

Metropolian systeminen kehityshanke

10.12.2015



Työsuojelurahaston tukema kehityshanke

Metropolian yhteyshenkilö

Helena Kuusisto-Ek

Asiantuntijat

TkT (työpsykologia) Jani Roman
Dialogi-instituutti, www.dialogi-instituutti.fi

KM Barbara Malmström
Nova Spectra Oy, www.novaspectra.fi

Dialogi
instituutti.fi



Sisällysluettelo

1.	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	2
2.	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle.....	3
3.	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
4.	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
4.1.	Osa 1: Sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalue -yksikkö, kehitysprosessin pilotointi.....	4
4.2.	Osa 2: Tavoitteiden saavuttaminen Metropoliasa.....	4
5.	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6.	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
7.	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
8.	Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	6

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Metropolia Akatemian vetäjä Helena Kuusisto-Ek on käyttänyt konstellaatiomenetelmää eri puolilla Metropoliaa jo vuodesta 2010 sekä ottanut menetelmän mukaan valtakunnalliseen Korkeakoulujohtamisen ohjelmaan vuosina 2012 ja 2014. Hän on tehnyt yhteistyötä näinä vuosina Nova Spectran ja Barbara Malmströmin kanssa erittäin hyvin palauttein. Helmikuun 2015 esimiesten Metropolia Akatemiaan hän kutsui Barbara Malmströmin lisäksi Jani Romanin, sillä hän näki konstellaatiomenetelmän kehittämispotentiaalin ja halusi tuoda yhteen kaksi Suomen johtavaa menetelmän osajaa toisiaan täydentävin osaamisprofiilein. Loogisena jatkona helmikuun konstellaatiopäivälle haluttiin laajentaa konseptin käyttöönottoa laajemmin Metropoliasa syksyllä 2015, niin että sekä menetelmä että Metropolian johdon asettama kysymys toiminnan samansuuntaisuudesta edistyisivät.

Metropolian sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalue -yksikön vetäjä Jaana Manssila otti yhteyttä Jani Romaniin helmikuussa olleen Metropolia Akatemian jälkeen ja toivoi, että voisimme etsiä keinoja tukea yksikköä edistämään työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Totesimme, että tämä tapaus voisi sopia hyvin Romanin työstämän kehitysprosessin pilotiksi, koska siinä käsitellään juuri näitä tavoitteiksi asetettuja elementtejä, ja toisaalta Metropolian mittausdata auttaa prosessin onnistumisen arviointia.

Sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalueen hanke tuottaa lisäksi koko Metropoliaa koskevan hankkeen tueksi informaatiota ja kokonaisuutena molemmissa kyettiin pilotoimaan systemisen konstellaation menetelmää ja systeemistä ymmärrystä.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hanke jakaantuu kahteen osaan: 1) Sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalueen kehityshanke ja 2) koko Metropoliaa koskeva kehityshanke.

Ensimmäisessä osassa pilotoitiin kehityskonseptia, jossa kolmen elementin avulla autettiin yksikköä toimimaan entistä paremmin. Elementit ovat: 1) vastuu itsestä (mindfulness), 2) vastuu vuorovaikutuksesta (dialogitaidot) ja 3) vastuu yhteisöstä (systeeminen ymmärrys).

Toisessa osassa sovellettiin systeemisen konstellaation menetelmää Metropolian kaikista yksiköistä muodostettujen ryhmien kanssa pyrkien tunnistamaan tekijöitä, jotka edistävät ja estävät strategian toteutumista ja yksiköiden onnistumista.

Hankkeen tavoitteina oli:

Ensimmäinen osa (kehitysprosessin pilotointi):

- Organisaation (Metropolian sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalue -yksikkö) työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja luottamuksen kehittäminen käyttäen mindfulnessia, dialogia ja systeemistä konstellaatiota hyödyntävää kehitysprosessia.
- Pilotoida suunniteltu kehitysprosessi, jotta sen pohjalta voidaan rakentaa toimintamalli organisaation kehittämiseksi, ja tätä varten tuoteistaa koulutus, jolla saavutettua osaamista voidaan levittää suomalaisessa yhteiskunnassa organisaatioiden kehittämisessä.

Toinen osa (tavoitteiden saavuttaminen Metropoliaassa):

- Hankkeella tuetaan Metropoliaa etsimällä vastausta kysymykseen: *Mitkä tekijät estävät yksiköitä menestymästä ja joita tunnistamalla konstellaation avulla autetaan yksiköitä kehittymään Metropolian tavoitteiden suuntaisesti?* Konstellaatioworkshopien avulla synnyttää kattavaa informaatiota ja ymmärrystä henkilöstön kokemuksista ja siitä, mihin henkilöstö on suuntautunut (konstellaatio voi osoittaa mm. mitä henkilöstö pitää tärkeänä ja mitä ei).
- Tukea workshopryhmiin osallistuvien yhteistä ymmärrystä Metropolian strategisesti tärkeistä asioista ja auttaa heitä nostamaan esille asioita, jotka estävät organisaation tavoitteiden saavuttamista eri yksiköissä.
- Tunnistaa asioita/elementtejä, joita johdon tulisi ottaa huomioon strategian kehittämisessä, ja jotka vaikuttavat sekä henkilöstön sitoutumiseen että Metropolian menestykseen.
- Tuottaa kokemusta ja ymmärrystä konstellaation soveltumisesta organisaation keskeisten kysymysten käsittelyyn.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Molempien hankkeiden taustalla on Jani Romanin dialogitutkimus ja systeemisen konstellaation tutkimukset. Nämä taas pohjautuvat dialogiteorioihin (esim. Schein, Isaacs), organisaatiokulttuurin teorioihin (esim. Schein, Argyris) ja systeemisen konstellaation teorioihin (Hellinger).

Ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat toimivat TKT (työpsykologia) Jani Roman (molemmat osat) ja KM Barbara Malmström (toinen osa). Molemmat ovat systeemisen konstellaation pioneereja Suomessa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

4.1. Osa 1: Sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalue -yksikkö, kehitysprosessin pilotointi

Kehitysprosessin kolme keskeistä elementtiä ovat 1) vastuu itsestä, 2) vastuu vuorovaikutuksesta ja 3) vastuu yhteisöstä. Elementit ovat läsnä kehitysprosessin kaikissa vaiheissa. Kaksi ensimmäistä tukevat sitä, että prosessissa mahdollistuu mahdollisimman hyvin työhön liittyvien yhteisten asioiden käsittely: miten edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, mikä on kunkin rooli organisaation kokonaisuudessa ja miten edistää koko työyhteisön hyvinvointia.

Käytännössä kehitysprosessin vaiheet olivat:

Valmistelevat vaiheet:

1. **3 x 2 h tiimitapaamista**, joissa käsiteltiin vastuuta itsestä ja vastuuta vuorovaikutuksesta. Nämä tapahtuivat kolmessa rinnakkaisessa tiimissä. **Aikataulu:** Kesä-syyskuu 2015.
 - a. Käytettävät menetelmät: dialogitaidot ja mindfulness.
2. **3 x 45 min. Skype-/Lync-tiimitapaamista**, joissa harjoitettiin mindfulnessia. **Aikataulu:** Kesä-syyskuu 2015.
 - a. Käytettävät menetelmät: dialogitaidot ja mindfulness.

Työyhteisön kysymysten käsittelyyn liittyvät vaiheet:

3. **1 pv tiimitapaaminen**. Päivien aikana käsiteltiin tärkeiksi koettuja asioita organisaatiossa ja etsittiin niihin ymmärrystä sekä ratkaisuja. **Aikataulu:** Syyskuu 2015.
 - a. Käytettävät menetelmät: systeeminen konstellaatio (eri tahojen välisten suhteiden ja yhteistyön kuvaaminen), toiminnalliset menetelmät (prosessin kuvaus ja työn organisointi), dialogimenetelmät (keskustelu konstellaation ja toiminnallisten menetelmien pohjalta).
4. **Reflektio ja valmistelu (2 h)** (ohjausryhmä). Ennen koko organisaation yhteistä päivää ja kaikkien tiimien prosessien jälkeen tarkasteltiin tuotoksia, keskusteltiin niistä tulosalueen vastaavan johtajan kanssa ja valmisteltiin koko yksikön yhteistä kehityspäivää. **Aikataulu:** Lokakuu 2015.
5. **Koko organisaation kehityspäivä**. Jatkettiin tiimeissä esille nostettujen asioiden käsittelyä ja etsittiin niihin ymmärrystä ja ratkaisuja koko yksikön henkilöstön kanssa. **Aikataulu:** Lokakuu 2015.
 - a. Käytettävät menetelmät: toiminnalliset menetelmät (prosessin kuvaus ja työn organisointi), dialogimenetelmät (keskustelu konstellaation ja toiminnallisten menetelmien pohjalta).
6. **Reflektio ja purku (2 h)** (ohjausryhmä). Tarkasteltiin koko prosessia ja sen tuloksia ja sovittiin yksikön sisäisestä jatkotyöskentelystä käsiteltyjen teemojen puitteissa kevään 2016 ajan. **Aikataulu:** Joulukuu 2015.

Prosessissa vaiheissa 1.-3. on kolme tiimiä eli rinnakkaista tiimiprosessia.

Fasilitaattorina toimi Jani Roman.

4.2. Osa 2: Tavoitteiden saavuttaminen Metropolissa

Metropolian tavoitteiden saavuttamiseen liittyvän kehitysprosessin vaiheet olivat:

1. **Valmisteleva tapaaminen (2 h)** (ohjausryhmä). Organisaation edustajien ja fasilitaattorien kanssa synnytetään yhteisymmärrys hankkeen tavoitteista, tarkoituksesta ja johdon yms. tahojen roolista hankkeessa. Lisäksi aikataulutettiin prosessia, valittiin mukaan tulevia ryhmiä ja sovittiin

välitarkastuskohdista/reflektioista ja prosessin ohjauksesta (ohjausryhmän nimeäminen).

Aikataulu: Elokuu 2015.

2. **Tiedottaminen.** Kutsuttiin valitut ryhmät mukaan. **Aikataulu:** Elokuu 2015.
3. **Konstellaatiotilaisuudet ryhmien kanssa** (á 4 h). Kuuden ryhmän kanssa fasilitaattorit kuvasivat konstellaatioiden avulla Metropolian tilannetta ja haasteita sekä etsivät ratkaisuja yhteistyön, yhteenkuuluvuuden ja strategiaohjautuvuuden kysymyksiin. **Aikataulu:** Syys-marraskuu 2015.
 - a. Käytettävät menetelmät: systeeminen konstellaatio (henkilöstön kokemusten kuvaaminen, strategisten kysymysten käsittely), dialogimenetelmät (keskustelu konstellaation pohjalta).
4. **Yhteenvetoryhmät** (á 2,5 h). Alkuperäiseen suunnitelmaan lisättiin kolme yhteenvetoryhmää, joissa konstellaatioryhmien kanssa (kaksi ryhmää yhdessä, jotta syntyi enemmän tiedon ja kokemusten ristiinvaihtoa) keskusteltiin läpi löydökset. **Aikataulu:** Marraskuu 2015.
5. **Ohjausryhmän seurantatapaaminen** (á 2 h, yht. kolme kpl). Ensimmäisen, neljännen ja viimeisen konstellaatioryhmän jälkeen pidettiin tapaamiset, joissa käytiin läpi kokemuksia konstellaatioryhmistä ja kehitettiin lähestymistapaa tuleviin ryhmiin. **Aikataulu:** Syys-marraskuu 2015.
6. **Materiaalin analysointi ja yhteenveto.** Fasilitaattorit vetivät tuotetun aineiston yhteen, ottaen huomioon myös osan 1 (sosiaalialan yksikkö) materiaalin ja tekivät siitä raportin Metropolian johdolle mukaan lukien toimenpide-ehdotuksia johtopäätösten pohjalta. **Aikataulu:** Marras-joulukuu 2015.
7. **Yhteenvetotilaisuus** (2 h). Fasilitaattorit esittävät yhteenvetoon konstellaatioryhmien tuloksista. Tämän pohjalta johto voi päättää tarvittavista kehitystoimenpiteistä koskien organisaation toimintaa. **Aikataulu:** Tammikuu 2016.

Osassa 2 fasilitaattoreina toimivat Jani Roman ja Barbara Malmström yhdessä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Ensimmäisen osan (Sosiaalisen hyvinvoinnin osaamisalue) hanke koettiin erittäin hyödylliseksi.

Lähtötilanteessa osallistujat olivat hieman varautuneita, mutta luottamus syntyi ja hankkeen tavoitteet (työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja luottamuksen kehittäminen) saavutettiin hyvin. Yksikön päällikkö kävi asiaa läpi henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa koko henkilöstön kanssa (n. 30 henkilöä) ja hanke oli koettu hyväksi ja vaikuttaneen positiivisesti yksikön hyvinvointiin. Lisäksi tästä osasta tuli tärkeätä lisäinformaatiota toiseen osahankkeeseen.

Yksikön kanssa sovittiin ylimääräinen seurantatapaaminen huhtikuuhun 2016.

Toisen osan (koko Metropoliaa käsittelevä prosessi) hanke koettiin myös erittäin hyödylliseksi. Kuudessa ryhmässä tehtiin yhteensä seitsemän konstellaatiota, jotka kattavasti kartoittivat Metropolian dynamiikkaa ja synnyttivät ymmärrystä tekijöistä, jotka edistävät ja estävät onnistumista.

Tälle osalle kerättiin myös kirjallisia palautteita, ja ne olivat pääosin hyvin positiivisia. Joukkoon mahtui yhden konstellaation osalta myös negatiivista palautetta, tosin tässäkin ryhmässä palautteet olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Tämä yksi konstellaatio oli erityinen ja erilainen verrattuna muihin konstellaatioihin ja kosketti kyseistä ryhmää hyvin läheltä.

Yhteenvetoryhmissä kaikki löydökset käytiin läpi konstellaatioihin osallistuneiden kanssa ja syntyi vahva kokemus, että konstellaatioryhmien avulla oli kyetty tunnistamaan ja sanoittamaan Metropolian dynamiikkaa.

Kaikki seitsemän konstellaatiota olivat erilaisia, mutta niissä näkyi samankaltainen dynamiikka, mikä vahvistaa uskoa siihen, että menetelmä kuvaa luotettavasti organisaation dynamiikkaa.

Proessin aikana hankkeen synnyttämä ymmärrys vaikutti organisaation toimintaan eri tavoin, joita kaikkia on vaikea selkeästi nimetä. Vaikuttaisi siltä, että hanke tuki positiivista keskustelua ja asioiden ”pöydälle nostoa”, mihin antaa viitteitä mm. negatiivista palautetta antaneesta ryhmästä myöhemmin kuultu palaute, että jotain positiivista on tapahtunut – tämä yhtenä esimerkkinä.

Hanke myös on tukenut Metropolian strategian rakentamista ja muotoilua: siitä on saatu selkeitä signaaleja, minkälaiset elementit lisäävät henkilöstön sitoutumista. Näitä otetaan huomioon työn alla olevassa strategiassa.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kokonaisuutena voidaan arvioida, että hankkeet ja tilanne olivat haastavia. Hankkeen molemmat osat onnistuivat kuitenkin hyvin ja tukivat organisaation kehittymistä.

Hanke antoi ainutlaatuisen tilaisuuden testata systeemisen konstellaation menetelmää tekemällä useita konstellaatioita organisaatioryhmien kanssa. Näihin osallistui kaiken kaikkiaan reilu 100 henkilöä yhteensä yhdeksässä ryhmässä (ensimmäinen osa kolme/kaksi ja toinen osa kuusi/seitsemän).

Hankkeen tuottama tutkimuksellinen materiaali on erittäin rikas ja siinä on monenlaisia hyödyntämisen mahdollisuuksia. Tämä mahdollistui mm. sen takia, että fasilitaattoreita oli kaksi, jolloin vuorotellen toinen veti konstellaatioita ja toinen teki muistiinpanoja (mm. piirrokset konstellaatioiden etenemisistä). Tämä järjestely toi esille myös fasilitaattorien toimintatapojen erot, mikä lisää edelleen ymmärrystä systeemisen konstellaation sovellusmahdollisuuksista.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Systeemisen konstellaation menetelmän käyttö on vaativaa. Se vaikuttaisi olevan hyödyllinen työkalu tuoden esille organisaation dynamiikkaa voimakkaan kokemuksellisesti verrattuna vain keskusteluun, ja siten selkeyttää ymmärrystä organisaation toiminnasta, mikä voi johtaa oivalluksiin toimintatapojen muutostarpeista. Mutta menetelmän käytössä on myös omat riskinsä, mikä tarkoittaa, että menetelmän hyödyntäminen edellyttää hyvää koulutusta. Tällaista koulutusta Suomessa ei ole.

Hankkeen kautta virinneet keskustelut ja syntynyt materiaali antavat hyvän pohjan esimerkiksi julkaisun tuottamiseen.

Lisäksi hankkeen kokemusten pohjalta voidaan kehittää koulutuksia systeemisen ymmärryksen hyödyntämiseen suomalaisessa työelämässä. Metropolian yhteenvetoryhmissä, jolloin osallistujille alkoi jo selkeämmin hahmottua, mistä systeemisessä ymmärryksessä on kyse, syntyi vahva näkemys, että systeemistä ymmärrystä tulisi opettaa enemmän osana johtamiskoulutusta, jotta monissa muutoksissa organisaatioiden toimintakykyä voitaisiin ylläpitää ja kehittää entistä paremmin.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Metropoliasia yhteyshenkilönä toimi kehittämisspäällikkö Helena Kuusisto-Ek, helena.kuusisto-ek@metropolia.fi, p. 040 7177709.

Dialogi-instituutti Jani Roman, jani.roman@dialogi-instituutti.fi, p. 0500 762 772.

Nova Spectra Oy Barbara Malmström, barbara@novaspectra.fi, 050 466 1888.

Viitteitä

Henkilökemiat jäävät hallitusvalinnoissa varjoon. Kauppalehti 23.1.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/henkilokemiat-jaavat-hallitusvalinnoissa-varjoon/3bvVvRCn>

Roman, J. 2011. Systeminen ymmärrys ja systeminen konstellaatio. www.dialogi-instituutti.fi. Katso myös Työsuojelurahaston raportti: <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=110306>

Horn, K.P.,Brick, R. 2005. Invisible Dynamics, Systemic Constellations in Organisations and in Business. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme Verlag

Fuusiosta eheänä eteenpäin. Telma 4/2013.

http://media.wix.com/ugd/c0c793_dcb96cc402bf48df95ac9c295b5317e5.pdf