

KAUNIAISTEN KAUPUNKI  
TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMISHANKE  
GRANIPELI-GRANISPELET  
LOPPURAPORTTI

12.03.2021

Sabina Ågren-Hellman, Muutostaito Oy  
Camilla Söderholm, Kauniaisten kaupunki

## Sisällysluettelo

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
Hankkeen tavoitteet, kuvaus ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle .....	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....	4
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen .....	4
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset .....	5
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
Kauniaisten kaupungin sisäinen viestintä.....	6
Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....	6
Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot .....	7

## Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Projektilla oli kaksi päätavoitetta:

1. Kauniaisten kaupunki halusi kehittää tiimejään ja työyhteisöjään uudella hyvin käytännönläheisellä ja entistä vaikuttavammalla kehitysprosessilla ja menetelmällä.
2. Tavoitteena oli tukea Kauniaisten kaupungin esimiehiä työyhteisötaitoprosessin vaikuttavuuden parantamisessa yksilöiden ja tiimien arjessa.

## Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Projektin työkokonaisuudet olivat:

1. Kehitysprosessin, sisällön ja työtapojen yhteissuunnittelu projektiryhmän kehitystyöpajoissa (Muutostaito ja Kauniaisten kaupunki).
2. Kauniaisten kaupungin työyhteisötaitojen ”GraniPeli-GraniSpelet” sisällön yhteiskehittäminen ja testaus projektiryhmän ja henkilöstön edustajien kanssa, menetelmän graafinen suunnittelu ja viimeistely.
3. Pelityöpajojen toteutus esimiehille ja tuki esimiehille henkilöstön työpajojen toteutukseen myös virtuaalisesti sekä tuki esimiehille projektin aikana.
4. Jälkipelien toteutus, parhaiden käytäntöjen ja oppien jakaminen.

Kauniaisten kaupungin kehitysprosessissa tunnistettiin seuraavia tavoitteita:

- Luoda Kauniaisten kaupungille malli, jonka avulla työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen saadaan osaksi jokaisen arkea
- Kannustetaan jokaista osallistumaan ja mukaan kehittämään sekä ottamaan vastuuta omaa työyhteisöä koskevista asioista
- Vahvistetaan keskustelevaa ja osallistavaa kulttuuria työyhteisössä
- Tuetaan myös vaikeiden asioiden esiin nostamista ja arvostavaa dialogia
- Sitoudutaan yhteisesti oman työyhteisön kehittämiseen ja viedään muutoksia käytäntöön

Hankkeessa asiantuntijana toiminut Muutostaito Oy on keskittynyt dialogisten menetelmien soveltamiseen organisaation kehittämisessä. Tämän hankkeen myötä oli tavoitteena rakentaa osallistava tapa kehittää työyhteisön kulttuuria, tukea esimiehiä arjen tilanteissa sekä ymmärryttää henkilöstöä oman roolin tärkeydestä yhteisen työyhteisön kehittämisessä.

Muutostaito tulee jatkossa kytkemään hankkeessa syntyneitä virtuaalista ja hybridityöskentelyä tukevaa osaamista entistä vahvemmin osaksi erilaisten kehitysprojektien suunnittelu – ja toteutusvaihetta. Menetelmien edelleen kehittäminen ja laajempi hyödyntäminen mahdollistaa erilaisen kehittämistyön riippumatta siitä, tehdäänkö työtä etä-, läsnä- tai lähityönä.

## Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Koska kyseessä on kehityshanke, tieteellisen tutkimuksen hyödyntäminen ei ollut niin suuressa roolissa hankkeessa. Taustateorianaan menetelmien kehittämisessä toimivat mm. seuraavat teokset:

Jennifer J. Britton 2017, *Effective Virtual Conversations: Engaging Digital Dialogue for Better Learning, Relationships, and Results.*

Fredrik Fogelberg & Jude Tavanyar et al 2015, *Live Connections: Virtual Facilitation for High Engagement and Powerful Learning.*

John Arthur 2020, *Improve Your Virtual Meetings: How to Communicate from Anywhere, Master Video and Conference Calls, and Collaborate Like a Pro.*

Katri Haapakoski & Anna Niemelä & Elina Yrjölä 2020, *Läsnä Etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä.*

Pääasiallisena asiantuntijana hankkeessa toimi Muutostaito Oy. Muutostaito soveltaa omassa arjen työssään laajasti erilaisia dialogisia menetelmiä muutosten toteutukseen ja oppimiseen liittyen. Muutostaidon asiantuntijaryhmällä on pitkä kokemus työyhteisöjen tutkimusperustaisesta kehittämisestä sekä osaamista dialogisten menetelmien soveltamisesta organisaation kehittämiseen. Tausta ja yhteydet Aalto Yliopiston työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmään tukevat tätä osaamista.

## Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa toimi Kauniaisten kaupungin ja Muutostaidon konsulttien muodostama yhteinen projektiryhmä. Projektiryhmä ohjasi projektia koko hankkeen ajan ja piti huolen siitä, että eteneminen tapahtuu hankekuvauksen mukaisesti.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa (kesäkuu-syyskuu 2020) yhteiskehitettiin seuraavaa:

1. Kehitettiin yhdessä Kauniaisten kaupungin kanssa työyhteisötaitojen kehittymistä tukeva pelillinen menetelmä, johon yhdessä tunnistettiin työyhteisöä puhuttavat teemat. Pelillinen menetelmä oli uusi Kauniaisten kaupungille.
2. Menetelmää testattiin yhdessä henkilöstön edustajien kanssa niin, että he pääsivät vaikuttamaan lopullisiin keskusteltaviin teemoihin. Myös prosessin aikana tarjottavaan esimiestukeen nostettiin esiin yhteisiä ideoita. Muutostaito toteutti mm. Lupausposterin hyödynnettäväksi työyhteisöille yhteisen sitoumuksen synnyttämiseksi pelityöpajojen jälkeen.
3. Jo suunnitteluvaiheessa nousi esiin tarve toteuttaa pelityöpajoja virtuaalisesti koronatilanteen niin vaatiessa. Tätä varten toteutustapaa kehitettiin ja testattiin ja tilanne huomioitiin erityisesti toteutusta suunniteltaessa niin, että myös esimiehille tarjottiin valmius toteuttaa tiimien prosesseja virtuaalisesti / hybridimallilla.

Hankkeen toisessa vaiheessa (lokakuu-marraskuu 2020) tapahtui seuraavaa:

1. Muutostaito toteutti pelityöpajat esimiehille. Ensimmäinen pelityöpaja pystyttiin toteuttamaan normaalisti paikan päällä, koronarajoitukset huomioiden.
2. Seuraava pelityöpaja toteutettiin virtuaalisesti Muutostaidon studiolta Zoomin välityksellä. Työpajaan varten osana projektia oli kehitetty myös virtuaaliset elementit, mm. virtuaalinen pelilauta ja dokumentointi Learninggames- järjestelmään.
3. Alkuperäisestä projektisuunnitelmasta poiketen toteutettiin myös kolmas työpaja ja sekin toteutettiin virtuaalisesti.
4. Osana virtuaalisia esimiesten työpajoja toteutettiin osuus, jossa Muutostaito tarjosi esimiehille työkalut ja mekaniikan pelien toteutuksiin virtuaalisesti tai hybridimallilla. Tätä varten tuotettiin lisämateriaaleja, mm. ohjeistus pelityöpajan juoksutukselle virtuaalisesti dialogisuus ja henkilöstön osallistaminen huomioiden. Myös sähköinen materiaali annettiin esimiesten käyttöön ja hyödynnettäväksi.

Hankkeen kolmannessa vaiheessa (joulukuu 2020-helmikuu 2021):

1. Esimiehet toteuttivat työyhteisötaitojen kehittämisen peliä omissa työyhteisöissään koronatilanteen haasteista huolimatta. Useimmilla sektoreilla kehitysprosessi eteni siis hyvin, mutta joillakin toimialoilla edettiin silti hitaammin poikkeusoloista eli korona rajoituksista johtuen. Lisäksi erityisesti Sote puolella työyhteisöä kuormitti samanaikaisesti tehty Apotin käyttöönotto.
2. Muutostaito toteutti esimiehille jälkipelityöpajan, jossa käytiin läpi onnistumiset ja opit, jaettiin parhaita käytäntöjä ja kokemuksia pelin tuomista hyödyistä työyhteisölle. Myös jälkipeli toteutettiin virtuaalisesti.
3. Lisäksi haastattelimme muutamia esimiehiä kokemuksista ja hyödyistä, mitä työyhteisössä pelin kautta oli tunnistettu. Ja toisaalta myös niistä haasteista, miksi pelejä ei kaikilta osin pystytty toteuttamaan suunnitelman mukaisesti ja mitä syitä siihen tunnistettiin.

Yhteenvedon haastatteluista voidaan todeta, että korona pandemiasta ja arjen kiireistä huolimatta aikaa pelityöpajoille järjestettiin. Kokemukset olivat kautta linjan positiiviset ja pelillisyyttä ja keskustelut otettiin hyvin vastaan työyhteisössä. Erityisesti koettiin hyvänä se, että vaikeistakin teemoista oli helpompi keskustella, ja teemoihin palattiin myös myöhemmin yhteisissä palavereissa ja keskusteluissa esimiesten ja kollegoiden kesken. Siitä syntyi rohkeutta ja avoimuutta tuoda erilaisia näkemyksiä yhteiseen pohdintaan. Näin olleen myös tarve erilaisten asioiden ja näkökulmien esiin nostamiselle ja ymmärtämiselle oli selkeästi nähtävissä. Henkilöstön lisäksi myös esimiehet oppivat keskusteluista paljon, ja se herätti näkemään asioita eri näkökulmista, ja antoi ymmärrystä omaan esimiestyöhön ja johtamiseen.

## Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteisiin peilaten, mitä hankkeella saavutettiin?

”GraniPeli-GraniSpelet” -työyhteisötaitojen kehittäminen pelillisesti -menetelmä vietiin koko Kauniaisten kaupungin organisaatioon. Menetelmä otettiin hyvin vastaan ja esimiehet kokivat itse menetelmän helpoksi käyttää, innostavaksi ja vaikeidenkin asioiden käsittelyyn toimivaksi.

Menetelmän avulla haluttiin vastuuttaa koko organisaatiota toimivan ja hyvän työyhteisön aktiivisina toimijoina, jolloin hyvää työyhteisöä rakennetaan jokaisen toimesta. Menetelmä tuki halua entistä avoimempaan keskustelukulttuuriin ja oman vastuun ymmärtämiseen. Pelien kannustamana henkilöstön on helpompi ottaa esille erilaisia työyhteisöä tai omaa työtä koskevia kysymyksiä niin henkilökohtaisesti kuin tiimeissäkin.

Menetelmä koettiin hyvänä työkaluna myös jatkossa, esim. uusien henkilöiden perehdytyksessä.

Tätä loppuraporttia kirjoittaessa pelin käyttöönotto edelleen jatkuu Kauniaisissa. Hanketta on viety eteenpäin poikkeusoloissa lähes koko ajan, joka on luonnollisesti aiheuttanut oman haasteensa. Kaikesta huolimatta asioita on viety kunniakkaasti eteenpäin, ja hyötyjä on saatu myös virtuaalisten ja hybridiratkaisujen kehittämisessä perinteisten pelityöpajojen rinnalla. Tästä näemme erityisen paljon hyötyä niin Kauniaisten kaupungille kuin Muutostaidon organisaatiolle. Voimme ylpeänä todeta, että työyhteisöjen kehittäminen on mahdollista myös poikkeusoloissa, mutta vaatii valmiutta ottaa rohkeasti uusia menetelmiä käyttöön.

## Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke koettiin kaikin puolin positiivisena, vaikka GraniPeli – GraniSpelet -menetelmän käyttöönotto läpi koko Kauniaisten kaupungin organisaation on edelleen käynnissä. Tähän vaikuttivat erityisesti poikkeusolojen mukanaan tuomat haasteet, ei niinkään itse menetelmä. Hankkeen tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin kaikesta huolimatta.

## Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

### *Kauniaisten kaupungin sisäinen viestintä*

Peleistä saatuja kokemuksia, hyviä käytäntöjä ja ideoita on käsitelty osana esimiesten omaa esimiesfoorumia. Peleistä nousseita kehittämisideoita on jaettu kollegoiden kesken ja mietitty miten niitä hyödyntää jatkossa.

Esimiehiä on haastateltu heidän kokemuksistaan ja parhaista opeistaan hankkeen aikana. Haastatteluista tehdyt jutut tulevat kaikkien luettavaksi Kauniaisten kaupungin verkkosivuille ja sitä kautta koko organisaation hyödynnettäväksi.

### *Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä*

Kun mietitään yleistä hyödynnettävää hankkeen pohjalta suomalaiselle työelämälle, erityisesti tässä ajassa nousee esiin työelämän kehittäminen virtuaalisin menetelmin. Pandemiasta johtuen mutta varmasti myös tulevaisuudessa, virtuaalisesti tai hybridimallilla toteutettavia kehittämishankkeita on ja niihin tarvitaan osaamista.

Toisaalta myös virtuaaliset työpajat tuovat joustavuutta ja mahdollisuuden osallistua heillekin, joille se ei välttämättä olisi mahdollista fyysisesti, paikan päällä. Hyvin suunniteltujen virtuaalisten työpajojen avulla kehittämistyötä on mahdollista pilkkoa pienempiin ja keveämpiin osiin, joka tuo joustoa ja mahdollisuuden ottaa useampia mukaan, omista aikatauluista riippuen.

Muutostaito tuottaa Kauniaisten kaupungin kehityshankkeesta jutun omille kotisivuilleen ja hyödyntää hanketta jatkototeutuksissa. Kerromme hankkeesta myös asiakastilaisuuksissamme vuoden 2021 aikana.

## Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijan yhteystiedot: Camilla Söderström, Hallintojohtaja, puh. 050 4110205, [camilla.soderstrom@kauniainen.fi](mailto:camilla.soderstrom@kauniainen.fi)

Asiantuntijan yhteystiedot:

Sabina Ågren-Hellman, puh. 050 4860124, [sabina.agren-hellman@muutostaito.fi](mailto:sabina.agren-hellman@muutostaito.fi)

Sami Saren, puh. 0400 353652, [sami.saren@muutostaito.fi](mailto:sami.saren@muutostaito.fi)

Kari Malinen, puh. 050 5253943, [kari.malinen@muutostaito.fi](mailto:kari.malinen@muutostaito.fi)