

MUONIO

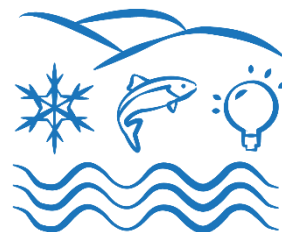
Hyvinvoiva ja oppiva työyhteisö

– Muonion kunta kohti valmentavaa ja osallistavaa
työkulttuuria

TSR-kehittämishankkeen #200276 loppuraportti



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Sisällysluettelo

1	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa	2
2	Hankkeen taustatiedot	2
3	Asiantuntijakumppani hankkeen toteuttamiseksi	3
4	Hankkeessa sovellettu tutkimustausta	3
5	Hankkeen toteutuksen arviointi	4
6	Mahdolliset jatkotoimenpiteet	6
7	Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	6
8	Viestintä hankkeen aikana	7
9	Yhteenveto hankkeesta	7
10	Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijakumppanin yhteystiedot	8

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Muonio on noin 2300 asukkaan kunta Tunturi-Lapissa. Kuntastrategiassa kunta nojaa perusarvojen varaan, jotka ovat yrittäjäystävällisyys, yhteistyökykyisyys, kansainvälisyys ja suvaitsevaisuus. Kunta pyrkii tuottamaan laadukkaat palvelut kuntalaisilleen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja on avoin erilaisille yhteistyömalleille.

Kunnan palveluksessa on noin 200 henkilöä, joista 150 vakituudessa palvelussuhteessa. Kunnanvirasto on jaettu päävastuualueittain neljään osastoon, jotka ovat hallinto-osasto, sivistysosasto, sosiaaliosasto ja tekninen osasto.

Kunta päätti loppuvuonna 2019 käynnistää organisaatiouudistuksen, jossa työhyvinvoinnin edistämisen nähtiin olevan keskeisessä asemassa.

2 Hankkeen taustatiedot

Uuden kunta-ajan organisaation edellytys on oppiva ja hyvinvoiva organisaatio. Yhteistyön ja osallistumisen lisääntyminen ovat avaintavoitteita resurssitehokkaiden palveluiden tuottamisessa. Hankkeessa oli tarkoitus kehittää johtamis- ja alaistaitoja kestävästi ja yhteisesti siten, että myös palveluita on mahdollista tulevaisuudessa tuottaa yhdessä prosesseina, osallistaen sekä hallintokuntarajat ylittäen.

Osana organisaatiouudistuksen valmistelutyötä järjestettiin osallistavia työpajoja niin viranhaltijoille kuin luottamushenkilöille, käytiin läpi aikaisemmin kerättyä tausta-aineistoa sekä tarkistettiin kuntastrategian suuntia; näiden pohjalta koottiin yhteinen SWOT-analyysi, jossa tiivistettiin kunnan tulevat kehittämissuunnat sekä strategiset onnistumisen kärjet. Työhyvinvoinnin edistämisen nähtiin olevan keskeinen, vahva em. kärki, jonka myötä mahdollistetaan laajempi elinvoiman ja hyvinvoinnin edistäminen.

Kuntastrategiassaan Muonio on päättänyt siirtyä kuntatyössä uuteen aikaan, ja hankkeen nähtiin tukevan tiiviisti tätä tavoitetta. Kunnan organisaatiouudistuksen tavoitteena on ollut vahvistaa kuntalaislähtöistä toimintatapaa ja yhden luukun palveluperiaatetta. Uudistukseen ovat kuuluneet myös tavoitteet uudesta osallisuusmallista ja teknologian hyödyntämisestä. Uuden kuntatyön ajan organisaatiota ei saavuteta ilman hyvinvoivaa, oppivaa ja sitoutunutta henkilöstöä.

Työsuojelurahastolta haettavan kehittämishankkeen nimeksi tuli ”Hyvinvoiva ja oppiva työyhteisö - Muonion kunta kohti valmentavaa ja osallistavaa työkuultuuria”, joka lyhentyi hankkeen aikana kutsumanimeksi HYPPY-hanke. Hankkeen tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen työkuultuuria uudistamalla, valmentavan, osallistavan johtamisen ja työyhteisötaitojen kehittyminen sekä digitaalisten taitojen kehittyminen. Lisäksi tavoiteltiin yhteistyön ja viestinnän kehittymistä ja kuntaorganisaatioon sitoutumisen lisääntymistä.

Asiantuntijakumppanina toimineen Valmennustalo Virta Oy:n tavoitteena oli kehittää digitaalista oppimisalustaa hyödyntävä, vaikuttava kustannustehokas työyhteisön kehittämisprosessi.

Kehittämisprosessi päätettiin toteuttaa yhteisöllistä oppimista tukevin osallistavin ja toiminnallisin menetelmin. Asiantuntijoiden työskentelyote oli dialoginen ja coachaava. Lisäksi prosessissa haluttiin hyödyntää digitaalista oppimisalustaa ja oppimista tukevaa sähköistä työkalua, Qridiä, joka on alunperin koulumaailmaan kehitetty oppimisalusta. Qridi on otettu käyttöön viime vuosina myös urheiluvalmennuksessa, ja se on tulossa laajemmin valmentavan johtamisen tueksi myös työelämässä. Hankkeessa haluttiin testata Qridin mahdollisuuksia vauhdittaa ja syventää valmentavan johtamisotteen omaksumista kuntaorganisaatiossa.

Hankkeen työskentelymuodoiksi valikoituivat seuraavat työskentelymuodot: lähityöpajat, etätöypajat, työyksiköiden kehittämistehtävät, esimiesten pienryhmätyöskentelyt ja Qridi-seurantaprosessi.

3 Asiantuntijakumppani hankkeen toteuttamiseksi

Valitsimme asiantuntijakumppaniksemme Valmennustalo Virta Oy:n, koska perehdytysimme Virran referensseihin vakuutuimme, että yrityksellä olisi kunnalle annettavaa ja kumppanuutena em. hankekokonaisuutta voitaisiin viedä eteenpäin. Otimme heihin yhteyttä ja pyysimme tarjousta. Valmennustalo Virran tarjous, toiminnan tausta-ajatus sekä uutuusarvo sopivat erinomaisen hyvin kunnan kehittämistarpeeseen.

Valmennustalo Virta Oy on vuonna 2009 perustettu oululainen henkilöstön kehittämisyritys, jonka missiona edistää työhyvinvointia ja tuloksellista toimintaa. Yritys tarjoaa asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä kehittämistyöpajoja, fasilointia, coachausta, työyhteisösovitteita sekä henkilöstövalmennuksia. Valmennustalo Virta Oy on yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden Teija Mykrän ja Sirpa Puolakan omistama yritys.

4 Hankkeessa sovellettu tutkimusta

Hanke nojasi tutkimuksiin valmentavan johtamisen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen. Valmentavalla johtamisella on paljon yhteyksiä organisaation oppimisteorioihin, jotka pyrkivät selvittämään, miten osaamista kehitetään koko organisaation tasolla (mm. Senge 1990).

Valmentavan johtamistyylin on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja oppimiseen. Esimerkiksi Uutelan väitöstutkimuksen mukaan valmentava esimiestyö, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostivat toisiaan vahvistavan ja tukevan kehämäisen ko-

konaisuuden: Esimiehen tukiessa oppimista vahvistuivat samalla työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukset ja taas työhyvinvoinnin kokemukset vaikuttivat myönteisesti työssä oppimiseen. (Uutela 2019)

Marja-Liisa Manka on tutkinut, millainen lähiesimiestyö on yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutteinen johtaminen, jossa korostuu arvostava kohtaaminen, vaikutusmahdollisuudet ja tuen saaminen lisäävät henkilöstön työhyvinvointia. (Manka 2010) Nämä ovat keskeisiä asioita valmentavassa johtamisessa.

lina Väliä (2014) tutki pro gradu -tutkielmassaan valmentavan johtamisotteen yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstön työtyytyväisyys oli kasvanut samalla, kun henkilöstön osaamista oli kehitetty muun muassa valmentavan johtamisen avulla (Väliä 2014).

Valmentavan johtamisen tutkimuskenttä on hyvin hajanainen ja monitieteinen. Tämän hankkeen taustalla oli vahva luottamus yhteistoiminnalliseen oppimiseen (jossa lähtökohtana on, että yksilöllisen oppimistuloksen saavuttamiseksi ryhmän jäsenet tarvitsevat toisiaan) ja David Kolbin näkemykseen kokemuksellisesta oppimisesta. Hankkeessa hyödynnettiin osallistavaa pedagogiikkaa sekä oppimisen tutkimuksia (esim. John Hattie & Helen Timperley 2007).

5 Hankkeen toteutuksen arviointi

Tavoitteena hankkeessa oli kehittää henkilöstön työhyvinvointia uudistamalla työkuultuuria.

Hankkeen toteutus sujui hankesuunnitelman mukaisesti. Prosessi toteutettiin yhteisöllistä oppimista tukevin osallistavin ja toiminnallisoin menetelmin: lähi- ja etätyöpajat, välitehtävät, pienryhmätyöskentely ja Qridi-seurantaprosessi. Koronapandemian vuoksi kaksi esimiesten sekä yksi koko henkilöstön lähityöpaja muutettiin osallistaviksi etätyöpajoiksi. Etätyöpajoja tarjottiin vaihtoehtoisina ajankohtina, jotta mahdollisimman moni kunnan työntekijä pääsisi näihin osallistumaan. Lisäksi em. työpajat nauhoitettiin, jotta nämä pystyi katsomaan myöhemmin, jos oli estynyt tulemaan varsinaiseen työpajaan mukaan.

Prosessin keskiössä oli esimiestyön vaikuttavuus ja uusi vire: tavoitteena oli, että esimiehet sitoutuvat osallistavaan työkuultuuriin ja ottavat valmentavan johtamisen työkalut ja menetelmät aktiiviseen käyttöön arkijohtamisessa. Tämä tavoite saavutettiin kiitettävän hyvin. Suurin osa esimiehistä otti vähintään jonkun uuden osallistavan menetelmän käyttöön arkijohtamisessaan.

Hankkeen myötä esimiestyö tiivistyi huomattavasti ja sparraus- ja vertaustuki on tullut säännönmukaisemmaksi. Hankkeen myötä kunnan esimiehet jatkavat tavoitteellista tiimityöskentelyä, vuosikellon mukaisesti. Tämä muutos ja laajennetun johtoryhmän rooli

on tunnustettu myös kunnan uudessa hallintosäännössä, joka astuu voimaan 1.8.2021 alkaen.

Henkilöstön työpajojen tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö uudenlaiseen työkuulttuuriin ja herättää jokainen työyhteisön jäsen huomaamaan oman vastuunsa työyhteisön toimivuudesta. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä sitoutuu osallistumaan yhteiseen kehittämiseen, kun esimies osallistamalla tarjoaa siihen mahdollisuuden.

Tämä tavoite saavutettiin melko hyvin. Palautekyselyssä 78 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän "Olemme tiimissämme asettaneet yhteisen kehittämistavoitteen" kanssa. Tiimit asettivat kehittämistavoitteekseen mm. seuraavia tavoitteita: palaverikäytänteiden kehittäminen ja säännönmukaistaminen, työvuorolistojen itsenäinen suunnittelu, yhteisten pelisääntöjen rakentaminen, palautteen lisääminen ja palautetaitojen kehittyminen sekä keskinäisen yhteydenpidon ja viestinnän lisääminen. 93 % henkilöstön palautekyselyyn vastaajista kertoikin osallistuneensa työyhteisön yhteisiin keskusteluihin. Henkilöstön työpajassa raportoitiin, että aiempaa tiheämmin järjestettyjä, viikoittaisia tiimipalavereita pidettiin hyvänä asiana.

Tavoitteena oli myös, että jokainen työntekijä asettaa oman henkilökohtaisen kehittämistavoitteensa. Esimiehistä 100 % asetti tavoitteen valmentajien johdolla. Asetetut tavoitteet olivat esimerkiksi säännöllisten valmennusvarttien pitäminen, kuuntelemisen taidon kehittyminen, osallistamisen lisääminen palavereissa sekä puheeksi ottamisen taidoissa kehittyminen. Myös kaikkia kunnan työntekijöitä ohjattiin asettamaan oma henkilökohtainen tavoite, mutta siitä tietoa ei ole tietoa, kuinka moni näin toimi.

Palautekyselyn vastaajista n. 64 % näkee, että kunnan työkuulttuurissa on tapahtunut muutosta osallistavaan suuntaan. 54 % vastaajista näkee, että esimiehen johtamistapa on aiempaa osallistavampi ja vuorovaikutteisempi. 58 % kokee, että kunnan työkuulttuuri on menossa parempaan suuntaan. Esimiehet itse raportoivat, että ovat panostaneet johdettaviensa osallistamiseen ja etenkin lisänneet henkilöstön kuuntelemista. Lisäksi esimiehet kertoivat käyttäneensä osallistavia johtamismenetelmiä kuten kierrosmenetelmää, lapputyöskentelyä ja valmennusvartteja.

Hankkeen pääpaino oli esimiestyön kehittämisessä. 86 % esimiesten palautekyselyyn vastaajista oli tyytyväisiä esimiesten työpajoihin. Viimeisessä työpajassa esimiehet raportoivat, että hankkeen aikana esimiestyö on muuttunut yhteisöllisemmäksi; enää ei tarvitse puurtaa yksin, vaan tukea saa kollegoilta. Esimiehet kokivat, että heidän asemansa oli paremmin tunnustettu ja tarpeisiin vastattu, kehittämistukea tarjottu. Esimiestyö on nostettu sille kuuluvaan arvoon ja on nyt tarjoutunut mahdollisuus myös kehittää em. taitoja. Esimiesten mukaan myös puhumisen kulttuurissa on tapahtunut muutosta avoimempaan suuntaan.

Yhteistyö Muonion kunnan ja Valmennustalo Virran kanssa sujui erittäin hyvin. Säännöllisissä ohjausryhmän palavereissa reagoitiin henkilöstön tarpeisiin.

6 Mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen myötä nousi esille seuraavia jatkotoimenpiteitä organisaatioissa:

- Esimiesten vertaistuen jatkaminen – sovittu yhteinen virkistäytymispäivä 22.6., laajennetun johtoryhmätyöskentelyn tunnistaminen myös uudessa hallintosäännössä (astuu voimaan 1.8.2021 alkaen). Säännölliset laajennetun johtoryhmän tapaamiset ja tavoitteellinen, strateginen työskentely.
- Erilaiset esimiestyöskentelyn sparrausmuodot (mm. ”kummitoiminta”, ”tutustu toisen työkuvaan”, säännölliset pienryhmätapaamiset)
- Osallistavat menetelmät osana kunnan strategisia prosesseja sekä mm. yhteistoimintamenettelyä
- Sparrausvaritit osana vuorovaikutusta, säännöllisemmät osastopalaverit
- Jatkoaskeleet henkilöstökoulutuksen suhteen on kartoitettu ja em. tarpeet tehty hankkeessa näkyviksi; seuraavaksi linjataan, mihin kiinnitetään lähitulevaisuudessa kunnan työhyvinvointia tukevassa työskentelyssä huomiota.

Valmennustalo Virta Oy jatkaa yhteistyötä Qridin kanssa työyhteisön kehittämishankkeissa.

7 Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hanke on sovellettavissa muihin pieniin kuntiin Suomessa sekä kaikkiin organisaatioihin, joissa tavoitellaan vastaavaa työkuulttuurin muutosta.

Hanke osaltaan tukee aiempaa tutkimusta, jossa valmentavan johtamisotteen yhteys henkilöstön työhyvinvointiin on todettu. Pedagogisen oppimisolustan hyödyntäminen työkuulttuurin uudistamisessa oli kokeilussa ja siitä saatiin varovaisen positiivisia kokemuksia. Lähes kaikki esimiehet ottivat Qridin käyttöönsä ja noin kolmasosa jatkoi sen käyttöä loppuun asti. Qridi toimi esimiesten digitaalisena valmentajana, muistutti hankkeen tavoitteista ja ohjasi johtamista valmentavaan ja osallistavaan suuntaan.

Merkillepantavaa ja edistyksellistä on, että osallistavaa työskentelytapaa käytettiin myös kunnan YT-neuvotteluissa menestyksekkäästi. Käytännössä kunnassa pidettiin kahdet yhteistoimintamenettelylain mukaiset neuvottelut hankkeen aikana (syy: organisaatiouudistus), ja näissä sovellettiin osallistavaa työskentelytapaa; jokaiselle neuvottelukerralle asetettiin selkeät tavoitteet, ja yhdessä keskustellen vietiin uutta organisaatiostruktuuria eteenpäin. Jokaisen neuvottelukerran jälkeen arvioitiin asetetut tavoitteet. Neuvotteluihin ei siis tultu ikään kuin työnantajan esittämän valmiin mallin kanssa, vaan osallistaen ja aidosti neuvotellen rakennettiin konkreettisesti yhteistä esitystä tulevasta organisaatiomallista.

Niin työnantajan edustajat, työntekijöiden edustajat kuin asiantuntijoina toimineet kokivat osallistavan mallin hedelmällisenä ja antoisana neuvottelumenetelmänä; oltiin tyytyväisempiä itse YT-prosessiin sekä saavutettuun neuvottelutulokseen. Koska kokemukset olivat näin positiivisia ja kannustavia, niitä tarkistellaan vielä mahdollisesti syvällisemmin esimerkiksi tieteellisen artikkelin tai työn muodossa.

8 Viestintä hankkeen aikana

Kehittämishankkeen prosessista on tiedotettu kunnan omilla Facebook-sivuilla ja kunnanjohtajan Twitter-sivuilla. Hankkeesta on tehty yksi kattava julkaisu paikallisessa ja seutukunnallisessa Luoteis-Lappi -lehdessä.

Hankkeen etenemisestä on tiedotettu henkilökuntaa kahden (2) henkilöstökirjeen kautta, joissa on samalla ohjeistettu ja sparrattu tulevaan. Kunnan sisäisissä henkilöstöpalaverissa on hankkeesta keskusteltu säännöllisesti.

Hankkeen päätyttyä Valmennustalo Virta ja työnantajan edustajat lähettivät henkilöstölle tiedotteen hankkeen tuloksista; nämä julkaistaan myös kunnan omilla kotisivuilla sekä facebook -sivuilla.

Tiedottaminen olisi voinut olla aktiivisempaa ja tiiviimpää myös ulospäin, ja hankesuunnitelmaan viitaten, viestinnässä ei onnistuttu niin hyvin kuin oli alun perin tavoitteena; aikataulu- ja resurssihaasteet tämän suhteen olivat haastavat.

9 Yhteenveto hankkeesta

Tämän TSR-hankkeen aikana kunnan esimiestyöhön saadut toimintamallit mahdollistavat askeleen kohti osallistavampaa ja valmentavampaa työkuultuuria. Kun kyseiset toimintamallit saadaan aktiiviseen käyttöön arjessa, voidaan niillä lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitouttaa henkilöstöä tiiviimmin kuntaorganisaatioon.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkuultuurin uudistaminen ovat pitkäkestoisia prosesseja, joita ei sovi unohtaa tämän hankkeen päättymisen jälkeen, vaan niiden eteen on tehtävä työtä aktiivisesti myös tulevaisuudessa.

10 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijakumppanin yhteystiedot

Muonion kunta

Puthaanrannantie 15
99300 Muonio
0400 686 211
kirjaamo@muonio.fi

Lisätietoja hankkeesta Muonion kunnan osalta antaa hallinto- ja henkilöstösuunnittelija Matti Pinola 040 489 5183, matti.pinola@muonio.fi tai kunnanjohtaja Laura Enbuska-Mäki 0400 477 723, laura.enbuska-maki@muonio.fi.

Valmennustalo Virta Oy

Torikatu 52 A 11
90100 Oulu

Valmennustalo Virta Oy:n yhteyshenkilönä toimii Sirpa Puolakka 040 705 6093, sirpa.puolakka@valmennustalovirta.fi.