



---

# FASILITOINTI- JA VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMINEN REISJÄRVEN KUNNASSA

---

TSR rahoitteen hankkeen 08/2022-12/2023 loppuraportti



18. JOULUKUUTA 2023  
REISJÄRVEN KUNTA  
Marjut Silvast

## 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 .....	4
VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	4
ORGANISAATIOSSII JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT .....	5

## Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kunnan strategiassa on määritelty tavoitteeksi työhyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta osaksi toimialojen arkea. Kunnassa toteutettiin työhyvinvointikysely tammikuussa 2022 koko henkilöstölle. Tulosten perusteella työhyvinvointia on tärkeää lähteä kehittämään lisäämällä luottamusta esihenkilöiden/johdon ja työntekijöiden välillä, parantamalla viestintää ja vuorovaikutustaitoja, sekä yhteistyötä eri palveluiden välillä, mutta myös eri henkilöiden välillä. Lisäksi panostaminen työkykyisyyden ylläpitämiseen nähtiin tärkeänä. Kyselystä kävi ilmi myös, että vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämiseen on tärkeää lisätä, esihenkilön palautteen antamista kehittää ja lisätä osaamista muutoksien tekemiseen. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueeseen liittymien on iso muutos kunnan toiminnalle. Hankkeen aikana luotava fasilitaattorimalli nähtiin tärkeänä osana näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kunnan n. 200 työntekijästä hankkeeseen osallistui kaikilta toimialoilta henkilöstöä, sivistyspalveluista varhaiskasvatus ja kaikki kunnan esihenkilöt – yhteensä 100 henkilöä.

## 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 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 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 verkostofasilitaattoreiden kanssa fasilitoijien käsikirja. Oppaaseen kirjattiin ohjeita ja työkaluja esimerkiksi henkilöstön osallistamiseen, työyhteisön yhteisten tilaisuuksien (esim. palaverit, kehittämispäivät, ryhmäkeskustelut) tehokkaaseen vetämiseen, kehittämisideoiden 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 työkuultuurissa. Malli on jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin (laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen).

Reisjärven kunnan hankkeen tavoitteina oli viestintä- ja vuorovaikutustaitojen lisääminen sekä moniammatillisen fasilitaattoriryhmän saaminen osaksi kunnan johtamisjärjestelmää. Hankkeen aikana opittiin edistämään työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä, fasilitointitaitoja sekä muutoksista tulevien uusien toimintatapojen edistämistä. Toiminnan kehittäminen ja muutokset vaativat hyvää yhteistyötä, mikä edellyttää myös luottamuksen rakentamista eri henkilöstöryhmien välillä. Hankkeella tavoiteltiin fasilitoijien osaamisen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä kaikilla henkilöstötasoilla kannustavina, ohjaavina, ja inspiroivina erilaisten tilaisuuksien vetäjinä. Tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön kokemusta osallisuudesta. Fasilitaattorit oppivat erilaisten tilaisuuksien ohjaamista niin läsnä- kuin etätilaisuuksissa. Fasilitaattorit harjoittelivat fasilitointia hankkeen tilaisuuksissa ja itsenäisesti omissa työyksiköissään.

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 ketteryyteen ja jatkuvaan oppimiseen (Minja Vitikka, Jyväskylän yliopisto, 2020)

Valmennustrio Oy:stä Jaana Turunen ja Jenni Harju, Valmennustalo Virta Oy:stä Sirpa Puolakka sekä Crealifesta Marie Mikkonen

## Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

- 1) Hanke alkoi **kick off tilaisuuksilla** kaikille hankkeeseen osallistuneille. Tilaisuuksissa syvennyttiin hankkeen tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan sekä käytiin läpi fasilitointitaitojen kulmakivet eli mitä fasilitointi tarkoittaa ilmiönä/konkreettisesti sekä fasilitointitaitojen merkitys johtamisessa/esihenkilötyössä sekä henkilöstön arjen työssä.
- 2) **Moniammatillisen fasilitaattoriryhmän laboratorioissa** syvennyttiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen eri osa-alueisiin. Fasilitaattorien 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. Fasilitaattoreiksi valittiin kaksi henkilöä kaikista kunnan palveluista: yksi esihenkilö ja yksi työntekijä sekä kunnan henkilöstöjohtaja.
- 3) **Fasilitaattorit** harjoittelivat ja testasivat itsenäisesti fasilitointitaitojen omissa työyhteisryhmissä asiantuntijan ohjeistuksen mukaisesti. **Pilottitiimeissä (työyhteisöjä)** fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja opeteltiin valmentajan ja fasilitaattorin kanssa yhteistyössä sekä testattiin uusia toimintatapoja viestinnässä, vuorovaikutuksessa, luottamuksen rakentamisessa ja yhteistyössä.
- 4) **Esihenkilötyön kehittämisen laboratorioihin** osallistuivat kunnanjohtaja, talous- ja henkilöstöjohtaja, sivistysjohtaja, tekninen johtaja, varhaiskasvatuspäällikkö sekä ala-asteen rehtori. Tässä laboratoriossa jalostettiin vuorovaikutus- ja fasilitointitaitoja sekä luotiin yhteys henkilöiden välille. Tällä vahvistettiin luottamusta henkilöiden välillä, opeteltiin yhdessä keskustelu- ja kuuntelutaitoja sekä lisättiin kannustavan yhteistyön tekemistä johtamisessa. Yhdessä johtajien kanssa määriteltiin kunnan johtamisen arvot.
- 5) **Ohjausryhmän laboratorioon** osallistui kunnan johtoryhmä ja hankkeen projektivastaava. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata ja arvioida hankkeen etenemistä, päättää hankkeen liittyvistä toimenpiteistä sekä kehittää hankkeen johtamista ja prosesseja. Loimme uutta johtajuuskulttuuria ja muutosvalmiutta uuteen tapaa toimia.
- 6) **Päätöstilaisuudessa** käytiin läpi hankkeen tavoitteiden saavuttaminen ja vaikuttavuus sekä juhlistettiin hankkeen saavutuksia. Lisäksi ideoitiiin jatkotoimintamallit hankkeen aikana sovituille uudelle toimintamallille.
- 7) **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

Fasilitaattorilta kerätyn palautteen perusteella hyödyllisimmäksi koettiin menetelmät ryhmätyöskentelyyn ja ongelmanratkaisuun, ratkaisukeskeiset kysymystekniikat, kuuntelun taidon opettelu, rohkeuden vahvistuminen- esim. rohkeus ottaa asioita puheeksi sekä esihenkilö- ja palaveritaitojen harjoittelu.

Esihenkilötyön kehittymisen osalta koettiin, että keskustelun tasapuolisuus on lisääntynyt, vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri on parantunut, palaverit ovat tehokkaampia, tiedonkulku parani ja henkilöstön näkemykset otetaan huomioon paremmin.

Hankkeen päätöstilaisuudessa henkilöstöryhmät tekivät näkyväksi tuloksia ja saavutettuja tavoitteita. Erityisesti tiedonkulku ja palaverikäytänteet kehittivät ja yhteistyö eri yksiköiden välillä parantui. Avoimuus- rohkeus ilmaista ajatuksia ja uskallus ottaa asioita puheeksi lisääntyi. Yhteiset tavoitteet ovat selkeämpiä ja toisten tehtäväkenttiä ymmärretään paremmin. Erilaisuutta ja toisten toimintatapoja ymmärretään ja hyväksytään paremmin. Yhteisöllisyys lisääntyi, kokeilukulttuuri vahvistui ja kyvykkyys ratkaista ongelmia edistyi.

## Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Päätöstilaisuudessa kaikki hankkeeseen osallistuneet henkilöstöryhmät tekivät näkyväksi, arvioivat ja keskustelivat hankkeen tuloksista. Fasilitoijilta kerättiin kirjallinen palaute. Lisäksi jatkuvaa arviointia on tehty hankkeen ohjausryhmässä. Ohjausryhmässä on käyty säännöllisesti läpi hankkeen tilaisuuksien tuotokset ja eteen tulleet pulmat, joita on ratkottu yhdessä.

Hanke nosti esille dokumentoinnin ja toiminnankuvausten kehittämisen tarpeen. Tätä varten käynnistettiin intran kehittämisen ja sisällöntuotannon prosessi. Tavoitteena on kehittää kunnan dokumentaatiota, laadunvarmistusta, viestintää ja perehdytystä.

Fasilitointiosaamista hyödynnetään henkilöstökyselyn tulosten käsittelemiseksi ratkaisutyöpajoissa fasilitoijien toimesta keväällä.

## Viestintä ja 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 kunnan hallitukselle.

Hankkeen käynnistyessä tehtiin lehtiartikkeli Reisjärvi -lehteen. Peruskoulun oppilaat osallistettiin hankkeen alussa innovoimaan ja toteuttamaan hankkeelle oma logo. Logokilpailuun osallistuttiin innokkaasti ja voittajalogo hyödynnettiin hankkeen materiaaleissa. Logot olivat esillä myös näyttelyssä.

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 työkuulttuurissa. 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.

Hankkeessa tuotettiin mm. fasilitoijien käsikirja oppaaksi. Varhaiskasvatuksessa luotiin rakentavan keskustelu- ja toimintakulttuurin itsearviointilomake ja arviointiprosessi, jota voidaan hyödyntää mallina minkä tahansa kehittämiskohteen arvioimiseksi ja siitä keskustelemiseksi.

## Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Marjut Silvast, kunnanjohtaja, Reisjärven kunta: [marjut.silvast@reisjarvi.fi](mailto:marjut.silvast@reisjarvi.fi)

Jaana Turunen, työyhteisövalmentaja, Valmennustrio Oy: [jaana.turunen@valmennustrio.fi](mailto:jaana.turunen@valmennustrio.fi)

Jenni Harju, työyhteisövalmentaja, Valmennustrio Oy: [jenni.harju@valmennustrio.fi](mailto:jenni.harju@valmennustrio.fi)

Sirpa Puolakka, yritysvalmentaja, Valmennustalo Virta Oy: [sirpa.puolakka@valmennustalovirta.fi](mailto:sirpa.puolakka@valmennustalovirta.fi)

Marie Mikkonen, luovuusvalmentaja, Crealife: [marie@crealife.fi](mailto:marie@crealife.fi)