

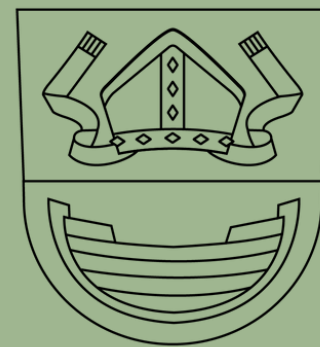
#JOPE2024

Johtamisen perusteet

Intensiivijakso 3/2024



ESPOON[†]
HIIPPAKUNTA



HELSINGIN
HIIPPAKUNTA



PÄIVÄN OHJELMA 29.8.2024

Klo 8.30 Aamukahvi

Klo 9 Hartaus ja aloitus

Klo 9.15 Ihmisten johtaminen

Klo 10 Vapaaehtoisten johtaminen

Klo 11 Tauko

Klo 11.15 Ryhmätehtävä: minun johtamisfilosofiani

Klo 12 Lounas

Klo 13 Työhyvinvoinnin johtaminen

Klo 14.15 Kahvi

Klo 14.30 Kehityskeskustelu II

Klo 15.30 Palaute ja kurssin päätös

Klo 16 Päivä päättyy

IHMISTEN JOHTAMINEN





Asioiden johtaminen, itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen

- Miten nämä kolme näkyvät työssäsi nyt?
- Entä miten toivot niiden näkyvän tulevaisuudessa?

Seurakuntakontekstissa mitään asioista ei tapahdu ilman ihmisiä - ihmisten johtaminen keskeinen tehtävä!

Panu Luukka: Tulevaisuuskyvykäs organisaatio (2024)

Tulevaisuuskyvykkään organisaation tunnuspiirteet – tarvitaan sekä asioiden johtamista että ihmisten johtamista!

INHIMILLISYYS

LUOTTAMUS

ROHKEUS

TAVOITTEELLISUUS JA TARKOITUKSELLISUUS

INHIMILLISYYS

Organisaation ihmiskäsitys heijastuu sen johtamistapaan: nähdäänkö ihminen resurssina vai psykofyysisenä kokonaisuutena, onko ihminen lähtökohtaisesti laiska vai ahkera?

- Johtajan ihmiskäsitys?
- Organisaation ihmiskäsitys? Onko sanoitettu ääneen?

Ihminen haluaa tulla kohdelluksi ihmisenä

Ihminen on kokonaisuus ja elämässä on muutakin kuin työtä

Inhimillisuus on erilaisuuden hyväksymistä ja arvostamista

Ihmiset nähdään yksilöinä

Ihmisillä on erilaisia tarpeita

Johtajan kultainen sääntö

- Tee toiselle niin kuin hän haluaisi itselleen tehtävän
- Eli kysy: Miten haluaisit tulla johdetuksi? Millaista johtamista tarvitset? Miten autan sinua saavuttamaan tavoitteesi parhaiten? Mitä toivot esihenkilöltäsi?
- Miten yhdistetään yksilöllisyys ja tasapuolisuus



LUOTTAMUS

- Paul J Zak: Korkean luottamuksen organisaatiossa työskentelevät työntekijät ovat tuottavampia, heillä on enemmän energiaa työssään, he tekevät paremmin yhteistyötä kollegoidensa kanssa ja pysyvät työnantajiansa palveluksessa pidempään.
- Työntekijöiden luottamus johtoon mutta ihan erityisesti johdon luottamus työntekijöihin! Aloite luottamuksen rakentamiseen on johdolla, se myös hyötyy luottamuksesta eniten.
- Luota niin että "vähän sattuu"



Tiimin viisi toimintahäiriötä (Patrick Lencion):

1. Luottamuspula: ei uskalleta olla avoimia -> vaikea jakaa tietoa, kysyä apua, ottaa riskejä, epäonnistua
2. Luottamuspula johtaa konfliktin pelkoon -> pintapuolisia päätöksiä, ei syvällistä keskustelua
3. Ei mahdollista nostaa esiin eriäviä mielipiteitä -> työntekijöiden vaikea sitoutua päätöksiin
4. Organisaation jäsenet eivät ole sitoutuneita -> välttelevät vastuuta
5. Vastuu puuttuu -> tulosten laiminlyönti, yhteisten tulosten sijaan keskitytään henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja oman statuksen ylläpitoon

LUOTTAMUSTA RAKENTAA:

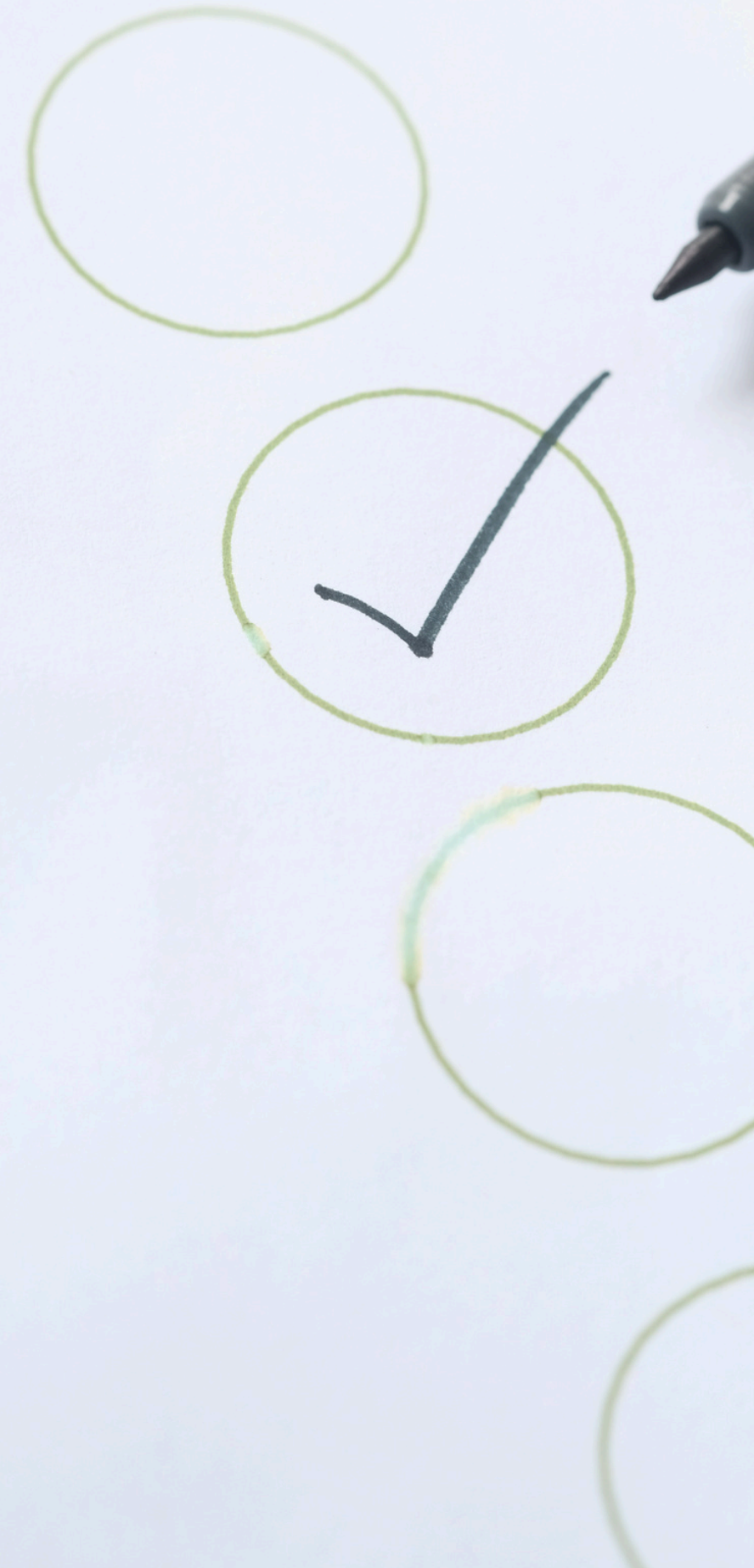
- Avoin viestintä, viestintä siitä mitä työntekijät haluavat kuulla, myös epäonnistumisista viestiminen
- Mahdollisimman suuri läpinäkyvyys
- Kohtaaminen, psykologinen turvallisuus
- Huumori

ROHKEUS

- Rohkeus luottaa
 - Rohkeus tehdä asioita ensimmäisenä
 - Rohkeus ottaa riskejä
 - Rohkeus olla erilainen
 - Rohkeus luopua
-
- Rohkeus on kyky saada aikaan, tehdä asioita. Ilman rohkeutta organisaatiolla ei ole tulevaisuutta
-
- Organisaatio ei voi olla rohkea jos sen jäsenet eivät ole rohkeita!
 - Tarvitaan kulttuuri, jossa uskalletaan toimia rohkeasti. Sellainen syntyy johtamalla

JOHTAJAN MUISTITILISTA:

- Anna rohkeasti vastuuta – ja odota myös tuloksia!
- Rohkea organisaatiokulttuuri edellyttää psykologista turvallisuutta
- Inhimillisuus + luottamus = psykologinen turvallisuus
- Parhaiten suoriutuvat tiimit tekevät eniten virheitä (A.C.Edmondson)
- Psykologinen turvallisuus on erityisesti tiimien ominaisuus ja lähiesihenkilötyöllä on siihen huomattava vaikutus!



TAVOITTELLISUUS JA TARKOITUKSENMUKAISUUS

- Organisaation tavoite, yhteinen suunta on tärkeää!
- Toiminnan pohjana sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin
- Tavoite: organisaation itsensä määrittelemä, todenmakuinen kuvaus siitä, mihin suuntaan ja minne asti organisaatio aikoo mennä
- Puhe -> ymmärrys -> hyväksyntä -> toiminta
- Tavoitteet (asiat) saavutetaan ihmisten johtamisen kautta!



MITEN RAKENTAA IHMISYYTTÄ?

- Kohtaa työntekijäsi/kollegasi.
- Ole kiinnostunut. Huomaa. Kuuntele.
- Uskalla kohdella työntekijöitä yksilöllisesti.
- Älä pyri olemaan täydellinen.

- Ole rehellinen. Tee, mitä lupaat.
- Ole aito, oma itsesi.
- Ole aktiivisesti avoin.
- Kohtele ihmisiä oikeudenmukaisesti.

relation o
point of v
Trust [trʌ
confiden
depende
continge

**MITEN
MAHDOLLISTAA
LUOTTAMUS?**



MITEN LISÄTÄ ROHKEUTTA?

- Luo turvallinen ympäristö.
- Älä päästä helpolla, anna epäonnistua.
- Anna palautetta.
- Tule haastetuksi.

- Viesti tavoitteista ja tarkoituksesta.
- Varmista tavoitteet
- Tilivelvollista suhteessa tavoitteisiin
- Linkitä tekeminen tuloksiin

relation o
point of v
Trust [trʌ
confiden
depende
continge

**MITEN TEHDÄ
TEKEMISESTÄ
TARKOITUKSELLISTA
JA
TAVOITTEELLISTA?**

PARITEHTÄVÄ

- Mistä olit Panu Luukan (ja Anna-Tiinan) kanssa samaa mieltä? Mitä allekirjoitatte ihmisten johtamisen näkökulmista? Kirjaa mahdollisesti muutama plusmerkkinen ajatus!
- Mitä ette osta? Missä Luukka (ja Anna-Tiina) menevät ajattelussaan metsään? Kirjaa pari kriittistä huomiota!
- Mitä hyvä ihmisten johtaminen sinulle merkitsee? Millaisia konkreettisia asioita?



VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN



Miten vapaaehtoisten johtaminen
eroaa työntekijöiden
johtamisesta?

Helpompaa vai vaikeampaa?

CASE RIIHIS

- Lähetykseuran suurin nuorten ja nuorten aikuisten leiri
- Suunnittelu 2,5 kk:ssa ja toteutus yhdessä elokuun viikonlopussa
 - Vapaaehtoisia n. 50-70 ja nuoria n. 100-250
 - Toteuttamassa Parlis, Leiritiimi, kesäteologit, muusikot ja muutama työntekijä itse tapahtumassa





Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Musatiimi

Music team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a person playing a guitar in a dark setting with green leaf graphics in the corners.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Alaleirin vetäjä

Youth group leader

Riihikirkkoleiri 2023

The poster shows a group of young people sitting on the grass outdoors.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Rukoustiimi

Prayer team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a wooden cross against a dark background with green leaf graphics.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Majoitustiimi

Accommodation team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster shows a signpost with the word 'TELSTAT' in a field with trees.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Taksikuski

Driver

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a man standing next to a blue car.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Juontajat

Hosts

Riihikirkkoleiri

The poster shows a woman speaking into a microphone.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Ruokatiimi

Kitchen team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a person's hands holding a cup in a kitchen setting.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Ensiapu

First aid

Riihikirkkoleiri 2023

The poster shows two women holding a red first aid kit.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Sometiimi

Social media team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a person's legs in shorts and socks in a grassy field.



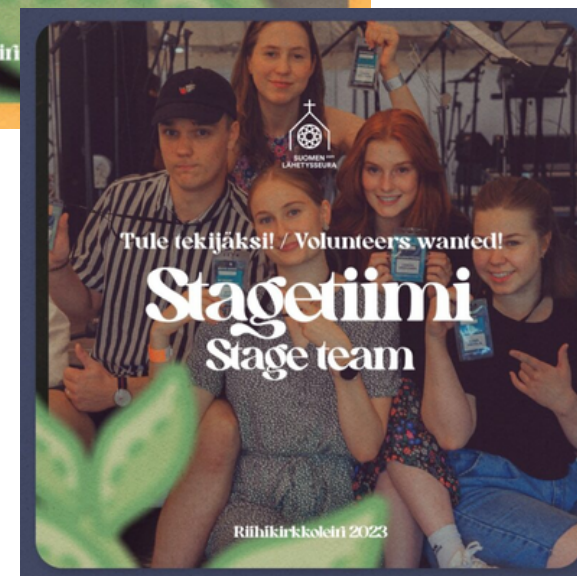
Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Somistustiimi

Decoration team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster shows a person holding a colorful ribbon.



Tule tekijäksi! / Volunteers wanted!

Stagetiimi

Stage team

Riihikirkkoleiri 2023

The poster features a group of people on a stage.

Vapaaehtoisten johtaminen

Rakenteet ja käytännöt

Johtajuus ja esimerkillisyys

Tavoitteet, motivointi ja viestintä

Osallisuus

Konfliktien hallinta ja rakentava palaute

OSALLISUUDEN PORTAAT

Kannustettu osallistuminen

Vapaaehtoisia koulutetaan ja heille tarjotaan todellisia työkaluja osallistumiseen.

Todellinen osallistuminen

Vapaaehtoiset tekevät aidosti yhdessä asioita ilman työntekijän auktoriteettiasemaa.

Tuettu osallistuminen

Vapaaehtoiset osallistuvat ja työntekijät auttavat heitä ollen tietyssä auktoriteettiasemassa.

Valikoitu osallistuminen

Työntekijät päättävät, mihin seurakuntalaiset voivat osallistua tai sanoa mielipiteensä.

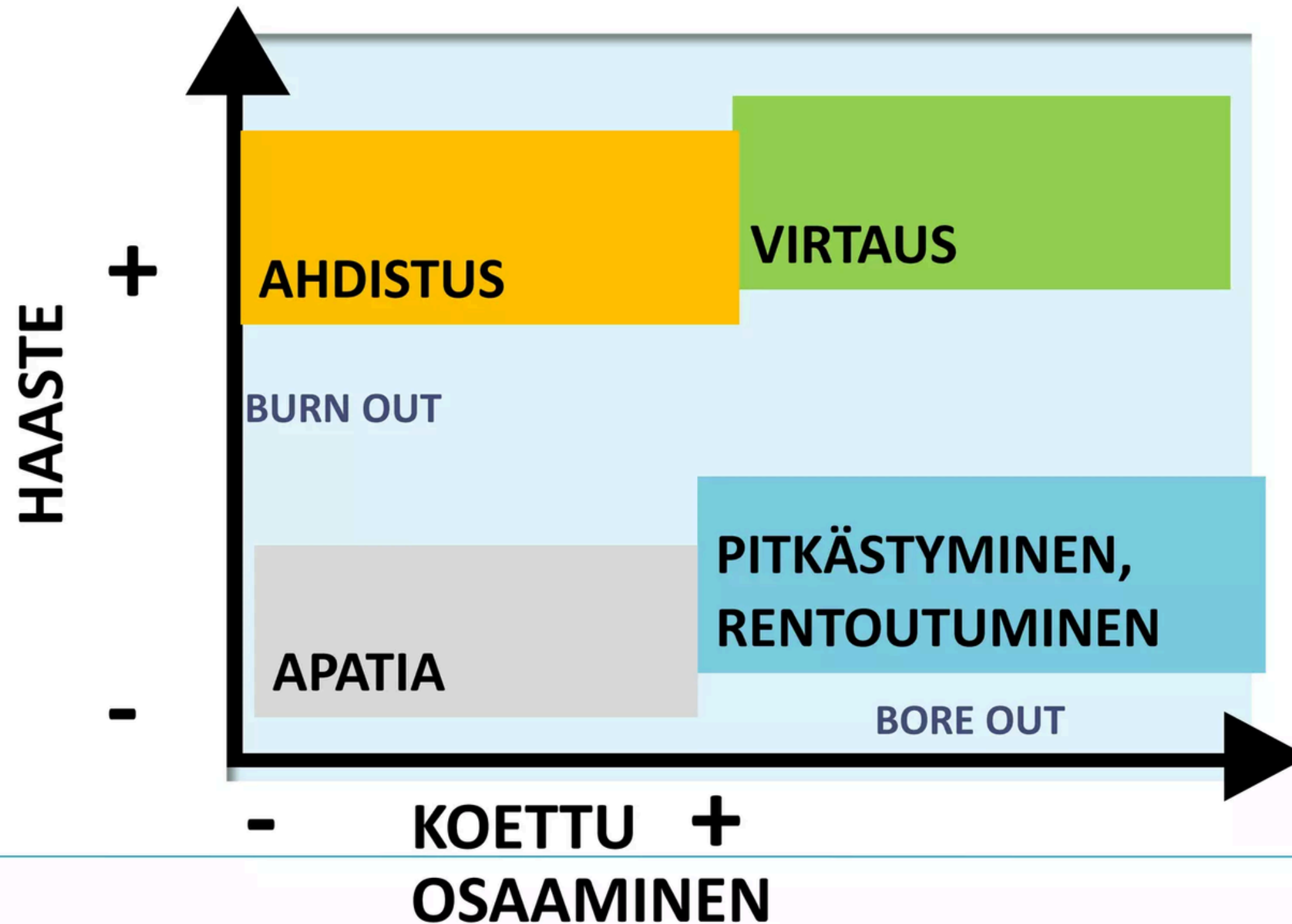
Näennäisosallistuminen

Työntekijät kysyvät seurakuntalaisilta, mutta mielipiteitä ei kuunnella.

Osallistumattomuus

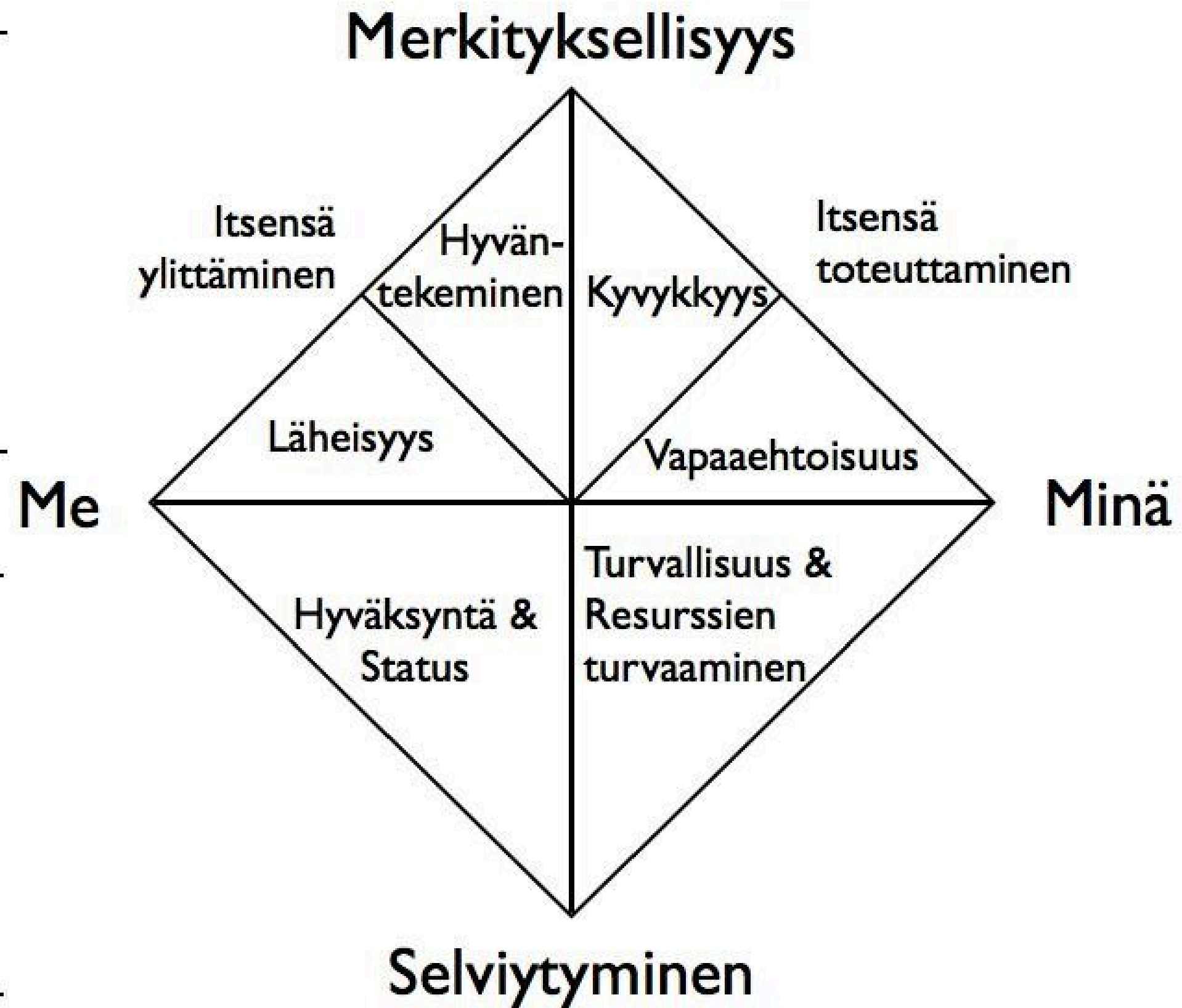
Työntekijät päättävät ja toimivat ilman seurakuntalaisia.

Virtauksen ulottuvuudet:
Kuinka pystyväksi koet itsesi? 4-10
Kuinka haastava tehtävä on? 4-10



Mikä tekee
elämästä
elämisen
arvoisen?

Miten
pysyn elossa?





Take a break



TEHTÄVÄ:

VALITSE RYHMÄLÄISTEN ENNAKKOTEHTÄVISTÄ NOSTETTUISTA JOHTAMISFILOSOFIA-AJATUKSISTA SINUA PUHUTTELEVIN.

KESKUSTELKAA RYHMÄSSÄ:

MITÄ VALITSEMANNE AJATUS TARKOITTAÄ KÄYTÄNNÖSSÄ?

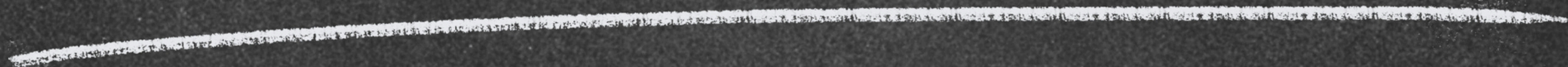
MILLAISET ASIAT EDISTÄVÄT AJATUKSEN TOTEUTUMISTA?

VALMISTAUTUKAA JAKAMAAN YHTEINEN RYHMÄN AJATUS, KYSYMYS TAI OIVALLUS.

JOHTAMISFILOSOFIAT

- 1.Oikeudenmukaisuus on johtamisessani tärkeä arvo.
- 2.Johtotähtenä avoin keskustelukulttuuri.
- 3.Haluan johtajana olla tavoitettavissa ja läsnä.
- 4.Minulle ihmisten johtamisessa on pohjimmiltaan kyse välittämisestä. Yksilön välittämisestä, mutta myös työn tuloksen välittämisestä.
- 5.Johtamisen on oltava rehellistä ja avointa.
- 6.Omien arvojeni mukainen johtaminen.
- 7.Tiimin jäsenten kasvun ja kehittymisen tukeminen.
- 8.Rehellisyys on tärkeä asia kaikessa tekemisessä, sen perusteella luodaan luottamusta.
- 9.Minulle uskottu palvelutehtävä.
- 10.Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa.
- 11.Kaikenlainen johtaminen on jatkuvaa uuden opettelua ja myös sen sietämistä, että siinä epäonnistuu jatkuvasti.
12. Johtajan pitäisi nähdä enemmän kuin johdettavien. Hänellä pitäisi olla kokemusta ja visiota asiassa, jossa hän johtaa, ja mikäli hän havaitsee, ettei sitä ole, hänen tulisi antaa paikkansa paremmalle.

LUNCH



Contentment

Sati

Wellbeing

Welfare Health

Satisfaction

Prosperity

TYÖHYVIN- VOINNIN JOHTAMINEN

Kirkko työnantajana

Ev.lut. kirkon työnantajia ovat seurakunnat ja seurakuntayhtymät sekä kirkkohallitus ja tuomiokapitulit. Elokuussa 2024 Suomen evankelisluterilaisia seurakuntia on 353 ja seurakuntatalouksia (seurakunta, jolla on itsenäinen talous tai seurakuntayhtymä) 246.

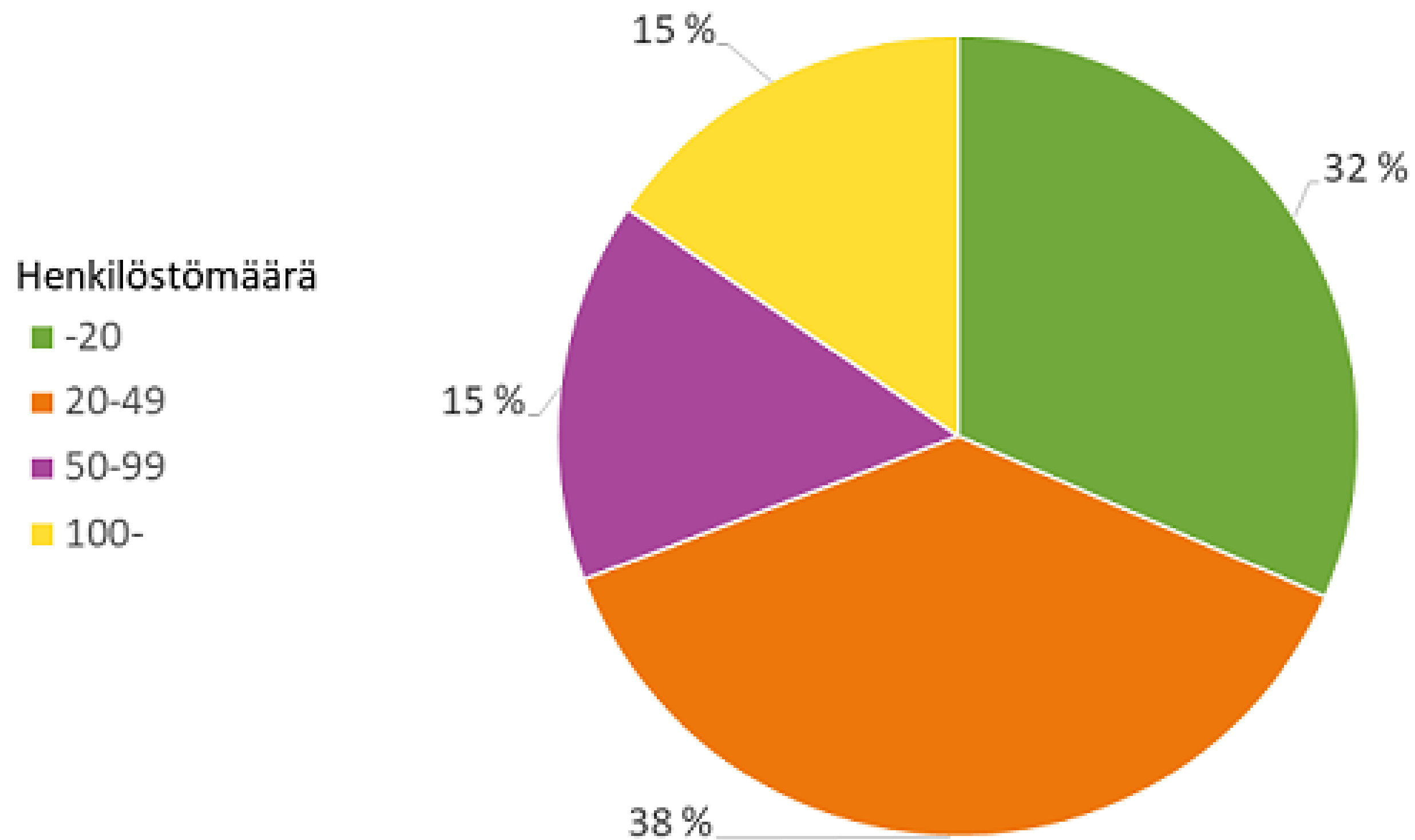
Vuoden 2024 heinäkuun tilaston mukaan koko kirkon palveluksessa oli yhteensä 18 959 viranhaltijaa ja työntekijää. Vuoden 2022 heinäkuun lopussa vastaava luku oli 19 407.

Em. tilaston mukaan henkilöstöstä oli *seurakuntatyössä 42,3%, hallinnossa 11,9%, hautausmaatyössä 25,2%, kiinteistö- ja kirkonpalvelustyössä 16,4% ja muissa tehtävissä 4,2%*. Henkilöstömenot muodostavat suurimman yksittäisen lohkon työnantajayksiköiden käyttömenoista.

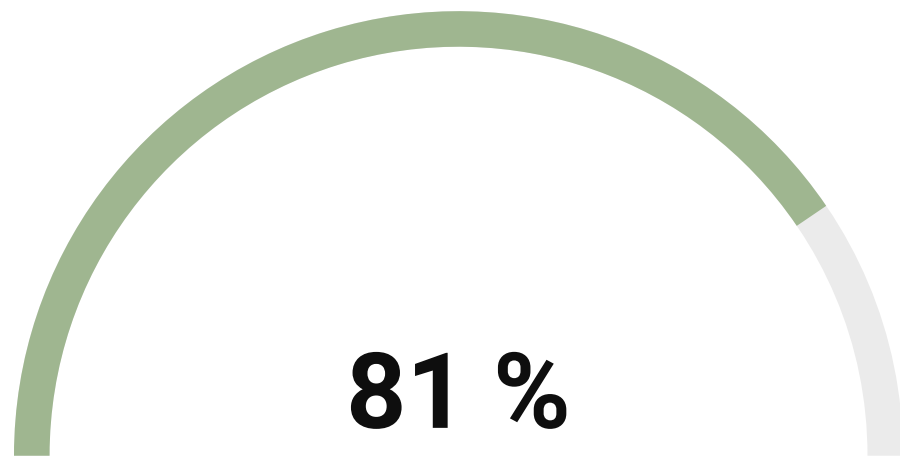
Kirkon tilastot 2024



Seurakuntataloudet henkilöstömäärän mukaan v. 2020

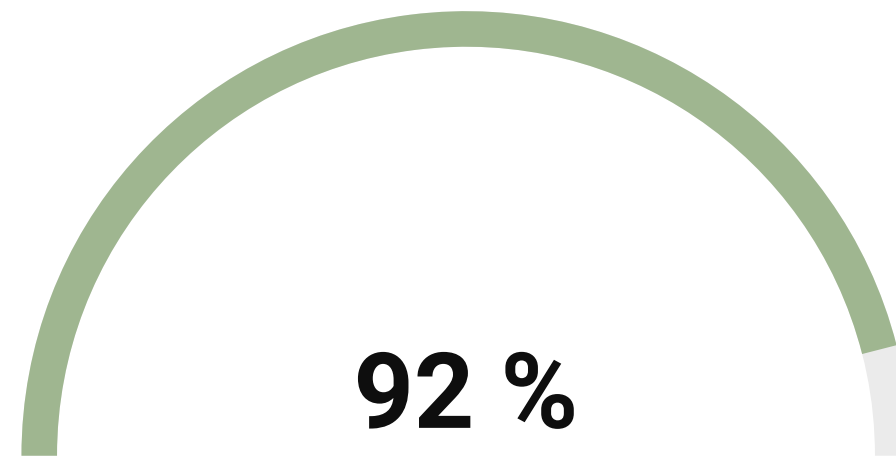


Julkisen alan työhyvinvointi 2020 -tutkimus (KEVA)



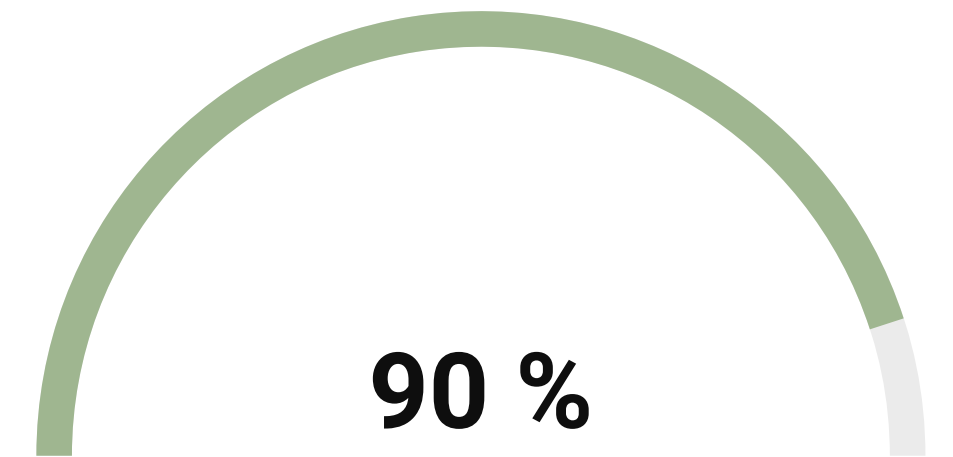
81 %

**KOEN TYÖNILOA JA
INNOSTUSTA**



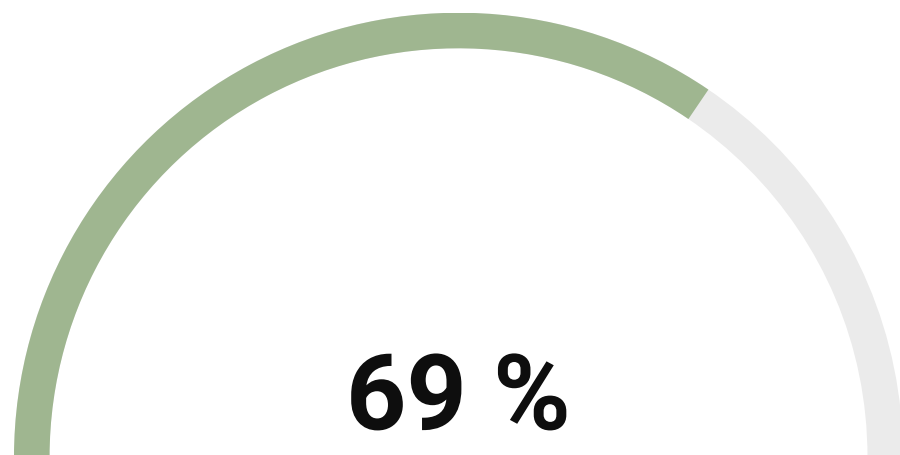
92 %

**TYÖNI ON TÄRKEÄÄ JA
MERKITYKSELLISTÄ**



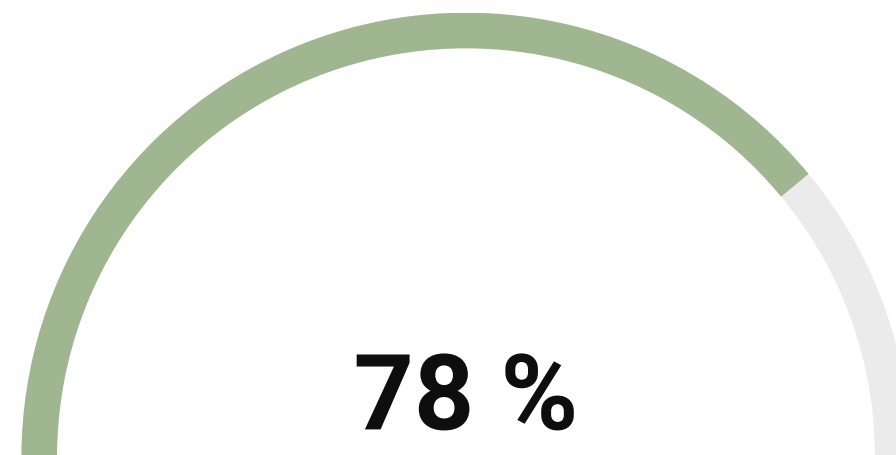
90 %

**OSAAMISENI ON SOPIVAA
SUHTEESSA TYÖN VAATIMUKSIIN**



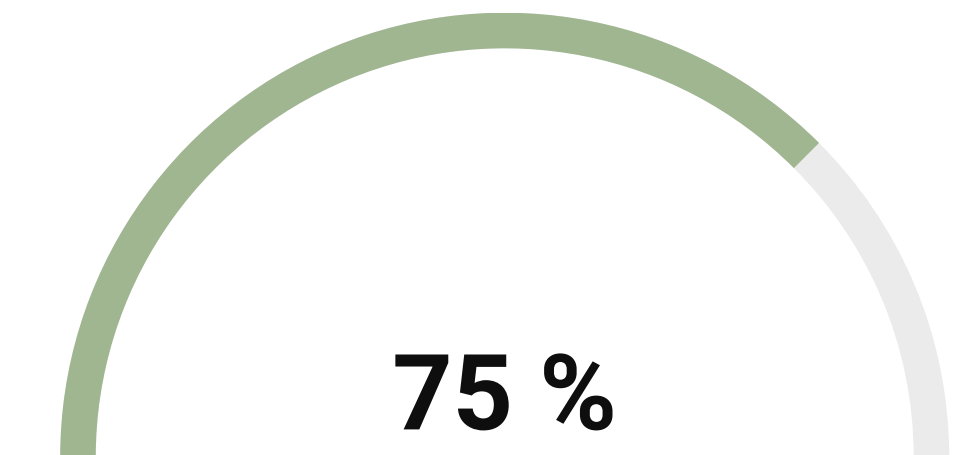
69 %

**ESIHENKILÖ TOIMII
TASAPUOLISESTI JA
OIKEUDENMUKAISESTI**



78 %

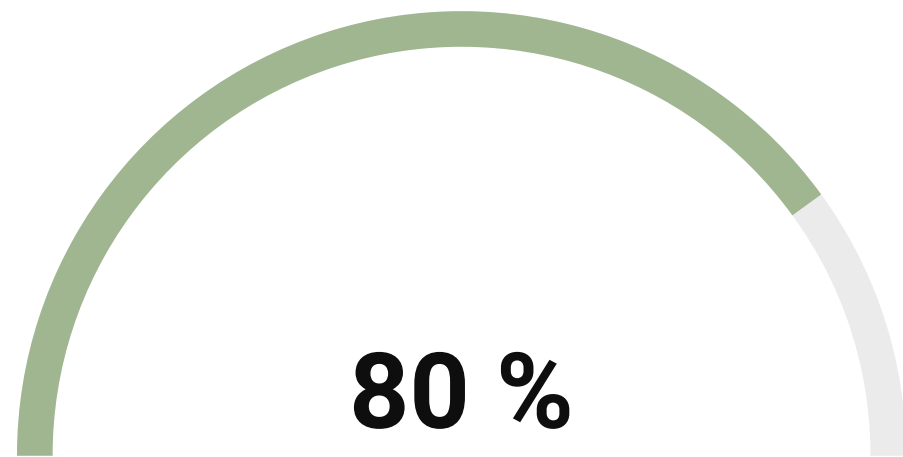
**LUOTAN IHMISIIN
TYÖYHTEISÖSSÄNI**



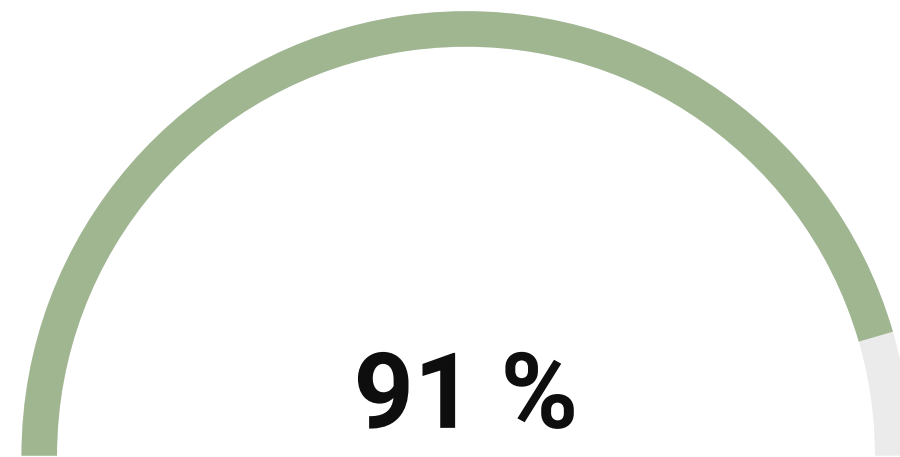
75 %

**VOIMAVARAT KOHDATA
MUUTOKSIA JA HAASTEITA
TYÖSSÄ**

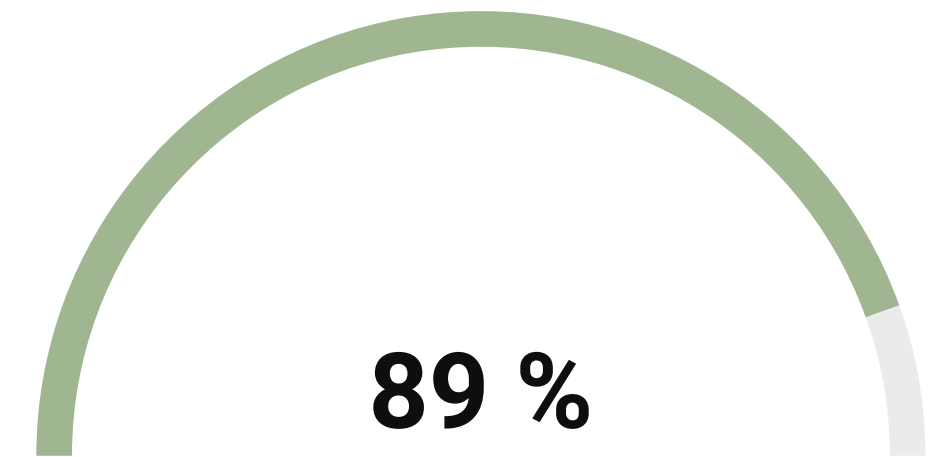
Julkisen alan työhyvinvointi 2022 -tutkimus (KEVA)



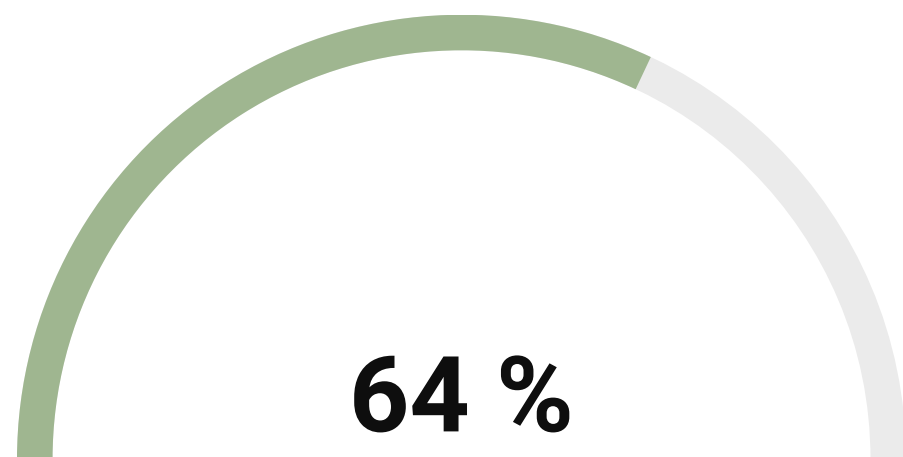
**KOEN TYÖNILOA JA
INNOSTUSTA**



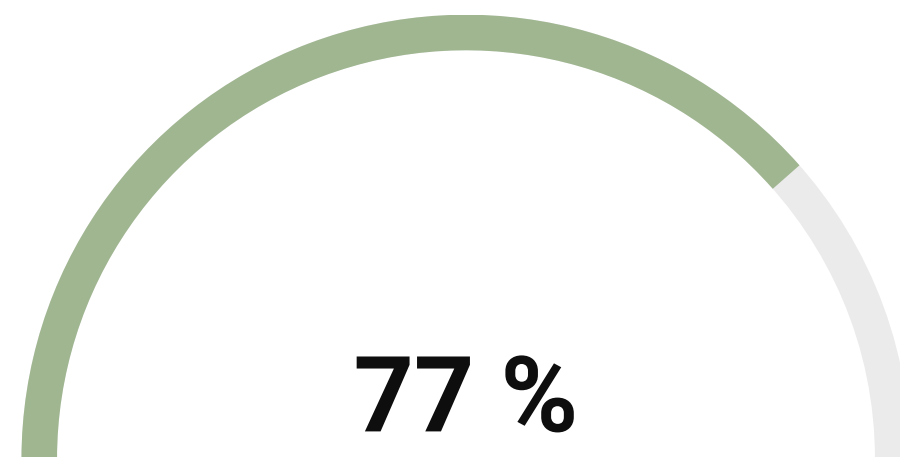
**TYÖNI ON TÄRKEÄÄ JA
MERKITYKSELLISTÄ**



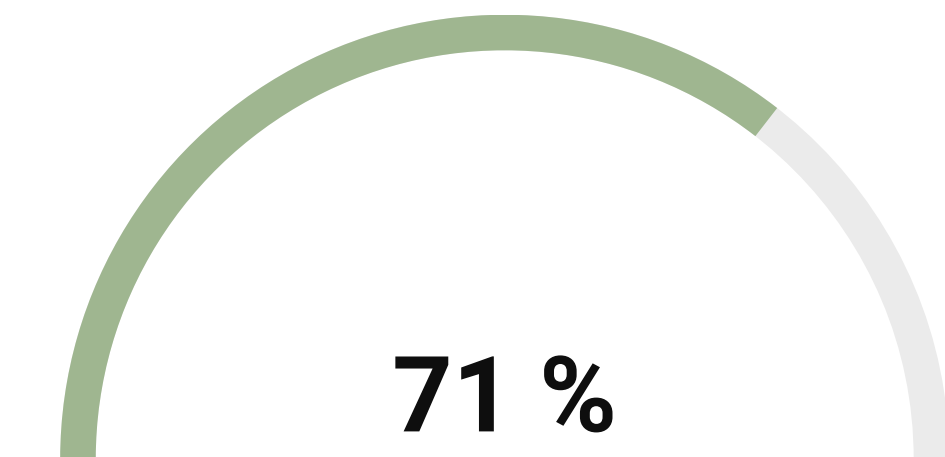
**OSAAMISENI ON SOPIVAA
SUHTEESSA TYÖN VAATIMUKSIIN**



**ESIHENKILÖ TOIMII
TASAPUOLISESTI JA
OIKEUDENMUKAISESTI**



**LUOTAN IHMISIIN
TYÖYHTEISÖSSÄNI**



**VOIMAVARAT KOHDATA
MUUTOKSIA JA HAASTEITA
TYÖSSÄ**

Kokee työn iloa ja innostusta työssä

Seurakuntatyö

83%

Hautausmaat ja seurakuntien palvelutyö

78%

Sosiaaliala

80%

Ei koe työn iloa ja innostusta työssä

Hallinto-, rekisteri- ja ICT-palvelut

20%

Poliisitoimi ja vankeinhoito

19%

Sosiaali-, terveys- ja työnvälityspalvelut

17%

Kokee työnsä fyysisesti raskaaksi



Kirkko

2022

27 %

2020

21 %

2018

18 %

Hautausmaat ja
kirkon palvelu-
työntekijät

61 %

Kokee työnsä henkisesti raskaaksi



Kirkko

2022

56 %

2020

50 %

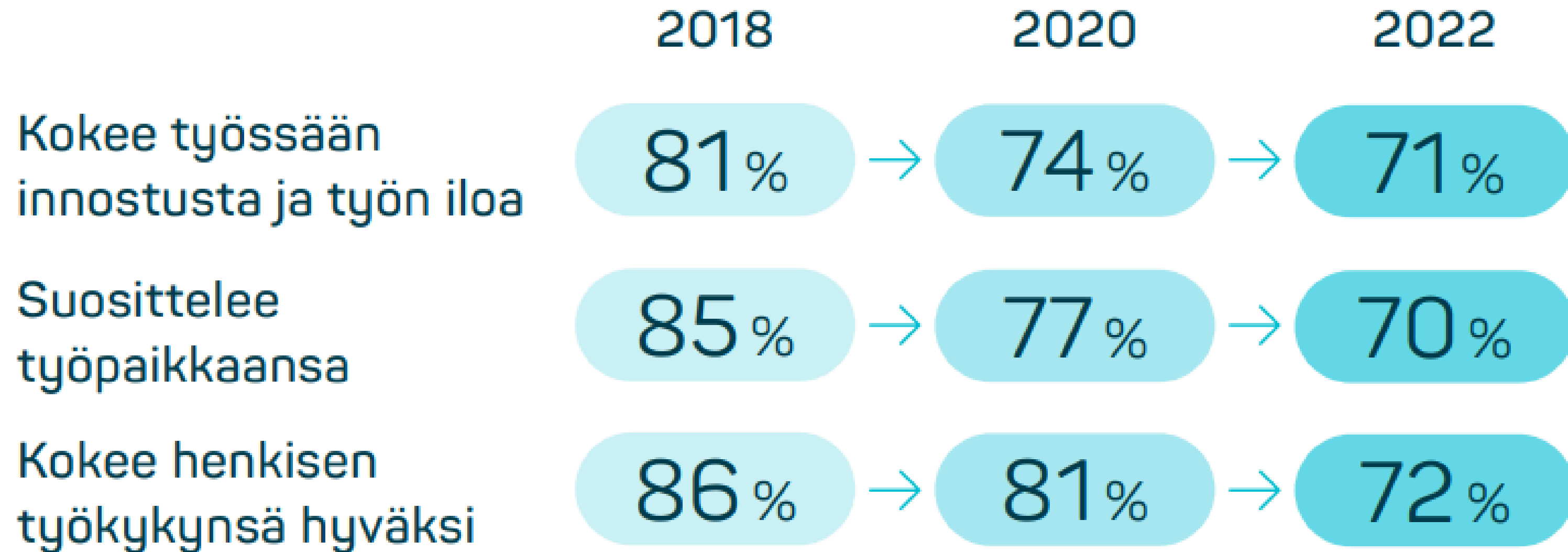
2018

52 %

Seurakuntatyö

72 %

Yhä harvempi julkisen alan alle 30-vuotias



Lue lisää tutkimustuloksista: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinto_2022.pdf

KIRKON TYÖKULTTUURIN HAASTEITA

Viranhaltijat ja
työsopimus-
suhteiset
työntekijät

Huono
johtaminen

Tt:n / ammatti-
ryhmien
vastakkain-
asettelu

Vakituiset ja
tarvittaessa
työhön tulevat
työntekijät

Luottamushlöt
vs.
työntekijät

Solistinen
työkulttuuri

Hengellisen työn
tekijät vs. muut

Sisäinen
viestintä

Pappis-
keskeisyys

Seurakunta-
yhtymät ja
seurakunnat

Taloudelliset
haasteet

Vapaaehtoistyö
ja
seurakuntalaiset

Työkulttuurin
historia

Peruspalkka,
suorituslisä ja
tiimien
palkitseminen

Psykologinen
turvallisuus

Työajaton työ,
moduulityöaika
ja työajallinen
työ

Organisaatio-
mallien kirjavuus

HUONON TYÖKÄYTTÖKSEN HINTA

Työntekijöistä ja esimiehistä, jotka kokivat tulleen kohdelluksi epäkunnioittavasti tai tyyneästi..

- 48% tietoisesti vähensi työpanostaan.
- 47% tietoisesti vähensi töissä viettämäänsä aikaa.
- 38% tietoisesti alensi työnsä laatutasoa.
- 80% käytti aikaansa tapahtuneen murehtimiseen.
- 63% menetti aikaa pyrkiessään välttelemään loukkaajaansa.
- 66% sanoi, että heidän suorituksensa heikkeni.
- 78% sanoi, että heidän sitoutumisensa organisaatioon heikkeni.
- 12% sanoi jättäneensä työnsä sivistymättömän kohtelun takia.
- 25% myönsi purkaneensa turhautumistaan asiakkaisiin.

"Meillä on tapana puhua työelämästä ja muusta ihmisen elämästä erikseen.

Oikeastaanhan ihminen on ihminen, oli sitten töissä tai yksityiselämässään. Ja haluaa samoja asioita.

...

Ehkä se ei ole kovin monimutkaista: Ihminen haluaa tulla nähdyksi ja arvostetuksi itsenään."



Kirsi Piha, Ellun kanat

Mistä tukea työhön?

Esihenkilö, työtoverit, työyhteisö

Seurakuntayhtymät

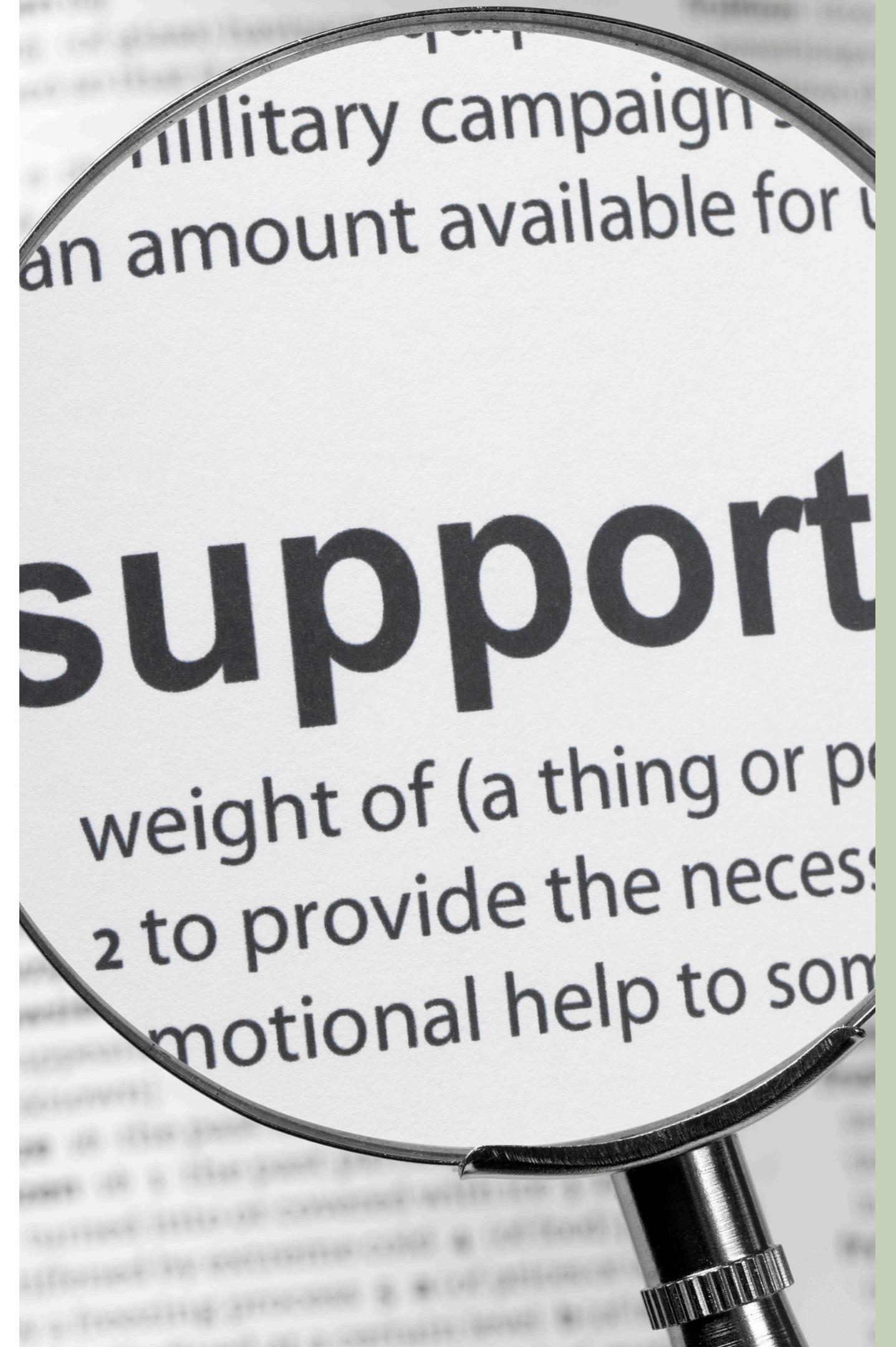
Hiippakunnat / tuomiokapitulit

Mentorointi

Hengellinen ohjaus

Työnohjaus

Työyhteisön kehittäminen



Kirkon ydinosamiskuvaukset 2020



<http://kirkonydinosaminen.fi/>

Kirkkohallitus on 21.4.2020 hyväksynyt käyttöön otettavaksi kirkon ammattien yhteisen ydinosaamiskuvauksen sekä kymmenen ammatin ja erityistehtävän ydinosaamiskuvausta. Pappien ydinosaamiskuvaus on hyväksytty piispainkokouksessa 18.5.2020. Uudistusprosessi toteutettiin Kirkon koulutuskeskuksen johdolla.

Ydinosaamiskuvaukset kuvaavat koko ammattikunnan osaamista, ei yksilökohtaista osaamista.

Ydinosaamiskuvaukset ovat siksi kattavia ja laaja-alaisia.

Kirkon missio kuvausten lähtökohtana

Kirkon ammattien yhteinen osaaminen hahmotettavissa neljään alueeseen:

vuorovaikutusosaaminen, teologinen ja arvo-osaaminen, työelämä- ja kehittämisosaaminen sekä toimintaympäristö- ja yhteisöosaaminen

Erilaisia käyttömahdollisuuksia seurakuntatyössä

Ydinosaamiskuvaukset koulutuksessa ja kirkon toiminnan kehittämisessä

PARITEHTÄVÄ

Lukekaa ja pohtikaa ydinosamiskuvausten pohjalta, mitkä ovat sinun ammattiryhmänne tärkeimmät valmiudet tulevaisuudessa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Valitkaa kaksi ydinosamisen aluetta jaettavaksi yhteisessä keskustelussa.





KEHITYSKESKUSTELU II

MIKÄ MINUSSA ON
MUUTTUNUT
SUHTEESSA JOHTAMISEEN
JA
TYÖELÄMÄN KYSYMYKSIIN?



RUUSUT



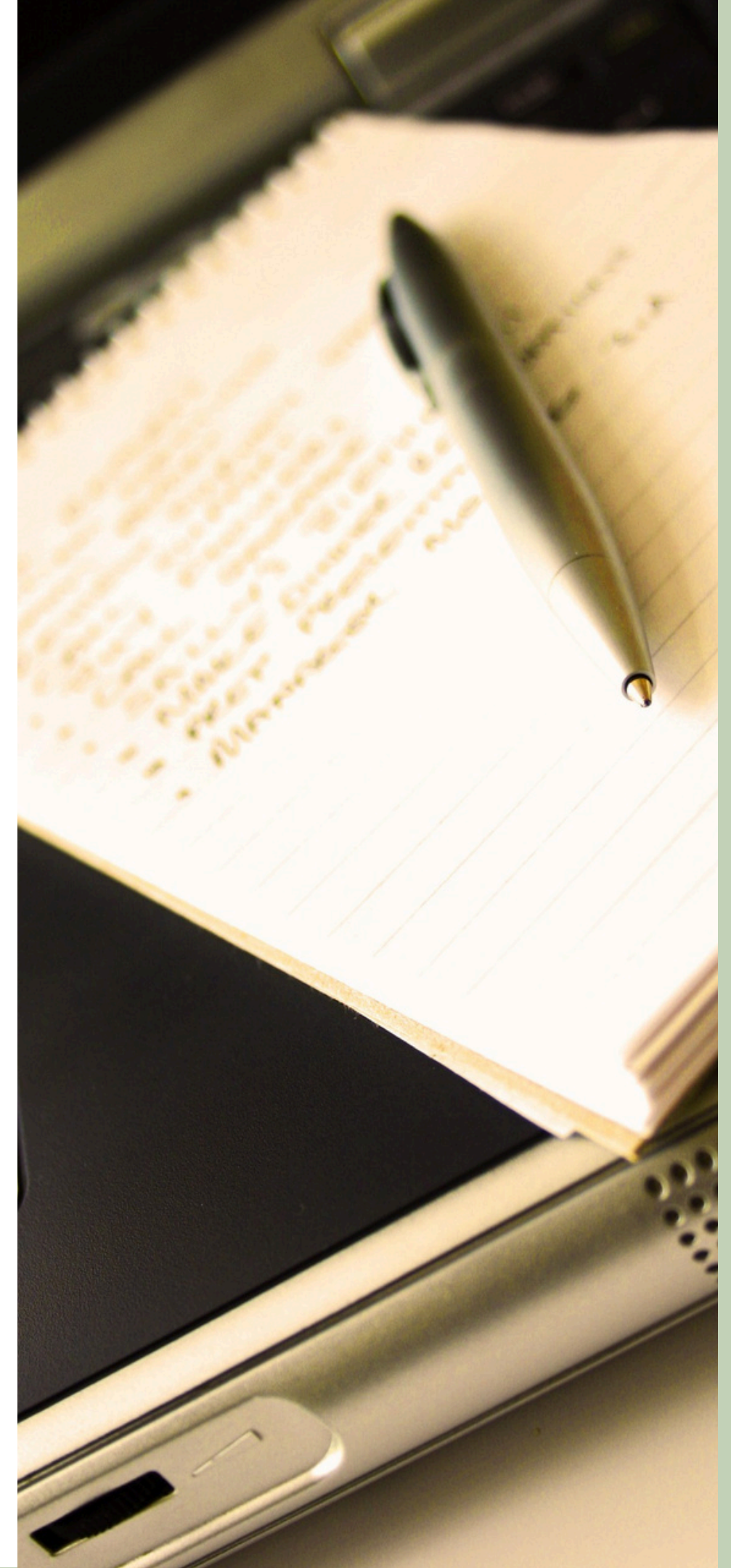
RISUT

LOPPUTEHTÄVÄ

Oman oppimisen reflektointi: arvioi alussa asettamiesi omien oppimistavoitteiden toteutumista ja tulevaa johtamiseen liittyvää koulutustarvetta (max 1/2 A4).

Palautetaan Pedanettiin 6.9.2024 mennessä.

JOK I:lle ilmoittautuminen/osallistuminen edellyttää tämän kurssin suoritusmerkintää.



teşekkür ederim

mulțumesc

اركش

MERCI

grazas

thank you

dankeschön

dankie

نونمم

Благодарю вас

gratias ago

谢谢

tack

kiitos

ありがとう

gracias

GRAZIE

gràcies

OBRIGADO

dankon



RYHMÄTEHTÄVÄ

Lukekaa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Ovet auki -strategia ja pohtikaa yhdessä askelmerkit strategian käyttöönottoon:

Ryhmä 1: seurakunnan luottamushenkilöiden kanssa

Ryhmä 2: seurakunnan johtotiimin / johtoryhmän kanssa

Ryhmä 3: seurakunnan työaloilla / tavoitealueilla

Pohtikaa, mitä kahta ydinosamiskuvauksen aluetta näissä askelmerkeissä tarvitaan.

BONUSTEHTÄVÄ:

Kirjoittakaa max kahden lauseen "hissipuhe", jolla asia viestitään ulospäin seurakuntalaisille.

