



---

# FASILITOINTI- JA VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMINEN LEMPÄÄLÄN KUNNAN YHTEISÖPALVELUISSA

---

TSR rahoitteen hankkeen 08/2022-12/2023 loppuraportti



22. JOULUKUUTA 2023

LEMPÄÄLÄN KUNTA

Kati Hämäläinen - Myllymäki

## Sisällysluettelo

LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	2
HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOILLESII JA SOVELTAJALLE/ASIAANTUNTIJALLE .....	2
HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA .....	3
HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	3
HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET .....	4
HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET .....	5
VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	5
ORGANISAATIOSSA JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT .....	6

## Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen alussa tunnistettiin, että Lempäälän kunnan yhteisöpalvelut tulevat kokemaan suuria muutoksia. Lempäälän yhteisöpalvelut oli hankkeen alussa osa kunnan sivistyspalveluita. Yhteisöpalveluihin kuuluivat hankkeen alussa ja kuuluvat muutoksen jälkeenkin nuorisopalvelut, kirjastopalvelut, kulttuuripalvelut ja liikuntapalvelut, noin 50 henkilöä. Kaikilla palveluilla on edelleen oma päällikkö sekä yhteisöpalveluita johti ennen muutosta yhteisöpalvelupäällikkö. Hankkeen aikana 1.1.2023 yhteisöpalveluista tuli oma toimialue ja sen vetäjästä yhteisöpalvelujohtaja. Kokonaisuutta johtaa ja ohjaa muutoksen jälkeen yhteisöpalveluiden johtoryhmä ja operatiivista toimintaa johtaa, tukee ja ohjaa johtotiimi.

Proaktiivisesti tunnistettiin hankkeen alussa, että täysin uusi organisaatio, avainhenkilöiden vaihtuminen sekä toiminnan uudelleen organisointi olivat luoneet tarpeen kehittää fasilitointitaitoja ja luoda erilaisia työpajoja, jotka tulisivat tukemaan sekä muutoksen hallintaa että uusien henkilöiden pysyvyyttä Lempäälän kunnassa. Lisäksi uudet toimitilat juuri valmistuneessa Lempäälä- talossa olivat iso muutos.

## Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hanke oli viiden kuntaorganisaation yhteishanke, jonka päätavoitteeksi määriteltiin vahvistaa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja hybridiajassa – tärkeimpänä menetelmänä oli laboratorio – työskentely eli työpajoissa, joissa mietitään yhdessä erilaisia tapoja vuorovaikuttaa sekä lähi- että etätilanteissa, keskustellaan niiden merkityksestä työyhteisölle sekä kokeillaan yhdessä erilaisissa tilanteissa vuorovaikuttamisesta. Kaikilla organisaatiolla oli oma lähtökohta/tilanne ja tarve, mutta ylätasontavoitteet määriteltiin kaikille yhteiset. Hankkeessa luotiin yhdessä fasilitaattori – malli laboratoriomenetelmällä. Hankkeen jälkeen fasilitaattorit osaavat organisaatiossa perehdyttää fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja uusille henkilöille ja aiheesta kiinnostuneille sekä fasilitoida erilaisia tilaisuuksia esim. muutostyöpajat, palaverit ja kehittämispäivät. Hankkeen aikana syntyi yhteistyössä henkilöstön ja verkosto fasilitaattoreiden kanssa käsikirja johdolle ja esihenkilöille. Oppaaseen kirjattiin ohjeita ja työkaluja esimerkiksi henkilöstön osallistamiseen, työyhteisön yhteisten tilaisuuksien (esim. palaverit, kehittämispäivät, ryhmäkeskustelut) tehokkaaseen vetämiseen, kehittämisideoiden keräämiseen sekä esihenkilön tapaan keskustella oman henkilöstön kanssa niin etä- kuin lähitilaisuuksissa. Hankkeen aikana järjestettiin organisaatiokohtaisten laboratorioiden lisäksi fasilitointilaboratorioita, 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 työkuulttuurissa. Malli on jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin (laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen).

Lempäälän yhteisöpalveluille suurin merkitys tuli siitä, että saatiin uusia menetelmiä muutoksen johtamiseen ja muutoksessa elämiseen sekä työn tekemiseen. Hankkeen päätavoitteiksi nähtiin työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen kehittäminen sekä luoda uusille työntekijöille kannustava ilmapiiri heti aloittamisesta alkaen. Lisäksi tavoitteena oli luoda uusia työntekemisen käytänteitä sekä kokouskäytänteitä hyödyntäen fasilitaattoreita, jotka hankkeen aikana pääsivät testaamaan taitojaan eri tilanteissa, tiloissa – etänä tai/ja lähitilaisuutena. Uudet fasilitaattorit pääsivät kehittämään uutta toimintaympäristöä ja siellä toimimista, joka on mahdollistanut yhteistyön eri palveluiden välillä. Tämä vahvistaa sitä, että hankkeen aikana mahdollistettiin sisäisten kumppanuuksien löytyminen ja mahdollisuuksien näkeminen toiminnassa sekä ehdotuksiin perustuva ratkaisukeskeisyys ja päätöksenteon kyvykkyys. Löydettiin positiiviset keskinäiset riippuvuussuhteet, aloitettiin ns. hybriditiimien rakentaminen. Tämä on mahdollistanut yhteistyön sujumuuden ja joukkuepelaamisen menettämättä omia vahvuuksia. Lisäksi tavoitteena oli luoda oma, uusi tarina yhteisöpalveluille.

Hankkeessa oli asiantuntijoita kolmesta eri valmennusyrityksestä ja suurin merkitys asiantuntijoille oli erilaisen osaamisen jakaminen sekä yhdessä työskentely. Lisäksi osaamisen yhdistäminen kokeilevalla yhteistyöllä saatiin uusia menetelmiä ja tapoja auttaa työyhteisöjä uudistamaan fasilitointi- ja vuorovaikutustapoja.

## Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hanke pohjautui tutkimuksiin Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä (Annastiina Mäki, Vaasan yliopisto, 2017) sekä Digitaalinen transformaatio haastaa organisaatiot ketteryteen ja jatkuvaan oppimiseen (Minja Vitikka, Jyväskylän yliopisto, 2020)

Valmennustrio Oy:stä Jaana Turunen ja Merja Takamäki, Valmennustalo Virta Oy:stä Teija Mykrä sekä Crealifista Marie Mikkonen

## Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

- 1) Hanke alkoi kick off tilaisuuksilla kaikille hankkeeseen osallistuneille. Tilaisuuksissa syvennyttiin hankkeen tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan sekä käydään läpi fasilitointitaitojen kulmakivet eli mitä fasilitointi tarkoittaa ilmiönä/konkreettisesti sekä fasilitointitaitojen merkitys johtamisessa/esihenkilötyössä sekä henkilöstön arjen työssä.
- 2) Henkilöstön, esihenkilöiden ja johdon fasilitaattoreiden laboratorioissa syvennyttiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen eri osa-alueisiin. Fasilitaattoreiden kanssa luotiin uusia toimintamalleja ja tapoja johtajuuskulttuuriin esim. palavereihin, muutostyöpajoihin, haastavien tilanteiden kohtaamiseen sekä uuden jatkuvan parantamisen toimintamalliin ja muihin tilaisuuksiin, joissa fasilitointitaidot ovat tärkeässä roolissa.
- 3) Lempäälän kunnan yhteisöpalveluihin valittiin fasilitaattoreiksi yhteisöpalveluiden johtoryhmän henkilöt ja yhteisöpalveluiden johtotiimin henkilöt sekä henkilöstön omat fasilitaattorit. Fasilitaattoreiden kanssa työstiin:
  - Roolin kirkastamista, toiminnan tavoitteiden sopimista, tehtävään perehtymistä fasilitointitaitojen harjoittelua ja menetelmien jalkauttamisen opastamista käytäntöön (testaaminen käytännössä ja arviointia yhdessä asiantuntijoiden kanssa)
    - o Johtoryhmä – fasilitaattorit: ryhmä, joka koostui johtajista ja tavoitteena oli tukea johtamista sekä lisätä itseohjautuvuutta päätöksenteossa ja muutoksen onnistumisessa. Lisäksi fasilitaattorit harjoittelivat omaa osuuttaan uusien henkilöiden haltuun ottamista
    - o Johtotiimi - fasilitaattori: yhteisöpalveluiden päälliköistä koostuva työryhmä, jossa vahvistettiin lähijohtamista sekä harjoiteltiin siinä vaadittavia fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi fasilitaattorit harjoittelivat omaa osuuttaan uusien henkilöiden haltuun ottamista
    - o Henkilöstö – fasilitaattorit: yhteisöpalveluiden henkilöstöstä koottu ryhmä, joka vahvisti omalla toiminnallaan yhteistyötä, muutossietoisuutta ja itseohjautuvuutta uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Lisäksi fasilitaattorit harjoittelivat omaa osuuttaan uusien henkilöiden haltuun ottamisessa
- 4) Fasilitaattorit harjoittelivat ja testasivat itsenäisesti fasilitointitaitoja omissa työyhteisryhmissä asiantuntijan ohjeistuksen mukaisesti. Näissä itseohjautuvissa laboratorioissa henkilöstö arvioi fasilitaattorin onnistumista ja antoi palautetta sekä pohtivat mahdollisia muutostarpeita. Pilottitiimeissä (työyhteisöjä) fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja opeteltiin valmentajan ja fasilitaattorin kanssa yhteistyössä sekä heidän työyhteisöissä testattiin uusia toimintatapoja yhteistyön rakentamisessa, uusien

henkilöiden perehdyttämisen prosessissa, itseohjautuvuudessa esim. palaverien pitämisessä ilman esihenkilöä.

- 5) Esihenkilöiden yhteisöohjautuvuus laboratorioon osallistuvat yhteisöpalvelujohtaja, kaikki yhteisöpalveluiden päälliköt sekä tiimivastaavat. Tässä laboratoriossa jalostettiin vuorovaikutus- ja fasilitointitaitoja sekä luotiin yhteys henkilöiden välille. Tällä mahdollistettiin sekä uusien henkilöiden perehtyminen yhteisöpalveluiden toimintaan, mutta myös opittiin tunnistamaan eri palveluiden tarpeet johtamisen näkökulmasta.
- 6) Ohjausryhmän laboratorioon osallistuivat yhteisöpalveluiden avainhenkilöt ja projektivastaava. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata ja arvioida hankkeen etenemistä, päättää hankkeen liittyvistä toimenpiteistä sekä kehittää hankkeen johtamista ja prosesseja. Ohjausryhmä ei toiminut ainoastaan ohjausryhmänä, vaan siinä myös luotiin uutta johtajuuskulttuuria ja varmistettiin jokaisen johtajan henkilökohtainen muutosvalmius uuteen tapaan toimia.
- 7) Päätöstilaisuuksissa, jotka järjestettiin kaikissa yhteisöpalveluiden osallistuvissa ryhmissä: käytiin läpi hankkeen tavoitteiden saavuttaminen ja vaikuttavuuden viestiminen sekä hankkeen saavutuksista juhliminen. Lisäksi päätettiin jatkotoimintamallit hankkeen aikana sovituille uusille työkaluille, toimintatavoille ja verkostoille.
- 8) Osallistuvien organisaatioiden yhteiset fasilitointilaboratoriot: Osallistuvat työyhteisöjen avainhenkilöt ja fasilitaattorit kokoontuivat neljä kertaa hankkeen aikana kehittämään yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita.

## Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Työhyvinvointi, vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat kehittyneet kaikilla henkilöstötasoilla. Muutoksen johtaminen ja hallinta on hyvällä tasolla. Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan muutosprosessiin ja on sen myötä sitoutunut uusiin toimintamalleihin sekä uuteen tapaan toimia vahvasti yhteistyötä tekevässä organisaatiossa. Uudet fasilitaattorit ovat omalla toiminnallaan vahvistaneet yhteisöpalveluiden sisäistä yhteistyötä. Fasilitaattorit ovat osa johtamisjärjestelmää ja heillä on käytössään opas, joka sisältää erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja fasilitoida tilaisuuksia ja toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ratkaisukeskeisesti ja kannustavasti. Omatoimisuus ja vastuunotto omasta tekemisestä on kasvanut ja myös yhteisöohjautuvuus tuo laajasti uusia ideoita toiminnan johtamiseen sekä itsensä johtamiseen tulee uusia näkökulmia. Uudet henkilöt ovat saaneet tarvittavaa tietoa toiminnasta, työtehtävästä ja tutustunut muuhun henkilökuntaan – sitoutuminen ja luottamus on hyvällä tasolla. Vaihtuvuus on vähentynyt merkittävästi ja työhyvinvointi lisääntynyt, koska arjen työn tekeminen on sujuvoitunut ja kehittynyt hyvään suuntaan. Kokouskäytänteet ovat kehittyneet sekä sisällöllisesti että tavoista toimia kokouksissa esim. vuorovaikutus osallistujien kesken. Kokousten määrä on sopiva ja uusien fasilitointitaitojen ansiosta kokousten puheenjohtajuus voidaan jakaa useamman henkilön kesken. Lisäksi fasilitointitaitojen kehittyminen näkyy siinä, että kokouksissa ja muissakin tilaisuuksissa käytetään laajemmin erilaisia menetelmiä. Tätä kautta kokouksista tulee isompi hyöty ja lisäarvo toiminnalle. Yhteisöpalveluiden yksiköiden yhteistyö on merkittävästi lisääntynyt. Resursseja on pystytty yhdistämään, työnkierto ja toisten auttaminen on lisääntynyt. Palvelut nähdään selkeästi yhtenäisenä kokonaisuutena sekä tekemisen että johtamisen näkökulmasta.

Hankkeen aikana on hahmottunut uuden yhteisöpalveluiden kokonaisuus, johdon ja esihenkilöiden vastuut ovat selkiytyneet, tehtävälueiden päälliköiden keskinäinen yhteistyö on selkeästi parempaa. On tunnistettu, että johtamistyyllillä on iso vaikutus työyhteisöön ja siellä työskentelyyn. Vaihtuvuus

on hankkeen edetessä vähentynyt ja vaikka alussa oli vaihtuvuutta, kaikki toiminta on mennyt hyvin ja tehty saumattomasti yhteistyötä kaikilla henkilöstötasoilla.

Hankkeen aikana ja sen ansiosta luotiin yhteinen kohtaamiskalenteri, johon on laitettu kaikki yhteisöpalveluiden yhteiset tapaamiset. Tämän avulla koko henkilökunta on oppinut tuntemaan toisensa ja toisen työn paremmin. Hankkeen verkostotilaisuuksissa fasilitaattorit saivat vertaiskokemusta sekä hyviä käytänteitä jaettavaksi.

Hankkeessa syntyi fasilitaattorin käsikirja, joka jaetaan sekä hankkeeseen osallistuville fasilitaattoreille, mutta myös kuntaorganisaatiossa laajemmin muun henkilökunnan käyttöön. Kolmen eri asiantuntijaorganisaation palvelut hankkeessa tuovat uusia ja erilaisia näkökulmia kehittämiseen sekä antavat mahdollisuuden löytää sopiva tapa sekä menetelmät erilaisten haasteiden ratkaisuun ulkopuolisen asiantuntijan avulla.

## Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kaikista tilaisuuksista kerättiin osallistujilta palautteita ja ohjausryhmä on yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa keskustellut palautteista koko hankkeen ajan. Palautteet kerättiin sanallisena. Palautteiden perusteella voidaan todeta, että hankkeen vaikutus on ollut erittäin merkittävä yhteisöpalveluiden toiminnalle, mutta myös jokaisen yksittäisen henkilön organisaatiossa toimimiseen.

Kokousten tehokkuutta mitattiin niiden määrällä ja kestolla. Palaverit ovat tehostuneet ja niiden sisältö sekä niihin valmistautuminen on selkeästi parantunut. Tällä saatiin tehollisen työajan lisäämistä eli työajan käyttöä varsinaisen työtehtävän suorittamiseen. Parempi Työyhteisö-hyvinvointikysely toistettiin hankkeen loppupuolella, joka mittasi vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kehittymisen osalta. Sen tulokset eivät tähän raporttiin ehtineet

Jatkotoimenpiteinä jokainen tiimi kehittää omaa toimintaansa esihenkilöiden johdolla ja fasilitaattorit kokoontuvat säännöllisesti oppimaan lisää fasilitointitaitoja uuden käsikirjan tuella.

## Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on viestitty kunnan johtoryhmässä, lautakunnassa ja muissa kunnan päättävissä ryhmissä. Lisäksi hankkeesta on tiedotettu muuta kunnan henkilökuntaa sekä kuntalaisia.

Hankkeessa kolmen asiantuntijayrityksen osaamisen yhdistäminen kokeilevaa yhteistyötä tekemällä → uusia menetelmiä ja tapoja auttaa työyhteisöjä uudistamaan fasilitointi- ja vuorovaikutustapoja kohti osallistavaa kulttuuria yhteisissä asiantuntijoiden tekemistä ja toimintaa yhdistävissä laboratorioissa

Osallistuvien organisaatioiden fasilitointilaboratoriot: Osallistuvat työyhteisöjen avainhenkilöt ja fasilitaattorit kehittivät yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita ja uusia tapoja toimia fasilitoivassa työkulttuurissa. Fasilitaattoreiden tuominen saatiin osaksi johtajuuskulttuuria, joka tukee valmentavaa johtamista ja itseohjautuvaa toimintakulttuuria

Taidelähtöisten menetelmien käyttäminen ja kokemusten kerääminen hyödyistä – symboliikan käyttäminen työyhteisön kehittämisessä, yhdessä kehittäminen. Hankkeessa osallistujat tunnistivat ja huomasivat, miten taide menetelmänä tukee erittäinkin haastavien tilanteiden ratkaisussa, mutta myös tulevaisuutta ja tavoitteita määrittäessä.

## Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

**Nimi:** Kati Hämäläinen

**Organisaatio:** Lempäälän kunta

[kati.hamalainen-myllymaki@lempaala.fi](mailto:kati.hamalainen-myllymaki@lempaala.fi)

040 1337390

**Nimi:** Jaana Turunen

**Organisaatio:** Valmennustrio Oy

[jaana.turunen@valmennustrio.fi](mailto:jaana.turunen@valmennustrio.fi)

040 7426292