



FASILITOINTITAITOILLA UUSIA YHTEISTYÖN ULOTTUVUUKSIA KAUHAJOEN KAUPUNGISSA



Työsuojelurahaston rahoittama kehittämishanke 08/2022–12/2023

20. JOULUKUUTA 2023
KAUHAJOEN KAUPUNKI
HYVINVOINTIJOHTAJA EIJA LIIKAMAA

Sisällysluettelo

LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	2
HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLLESI JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle	2
HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	3
HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	3
HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	4
HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET Jatkotoimenpiteet	4
VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ	5
ORGANISAATIOSI JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan Yhteystiedot	5

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kauhajoen kaupungilta hankkeeseen lähti mukaan hyvinvointipalveluiden 40 työntekijää. Hyvinvointipalveluiden nuoriso-, kulttuuri-, kirjasto- ja liikuntapalvelut sekä opistot järjestävät kuntien ennaltaehkäiseviä terveyden ja hyvinvoinnin palveluita. Sote-palveluiden siirtyminen hyvinvointialueen hoidettavaksi tarkoittaa yhdyspinnassa olevien palveluiden kehittämistä ja organisoimista uudelleen. Kauhajoen kaupungin kansalaisopisto ja musiikkiopisto ylläpitävät opistotoimintaa. Panula-opiston musiikkiopetus on toiminut jo vuosia. Suupohjan kansalaisopistojen yhdistyminen on tapahtunut vuoden 2022 syksyllä, joka tarkoitti suurta muutosta koko henkilökunnalle. Opistoissa tapahtuvan toiminnan eheyttäminen yhdeksi kokonaisuudeksi on vaatinut ja vaatii edelleen henkilökunnalta pitkäjänteistä ja sinnikästä muutosvoimaa. Kaupungin nuoriso-, opisto ja kulttuuri-, kirjasto- ja liikuntapalvelut toimivat useiden yhteishankkeiden käynnistäjinä ja organisaattoreina. Hyvinvointipalveluiden henkilökunta järjestää siis toimintaa usean kunnan henkilökunnan ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa yhteistyössä. Suuret muutokset sekä yhteistyön tekeminen vaativat sekä fyysistä että psyykkistä jaksamista, mutta erityisesti taitoja fasilitoida yhä kasvavia määriä erilaisia työpajoja. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on merkittävä etu työn tekemisessä kaikille henkilökunnan jäsenille, koska jokaisella on päivittäin paljon kohtaamisia erilaisten ihmisten kanssa. Hyvinvointipalveluiden johtajan ja esihenkilöiden oli tarpeellista parantaa fasilitointitaitoja ja vuorovaikutustaitoja, koska yhteistyö eri tahojen ja henkilökunnan kanssa vaatii näitä taitoja.

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 aikana fasilitaattorit oppivat organisaatiossa perehdyttää fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja uusille henkilöille ja aiheesta kiinnostuneille sekä fasilitoida erilaisia tilaisuuksia esim. muutostyöpajoja, palaveriteita ja kehittämispäiviä. 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. 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 työkulttuurissa. Malli on jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin (laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen).

Kauhajoen hankkeen päätavoitteena oli saada parannettua hyvinvointipalveluiden henkilökunnan ja esihenkilöiden fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja. Hankkeessa luotiin uusia työkaluja ja menetelmiä fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen lisäämiseksi sekä tuettiin hybridiajan tuomia ilmiöitä ja mahdollisia haasteita. Tavoitteena oli lisätä yhteistyötä ja osaamisen jakamista niin, että hyvinvointipalveluiden henkilökunnasta luodaan kivijalkaa Suupohjan kuntien henkilökunnan kanssa yhteistyölle. Luontevan vuorovaikutuksen avulla oli tavoitteena lisätä myös luottamusta koko henkilökunnan välillä ja saadaa vertaistukea omaan työhön sekä jaksamiseen ja kehittää imagoa ja hyvää työnantajakuvaa veto- ja pitovoimaisuuden lisäämiseksi.

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 Jonna Jantunen, Valmennustalo Virta Oy:stä Teija Mykrä sekä Crealifista Marie Mikkonen

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen toteutuksen vaiheet (kustannuserittely kohta 11) ovat seuraavat.

- 1) Hanke alkoi kahdella ***kick off tilaisuudella*** kaikille hankkeeseen osallistuneille. Toinen oli johdolle ja esihenkilöille ja toinen henkilöstölle eli pilottitiimeille. Tilaisuuksissa syvennyttiin hankkeen tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan sekä käytiin läpi fasilitointitaitojen kulmakivet eli mitä fasilitointi tarkoittaa ilmiönä/konkreettisesti sekä fasilitointitaitojen merkitys johtamisessa/esihenkilötyössä.
- 2) ***Ohjausryhmän laboratorioihin*** osallistuivat kaupungin avainhenkilöitä johtoryhmästä 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.
- 3) ***Esihenkilöiden laboratorioihin*** osallistuivat hyvinvointipalveluiden esihenkilöt. Näissä laboratoriossa jalostettiin vuorovaikutus- ja fasilitointitaitoja sekä luotiin yhteys henkilöiden välille. Tällä opittiin tunnistamaan eri tiimien tarpeet johtamisen näkökulmasta. Esihenkilötyötä kehitettiin valmentavaan ja osallistavaan lähijohtamiseen omissa työyhteisöryhmissä.
- 4) ***Fasilitaattoreiden laboratoriossa*** syvennyttiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen eri osa-alueisiin. Kauhajoen fasilitaattoreiksi valittiin ryhmä henkilöitä hyvinvointipalveluiden eri tiimeistä.

Fasilitaattoreiden kanssa työstettiin:

- Roolin kirkastamista, toiminnan tavoitteiden sopimista, tehtävään perehtymistä fasilitointitaitojen harjoittelua ja menetelmien jalkauttamisen opastamista käytäntöön (testaaminen käytännössä ja arviointia yhdessä asiantuntijoiden kanssa).
- Fasilitaattoreiden kanssa luotiin uusia toimintamalleja ja tapoja valmentavaan ja osallistavaan johtamiskulttuuriin. Laboratorioissa kehitettiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja sekä luotiin yhdessä mallia hiljaisen tiedon keräämiseen.
- Ryhmässä opittiin yhdessä fasilitointi ja vuorovaikutustaitoja, koska hyvään lopputulokseen on tärkeää löytää henkilöitä, jotka ottavat vastuuta kehittämiseen liittyvien palaverien, tilaisuuksien, keskustelujen ja työpajojen fasilitoinnista ja viestinnästä sekä niissä onnistumisesta. Toiminnan kehittäminen vaatii muutoksia ja vanhasta poisoppimista, joten onnistumisen lähtökohdaksi oli saada kaikki henkilöt, jotka ovat muutosten vaikutuspiirissä, keskustelemaan yhdessä ratkaisukeskeisesti ja rakentavasti.

- 5) **Fasilitaattorit** harjoittelivat ja testasivat itsenäisesti fasilitointitaitojen omissa tiimeissä asiantuntijan ohjeistuksen mukaisesti. Näissä **itseohjautuvissa laboratorioissa** henkilöstö arvioi fasilitaattorin onnistumista ja antoi palautetta sekä pohtivat mahdollisia muutostarpeita.
- 6) **Pilottitiimeissä (opistot, kirjasto, nuoriso- ja liikuntapalvelut)** fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja opeteltiin valmentajan ja fasilitaattorin kanssa yhteistyössä sekä heidän kanssa työyhteisöissä testattiin uusia toimintatapoja yhteistyön rakentamisessa, uusien henkilöiden perehdyttämisen prosessissa, itseohjautuvuudessa esim. palaverien pitäminen ilman esihenkilöä.
- 7) **Kaikkien osallistujien yhteinen päätöstilaisuus:** 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 verkostolaboratoriot:** 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

Hankkeen aikana henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseen lisääntyivät ja saatiin sovittua yhdessä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Hyvinvointipalveluiden kokonaisuus selkiytyi, kun kaikista tehtäväkokonaisuuksista tehtiin toiminnan ja tapahtumien vuosikellot. Johtamiseen saatiin proaktiivisuutta johtamisen vuosikellon myötä. Hankkeen aikana tunnistettiin henkilöstön vahvuudet ja se helpottaa tehtävien jakamista, mutta myös vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä.

Hyvinvointipalveluihin saatiin fasilitaattoreita ja heidän fasilitointitaitoja voidaan hyödyntää kaikissa yhteisissä palaverissa, tilaisuuksissa ja kehittämissäpäivissä. Lisäksi fasilitaattorit voivat hyödyntää hankkeen aikana syntyneitä fasilitaattorin käsikirjaa. Tavoitteena oli myös vahvistaa valmentavaa johtamista, johon fasilitointitaidot toivat lisää osaamista toteuttaa sitä esihenkilötyössä.

Hyvinvointipalveluiden henkilökunnan ja esihenkilöiden yhteistyön tekeminen vahvistui ja sillä on vaikutusta työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja yhdessä työn tekemiseen sekä töiden jakamiseen arjessa.

Toteutuneet toimenpiteet mm:

- Tavoitekolmio ja kehittämistoimenpiteiden priorisointi
- Tehtäväkuvat ja organisaatiokaavio
- Sijaisjärjestelyt ja perehdyttämisen prosessiin työkaluja
- Kansalaisopiston ja Panula-opiston pelisäännöt
- Panula-opiston ja kansalaisopiston yhteiset palaverit
- Ajankäytön hallintaan työkaluja esim. aikavarkaista luopumiseen keinoja ja taikatuokion käyttöönotto
- Tiimilupaukset kirjallisena
- Toiminnalliset palaverit
- Vuosikellot

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke oli kokonaisuudessaan erittäin merkittävä kokonaisuus ja se koettiin tärkeäksi kaikilla henkilöstötasoilla. Hankkeen asiantuntijat toivat vahvaa osaamista ja sen myötä sovitut tavoitteet saavutettiin. Kaikissa pilottitiimeissä työstiettiin heille tärkeitä uusia toimintamalleja.

Jatkossa jokainen tiimi jatkaa uusien toimintamallien jalkauttamista sekä omien vuosikellojen mukaisen toiminnan kehittämistä sekä vuosikellon säännöllistä päivittämistä.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on viestitty kaupungin johtoryhmässä ja koko hankkeen ajan hyvinvointipalveluiden palaverissa. Hankkeesta on säännöllisesti tiedotettu kaupungin omissa sisäisissä kanavissa.

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: Eija Liikamaa

Organisaatio: Kauhajoen kaupunki

eija.liikamaa@kauhajoki.fi

040 7392546

Nimi: Jonna Jantunen

Organisaatio: Valmennustrio Oy

jonna.jantunen@valmennustrio.fi

040 830 5159