

JOHTAMISVALMENNUKSEN ENSIMMÄINEN VAIHE ON TAKANA – EDELLYTYKSET SEURAAVALLE VAIHEELLE ON LUOTU

”Muutosjohtamisen vaatimukset kirkossa ovat suuret ja olemassa oleva kulttuuri ei lähtökohtaisesti tue johtoa ja esimiehiä näissä haasteissa. Kulttuuria voidaan muuttaa vain riittävän vaikuttavalla valmennuksella. Operatiiviseen toimintaan ja päivittäiseen työhön kiinnittyneet esimiehet eivät pysty millään toimialalla panostamaan omasta itsestään riittävästi voimavaroja syvällisen muutoksen tekemiseen. Ei ole myöskään viisasta sotkea keskenään johtajan ja valmentajan rooleja. Vaikuttavalle valmennukselle on ajankohtainen ja merkittävä tilaus.”

Vesa Nissinen, KT, dosentti

Oulun seurakuntayhtymän johtoryhmän valmennusprosessi on saatettu päätökseen huhti-toukokuussa 2022. Tulokset ovat nyt saatavilla.

Tausta ja lähtökohdat

Oulun seurakuntayhtymässä toteutettiin keväällä 2021 kaksi kohdennettua valmennusinterventiota yhteistyössä Deep Lead Oy:n kanssa. Kohderyhmänä oli seurakuntayhtymän johtoryhmä. Valmennuksen tuloksena oli johtoryhmän osaamis- ja valmiusprofiili alustavine kehittämissuosituksineen.

Saadun myönteisen palautteen kannustamana päätettiin loppuvuonna 2021 toteuttaa, keväälle 2022 ajoittuva noin neljän (4) kuukauden mittainen, nopeatempoinen vuorovaikutteisen johtamisen kehittämiseen tähtäävä valmennusprosessi. Edelleen kohderyhmänä oli seurakuntayhtymän ns. laajennettu johtoryhmä, palveluyksiköiden johtajineen ja kirkkoherroineen.

Valmennusstrategian visiotavoitteen mukaisesti oli luonnollista sitouttaa valmennusprosessiin entistä laajempi esihenkilöjoukko, jolla myös on keskeinen rooli yhtymän strategian täytäntöönpanossa. Näin ollen johtoryhmän rinnalle mobilisoitiin esihenkilöistä muodostuva valmennusryhmä. Tämä valmennusryhmä toimi myös eräänlaisena verrokkiryhmänä johtoryhmälle mutta myös päinvastoin.

Valmennusoperaatio orkestroitiin niin, että johtoryhmävalmennuksessa rahoittajatahona oli Työsuojelurahasto (TSR), jolloin valmennukseen liitettiin ns. tutkimuksellinen elementti (mm. uutuusarvo suomalaiselle työelämälle). Valmennuksen toteutustapa oli pääosin live- ja face-2-face -valmennus. Valmentajana ryhmässä toimi KT, eversti (evp.) Vesa Nissinen Deep Lead Oy:stä.

Esihenkilöryhmän valmennuksen toteutustapana oli täysin verkossa tapahtuva valmennus, jolloin tehtäviin vastaaminen mahdollistui ns. 24/7-mallilla (Deep Lead Academy -pilottivalmennus). Valmentaja ryhmässä toimi KM, yliluutnantti Henna-Mari Utter Deep Lead Oy:stä.

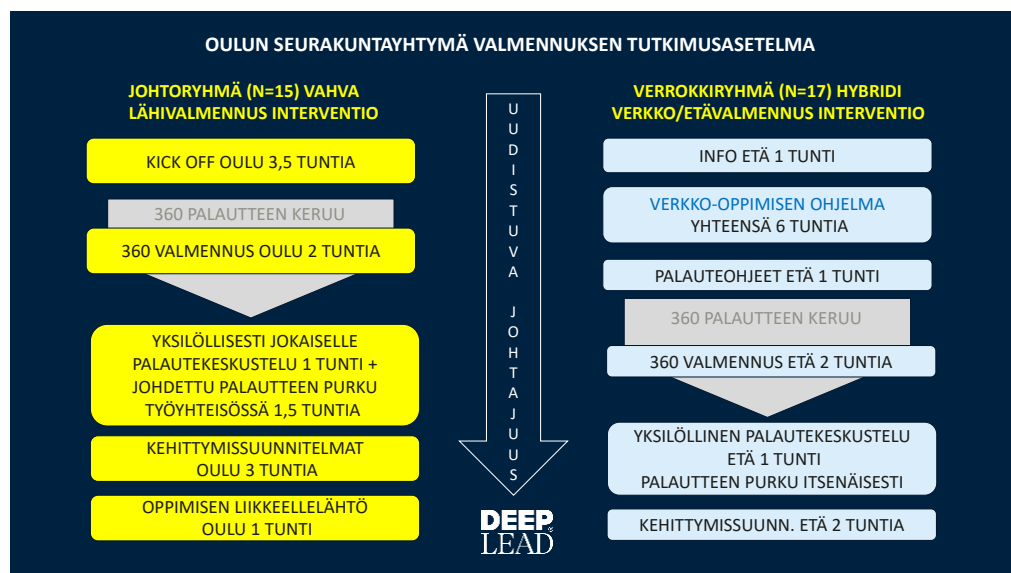
Valmennuksen toteutus

Valmennusprosessi käynnistyi tilaajan ja seurakuntayhtymän johtoryhmän ja valmentajien valmennuksen tavoitteiden ja aikataulutuksen kuvaamisella 27.1.2022. Tässä yhteydessä myös päätettiin integroida johtoryhmävalmennuksen rinnalle seurakuntayhtymän ja Oulun seurakuntien esihenkilöistä muodostuva ryhmä vahvennettuna yhdellä Oulun ortodoksisen hiippakunnan ja yhdellä Pohjois-Suomen ortodoksisen seurakunnan avainhenkilöllä sekä kahdella Limingan rovastikunnan luottamushenkilöllä. Johtoryhmän vahvuus oli 15 henkilöä ja esihenkilöryhmän vahvuus 17 henkilöä.

Valmennuksen tavoitteiksi määriteltiin:

- strategian toteutumisen, täytöntöönpanon ja seurannan osaamisvaatimukset ryhmä- ja yksilötasolla, toimintaympäristöön sitoen
- johtoryhmän keskinäisen koheesion vahvistaminen vuorovaikutteisuuden kehittäminen
- oman työn johtamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen erityisesti kirkon työajattomilla työntekijöillä

Em. yleisten tavoitteiden lisäksi nähtiin valmennuksella olevan tutkimuksellista uutuusarvoa siinä, miten erilaisia johtajaidentiteettejä (palveluysiköiden asiantuntijat vs. pastoraalinen johtaminen/seurakunnat ja tiimiesihenkilöt) olisi mahdollista sovittaa uudistuvaan johtamistapaan ja johtoryhmätyöskentelyyn ja olisiko mallia mahdollista skaalata sovellettavaksi tiimeihin.



Kuva 1. Valmennusinterventioiden operationaalinen tutkimusasetelma

Valmennuksen tulokset, vaikuttavuus ja palaute

Kummankin valmennusryhmän sitoutuneisuus ja motivaatiotaso oli erittäin korkea. Johtoryhmän viidestätoista (15) henkilöstä kolmesta (13) suoritti

valmennuksen loppuun. Esihenkilöjoukosta kaikki seitsemäntoista (17) suorittivat valmennuksen päätökseen.

Valmennuksessa todettujen vaikutusulottuvuuksien parannukset vahvistavat sen, että vahvaa kehitystä on tapahtunut monilla käyttäytymisen ulottuvuuksilla. Eritoten yhtymän johtoryhmän osalta on merkitsevästi parantuneet sekä strateginen työskentely että johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen.

Seuraavat kommentit valmennuksen tarpeellisuudesta kertovat jotain:

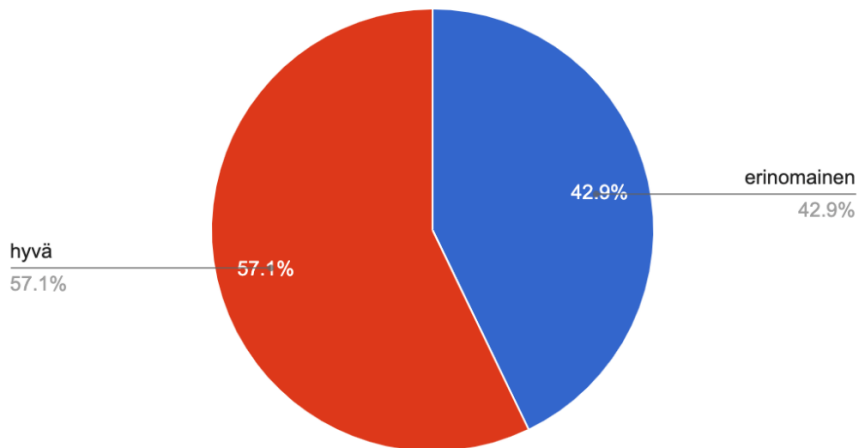
”Laajennetun johtoryhmän osalta voidaan todeta, että johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta tilanne on kohtuullisen hyvä kokonaisuutena. Yhteisinä kehittymisalueina näyttäytyvät arvostuksen osoittamisen lisääminen ja passiivisuuden vähentäminen. Täytyy kuitenkin muistaa, että yksilöllinen vaihtelu on suurta, ja jokainen henkilö on palautteen perusteella valinnut itselleen henkilökohtaisen kehittymistavoitteen. Melkoinen osa johtamiseen liittyvistä haasteista nousee kirkon nykyisen johtamisjärjestelmän kompleksisuudesta.”

”Työalojen ja seurakuntien välisten rajojen madaltuessa pelisääntöjen tulisi olla selvempiä ja niitä voisi käydä kaikilla tasoilla aika ajoin läpi. – Yhteinen päämäärä, miksi teemme tätä työtä, miksi seurakunta ja kirkko on olemassa, mihin työntekijöinä sitoudumme, mitä meiltä odotetaan ja vaaditaan. Vaikeita kysymyksiä ja paljon erilaisia näkemyksiä, joiden yhdistyminen yhteisiksi tavoitteiksi ja samaan suuntaan menemiseksi haastavaa.”

”Yleensäkin kehittää eikä tyytyä olemassa olevaan ja totuttuun. Rohkeutta toimia yli oman organisaation rajojen ja sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ei tavallisesti toimita. Ennakkoluulotonta kokeilemistä.”

Valmennuspalaute oli molemmissa valmennusryhmissä asetetun tavoitteen mukaista ja linjassa syväjohtamista soveltaneen valmennuskäytännön kanssa myös pidemmällä aikavälillä. Erona näillä kahdella ryhmällä oli se, että johtoryhmän jäsenten osallistuminen ei ollut niin sanotusti vapaaehtoista ja henkilökohtaisen palautteen keräämistä myös kyseenalaistettiin. Esihenkilö-/verrokkiryhmään, joka sekun koottiin erittäin nopeasti, tultiin puolestaan vapaaehtoisuus -periaatteella. Johtoryhmän jäsenet vastasivat valmennuspalautteeseen hieman paremmalla prosentilla kuin verrokkiryhmän jäsenet. Tämä tosin selittyy osin käytännön järjestyillä ja toteutusmuodoilla.

10. Kokonaisarvioni valmennuksesta on



Kuva 2. Verrokkiryhmän kokonaisarvio valmennuksesta sen päättyessä.

Varsinaisia vuorovaikutustuloksia eli havaittua käyttäytymisen muutosta voidaan mitata ja arvioida vasta seuraavan palautekierroksen yhteydessä. Mikäli tätä voidaan ennustaa henkilöiden sitoutumisella oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, ovat ennusmerkit hyvät. Kokonaisuutena valmennuspalauteet erosivat toisistaan yllättävän vähän, vaikka valmennusprosessit olivat hyvin erilaiset.

Valmennusprosessin uutuusarvo ja seuraavat toimenpiteet

Valmennusprosessin ja eritoten TSR-rahoitteisen valmennuksen uutuusarvona suomalaiselle työelämälle nähtiin se, millä tavoin ammatillisen kasvun ja reflektion sekä tavoitteellisen vuorovaikutuksen näkökulma huomioidaan asiantuntijoiden ja esihenkilöiden osaamisen ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä. Erityishuomio kiinnittyy edelleen organisaation/organisaatioiden itselleen vakiinnuttamiin palautekäytänteisiin ja kehittämisen vuosikelloon kokonaisuutena.

19.5.2022 valmennusryhmien yhteisessä clousing -tilaisuudessa suunnattiin jo katseet tulevaisuuteen, ensi syksyyn. Muuta siitä, mitä on luvassa, kuulet aivan lähiaikoina lisää.

Valmennusprosessia ja tutkimusta koskeviin tiedusteluihin vastaavat henkilöstöpäällikkö Seppo Pitkäaho, 0405102843, seppo.pitkaaho@evl.fi ja hankepäällikkö Kim Wasama, 0405714763, kim.wasama@evl.fi.



