

YLEISRAPORTTI

N... seurakunnan henkilöstön valmennuksesta elo-syyskuussa 2008

Naantalin seurakunnassa työskentelee ammattitaitoisia, yhteistyökykyisiä ja ystävällisiä ihmisiä, jotka haluavat kantaa vastuuta työstään, seurakuntalaisista, seurakunnan menestymisestä ja toiminnan kehittämisestä. Positiivisesti ajatellen tilanne näyttää olevan hyvä. Tietääkseni ulkoiset mittaritkin kertovat, että seurakunnan toimintaan ja palveluun ollaan tyytyväisiä.

Kehittämisen lähtökohtana on se tosiasia, että ongelmia ei voida ratkaista, ellei niitä tiedosteta. Siksi käsittelen tilannetta tässä raportissa avoimesti ja suoraan. Konsultin tehtävänä ei ole miellyttää henkilöstöä tai mielistellä johtoa, vaan tuoda asiat esiin sellaisena kuin hän ne havaitsee oman ammattitaitonsa ja kokemustensa pohjalta. Mitalilla on aina myös toinen puoli enkä esim. tiedä miten Kirkkoneuvosto ja eri työryhmät näkevät tilanteen, mutta tällaiselta se näytti kahden seminaarimme perusteella.

Kummatkin seminaariryhmät innostuivat aktiiviseen työskentelyyn. Keskustelu oli avointa ja pääosin rakentavaa. Asioista puhuttiin niiden oikeilla nimillä. Henkisiä paineita oli kummassakin ryhmässä poikkeuksellisen paljon, jotka purkautuivat mm. kritiikkinä. Silti myös ”peiliin” katsottiin moneen kertaan. Kaikki tiedostivat, että hyvä ilmapiiri on kaikkien vastuulla eikä kukaan ole täydellinen, joten jokaisella on oma osansa siitä, ettei yhteistyö suju kuten pitäisi. Seurakunnassa on kuitenkin paljon vastuuntuntoisia ja ahkeria ihmisiä sekä luottamustasolla että henkilöstössä. Henkistä energiaa ja yhteistyöhalua on työyhteisössänne riittävästi. Tältä osin perusta hyvin toimivalla organisaatiolla on erinomainen.

Seurakunnan toimintaa on pyritty kehittämään useamman vuoden ajan monella tavalla. On myös tehty laajoja kirjallisia analyyseja, suunnitelmia ja yhteenvetoja. Ilmapiiriä on mitattu ja henkilökohtaisia haastatteluja käyty. Valitettavasti suurin osa näistä hyvistä ajatuksista on jäänyt vain paperille. Ne eivät ole siirtyneet riittävästi toimintaan.

Yrityselämässä on olemassa yksinkertainen käytäntö. Tuotteen pitää olla kunnossa, ennen kuin sitä voidaan markkinoida ja kehittää edelleen. Tämä on nähdäkseni seurakuntanne ongelma: ”tuote” eli seurakunnan toiminta ei ole kunnossa. Tämä on yksi syy siihen, että aikaisemmin tehdyt suunnitelmat eivät ole toteutuneet.

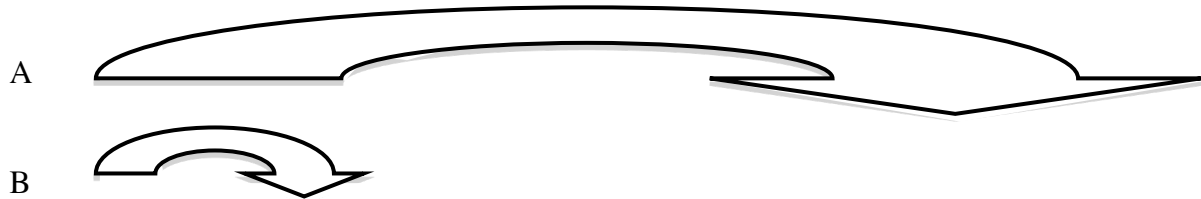
Selkein syy löytyy johtamisessa. Naantalin seurakunnassa johtamisen heikkous liittyy sekä asioiden johtamiseen (management) että ihmisten johtamiseen (leadership); erityisesti se liittyy eri tahojen osittain sekavaan yhteistyöhön ja luottamuspulaan (Kirkkoneuvosto – johto - henkilöstö).

ASIAT (management) puolella tarvitaan seuraavia kehittämistoimenpiteitä:

- **Kirkkoneuvoston ja seurakunnan organisaation vastuiden ja tehtävien selkeyttäminen;** erityisesti rajapintojen tarkistaminen ja pelisäännöistä sopiminen. On päällekkäisyyttä ja sekavuutta. Ihmiset tarkoittavat hyvää ja pyrkivät hyvään, mutta kun vastuut, pelisäännöt ja työskentelyn aikajänne ovat sekavia, aiheuttaa se ristiriitoja ja turhautumista.

Taustoja ja mahdollisuuksia on analysoitu ja dokumentoitu, mutta löytyykö selkeitä visioita ja strategioita, jotka ohjaavatko toimintaa? Onko ne keskusteltu henkilöstön kanssa siten, että jokainen ymmärtää ne omassa työssään? Keskittyykö johto ja henkilöstö oikeisiin asioihin?

Nuolet kuvaavat ajattelun ja työskentelyn aikajännettä (A = tulevaisuus, B = nykyhetki).



A: Kirkon todellinen rooli ja tehtävä yhteiskunnassa. Tulevaisuuden ennakointia. Muuttuva maailma. Seurakunnan haasteet. Ihmisten tarpeet ja niiden muutokset. Nuoriso. Vaikuttaminen. Toiminnan ja seurakunnan työskentelyn pitkäjänteinen suunnittelu ja kehittäminen (visiot, strategiat, pelisäännöt...). Näiden pohtiminen pitäisi olla pääsääntöisesti johdon eli Kirkkoneuvoston ja johtajien työkenttänä.

B: Lyhyen tähtäimen suunnittelu ja tuloksen tekeminen (päivä-, viikko- ja kuukausitaso). Tämän alueen pitäisi olla seurakunnan henkilöstön hoidossa, jolle annetaan työrauha, kun on sovittu strategioista, tavoitteista, aikatauluista ja pelisäännöistä.

Kummankin seminaariryhmän käsityksen mukaan työskentelyn painopiste on liikaa B –tasossa. Selkeitä vastuualueita ei ole sovittu tai niiden mukaan ei toimita. Johto ei pysy aina omassa roolissaan. Pelisääntöjä ei noudateta.

- Seurakuntaan on perustettu **strategiaryhmä, ohjausryhmä ja johtoryhmä**. Mitä nämä tekevät? Ovatko kaikki tarpeellisia? Onko päällekkäisyyttä? Voidaanko asioitten käsittelyä yksinkertaistaa ja tehostaa? Johtamisen asiantuntijana en täysin ymmärrä nykyisen johtoryhmänne tarkoitusta? Ilmeisesti muissakin seurakunnissa on vastaavaa käytäntöä ja tavoitteena on tukea esittelytehtävää.

Yrityksissä ja kunnissa johtoryhmät on perustettu pääsääntöisesti operatiivisen toiminnan johtamiseen. Kunnallisissa organisaatioissa johtoryhmissä haetaan yhteistä tahtotilaa ja päätökset tehdään virallisen linjaorganisaation puitteissa. Kunnissa luottamushenkilöt ovat valtuustoissa ja hallituksissa. Johtoryhmä koostuu viranhaltijoista, joiden vastuulla on organisaation johtaminen. Seurakuntanne toimii ilmeisesti vuoden loppuun nykyisen käytännön mukaan, mutta ensi vuoden alusta kannattanee miettiä johtoryhmän tarkoitusta ja kokoonpanoa tarkemmin ottaen huomioon operatiivisen toiminnan johtaminen, esittelytehtävät ja muut seurakunnan toimintaan liittyvät asiat.

- **Kirkkoherran ja Talousjohtajan keskinäisen yhteistyön parantaminen.** Tämä liittyy asioiden hoitamiseen, päätöksentekoon ja henkilökemiaan. Organisaatorakenne (toiminnallinen hallinto <-> taloudellinen hallinto <-> Kirkkoneuvosto) synnyttää jo sellaisenaan ristiriitoja, joka edellyttää normaalia parempaa keskinäistä arvostusta ja yhteistyötä, jotta kokonaisuus voi ylipäättään toimia. Kummankin seminaariryhmän mukaan keskinäinen luottamus näiden kolmen tahon kesken ei ole riittävässä kunnossa. Lisäksi johto ei luota riittävästi henkilöstöön eikä henkilöstö johtoon. Arvioni mukaan organisaation ongelmia ja huonoa ilmapiiriä synnyttävät hallinnon byrokraattisuus ja sekavuus, johtaminen sekä henkilöstön oma toiminta.

- **Johtajan <-> lähiesimiesten <-> tiimin/työryhmän tehtävien rajapintojen selkeyttäminen:** lähiesimiesten vastuiden ja tehtävien tarkempi määrittelemine ja kurinalaisempi toiminta niiden mukaan (koskee sekä johtoa että esimiehiä). Pienempien tiimien työskentelyn selkeyttäminen; tarvitaanko vetäjää ja jos tarvitaan, niin mikä on hänen roolinsa ja tehtävänsä.

IHMISET (leadership) puolella tarvitaan seuraavia kehittämistoimenpiteitä:

- Koko organisaation **yhteistyön kehittäminen**; joustavampi työskentely ja parempi tiedonkulku yli osastorajojen. Tämä koskee erityisesti pelisääntöjen noudattamista (esim. varauskirja).
- **Hyvät käytöstavat kunniaan.** Työkaverista ei tarvitse pitää, mutta ihmisten tulee kunnioittaa ja kohdella toisiaan arvokkaasti. Seurakunnasta löytyy yksilöitä, jotka nostavat itsensä toisten yläpuolelle ja sitä kautta jopa haittaavat toisten työskentelyä. ”Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi” (ei enemmän eikä vähemmän). Jokaisen seurakunnassa työskentelevän tulee tarkistaa asenteitaan tämän lauseen pohjalta. Muutamat ylentävät itsensä vedoten esim. koulutukseensa tai virkaansa, vielä useammat vähättelevät ja alentavat itseään. Tällaisten asenteiden syitä ja seurauksia voidaan analysoida vuosia. Tärkeämpää on sopia miten jatkossa toimitaan on taustalla olevat syyt mitkä tahansa. Menneisyyden painolasti voidaan sietää ja ne muutetaan omia asenteita tarkistamalla ja käyttäytymällä ammattimaisesti, vaikka tunteet ovat mitä ovat.

Työyhteisössänne on huono tapa olla **ilmoittamatta ajoissa** toisille omista tekemisistä ja tapahtumista, jotka vaikuttavat näiden töihin. Käytäntö synnyttää ongelmia ja jatkuvia ristiriitoja. Tämä on yksi merkittävä syy huonoon ilmapiiriin ja se voidaan korjata helposti. Miten yleistä tämä on? Onko taustalla vain huono tapa johon on totuttu - vai jotain suurempaa esim. kiusantekoa? Lisäksi syntyi käsitys, että **tehtäviä ei aina hoideta kuten on sovittu**, vaan omat tunteet (positiiviset tai negatiiviset) vaikuttavat liikaa toimintaan ja yhteistyöhön.

- **Keskinäinen syytteleminen ja työtovereiden mustamaalaaminen lopetetaan.** Oli järkyttävää kuulla millä tavalla työyhteisön jäsenistä puhuttiin selän takana. Työtovereita ja esimiehiä moitittiin sanoin, joita en olisi uskonut kuulevani seurakunnan henkilöstön suusta.
- **Seurakunta on työyhteisö, jossa tehdään seurakunnan töitä.** Seurakunnan olemassaolon tarkoitus, suunnitelmat ja päätökset määrittelevät työt ja tavoitteet. Missään organisaatiossa kaveri- ja ystäväsuhde sekä omat mieltymykset eivät saa ohittaa tätä perusasiaa. Seurakunta on työpaikka eikä harrastus- tai ystäväpiiri. Työpaikalla työt hoidetaan ammattimaisesti – ovat keskinäiset suhteet mitkä tahansa. Erityisesti esimiesten ja myös muidenkin tulee pitää huolta, että jokainen pystyy motivoituneesti tekemään työnsä. Ristiriitatilanteissa esimies on puolueeton tuomari.

AMMATILLISUUS

Ammatillisuus tarkoittaa mm. seuraavia asioita:

- Erilaisuus on voimavara, eikä ihmisiä alistava ja lannistava voima.
- Ristiriidat tuottavat uutta, eivätkä aiheuta loukkaantumisia, motivaatio-ongelmia ja sairaslomia.
- Koko henkilöstö kantaa yhdessä vastuun organisaation toimivuudesta ja seurakuntalaisten tyytyväisyydestä. Työt hoidetaan vastuualueiden ja päätösten mukaisesti.
- Hyvät käytöstavat leimaavat kaikkea toimintaa.
- Toisen työn, ammattitaidon ja persoonan kunnioittaminen. Aito ja oikea nöyryys (ei nöyristely).
- Reilu joukkuepeli. Muiden ihmisten ja heidän töidensä huomioiminen erityisesti silloin, kun suunnittelee ja/tai hoitaa omia tehtäviään ja ne voivat mennä osittain päällekkäin.
- Ammattimainen ja asiallinen palautteiden antaminen, erityisesti kritiikin rakentavuus.

Perinteisin kouluarvosanoin 4 – 10, antaisin monille seurakunnan avainhenkilöille lähes 10 jokaisesta edellä olevasta kohdasta, mutta koko Naantalın seurakunnan työskentelykulttuurille 7. Ihmiset ovat yksilöinä osaavia, positiivisia ja mukavia, mutta yleinen ilmapiiri ja organisaation tapakulttuuri saa heidät toimimaan epäammattillisesti.

YHTEENVETO

Maaperä on muokattu toiminnan määrätietoiselle kehittämiseksi. Henkilöstö on odottavalla kannalla. Joidenkin usko parempaan on jo mennyt (kerrottiin avoimesti seminaareissa). Suurin osa jaksoi kuitenkin vielä toivoa, että nyt saadaan aikaan todellista kehittämistä käytännön tasolla.

Lääkärit tutkivat sairauksien syitä, määräävät lääkkeitä ja antavat ohjeita elintapojen muuttamiseksi. Jos potilas ei syö lääkkeitä eikä noudata ohjeita eikä sen takia tervehdy, syy ei ole lääkärin. Sama koskee konsultteja, joilla ei ole muodollista päätösvaltaa vaikuttaa asioihin ja viedä niitä eteenpäin. Tällä hetkellä ongelmat on syytä tuoda esiin selkeästi, koska tiedämme miten aikaisemmat kehittämiset ovat onnistuneet. Toiminta on mennyt parempaan suuntaan, mutta turhan hitaasti.

Nyt ei tarvita analyysejä ja ilmapiirimittauksia, vaan näkyviä ja pysyviä tekoja; erityisesti johtamisen kehittämistä. Oikopolkuja ja pikaratkaisuja ei näissä asioissa ole olemassa. Seurakunnan asiat saadaan kuntoon vain riittävillä asennemuutoksilla ja ahkeralla työnteolla. Se koskee kaikkia.

Henkilöstön valmentamiseen kannatta jatkossakin panostaa. Mutta jos johtaminen ei muutu ja toiminta selkeydy, on tilaisuuksien tavoitteena lähinnä paineiden purkaminen, keskinäisen ymmärryksen ja yhteistyön parantaminen. Ko. kouluttaja saa myös kuulla, että näistä asioistahan olemme puhuneet jo vuosia.

Tämä raportti on käsitelty palaverissa johtajien kanssa 23.9. ja 8.10.2008. Ehdotan seuraavaa.

- Tämän raportin saattamista tiedoksi Kirkkoneuvostolle.
- Tämän raportin toimittamista kaikille valmennuksessa olleille. Se olisi rohkea päätös, joka osoittaisi, että johdolla on tahtoa viedä asioita jämäkästi eteenpäin. Se olisi todellinen esimerkki keskustelun avaamisesta ja ilmapiirin puhdistamisesta. Johdon oma esimerkki on yksi voimakkaimpia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstöön. Nyt sitä tarvitaan.
- Myöhemmin tulevien kehittämissuunnitelmien toteuttaminen suunnitelmallisesti ja mahdollisuuksien mukaan nopealla aikataululla (esim. vuoden 2009 aikana).

Terveisin



Karl-Magnus Spiik

Lemuntie 355, 20760 Piispanristi, telefax 02-2424 323

puhelin 02-2421 345, 050-2333

sähköposti: spiik@spiik.fi