

Haastettu johtaminen – johtaminen toimintaympäristön muutoksessa

Johtamisen päivät Kemissä 29.9.2021

Pekka Asikainen

Kyky toimia johtajana?

- ”kyky toimia johtajana”
(1. Kor. 12: 28)
- κυβερνητης, laivuri
- kyky toimia laivurina,
kalastusaluksen
päällikkönä
- persoona luo
toimintakyvyn perustan



Purjehduskeli muuttumassa?



”Kalastusaluksen päällikkö osaa
käyttää ajan tasalle saatettua
navigointimateriaalia”

(Ote kalastusaluksen päällikön tutkinnon tavoitteista)
Strateginen johtaminen ja toimintaympäristön muutos

”Kalastusaluksen päällikkö osaa suunnitella matkan ottaen huomioon vallitsevat navigointi- ja sääolosuhteet kuten ahtaat kulkuväylät, jäätilanteen, rajoitetun näkyvyyden, liikennejakojärjestelmät ja virran sekä käytettävissä olevat navigoinnin apuvälineet”

(Ote kalastusaluksen päällikön tutkinnon tavoitteista)
Muutosjohtaminen

Purjehduskelu muuttumassa?

- EVA ja suomalaisten luottamusindeksi
 - Vuosina 2018-2020 kirkon luottamussijoitus putosi 2 pykälää sijalle **24**
 - Vuonna 2021 sijoitus putosi vuodessa 3 pykälää sijalle **27**
 - Kärkisijoja miehittää valtion kova ydin: presidentti, poliisi ja puolustusvoimat
 - Mihin kirkko on menettämässä suomalaisten luottamuksen?
 - Asenneilmasto muuttunut nopeasti viimeisten 3 vuoden aikana merkittävästi





Purjehduskelin muuttumassa?

- EVA ja suomalaisten luottamusindeksi

Vuosi	Kirkon sijoitus	Luottamus hyvin/melko suurta yhteensä
2001	-	68%
2015	17.	41%
2018	19.	41%
2021	27.	38%



Purjehduskelin muuttumassa?

Pasi Perander ja Juha Tuohimäki 24.9.2021 Kotimaa

- Vuonna 2025 jälkeen seurakuntien talouskehitys voimakkaan alakierteinen >> 3 vuotta aikaa
- Taustalla jäsenkehitys ja työikäisten eroaminen kirkosta
- 2031 kirkossa 58% väestöstä eli 3,2 milj. jäsentä (2020 3,7 milj)
- Miten erityisesti pienet seurakunnat pärjäävät?
 - Talous ja kiinteistöt – miten sitten seurakuntatoiminta?





Talousjohtaminen

- Kestävyys
 - Kirkon kvartaali 25 vuotta
- Vastuullisuus
 - Eettinen toiminta, sijoittaminen ja varallisuuden hoito
 - Perintö ja sen vaaliminen
- Niukkenevat taloudelliset resurssit 2025
- Hanketoiminnasta uutta nostetta?
 - Seurakunnat voisivat hyödyntää enemmänkin



Muita haasteita toimintaympäristössä

- Sekularisaatio ja individualisaatio länsimaissa
 - Kastettujen prosentuaalisen osuuden lasku ikäluokasta
 - Kirkollisesti solmittujen avioliittojen prosentuaalisen osuuden lasku
 - Etääntyminen institutionaalisesta uskonnollisuudesta
- Verotusoikeuden menettäminen?

Muutos mahdollisuutena?

- Digitalisaatio ja robotiikka ja niiden vaikutukset?
 - Miten hyödynnämme?
- Muutoksen heijastusvaikutuksia
 - Seurakuntarakenne ja muu hallinto?
 - Pitäisikö viimeistään nyt ottaa vahva etunoja ja laittaa hallintoa ketteräksi ”1940-luvun” ratkaisuihin 2040-luvulle?

“Never let a good crisis
go to waste.”

Winston Churchill

POHDINTA 1

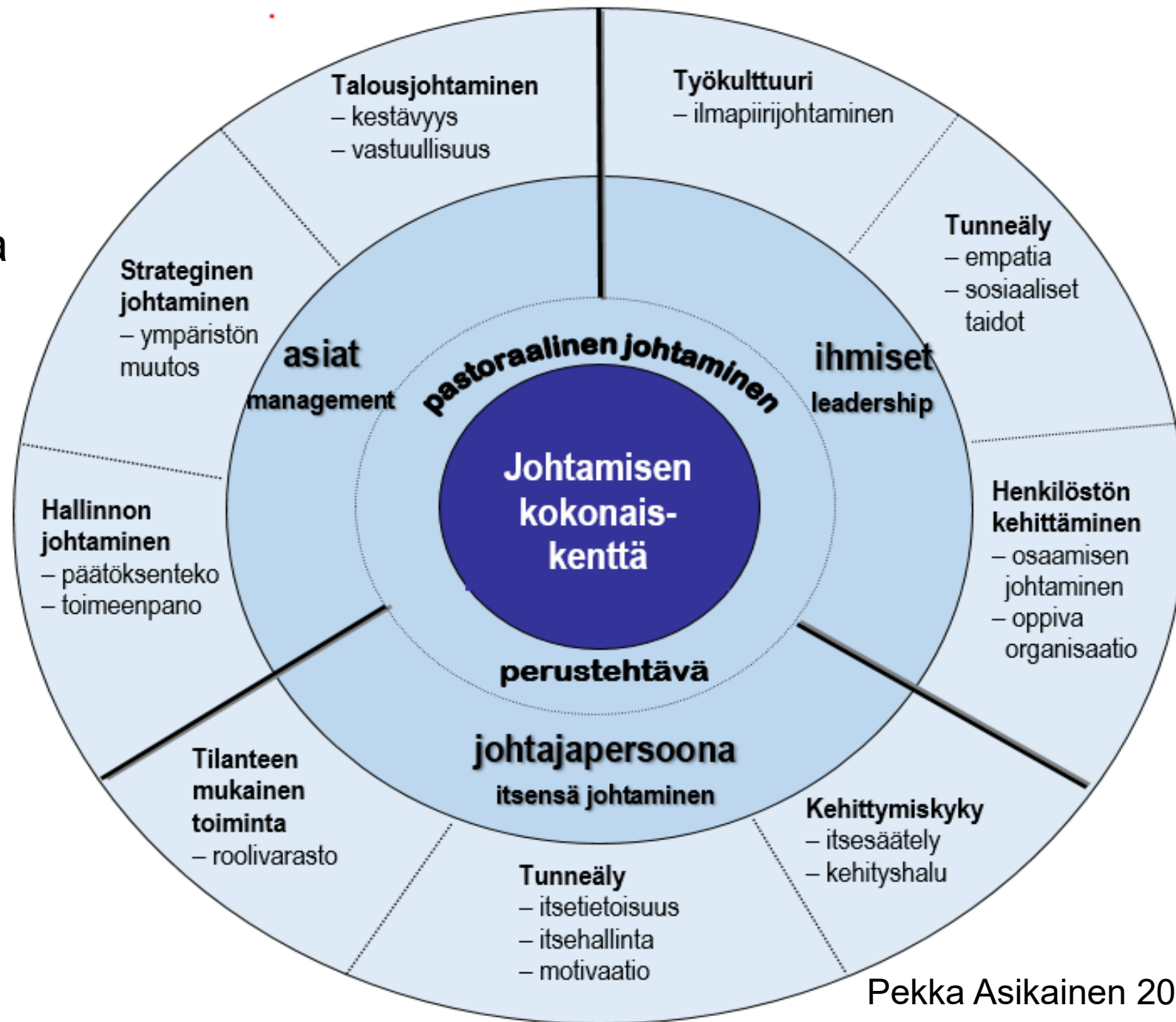
- Millä tavalla yksittäinen seurakunta ja kokonaiskirkko voisi varautua tulevaan? Keksikää konkreettisia toimia.
- Lähettäkää koonti PP-dialla heti pekka.asikainen@evl.fi
- Aikaa 15 min.

Kirkkoherra ja johtamisen kipukohdat (2020)

- Haastavinta henkilöstöjohtaminen
- Hengellisen ja pastoraalisen johtamisen jännite
 - Johtajana puututtava esim työntekijän käyttäytymiseen tai työyhteisön ongelmiin
 - Hengellistämisen vaara
- Hengellinen polarisaatio ja koveneva keskusteluilmapiiri
 - Herätysliikkeet
 - Suhtautuminen eettisiin kysymyksiin mm. avioliittokeskustelu
- Niukkenevat resurssit
 - Seurakuntarakenteen muutokset
- Oma jaksaminen muutospaineissa

Johtamisen kokonaiskenttä

- Yksi tapa tarkastella johtamisen kokonaisuutta
- Keskuksessa organisaation **perustehtävä**
 - Mitä varten olemme olemassa?
- Yksi tällä hetkellä painottuva ulottuvuus on **Strateginen johtaminen**



Case Oulu – Strategia 2026



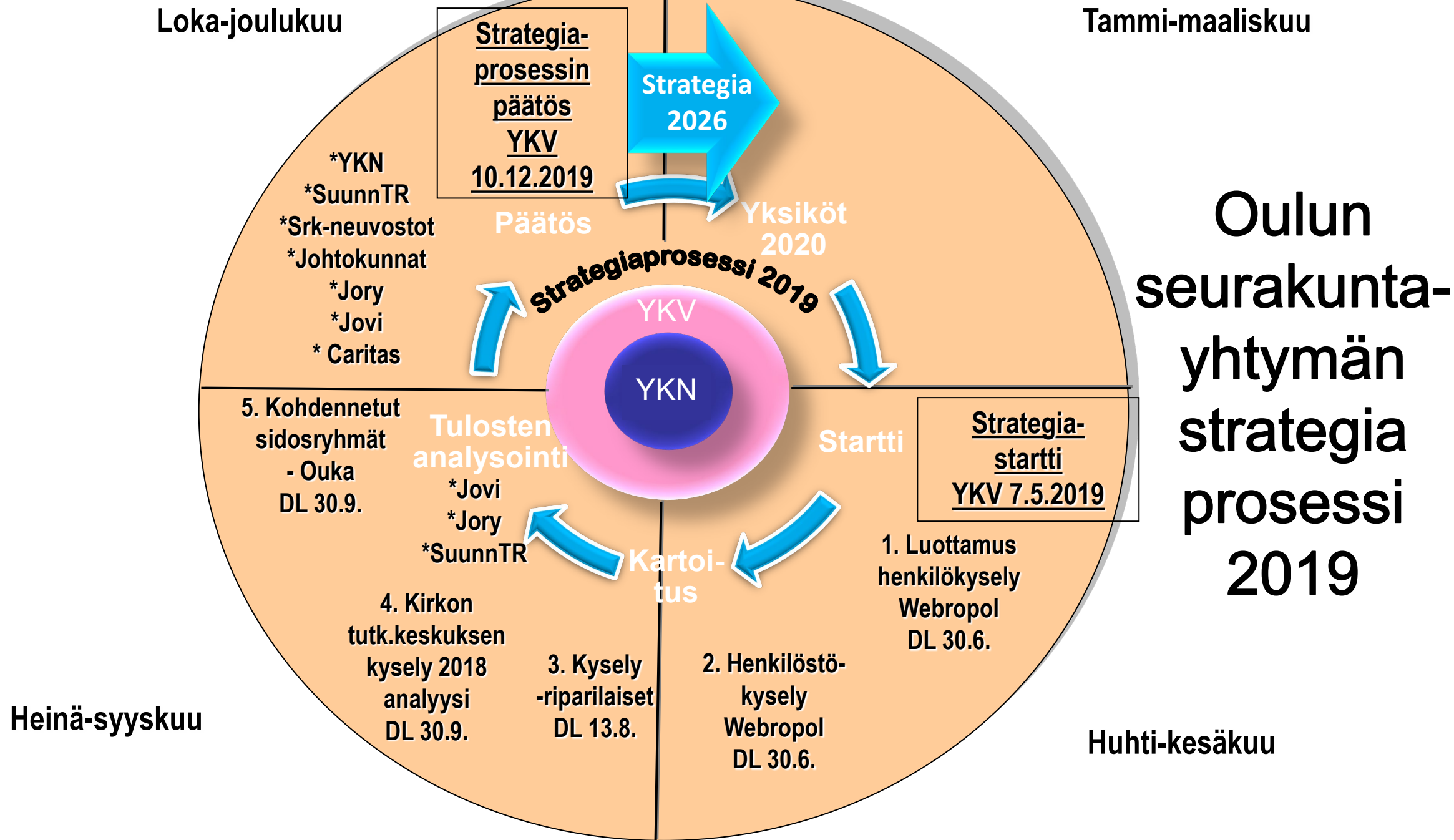
OULUN
seurakuntayhtymä

Pekka Asikainen, yhtymäjohtaja

Toimintaympäristön muutokset

- 1. Hengellisyyden muutos
- 2. Ekologinen kestävyyskriisi
- 3. Polarisaation voimistuminen
- 4. Työelämän muutos
- 5. Teknologian nopea kehitys





Strategia
2026:n
linjausten
mukainen
suunnittelu
vuodelle
2021
kevään
2020
aikana.

Loka-joulukuu

Tammi-maaliskuu
2020

Strategia
2026

vuosi 2020

1. Tiimien evästyksen
tiimiesimiehille
huhtikuussa mennessä

2. Tiimiesimiesten webropol-
vastaukset
5.5.2020 mennessä

3. Tiimiesimiesten
suunnittelupäivä
7.5.2020

4. Suunnittelutyöryhmän
suunnittelupäivä
11.5. ja 27.5.2020

5. YKN:n linjaukset 2021
4.6.2020

7. Painopisteet viedään
vuoden 2021 TOSUun
- TOSU valmis 21.10.2020

6. Seurakuntien ja yksiköiden
omat 2 vuoden painopisteet

Seura-
kunta-
yhtymän
3
yhteistä
tavoitetta
2021-2026

Heinä-syyskuu
2020

Huhti-kesäkuu
2020

VISIO 2026

- ”Vuonna 2026 oululainen haluaa kuulua seurakuntaan. Seurakunta kohtaa jokaisen tavalla, joka vahvistaa luottamusta Jumalaan ja luo uutta toivoa elämään.”
 - Tämä on Oulun seurakuntayhtymän laaja tähtäyspiste vuoteen 2026 mennessä
 - Saavutamme tämän mahdollisimman konkreettisen ja arkityöhön vaikuttavan strategian avulla



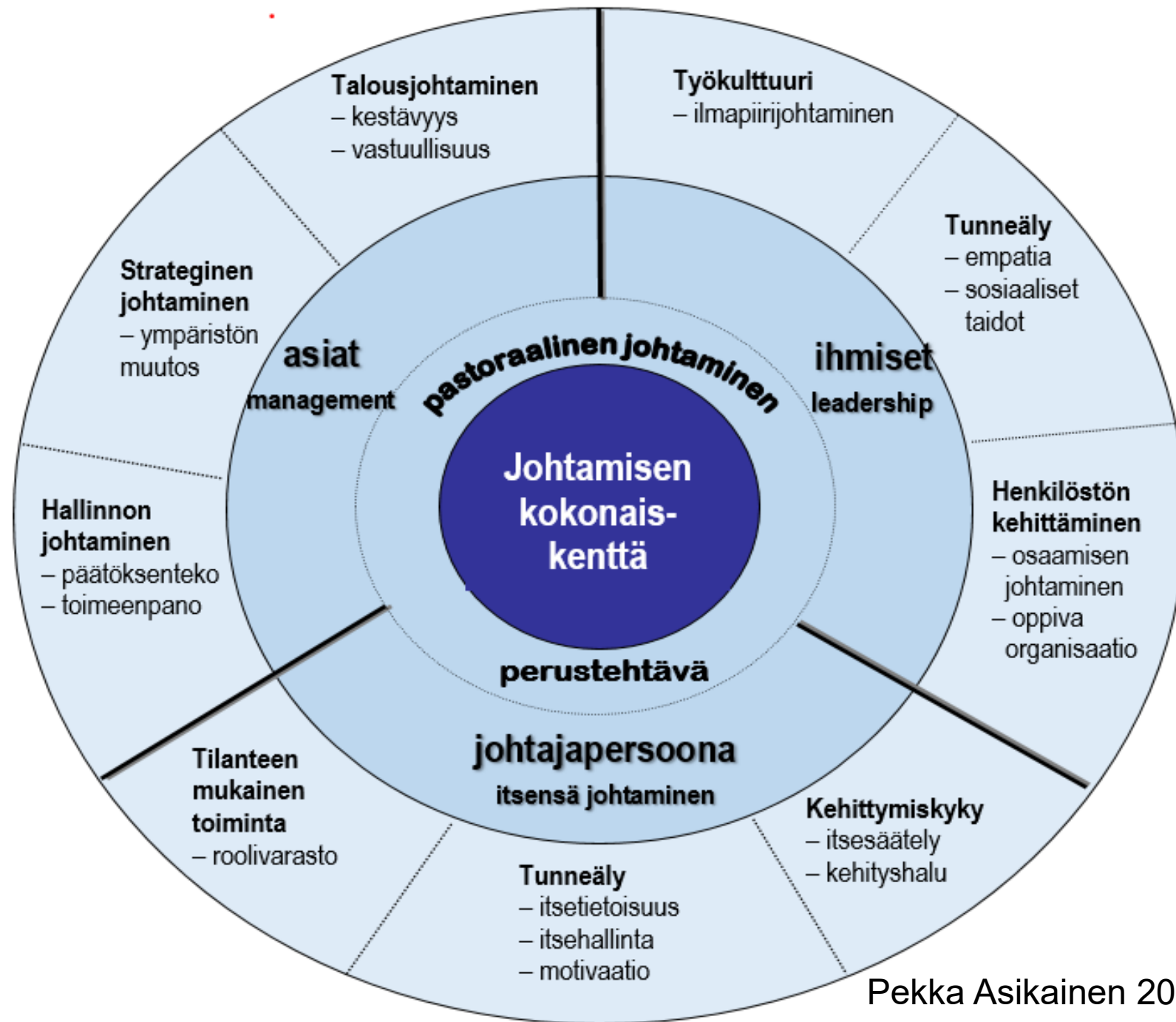
Strategiset painopisteet – vastaukset muutoksiin

- 1. Vahvistamme hengellisyyttä ja arjen kristillisyyttä (Hengellisyyden muutos)
Rakennamme tietä hengellisyyteen, jossa yhdistyvät uudet toimintatavat ja kristillinen perinne (seurakuntayhtymän yhteinen painopiste).
- 2. Toimimme vastuullisesti luomakuntaa viljellen ja varjellen (Ekologinen kestävyyskriisi)
Seurakunnasta/yksiköstä ainakin 1 oma painopiste tähän.
- 3. Edistämme ihmisten välistä yhteyttä vastakkainasettelun sijaan (Polarisaatio)
Toimimme kaikkein heikoimmassa asemassa olevien ja vähäosaisten puolustajana (seurakuntayhtymän yhteinen painopiste).
- 4. Kutsumme ihmisiä tekemään työtä jolla on merkitystä (Työelämän muutos)
Mahdollistamme ihmisten toimimisen vastuunkantajina kattavasti ja laaja-alaisesti (seurakuntayhtymän yhteinen painopiste).
- 5. Kehitämme toimintaamme ja hyödynnämme uusia teknologisia ratkaisuja (Teknologian nopea kehitys) **Seurakunnasta/yksiköstä ainakin 1 oma painopiste tähän.**



Johtamisen kokonaiskenttä

- Toinen tällä hetkellä painottuva asia on Ilmapiirijohtaminen





Ilmapiirijohtaminen



”Kalastusaluksen päällikkö osaa
arvioida virran ja tuulen
vaikutukset aluksen navigointiin
ja kalastukseen”

(Ote kalastusaluksen päällikön tutkinnon tavoitteista) Ilmapiirijohtaminen

“Stay away from
negative people.
They have a problem for
every solution. ”

Albert Einstein

Positiivisen ilmapiirin tartuttaminen sallittua!



OULUN
seurakuntayhtymä

Ilmapiiirijohtaminen

- tunneälyltään lahjakas johtaja luo valmentavalla otteella hyvää ilmapiiiriä
- positiivisen tunnemaيسان tarttuminen
- kulmakivet:
 - ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
 - hyvän ilmapiiirin luomisen kautta kohti yhteistä tavoitetta (Goleman; Nissinen, Anttalainen & Kauppinen)

Integratiivinen ajattelu

- Tärkeysjärjestys
 - valitaan asiat, joiden ominaisuudet arvellaan keskeisiksi
- Syy-seuraussuhde
 - miellekartan luominen ominaisuuksien syy-seuraussuhteista
- Rakennelma
 - ominaisuuksien järjestäminen tarkoituksena tuottaa erilainen ratkaisu
- Ratkaiseminen

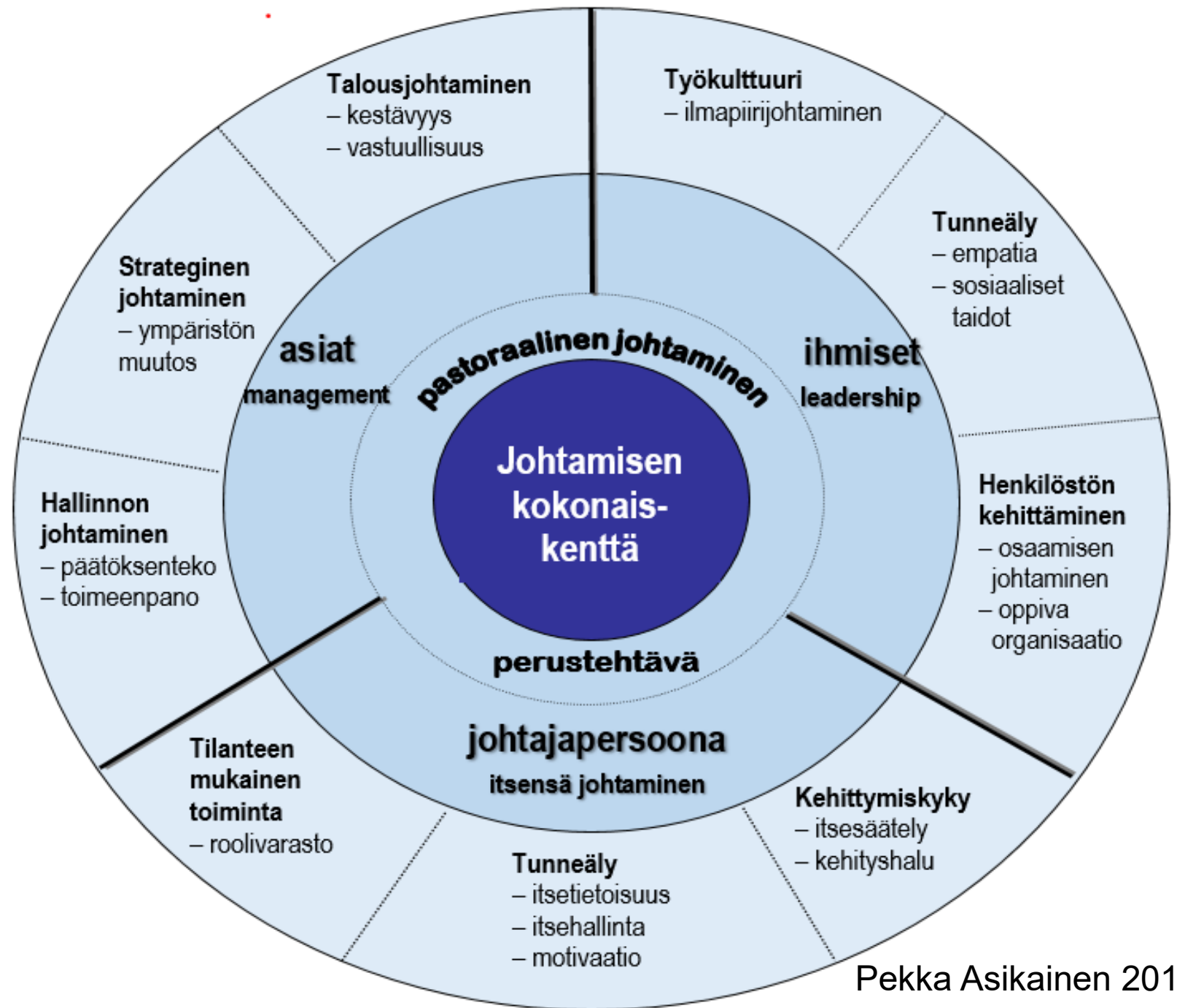


Itsehallinta – integratiivinen ajattelu

- integratiivinen ajattelu asioiden harkinta- ja yhdistämisprosessina
- pystyvät ratkaisemaan luovalla tavalla kahdesta jännitteisestä asiasta uuden idean
 - parhaat puolet vastakkaisista asioista
 - sietävät ongelman mutkikkuutta
 - eivät säikähdä jopa kaoottista tilaa
 - eivät arkaile kyseenalaistaa itsestään selvyiksiä
 - ajattelu epälineaarista ja monensuuntaista
- asioiden valinnan, syy-yhteyksien pohdinnan ja asioiden järjestelemisen kautta päätös
 - eivät pilko ongelmaa erikseen ratkaistaviksi palasiksi
 - palasten vaikutukset toisiinsa
 - kokonaisvaltaisen ajattelun kautta ratkaisuun

Pastoraalinen johtaminen

- Nivoutuu perustehtävään
- Mutta mitä pastoraalinen johtaminen on?



Perustehtävä - Mistä olikaan kyse?

- Kristuksen mission toteutuminen globaalisti ja lokaalisti
 - Perustehtävä hengellinen
- Kirkkolaki ja Kirkkojärjestys
 - KL 1:2: Tunnustuksensa mukaisesti kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimii muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi.
 - KJ 1:1: Suomen evankelis-luterilainen kirkko tunnustaa sitä kristillistä uskoa, joka perustuu Jumalan pyhään sanaan...

Perustehtävä - Mistä olikaan kyse?

- KL 4:1: Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.



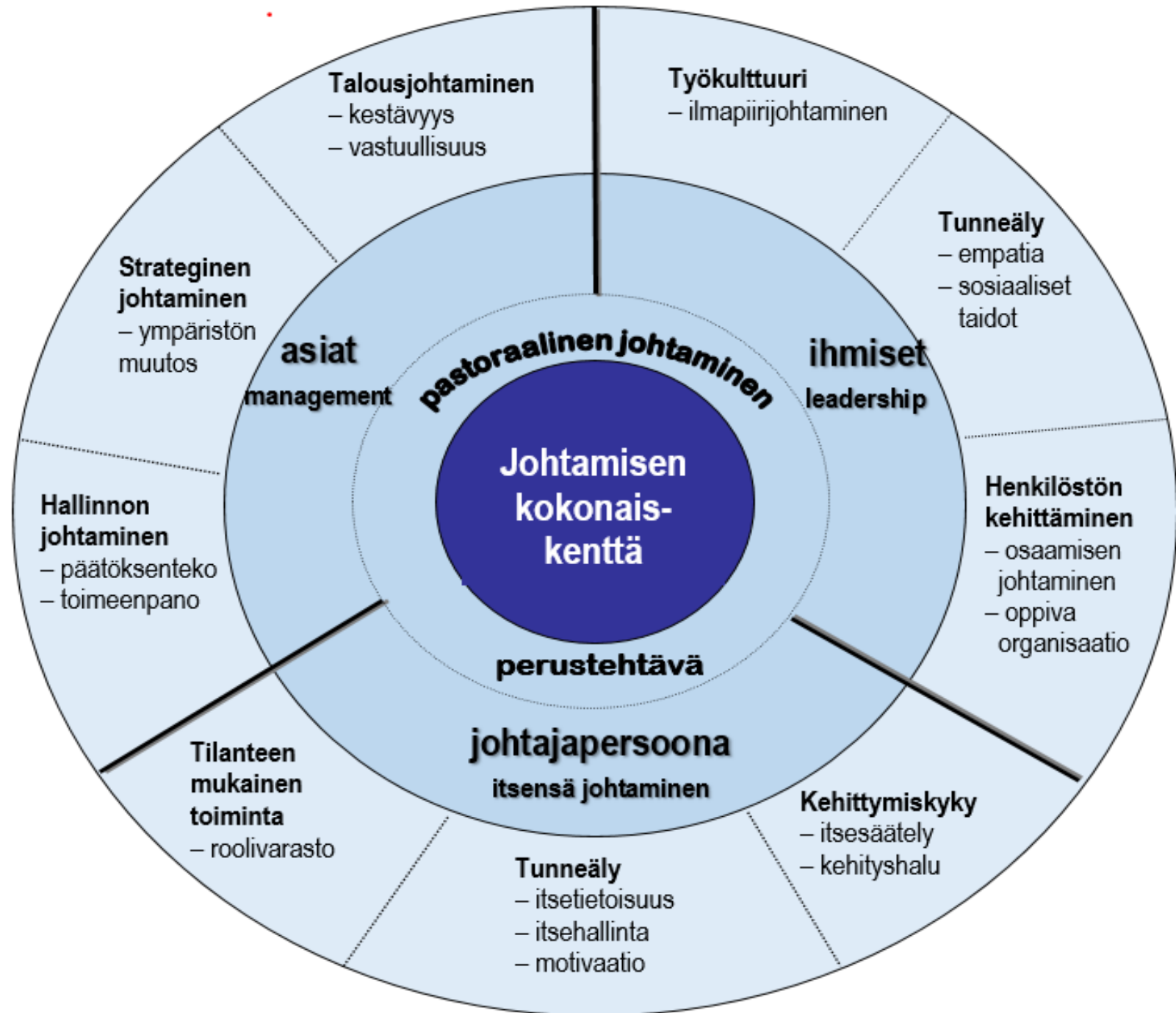
Pastoraalinen johtaminen

- hengellisen perustehtävän muistuttamista
- **korostuu muutostilanteissa,** koska muutoksissa olennainen kiteytyy

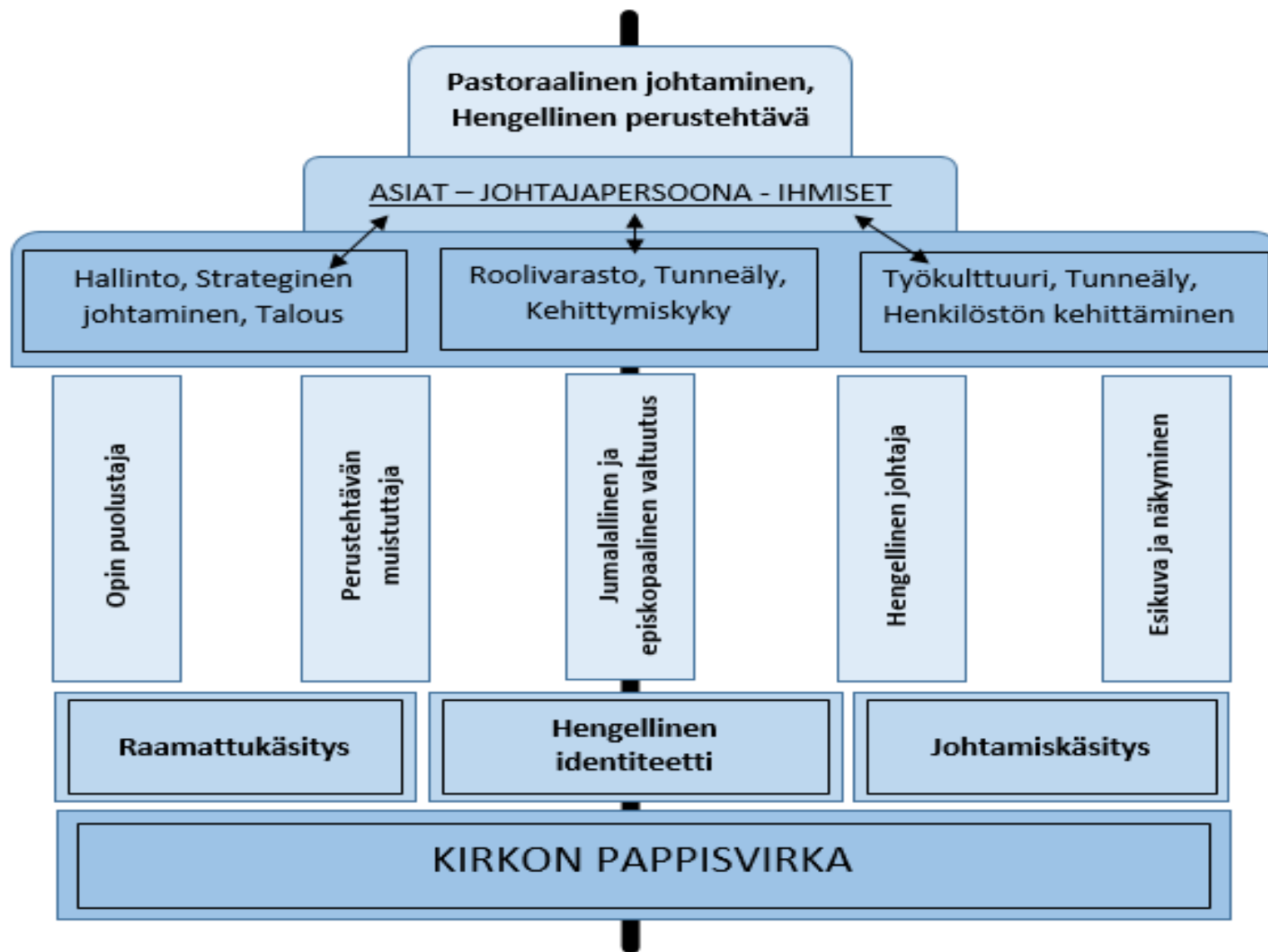


Pastoraalisen johtamisen syvärakenteet

- Mitä on johtamisen kokonaiskentän pinnan alla?



Pastoraalisen johtamisen kokonaisuus



Johtamisen edellytykset tänään

1. Ajan tasalla oleva tilannekuva

- Rohkea tilanteenmukainen toiminta

2. Johtaja pitää huolta alaisistaan

- puitteet
- motivaatio
- hengellisyys



Paimenen tehtävät

- **Kerää** kokoon
 - **Tue**
 - **Kannusta**
- Sopii ohjeiksi kaikkeen johtamiseen
- Miten nämä ulottuvuudet toteutuvat tällä hetkellä työssäni?



Luja usko ja tahto
siirtää vuoria ja
puita.

Kiitos mielenkiinnosta!

