hankkeen aikana avattu uudet ”Kehittämisen idut” –verkkosivut, joissa jaetaan seurakuntien työelämän laadun ja tuottavuuden hyviä käytäntöjä. Onnistuneen ja kirkon alalla uuden kirkon käyttöönoton myötä harvinaisen kehitysprosessin kuvaaminen näille sivuille on tärkeää. Hankkeesta laaditaan ”kehittämisen itu” kesän 2019 aikana. Näin hankkeen kokemukset ja opit ovat kaikkien seurakuntien helposti löydettävissä. Kehittämisen idut –sivustolle on vapaa pääsy ja se on osa Kirkon työelämä 2020-ohjelmaa. Ohjelman puitteissa sivusto on erityisesti kuntien ja valtion työmarkkinaosapuolten tiedossa, mutta mahdollisesti myös muiden partien jo nyt tuntema.

Yhteystiedot

Sipoon suomalaisen seurakunnan kirkkoherra Juha Ilonen: juha.ilonen@evl.fi, p.0505455886

Ulkopuolinen asiantuntija Krista Mikkonen: krista.mikkonen@taiteoy.fi, p. 0445746621