

11. MAALISKUUTA 2022

## JÄMSÄN KAUPUNGIN TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISHANKE

LOPPURAPORTTI

HANNELE RAHKONEN / JÄMSÄN KAUPUNKI

## Sisällys

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja hankkeen tarve .....	2
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Jämsän kaupungille .....	2
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....	3
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	4
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset .....	7
6 Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet .....	10
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....	12
8 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot .....	13

## 1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja hankkeen tarve

Kehittämishanke nähtiin erittäin tärkeäksi Jämsän kaupungin toimintakyvyn kannalta. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli tarve, joka nousi esille niin henkilöstön nostamana kuin muissa selvityksissä, joita olivat:

- 1. Työterveyslaitoksen tekemä työyhteisöselvitys** koskien kaupungin ylimpiä päättäjiä (kaupunginhallituksen jäseniä, kaupunginvaltuuston puheenjohtajia ja ylimpiä virkamiehiä =johtoryhmä). Selvitys toteutettiin yksilöhaastatteluina 22.-29.4.2020 ja sen perusteella Jämsän kaupungissa on viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä puutteita luottamuksessa ja yhteistyössä. Tilanne toimintoinen aiheuttaa kuormitusta puolin ja toisin. Operatiivisen ja luottamushenkilöjohdon toimintarajoissa, päätöksiin sitoutumisessa on parannettavaa.
- 2. Jämsän kaupungilla on käytössä henkilöstökyselynä työelämän laatua mittaava kysely, jossa saadaan koko kaupungin työelämän laatua kuvaava indeksi, QWL.** Vuoden 2019 ja jo aiempien tulosten perusteella henkilöstö näkee suurimman kehittämispotentiaalin liittyvän johtamiseen. Kehittämistarpeiksi nousee siihen liittyen mm. dialogisuus, riittävän pitkälle tulevaisuuteen suuntautuneisuus sekä poliittinen päätöksenteko, jonka henkilöstö näki poukkoilevana ja hitaana.
- 3. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastualueen tekemä työsuojelutarkastus** 12.12.2019 kaupunginjohtajan suorassa alaisuudessa oleville. Tarkastuksen johdosta Jämsän kaupunkia työnantajana veloitettiin toimimaan tarkastuksella esille nousseen johdon psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi/poistamiseksi. Viranhaltijat kuvasivat tarkastuksessa psykososiaalisina kuormitustekijöinä työmäärää, meneillään olevia selvityksiä ja viranhaltijoiden kokemaa epäasiallista käytöstä luottamushenkilöiden taholta.

Jämsän kaupunkiorganisaatiossa ilmenevät kaupungin johtamiseen liittyvät keskeisimmät ongelmat todettiin Työsuojelurahaston hankehakemuksessa liittyvän kaksoisjohtajuuteen. Kaupungissa nähtiin ilmenevän mm. luottamuksen puutetta ja jopa pelkoa, mitkä hankaloittavat kaupungin kehittämistä. Luottamus ja turvallisuuden tunne ovat erittäin tärkeä saada kuntoon Jämsän toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi, esimerkkinä näistä mainittakoon Kaipolan paperitehtaan lopettaminen vielä vuoden 2020 aikana. Kaksoisjohtajuuteen liittyvää ongelmaa oli aiemmin yritetty ratkoa muun muassa laatimalla eettiset toimintaohjeet, mutta ne eivät olleet tuoneet toivottua lopputulosta eri menetelmin tunnistettuihin ongelmiin.

## 2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Jämsän kaupungille

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli:

- lisätä toimintakulttuurin dialogisuutta, keskinäistä luottamusta ja suuntautumista tulevaisuuteen
- vahvistaa kaupungin arvojen (avoimuus, palveluhenkisyys, yhteistyökyky) mukaista toimintaa
- kehittää viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistoimintaa
- lisätä sitoutumista luottamuselinten päätöksiin

Kehittämisoitteiden perusajatuksena oli valittujen yhteisfoorumien kautta vaikuttaa koko kaupunkiorganisaation kulttuuriin siten, että yhdellä foorumilla esiin nostetut teemat välitetään läpinäkyvästi myös kaikille muille käytetyille foorumeille mukaan lukien työyhteisöt.

Hanke kohdistui koko Jämsän kaupunkiorganisaatioon sekä kaupungin liikelaitoksiin: Jämsän Ateria- ja Puhtauspalvelut -liikelaitokseen sekä Jämsän Vesi-liikelaitokseen. Liikelaitokset olivat mukana ilmiöiden kartoituksissa. Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen henkilöstöön kohdistuvan osuuden rahoittamiseen. Hanke kohdistui myös omarahoitteisesti luottamushenkilöihin (kaupunginhallitus sekä kaupunginvaltuustonpuheenjohtajat). Hanke kohdistui Jämsän - kaupunginhallituksen varsinaisiin jäseniin (9 kpl) sekä kaupunginvaltuuston varsinaiseen ja varapuheenjohtajiin (3 kpl) - johtoryhmän jäseniin (10 kpl) - esimiehiin (60 kpl) sekä oppimisalustaa hyödyntäen henkilöstöön.

Hankkeen jälkeen tavoitteena oli jämsäläisen johtajuuden yhteistyökykyisyys sekä luottamus sekä arvopohjaisuus ja dialogisuus. Hankkeen ansiosta Jämsän kaupungin toimintakyvyn toivottiin olevan turvattu tulevaisuuden haasteissa.

Hankkeen täsmentävät alatavoitteet:

- Henkilöstön, erityisesti ylemmän johdon, psykososiaalinen kuormitus on vähentynyt
- Jämsän kaupungin henkilöstötuottavuus kasvaa ja terveysperusteiset poissaolot vähenevät lisääntyneen työelämän laadun myötä. Hankkeella lisätään henkilöstön työkykyisyyttä.
- Tasalaatuisempi työelämän laadun kokemus henkilöstön keskuudessa.

### 3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa ulkopuolisena asiantuntijana toimi Humap Consultation Oy

Humap Consultationin tutkimusyhteistyön hankkeet:

**Fast ExpertTeams - Koronatilanteen tukityö verkostohanke - LUT, Aalto, Jyväskylän yliopisto, VTT, TTL 2020** (Humap vastasi verkoston yhdessäkoordinoitumisen kannattelusta)

**NeWow Jobcrafting 2017-2019:** Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilusta hyvinvointia ja tukea työhyvinvointiin.

**USCO 2016-2018:** Using Digital Co-Creation for Business Development.

**Match Design 2015-2017:** MatchDesign -- Collaborative designs for value creation beyond boundaries.

**Global-Time 2013-2015:** Virtuaaliorganisaation työhyvinvoinnin mittaaminen ja työprosessien kehittäminen.

**Blended Teamwork 2011-2012:** Virtual Collaboration in Transnational Teams.

**VM Stanford 2008-2010:** Postmodernin työn kehittäminen.

**Kätevä -hanke 2007-2009:** Suorituksen johtamisen (mm. tulossopimukset, kehittämiskeskustelut) tukeminen virtuaalityökaluilla valtionhallinnossa.

**Future Work and Innovative Services 2007-2009:** Moderni työ-, oppiva työyhteisö ja esimies-alaistoinnin konseptin kehittäminen.

**Vermeet 2007-2008:** Mobiililyön kehittäminen, spindel verkostanalyysi ja elinvoimainen verkostojohtaminen.

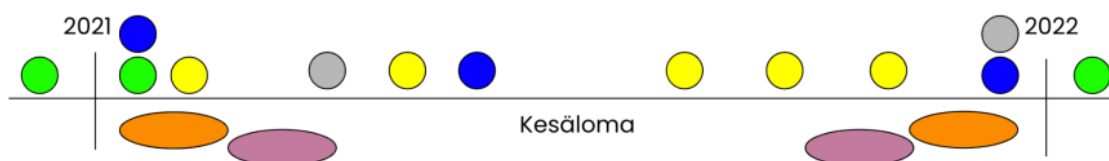
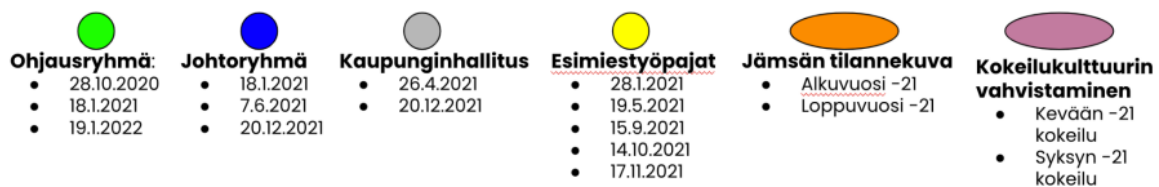
**Vital 2005-2007:** Elinvoimainen verkostojohtaminen ja esimiehen työkalupakki-101 tapaa tehostaa virtuaalista työtä.

## 4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Suunniteltu aikataulu:

JOULU-TAMMI	HELMI-MAALIS	HUHTI-KESÄ	ELO-LOKA	MARRAS-JOULU
Ohjausryhmä (Ohry) 1	Esimiehet 1	Esimiehet 2	Esimiehet 3	Esimiehet 4
<i>Henkilöstön ja luottamushenkilöiden ääni: digitaalinen kartoitus</i>	KH & jory 1	KH & jory 2	KH & jory 4	Jory 2
Kunnanhallitus (KH) 1	Ohry 2	KH & jory 3	KH 2	KH & jory 6
Johtoryhmä (Jory) 1			KH & jory 5	Ohry 3
<b>HOWSPACE - digitaalinen oppimisolusta toimintakulttuurin kehittämisen tukena läpi yhteistyömme ajan</b>				

Toteutunut aikataulu:



Toimintaympäristön vaikea tilanne Jämsässä (korona, rakennemuutos) on haastanut koko hankkeen ajan. Poliittinen tilanne kärjistyi Jämsässä keväällä 2021 siten, että kaupunginvaltuusto perusti tilapäisen valiokunnan. Lopulta kaupunginvaltuusto erotti ja nimesi uuden kaupunginhallituksen loppu kaudeksi. Näiden kehityskulkujen myötä hankkeen työpajoja on jouduttu pohtimaan ja muuttamaan hivenen suunnitellusta.

Toteutunut aikataulu ja toimet lyhyine kuvauksineen:

**Ohjausryhmä 18.11.2020 ja 23.11.2020:**

- Jämsän tilannekuva
- Yhteistyön luonne
- Alkukartoituksen valmistelu

**Jämsän toimintakulttuurin tilannekuva: Digitaalinen alkukartoitus kaupungin henkilöstölle ja luottamushenkilöille joulukuu 2020 - tammikuu 2021**

**Johtoryhmä 18.1.2021:**

- Hankkeen tavoitteet
- Eri toimijoiden roolit kehittämisessä
- Alkukartoituksen tulosten yhdessä käsittely

**Kaupunginhallituksen jäsenten haastattelut tammikuu 2021**

**Kaupunginhallitus 25.1.2021:**

- Jämsän tilannekuva ja kytkentä johtoryhmän työskentelyyn

**Esimiestyöpaja 28.1.2021:**

- Jämsän kaupungin tilannekuvasta lähijohtamisen kehittämistarpeisiin
- Jämsäläinen johtajuus ja toimintakulttuuri
- Lähijohtamisen kehittämisen tavoitteet ja seuraavat vaiheet

**Kaupunginhallitus 26.4.2021:**

- Hallituksen rooli ja tehtävä- Jämsän kokonaisuudessa
- Hallituksen sisäinen toimintakyky ja yhteiset pelisäännöt

**Ohjausryhmä 4.5.2021:**

- Tilannekatsaus:
- Hankkeen eteneminen suhteessa suunnitelmaan
- Mitä tapahtunut ohessa
- Seuraavat askeleet:
- Resurssien käytön seuranta ja syksyn suunnitelman tarkentaminen

**Esimiestyöpaja 19.5.2021:**

- Kokeilujen seuranta ja kehittäminen

Sparraava työote  
Onnistumiset ja Jämsän kehitys

**Johtoryhmä 7.6.2021:**

Kokeilukulttuurin vahvistaminen - syötteet esimiestyöskentelystä  
Hyvinvointi ja toimintakyky työssä

**Esimiestyöpaja 15.9.2021:**

Strategiakatsaus  
Mikä auttaisi suuntautumaan tulevaan?  
Kokeilut  
Kokeilukulttuurin liittäminen strategiaan  
Työhyvinvointi: mitä toimia omalle työyksikölle syksyille  
Työhyvinvointisuunnitelman jalkautumisen keinot, esimiesten rooli

**Kaupunginhallitus 27.9.2021:**

Kaupunginhallituksen sisäinen yhteistyö  
Kaupunginhallituksen ja viranhaltijoiden yhteistyö  
Hyvän yhteistyön vahvistamisen tavat

**Esimiestyöpaja 14.10.2021:**

Työhyvinvoinnin tukeminen  
Kokeilukulttuurin edelleen vahvistaminen

**Esimiestyöpaja 17.11.2021:**

Mitä on opittu kokeiluista?  
Mitä tukea tarvitaan kokeilukulttuurin vahvistamiselle  
Arviota kehittämishankkeesta esimiestyön näkökulmasta

**Johtoryhmä 20.12.2021:**

Toimintakulttuurin kehittämisen tavoitteet - ja missä olemme nyt?  
Mitä olemme oppineet ja miten tätä oppia voisi hyödyntää jatkossa?  
Etenemisen vaihtoehtoja - yhteistä ajattelua

**Kaupunginhallitus 20.12.2021**

Tilannekatsaus ja joryn terveiset  
Tavoite työpajalle - yhteistyön pelikirjan merkitys ja tarkoitus  
Yhteistyön pelikirjan työstäminen  
Loppurefleksio: millä eväillä eteenpäin?

**Ohjausryhmä 19.1.2022**

Mitä opittiin?  
Millaisia vaikutuksia hallitustyöskentelyyn ja poliittiseen johtamiseen?  
Millaisia vaikutuksia johtoryhmän ja esihenkilöiden toimintaan?

Mikä on ollut tärkeää kokonaiskulttuurin kannalta?  
Miten jatketaan tästä eteenpäin näillä opeilla? Miten yhteistyökulttuuria vahvistetaan?  
Konsultoinnin ja ulkopuolisen kumppanin merkitys kehittämisessä

## 5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankeelta toivottiin yhteistyön parantumista, työelämän laadun kehittymistä, terveysperusteisten poissaolojen laskua sekä henkilöstön kohentunutta työkykyä. Nähtiin myös, että keskeisen uutuusarvon prosessille tuo digitaalisuuden hyödyntäminen dialogisessa, oppivassa ja uutta kulttuuria rakentavassa työskentelyssä. Prosessissa tuotetaan laajasti käyttöön otettavissa olevia toimintamalleja, joilla pystytään tutkimaan ja ratkomaan kuntaorganisaatioissa ilmeneviä jännitteitä (esim. dialogin ja vallan logiikat)

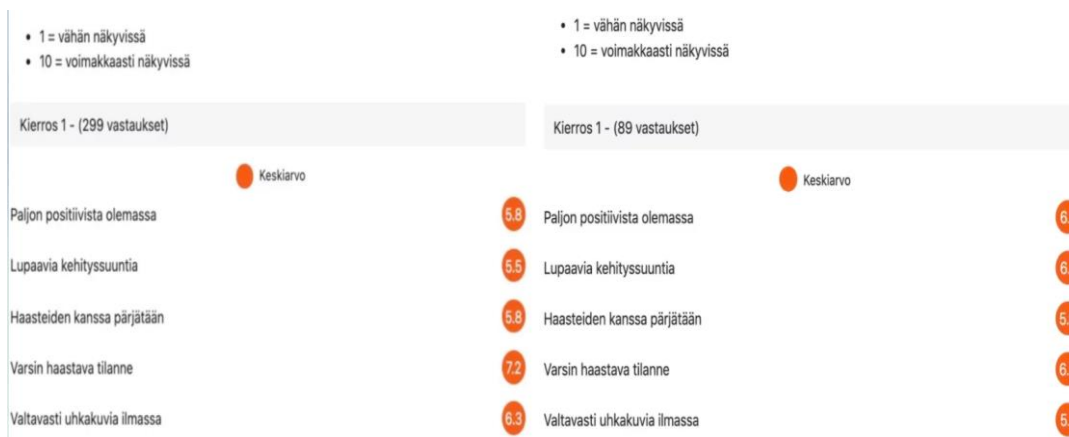
Digitaalisista menetelmistä opittiin uutta ja ne tulivat etätyösuosituksen aikaan kuin tilauksesta. Jämsän **nykytilaa** kartoitettiin digitaalisesti hankkeen aluksi ja lopuksi. Seurantakyselyt toimintakulttuurin tilannekuvasta tehtiin hankkeen alussa joulukuussa 2020 ja lopussa joulukuussa 2021. Siihen kutsuttiin osallistumaan Jämsän kaupungin koko henkilökunta sekä kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen jäsenet.

Kyselyssä käytettiin sekä avoimia kysymyksiä että numeerisia skaaloja ja monivalintoja. Seuraavassa vastauksista kolme esimerkkiä, joiden avulla voidaan nostaa joitakin havaittuja ja koettuja muutoksia vuoden aikavälillä. Kyselyn tulokset kokonaisuudessaan on käsitelty keskustellen Jämsän kaupungin johtoryhmän ja hankkeen ohjausryhmän kanssa.

Nykytilakartoituksen vastaukset osoittavat lieviä havaintoja Jämsän kokonaistilanteen kohentumisesta. Uhkakuvien painavuus on heikentynyt, lupaavat kehityssuunnat ovat hieman voimistuneet ja kokonaistilanteen haasteellisuus on helpottunut, kuten alapuolella oleva kuva osoittaa.

### Joulukuu 2020

### Joulukuu 2021

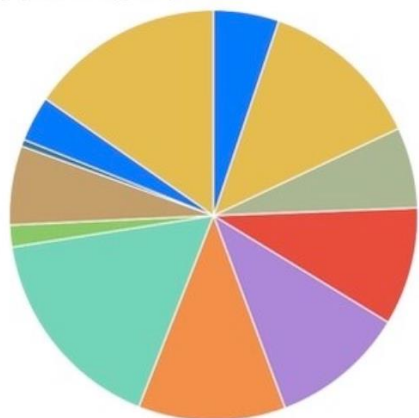




Nykytilakartoituksessa **toimintakulttuurin** kuvailujen painopisteissä ei ole kyselyn perusteella todettavissa suuria muutoksia. Havainnot toimivasta vuorovaikutuksesta ja hyvästä yhteistyöstä ovat hieman vahvistuneet ja riitaisasta huutelusta vähentyneet, kuten alla olevista kuvaajista voidaan nähdä.

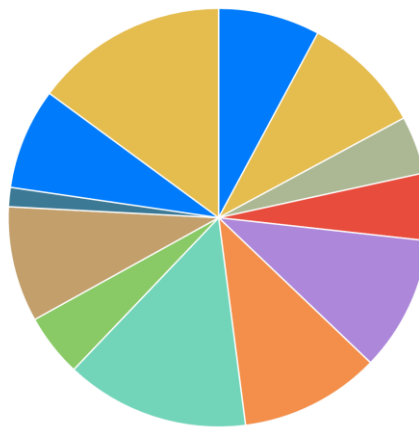
## Joulukuu 2020

Miten kuvailisit jämsäläistä toimintakulttuuria  
("nykytilan analyysiä")



## Joulukuu 2021

Miten kuvailisit jämsäläistä toimintakulttuuria ?



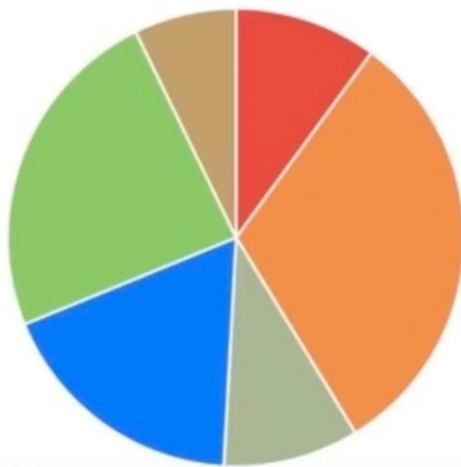
Hyvää yhteistyötä	
Byrokraattisen virallista	
Sanelupolitiikkaa	
Riitaisaa huutelua	
Kyräilyä ja salailua	
Yhteistä uuden kehittelyä	
Omien etujen puolustamista	
Vakauden korostusta	
Uusien ratkaisujen ennakkoluulotonta etsimistä	
Avointa luottamusta	
Toimivaa vuorovaikutusta	
Pelkoa puhua asioista suoraan	

Toimintakulttuurin kehittämishankkeelle asetetuista tavoitesuunnista ovat selkeimmin vahvistuneet yhteisen tilannekuvan rakentaminen, kaupungin arvojen toteutumisen vahvistaminen ja yhteisten tavoitteiden ja tulevaisuussuuntautuneisuuden kirkastaminen. Asian kuvaajat alla.

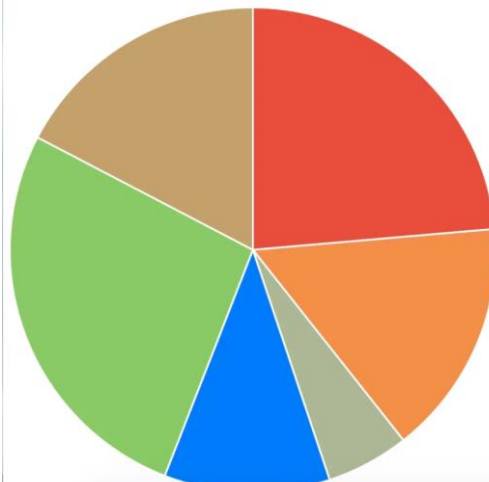
## Joulukuu 2020

## Joulukuu 2021

Valitse alustavista tavoitteista mielestäsi 1-3 tärkeintä tavoitetta



Mitkä tavoitesuunnat ovat mielestäsi vahvistuneet? Valitse 1-3 eniten vahvistunutta.



Rakennetaan yhteistä tilannekuvaa

Vahvistetaan luottamusta ja rakentavaa vuorovaikutusta

Rakennetaan yhteistä käsitystä johtamisesta/esimiestyöstä

Kehitetään luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteistyötä ja valmistelun prosessia/pelissäöntöjä

Kirkastetaan yhteisiä tavoitteita ja tulevaisuussuuntautuneisuutta

Vahvistetaan kaupungin arvojen toteutumista



Toimintaympäristön vaikea tilanne Jämsässä (korona, rakennemuutos) on haastanut koko hankkeen ajan. Poliittinen tilanne kärjistyi Jämsässä keväällä 2021 siten, että kaupunginvaltuusto perusti tilapäisen valiokunnan. Lopulta kaupunginvaltuusto erotti ja nimesi uuden kaupunginhallituksen loppu kaudeksi. Erityisesti johdon kuormitus on ollut suurta. Johtoryhmäläisten hyvinvointi ja jaksaminen ovat olleet kovilla. Kuitenkin haasteidenkin edessä johtoryhmä on ollut valmis synnyttämään ratkaisuja ja suuntaamaan keskustelua kohti myönteisempää tulevaisuutta.

Humap Consultation Oy:n konsulttien mukaan haasteet kaupunginhallituksen keskinäisessä työskentelyssä ja suhteessa yhteistyöhön viranhaltijoiden kanssa eivät poistuneet, mutta

kehittämisprosessi tuotti parempia valmiuksia ottaa asioita esiin keskusteltaviksi. Konkreettisenä tuotoksena kaupunginhallitus on luonut yhteistä pohjaa pelikirjaksi nimetylle kokonaisuudelle oman toimintansa ohjaajaksi. Pelikirjan tarkentaminen, konkretisointi ja hyödyntämisen tavat ovat vielä kesken.

Esimiesten keskinäisessä työskentelyssä päästiin pidemmälle, vaikka hankkeeseen eivät osallistuneetkaan kaikki esimiehet. Toimintakulttuurin uudistumisen tavaksi otettiin ensi askeleet oppivan kokeilukulttuurin synnyttämisessä ja vahvistamisessa. On tultu rohkeammiksi jakamaan arjen hyviä toimintamalleja ja ideoimaan uusia. Keskeiseksi tekijäksi tunnistettiin keskinäisen luottamuksen vahvistuminen toisten työn ja ihmisinä tuntemisen kautta. Vankistunut luottamus pohjautuu psykologisen turvallisuuden lisääntymiselle: tunne, että uuden kehittämisessä saa tehdä virheitä ja keskinäinen tuki on taattu, innostaa uusiin rohkeisiin kokeiluihin. Jotta kokeileva kulttuuri voisi saada ilmaa siipien alle, se vaatii samansuuntaisen sitoutumisen synnyttämistä organisaation eri kerroksissa. Kokeilukulttuurin perusajatukset vietiin syksyn lopuksi johtoryhmään, jossa käsiteltiin ja ideoitiin ylimmän johdon mahdollisuuksia vahvistaa kokeilukulttuuria.

## 6 Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hanketta suunniteltiin arvioitavaksi ensisijaisesti henkilöstön kokemuksella työelämän laadusta (QWL-indeksi, kysely aikataulutetaan alkuvuoteen 2021 sekä 2022). Muiksi seurannan välineiksi nähtiin: terveysperusteiset poissaolot, arviointikeskustelu ohjausryhmässä, osallistujille digitaaliset pulssit ja oppivat reflektiosyklit.

Jämsän kaupungilla on käytössä henkilöstökyselynä työelämän laatua mittaava kysely, jossa saadaan koko kaupungin työelämän laatua kuvaava indeksi, QWL. Vuoden 2019 tulosten perusteella henkilöstö näki suurimman kehittämispotentiaalin liittyvän johtamiseen. Kehittämistarpeiksi nousi siihen liittyen mm. dialogisuus, riittävän pitkälle tulevaisuuteen suuntautuneisuus sekä poliittinen päätöksenteko, joka nähtiin poukkoilevana ja hitaana.

Työelämän laadun sykemittari-kysely suoritettiin henkilöstölle helmikuussa 2022 saman sisältöisenä kuin vuonna 2019. Kysely toteutettiin myös helmikuussa 2021. Tulosten perusteella Jämsän kaupungin johtamisessa on havaittavissa pientä kehittymistä vuoteen 2019 verrattuna. Kysymykseen ”Keskustelemme johdon kanssa tulevaisuuden näkymistä ja poliittinen johto tukee kehitystämme” oli indeksi vuonna 2019 yhteensä 55,8 % kun se vuonna 2022 oli 56,3 %. Indeksi on edelleen huono ja tilanteessa on kehittämispotentiaalia. Myös muissa johtamiskysymyksissä on lievää kohentumista vuodesta 2019 vuoteen 2022 havaittavissa. Eli kysyttiin seuraavaa ”henkilöstö kokee saavansa johdolta tarpeeksi tietoa työni hoitamiseen / johto kuulee ja kuuntelee” sekä ”johto osoittaa, että se arvostaa työtäni”. Huomattavaa on, että näissä kahdessa kysymyksessä tulos oli selkeästi parempi vuonna 2021 eli se laski vuonna 2022 jonkin verran. Johtamisen kehittämiskohteet ovat vähentyneet ja ne liittyvät edelleen dialogisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Tulevaisuuteen suuntaamisesta ja palvelussuhdeasioista on vain yksittäisiä mainintoja enää.

Kyselyssä kysytään erikseen toimintakulttuurista omat kolme kysymystä, niiden kaikkien indeksit ovat nousseet eli tämän perusteella toimintakulttuurin voidaan katsoa vahvistuneen. Toimintakulttuuria käsittelevät kysymykset ovat seuraavat:

- työyhteisössä autamme toisiamme onnistumaan (89 %/86,9 %)
- työyhteisössäni sovimme yhteisistä toimintatavoista ja noudatamme niitä (81,3 %/80,5 %)
- työyhteisössäni uskallan kertoa näkemykseni (88 %/87,4 %)

Kysymysten perässä on esitetty ensin vuoden 2022 indeksi ja toisena vuoden 2019 indeksi. Todettakoon, että toimintakulttuurin kokemuksessa on työyksikkökohtaisia eroja eli työelämän laadun kokemus ei ole tasalaatuista.

Jämsän kaupungin terveysperusteisiin poissaoloihin hankkeella ei ole ollut vaikutuksia, vaan ne ovat olleet samat näinä vuosina.

Humap Consultation Oy:n konsulttien mukaan hankkeesta on opittu digitaalisten taitojen lisäksi se, että tietyt rajat ja peruskulmakivet organisaatiossa on hyvä asettaa ja pysähtyä säännöllisesti niiden äärelle kaikilla yhteisillä foorumeilla. Keskustelua toimintakulttuurista on ylläpidettävä eli sen on oltava rakenteellinen osa toimintakulttuuria. Puheeksiottamisen taito on tunnistettu keskeiseksi organisaation kyvykkyydeksi. Tässä prosessissa on pystytty rikkomaan vaikenemisen kulttuuria, mikä on ollut välttämätöntä tulevaisuuteen suuntaamiselle.

## **Miten jatketaan tästä eteenpäin näillä opeilla? Miten yhteistyökulttuuria vahvistetaan? (Humap Consultation Oy konsulttien näkemykset)**

Jämsässä tarvitaan kykyä päästää irti historiasta ja ottaa yhteiseksi näkökulmaksi tulevaisuus. Tarvitaan myös uusia työskentelytapoja, jotka mahdollistavat dialogisen, epämuodollisen kohtaamisen ja yhdessäajattelun.

Keskustelevien työskentelyjen fasilitoinnissa pidämme mielessä keskinäisiä suhteita vahvistavia kysymyksiä: miten keskustelemme, miten arvostamme, miten kiitämme, miten osallistamme. Vahvistetaan hyvää, puututaan jämäkästi epäaasialliseen toimintaa ja käytökseen läpi organisaation. Työstetään kaupunginhallituksen pelikirja maaliin ja otetaan se jatkuvaan käyttöön.

## **Kehittämisen fokukset jatkossa opitun pohjalta:**

### **Poliittisen vuorovaikutuksen ja työmenetelmien kehittäminen:**

Työpajatyypiset yhteistä dialogia mahdollistavat menetelmät  
Ajatusmallina voittamisen ja häviämisen kulttuurista kohti yhteiskehittelyä ja yhteisen edun etsimistä  
Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen  
Huumorin viljely ilmapiirin voimavarana

### **Vaikeiden asioiden/tunteiden/eri kohtaaminen:**

Uskallus ja taito käydä kivuliaita keskusteluja  
Uskallus tuntea ja näyttää tunteita sekä kohdata toisen tunteita kunnioittavasti

## **Ryhmätyöosaamisen kehittäminen:**

Ryhmädynamiikan ymmärtäminen  
Yhteisten tavoitteiden rakentaminen  
Turvallisuuden luominen, pelisääntöjen yhdessä laatiminen  
Ryhmän jäsenenä oleminen

## **Fasilitointitaitojen kehittäminen:**

Kokouskäytännön vs. työpajakäytännön tarkoituksenmukainen käyttö  
Dialogimenetelmät haastavissa tilanteissa; esim. akvaariokeskustelujen fasilitointi

## **7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Hankkeen suunnittelussa arvioimme hankkeen hyödynnettävyydestä seuraavaa: “Keskeisen uutuusarvon prosessille tuo digitaalisuuden hyödyntäminen dialogisessa, oppivassa ja uutta kulttuuria rakentavassa työskentelyssä. Prosessissa tuotetaan laajasti käyttöön otettavissa olevia toimintamalleja, joilla pystytään tutkimaan ja ratkomaan kuntaorganisaatioissa ilmeneviä jännitteitä (esim. dialogin ja vallan logiikat.)”

Koronapandemian omalta osaltaan luomat olosuhteet ovat saaneet digitaalisesti tuetun dialogisuuden korostumaan yhteisessä vuorovaikutuksessa. Tämä on yhtäältä mahdollistanut yhdessä eletyn ja koetun muodostumisen läpinäkyvästi jaetuiksi kertomuksiksi digitaalisen alustan tukemana. Toisaalta se on asettanut ison oppimishaasteen syvällisen, luottamuksellisen ja läsnäolevan vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tämä on korostunut erityisesti jännitteiden ja konfliktitilanteiden käsittelyssä, joissa on pyritty ja myös käytetty samapaikkaista työskentelyä digitaalisen lisäksi.

Kaikissa ihmisorganisaatioissa ilmenee jännitteitä, jotka kumpuavat erilaisista näkökulmista, intresseistä, pyrkimyksistä ja oletuksista. Oppivassa kulttuurissa jännitteet toimivat energiana, joka tuottaa organisaatioon dynaamista uuden ajattelun ja ratkaisujen syntymistä. Tässä hankkeessa on otettu pieniä askeleita kohti kykyä tunnistaa ja tunnistaa jännitteitä, jotka huonommassa tapauksessa johtavat repiviin konflikteihin. Yksi keskeinen kyky työelämän organisaatioissa onkin kehittää jännitteistä oppimisen tapoja ja rakenteita. Tämä vaatii perustakseen keskinäisen kunnioituksen, arvostuksen ja kuulemisen taitoon pyrkiviä uusia toimintatapakeleiluja, jotka tuottavat oppimisen kautta uudenlaista kulttuuria.

Kunnallisdemokratian tilan kohentaminen vaatii kokemuksemme mukaan äänestyspäättösten ja mekaanisen tasapuolisuuden rinnalle syväsukellusta dialogiseen työskentelyyn, joka edesauttaa yhteisten asioiden aidosti avoimia ja moninäkökulmaisia valmisteluprosesseja uusilla tavoilla.

## 8 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Humap Consultation Oy  
Organisaatiokonsultti Eeva-Liisa Vihinen  
[eeva-liisa.vihinen@humap.com](mailto:eeva-liisa.vihinen@humap.com)  
p. 050 3092292

Jämsän kaupunki  
Kehittämispäällikkö Hannele Rahkonen  
[hannele.rahkonen@jamsa.fi](mailto:hannele.rahkonen@jamsa.fi)  
p. 040 5712088