

Johtajat pääsivät maaliin

*Marko Marttila
Hiippakuntadekaani*

Hankkeen taustaa

Mikkelin tuomiokapituli järjesti seurakuntien ylimmälle johdolle sekä työalojen johtajille tarkoitettua ”Johtajana maaliin” -esimiestyön valmennuksen, joka käynnistyi syksyllä 2019 ja päättyi joulukuussa 2020. Tuomiokapitulin yhteistyötahona johtamisvalmennuksen toteutuksessa toimi työelämän kehittämiseen erikoistunut Verve Oy. Hankkeen kustannuksiin saatiin tukea Kevan työelämän kehittämisrahan muodossa.

”Johtajana maaliin” on iskevä ja helposti mieleen painuva otsikko. Se kertoo siitä pitkäjänteisyydestä ja päämäärätietoisuudesta, jota johtamistyössä tarvitaan. Hankkeen alaotsikko avaa vielä tarkemmin sitä, mistä tässä oikein oli kyse: ”Seurakunnissa tapahtuvan johtamisen kehittäminen muutosten ja niukkenevien resurssien äärellä”.

Hankkeen taustalla olivat havainnot muutoksista yhteiskunnassa, työelämässä, arvoissa ja elämäntavoissa. Kaikki nämä muutokset heijastuvat myös kirkon työhön. Työelämässä korostuu valmentavan johtamisen rooli arvojen muutoksen myötä ja nuorempien ikäpolvien tullessa työelämään.

”Johtajana maaliin” -hankkeen tavoitteena oli kehittää seurakunnissa tapahtuvaa johtamista ja luoda sellainen johtamisen malli, joka mahdollistaisi samanaikaisesti hengellisen johtamisen ja työyhteisöjohtamisen. Toinen keskeinen tavoite oli yhteisöllisyyden kehittäminen. Merkittävä asia hankkeen aikana oli keskittyä myös johtajien omaan jaksamiseen. Kun kirkossa eletään monella tavoin alaspäin menevien tilastojen todellisuutta, on erityisen tärkeää, että johtaja osaa säilyttää innostuksensa eikä pääse kyynistymään.

Ryhmien työskentely

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti hankkeessa käynnistettiin kaksi valmennettavaa ryhmää, joista toinen kokoontui Mikkelissä ja toinen Lahdessa. Lähikokoontumiset vaihtuivat kuitenkin kevään 2020 ja korona-pandemian puhkeamisen myötä lähes yksinomaan Teams-ympäristössä toteutettuihin kokoontumisiin. Myös tämän hankkeen äärellä oltiin todistamassa Kirkossa tapahtunutta ennen näkemättömän nopeaa ja tehokasta digi-loikkaa.



Mikkelissä kokoontuneen ryhmän jäseniä ensimmäisessä tapaamisessa.

Ne johtajavalmennettavat, jotka tähän hankkeeseen sitoutuivat, olivat aiheesta erittäin innostuneita ja motivoituneita. Ryhmien koostumus oli moniammatillinen, sillä ”maaliin” pääsi kuusi kirkkoherraa, kaksi taluspäällikköä ja kahdeksan työalajohtajaa. He olivat erikokoisista seurakunnista eri puolilta laajaa Mikkelin hiippakuntaa. Jotkut olivat jo pitkään toimineet johtavissa tehtävissä ja kaipasivat työhönsä uutta ”virtaa” sekä johtamiskäsitysten päivittämistä. Toiset taas olivat vasta hiljattain aloittaneet vastuullisissa esimiestehtävissä. Tällainen kombinaatio rikastutti etenkin pienryhmissä tehtyjä harjoituksia. Valmennuksen suoritti kahdeksan miestä ja kahdeksan naista.

Kehittämistyötä edistänyt seikka oli kouluttajatiimin hyvä sisäinen dynamiikka. Ohjausprosessia johti coach-ryhmä, johon kuuluivat tuomiokapitulin työntekijöistä hiippakuntadekaani Marko Marttila, hiippakuntasihteerit Ulla-Maija Harju ja Eriikka Jankko sekä kehittämiskonsultti Tuula Syrjälä Verve Oy:stä. Johtajavalmennettavien kanssa on sovittu, että heitä käytetään jatkossa asiantuntija- ja kouluttajaresurssina tuomiokapitulin järjestämissä kirkollisen alan johtamiskoulutuksissa. Alkuvuoden 2021 aikana pidetyllä Johtamisen perusteet -kursilla vierailikin tuntiopettajina muutamia ”Johtajana maaliin” -valmennuksen läpi käyneitä viranhaltijoita.

Kummallakin ryhmällä (Mikkeli ja Lahti) oli valmennuksen aikana yhteensä viisi koko työpäivän pituista kokoontumista joko paikan päällä tai verkossa. Kutakin kokoontumista edelsivät itsenäiset ennakkotehtävät. Jokaisella kokoontumiskerralla oli oma erityinen teemansa, jota lähestyttiin eri näkökulmista. Ensimmäisessä tapaamisessa hahmoteltiin oman seurakunnan toiminnan kokonaisuutta ja pohdittiin mm. sitä, millainen on johdettavan toiminnan konsepti. Toisessa

tapaamisessa keskityttiin siihen, mikä on oman työyhteisön nykytila, arjen sujuvuus, työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokemus. Kolmannessa tapaamisessa luotiin yhteistä johtamisen toimintamallia, jossa yhdistyvät ihmishuonejohtaminen ja toiminnan johtaminen. Tällöin myös tutustuttiin muutamiin johtajatyyppeihin elokuvista valittujen esimerkkien avulla. Neljännessä tapaamisessa perehdyttiin pienryhmissä Tutkiva dialogi -menetelmään, jonka avulla luodattiin omaa johtamista, ammatillista tilannetta ja kehittymisen tarpeita. Viidennessä tapaamisessa nämä aiemmin havaitut henkilökohtaisen uudistumisen ja kehittymisen elementit jalostuivat konkreettisiksi toimenpiteiksi. Näiden viiden kokoontumisen jälkeen pidettiin vielä joulukuussa 2020 kuudes kokoontuminen, jossa ensi kertaa Mikkelin ja Lahden seutujen ryhmät olivat yhtä aikaa koolla. Tuolloin vaihdettiin ajatuksia ja kokemuksia valmistuksen aikana saavutetuista oivalluksista.



Erään ryhmätyöskentelyn purkua Mikkelissä.

Mitä opittiin ja oivallettiin?

Tarkoituksena oli hankkeen aikana kehittää sekä uusille että kokeneille johtajille ”työkalupakkia” eli toimintatapoja ja työvälineitä, joilla voitaisiin tukea johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Osallistujilta kerätyssä loppupalautteessa nousivat esille erityisesti seuraavat menetelmät, joita valmistuksessa käsiteltiin:

a) Tutkivan dialogin malli sai paljon kiitosta. Siinä ajatuksena oli haastatella toista ryhmän jäsentä ja tulla myös itse haastatelluksi. Kysymykset liittyivät omaan työhistoriaan ja ammatilliseen

kehitysvaiheeseen, nykyiseen työhön mm. omien vahvuuksien, ajankäytön ja kehittämiskohteiden osalta, työyksikön toimintakonseptiin ja sen muutokseen, työn mielekkyyteen sekä lähikehitykseen eli mihin seuraavaksi tulisi tarttua johtamistyössä. Tätä tutkivan dialogin mallia moni osallistuja aikoi hyödyntää esimerkiksi oman tiiminsä kehityskeskusteluissa.

b) Toisena menetelmänä loppuarvioinnissa nousi esille häiriöpäiväkirja. Siinä piti tietyn ajanjakson (esim. viikon ajan) seurata oman työn katkaisevia häiriötilanteita ja analysoida niiden syitä sekä sitä, kuinka niitä pystyisi ennakolta ehkäisemään.

c) Ryhmissä tutustuttiin erilaisiin johtamisen malleihin ja arvioitiin niiden toimivuutta seurakunnallisessa kontekstissa, jossa on aina läsnä myös hengellisen johtamisen ulottuvuus.



Johtajuuden pohdintaa Lahden ryhmässä.

Valmennettavilta kysyttiin myös sitä, mitä hän on valmennuksen aikana oppinut ja mistä hän huomaa oppimisensa sekä sitä, mikä on ollut tärkein oivallus omasta tavastaan johtaa. Moni vastasi, että valmennus auttoi jäsentämään asioita, kehittämään kommunikointia omassa johtamisessa, opetti delegoimisen taitoa, opetti aktiivisemmän kuuntelemisen taitoa, paransi ajankäytön hallintaa, vahvisti palautteen antamisen kykyä. Tärkeää oli myös pysähtyä johtamisen kysymysten äärelle toisten samanlaista työtä tekevien kanssa (vertaistuki). Jotkut valmennettavat jopa kysyivät hankkeen päätyttyä, voisiko tälle saada jatkoa, kun oli juuri päästy hyvään vauhtiin ja opittu tuntemaan toisia ryhmän jäseniä.

Johtamisvalmennus kytkeytyy tuomiokapitulin strategiaan, jossa yhtenä merkittävänä painopisteenä on seurakuntien työyhteisöjen tukeminen. Tämä tapahtuu muun muassa johtajien tukemisella. Kun onnistutaan kehittämään johtajan osaamista ja hyvinvointia työssä, sillä on välitön vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin.