

VUOROVAIKUTTEINEN TYÖHYVINVOINTIJOHTAMINEN KAAKON KAKSIKON ARJESSA – KEHITTÄMISHANKE

I. Kehittämishankkeen taustaa ja tavoitteet

Miehikkälän ja Virolahden kunnat ovat toimineet vuoden 2008 alusta isäntäkuntamalliin perustuvalla yhteistyöllä ns. Kaakon kaksikkona. Yhteistyömallissa Miehkälän kunta tuottaa sosiaali- ja terveyspalvelut ja Virolahden kunta sivistyspalvelut, tekniset palvelut sekä tukipalvelut. Kuntien henkilöstömäärä on tällä hetkellä yli 400 henkilöä.

Kehittämishankkeen taustalla oli kesällä 2009 päättynyt kaksivuotinen Työhyvinvointi muutoksessa –hanke, joka synnytti työyhteisötasolle meneviä hyvinvoinnin jatkokehittämisen tarpeita. Kaakon kaksikossa oltiin siirtymässä syvempään yhteistyön vaiheeseen, jossa mallina toimia Kaakon kaksikkona kiteytyi työyhteisöissä. Tässä vaiheessa tarvittiin osallistavan vuorovaikutuksen lisäämistä työyhteisöjen arkeen.

Työhyvinvointi muutoksessa –hankkeessa toiminut ohjausryhmä jatkoi hankkeen päättymisen jälkeen kokoontumista ja pohti jatkokehittämisen mahdollisuuksia sekä keinoja toteuttaa niitä. Ohjausryhmä oli ns. YT-ryhmä eli yhteistoimintaryhmä, joka koostui sekä henkilöstön että johdon edustajista. Ryhmä päätti teettää työilmapiirikartoituksen kehittämistarpeiden kohdistamiseksi oikein. Työilmapiirikartoituksen toteutti JTO.

Ilmapiirikartoitus tehtiin joulukuussa 2009 ja tulokset kerrottiin johdolle ja ohjausryhmälle maaliskuussa 2010. Tulokset osoittivat kehittämisen kohteet; henkilöstön välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantaminen, osallistumisen lisääminen sekä työhyvinvointi. Ohjausryhmässä ja organisaation johdossa nähtiin tärkeänä lähteä kehittämään näitä asioita organisaatiossa, jotta Kaakon kaksikon uutta toimintamallia saataisiin kehitettyä entistä sujuvammaksi henkilöstön paremman yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen avulla.

Kehittäminen päätettiin toteuttaa kehittämishankkeen avulla ja hankkeelle päätettiin anoa rahoitusta Työsuojelurahastosta. Työsuojelurahaston kehittämisavustus sopi tarkoitukseen. Kehittämisavustus on tarkoitettu hankkeille, joiden tarkoituksena on soveltaa tutkimustietoa käytäntöön ja tavoitteena voi olla esim. työyhteisön kehittäminen tai organisaation toimivuuden kehittäminen.

Virolahden kunta haki kehittämisavustusta hankkeelle keväällä 2010. Kehittämisavustus myönnettiin ja **Vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtaminen Kaakon kaksikon arjessa** - hanke käynnistyi 1.8.2010. Kehittämishankkeen päättymisajankohta on 31.12.2011. Työhyvinvointihankkeen vastuuhenkilönä on toiminut hallinto- ja henkilöstöjohtaja Kaija Halonen.

Hankkeen tavoitteiksi kirjattiin:

- Henkilöstön vuorovaikutus- ja keskustelutaitojen kehittäminen dialogin avulla
- Esimies-alaistoiminnan ja johtajuuden kehittäminen
- Luottamuksen ja sitoutumisen ilmapiirin vahvistaminen työyhteisöissä ja eri henkilöstöryhmien välisen vuoropuhelun ja yhteistyön lisääminen
- Organisaatiojohdon keinojen lisääminen työhyvinvoinnin edistämiseksi
- Dialogin aikaansaaminen Kaakon kaksikon hallinnon ydinprosessiksi > dialogiset puhe- ja toimintakäytännöt > dialoginen keskustelukulttuuri

2. Kehittämishankkeen teoreettiset lähtökohdat

Vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtaminen Kaakon kaksikon arjessa –hankkeessa on ollut toimintatutkimuksellinen ote, jolla tarkoitetaan sitä, että päämääränä on ollut saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla on myös tutkittu näitä muutoksia. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Samalla pyritään auttamaan ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä vastaavasti voitaisiin tutkia (Kemmis & Wilkinson 1998).

Organisaatiomuutoksissa dialogin merkityksestä on ollut todisteita jo 1950-luvulta lähtien (Lewin 1951), vaikkakin sitä edelleen käytetään suhteellisen vähän muutostilanteissa (Gergen, Gergen & Barrett 2004). Kommunikaation merkitys ymmärretään kuitenkin työyhteisöjen todellisuuksien rakentumisessa ja rakentamisessa. Kommunikaation taso vaikuttaa sekä organisaation toiminnan tehokkuuteen että tuloksellisuuteen. Voidaan myös todeta, että työyhteisöjen toimimaton kommunikaatio näkyy sekä tehokkuuden ontumisena että asiakaspalvelun laadussa. Vastaavasti hyvä, toimiva kommunikaatio edistää henkilöstön yhteistyökykyä, työhyvinvointia ja näkyy asiakaspalvelussa.

Työyhteisöjen kommunikaatio on sitä puhetta ja keskustelua, jota käydään henkilöstön keskuudessa arjen käytännöissä. Postmodernissa ajattelussa organisaatioiden nähdään rakentuvan puheesta ja tarinoista. Ihmiset muokkaavat itsensä ja organisaationsa sekä tekevät työnsä puhumalla ja viestimällä. Yhteiset merkitykset syntyvät keskusteluissa, mutta puhe voi syntyä vain organisaation historiaan suhteutettuna (Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999; Woodilla 1998; Gergen & Kaye 1992). Postmodernin ajan puheessa kielellä on tärkeä, maailmaa konstruoiva luonne (Alvesson & Deetz 1996). Tämän kehittämishankkeen teoreettisena lähtökohtana on postmoderni ajattelu ja sosiaalinen konstruktionismi.

Ihmisten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa käyttämä puhe tai keskustelu luo organisaatioissa sosiaalista todellisuutta. Tätä puhetta ja keskustelua voidaan kutsua myös dialogiksi.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisessä dialogiperustaisia teoreettisia lähestymistapoja ja menetelmällisiä sovelluksia on käytetty erilaisissa yhteyksissä. Tunnetuimpia menetelmiä ovat mm. demokraattinen dialogi, konferenssimenetelmä, AI (Appreciative Inquiry), sokraattinen dialogi jne. Sokraattinen dialogi pohjautuu kysymisen ja vastaamisen vuoropuhelulle. (Gustavsen & Engelstad 1986, Honkanen 1989, Juuti & Lindström 1995, Lehtonen 204).

Tässä hankkeessa on hyödynnetty sokraattisen tai avoimen dialogin menetelmää viemällä menetelmä arjen työhön ns. sokrates-kahvila –tyyppisen toiminnan avulla (Phillips 2007).

Menetelmässä on keskeistä kysymällä keskusteleminen uusien ajattelutapojen ja puhekäytäntöjen synnyttämiseksi. Tärkeää on luoda turvallinen ja kannustava ympäristö, jossa sallitaan monia ääniä tasa-arvon hengessä. Kaakon kaksikon Sokrates-kahvilat on toteutettu työyhteisöjen arjessa työyhteisöissä valittujen teemojen pohjalta. Tavoitteena on ollut aikaansaada Kaakon kaksikon ydinprosessiksi toimiva dialogi, joka näyttäytyy dialogisina puhe- ja toimintakäytäntöinä. Nämä osaltaan edistävät dialogisen keskustelukulttuurin syntymistä, parantavat henkilöstön välistä vuoropuhelua ja työhyvinvointia sekä myös tuloksellisuutta.

Hankkeen teoreettisissa lähtökohdissa hyödynnetään Heini Winkin vuonna 2007 valmistuneen väitöstudion dialogista lähestymistapaa ja –ajattelua, jossa dialogi ymmärretään sekä teoriana että menetelmänä (Wink 2007).

3. Vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtaminen Kaakon kaksikon arjessa - kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishanke päätettiin viedä Kaakon kaksikon normaaliin arkeen niin pitkälle kuin mahdollista. Kehittämisen organisointi tapahtui työyksiköiden toimesta siten, että työilmapiirikartoituksen pohjalta valittiin oman työyhteisön kehittämiskohteet esimiestyöskentelyn osana. Jokaisessa työyhteisössä valittiin kahdesta kuuteen kehittämiskohdetta, jotka tulivat olemaan keskiössä kehittämistyön arkeen viemisessä. Teemojen valinnassa korostettiin niiden kytkentää myös työhyvinvointiin.

Kehittämisen malli on rakentunut ns. sokrates-kahvilatyöskentelyistä, fasilitaattoritoiminnasta ja tiedon jakamisen foorumeista. Hankkeen ohjausryhmä on seurannut hankkeen etenemistä ja kokoontunut säännöllisesti. Ohjausryhmässä on hiottu hankkeen kokonaistoteutusta ja suunniteltu tulevat tapahtumat ja niiden toteutus. Sokrates-kahvilatyöskentely työyhteisöissä on tarkoittanut sitä, että kehittäminen on viety työyhteisöjen arkeen, ”kahvipöytäkeskusteluihin”. Erityisesti hankkeen alussa esimiehet vastuutettiin ja sitoutettiin viemään asiaa eteenpäin omissa yksiköissään.

3.1 Esimiesten infotilaisuus ja fasilitaattorivalmennus

Esimiehille järjestettiin infotilaisuus 29.9.2010, jossa kerrottiin hankkeen toteutussuunnitelmasta ja periaatteista, dialogista ja sen merkityksestä koko hankkeen onnistumiseksi. Kerrottiin sokraattisesta kyselystä kehittämisen tukena, sokrates-kahvilatyöskentelyn periaatteista ja fasilitaattoritoiminnasta. Tähdennettiin myös sitä, että jokaisessa työyhteisössä työskennellään itsenäisesti kehittämiskohteiden parissa oman fasilitaattorin avustuksella. Tämän tyyppinen työyhteistöyöskentely sisälsi dialogin ja keskustelun harjoittamista myös muissa vuorovaikutustilanteissa, esim. kehityskeskusteluissa ja arjen kahvipöytäkeskusteluissa.

Sokrates-kahvilatyöskentelyn periaatteita Kaakon kaksikossa:

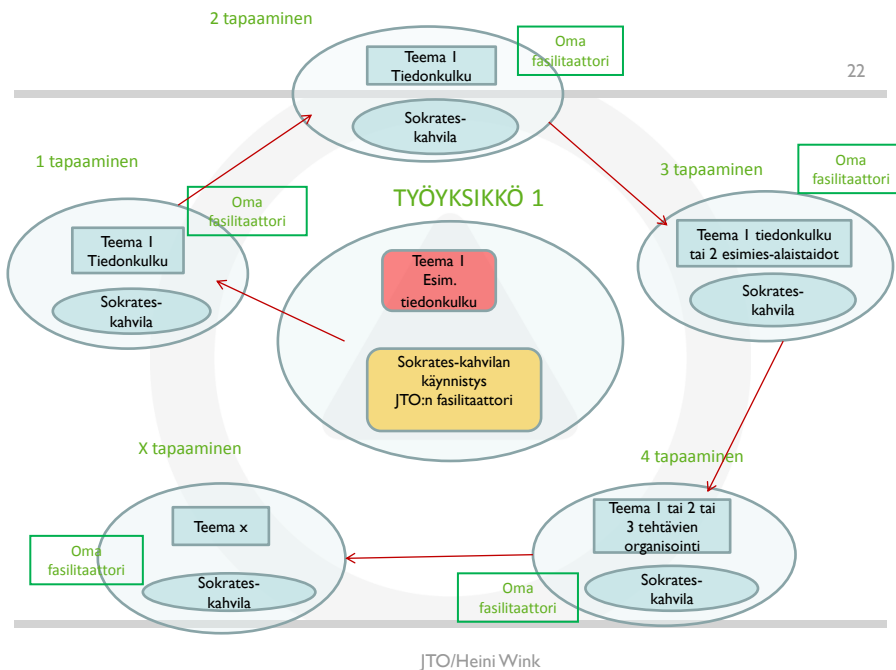
- *jokaisella Kaakon kaksikon työntekijällä tulee olla mahdollisuus osallistua 1-3 kertaa sokrates-kahvilaan hankkeen aikana*
- *ryhmät työskentelevät 5-6 hengen ryhmissä (muukin ryhmäkoko mahdollinen) fasilitaattorin avustuksella*
- *sokrates-kahvilaistuntojen käynnistystilaisuuksissa vastuufasilitaattori mukana*
- *ryhmät valitsevat yhden työyhteisön kehittämisen kohteena olevan teeman, siinä ilmenevän arjen pulman/ongelman ja alkavat keskustella sen ratkaisemisesta*
- *kaikkien odotetaan esittävän ajatuksia tasavertaisesti*
- *pulman ratkaisuun pyritään saman sokrates-kahvila –istunnon aikana*

- samoja teemoja voidaan käsitellä myös muissa ryhmissä
- istunto kestää n. 1-1,5 h
- fasilitaattori valitaan fasilitaattoripoolista
- pulmista ja ratkaisuista pidetään juoksevaa kirjaa, joka toimitetaan henkilöstöjohtajalle
- ryhmästä valitaan yksi tähän kirjaajan tehtävään

Tilaisuudessa muodostettiin ns. fasilitaattoripankki, johon kuuluivat jo ennestään ohjausryhmän jäsenet, mutta tässä tilaisuudessa rekrytoitiin lisää fasilitaattoreita sokrates-kahviloiden mahdollistajiksi. Esimiesten infotilaisuuteen osallistui 37 henkilöä.

Esimiesinfotilaisuuden jälkeen samana päivänä 29.9.2010 pidettiin fasilitaattorivalmennus, jotta fasilitaattorit osaisivat toimia sokrates-kahviloissa dialogin hengessä. Fasilitaattoreille jaettiin tarvittava materiaali sekä mallit, miten dokumentointi hoidetaan sokrates-kahviloissa. Jaettiin muistio-malli ja dialogin arviointilomake ja tähdennettiin sitä, että sokrates-kahviloista tulisi aina saada nämä dokumentit, jotta yhteistä tietoa saadaan kerättyä toimintatutkimuksellisella otteella. Fasilitaattoritilaisuuteen osallistui 9 henkilöä. Ohjausryhmässä katsottiin, että fasilitaattoreita tulisi olla enemmän ja kyselyjä fasilitaattoreiksi ryhtymisestä päätettiin vielä jatkaa. Sokrates-kahviloiden alkaessa marraskuussa fasilitaattoreita oli 19 henkilöä.

Alla oleva malli kuvaa sokrates-kahvilatyöskentelyä:



Fasilitaattorivalmennuksessa kerrottiin dialogista ja esiteltiin tässä hankkeessa olevia dialogin periaatteita, joita olivat seuraavat:

Dialogin periaatteita

- Dialogi on ajatusten vaihtoa, erilaisten mielipiteiden esittämistä ja osallistujien välistä vuoropuhelua
- Kaikkien, joita asia koskee, on voitava osallistua
- Kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia
- Kaikkien on oltava tasavertaisia ajatustensa esittämisessä

- Omat kokemukset ovat osallistumisen perusta
- Kaikki esitetyt mielipiteet ovat oikeutettuja
- Jokaisen osallistujan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia ajatuksia kuin hänellä
- Osallistujien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä

Fasilitaattoreiden roolista ja tehtävistä kerrottiin ja seuraavat ohjeistukset annettiin:

Fasilitaattori

- Ei pyri olemaan joka asiassa tai tilanteessa johtaja
- Ei yritä vaikuttaa osallistujiin siten, että itse nousisi muita paremmaksi
- Osallistuu tasavertaisena eikä tuomarina konflikteihin
- Ei kritisoi vaan tarjoaa mahdollisuuksia tulkita tilannetta, jotta ymmärrys lisääntyisi
- Ei yritä muuttaa muiden asenteita omaan ajatteluunsa tai mieltymyksiinsä sopivaksi
- Kykenee myös tunnustamaan omat virheensä
- On nöyrä kehittyvässä dialogiprosessissa

Fasilitaattoreille korostettiin, että tärkeintä on olla hyvä kuuntelija ja kysymysten esittäjä, että hänen tulee pyrkiä olemaan muita neutraalimpi. Fasilitaattori ei ole opettaja, eikä hänen tehtävänsä ole ohjata ryhmää johonkin tiettyyn vastaukseen tai totuuteen. Painotettiin myös sitä, että jos fasilitaattori hallitsee keskustelua, toisten puhehalut voivat tyrehtyä. Hänen roolinsa on auttaa ja innostaa toisia pukemaan näkemyksensä sanoiksi ja pyrkimyksenä on avoin dialogi.

3.2. Sokrates-kahvilatoiminta

Sokrates-kahvilatoiminta päätettiin käynnistää marraskuussa 2010 kaikissa työyhteisöissä samanaikaisesti, 9.11.- 19.11.2011 välisenä aikana. Käynnistys tapahtui siten, että hankkeen vastuufasilitaattori/JTO:n asiantuntija Heini Wink oli käynnistämässä ja mallittamassa jokaisen työyhteisön sokrates-kahvilatyöskentelyä. Oman organisaation kuhunkin työyhteisöön valittu fasilitaattori oli mukana ja on toiminut käynnistymisen jälkeen jatkossa yksin omassa ryhmässä fasilitaattorina. Sokrates-kahvilat käynnistyivät kahden viikon aikana yli 40:ssä työyhteisössä, joissa kaikissa vastuufasilitaattori ja oman organisaation fasilitaattori olivat mukana. Kahviloiden ryhmäkoko vaihteli kahdesta henkilöstä yli 20 henkilön ryhmiin.

Käynnistystilaisuuksissa osallistujille jaettiin dialogin arviointilomakkeet ja dialogin perusperiaatteet kehittyvän ja taantuvan yhteistyön näkökulmista. Osallistujia kehoitettiin sekä itsearviointiin että ryhmän ilmapiirin arviointiin kaikissa tulevilla sokrates-kahviloissa. Myös sokrates-kahviloiden sisällöllinen toteutustapa kerrottiin alussa.

Sokrates-kahviloissa on keskitytty ratkaisemaan työyhteisöjen kehittämistä nousevien aiheiden tiimoilta erilaisia pulmia ratkaisukeskeisesti. Aiheet ovat olleet suoraan ilmapiirikartoituksen kehittämiskohteista nousevia, tai niitä jollain lailla sivuavia, mutta ne ovat saattaneet olla myös ihan välitöntä ratkaisua vaativia, muulta esiin nousevia asioita. Sokrates-kahvilan pääperiaatteet olivat seuraavia:

Sokrates-kahvila

21

- ▲ ”Saanko esittää sinulle kysymyksen?” – Sokrates
- ▲ Hedelmällisten ja pohdiskelevien kysymysten esittäminen kiinnostaa osallistujia enemmän kuin lopullisten vastausten muotoileminen
- ▲ Kaikki ovat tervetulleita ja kaikki aiheet ovat keskustelemisen arvoisia
- ▲ Yhdessä ja erikseen viedään ajatuksia yllättäviin suuntiin
- ▲ Sokrates-kahvilaa vetää fasilitaattori
- ▲ Fasilitaattori luo omalla esimerkillään toimivan keskusteluympäristön

JTO/Heini Wink

Sokrates-kahvilatoiminta on jatkunut itsenäisesti organisaation omien fasilitaattoreiden johdolla. Omat fasilitaattorit ovat organisaatiossa muissa yksiköissä kuin omassa työskenteleviä henkilöitä. JTO:n vastuufasilitaattori on käynyt muutaman kerran joissakin työyhteisöissä fasilitoimassa erityistilanteita

3.3. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvoinnin parantamiseksi ja esimies-alaisyhteistyön sekä vuoropuhelun edistämiseksi kehittämishankkeeseen liittyivät myös kehityskeskustelukoulutukset, joita veti Miehikkälän kunnan vastaava sairaanhoitaja Tarja Alastalo, joka on tehnyt Sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyönsä kehityskeskusteluista. Koulutukset ajoittuivat syksylle 2010, juuri ennen sokrates-kahvilatyöskentelyn aloittamista. Kehityskeskustelukoulutuksia pidettiin yhteensä 7 kpl.

3.4. Tiedon jakamisen foorumit

Hankkeen aikana tiedon jakamisen foorumeita oli kaksi. Ensimmäinen oli 3.3.2011 ja toinen 13.10.2011. Tiedon jakamisen foorumissa oli tarkoituksena katsoa, missä työyksiköt menevät tällä hetkellä sokrates-kahvilatoiminnan kohdalla, mitä hyvää ja mitä kehitettävää on noussut esille ja mahdollisesti hyvät käytännöt jaettavaksi muulle henkilöstölle. Tiedon jakamisen foorumeissa fasilitaattorina toimi Heini Wink. Maaliskuun tilaisuuden avasi Virolahden kunnanjohtaja Osmo Havuaho ja päätössanat lausui Miehikkälän kunnanjohtaja Markku J. Forss. Lokakuun tilaisuuden avasi ohjausryhmän puheenjohtaja Tarja Alastalo ja päätti hallinto- ja henkilöstöjohtaja Kaija Halonen. Tiedon jakamisen foorumeissa kaikista työyksiköistä oli puheenvuorot. Näin saatiin tietoa jaettua kaikille ja myös kaikki osallistettua toimintaan.

3.5 Työilmapiirikartoitus

Hankkeen loppuvaiheessa tehtiin ilmapiirikartoituksen uusinta, jolloin nähtiin, miten asiat ovat kehittyneet prosessin aikana ja onko sokrates-kahvilatyöskentely Kaakon kaksikossa tuonut jotain lisäarvoa toimijoiden työskentelyyn ja yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen.

4. Hankkeen toteutusmenetelmä

Kehittämishankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut saada koko henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin. Siihen tarkoitukseen valittiin ns. toisen asteen menetelmäksi avoin dialogi, joka voidaan ymmärtää myös demokraattisena dialogina tai sokraattisena dialogina. Ensimmäisen asteen menetelmänä hankkeessa on ollut toimintatutkimuksellinen tiedonhankintamenetelmä.

Hankkeen jokaisessa tilaisuudessa ja foorumissa on korostettu dialogia ja sen merkitystä entistä paremman vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi sekä henkilöstön keskuudessa että asiakastyöskentelyssä. Dialogin peruseriaatteet esitettiin heti alussa ja dialogia korostettiin myös menetelmänä ja -otteena. Dialogia on arvioitu sokrates-kahviloissa kehittyvän ja taantuvan yhteistyön periaatteiden pohjalta seuraavien arviointikriteereiden avulla:

DIALOGI TYÖYHTEISÖSSÄ

KEHITTYVÄ YHTEISTYÖ	TAANTUVA YHTEISTYÖ
Yhteisyyden kokemus	Muodolliset yhteiset päämäärät
Keskinäinen luottamus	Kilpailu, vastakkainolo
Toisilta oppiminen, avoimuus palautteelle, uusille näkökulmille ja itsensä kehittämiselle	Itseriittoisuus, omahyväisyys
Tilaa monenlaisille käsityksille	Oikeassa olemisen tarve
Moniäänisyys, kaikkien yhtäläinen oikeus osallistua	Yksiäänisyys, vahva pyrkimys yksimielisyyteen, herruus
Vuoropuhelu, dialogi	Väittely, monologi
Yhteisestä hyvinvoinnista huolehtiminen	Toisten häpäiseminen, nolaaminen
Itselle nauraminen ja yhdessä nauraminen	Ryppyotsaisuus
Kunnioittaminen ja arvostus	Oma virheettömyys: "Minähän sanoin."
Tärkeää, mikä on oikein.	Tärkeää, kuka on oikeassa.

Lähde: Puro ja Matikainen 2000

Sokrates-kahviloiden työskentelyssä on ollut jatkuvan dokumentaation periaate, joka on koskenut sekä työskentelyn sisältöjä että työskentelyilmapiiriä. Sisältöjä on dokumentoitu muistioiden avulla ja ilmapiiriä yllä kuvatun dialogi-lomakkeen avulla. Muistiolomakkeen sisältö laadittiin ohjausryhmässä. Ohessa muistiopohjaan kirjattavat asiat:

SOKRATES – KAHVILA

MUISTIO

Aika:

Paikka:

Osallistujat:

1. Fasilitaattori käynnistää työskentelyn

Muistion kirjaajaksi valittiin:

2. Ryhmäläisten nimeämät pulmat ja ongelmat, joita havainneet arjen työssä

3. Yhteisesti ratkaistavaksi asiaksi valittiin

4. Ratkaistavan asian herättämät ajatukset

5. Pulmaa/ongelmaa koskevat päätökset

6. Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulutus

7. Dialogin arviointi ja lomakkeen palauttaminen fasilitaattorille

8. Fasilitaattori päättää istunnon

Kehittämishankkeen ohjausryhmä on tiiviisti seurannut prosessin etenemistä ja tehnyt vaadittavia tarkennuksia ja muutoksia sen etenemiseen. Ohjausryhmän tehtävänä on ollut myös sitouttaa henkilöstö ja organisaatio oman toimintansa kehittämiseen. Ohjausryhmä on koostunut eri työyksiköiden edustajista käsittäen puheenjohtajan ja seitsemän jäsentä, Työsuojelurahaston edustajasta sekä hankkeen vastuullisesta asiantuntijasta JTO:lta. Ohjausryhmä on kokoontunut hankkeen aikana yhteensä 8 kertaa.

5. Kehittämishankkeen tulokset

Vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtaminen Kaakon kaksikon arjessa –kehittämishankkeen tavoitteena oli lisätä osallistavaa vuorovaikutusta työyhteisöissä ja sitouttaa esimiehet ja työntekijät tavoitteeseen. Kehittämistyö oli tarkoitus viedä arjen käytäntöihin siten, että henkilöstö itse kehittää omaa työtään ja työympäristöään ja ymmärtää hyvän keskustelun ja dialogin merkityksen sekä toiminnan tuloksellisuuden että työhyvinvoinnin kannalta.

Kehittämistyön keskeisiä foorumeita olivat sokrates-kahvilat ja tiedon jakamisen foorumit. Sokrates-kahvilat käynnistettiin jokaisessa työyhteisössä vastuufasilitaattorin toimesta ja työyhteisöjen omat fasilitaattorit olivat mukana käynnistämistilaisuuksissa. Omat fasilitaattorit olivat yleensä oman työyhteisön ulkopuolelta eli toisesta yhteisöstä. Joissakin yhteisöissä fasilitaattorit olivat omista yhteisöistä. Tällöin oli koettu dialogin jo toimivan työyhteisössä. Sokrates-kahviloiden käynnistyttyä työyhteisöissä jatkettiin kahvilatoimintaa työyksiköiden arjessa.

Tiedon jakamisen foorumeissa työyhteisöt koottiin yhteen ja niissä kerrottiin toinen toisille, miten sokrates-kahvilat olivat edenneet kussakin työyhteisössä.

5.1. Sokrates-kahvilat ja fasilitaattorityöskentely

Marraskuun 2010 ohjausryhmän kokouksessa päätettiin, että toiminnan oltua käynnissä jonkin aikaa fasilitaattoreille ja ohjaus- sekä johtoryhmän jäsenille järjestetään yhteinen **kokemustenvaihtotilaisuus** ja väliarviointi sokrates-kahvilatoiminnan etenemisestä. Samalla pohjustettaisiin maaliskuussa järjestettävän tiedon jakamisen foorumia. Tilaisuus pidettiin 2.2.2011,

jolloin oli toimittu yli kaksi kuukautta. Toimintaa arvioitiin sekä onnistumisten että kehittämisen kannalta. Paikalla oli 15 henkilöä. Ohessa yhteenveto tuloksista kahden kuukauden jälkeen osallistujien arvioinnin mukaan:

Kokemustenvaihtotilaisuus

ONNISTUMISET, MIKÄ MENNYT HYVIN

- yhteisen ajan löytyminen
- kuulluksi tuleminen
- huumori
- epävirallisuus
- uskallus sanoa/rohkeus
- arjen ongelmat ratkaistiin tässä ja nyt
- vuosikausia maton alla olevat asiat uskallettiin ottaa esiin
- esimies mukana ja sitoutunut
- ”tunnissakin ehtii”
- luottamus
- keskustelusta jäi positiivinen kuva/maku
- pienetkin asiat kelvanneet/voitiin ottaa käsittelyyn
- kahvilat jatkuvat
- foorumeita keskustelulle
- ”Sokrates-kahvilat parasta mitä tässä organisaatiossa on ollut” (> erään osallistujan kommentti)
- pullat, munkit, jne.

Dialogin synty

KEHITETTÄVÄÄ, MIHIN OLISI TULLUT/TULISI KIINNITTÄÄ HUOMIOTA

- tiukka aikataulus käynnistymisessä (marraskuu 2010)
- liika joustavuus aikatauluissa (marraskuu 2010)
- jatkuvuus tulevaisuudessa tulisi varmistaa (tulisi olla foorumeita keskustelulle)
- sitoutumisen varmistaminen (esimiehet ja työntekijät)
- fasilitaattorin aktiivisuus > yhteydenotto tarvittaessa
- luontaisten ryhmien mahdollistaminen
- siitä huolehtiminen, että toimitaan ratkaisukeskeisesti
- ei haeta ”syyllisiä”
- sovitusta pidetään kiinni > edellyttää, että sovitaan aina jostain
- ei jälkipuheita, jotta luottamus säilyy > suoraan puhuminen tässä ja nyt
- toisia kunnioittava asioiden esiin nostamisen tapa > ammattimainen ote
- fasilitaattorin rohkeus
- ”me yhdessä” –ajattelu, me-henki > reflektio

Sokrates-kahviloista on kerätty dokumentteja jatkuvan dokumentoinnin periaatteella.

Dokumentteina toimivat kahvilatoimintaa varten laaditut muistiot. Muistioista selvisi kahvilan sisällöllinen puoli sekä millaisia ratkaisuja ja päätöksiä ryhmät olivat tuottaneet tilaisuuksien aikana. Elokuun alussa 2011 tilaaja teki yhteenvetoon sokrates-kahvilatoiminnan muistioista. Yhteenvetoon koottiin Miehikkälän ja Virolahden kansalaiskunnissa, Sivistysosastolla, Teknisellä osastolla, Tukipalveluissa ja Sosiaalitoimessa toteutetut sokrates-kahvilat. Sokrates-kahviloita oli eri työyksiköissä muistioiden mukaan järjestetty yhteensä 63 kpl aikavälillä marraskuu 2010 – kesäkuu 2011. Ryhmien kokoonpanot olivat vaihdelleet kahdesta henkilöstä kahteenkymmeneen. Elokuun 2011 jälkeen ryhmät ovat jatkaneet toimintaansa omalla painollaan ja arjen käytäntöjä noudattaen. Fasilitaattoritoiminta jatkuu edelleen monissa ryhmissä.

Yhteenvedosta ilmenee, että sokrates-kahviloissa on ratkaistu sekä pieniä arjen kysymyksiä, jotka on voitu ratkaista jo samassa tilaisuudessa, mutta myös suurempia ja laajempia kokonaisuuksia, jotka ovat vaatineet useampaa sokrates-kahvilaa ratkaisuun tai päätökseen pääsemiseksi.

Oheisessa yhteenvedossa on kuvattu sokrates-kahviloissa ratkaistuja asioita:

- + yhteisöllisyyden lisääminen
- + 'leijuminen'
- + ajanvarauskäytäntö käyttöön myös Kaakon kaksikossa? Missä laajuudessa, kuinka käytännössä hoidetaan?
- + aikataulujen sovitus ja tiedonkulun parantaminen
- + aikataulut
- + erityisopetus
- + luottamuspuola
- + yhteisten keskustelutilanteiden riittämättömyys
- + toisen kuuleminen loppuun saakka
- + yhteen hiileen puhaltaminen
- + kehityskeskustelut
- + arjen hallinta (sosiaalistuminen)
- + kestävä kehitys
- + alaitaidot/johtamistaidot /vuorovaikutustaidot
- + tiedonkulun toimivuuden parantaminen
- + tiedonkulku asiakkaille ja sisäisesti/vuorovaikutus
- + tiedottaminen ja koulutus
- + vuorovaikutustaidot
- + asiakaspalvelut
- + mitoitus ja sen toimivuus
- + asiakastytyväisyyskysely sisäisille asiakkaille
- + työn organisointi
- + yhteiset palaverit, säännöllinen toteuttaminen
- + palkanlaskentaan toimitettavien tietojen puutteellisuus
- + yksikön ideologinen keskustelu
- + sokrates-kahvilan tarpeellisuus yksikössä?
- + johtajan opintovapaa, työntekijöiden työmäärä ja tiedonvälitys
- + esikoulun siirtyminen takaisin koulun yhteyteen
- + kiireen tunteen ja riittämättömyyden tunteen hallinta
- + sikainfluenssa ja hoitohenkilökunnan riittävyys
- + vääristyneiden käsitysten ja epäoikeudenmukaisuuksien korjaaminen
- + uuden työntekijä perehdyttäminen
- + tilapäiset esimiesjärjestelyt
- + tiedonsiirto ja työnjako tasapuoliseksi
- + työvoimaresurssit
- + lomalle lähtevän asukkaan uloskirjaaminen, henkilöiden työtehtävien järjeistäminen ja selvittäminen
- + yhteistyön kehittäminen kahden osaston välillä
- + väkivaltatilanne ja aggressiivinen asiakas
- + yhteisten palaverien puute
- + työhyvinvointi/työssä jaksaminen
- + monikulttuurisen lapsen/perheen kanssa toimiminen
- + asiakaspalauttejärjestelmän kehittäminen
- + vastuuhoidajuuden kehittäminen
- + osastojen välisen yhteistyön kehittäminen

- + osastojen välinen yhteistyö
- + yhteistyö kahden osaston välillä
- + tiedonkulku
- + sijaisuuskysymysten pohtiminen
- + jaksaminen
- + ruoanjakelun selkiyttäminen
- + työaikaepäselvyydet, vastakkainasettelu
- + vastuuhuoltajuus, tiedonkulku
- + vastuuhoidajan tehtävät, työkansio

Sokrates-kahviloiden ilmapiiriä ja niiden dialogia arvioitiin Dialogi työyhteisössä -arviointilomakkeen avulla. Ihmisiä oli pyydetty täyttämään lomake sekä oman toimintansa että ryhmän ilmapiirin arvioinnissa. Täytetyissä lomakkeissa painottui vasemmanpuoleinen sarake, eli dialogi näytti olevan osallistujien pääsääntöinen näkemys ilmapiiristä. Myös oikealle puolelle tuli kuitenkin merkintöjä joihinkin yksittäisiin kohtiin, ei kuitenkaan kaikkiin kohtiin samanaikaisesti, vaan yksittäisiä kohtia muuten dialogiin painottuvassa arvioinnissa. Huomionarvoista oli myös se, että kun sama ryhmä kokoontui toistamiseen, oikeanpuoleisen sarakkeen merkinnät vähenivät, eli ryhmän kehittyessä dialogi lisääntyi.

Fasilitaattorikysely elokuu 2011

Sokrates-kahvilatoiminnassa keskeisiä henkilöitä ovat olleet fasilitaattorit. Näin ollen pidettiin tärkeänä kartoittaa fasilitaattoreiden mielipiteitä toiminnasta arjen käytännön näkökulmasta ja menetelmän sopivuudesta Kaakon kaksikon työyhteisöihin. Samalla haluttiin tietää miten menetelmä vastaa hankkeelle asetettuihin pääteemoihin. Fasilitaattoreille tehtiin kysely, johon heiltä pyydettiin vastauksia 16.8.2011 mennessä. Kyselyyn tuli runsaasti vastauksia n. kymmeneltä henkilöltä kahdeksaan eri kysymykseen.

Kysymykset olivat seuraavia:

1. Kerro, miten mielestäsi Sokrates-kahvila toimii menetelmänä Kaakon kaksikon arjen pulmia ratkaistaessa?
2. Milloin Sokrates-kahvila mielestäsi toimii ja milloin ei?
3. Kokemuksesi siitä, miten Sokrates-kahvilatoiminta on edistänyt hankkeelle asetettuja tavoitteita, joita ovat:
 - a. vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtajuus arjessa
 - b. esimies- ja alaistoiminnan kehittäminen
 - c. osallistava kehittäminen työyhteisöissä
 - d. luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen työyhteisöissä
 - e. organisaatiojohto työhyvinvoinnin mahdollistajana
4. Miten mielestäsi fasilitoimasi ryhmät ovat toimineet ratkaistavan asian osalta? Onko pulmaan saatu ratkaisu heti vai onko asiaa käsitelty seuraavassa Sokrates-kahvilassa? Kerro konkreettisia esimerkkejä tapauksista.
5. Millainen Sokrates-kahviloiden/kahvilan ilmapiiri on ollut fasilitoimissasi ryhmissä? Mistä tunnistat ilmapiirin? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
6. Miten olet itse voinut vaikuttaa ilmapiirin luomiseen Sokrates-kahvilassa? Kerro esimerkkejä onnistumisista ja haastavista tilanteista.
7. Kerro kokemuksiasi fasilitaattorina toimimisesta. Mitä olet oppinut? Mihin haluaisit lisää apua?
8. Mitä muuta haluaisit ottaa esille?

Tilaja teki kyselystä yhteenvedon, joka esiteltiin fasilitaattoreille ja ohjausryhmälle yhteisessä tapaamisessa 24.8.2011. Läsä oli 8 henkilöä. Yhteenvedoa käytiin läpi ja todettiin seuraavaa:

- sokrates-kahvila yleisesti ottaen toimii menetelmänä hyvin Kaakon kaksikon työyksiköiden pulmia ratkaistaessa. Sokrates-kahvila toimii silloin hyvin kun työyksikössä on tahtoa ja

avoimuutta ratkaista pulmia ja kehittää omaa työyksikköään. Esimies on avainasemassa työyksikön sokrates-kahvilatoiminnassa.

- sokrates-kahvilatoiminnassa ollaan alkutaipaleella; joissakin yksiköissä hankkeelle asetettuja tavoitteita on saavutettu paremmin kuin toisissa yksiköissä
- fasilitaattorit ovat kokeneet, että työyksiköiden pulmat ovat olleet akuutteja ja ajankohtaisia työyksikön kannalta ja suurimpaan osaan on ratkaisut löytyneet jo ensimmäisessä kahvilassa (ns. pienemmät pulmat). Isompia asioita on käsitelty useammassa kahvilassa. Tästä hyvänä esimerkkinä on kotihoidossa ”omaishoitajan käsikirjan” laatiminen. Joissakin yksiköissä on osa osallistujista ollut passiivisia ja näin ollen jää arvailujen varaan, ovatko tehdyt ratkaisut hyödyttäneet koko työyksikköä
- fasilitaattorit on pääosin otettu myönteisesti vastaan työyksiköihin. He ovat kokeneet tehtävän mielenkiintoisena tutustumalla erilaisiin työyksiköihin ja vuorovaikutukseen työpaikoilla. Jotkut heistä ovat kokeneet, että he ovat pystyneet rohkaisemaan ja kannustamaan työyksikön jäseniä saamalla hiljaisemmatkin mukana olijat ilmaisemaan mielipiteensä.
- fasilitaattorit ovat saaneet omaan työyksikköönsäkin uutta näkemystä fasilitoitivista yksiköistä
- fasilitaattoreista osa olisi halunnut fasilitaattorina toimimiseen enemmän ohjausta ja valmennusta

Työryhmä keskusteli fasilitaattoreiden ohjauksesta ja päätti, että vastuufasilitaattori järjestää lisävalmennuksen fasilitaattoreille, jolloin he saavat sekä lisää valmiuksia että vertaistukea tehtävässä toimimiseen.

Työryhmä oli myös tietoinen joistakin työyksiköistä, joissa ei ole ollut kokoontumisia ensimmäisen sokrates-kahvilan jälkeen. Niinpä sovittiin, että fasilitaattorit ottavat yhteyttä niihin työyksiköihin, joissa toimivat fasilitaattoreina ja selvittävät sokrates-kahvilatoiminnan tämänhetkisen tilanteen.

Ohessa joitakin kommentteja yhteenvedon yksittäisistä vastauksista:

Kysymys 1.

- Niissä yksiköissä toimii, joissa pidetään säännöllisesti kahviloita. Menetelmänä hyvä ja se tuo mahdollisuuden puuttua asioihin olkoon ne sitten helppoja tai vaikeita.
- Menetelmänä hyvä, toimiva ja vaikea, mutta antoisa. Vaikeissa tilanteissa tai tosi vaikeissa tapauksissa asiat jäävät helposti ’jumiin’.
- Kahvila toimii menetelmänä hyvin ihmissläheisyytensä vuoksi. Alku vähän jähmeää, mutta hyvä maine kiirii.
- Toimii hyvin etenkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa ei ole muuten luontaista mahdollisuutta nähdä toisiaan säännöllisesti ja ei ole mahdollisuutta keskustella yhteisistä asioista ja pelisäännöistä työyhteisössä.

Kysymys 2.

- Toimii, jos työyhteisössä ollaan avoimia työyhteisön kehittämiseksi ja kokeilemaan uutta
- Toimii, jos työyhteisön jäsenillä on jo jonkinlainen valmius ratkaista ongelmia vuorovaikutteisesti

- Toimii, jos esimies ja henkilöstö ovat motivoituneet asiaan ja kukin omalta osaltaan valmistautunut istuntoon
- Ei toimi, jos työyhteisössä henkilöstön välisiä ristiriitoja, joita ei ole käsitelty eikä niitä pysty esimieskään nostamaan esille
- Ei toimi, jos tulehtuneet suhteet, valtataistelut, omaa asiaa viedään härkämäisesti läpi ja pulmasta keskusteleminen jää näennäiseksi, jäsenten haluttomuus/pelko nostaa asioita pöydälle
- Parhaat tulokset saadaan, jos kaikki ovat rehellisiä itselleen ja toisille. Uskalletaan paneutua työyhteisön todellisiin hankauskohtiin.

Kysymys 3.

- Jos kahvila toimii, se edistää kaikkia em. kohtia. Edistys tapahtuu mielestäni siinä, että kahvila pakottaa esimiehet ja työntekijät yhdessä purkamaan ongelmia ja hakemaan niihin kaikkia tyydyttävät ratkaisut. Toisaalta kun ratkaisut tehdään yhdessä, niihin yleensä sitoudutaan.
- Toiminta on varmaan lisännyt keskustelua näistä asioista ja niiden vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin. Uudenlainen vuorovaikutus työyhteisöissä lisääntynyt. Ryhmien motivoituminen asioiden pohtimiseen on varmaan ollut aika eri tasoilla.

Kysymys 4.

- Yleensä vaatii vähintään 3-5 kertaa. Ensimmäinen kerta on kartoittava tapaaminen, ongelmat nousseet helpommin toisella tapaamiskerralla ja ratkaisuja haetaan 1-3 kertaa tämän jälkeen.
- Sekä että eli joihinkin pulmiin on saatu ratkaisu heti ja joitakin on jouduttu käymään useammassa palaverissa. Asiat ovat olleet lähinnä arjen pienistä pulmista hieman suurempiin.
- Ryhmissä, joissa oli läsnä vain samaan ammattiryhmään kuuluvia, päästiin heti asian ytimeen ja saatiin selkeä konkreettinen ratkaisu ja toimintasuunnitelma. Kaikki osallistuivat keskusteluun aktiivisesti.
- Kyllä joillakin 'epäkohdilla' tai ikääntyneillä käytännöillä on ollut sellainen historia, jota on jouduttu purkamaan auki parillakin kerralla, jotta voidaan rakentaa uutta. Tämä on ollut yhteisen ymmärryksen vuoksi välttämätöntäkin.

Kysymys 5.

- Ilmapiiri on ollut avoin ja vastaanottavainen.
- Ilmapiiri ehkä ensimmäisissä palaverissa hieman jäykkä, mutta tutustuttuamme toisiimme muuttunut leppoisaksi jutusteluksi, mutta kuitenkin saatu asiat ratkaistua.
- Ilmapiiri vaihdellut avoimesta hyvinkin varautuneeseen. Avoimesta ilmapiiristä kertoo ensimmäisenä se, että osapuilleen kaikki osallistuvat keskusteluun.
- Ilmapiiri on ollut vaihteleva, mutta yleensä ottaen positiivinen. Ilmapiirin tunnistaa ihmisten asenteista, ilmeistä ja äänensävyistä.

Kysymys 6.

- Kuuntelemalla... kuuntelemalla ... kyselemällä ... kuuntelemalla
- Puhumalla ystävällisesti mukaan tempaavasti, avoimesti, kaikki huomioiden.
- Kunnioitan, kuuntelen ja kiinnostun. Ratkaisukeskeisesti eteenpäin.

- Haastavia tilanteita ei tullut eteeni näissä kahviloissa.
- Olen pyrkinyt pitämään palaverin ilmapiirin rentona. Lisäksi olen yrittänyt huolehtia siitä, että hiljaisemmatkin mukanaolijat saavat puheenvuoron ja mielipiteensä kuuluville.

Kysymys 7.

- Olen oppinut kuuntelemisen jalon taidon, kärsivällisyyttä, kärsivällisyyttä .. kuuntelua..
- Tehtävä on ollut mielenkiintoinen. Sen olen oppinut, että ryhmätyö on vaikeaa ja monisäikeistä.
- Olen ollut iloinen tästä pestistä, joskin aikojen löytäminen omien töiden lomaan on vaatinut sovittelua. Näin lähiesimiestoimintani kannalta on ollut kiinnostavaa tutustua erilaisiin työyhteisöihin ja vuorovaikutukseen työpaikoilla.
- Vaikka aikatauluongelmia olikin, silti olen erittäin tyytyväinen siihen, että olen ollut mukana ja tunnen, että olen kysyttäessä saanut antaa työyksikön käyttöön omaa ammattitaitoani ja minua on kuunneltu. Lisäksi olen saanut omaan työhön uutta näkemystä fasilitoivista yksiköistä. Erinomainen menetelmä työyhteisön kehittämisessä.

Kysymys 8.

- Johtaminen ja alaistaidot ovat tärkeitä asioita, mutta alaistaitojen merkitys on jäänyt aivan liian vähälle puheissa ja toimissamme.
- Toivon lisää avoimuutta ja rohkeutta ottaa esille asioita työyksiköissä. Vuosia 'maton alla' olevat asiat kuitenkin aina jossain vaiheessa pakosti tulevat esille. Puuttamalla heti asioihin säästytäisiin monelta mielipahalta ja edistettäisiin työhyvinvointia. Kannustusta ja rohkeutta tulee lisätä. Työyhteisössämme kyllä keskustellaan helpoista ja mukavista asioista, mutta ne vaikeat asiat jäävät. Niitä vaikeita asioita ei koeta haasteiksi vaan riippakiviksi.

Fasilitaattoreille järjestettiin heidän toivomuksestaan lisävalmennus 29.9.2011. Valmennuksen osallistujamäärä oli pieni monien yhteensattumien vuoksi. Tilaisuudessa kuitenkin keskusteltiin avoimesti ja innostuneesti fasilitoinnista.

5.2. Tiedon jakamisen foorumit

Tiedon jakamisen foorumit pidettiin 2.3.2011 ja 13.10.2011. Maaliskuun foorumi pidettiin Virojoen koululla. Tilaisuuden tarkoituksena oli saada tilannekatsaus siitä, missä mennään tällä hetkellä työyksiköissä sokrates-kahviloiden osalta, mitä hyvää ja kehitettävää oli noussut esille ja hyvien käytäntöjen jakaminen muulle henkilöstölle. Foorumissa kuultiin jokaisen työyksikön puheenvuorot pääsääntöisesti esimiesten kertomana. Tilannekatsauksen mukaan kaikissa yksiköissä oli pidetty sokrates-kahviloita, joissakin enemmän, toisissa oli ollut vain ensimmäinen käynnistyskerta. Joissakin yhteisöissä ei ollut koettu tarpeellisenä järjestää sokrates-kahviloita, koska työntekijöitä on ollut vain muutama, tai jo olemassa olevat käytännöt muistuttavat sokrates-kahvilatoimintaa. Myös ajanpuute oli ollut ongelmana järjestämisessä. Useimmissa yksiköissä kuitenkin toimintaa ollut ja se oli myös vilkasta ja toimivaa. Keskusteluja ja pulmia oli riittänyt. Maaliskuun tiedon jakamisen foorumi antoi kattavan kuvan senhetkisestä sokrates-kahvilatoiminnasta koko Kaakon kaksikon

organisaatiossa. Tilaisuuteen osallistui päivän aikana 42 henkilöä.

Lokakuun 13. päivän 2011 tiedon jakamisen foorumi pidettiin Miehikkälässä Salpalinja-museolla. Päivän esitykset toivottiin tuotavan esimiehen ja alaisen dialogina, joka toteutuikin osittain. Kaikkien yksiköiden kohdalla sitä ei toteutettu, vaan joko esimies tai hänen osoittamansa henkilö esitti oman yksikkönsä näkemyksiä saavutetuista aikaansaannoksista ja ratkaisuksista sekä siitä, millä tavalla sokrates-kahvilamenetelmää halutaan kehittää palvelemaan entistä enemmän työyksiköitä. Yksiköt olivat valmistautuneet hyvin ja tuottaneet kirjallisen raportin saavutuksistaan tai arvioistaan sokrates-kahviloista. Ilmapiiri foorumissa oli hyvä ja kehittämismyönteinen. Lokakuun tilaisuudessa näkyi sama suuntaus kuin maaliskuussakin, eli joissakin yksiköissä sokrates-kahvilat ovat tulleet tarpeeseen ja jatkunevat hankkeen päättymisen jälkeenkin. Toisissa ei ole käyty kuin ensimmäinen käynnistystilaisuus eikä toiminta ole jatkunut joko henkilöstömäärän vähäisyyden tai jo todettujen hyvin toimivien omien käytäntöjen ja dialogisen työskentelytavan takia. Myös aikataulut ovat aiheuttaneet ongelmia järjestämisessä. Tilaisuuteen osallistui 39 henkilöä.

5.3. Työilmapiirikartoitus

Työilmapiirikartoitus järjestettiin 25.10. - 11.11.2011 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 196 henkilöä. Ilmapiirikartoituksen tulokset osoittavat Kaakon kaksikon organisaation olevan ilmapiiriltään melko tavanomainen suomalainen organisaatio. Uusinta-arvioinnissa näkyvät muutokset joko myönteiseen tai kielteiseen suuntaan ovat normaaleja organisatorisia vaihteluita. Tuloksista selviää, että avointen kysymysten kohdalla mielipiteet painoutuivat selvästi positiivisina; sekä työryhmän ilmapiiriä että esimiesten johtamistyyliä kysyttäessä $\frac{3}{4}$ koki myönteisinä kyseiset seikat. Avointen kysymysten kielteiset ja vähemmän positiiviset mielipiteet sen sijaan vaativat jatkossa työstämistä. Tuloksissa näkyi myös lisääntynyt työmäärä henkilöä kohden, joitakin töiden organisoinnin puutteellisuuksia sekä kuntaliitoskysymyksen herättämät kielteiset tuntemukset lähes 40 %:lla vastaajista. Nämä tekijät saattavat aiheuttaa henkilöstön keskuudessa ristiriitatilanteita, epävarmuutta ja jaksamisongelmia. Ratkaisuihin ja avoimeen viestintään tulee siis panostaa. Voidaan myös havaita taloudellisesti haastavina aikoina henkilöstön joutuvan tiukemmalle ja ilmapiirin olevan koetuksella, joka myös näkyy ilmapiirikartoituksen tuloksessa. Johtopäätöksenä ilmapiirikartoituksesta voitiin todeta, että työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi vuorovaikutusta ja viestintää eri henkilöstöryhmien välillä jatkuvasti kehittää.

6. Arviointia hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta

Fasilitaattoreille elokuussa 2011 lähetetyssä kyselyssä kysyttiin arviota tavoitteiden saavuttamisesta. Oheisa kysymykseen 3. liittyvät kohdat:

Kokemuksesi siitä, miten Sokrates-kahvilatoiminta on edistänyt hankkeelle asetettuja tavoitteita, joita ovat:

- a. vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtajuus arjessa
- b. esimies- ja alaistoinnin kehittäminen
- c. osallistava kehittäminen työyhteisöissä
- d. luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen työyhteisöissä
- e. organisaatiojohto työhyvinvoinnin mahdollistajana

Vastanneiden fasilitaattoreiden mukaan tavoitteet saavutettiin melko hyvin yleisesti ottaen, ainakin

niissä sokrates-kahviloissa, joissa toiminta on ollut aktiivista. Toisaalta on nähtävä, että toiminta ei onnistunut motivoimaan kaikkia työyhteisöjä tämäntyyppiseen kehittämiseen.

Eräissä arvioinnissa todetaan, että ehkä pientä edistymistä ainakin kohdissa a) vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtajuus arjessa, c) osallistava kehittäminen työyhteisöissä d) luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen työyhteisöissä.

Toinen arvioi, että toimii kaikissa kohdissa a:sta e:hen. Eräs arvioi, että edistystä on tapahtunut eniten ongelmatapauksissa kohtien d) luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen työyhteisöissä ja b)esimies- ja alaistoinnin kehittäminen kohdalla. Ongelmattomissa työyhteisöissä painopiste on puolestaan ollut kohdissa c) osallistava kehittäminen työyhteisöissä ja e) organisaatiojohto työhyvinvoinnin mahdollistajana.

7. Johtopäätöksiä

Organisaation kehittämistyö on pitkäjänteistä työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Kun tavoitteena on lisäksi koko henkilöstön mukaan saaminen ja aktivoiminen kehittämiseen, se edellyttää jatkuvaa hankkeesta viestimistä ja erilaisia vuorovaikutuksen foorumeita asian vireillä pitämiseksi. Tässä hankkeessa keskeisiä toimijoita ovat olleet sekä ohjausryhmä että fasilitaattorit. Myös esimiesten aktiivisuutta on tarvittu. Hankkeesta viestiminen on ollut kiitettävän aktiivista ja sokrates-kahviloissa on ollut tekemisen maku.

Aktiviteettiä on pidetty jatkuvasti yllä arjen sokrates-kahviloissa joko pienillä ryhmäkokoontumiskohtilla tai suuremmilla. Koko talon yhteisiä kokoontumisia on pidetty tiedon jakamista varten suuremmalle joukolle. Tästä näkökulmasta katsottuna toimintaa on ollut riittävästi ja se on pyritty ulottamaan jokapäiväiseen työskentelyyn ja arkeen.

Arjessa työskentely ja ratkaisukeskeinen tapa toimia dialogin hengessä eivät välttämättä ole aina kohdanneet, koska hankkeessa käytetyt termit ovat ilmeisesti joissakin tapauksissa olleet esteinä kahvilan käyttöönotolle. Dialogi, sokrates ja fasilitaattori ovat sanoina herättäneet vastarintaa ja näin on ehkä hukattu jotain hyvääkin pelkän ennakkoluulon takia. Tärkeintä kuitenkin olisi ollut oppia kyseenalaistamaan omaa ajattelua ja toimintaa sekä nähdä se yhteinen ymmärrys, joka syntyy moniäänisyydestä ja siitä, että kaikki saavat ja haluavat osallistua.

Monissa kahviloissa dialogi onnistui kuitenkin erinomaisesti ja toiminta on saanut pysyvemmän muodon. Joissakin ryhmissä oli jo olemassa hyvät valmiudet dialogiseen työskentelytapaan, joissakin päästiin hyvään alkuun. Jotkut jättivät tilaisuuden käyttämättä tällä kertaa. Ehkä tulevaisuudessa tulee uusia tilaisuuksia. Tai ehkä ne ryhmät, joissa dialogi toimii ja sokrates-kahvilatyypinen toiminta on jo käytössä, voivat osoittaa hyviä käytäntöjä toisille. ”Annetaan hyvän kiertää” voisi olla erinomainen ajatus asian eteenpäin viemiseksi Kaakon kaksikossa.

Kaakon kaksikon organisaatiossa ja toimintaympäristössä näkyvät muutokset ovat vaatineet henkilöstöltä valmiuksia muutosten hyväksymiseen ja toimintojen uudelleenajatteluun. On tarvittu jatkuvaa keskustelua sekä henkilöstön kesken että esimiesten ja työntekijöiden välillä. Myös esimiesten välisiä keskusteluja on tarvittu. Sokrates-kahvilatoiminta ja tiedon jakamisen foorumit ovat olleet eräs hyvä keino ja foorumi saada enemmän keskustelu- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia henkilöstön välille. Sokrates-kahviloista on selvästi ollut hyötyä organisatorisella tasolla, vaikkakaan kaikkien työryhmien kohdalla asia ei toteutunut suunnitellusti.

Sokrates-kahviloiden käytännön hyödyt erilaisten pulmien ratkaisuisa ovat nähtävissä dokumentoinnista. Selvää hyötyä on nähtävissä ja monessa tapauksessa ryhmien vuorovaikutustilanteet ovat lisääntyneet entisestään. Myös hyvä keskustelu ja dialogi on lisääntynyt Kaakon kaksikon organisaatiossa ja tietoisuus dialogin olemassa olosta haastaa ihmiset kyseenalaistamaan omaa toimintaansa.

Vuorovaikutteinen työhyvinvointijohtaminen Kaakon kaksikon arjessa –kehittämishankkeen voidaan nähdä kokonaisuudessaan onnistuneen hyvin tavoitteissaan, joita olivat vuorovaikutteisuus arjessa, esimies-alaistoiminta, osallistava kehittäminen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen ja työhyvinvointi. Haastavat olosuhteet ja toimintaympäristön muutos kuitenkin vaativat jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja keskustelemaan kulttuurin ylläpitämistä hankkeen päättymisestä huolimatta.

Jatkokehittämisen keinoja voisivat olla mm. alais-/työyhteisötaitojen lisääminen yksiköissä organisaation omaa osaamista hyödyntämällä. Hallinto- ja henkilöstöjohtaja Kaija Halosen kauppatieteiden maisterin tutkintoon liittyvä pro gradu työ käsitteli alaistaitoja avaintekijöinä kuntajohtamisen ja työhyvinvoinnin edistämässä. Alais- ja työyhteisötaitojen tärkeyttä tulisi jatkossa korostaa ja aihetta onkin tarkoitus viedä eteenpäin organisaatiossa työyksiköihin jo vuoden 2012 alkupuolella Kaija Halosen toimesta. Menetelmänä voisi käyttää sokrates-kahvilamenetelmää soveltaen. Myös Tarja Alastalon toteuttamia kehityskeskustelukoulutuksia tulisi tarvittaessa jatkaa hyvän esimies-alaistoiminnan varmistamiseksi.

Hankkeesta tulleiden hyvien kokemusten ja tulosten perusteella olisi mielenkiintoista soveltaa ja jalostaa sokrates-kahvilatoimintaa myös toisen tyyppisessä ympäristössä. Hyvän keskustelun ja dialogin taito on tämän päivän menestyvien organisaatioiden henkilöstön eräs vahvuuksista.

• LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA

- Alvesson, M. & Deetz, S. 1996. Critical Theory and Postmodernism. Approaches to Organizational Studies. Kirjassa: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Eds.). Handbook of Organizational Studies. London: Sage.
- Eijnatten, F. 1993. The Paradigm that Changed the Workplace. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M., & Barrett, F.J. 2004. Dialogue: Life and Death of the Organization. Julkaisussa The Sage Handbook of Organizational Discourse. Edited by Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam L. London: SAGE Publications, 39-59.
- Gergen, K.J. and Kaye, J. 1992. Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning. Teoksessa Therapy as Social Construction. London: Sage Publications Ltd.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P.H. 1986. The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life. Human Relations Volume 39, Number 2, 101-116.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, L., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. ”Ja tämä tarina on tosi.” Narratiivisen totuuden ongelmasta. Tiedepolitiikka 4/99. 39 -52.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen – suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia Sarja 9.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavarantasarja nro 48. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kemmis, S. & Wilkinson M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: Action research in practice: partnerships for social justice in education
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. A nonlinear Dynamics Model. Julkaisussa: American Behavioral Scientist, Vol. 47 No.6, February. Sage Publications, 740-765.
- Phillips, C. 2007. Sokrates-kahvila. Helsinki: WSOY.
- Puro, U. ja Matikainen, J. 2000. Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito. Työväen Sivistysliitto TSL ry
- Vartiainen-Ora, P. 2002. Rakentava kuunteleminen. Työväen Sivistysliitto TSL ry
- Venkula, J. Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä – Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238.
- Wink, H. 2009. Avoin dialogi yllätyksellisessä ympäristössä selviämisen keinona. Teoksessa Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? (toim. Juuti, P.) ss. 99-109.
- Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. Juuti, P. ja Rovio, E.), ss. 54-65
- Woodilla, J. 1998. Workplace Conversations: The Text of Organizations. Kirjassa: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Eds.) Discourse + Organization. London: Sage.