



KEHITTÄVÄ DIALOGI ESIMIEHILLE

HANKKEEN LOPPURAPORTTI

Ritva Poikela



Tiivistelmä

Hyvinkää on 45 000 asukkaan kaupunki, jonka palveluksessa työskentelee 2700 työntekijää. Palvelutoiminta on jatkuvassa muutoksen ja kehittämisen tilassa. Kaupunkistrategian mukaan Hyvinkään kehitys perustuu mm. asukaslähtöisyyteen, uudistumiseen ja kestävään toimintatapaan. Palveluiden kehittäminen edellyttää johtamisen, esimiestyön ja henkilöstön työtapojen uudistumista.

Esimiehet tekevät työtään ristipaineissa, sillä palveluja on tuotettava tuloksellisesti samaan aikaan kuin on johdettava toiminnan muutosta. Ristipaineita lisää se, että työntekijät kokevat toiminnan muutokset eri tavoin. Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että kukin onnistuu itselle tärkeällä työn osa-alueella. Toisiaan nopeasti seuraavat muutokset voivat hämärtää työn tarkoitusta ja tavoitetta ja vaikuttaa mielekkyyden kokemuksiin. Kunkin työntekijän henkilökohtainen suhde omaan työhönsä ja itseensä ammatillisena käy läpi muutoksia.

Käytössä olleet kehityskeskustelun välineet ja menettelyt eivät vastanneet uusia tarpeita. Ne ovat peräisin tulosjohtamisen käyttöön ottamisen ajalta, jolloin työelämän muutokset eivät olleet yhtä monitahoisia ja nopeita kuin nykyisin ja jolloin työtoimintojen kehittäminen ja tuloksen tekeminen voitiin selkeämmin erottaa toisistaan (tuloskeskustelut, kehityskeskustelut, esimies-alaiskeskustelut jne.).

Kehittävä dialogi esimiehille –hanke toteutettiin 1.2. – 30.6.2010 yhdessä FT, kehittämiskonsultti Heli Ahosen (Verve Consulting) ja Koti- ja laitospalveluiden palvelualueen kanssa. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin luoda dialoginen kehityskeskustelumalli, joka edistää toiminnan kehittämistä, yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön yhteistä oppimista sekä lisää työhyvinvointia. Kehittävä dialogi -valmennus on osa esimieskoulutusta, johtamisjärjestelmien uudelleentarkastelua, uusien johtamisen välineiden kehittämistä ja strategisen osaamisen kehittämistä. Hanke toimi pilottina arvioitaessa tarvetta kehittää mallia jatkossa välineistöksi koko kaupungin esimiestyötä varten.

Kehittävän dialogin perusidea on, että esimies keskustelee kunkin tiimensä työntekijän kanssa toiminnassa meneillään olevista uudistuksista tavalla, jolla uudistuskohteet voidaan kytkeä työntekijän omiin oppimisen kiinnostuksiin. Työntekijä laatii keskustelun pohjalta oman oppimissuunnitelman. Palvelutoiminnan kehitys on kuitenkin koko työyhteisön haaste. Yhteisen oppimisen ja tavoitteellisen työskentelyn suuntaamiseksi esimies järjestää vuosittain 2-4 oppimispalaveria koko työyhteisölle.

Kehittävä dialogi -valmennus toteutettiin yhteiskehittelyinä, jolloin kehittämiskonsultin kehittämiä välineitä muokattiin asiakas- ja käyttäjälähtöisesti Koti- ja laitospalveluiden tarpeisiin soveltuviksi. Yhdistetty valmennus- ja kehittämishanke tuotti sekä uutta osaamista että konkreettiset välineet poiketen siten oleellisesti tavanomaisesta koulutuksesta tai kehittämisestä. Koti- ja laitospalveluille tuotettiin yhteisesti kehitellyt kehityskeskusteluvälineet lomakkeineen sekä esimiehen opas. Välineiden käyttö kytkettiin osaksi normaalia vuosikellon mukaista toimintaa. Esimiehet kokivat yksimielisesti pilotoinnin hyödylliseksi ja näkivät välineistöllä myös laajempia käyttömahdollisuuksia.

Hanke toteutettiin yhteistyössä henkilöstön kanssa. Työsuojelurahasto myönsi hankkeeseen 50 %:n kehittämisavustuksen. Pilotoinnin pohjalta on käynnistynyt jatkohankkeen valmistelu koko kaupungin esimiestyön kehittämiseksi uutta luovan oppimisen johtamisen näkökulmasta.

1 KEHITTÄVÄ DIALOGI ESIMIEHILLE -HANKKEEN TAUSTA

Hyvinkää on 45 000 asukkaan kaupunki, jonka palveluksessa työskentelee noin 2700 työntekijää, joista lähes 200 on esimiehiä. Kaupungin palvelutoiminta on jatkuvassa muutoksen ja kehittämisen tilassa. Muutosten ja kehittämisen taustalla ovat 1) kuntalaisten ja asiakkaiden palvelutarpeiden muutokset, 2) kaupungin taloudellisen tilanteen heikentyminen sekä 3) uudet valtakunnalliset ja paikalliset ideat ja linjaukset palveluiden toteuttamistavoista ja sisällöistä. Kaupunginvaltuusto hyväksyi 29.6.2009 uuden kuntastrategian. Toimialakohtaiset strategiat hyväksyttiin v. 2010 alussa. Palvelu- ja henkilöstöstrategioiden valmistelu käynnistyi v. 2010. Kaupunkistrategian mukaan Hyvinkään kehitys perustuu mm. asukas- ja asiakaslähtöiseen, uudistuvaan ja kestävään toimintatapaan. Palveluiden uudistava kehittäminen edellyttää johtamisen, esimiestyön ja henkilöstön työtapojen uudistumista.

Henkilöstöjaosto hyväksyi 4.9.2009 henkilöstöasioiden kehittämisen työsuunnitelman ja sen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevan työsuunnitelman. Osaamisen kehittämisen työryhmän tehtävänä on valmistella ja ohjata koulutuksen, valmennuksen, työohjauksen ja kehittämisen järjestämistä koko kaupungin tasolla henkilöstön osaamisen ja oppimisen edistämiseksi sekä kaupungin linjausten ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Osaamisen kehittämisen työryhmä valmisteli valmennus- ja kehittämissuunnitelman hankinnan Verve Consultingilta tarkoituksena tuottaa esimiehille dialoginen kehityskeskustelukäytäntö, joka soveltuu erityisesti muutoksessa olevan toiminnan johtamiseen. Valmennushanke Koti- ja laitospalveluiden palvelualueen johtoryhmälle ja esimiehille valittiin pilotiksi arvioitaessa uuden välineen käyttöönoton hyödyllisyyttä koko kaupungin esimiestyössä. Hanke toteutettiin 1.2. - 30.6.2010. Työsuojelurahasto myönsi hankkeelle kehittämisavustusta 50 %.

2 TARKOITUS JA TAVOITTEET

Johtaminen ja henkilöstön oppiminen uudistumisen haasteena

Hyvinkään kaupungin Koti- ja laitospalveluiden palvelualue on 1.1.2009 lähtien organisoitu neljäksi toimintokokonaisuudeksi: kotona asumista tukevat palvelut, ympärivuorokautinen hoito ja hoiva, vammaispalvelut sekä keskitetyt palvelut. Yhteensä palvelualueella työskentelee noin 500 henkilöä. Johtoa ja esimiehiä on yhteensä 16. Viime vuosina toimintoja on organisoitu uudelleen, ja suunnitelmien mukaan palvelujen aktiivinen uudistaminen tulee jatkumaan myös lähivuosien ajan. Kehittämisellä vastataan perusturvan toimintaympäristön muutoksiin (mm. väestön ikärakenteessa, lainsäädännössä, lääkeshoidossa ja taloudellisissa puitteissa tapahtuvat muutokset). Samalla palveluja on kehitettävä ja tuotettava sekä kaupunkistrategian suuntaviivojen että STM:n antamien valtakunnallisten suositusten mukaisesti. Käytännön uudistukset tulevat näkymään palvelurakenteessa, henkilöstörakenteessa, henkilöstön oppimisvaatimuksissa ja johtamistyössä.

Palvelualueen esimiehet tekevät työtään ristipaineissa: Palveluja on tuotettava tuloksellisesti samalla kun moni muutos toiminnassa on edelleen kesken. Työyhteisöissä on "soudettava venettä, jota samanaikaisesti rakennetaan". Ristipaineita lisää myös se, että työntekijät kokevat toiminnan muutokset eri tavoin. Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että kukin onnistuu itselle tärkeällä työn osalla alueella. Toisiaan nopeasti seuraavat muutokset voivat kuitenkin hämärtää työn tarkoitusta ja tavoitetta ja vaikuttaa mielekkyyden kokemuksiin. Kunkin työntekijän henkilökohtainen suhde omaan työhönsä ja itseensä ammattilaisena käy läpi muutoksia.

Kehityskeskustelun uudistumisen tarve

Esimiehiltä odotetaan toimia, joilla työntekijöiden suunnitelmat ja oppimisen kiinnostukset viritetään suuntautumaan palvelutoiminnan kehittämissuunnitelmien mukaisesti toteuttamaan strategiaa. Esimiehillä ei ollut käytössään välineitä, joilla he voisivat muuttaa strategiat käytännölliseen muotoon niin, että niitä voitaisiin lähteä käsittelemään yhdessä henkilöstön kanssa uusien käytännön toimintatapojen kehittämiselle ja tätä tukevan uuden oppimisen tuottamiseksi. Käytössä olleet kehityskeskustelun välineet ja menettelyt ovat peräisin tulosjohtamisen käyttöön ottamisen ajalta, jolloin työelämän muutokset eivät olleet yhtä monitahoisia ja nopeita kuin nykyisin ja jolloin työtoimintojen uudistuminen ja tuloksen tekeminen voitiin selkeämmin erottaa toisistaan (tuloskeskustelut, kehityskeskustelut, esimiesalaiseskustelut jne.). Siksi tämän käytännön mukaisissa kehityskeskusteluissa on varsin hankala käsitellä sekä jatkuvasti kehittyviä suunnittelu- ja strategia-asiakirjoja että yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen tehtäväkentän ja osaamisvaatimusten muutoksia.

Kehittävä dialogi esimiehille -hankkeen tavoitteeksi asetettiin luoda dialoginen kehityskeskustelumalli, joka edistää toiminnan kehittämistä, yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön yhteistä oppimista sekä lisää työhyvinvointia. Kehittävä dialogi -valmennus on osa esimieskoulutusta, johtamisjärjestelmien uudelleentarkastelua, uusien johtamisen välineiden kehittämistä ja strategisen osaamisen kehittämistä. Hanke toimi pilottina arvioitaessa tarvetta kehittää mallia jatkossa välineistöksi koko kaupungin esimiestyötä varten.

3 HANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Sovellettu tutkimustieto

Kehittävä dialogi esimiehille –pilottihankkeen teoreettinen lähestymistapa perustuu FT, kehittämissuunnittelija Heli Ahosen väitöskirjatutkimukseen ”Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys” (2008). Väitöskirjansa tulosten perusteella Heli Ahonen (Verve Consulting) on valmistellut uudenlaisen kehityskeskustelukäytännön valmennusta ja vastavuoroista jatkokehittelyä toimijoiden tarpeisiin. Kehittävä dialogi on esimiestyön välinevalikoima, joka on tarkoitettu erityisesti muuttuvan toiminnan johtamiseen, jossa sekä työntekijöillä että esimiehillä on paljon oppimishaasteita. Kehittävä dialogi ei ole valmis malli, jonka voi siirtää suoraan käytettäväksi, vaan sopiva malli kehitettiin vastavuoroisella asioiden käsittelyllä yhdessä hankkeen valmentajan, Heli Ahosen, ja toimijoiden kesken.

Kehittävän dialogin perusidea on, että esimies keskustelee kunkin tiiminsä työntekijän kanssa palvelutoiminnassa meneillään olevista uudistuksista tavalla, jolla uudistuskohde voidaan kytkeä työntekijän omiin oppimisen kiinnostuksiin. Työntekijä laatii keskustelun pohjalta oman oppimissuunnitelman. Yhteisen palvelutoiminnan kehitys on kuitenkin koko työyhteisön haaste. Yhteisen oppimisen ja tavoitteellisen työskentelyn suuntaamiseksi esimies järjestää koko työyhteisön kanssa vuosittain 2-4 oppimispalaveria.

Toteuttamistapa

Kehittävä dialogi -valmennus toteutettiin yhteiskehittelynä, jolloin kehittämissuunnittelijan kehittämiä välineitä muokattiin asiakas- ja käyttäjälähtöisesti Koti- ja laitospalveluiden tarpeisiin soveltuviksi. Näin yhdistetty valmennus- ja kehittämishanke tuotti sekä uutta

osaamista että konkreettiset välineet poiketen siten oleellisesti tavanomaisesta koulutuksesta tai kehittämisestä. Seminaaripäivät videoitiin kirjaamisen helpottamiseksi.

Hanke toteutettiin viisipäiväisenä seminaarityöskentelynä ennakko- ja välitehtävien kolmessa vaiheessa:

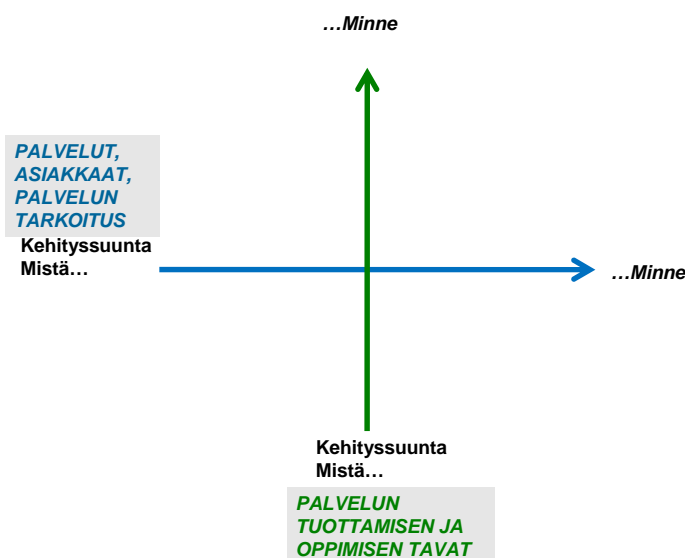
1. Yhteisten lähtökohtien virittäminen palvelualueen toiminnassa tapahtuviin uudistuksiin (1,5 pv)
2. Esimiestoiminnan virittäminen edistämään palvelutoiminnan uudistumista, työhyvinvointia ja ammatillista kehitystä työyhteisöissä (2 pv)
3. Päätösseminaari (1 pv)

Seuraavassa on tarkempi kuvaus eri vaiheiden sisällöistä.

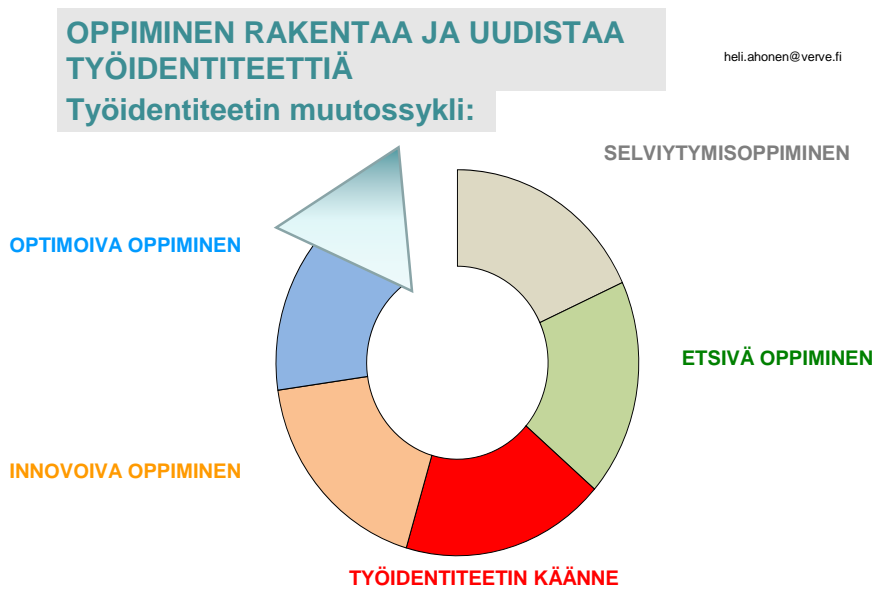
1) Yhteisten lähtökohtien virittäminen palvelualueen toiminnassa tapahtuviin uudistuksiin (palvelualueen johtoryhmä)

- Ennakkotehtävä:
 - Osallistujat miettivät omaa työhistoriaansa, nykyistä tehtäväkenttäänsä sekä sen suurimpia ongelmakohtia.
- Johtoryhmän valmennuspäivä 1.3.2010 klo 9 – 16:
 - Toimintakonseptin rakentaminen palvelujen muutoksessa
 - Johtamisen ja esimiestyön murros
 - Muutoksen yhteys työhyvinvointiin
- Välitehtävä:
 - Osallistujat tekivät toimintakonseptin muutosvaiheen jäsenyyksen oman palvelutoimintansa osalta käyttäen alla olevaa nelikenttä-välinettä

PALVELUKONSEPTIN KEHITYSVAIHE



- Johtoryhmän valmennuspäivä 8.3.2010 klo 12.30 – 16 sisältö:
 - johtoryhmä teki yhteisen analyysin toiminnan kehitysvaiheesta käyttäen aineistona ensimmäisen valmennuspäivän ja välitehtävän tuotoksia
 - Kehitysvaiheen kiteytys kytkettiin työhyvinvoinnin näkökulmaan
 - Käsiteltiin kehittävän dialogin perusmalli muutostilanteeseen suunniteltuna kehityskeskustelun erityismenetelmänä.
 - Työntekijän oppimista ja työidentiteetin muuttumista kuvattiin seuraavan syklimallin avulla



2) Esimiestoiminnan virittäminen edistämään palvelutoiminnan uudistumista, työhyvinvointia ja ammatillista kehitystä työyhteisöissä (johtoryhmä ja esimiehet)

- Johtoryhmän ja esimiesten yhteinen valmennuspäivä 22.3.2010 klo 9 – 16:
 - Johto ja esimiehet valmennettiin käyttämään kehittävän dialogin välineitä kehityskeskusteluissa
- Välitehtävä:
 - Esimiehet esittelivät menetelmän henkilöstölleen työyhteisöpalaverissa.
 - Esimiehet toteuttivat keskustelun yhdestä kolmeen työntekijänsä kanssa.
- Johtoryhmän ja esimiesten yhteinen valmennuspäivä 3.5.2010 klo 9 - 16
 - Arvioitiin dialogimenetelmän käytön kokemuksia
 - Työstettiin välineitä arvioinnin perusteella.
 - Käsiteltiin oppimiskartta
 - Valmisteltiin työyhteisöjen ensimmäiset oppimispalaverit
- Välitehtävä: Osallistujat laativat arvioista ja kehittelyratkaisuista yhteenvedon päätösseminaarin työskentelyä varten.

3) Päätösseminaari 24.5.2010 klo 9 - 16

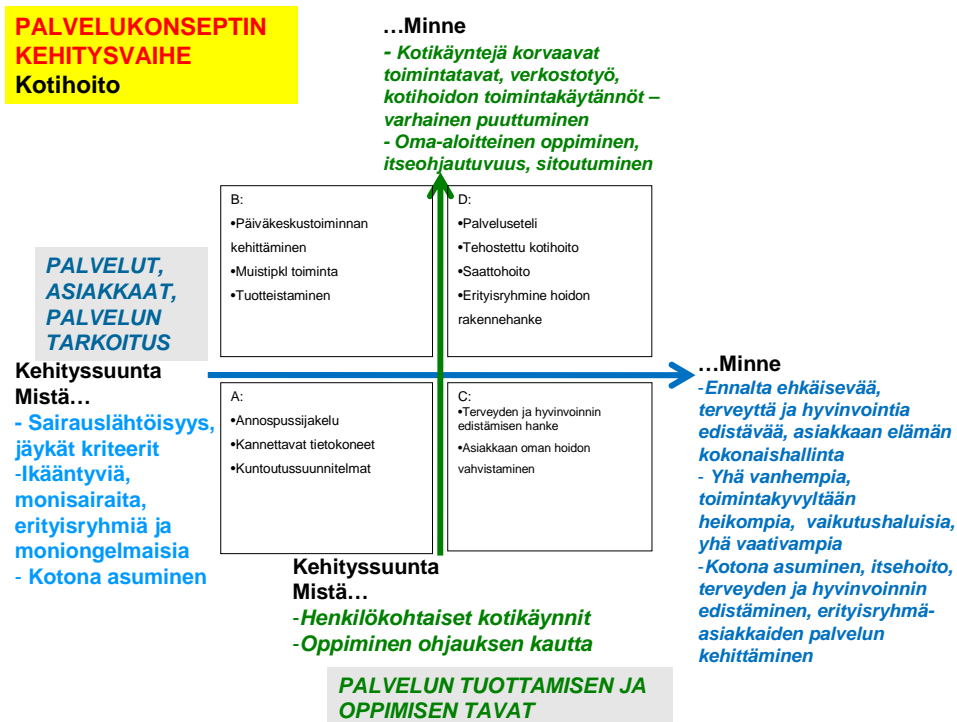
- Koti- ja laitospalveluiden johtoryhmä ja esimiehet arvioivat tuotettuja välineitä eri näkökulmista ja työstivät yhdessä oppimisen johtamista ja kehittävää dialogia koskevat päätelmät ja päätökset.
- Palvelualueen johtoryhmä kirjasi lopuksi päätökset jatkosuunnitelmaksi.
- Sovittiin, että kehittämiskonsultti valmistelee kehittävän dialogin käytön tueksi esimiesoppaan, joka käsitellään vielä yhdessä työryhmän kanssa.

4 SAAVUTETUT TULOKSET JA VAIKUTUKSET

Hankkeen tuotokset

- Koti- ja laitospalveluille tuotettiin yhteisesti kehitellyt kehityskeskusteluvälineet lomakkeineen.
- Kehitetyt välineet perustuvat Koti- ja laitospalveluiden palvelukonseptin rakentamiseen sekä työntekijän oppimisen ja työidentiteetin muutoksen analysointiin yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa.
- Välineiden käyttöönoton, käytön ja uusien esimiesten perehdyttämisen tueksi tuotettiin opas esimiehille.
- Laadittiin kehityskeskustelua täydentävän työyhteisön yhteisen oppimispalaverin käsikirjoitus
- Tuotettiin työyhteisön yhteinen oppimiskartta
- Välineiden käyttöönotto osana normaalia vuosikellon mukaista toimintaa aloitettiin.

Esimerkkinä palvelukonseptin rakentamisesta on alla kotihoidon palvelukonsepti:



Arviointi

Kehittävää dialogia ja siihen kuuluvaa yhteisön oppimispalaveria kokeiltiin hankkeessa kehityskeskustelumenettelyä. Valmennuksessa pohdittiin ja todettiin erinomaisiksi mahdollisuudet hyödyntää dialogin välineitä useampiin tarkoituksiin, koska merkittävä osa kaikista esimiestyön tilanteista perustuu vuoropuheluun työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden kanssa. Moni esimies totesi saaneensa välineistä aivan uudenlaista ymmärrystä esimiestyön lisäksi laajempaankin käyttöön.

Koti- ja laitospalveluiden johto antoi kehittävä dialogi –välineistöstä ja -valmennuksesta seuraavanlaista palautetta pilotoinnin loppuarvioinnissa viimeisenä seminaaripäivänä:

- Hanke tuntui aluksi työläältä, mutta lopputuloksena tuntuu, että saadaan omaan käyttöön hyvä välineistö, jonka käyttö ulottuu laajemmalle kuin mihin tähdättiin.
- Menetelmä voisi toimia dialogisen johtamisen mallina.
- Myös erityisesti mistä - minne –nelikenttä sopii moneen käyttöön.
- Kokonaisuuden hahmottamiseksi esimiesten olisi ollut hyvä olla mukana alusta lähtien.

Hankkeen ohjausryhmä tarkasteli ja arvioi 28.5.2010 hankkeen toteutumista ensimmäisessä kokouksessaan 29.1.2010 hyväksymiensä mittareiden pohjalta.

Lyhyen aikavälin tuloksia ohjausryhmä arvioi seuraavien kysymysten avulla:

- Hankkeen tuloksena tuotetaan konkreettiset lomakkeet dialogiseen kehityskeskustelukäyttöön siten, että kehittämiskonsultti Heli Ahosen kehittämät pohjalomakkeet työstetään koti- ja laitospalveluiden käyttöön sopiviksi – toteutui
- Koulutuksen kattavuus kohderyhmässä, tavoitearvo 100 % - toteutui, jopa lomalta ja eläkepäivältä osallistuttiin
- Uuden välineen kehittämisen kirjallinen dokumentointi, kyllä/ei - kyllä
- Uuden välineen pilotointi kehityskeskustelussa, toteutunut/ei – toteutui
 - pilotoinnissa dialogisen kehityskeskustelun käyneet työntekijät kokivat sen erittäin hyväksi
- Uuden välineen pilotointi työyhteisöjen oppimispalaverissa, suunnitelmat ja niiden kattavuus – välineistö esiteltiin työyhteisöille
- Osallistuneiden esimiesten arvio koulutuksen hyödyllisyydestä esimiehenä kehittymisessä – esimiehet kokivat yksimielisesti pilotoinnin hyödylliseksi
- Henkilöstö- ja esimieskysely uuden välineen eduista ja heikkouksista kehityskeskustelussa ja oppimispalaverissa – kysely tehdään, kun välineistö on otettu käyttöön ja on enemmän kokemuksia

Vaikutuksia voidaan mitata vasta pidemmällä aikavälillä. Vaikuttavuus pitkällä aikavälillä voi näkyä palvelutoiminnassa, työtavoissa ja työssä viihtymisenä. Mittareiden miettiminen pitkällä aikavälillä on kuitenkin haasteellista, sillä niin moni asia vaikuttaa. Mittarien miettiminen ei sinällään ollut pilotin tehtävä. Kyseessä on uudenlainen tapa tehdä työtä, jolloin on mietittävä myös uudenlaisia mittareita. Koska kehittävässä dialogissa on kyse kehittyvästä käytännöstä, on mielekästä arvioida ainakin käytännön kehittymistä. Tämä tehdään vuoden päästä. Arvioinnin vaihtoehdot huonoimmasta parhaimpaan ovat tällöin:

- 1) Kuihtuu (kapseloituu): ei käytetä
- 2) Vesittyy: käytetään, mutta vanhalla tavalla
- 3) Elää, hengittää: uusi periaate näkyy työyhteisössä

- 4) Versoo uutta: esim. tulee tarve kehittää uusia oppimiskäytäntöjä, dynaamisuus

Hankkeessa työstetty esimiehen opas on tärkeä kehittävä dialogi-välineistön käytön tuki. Opas sekä perehdyttää dialogisen välineistön käyttöön että edistää välineistön käyttöä, ettei väline pääse kuihtumaan tai sitä muokata liiaksi niin, että perusidea häviää (vaihtoehto 1). Opas on tärkeä myös siksi, ettei välineistö vesity (vaihtoehto 2). Olennainen arvioinnin mittari sinänsä on vaihtoehto 2, joka osoittaa pystytäänkö muuttamaan toimintakulttuuria. Vaihtoehdot 3 ja 4 toteutuivat ainakin lyhyellä aikavälillä, kun pilotoinnissa perusvälineistöä muokattiin ja kehiteltiin paremmin koti- ja laitospalveluiden toimintaan sopiviksi.

Jatkosuunnitelmat

Pilotoinnin pohjalta on käynnistynyt jatkohankkeen valmistelu koko kaupungin esimiestyön kehittämiseksi toimintaa uudistavan oppimisen johtamisen näkökulmasta. Tarkoitus on kehittää malli, jolla kaupunki pystyy jatkossa valmentamaan itse oman henkilöstönsä uuteen toimintatapaan. Jatkohanke ajoittuisi 1.1.2011 - 30.6.2012 koostuen kolmesta osasta:

- 1) Koti- ja laitospalveluissa palvelujen uudistamista edistävä strategisten oppimishankkeiden ja oppimiskäytäntöjen yhteiskehittely kentällä kehittävän dialogin välineistön, erityisesti oppimispalaverien, avulla. Hanke ulottuu tällöin palvelualueen koko henkilöstöön.

- 2) Kehittävän dialogin välineistön käytön laajentaminen kehityskeskustelu- ja oppimispalaverikäyttöön kolmessa uudessa palvelutoiminnassa. Toimintatapaa ei voida sellaisenaan siirtää muiden toimialojen ja palvelutoimintojen käyttöön, vaan välineistön käyttöönoton laajentaminen edellyttää yhteiskehittelyä ja välineistön työstämistä omaan käyttöön.

- 3) Oppimisen johtamisen ja uudistavan työtavan asiantuntijatuen valmennus kaupungille.

5 HANKKEEN YHTEISTOIMINTA JA TIEDOTTAMINEN

Henkilöstön edustajat ovat olleet alusta lähtien mukana hanketta valmistelemassa, sillä osaamisen kehittämisen työryhmään kuuluu kaksi henkilöstön edustajaa, jotka on ryhmään nimennyt Jyty ja Super. Hankkeen ohjausryhmässä henkilöstöä on edustanut Superin varapääluottamusmies. Ennen päätöksentekoa menetelmää esiteltiin osaamisen kehittämisen työryhmälle sekä Koti- ja laitospalveluiden palvelualueen esimiehille.

Koti- ja laitospalveluiden esimiehet tiedottivat hankkeen alkamisesta henkilöstölleen henkilöstöpalaverissa. Hankkeen aikana esimiehet esittelivät Kehittävä dialogi –välineistöä työyksiköidensä henkilöstöpalaverissa. Pilotoinnissa esimiehet kokeilivat dialogista kehityskeskustelua yhdestä - kolmeen työntekijän kanssa. Dialogiseen kehityskeskusteluun osallistuneet työntekijät kokivat sen erittäin hyvänä.

Pilottihankkeen ohjausryhmätyöskentely rakentui siten, että seurannan ja jatkokehittelyn näkökulmasta koko kaupungin tasolla, kaikkien osaamisen kehittämisen työryhmän jäsenten toivottiin osallistuvan hankkeen ohjausryhmän kokouksiin. Osaamisen kehittämisen työryhmä tekee esitykset jatkosta. Peilaamisen

näkökulmasta pilottihanketta ohjaavaan ydinryhmään kuuluivat työryhmästä kehittämisjohtaja Ritva Poikela (pj), henkilöstöjohtaja Vesa Tuunainen, johtajaylilääkäri Pirjo Laitinen-Parkkonen ja henkilöstön edustajana varapääluottamusmies Anja Ojanen. Lisäksi ydinryhmään kuuluivat kotona asumista tukevien palveluiden johtaja Seija Karukannas, ympärivuorokautisen hoidon johtaja Arja Salo-Sirkiä ja kehittämiskonsultti Heli Ahonen. Muut osaamisen kehittämisen työryhmän jäsenet ovat mielenterveyspalvelujen johtaja Raija Hilden, tuotantojohtaja Kari Vaaralahti, liikuntapaikkamestari Reijo Laiho ja tietohallintopäällikkö Olli Nykänen ja pääluottamusmies Raija Mantere.

Pilotointia ja sen tuloksia esiteltiin kaupungin johtoryhmälle 30.8.2010. Kaupungin esimiehille järjestetään marraskuussa 2010 tilaisuus, jossa esitellään pilotointia ja sen tuloksia sekä Koti- ja laitospalveluiden kokemuksia prosessista, kun uusi välineistö otetaan aktiiviseen käyttöön.

Tiedustelut:

Kehittämisjohtaja Ritva Poikela
p. 0400 460 524, ritva.poikela@hyvinkaa.fi

Koti- ja laitospalveluiden johtajaylilääkäri Pirjo Laitinen-Parkkonen
p. 040 1825 797, pirjo.laitinen-parkkonen@hyvinkaa.fi