

TAMMELAN KUNTA

Fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen hybridiajan johtamisessa

Työhyvinvoinnin edistämiskesi

19.12.2023

Leena Ahola



Työsuojelurahasto

Arbeterskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund



TAMMELA

www.tammela.fi

SISÄLLYS

1	Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistymiselle	3
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle	3
2.1	Hankkeen tavoitteet	4
2.2	Hankkeen merkitys organisaatiolle.....	5
3	Hankkeen ulkopuoliset asiantuntijat.....	5
3.1	Hankkeen vastuuvaimentaja	5
3.2	Muut valmentajat	5
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
5	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	7
5.1	Tulokset	7
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	8
7	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9
7.1	Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9
8	Organisaatio ja ulkopuoliset asiantuntijat.....	10
9	Liitteet.....	10



1 Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistymiselle

Tammelan kunta sijaitsee Kanta-Hämeessä ja tunnetaan kahden kansallispuiston kotina. Asukkaita kunnassa on n. 5 800.

Tammelan kunnalla työskentelee noin 240 henkilöä, joista 190 vakinaisessa virka- tai työsuhteessa ja 50 henkilöä määräaikaisessa palvelussuhteessa. Naisia palvelussuhteessa olevista on n. 200 ja miehiä 40, eli sukupuolijakauma noudattaa kuntapuolen yleistä sukupuolijakaumaa. Suurin toimiala on sivistyspalvelut, joissa työskentelee 170 henkilöä, Teknisissä palveluissa 50 ja hallinnossa 20 henkilöä.

Tammelan kunnan strategiassa 2018–2023 yhtenä poikkihallinnollisena kehitysohjelmana oli **HYVINVOIVA, MOTIVOITUNUT JA TULOKSISTAAN TUNNETTU HENKILÖSTÖ**. Kehitysohjelman tavoitteena oli henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen kehittämällä johtamista ja esihenkilötyötä valmentavaksi ja osallistavaksi.

Valmentava johtaminen ja esihenkilötyö tarkoittaa mm. selkeää, ymmärrettävää ja ennakoitavaa viestintää ja henkilöstön osallistumisen mahdollistavan ympäristön rakentamista ja ylläpitämistä. Näin saadaan jokaisen osaaminen esiin ja käyttöön työn kehittämisessä.

Strategian poikkihallinnollisessa ohjelmassa tavoitteeksi oli asetettu valmentavan johtamisen tuominen koko organisaatioon, toteuttamalla laaja kehityshanke koulutusyhteistyökumppaneiden kanssa ja hakea mahdollista hankerahoitusta joko KEVA:lta tai työsuojelurahastolta.

Useiden neuvottelujen ja tarjousten perusteella kehittämishankkeen kumppaniksi ja vastuovalmentajaksi valikoitui Valmennustrio Oy. Heillä oli tarjota tarpeita vastaavaa asiantuntemusta ja koulutusta sekä kuntapuolen vertaisorganisaatioita, joiden kanssa voitiin järjestämään yhteisiä kehittämispäiviä ja verkostotapaamisia.

Hankesuunnitelma ja rahoitushakemus tehtiin yhteistyössä Valmennustrio Oy:n kanssa ja Työsuojelurahasto myönsi 50 %:sen hankerahoituksen kesäkuussa 2022. Rahoituksen varmistuttua ja hankesuunnittelun valmistuttua hanke oli valmis alkamaan syyskuussa 2022.

Ohjausryhmä ideoi kehittämishankkeen työnimeksi ME TAMMELAT.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle

Hanke oli viiden kuntaorganisaation yhteishanke, jonka päätavoitteeksi määriteltiin vahvistaa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja hybridiajassa – tärkeimpänä menetelmänä oli laboratoriotyöskentely eli työpajat. Kaikilla organisaatiolla oli oma lähtökohta/tilanne ja tarve, mutta ylätasontavoitteet olivat kaikille yhteisiä. Hankkeessa luotiin yhdessä fasilitaattorimalli laboratoriomenetelmällä. Hankkeen jälkeen fasilitaattorit osaavat organisaatioissa perehdyttää fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja uusille henkilöille ja aiheesta kiin-

nostuneille sekä fasilitoida erilaisia tilaisuuksia esim. muutostyöpajat, palaverit ja kehittämispäivät. Hankkeen aikana syntyi yhteistyössä henkilöstön ja verkostofasilitaattoreiden kanssa fasilitoijien käsikirja. Oppaaseen kirjattiin ohjeita ja työkaluja esimerkiksi henkilöstön osallistamiseen, työyhteisön yhteisten tilaisuuksien (esim. palaverit, kehittämispäivät, ryhmäkeskustelut) tehokkaaseen vetämiseen, kehittämissideoiden keräämiseen sekä keskusteluttamisen toimintamalleja ja kysymystekniikoita ryhmätyöskentelyn vetäjille. Hankkeen aikana järjestettiin organisaatiokohtaisten laboratorioiden lisäksi verkostolaboratorioita, joihin osallistuvat hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden fasilitaattorit ja avainhenkilöt sekä kolmesta eri valmennusorganisaatiosta asiantuntijoita. Osallistuvien organisaatioiden yhteinen fasilitointilaboratorio kokoontui neljä kertaa hankkeen aikana kehittämään yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita sekä luomaan uusia tapoja toimia fasilitoivassa työskentelyssä. Malli on jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin (laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen).

Tammelan kunnan strategiassa 2018–2023 tavoitteeksi on kirjattu hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Tässä yhtenä tärkeänä osa-alueena on päätetty kehittää valmentavaa esihenkilötoimintaa ja johtamista. Maailma on mennyt eteenpäin ja sen vuoksi uudistumista tarvitaan niin johtamisessa kuin kaikissa kunnan toiminnoissa eri henkilöstöta-soilla.

2.1 Hankkeen tavoitteet

Tammelan tavoitteena on olla vastuullisena edelläkävijänä tunnettu uudistuva kunta. Siksi haluamme myös uudistaa kunnan johtamista, johtamisen kulttuuria ja koko työyhteisön toimintakulttuuria. Kunnassa on viime vuosina ollut erittäin paljon henkilöstömuutoksia, lähes puolet henkilöstöstä on vaihtunut viimeisen kahden vuoden aikana ja paljon osaamista ja hiljaista tietoa on lähtenyt pitkään kunnassa työskennelleen henkilöstön mukana ja perehdytys on vienyt paljon aikaa ja voimavaroja muilta työntekijöiltä. Siksi hallinto- ja kehittämispalveluiden sekä alku- ja ensiopetuksen henkilöstö valikoitui pilottiryhmiksi hankkeeseen sekä sieltä tulee myös fasilitaattoreita luomaan erilaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

HANKKEEN KÄYTÄNNÖN TAVOITTEITA

- Lähdetään luomaan uusia työkaluja ja menetelmiä fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen lisäämiseksi, tuetaan hybridiajan tuomia ilmiöitä ja mahdollisia haasteita
- Uusien työkalujen tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja osaamisen jakamista kaikkien henkilöstön edustajien välillä sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, niin johtamisessa kuin toiminnan kehittämisessä.
- Luontevan vuorovaikutuksen avulla lisätään luottamusta

kaikkien välillä ja saadaan vertaistukea omaan työhön sekä jaksamiseen

- Fasilitaattorit osaksi organisaation johtamiskulttuuria tukemaan vuorovaikutuksen lisääntymistä kaikilla henkilötasoilla

2.2 Hankkeen merkitys organisaatiolle

Tammelan hankkeessa kehitettiin valmentavaa ja osallistavaa johtamista sekä fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja. Hankkeen merkitys on arvostavan vuorovaikutuksen ja osallistavan johtamisen lisääntyminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääntyminen koko organisaatiossa. Myös kuntatyön arvostuksen kasvaminen ja hyvän työantajakuvan parantaminen sekä veto- ja pitovoimaisuuden lisääntyminen ovat tärkeitä arvoja, joita hankkeessa tavoiteltiin. Hankkeeseen osallistuivat kaikki n. 20 esihenkilöä, joista 6 osallistui myös johtoryhmä valmennukseen, Fasilitaattorivalmennukseen osallistui 11 henkilöä, hallinto- ja kehittämispalveluiden valmennukseen osallistui 12 henkilöä ja esi- ja alkuopetuksen pilottiryhmään osallistui n. 30 henkilöä. Yhteensä hankkeeseen osallistui n. 70 työntekijää, joka on Tammelan kunnan kokoisesta kuntaorganisaatiosta iso määrä. Koskaan aikaisemmin kunnassa ei ole toteutettu näin laajaa kehittämishanketta.

3 Hankkeen ulkopuoliset asiantuntijat

3.1 Hankkeen vastuupalmentaja

Hankkeen vastuupalmentajana ja projektivastaavana toimi Juha Kojonen Valmennustrio Oy:stä
juha.kojonen@valmennustrio.fi
puh. 040 540 3295

3.2 Muut valmentajat

Fasilitointitaitojen valmentajan toimi Teija Mykrä Valmennustalo Virta Oy:stä
teija.mykra@valmennustalovirta.fi

Luovien menetelmien valmentajana toimi Marie Mikkonen Crealifestä
marie@crealife.fi

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

ME TAMMELAT -hanke toteutui, eteni ja valmistui suunnitellussa aikataulussa. Hanke alkoi yhteisillä ohjausryhmän suunnittelupalavereilla toukokuussa 2022. Varsinaiset Kick off -tilaisuudet esihenkilöille, johdolle ja pilottiryhmille aloitettiin lokakuussa 2022. Varsinaiset ryhmien valmennukset ja työpajat alkoivat vuoden 2023 alussa.

- Toteutetut työvaiheet 2022–2023:
ohjausryhmä x 5, fasilitaattorien laboratoriot x 4, esihenkilöiden laboratoriot x 3, pilotti-
tiimien laboratoriot x 6, johdon ja esihenkilöiden ja fasilitaattorien yhteiset laboratoriot x
3, verkostotilaisuus X 2 ja webinaarit x 2. Lisäksi asiantuntijoiden valmisteluja ja suunnittelua laboratorioihin.

Johtoryhmävalmennuksen aloitusta jouduttiin käytännön syistä siirtämään hieman suunniteltua myöhemmäksi. Tammelassa aloitti uusi kunnanjohtaja Juuso Alatalo tammikuussa 2023 ja hänen oli hyvä perehtyä kunnan toimintaan ja tutustua johtoryhmän jäseniin, ennen valmennuksen aloitusta. Johtoryhmän valmennus aloitettiin kesäkuussa ja jatkettiin kesälomien jälkeen kolmekertaa syksyn aikana.

- 22.11.2023 järjestettiin ME TAMMELAT -kehityshankkeen päätöstilaisuus, johon kutsuttiin kaikki osallistujat sekä kunnanhallituksen jäsenet.

Liitteenä toteutussuunnitelma ja aikataulu. (Liite 1.)

Hankkeen päätoteutuksesta vastasi vastuuvallmentaja Juha Kojonen Valmennustrio Oy:stä.

Eri ryhmien valmennukset ja laboratoriot toteutettiin upeissa, vanhoissa Mustialan maatalousoppilaitoksen tiloissa. Tilat oli valittu niin, että kaikki valmennettavat pääsivät pois omasta työympäristöstään ja pystyivät rauhoittumaan ja keskittymään valmennusten sisältöön.

Hankkeen ohjausryhmä, jona toimi kunnan johtoryhmä, linjasi valmennusten pääsisällöt ja käytännön toteutuksesta vastasivat em. valmentajat.

Fasilitaattorien valmennukseen kuuluivat myös verkostotyöpajat vertaiskuntien kanssa. Kaksi niistä toteutettiin Seinäjoella ja kaksi sähköisesti webinaarina.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeesta saatiin konkreettisia tuotoksia, jotka kehittivät organisaation arjen toimintaa, kuten kunnantalon pelisäännöt ja ohjeet hyvien palaverien järjestämisestä, mutta saatiin myös paljon uusia ajatuksia toiminnankehittämisestä tulevaisuudessa. Hanke kylvi organisaation esihenkilöille siemenen valmentavaan johtamiseen ja sen teorioihin.

Tulokset ja vaikutukset valmennuksesta näkyvät ja konkretisoituvat vasta ajan kuluessa ja uusien käytäntöjen juutuessa uudeksi toimintakulttuuriksi.

5.1 Tulokset

Johtoryhmävalmennus:

Johtoryhmän toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen osallistuivat kunnanjohtaja, talous- ja hallintojohtaja, sivistystoimenjohtaja, tekninen johtaja, henkilöstöpäällikkö, hallintopäällikkö ja henkilöstön edustajan hyvinvointikoordinaattori. Näissä työpajoissa rakennettiin ryhmän yhteisten tavoitteiden täsmentämistä ja oman johtamisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen toiminnan tunnistamista operatiivisessa arjessa. Käsiteltävänä aiheena oli myös ryhmän ja yksilön vahvuudet. Muutosprosessin johtamista ja hallintaa vahvistettiin ratkaisukeskeisellä lähestymisellä. Tiedonkulku otettiin keskeiseksi kehittämisen kohteeksi.

Esihenkilövalmennus:

Kaikki kunnan esihenkilöt osallistuivat valmentavan esihenkilötyön valmennuksiin. Valmennuksen aikana käytiin läpi mm. valmentavan esimiestyön teoriaa, tiimityötä, tavoitteiden asettamista, psykologista turvallisuutta ja myönteisen tunnekulttuurin ja motivaation johtamista. Erityisesti tuloksia ja työkaluja esihenkilötyöhön saatiin ratkaisukeskeiseen johtamiseen ja erilaisten fasilitointimenetelmien käyttämiseen henkilöstön osallistamiseen kehittämistyöhön tulevaisuudessa.

Fasilitaattorivalmennus:

Seitsemän henkilöä eri toimialoilta saivat valmennusta fasilitointi taidoista. Käytännössä kokeiltiin ja harjoiteltiin fasilitointimenetelmien käyttöä erilaisten tilaisuuksien fasilitointiin. Fasilitaattorit saivat rohkeutta kokeilla eri menetelmiä, ja jatkossa ohjeistaa ja auttaa esihenkilöitä fasilitoinnissa. Hankkeeseen tuotettu hyvä kirjallinen materiaali on fasilitaattoreiden käytettävissä kunnan Intrassa.

Esi- ja alkuopetuksen pilottiryhmävalmennus:

Esi- ja alkuopetuksen pilottiryhmän laboratoriotilaisuuksiin osallistui yhteensä 22 työntekijää varhaiskasvatukseen ja koulujen henkilöstöstä. Laboratorioissa tunnistettiin aluksi keskeiset kehittämiskohteet ja ryhmä työsti neljää osa-aluetta: tiimityö, toiminnan periaatteet, yhteistyö sekä joustava esi- ja alkuopetus. Ryhmässä rakennettiin osa-alueiden konkreettiseksi kehittämiseksi viisiportainen toteuttamismalli seuranta- ja tarkistuspisteineen. Joustavan esi- ja alkuopetuksen konkreettiseksi edistämiseksi sovittiin yhteisistä toiminnan muodoista, joilla pyritään varmistamaan lapsille mahdollisimman sujuva sivistyksen alkutaival.

Kuuntelemisen, vuorovaikutuksen sekä ajan- ja mielenhallinnan aiheet olivat myös keskeinen osa ryhmän työskentelyä. Yhteisryhmän kokoonpano tuki myös joustavan esi- ja alkuopetuksen toiminnan muodostumista.

Hallinto- ja kehittämisspalveluiden pilottiryhmävalmennus:

Hallinto- ja kehittämisspalveluiden pilottiryhmään kuuluivat kaikki 12 työntekijää kunnan keskushallinnosta. Ryhmä keräsi fasilitointimenetelmällä tärkeimpiä kehittämiskohteita hallinnosta. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat kunnantalon työpaikkapelisäännöt ja hyvät palaverikäytännöt. Näitä aiheita työstettiin ryhmissä ja tuotoksena saatiin kirjalliset pelisäännöt ja ohje hyvistä palaverikäytännöistä. (Liitteenä).

Ryhmän kokoontumiset hankkeen osalta toimivat hyvin myös tutustumis- ja ryhmäytymistilanteina, koska hallinnossa on ollut viimeisten vuosien aikana paljon henkilöstömuutoksia.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen päätöstilaisuus pidettiin 22.11.2023. Tilaisuuteen kutsuttiin kaikki hankkeeseen osallistuneet, kunnanhallituksen jäsenet, paikallislehdistö ja tietysti hankkeen vetäjä. Päätöstilaisuudessa kaikista viidestä valmennusryhmästä edustaja piti lyhyen esityksen hankkeen toteutumisesta ja annista, joten kaikki muutkin ryhmät kuulivat toistensa tulokset.

Hankkeeseen osallistuneille järjestettiin sähköinen kysely marraskuussa 2023. Kyselyn tulosten mukaan lähes kaikki vastanneet kokivat, että hanke tuli tarpeeseen ja oli hyödyllinen. Ymmärrettiin, että hanke linkittyi kuntastrategiaan ja toteutti sitä. Kouluttajia pidettiin asiantuntevina ja taitavina osallistajina. Pilottiryhmien osalta oltiin tyytyväisiä konkreettisiin kehitystöihin. Lähes jokainen vastaaja nosti esiin yhteisöllisyyden ja vertaisoppimisen lisääntymisen hankkeen aikana.

Kyselyn vastausten mukaan haasteeksi oli koettu aikataulutus ja priorisointi eri työtehtävien ja hankkeen osalta. Koska kaikki eivät aina päässeet paikalle tai eivät olleet sitoutuneita hakkeeseen, koettiin sen hidastaneen kehittämistä. Kriittikiä jonkin verran tuli myös taide- ja luovuusmenetelmille, koska ne koettiin vieraiksi ja osallistujat joutuivat ehkä epämu kavuusalueilleen.

Mahdollisina jatkotoimenpiteinä tulee johtoryhmän seurata valmentavan esihenkilötyön jalkautumista ja toteutumista organisaatiossa. Seurantamenetelmäksi valittiin esihenkilöiden kehityskeskustelu, jossa on aihetta koskevia kysymyksiä. Esihenkilötyötä arvioidaan myös maaliskuussa 2024 järjestettävässä henkilöstökyselyssä.

Lisävalmennusta varmasti tullaan tarvitsemaan fasilitoinnin ja osallistamisen osalta myös esihenkilöille, koska se kohdistui hankkeessa fasillitaattoriryhmään. Tarvetta myös koko henkilöstön valmennuksesta osallistuvaan yhteiskehittämiseen on tulevaisuudessa.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen ohjausryhmässä käytiin läpi TSR-hankkeiden viestintäohjeet ja laadittiin viestintä suunnitelma hankkeen osalta. Suunnitelmassa jaettiin roolit hankkeen vastuuvälmentajan ja muiden ulkopuolisten valmentajien sekä oman kuntaorganisaation viestinnästä. Hankkeen käynnistymisestä ja sen eri vaiheista tehtiin postauksia valmentajien LinkedIn ja Facebook tileillä.

Tammelan kunta organisaatiossa hankkeesta viestittiin sanallisesti toimialojen viikkopalavereissa, virastokokouksissa ja esihenkilöinfoissa. Kirjallisesti viestittiin sähköpostilla ja sisäisessä Intrassa. Paikallislehdistölle lähetettiin tiedote hankkeen käynnistymisestä sekä päätöstilaisuudesta. Lehdistö ei kuitenkaan ottanut hanketta juttuaiheeksi paikallislehteen.

7.1 Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Henkilöstön palavereissa on tiedotettu säännöllisesti hankkeesta ja siinä toteutuneista toimenpiteistä sekä lopputuloksista. Kaikki tuotokset ja tulokset on dokumentoitu ja tallennettu kunnan Teamsiin ja ne on jaettu lisäksi sähköpostitse esihenkilöiden kautta henkilöstölle jaettavaksi. Tulokset on käyty läpi johtoryhmässä ja viestitään myös kunnanhallitukselle.

Fasilitaattoreiden edustajat kertoivat hankkeen tuloksista ja fasilitoinnin hyödyntämisestä kaikkien osallistuvien organisaatioiden yhteisessä webinaarissa. Webinaari tallennettiin ja jaettiin kunnan Teamsiin katsottavaksi. Päätöstilaisuudessa kaikki hankkeeseen osallistuneet henkilöstöryhmät tekivät näkyväksi, arvioivat ja keskustelivat hankkeen tuloksista. Tulokset koottiin yhteen, viestittiin henkilöstölle ja tallennettiin Teamsiin. Hankkeesta kirjoitetaan asiakastarina, joka jaetaan kunnan tiedotuskanavissa.

Hyödynnettävyytenä suomalaisessa työelämässä tunnistamme fasilitoivan johtamisen ja sisäisten fasilitoijien osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen tukemaan osallistavaa toimintakulttuuria. Henkilöstö ja fasilitaattorit kehittävät yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä haasteita ja oppivat toimimaan fasilitoivassa työkuultuurissa. Fasilitaattorit tuotiin uudeksi osaksi johtajuuskulttuuria tukemaan valmentavaa johtamista, itseohjautuvaa toimintakulttuuria sekä kokeilukulttuuria. Monipuolisten menetelmien, kuten vahvuuslähtöisen kehittämisen ja taidelähtöisten menetelmien käyttäminen työyhteisön kehittämisessä, kokemuksellista oppimista painottava käytännönläheinen toimintatapa läpi hankkeen ja aito, ratkaisukeskeinen, kaikki osallistava yhdessä kehittäminen.

8 Organisaatio ja ulkopuoliset asiantuntijat

Tammelan kunnan hankevastaavana toimi henkilöstöpäällikkö Leena Ahola
leena.ahola@tammela.fi
puh. 050 569 6348

Hankkeen vastuvalmentajana ja projektivastaavana toimi Juha Kojonen Valmennustrio Oy:stä
juha.kojonen@valmennustrio.fi
puh. 040 540 3295

Hankkeen ohjausryhmänä toimi Tammelan kunnan johtoryhmä,
kunnanjohtaja Juuso Alatalo
juuso.alatalo@tammela.fi
puh. 040 706 2667

Fasilitointitaitojen valmentajan toimi Teija Mykrä Valmennustalo Virta Oy:stä
teija.mykra@valmennustalovirta.fi

Luovien menetelmien valmentajana toimi Marie Mikkonen Crealifestä
marie@crealife.fi

9 Liitteet

Liite 1. Hankkeen toteutussuunnitelma ja aikataulu