



Tästä kannattaa kertoa!

Kirkon organisaatiokonsultoinnin
koulutuksen loppuraportti

JULKAISIJA:
Helsingin seurakuntayhtymä 2025

TOIMITUS:
Eeva Salonen,
Auli Saarsalmi-Paalamaa ja Hanna Kokko

ULKOASUN SUUNNITTELU:
Rik Poppius /
Mainostoimisto Poppius & Co



Tästä kannattaa kertoa!

Kirkon organisaatiokonsultoinnin
koulutuksen loppuraportti

Tästä kannattaa kertoa!

Kirkon organisaatiokonsultoinnin
koulutuksen loppuraportti



Sisällys

6	Johdanto Toimituskunta + Terttu Malo
9	1 Paikallisseurakunnan strategiatyön konsultointi KONSULTTI: Johanna Björkholm-Kallio
20	2 Piispantarkastusten ennakkokyselyn kehittäminen KONSULTTI: Timo-Matti Haapiainen
26	3 Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa KONSULTTI: Eriikka Jankko
41	4 Kundsamtal med brobyggare: Samarbetsmöten mellan Kipa och församlingar i Borgå stift KONSULT: Heidi Juslin-Sandin
49	5 ROVA2030: Rovastikunnan kokoinen talousyksikkö KONSULTIT: Hanna Kokko ja Johanna Simpanen
60	6 Heinolan seurakunnan strategian 2025–2029 konsultointi KONSULTTI: Timo Lampi
67	7 Dialogi 2.0 -konsultointiprojekti KONSULTIT: Sari Lehti ja Eeva Salonen
86	8 Rovastikunnan suuronnettomuusvalmiuden vahvistaminen ja yhteistyö hyvinvointialueen kanssa KONSULTIT: Mari Paulasaari ja Sanna Uusitalo
96	9 Prosessikonsultointia saattohoidon maastossa: Henkinen ja hengellinen tuki Hyvinkään sairaalan akuuttiosastojen saattohoidossa KONSULTTI: Tiina Peippo
112	10 Konseptit lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseksi suuressa kaupunkiseurakunnassa KONSULTIT: Auli Saarsalmi-Paalamaa ja Pauli Syrjö
122	Tekijöiden esittelyt
123	Lopuksi

Johdanto

Tämä julkaisu kertoo kirkon organisaatiokonsultoinnista. Sen kirjoittajat ovat keväällä 2025 valmistuneita organisaatiokonsultteja. Olemme saaneet olla kouluttaja **Terttu Malon** ohjaamina tällä tiellä. Tähän julkaisuun on koottu koulutuksesta valmistuneiden raportteja ja muokatusta, tätä julkaisua varten tiivistetyssä muodossa. Kirjoittajiin voi olla yhteydessä, jos aihe kiinnostaa tiivistelmää tarkemmin.

Johdannossa koulutuksen pääkouluttaja Terttu Malo kertoo kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutuksesta. Sitä seuraa toimituskunnan jäsenten näkökulma tähän raporttiin ja lyhyet nostot julkaisun raporteista.

Terttu Malo: **Kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutus**

Kirkon organisaatiokonsultoinnin koulutuksella on pitkä perinne, jonka juuret liittyvät kiinteästi kirkon johtamiskoulutusten kehittämiseen ja työnohjaajien kouluttamiseen 1990-luvulla. Koulutuskeskuksen ensimmäiset konsultointivalmennusohjelmat oli suunnattu työnohjaajille, koska haluttiin syventää heidän ymmärrystään työelämän ilmiöistä ja kehittämistyöstä. Ohjelma liitettiin kiinteästi myös johtamisen kehittämisen kokonaisuuteen, jonka nähtiin antavan tuomiokapituleille resursseja seurakuntien kehittämistoiminnan tukemiseen. Konsulttikoulutus vakiintui siten yli kymmeneksi vuodeksi työnohjaajien jatkokoulutukseksi. Ohjelma oli luonteeltaan työyhteisökehittäjien koulutus, jonka sisällöt ja toteutus tukivat työnohjaajien koulutusta. Painopiste pidettiin prosessikonsultoinnissa korostaen psykodynaamista lähestymistapaa ja systeemistä ajattelua. Vähitellen koulutuksiin hyväksyttiin myös kirkon johtajia, joilta ei edellytetty työnohjaajan koulutusta. Ohjelman tunnistettiin syventävän heidän itsetuntemustaan ja antavan valmiuksia muutosten johtamiseen.

2010-luvulla on tiedostettu, että konsultteja tarvitaan myös seurakuntien rakennemuutoksissa ja kriiseissä. Työyhteisöjen kehittäminen ei yksin riitä tukemaan seurakuntia toimintaympäristöjen muu-

toksista tai taloustilanteista nousevissa haasteissa, joissa on voitava vaikuttaa koko systeemiin, muokattava rakenteita, määriteltävä strategian linjauksia, kehitettävä johtamis- ja toimintaprosesseja tai vaikutettava organisaation suhteisiin ympäröivän yhteiskunnan tasolla. Työyhteisökysymysten rinnalle ovat nousseet koko organisaation uusiutumisen haasteet luottamushenkilöyhteistyöstä verkostojen merkityksen huomioimiseen.

Tarve syventää laajemmin kirkon asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johdon konsultatiivista osaamista on vaikuttanut erittäin voimakkaasti sekä koulutussisältöihin, ymmärrykseen konsultin osaamisesta että konsultointihankkeisiin. Asiantuntijakonsultointi on noussut vahvasti prosessikonsultoinnin rinnalle laajentaen sen vuorovaikutussuhteiden kehittämistä uusiutumisen ja oppimisen prosessien ohjaamiseen. Kirkon organisaatiokonsultteina toimivat esimerkiksi viestinnän, talouden ja hallinnon ammattilaiset kasvatuksen ja diakonian asiantuntijoiden, pappien, kanttorien, talouspäälliköiden ja hiippakuntasihteerien rinnalla. Konsultointihankkeissa verkostomaisen yhteistyön tarve on lisääntynyt, yhtä lailla kuin kehittämis- ja muutostarpeiden tunnistaminen yhdistämällä eri alojen osaajia ja toimimalla konsultteina rinnakkaisissa prosesseissa.

Koulutuksessa huomio on siirtynyt ”konsultista” kohti sekä osallistujien muodostamaa oppimisyhteisöä, sen osaamista ja muotoutumista, että ennen kaikkea toimintaympäristöihin, organisaatio- ja systeemitason kysymyksiin, rakenteisiin, ilmiöihin ja haasteisiin. Koulutusryhmät rakentuvat moniammatillisiksi, korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden, kokeneiden osaajien, esihenkilöiden ja johtajien yhteisöiksi.

Konsultointihankkeet ovat muuttuneet tietyn ryhmän kanssa tehtävästä pitkästä prosessikonsultoinnista tehtäväksiannon, käytettävän ajan ja haetun vaikuttavuuden suhteen selkeämmin rajatuiksi.

Konsulttien osaamisessa korostuu yhteistyökyky, verkostoissa toimiminen, työyhteisöjen dynaamisen luonteen, organisaatorakenteiden ja prosessien, johtajuuteen ja toimijuuteen liittyvien

ilmiöiden tunnistaminen ja kyky muokata omaa työtettä ja lähestymistapoja jopa tilannekohtaisesti, asiakkaan uusiutumisen ja oppimisen prosesseja ohjaten.

Konsultoinnissa työskennellään viime kädessä konkreettiseen työhön, toimintaan ja käytäntöön vaikuttamisen kanssa. Voidakseen vaikuttaa on voitava tunnistaa, kuinka käytänteet, toiminnot, toimintatavat, rutiinit jne. ovat muotoutuneet ja mikä niitä ylläpitää. On tunnistettava mahdollisesti historiaan ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä, työyhteisön dynamiikkaa, ajattelumalleja, oletuksia, arvoja ja normeja. Kullekin yhteisölle ja organisaatiolle ominaiset piirteet vaikuttavat sen uusiutumiseen riippumatta konsultoinnin sisällöstä.

Viestinnän kehittäminen tai talouden toimintaprosessien, osaamisen ja yhteistyön uudistaminen yhtä lailla kuin tiimien toimijuuden kehittäminen voivat tuoda näkyville toimintaan vaikuttavia tiedostamattomia prosesseja ja rakenteita. Nämä ilmiöt, suhteet ja tilanteet haastavat myös asiantuntijakonsultteja ymmärtämään ja tunnistamaan systeemien välisiä dynaamisia rakenteita ja psykodynaamisia prosesseja.

Konsultointi ja asiakassysteemin oppiminen suuntautuvat tulevaisuuteen ja saavat käyttövoimansa siitä potentiaalista ja kyvykkyydestä, jota työyhteisöt sisältävät. Käyttövoimaa tuovat mahdollisuudet, jotka usein ovat yhtä lailla peitettyinä tai vaimennettuina kuin ovat historiankin luomat käytänteet. Konsultointiprosesseissa yhteisöjen luontaiselle luovuudelle ja kuvittelukyvyille tulee tilaa vaikuttaa toimintaan. Asiakkaan ja konsultin välisessä työskentelyssä oivaltaminen, ihmettely, intuitiivinen tunnistaminen, kysyminen, kokeilut ja omasta toiminnasta oppiminen mahdollistavat uuden tunnistamisen ja työskentelyn sen vahvistamiseksi.

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen luovat perustan toimivalle konsultaatiosuhteelle. Konsultoinnin vaikuttavuus rakentuu ensisijaisesti toimivasta suhteesta, joka prosessia ohjattaessa kiteytyy konsultin roolissa. Voidakseen toimia asiakkaan auttamiseksi konsultin on tunnis-

tettava omat taipumuksensa ja rajoituksensa. Hän tarvitsee hyvää itsetuntemusta ja valmiutta tarkastella omia oletuksiaan ja mielikuviaan. Hänen on tarpeen kyetä ajoittain katsomaan kauempaa sekä konsultaatiosuhdetta, asiakassysteemiä, työskentelyprosessia että itseään osana tätä dynaamista ja kompleksista maastoa.

Konsultoinnin vaikuttavuus syntyy myös yhteistyön ajallisesti rajatusta luonteesta. Konsultaatiosuhteiden dynamiikka perustuu tilapäisyyteen, käynnistymisen ja päättymisen väliseen kaareen. Konsultti on aina vierailija, joka valtuutetaan sopimuksella toimimaan ja jonka ainoa tarkoitus on olla avuksi ja tukea sekä johtoa että koko organisaatiota voimaan hyvin oppiakseen ja onnistuakseen työssään paremmin.

Tässä koonnissa ovat mukana Kirkon Organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutuksen 2023–2025 kurssin töistä ne, jotka on ollut mahdollista jakaa julkisesti asiakastyön luottamuksellisuutta kunnioittaen. Töiden koulutusta varten laadituista raporteista on tässä artikkelijulkaisussa esitetty teki-
joiden ja toimituskunnan muotoilemat tiivistetyt raportit.

Julkaisun toimittajat, **Eeva Salonen**, **Auli Saarsalmi-Paalasmaa** ja **Hanna Kokko** ovat toimittaneet tekstit ja kuvat, Helsingin seurakuntayhtymä on tukenut julkaisun tekoa taloudellisesti ja Kirkon tutkimus ja koulutus on saanut ihailta taitavaa ja konsultointityön omakseen ottanutta ja sisäistänyttä tekemistä suurella kiitollisuudella ja arvostuksella. Kiitos toimittajille ja koko kurssille, että teitte tämän mahdolliseksi!

”Tästä kannattaa kertoa!”

Aloitimme kirkon organisaatiokonsultoinnin kaksivuotisen koulutuksen vuonna 2023. Jo ensimmäisellä koulutuskerralla innostuneessa monitaustaisessa koulutusryhmässämme syntyi ajatus: tästähän kannattaa kertoa myös muille! Eeva Salonen heitti ehdotuksen ilmoille ja ideaan tarttui useampi opiskelukaveri. Totesimme, että koulutusta on ollut olemassa 20 vuotta, mutta me itekin tunnemme organisaatiokonsultoinnin moninaisuutta ja mah-

dollisuuksia vain vähän. Pohdimme, onko loppuraportteja julkaistu tai organisaatiokonsultoinnista viestitty niiden avulla? Ei ollut, ainakaan viime aikoina. Mietimme, olisiko nyt aika. On.

Organisaatiokonsultoinnin koulutus sisältää kahdeksan lähiopintojaksoa, joista kuudennella palasimme asiaan. Halusimme, että opiskelukavereilamme olisi aikaa valmistautua sekä loppuraportin esittelyyn koulutuksessa että sen muokkaamiseen loppuraporttiin sopivaksi. Hanna Kokko, Auli Saarsalmi-Paalamaa ja Eeva Salonen ilmoittautuivat kouluttaja Terttu Malon kanssa yhteistyössä tekemään julkaisun mahdolliseksi. Taustakeskustelut hiippakuntadekaanien ja Kirkon tutkimus ja koulutus -yksikön toimijoiden kanssa kertoivat, että julkaisu kannattaa tehdä.

Johdatimme opiskelutovereitamme miettimään jo loppuraporttia laatiessaan tapaa, miten materiaalista voisi saada kiinnostavan ja innostavan, visuaalisen julkaisun. Päätimme, että mukaan pääsisivät kaikki he, jotka innostuvat. Konsultoinnin asiakkaalta tuli tietenkin pyytää lupa julkaisuun. Näillä perusteilla saimme mukaan kymmenen loppuraporttia ja yhteensä 14 kirjoittajaa – neljä konsultoinneista on tehty paritöinä.

Tämän julkaisun kymmenen raporttia kertovat kirkon organisaatiokonsultoinnin moninaisuudesta ja erilaisista konsultoinnin kohteista. Niiden järjestys tulee aakkosista. Halusimme esitellä moninaisuutta tasa-arvoisesta lähtökohdasta. Moninaisuus kertoo samalla organisaatiokonsulttien erilaisista koulutus-, osaamis- ja kokemustaustoista.

Johanna Björkholm-Kallion kehittämisraportti kertoo seurakunnan strategian tekemisestä.

Timo-Matti Haapiainen kuvaa, miten piispantarkastusten osana toteutettavaa kyselyä voi kehittää.

Eriikka Jankko kertoo, miten yhden hiippakunnan lähes kaikkien seurakuntien ympäristödiplomit saatiin kuntoon.

Heidi Juslin-Sandin kuvaa ruotsiksi yhteistyön rakentamista ruotsinkielisten seurakuntien ja Kirkon palvelukeskuksen kesken.

Hanna Kokko ja **Johanna Simpanen** kuvaavat tulevaisuuden talousyksikön järjestämismallin (organisaation), jota voidaan hyödyntää seurakuntaliitostilanteissa.

Timo Lammen konsultointiprojekti kertoo seurakunnan strategian laatimisesta.

Sari Lehti ja **Eeva Salonen** kuvaavat prosessin, jossa yli 100-henkiselle työyhteisölle rakennettiin dialogisen johtamisen malli.

Mari Paulasaari ja **Sanna Uusitalo** konsultoivat hiippakunnan laajuisesti kirkon henkisen huollon rakentamisesta.

Tiina Peippo kertoo, miten sairaalassa on mahdollista rakentaa erilaisten toimintatapojen osastoille yhteinen saattohoidon malli.

Auli Saarsalmi-Paalamaa ja **Pauli Syrjö** kuvaavat, miten seurakunnan strategiaa voidaan viedä käytäntöön eri-ikäisiä seurakuntalaisia koskien.

1

Paikallisseurakunnan strategiatyön konsultointi

KONSULTTI: Johanna Björkholm-Kallio

Sisällys

- 10 Tiivistelmä
- 11 Johdanto
- 12 Tausta
 - 12 Paikallisseurakunta – konsultoinnin ympäristö
 - 12 Konsultointiprosessin suunnittelu
- 15 Strategiakonsultointi prosessina
 - 15 Konsultoinnin aloitus ja tilanteen kartoittaminen
 - 16 Konsultointipalaveri ohjausryhmän kanssa
 - 16 Iltakoulu seurakunnan valtuutettujen kanssa
 - 17 Strategian viimeistely virkamiestyönä
 - 17 Huomioita strategiatyön konsultoinnin prosessista
- 18 Pohdintaa hankkeesta ja ammatillisesta kehittymisestä
- 19 Lopuksi
- 19 Lähteet

Tiivistelmä

Konsultointiprosessissa tuettiin yhden Mikkelin hiippakunnan alueella toimivan kaupunkiseurakunnan strategiaprosessia vuonna 2024. Konsultointi toteutettiin parityönä yhdessä kokeneen konsultin kanssa. Tämä konsultaatioraportti kuvaa konsultointiprosessia, sen suunnittelua ja toteutumista sekä konsultin roolia.

Konsultointiprosessi kertoo, että yksi tapa kehittää seurakuntaa avoimeksi, nykyaikaiseksi ja puoleensavetäväksi yhteiseksi on panostaa strategiatyöskentelyyn. Yhdessä luotu strategia voi parhaimmillaan sitouttaa, motivoida ja innostaa seurakunnan työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja vapaaehtoisia.



NUNNU HALMETOJA

Johdanto

Konsultointityö kolmannella vuosituhanella kehittyi nopeasti ja elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan maailman ja muuttuvien työympäristöjen jännitteessä. Kirkon toimintaympäristön muuttumiseen vaikuttavat kiristyvä taloustilanne, maailmanpoliittinen kehitys, demografiset muutokset ja kirkon jäsenkehitys. Toimintaympäristöön vaikuttavat myös kansainvälistyminen ja lisääntynyt polarisaatio. Tämän kaiken keskellä seurakuntien on pidettävä yllä asemaansa nykyaikaisina, monitahoisina ja avoimina yhteisöinä, jotka samalla luovat yhteiskuntaan jatkuvuutta sekä turvallisuutta. Muuttuvassa maailmassa konsultoinnin tarve kasvaa.¹ Kirkkolain 2§ mukainen kirkon perustehtävä on julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi.² Miten seurakuntien pitäisi kehittyä vastatakseen aikamme haasteisiin ja pystyäkönsä vastaamaan väistämättömään uudistumisen tarpeeseen menettämättä osaa vahvasta historian luomasta henkisestä ja hengellisestä perinnöstä? Näihin kysymyksiin ei luonnollisestikaan ole tyhjentyviä vastauksia, eikä tämän raportin tehtävä ole tarjota niihin yksiselitteisiä ratkaisuja. Uskon kuitenkin, että on tärkeää, että kysymykset asetetaan samalla kun seurakunnat etsivät erilaisia ratkaisumalleja modernin yhteisön luomiseksi.

Yksi tapa kehittää seurakuntaa avoimeksi, nykyaikaiseksi ja puoleensavetäväksi yhteisöksi on panostaa strategiatyöskentelyyn. Onnistunut strategia, joka on yhdessä luotu ja joka tunnetaan, voi parhaimmillaan sitouttaa, motivoida ja innostaa seurakunnan työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja vapaaehtoisia. Tämä raportti kuvaa yhden Mikkelin hiippakunnan alueella toimivan kaupunkiseurakunnan strategiaprosessia vuonna 2024 ja siihen liittyvää konsultointihanketta. Työntekijöiden yksityisyyden säilymisen vuoksi kuvaan prosessia mainitsematta henkilöitä ja tarkkoja paikannimiä. Konsultointiprosessi syntyi seurakunnan vs. kirkkoherran ottaessa yhteyttä Mikkelin hiippakunnan tuomiokapituliin toiveena saada konsultointia seurakunnan uuden strategian luomiseen. Toimeksianto tuli kahdelle konsultille – allekirjoitaneelle sekä Mikkelin hiippakunnan kapitulissa konsultointitehtävissä pitkällä kokemuksella toimivalle konsultille. Tässä konsultaatioraportissa kerroin konsultaatioprosessista, sen suunnittelusta ja toteutumisesta sekä omasta roolistani konsultoinnin yhtenä toteuttajana. Pyrkimyksenäni on nostaa esille strategiakonsultoinnin merkitystä seurakuntien toiminnan, visioiden ja työnäyn kehittämisessä ja selkeyttämisessä vaativassa strategiatyössä.

¹ Kykyri & Puutio 2015,16

² Kirkkolaki 652/2023 §2

Tausta

Paikallisseurakunta – konsultoinnin ympäristö

Konsultointiprosessissa tuettiin yhden Mikkelin hiippakunnan alueella toimivan kaupunkiseurakunnan strategiaproessia vuonna 2024. Konsultointi toteutettiin parityönä yhdessä kokeneen konsultin kanssa. Tämä konsultaatioreportti kuvaa konsultointiprosessia, sen suunnittelua ja toteutumista sekä konsultin roolia. Konsultointiprosessi kertoo, että yksi tapa kehittää seurakuntaa avoimeksi, nykyaikaiseksi ja puoleensavetäväksi yhteisöksi on panostaa strategiatyöskentelyyn. Yhdessä luotu strategia voi parhaimmillaan sitouttaa, motivoida ja innostaa seurakunnan työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja vapaaehtoisia.

Strategiatyökonsultaatiota aloittaessa on välttämätöntä tutustua konsultointikohteen toimintaympäristöön, sekä siihen olennaisesti vaikuttaviin tekijöihin. Siksi esitän alussa tiivistetyn kuvauksen paikallisseurakunnasta ja sen toimintaympäristöstä, jossa strategiatyökonsultaatio toteutettiin. Konsultoinnin yhteistyö seurakunta oli Mikkelin hiippakunnan alueella toimiva evankelis-luterilainen kaupunkiseurakunta. Seurakunta muodostettiin 1.1.2017 lakkauttamalla yhtymä, jonka kolme seurakuntaa perustivat uuden seurakunnan. Vuonna 2024 seurakunnan kokonaisuuteen kuului 29 441 jäsentä. Seurakuntaan kuului noin 58,6 % alueen asukkaista ja sen jäsenmäärä on ollut laskussa lähes koko 2000-luvun ajan johtuen ikääntymisestä, muuttotappiosta ja kirkosta eroamisesta. Seurakunnassa on neljä kirkkoa, joista yksi toimii uuden seurakunnan pääkirkkona. Tämän lisäksi alueella on kolme siunauskappelia. Työntekijöitä seurakunnassa oli strategiaproessin aikana noin 140. Seurakunnan talustilanne on hyvä ja ylijäämäinen.

Konsultointiprosessin alkaessa seurakunta oli murrosvaiheessa, koska edellinen kirkkoherra oli siirtynyt 1.1.2024 toiseen tehtävään ja hänen viransijaisenaan toimi yksi seurakunnan kappalaisista. Seurakuntatyötä tehdään työalavastaavien johdolla ja johtoryhmän muodostavat kirkkoherra, talousjohtaja, kiinteistöpäällikkö sekä työaloista vastaavat viranhaltijat. Ylintä päätösvaltaa käyttää kirk-

kovaltuusto. Kirkkoneuvoston alaisuudessa toimii seurakuntatyön johtokunta ja kiinteistö- ja hautaustoimen johtokunta sekä henkilöstöasiain jaosto. Toimintaympäristöön vaikuttavat olennaisesti alueen vanhusväestön kasvava ja lasten laskeva lukumäärä. Työttömiä työvoimasta on noin 15 % ja asukkaista 9,3 % on vieraskielisiä.

Konsultointiprosessin suunnittelu

Konsultointiprosessi lähti käyntiin helmikuussa 2024. Strategiatyöskentely oli aloitettu jo sitä ennen seurakunnan Taloustutkimuksella teettämällä laajalla kyselyllä joulukuussa 2023. Tutkimus perustui Taloustutkimuksen *Seurakuntien asiakaskokemus*-konseptiin, jossa tuloksia verrataan vuosina 2020–2023 tehtyjen vastaavien tutkimusten tietopankkiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää seurakunnan alueella asuvien 15–79-vuotiaiden mielipiteitä seurakunnan toiminnasta, uskosta ja elämästä. Tutkimus oli toteutettu sähköisenä kyselynä ja puhelinhaastatteluna, jolloin haastateltiin eri sukupuolia ja eri ikäryhmiä edustavia seurakunnan eri asuinalueiden asukkaita. Tutkimuksen tulokset oli esitelty seurakunnan hallintoelimissä.

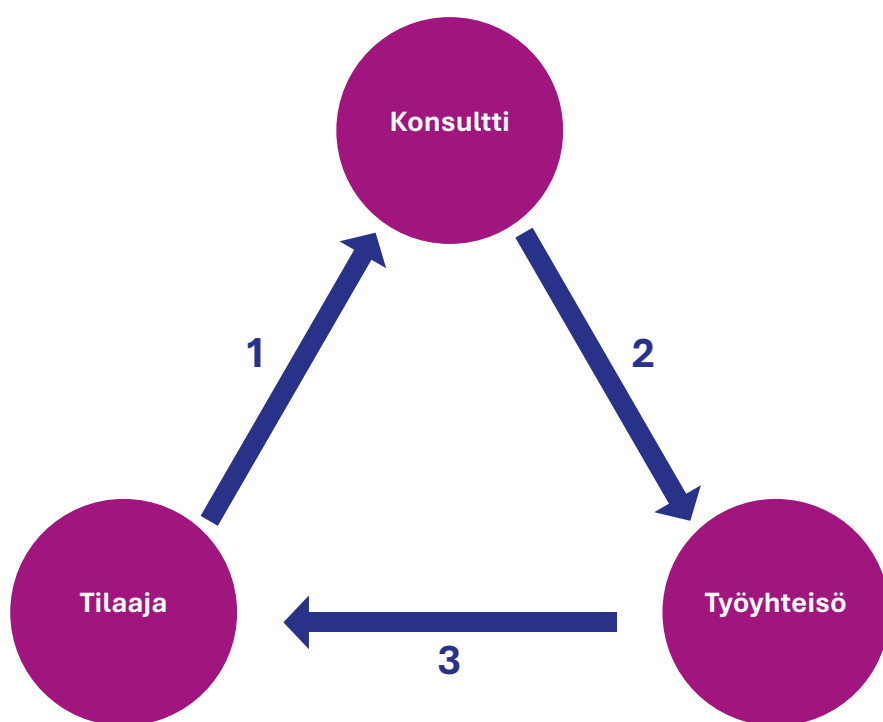
Strategiatyön konsultointia toteutettaessa seurakunta oli murrosvaiheessa johtuen meneillään olevasta kirkkoherran rekrytointiprosessista, joka eteni rinnakkain strategiatyöskentelyn kanssa. Seurakunnan taholta strategiaproessia johti vs. kirkkoherra, jolla oli myös henkilökohtaista kokemusta konsulttina toimimisesta. Seurakunnan ja konsulttien kanssa pidettiin ensimmäinen tilaisuus Teams-palaverina 20.2.2024. Ennen tuota tilaisuutta konsultit saivat etukäteisaineistona seurakunnan Taloustutkimuksella teettämän kyselyn laajan, 39-sivuisen raportin sekä raporttia täydentävän erillisen epävirallisen kyselyaineiston kategorisoidun laajan koonnin, jonka kirkkoherra oli tehnyt. Koonnista näkyivät seikkaperäisesti kyselyaineiston esille tuomat näkökulmat, kehittämismahdollisuudet ja toiminnan strategiset painopistetoiveet.

Ennen palaveria seurakunnan kanssa pidimme toisen konsultin kanssa suunnittelu- ja valmistelupalaverit, joissa sovimme, miten etenemme en-

simmäisessä konsulttitapaamisessa seurakunnan strategiatyöryhmän kanssa. Konsulttitapaamisen valmistelussa kartoitin myös konsulttitehtävään liittyviä tahoja, jotka tässä tapauksessa olivat: tilaaja – vs. kirkkoherra, asiakkaat – alue seurakunnan alueella asuvat kirkon jäsenet sekä kirkkoon kuulumattomat, työyhteisö – seurakunnan työntekijät ja sidosryhmät – alueella toimiva kunta sekä paikalliset yhteisöt ja yhteistyöverkostot. Alla olevat kuvat havainnollistavat konsultaation viitekehystä ja vuorovaikutusverkostoa.³

Virpi-Liisa Kykyrin ja **Risto Puution** esittämät mallit konsultaatioprosessin vuorovaikutuksesta sekä konsultaatioprosessin viitekehystä ja toimijoista korostavat jatkuvaa kommunikaatiota tilaajan, konsultin ja työyhteisön välillä strategiakonsultaatioprosessin aikana. Monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi on oleellisen tärkeää, että konsultti on yhteydessä tilaajan lisäksi työyhteisöön ja rakentaa luottamuksellisia suhteita strategiakonsultaation prosessin edistämiseksi.

kuva 1 | Konsultaatioprosessin vuorovaikutus

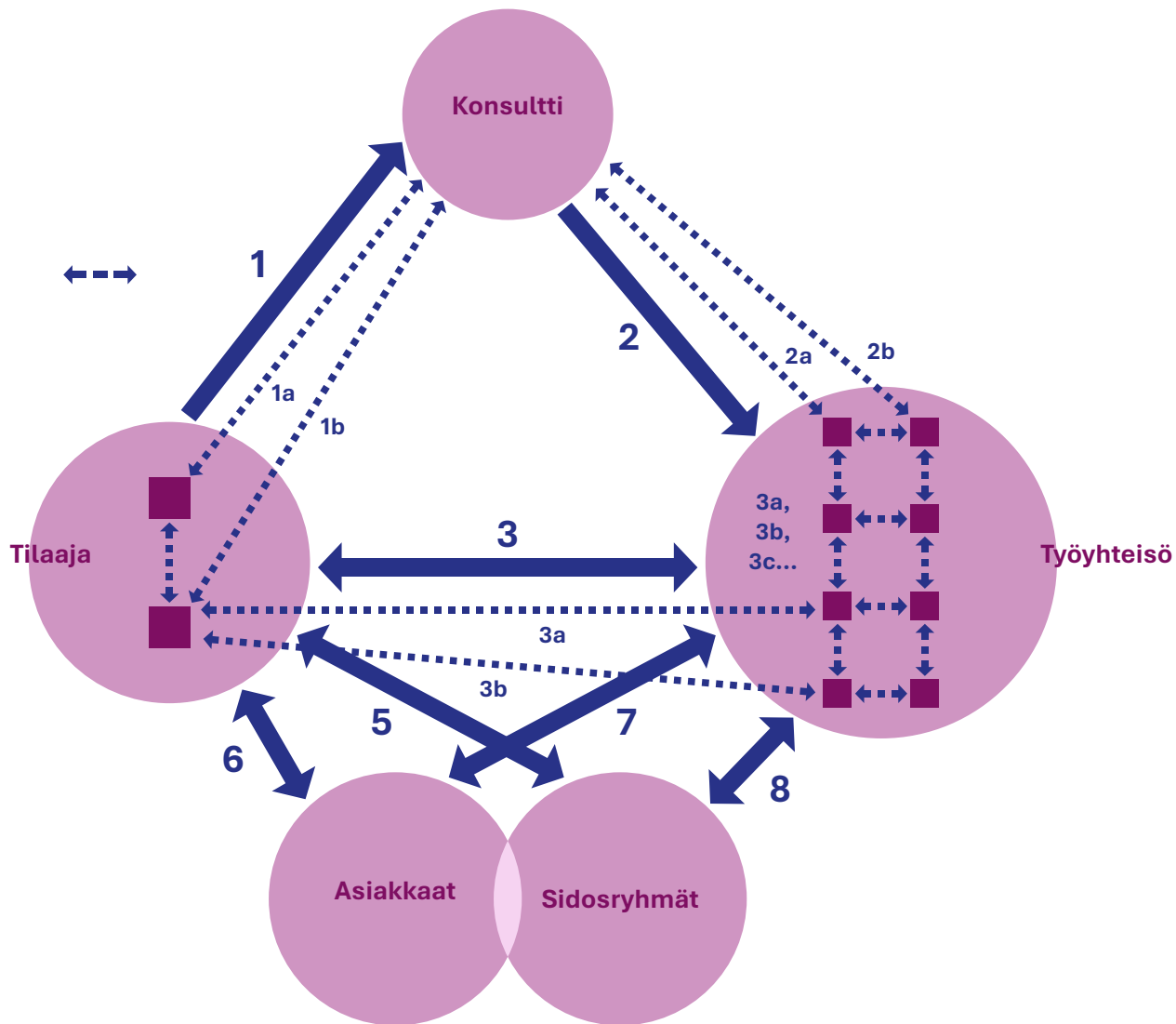


Konsultointiprosessin viitekehys ja toimijaverkosto on useimmiten laaja ja siihen vaikuttavat vahvasti paitsi ympäristö myös erilaiset vuorovaikutussuhteet toimijoiden välillä. Kuten Virpi-Liisa Kykyrin

ja Risto Puution esittämä malli osoittaa, prosessissa saattaa olla useita tilaajia. Myös työyhteisön sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä yhteydet sidosryhmiin voivat olla hyvinkin monitahoiset ja laajat.

³ Mallit on otettu Kykyri & Puutio 2015, 21

kuva 2 | Konsultaatioprosessin viitekehys ja toimijat



Konsultointiprosessin viitekehys ja toimijaverkosto on useimmiten laaja ja siihen vaikuttavat vahvasti paitsi ympäristö myös erilaiset vuorovaikutussuhteet toimijoiden välillä. Kuten Virpi-Liisa Kykyrin

ja Risto Puution esittämä malli osoittaa, prosessissa saattaa olla useita tilaajia. Myös työyhteisön sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä yhteydet sidosryhmiin voivat olla hyvinkin monitahoiset ja laajat.

Strategiakonsultointi prosessina

Konsultoinnin aloitus ja tilanteen kartoittaminen

Ensimmäisessä konsultointitapaamisessa seurakunnan strategiatyöryhmän kanssa pystyimme hyvän ja laajan valmistelutyön ansiosta etenemään suoraan asiaan. Strategiatyöryhmään kuuluivat seurakunnan vs. kirkkoherra, talousjohtaja sekä kaksi avainasemassa olevaa luottamushenkilöä. Seurakunnan vs. kirkkoherra oli jo konsultointiprosessin aloitusvaiheessa luonut selkeät strategiset toiveet, miten konsultointiprosessia halutaan seurakunnassa viedä eteenpäin. Konsulttien läsnäoloa ja aktiivista roolia toivottiin ohjausryhmän kokoukseen sekä kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston yhteiseen iltakouluun, johon strategiatyöskentely kulminoitui. Tämän jälkeen pyrkimyksenä ja seurakunnan toiveena oli viedä strategiaa eteenpäin virkamiestyönä, jossa konsultit voivat avustaa tarpeen vaatiessa.

Ensimmäisessä konsultointipalaverissa seurakunnan kanssa keskustelimme strategiatyöryhmän kanssa strategiatyön ja konsultointiprosessin taustoista ja odotuksista. Lisäksi käsitelimme Taloustutkimuksen raportin sekä seurakunnan tekemän erillisen kyselyn esille nostamia näkökulmia ja niiden mahdollisia vaikutuksia uuteen strategiaan. Seurakunnalle tehdyssä erillisessä kyselyssä oli nostettu esille seuraavat kysymykset:

- 1) Mitkä asiat näet seurakunnan tulevaisuuden menestystekijöinä?
- 2) Mikä on mielestäsi seurakunnassa tärkeää toimintaa?
- 3) Onko jokin alue, jolla seurakunnan tulisi olla enemmän läsnä?

Seurakunnan tekemä erillinen kysely oli suunnattu seurakunnan sidosryhmille ja luottamushenkilöille.

Ensimmäisen konsultointipalaverin tarkoitus oli kartoittaa tilanne ja luoda pohjaa seuraaville konsulttitapaamisille. Keskustelu oli avointa ja innostunutta. Strategiatyöryhmän jäsenet olivat selkeästi innoissaan uuden strategian toteuttamisesta ja siihen liittyvästä suunnittelutyöstä. Ensimmäisessä suunnittelupalaverissa haluttiin kunnianhimoisia visioita ja puhuttiin, miten seurakunnassa halutaan mennä ”rohkeasti kohti tulevaa!” Konsulttikeskusteluissa keskusteltiin myös siitä, mikä puuttuu tai mistä puhutaan vähän seurakuntakyselyn vastauksissa. Näihin kysymyksiin lukeutuivat ympäristöasiat, digiloikka, maailmanpoliittinen tilanne sekä kriisivalmius ja seurakunnan paikka turvaa tuovana yhteisönä.

Konsultointityön aloitusprosessi vaati konsulteilta myös oma-aloitteista taustatietojen keräämistä, mitä teimme konsultointipalaverien välissä. Ennen seuraavaa konsultointikontaktia seurakunnan kanssa pidimme konsulttiparin kanssa toisen valmisteleval palaverin, jossa keskustelimme konsulttiprosessin tilanteesta ja etenemisestä. Kyseisessä palaverissa suunnittelimme myös mitä strategisia painopisteitä voisimme kyselyn pohjalta korostaa ja miten tukisimme strategiarhmää löytämään hyvät strategiset painopisteet. Strategiatyöskentelyn aikataulu oli tiivis johtuen siitä, että uuden strategian haluttiin astuvan voimaan seuraavan vuoden alussa.

Konsultointipalaveri ohjausryhmän kanssa

Strategiatyön konsultointi eteni seuraavaksi konsulttijohtoiseen konsultointipalaveriin ohjausryhmän kanssa. Ensimmäisessä konsulttitapaamisessa olimme sopineet ohjausryhmän kanssa pidettävän konsultoinnin tavoitteeksi työstää seurakunnan tekemän kyselyn tuloksia luomalla niistä vastaajien arvoja ja toiveita vastaava tiivistelmä. Tämä tiivistelmä voisi toimia työkaluna strategisten painopisteiden löytämiselle tulevalle strategiakaudelle. Ohjausryhmän konsultointipalaveri pidettiin seurakunnan tiloissa konsulttijohtoisena työpajana. Ennen tilaisuutta konsultit perehtyivät tarkasti sekä Taloustutkimuksen raporttiin että seurakunnan tekemään erilliseen kyselyyn. Taloustutkimuksen kyselyyn osallistuneista 62 % oli kirkon jäseniä, 7 % kuvasi itsensä aktiiviseksi seurakuntalaisiksi ja 47 % kuvasi seuraavansa kirkon asioita.

Toteutimme konsultoinnin pyöreän pöydän keskustelun mallia käyttäen. Pyöreän pöydän malli mahdollisti dialogiin perustuvan työskentelyn, joka samalla tarjosi välineen yhdistää Taloustutkimuksen tuottamaa tietoa ja sen tulkintaa.⁴ Konsultit ohjasivat keskustelua asettamalla kysymyksiä ja kannustamalla ryhmää omien ratkaisujen löytämiseen. Keskustelujen aikana toinen konsultti myös lyhyesti esitteli erilaisia strategisia malleja, joita oli toteutettu erityyppisissä organisaatioissa: esimerkiksi Suomen Lähetysseura, Visit Tampere, Business Finland ja Ev.lut. kirkko Tampereella. Tässä yhteydessä ohjausryhmässä käytiin keskustelu strategian toteuttamismuodosta.

Ohjausryhmän kanssa käydyn konsultaation, seurakunnan tekemän erillisen tutkimuksen ja Taloustutkimuksen raportin pohjalta ohjausryhmä toteusi strategian luomisen kannalta erityisen tärkeiksi näkökulmiksi seuraavat painopisteet seurakunnan työssä ja tehtävässä:

- Opettaa elämänarvoja ja kristillistä uskoa
- Järjestää riittävästi toimintaa alueen asukkailla

- Järjestää laadukkaita kirkollisten juhlapyhien tapahtumia
- Toimia vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti
- Tarjota elämyksellisiä konsertteja
- Olla aktiivisesti esillä myös muualla kuin seurakunnan omissa tiloissa

Ohjausryhmän konsultaatiossa sovittiin, että kirkkoherra työstää seuraavaan konsultointitapahtumaan kirkkovaltuuston kanssa ohjausryhmän keskustelujen pohjalta alustavan suunnitelman mahdollisista strategisista painopisteistä. Ennen tulevaa iltakoulua kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston kanssa konsultit pitivät yhteisen suunnittelu-palaverin illan toteutuksesta ja työnjaosta.

Iltakoulu seurakunnan valtuutettujen kanssa

Konsultit ja seurakunnan vs. kirkkoherra järjestivät 12.3.2024 konsulttijohtoisen iltakoulun, jossa tavoitteena oli valita tekijöitä, joiden ympärille seurakunnan tulisi rakentaa tuleva strategiansa. Iltakoulu toteutettiin kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston omien kokouksien jälkeen.

Iltakoulussa konsultit pitivät työpajan, jossa analysoitiin kysymystä, minkälainen on puoleen-savetävä ja poistyöntävä seurakunta kuvakorttipakan avulla. Valituista kuvista keskusteltiin. Työpajan toisessa osiossa osallistujat saivat pohdita SWOT-analyysin avulla, mitä ovat seurakunnan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. Analyysi toteutettiin soveltavasti learning café -menetelmällä, jolloin luottamushenkilöt ensin keskustelivat aiheesta pienryhmissä ja myöhemmin he kirjoittivat kommenttinsa isoille post-it lapuille taululle. Työryhmän päätteeksi oli yhteinen keskustelu. Osallistujia iltakoulussa oli noin 70 henkilöä.

Työskentelyn tuloksena keskeisiksi vahvuuksiksi nousivat rohkeus, avoimuus, kotiseurakkaus, diakoniatyö, seurakunnan talous, hyvä lapsi- ja

⁴ Dialogisen työotteen merkityksestä katso Hellström 2018

nuorisotyö, hyvä musiikkitoiminta sekä seurakunnan monipuolinen toiminta. Kehittämismahdollisuuksina nostettiin esille keskustelun tarve, tilan antaminen nuorille, moniäänisyyden korostaminen ja maahanmuuttajien äänen kuuleminen. Seurakunnan heikkouksina mainittiin ikärakenne, tilojen kunto, heikko sitoutuminen seurakuntaan ja nuorten aikuisten pieni määrä toiminnassa. Uhkana koettiin muutokset toimintaympäristössä, talouden yleinen heikkeneminen, vapaaehtoisten vähäinen määrä, jäsenkato ja maallistuminen.

Illan keskustelu oli vilkasta ja innostunutta myöhemmästä kellonajasta huolimatta. Konsultit otettiin hyvin vastaan ja meille annettiin vapaat kädet toimia. Prosessia johtava vs. kirkkoherra teki muisiinpanoja ja esitteli tilaisuudessa myös alustavan strategialuonnoksen. Keskustelun ja konsultoinnin aikana vs. kirkkoherra muutti suunnitelmaa osallistujakommenttien ja keskustelujen pohjalta. Päivän päätyttyä kirkkoherra kiitti konsultteja avustavasta työstä ja sovimme ajankohdan jälkityöskentelypalaverille, joka pidettäisiin etänä ohjausryhmän kanssa.

Strategian viimeistely virkamiestyönä

Konsultointiprosessin viimeinen yhteinen tapaaaminen oli etänä kaksi viikkoa iltakoulun jälkeen. Tilaisuudessa kirkkoherra esitteli ajatuksiaan ohjausryhmäkonsultaation ja iltakoulun pohjalta luonnostelemasta seurakunnan strategiasta vuosille 2025–2027. Seurakunta koki saaneensa tarvittavan avun konsultaatioprosessista. Vielä keskusteltiin muun muassa strategian painopisteiden mittareista, joilla voisi arvioida strategian toteutumista. Viimeisessä keskustelussa konsulteilla ei enää ollut merkittävää roolia strategiaprosessin etenemisessä. Seurakunnassa oli nyt päästy työskentelyssä siihen pisteeseen, ettei konsultoinnin jatkumiselle enää koettu olevan tarvetta. Viimeisessä palaverissa todettiin, että konsultteihin ollaan yhteydessä tarvittaessa ja että strategisten painopisteiden löydyttyä lopputyöskentely toteutetaan vs. kirkkoherran

virkamiestyönä. Valmis strategia käsiteltiin kirkkoneuvoston kokouksessa huhtikuussa ja hyväksyttiin kirkkovaltuustossa 4.6.2024. Valmis strategia astui suunnitellusti voimaan vuoden 2025 alussa.

Huomioita strategiatyön konsultoinnin prosessista

Kaupunkiseurakunnan strategiatyön konsultointi oli toteutusmuodoltaan tyypillinen prosessikeskeinen konsultaatio, jossa halutaan kehittää seurakuntaa strategisten suunnitelmien avulla. Strategiakonsultointi on tutkimuksen mukaan lisääntynyt kuluneina vuosina johtuen nopeista muutoksista ja kompleksisista toimintaympäristöistä.⁵ On erittäin tärkeä, että hiippakunnissa ja kirkossa huomioidaan konsultoinnin mahdollisuus osana nykykaista strategiatyöskentelyä. Otimme konsultteina prosessikonsultaatiolle tyypilliset roolit, jossa konsultti toimii taustalla, kuuntelee, antaa palautetta, testaa ja kerää tietoja. Emme konsultteina osallistuneet strategian kirjoittamiseen tai edes päätöksiin strategisten painopisteiden sisällöistä, vaan ohjasimme konsultteina seurakunnan viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä toteuttamaan oman strategiatyöskentelynsä. Konsultatiivisessa työotteessamme käytimme hyväksi arvostavan innostamisen metodia. Kun lähdimme keskustelemaan uudesta työn alla olevasta strategiasta, keskustelimme strategiatyöryhmän kanssa kokemuksista ja mielikuvista, kartoitimme heidän toiveitaan uuden strategian sisällöistä ja merkityksestä ja lopulta päädyimme keskustelemaan, miten strategiaprosessi viedään läpi.

Strategiatyön konsultaatioprosessin onnistumiseen vaikuttivat viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden suuri motivaatio ja asiantuntemus. He olivat erittäin sitoutuneita työhönsä ja vs. kirkkoherralla oli selkeä näky ja suunnitelma prosessin toteuttamisesta. Vs. kirkkoherra otti palaverissa usein kuuntelijan ja kirjaajan roolin antaen samalla riittävästi tilaa luottamushenkilöille. Seurakunnan organisaatiokulttuuri oli ilmeisesti aikaansaava ja rakentava, koska strategiaprosessi eteni hyvin siitä

⁵ Silvennoinen 2022, 2

huolimatta, että seurakunta oli murrosvaiheessa ja keskellä kirkkoherran rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessin aikana oli myös selkeä avoimuuden kulttuuri, jossa vs. kirkkoherra avoimesti kertoi olevansa kiinnostunut hakemaan avoimeksi tulevaa kirkkoherran virkaa. Vs. kirkkoherralla oli selkeästi tässä murrostilanteessa seurakunnan hyvin tuntevana sitoutuneena työntekijänä seurakunnan luottamushenkilöiden ja kollegoiden luottamus valmiina,

mikä edisti strategiatyöskentelykonsultaatiota merkittävästi. Konsultaation aikana havainnollistui positiivisella tavalla konsulttien container-funktio, jossa konsultti kuuntelee, ottaa vastaan, tunnistaa tilanteet ja muotoilee asiakkaan viestin niin, että syntyy uusi näkökulma. Tehtävämme konsultteina oli ennen kaikkea kuunnella, asettaa ohjailevia ja avaavia kysymyksiä ja välillä myös sanoittaa seurakunnan itsensä esille tuomia ratkaisuja.

Pohdintaa hankkeesta ja ammatillisesta kehittämisestä

Strategiatyön konsultointi kaupunkiseurakunnassa oli hankkeena ihanteellinen. Prosessi oli selkeä ja sekä viranhaltijat että luottamushenkilöt olivat vastuullisia ja sitoutuneita koko prosessin ajan. Erillistä johtamisen konsultaatiota ei tarvittu, koska seurakunnasta tullut tehtäväksianto ja avunpyyntö oli juuri sitä, mitä asiakas myös tarvitsi. Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön jännitteiden säätelijänä.⁶ Olisi ollut myös mahdollista, että seurakunnan ulkoiset olosuhteet olisivat olleet niin haastavia, että strategiakonsultointia prosessina olisi ollut vaikea tai mahdoton viedä eteenpäin ennen muiden haasteiden purkamista.

Hankkeessa oli alusta alkaen selkeät roolit, jotka toteutuivat strategiakonsultaatiota edistävällä tavalla. Ilmapiiri oli arvostava, toisia huomioiva ja kuunteleva. Keskustelut osoittivat, että sekä konsulttien että asiakkaiden osaamista ja rooleja arvostettiin. Seurakunnassa oli myös ilmiselvästi käyty riittävästi strategiaan liittyvää keskustelua ja arkipuhetta, niin että kaikki kokivat tulleen kuuluksi ja strategia koettiin yhteiseksi asiaksi myös seurakunnan johtoryhmän ulkopuolella. Seurakunnassa oli hyvä ryhmädynamiikka, joka tuki myös konsultointia ja sen onnistumista kaikkia tyydyttävällä tavalla.

Konsultointihankkeen loppu oli mielestäni monin tavoin hyvin kuvaava. Hyvin valmisteltu ja suunniteltu prosessityöskentely tuli strategiakon-

sultaation loppuvaiheessa luonnolliseen päätökseensä. Konsultaatio loppui suunnitelmien mukaan siihen, että konsultointi oli toteuttanut tehtävänsä ja sille ei enää seurakunnassa ollut tarvetta. Vs. kirkkoherra viimeisteli strategian saamallaan eväillä. Konsultatiivisesta näkökulmasta oli hienoa, että hankkeessa edettiin vahvasti asiakkaan ehdoilla ja asiakkaan tarpeen mukaan.

Itselleni konsulttina oli kuitenkin samalla myös tärkeä kuulla, miten strategiaprosessi paikallisseurakunnassa päättyi. Tämän vuoksi otin seurakuntaan vielä yhteyttä puoli vuotta prosessin loppumisen jälkeen kysyäkseni kuulumisia. Seurakunnan vs. kirkkoherra oli tässä vaiheessa valittu vakituiseksi viranhaltijaksi. Strategia oli valmistunut ajallaan ja astui voimaan suunnitellusti 1.1.2025. Kirkkoherra totesi, että uuden strategian positiiviset vaikutukset olivat jo nyt nähtävissä. Strategiaprosessin seurauksena luottamushenkilöistä oli syntynyt uusi ryhmä, joka kehittää strategiatyöskentelyn aikana esiin tullutta korostusta alueellisessa työssä. Uusi strategia oli myös motivoinut ja innostanut luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita työskentelyyn kylillä. Kirkkoherran arvioidessa strategiaprosessia vuosi hankkeen päättymisen jälkeen hän koki työskentelyn kokonaisuutena antaneen äänen sekä seurakunnan toimintaan aktiivisesti osallistuville että sen alueella asuville. Strategiatyöskentely loi dynaamista voimaa seurakuntaan ja vahvisti sitä.

⁶ Tensing, Kiviniemi, Koivisto 2017, 2

Lopuksi

Kaupunkiseurakunnan strategiatyön konsultointi oli kiinnostava ja innostava hanke, jota leimasi perusteellinen valmistelutyö, huolellinen taustatyöskentely sekä tarkasti suunnitellut konsulttikoh- taamiset strategiatyöryhmän, ohjausryhmän sekä seurakunnan valtuutettujen kanssa. Konsulttikoh- taamisien välissä teimme konsulttiparini kanssa tiiminä suunnittelu-, valmistelu- ja kartoitustyötä. Työskentelyssä ei ilmennyt yllätyksiä, eivätkä ulkoiset puitteet, kuten kirkkoherranvaihdos, vai- kuttaneet merkittävästi strategiatyöskentelyn konsultointiprosessiin. Päätökseen tulleen konsul- taatioprosessin jälkeen oli hienoa myös saada mah- dollisuus kysyä seurakunnan kuulumisia ja ajatuk- sia strategian astuttua voimaan vuodenvaihteessa 2025. Uusi strategia vuosille 2025–2027 oli jo nyt vaikuttanut myönteisesti seurakunnan elämään. Oli hienoa saada olla mukana tätä prosessia konsultoi- massa.

Samalla katse suuntautuu myös tulevaan. Kysei- sen kaupunkiseurakunnan strategia on sovitusti voimassa ainoastaan pari vuotta. Syynä tälle on ala- ti muuttuva toimintaympäristö ja tarve strategian päivittämiseen maailman muuttuessa kovalla vauh- dilla. Tulevatko nykyiset uuden strategian 2025– 2027 strategiset painopisteet usko, toivo, rakkaus ja yhdenvertaisuus olemaan keskiössä myös tule- villa strategiakausilla? Säilyykö taustalla olevana visiona nykyinen *”Elämänvoimainen ja jäsenrikas seurakuntayhteisö, joka tarjoaa turvaa, Jumalan armoa ja välittämistä elämän eri tilanteissa.”* Ja millaisia voimavaroja ja ylläpitävää työskentelyä näiden arvojen ja visioiden jatkuvuus vaati koko seurakunnalta yhteisönä? Strategiaahan ei pelkäs- tään valmistella yhdessä, mutta sitä myös toteute- taan ja eletään yhdessä.

Lähteet

Hellström, Eeva 2018: Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Sitra, Helsinki.



Kykyri, Virpi-Liisa ja Puutio, Risto 2015: Konsultointi keskusteluna – Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti, Helsinki.



Oikeusministeriö 2023: Kirkkolaki 652/2023. Kirkkolaki. Finlex. Oikeusministeriö, Helsinki.

Silvennoinen, Roni 2022: Liikkeenjohdon konsultoinnin kehitys Suomessa. Toimialaevoluutio ja alan dominantti logiikka. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto, Tampere.

Tensing, Marianne, Kiviniemi, Liisa ja Koivisto, Kaisa 2017: Työyhteisön kokemukset jännitteiden säätelyn ja konfliktien ratkaisun lähtökohtana. ePooki 43/2017. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus ja kehitystyön julkaisut. Oulun ammattikorkeakoulu, Oulu.

2

Piispantarkastusten ennakkokyselyn kehittäminen

KONSULTTI: Timo-Matti Haapiainen

Sisällys

- 21 Tiivistelmä
- 21 Tausta
 - 21 Ennakkokyselyn asema piispantarkastuksen kokonaisuudessa
- 22 Kuvaus prosessista
- 24 Pohdintaa
- 25 Lähteet

Tiivistelmä

Tässä raportissa kuvaan tiiviisti Espoon hiippakunnan piispantarkastukseen liittyvän ennakkokyselyn kehittämistä osana Kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutusta vuosina 2024–2025. Kyselyiden luottamuksellisuus

den vuoksi kuvaan hanketta yleisellä tasolla siten, etteivät mitkään yksityiskohdat ole liitettävissä hankkeeseen osallistuneisiin seurakuntiin tai henkilöihin.

Tausta

Hankkeen tehtävänä oli Espoon hiippakunnan piispantarkastukseen liittyvän ennakkokyselyn kehittäminen.

Piispantarkastukseen liittyvän ennakkokyselyn toteuttaa hiippakunnan tuomiokapituli. Kyselyn esille nostamia asioita käsitellään piispantarkastusprosessiin kuuluvien hallinnon, talouden ja suunnittelujärjestelmän tarkastuspäivien yhteydessä.

Kyselyyn vastaavien henkilöiden joukko määrittyy seurakuntakohtaisesti. Pienimmissä seurakunnissa saattavat vastata kaikki työntekijät ja johtavat luottamushenkilöt, suurissa seurakunnissa johtavat työntekijät ja luottamushenkilöt.

Hankkeen aikana kyselyä oli tarkoitus kehittää siten, että se tukisi entistä paremmin seurakunnan itseymmärrystä ja strategisia prosesseja sekä tuomiokapitulin tilannekuvan muodostumista.

Ennakkokyselyn asema piispantarkastuksen kokonaisuudessa

Piispantarkastusten juuret ovat toisaalta syvällä kirkon historiassa, toisaalta säädöksissä. Piispantarkastukset ovat sekä hengellisen johtajuuden ilmentymiä että osa tuomiokapitulien valvontatehtävää. Piispantarkastuksessa tarkastellaan seurakuntaa sekä hengellisenä yhteisönä että organisaationa.

Piispantarkastusten toteuttamista Espoon hiippakunnassa ohjaavat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon yhteinen säädöspohja ja ohjeistus sekä Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin piispantarkastusohjeistus. Yksittäisen piispantarkastuksen toteuttamiseen vaikuttavat myös tarkistettavan seurakunnan tai seurakuntayhtymän erityiset tarpeet.

Seurakunnan tulee toimittaa ennen piispantarkastusta suuri joukko seurakunnan hallintoa, taloutta, toimintaa ja strategista suunnittelua koskevia asiakirjoja. Näitä käsitellään erityisesti hallinnon, talouden ja suunnittelujärjestelmän tarkastuksessa,

joka suoritetaan Espoon hiippakunnassa noin puoli vuotta ennen piispantarkastusviikkoa. Myös ennakkokyselyä käsitellään tässä yhteydessä.

Varsinaisen piispantarkastusviikon ohjelmaan kuuluu Espoon hiippakunnassa hengellisen elämän päivä, tapaamisia työntekijöiden, luottamushenkilöiden sekä yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa ja päätösmessu. Piispantarkastusta seuraa seurakunnalle osoitettu tarkastuspöytäkirja mahdollisine kehityskohteineen. Lääninrovastin suorittamassa piispantarkastuksen jälkitarkastuksessa tarkistetaan, miten kehityskohteisiin on tartuttu. Piispantarkastus toteutetaan Espoon hiippakunnassa yleensä ja pääosin tuomiokapitulin voimin. Tuomiokapitulin työntekijöiden lisäksi piispantarkastuksen delegaatioon kuuluvat lääninrovasti ja notaari, joka valitaan hiippakunnan papiston joukosta.

Piispantarkastuksen ennakkokysely pureutuu osittain samoihin teemoihin kuin kapitulille toimi-

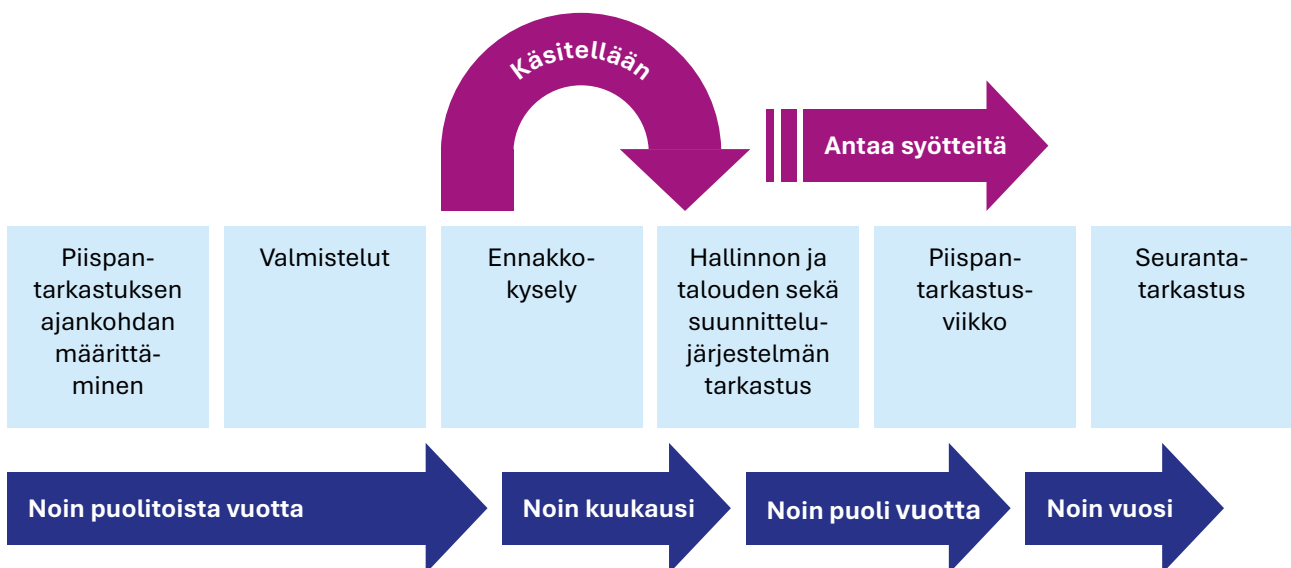
tettavat asiakirjat, hallinnon, talouden ja suunnittelujärjestelmän tarkastus sekä piispantarkastusviikko. Toisaalta kysely tarjoaa näistä poikkeavan näkökulman. Viralliset dokumentit ovat yleisesti ottaen konsensusasiakirjoja, ja vuorovaikutustilanteissa äänekkäät vievät usein enemmän tilaa kuin hiljaiset. Kysely tarjoaa mahdollisuuden kertoa luottamuksellisesti myös sellaisista asioista, jot-

ka eivät näy piispantarkastusta varten kerätyissä asiakirjoissa. Esille voi nostaa subjektiivisia tulkin-
toja, keskeneräisiä ajatuksia, tunteita ja jännitteitäkin asioita. Kyselyn tulokset ovat tässä mielessä moniäänisempiä kuin asiakirjat. Ennakkokyselyn tulokset kertovat sekä organisaation ja yhteisön näkyvästä todellisuudesta että pinnan alla vaikuttavista tekijöistä.

Kuvaus prosessista

Kuva 1 kuvaa piispantarkastuksen prosessin ja samalla ennakkokyselyn paikan piispantarkastuksessa.

kuva 1 | Ennakkokyselyn paikka piispantarkastuksessa



Tehtävän määrittelemisen jälkeen paneuduin piispantarkastuksen ohjeistukseen ja tutustuin joihinkin aiempiin kyselyihin. Tein muun muassa seuraavia havaintoja:

- Jos kysymykset olivat monivaiheisia, joku vaihe saattoi ohjata vastausten sisältöjä ohi muiden vaiheiden. Jos esimerkiksi kysyttiin sekä muutoksista että niiden aiheuttamista haasteista, löytyi vastauksista lähinnä kielteisiä muutoksia.
- Organisaatiolähtöisten käsitteiden, kuten 'toimintaympäristö', 'työmuoto' tai 'johtamisjärjestelmä', käyttäminen kysymyksissä tuotti vastauksia, joissa näkyy käsitteiden monitulkintaisuus. Vastaajat

saattoivat kirjoittaa vastauksissa samoilla termeillä jokseenkin eri asioista, jolloin kokonaiskuvan muodostumisen sijaan muodostui käsitys käsitteiden erilaisista tulkinnoista seurakunnassa.

- Yksittäinen työntekijä tai luottamushenkilö näyttää usein katsovan kokonaisuutta ennen kaikkea omasta näkökulmastaan käsin. Tällöin toiminta korostuu organisaatiokaavion sijaan, ja itseä lähellä olevat ilmiöt korostuvat teoreettisemman asioiden tarkastelun sijaan.
- Muutosta aiheuttavien ideoiden ja toimenpiteiden kysyminen tuotti varsin vähän vastauksia, vaikka muutostarpeita olisikin tunnistettu.

Havainnot herättivät kysymyksiä ja kehittämideoita:

- Missä määrin kysymysmuoto ohjaa vastaajaa hakemaan selkeitä vastauksia laveamman kerronnan sijaan? Millainen vaikutus olisi kehottamiselle vapaaseen kerrontaan pikemmin kuin vastaamiseen?
- Organisaatiolähtöisten käsitteiden käyttämisen sijaan kannattanee ohjata huomiota käsitteiden takana oleviin ilmiöihin ja toimintaan: johtamisjärjestelmän sijaan kannattaa puhua johtamisesta ja toimintaympäristön sijaan esimerkiksi X:n kaupungista ja lähialueista. Organisaatiolähtöisen kysymyksen sijaan on syytä hakea kerrontaa eri ilmiöiden toteutumisesta vastaajan kohdalla.
- Muutosideoiden ja toimenpiteiden kysymisen sijaan on mielekästä pyytää kuvailemaan haluttua muutoksen suuntaa tai päämäärää. Konkreettisen askeleiden ja kokonaisen prosessin muotoileminen voi olla liian työläs tehtävä ennakkokyselyyn, eikä strategioitakaan laadita yksin vaan yhdessä.
- Jokaisen kysymyksen kohdalla tulee kysyä sen mielekkyyttä ja paikkaa ennakkokyselyn kokonaisuudessa.

Tein konsultoinnin seurakunnassa, jonka piispan-tarkastuksen yhteydessä oli käytetty vanhaa kyselyä. Konsultoinnin tulokset olivat oleellisesti samansuuntaisia havaintojeni kanssa. Keskusteluun nousivat myös kyselyn tekninen toteutus ja aika-tilaaminen suhteessa seurakunnan vuosikelloon.

Seuraavaksi keskustelin tilaajan kanssa kyselyn uudistamisesta. Lähtökohtana oli kuunnella tilaajan ajatukset ennen omien ajatusten ja muutosideoiden esittelyä.

Keskustelussa korostui tulevaisuusnäkökulma. Kysely on strateginen väline. Sen on hyvä ohjata sekä täyttäjäänsä että vastausten lukijaa 1) näkemään oleellisia seikkoja toimintaympäristössä

ja seurakunnassa, 2) arvioimaan näiden merkitystä sekä 3) suuntaamaan resursseja ja toimintaa oikeisiin asioihin. Keskeistä tällaisen tavoitteen onnistumisessa on laaja käsitys seurakunnan toimintaympäristöstä ja tehtävästä.

Keskustelun jälkeen päädyimme kysymyspatteriin, joka oli aiempaa lyhyempi ja kielellisesti selkeämpi ja jonka kysymykset tukevat seurakunnan strategisia prosesseja. Tämä kuvitteellinen ja karikoitu esimerkki auttaneen ymmärtämään muutosta – A kertoo kysymyksen muotoilumallista ennen muutosta, B taas muutoksen jälkeen.

A Miten seurakunnan johtamisjärjestelmä toimii?

- Pitääkö vastaajan kuvailla johtamisjärjestelmän toimintaa ja mahdollisesti rakennetta yleisesti vai arvioida sen toimivuutta?
- 'Johtamisjärjestelmä' on haastava käsite. Kuinka monella seurakunnan luottamushenkilöllä tai työntekijällä on käsitys koko johtamisjärjestelmästä?
- Vastaaja voi kokea, että hänen ymmärrystään johtamisjärjestelmästä ja sen toiminnasta mitataan.

B Kuvaile johtamista seurakunnassa.

- Kysymys on vaihtunut pyynnöksi kertoa.
- Johtamisjärjestelmän sijaan puhutaan johtamisesta, siis siitä, kuinka ihmiset käytännön elämässä toimivat. Organisaation näkökulma on vaihtunut yksilön näkökulmaksi.

Uudistettua kyselyä on käytetty kahden piispan-tarkastuksen yhteydessä. Molemmissa seurakunnissa dekaani ja minä laadimme kyselyn vastauksista yhteenvedon yhteisen keskustelun pohjaksi. Kokeemukset ovat johtaneet pienten viilausten tekemiseen. Kyselyn kehittäminen on jatkuva tehtävä.

Pohdintaa

Seurakunnat ovat yhteisöinä ja organisaatioina kompleksisia kokonaisuuksia – samoin kuin niiden toimintaympäristö. Yksittäisen seurakuntalaisen tai työntekijän näkökulma korostaa tiettyjä asioita ja kätkee toisia. Kysely auttaa luomaan yhteistä tilannekuvaa seurakunnan elämästä, toiminnasta ja strategisista teemoista. Hyvin toteutettu ennakkokysely purkuineen tekee yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmien asioista yhteisiä ja tukee yhteistyötä ja strategista tulevaisuustyötä seurakunnissa.

Yksittäisen ihmisen liittyminen yhteisön ja organisaation strategiatyöhön edellyttää osallisuutta. Ennakkokyselyllä voidaan tukea osallisuuden syntymistä ja siten ihmisten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja niiden määrittelyyn. Osallisuuden toteutumisen myötä ihmiset kykenevät liittymään kertomukseen, jota yhteisö luo itsestään.

Piispantarkastuksen ennakkokysely tarttuu tiettyyn tilaan tietyinä hetkenä luodessaan tilannekuvaa. Ennakkokyselyn purku on merkittävässä roolissa, kun seurakunta suuntautuu yksittäisen tilan sijaan aikaan, jossa tila muuttuu. Muutoksen ja siihen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että vastaa-

jalle syntyy kokemus hänen äänensä kuulemisesta. Konsulttien on kyettävä kuulemaan vastausten äänet ja palautettava niiden viestit yhteisölle yhteistä keskustelua ja työstämistä varten.

Selkokielen periaatteet tukevat toimivan kyselyn luomista. Ennakkokyselyn vastaajissa on todennäköisesti hyvin vähän ihmisiä, jotka välttämättä tarvitsevat selkokieltä selvittääkseen kyselystä. Toisaalta selkokielestä hyötyviä joukkoon mahtunee jonkin verran. Selkokielessä rohjetaan käyttää imperatiivisia tavoilla, jotka yleiskielisessä vuorovaikutuksessa saatettaisiin kokea tylyiksi tai kömpelöiksi. Perusmuodoksi ennakkokyselyn kohtiin tuli kehoitus kertoa. Virkkeiden ja lauseiden kohdalla pyrin tiiviiseen ilmaisuun. Kohdat oli tarkoitus pitää lyhyinä ilman ketjuttamista, jota aiemmassa kyselyssä oli jonkin verran.

Hanke täytti tehtävänsä. Kysely kehittyi muotoon, joka vastaa hankkeessa esitettyihin tarpeisiin paremmin kuin kyselyn edellinen versio. Hanke on myös – ja kenties ennen kaikkea – vaihe, josta kysely kehittyi edelleen. Uudet versiot hiovat nykyisen version puutteita pois ja vastaavat uusiin tarpeisiin.

Kirjallisuutta

Franciscus 2014: *Evangelii gaudium – Evankeliumin ilo*. Apostolinen kehotuskirje 24.11.2013. Katolinen tiedotuskeskus, Helsinki.

Kvist, Hasse, Valpola, Anneli, Heimonen, Jussi, Niutanen, Kenny, Lillkäll, Lea, Masalin, Kalin, Riitta 2010: *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Olorin, Espoo.

Leskelä, Leelauro ja Kulkki-Nieminen, Auli 2015: *Selkokirjoittajan tekstilajit*. Kehitysvammaliitto ry, Helsinki.

Masalin, Leena 2013: *Yhteisöllinen strateginen toimijuus. Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä*. Väitöskirja. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopisto, Espoo.

McChrystal, Stanley, Collins, Tatum, Silverman, David ja Fussell, Chris 2015. *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio/Penguin, New York.



Oikeusministeriö 2023: *Kirkkojärjestys 657/2023*. Kirkkojärjestys. Suomen säädöskokoelma. Finlex. Oikeusministeriö, Helsinki.

Pohjola, Mikko 2021: *Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikot ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Virtanen, Hannu 2015: *Selkokielen käsikirja*. Oppimateriaalikeskus Opik, Helsinki.

3

Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa

KONSULTTI: Eriikka Jankko

Sisällys

- 27 Tiivistelmä
- 28 Johdanto
 - 28 Motivaatio – pystymmekö parempaan kirkon ympäristötyössä?
- 29 Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa
- 30 Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeen kuvaus
 - 30 Hankkeen ennakko-oletetut haasteet ja ratkaisut
- 31 Koulutusprosessi Ympäristödiplomit kuntoon
- 37 Mikkelin hiippakunnan Ympäristödiplomit kuntoon -prosessin anti ympäristötyölle ja hiippakunnan verkostoyhteistyölle
- 40 Lähteet, linkit ja kirjallisuus

Tiivistelmä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon energia- ja ilmastotavoitteena on, että jokaisella seurakunnalla on Kirkon Ympäristödiplomi vuonna 2025. Tässä raportissa kuvaan Mikkelin hiippakunnan ja STEP-koulutuskeskuksen yhteistyössä toteuttamaa Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -kehittämishanketta, jolla tuettiin Mikkelin hiippakunnan seurakuntia kahden vuoden ajan saavuttamaan Kirkon ympäristödiplomi tavoiteajassa. 78 % Mikkelin hiippakunnan seurakunnista saavutti tavoitteen kesään 2025 mennessä ja tavoitteen saavuttanee vuoden 2025 kuluessa 92 % seurakunnista.

Ympäristödiplomit kuntoon -kehittämispilotti koostui päätöksenteon tuesta, verkostojen kokoamisesta, lähitapaamisena marraskuussa 2023 toteutetusta verkostopäivästä, kerran kuussa vuonna 2024 pidetyistä työpajawebinaareista, vertais- ja asiantuntijaverkostotuesta ja Teams-alustalla ylläpidetyistä aineistoista ja tapaamisista sekä auditointiin valmistautumisesta.

Kirkon ympäristödiplomiprosessi edellyttää teknisesti ja toiminnallisesti kestävien ympäristöratkaisujen käyttöön ottamista ja ympäristövastuullisen elämäntavan vahvistamista. Johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden sitoutuminen, yhteistyön valtuuttaminen, aikataulun vaiheistaminen ja sitoutunut tukiverkosto edistivät Kirkon ympäristödiplomin saavuttamista. Katkokset kirkkoherran tai talouspäällikön viranhoidossa, yksin yrittäminen, resurssien vähyys ja sitoutumattomuus ympäristödiplomiprosessiin estivät tavoitteen saavuttamista.

Usko Luojaan, luomistyöhön, Lunastajaan, luomakunnan toivoon ja Jumalan työtoverina toimimiseen tässä maailmassa ovat Raamatun ja kristinuskon ytimessä. Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -pilottimallia tai sen osia voidaan soveltaa konkreettisesti ja vaiheistettuna hankekuvausena hiippakuntien ympäristötyössä ja Kirkon ympäristödiplomia tavoittelevien tai diplomia uusivien seurakuntien tai järjestöjen kehittämistyökaluna.



Johdanto

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon energia- ja ilmastostrategisena tavoitteena on, että jokaisella seurakunnalla on Kirkon Ympäristödiplomi vuonna 2025.¹ Mikkelin hiippakunnan strategiassa vuosille 2021–2025² liitytään tähän tavoitteeseen. Kirkon Ympäristödiplomin käsikirja³ uudistettiin vuonna 2020. Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -hankkeessa vaiheistettiin Kirkon ympäristödiplomiprosessi ja fasilitoitiin päätöksenteon ja osaamisen tukea sekä verkostoyhteistyötä ja yhteistoimintaa aikataulutusti, jotta hankkeessa mukana olevat seurakunnat saavuttaisivat Kirkon ympäristödiplomin tavoiteaikataulussa.

Sitra nimesi vuosien 2023 ja 2024 megatrendien ensimmäiselle sijalle luonnon kantokyvyn murenemisen.⁴ Uhka luonnon kantokyvyn romahtamisesta on tunnettu jo 1970- ja 1980-luvulta alkaen ja ympäristötieteet ovat pyrkineet ratkomaan ympäristöongelmia yhteistyössä kehittyvän ympäristöteknologian kanssa. Yhteiskuntatasolla monissa ympäristötoimissa on kehitytty, vaikka samaan aikaan jatkuvan kasvun oletus ja konsumerismi haastavatkin ympäristövastuun edistysaskeleita.⁵ Parhailaan kansainvälisessä politiikassa ilmastokysymyksiin suhtaudutaan erittäin jännitteisesti. Ympäristödenialismi ja vaikuttavat ympäristöteot ovat totta yhtä aikaa. Kirkkojen ja seurakuntien tulisi siis osaltaan kyetä vastaamaan kahteen haasteeseen: teknisesti ja toiminnallisesti kestävien ympäristöratkaisujen käyttöön ottamiseen ja ympäristövastuullisen elämäntavan vahvistamiseen.

Usko Luojaan, luomistyöhön, Lunastajaan, luomakunnan toivoon ja Jumalan työtoverina toimimiseen tässä maailmassa ovat Raamatun ja kristinuskon ytimessä. Silti ympäristöteologisten sisältöjen kytkeytyminen konkreettisesti kirkon toimintaan

ja kristilliseen elämäntapaan kohtaa paikoin haasteita. Siunauksen signaalit -tulevaisuusselon- teko osoittaa, että kirkon tulevaisuuden kannalta on oleellisen tärkeää vaalia luonnon kestävyttä ja ammentaa esimerkiksi luontohengellisyyden mahdollisuuksista toivon lähteenä osana kirkon hengellistä elämää. Kirkon ympäristötyö on todeksi tulevaa teologiaa.

Motivaatio – pystymmekö parempaan kirkon ympäristötyössä?

Keskustelimme taannoin perhepiirissä ympäristötietoisien tyttäremme kanssa ympäristöteosta ja -tietoisuudesta. Vanhempina saimme kuulla valveutuneen nuoren näkemyksiä. Kun viittasin kirjajhyllystäni löytyviin ympäristöfilosofian-, -teologian ja -tieteiden kirjoihin 1990-luvulta, tytär ripitti: ”Mitä? Te olette tienneet tämän näin kauan, ettekä ole tehneet mitään!”. Emme tarpeeksi, tunnustin.

Ennen hankkeen käynnistymistä lainasin näitä sanoja monilla seurakuntavierailuilla ja motivaatiopuheissa talouspäälliköille ja kirkkoherroille. Kirkon johtavat virka-asetat mahdollistavat ympäristötyön vaikuttavuutta enemmän, kuin mihin keski-vertokansalaisilla – ja etenkin lapsilla ja nuorilla – on mahdollisuutta vaikuttaa. Johtaviin virkoihin sisältyy asemavaltaa, jossa edellytetään vastuullisuutta ja toimintaa. Sama pätee luottamushenkilöihin.

Ympäristötyö on Mikkelin hiippakunnassa merkittävää myös alueellisten erityispiirteiden vuoksi. Tarkasteltaessa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien metsien hiilivarastoja talousyksiköittäin, viisi kahdestatoista hiilivarastoiltaan

¹ Hiilineutraali kirkko, 2019

² Rohkeasti kristittyinä: Mikkelin hiippakunnan strategia vuosille 2021–2025

³ Ympäristödiplomin käsikirja, 2020

⁴ Dufva, 2024

⁵ Palmu, 2023

⁶ Hiilivarasto 2021

suurimmasta talousyksiköstä sijaitsee Mikkelin hiippakunnassa ja Etelä-Savon tuomiorovastikunnassa.⁶ Ympäristötyön alueellisesta merkityksestä kertoo sekin, että vuonna 2024 Etelä-Savo sai tunnustuksen Euroopan parhaana luomualueena.⁷

Työssäni asiantuntijana Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulissa tunnistan, että Kirkon Ympäristödiplomin hankinta on etenkin pienille seurakunnille työlästä suhteessa henkilöstön määrään ja muihin työtehtäviin. Vaikka seurakuntatyötä tehtäisiin ympäristötietoisesti, ympäristödiplomin edellyttämät kirjaukset ovat usein jääneet tekemättä. Seurakunnat kaipaavat osaamisen ja innostuksen jakamista sekä yhteistyön vahvistamista saavuttaakseen Ympäristödiplomin tavoiteaika-
taulussa. Myös arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, miten tavoitteellisesti kirkon ympäristövastuullisuutta edistetään suhteessa seurakunnan muihin tehtäviin. Tämä korostuu etenkin pienissä seurakunnissa, joissa työntekijöitä on vähän.

Seurakunnille on tarjottu tietoa Kirkon ympäristödiplomista mm. Kirkkohallituksen ja STEP-kou-

lutuskeskuksen webinaareissa. Kirkkohallituksessa työskenteli vuoden 2023 loppuun saakka asiantuntija **Irene Erkko**, jonka tehtävänä oli tukea seurakuntia niiden tavoitteessa saavuttaa Ympäristödiplomi. Kiinteistö- ja energianeuvontaa kirkossa antaa talotekniikan asiantuntija **Jari Poutiainen**. Hiilineutraali kirkko 2030-kärkihankkeen (2023–2025) osana marraskuussa 2024 julkaistiin Suomen Ympäristökeskuksen tiekartta hiilineutraalisuustavoitteeseen.⁸ Vaikka tietoa kirkon ympäristö- ja ilmastotyöstä ja sen merkityksestä on runsaasti saatavilla, ympäristödiplomitavoitteissa on jääty aikataulusta jälkeen. Syksyllä 2022 asetin yhteiskunnallisen työalani tavoitteeksi tukea Mikkelin hiippakunnan seurakuntia saavuttamaan Kirkon Ympäristödiplomi vuoteen 2025 mennessä. Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -pilottihankkeessa ennakoin työhypoteeseina ongelma-kohtia ja mahdollisia ratkaisuja yhteistyössä siten, että seurakunnat saisivat tarvitsemansa tuen diplomitavoitteen saavuttamiseen sovitussa aikataulussa eli vuoden 2025 loppuun mennessä.

Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa

Esittelen tiivistetysti kehittämishankkeen ”Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa” vaiheistetun prosessikuvauksen ja siirrettävissä olevat elementit. Kuvausta voidaan hyödyntää valtakunnallisesti eri hiippakuntien, seurakuntien ja järjestöjen ympäristötyössä. Arviointiosassa kuvaan kehittämishankkeen kulussa havaitsemiani esteitä, joiden vuoksi pienessä osassa Mikkelin hiippakunnan seurakuntia Ympäristödiplomien hankkiminen ei toistaiseksi ole onnistunut. Kehittämishanke onkin paljastanut in-

dikaattoreina osatekijöitä ja haasteita, joiden vuoksi tavoitteellinen yhdessä toimiminen on vaikeutunut muutamissa seurakunnissa.

Hyödynnän taustateorianaa sosiaalietiikan professori **Jaana Hallamaan** teosta *Yhdessä toimimisen etiikka*, jossa Hallamaa rakentaa eettisesti kestävä toiminnan teoriaa ja kuvaa monenkeskisen yhteistoiminnan ehtoja, esteitä ja vaikuttamisrelaatioita yhteisten intressien mukaisen yhteistyön aikaansaamiseksi.⁹

⁷ Etelä-Savon maakuntaliitto, 2024

⁸ Hiilineutraali kirkko 2030 – Tiekartta, 2024

⁹ Hallamaa, Jaana. *Yhdessä toimimisen etiikka*, 2017

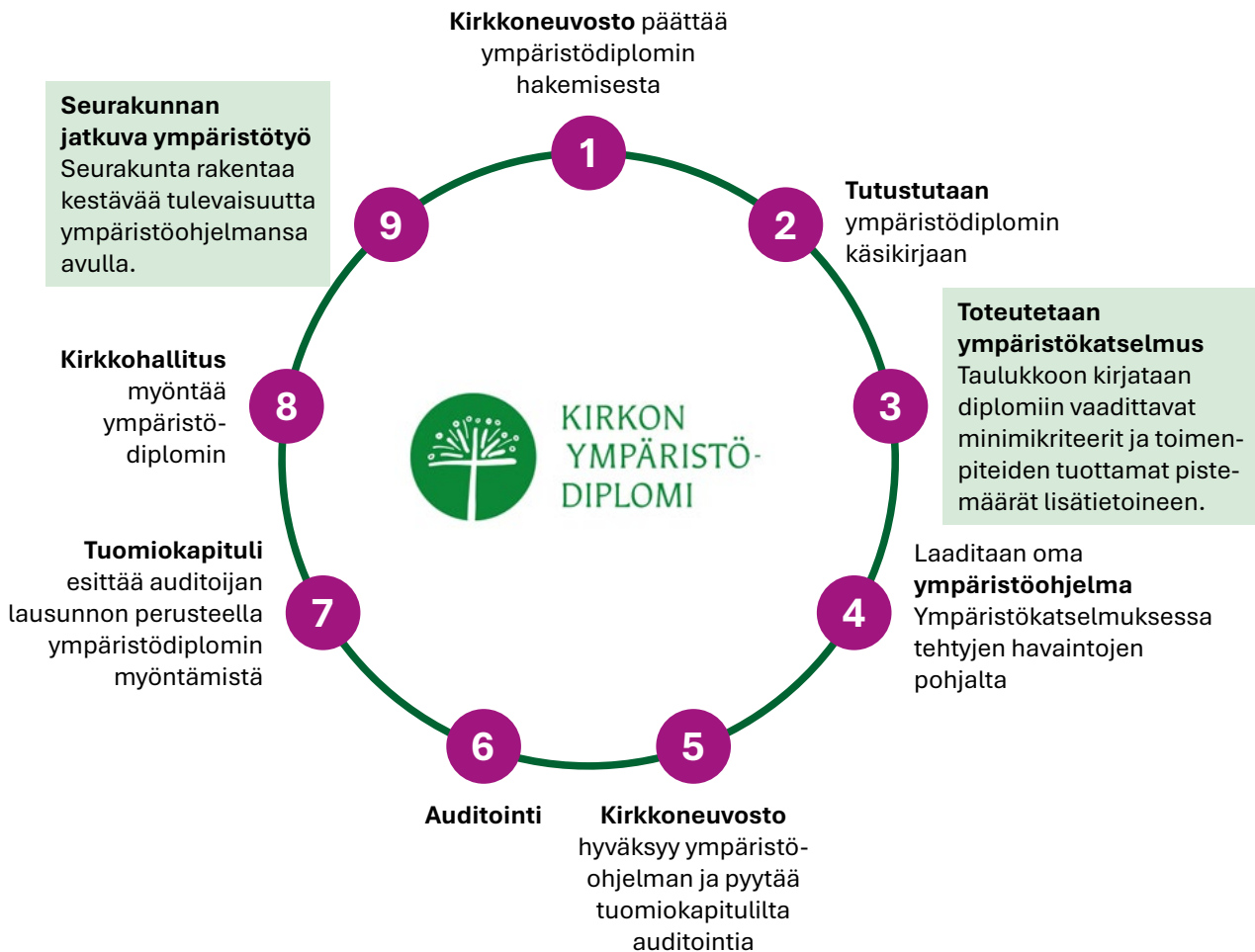
Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeen kuvaus

Hankkeen käynnistysvaiheessa kesäkuussa 2023 kahdellakymmenellä Mikkelin hiippakunnan 36 seurakunnasta eli 55,6 %:lla seurakunnista oli Kirkon ympäristödiplomi. Diplomi puuttui 16 seurakunnalta.

Hankkeen ennako-oletetut haasteet ja ratkaisut

Ympäristödiplomin käsikirjan mukaan Kirkon ympäristödiplomin hakuprosessi etenee tiivistetysti kuvan 1 osoittamalla tavalla. Hankkeen valmisteluvaiheessa tunnistin taitekohtia, joihin seurakunnat todennäköisimmin tarvitsevat konkreettista tukea.

KUVA 1 | Ympäristödiplomin hakuprosessi



Kuva: Jari Visto 2023, Toivoa ja toimintaa, dia 35

Seurakunnissa moni ympäristödiplomi on kaatunut oletuksiin yksinäisestä puurtamisesta, vastuun ka-sautumisesta, työläydestä ja hyvän asian taka-alalle jäämisestä viranhaltijoiden muiden kiireiden vuoksi. Vaikka suomalaisessa kontekstissa on monitieteisesti tunnustettu tosiasia, että ympäristötoimilla on kiire, keskustelu- ja viivyttämisargumen-tit ovat toistuneet jo vuosikymmeniä. Teologiset ja

ideologiset taustaoletukset ja mahdolliset jännit-teet tulee käsitellä ja keskustelu- ja toimintaedel-lytyksiä kannattaa edelleen vahvistaa. Luottamus-henkilöiden, työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhdessä asetetut tavoitteet, osatavoitteet ja keinot mahdollistavat yhteistyön tehokasta onnistumista. Osajia kannattaa delegoida ja valtuuttaa eri vas-tualueille (resurssivalta). Osallisuuden, luottamuk-

sen ja toimijuuden vahvistaminen seurakuntakulttuurissa luo edellytyksiä yhä useamman toimijan merkitykselliselle ja tavoitteelliselle toiminnalle.¹⁰ Seurakunnan ympäristötyö kytkeytyy jokaisen seurakuntalaisen toimintaan.

Seuraavassa hankekuvauksessa osoitan, miten

pyrimme vaikuttamaan hankkeen eri vaiheisiin siten, että hankkeeseen sitoutuminen ja ympäristödiplomitavoitteiden edistäminen seurakunnissa sujuisi mahdollisimman hyvin. Hankkeen ennakkovalmistelu, työskentelyvaihe ja auditointiprosessin tuki on tiivistetty kuvaan 2.

kuva 2 | Hankkeen kokonaisuus

Hankkeen valmistelu	Ohjattu Ympäristödiplomit kuntoon	Auditointi
Teologinen tuki ja motivointi		Auditoinnin liitteet
Johtavien viranhaltijoiden tuki	Vastuu: STEP + Mikkelin hpk ja seurakuntien valtuuttamat osallistujat	Auditoinnin ohjeet ja prosessin kuvaus
Päätöksenteon tuki luottamuselimissä	Prosessi vauhtiin lähitapaamisessa	Prosessi kapitulin ja kirkkohallituksen näkökulmasta
Tavoitteen asettelu ja delegointi	Viestintä, verkosto ja aineistot teams-alustalla	
Vaiheistettu aikataulus	Aktivoiva työskentelywebinaari x 9	
Tukiverkostojen kokoaminen	Osaamisen ja vertaisuuden tuki	
Viestintä ja ilmapiiri	Ilmapiiri ja yhteydenpito	

Koulutusprosessi Ympäristödiplomit kuntoon

Ammatillinen yhteistyöverkosto

Työpajawebinaarien koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja toteutus rakennettiin yhteistyössä Mikkelin hiippakunnan ja STEP-opintokeskuksen keskeisen kehityksen kouluttaja **Jari Viston** kanssa. Lisäksi neuvottelin yhteistyömahdollisuuksista XAMK-ammattikorkeakoulun ja alueellisen energianeuvonnan sekä ympäristötyössä toimivien kontaktien kanssa.

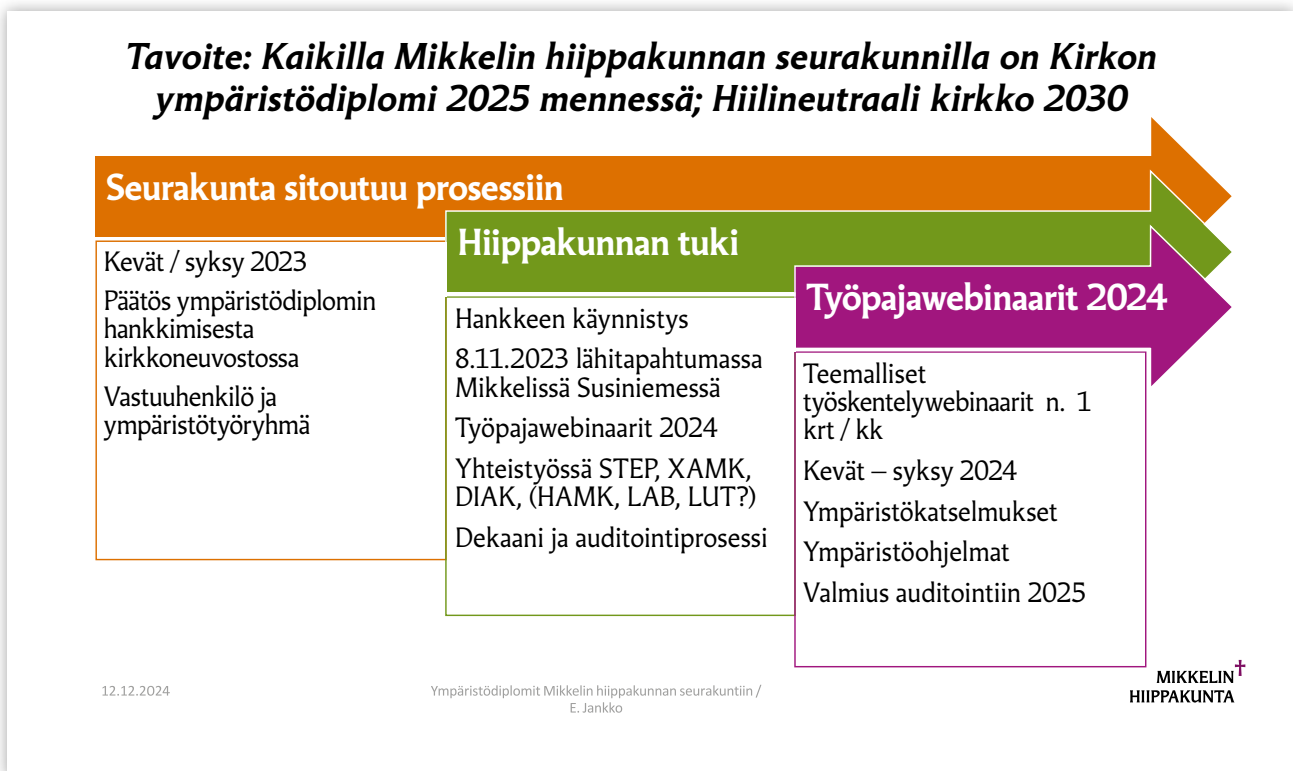
Viestintä

Vastasin hankkeen aikana viestinnästä Mikkelin hiippakunnan uutiskirjeessä, verkkosivuilla, sosiaalisen median kanavilla, Teams-kanavalla ja tapahtumissa sekä sähköposti- ja puhelinkonsultaatioissa.

Johtavien viranhaltijoiden sitouttaminen

Kirkon ympäristödiplomin käsikirjassa tunnustetaan ennako-oletus, että ympäristödiplomiprosessin onnistuminen edellyttää sekä seurakunnan esihenkilöiden että luottamushenkilöjohdon sitoutumista ympäristödiplomiprosessiin. Tästä syystä kirkkoneuvosto päättää ympäristödiplomin hakemisesta. Seurakuntayhtymissä diplomin hakemiseen vaaditaan, että ainakin puolet seurakuntaneuvostoista on päättänyt seurakunnan lähtemisestä mukaan. Seurakunnan johtavien viranhaltijoiden tuki ja sitoutuminen onkin välttämätön hankkeen onnistumiselle, jotta he edistävät hankkeen viemistä kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston pää-

¹⁰ Hallamaa 2017, 125–206



tettäväksi. Tästä syystä esittelin aivan ensimmäisenä Mikkelin hiippakunnan ympäristödiplomit kuntoon -hankkeen Mikkelin hiippakunnan talous- ja hallintopäälliköiden kokouksessa huhtikuussa 2023 ja Mikkelin hiippakunnan kirkkoherrojen kokouksessa elokuussa 2023. Näissä tapaamisissa esittelin askelmerkit ensinnäkin päätöksentekoprosessia varten. Kuvasin myös yhteistyöverkostojen luomisen mahdollisuuksia seurakuntien tueksi.

Päätökset, luottamushenkilöt ja aikataulus

Esittelin Mikkelin hiippakunnan kirkkoherroille ja taluspäälliköille hankkeen prosessikuvauksen ja tavoitteet, yhteistyökumppanit ja aikataulus kuvan 3 mukaisesti. Hankkeen alussa kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden tehtävänä oli viedä seurakunnissaan kirkkoneuvoston päätettäväksi

- 1) Kirkon Ympäristödiplomin hankkimisen
- 2) Ympäristötyöryhmän nimeämisen
- 3) Ympäristövastaavan nimeämisen kesän ja syksyn 2023 kuluessa.

Lisäksi esittelin ja välitin viranhaltijoille STEP-koulutuskeskuksen luottamushenkilöille suunnatun Powerpoint-materiaalin (kuva 4).

Aikataulus ja ennakoiti esihenkilötasolla

Esittelin hankkeen aikataulus kirkkoherroille ja taluspäälliköille huhtikuun ja elokuun kokouksissa 2023. Hanke päätettiin aloittaa lähitapaamisella marraskuussa 2023. Vuoden 2024 aikana Jari Viston kanssa toteutetut työskentelywebinaarit järjestettiin Teams-työpajoina noin kerran kuussa keskiviikkoisin klo 13–15. Työpajoissa käytiin läpi Ympäristökatselmustaulukon kohdat tarvittavin toimenpitein niin, että auditointi on mahdollista vuonna 2024 tai 2025.

Valtuuttamisen merkitys

Ympäristövastaavan ja ympäristötyöryhmän onnistunut nimeäminen ja tehtävään valtuuttaminen riittävin resurssein on yksi ympäristödiplomiprosessin onnistumisen avaintekijä. Korostin jo kirkkoherroille ja taluspäälliköille sitä, että tehtävään kannattaa valita motivoituneita henkilöitä ja hyödyn-

Luottamushenkilöiden sitoutuminen

Toivoa ja toimintaa, Jari Visto, STEP-opintokeskus - STEP-opintokeskus

[Materiaalipankin etusivu](#) / [Kestävä kehitys seurakunnissa](#) / [Toivoa ja toimintaa, Jari Visto, STEP-opintokeskus](#)



Toivoa ja toimintaa, Jari Visto, STEP- opintokeskus

Seurakunnan luottamushenkilö kestävän tulevaisuuden tekijänä -aineisto pyrkii vastaamaan siihen, miten kestävä kehitys liittyy luottamushenkilön tehtävään, seurakunnan toimintaympäristön muutoksiin, kirkon strategiaan sekä yhteyiskunnan ja seurakuntalaisten odotuksiin ja miten luottamushenkilö voi tehtävässään rakentaa kestävää tulevaisuutta.

[kestava_tulevaisuus_lahtokohdat_jari_visto_step-opintokeskus_21102023-1.pdf](#)

Lataa 

13.12.2024

Ympäristödiplomit Mikkelin hiippakunnan seurakuntiin /
E. Jankko

MIKKELIN⁺
HIIPPAKUNTA

tää esimerkiksi luottamushenkilöiden ammatillista osaamista tai nuorten halua vaikuttaa seurakunnan ympäristöasioihin.

Kehittämishankkeen konsulttien työparityöskentely ja keskeiset periaatteet

Touko- ja elokuussa 2023 suunnittelimme STEP-koulutuskeskuksen kestävä kehityksen kouluttaja Jari Viston kanssa Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeen aikataulutuksen ja tapaamisten aiheet sekä keskustelimme, mistä kaikista elementeistä mahdollisimman onnistunut kehittämishanke koostuu. Pidimme keskeisenä

- 1) hyvän ilmapiirin ja työskentelymotivaation rakentamista,
- 2) hankkeen vaiheistamista seurakuntien saavutettavissa oleviksi palasiksi ja
- 3) verkostojen vahvistamista yhdessä työskentelyn kulttuuriksi, jotta kenenkään ei tarvitse kokea olevansa yksin hankkeen parissa.

Pidimme suunnittelukokoukset prosessin koko-

suudesta sekä 1–2 Teams-kokousta ennen lähitapaamista ja jokaista työskentelywebinaaria. Lisäksi kutsuin kokoontumisiin asiantuntijavieraat joko Mikkelin hiippakunnan diplomiseurakunnista ammattitaitoonsa liittyen tai muista verkostoistani, kuten Helsingin yliopistosta.

Prosessikokonaisuuden kokonaistilannetta hallittiin yhteiskirjoittamalla Word-tiedostoa sekä koostamalla diasarjoja, tiedostoja ja materiaaleja.

Lähitapaamisen ja vertaisuuden voima yksinäisyyden kokemusta vastaan

Lähitapaamisena toteutetussa työpajassa Susinmessä Mikkelin Otavassa käynnistettiin 11 uuden seurakunnan ympäristödiplomiprosessi. Seurakunnat saivat lähistöltään kumppaniseurakunnan tai -seurakuntia, jotka sparraavat toisiaan prosessin kuluessa. Lisäksi Ympäristödiplomien jo saavuttaneesta seurakunnasta nimettiin seurakunnille ”kumppanuuskummi” ja tueksi tarjottiin yhteistyökumppaneita. Diplomien saavuttaneiden seurakuntien edustajien puheenvuorot keskittyivät onnistumisten edellytysten kuvaamiseen ja haasteiden selättämisestä kertomiseen.



Osaamisen tuki verkostossa

Osaamisen tuki

XAMK-ammattikorkeakoulun kanssa solmitussa yhteistyökumppanuudessa syntyi synergiaetua ympäristötekniikan opinnäytetöissä tai harjoiteluissa. Lehtori **Hannu Poutiainen** oli ohjannut Kotka-Kymin seurakunnan ympäristökatselmukseen liittyvän opinnäytetyön. Hän lupautui yhteistyöhön myös Mikkelin hiippakunnan hankkeessa. Mäntyharjun seurakuntaan palkattu osaava opiskelija tarjosi mm. jätekartoitussuunnitelman laatimiseen liittyvää osaamista työpajawebinaarissa hankkeessa mukana oleville.

Kokemuksen tuki ja sparrausverkosto

Hankkeen valmisteluvaiheessa vetosin hiippakunnan kirkkoherroihin ja talouspäälliköihin ja toivoin, että niissä seurakunnissa, joissa ympäristödiplomi jo on, voitaisiin nimetä tukihenkilö tai mentori naapuriseurakunnan tueksi sinne, missä diplomia ei vielä ole. Näin muodostimme neuvonta- ja sparrausverkoston etenkin pienten seurakuntien avuksi. Pyysin tietoa myös seurakunnista löytyvistä asiantuntemusaloista tai ympäristödiplomiprosessissa syntyneistä hyvistä toimintamalleista. Verkostoon liittyi moniammatillinen joukko antamaan tukea tuleville diplomiseurakunnille. Esimerkiksi kiinteistöihin, metsiin sekä hautausmaiden ja viheralueiden hoitoon liittyvän erityisosaamisen jakaminen on pienille seurakunnille arvokasta.

Vertaistuki ja kumppanuuskummi

Lähitapaamisessa seurakunnat järjestäytyivät viideksi aluekumppanuusryhmäksi. Kukaan niistä sai oman kestävyyskummin joko seurakunnasta, jossa ympäristödiplomi jo oli, tai hiippakunnan auditoijasta.

Lähitapaamisen merkitys etäyhteyksien aikana

Lähitapaamisessa marraskuussa 2023 osallistujille esiteltiin Ympäristödiplomit kuntoon -prosessi, jossa pilkottiin Kirkon ympäristödiplomiin kuuluvat osa-alueet osatehtäviksi. Sen aikataulutusta noudattamalla voitiin luvata Ympäristödiplomin valmistuminen vuonna 2025.

Lähitapaamisen tavoitteena oli vahvistaa yhdessä innostumisen kokemusta ja käydä keskustelua prosessin alkuvaiheessa nousevista kysymyksistä ja mahdollisista epäilyksistä. Kokemusasiantuntijat vuoden 2023 uusista ympäristöseurakunnista, eli **Satu Alander** Hollolasta ja **Kaija Puustinen** Pieksämäeltä, kertoivat parhaat vinkkinsä ja vaikeuksien voittamiskeinot osallistujille. Tulevia webinaareja ajatellen tutustuminen lähitapaamisessa vahvisti keskinäisiä suhteita siten, että työskentely verkko-ympäristössä oli mutkatonta, ilahtunutta ja pohjusti luottamusta ja keskinäistä yhteistyötä.

Hyvät uutiset ja esimerkin voima

Esimerkin voima lähitapaamisessa liittyi ruokailuun ja kiinteistöön. Lähitapaamisen paikaksi oli valittu esimerkillinen kiinteistö Mikkelin Susiniemessä,

jossa aurinkopaneelit lämmittävät ja keittiö on pal-
kittu luomuruuan käytön Suomen mestaruudella
viitenä vuonna.¹¹ Talonmies ja emäntä kertoivat lei-
rikeskuksen ympäristökäytännöistä ja herkullinen
ateria puhui hyvien ympäristövalintojen puolesta.

Teams-verkoston ja alustan luominen ja ylläpitäminen

Pidin viestinnässä esillä ilmoittautumismahdolli-
suutta työskentelywebinaareihin ja Teams-kanaval-
le koko prosessin ajan. Kokouskutsut ja keskuste-
lulinkit lähtivät tälle postituslistalle. Tiimiin kuuluu
87 henkilöä. Verkosto on moniammatillinen ja mu-
kana on myös luottamushenkilöitä ympäristötyö-
ryhmistä.

Yhteiskirjoittaminen, yhteistyöalusta ja aineistopankki

Jaottelin Teams-kansion tiedostoihin yhteisten ma-
teriaalien osion, joka sisältää lähitapaamisen ja
työskentelywebinaarien diasarjat, aineistot ja viri-
kemateriaalit. Teemoina ovat mm. ympäristövies-
tintä, -kasvatus, hautausmaat ja viheralueet, jäte-
lait ja jätehuoltosuunnitelmat, kiinteistöt ja energia,
metsät, luontoalueiden monimuotoisuus, liikene,
kiertotalous, ja ympäristöohjelma. Auditoin-
tiin liittyvä aineisto ja ohjeistus koottiin erikseen ja
11 seurakuntakohtaista osiota on tarkoitettu seu-
rakuntien omaksi työskentelyalustaksi. Jokaisel-

la seurakunnalla oli täydennettävänä oma ym-
päristökatselmus. Lisäksi osiossa ”Hyviä uutisia
hiippakunnasta” voi tutustua hiippakunnan alueel-
la julkaistuun myönteiseen ympäristöviestintään.
Teams-ryhmän keskustelukentässä käytiin aihealu-
eisiin liittyvää keskustelua, jaettiin linkkejä ja ma-
teriaaleja.

Aktivoiva työskentelywebinaari

Kouluttaja Jari Viston kanssa suunnittelimme
hankkeeseen työskentelywebinaarimallin. Perus-
ajatuksena oli osallistujien toimijuuden ja yhteis-
työn vahvistaminen. Tietoisku- ja asiantuntijawebi-
naarit jäävät usein passivoivalle tasolle. Ne lisäävät
tietoa, mutta tiedon prosessoituminen siten, että
se muuttaa toimintaa, jää usein vajavaiseksi. Työs-
kentelywebinaarin yhteisen Pomodoro-työskente-
lyn ajatuksena oli madaltaa kirjoittamisen, ku-
ten ympäristökatselmuksen täyttämisen, kynnystä,
ja tarjota yhteistä aikaa seurakuntakohtaiselle ke-
hittämiselle säännöllisesti ja tavoitteellisesti. Jo-
kaiseen webinaariin kuului 25 minuutin mittainen
Pomodoro-työskentely, joka oli tarkoitettu Ympä-
ristökatselmuksen ja ympäristöohjelman kenttien
täyttämiseen.

Työskentelywebinaareissa lähdettiin liikkeelle
ympäristöteologiasta ja palattiin siihen työskente-
lyn lopuksi. Perusrakenne oli seuraavan taulukon
mukainen:

Tervehdykset ja alkuhartaus	Tervetuloa, kuva hiippakunnan alueella sijaitsevien kansallis- puistojen maisemista ja rukous luontoaiheisen psalmin sanoin	5 min
Tilannekuva	Kerrotaan seurakunnittain ympäristödiplomikuulumisia kotitehtävistä esim. Padletin avulla, ohjelma	15 min
Asiantuntija-alustukset ja keskustelu	Ympäristödiplomikäsitteiden aihealueiden käsittely (2 teemaa), parhaat konkreettiset käytännöt ja ratkaisut sekä aikaa kysymyksille, lyhyt tauko ja tehtävänanto	65 min
Pomodoro-työskentely	Osallistujat työskentelevät mieluiten seurakunnittain yhteen kokoontuneena käsiteltävän aihealueen parissa. Sovitetaan jatkotyöskentelystä.	25 min
Koonti ja päätöshartaus	Koonti, kotitehtävät ennen seuraavaa kokoontumista sekä päätöspsalmi hiippakunnan kansallispuistomaisemassa.	10 min

¹¹ Susiniemen leirikeskus ravitsee luomulla ja luonnolla – Luomuravintola.fi

Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeen työpajakonseptin rakentaminen ja toteuttaminen on mieluisa onnistuminen. Tapaamisten jälkeen kävimme kouluttajaparin kanssa palautekeskustelun ja sovimme tehtävien jaosta seuraavan tapaamisen valmistelua varten. Osallistujapalautteena saimme kiitosta innostamisesta, kiinnostavista esityksistä ja keskusteluista. Eniten haasteita seurakunnissa syntyi minimikriteerien saavuttamisesta, sillä osassa seurakuntia puuttui keskeisiä dokumentteja.

Aikataulus ja teemat

Olen koonnut erilliseen Excel-taulukkoon kehittä-

mishankkeen laskennallisen aikataulutuksen ja eritellyt siinä suunnitteluun, lähitapaamisiin, työpajawebinaareihin, Teams-verkoston ylläpitoon, neuvontaan, viestintään, asiantuntijayhteistyöhön ja verkostoyhteistyöhön kuluneen työajan omalta osaltani.

Kevätkaudella 2024 työpajawebinaareissa perehdyttiin järjestelmällisesti ympäristökatselmuksen osa-alueiden teemoihin ja minimikriteerien täyttymisen edellytyksiin. Syyskaudella käsiteltiin ympäristöohjelmaan kuuluvia osioita ja käytiin läpi auditointiin valmistautumista ja siihen liittyviä kysymyksiä.

Mikkelin hiippakunnan Ympäristödiplomit kuntoon -prosessin anti ympäristötyölle ja hiippakunnan verkostoyhteistyölle

Mikkelin hiippakunnan ympäristödiplomiseurakuntien määrä kasvoi kevääseen 2023 verrattuna siten, että aiempien diplomiseurakuntien ympäristödiplomeista oli uusittu Lahden ja Kouvolan seurakuntayhtymien seurakuntien ympäristödiplomit (10 seurakuntaa) sekä Heinolan ja Hollolan seurakuntien diplomit, yhteensä 12 seurakuntaa. Lisäksi Kirkon ympäristödiplomi on myönnetty Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulille vuosiksi 2022–2025 ja uusimisprosessi on vireillä.

Ohjatun työpajawebinaarisarjan päättyessä marraskuussa 2024 Mikkelin hiippakunnan seurakunnista uuden ympäristödiplomin olivat saaneet Kotka-Kymin, Parikkalan ja Pyhtään seurakunnat. Kotka-Kymin ja Pyhtään seurakuntien ympäristödiplomien sekä Kouvolan seurakuntayhtymän uusitun ympäristödiplomin ansiosta jokaisessa Kymenlaakson rovastikunnan seurakunnassa on nyt Kirkon ympäristödiplomi. Kymenlaakson rovastikunta sai tunnustuksen Ympäristödiplomillisin rovastikunta Mikkelin hiippakunnan Myö ja työ -hiippakuntapäivillä syyskuussa 2024.

Vuoden 2025 alkupuolella Kirkon ympäristödiplomit myönnettiin Iitin, Imatran, Kangasniemen, Ruokolahden ja Savonlinnan seurakuntiin. Auditoidut on nimetty Lappeenrannan seurakuntayhtymän ympäristödiplomin uusimista varten.

Mikkelin hiippakunnan seurakunnista 28:lla on joko hyväksytty tai auditointivaiheessa oleva Kirkon ympäristödiplomi. Diplomiseurakuntien määrä Mikkelin hiippakunnassa on 78 %.

Ilman ympäristödiplomia vuoden 2025 alussa ovat Etelä-Savon rovastikunnasta Juvan, Mäntyharjun ja Hirvensalmen seurakunnat, Etelä-Kar-

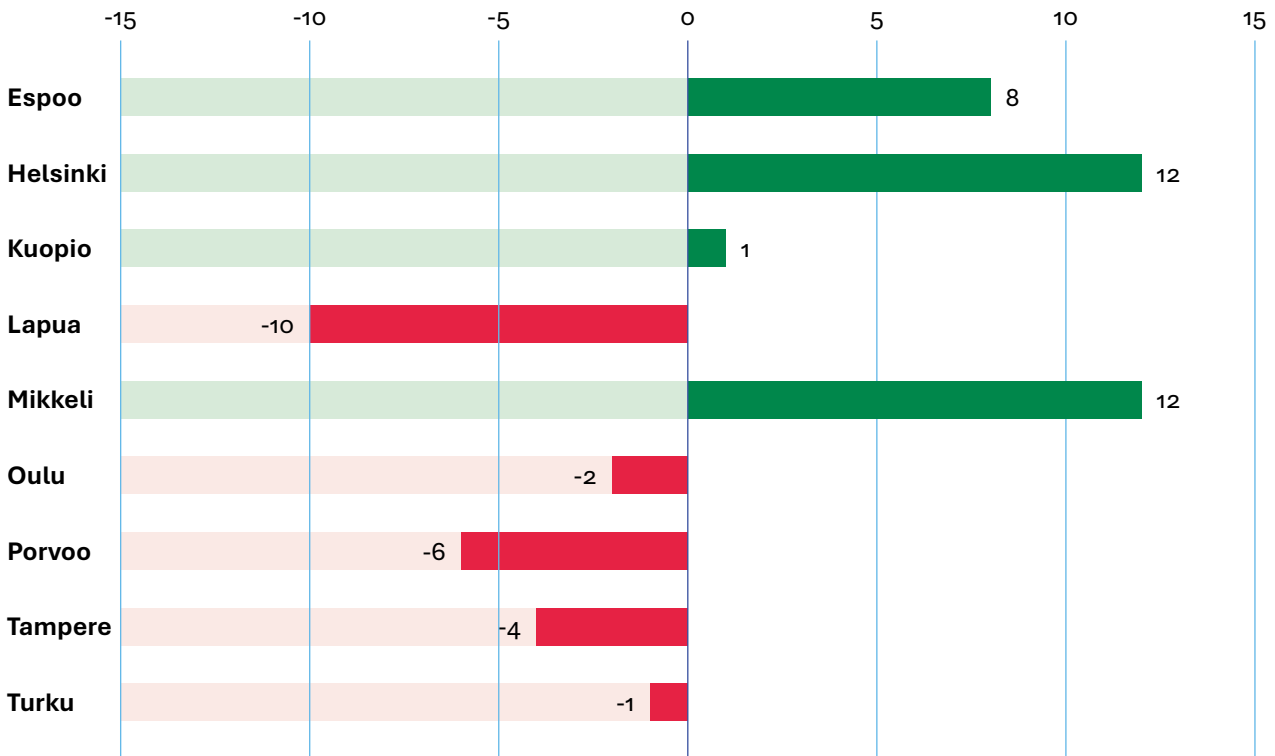
jalasta Taipaleen ja Luumäen seurakunnat sekä Päijät-Hämeestä Asikkalan, Orimattilan ja Tainionvirran seurakunnat. Marraskuun webinaaritapaamisessa kuultujen tietojen perusteella on odotettavissa, että vuoden 2025 kuluessa Mäntyharjun, Juvan, Orimattilan ja Tainionvirran sekä todennäköisesti myös Asikkalan seurakunnat saavat ympäristödiplomiproessin valmiiksi. Niiden valmistuttua hiippakunnan ympäristödiplomiseurakuntia on 92 % seurakunnista. Myös Taipaleen seurakunnassa tahotila on viimeistellä kirkon ympäristödiplomi.

10.1.2025 Mikkelin hiippakunnan ympäristötyöryhmässä päätettiin kutsua Teams-neuvotteluun seurakunnat, joilta diplomi vielä puuttuu. 6. helmikuuta pidetyssä neuvottelussa kuultiin, missä tilanteessa seurakunnat ovat ja millaista tukea he diplomiprosesseihinsa kaipaavat.

Oman ammatillisen kehittymiseni kannalta Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeessa olen kiinnittänyt huomiota pitkän kehittämisprosessin suunnitteluun, ennakointiin, vaiheistamiseen ja dokumentointiin. Olen kiinnittänyt erityistä huomiota innostavan ja kannustavan vuorovaikutuksen rakentamiseen, verkostojen vahvistamisen mahdollistamiseen ja tavoitettavissa olon ilmaisuun, jotta rohkeus pyytää apua vahvistuisi. Uutta on myös prosessiin kuluneen aikataulutuksen laskeminen Excelissä eli metatyön näkyväksi tekeminen. Kokonaisarviona hanke oli mittava ja palkitseva. Kirkon nelivuotiskertomuksen hiippakuntaraportista¹² poimittu vertailu hiippakuntien ilmasto- ja ympäristötyöstä osoittaa, että työ on kannattanut ja Mikkelin hiippakunta on edelläkävijä kirkon ympäristötyössä.

¹² Kirkon nelivuotiskertomus – Hiippakunnallisia tunnuslukuja, 2024

kuva 6 | Ilmasto- ja ympäristötyö



Ympäristödiplomiprosessia viivästyttävät syyt

Kehityshankkeen aikana paljastui, että keskeisten viranhaltijoiden eli kirkkoherran ja/tai talouspäällikön virkasuhteiden katkokset heikensivät tai suorastaan estivät seurakunnan edellytyksiä hankkia kehittämishankkeen kuluessa ympäristödiplomi, ellei seurakunnassa ollut voimakasta yhteistä tahtotilaa edistää prosessia. Monessa seurakunnassa, jossa ympäristödiplomia ei ollut saavutettu, taluspäällikkö oli joko vaihtunut äskettäin tai parhaillaan vaihtumassa. Näissä seurakunnissa oli puutteita ympäristödiplomin minimikriteerien täyttymisessä eli esimerkiksi Basis-järjestelmä ei ollut käytössä, energiaseurantaa ei toteutettu tai keskeisiä dokumentteja puuttui. Toisinaan taluspäällikön vastuualueeseen kuuluviin tehtävien hoitoon kytkeytyi tiedonsaantiongelmia myös silloin, kun esimerkiksi opiskelija tai toinen työntekijä oli valtuutettu laatimaan ympäristökatselmusta tai ympäristöohjelmaa.

Toinen keskeinen ongelmakohta oli yksin yrittäminen ja delegoinnin puute. Toisinaan kirkkoherra koki tehtävien kasautuvan hänelle ja joskus

taas ympäristövastaava koki yksinäisyyttä ja asioiden painoa kykenemättä jakamaan vastuuta. Ympäristödiplomin hankkiminen edellyttää yhteistyötä ja mandaattia usealle työntekijälle tai luottamushenkilölle. Niinpä sitoutuneen ympäristötyöryhmän nimeäminen ja keskinäinen vuorovaikutus ovat ensi askeleita kohti onnistumista. Vaikka korostimme koko prosessin ajan, että valtuutus tarvitaan useammalle henkilölle, tämä ei aina toteutunut – eikä tällöin ympäristödiplomikaan.

Yksi seurakunta ei osallistunut Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -hankkeeseen eikä hiippakunnan työryhmän kutsumaan Teams-tapaamiseen, jossa kysyttiin ympäristödiplomien tilannekuvaa seurakunnista, joista se vielä puuttui. Hiippakunnalla tai kirkon keskushallinnolla on vähäiset keinot puuttua seurakuntien itsenäiseen päätöksentekoon tai toimintatapoihin. Vetäytyminen kirkon yhteisistä tavoitteista on mahdollista ja siihen on vaikea puuttua sekä keskushallinnosta että hiippakunnasta käsin, kun toimivaltaa ei ole. Jatkamme silti työskentelyä ympäristötyöryhmän kanssa ja pyrimme tukemaan myös seurakuntaa, joka ei ole ottanut aiemmin tukea vastaan.

Osa ympäristödiplomihankkeesta on puhtaasti hallinnon, käytäntöjen ja teknisten ratkaisujen kehittämistyötä. Lisäksi keskeinen osa prosessista sisältää vaativaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä edellyttävää sosiaalisen kompleksisuuden hallintaa ja vaiheittaista, tavoitteellista kehittämistä. Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeessa ilmi tulleet vaikeudet saattoivat olla indikaattori wicked problem -tyyppisistä haasteista työyhteisön toimintakyvyssä. Vaikka näiden seurakuntien kohdalla tavoitteen saavuttamisesta ei vielä päästy, voidaan pitää arvokkaana, että hankkeen kautta saatiin arvokkaita vihteitä seurakunnan toimintakulttuurista ja -mahdollisuuksista. Siten keskusteluyhteydessä päästään tarkastelemaan, millainen seurakunnan päätöksenteko- ja toimintakyky on niissä tehtävissä, joita siltä kirkossa edellytetään.

Kirkon ympäristötyötä tehdään jatkossakin edelleen kehittäen Mikkelin hiippakunnan alueella toimivien ihmisten ja luomakunnan parhaaksi. Kirkon ympäristötyön motivaatiotekijä on teologinen itseyemmärrys: palvelemme tässä maailmassa Jumalan työtovereina.

Ammatillinen kehittyminen prosessin aikana

Asiantuntijatyössäni olen jo aiemminkin hyödyntänyt vahvuuksiani kouluttajana, tutkijana, kehittäjänä, fasilitoijana, strategisena ajattelijana ja verkostotoimijana. Olen toteuttanut hiippakunnan laajuisia kehittämishankkeita ja hyödyntänyt niissä tutkimustietoa ja kyselytutkimuksia. Ympäristödiplomit kuntoon Mikkelin hiippakunnassa -hanke oli kuitenkin ensimmäinen näin laaja ja pitkäkestoinen hanke, jonka suunnittelin ja toteutin lähtien liikkeelle kouluttajaparin hankkimisesta, tukiverkostojen kokoamisesta, aikataulutuksen suunnittelusta ja vaiheistamisesta sekä motivointitapamisten fasilitoinnin suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä noin kahden vuoden aikana.

Hanke oli niin moniulotteinen, että tätä kurssi-tehtävää varten käytettyä aikaa on vaikea mitoitaa – etenkin jälkikäteen. Exceltiedoston kokoaminen ja prosessikirjoittaminen toivat esiin metatyötä, jota oli runsaasti.

Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että dokumentoin monille eri osapuolille nähtäville hankkeen vaiheet ja osatavoitteet ja sanoitin niitä hankkeessa mukana olevien kanssa toimiessa. Toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta kiinnitimme huomiota myös vahvuuksien korostamiseen, hyvään työskentelyilmapiiriin ja tavoitteiden saavuttamisesta annettuun kiittävään palautteeseen. Hankkeen viestintä vei paljon aikaa ja tuotti toisaalta runsaasti yhteydenottoja, jotka edellyttivät toimenpiteitä.

Hankkeen arviointia helpottaa toisaalta mitattava data ja toisaalta saamani palaute. Sain hankkeesta erityiskiitoksen ympäristödiplomiauditoija **Mari Ylöselä**, joka kehui hankkeen vaikutuksia Mikkelin hiippakunnan uusien ympäristödiplomien auditointiprosessien onnistumiseen. Hänen arvionsa mukaan hankkeessa mukana olleiden seurakuntien auditoijalle lähettämät tiedot ja edellytetyt liitteet ovat olleet hyvässä kunnossa ja tästä syystä auditointiprosessit ovat edenneet aiempaa ripeämmin. Hän oli myös havainnut, että etenkin niissä seurakunnissa, joissa ympäristödiplomihanketta oli toteutettu yhteistyössä, ympäristödiplomien teemat oli omaksuttu sisäistetympin käytäntöön verrattuna niihin seurakuntiin, joissa ympäristökatselmus ja -ohjelma oli tilattu ulkopuoliselta toimijalta. Tämä palaute vahvistaa niitä hypoteeseja, joita tein hanketta suunnitellessani ja tavoitteita asettaessani. Palaute ilahduttaakin myös siitä syystä, että voimme odottaa, että Ympäristödiplomit kuntoon -hankkeella on vaikuttavuutta myös pitkällä aikavälillä, kun toimintamallien muutos ja yhteistyön vahvistuminen seurakuntien ympäristötyössä tuottaa pysyvämpiä ja laajempia tuloksia kuin saavutettu asiakirja Kirkon ympäristödiplomi.

Lähteet, linkit ja kirjallisuus



Dufva, Mikko 2024: Megatrendit 2024. Kolumni 4.1.2024. sitra.fi.
Sitra, Helsinki.



Etelä-Savon maakuntaliitto 2024: Etelä-Savo on EU:n paras luomualue 2024. Artikkel. esavo.fi.
Etelä-Savon Maakuntaliitto, Mikkeli.

Hallamaa, Jaana. 2017: Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2019: Hiilineutraali kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon energia- ja ilmastostrategia. Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2020: Ympäristödiplomin käsikirja. Artikkel. evl.fi.
Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallituksen tilastot 2021: Hiilivarasto 2021. Tableau Public.
Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkon tutkimus ja koulutus 2024: Hiippakunnallisia tunnuslukuja seurakunnista.
Mikkelin hiippakunta. Kirkon nelivuotiskertomus 2020–2023. Kirkon tutkimus ja koulutus.
Kirkkohallitus, Helsinki.



Mikkelin hiippakunta 2020: Rohkeasti kristittyinä: Mikkelin hiippakunnan strategia vuosille
2021–2025. Mikkelin hiippakunta, Mikkeli.



Nurro, Minna 2025: Susiniemen leirikeskus ravitsee luomulla ja luonnolla. Artikkel.
Luomua ravintola. luomuravintola.fi. Pro Luomu ry, Helsinki



Palmu, Marianne 2023: Taloustieteen filosofian perusteita, osa 2: Kasvun rajat – kuinka pitkään
voimme kuluttaa? Artikkel. www.inderes.fi. Inderes Oyj, Helsinki.



Suomen ympäristökeskus, Helsinki ja Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2024: Hiilineutraali
kirkko 2030. Tiekartta. Suomen ympäristökeskus, Helsinki ja Suomen evankelis-luterilainen
kirkko, Helsinki.



Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli 2019: Seurakunnan ympäristövastuun askeleet.
Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli, Turku.



Villa, Janne 2022: Siunauksen signaalit. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuus-
selonteko. Suomen ev. lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta 125. Kirkkohallitus, Helsinki.



Visto, Jari 2024: Toivoa ja toimintaa. Seurakunnan luottamushenkilö kestävän tulevaisuuden
tekijänä. STEP-opintokeskus, Järvenpää.

4

Kundsamtal med brobyggare: Samarbetsmöten mellan Kipa och församlingar i Borgå stift

KONSULT: Heidi Juslin-Sandin

”Ordet får betydelse när den
tar form i en dialog.”

MICHAIL BACHTIN

Innehåll

- 42 Sammanfattning
- 42 Bakgrund
- 43 Processen, hur utformades den
 - 43 Organisering av samarbetsmöten
 - 44 Samarbetsmötenas förlopp
 - 44 Deltagarna i samarbetsmötena
 - 44 Anmärkningar om samarbetsmötenas innehåll
- 46 Samarbetsmötenas mönster
 - 46 Det oväntade i mötena
- 47 Resultat
 - 47 Vad lärde vi oss
- 48 Litteratur

Sammanfattning

Jag har som slutarbete för kursen för kyrkans organisationskonsulter varit med som brobyggare i kundsamtal mellan kyrkans servicecentral (Kipa) och församlingar i Borgå stift. Kundsamtalen har byggt på dialogens principer och har

varit ett steg i att närma sig varandra, trots vissa utmaningar att i alla lägen förstå varandra på grund av språkbarriär. I detta arbete reflekterar jag kring dessa möten och vad vi kan lära oss från dem med tanke på framtidens gemensamma kyrkobygge.

Bakgrund

Tanken på och planerna av kyrkans servicecentral Kipa växte fram inom Finlands evangelisk-lutherska kyrka kring 2005 då man såg att personalbrist hotade kyrkan. En kommande våg av pensioneringar på församlingskanslierna runt om i landet oroade kyrkans ledning och Kyrkostyrelsen.

Tanken var att ekonomi- och personalförvaltningen i församlingarna kunde tas över av servicecentraler som till en början skulle bli fyra till sex till antalet, tänkte man; en av dem svenskspråkig.

Kipas namn kom till en början från projektet kring kirjanpito ja palkanlaskenta, bokföring och löneräkning, men har så småningom till vardags kommit att stå för hela Kyrkans servicecentral och dess namn på finska Kirkon palvelukeskus.

Kyrkans servicecentral Kipa grundades efter många diskussioner och digert förarbete år 2012 för att centralisera bokförings- och löneräknings-tjänsterna inom den evangelisk-lutherska kyrkan. Enligt kyrkoordningen hade församlingarna 5 år på sig att ansluta sig till Kipa senast år 2017. Vid grundandet blev det en centralenhet i Uleåborg samt en svensk filial i Borgå, som sedan stängdes efter pandemin. Nu arbetar alla utgående från enheten i Uleåborg.

Ur Borgå stifts synvinkel fungerade tjänsterna vid Kipa i början rätt bristfälligt och den största kritiken handlade då om kostnaden. Kipa blev dyr, framför allt för små församlingar, och denna kritik var speciellt högljudd just i Borgå stift, eftersom

många av stiftets församlingar hör till de minsta i landet.

Under årens lopp har Kipas verksamhet blivit mycket smidigare och både bokföringstjänster och löneräkningen fungerar på ett tillfredsställande sätt ur församlingarnas synvinkel. Den kritik som under de senaste åren höjts från de svenskspråkiga församlingarna är kvalitén på den svenskspråkiga servicen. Speciellt församlingarna på Åland är utsatta, eftersom där inte finns något språkkrav gällande finska språket. Också från servicecentralens sida hade man vaknat gällande språkfrågan och framför allt gällande de många språkliga missförstånd som skett under den senaste tiden, som sedan inverkat negativt både på arbetet inom Kipa, men givetvis också i de berörda församlingarna. För att råda bot på detta föreslog man från Kipas håll att man skulle köra i gång med samarbetsmöten med de svenskspråkiga församlingarna, men att man i detta arbete önskade sig stöd av någon som dels var svenskspråkig, dels hade en god kännedom om församlingarna i Borgå stift. Man sökte alltså efter en person som kunde stöda dialogen mellan Kipa och församlingarna, och det var där jag kom in i bilden. Jag var glad att stiftet och domkapitlet sågs som en möjlig samarbetspartner i detta arbete och hoppade därför gärna med på tåget. Att denna process samtidigt möjliggjorde ett slutarbete i mina studier till kyrkans organisationskonsult gjorde saker och ting ännu mera intressant.

Processen, hur utformades den

Planeringen utgick vi från dialogprincipen. Vi utgick från tanken på att i förändringssamarbete kommer man ganska långt med att informera om förändringen, men det avgörande för att lyckas är att kommunicera med alla berörda och då krävs det möjlighet till dialog. I detta fall gällde dialogen i första hand dem som jobbar med löneräknings- och bokföringsärenden i församlingarna. Dialogen, tänkte vi, är viktig för att alla ska få möjlighet att ställa frågor och kanske även ifrågasätta olika delar av förändringssamarbetet för att göra det förståeligt och hanterbart.

Organisering av samarbetsmöten

Från början hade man från Kipas sida tänkt att man skulle möta samtliga församlingar i Borgå stift inom loppet av cirka ett år, men redan i planeringskedet insåg vi att den tidtabellen skulle vara alldeles för ambitiös med tanke på allas tidtabeller. Från Kipas sida skulle både löneräkningen och bokföringen representeras av varsin medarbetare, förutom kundansvariga, som ledde mötena, och att redan få ihop dessa tidtabeller och matcha det med mina tidtabeller var utmaning som hette duga.

I detta skede av processen hittade vi ett rätt så behändigt sätt att använda oss av kalenderfunktioner, så att församlingarna kunde boka oss under sådana tider som vi meddelat att är tillgängliga för oss. Här fanns dock en fälla: vi behövde komma ihåg att alltid boka bufferttider, både före och ef-

ter samarbetsmötena, för i annat fall kunde det bli problem med att hinna.

Vi märkte också att församlingarna behöver en liten vänligt ”puff” för att göra bokningen till samarbetsmötet, så det blev en del telefonsamtal för kundansvariga att ringa eller mejl att skriva för att påminna församlingarna om denna möjlighet. När vi väl kom med påminnelsen om samarbetsmötena, så var församlingarna rätt aktiva i att hitta mötesdatum som passade dem.

Vi kom i gång med själva samarbetsmötena i början av 2024 och i skrivande stund har vi ännu några möten inbokade, så processen blev en hel del längre än vad vi tänkt oss från början. Vi hade också planerat in ett fysiskt möte för församlingarna på Åland, men detta möte har inte ännu blivit av. Det finns goda och förståeliga orsaker till detta och i och med att just den delen av processen inte ligger i fokus för detta arbete, väljer jag att lämna den aspekten därhän och i stället rikta blickarna mot själva samarbetsmötena och deras uppbyggnad och vad som hände under samtalen.

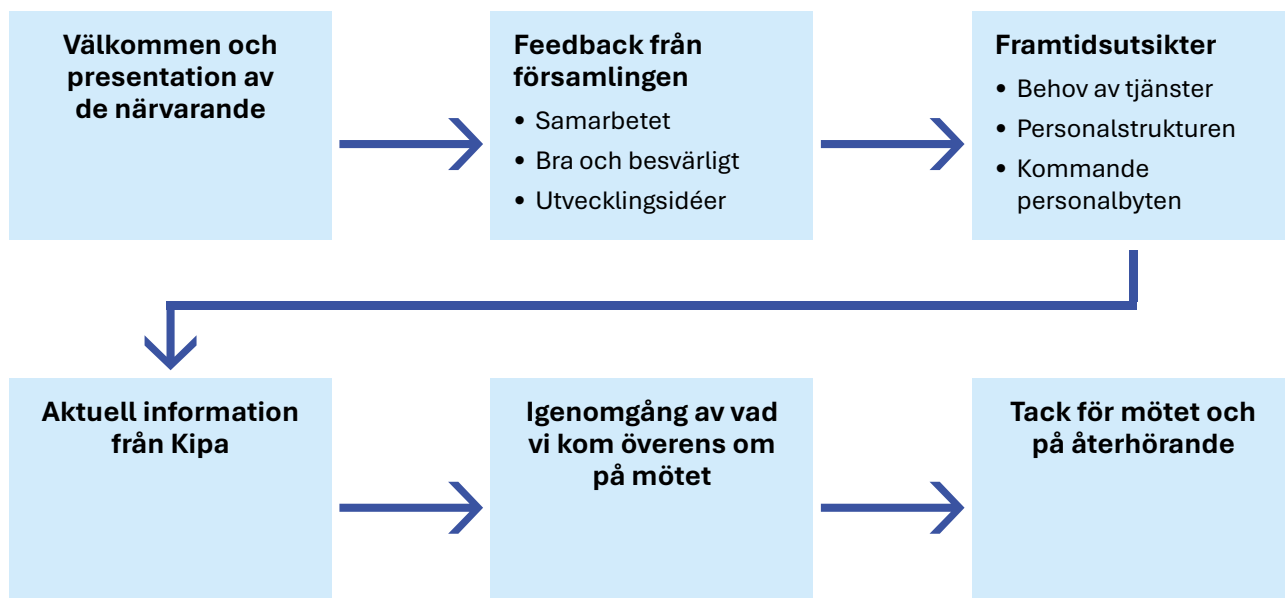
Då vi planerade samarbetsmötena valde vi att använda oss av en rätt enkel modell, där församlingarna stod i fokus. Alla möten ägde rum på Teams, vilket förstås har sina begränsningar, men som samtidigt möjliggjorde mötena, eftersom den geografiska avstånden stundvis var stora. Vid Kipa jobbar man nästan uteslutande via Teams, vilket gjorde valet av plattform enkelt.

Samarbetsmötenas förlopp

Samarbetsmötena planerades att hålla en tidsram på 60 minuter och här lyckades vi riktigt bra. Med

tanke på att mötena skedde digitalt var längden ganska optimal. Mötenas struktur såg ut som följande:

BILD 1 | Samarbetsmötenas förlopp



Deltagarna i samarbetsmötena

Från Kipas sida deltog alltid den kundansvariga samt en representant från löneräkningen och en representant från bokföringen (dessa personer kunde variera). Från församlingarnas sida var ofta den person eller de personer som jobbar med bokföring och löneräkning representerade. Ibland var även kyrkoherden närvarande på mötet. Då mötet gällde en samfällighet var ofta förvaltningschefen med på mötet. Vi var för det mesta mellan sex och åtta personer på mötena, vilket var ganska lämpligt med tanke på struktur och tidsanvändning.

Min roll i samtalen var mest att finnas med i bakgrunden. Samtalen leddes av den kundansvariga och det viktiga var att dialogen mellan församlingen och Kipa fick det utrymme som behövdes. Min roll hade ganska mycket att göra med att stödja förståelsen av varandra, då få av Kipas representanter har svenska som första språk. Ibland fick jag flika in då jag kände att det fanns språkliga missförstånd i luften eller så hjälpte jag till att översätta ord eller begrepp, antingen till svenska (oftast) eller till finska. Det hände också att jag någon gång fick rollen som "kulturtolk", då det var uppenbart att den

ena parten inte förstod ett kulturellt sätt att se det man just då diskuterade. Då jag reflekterade vilken min roll kom att bli i samtalen, valde jag att, som rubriken till detta slutarbete påvisar, kalla mig för brobyggare. Jag diskuterar detta närmaren senare i texten.

Under den period som jag deltog i samtalen, det vill säga april 2024 till april 2025 var jag med om totalt åtta samarbetsmöten.

Av församlingarna som deltog fanns representanter för liten församling, medelstor församling och för samfällighet. Orsaken till att ingen stor församling finns representerad här, beror på det att samtliga, i Borgå stifts mått mätt, stora församlingar ingår i tvåspråkiga samfälligheter som hör till något annat stift.

Anmärkningar om samarbetsmötenas innehåll

Då jag följde med samtalen slogs jag av hur viktigt det är att man förstår och kan använda rätt terminologi. I detta fall handlade det ju mycket om löneräkning och bokföring och termer som har med det att göra, men även terminologi som har med

Kipa-samarbetet att göra. Det räcker alltså inte med vardagssvenska i dessa sammanhang, fast man har stor nytta av den vid kommunikationen med andra. Det var också tydligt att man från Kipas sida ville göra ett så bra arbete som möjligt för att nå ut till församlingarna och diskutera gemensamma angelägenheter, samtidigt som man ibland kunde skönja en viss skepsis hos församlingarna och det tog ofta en stund innan man kom i gång med samtalet. Man försökte, så gott det gick, att undvika olika typer av polarisering och dikotomier, men ibland hörde jag något av martyrskapstal hos församlingarna, då de inte har något annat val än att anlita Kipa. Samtidigt upplevde jag en viss lyhördhet hos de allra minsta församlingarna, att Kipa faktiskt har möjlighet att göra deras rätt sårbara situation mindre sårbar. Det var också rätt tydligt att samtalet flöt till en början lite lättare med de tvåspråkiga församlingarna, där medarbetarna var vana vid finska ord och begrepp.

Innehållet i samtalen kretsade kring olika aktuella ämnen, varav exempelvis användningen av AI i hanteringen av fakturor var något av en "het potatis" under år 2024. Det var många som var irriterade över förändringen, eftersom den i det skedet ledde till en del felaktigheter och missförstånd hos församlingarna. Fakturorna gick helt enkelt till fel person för godkännande. Man var alltså allmänt ganska kritisk till denna förnyelse, men också un-

dantag förekom i några församlingar, där man såg detta som en möjlighet och förstod att de nuvarande problemen kommer att försvinna. Och intressant nog såg jag detta hända under den period som jag deltog i samarbetsmötena: under 2025 har ingen mera ens nämnt AI-styrningen av inköpsfakturer längre.

Ett annat diskussionsämne som ofta kom upp i samtalen var möjligheten att få snabba svar på olika frågor. Helt tydligt var att det för kunderna, dvs församlingarna kändes trögt att för varje fråga skicka in en servicebegäran och sedan vänta på svar. Under mötena diskuterades möjligheten att vara i kontakt per Teams och den vägen erbjöd man även från Kipas sida gällande korta frågor. Jag kan någonstans skönja, att just denna fråga varit på tapeten i många olika sammanhang, eftersom man i början av 2025 infört telefonservice vid Kipa varje vardag. Man har tagit väl emot denna förnyelse i församlingarna.

Över lag kunde jag konstatera att samtalen vid samarbetsmötena löpte väl och i en anda av respekt och god vilja. Ibland behövde jag hoppa in och lätta på stämningen lite genom att spegla något församlingen sade mot sådant som man på församlingshåll kände igen. För det mesta kunde vi hålla oss till den agenda vi planerat på förhand och den tidtabell vi satt för samarbetsmötena visade sig vara bra och tillräcklig.

Samarbetsmötenas mönster

När jag ser tillbaka på de samtal som jag närvara-

de vid och tänker på hur dynamiken i samtalen utvecklades, ser jag några olika mönster.

BILD 2 | Dialogernas mönster

Mönstret för en trevande dialog

Det vanligaste mönstret var att samtalet kom i gång lite trevande, att en viss skepsis fanns i luften till en början, men att man efter ett tag kom bra in i samtalet och att man från församlingarnas sida vågade lyfta fram både problem och glädjeämnen. Jag upplevde att det tog längre tid för dem som representerade

Kipa att prata om sådant i församlingarnas samarbete som skulle hjälpa dem att göra sitt jobb bättre. Kanske blev deras roll som "svarsautomater" för definierad just som sådan. Jag upplevde också att enbart de medarbetare vid Kipa som talade en god svenska hade möjlighet att föra en riktig dialog.

Skolelevsmönster

Ett annat mönster var något av ett skolelevsmönster, där man egentligen inte i något skede tog upp något besvärligt, utan höll sig enbart till sådant som fungerade bra. Kanske var det så för de församlingarna, men skeptikern i mig vaknar till liv i situationen

där allting är "för bra". Var man rädd för att kritisera eller ville man undvika extra arbete? Jag har inga svar på dessa frågor, de är enbart en reflektion av vad jag hörde vid samtalen.

Utvecklingsmönster

Ett tredje mönster som jag kunde uppfatta vid samarbetsmötena var något man kunde kalla för utvecklingsmönstret. I dessa samtal var man väl förberedd från församlingens sida och visste vilka ärenden man ville dryfta tillsammans. Här fanns också en

genuin vilja till att tillsammans utveckla verksamheten. Det handlade ofta om att hitta fungerande lösningar på något praktiskt problem, ett problem som också andra församlingar brottats med.

Det oväntade i mötena

Hände något oväntat i dynamiken under samtalen? Jag tänker mig att denna fråga är relevant i sammanhanget. Det oväntande ger ofta oanade möjligheter. Det kräver att de som samtalar är alerta i situationen och tar vara på den, i stället för att vifta bort den. För att svara på min egen fråga: i ett av samtalen kunde jag höra något oväntat hända. Det var frågan om en liten församling, där vardagen är rätt så skör på grund av få medarbetare. I början av samtalet var attityden gentemot Kipa ganska avog. Det lät på samtalsparten att detta samtal är ett nödvändigt ont och inget annat. Under samtalet vände det ändå plötsligt. Kipas medarbetare som ansvarar för löneräkning förklarade tålmodigt hur man kunde gå till väga i församlingen för att få en bättre beredskap att med Kipas hjälp betala ut löner och arvoden under perioder då man i församlingen exempelvis är tjänstledig. Plötsligt vän-

de samtalet och personen man talade med från församlingen förstod att det fanns hjälp att få, att hen inte var ensam i arbetet utan kunde få stöd från Kipa.

Vad var det som gjorde att samtalet vände? Jag tänker att det är svårt om inte omöjligt att sätt fingret på exakt vad det var som hände, men allt pekar på att man i samtalet tog varandra på allvar, att man lyssnade in varandra. I samtalet försökte man inte heller överrösta varandra, utan man lyckades skapa ett lugnt samtalsklimat, trots att utgångsläget var allt annat än lätt.

I de flesta samtalen upplevde jag att dynamiken fungerade och att det faktiskt var frågan om dialog. Man visade varandra hänsyn och hjälpte varandra i dialogen. Det hände visserligen några gånger att jag fick hoppa in och förklara något eller hjälpa till med att översätta något begrepp, både till finska och svenska.

Resultat

Vilken var min roll i allt detta? Vilken är konsultens roll? Detta är frågor som jag försökt hålla presenta hela tiden och rollen har inte varit alldeles enkel att axla. En utmaning i sammanhanget är att jag jobbar på domkapitlet i Borgå, och får således lätt rollen "som domkapitlets utsträckta arm" och det blir svårt att förbise det. Samtidigt som jag inser denna utmaning, så är samma sak också en styrka. Jag upplever att det finns en sorts sammanhållning genom låga trösklar i Borgå stift, som gör att domkapitlet inte alls i alla situationer behöver sess som ett övervakande organ, utan som någon som kan förknippas med stöd och som "en vän i nöden". Med denna dubbelhet i ryggsäcken har jag närmat mig samarbetsmötena med tanke på att bygga broar. Jag har varit noga med att i början av samtalen vara öppen med vad jag jobbar med och samtidigt understryka att jag i detta samtal inte är domkapitlets representant, utan att jag finns med för att stöda samtalet. Jag tänker att min roll har varit en möjliggörare och en betraktare, inte någon som styr eller ställer, än mindre leder mötet. Mitt val visade sig fungera rätt väl, åtminstone vad jag själv kan bedöma.

För det mesta satt jag tyst under mötena och lyssnade på vad de andra samtalade om. Jag gjorde vissa anteckningar, men förde inga regelrätta protokoll över samarbetsmötena. Den rollen innehades av den kundansvariga. Enbart om jag hörde att det blev missförstånd av något slag eller om någon bad mig, så gick jag in i samtalet. Någon enstaka gång märkte jag att jag behövde gå in för att skapa "lite god stämning" i samtalet, då jag kände isen för stunden höll på att lägga sig i Teams-rummet

Men brobyggare, varför valde jag det begreppet för att beskriva det jag gjorde? Jag tänker så här: dialogen, speciellt en som av karaktären är flerspråkig i grunden, kan stödas av någon som inte är inne i själva samtalet. Den personen (i detta fall jag) kan hjälpa de samtalande att nå varandra och förstå varandra bättre. Det blir med andra ord som att bygga broar, att hjälpa varandra att se varandra och närma sig varandra. Det är som om det man talar om blir synligare för båda, och till min förvå-

ning, också för mig.

Vad lärde vi oss

Det är nu dags att sammanfatta vad vi lärde oss genom och vid samarbetsmötena. I detta fall tänker jag att vi:et syftar mest på Kipas representanter och på mig. Jag behöver också reflektera över lärde jag mig av och hur min roll blev i denna process? Som beskrivningen ger vid handen, så blev processen en del annorlunda än vad man tänkte sig från början. Våra respektive tidtabeller gjorde att vi mötte betydligt färre församlingar i samarbetsmöten under perioden än vad vi hade planerat. Också det fysiska mötet med församlingarna på Åland blev framflyttat. Trots dessa motgångar tänker jag att jag fått en fin inblick i hur Kipa jobbar och hur man närmar sig kunderna (församlingarna) i frågor som berör utveckling och samarbete.

En lärdom som jag tar med mig är att dialogens medel för längre än enbart skrivna instruktioner eller rekommendationer eller (än värre) befallningar. Det var tydligt i samtalen att man kom längre i förståelsen av varandra, än om man enbart skulle ha tagit emot skriftliga instruktioner, som i värsta fall kanske skulle vara översatta till lite dålig svenska. Jag märkte också att det var tydligt att man tog hänsyn till den som inte fick tala sitt modersmål och lät hen till exempel alltid tala till punkt, trots att det av naturliga skäl tog längre tid. Samtidigt som jag skriver detta är jag medveten om att det inte är helt problemfritt att så få medarbetare vid Kipa har svenska som första språk. Risken för missförstånd finns i dagens läge och det märkte jag tydligt i några samtal, där begreppsförvirringen blev ganska påtaglig. Jag tänker att det svenska språket fortfarande bör vara en viktig prioritet, då man rekryterar nya medarbetare till Kipa.

Sedan vill jag i detta sammanhang lyfta frågan om samarbete inom den evangelisk-lutherska kyrkan i vårt land. Jag tänker att vi alltför mycket sitter i våra egna bubblor eller ser på varandra från våra egna högsäten, i stället för att fråga hur vi kan göra något tillsammans. Jag inser att språkfrågan är och förblir en utmaning för oss, men ibland har jag

känslan av att vi gömmer oss bakom den i stället för att sträcka ut en hand.

Jag hoppas att det samarbete vi nu har påbörjat kan vara en liten öppning till att faktiskt se varandra i vardagen och att inse att olika saker är svåra

och jobbiga för personer från olika regioner, samtidigt som vi också ser att vi kämpar med samma saker, oberoende av vilket språk vi talar som första språk.

Litteratur



Andelin, Jan-Erik 2023: Kyrkans dyra ekonomisystem: Hans Boije vill kunna välja bort Kipa. Artikel. Kyrkpressen 21.2.2023. Fontana Media, Helsingfors.

Buber, Martin 2024: Jag och du. (Ich und Du, 1923). Polaris, Stockholm.



Dialogpaus: Distanspaus. Artikel. dialogpaus.fi. Stiftelsen Dialogpaus, Helsingfors.



Dialogpaus: Sådär tar du hänsyn till olika språkanvändare i en dialog. Artikel. dialogpaus.fi. Stiftelsen Dialogpaus, Helsingfors.



Frontit 2019: Dialogen är avgörande för lyckat förändringsarbete. Artikel. www.frontit.se. Frontit AB, Stockholm.



Hilli, Charlotta och Kaihovirta Hannah 2017: Sju tolkningsnivåer av dialogism. Artikel. Åbo Akademi, Åbo.



Sandberg, Johan 2025: Kipa ger ökade kostnader på kort sikt. Artikel. Kyrkpressen 19.3.2025. Fontana Media, Helsingfors.

5

ROVA2030: Rovastikunnan kokoinen talousyksikkö

KONSULTIT: Hanna Kokko ja Johanna Simpanen

Sisällys

- 50 Tiivistelmä
- 50 Tausta
- 52 Kuvaus prosessista
- 53 Johtopäätökset
- 56 Mitä opimme?
- 59 Lähteet ja kirjallisuutta



Tiivistelmä

Tämä raportti on lyhennelmä loppuraportista, jonka kirjoitimme kirkon erityiskonsultointikoulutukseen kuuluneen konsultoinnin harjoitustyömme pohjalta. Teimme työn Turun arkkihiippakunnan toimeksiannosta heidän ROVA2030-hankeensa tueksi. Tavoitte-

namme oli luoda rovastikunnan kokoiseen seurakuntatalouteen taloushallinnon järjestämismalli, jota voitaisiin hyödyntää seurakuntaliitoksissa maanlaajuisesti. Raportissamme emme ota kantaa hengellisen työn organisointiin emmekä sen johtamisjärjestelmään.

TIMO JAKONEN

Tausta

Turun arkkiihoppakunnassa on käynnistetty keskustelu keväällä 2021 ennakoivasta rakennepohdinnasta teemalla rovastikunta 2030 (ROVA2030). Etsimme konsultoinnin harjoitustyöhön sopivaa toimeksiantoa ja Turun arkkiihoppakunnan tuomiokapituli tarjosi kevättävällä 2024 meille itseämme kiinnostavan ja mielenkiintoisen konsultointitoimeksiannon, mistä olimme hyvin motivoituneita. Tehtävänäme oli laatia Turun arkkiihoppakunnassa meneillään olevan ROVA2030-hankkeen käyttöön taloushallinnon järjestämismalli. Turun arkkiihoppakunnan ROVA2030-hankkeen tavoitteena on, että kustakin hiippakunnan nykyisestä rovastikunnasta muodostetaan vuonna 2030 yksi seurakunta/seurakuntatalous. Hankkeen taustalla on ajatus siitä, että suurempi seurakuntatalous pystyy paremmin kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja näin seurakunnallinen toiminta voidaan säilyttää omaleimaisena ja elävänä jatkossakin koko hiippakunnan alueella. Vaikka toimeksianto koski aluksi vain taloushallinnon järjestämismallia, meille selvisi pian, ettei taloushallinnon järjestämismallia ole tarkoituksenmukaista laatia huomioimatta selvityksessä seurakuntatoimistossa tehtävää hallinnollista työtä kokonaisuudessaan. Päädyimme näin arvioimaan työssämme yhteistyössä konsultoitavien työntekijöiden kanssa sitä, minkälaisia työtehtäviä tulevaisuudessa seurakuntatoimistossa tehtäisiin tai olisi tarpeen tehdä ja kuinka paljon henkilötyövuosia tähän tarvittaisiin.

Turun arkkiihoppakunnalta saamamme toimeksianto oli selvittää, millä henkilömäärällä ja toimenkuvilla rovastikunnan kokoinen talousyksikkö (noin 60 000–100 000 jäsentä) voisi toimia. Toimeksiantomme rajattiin koskemaan Paimion rovastikuntaa pian aloitettuumme, jottei työstämme tulisi liian laaja. Paimion rovastikunta valikoitui muiden rovastikuntien joukosta, koska se oli pisimmällä muutosprosessissa ja siellä suhtautuminen yhdistymishankkeeseen oli myönteisintä. Paimion rovastikunnan on tarkoitus toimia pilottina ja suunnan näyttäjänä muille rovastikunnille, mikäli

rovastikunnan seurakuntien päätöksentekijät rohkenevat tehdä liitokseen tarvittavat ratkaisut jo ennen vuotta 2030.

Työn alkuvaiheessa huomasimme, ettei talousyksikön järjestämismallin luominen onnistu huomioimatta kiinteistö- ja hautaustoimen sekä yleis- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, koska lähes kaikissa näissä tehtävissä on liittymäpinta taloushallintoon. Tämä tarkoittaa pääosin kaikkia niitä tehtäviä, joita tehdään seurakuntatoimistossa. Mallissa huomioitaisiin niin ikään Kirkon palvelukeskuksen, Kipan, laajempien palveluiden hyödyntäminen kirkkojärjestyksen mukaisesti ja digipalveluiden käyttäminen seurakunnissa. Tavoitteenamme oli, että mallia ja tuottamaamme tietoa voitaisiin hyödyntää sekä päätöksenteossa että käytännön valmistelutyössä niin ROVA2030-hankkeessa kuin muissakin vastaavankokoisissa seurakuntaliitostilanteissa koko kirkossa.

Teimme konsultointityön pääosin yhdessä Paimion rovastikuntaan kuuluvien seurakuntien (Salon seurakunta, Liedon seurakunta, Pöytyän seurakunta, Paimion seurakunta, Loimaan seurakunta ja Someron seurakunta) hallinnon henkilöstön kanssa. Osallistimme työhön myös Turun arkkiihoppakunnan taluspäälliköitä aina, kun se oli mahdollista. Raportoimme työmme edistymisestä kirkkoherroille säännöllisesti. Kirkkoherrojen oli mahdollisuus osallistua pitämiimme työpajoihin ja muutama heistä osallistuikin. Kerroimme Paimion rovastikunnan luottamushenkilöille konsultointityöstä heidän kokouksissaan niin Salossa kuin laivaseminaarissakin. Pidimme arkkiihoppakunnan tuomiokapitulin kanssa Teams-kokouksen työhöme liittyen ja kävimme kertomassa kirkkohallituksen täysistunnolle työstämme ja sen etenemisestä.

Organisaatiokonsultointi ei keskittynyt ottamaan kantaa mitenkään toiminnallisen (hengellisen) työn tehtäviin, tehtävänkuviin eikä johtamisjärjestelmään. Tämä raportti keskittyy pääosin talousyksikön tehtäviin, tehtävänkuviin ja henkilöstön organisoitumiseen.

Kuvaus prosessista

Alla olevassa kuvassa on kuvattu konsultointiprojektin vaiheita yli vuoden kestäneessä konsultoinnissa. Alkuperäisessä raportissa on kuvattu yksityiskohtaisesti prosessin eri vaiheet.

kuva 1 | Konsultointiprojektin kuvaus

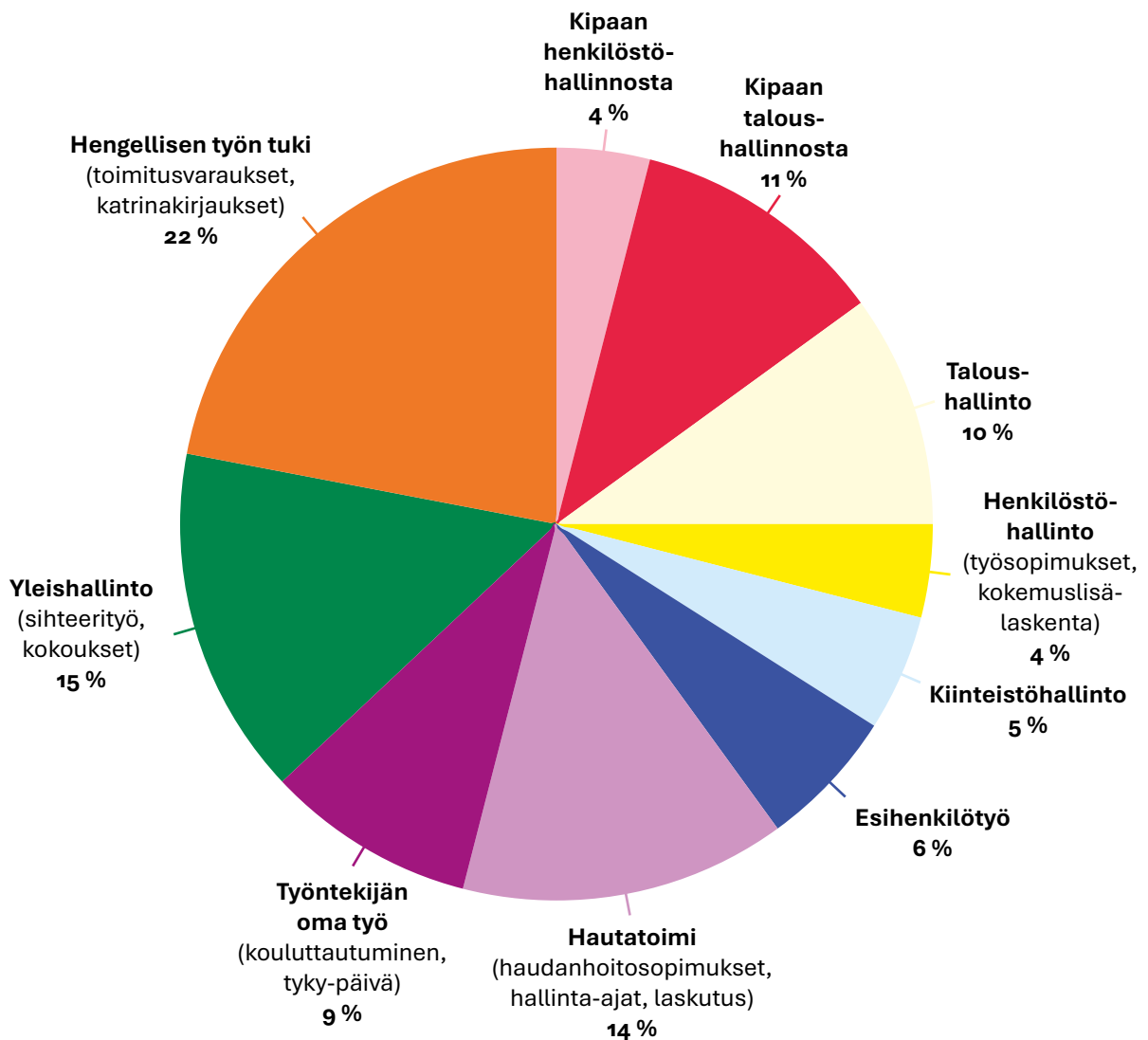


Johtopäätökset

Tämä raportti on lyhennelmä loppuraportistamme, jonka kirjoitimme konsultointiharjoituksemme pohjalta. Loppuraportissamme olemme kuvanneet yksityiskohtaisesti työmme johtopäätökset. Tässä osuudessa on lyhyesti esitelty päätelmiä ja lopputuloksia sekä kuvattu tarkemmin johtamisrakenne, joka oli alkuperäisen toimeksiannon vaatimus. Konsultoinnin yhteydessä teetimme kuitenkin tavoitteen saavuttamiseksi seurakuntatoimiston henkilökunnalle työajan seurannan. Seurannan perusteella saimme koostettua

yhteenvedon siitä, miten työaika jakautuu palvelutoimistossa esimerkiksi talous- ja palkkahallinnon sekä hauta-, kiinteistötoimen, esihenkilötyön sekä hallinnon kesken. Saatujen tulosten perusteella voimme olettaa, että tulokset edustavat hyvin työajan jakautumista pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa. Seurakuntaan jäävien työtehtävien läpikäynti ja prosessien yhtenäistäminen sekä sähköisten järjestelmien käyttöönotto esimerkiksi hautatoimessa tehostaisi toimintaa jatkossa merkittävästi.

kuva 2 | Työajan jakautuminen palvelutoimistossa



Toteutettu työajanseuranta toi myös esille sen, että työntekijät tekevät työtehtävät tunnollisesti juuri niin kuin heidät on perehdytetty tai heille on ohjeistettu vuosia tai jopa kymmeniä vuosia aiemmin eivätkä he kyseenalaista tekemistään. Mikäli toimintaa halutaan tehostaa tai yhteisiä toimintamalleja luoda, on tärkeää tunnistaa olennaiset työtehtävät ja linjata, millä tavalla ja miten tarkalla tasolla asioita halutaan jatkossa tehtävän. Tehty työajan kartoitus toi näkyväksi sen, miten monilla eri tavoilla työntekijät tekevät saman työtehtävän eri seurakunnissa. Tässä yhteydessä kävimme läpi rovastikunnan työntekijöiden kanssa prosessien kuvaamisen tärkeyttä.

Teetetyssä työajanseurannassa nousi esille toistuvia hallinnollisia työtehtäviä, joita jokainen talouspäällikkö tai muu viranhaltija joutuu tekemään joko vuosittain tai muutaman vuoden välein jokaisessa seurakuntataloudessa. Laskimme näille talouspäällikön hallinnollisille tehtäville laskennallisen hinnan ja toimme raportissa esille sen, miten paljon esimerkiksi kuuden seurakunnan seurakuntaliitos toisi laskennallisesti säästöjä vuositasona.

Työhömmä sisältyy myös seurakunnan henkilöstöpäällikön luoma pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelmamalli. Valmis henkilöstösuunnitelmamalli on loppuraporttimme liitteenä. Henkilöstö on seurakunnan tärkein resurssi, mutta myös merkittävin kuluera. Siksi pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelma on tärkeä työkalu, kun muutoksiin valmistaudutaan tai kuluja pitää sopeutussyistä karsia. Pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelman on hyvä olla konkreettinen suunnitelma, jossa on selkeästi otettu kantaa, miten toimitaan, kun jokin paikka vapautuu.

Pohdimme konsultoitavien työntekijöiden kanssa myös uuden palvelutoimiston (ent. seurakuntatoimiston) tehtäviä, toimiston nimeä ja toimipisteiden määrää seurakuntaliitostilanteessa. Seurakuntaliitoksen taustalla on usein talouteen liittyvät tekijät, minkä vuoksi liitoksella tavoitellaan taloudellista tehokkuutta ja säästöjä. Säästöjä ei usein saavuteta aivan heti, mutta hallintoa tehostamalla niitä kyllä muutaman vuoden kuluessa syntyy. Tavoitteena on, että seurakuntatalouden hallinnossa tehdään vain ne työtehtävät, jotka siellä lainsäädännön tai

käytännön tarpeen vuoksi on pakko tehdä. Työtehtävien määrään vaikuttavat myös ne työtehtävät, joita nykyisin ei tehdä, mutta joiden tekeminen nähdään tarpeelliseksi jatkossa (sisäisen laskennan työtehtävät). Konsultoinnin yhtenä lopputuloksena oli luokittelu talous- ja palkkahallinnon työtehtävistä, joita Kipa voi tehdä ja mitä Kipa ei voi siirtää tehtäväksi. Lisäksi tuotimme konsultoinnin lopputuotoksena arkistoitavan materiaalin ohjeistuksen.

Konsultoinnin päätavoitteena oli luoda rovastikunnan kokoiseen seurakuntatalouteen taloushallinnon järjestämismalli, jota voitaisiin hyödyntää seurakuntaliitoksissa maanlaajuisesti. Taloushallinnon järjestämismallia varten haastattelimme nykyisiä isojen seurakuntatalouksien ja seurakuntayhtymien viranhaltijoita sekä kirkkohallituksen työmarkkinalaitoksen lakimiestä. Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti parempana johtamisjärjestelmää, jossa kirkkoherra ja talouden johtava viranhaltija toimivat rinnakkaisina johtajina, eikä kirkkoherra toimi taloudesta vastaavan viranhaltijan esihenkilönä. Järjestely, jossa kirkkoherra toimii koko henkilöstön esihenkilönä, voi toimia, kun henkilö on persoonaltaan tehtävään sopiva. Kirkkoherran tehtäväkenttä muodostuu tässä mallissa kuitenkin helposti liian kuormittavaksi erityisesti vähänkin suuremmissa seurakuntatalouksissa.

Kirkon hallintohierarkiaan on sisäänkirjoitettu kaksinaapainen seurakunnan johtamisjärjestelmä, mikä tarkoittaa, että kirkkoherra on hengellisen työn viranhaltijoiden ja työntekijöiden esihenkilö ja seurakunnan taloudesta vastaava viranhaltija on muun kuin hengellistä työtä koskevan henkilöstön esihenkilö. Kirkkoherra toimii tuomiokapitulin ja piispan alaisuudessa. Johtavalle taloudesta vastaavalle viranhaltijalle ei ole kirkollisessa lainsäädännössä erikseen määritelty esihenkilöä, mikä on vaikuttanut siihen, että käytännöt vaihtelevat seurakuntatalouksittain. Joissakin seurakuntatalouksissa talouden johtava viranhaltija on kirkkoneuvoston alainen ja joissakin yhtymäjohtajan tai kirkkoherran.

Seurakunta, jossa on kaksi samalla organisaatio- tasolla työskentelevää johtavaa viranhaltijaa (kirkkoherra ja taloudesta vastaava viranhaltija) on

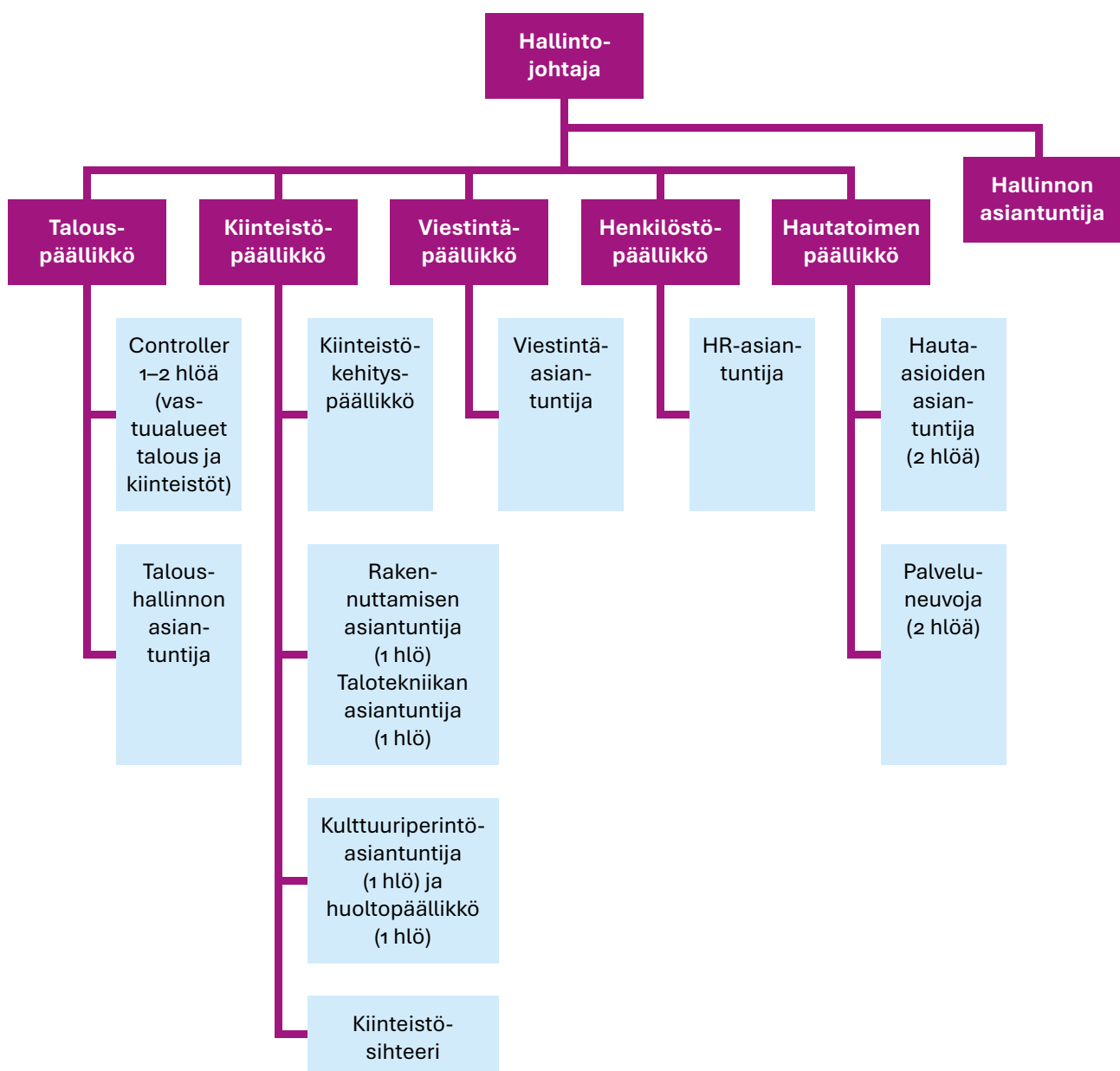
riskien hallinnan ja työhyvinvoinnin kannalta kannatettavin vaihtoehto. Seurakuntaliitoksessa, jonka seurauksena syntyvän seurakunnan jäsenmäärä on noin 60 000–100 000 jäsentä, suosittelemme haastattelujen ja muiden työmme puitteissa käymiemme keskustelujen perusteella organisaatiota, jota johtavat kirkkoherra ja hallintojohtaja. Tämän mallin heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei hallintojohtajalla ole henkilöä esihenkilönä. Haastattelimistamme johtavista viranhaltijoista useampi piti seurakunnan kannalta tarkoituksenmukaisimpana hallintojohtajan koulutusvaatimuksena

oikeustieteen ylempää korkeakoulututkintoa.

Konsultointityön loppuraportissa on otettu kantaa johtavien viranhaltijoiden palkan määräytymiseen. Teimme kaikille organisaatiokaavion rooleille tehtäväkuvaukset, jotka ovat liitteenä alkuperäisessä konsultoinnin loppuraportissa.

Olemme rakentaneet organisaatiokaavion hallinnon työn (seurakuntatoimistossa tehtävän työn) organisoitumista varten. Emme ota kantaa hengellisen työn emmekä kiinteistö- ja hautaustoimen kokonaisorganisoitumiseen.

kuva 3 | Organisaatiokaavio



Paimion rovastikunnan kokaisen seurakunnan henkilöstömitoitus on laadittu sillä oletuksella, että kaikki mahdolliset taloushallinnon työt on siirretty Kipaan ja seurakuntataloudella on käytössä sähköinen asiointi, jonka kautta hoituvat toimitus- ja tilavaraukset. Hautaustoimen prosessit (hautajan jatkaminen, haudanhoitosopimukset, hautakartta) on digitalisoitu.

Haastattelemamme viranhaltijat toivat haastateluisissa esille, että suuressa seurakunnassa hallintojohtajalla olisi hyvä olla juristin koulutus, mistä olisi hyötyä seurakunnan edunvalvonnassa. Organisaatiokaaviossa hallintojohtajan alaisuudessa ovat taluspäällikkö, kiinteistöpäällikkö, viestintäpäällikkö, henkilöstöpäällikkö, hautatoimen päällikkö sekä hallinnon asiantuntija. Hallinnon asiantuntijan vastuu on seurakunnan hallinnon käytännön työtehtävien hoitaminen.

Taluspäällikön alaisuudessa työskentelee taloushallinnon asiantuntija sekä kaksi controlleria. Nämä henkilöt työskentelevät tiiminä ja sijaistavat tarvittaessa toisiaan. Controllereista toisen työtehtäviin tulisi lisätä selkeästi kiinteistöihin liittyvät taloushallinnon työt. Henkilöstöpäällikön alaisuudessa työskentelee HR-asiantuntija. He sijaistavat tarvittaessa toisiaan.

Huomattakoon, että vaikka toimeksiantomme laajeni talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämismallista koskemaan koko seurakuntatoimiston henkilökuntaa, tämä ei kuitenkaan vaikuttanut arvioomme talous- ja henkilöstöhallinnon tulevaisuuden resurssitarpeesta.

Hautatoimen päällikön alaisuuteen olemme kuvanneet seurakuntatoimistossa työskentelevien työntekijöiden tehtäväkuvat, joita ovat hauta-asioiden asiantuntija ja palveluneuvoja. Emme ota kantaa muihin hautatoimen päällikön alaisuudessa työskenteleviin työntekijöihin. Yhtenäinen hautakarttajärjestelmä ja hauta-asioiden hoidossa yhtenäiset toimintamallit toisivat työajan säästöjä, mikä mahdollistaisi organisaatiokaavion mukaisen henkilömitoituksen. Alkuperäisessä konsultoinnin loppuraportissa otimme kantaa myös kiinteistötoimen henkilöstömitoitukseen.

oli reagoitava nopeasti ja tehtävä muutos loppupäivän ohjelmaan. Meistä toinen otti loppupäiväksi tuon ryhmän ohjauksen itselleen ja toinen meistä jatkoi suunniteltua ohjelmaa sen ryhmän kanssa, jonka tehtävät linkittyivät taloushallintoon. Henkilöstöltä saamamme palautteen mukaan tämä interventio onnistui.

Mitä opimme?

Konsultointihanke oli mielenkiintoinen kokemus, joka opetti meille paljon uutta seurakuntatalouksien arjesta ja haasteista. Heti ensimmäisessä työpajassa opimme, miten tärkeää konsultin on tietää lähtötilanteesta mahdollisimman paljon etukäteen. Saimme heti alkuun huomata, ettei meillä ollut riittävää tietoa työpajoihin kutsuttujen henkilöiden tehtäväkuvista ja ennako-odotuksemme seurakuntatoimistossa tehtävistä työstä osoittautui virheelliseksi. Olimme aluksi siinä käsityksessä, että kaikki seurakuntatoimistossa työskentelevät henkilöt tavalla tai toisella työskentelevät taloushallintoon liittyvien tehtävien parissa ja olimme laatineet ensimmäisen työpäivän ohjelman tähän oletukseen perustuen. Jos olisimme syventyneet henkilöstön tehtäväkuviiin ennen työpäivää, tätä virhettä ei olisi tapahtunut. Kun osa henkilöstöstä ilmaisi lounaalla, että ohjelma ei oikeastaan kosketa ollenkaan heitä ja että he kokevat olevansa turhaan mukana, meidän

oli reagoitava nopeasti ja tehtävä muutos loppupäivän ohjelmaan. Meistä toinen otti loppupäiväksi tuon ryhmän ohjauksen itselleen ja toinen meistä jatkoi suunniteltua ohjelmaa sen ryhmän kanssa, jonka tehtävät linkittyivät taloushallintoon. Henkilöstöltä saamamme palautteen mukaan tämä interventio onnistui.

Opimme työssämme myös, ettei mitään asiaa voi kyllin selvästi sanoittaa. Ihmiset ymmärtävät asiat jokainen omalla tavallaan, minkä vuoksi tiettyyn lopputulokseen pääsemiseksi tehtävä tai asia tulee sanoittaa monella eri tavalla ja toistaa useampaan kertaan. Tämä tuli esille kahdessa tapauksessa. Ensimmäisessä työpajassa kerroimme konsultin roolista ja siitä, mikä meidän roolimme ROVA2030-prosessissa on. Työpäivän jälkeen saimme kuitenkin taluspäälliköiden kautta viestiä, että olimme aiheuttaneet yhdessä seurakunnassa pienimuotoisen kriisin, koska osalle henkilöstöstä oli syntynyt sellainen käsitys, että meillä

konsulteilla olisi määräysvaltaa heidän prosessissaan. Korjasimme tilanteen toisessa työpajassamme, jossa sanoitimme ja selvensimme uudelleen rooliamme ja korostimme sitä, että me ainoastaan harjoittelemmekin konsultointia heidän kanssaan eikä meillä ole minkäänlaista määräysvaltaa ROVA-prosessissa. Konsultin tehtävä on ehdottaa ja antaa vaihtoehtoja, seurakunta kuitenkin päättää itse. Sanoituksen/ohjeistuksen selkeyden merkitys korostui myös työajan seuranta koskevassa ohjeistuksessa. Työajan seuranta jouduttiin toteuttamaan kaksi kertaa, koska ensimmäisellä kerralla emme olleet riittävän selkeästi sanoittaneet sitä, mitä seurannassa tuli ottaa huomioon ja miten odotimme, että tehtävät tulisi kirjata. Lopputuloksesta päätellen toisen työajan seurannan ohjeistus onnistui paremmin, vaikkakin exceleitä jouduttiin silti jatkotyöstämään verraten paljon, jotta niistä saatiin tehtyä yhteismitallisia ja saatiin aikaiseksi luotettava yhteenveto.

Ensimmäisestä työpajasta saamamme oppimiskokemus oli myös se, että olisi tärkeää antaa alussa osallistujille aikaa kysymysten tekemiseen, kuten miksi konsultointia tehdään, mitä siitä seuraa ja miten minulle työntekijänä käy konsultointiprosessin jälkeen. Tämän voisi toteuttaa helposti pienryhmissä ja pohditut asiat tulisi esitettyä ääneen koko ryhmälle ja niihin konsulttina pääsisi tarttumaan.

Toinen ja kolmas työpaja sujuivat ensimmäistä jouhevammin. Tähän varmasti vaikutti se, että aloimme tulla henkilöstön kanssa tutuiksi, Paimion rovastikunnan eri seurakuntien henkilöstö alkoi tuntea toisensa, roolimme konsultteina selkiytyi ja työpajapäivien rakenne toistui pääpiirteissään samankaltaisena. Henkilöstö tiesi työpajoihin tullessaan, mitä suurin piirtein oli tiedossa.

Työpajoissa meille välittyi tunne siitä, että henkilöstö on valmis työskentelemään rovastikunnan kokoisessa seurakunnassa. He ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan ja tarkastelemaan työtehtäviään uudesta näkökulmasta ja he olivat kiitollisia uusista vaihtoehtoista toimintamalleista, joita toimme heille tiedoksi. Konsultointia auttoi merkittävästi se, että ROVA2030-hanke on ollut käynnissä jo useamman vuoden ja työntekijät ovat vähitellen tottuneet ajatukseen suuremmissa seu-

rakunnassa työskentelystä. Kokemuksemme mukaan henkilöstöä havahdutti eniten Taloushallinto-liiton luento taloushallinnon nopeasta kehityksestä ja siitä, että on elintärkeää pysyä kehityksessä mukana. Myös erilaiset kustannuslaskelmat (mm. oman työn hinta ja arkistotyöhön käytetyn työajan hinta) pohdituttivat.

Seurakuntien johtavat viranhaltijat tunnistavat haastattelujen perusteella johtamiskulttuurin ja toimintatapojen muutostarpeen. Kirkon kaksinaipainen johtaminen tuo muutokseen kuitenkin oman haasteensa. Tiedostamme, miten haastavaa on saada eri tehtävänkuvissa olevat viranhaltijat toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Tähän tuo lisäksi oman haasteensa johtavien viranhaltijoiden persoonat, heidän välisensä dynamiikka, roolit ja henkilökemiat. Yhdessä seurakuntayhtymässä tätä oli ratkaistu kirjoittamalla jokaiselle johtoryhmään kuuluvalla viranhaltijalla toimintakäsikirjat.

Konsultointityön aikana osallistuimme Paimion rovastikunnan luottamushenkilöiden, kirkkoherrojen ja muiden viranhaltijoiden kanssa tapahtuneeseen risteilyyn. Risteilyn tavoitteena oli yhteinen keskustelu Paimion rovastikunnan tulevaisuuden suunnista ja mahdollisuuksista. Konsultteina esitimme lyhyesti alustavia tuloksia ja havaintoja työpajoista. Kerroimme onnistuneen seurakuntaliitoksen edellytyksistä ja ennakoinnin tärkeydestä talouden näkökulmasta. Koimme oman osuutemme tuovan luottamushenkilöille tärkeää uutta tietoa seurakunnan työntekijöiden arjesta ja näkökulmia päätöksentekoon. Tätä kokemusta myös tuki se, että saimme useita kysymyksiä luottamushenkilöiltä esitysten aikana ja niiden jälkeen. Risteilyn aikana oli myös vapaamuotoista keskustelua luottamushenkilöiden kanssa. Huomasimme, että he saavat monenlaista viestiä, jopa virheellistä tietoa, eri suunnista, mikä ymmärrettävästi vaikeuttaa heidän päätöksentekoaan.

Konsultointihanke oli mielenkiintoinen ja opettavainen työ niin oman ammatillisen osaamisen kannalta kuin seurakuntaosaamisenkin näkökulmasta. Syvennyimme konsultointitehtävässä seurakunnan käytännön arkeen ja työtehtäviin, mikä lisäsi ymmärrystämme ja tietämystämme seurakunnassa tehtävästä työstä sekä sen moninaisista haas-

teista. Tulemme jakamaan työssämme saamaamme tietoa työyhteisössämme (Kipassa ja Kirkkohallituksessa) ja hyödynnämme tietoa prosessien kehittämisesä. Pääsimme konsultointihankkeessa tekemään yhteistyötä hyvin laajasti eri sidosryhmiin, kuten tuomiokapitulin, luottamushenkilöiden, konsultoitavien työntekijöiden kuin kirkkohallituksen asiantuntijoidenkin kanssa.

Yhteistyömme konsultteina sujui hyvin ja koemme, että meillä oli toisiaan tukevat vahvuudet suunnitella ja toteuttaa syksyn työpajoja sekä yleisesti johtaa konsultointiprosessia. Pystyimme konsultteina luottamaan toisiimme ja se näkyi mm. työpajoissa, että jatkoimme lauseita toisen jälkeen ja puhuimme kuin yhdestä suusta taloushallinnon kustannustehokkaan tekemisen puolesta. Pystyimme avoimesti sparrailemaan konsultoinnista Paimion rovastikunnan talouspäälliköiden kanssa sekä Turun arkkihiippakunnan hiippakuntasihteeri Mika Piittalan kanssa. Saimme heiltä konsultointiin apua eri vaihtoehtojen tarkastelussa, ongelmanratkaisussa, palautteen muodossa sekä ihan käytännön järjestelyissä, koska työpajat järjestettiin Salon seurakuntatalolla. Lisäksi saimme sekä Mikalta että talouspäälliköiltä paljon kannustusta sekä motivaatiota erinäisten haasteiden edessä.

Konsultointityössämme aktiivisen työskentelyn osuus asiakkaiden kanssa jäi työssämme valitettavasti hyvin pieneksi, sillä viestintään ja muuhun

valmistelutyöhön sekä loppuraportin kirjoittamiseen meni odotettua enemmän aikaa. Olisi ollut mukavaa, ja ehkä hyödyllistäkin, työskennellä konsultointiasiakkaan kanssa hieman pidempään, jolloin konsultointitilanteita olisi ollut mahdollisuus harjoitella enemmän.

Me taloushallinnon edustajat pidämme ROVA2030-hanketta tarkoituksenmukaisena ja kustannustehokkaana. Henkilöstö toivoo liitoksen toteutuvan, koska liitos lisäisi työhyvinvointia. Liitos mahdollistaisi henkilöstölle enemmän kollegiaalista tukea ja mahdollisuuden kehittyä ja keskittyä tiettyihin tehtäviin aiempaa enemmän. Taloushallinnon tehtävien keskittäminen Kipaan mahdollistaisi uudet, vaativammat tehtävänkuvat seurakunnissa sekä taloushallinnon prosessien tehokkaan kehittämisen kirkossa, mikä on Kipan ydintehtävä. Seurakunnissa tarvitaan kuitenkin myös muiden kuin taloushallinnon prosessien kuvaamista ja kehittämistä sekä sähköisten palvelujen käyttöönottoa. Paimion rovastikunnan seurakuntien yhdistymisestä koituvat säästöt eivät synny välittömästi. Pitkällä aikavälillä liitoksella ja prosessien kehittämisellä voidaan kuitenkin saavuttaa huomattavia säästöjä.

Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi.¹

¹ Sydänmaanlakka, 2015, 55

Lähteet ja kirjallisuutta

Keso, Vesa ja Vakkuri, Jarmo 2011: Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Korhonen, Hille ja Bergman, Tytti 2019: Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Insights, Helsinki.

Puutio, Risto ja Kykyri, Virpi-Liisa 2015: Konsultointi keskusteluna: vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanherkkää tasapainoilua. Metanoia-instituutti, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015: Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum, Helsinki.

6

Heinolan seurakunnan strategian 2025–2029 konsultointi

KONSULTTI: Timo Lampi

Sisällys

- 61 Tiivistelmä
- 61 Tausta
- 62 Prosessin kulku
- 63 Lopputulokset
- 64 Mitä opimme
- 66 Lähteitä ja virikemateriaalia

Tiivistelmä

Heinolan seurakuntaan tehtiin konsulttien tuella strategia vuosille 2025–2029. Työ perustui Taloustutkimuksen kyselytutkimukseen, jonka avulla kartoitettiin heinolalaisien kokemuksia seurakunnasta. Konsultaatio kesti huhtikuusta 2024 tammikuulle 2025.

Strategiaprosessi toteutettiin yhdessä luottamushenkilöiden ja seurakunnan työntekijöiden kanssa. Työtä helpotti se, että seurakunnan johdolla oli

aikaisempaa kokemusta strategiatyöstä. Prosessin aikana Heinolan seurakunnalle määritettiin perustehtävä, visio ja keskeiset tavoitteet. Lisäksi strategiakaudelle luotiin vuosittaisia tavoitteita.

Konsultointiprosessissa sovellettiin valmentavan johtamisen mallia. Malli auttoi konsultteja hyödyntämään dialogista työtettä, rakentamaan luottamusta ja tukemaan seurakuntaa hyödyntämään erilaisten työntekijöiden osaamista.

Tausta

Heinolan seurakunta on pieni kaupunkiseurakunta Lahden seudulla. Seurakunnassa on noin 40 työntekijää. Puolet työntekijöistä on hengellisen työn tekijöitä ja puolet työskentelevät seurakunnan tukitoimissa. Seurakunnan jäsenmäärä on noin 12500.

Seurakunta päätti aloittaa strategiaprosessin vuonna 2024. Päätöksen taustalla oli se, että kuluva strategiakausi oli päättymässä. Strategiaprosessin tavoitteeksi määritettiin tuottaa uusi strategia niin, että prosessiin osallistuvat seurakunnan työntekijät ja luottamushenkilöt.

Konsultoinnista sovittiin etätapaamisessa huh-

tikuussa 2024. Seurakunnan edustajina palaverissa olivat kirkkoherra ja talouspäällikkö. Palaverissa luotiin työskentelylle raamit ja aikataulu sekä laadittiin konsulttisopimus. Tavoitteena oli, että kirkkovaltuusto voi hyväksyä uuden strategian marraskuussa 2024.

Strategiatyötä ei tarvinnut aloittaa alusta. Heinolan seurakunta oli jo tilannut Taloustutkimukselta kyselytutkimuksen. Tutkimus kartoitti Heinolan asukkaiden asiakokemusta seurakunnasta. Sama tutkimus oli tehty jo useassa muussa seurakunnassa. Siten tuloksia oli mahdollista verrata muiden seurakuntien tuloksiin.

Prosessin kulku

Konsultointiprosessi perustui työskentelyihin, jotka toteutettiin yhdessä luottamushenkilöiden ja seurakunnan työntekijöiden

kanssa. Lisäksi työntekijöille annettiin niin sanottuja välitehtäviä. Kuva 1 tiivistää kuvauksen konsultointiprosessin kulusta.

KUVA 1 | Prosessin kulku

MILLOIN	KETKÄ	MITÄ	HUOMIOT
Huhti- toukokuu • kolme työstöä	Luottamushenkilöt ja työntekijät yhdessä	Taloustutkimuksen kyselyn purkaminen, toimintaympäristön muutokset, perustehtävän määrittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Ryhmät, joissa luottamushenkilöitä ja työntekijöitä yhdessä Työ yhteisen tavoitteen eteen innostunutta <p>MITÄ TAPAHTUI: Perustehtävä määritettiin uudelleen, ryhmät löysivät runsaasti puutteita vanhasta perustehtävästä.</p>
Syyskuu • yksi työstö	Työntekijät	Vision työstäminen, arvotyöskentely 1	<ul style="list-style-type: none"> Työskentelyssä työstettiin kuvia, joita työntekijät olivat ottaneet hahmotellessaan seurakunnan visiota vuodeksi 2029. <p>MITÄ TAPAHTUI: Työskentelylle onnistuttiin luomaan turvallinen tila, jossa työntekijät saattoivat jopa hullutella.</p>
Lokakuu • kaksi työstöä	Luottamushenkilöt ja työntekijät erikseen	Vision työstäminen, arvotyöskentely 2, strategiset polut, resurssit, yhteistyö ja yhteistyö- kumppanit	<ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilöt työstivät visiota pienryhmissä ja virikekuvien avulla. Tiimit pohtivat, miten uusi visio voi olla totta vuonna 2029. Henkilöstö ei hyväksynyt strategiaryhmän tuottamaa sanamuotoa. <p>MITÄ TAPAHTUI: Keskustelu herätti huomaamaan avoimen viestinnän merkityksen.</p>
Marraskuu • kaksi työstöä	Työntekijät ja strategiaryhmä erikseen	Strategian mittarit	<ul style="list-style-type: none"> Sana mittari aiheutti sekaannusta. Lisäksi työntekijät pohtivat, voiko seurakuntatyötä ylipäänsä mitata. <p>MITÄ TAPAHTUI: Työntekijät hahmottelivat mittareita ja evästivät strategiaryhmää suunnittelemaan arviointeja myös kesken strategiakautta.</p>
Joulukuu		Hallinnolliset päätökset	
Tammikuu		Palaute	<ul style="list-style-type: none"> Todettiin, että konsultoinnin tavoitteet on saavutettu. Seurakunnassa oli alkanut keskustelu laadullisista mittareista. Seurakunnassa harkittiin uutta hanketta seurakuntatyön vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. <p>MITÄ TAPAHTUI: Konsultointihanke päättyi ja pohdittiin jatkoaskelia.</p>

Lopputulokset

Strategiakonsultaatio Heinolan seurakunnassa oli palautteen perusteella hyvä kokemus niin konsulttien, työntekijöiden kuin luottamushenkilöiden näkökulmasta. Suuri syy strategiatyön onnistumisen kannalta oli se, että strategiatyö oli seurakunnassa entuudestaan tuttua. Henkilöstö tosin totesi palautteessa, että strategian laatimiseen tarvittu työmäärä oli kuitenkin yllättävän suuri.

Työntekijät antoivat hyvää palautetta erityisesti yhdessä tekemisestä. Se, että koko henkilöstö oli mukana prosessissa, tuotti yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Erityisen ilahduttavaa oli, että seurakunnan tukitoimista vastaavat työntekijät kokivat olevansa merkityksellinen osa henkilöstöä. Prosessin myötä vahvistuneella me-hengellä on merkitystä, kun seurakunnassa laaditaan uuden strategian mukaisia toiminta- ja taloussuunnitelmia.

Konsultit saivat kriittistä palautetta epäselvistä välitehtävistä ja siitä, ettei työntekijöillä ollut aina tietoa, miten prosessi etenee. Kävi ilmi, että hen-

kilöstöllä ei ollut käytössään esimerkiksi tiedostokansiota, josta jokainen olisi voinut seurata strategiaprosessin kulkua ja prosessin aikana tuotettua materiaalia. Vaikka työstötapaamiset alkoivat aina tilannepäivityksillä, henkilöstöllä kesti siis aikansa orientoitua työskentelyihin. Sisäisen viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa.

Kirkkoherra pohti myös, että seurakunnan väliportaan johdon kanssa olisi ollut hyvä käydä laajempaa keskustelua strategiatyön eteenpäin viemisestä. Keskustelun myötä strategiaprosessi olisi pysynyt paremmin liikkeessä. Lisäksi ylin johto olisi voinut tarkistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät asioita samalla tavalla.

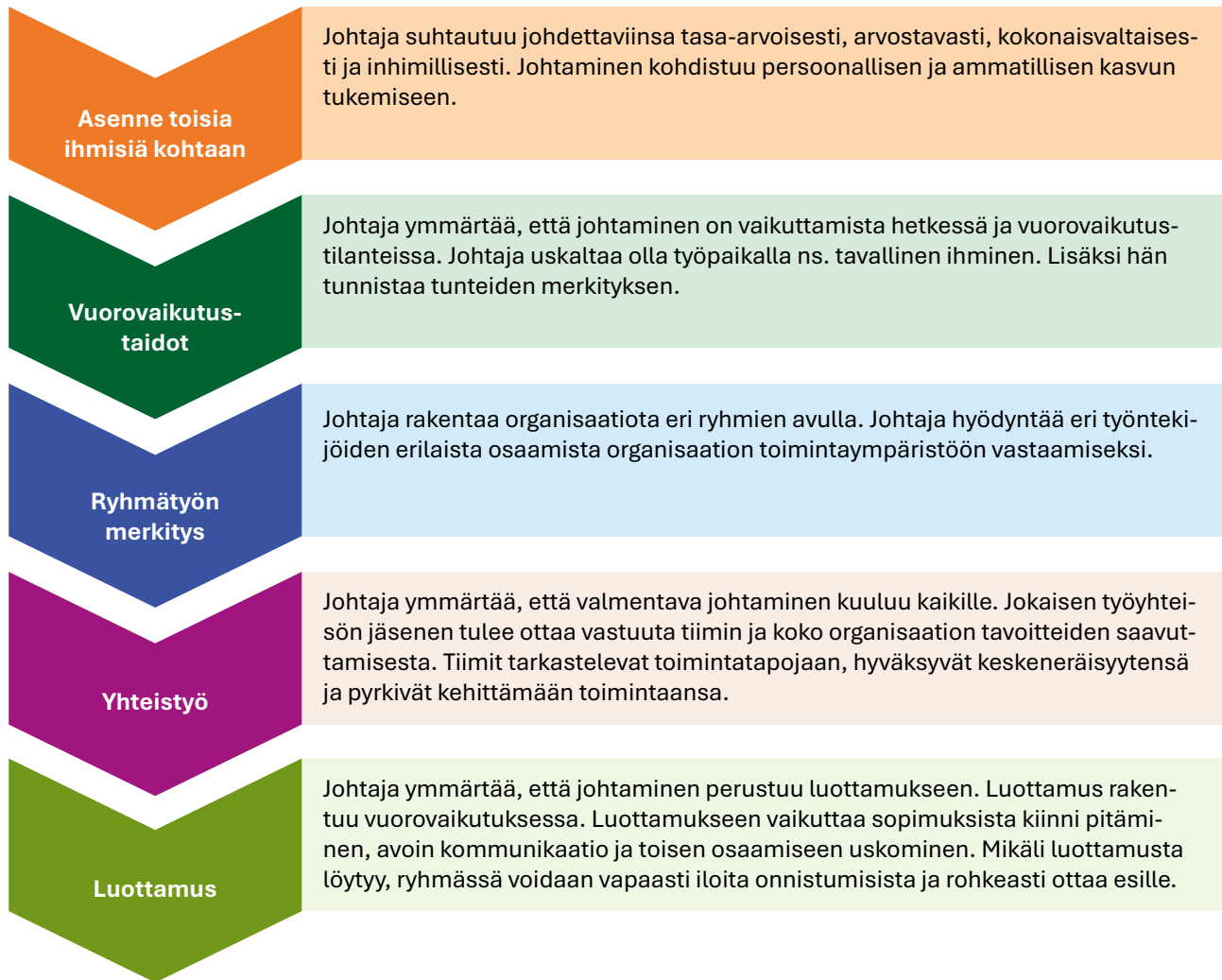
Heinolan seurakunta oli valinnut joukostaan strategiaryhmän. Konsulttien kokemus oli, että kyseistä ryhmää kohdattiin liian harvoin. Yhteiset tapaamiset konsulttien kanssa järjestyivät vasta marraskuussa ja tammikuussa, aivan työn loppuvaiheessa.

Mitä opimme

Konsulttihanke aikana pohdimme konsultin roolia strategiaprosessissa. Keskeiseksi taustateoriaksi valikoitui niin sanottu ”val-

mentavan johtamisen malli”¹. Malli rakentuu viiden eri peruseriaatteen mukaisesti. Kuva 2 näyttää valmentavan johtamisen mallin.

kuva 2 | Valmentavan johtamisen malli



Konsultti voi hyödyntää valmentavan johtamisen mallia monella eri tavalla. Esimerkiksi johtaminen hetkessä, dialoginen johtaminen, erilaisten ihmisten johtaminen, yhdessä tekemiseen kannustaminen ja tiimijohtamiseen liittyvä systeminen ajattelu luovat hyvää pohjaa konsultin työlle. Valmentavan työotteen mahdollisuudet on toki hyvä todeta tilaajan kanssa jo ennen prosessin aloittamista. Siten tilaaja voi esittää omat näkemyksensä

valmennuksen tarpeesta. Myös Heinolassa seurakunnan kirkkoherra ja talouspäällikkö ajattelivat samalla tavalla. He sanoittivat jo prosessin aluksi, että ulkoinen toimija on hankittu vetämään strategiaprosessia juuri siksi, että organisaatio on helposti sokea omille ajatuksilleen. Tarvitaan siis valmennusta, jotta organisaatio voi hoksata itse kehittämisen kohdat.

On kuitenkin huomattava, että konsultointiin liit-

¹ Ristikangas 2017

tyy valmentamisen lisäksi myös auktoriteettiin liittyviä kysymyksiä. Konsultti tilataan, jotta saadaan neuvoja, miten asioissa päästään eteenpäin. Tämä ”auktoriteettiasetelma” tulee tunnistaa. Tunnistamista auttaa konsultaatiosopimus, jossa rajataan konsulttien tehtävä.

Heinolassa luottamuksen rakentuminen konsulttien, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välillä lähti siitä, että kerroimme avoimesti, keitä olemme ja miksi työskentelemme Heinolassa. Sanoitimme, että meillä oli konsultoitavan joukon kanssa yhteinen tavoite: tuottaa yhdessä seurakunnalle strategia. Lisäksi kerroimme selvästi, miten prosessi etenee, mikä osaltaan lisäsi luottamusta ja ennakoitavuutta.

Kiinnitimme myös huomiota vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemisen meaningin luomiseen. Toki on todettava, että yhteistyön rakentaminen ei ollut vaikeaa. Päinvastoin – Heinolassa työntekijöiden välillä ei ole esimerkiksi suuria konflikteja, jotka olisivat pakottaneet pohtimaan niin sanottuja jäävuoren pinnan alla vaikuttavia asioita. Lisäksi työntekijöillä on takanaan erimittaisia työuria ja työyhteisöön kuuluu eri-ikäisiä ihmisiä. Moni oli tehnyt työtä yhdessä jo pitkään, osa työntekijöistä oli uudempia. On kiinnostavaa, että eniten työntekijöiden joukossa herätti hämmennystä se, kuinka erilaiset lähestymistavat tukitoimien työntekijöillä ja hengellisen työn tekijöillä oli eri asioihin. Hämmennys kääntyi kuitenkin innoksi ja uusien mahdollisuuksien hahmottamiseksi.

Varsinkin tiimien valmentavassa johtamisessa ja konsultin työssä on useita yhtäläisyyksiä. Molemissa tiimin dynamiikan havainnointi on tärkeää

tulosten saavuttamiseksi. Havaintojen käsittely on myös herkkä vaihe ja konsultin on pohdittava, missä vaiheessa tunnistetut asiat on hyvä palauttaa tiimin pohdittavaksi (container-funktio). Heinolassa palauttamista ja ajatuksien tukemista tehtiin strategiaryhmän tapaamisessa. Juuri ennen kuin strategiaryhmään liittyvä kirjoitustyö alkoi ja strategiaryhmältä kaivattiin selkeitä sanoituksia strategiaan polkuihin, valmistimme työparin kanssa omia ajatuksiamme takaporteiksi. Mikäli kävisi niin, ettei strategiaryhmän jäsenet saisi sanoituksia aikaiseksi, voisimme pyytää heitä makustelemaan omia ajatuksiamme. Näin kävikin ja lopulta nimenomaan konsulttien sanoitukset avasivat heille työstä strategisia polkuja eteenpäin.

Valmentavan johtamisen hyödyntäminen näkyi myös työntekijöiden palautteessa. Esimerkiksi itse sain kiitosta siitä, että osasin olla tavallinen ihminen muiden rinnalla. Toisin sanoen saimme luotua luottamuksellisen tilan, jossa jokainen työntekijä saattoi olla oma itsensä ja tuoda vahvuutensa yhteiseen käyttöön. Dialogi oli monenkeskistä ja elimme hetkessä. Tästä saa myös kiittää kirkkoheraa ja talouspäällikköä, jotka ovat pitkäjänteisellä työllä luoneet henkilöstön keskuuteen yhteisen tekemisen meaningin.

Kaiken kaikkiaan olen itse tyytyväinen konsultaatioprosessiin Heinolassa. Konsultaation kokonaisuuden hahmottaminen aina tilauksesta ja sopimuksen teosta prosessin kuljettamiseen, lopputulosten löytämiseen ja päätöksentekoon antoi hyvän kuvan siitä, miksi konsulttien työtä tarvitaan. Lisäksi prosessi antoi motivaatiota oman työn pohtimiseen laajemminkin.

Lähteitä ja virikemateriaalia

Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria ja Ristikangas, Vesa 2017: Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Insights, Helsinki.

Soback, Dan 2021: Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books, Helsinki.

7

Dialogi 2.0 -konsultointiprojekti

KONSULTIT: Sari Lehti ja Eeva Salonen

Sisällys

- 68 Tiivistelmä
 - 69 Mitä on dialoginen johtaminen?
- 70 Tausta: Mistä ja miten kaikki lähti liikkeelle
 - 71 Mihin tarvittiin Dialogi 2.0 ja miten sitä lähdettiin tekemään
- 73 Kehittämisprosessin kuvaus toteutusvaiheittain
 - 73 Alkukartoitus ja haastattelut
 - 77 Periaatteet
 - 78 Prosessit ja rakenteet
 - 82 Kerrotaan kaikille!
- 83 Oppeja projektista
- 85 Lähteet

Tiivistelmä

Dialogi 2.0 on Helsingin seurakuntien yhteisen seurakuntatyön kehittämisprojekti. Sen omistajana on toiminut yhteisen seurakuntatyön johtaja **Stefan Forsén**. Projektissa oli kaksi konsulttia: **Sari Lehti** ja **Eeva Salonen**. Projektipäällikkönä toimi Eeva Salonen. Sari Lehti on Raisen kirkkoherra. Eeva Salonen toimii Helsingin seurakuntien yhteisessä seurakuntatyössä kehittämistyön johtavana asiantuntijana ja seurakuntien kehittämispalvelut -tiimin lähijohtajana. Dialogi 2.0 -projekti kesti vuoden 2024. Sitä valmisteltiin marraskuusta 2023 lähtien ja tulokset esiteltiin Release Partyssa tammikuussa 2025. Tavoitteena projektilla oli kirjata selkeästi näkyviin yhteisen seurakuntatyön dialogisen johtamisen periaatteet, rakenteet ja prosessit.

Helsingin seurakuntien yhteisellä seurakuntatyöllä on noin 110 työntekijää. He toimivat sekä Helsingin 19 seurakunnan tukena että tekevät itse suoraa seurakuntatyötä. Yhteisessä seurakuntatyössä tehdään seurakuntien puolesta mm. perheneuvontaa, oppilaitostyötä, sairaalasielunhoitoa sekä erilaisten erityisryhmien kanssa tehtävää työtä, kuten erityisdiakoniaa, erityisnuorisotyötä ja vammaistyötä. Tukitoimintoihin kuuluvat mm. kasvatuksen, rippikoulutyön, leirikeskusten ja kehittämisen tuki. Kuva 1 kertoo koko Kirkon Helsingissä tilanteesta avainlukuina. Helsingin seurakuntayhtymässä on 1200 työntekijää ja jäseniä seurakunnissa on yli 300 000. Yhteinen seurakuntatyö tukee työtä koko Helsingin kaupungin alueella.

kuva 1 | Kirkko Helsingissä avainlukuina



Dialogi 2.0 -projekti toteutettiin hyödyntäen useita erilaisia menetelmiä, osa oli muotoilullisia menetelmiä. Koko projekti on toteutettu vuorovai-
kutteisesti, dialogissa asianosaisten eli yhteisen seurakuntatyön työntekijöiden kesken. Yhteisessä

tekemisessä keskeistä on aito mahdollisuus vaikuttaa¹. Tämä toteutui projektissa eli osalliset, toisin sanoen yhteisen seurakuntatyön työntekijät, olivat alusta lähtien mukana tekemisessä.

¹ Pohjantaival 2022, 81

Mitä on dialoginen johtaminen?

Dialogilla tässä yhteydessä tarkoitetaan keskustelua, johon osallistutaan mahdollisimman matalalla kynnyksellä eikä siinä etsitä konsensusta. Keskustelu on tasavertaista ja sen osallistujat moninaisia. Sen tarkoituksena on ”lisätä ymmärrystä, oppia itsestä ja muista sekä pohtia syvemmin jotakin asiaa”.² Johtamisella taas tarkoitetaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Silloin puhutaan yhdessä johtamisesta, johtamisesta, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa³. Dialogin hengessä sanoilla on tärkeät merkitykset. Tiiminvetäjistä puhutaan lähi-johtajina. Tässä on kyse samasta kuin mihin **Laura Maria Latikka** viittaa sanoillaan:

”Eivät vain piispat, kirkkoherrat ja kirkkoneuvokset johda. Eivät myöskään vain puheenjohtajat, lähiesihenkilöt ja leirien johtajat. ”Tiiminvetäjät”, ”vastaavat” ja ”vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit” johtavat, vaikka heille ei annetaisi nimikkeitä, joissa käytetään sanoja johtava ja johtaja. Yhdessä johtaminen toimii, kun oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla, kun vastuu ja tehtävät on jaettu selkeästi ja kun johtajat saavat tukea toisiltaan ja johdettaviltaan.”⁴

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa vuorovaikutus sekä yhteinen merkitysten etsiminen ja puhe⁵. Dia-

logisen johtamisen avulla on haluttu mahdollistaa kuuntelua, luottamuksen syntymistä, työniloa sekä parasta mahdollista onnistumista. Dialogisen toimintamallin voi sanoa myös edistävän muotoilun käyttämistä hyödyksi organisaatiossa.

Dialoginen johtaminen on yhteisessä seurakuntatyössä käytetty termi. Muissa yhteisöissä vastaavanlaisista toimintatavoista voidaan käyttää muita nimiä. Dialogista johtamista voidaan rinnastaa vaikkapa valmentavaan tai palvelemaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa keskitytään aktiiviseen vuorovaikutukseen, jossa työntekijä tuo avoimesti ajatuksiaan esille vaikuttaen samalla työyhteisöönsä⁶. Palveleva johtaja taas arvostaa työntekijää olemalla kiinnostunut hänen tekemisestään sekä tarjoamalla mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä työssä sekä motivoimalla antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Tällaiset toimintatavat tukevat työntekijän ajatusta siitä, että johtaja haluaa aidosti hänen parastaan – tällöin myös työntekijä haluaa antaa parastaan. Arvostus taas tukee sitoutumista, innovoimista, luovuutta ja vastuun ottamista.⁷

Tässä loppuraportissa kuvaamme Dialogi 2.0 -projektin kulun, opit siitä sekä projektin tulokset. Lopuksi refleктоimme, mitä opimme hankkeessa. Liikkeelle lähdetään narratiivisella kuvauksella siitä, mistä ja miten kaikki lähti liikkeelle.



² Arikka 2019, 28

⁴ Latikka 2019, 75

⁶ Silfverhuth 2019, 124–125

³ Latikka 2019, 75

⁵ Silfverhuth 2019, 127

⁷ Kairavuo 2019, 44

Tausta: Mistä ja miten kaikki lähti liikkeelle

Dialogi 2.0 -nimi kertoo, että projekti on jatkoa, se on toinen osa tarinaa. Ennen Dialogi 2.0 -projektia yhteisessä seurakuntatyössä oli eletty moninaisen muutoksen aikoja ja työyhteisössä oli kohdattu erilaisia haasteita. Taustalla oli muun muassa koko Helsingin seurakuntayhtymän toimintakulttuurin muutoshanke sekä useita seurakuntien ja yhteisten työmuotojen pohdintoja ja peräkkäisiä muutosprojekteja. Yhteisen seurakuntatyön uuden johtajan Stefan Forsénin aloittaessa tehtävässään vuodenvaihteessa 2018–19 selvisi, että työyhteisön luottamusindeksi oli painunut tasolle -21. Työyhteisössä tehtiin tuolloin

Työsuojelurahaston tuella Muutoksen tuki -projekti, jonka tuella muutettiin viestintää kaksisuuntaisemmaksi, rakennettiin toimivaa johtajuutta erityisesti lähiesihenkilöiden osalta, vahvistettiin työntekijöiden identiteettiä seurakuntatyöntekijöinä ja yhteisen seurakuntatyön työntekijöinä sekä luotiin organisaatio, joka tukee työtä. Useat uudistukset vuosina 2019–23 olivat taustana Dialogi 2.0 -projektille. Kuva 2 kuvaa muutoksista saatuja hyviä tuloksia, kuten organisaation muutokset, lähijohtajuuden tukeminen, säännöllinen kokousrytmi sekä selkeät viestintätavat.

kuva 2 | Uudistukset ja tulokset ennen Dialogi 2.0 -projektia

Perinteisen hierarkian poistaminen	Neljän aiemman osaston lakkauttaminen	Johtajan rinnalla kaksi päällikköä apulaisjohtajina eli johtokolmikko	Poistettiin organisaatiohierarkian välitaso	Selkeä tiimiorganisaatio, tiimeissä 5–8 jäsentä.
Tavoite: kaikilla mahdollisuutta nähdä ja kuulla osallistua	Tiimikoko parasta dynaamisuutta ja monimuotoisuutta ajatellen	Tiiminvetäjistä lähijohtajia	Lähijohtajille suuremmat valtuudet. Tehtävänä johtaa tiimejä dialogissa.	Säännölliset lähijohtajien kokoukset
Johtajan esittely päätöksiä edellyttävien asioiden käsitteilyyn, mukana kaikki lähijohtajat	Koko työyhteisön kohtaamiset	Selkeät viestintätavat	Teams työyhteisön viestintäkanavana	

Jo ennen Dialogi 2.0 -projektia oli saatu aikaan monia hyviä asioita työyhteisössä. Kuva 3 listaa niitä tarkemmin. Tuloksia olivat mm. tietoisuuden li-

sääntyminen tehdyistä päätöksistä ja päätösten perusteista sekä dialogin lisääntyminen.

kuva 3 | Millaisia tuloksia oli saatu

Tietoisuus tehdyistä päätöksistä ja perusteista on lisääntynyt	Dialogi on lisääntynyt	Toisten työn tunteminen on lisääntynyt	Työntekijöiden käsitys mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä lisääntynyt
Lähijohtajien käsitys itsestään työnantajan edustajina vahvistunut	Sairauspoissaolot vähentyneet	Tyytyväisyys johtamiseen organisaatiossa parantunut	Kokemus dialogisesta johtajuudesta yhteisessä seurakuntatyössä

Lähijohtajuuden vahvistaminen oli tärkeä tavoite ja onnistuminen jo ennen Dialogi 2.0 -projektia. Työntekijöiden käsitys mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä oli lisääntynyt, samoin toisten töiden tunteminen. Iloa tuotti myös sairauspoissaolosten vähentyminen.

Mihin tarvittiin Dialogi 2.0 ja miten sitä lähdettiin tekemään

Dialogi 2.0 -kehittämisprojekti käynnistyi Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön johtaja Stefan Forsénin yhteydenotosta Eeva Saloseen lokakuussa 2023. Eeva toimii Stefan Forsénin suorassa alaisuudessa kehittämistyön johtavana asiantuntijana. Stefan pyysi, että Eeva miettisi, miten saadaan kuvattua yhteisen seurakuntatyön dialogisuuden toimintamalli niin, että se selkeytyy ja on kaikille yhteisen seurakuntatyön työntekijöille toimintatapana tuttu. Hän toivoi, että dialogisuuden toimintatapa tulee yhä vahvemaksi osaksi yhteisen seurakuntatyön toimintatapaa. Eeva pyysi konsultointityöpariksi Raisonin kirkkoherra Sari Lehden, joka opiskeli samaan aikaan organisaatio-konsultiksi. Ajatuksena oli, että organisaation sisältä tuleva konsultti ja työpari organisaation ulkopuolelta täydentävät toisiaan.

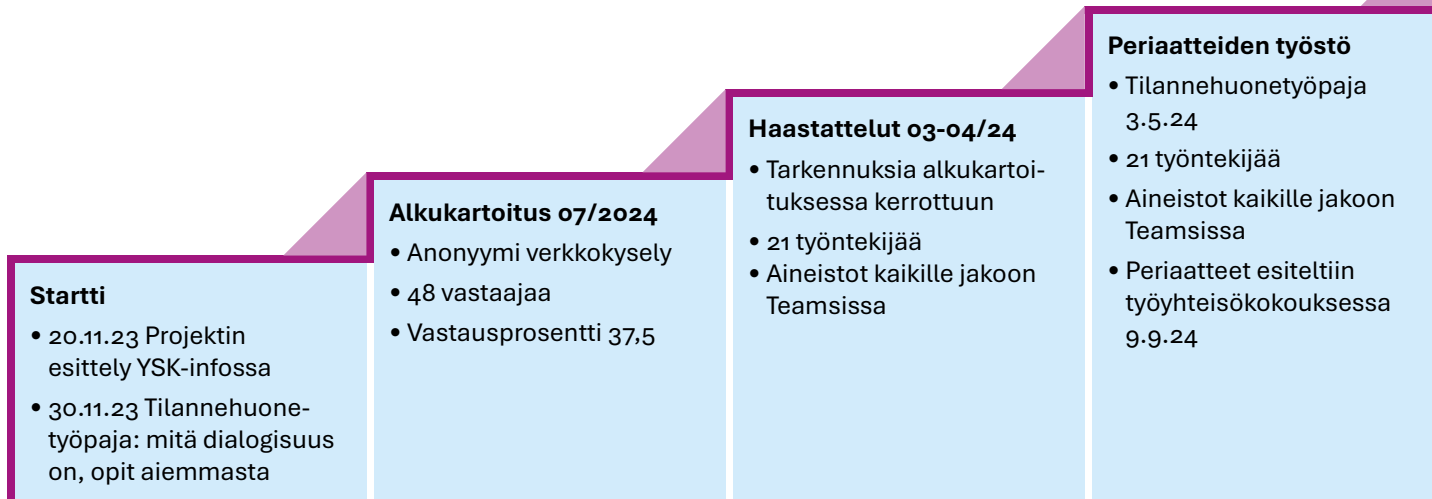
Sari kertoo: Omassa johtamisessani dialogisuus

on keskeinen, ehkä jopa lähtökohtainen toimintamalli, josta uskon olevan missä tahansa organisaatiossa ainakin loppujen lopuksi hyötyä. Koska kyse oli 2.0-versiosta, tiesin, ettemme todennäköisesti joudu taistelemaan tuulimyllyjä vastaan vaan pääsemme antamaan jo kehittyneen hyvän kehkeytyä eteenpäin.

Heti alkuun huomasin, että kyseessä oli hyvin tavallinen työyhteisö. Ihmisiä oli monenlaisia. Joku oli dialogisuuden ajattelemisessa ja eteenpäin viemisessä jo pitkällä, joku ei ollut ainakaan varauksetta dialogista innostunut. Oli myös ilmeistä, ettei johtajan myönteistä asennoitumista prosessiin käynnistämiseen ja läpikäyntiin voinut yliarvioida. Johtajan vuorovaikutus toimii organisaatiossa mallina muille⁸. Eevan ja Stefanin välisen luontevan vuorovaikutussuhteen myötä meillä olikin koko ajan ikään kuin kolmas "komppaaja" konsultaatiossa. Myös jo aiemmin tehdyllä organisaation rakennemuutoksella oli suuri merkitys konsultaation onnistumiselle. Jotkin muurit oli jo murrettu ja rakenteet muodostettu mahdollistamaan dialogia. "Valtaa delegoivan on myös ymmärrettävä, miten omalla toiminnalla vahvistetaan johtajuutta toiminnan tehokkuutta edistäviä rakenteita. On osattava tunnistaa, milloin on kyse johtamisen rakenteiden murtamisesta, missä kohdin tarvitaan alaisen

⁸ Laukkarinen 2015, 22

⁹ Laukkarinen 2015, 61



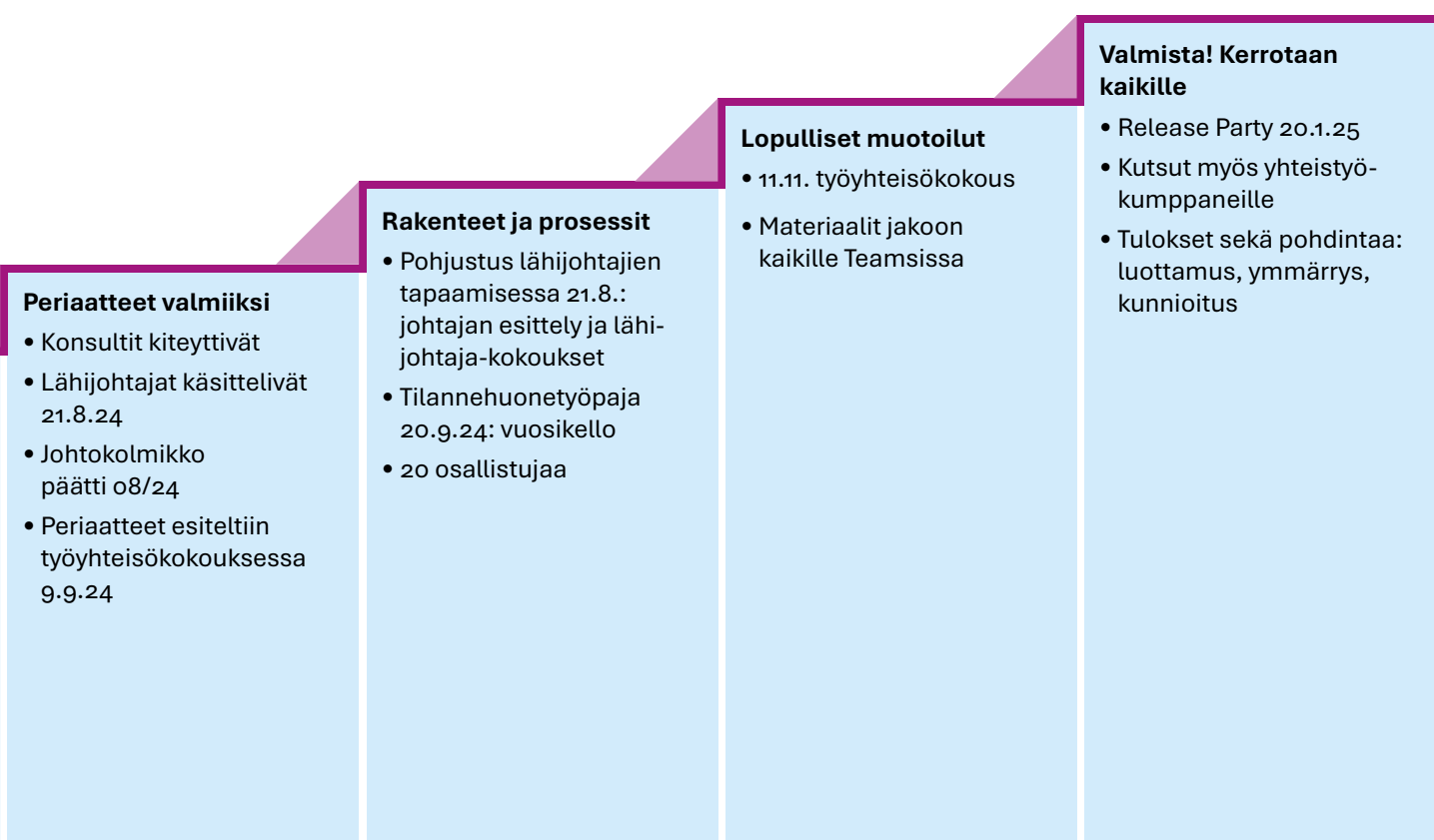
esimiesroolin vahvistamista ja milloin joistakin sovitusta johtamiskäytännöistä onkin muodostunut lähinnä este toiminnan tehokkuudelle ja hyvälle, mutkattomalle vuorovaikutukselle.”⁹

Dialogisuus työvälineenä on sillä tavalla erikoinen, ettei ketään voi pakottaa sen käyttämiseen. Toisen vilpittömän ja arvostava kohtaaminen, avoimuus, rohkeus kuunnella eri mieltä olevia antautuen aitoon dialogiin, luottamus – ne eivät onnistu itsestään ja saattavat jopa pelottaa. Kehittymisen kohteena se puolestaan on haastava ainakin sillä tavalla, ettei siinä koskaan voi tulla valmiiksi. Dialogille on ominaista, että se toteutuessaan kehrää lisää uutta ymmärrystä, itsetuntemusta ja toisten tuntemista. Dialogi jää ikään kuin aina kesken.

Työparin kanssa työskentely osoittautui hyö-

dylliseksi heti alusta lähtien. Työparina käyttimme menetelmiä, jotka olivat kummallekin konsultille luontevia. Eeva käyttää palvelumuotoilullisia, ihmiskeskeisiä yhteiskehittämisen menetelmiä, ja sai nyt ensimmäistä kertaa soveltaa niitä kirkollisessa organisaatiokonsultointiprosessissa. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan yhteisöllistä oppimista ja uuden ymmärryksen rakentamista. Siinä kaksi tai useampi toimija ratkaisee yhdessä ongelmaa tai tehtävää. Yhteiskehittämisessä tavoitellaan osallistujille yhteistä tiedon jakamisen ja luomisen tilaa, jossa keskiössä on osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen fasilitointi. Menetelmänä käytetään esimerkiksi tietojen, henkilöstön, ideoiden tai osaamisen jakamista ja vaihtamista. Tieto rakennetaan eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, yhdessä.¹⁰

¹⁰ Kauppinen, Kesäniemi, Luojus, Lange & Lönn 2020, 4; Pöyry-Lassila 2017, 26–27.



Kehittämisen prosessin kuvaus toteutusvaiheittain

Dialogi 2.0 -projekti toteutettiin dialogisilla toimintamenetelmillä. Tämä oli konsulttityössä tärkeä periaate. Sari oli hyvä muistuttaja konsulttikumppanina, jokaisessa työskentelyn suunnittelussa hän muistutti: miten tämän voisi tehdä dialogissa? Ja näin tehtiin. Dialogi toimi! Dialogia käytettiin ensimmäisistä esittelyistä ja työmenetelmistä lähtien Release Partyyn saakka, jossa jokainen esittely toteutettiin dialogina eli vähintään kahden henkilön keskusteluna. Dialogi näkyi jokaisessa vaiheessa.

Kuva 4 kerää yhteen eri vaiheet projektin esittelystä ja ensimmäisestä tilannehuonetyöpajasta kyselyn ja haastattelujen kautta periaatteiden, prosessien ja rakenteiden luomiseen sekä Release Partyyn. Näitä vaiheita kuvataan tarkemmin alla.

Alkukartoitus ja haastattelut

Liikkeelle lähdettiin yhteisillä pohdinnoilla. Ensimmäinen työpaja toteutettiin vauhdikkaasti, sen pohjustus oli siis enemmän Eevan tehtävä. Ensimmäisessä työpajassa lähdettiin liikkeelle yhteisen

seurakuntatyön työntekijöiden esimerkeistä dialogista. Tärkeä yhteinen huomio heti alusta lähtien oli luottaa työntekijöiden osaamiseen: työntekijäjoukosta löytyi monia dialogiosaajia, joiden asiantuntemusta oli tärkeä käyttää hyödyksi tekeemisessä. Näin myös dialogisuus yhteisessä seurakuntatyössä määritettiin vuorovaikutuksessa. Varsinaisesti työskentely käynnistettiin tammikuussa 2024 kartoituskyselyllä, johon saatiin 48 vastausta eli vastausprosentiksi tuli 37,5. Tuossa vaiheessa yhteisessä seurakuntatyössä oli 128 työntekijää. Vastauksia saatiin monipuolisesti eri puolilla yhteistä seurakuntatyötä eri aikoja työskennelleiltä henkilöiltä, joten niiden pohjalta saatua kokonaiskuvaa voi pitää luotettavana. Kuva 5 tiivistää kokonaiskuvan kehittämiskohteista alkukartoituksen pohjalta. Kehittämiskohteiksi nostettiin se, että pääsee itse vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin, käymään dialogia ylimmän johdon kanssa sekä yleisesti ottaen läpinäkyvyys ja avoimuus.

kuva 5 | Alkukartoituksen pohjalta löydetty kehittämiskohteet

Alkukartoituksessa kehittämiskohteiksi nostettiin

Pääsee itse vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin

Dialogi ylimmän johdon kanssa

Läpinäkyvyys ja avoimuus

Näimme tärkeäksi tarkentaa alkukartoituksessa saatuja näkökulmia anonyymihaastatteluilla, joita tehtiin yhteensä kuusi. Haastateltavat valikoitiin kyselyn yhteydessä kiinnostuksensa haastatteluihin ilmaisseista työntekijöistä, jotka olivat eri tehtävälueilta ja työskennelleet erilaisia aikoja yhteisessä seurakuntatyössä. Sari haastatteli kolme ja Eeva kolme työntekijää. Haastateltavien jakamisessa keskenämme pyrimme siihen, että mahdollinen tuttuus haastateltavan henkilön kanssa minimoitiin. Haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut

toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa osa haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia¹¹. Näiden haastattelujen osalta perusrunko oli kaikissa haastatteluissa sama, mutta haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa lisää itselleen tärkeistä aihealueista, jolloin haastattelijasta pystyi kysymään lisää näistä aiheista. Haastattelussa käytettiin hyödyksi myös valokuvia, joista haastateltavat saivat kertoa. Kuva 6 esittelee haastattelurungon ja käytetyt valokuvat.

kuva 6A | Haastattelurunko

Haastattelut palvelumuotoiluhaastatteluina

Haastattelurunko

KERROTAAN MITÄ TEHDÄÄN:

Johdanto- ja lämmittelykysymykset

Miten kauan yhteisessä seurakuntatyössä, työn luonteesta yleisesti (ettei tunnistettava henkilö), rooli työpaikalla: työntekijä, lähijohtaja, johdon edustaja

- Miksi halusit osallistua haastatteluun? Mitä erityisesti haluaisit sanoa aiheesta?

TYÖ?

a. Kerro mulle sun työstä.

Esimerkkejä jatkokysymyksistä (kerro lisää, kerro esimerkki):

- Mitä tekee yhdessä muiden kanssa?
- Millaisia tilanteita yhdessä muiden yhteisen seurakuntatyön työntekijöiden kanssa?
- Kerro esimerkin kautta mitä teitte viimeksi yhdessä yskäläisten kanssa?

MITÄ TULEE ENSIMMÄISENÄ MIELEEN AIHEESTA? MITÄ RUTIINEJA?

b. Dialogi

- Mitä tulee ensimmäisenä mieleen dialogista? Mitä dialogi merkitsee sinulle? Miksi?
- Mistä haluaisit kertoa, kun puhutaan yhteisen seurakuntatyön dialogisuudesta
- Kerro esimerkkejä siitä, miten käytät Teamsia. Mitä parannettavaa löydät Teamsin käytöstä yleisesti tai itsessäsi?
- Dialogikuvia — millainen voisi olla tavoitetila yhteisen seurakuntatyön dialogisuudesta
- Itse vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin, dialogi ylimmän johdon kanssa, läpinäkyvyys ja avoimuus nämä asiat nousivat esille alkukartoituksessa. Mitä ajattelet näistä? Onko sinulla näistä tai muista esimerkkejä, joita haluaisit kertoa? Jos näissä on ongelmia, mitä niille asioille mielestäsi voisi tehdä?

¹¹ Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.3

kuva 6b | Haastattelussa käytetyt valokuvat

Mikä näistä kuvista kertoo mielestäsi yhteisen seurakuntatyön dialogista nyt? Entä parhaimmillaan? Kerro valinnoistasi.



Haastattelupohja luotiin yhdessä. Tukena olivat molempien kokemukset haastattelijoina. Eevan kokemukset ovat kahtaalta: palvelumuotoiluhaastattelujen kouluttajana ja tekijänä sekä tutkimushaastattelujen tekijänä erilaisissa akateemisissa ympäristöissä. Sari toi mukaan arkisemman osaamisen muun tyyppisten haastattelujen tekijänä ja analysoijana seurakuntatyön ja tuomiokapitulin tehtävien mukanaan tuoman kokemuksen kautta. Haastatteluissa käsiteltiin viittä osa-aluetta. Ensimmäiseksi pohdittiin oman työn luonnetta se-

kä miten siinä näkyy dialogi. Sen jälkeen edettiin dialogiaiheeseen laajemmin ja pohdittiin yhteisen seurakuntatyön dialogisuutta. Neljäntenä käsiteltiin alkukartoituksessa esille nousseita teemoja sekä viimeisenä käsittelyssä oli kuvien avulla dialogi yhteisessä seurakuntatyössä haastatteluhetkellä sekä ihannetilanteessa.

Kuva 7 näyttää haastattelujen pohjalta ihannetilanteen, jossa on kuvattu toiveet dialogille. Toivottiin luontevaa keskusteluyhteyttä toisia tavaten.

kuva 7 | Ihannetilanne: että dialogi yhteisessä seurakuntatyössä olisi tällaista

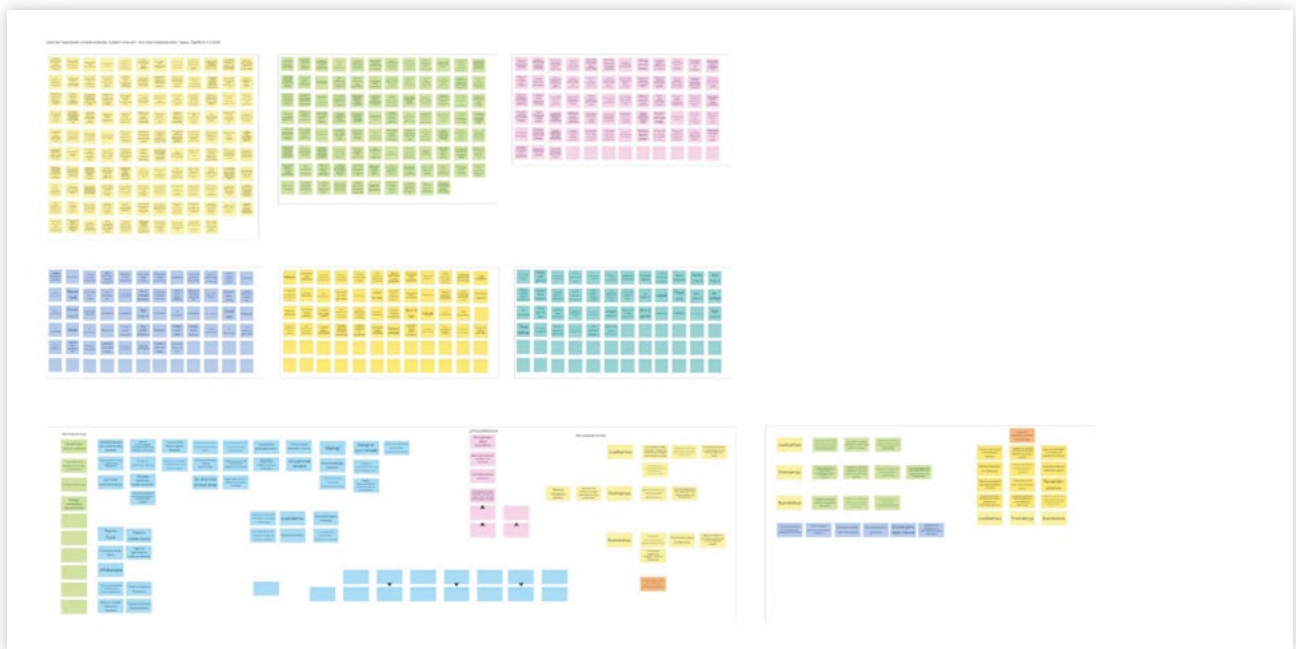


Tulokset haastatteluista koottiin Miro-ohjelman (Miro.com) virtuaaliselle valkotaululle. Siinä oli helppo koota haastattelutulokset virtuaalisille taralapuille ja käsitellä niitä yhdessä. Sarin ja Eevan työskentelytavoiksi vakiintuivat Teams-kokoukset, joissa työskenneltiin yhdessä joko pelkästään keskustellen tai Miro-alustaa ja Powerpoint-diasarjoja yhdessä luoden ja tarkentaen. Tapaamisten välillä työskenneltiin yhdessä sovittujen välitehtävien parissa. Työskentelytavat luotiin yhdessä pohtien. Dialogisuus oli merkittävässä roolissa myös työparina työskennellessä. Työskentelyissä havaittiin, et-

tä työparin osaamiset täydensivät toisiaan.

Kuva 8 näyttää Miro-alustalle kootut tutkimusseinän. Tutkimusseinällä tarkoitetaan palvelumuotoilusta tuttua tapaa kerätä tutkimusdata seinälle visuaaliseksi koonniksi. Tutkimusseinä mahdollistaa erilaisten kuvioden, mallien tai kaavojen löytymisen tutkimusmateriaalin pohjalta.¹² Dialogi 2.0 -tutkimusseinä sisältää haastattelujen koonnin sekä niiden ja alkukartoituksen pohjalta tehdyn periaatteiden työstön. Kuva on tarkoituksella sumennettu, koska yksittäisten haastattelujen tulosten on tarkoitus olla vain haastattelijoiden tiedossa.

kuva 8 | Tutkimusseinä Mirossa



Haastatteluissa löytyi keskeisiä voimavaroja, joita olivat tyytyväisyys omaan työhön, hyvä kokemus kontaktista omaan lähijohtajaan, dialogiosaaminen sekä dialogin merkityksen tunnistaminen. Dialogin nähtiin haastatteluissakin olevan hyvin tärkeää. Sillä tarkoitettiin kuuntelemista ja kunnioittamista sekä sen nähtiin olevan vähintään kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Keskeisinä näkökulmina tulivat esille myös luottamuksen rakentamisen merkitys sekä kuuntelemisen vaikuttavuus ja voima. Esille nousi myös yksityiskohtia, kuten kiireettömän keskustelukulttuurin ja ateriyhteyden merkitys.

Haastattelujen pohjalta oli hyvä lähteä työstämään yhdessä pohjaa periaatteille. Prosessin aikana selkiytyi toimintamuoto, jonka olimme yhdessä valinneet:

- 1) Eeva ja Sari valmistelivat dialogitoteutukset eli erilaiset työpajat
- 2) luotettiin työntekijöiden osaamiseen ja osallisuuden sisällön tuottamisessa eli toteutukset tehtiin dialogissa
- 3) johto päätti valinnat siitä, mitkä sisällöt olivat lopulliset tehdyn työn pohjalta

¹² Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 128

Periaatteet

Dialogisuuden periaatteet olivat ensimmäinen konkreettinen kehittämiskohde projektissa. Periaatteiden pohdintaan päästiin alkukartoituksen ja haastattelujen pohjalta kevään tilannehuonetyöpajassa. Se tuotti laajan aineiston periaatteiden pohjaksi. Sari ja Eeva valitsivat työpajan jälkeen yhdessä toimintatavan, jossa molemmat konsultit miettivät alustavia periaatteita kuullun ja kirjatun sekä analysoidun pohjalta. Molemmat kirjoittivat tutkimusseinälle omat ensimmäiset ajatuksensa periaatteista. Huomattiin, että tehtävään oli tartuttu hiukan eri kulumista, mikä oli hyväksi lopullisille muotoiluille. Erilaiset näkökulmat, dialogi, täydensivät ajatuksia ja sen pohjalta löydettiin yhteisessä keskustelussa ja työstössä kolme keskeistä näkökulmaa: luottamus, ymmärrys ja kunnioitus.

Tutkimusseinän pohdintoista näkee ajatusten evoluution pidemmistä lauseista ja ajatuksista yksinkertaistuksiin ja tiivistyksiin. Oli hyvä antaa periaatteiden pohdinnalle aikaa, koska niistä tuli keskeisimmät sisällöt koko projektissa. Eeva ja Sari työstimät periaatteita kesän ajan, oli myös hyvä antaa ajatusten välillä levätä ja palata niihin lomataujan jälkeen. Kesän jälkeen työpari esitteli ajatuk-

set johtokolmikolle Teams-tapaamisessa. Yksi hyvä toimintatapa oli myös tavata myös muita sillä tavalla Teamsissa, että sekä Eeva että Sari olivat molemmat etänä. Tämä toimintatapa muotoutui työnteon aikana. Sari asui kauempana, joten tapaamiset yhteisen seurakuntatyön kanssa olivat pääsääntöisesti etänä, ja tämä yhteinen toimintatapa antoi molemmille konsulteille samanlaisen asennoitumisen roolin suhteessa asiakkaaseen.

Yhteisen seurakuntatyön johtokolmikko näki periaatteet hyvinä. Ne päätettiin viedä vielä yhteisen seurakuntatyön lähijohtajien pohdittavaksi. Työskentely tapahtui paikan päällä lähijohtajien työskentelypäivässä, joka toteutettiin Mustasaaren kesäsaarella elokuulla. Eeva osallistui siihen ja veti työskentelyn yhdessä yhteisen seurakuntatyön johtokolmikon kanssa. Sari oli tuona päivänä estynyt osallistumaan. Työskentelyn osana lähijohtajat työstimät myös lähijohtajien osalle osuvia työhön linkittyviä rakenteita, joiden työstäminen oli aloitettu syyskauden alettua. Lähijohtajilta saatiin hyvää palautetta periaatteista sekä yhteen periaatteeseen tärkeä tarkennus, jonka pohjalta kaikkiin periaatteisiin saatiin positiivinen kirjaus. Tätä ennen yksi periaatteista oli kirjattu Ei-alkuisena. Dia-

kuva 9 | Olemme dialoginen yhteisö, se tarkoittaa:

Luotan toisen hyvää tarkoittavaan tahtoon	Haluamme rakentaa yhdessä ymmärrystä: olemme rehellisiä ja avoimia	Viestin kunnioittavasti niin kiitokset kuin vaikeantuntuiset asiat
Puhun hänelle, en hänestä	Ymmärrän, että jokaisella työyhteisössämme on oma roolinsa ja tehtävänsä	Arvostan toisen tekemää työtä
Pidämme asianosaiset ajan tasalla päätöksiä tehtäessä	Tarkistan, että olen ymmärtänyt oikein	Tervehdin jokaista
Sitoudun Teamsin seuraamiseen. Se on pääasiallinen viestintävälineemme	Tuemme toisiamme monikielisuuden ja moninaisuuden opettelussa	Määritämme pakollisen osallistumisen kokoukset ja mahdollistamme niihin osallistumisen
Luottamus	Ymmärrys	Kunnioitus

logiset keskustelut lisäsivät samalla periaatteisiin sitoutumista. Kuva 9 listaa luottamuksen, ymmärryksen ja kunnioituksen pohjalle rakentuvat dialogisuuden periaatteet.

Dialogisuuden periaatteita kirjatessamme pohdimme todella paljon sanamuotoja ja merkityksiä. Muokkasimme yhdessä järjestyksiä ja kokeilimme tutkimusseinällä erilaisia tapoja saattaa ajatukset visuaaliseksi muodoksi. Oli kiinnostava havainnoida, miten yhteinen ajattelumme rakentui. Esimerkiksi aloimme muokata lauseita minä- tai me-muotoisiksi ja pohdimme periaatteiden hierarkioita. Kuljetimme mukana kummankin haastattelusta ja alkukartoituksesta sekä kuullusta keskustelusta keskeisiksi havainnoimia asioita. Tällainen oli esimerkiksi periaate ”tervehdin jokaista”. Se kulki mukana alkukartoituksesta haastatteluihin ja sen jälkeen joka tapaamisessa. Se on selvästi työyhteisölle tärkeä. Teamsin käytön seuraaminen ja Teamsin käyttäminen on myös tärkeää – sinänsä teknistä, mutta mahdollistavaa ja vapauttavaa. Työyhteisö on sitoutunut Teamsin käyttöön pääasiallisena viestintävälineenä jo vuodesta 2019, jolloin yhteisen seurakuntatyön johtaja vahvisti koko työyhteisölle, että tämä on tuleva suunta. Periaatteilla haluttiin myös vastata alkukartoituksesta nousseisiin tarpeisiin, joten niihin palattiin jatkuvasti. Kokonaisuuden oli tärkeä mahdollistaa omiin asioihin vaikuttaminen, kunkin paikan tunnistaminen ja kunnioittaminen, läpinäkyvyys ja avoimuus sekä jokaisen vastuu.

Periaatteet esiteltiin työyhteisölle työyhteisökokouksessa ja niiden pohjalta jatkettiin prosessien sekä rakenteiden työstämistä.

Prosessit ja rakenteet

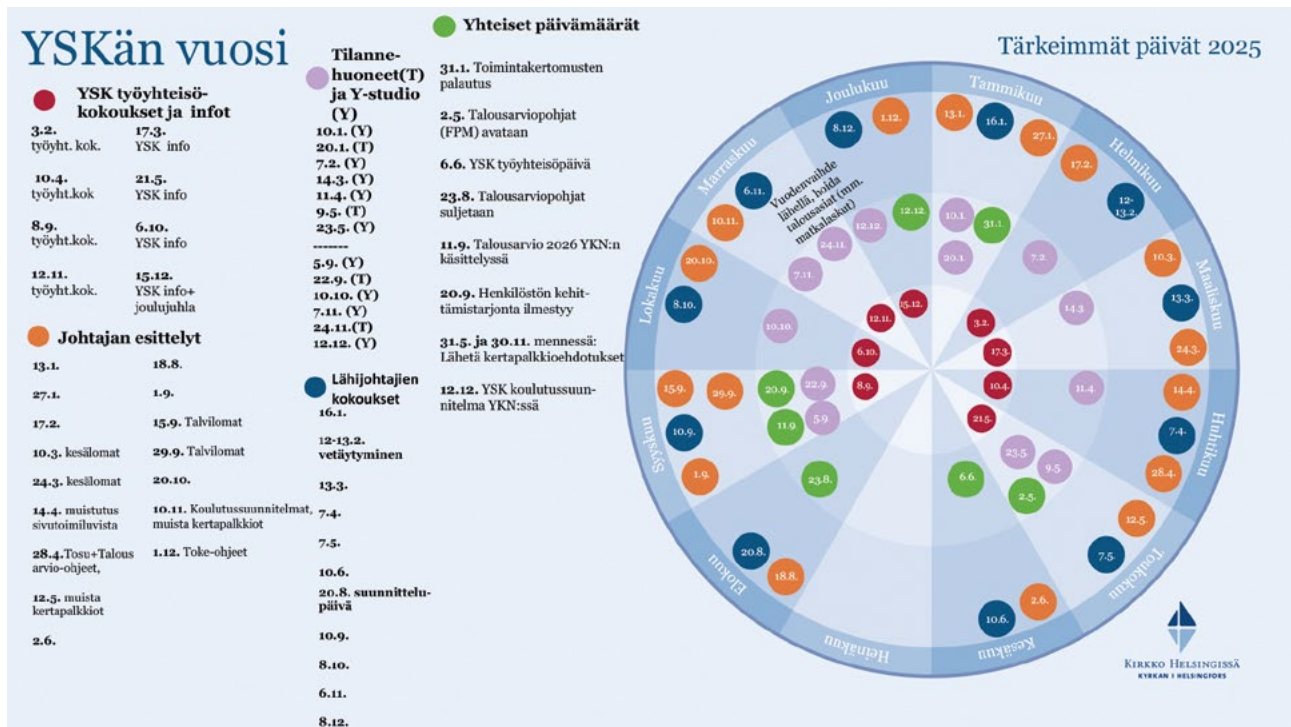
Kesän keskusteluissa Sari ja Eeva olivat tunnistaneeet vuosikellon ja Teamsin käytön periaatteet

tärkeimmiksi dialogisuutta tukeviksi rakenteiksi työyhteisössä. Niinpä seuraavat työskentelyt rakennettiin seuraavaan tilannehuonetyöpajaan vuosikellon pohjalta. Teamsin käytön periaatteet olivat jo olemassa, ja niiden tarkentaminen nähtiin suhteellisen yksinkertaiseksi tehtäväksi. Niinpä se jätettiin loppusyksyn työyhteisökokouksen tiiviiseen työstöön. Vuosikellon osista lähijohtajien kokouksen ja johtajan esittelyn sisältöjä tarkennettiin lähijohtajien työskentelyssä, koska ne koskivat pääosin lähijohtajia.

Työpajassa työstettävät vuosikellon sisällöt Sari ja Eeva valitsivat havaintojensa pohjalta: keskityttiin niihin sisältöihin, jotka vaikuttivat havaintojen pohjalta työyhteisölle tärkeimmiltä. Työstettävät otsikot olivat kustakin kokoontumisesta samat, jotta rakenteiden ja prosessien kuvauksista saataisiin mahdollisimman hyvin keskenään verrannolliset. Teams-tilannehuonetyöpajojen suhteen olimme oppineet luottamaan, että paikalle tulevat juuri oikeat ihmiset. Tämä oli myös yksi dialogityöskentelyn periaatteista. Tilannehuonetyöpajat eivät ole pakollisia, vaan suositeltuja kokoontumisia. Osallistumista toivottiin jokaisesta tiimistä. Paikalle tulijat nähtiin sitten juuri oikeiksi ihmisiksi työstää juuri näitä asioita juuri tässä kohdassa. Kantaa sai ottaa myöhemminkin, esimerkiksi vuosikellon sisältöjen osalta työyhteisökokouksessa marraskuussa.

Työpajassa tehtiin merkittävä havainto: vuosikello ei ollut kaikille tuttu. Keskusteluissa saatettiin pyytää tietoa tapaamisista tai takarajaa materiaalin tuottamiselle, vaikka kumpikin oli jo sovitettu ja viestitty yli vuodeksi eteenpäin. Myöskään Teamsin käyttö ei ollut kaikille helppoa. Kumpikin havainto kertoi siitä, että dialogissa ja dialogisuudessa on kyse yhtä aikaa asenteesta ja silkasta tekniikasta, myös perehdytyksestä.

KUVA 10 | Yhteisen seurakuntatyön vuosikello



Kuva 10 kuvaa yhteisen seurakuntatyön vuosikellon. Se on ollut käytössä jo dialogisuuden kehittämisen aikaisemmissa vaiheissa, ja siksi se oli hyvä pohja ottaa rakenteiden ja prosessien rakentamisen pohjaksi. Tavoitteiden mukaisesti työskentelyssä tarkennettiin sen sisältöä ja sovittiin aikataulu. Vuosikellon päivämäärät luodaan vuosittain lokakuussa ja kirjataan jokaisen yhteisen seurakuntatyön työntekijän sähköiseen työkalenteriin.

Vuosikellon sisältö tarkennettiin samanlaisen pohjan mukaisesti, jonka näyttävät esimerkit Kuva 11 ja Kuva 12. Kukin vuosikellon tapahtuma esiteltiin samalla tavalla. Sisällöt rakennettiin työpa-

joissa, jonka jälkeen Eeva ja Sari kiteyttivät löydöt sekä toivat ne tarkastettavaksi ja täsmennettäväksi marraskuun työyhteisökokoukseen. Samanlaiset esittelyt tiivistettiin samanlaisten otsikoiden alle. Otsikoita olivat esimerkiksi osallistujat, vastaukset kysymyksiin "mitä", "missä", "milloin", "miten valmistellaan ja viestitään" sekä tavoite. Keskeisiä näkökulmia alkukartoituksesta, haastatteluita ja työskentelyistä kuljetettiin koko ajan mukana. Näin esimerkiksi työyhteisökokoukset sovittiin aina livetilanteiksi ja niiden aikataulu myöhennettiin puolenpäivän jälkeen, jotta kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan.

KUVA 11 | Johtajan esittely

Osallistujat:	Johtokolmikko, lähijohtajat, viestijä, kaksikielisyyssasiantuntija, johtajan assistentti ja HR-kumppanit
Mitä:	Johtajan päätösvallan alla olevien asioiden dialoginen käsittely eli viranhaltijapäätösten (VIPS) yhteinen valmistelu. Tulossa: YKN:n käsittelyyn menevien asioiden yhteinen valmistelu.
Tavoite:	Dialogisuuden ja tiedonsaannin lisääminen
Missä:	Teamsissa, asiat Planneriin lähijohtajien Teams-kanavalle
Milloin:	10 pv ennen YKN kokousta eli joka toinen maanantai klo 13
Miten valmistellaan:	Kukin lähijohtaja tuo asiat käsittelylistalle edeltävään torstaihin klo 17 mennessä. Listalla olevan asian sisältöä voi täydentää ma klo 10 saakka.
Miten viestitään:	YKN:n listalla olevista asioista ja tehdyistä VIPS:eistä viestitään päätöksenteon jälkeen Teams-kanavalla Viestintä – Johto, lähijohtajat, YKN
Muuta oleellista:	Listalle voidaan tuoda myös valmistelussa olevia asioita keskustelua varten.

Kuva 11 Esimerkki 1 vuosikellon sisällöstä: johtajan esittely

Kuvien kertomista esimerkeistä johtajan esittely on yhteisen seurakuntatyön oma innovaatio, joka mahdollistaa tiedon jakamisen ja käsittelyn liittyen viranhaltijapäätösten valmisteluihin. Tämä kokoontuminen vastaa esimerkiksi toiveisiin ja tarpeisiin läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta.

Konsultteina halusimme pitää mielessä myös ison vastuun, joka yhteisiin tapaamisiin liittyy. Niitä ei voi olla liikaa, tulee muistaa myös resurssitehokkuus. Niitä pitää olla juuri sopivasti. Tämä työyhteisö haluaa panostaa tapaamisiin, ja koska livetilaisuuksia pidetään tärkeänä, niihin osallistuminen halutaan mahdollistaa mahdollisimman

monelle. Toisaalta muita tilaisuuksia pidetään sitten Teamsissa ja osa tilaisuuksista on sellaisia, että ne voi katsoa jälkikäteen tallenteelta tai niihin ei odotetakaan kaikkien osallistuvan. Tasapainon löytämistä pidimme konsultteina tärkeänä ja huomasimme havaintojemme pohjalta, että nykyinen vuosikello vaikuttaa täyttävän näitä toiveita sekä johdon että työntekijöiden osalta.

Osana rakenteita ja prosesseja tarkennettiin myös vuonna 2019 luodut Teamsin käytön periaatteet. Ne ovat osin hyvin käytännölliset. Keskeisintä on pääviesti: Teams on yhteisen seurakuntatyön virallinen sisäisen viestinnän kanava.

KUVA 12 | Tiimikokous

Nimi:	Tiimikokous
Osallistujat:	Tiimin jäsenet
Mitä:	Vuosikellon mukaisten sekä muiden yhteisten ja tiimien omien asioiden käsittelyä. Keskustelua, suunnittelua, sopimista, rajaamista, infot muuta kautta
Tavoite:	Työn sujuminen, yhteisten asioiden tiedon jakaminen ja työn suunnittelu, yhteinen keskustelu, koulutuksellisuus, työnohjauksellisuus, jaksamista tukevaa, yhteistä työtä tukevaa yli tiimi- ja organisaatorajojen
Missä:	Lähi tai Teams — ei joka kerta Teams
Milloin	YSKän yhteinen vuosikello huomioiden, min. 1 krt/kk — max 1 krt/vko eli säännöllisesti mutta tiimin tarve huomioiden
Miten valmistellaan:	Kalenterointi hyvissä ajoin, asialista etukäteen saavutettavana yhdessä täydentäen
Miten viestitään:	Muistio saavutettavana – koko YSKän nähtävänä (paitsi case-asiat ja muut vastaavat). Jakelu yskän Teamsissa.
Muuta oleellista:	Pj tarvittaessa rohkeastikin rajaa puheenvuoroja, kutsuminen yhteisiin juttuihin, isoissa tiimeissä ei ole mahdollista käydä case-työskentelyä kovin syvältä

Kuva 12 Esimerkki 2 vuosikellon sisällöstä, tiimikokous

kuva 13 | Teamsin käytön periaatteet (1/2)

Teams on Yhteisen seurakuntatyön virallinen sisäisen viestinnän kanava	
1.	<p>Käy lukemassa säännöllisesti (pari kertaa viikossa) Yhteisen seurakuntatyön Teamsia. Ainakin Yleinen ja Viestintä – Johto, lähijohtajat, YKN -kanavia kaikkien tulee seurata.</p> <p>a) Yleinen-kanavalla kaikki voivat viestiä kaikkia koskevista tärkeistä asioista. Jos asia koskee vain pienempää joukkoa, voit avata teille erillisen Teamsin ryhmäkesustelun. Keskeistä YSK-tietoa -kansioista löydät kootusti kaikille hyödyllisiä tiedostoja.</p> <p>b) Viestintä – Johto, lähijohtajat, YKN -kanavalta voit lukea ajankohtaisia asioita liittyen päätöksentekoon ja osallistua keskusteluun</p> <p>c) Kahvihuone-kanava on paikka epävirallisemmalle viestinnälle. Sieltä löytyvät mm. Teams-kahvivarttien tallenteet.</p>
2.	<p>Silloin kun viestiisi liittyy tiedosto, laita se mukaan liitteenä tai linkkinä. (ei pelkästään tiedostoihin lataamalla).</p>
3.	<p>Teams-viesti on hyvä tapa ottaa yhteyttä esimieheen tai työkavereihin. Lähetä henkilötietoja sisältävä viesti sähköpostilla suojauksen vuoksi, samoin esimerkiksi sairauspoissaolot ja virkavapausanomukset.</p>

Kuva 13 tiivistää käytännöllisiä toimintatapoja, jotka mahdollistavat yhden viestintäkanavan käytön ja velvoittavat samalla kaikkia työntekijöitä seuraamaan tätä viestintäkanavaa.

Rakenteiden ja prosessien tarkentamisen myötä käyttöön on otettu myös uusia toimintamalleja, kuten tiimikokousten muistioiden jakaminen kaikkien luettavaksi. Tämä uusi toimintatapa herätti työyhteisössä paljonkin kysymyksiä. Sarilla oli kertoa omien hyvien kokemustensa pohjalta rohkeita sanoja muistioiden jakamisesta. Kokeilukulttuurin hengessä työyhteisö päätti lähteä kokeilemaan muistioiden avoimuutta ensin kevään 2025 ajan, jonka jälkeen kerätään kokemukset uudesta toimintatavasta. Kehittämisestä on opittu myös, että se ei tule koskaan kokonaan valmiiksi, ja niinpä esimerkiksi yksi uusi vuosikellon sisältö luotiin heti projektin valmistuttua: Lähijohtajat kokivat tarpeen vuosittaiselle yön yli tapahtuvalle yhteiselle työstöseminaarille.

Kerrotaan kaikille!

Projektin päätöksen lähestyessä aloimme yhdessä pohtia, että dialogisessa johtamisessa on taustasi sellaisia asioita, että niistä kannattaa kertoa muillekin. Yhdessä johtokolmikon kanssa kehitimme

idean Release Partysta eli julkistustilaisuudesta. Sovimme myös tekevämme projektista visualisoidun esitteen. Se toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Eeva muistaa miettineensä jo syyskauden alkupuolella, että kirkossa ja muuallakaan julkishallinnossa harvemmin johdetaan näin voimaannuttavalla ja vuorovaikutteisella tavalla. Luottamus työntekijöihin ja vuorovaikutuksen korostaminen sekä valmistelun avoin ja läpinäkyvä jakaminen ei ole välttämättä erityisen yleistä. Dialogisessa johtamisessa on paljon sellaista, josta moni muukin voisi haluta oppia. Siksi Eeva ehdotti Stefanille ja Sari oli heti mukana, että aiheesta kannattaa kertoa mahdollisimman monelle. Innostuimme yhdessä rakentamaan Dialogi 2.0 Release Partyn, jossa Sarin ideoimana kaikki toteutettiin dialogisissa.

Release Party sovittiin tammikuulle 2025. Se järjestettiin hybridinä ja siihen kutsuttiin mukaan pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymistä ja Kirkkohallituksesta osallistujia sekä esimerkiksi kaikki Helsingin kirkkoherrat ja yhteinen kirkkoneuvosto. Osallistumaan eivät kaikki päässeet, mutta viesti toivottavasti kuitenkin tavoitti. Esite toimitettiin jälkikäteen kaikille kutsutuille. Esitteeseen koottiin keskeisimmät löydöt projektista ja siitä ovat luettavissa esimerkiksi dialogisuuden periaat-

teet. Toimintatapa on herättänyt innostusta ja kiinnostusta.

Release Partyn jälkeen aihetta on esitelty muillekin kiinnostuneille. Esimerkiksi Eeva kirjoitti aiheesta blogitekstin¹² sekä on esitellyt aihetta julkishallinnon muotoiluhenkisille virkahenkilöille (Julkis-muotoilijat). Aiheesta on saanut hyvää materiaalia erilaisiin koulutuksiin, kuten Elämänsä ja ihmislähtöisyys -nimiseen uuteen erityiskoulutukseen. Aihe selvästi kiinnostaa. Meitä saa

Oppeja projektista

Sari ja Eeva kävivät yhdessä läpi, mitä olivat oppineet projektista ja keräsivät opit kuvaan 14.

Konsultaatioprosessi osoitti vahvasti sen, kuinka merkityksellinen konsultaation onnistumiselle on johtajan myötävaikuttaminen. Pelkkä läsnäolokin jo osoittaa jotain, aktiivinen läsnäolo alleviivaa konsultaation tavoitteiden merkityksellisyyttä. Jos johtaja toimii vastoin tavoitteena olevia toimintatapoja, murentaa se konsultin ja konsultaation merkitystä.

Työparina toinen sisältä organisaatiosta, toinen ulkopuolelta toimii ainakin tällaisessa konsultaatiossa, jossa jo ollaan hyvän äärellä. Konfliktin keskellä elävän organisaation konsultaatiossa sen sijaan pitäisi tämä asetelma harkita hyvin tarkkaan.

Konsultaatio voi olla myös jo valmiin hyvän edistämistä ja sen kehityksen tukemista. Konsultaatio on hyvä keino tukea työyhteisön keskittymistä asiaan. Konsultaatiolla alleviivaa asian merkityksellisyyttä, luo tilaa sen pohtimiselle ja kehkeytymiselle.

Kasvokkaisten kohtaamisten merkitys nousi projektissa esille toistuvasti. Samalla me ihmiset olem-

mielellään kutsua puhumaan aiheesta erilaisille yleisöille!

Projektien toteutukseen Helsingin seurakuntayhtymässä liittyy jälkiarviointi noin vuoden kuluttua projektin päättymisestä. Dialogi 2.0 -projektin onnistumista tullaan siis vielä arvioimaan Sarin ja Eevan yhdessä toteuttamalla jälkikartoituskyselyllä. Siinä on tarkoitus vertailla alkukartoituskysely vastauksia projektin jälkeen saatuihin vastauksiin. Jälkiarviointi toteutetaan vuoden 2025 aikana.

me laiskoja kulkemaan. Siirtyminen vie aina lisää aikaa. Etänä on helppoa näkymättömissä, ”monitouhuta” olematta aidosti läsnä dialogissa. Rajoitteettomana aikana on hyvä jopa edellyttää kasvokkaisia kohtaamisia. Sekin tukee dialogia ja ihmisten hyvinvointia.

Projekti toi esiin rakenteiden merkityksen. Ilman kaikkia palvelevia organisaatorakenteita syntyy turvattomuutta, käytäväpuheita, epäluottamusta. Rakenteet sellaisina kuin ne Yskässä olivat, tuntuivat palvelevan dialogisuutta.

Minkä tahansa konsultaation jälkeen on helppoa valahtaa takaisin vanhaan. Nyt, kun projektissa oli vahva johtajan tuki ja toinen meistä organisaation sisältä ja kun rakenteita kehitettiin edelleen dialogisemmiksi, on meillä eväitä luottaa siihen, ettei vanhaan palata vaan että dialogisuutta pyritään ylläpitämään ja edelleen kehittämään.

Ei riitä, että organisaatiossa kerrotaan siitä, mitä kukin tekee. Dialogisuus synnyttää yhteistä ymmärrystä, johdattaa pohtimaan kuinka saada tekemiselle synergiaetua, miten voisimme kehittää jo olemassa olevaa ja saada uutta aikaan.

¹¹ Salonen 2025

kuva 14 | Oppeja projektista – Eeva & Sari

Toimintakulttuuri kulminoituu johtajaan.	Johtaja näyttää esimerkkiä.	Perustavanlaatuinen tapa toimia ja metavire — voi tulla vain ylimmästä johdosta.	
Työpari toimii: ulkopuolinen ja organisaation sisältä.	Hyvä kokemus. Tuotti erilaista perspektiiviä.	Saimme viedä eteenpäin hyvää.	
Live-kohtaamiset tärkeitä	Organisaatio nähnyt käytännössä, miten livekohtaamiset toimivat.	Ei ole kyse vain asioista vaan ihmisistä asioiden takana.	
Rakenne tukee ja mahdollistaa	On tärkeää, että on rakenne ja siinä on selkeys ja avoimuus.	Kaikki tietävät rakenteen osat ja omat kohtansa siinä sekä toinen toisensa työstä.	
Muutosta johdettava johdonmukaisesti	Toimintakulttuuri muuttuu hitaasti.	Sitä pitää johdonmukaisesti johtaa.	
Yhteinen tekeminen rakentaa yhteistä ymmärrystä	Tekeminen tuottanut yhteistä ymmärrystä osaston kokonaisuudesta.	Aiemmin toimittiin silloissa.	
Kehittämistä on tärkeä jatkaa	Muutosta tapahtunut projektin aikana ja jälkeen.	Työyhteisökokouksissa uusia tapoja toimia.	Lähijohtajien yön yli työskentely uutena mukaan.

Lähteet

Arikka, Laura 2019: Kirkko paranee puhumalla. Teoksessa Arikka, Laura ja Arikka, Heikki (toim.) 2019. 24-33. Hyvin johdettu kirkko: Visioita, haasteita, näkökulmia. Kirjapaja, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2022: Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Kairavuo, Leena 2019: Valta ja vastuu. Teoksessa Arikka, Laura & Arikka Heikki (toim.), 41-47. Hyvin johdettu kirkko: Visioita, haasteita, näkökulmia. Kirjapaja, Helsinki.



Kauppinen, Sami, Kesäniemi, Elina, Luojus, Satu, Lange, Peeter & Lönn, Niko 2020: Tarpeesta ratkaisuksi: Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. Forum Virium, Helsinki.

Latikka, Maria Laura 2019. Itsetuntemus ja nöyryys – hyvän johtamisen edellytykset. Teoksessa Arikka, Laura & Arikka, Heikki (toim.). Hyvin johdettu kirkko: Visioita, haasteita, näkökulmia. Kirjapaja, Helsinki.

Laukkarinen, Jaana 2015: Johtajan valta ja pelko. Kauppakamari, Helsinki.



Miro.com 2025: Valkotauluohjelma.
www.miro.com.

Pohjantaival, Johanna 2022: Jäsenymmärrys muuttaa kaiken: Palvelumuotoilu seurakunnassa. Kirjapaja, Helsinki.



Pöyry-Lassila, Päivi 2017: Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, Soile & Noso, Marika (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisujen sarja 3, 25-31. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS, Helsinki.



Salonen, Eeva 2025: Dialogi ja johtaminen. Blogiteksti.
<https://eeva-salonen.medium.com/dialogi-ja-johtaminen-998b64714944>.

Silfverhuth, Olli-Pekka 2019: Valmentava johtaminen. Teoksessa Arikka, Laura & Arikka Heikki (toim.), 116-128. Hyvin johdettu kirkko: Visioita, haasteita, näkökulmia. Kirjapaja, Helsinki.

Stickdorn, Marc, Lawrence, Adam, Hormess, Markus Edgar ja Schneider, Jakob (toim.) 2018: This is Service Design Doing. O'Reilly Media, Sebastopol, CA.

8

Rovastikunnan suuronnettomuus- valmiuden vahvistaminen ja yhteistyö hyvinvointialueen kanssa

KONSULTIT: Mari Paulasaari ja Sanna Uusitalo

Sisällys

- 87 Tiivistelmä
- 88 Tausta
 - 88 Kokonaisturvallisuus ja yhteiskunnan turvallisuusstrategia
 - 89 Kirkon henkinen huolto suuronnettomuustilanteissa (HeHu)
- 90 Kuvaus prosessista
 - 90 Konsultaation lähtökohdat ja tavoite
 - 92 Harjoituskonsultaatioprosessin aikana havaitut tarpeet, huolet ja toiveet
- 94 Lopputulokset ja sana oppimisesta
 - 94 Mitä opimme?
- 95 Lähteitä ja virikemateriaalia

Tiivistelmä

Tämän harjoituskonsultaation tavoite oli vahvistaa rovastikunnan suuronnettomuusvalmiutta sekä yhteistyötä hyvinvointialueen toimijoiden kanssa. Haluttu lopputulos oli muodostaa alueelle HeHu-ryhmä, joka toimii suuronnettomuustilanteissa sosiaali- ja kriisipäivystyksen tukena sekä kouluttaa työntekijät henkisen huollon työtehtävään.

Kirkkolaki velvoittaa seurakuntia valmiussuunnitteluun ja poikkeusolojen toiminnan etukäteisvalmisteluun. Seurakunnan tulee varautua henkisen huollon tarjoamiseen kriisitilanteissa. Toimintakyky kriisissä edellyttää, että kirkon palvelut toimivat normaalioloissa ja kriisitoimintaa harjoitellaan. Kirkon Henkinen Huolto, HeHu, on Suomen ev.lut. kirkon yhteinen toimintamalli henkisen huollon järjestäytymiseen ja toimintaan suuronnettomuustilanteissa. HeHu-työntekijät ovat kirkkoherrojen tehtävään nimeämiä hengellisen työn tekijöitä (diakonit, papit ja nuorisotyöntekijät).

Toteutunut harjoituskonsultaatio oli luonteeltaan valmentava ja prosessi oli kestoaltaan reilun vuoden mittainen. Konsultaatio muodostui yhteisestä suunnittelusta, tapaamisista, päätöksistä ja konsulttiparin HeHu-työntekijöille antamasta valmennuksesta. Tapaamisia eri toimijoiden kanssa konsulteilla oli noin kymmenen kappaletta. Konsultaatioprosessin ehdottomasti suurin panostus olivat rovastikunnan HeHu-työntekijöille suunnatut valmennukset, joita järjestettiin kaksi. Toinen valmennuksista toteutettiin etäyhteydellä ja toinen päivän mittaisena lähitapaamisena. Osallistujia valmennuksissa oli yli 40 henkeä. Valmennukset si-

sälsivät HeHu-toimintamalliin perehtymisen lisäksi myös kriisitilanteessa toimimiseen, kohtaamistyöhön, ammatilliseen vuorovaikutukseen sekä jatkuvuudenhallintaa tukevaan palautumisosaamiseen liittyviä tavoitteita. Toiminnan käynnistämistä ja tilannekuvan luomista harjoiteltiin mm. konsultaation yhteydessä kartoitettujen uhka- ja kriisiskenarioiden avulla. Konsultaatioprosessi aloitti uuden yhteistyön seurakuntien ja hyvinvointialueen toimijoiden kanssa, mutta ennen kaikkea konsultaatioprosessi oli investointi seurakuntien työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Konsultaation sisällöissä käsiteltiin myös työssä jaksamiseen liittyviä teemoja, jolloin suuronnettomuusvalmiuden lisäksi prosessilla on vaikutusta myös työntekijöiden arjen työhyvinvointiin.

Suuronnettomuustilanteessa seurakunta toimii yhteistyössä kirkon ulkopuolisten toimijoiden kanssa, mm. kaupunki, hyvinvointialueen toimijat ja eri järjestöt. Suuronnettomuusvalmiutta ja poikkeusolojen yhteistyötä rakennetaan myös kirkon sisällä. Tämän konsultaation aikana yhteistyössä toimittiin seurakunnan, alueen rovastikunnan, seurakuntayhtymän, hiippakunnan ja Kirkkohallituksen kanssa. Suuronnettomuustilanteessa tarkoituksellisen ja hallitun toiminnan perusta on ennakoidussa yhteistyössä, yhteisessä toimintamallissa sekä sitoutumisessa yhteisen valmiustoiminnan kehittämiseen. Konsultaatiossa hyödynnettiin Kirkkohallituksen asiantuntijoiden tuottamaa HeHu-materiaalia. Tässä kohtaa lämmin kiitos eri toimijoille yhteistyöstä ja uuden yhteistyön aloittamisesta, halusta toimia suuronnettomuustilanteessa onnettomuuden uhrien parhaaksi.

Tausta

Kokonaisturvallisuus ja yhteiskunnan turvallisuusstrategia

Suomen valtiossa varautumisessa toteutetaan kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallilla, jonka perusta on viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistyö. Varautumistyön lähtökohta, kaikissa olosuhteissa ylläpidettävät yhteiskunnan elintärkeät toiminnot ovat:

- 1) johtaminen,
- 2) kansainvälinen ja EU-toiminta,
- 3) puolustuskyky,
- 4) sisäinen turvallisuus,
- 5) talouden infrastruktuuri, huoltovarmuus,
- 6) väestön toimintakyky ja palvelut,
- 7) henkinen kriisinkestävyys.

Suomen ev.lut. kirkon rooli varautumisessa painottuu henkisen kriisinkestävyyden sektoriin. Varautumisella varmistetaan perustehtävän hoitaminen myös poikkeusoloissa sekä valmistaudutaan toimenpiteisiin, joiden avulla turvataan yhteiskunnan toimintaa ja henkistä kriisinkestävyyttä. Yhteiskunnan kokonaisturvallisuusstrategian mukaan henkellä kriisinkestävyydellä on kolme ajallista ulottuvuutta

- 1) normaaliolojen toiminta,
- 2) kriisinaikainen toimintakyky ja
- 3) toipumisen toimintakyky.

Henkisen kriisinkestävyyden kolme ajallista ulottuvuutta kirkon toiminnassa



Kuva: Petri Patronen, kirkkohallitus

Henkinen kriisinkestävyyden perusta viranomaisten, järjestöjen ja yhteisöjen yhteistyön edellytykset luodaan normaaliolojen toiminnassa, varautumal-

la. Kriisinaikaisessa toimintakykyssä korostuu eri toimijoiden yhteistyö, selkeä vastuunjakoa, arjen rakenteiden ylläpitäminen ja perustarpeiden täyty-

misen varmistaminen. Toipumisen toimintakyvyssä korostuu eri toimijoiden yhteistyö ja kriisin jälkeistä toipumista edesauttavien toimenpiteiden järjestäminen.

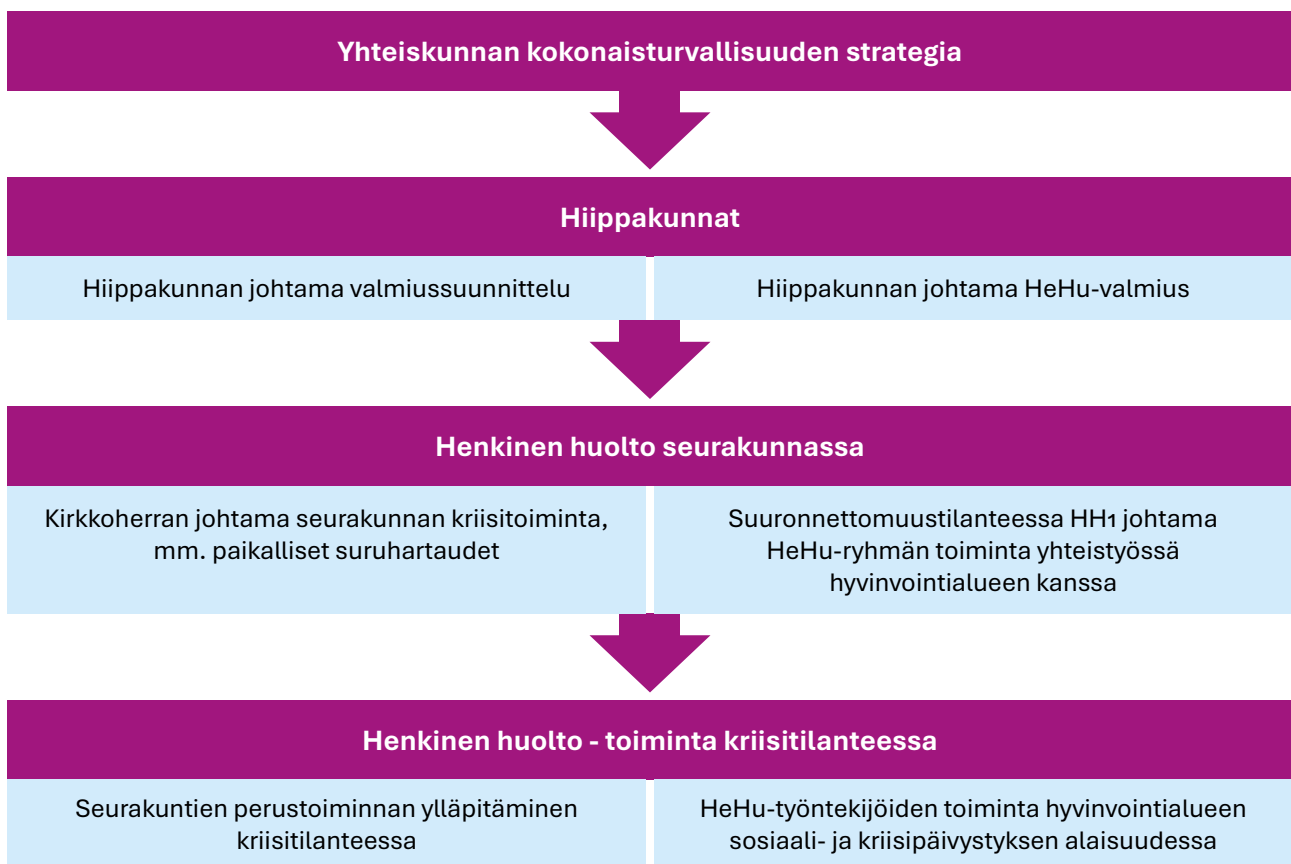
Suomen ev.lut. kirkon varautumista poikkeusoloihin ohjaa kirkkolaki ja seurakuntien varautumista johtavat ja valvovat tuomiokapitulit. Kirkkolaki velvoittaa seurakuntia valmiussuunnitteluun ja poikkeusolojen toiminnan etukäteisvalmisteluun. Seurakuntien tulee varautua henkisen huollon tarjoamiseen kriisitilanteissa.

Kirkon henkinen huolto suuronnettomuus-tilanteissa (HeHu)

Suuronnettomuus-tilanteissa Suomen ev.lut. kirkossa on valtakunnallisesti yhtenäinen toimintamalli, HeHu (Kirkon Henkinen Huolto suuronnettomuus-tilanteissa). HeHu on suuronnettomuus- ja kriisitilanteisiin liittyvää toimintaa, jonka tavoitteena on antaa henkistä tukea onnettomuuden uhreille,

heidän omaisilleen ja tarvittaessa pelastustoimintaan osallistuvalla henkilöstöllä. HeHu-työntekijät ovat kirkon viranhaltijoita, jotka ovat saaneet erityiskoulutusta henkisessä kriisissä olevien auttamiseen. Suuronnettomuus-tilanteissa HeHu-toiminta ja työskentely tapahtuu sosiaali- ja kriisipalveluiden toimintaa johtavan viranomaisen alaisuudessa. Viranomaisyhteistyön lisäksi työtä tehdään yhteistyössä muiden henkistä tukea tarjoavien järjestöjen (mm. SPR) kanssa.

Kirkon henkisen huollon kokonaisuuden kannalta olennaista on tiedostaa, että kriisi- ja poikkeusoloissa, suuronnettomuus-tilanteissa, kirkon toiminta ja yhteiskunnan henkisen kriisikestävyyden vahvistaminen muodostuu paikallisella tasolla seurakunnan perustoiminnan ylläpidosta (esim. suruhartaudet, kirkkotilassa tarjottu keskustelua-pua) sekä sosiaali- ja kriisipäivystyksen alaisuudessa tehtävästä viranomaisyhteistyöstä (valtakunnallisesti yhtenäinen HeHu-toimintamalli).



Yllä olevassa kaavioissa on esitettyä yhteenveto Kirkon henkisen huollon jäsentymisestä suuron-

nettomuudeksi luokiteltavassa kriisi- ja poikkeus-tilanteissa.

Kuvaus prosessista

Konsultaation lähtökohdat ja tavoite

Vuonna 2023 astui voimaan SOTE-uudistus, jonka yhteydessä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi uusille hyvinvointialueille. Tämä muutos on vaikuttanut myös seurakuntien viranomaisyhteistyöhön ja muodostanut tarpeen hiippakuntien HeHu-ryhmien laajentamiselle hyvinvointialueita kattavaksi, yhtenäiseksi toiminnaksi.

Harjoituskonsultaatio toteutettiin tilauksesta hiippakunnan alueella, jossa hyvinvointialueen rajat olivat uudistuksen yhteydessä muuttuneet ja laajentuneet merkittävästi. Hyvinvointialueiden uudistuksen jälkeen saman hiippakunnan ja hyvinvointialueen sisällä oli seurakuntayhtymän HeHu-ryhmä, jossa seurakunnat olivat jo kehittäneet HeHu-toimintaa ja yhteistyötä sosiaali- ja kriisipäivystyksen kanssa aktiivisesti ja pitkäjänteisesti, sekä kuuden seurakunnan rovastikunta, jossa yhteistyötä hyvinvointialueen toimijoiden kanssa ei ollut vielä aloitettu. Harjoituskonsultaation tavoitteena oli aloittaa rovastikunnan alueella yhteis-

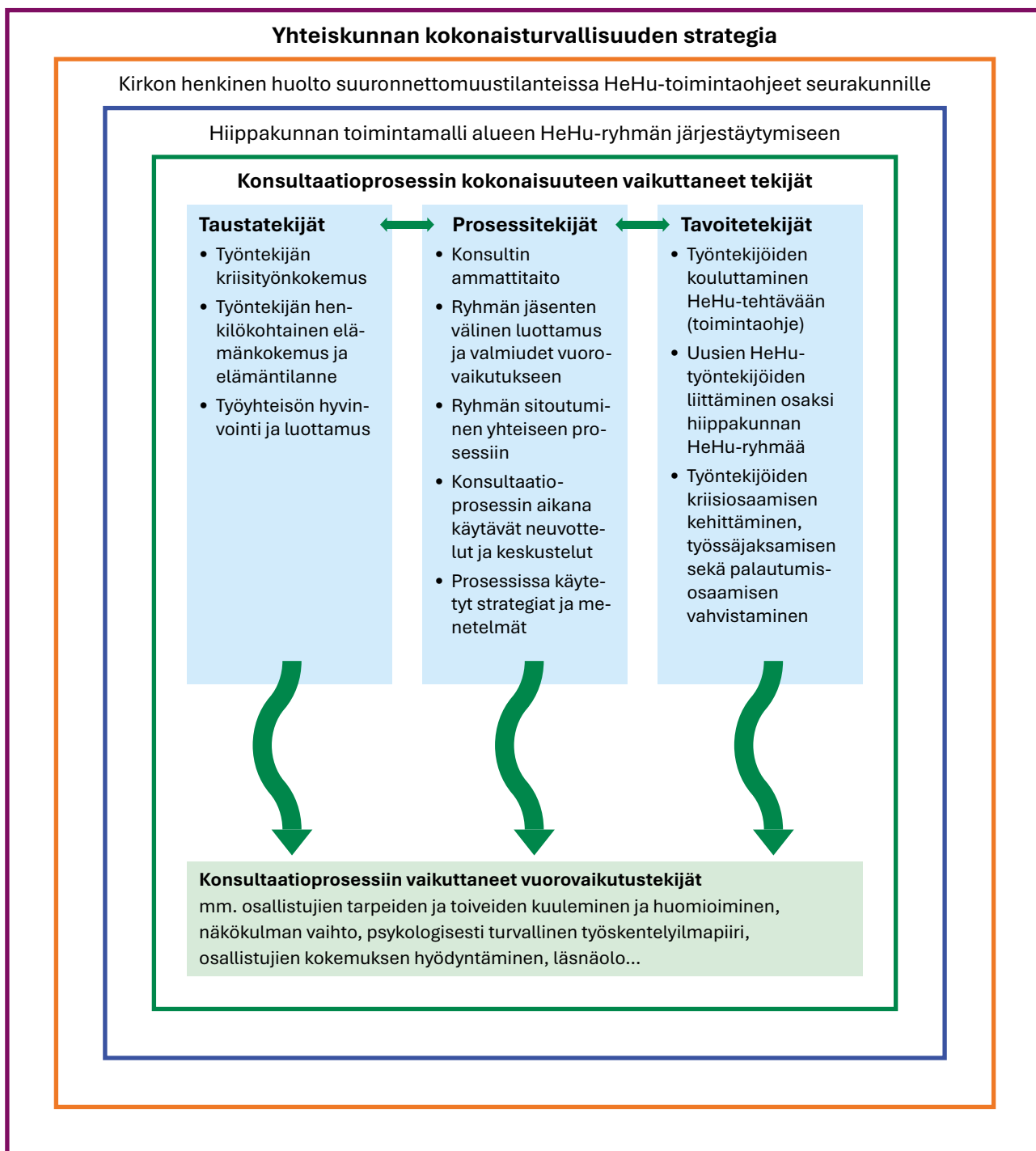
työ sosiaali- ja kriisipäivystyksen kanssa ja perustaa HeHu-ryhmä, jonka hälytysjärjestelmä ja toimintamalli on yhtenäinen alueen hiippakunnan ja seurakuntayhtymän toiminnan kanssa.

Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta luovat kriisi- ja valmiustoiminnan perustan. Kriisivalmiuden toiminnan perusrakennetta sekä kriisityössä hyödynnettäviä menetelmiä sovellettiin myös tämän harjoituskonsultaation yhteydessä. Konsultaatioprosessin alkuvaiheessa toteutettiin HeHu-valmiuden arviointi ja työyhteisön osaamistarpeiden kartoittaminen. Johdon tahtotila valmiuden ja toiminnan kehittämistyölle oli vahva. Prosessin alkuvaiheessa järjestettiin tapaamisia hiippakunnan edustajan, rovastikunnan kirkkoherrojen sekä hyvinvointialueen sosiaali- ja kriisipäivystyksen kanssa. Lisäksi konsultoinnin yhteydessä toteutettiin uhka- ja kriisikartoitus, jossa kerättiin työntekijöiden ajatuksia mahdollisista suuronnettomuustilanteista alueella. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu harjoituskonsultoinnin prosessi ja kokonaisuus kriisivalmiuden näkökulmasta.



Suoronnettomuusryhmän toimintaa edellyttää aina ennakoivaa yhteistyötä. Sosiaali- ja kriisipäivystyksen lisäksi paikallista HeHu-ryhmän toimintaa rakennetaan yhteistyössä Kirkkohallituksen, hiippakunnan ja seurakuntien kanssa. Yhteistyötä ja toimintaa kehitettäessä huomioidaan aina alueelliset erityispiirteet, yhteistyön tarpeet ja mahdollisuudet. Toteutunut harjoituskonsultaatioprosessi

oli kokonaisuus, johon vaikuttivat useat eri ohjeistukset, taustatekijät, tavoitetekijät ja prosessitekijät sekä työyhteisön vuorovaikutukseen ja ryhmädynamiikkaan liittyvä ulottuvuus. Seuraavassa kaaviossa on kuvattuna harjoituskonsultaation tavoitteita ja prosessin sisältöä ohjaavat strategiat ja ohjeistukset sekä hahmotelma muista konsultointiprosessiin vaikuttaneista tekijöistä.



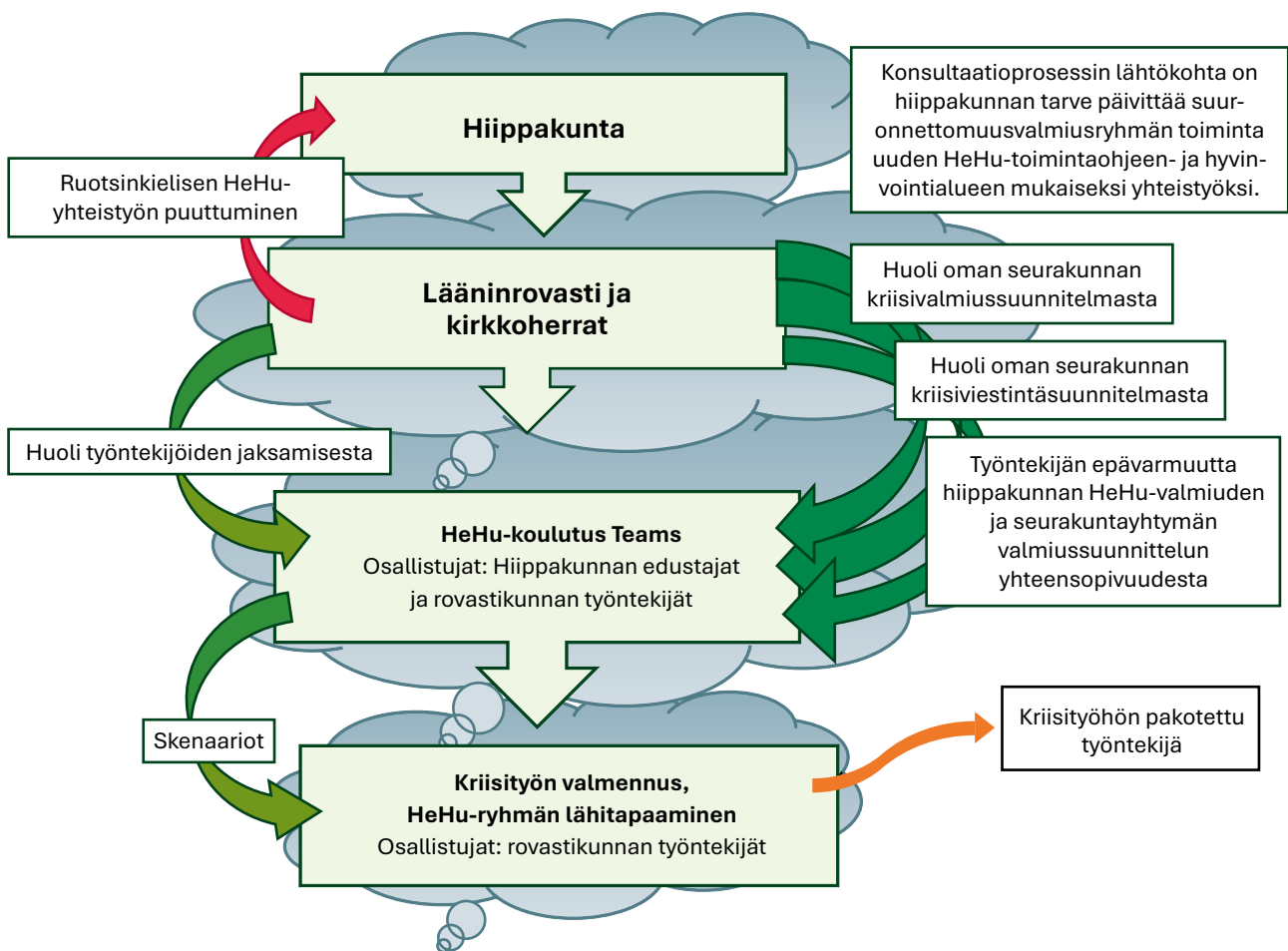
Mukaelma Jonathan Neelandsin prosessidraaman oppimispotentiaalia esittävästä mallista

Harjoituskonsultaatioprosessin aikana havaitut tarpeet, huolet ja toiveet

Harjoituskonsultaatioprosessi oli luonteeltaan valmentava. Prosessin pedagogisena perustana olivat HeHu-toimintamallin sisäistämisen lisäksi osallistujien tarpeiden (henkilökohtaisten oppimistavoitteiden) huomioiminen sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen konsultaatioprosessin aikana. Suuronnettomuustilanteessa työskentely on vaativaa ja paineistettua. Työn onnistumisen kannalta olennaista on, että HeHu-työntekijät hyväksyvät oman ja toistensa erilaisuuden työyhteisön voimavarana sekä hahmottavat kriisityön onnistumisen edellytykset: toimintaohjeiden nou-

dattamisen tärkeyden, pitkäjänteisen sitoutumisen ja luottamuksen merkityksellisyyden HeHu-toiminnan ja yhteistyön perustana. Työssäjaksamisen ja jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä tunnistavat oman jaksamisen rajat, vahvuutensa ja voimavaransa.

Seuraavassa kaaviossa on kuvattuna harjoituskonsultaation tavoite, prosessin aikana havaittuja kehityskohteita ja tarpeita sekä eri tahojen välisen yhteistyön vaikutus konsultaatioprosessin sisältöön. Oppimisen, muutoksen keskiössä on yksilön ymmärryksen syveneminen sekä muutos työyhteisön vuorovaikutuksessa ja toiminnassa, erityisesti kriisi- ja poikkeusolojen aikana.



Yllä olevassa kaaviossa kuvatut **vaaleanvihreät laatikot** ilmaisevat harjoituskonsultaation yhteydessä olleita tapaamisia. **Harmaat alueet** tapaamisten ympärillä kuvastavat sisällön ja tavoitteiden herättämiä ajatuksia työyhteisössä. **Punaiset nuolet** kaaviossa ilmaisevat konsultaation aikana

havaittuja tarpeita, joiden huomioimiseen prosessin yhteydessä ei ollut mahdollisuutta. Konsultaatioprosessin aikana havaitut, yhteiset huolet ja toteutettavissa olleet toiveet ovat ilmaistuna kaavion vasemmalla puolella, **vihreillä nuolilla**. Näihin havaittuihin tarpeisiin vastattiin konsultaatioproses-

sin aikana ja ne otettiin osaksi yhteistä prosessin sisältöä. Kaaviossa oikealla puolella, vihreillä nuo-

lilla merkittynä, on yksittäisten työntekijöiden tarpeita, jotka myös huomioitiin prosessin aikana.

Lopputulokset ja sana oppimisesta

Tilaaajan harjoituskonsultaatioprosessille asettamat toteutuneet tavoitteet:

- Hiippakunnan HeHu-ryhmän ja uuden hyvinvointialueen sosiaali- ja kriisipäivystyksen yhteistyötä vahvistettiin.
- Prosessin tuloksena oli koko uuden hyvinvointialueen kattava HeHu-ryhmä, jonka toimintamalli on yhteneväinen valtakunnallisen HeHu-toimintamallin kanssa.
- Konsultaation yhteydessä myös seurakuntien toimintavalmiutta suuronnettomuustilanteessa, työntekijöiden kriisityöosaamista vahvistettiin.

Konsultaatioprosessi mahdollisti rovastikunnalle rakenteet ja verkoston toimia suuronnettomuustilanteessa yhteisesti sovitulla tavalla sekä syvensi työntekijöiden osaamista ja ymmärrystä HeHu-toiminnasta. Kriisivalmiuden näkökulmasta konsultaatioprosessin lopetus on ainoastaan välivaihe. Kriisi- ja suuronnettomuusvalmiutta on ylläpidettävä harjoittelulla ja toiminnan aktiivisella kehittämisellä.

Mitä opimme?

Konsultille itselleen konsultaatioprosessissa tapahtuva työssäoppiminen on kokemuksellinen, dynaaminen ja ajattelua muuttava prosessi. Tämän konsultin moniulotteisen oppimiskokemuksen sanallistaminen on haastavaa. Kokemus on aina subjektiivinen ja parhaimmillaankin se kilpistyy vain prosessin aikana tehdyiksi havainnoiksi ja väitteiksi, joiden todentaminen tai toistaminen seuraavan konsultaatioprosessin yhteydessä ei ole itsestään selvää tai aina edes mahdollista. Tässä kuitenkin

sanallistettuna muutamia tämän prosessin herättämiä ajatuksia suuronnettomuusvalmiuden kehittämisestä sekä työyhteisön henkisen kriisinkestävyyden vahvistamisesta valmentavan konsultaation keinoin:

Kriisivalmiuteen liittyvässä valmentavassa konsultoinnissa konsultin kontekstituntemus on välttämätöntä. Suuronnettomuustilanteessa konsultaatioon osallistuneet työntekijät muodostavat HeHu-työntekijöiden **työyhteisön**, joka toimii tavoitteellisesti viranomaisyhteistyössä, etukäteen sovitun toimintamallin mukaisesti. Tämän kaltaisessa valmentavassa konsultaatioissa konsultilla on oltava syväymmärrys valmennettavasta **asiasisällöstä** ja toimintaympäristöstä sekä pedagoginen osaaminen vuorovaikutustaitojen, kriisityöosaamisen ja palautumisosaamisen kouluttamiseen. **Konsulttiparina** työskenneltäessä olennaista on jaettu yhteinen ymmärrys prosessin tavoitteista, vahvuuksille perustuva yhteistyö sekä työparin luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, joka mahdollistaa prosessin aikana reflektoinnin ja yhteisen arvioinnin. Konsultointiprosessi ja sen sisältö on sidoksissa konsultin kompetenssiin. Valmentavan konsultaation **pedagoginen sisältö** rakentuu konsultin ja valmennettavan asiasisällön välisessä suhteessa. Konsultoinnin perusta on konsultin osaamisesta, koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta.

Konsultointiprosessin sisältö muodostuu henkilösuhteessa – tilaaajan, konsultin ja työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa. Valmentavan konsultaatioprosessin yhteydessä tapahtuva muutos on vuorovaikutteista, kokemuksellista ja yhteisöllistä oppimista. Konsultaation asiasisältö ja työyhteisön jäsenet kohtaavat valmennuksen **didaktisessa suhteessa** ja oppimisen ja muutoksen edellytys on selkeästi asetetut realistiset tavoitteet. Tässä konsultaatiossa vuorovaikutus ja kohtaaminen olivat osa asiiasi-

sältöä ja siksi konsulttiparin välinen vuorovaikutus sekä työyhteisön luottamuksellisen ja avoimen oppimisympäristön rakentuminen oli erityisen tärkeää. Kokemuksellisessa oppimisessa olennaista on kuuluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus. Konsultilta tämänkaltainen valmennus edellyttää jatkuvaa reflektointia ja prosessin arviointia, tavoitteiden mukauttamista sekä kyvykkyyttä ohjata prosessia siten, että tilaajan asettamien tavoitteiden ohessa myös osallistujien henkilökohtaiset tavoitteet tulevat huomioiduksi. **Henkilösuhteen** merkitys ja vuorovaikutusosaaminen korostuu myös HeHu-työntekijän perustyössä. Miten kohdata asiakas siten, että herättää luottamusta, vahvistaa turvallisuuden tunnetta, asiakkaiden välistä yhteisöllisyyden vertaisuuden kokemusta ja sekä toivoa?

Muutos vaatii keskeneräisyyden sietämistä, rohkeutta ja vaivannäköä. Kriisinkestävydessä ja jatkuvuuden hallinnassa olennaista on toimintakyvyn säilyttäminen, halua kehittyä ja mennä eteenpäin. Konsultaatioprosessi ja sen jälkeinen tulevaisuus on riippuvainen mm. työyhteisössä toteuttavasta priorisoinnista, työyhteisön kollektiivisesta tahtotilasta ja halusta muutokseen sekä tilaa-

jan kyvykkyydestä ylläpitää konsultaatioprosessin aikana aloitettua muutosprosessia.

Kriisi- ja poikkeusolojen asiantuntijakonsultoinnille sekä kriisityön vuorovaikutusvalmennukselle on tälle hetkellä selkeä tarve ja tilaus. Elämme epävarmuuden aikaa, jossa erilaiset kriisit vaikuttavat elämän arkeen. Muutos suhteessa koettuun turvallisuustilanteeseen on ollut nopea ja varautumis- ja valmiusajattelusta on tullut osa kansalaistaitoja. Muuttuneesta tilanteesta huolimatta edelleen useissa työyhteisöissä valmiussuunnittelu ja kriiseihin varautuminen rakentuu työryhmäajattelulle, jolloin se helposti rajautuu pienen sisäpiirin sisäiseksi tiedoksi ja osaamiseksi. Henkisen kriisinkestävyuden sekä osaavan ja hallitun kriisitoiminnan kannalta on tärkeää kehittää koko työyhteisön toimintavalmiutta kriisitilanteissa. Kriisinkestävyys, resilienssi, on yksilön ja yhteisön taito, jota on mahdollista vahvistaa, kehittää ja oppia. Kirkon Organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutus antoi meille osaamista ja valmiuksia konsultointiin sekä rohkeutta soveltaa konsultaatioprosessissa myös aikaisemmin hankittua ammatillista osaamista, kriisi- ja poikkeusolojen asiantuntijuutta.

Lähteitä ja virikemateriaalia



Turvallisuuskomitea 2025: Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:1. Valtioneuvosto, Helsinki.



Haapiainen, Timo-Matti, Huttunen, Satu, Laitinen, Aappo ja Patronen, Petri 2025: Suomen ev.lut kirkko. Valmius ja varautuminen. Seurakunnan valmiussuunnitelman laatimisohje 2025. Tuomiokapitulit ja kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2024: Henkisen Huollon toimintaohje seurakunnille 2024. Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2020: Kirkon henkinen huolto suuronnettomuuksissa. Henkisen huollon työntekijöiden toimintaohjeet 2020. Kyrkans stöd i kris vid storolyckor. Instruktioner till anställda inom stöd i kris 2020. Kirkkohallitus, Helsinki.

9

Prosessikonsultointia saattohoidon maastossa: Henkinen ja hengellinen tuki Hyvinkään sairaalan akuutti- osastojen saattohoidossa

KONSULTTI: Tiina Peippo

You must give birth to your images.
They are the future waiting to be born.
Fear not the strangeness you feel.
The future must enter you
Long before it happens.
Just wait for the birth,
For the hour of new clarity.

RAINER MARIA RILKE

Sisällys

- 98 Tiivistelmä
- 98 Lähtökohdat ja tavoitteet
- 99 Saattohoito
 - 99 Henkinen ja hengellinen tuki osana saattohoitoa
- 100 Teoriaa prosessikonsultoinnista
- 101 Organisaatiomuutos Hyvinkään sairaalan palliatiivisessa hoidossa
 - 102 Saattohoitoon liittyviä arjen asioita hankkeen alussa
- 103 Sisäisenä konsulttina työskentely sairaalapapin työssä
- 104 Prosessin viisi kehittämisjuonetta
 - 105 Yhteistyö palliatiivisen hoidon kehittämisen koordinaattorin kanssa
 - 106 Akuuttiosastojen saattohoidon vastuuhoidajat
 - 107 Koulutus
 - 108 Saattohoidon vapaaehtoiset
 - 108 Materiaalit
- 109 Johtopäätöksiä ja rajapintoja
- 110 Kirjallisuus ja lähteet

Tiivistelmä

Konsultointiprosessin tähtäimessä oli saattohoidon kehittäminen osaksi toimivaa osastoelämää Keusoten alueella, Hyvinkään sairaalan kolmella erilaisella akuuttiosastolla. Tavoitteena oli parantaa akuuttiosastojen toimintavalmiuksia laadukkaan henkisen ja hengellisen tuen toteuttamiseksi saattohoidossa. Taustalla oli muutos palliatiivisen hoidon toteuttamisessa tässä sairaalassa.

Kehittämistyössä luotiin rakenteita, käytänteitä

ja koulutuksia kolmeen erilaiseen ympäristöön. Toimintatapoina olivat mm. yhteistyöpalaverit, koulutus, asenneilmapiirin muokkaus ja materiaalihankintojen edistäminen. Lisäksi tehtiin suunnitelma ja toteutus saattohoidon vapaaehtoisten tuomista osastoille.

Tässä raportissa keskitytään sisäisen konsultin rooliin. Se toi moniammatillisen työyhteyden avaamisen avulla vaikuttamismahdollisuuden prosessin sisältöihin ja itse prosessiin terveydenhuollossa.

Lähtökohdat ja tavoitteet

Konsultoinnin kehittämistehtäväni liittyi prosessiin, jossa saattohoitoa kehitetään osaksi toimivaa osastoelämää Keusoten kolmelle erilaisella akuuttiosastolla Hyvinkään sairaalassa syksystä 2023 joulukuun 2024.

Hankkeen tavoitteena oli akuuttiosastojen toimintavalmiuksien parantaminen laadukkaan henkisen ja hengellisen tuen toteuttamiseksi saattohoidossa. Aikaisemmin kuolevat siirrettiin saman talon palliatiiviselle osastolle, mikäli se vain oli mahdollista. Vuoden 2023 lopun palliatiivisen keskuksen muotoutumisen myötä saattoja oli kaikilla akuuttiosastoilla, jotka olivat historiallisesti, toimintatavoiltaan ja konkreettisilta tiloiltaan keskenään erilaisia.

Toimin prosessissa sisäisen konsultin roolissa. Minun osaamiseni keskittyi henkiseen ja hengelliseen tukeen kuolevalle ja omaisille sekä henkilökunnan osaamisen kehittämiseen em. tuessa ja henkilökunnan jaksamisessa.

Kehittämistyö oli rakenteiden, käytänteiden ja koulutuksien luomista lähtökohtaisesti kolmeen erilaiseen ympäristöön, mutta tavoitteena oli sa-

ma hoitotyön laadullinen taso. Sisäinen konsultointi käsitti palavereja eri tahojen kanssa, koulutusta, asenneilmapiirin muokkausta, saattohoitoa tukevien materiaalien hankkimisen edistämistä sekä suunnitelman ja toteutuksen saattohoidon vapaaehtoisten tuomisesta osastoille.

Sisäisen konsultin rooli muotoutui normaalin moniammatillisen työyhteyden myötä juuri tuohon rajattuun, henkisen ja hengellisen tuen, tulokulmaan liittyen. Keskityn moniammatillisen työyhteyden avaamaan sisäisen konsultin roolin mahdollisuuteen vaikuttaa prosessin sisältöihin ja itse prosessiin terveydenhuollossa.

Saattohoidon toimintavalmiuksien parantaminen pohjautuu käypähoito-suositukseen: Palliatiivinen hoito osana terveydenhoitojärjestelmää (2018)¹, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STM) palliatiivista hoitoa ja saattohoitoa koskeviin raportteihin (2019, 2021, 2022)² sekä STM:n kansalliseen laatusuositukseen (2022)³ ja sen osaksi tehtyyn valtakunnalliseen henkisen ja hengellisen tuen malliin⁴, jota olen ollut Kirkkohallituksessa laatimassa. Malli löytyy Terveystalon ammattilaisosiosta.

¹ Palliatiivinen hoito, 2018

² Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon tila Suomessa, 2019. Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon säädösmuutosten kustannusvaikutusten arviointi, 2021. Kohti palliatiivisen hoidon laaturekisteriä, 2022.

³ Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon kansallinen laatusuositus, 2022

⁴ Henkinen ja hengellinen tuki palliatiivisessa hoidossa ja saattohoidossa -toimintamalli

Saattohoito

Palliatiivisella hoidolla tarkoitetaan parantamattomasti sairaan potilaan aktiivista oireenmukaista hoitoa. Hoidon viimeisiä päiviä tai tunteja lähellä kuolemaa kutsutaan saattohoidoksi. Lääkäri tekee lääketieteellisin perustein saattohoitopäätöksen yhteistyössä potilaan ja omaisten kanssa.

Saattohoidossa kuolemaa lähestyvälle pyritään takamaan mahdollisimman arvokas ja oireeton loppuelämä sekä mahdollistetaan kuolevalle ja hänen läheisille heidän tarvitsemansa tuki. Keskeistä on potilaan ja läheisten yksilöllinen, kokonaisvaltainen kohtaaminen. Hoidossa huomioidaan potilaan psyykkiset, sosiaaliset, henkiset, hengelliset ja vakaumukselliset tarpeet.⁵

Henkinen ja hengellinen tuki osana saattohoitoa

Potilaan laadukas henkinen ja hengellinen hoito edellyttää, että se ymmärretään osaksi potilaan kokonaisvaltaista hoitoa. Silloin se on myös osa toimintastrategiaa ja toiminnan tavoitteita.⁶ Käytännössä se merkitsee toimintakäytäntöiden luomista ja niihin sitoutumista. Tätä tukevat vuorovaikutuskeinojen kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi. Koulutus ja työnohjaus ovat osa henkilökunnan voimavaroja. Riittävät henkilöstön, talouden ja ajan resurssit luovat pohjan hyvälle hoitotyölle.

Sipola määrittelee, että henkinen ja hengellinen tuki sisältää eksistentiaaliset eli olemassaolon kysymykset, ihmisen maailmankuvaan, arvomaailmaan ja asenteisiin sekä vakaumukseen liittyvät teemat, suhteessa olemisen kysymykset, elämän tarkoituksen ja merkityksen etsiminen, kysymykset kärsimyksestä, kuolemasta, pahuudesta, ajan rajallisuudesta, vastuusta ja syyllisyydestä. Tavoitteena on tukea potilaan arvokkuuden ja elämän merkityksellisyyden kokemusta vahvistamalla hänen omia arvojaan ja voimavarojaan.⁷

Henkisen ja hengellisen tuen tarpeet voivat liittyä meneillään olevaan tilanteeseen. Ihmisellä on tarve etsiä merkitystä sairaudelle tai elämäntapahetkille, miettiä toivon ja toivottomuuden element-

tejä, löytää yhteys itseen tai pohtia ihmissuhteisiin liittyviä teemoja. Tuen tarve voi liittyä elämäntarinaan ja moraaliin. Ihmisellä on tarve tarkastella oman elämän kulkua ja omia valintoja, halu liittyä muihin ihmisiin tai tarve etsiä itsenäisyyttä ja riippuvuutta. Tuen tarve voi myös liittyä vakaumukseen. Ihmisellä on tarve pohtia Jumala-suhdetta, vahvistaa uskoa, saada yhteys hengelliseen yhteisöön tai keskustella kuolemaan liittyvistä teemoista.⁸

Arvostava, lämmin ja kuunteleva keskustelu, jossa voi käydä läpi ja jakaa omia tunteita, kannattelee ja luo turvaa. Se vähentää ahdistusta ja vahvistaa selviytymisen tunnetta ja toivoa. Potilaan elämäntarinan kuunteleminen arvottomatta sitä auttaa selkiyttämään ajatuksia, tunteita ja identiteettiä.⁹ Myönteisten asioiden muistelu luo toivoa. Se on erityisen tärkeää muistisairaille henkilöille.

Jokaisen potilaan oma tapa puhua, olla ja viestiä tarvitsee aikaa pysähtyä. Aina potilas ei pysty sanoittamaan oloaan, vaan pukee tietämättäänkin pelokkuuden tai ahdistuksen vaikkapa soittokellon päällä istumiseen tai vetäytymiseen. Ihminen tarvitsee kohdatuksi tulemisen uudestaan ja uudestaan, jotta pystyy viestimään itsestään toiselle, saati ymmärtämään itseään.

⁵ Palliatiivisen hoidon laatusuositus 2022, 18. Saattohoidon vapaaehtoisen käsikirja, 20–21

⁶ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 4. Palliatiivisen hoidon laatusuositus, 2022, 25–26. Potilaan spiritualiteetin tukeminen 2021, 67–71

⁷ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 1. Sipola 2024, 8–9

⁸ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 1. Potilaan spiritualiteetin tukeminen, 2021, 21–22, 33–36

⁹ Sipola 2022, 45–47. Sipola 2024, 9

Apuna tuki-interventioissa voidaan käyttää arvokkuusterapian (Dignity Therapy), Ars Morien-di -mallin tai AVAUS-mallin kysymyksiä. Mallit tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden elämäntarinan kertomiseen, muisteluun, tärkeiden asioiden reflektointiin ja niiden välittämiseen lähimmille ihmisille. AVAUS-malli tarjoaa ammattilaiselle apuvälineen henkisten ja hengellisten tarpeiden kartoittamiseen.¹⁰

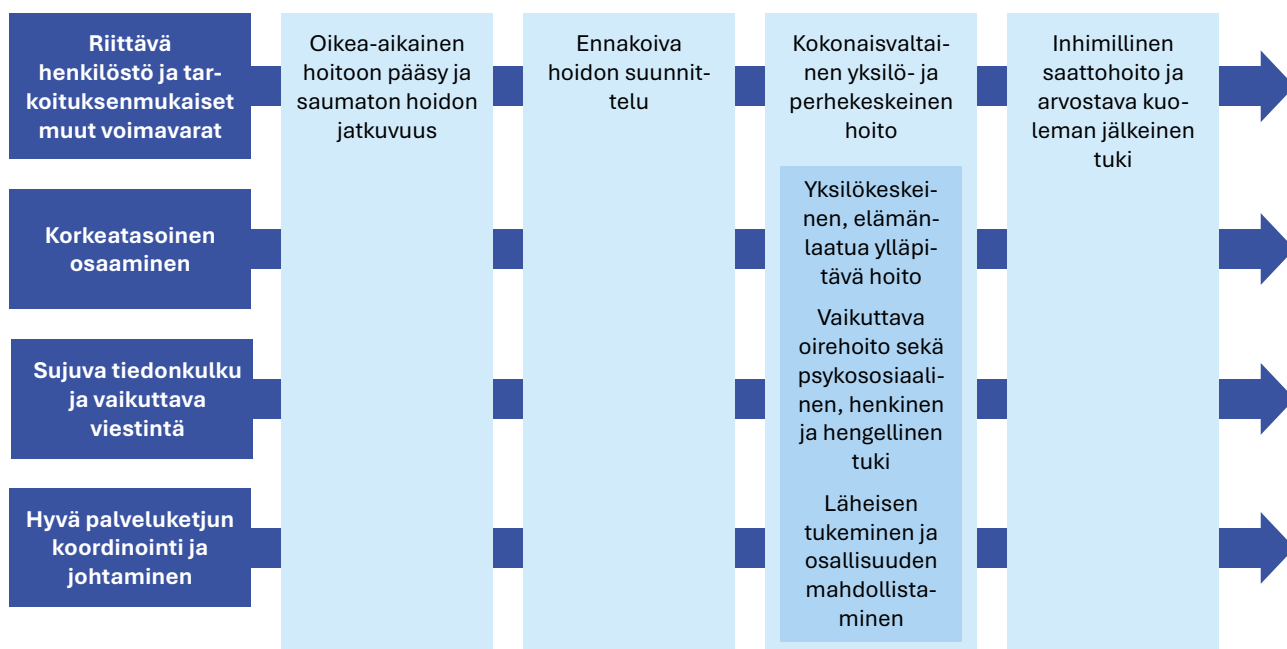
Kartoittamisen jälkeen potilaan henkisen ja hengellisen tuen keinojen määrittelyssä tulee arvioida millainen tuki voisi auttaa parhaiten ja mitä tukipalveluita on saatavilla viipymättä ja oikea-aikaisesti. Lisäksi tulee arvioida kuka ammattilaisista – sairaalapappi, potilaan oman uskonnollisen yhteisön edustaja, sosiaalityöntekijä, psykiatrinen sairaanhoitaja, psykologi, perhetyöntekijä – voisi parhaiten auttaa juuri nyt. Tuen kartoittaminen ja hankkiminen läpäisee koko hoitoprosessin diagnoosista kuolemaan asti. Se kattaa myös vainajan kunnioittavan kohtelun ja omaisten ohjaamisen surutuen piiriin.¹¹

Potilaan henkinen ja hengellinen tukeminen on jokaisen terveydenhuollon ammattilaisen vastuulla. Tukeminen edellyttää ammattilaiselta sisäisen ja ulkoisen tilan luomista keskustelulle, kykyä kuunnella ja olla avoin erilaisille näkökulmille. Potilaan vakaumukseen liittyvät henkisen ja hengellisen tuen tarpeet sekä niihin valitut hoitotoimenpiteet arviointineen tulee kirjata potilaan hoitosuunnitelmaan systemaattisesti koko hoidon ajan.¹²

Alusta asti oli tavoite, että akuuttiosastojen saattohoidossa hoitaja pystyy tunnistamaan potilaan, omaisen tai oman tuen tarpeensa ja että hän tietää, miten toimia. Samoin tavoitteena oli kiireetön, kokonaisvaltainen hoito.

Palliativisen hoidon ja saattohoidon tavoite on fyysisen, psykososiaalisen ja eksistentiaalisen kärsimyksen lieventäminen ja elämänlaadun vaaliminen. Se tapahtuu eri alueiden saumattomalla yhteistyöllä (kuva 1).¹³ Psykososiaalisella, henkisellä ja hengellisellä tuella on kokonaisuudessa oma paikkansa.

KUVA 1 | Laatusuosituksen laatualueet



¹⁰ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 1-4. Karvinen ym., 2020, 13-15.

Potilaan spiritualiteetin tukeminen 2012, 91-97

¹¹ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 4

¹² Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 2-3. Potilaan spiritualiteetin tukeminen 2021, 27-28, 64-65

¹³ Palliativisen hoidon laatusuositus, 2022, 19

Teoriaa prosessikonsultoinnista

Ajattelen vahvasti, että tein prosessikonsultointia. Prosessi viittaa toisaalta konsultoinnin kohteeseen ja toisaalta tapaan tehdä konsultointia. Koko konsultointityön kohteena on organisaation kehittämisprosessi. Konsultointityön muoto on prosessinomainen ja sen tavoitteet, tehtävät ja työtavat muokkautuvat työn kuluessa.¹⁴ Vaikka oma osaamiseni saattohoidon kehittämisessä liittyy erityisesti ihmisen kohtaamiseen vaikeissa tilanteissa sekä henkiseen ja hengelliseen tukeen, konsulttina liityin koko prosessin kehittämiseen, koska terveydenhuollolla on vastuu myös henkisestä ja hengellisestä tuesta.

Prosessikonsultoinnissa konsultti pyrkii olemaan asiakkaalle avuksi. Avun merkitys voi näyttäytyä eri tavalla prosessin eri vaiheissa. Siksi myös konsultin rooli voi saada eri muotoja (tässä konsultoinnissa mm. ohjaaja, näkijä, kouluttaja, prosessin eteenpäin viejä). Myös se kenen kanssa konsultti prosessin aikana työskentelee voi vaihdella. Pyrkimyksenä on, että asiakas oppii auttamaan itse itseään. Prosessikonsultointimallissa on siedettävä prosessin epävarmuutta ja hitautta.¹⁵

Prosessikonsultoinnissa työskentelyn suunta on ”alhaalta ylöspäin”. Konsultti ei neuvo tai jaa ratkaisuja vaan tukee keskusteluyhteyksien syntymistä, jotta vuoropuhelu ja keskinäinen kuuntelu edis-

tyvät.¹⁶ Yhä useampi muutostilanne työelämässä edellyttää monen toimijan yhteen saattamista, moniammatillisuutta ja asiaan liittyvien tahojen verkottumista toisiinsa ilman käskyvaltaa.¹⁷

Prosessikonsultoinnissa asiakkaan ongelmankuvaus on lähtölaukaus yhteistyölle, jolla ongelman luonnetta, ajankohtaisuutta, vaikutuksia ja ratkaisumahdollisuuksia aletaan tutkia. Ongelman luonnetta on tutkittava, mutta samalla on selvitettävä, keitä kaikkia se koskee ja keiden vastuulla ratkaisujen etsiminen on. Perusoletus on, että ongelman ”omistajat” ovat vastuullisia toimijoita ja ovat siis myös kykeneviä hakemaan parhaat ratkaisut.¹⁸

Konsulttia voidaan tarvita väliaikaiseksi kumppaniksi ongelman tutkimiseen ja jäsentämiseen sekä prosessin kannatteluun. Konsultti ei ole asian kannalta ulkopuolinen tai neutraali vaan vaikuttaa kaikella tekemisellään ja valinnoillaan ongelmaa käsittelevään suhdeverkostoon. Konsultin käyttämät käsitteet ja esittämät kysymykset vaikuttavat ongelman jäsentelyyn. Konsultin pyrkimyksenä on lisätä asiakassysteemin kykyä hahmottaa tilannettaan ja tunnistaa toimijuuttaan.¹⁹ Tavoitteena on synnyttää sellainen yhteistyökokemus, joka antaa taitoja tunnistaa, määrittellä ja ratkaista myös tulevia ongelmia.

Organisaatiomuutos Hyvinkään sairaalan palliatiivisessa hoidossa

Hyvinkään sairaalassa on vuoden 2024 alusta toiminut palliatiivinen keskus kokonaan hyvinvointialueen toimintana. Siihen kuuluu palliatiivinen osasto (kahdeksan paikkaa), palliatiivinen poliklinikka ja alueellinen kotisairaala.

Keusoten palliatiivisen keskuksen toimintaa kehitetään Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) palliatiivisen hoidon ja saattohoidon laa-

tusuositusten mukaisesti. Keusote määrittelee, että yhteisöohjautuvuus näkyy kaikessa palliatiivisen keskuksen toiminnassa ja kehittämisessä. Toiminnan kehittämisen keskiössä on aina asiakas. Laadukas kehittäminen kuitenkin sekä edellyttää yhteen hiileen puhaltavaa henkilöstöä että toisaalta parantaa työelämän laatua. Useissa Keusotea koskeneissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä keskeisiksi

¹⁴ Konsultointi keskusteluna, 12

¹⁶ Konsultointi keskusteluna, 24, 103

¹⁸ Konsultointi keskusteluna, 25

¹⁵ Konsultointi keskusteluna, 24

¹⁷ Konsultointi keskusteluna, 27

¹⁹ Konsultointi keskusteluna, 25

asioiksi ovat nousseet työn merkityksellisyys, valmentava johtaminen ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön työvuoroista prosesseihin. Laatukselyissä palliatiivisen keskuksen NPS-luku on ollut 92–98 % vuonna 2024.²⁰

Lääketieteellisiä rajoja sille, kuka sijoitetaan palliatiiviselle osastolle, tarkennettiin vahvasti vuoden 2024 alussa. Pyrkimyksenä oli, että siellä hoidetaan monikysymyksiset kansallisen suosituksen B-tason potilaat ja vaikeat kipuhoidon tilanteet. Tavoitteena oli, että ns. tavalliset saattohoidot, joissa ei odoteta mitään erityistä, hoidetaan kaikilla Keusoten akuuttiosastoilla ympäri koko alueen tasalaatuisesti. Aiemmin saattohoitopotilaat siirrettiin Hyvinkään sairaalan sisällä pitkälti palliatiiviselle osastolle, mikäli siellä suinkin oli tilaa.

Tämä konsultointityö osui siis kohtaan, jossa akuuttiosastoille kotiutettiin saattohoitoa normaalisti työksi muun ohella. Sairaalapapit ovat olleet osa palliatiivisen osaston moniammatillista tiimiä alusta asti (vuodesta 2019 lähtien). Henkisen ja hengellisen tuen antaminen kuuluu sairaalapapille. Psykiatrisen hoitajan palveluja oli huonosti saatavilla. Papit tulevat nopeasti, yleensä heti samana päivänä. Vuonna 2023 oli pilotti, jossa psykologi (50 %) toimi osana palliatiivista hoitoa, mutta sitä ei saatu elimellisesti niveltymään hoitotyöhön.

Saattohoitoon liittyviä arjen asioita hankkeen alussa

Akuuttiosastoilla oli paljon keikkahoitajia vielä vuonna 2024. Naapurihyvinvointialue imi yhtäkkiä paljon palliatiivisen erityiskoulutuksen käyneitä lääkäreitä. Henkilökunnassa oli paljon muutoksia. Muutamat hoitajat pääsivät palliatiiviseen erityiskoulutukseen.

Akuuttiosastot olivat toimineet vajaat viisi vuotta (2019–2023) painottuneita eri osaamisalueisiin: kuntoutukseen, infektioauteihin ja päivystyksen vastaanottavana yleisosastona toimimiseen. Nyt

akuuttiosastot muutettiin selkeästi yleisosastoiksi, joissa myös kuolla. Totta kai aiemminkin kaikilla osastoilla oli ollut kuolevia potilaita, mutta siirrot palliatiiviselle osastolle helpottivat osastojen arkea ja hoitotyötä. Siirrot helpottivat arkea ja hoitotyötä. Kuolemaan hoitamisen kulttuuri oli osin jäänyt kokemuksen puutteen vuoksi ohueksi. Siksi myöskään hyvät, helpottavat toimintatavat eivät olleet osa arkea. Valmistuvien hoitajien kokemus kuolemasta voi olla suorastaan olematon. Toiminnallinen muutos osastolla tuo mukanaan aina paljon arjen kysymyksiä.

Osastojen konkreettiset tilat olivat hyvin erilaisia. Viidennessä kerroksessa on yhden hengen huoneet, jotka soveltuvat hyvin saattohoitoon, vaikka paikalla olisi omaisia. Neljännessä kerroksessa oli vain kahden hengen huoneita. Kolmannessa kerroksessa oli ison osaston kahden hengen huoneet ja kaksi yhden hengen huonetta, joita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan käyttämään saattoihin. Jaettu huone tuo omat haasteensa saattoon, mikäli huonekaveri on äänekäs, rauhaton, vahvasti muistisairas tai pelokas. Saatto taas voi ahdistaa huonekaveria. Työntekijöiden ja omaisten läsnäolo ja käyminen voi väsyttää ja ärsyttää.

Kuolemakulttuuri on useilla nykypäivän omaisilla ja potilailla ohut. Kuolema voi näyttäytyä outona ja pelottavana. Nykypäivän omaiset osaavat myös pyytää tietoa ja vaatia hoitoa. Samaan aikaan he voivat olla tavattoman huolissaan ja peloissaan. Terveystieteiden ammattilainen tasapainoilee siinä, miten tavoittaa tiedon ja tunteen vastaanottamisen ja jakamisen tasapaino.

Sairaalapapin sisäisessä työnjaossa kolme akuuttiosastoa oli jaettu lähtökohtaisesti kahdelle sairaalapapille. Itse vastasin viidennestä kerroksesta ja kollega neljännessä ja kolmannesta. Jako säilyi koko ajan. Palliatiivisella osastolla käymme aktiivisesti molemmat, jotta jaamme työkuormaa ja tuemme jaksamistamme. Jos toinen on poissa, sujuvasti aina paikkaamme toista.

²⁰ <https://www.keusote.fi/palliatiivisen-keskuksen-toiminta-kiitettya-ja-palkittua/>

Sisäisenä konsulttina työskentely sairaalapapin työssä

Sairaalapapin perustyötä terveydenhuollossa ovat henkisen ja hengellisen tuen keskustelut potilaiden, omaisten ja henkilökunnan jäsenten kanssa. Hän toimittaa pyydettyä rukoushetkiä, ehtoollisen ja kirkollisia toimituksia. Sairaalapappi kouluttaa ja työnohjaa henkilökuntaa. Hän toimii yhteistyölenkinä muihin uskontoihin päin. Hän pitää yllä yhteistyötä terveydenhuollon toimijoiden, kouluttavien tahojen ja alan yhdistysten kanssa. Mahdollisesti hänelle kuuluu mm. saattohoidon vapaaehtoisten koordinointi- ja koulutusvastuu. Sairaalapappien työn vaikuttavuus kehäytyy oman työn laadukkaaksi tekemisen, avustusten, keskustelujen ja toimintaympäristön oikean lukemisen ympärille.

Kykyrin ja **Puution** mukaan sisäinen konsultti on organisaatiossa toimiva henkilö, jonka asiantuntemusta ja ongelmanratkaisukykyä käytetään organisaation hyväksi.²¹ Tästä juuri oli kyse!

Moniammatillisesta työyhteydestä nouseminen konsultiksi osana toimintatapojen ja -kulttuurin muutosta ei ollut suoraviivaista. Asiantuntijuus korostui. Sairaalapappi on henkisen ja hengellisen tuen asiantuntija ja osaaja. Hänellä on siihen koulutus ja kokemus. Konsultatiivisella työotteella sairaalapapilla on myös kyky tunnistaa oleellisia asioita ja kehittää niitä oikeaan suuntaan. Sisäisellä konsultilla täytyy olla myös näky siitä, mitä juuri tämä yhteisö tarvitsee. Hänen tulee olla aktiivinen. Sisäisenä konsulttina toimiminen voi olla etu: tunnen ja tunnistan asioita paremmin tai hidaste: en näe riittävän objektiivisesti tai kaukaa.

Tässä hankkeessa sairaalapapin ja konsultin työn tulokulmien erillään pitäminen oli suhteellisen helppoa. Perussairaalapapin työ on selkeää ja siihen on Hyvinkään sairaalassa pitkät, toimivat perinteet. Konsultin työ keskittyi selkeästi kolmeen osastoon ja saattohoidon kehittämiseen.

Totta kai viime vuoden aikana kävin normaalisti pyynnöstä noilla osastoilla pitämässä sairaalapapina kuolevan rukouksia ja tapaamassa omaisia. Se erosi selkeästi kehittävistä työstä. Samaan aikaan se antoi toiminnan sisäisen position katsoa saattohoitoa ja arvioida työn vaikuttavuutta. Huomasin tarkkailevani vielä herkemmin osasten toimivuutta. Olin herkempi mutta myös päättäväisempi etsimään ratkaisuja käytännön kysymyksiin.

Itselleni kahden roolin erottaminen oli täysin selkeää. Oliko se osastojen henkilökunnalle, en tiedä. En näe sitä edes kovin tärkeäksi kysymykseksi, koska sairaalapapin perustyöotteeseen kuuluu asioita edistävää luonne. Oman pääni sisällä erotteilu oli selkeä ja liittyi sisäiseen konsulttina kasvamiseen.

Asiantuntijaposition kutsutun sisäisen konsultin rooliin kuuluu kouluttaa oman osaamisen tulokulmasta. Tässä hankkeessa se korostui ja palveli prosessia hyvin.

Yhteisellä keskustelulla osastonhoitajien kanssa tavoitteeksi oli asetettu mm. saattohoidon vapaaehtoisten tuominen osaksi osastojen toimintaa. Se oli selkeä tavoite. Prosessin luominen ja läpivienti oli osa konsultin toimintaa ja osaamista.

²¹ Konsultointi keskusteluna, 19

Prosessin viisi kehittämisjuonetta

Palliativisen keskuksen muotoutuessa vuoden 2023 lopulla havahtuin itse siihen, että itse asiassa toimin tässä hyvinvointialueen prosessissa konsulttina. Liityin Keusoten menossa olevaan prosessiin, jossa sairaalapapit ovat olleet mukana osana moniammatillista tiimiä alusta asti. Samalla oli hahmottunut aivan selkeä tarve tunnistaa ja kehittää henkistä ja hengellistä tukea muutoksessa olevilla akuuttiosastoilla. Tähän tarvittiin muutoksen tunnistaja, suunnan näyttäjä ja prosessin ohjaaja eli konsultti.

Tunnistin kohdan toimia. Minulla ei ollut heti organisaation selkeää paperilla olevaa mandaattia konsultiksi, mutta kutsu muuttamaan toimintakulttuuria yhdessä, yhteisen päämäärän (hyvä saattohoito) saavuttamiseksi oli kirkkaana olemassa. Tuo kutsu oli kaikkien tunnustama ja tunnustama.

Vuodenvaihteen 2023–24 tienoilla aloin kysellä ajattelun virallistamista Keusoten tutkimusluvan muodossa. Akuuttiosastojen ylilääkäri **Anni Karpila** ja hoitotyön esimies **Ulla Palomäki** lupautuivat tutkimustyön ohjaajiksi. He pitivät henkisen ja hengellisen tuen sekä sisäisen konsultin roolin miettimistä kokonaisuudessa tärkeänä. Siten asemani konsulttina kokonaisuudessa virallistui kevään 2024 myötä. Vein tiedon lyhyesti akuuttiosastojen osastonhoitajille ja palliativisen hoidon vastuuhoidajille.

Jo yhden akuuttiosaston kokonaisuus on niin valtava laiva, että sen organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista vain kärsivällisesti pala, kokous ja koulutus kerrallaan. On toimittava, keikeiltava ja tehtävä asioita. On yhdessä opittava kokemuksista. Nostettava positiivinen esiin ja yritettävä uudelleen. Henkinen ja hengellinen tuki oli osa muutoksessa olevaa saattohoidon prosessia. Siis muutosta oli yhdessä eletävä. Oivallukset ja havahtumiset loivat muutosta. Vaikuttamistyö perustui käytännön kautta organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Samalla konsultin rooli oli huolehtia siitä, että prosessi rakentuu oikeaan suuntaan ja systeemiin saadaan oikeita, toimivia osasia. Systeemi eli akuuttiosasto eli oma vahva elämänsä ja

oli vain luotettava siihen, että saattohoitoon liittyvä kehittämisprosessi myös elää ja vahvistuu. Siten tämä oli vahva kokemus prosessin kantavuudesta.

Kehittämisprosessin suunnittelu muuttui matkan varrella. Toimintamalli oli yhteiskehittäminen, ei alussa paperille luotu kaavio, joka toteutetaan, eikä myöskään suora sovellus Henkinen ja hengellinen tuki -mallista. Itse asiassa malli jäi taka-alalle. Käytännön asioiden edistäminen otti tilan.

Sisäisen konsultin roolin ottaminen erotti vahvan kehittämistyön omasta arkityöstä sairaalapappina. Se antoi luvan pohtia ja hahmottaa prosessin vaiheita paperille ja tulla yhteistyöpalaveriin selkeän agendan kanssa.

Henkisen ja hengellisen tuen toimintamallin laitimista ei suoraan noudatettu, vaikka hoitotyön arjesta nousseet asiat olivat paljolti samoja kuin mallissa tunnistetut. Tuen kartoittamisen keinoin ja painoarvoon keskityttiin aivan liian vähän, eikä mittaria tuen tarpeen arviointiin luotu. Tarpeen ja tukikeinojen kirjaamista hoitosuunnitelmaan ei varmistettu. Tuen arviointi jäi ilmaan. Palaute keräytyy Keusoten palautekanavien myötä. Tukimateriaaleihin panostettiin hartiavoimin. Vainajan kohtelusta omaiset antavat hyvää palautetta. Tieto uskonnollisista yhteisöistä löytyy Vakaumuksen kunnioittaminen -lehtisestä intrasta ja sairaalapapeilta. Henkisen ja hengellisen tuen kehittämisen vastuuhenkilö on asemansa puolesta osastonhoitaja ja muuten osastojen saattohoidon vastuuhoidajat. Osaamisen kehittäminen jää esihenkilöiden ja heidän kutsumiensa kouluttajien varaan. Riittävien resurssien turvaamisesta positiivinen signaali on vuonna 2025 alkanut psykiatrisen sairaanhoitajan työskentely palliativisella osastolla. Osastojen arki määräsi ne kohdat, joista lähdettiin ja oli tarve lähteä liikkeelle, siksi malli jäi taka-alalle.

Vaikka itselläni oli selkeitä vaiheistamisajatuksia seuraavassa esitellyn viiden kokonaisuuden suhteen, elävässä elämässä asiat lomittuivat lukuisista syistä johtuen. Dokumentointi kaiken työn keskeksi jäi merkintöihin kalenterin reunassa, palaverien asialistoihin, kokousmerkintöihin ja koulutussuunnitteluun.

Yhteistyö palliatiivisen hoidon kehittämisen koordinaattorin kanssa

Keusoten palliatiivinen poliklinikka aloitti koko laajuudessaan tammikuussa 2024. Poliklinikan sairaanhoitaja jatkoi samalla osa-aikaisesti palliatiivisen hoidon kehittämisen koordinaattorina, olihan toimintamallin muutos merkittävä. Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon kehittämisen juna oli koko ajan vahvassa liikkeessä.

Palliatiivisen hoidon kehittämisen koordinaattorilla on rakenteellisesti esittämisen, edistämisen ja yhteistyön toteuttamisen valtaa, mutta päätösvalta puuttuu. Yhteistyöpalaverit pidettiin 16.1.2024, 26.3.2024 ja 14.5.2024. Sitten koordinaattorin työkuva vaihtui poliklinikkatyöpainotteiseksi.

Tammikuussa 2024 aloin koordinaattorin kanssa kerätä asioita, joita on edistettävä. 16.1.2024 kokosimme osastoille hankittavia asioita: nojatuo-li omaiselle, kahden hengen huoneiden väliverhot, led-kynttilät, tekokukat ja pöytäliina. Omaisruoan tilaukset on huolehdittava. Osastoille on luotava ”saattohoidon check-kaappi”, josta tarvittava informaatio, koulutusmateriaalit ja saattohoidon välineet löytyvät. On selvittettävä, mitkä ovat osastojen saattohoidon yhdyshenkilöiden vastualueet ja tehtävät. Lääkäriin ja hoitajien yhteistyötä on lisättävä. Hyviä kokemuksia on jaettava osastojen kesken. Osastoille on saatava monipuolisesti koulutusta saattohoidosta. On mietittävä, tarvitseeko hoitohenkilökunta koulutusta yksinkertaisen saattorukouksen pitämiseen, jos omaiset toivovat ja sairaalapappeja ei ole saatavilla. On varmistettava, että sairaalapappien osaaminen silloittaa tilanteita muihin uskontoihin päin.

Erikseen pitää miettiä tunnustuksettomien potilaiden hoito ja saatto silloin, kun sairaalapappi ei tule hyväksyttynä ammattilaisena kyseeseen. Ek-

sistentiaaliset kysymykset voivat olla heille hyvin akuutteja, miten ja mistä he saavat henkinen tuen itselleen ja omaisilleen. Sairaalapapit olivat jo aiemmin tehneet materiaalia hoitajille avuksi erilaisiin siirtymätilanteisiin kuoleman läheisyydessä ja kuoleman jo tapahduttua. Kysymykseksi nousi, pystyykö Keusote turvaamaan psykologin ja/tai psykiatrisen sairaanhoitajan työpanoksen.

Poliklinikalle tehtiin heti jaettavaksi potilaille ja omaisille Mistä tukea ja apua -esite. Se käsitti poliklinikan ja sairaalan tukitahot, Keusoten palvelut, muut auttavat tahot ja yhdistykset, valtakunnalliset auttavat puhelimet ja chatit sekä seurakunnat.

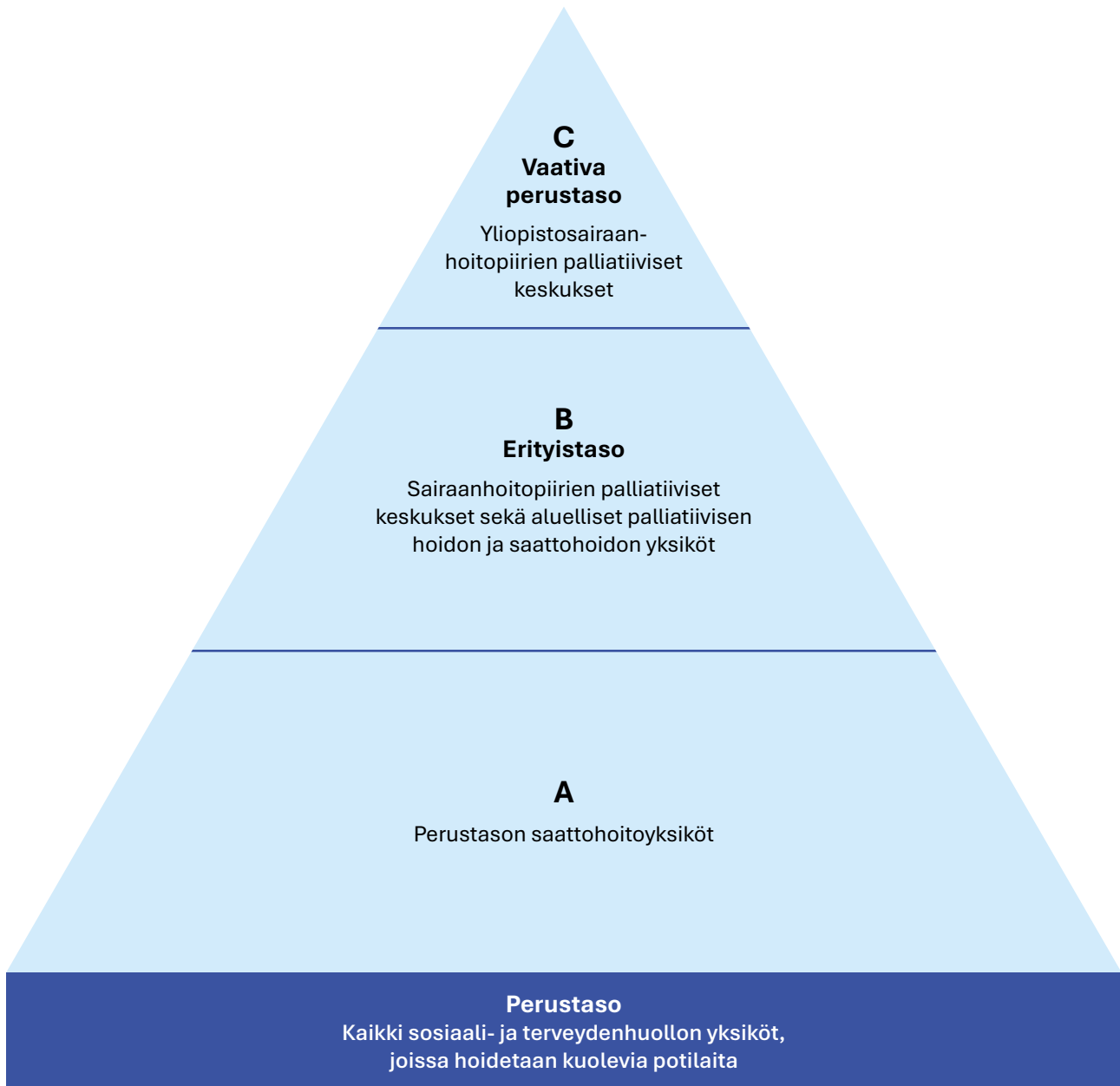
Huhtikuun alussa valmistui Keusoten Saattohoitopotilaan hoitaminen akuuttiosastoilla -ohje. Sen mukaan STM:n palliatiivisen hoidon porrastuksen mukaisesti alueen akuuttiosastot ovat A-tason yksiköitä ja palliatiivinen osasto B-erityistason yksikö (kuva viereisellä sivulla).²²

Ohjeessa linjattiin, että puitteiden tulee olla saattohoitoon soveltuvat ja vastuulääkäreillä ja sairaanhoitajille tulee olla jatkokoulutusta palliatiivisesta hoidosta ja saattohoidosta. Yksikössä tulee tehdä potilaalle elämän loppuvaiheen hoitosuunnitelma ja toteuttaa oirehoitoa monipuolisesti. Myös tulee tehdä ennakoiva hoitosuunnitelma²³ voinnin heikentymisen varalle hoidonrajauksineen ja oirelääkityksineen. Tavoitteena on, että hoito pyritään järjestämään yhden hengen huoneissa. Ohjeessa sanotaan, että potilaan hengellinen ja henkinen tuki järjestetään yhteistyössä alueen seurakunnan kanssa. Keskusteluapua saa myös täysin tunnuksettomasti. Ohjeesta löytyvät tarkat konsultointiohjeet virka-aikana ja sen ulkopuolella, palliatiivisen keskuksen yhteystiedot sekä sairaalapappien ja alueen seurakuntien päivystävien pappien yhteystiedot.

²² Suositus palliatiivisen, 2019, 16

²³ Henkinen ja hengellinen tuki -malli, 2: ”Ennakoiva hoitosuunnitelma (ACP) on edellytys pitkälle edennyttä ja henkeä uhkaavaa sairautta sairastavan potilaan oikea-aikaiselle ja laadukkaalle palliatiiviselle hoidolle. Hoitosuunnitelman laatimiseen sisältyvät keskustelut potilaan toiveista, peloista ja tarpeista, hoidon linjauksista, rajauksista, toteutuksesta ja hoidosta vastaavasta tahosta. Suunnitelmat tehdään hoitoneuvottelussa yhdessä ammattilaisten, potilaan ja potilaan suostumuksella läheisten kanssa. Suunnitelmaa päivitetään ja tarkennetaan tarpeen mukaan.”

kuva 2 | Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon kolmiportainen malli



Akuuttiosastojen saattohoidon vastuuhoidajat

Lähdimme saatto saatoilta pohtimaan eri osastojen kehittämistyötä.

Jokaiselle akuuttiosastolle oli muodostunut jo aiemmin saattohoidon vastuuhoidajien pooli, 1–3 hoitajaa / osasto. Jokaisella heillä oli ja on kiinnostus hoitaa juuri saattohoitopotilaita ja heidän omaisiansa. Osa heistä pääsi saattohoidon erityiskoulutukseen ja mm. koulutusten kehittämistyöt ovat vieneet konkreettisia asioita osastoilla eteenpäin. Tieto ja hyvät käytännöt leviävät heidän kauttaan.

Tässä kehittämistyössä kaikkien kolmen akuuttiosaston vastuuhoidajien yhteiset palaverit pidettiin 9.2.2024 ja 30.8.2024. Oman osastoni vastuuhoidajien kanssa pidin säännöllisesti palavereja.

Helmikuun kokouksessa pohdittiin yhdessä check-kaapin sisältöä, sijoittamista ja vastuunjako materiaalien hankkimiseksi. Samalla pohdittiin myös kysymystä saattohoidon kehittämiseen varatusta työajasta palliatiivisille vastuuhoidajille ja omaisruokaa. Sairaalapappien yhä helpompaa tavoitettavuutta mietittiin.

Kokouksessa keskusteltiin potilaiden sijoittelus-

ta osastoilla. Kahden hengen huoneissa pitää tarkasti miettiä, minkälaiset potilaat ovat vierekkäin. Ensisijaisesti saattoihin varataan aina yhden hengen huone. Mikäli potilassiijoittelulla tai muilla toimenpiteillä ei voida taata rauhallista saattohoitoa tai huonekaverille turvallista ilmapiiriä, keskustellaan hoitavien lääkäreiden kanssa, mitä tehdään.

Palaverissa pohdittiin myös sitä, että osastoille olisi hyvä saada työnohjausta saattohoidon jälkeen. Moniammatillinen tapa keskustella haastavista tilanteista parantaa hoidon laatua ja lisää hoitajien jaksamista työssä.

Helmikuun kokouksessa todettiin, että osastojen hoitajien toive on, että sairaalapapit ja vapaaehtoiset tulevat osastoille mukaan saattohoidon toteuttamiseen. Samalla sovittiin, että sairaalapapit tuovat kaikille osastoille koulutusta potilaan omaisten kohtaamiseen.

Elokuussa yhdessä todettiin, että yhteistyö saattohoidon osalta on sujuvampaa ja näkyvämpää. Päätimme edelleen kehittää yhteistyötä saattohoidon kotouttamiseksi akuuttiosastoille ja sujuvoittaa yhteistyötä moniammatillisesti. Lääkärit tulivat mukaan koulutuksiin – palliatiivisen osaston lääkäri hoiti viestintää lääkäreihin päin.

Elokuun palaverissa olivat erityisesti aiheena saattohoidon vapaaehtoisten tuominen osastoille ja saattohoidon check-kaapin sisältöasiat.

Koulutus

Hengellisen ja henkisen tuen -malli valmistui vuonna 2022 osaksi STM:n kehittämisprosessia. Vuonna 2022 sairaalapapit kouluttivat koko Hyvinkään sairaalan osastot (HUS + Keusote) mallin käyttöön. Malli löytyi siis jo intrasta ja osastoilta löytyi myös Potilaan spiritualiteetin tukeminen -opas.²⁴ Ne ovat hyvää perehdytysmateriaalia uusille työntekijöille.

Erikoislääkäri **Juha Hännisen** lääketieteen koulutukset kuolevan potilaan tunnistamisesta ja hoitamisesta toteutuivat 18.3. ja 8.4.2024.

Pidin osastotunnit saattohoidosta 9.2., 27.2. ja 26.3.2024. Osastotunneilla pohdimme resurssivahvistusta saattohoitotilanteessa ja siirtoa yhden hengen huoneeseen tai tarvittaessa palliatiiviselle osas-

tolle esimerkiksi ison omaisjoukon tai vaikeiden oireiden takia. Hoitajat kokivat, että check-kaappi tulee todella tarpeeseen. Kahden hengen huoneen kysymyksiksi nousivat ennen muuta huoli verhon takana olevasta toisesta potilaasta ja omaisen yöksi jäämisen käytännön kysymykset. Hoitajat olivat myös huolissaan saattohoidon osaamisesta muiden uskontojen edustajien ja uskonottomien henkilöiden kanssa.

Kävi selväksi, että hoitajien iso huolenaihe olivat omaiset. Miten omaisten kanssa toimitaan? Miten heitä tulee kohdata? Miksi he välillä käyttäytyvät niin oudosti? Mistä ottaa aika omaisten kanssa puhumiseen? Hoitajat pyysivät tähän koulutusta. Lisäksi he toivoivat, että koulutus toteutettaisiin yhdessä lääkäreiden kanssa. Koulutusaihe nousi hoitajien kuulluksi tulemisesta osastotunnilla, kun olin konsulttina puhumassa yhdessä heidän kanssaan siitä, mitä hoitajat työssään tekevät ja mitä tarvitsevat.

Lopulta koulutukset omaisen stressireaktiosta, sen seurauksista ja siihen vastaamisesta pidettiin hybridinä 11.6.2024, 11.9.2024 ja 9.10.2024. Osastojen lääkäreitä pyydettiin mukaan, koska tunnistettiin, että heitäkin hyödyttäisi kovasti pohtia omaisten tulokulmaa saattohoitoon. Lääkärien ja hoitajien kouluttamista yhdessä ylilääkäri Karppila puolsi kesäkuussa, samoin osastonhoitajat.

Syyskuussa palliatiivisen osaston lääkäri soitti ja kysyi, tehtäisiinkö koulutus yhdessä. No totta kai, minä puhuin teoriaa ja hän toi elävän elämän esimerkkejä mukaan ja asioita, joita hän oli oppinut lääkärinä kuolevia hoitaessaan. Nyt loksalti jotain aidosti kohdilleen! Koulutus oli monipuolinen, moniammatillinen ja elämänmakuinen. Yhteistyö toi voimaa. Lopulta pidimme koulutuksen yhdessä myös helmikuussa 2025 palliatiivisessa, valtakunnallisessa kuukausimeetingissä.

Päätökseksi 27.11.2024 sairaalapapit kutsuivat palliatiivisen osaston hoitajat ja akuuttiosastojen vastuuhoidajat sekä saattohoidon vapaaehtoiset sairaalamuusikko **Anna Brummerin** kokemusten pohjalta koostettuun esitykseen Elämän rajalla ja sen jälkeiseen työpajaan. Esityksessä Anna Brum-

²⁴ Potilaan spiritualiteetin tukeminen, 2021

mer esittää itseään sairaalamuusikkona kuolevien luona ja näyttelijä **Helena Ryti** lukuisia kuolevia ihmisiä. Esityksen on ohjannut **Jaana Taskinen**. Se tutki ihmisten vuorovaikutusta kuoleman läheisyydessä: mitä elämän ja kuoleman rajalla oleva ihminen tarvitsee. Brummer ja Ryti vetivät esityksen jälkeen työpajan, jossa luovilla menetelmillä koostettiin juuri koettua. Tärkeää oli myös se, että tämä oli ensimmäinen kerta, kun hoitajat ja saattohoidon vapaaehtoiset kokoontuivat yhdessä koulutautumaan.

Saattohoidon vapaaehtoiset

Tammikuussa 2024 virisi suunnittelu saattohoidon vapaaehtoisten asettumisesta akuuttiosastoille. Suunnittelutyötä tehtiin yhdessä saattohoidon vapaaehtoisista vastaavan kollegan kanssa.²⁵

Peruskoulutuksen jälkeen vapaaehtoiset koontuvat työnohjauksellisiin iltoihin 3–4 kertaa / lukukausi ja osallistuvat koko Keusoten alueen jatkokoulutuksiin. Keusoten alueen koulutetut saattohoidon vapaaehtoiset kokoontuivat 20.4.2024 jatkokoulutukseen Järvenpäähän. Palliatiivisen hoidon erityislääkäri **Päivi Jeskanen** pohjusti kuolevan ja omaisten auttamisesta sekä palliatiivinen hoitaja **Malla Virtanen** alusti toivosta saattohoidossa.

Valmisteluvaiheessa pohdin, mitä perehdytystä hoitajat tarvitsevat saattohoidon vapaaehtoisista. 10–15 minuutin tietopaketti henkilökunnalle tulee kertoa vuorotyöstä johtuen useampaan kertaan. Vastaanotto ja ohjaus osastoilla on sovittava samanlaisiksi kaikilla osastoilla. On tärkeää, että henkilökunta huomioi lyhyesti vapaaehtoisen, jotta hän kokee olevansa tervetullut osastolle. On mieltävä, onko palliatiivisen hoidon vastaavilla rooli vapaaehtoisten suhteen tulevina vuosina.

Kaikkien akuuttiosastojen yhteinen suunnittelukokous saattohoidon vastuuhoidajien kanssa pidettiin 30.8.2024 koskien saattohoidon vapaaehtoisten tuomista osastoille. Siinä sovittiin toimintatavoista. Sairaalapappi koordinoi saattohoidon vapaaehtoisten poolia ja hoitaja soittaa hänelle tukihenkilön tarpeesta. Sairaalapappi etsii

sopivan tukihenkilön ja sopii ensimmäisestä käynnistä. Tarvittaessa hän tulee mukaan ensimmäiselle käynnille. Kokouksessa linjasimme yhdessä, että saattohoidon vapaaehtoisen tiedot, nimi ja puhelinnumero, kirjataan potilaan kohdalle asiantuntijapalveluihin. Samoin päätimme, että hoitaja soittaa lyhyen tiedotuspuhelun vapaaehtoiselle kuoleman tapahduttua. Puhelu ei ole tukipuhelu, vaan sairaalapapit vastaavat kaikesta työnohjauksesta ja tuesta vapaaehtoisille. Vapaaehtoinen soittaa sitten sairaalapapille tukisuhteen päättymisestä, ja sairaalapappi tarkistaa vapaaehtoisen mahdollisen tuen tarpeen. Vapaaehtoinen voi myös seurata potilasta kotisairaalaan osastolle. Silloin hoitaja kirjaa hänet potilaan tietoihin.

Pidin kaikkien osastojen yhteisen osastotunnin vapaaehtoisten palveluista 23.10.2024. Silloin sovittiin, että sairaalapapit pitävät lyhyitä tietoisuutta ja vapaaehtoisista osastotunneilla tai pystyksillä jatkossakin (oma diasarja) ja vastuuhoidajat jakavat tietoa.

Oli tärkeää varmistaa, että saattohoidon vapaaehtoiset saivat riittävästi tietoa osastotyöstä ja pääsivät tutustumaan akuuttiosastojen tiloihin. Yhteinen tutustuminen tapahtui 25.11.2024.

Materiaalit

16.1.2024 koordinaattorin kanssa hahmotimme, että jokaiselle akuuttiosastolle varustetaan ns. check-kaappi, josta löytyvät kaikki tarvittavat materiaalit saattohoitoon. Kirjalliset materiaalit viedään myös intraan. Osastonhoitajat puolsivat ajatusta.

Sairaalapapit vastasivat erilaisten rukousharkkien kaavojen, Auttavia tahoja -esitteen ja tukihenkilöesitteen toimittamisesta. Samoin paikalle vietiin sairaalapappien yhteystietoesitteet. Kollega järjesti, että osastojen sihteerit jatkossa hankkivat suoraan Keusoten alueen seurakunnista Läheisen kuoltua tai Kuoleman kohdatessa -esitteet jaettavaksi omaisille seurakunnan mukaan.

Osasto hankki materiaaleille säilytyslaatikot, led-kynttilät, paperiservietit ja silkkikukat.

Oman vastuuosastoni check-kaapin jatkopalaveri pidettiin 10.9.2024 saattohoidon vastuuhoidajan

²⁵ Saattohoidon vapaaehtoisen käsikirja, 68

kanssa paikan päällä varastuhuoneessa. Totesimme, että varattu säilytystila ei riitä ja siivoustyötä on tehtävä.

Check-kaapista löytyy:

- Keusoten ohjeet saattohoitotilanteeseen
- mahdollisesti tarvittavat puhelinnumerot
- seurakuntien Läheisen kuolema -oppaat

- saattohoidon vapaaehtoisten esitteet
- rukoushetkien kaavat
- tunnustuksettoman muistohetken pitäminen -materiaali
- tietoa / ohjeet muista uskonnoista
- led-kynttilät, liinat, paperiservietit, silkkikukat, radio, enkeli

Johtopäätöksiä ja rajapintoja

Viisi kohtalaisesti samaan suuntaan etenevää prosessia, jotka limittyvät elimellisesti toisiinsa, on aikamoinen kokonaisuus hallittavaksi. Prosessikonsultoinnin perusolemuksen kuuluu, että kokeillaan ja katsotaan, noukitaan positiivinen ja jatketaan yhdessä. Jokaiseen prosessiin liittyi voimavarojen ja resurssien elementti, osaamisen kehittämisen tulokulma, sujuvan tiedonkulun ja vaikuttavan viestinnän edistäminen sekä palveluketjun koordinoiminen ja johtamisen tarve. Laadukas lopputulos voitiin saavuttaa vain etenemällä jokaisessa edellä mainitussa tulokulmassa.

Prosessin viivästyminen syitä kevätkaudella olivat ainakin lukuisat muut limittävät kehittämissankkeet organisaatiossa ja henkilövaihdokset. Keusotella oli menossa monia muitakin sisäisiä kehittämishankkeita. Osastonhoitajat ja hoitajat olivat niiden kanssa työllistettyjä. Toimintakulttuurin muutos kulminoituu johtajaan, sillä yhteisön meta-vire voi tulla vain ylimmältä johdolta. Henkilövaihdokset tuovat pienempiä tai suurempia katkoja tai viivästyksiä kehittämishankkeisiin.

Konsultin työ on välillä yksin yrittämistä. Minulla oli onni puolen vuoden ajan tehdä yhteistyötä palliatiivisen hoidon koordinaattorin kanssa. Hänellä oli samansuuntainen kokonaisnäkökulma kuin konsultilla. Hän katsoi kokonaisuutta terveydenhuollon kokonaisuuden kautta. Keskustelut olivat todella hyödyllisiä.

Oman sairaalapappikollegan tuki oli tärkeää. Selkeä työnjako hänen kanssaan koko prosessin ajan vei asioita eteenpäin.

Eteenpäin vietävä työskentely kehittäminen vaati paneutumista ja osaamista: syvä vuorovaikutus ja asioiden tunnistaminen kuormittavassa tilanteessa on saattohoitotyön ydintä. Kun yritetään vaikuttaa näin perustavanlaatuisiin asioihin yhteisön ja yksilöiden työskentelyssä, eteneminen on hidasta, mutta palkitsevaa. Johdonmukainen johtaminen on oleellisen tärkeää. Toimintakulttuuri muuttuu kovin hitaasti.

Prosessin myötä muotoutui uusia tapoja toimia ja ajatella. Oli tärkeää konsulttina reagoida työyhteisöstä nouseviin kysymyksiin, esimerkiksi tarpeeseen ajatella omaisten kohtaamista enemmän. Oma joustavuus ja tilanteiden muuttumisen sietäminen oli tärkeää – sisäisellä konsultilla tämä varmasti korostuu, mutta samalla on sisäistä ymmärrystä muutosten syiden käsittelyyn.

Prosessi vilisi aloitteita ja langanpäitä. Osa valikoitui jatkotyöstöön ja osa jäi muiden asioiden jalkoihin. Tunnistamisen asteelle jäivät tunnustuksettomien henkilöiden henkinen tuki saattohoidossa, saattohoitotilanteiden jälkeinen työnohjaus ko. tiimille osastoilla, saattohoitokokonaisuus perehdytyksessä, saattohoidon vastuuhoitajien kehittämiseen suunnattu työaika sekä henkisen ja hengellisen tuen -mallin syvempi hyödyntäminen.

Kirjallisuus ja lähteet



Englund, Catharina, Hanhisuanto, Matti, Kivineva Artturi, Kyllönen, Juha, Ollila, Maria, Ruhala, Maikki-Liisa, Stickler, Kirsi ja Sipola, Virpi 2022: Kirkon sairaalasielunhoidon turvallisuusasiakirja. Kirkkohallitus, Helsinki.

Finne-Soveri, Harriet, Malmila, Mia, Kehusmaa, Sari, Jyrkkiö, Sirkku, Forsius, Pirita 2021: Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon säädösmuutosten kustannusvaikutusten arviointi. 2021. Laskentatyöryhmän raportti. Raportteja ja muistioita 2021:21. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Hartonen, Sarianne, Lehtinen, Maarit, Lindell, Marjut, Sarell, Nina, Suihkonen, Satu, Tukiainen, Kaisa, Virtanen, Kari 2024: Saattohoidon vapaaehtoisen käsikirja. SAAVA-tiimi 2021–2024. Suomen Palliatiivisen Hoidon Yhdistys ry, Helsinki.

Karvinen, Ikali, Lipponen, Varpu ja Sipola, Virpi 2020: Vakaumuksen ja uskon kunnioittaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2020: Sairaalapapin ydinosamiskuvaus. kirkonydinosaminen.fi. Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2011: Sairaalasielunhoidon periaatteet. 2011. Kirkkohallitus, Helsinki.



Kirkkohallitus 2024: Kirkon sairaalasielunhoidon palvelulupaus. Kirkkohallitus, Helsinki.

Puutio, Risto ja Kykyri, Virpi-Liisa (toim.). 2015: Konsultointi keskusteluna, vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti, Helsinki.



Saarto, Tiina 2018: Palliatiivinen hoito osana terveydenhuoltojärjestelmää. kaypahoito.fi. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, Helsinki.

Saarto, Tiina ja Finne-Soveri, Harriet 2019: Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon tila Suomessa. Alueellinen kartoitus ja ehdotuksia laadun ja saatavuuden parantamiseksi. Raportteja ja muistioita 2019:14. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki.



Saarto, Tiina, Finne-Soveri, Harriet 2019: Suositus palliatiivisen hoidon palveluiden tuottamisesta ja laadun parantamisesta Suomessa. Palliatiivisen hoidon asiantuntijaryhmän loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2019:68. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki.

Saarto, Tiina, Finne-Soveri, Harriet, Hammar, Teija, Forsius, Pirita, Lyytikäinen, Matti, Lehto, Juho ja Ahtiluoto, Satu 2022: Kohti palliatiivisen hoidon laatuverkostoa. Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon laatu- ja laadun parantamisen projektin loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2022:3. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki.



Saarto, Tiina, Lyytikäinen, Matti, Ahtiluoto, Satu, Junttila, Kristiina, Lehto, Juho, Finne-Soveri, Harriet, Hammar, Teija ja Forsius, Pirita 2022: Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon kansallinen laatusuositus. Ohjaus 4/2022. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL, Helsinki.

Sipola, Virpi 2022: Sairaalan papin asiantuntijuus sairaalasielunhoitotyössä sairaalan papin, hoitotyöntekijän ja potilaan näkökulma. Diss. Tampereen yliopiston väitöskirjat 709, 2022. Tampereen yliopisto, Tampere.

Sipola, Virpi 2024: Merkityksellinen elämä kuoleman läheisyydessä. Kristillinen lääkäri-lehti 1/2024, s.8-9. Suomen Kristillinen Lääkäri-seura ry, Turku.



Sipola, Virpi, Peippo, Tiina ja Paju, Jaana 2023: Henkinen ja hengellinen tuki palliatiivisessa hoidossa ja saattohoidossa -toimintamalli. Kirkkohallitus, Helsinki.



Sipola, Virpi, Pöyhkä, Reino, Anttonen, Mirja Sisko ja Pajunen, Mira 2021: Potilaan spiritualiteetin tukeminen ja eksistentiaaliset kysymykset palliatiivisessa hoidossa Kansallinen suositus. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisu. Kirkko ja toiminta 113. Kirkkohallitus, Helsinki.

10

Konseptit lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseksi suuressa kaupunkiseurakunnassa

KONSULTIT: Auli Saarsalmi-Paalamaa ja Pauli Syrjö

Sisällys

113	Tiivistelmä
113	Tausta
114	Prosessin kuvaus
115	Työskentely 1: Tiimin kohderyhmät
116	Työskentely 2: Konseptien tavoitteet
117	Työskentely 3: rippikoulutyön konsepti
117	Työskentely 4: Toiminnan konseptit
118	Työskentely 5: Haasteet ja mahdollisuudet
119	Lopputulokset
120	Mitä opimme
121	Lähteitä ja virikemateriaalia

Tiivistelmä

Suoritimme Kirkon konsulttikoulutukseen liittyvän harjoituskonsultoinnin suuressa kaupunkiseurakunnassa, joka kuuluu seurakuntayhtymään. Konsultoinnin tavoitteena oli auttaa seurakuntaa kehittämään toiminnan konseptteja, joiden avulla varhaisnuoriso-, nuoriso- ja nuorten aikuisten työstä vastaava tiimi voi viedä käytäntöön seurakuntayhtymän yhteistä strategiaa. Siten kehitimme tiimille konseptteja lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tuke-

miseksi. Prosessi kesti noin puoli vuotta ja se piti sisällään muun muassa tiimin yhteistä työskentelyä, sparrauspalavereita tiiminvetäjän kanssa ja yhteisen laivamatkan. Työn tuloksena syntyi neljä erilaista toiminnan konseptia. Antoisa prosessi herätti pohtimaan strategian johtamista kirkossa. Olisiko strategioiden tehtailun sijaan kiinnitettävä enemmän huomiota strategioiden käytäntöön viemiseen?

Tausta

Konsultointi keskittyi strategiseen kehittämiseen. Meitä vaivasi ajatus siitä, että kirkossa strategiseen kehittämiseen liittyvät hankkeet liittyvät useimmiten strategioiden laatimisvaiheeseen. Sen sijaan strategioiden toteuttamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Siten määritimme hankkeemme lähtökohdaksi strategian laatimisen sijaan kysymyksen siitä, miten seurakunnan yhdessä tiimissä voidaan kehittää työtä niin, että strategiset linjaukset toteutuvat käytännössä.

Toteutimme konsulttihankeksen kaupunkiseurakunnassa, joka kuuluu seurakuntayhtymään. Seurakuntayhtymässä on laadittu kaikille seurakuntayh-

tymään kuuluville seurakunnille yhteinen strategia, jota yhtymään kuuluvat seurakunnat toteuttavat omalla alueellaan.

Pohdimme konsultoinnin lähtökohtia, työn rajausta ja aikataulutusta kirkkoherran, tiiminvetäjän ja tiimin kanssa syksyllä 2023. Kriteereinä kehittämishankkeen valinnassa olivat strategialähtöisyys, kehittämiskohteen tarkkarajaisuus ja vaikuttavuus. Pohdinnan tuloksena strategiseksi kehittämiskohdeeksi valikoitui työ lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseksi. Työ perustui seuraaviin strategisiin painopisteisiin:

kuva 1 | Strategiset painopisteet

Jäsenlähtöinen työote

Z-sukupolven tavoittaminen

Digituon kehittäminen

Tuen ja auttamisen tapojen tehokas kohdentaminen

Verkottunut työote

Prosessin kuvaus

Konsultointi lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseksi tehtiin pääasiassa tiimin yhteisissä työstöissä. Lisäksi työskentelimme seurakunnan rippikoulutyöntekijöiden kanssa. Työskentelyjen välillä pidimme palaveria tiiminvetäjän kanssa. Palaverien tavoitteena oli tarkistaa prosessin kulkua, tehdä johtopäätöksiä työskentelyistä ja suunnitella seuraavia työskentelyjä.

Pohdimme tiimille sopivia työskentelymenetelmiä yhdessä tiiminvetäjän kanssa. Ymmärsimme, että tiimi työskentelee parhaiten yhdessä, ei esimerkiksi itsenäisten tehtävien avulla. Tiiminvetäjä myös korosti, että onnistuakseen tiimin työskentelyjen tuli olla toiminnallisia. Lisäksi tiiminvetäjä painotti, että työskentelyn tuli tapahtua yhteisten työstöjen puitteissa. Välitehtäviä tai muuta työstöä yhteisten työskentelyjen välillä ei ollut aikataulun puitteissa mahdollista toteuttaa.

Aloitimme kaikki työskentelyt lämmittelytehtävillä. Tehtävien tavoitteena oli se, että tiimin työntekijät saattoivat irrottautua päivän muista työtehtävistä ja virittäytyä yhteiseen työskentelyyn. Toteutimme lämmittelyt monipuolisilla menetelmillä. Järjestimme esimerkiksi ilmapallojen ampuamista puhallusputkilla ja haaveilimme unelmiemme matkakohteista. Kun tiimin jäsenet osallistuivat

harjoituksiin, saimme tietoa tiimin vuorovaikutuksesta, henkilökemioista sekä työskentelytavoista.

Työskentelimme mielenterveyttä tukevien konseptien kehittämiseksi vaihtuvilla menetelmillä, kuitenkin pääasiassa pari- ja ryhmätyöskentelyjen sekä learning cafe -menetelmän avulla. Hyödynsimme työskentelyissä vaihtuvia kokoonpanoja.

Työskentely 1: Tiimin kohderyhmät

Tiimin ensimmäinen työskentely lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseksi keskittyi kohderyhmien kartoittamiseen. Sopivia kohderyhmiä haarukoitiin kehittämällä mahdollisia kohderyhmien edustajia, joita löytyi yhteensä 15. Kun kohderyhmien edustajia rajattiin edelleen, tiimi määritteli, että kohderyhmien edustajien tuli olla eri-ikäisiä, heidän elämäntilanteidensa tuli olla erilaisia ja heidän tuli seurata erilaisia viestintäkanavia. Lisäksi kohderyhmien edustajien tuli edustaa potentiaalisesti laajempaa joukkoa.

Kohderyhmien edustajiksi määritettiin neljä kuvitteellista henkilöä: 11-vuotias Kaisa, 15-vuotias Emppu, 17-vuotias Kalija ja 27-vuotias Matti. Tiimin jäsenet kokivat kohderyhmät motivoiviksi, sillä jokainen pystyi tarttumaan heistä vähintään yhteen oman erityisosaamisensa kautta.

kuva 2 | Kohderyhmät

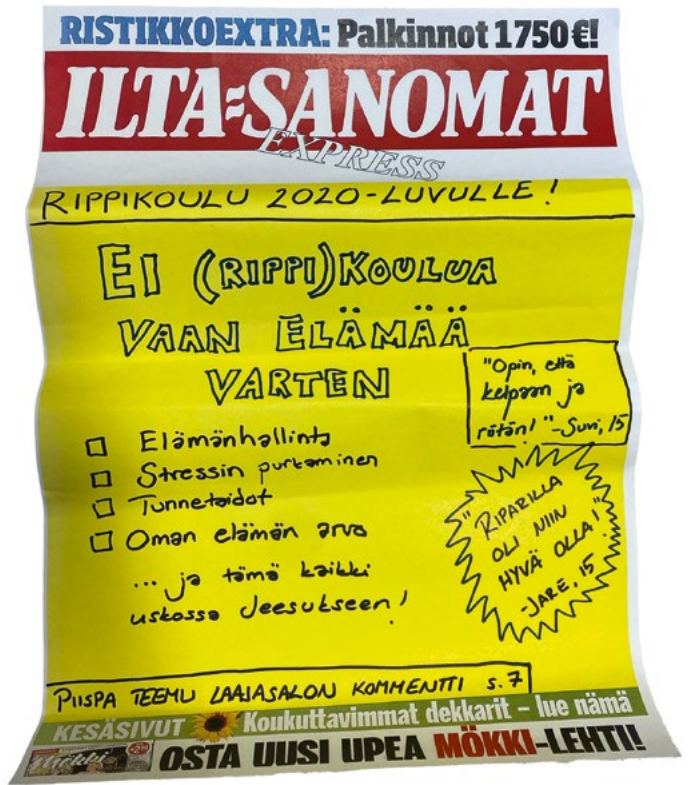
Kaisa 11 v.	Emppu 15 v.	Kalija 17 v.	Matti 27 v.
<p>5-luokkalainen; koulussa aamupäivät, menee koulun jälkeen kotiin</p> <p>Harrastaa partiota kerran viikossa (perheellä ei ole varaa muuhun), käy silloin tällöin nuorisotalolla</p> <p>Unelmoi yhteisestä ajasta perheen kanssa, uudesta harrastuksesta (jääkiekko), uusista kavereista ja rauhasta</p> <p>Pelkää, että sota tulee Suomeen</p> <p>Käyttää YouTubea, TikTokia, Snäppiä, Zoomerangia ja WhatsAppia</p> <p>Tueksi on tarjolla jo nyt tukea oppilashuolto, nuorisotalon työntekijät ja alakouluikäisille tarkoitettut chatit</p>	<p>Yläkouluikäinen ”kasin oppilas”, pohtii jatko-opintojen paikkaa</p> <p>Lopettanut hiljattain tavoitteellisen jalkapalloharrastuksen, aloittanut käynnit kuntosalilla</p> <p>On kotona paljon kännykällä ja tietokoneella</p> <p>Kaksi kotia, vanhemmat eronneet</p> <p>Unelmoi seurustelusta, some seuraajien määrän kasvusta, itsenäistymisestä (oma koti), matkustelusta sekä kalliista ja muodikkaista asioista</p> <p>Pelkää ahdistusta ja ulkopuolelle jäämistä, kasvojen menetystä, sotaa ja sitä, että ei kelpaa</p> <p>Käyttää YouTubea, Instagramia, Snäppiä, Jodelia ja Likeeta</p> <p>Tueksi on tarjolla jo nyt koulukuraattorin, koulu-psykologin ja opon palvelut, kaupungin nuorisotyön palvelut, Sekasin Chat, Walk in -terapia, Nupin palvelut, Someturva ja perheneuvola</p>	<p>Opiskelee jotakin, joka ei tunnu omalta</p> <p>Käy satunnaisesti tunneilla ja viettää kavereiden kanssa aikaa Jumbossa</p> <p>Ei ole ohjattua harrastusta</p> <p>Unelmoi itsenäistymisestä, rahasta ja vapaudesta</p> <p>Pelkää porukan ulkopuolelle jäämistä</p> <p>Käyttää Snäppiä, TikTokia ja Telegramia</p> <p>Tueksi on tarjolla jo nyt koulukuraattori, koulu-psykologi, Walk in -terapia, Nupin palvelut ja Sekasin Chat</p>	<p>Asuu kaupungin vuokrayksiossa</p> <p>Opiskelut ovat ”vaiheessa”, nyt pidempi tauko</p> <p>Viettää päivisin aikaa kotona ja kaupungin järjestämässä nuorten aikuisten toiminnassa</p> <p>Ei vakiintunutta kavereiporukkaa ja kaukana asuvaa perhettään tapaa vain harvoin</p> <p>Ei harrasta mitään säännöllistä ja maksullista</p> <p>Unelmoi parisuhteesta, riittävästä toimeentulosta ja ulkomaanmatkasta</p> <p>Pelkää yksin jäämistä</p> <p>Käyttää Instagramia, TikTokia, Snäppiä ja Discordia</p> <p>Tueksi on tarjolla jo nyt Walk in -terapia ja työpajatoiminta</p>

Työskentely 2: Konseptien tavoitteet

Toinen työskentely keskittyi mielen hyvinvointia tukevien konseptien tavoitteisiin. Pohdimme, millaiset tavoitteet yhdistävät kaikkia tiimin määrittämiä kohderyhmien edustajia. Miten tavoitteet tukevat seurakunnan perustehtävän ja strategian toteutumista? Tavoitteita hahmoteltiin laatimalla kuvitteellisia uutisotsikoita.

Työstön tuloksena tiimi määritti, että konseptien tavoitteet ovat seuraavat:

- Tavoittaa kohderyhmiä ja tarjoaa tukea kohderyhmille.
- Auttaa kohderyhmiä löytämään seurakunnasta turvallisia tiloja ja yhteisöjä.
- Vahvistaa kohderyhmän luottamusta kirkkoon, mikä edistää jäsenpitoa.



Työskentely 3: Rippikoulutyön konsepti

Kun tiimi oli laatinut mielen hyvinvointia tukeville konsepteille sopivat kohderyhmät ja tavoitteet, työskentelimme seurakunnan rippikoulutyöntekijöiden kanssa rippikoulutyön konseptin kehittämiseksi. Työskentely oli tärkeää, jotta kaikki rippikoulutyötä tekevät pääsivät osallistumaan kehittämistyöhön ja siten sitoutuivat paremmin valmiin konseptin toteuttamiseen.

Yhteisen työstön keskiössä oli kohderyhmän edustaja Emppu 15 v. Rippikoulutyöntekijöiden tehtävänä oli kuvitella, että Emppu on lähdössä rippikouluun ja laatia 5–10 ehdotusta toimenpiteistä, joilla seurakunnan työntekijät voivat tukea Empun mielen hyvinvointia puolen vuoden mittaisen rippikoulun aikana.

Työskentely 4: Toiminnan konseptit

Työskentely keskittyi toiminnan konseptien kehittämiseen. Tiimi määrittä lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielenterveyden tukemiseen liittyvät toiminnan konseptit kohderyhmien edustajien ja tavoitteiden perusteella. Tiimi pohti, missä kohderyhmän edustajat on mahdollista tavoittaa, millaisista asioista he ovat kiinnostuneita ja miten heille viestitään toiminnoista. Lisäksi tiimi pohti, millaisia mielen hyvinvointiin liittyviä palveluja seurakunnan alueella on tarjolla jo nyt.

Tiimi kehitti lukuisia ehdotuksia toiminnan konsepteiksi. Lopulta tiimi valikoi konseptien joukosta neljä. Konseptien valintakriteereinä olivat toteutettavuus, resurssien tilanne, monipuolisuus (kokoava toiminta, jalkautuva työ, sometyö) ja se, että konseptien avulla oli mahdollista tavoittaa kaikki kohderyhmien edustajat.

kuva 5 | Toiminnan konseptit

Kohde	Konsepti	Toiminnan muoto	Huomioita
Kaisa 11 v. (koululainen)	Seikkailuleiri, jonka teemana on mielen hyvinvoinnin tukeminen	Tapahtuma	Yhteistyössä toisen seurakunnan kanssa
Emppu 15 v. (riparilainen)	Seurakunnan yhteiset toimenpiteet mielen hyvinvoinnin tukemiseksi rippikoulussa	Kokoava toiminta	Pohja: padlet-materiaali
Kalija 17 v. (opiskelija)	Elämäntaito -oppituntipaketti, jonka teemana on mielen hyvinvoinnin tukeminen	Jalkautuva työ	Yhteistyössä seurakuntayhtymän oppilaitospappien ja alueen oppilaitosten kanssa
Matti 27 v. (nuori aikuinen)	Mielen hyvinvointi -somekampanja	Digitaalinen työ	Yhteistyössä seurakuntayhtymän nuorten aikuisten työn verkoston kanssa

Työskentely 5: Haasteet ja mahdollisuudet

Työskentely toteutettiin elokuussa päivän mittaisella Tallinnan risteilyllä. Päätimme, että järjestämme viimeisen yhteisen työskentelymme seurakunnan tilojen ulkopuolella. Siten pyrimme varmistamaan, että tiimi pääsee irti arjen velvollisuuksista ja pystyy orientoitumaan pitkäjänteisempään tulevaisuuden visiointiin. Lisäksi halusimme

päivään virkistäytymiseen ja yhteisöllisyyden tukemiseen liittyviä elementtejä, koska ymmärsimme, että ne ovat tarpeellisia yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi ja motivaation lisäämiseksi.

Keskityimme työskentelyssä toiminnan konseptien viimeistelyyn. Lisäksi tiimi määritteli, että konseptit pitivät sisällään seuraavat haasteet ja mahdollisuudet:

kuva 6 | Mahdollisuudet

Helppous:

Konseptit ovat yksinkertaisia, selkeitä ja helppoja toteuttaa.

Yhteistyökumppanit:

Konseptien toteuttaminen auttaa kehittämään tiimin yhteistyökumppanuuksia.

Mielikuvat:

Viestintä toiminnan konseptista auttaa brändäämään seurakuntaa z-sukupolvelle kiinnostavilla tavoilla.

Kehittely:

Mikäli konseptit toimivat, niitä on helppo kehittää suuremmiksi kokonaisuuksiksi, esim. oppituntipaketti.

Monistettavuus:

Konseptit ovat helposti monistettavissa myös muihin seurakuntiin.

kuva 7 | Haasteet

Vastuut:

Kenelle nimetään päävastuut konseptien toteuttamisesta? Vai nimeetäänkö?

Työvoima:

Onko seurakunnalla riittävästi työvoimaa konseptien toteuttamiseen? Estääkö työntekijöiden suuri vaihtuvuus konseptien toteuttamisen?

Yhteistyökumppanit:

Lähtevätkö suunnitellut yhteistyökumppanit mukaan konseptien toteuttamiseen, esim. oppilaitostyö ja oppilaitokset?

Talous:

Seikkailuleirin resursoiminen on suurempi taloudellinen panostus.

Aikataulutus:

Milloin on TTS-prosessin näkökulmasta sopiva aika aloittaa?

Tiimi ilmaisi, että mahdollisuudet olivat haasteita suuremmat. Lisäksi tiimi arvioi, että haasteisiin liittyviä riskejä voi vähentää esimerkiksi kiinnittämäl-

lä huomiota työn resursointiin ja selkeiden vastuu-tehtävien asettamiseen.

Lopputulokset

Arvioimme työn tuloksia yhdessä seurakunnan eri toimijoiden kanssa. Tiimi arvioi työn tuloksia laivamatkalla. Tiimi koki, että seikkailuleiri, rippikoulutyöhön liittyvä mielen-terveyden tukipaketti ja oppilaitoksille suunnattu oppituntipaketti ovat sellaisenaan toimivia konsepteja. Sen sijaan nuorten aikuisten työstä vastaavat työntekijät toivat esille, että somekampanja ei ole resursoinnin vuoksi mahdollinen. Siten tiimi jätti konseptin valinnan johdon päätettäväksi ja totesi, että kampanja toteutetaan, mikäli siihen saadaan resursseja.

Arvioimme konsulttiprosessia ja työn tuloksia myös seurakunnan kirkkoherran ja tiiminvetäjän kanssa. Totesimme, että konseptit olivat strategian näkökulmasta perusteltuja. Konseptit toteuttamalla oli siis todella mahdollista viedä seurakuntayhtymän strategiaa käytäntöön. Myös kirkkoherra ja

tiiminvetäjä jäivät pohtimaan konseptia nuorten mielen hyvinvoinnin toteuttamiseksi. Yhtäältä he ymmärsivät, että somekampanja on strategisesti järkevä. Toisaalta he eivät olleet heti valmiita kohdentamaan resursseja sometyöhön.

Esittelimme työn tuloksia myös seurakunnan kasvatustyön johtokunnalle. Johtokunta otti työn tulokset tyytyväisenä vastaan. He olivat innoissaan siitä, että keskityimme alueen akuutteihin ilmiöihin ja pureuduimme nimenomaan strategisesti vaikuttavan työn kehittämiseen.

Lopulta konsultointiprosessin myötä kehitetyt lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvoinnin tukemiseen tähtäävät toiminnan konseptit hyväksyttiin lukuun ottamatta nuorten aikuisten tavoittamiseksi laadittua somekampanjaa osaksi seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelun prosessia.

¹ Raisio & Vartiainen & Puustinen 2018

² Hemmilä & Hellström 2018

³ Reina 2023

Mitä opimme

Harjoituskonsultointimme herätti ajatuksia strategian johtamisesta niin paikalliseurakunnassa, seurakuntayhtymässä kuin yleisemminkin koko kirkossa. Yhtäältä strategiselle johtamiselle on usein määritelty selkeät prosessit. Kirkkoneuvosto päättää strategiasta. Seurakunnan johtajan tehtävä on johtaa strategian toimeenpanoa seurakuntansa alueella. Strategiakausi kestää useamman vuoden, mutta toimintaympäristön muutoksia, painopistealueita ja toimenpiteitä arvioidaan strategiakauden aikana. Toisaalta huomaisimme, että strategiseen johtamiseen liittyy myös ilmiöitä, joita ei aina tunnisteta, saati käsitellä seurakuntien johtamistyössä.

Konsultoinnin aikana pohdimme, mihin strateginen johtaminen viime kädessä perustuu. Varsinkin suuret kaupunkiseurakunnat toimivat nykyisin niin sanotussa kompleksisessa toimintaympäristössä. Kompleksinen toimintaympäristö on monimutkainen kokonaisuus, jota ei voi ymmärtää osiensa kautta vaan se on enemmän kuin osiensa summa¹. Työkalu, joka auttaa kompleksisten ilmiöiden hahmottamisessa ja tilannekuvan luomisessa on dialogi². On kuitenkin selvää, että seurakunnissa esimerkiksi juuri dialogi lasten, nuorten ja nuorten aikuisten mielen hyvinvointiin liittyvistä asioista keskittyy vahvasti kasvatuksen ammattilaisille. Sen sijaan dialogi seurakunnan johdon, saati organisoitusti muiden työalojen tai yhteistyökumppaneiden kanssa on harvinaista.

Dialogin lisäksi pohdimme yhteistyötä järjestöjen, yritysten ja erityisesti oppilaitosten kanssa. Koska kompleksisessa maailmassa organisaattorijat hämärtyvät, strategisessa johtamisessa korostuu yhä enemmän kyky johtaa verkostoja³. Verkostojen johtamiseen liittyy kuitenkin seurakunnissa ongelmakohtia. Kontaktit verkostoihin ovat usein satunnaisia, eikä niitä johdeta systemaattisesti. Lisäksi verkostoille esitellään helposti jo valmiita toiminnan konsepteja sen sijaan, että toimintoja työstet-

täisiin alusta asti yhdessä. Esimerkiksi kasvatuksen alalla, jossa resurssit eri toimijoilla ovat kaikkialla pienet, yhteistyö on usein ainoa tapa kehittää uutta.

Strategian vieminen käytäntöön on muutoksen johtamista. Muutokset puolestaan herättävät tunteita⁴. Myös omassa prosessissamme oli kyse toimintojen kehittämisen lisäksi tunteiden johtamisesta. Siten käytimme tiiminvetäjän kanssa paljon aikaa sen analysoimiseen, miten voisimme vaikuttaa työskentelyihin liittyvillä valinnoilla tiimin tunnetiloihin. Esimerkiksi lämmittelytehtävät valikoituivat menetelmäksi siksi, että ne saivat työntekijät innostumaan kehittämistyöstä. Konsultointiprosessin aikana kuitenkin pohdimme, missä määrin konsulteilla on mahdollisuuksia vaikuttaa tiimin tunnetiloihin. Mikäli tiimin jäsenten tunteet pohjautuvat esimerkiksi suurempiin kysymyksiin oikeudenmukaisuudesta resurssien jakamisessa, ei konsultilla ole välttämättä mahdollisuutta kääntää tunnetta positiiviseksi.

Lisäksi pohdimme konsultoinnin aikana, missä määrin prosessin myötä kehitettyjä konsepteja on mahdollista viedä tehokkaasti käytäntöön. On selvää, että monimutkainen toimintaympäristö pakottaa johdon kehittämään organisaatioiden rakenteita ja työn tekemisen puitteita⁵. On siis erikoista, että toimintaympäristön ilmiöistä ja muutoksista huolimatta suomalaisissa seurakunnissa seurakunnan organisaatio on usein sementoitu. Vaikka esimerkiksi siis juuri lasten, nuorten ja nuorten aikuisten haasteet ovat monisyinen ilmiö, joihin tarttuminen vaatii monenlaista ammat-tiosaamista, työ jää seurakunnissa usein yhden tiimin tehtäväksi. Huomasimmekin myös oman prosessimme aikana moneen kertaan sanoittavamme sitä, miten mielenterveyteen liittyviin ongelmiin on pystyttävä tarttumaan seurakunnan sisäisistä raja-aidoista, kuten tiimien työnjaosta, huolimatta.

⁴ Hemmilä & Hellström 2018; Nikkola & Harni 2015; Sanches-Burks & Huy 2009 ⁵ Reina 2023

Lähteitä ja virikemateriaalia

Hellström, Eeva, 2018: Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Verkkoartikkeli. www.sitra.fi. Sitra, Helsinki.



Nikkola, Tiina, Harni, Esko, 2015: Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus*, 35 (4), 244–253. Kvs-säätiö (Kansanvalistusseura sr.), Helsinki ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki.



Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Puustinen, Alisa 2018: Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa. *Uutta kunnista. Kuntaliiton julkaisusarja*, 12/2018. Kuntaliitto, Helsinki.

Reina, Riikka: Organisaatiomuutos strategian toimeenpanon välineenä Kallion seurakunnassa 2019–2022. Ylemmän pastoraalitutkimuksen kehittämishanke. Julkaisematon käsikirjoitus.



Sanchez-Burks, Jeffrey ja Huy, Quy Nguyen 2009: Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22–34. Institute for Operations Research and the Management Sciences, Catonsville, MD.

Tekijöiden esittelyt

Johanna Björkholm-Kallio

TM, väitöskirjatutkija, pastori, aineenopettaja,
organisaatiokonsultti
lähetysteologian asiantuntija
Kirkkohallitus

Timo-Matti Haapiainen

TT, asiantuntija, pastori, organisaatiokonsultti
Espoon hiippakunnan tuomiokapituli

Eriikka Jankko

TT, pastori, aineenopettaja, organisaatiokonsultti
asiantuntija (jumalanpalveluselämä ja
yhteiskunnallinen työ)
Mikkelin hiippakunnan tuomiokapituli

Heidi Juslin-Sandin

Stiftssekreterare för personalvård, pastor,
organisationskonsult
Borgå domkapitel

Hanna Kokko

Tradenomi YAMK, Business Coach,
organisaatiokonsultti
Palvelupäällikkö
Kirkkohallitus

Timo Lampi

Sosionomi YAMK, organisaatiokonsultti
Kirkon nuorisotyönohjaaja
Sammonlahden seurakunta

Sari Lehti

kirkkoherra, organisaatiokonsultti, rovasti
Raision seurakunta

Terttu Malo

Organisaatioanalyttikko, MA in AOC (Advanced
Organizational Consultation), Leadership Coach
(TIHR), Organisaatiokonsultti, KM, kouluttaja
Kirkon tutkimus ja koulutus

Mari Paulasaari

MSW, JET, LTI Walk in, diakoni, aineenopettaja,
organisaatiokonsultti
johtava diakoniaviranhaltija
Espoonlahden seurakunta

Tiina Peippo

TM, pastori, työnohjaaja STORy,
organisaatiokonsultti
Espoon hiippakunnan pappisasessori
Johtava sairaalapappi
Hyvinkään seurakunta

Auli Saarsalmi-Paalamaa

FT, TM, pastori, aineenopettaja,
organisaatiokonsultti
Kappalainen
Vantaankosken seurakunta

Eeva Salonen

FM, KTM, restonomi YAMK (palvelu- ja
liiketoimintamuotoilu), organisaatiokonsultti
Kehittämistyön johtava asiantuntija
Helsingin seurakuntayhtymä

Johanna Simpanen

Tradenomi YAMK, JET, organisaatiokonsultti
taloussuunnittelupäällikkö
Kirkkohallitus

Pauli Syrjö

Kasvatuksen sihteeri, organisaatiokonsultti
Helsingin seurakuntayhtymä

Sanna Uusitalo

TM, TIO, opettaja,
työnohjaaja, organisaatiokonsultti,
työpaikkapappi
Vantaan seurakunnat

Lopuksi

Haluamme kiittää kaikkia tämän julkaisun valmisteluun osallistuneita, konsultointiemme asiakkaita, hiippakuntia sekä työnantajiamme mahdollisuudesta osallistua koulutukseen. Kouluttaja **Terttu Malolle** haluamme antaa erityiskiitokset, kiitos rohkaisusta ja koulutuksen kuljettamisesta tavattoman ammattitaitoisella tavalla!

Kirkon organisaatiokonsultointia pääsee tilaamaan joko hiippakuntien tai suoraan konsulttien kautta. Monessa hiippakunnassa koulutettujen kirkon organisaatiokonsulttien nimet on listattu hiippakunnan internetsivuille. Toivomme, että tämä julkaisu voi innostaa uusia opiskelijoita kirkon organisaatiokonsultoinnin pariin. Toivomme myös, että julkaisu voi rohkaista konsultoinnin hankintaan jatkossa.

