

LUPA KEHITTÄÄ – YLIHYVÄSTÄ ÄNNU BÄTTRE

VAASAN KAUPUNGILLE TYÖKALUT JA TOIMINTAMALLIT JATKUVAAN
PARANTAMISEEN

Loppuraportti Työsuojelurahasto

Seija Välivainio

Vaasan kaupunki | 18.12.2023

Sisällysluettelo

1.	LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN	2
2.	HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLESI JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle	3
	HANKKEEN KUVAUS	3
	MERKITYS ORGANISAATIOLESI	4
	MERKITYS ASiantuntijalle	4
3.	HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	5
	SOVELLETTU TUTKIMUS	5
	ULKOPUOLINEN ASiantuntija	6
4.	HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	7
5.	HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	9
6.	HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	10
	HANKKEEN ARVIOINTI	10
	JATKOTOIMENPITEET	10
7.	VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ	12
	HANKKEEN VIESTINTÄ	12
	YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS	12
8.	ORGANISAATIOSI JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	14

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Vaasan kaupungin kehittämistyön lähtökohtana oli kaupungin uusi strategia, suuret organisaatiomuutokset sekä erityisesti uusi digi – ja hybridi-aika, joka haastaa johtamista ja työyhteisöjä heidän toiminnassansa. Kehittämishanke tuki strategian toteutumista, henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutumista, arvolupausten mukaista toimintaa sekä kehittämismyönteistä organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät saivat osallistua toiminnan kehittämiseen.

Hanke haluttiin toteuttaa, jotta saamme parannettua koko organisaation vuorovaikutusta, muutoskyvykkyyttä, johtamista, päätöksentekoa sekä yhdessä kehittämistä ja henkilöstön osallistamista toiminnan kehittämiseen. Osallistamisen koetaan vaikuttavan erityisesti työntekijöiden motivaatioon, työyhteisön ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Hankkeen avulla haluttiin vahvistaa menetelmiä ja työtapoja, joilla henkilöstöä voidaan osallistaa, haastaa ja tukea uudistamaan omaa ja koko organisaation toimintaa.

Uusien työkalujen avulla parannettiin yhteistyötä ja osaamisen jakamista koko kaupunkiorganisaatiossa sekä lisättiin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, niin johtamisessa kuin toiminnan kehittämisessä, kohti yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja kohti Suomen onnellisinta hybridi-aajan työpaikkaa. Hankkeessa hyödynnettävät menetelmät kuten fasilitointilaboratorio-malli ja fasilitaattorit tukivat myös kaupungin strategiaa ja arvolupauksia. Fasilitaattorit loivat hankkeessa muun muassa jatkuvan parantamisen toimintamallin laboratoriomenetelmällä omiin tiimeihinsä. Malli tuki erityisesti strategiaamme ja arvolupauksiamme, joissa halutaan korostaa henkilöstön tehokkaampaa mukaan ottamista kehittämistyöhön sekä kokeilukulttuuriin kannustamista ja kokeilujen lisäämistä. Jatkuvan parantamisen toimintamalliin kuului kiinteästi myös vuorovaikutus- ja fasilitointitaitojen kehittäminen ja rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Näihin tarvitsimme osaamisen kehittämistä sekä esihenkilöille, johdolle että työntekijöille. Hankkeen laboratoriot ja hankkeen sivutuotteena syntyvä fasilitoinnin työkirja tuki osaamistarvettamme myös tältä osin erityisen hyvin.

Hakemusprosessi vuonna 2022 käynnistettiin henkilöstön tarpeista ja toivomuksesta. Hankealoitteen ja hankesuunnittelun toteuttivat ja koordinoivat yhteistyössä johdon kanssa konsernihallinnon henkilöstö-palvelualue, joka johtaa kaupungin strategian ja henkilöstöohjelman mukaisesti kaupungin henkilöstöpolitiikkaa ja tukee johtoa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa huolehtimalla muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista, henkilöstön työsuojelutoiminnasta, henkilöstön yhteistoiminta-asioista ja työyhteisöviestinnästä yhdessä kaupungin viestinnän kanssa.

Tarve johtamisen, vuorovaikutustaitojen ja verkostotoiminnan kehittämiseksi sekä vahvemmassa työntekijöiden osallistamisesta toiminnan kehittämiseen nousi esille ennen hanketta mm. aiemmin toteutetussa sisäisessä Työnantajakuvatutkimuksessa (2021) sekä henkilöstön aloitetoiminnan kehittämisen yhteydessä (sisäinen kehittämisprojekti 2021). Molempien selvitysten perusteella työntekijät kaipasivat parempaa vuorovaikutusta tiimin sisällä, tiimien välillä sekä toimialojen kesken sekä enemmän osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia ja heidän vahvempaa osallistamista toiminnan kehittämiseen. Hanke haluttiin toteuttaa ja kehittämistyö aloittaa, jotta pääsemme kehittämään esille tulleita kehityskohtia.

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

Hankkeen kuvaus

Valmennustrio, Valmennustalo Virta ja Crealife kokosi viisi organisaatiota yhteiseen hankkeeseen, jonka päätavoitteena oli vahvistaa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja hybridiajassa – tärkeimpänä menetelmänä oli laboratorio – työskentely eli laboratorioissa mietittiin yhdessä erilaisia tapoja vuorovaikuttaa sekä lähi- että etätilanteissa, keskusteltiin niiden merkityksestä työyhteisölle sekä kokeiltiin yhdessä erilaisissa tilanteissa vuorovaikuttamisesta. Hankkeessa luotiin jokaisessa organisaatiossa fasilitaattori – malli laboratoriomenetelmällä, joka sai Vaasassa nimekseen Sisäiset kehittäjät verkosto. Hankkeen jälkeen fasilitaattorit osasivat organisaatiossa sitouttaa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja uusille henkilöille ja aiheesta kiinnostuneille sekä fasilitoida erilaisia tilaisuuksia esim. muutostyöpajat, palaverit ja kehittämispäivät. Hankkeen aikana syntyi yhteistyössä henkilöstön ja verkostossa olevien fasilitaattoreiden kanssa myös käsikirja/opas johdolle, esihenkilöille ja fasilitaattoreille. 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. Kaikilla organisaatiolla oli oma lähtökohta/tilanne ja tarve, mutta ylätason tavoitteet olivat kaikilla yhteiset.

Hankkeen aikana järjestettiin organisaatiokohtaisten laboratorioiden lisäksi fasilitointilaboratorioita, joihin osallistuivat hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden fasilitaattorit ja avainhenkilöt sekä kolmesta ei valmennusorganisaatiosta asiantuntijoita. Fasilitointilaboratorio kokoontui neljä kertaa hankkeen aikana kehittämään yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita sekä luomaan uusia tapoja toimia työkuultuurissa.

Mallit on jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin (laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen). Hankkeessa oli asiantuntijoita kolmesta eri valmennusyrityksestä, ja sitä kautta osallistuvat organisaatiot saivat mahdollisimman kattavan ja vahvan tuen hankkeessa.

Vaasan kaupungin kehittämistyön lähtökohtana oli kaupungin uusi strategia, suuret organisaatiomuutokset sekä erityisesti uusi digi – ja hybridiaika, joka haastaa työyhteisöjä heidän toiminnassaan. Hankkeeseen osallistui henkilöstö konserniohjauksen toimialalta, joka on nykymuodossaan toiminut vuodesta 2020 lähtien.

Hankkeen päätavoitteena oli saada parannettua fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja koko organisaation johtamis- ja esihenkilötoiminnassa, päätöksenteossa ja henkilöstön osallistamisessa toiminnan kehittämiseen. Hankkeessa lähdettiin luomaan uusia työkaluja ja menetelmiä fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen lisäämiseksi sekä tuettiin hybridiajan tuomia ilmiöitä ja mahdollisia haasteita. Uusien työkalujen tavoitteena oli lisätä yhteistyötä ja osaamisen jakamista koko organisaatiossa sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, niin johtamisessa kuin toiminnan kehittämisessä, kohti yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja

kohti Suomen onnellisinta hybridiajan työpaikkaa. Luontevan vuorovaikutuksen avulla lisättiin myös luottamusta kaikkien välillä ja saatiin vertaistukea omaan työhön sekä jaksamiseen. Työyhteisöstä eri toimialoista valittiin lisäksi henkilöstön edustajia pilottitiimeiksi, joissa kehitettiin heidän omaa toimintaansa erilaisten vuorovaikutus- ja fasilitointityökalujen avulla.

Hankkeen avulla haluttiin erityisesti vahvistaa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja hybridiajassa. Tavoitteena oli luoda Vaasan kaupungille Sisäisten kehittäjien – verkosto laboratoriomenetelmällä. Tavoitteena oli, että hankkeen jälkeen sisäiset kehittäjät osaavat hyödyntää työssään fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja sekä he osaavat fasilitoida erilaisia tilaisuuksia kuten strategiatyöpajoja, palavereita ja kehittämispäiviä sekä ovat esihenkilön tukena jatkuvan toiminnan kehittämisessä omassa työyhteisössä. Hankkeen tavoitteena oli, että laboratoriomenetelmällä luotava sisäiset kehittäjät-verkosto otetaan käyttöön hankkeen aikana ensin konserniohjauksen toimialalla, jonka jälkeen malli on tavoitteena levittää koko organisaation toimintaan myös muille toimialoille ja saada mallista sellainen, jonka muut organisaatiot voivat ottaa käyttöön tukemaan organisaation toiminnan kehittämistä.

Merkitys organisaatiolle

Vaasan kaupungille on tärkeää eteenpäin meneminen, yhdessä tekeminen eli jatkuva parantaminen. Hankkeen avulla saimme osallistettua henkilökuntaa entistä paremmin toiminnan kehittämiseen. Kaupungin strategian mukaan hyvä johtaminen, osaava henkilöstö ja erinomainen työntekijäkokemus mahdollistavat strategisten tavoitteiden toteutumisen. Osallistamalla henkilökuntaa entistä enemmän toiminnan kehittämiseen vaikutamme samalla hyvän työnantajamielikuvan rakentumiseen. Hankkeen avulla vahvistimme myös henkilöstöohjelmamme lupauksen Osaava ja idearikas henkilöstö toteutumista tarjoamalla mahdollisuuden osallistua oman työn ja toiminnan kehittämiseen. Tätä tuettiin valmentamalla sisäisille kehittäjille erilaisia fasilitointimenetelmiä, joiden avulla on mahdollista saada kehittämisessä kaikkien ääni kuuluviin.

Merkitys asiantuntijalle

Tuotteet, jotka syntyivät hankkeen aikana, toivat kaikille kolmelle asiantuntijaorganisaatiolle uutta liiketoimintaa. Uudet tuotteet olivat fasilitointikoulutukset, fasilitointilaboratorio ja fasilitaattorit-verkostotoiminta (Vaasassa sisäiset kehittäjät). Uusien tuotteiden toteutuksessa hyödynnetään kolmen asiantuntijan osaamista, joka on uusi malli toimia kaikille palveluntarjoajille. Kolmen asiantuntijayrityksen yhdistäminen ja uudet tuotteet syntyivät kokeilevaa yhteistyötä tekemällä yhteisissä asiantuntijoiden tekemistä ja toimintaa yhdistävissä laboratorioissa. Niissä syntyi uusia menetelmiä ja tapoja auttaa työyhteisöjä uudistamaan fasilitointi- ja vuorovaikutustapoja kohti osallistavaa kulttuuria. Hankkeen aikana asiantuntijaorganisaatiot järjestivät myös osallistuvien organisaatioiden fasilitointilaboratorioita, joihin osallistuivat organisaatioiden avainhenkilöt ja fasilitaattorit. He kokoontuivat neljä kertaa hankkeen aikana kehittämään yhdessä uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita ja jakoivat vertaistukea ja hyviä käytäntöjä toisilleen. Laboratorioista syntyi uusia tapoja toimia fasilitoivassa työkuultuurissa.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Sovellettu tutkimus

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). Alla otteita tutkimuksista, joita hyödynnettiin hankekokonaisuudessa.

- Johtajuus ei ole kompleksisesta organisaatiotodellisuudesta erillinen ilmiö. Se tulee nähdä liikkuvana prosessina, jota ohjaa eri toimijoiden välillä rakentuva vuorovaikutus (Mäki)
- Johtajuuden keskiössä ovat tällöin ne tilanteet, suhteet ja organisaatiokonteksti, joissa johtamista ja vaikuttamista tapahtuu. Johtajuus näyttäytyy prosessina, jossa vaikutetaan muihin siten, että saadaan heidät ymmärtämään ja jakamaan käsityksensä siitä, miten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee toimia (Mäki)
- Hankkeessa tuettiin ajatusta siitä, että: Toimintaympäristön nopea muutos on ravistanut organisaatioiden sisäistä hierarkiaa ja tuonut uusia odotuksia niin ylimmän- kuin keski- ja operatiivisen johdon työlle. Johtajuuden kontekstuaalisuus ja sosiaalisesti konstruoitu luonne on tunnustettu laajalti. Uudet johtamiskurssit, kuten itsensä johtaminen, valtuuttaminen ja alustaidot, ovat luoneet tilanteen, jossa johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa (Mäki)
- Hankkeessa harjoiteltiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja, koska tutkimuksen mukaan valmista reseptiä digitaalisessa murroksessa menestymiseen ei kuitenkaan ole ja organisaatioiden täytyy kokeilun kautta oppia sekä hakea oma tiensä menestymiseen. Siihen tarvitaan myös epäonnistumiset sallivaa kokeilukulttuuria ja jatkuvaa oppimista. Jatkuva oppiminen on välttämätöntä sekä yksilön että organisaation tasolla (Vitikka)
- Digitalisaation nähdään muuttavan organisaatiokulttuuria ja raivaavan tieltään hierarkisia esteitä sekä lisäävän organisaation läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Osaltaan digitalisaatio myös pakottaa organisaatiot hajauttamaan päätöksenteon sekä valtuuttaa tiimit ottamaan omistajuutta. Menestyvä organisaatio reagoi nopeasti, ei pelkää epäonnistumisia ja oppii virheistään (Vitikka)

Hanke pohjautui lisäksi kokemukselliseen ja kokeilevaan oppimiseen ja siinä hyödynnettiin tärkeimpänä menetelmänä laboratoriotyöskentelyä. Hankkeessa hyödynnettiin lisäksi tarinallisia-, ratkaisukeskeisiä-, Coaching-, positiivisen johtamisen- ja taidelähtöisiä-, erätauko- sekä VOIMAKEHÄ®-menetelmiä sekä reflektointia.

Ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisina asiantuntijoina toimi hankkeessa kolme asiantuntijatahoa: Valmennustrio, Valmennustalo Virta ja Crealife. Valmennustrio on keskittynyt toiminnassaan kokonaisvaltaiseen organisaation kehittämiseen. Heiltä asiantuntijana meillä toimi Jonna Jantunen. Valmennustalo Virran asiantuntijoilla on pitkä kokemus ja vahva osaaminen johtamisen ja esihenkilötoiminnan kehittämiseen, viestinnän sekä sisäisen asiakkuuden kehittämiseen. Heiltä hankkeessamme toimi asiantuntijana Sirpa Puolakka. Crealife tarjoaa taas taiteiden kautta kehittämistä, jossa osallistuja tutkii omaa ilmaisuaan. Crealife asiantuntijana meillä toimi Marie Mikkonen. Kaikilla asiantuntijoilla on positiivinen ja ratkaisukeskeinen ote asiantuntijana toimimisessa. Painavana tekijänä asiantuntijatahojen valinnassa oli asiantuntijaorganisaatioiden laaja tuloksellinen kokemus toiminnan kehittämisessä ja muutoksien toteuttamisesta sekä meidän että muiden kuntaorganisaatioiden kanssa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa toteutettiin laboratorioita eri kohderyhmille kuten johdolle, esihenkilöille, fasilitaattoreille ja pilottiryhmille. Laboratorioissa käsiteltyjä toimintatapoja ja konkreettisia johtamisen työkaluja sovellettiin organisaation työarjessa ja omissa työyhteisöissä fasilitaattorien ja esihenkilön vahvalla tuella. Ohjausryhmän laboratorioiden jäsenet seurasivat ja tukivat laboratorioissa syntyviä toimintamalleja ja työkaluja sekä niiden käyttöönottamista työyhteisössä ja johtamisessa, jotta pystyttiin tekemään tarvittavia tarkentavia päätöksiä nopeasti. Ohjausryhmän laboratorioihin osallistuivat myös palveluntarjoajan päävastuuhenkilöt. Lisäksi hankkeen aikana järjestettiin osallistuvien organisaatioiden fasilitaattoreille, avainhenkilöille ja palveluntarjoajille yhteisiä fasilitointilaboratorioita, joissa kehitettiin uudenlaisia tapoja ratkaista fasilitointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita sekä luotiin uusia tapoja toimia työkuultuurissa.

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. Sen jälkeen aloitettiin vuorotellen toteutettuna sekä esihenkilöiden, sisäisten kehittäjien, ohjausryhmän, että heidän kaikkien yhteiset laboratoriot. **Esihenkilölaboratorioissa** syvennyttiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen eri osa-alueisiin johtamisessa sekä muokattiin johtamiskäytänteitä tukemaan osallistavampaa ja vuorovaikuttavampaa johtamistapaa. Laboratorioissa ideoitiin jatkuvan parantamisen toimintamalleja tiimeihin, tehtiin johtamislupaukset sisäisille kehittäjille, ideoitiin toimialan kehittämisideoita, joista toteutukseen sisäiset kehittäjät verkostolle päätyi strategian yksi osa-alue hiilineutraalisuus ja sen kehittäminen ja erityisesti yhdeksi toimenpiteeksi päätettiin kierrättämisen varmistaminen jokaisessa Vaasan kaupungin toimipisteessä. **Kaikkien yhteisissä laboratorioissa** syvennyttiin fasilitointi- ja vuorovaikutustaitojen eri osa-alueisiin. Esihenkilöt ja johto loivat yhteistyössä sisäisten kehittäjien kanssa laboratorioissa uusia toimintamalleja. Niissä muun muassa pohdittiin missä sisäisiä kehittäjiä voisi hyödyntää, josta osaamisportaali kaupungin omaan intraan valittiin toteutettavaksi. Lisäksi laboratorioissa ideoitiin valmiita paketteja sisäisille kehittäjille (millaisia fasilitointityöpajoja sisäiset kehittäjät tulevat fasilitoimaan), joista toteutukseen äänestettiin strategian jalkauttaminen ja välitarkastelu sekä kehittämispäivän fasilitointi. Näissä laboratorioissa ideoitiin lisäksi sisäisten kehittäjien pelisääntöjä sekä tehtiin toimintasuunnitelmat valituille kehittämisideoille. **Sisäisten kehittäjien laboratorioissa** päätavoitteena oli saada suunniteltua sisäisten kehittäjien verkosto konserniohjaukseen tukemaan systemaattista toiminnan kehittämistä ja implementoitua se osaksi toimialan johtamisjärjestelmää. Laboratorioissa koulutettiin ja testattiin erilaisia fasilitointityökaluja, tehtiin osaamisportaalit, valmennettiin palaverikäytäntöjä ja jaettiin hyviä käytänteitä, tehtiin viestintä- ja markkinointisuunnitelma sisäisten kehittäjien toiminnan markkinoimiselle ja laajentamiselle koko organisaatioon, ideoitiin toimialan kehittämiskohteita sekä mallinnettiin strategiatyöpajojen ja jatkuvan parantamisen toimintamallin fasilitointityöpajat, jotka sisäisten kehittäjät toteuttivat joko omassa tai muiden tiimeissä. Lopuksi tehtiin myös perehdyttämisen-, koulutus- ja jatkosuunnitelma sisäisten kehittäjien toiminnalle. Pilottitiimien

laboratorioissa fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja opeteltiin valmentajan fasilitoimissa tilaisuuksissa. Jokainen pilottitiimi kehitti uusien fasilitointityökalujen avulla oman tiimin toimintaa. Pilottitiimeistä *museon yleisötyön tiimin* kehittämisen tavoitteena oli selkeät tehtävät ja toimipisteet (vahvuuksia ja motivaatiota hyödyntäen), perehdyttämisen kehittäminen, vakituisen henkilökunnan lisääminen tai tehtävien muokkaaminen resurssien mukaan ja yhteistyön kehittäminen museon eri tiimien kesken. *Työllistämispalveluiden* kehittämisen tavoitteena oli tunnettuuden lisääminen, perehdyttämisen kehittäminen ja Zorro järjestelmän siistiminen. *Sihteeripalveluiden toisen asteen toimintayksikön* kehittämisen tavoitteena oli digitalisointi muun muassa palkka-aineistolle.

Hanketta johdettiin valitsemalla hankkeelle ohjausryhmä, projektivastaava ja ulkopuolinen muutosjohtamisen asiantuntija. Heidän tehtävänä oli johtaa hanketta, seurata ja arvioida etenemistä, päättää toimenpiteistä sekä kehittää hankkeen prosesseja. Lisäksi hanke otettiin konserniohjauksen ja koko kaupungin johtoryhmän kokousten asialistalle, jolloin hankkeen etenemistä esiteltiin ja seurattiin säännöllisesti. Hanketta koordinoi yhdessä asiantuntijaorganisaation kanssa konsernihallinnon henkilöstö-palvelualue, jolla on vahvaa osaamista hankkeiden suunnittelusta, koordinoinnista ja johtamisesta sekä erilaisten muutosten toteuttamisesta. Projektivastaavalla oli päävastuu hankkeen fasilitaattorimallista sekä jatkuvan parantamisen toimintamallin käyttöönottamisesta ja kehittämisestä. Hän vastasi lisäksi hankkeen organisoimisesta, viestinnästä sekä hankkeen tuotoksien levittämisestä kuntalaisille ja muihin organisaatioihin. Ulkopuolisten asiantuntijoiden projektivastaavana toimi Valmennustrion Jonna Jantunen, jolla on pitkä kokemus sekä työhyvinvointia että tuottavuutta parantavista hankkeista, erityisosaamista organisaation muutosten sekä työkykyisyyden tukemisesta ja ohjaamisesta. Fasilitaattoreiksi valittiin henkilöitä, joilla oli itsellä halu toimia fasilitaattorin roolissa ja pilottitiimeiksi valittiin työyhteisöt, joilla on selkeä tarve ja halu olla mukana hankkeessa ja toiminnan kehittämisessä. Hankkeessa oli mukana myös vahvasti kaikki toimialan esihenkilöt ja johto, jolla varmistettiin uusien toimintamallien käyttöönotto jokaisessa työyhteisössä. Heidän kanssaan fasilitaattorien tuella johtamismallia muokattiin tukemaan enemmän vuorovaikutuksellista ja henkilöstöä osallistavampaa toimintakulttuuria.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tuloksena syntyi konserniohjauksen toimialalle osana johtamisjärjestelmää oleva sisäisten kehittäjien verkosto (16 henkilöä). Heille valmennettiin fasilitointitaitoja tukemaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja lisäksi heille luotiin fasilitoinnin käsikirja tukemaan sisäisen kehittäjän työtä. Sisäiset kehittäjät osaavat hyödyntää omassa työssään fasilitointi- ja vuorovaikutustaitoja sekä he osaavat fasilitoida erilaisia tilaisuuksia kuten, palavereita, strategiatyöpajoja ja kehittämispäiviä. Sisäiset kehittäjät ovat omassa tiimissä aktiivijoina henkilöstölähtöisessä kehittämisessä yhdessä esihenkilön kanssa. Sisäiset kehittäjät edistävät oman työyhteisön kokeilukulttuuria ja itseohjautuvuutta, jolloin omatoimisuus ja vastuunotto omasta tekemisestä lisääntyy. Ryhmänä heitä voi hyödyntää mm. strategian suunnittelussa ja jalkauttamisessa, uusien toimintatapojen luomisessa, toiminnan kehittämisessä ja hyvien käytäntöjen jakamisessa sekä yhteistyön kehittämisessä toimialalla, toimialojen välillä sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Osaa sisäisistä kehittäjistä voi myös tilata fasilitoimaan erilaisia tilaisuuksia. Sisäisten kehittäjien verkosto on vahvistanut konserniohjauksen sisäistä yhteistyötä. Lisäksi heidän odotetaan olevan iso tuki esihenkilöille ja johdolle muun muassa muutoksien toteuttamisessa ja strategian jalkauttamisessa.

Hankkeen tuotokset ovat muun muassa

- Sisäisten kehittäjien verkosto konserniohjaukseen & fasilitointitaidot tukemassa jatkuvaa toiminnan kehittämistä
- Sisäisten kehittäjien, hyvien käytäntöjen ja fasilitointimenetelmien intranet-sivut
- Tarinamallipohja viestintään
- Ideapankki (missä sisäisiä kehittäjiä voi hyödyntää) – toteutuksessa osaamisportaali & strategiatyön välitarkastelu
- Jatkuvan parantamisen toimintamallit konserniohjauksen tiimeihin (mm. JP- taulut, Teams-kanava, Fläppitaulu, Mentimeter, Gallery Walk)
- Johtamislupaukset sisäisille kehittäjille yhdessä esihenkilöiden ja johdon kanssa
- Valmiit paketit: strategian välitarkastelu&jalkauttaminen ja kehittämispäivä
- Perehdyttämissuunnitelma uudelle sisäiselle kehittäjälle
- Fasilitoinnin käsikirja
- Viestintäsuunnitelma sisäisten kehittäjien markkinoimiselle ja laajentamiselle muille toimialoille
- Yhtenäinen matkalasku (Sihteeripalveluiden toisen asteen yksikkö)

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen arviointi

Arvioimme hankkeen onnistumista ja sen vaikutuksia laadullisesti ja määrällisesti. Sisäisten kehittäjien laboratorioita arvioimme fasilitaattorikyselyllä ja ryhmäkeskustelulla, jotka toteutettiin sisäisille kehittäjille hankkeen jälkeen. Fasilitaattorien koulutuskokonaisuus ja aiheet saivat arvion 4,3/5 ja kouluttaja sai arvion 4,7/5. Eniten arvostettiin sitä, että laboratoriot olivat mielenkiintoisia ja hyödyllisiä, sekä sitä, että henkilöstö sai uusia ja erilaisten fasilitointityökaluja ja varmuutta niiden hyödyntämiseen. Lisäksi sisäisten kehittäjien verkostosta on antanut paljon iloa, voimia ja työkaluja omaan päivittäiseen työhön. Oma osaaminen on koettu tulevan selkeämmäksi ja ammatillinen itsetunto kasvanut.

Hankkeen hyötyjä mitattiin myös pilottitilanteissa ennen ja jälkeen tehtävillä kyselyillä. Sihteeripalveluiden toiminta kehittyi hankkeen aikana 9 %. Eniten heillä kehittyi yhteistyö 17,5 % ja itseohjautuvuus 25 % ja Kokeilukulttuuri 11 %. Työllistämispalvelulla toiminta kehittyi 20 %. Eniten heillä kehittyivät muutoskyvykyys 29 %, jatkuva toiminnan kehittäminen 27 %.

Hankkeen aikana tehty kehittäminen sai myös tunnustusta KT:n Tärkeissä töissä -gaalassa, kun viestintätiimin sisäiset kehittäjät kehittivät hankkeen aikana pysyvän toimintamallin ideoiden keräämiselle, seurannalle ja palkitsemiselle. Tämä kehittämisteko vietiin Tekojen torille ja se palkittiin KT:n Tärkeissä töissä -gaalassa 4.12.2023.

Vaikuttavuuden mittaamisessa hyödynnämme säännöllisesti, joka toinen vuosi, toistuvaa Työhyvinvointikyselyä, josta näemme hankkeen tavoitteiden kehittymisen myös pitkällä aikavälillä. Mittareiksi olemme valinneet muun muassa henkilöstön osallistumisen työyhteisön kehittämiseen, esihenkilötoiminnan työn kehittämiseen liittyvässä kannustamisessa sekä kehittämistarpeiden eteenpäin viemisessä organisaatiossa. Seuraava Työhyvinvointikysely toteutetaan vuoden 2024 alussa. Lisäksi toteutamme vaikuttavuuden arvioinnista kyselyn hankkeen laboratorioihin osallistuneille esihenkilöille vuonna 2024 Sisäisten kehittäjien vetäjän Seija Välvainion opinnäytetyön yhteydessä.

Jatkotoimenpiteet

Sisäisten kehittäjien verkosto jatkaa toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen. Verkoston vetäjänä toimii hankkeen aikana kaupungin puolelta toiminut projektivastaava. Verkostolle on laadittu toimintasuunnitelma vuodelle 2024.

- Uusien valmiiden fasilitointipakettien luominen + tarvikesalkun koostaminen (jota kaikki voivat lainata, paperia, kyniä, tusseja, post-it lappuja, teippiä, sovitaan missä sijaitsee ja mitä kautta varataan),
- Palautelomakkeen laatiminen (jokaisesta fasilitointitilaisuudesta kerätään palautteet osallistujilta)
- Sisäisten kehittäjien toiminnan markkinoinnissa käytettävän esittelypaketin luominen (PowerPoint-esitys)
- Tapaaminen kuntatekniikan sisäisten kehittäjien kanssa
- Sisäisten kehittäjien verkoston toiminnan esitleminen Sivistystoimen ja Kuntatekniikan toimialojen johtoryhmissä
- Muiden toimialojen jatkuvan parantamisen toimintamallien selvittäminen kyselyn ja haastattelujen avulla (liittyy verkoston vetäjän ylempään amk-tutkinnon opinnäytetyöhön)
- Sisäisten kehittäjien toiminnan esittely esihenkilöille
- Verkoston kokoontuminen kvartaaleittain, 22.2, 16.5., 12.9., 20.11.2024, marraskuun tapaaminen ”kevyempi”, vedetään vuosi yhteen ja suunnitellaan seuraavaa
- Välitehtävien antaminen sisäisille kehittäjille aina ennen verkostotapaamisia
- Henkilöstöinfoissa kertominen säännöllisesti mitä tehti
- Verkoston vetäjän osaamisen kehittäminen, lisäksi jokainen sisäinen kehittäjä tulee vuorollaan vetämään kvartaaleittain tapahtuvat kokoontumiset, näin tulee samalla fasilitoinnin harjoittelua, uusien fasilitointimenetelmien opettelua niin uusille kuin vanhoillekin sisäisille kehittäjille
- Sisäisten kehittäjien kvartaalitapaamisissa työtetään aina jotakin oikeaa aihetta, tässä hyödynnetään hankkeen aikana laadittua ideapankkia
- Kaupungin johtoryhmän kehittämispäivän fasilitoiminen

Hankkeen aikana huomasimme, että työyhteisöjen ja tiimien psykologinen turvallisuus tulee olla kunnossa, jotta kokeilukulttuurin lisääminen ja systemaattinen toiminnan kehittäminen on mahdollista. Noissa työyhteisöissä psykologinen turvallisuus on ensin kehitettävä kuntoon, jonka jälkeen vasta heiltä voidaan odottaa innovatiivista toiminnan kehittämistä. Sisäisenä kehittäjänä toimiminen edellyttää siis psykologisen turvallisuuden olemassaoloa omassa työyhteisöissä/tiimeissä. Tämä on seikka, johon kiinnitetään huomiota jatkossa rekrytoitaessa verkostoon lisää sisäisiä kehittäjiä.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen viestintä

Hankkeesta on viestitty sen keston aikana seuraavasti:

Sisäiset kanavat

- Kick off -tilaisuudet johdolle, esihenkilöille ja kaikille osallistujille
- Tiedotustilaisuus hankkeesta kaupungin sisäisessä henkilöstö- ja esihenkilöinfoissa
- Sisäisten kehittäjien esittelyt ja tarinamallien kertominen kaupungin sisäisissä Henkilöstö- ja esihenkilöinfoissa
- Uutiset intranet Lykyssä, info kaupungin hallintotalon info-tv:ssä, tiedotus hankkeen omassa Teams-työtilassa
- Sisäisten kehittäjien omat intranet-sivut, fasilitointimenetelmien omat intranet-sivut, hyvien käytäntöjen omat intranet-sivut

Ulkoiset kanavat

- Sosiaalisissa medioissa tiedotus (LinkedIn, Facebook, Twitter)
- Kaupungin www-sivuilla tiedottaminen (hankesalkku)
- KT:n Tekojen torilla viestiminen
- Valmennustrion järjestämässä fasilitointityöpajoissa Seinäjoella, sekä Valmennustrion järjestämässä fasilitointityöpajoissa
- Oulun kaupungin HR-yksikön vierailu Vaasaan -tapaamisen yhteydessä hankkeen esittelyä suullisesti osana kaupungin HR-toimintojen esittelyä
- Puheenvuoro Ammattiosaamisen kehittämissyhdistyksen AMKE:n HRMD-työryhmän Team-kokouksessa, hankkeesta lyhyt esittely osana kaupungin henkilöstöjohtamisen mallia.
- Vaasan, Seinäjoen ja Kokkolan henkilöstöjohtajien verkostossa esittely

Yleinen hyödynnettävyys

Hankkeen aikana testattiin erilaisia kehittämismenetelmiä, joita voidaan hyödyntää suomalaisessa työelämässä. Hankkeen toteutuksessa yhdistettiin *kolmen asiantuntijayrityksen osaaminen kokeilevaa yhteistyötä tekemällä*. Isoin uutuusarvo Lupa kehittää hankkeessa oli fasilitaattoreiden tuominen osaksi johtamiskulttuuria, joka tukee

valmentavaa johtamista ja itseohjautuvaa toimintakulttuuria, henkilöstön osallistamista ja toiminnan kehittämistä. Fasilitaattoreista syntyi laboratoriomenetelmällä Vaasan kaupungille *Sisäisten kehittäjien verkosto*, jonka tuella luotiin konserniohjaukseen jatkuvan parantamisen toimintamalli tukemaan henkilöstölähtöistä toiminnan kehittämistä. Hankkeessa toteutettiin lisäksi fasilitointilaboratorioita, joissa kokeiltiin Vaasan kaupungille uusia menetelmiä ja tapoja auttaa työyhteisöjä ja koko organisaatiota uudistamaan omaa toimintaa. Laboratorioissa kokeiltiin muun muassa vuorovaikutuksen, fasilitoinnin ja osaamisen kehittämisen erilaisia työkaluja, joista koottiin hankkeeseen osallistuville yhteinen *fasilitoinnin työkirja*. Uutuusarvona oli myös taidelähtöisten menetelmien käyttäminen ja kokemusten kerääminen hyödyistä. Menetelmää hyödynnettiin työyhteisön kehittämisessä sekä yhdessä oppimisessa. Nämä kaikki mallit ovat jaettavissa Suomen kaikkiin työyhteisöihin: osaamisen yhdistäminen, laboratoriopäivät, kokemuksellinen ja yhdessä oppiminen, fasilitaattorimalli (sisäiset kehittäjät verkosto) ja taidelähtöiset menetelmät toiminnan kehittämisessä.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Organisaatiomme yhteystiedot:

Organisaatio: Vaasan kaupunki
Nimi: Seija Välivainio
Sähköposti: seija.valivainio@vaasa.fi
Puhelin: 040 1965 686

Ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteystiedot:

Organisaatio: Valmennustrio Oy
Nimi: Jonna Jantunen
Sähköposti: jonna.jantunen@valmennustrio.fi
Puhelin: 040 830 5159

Organisaatio: Valmennustalo Virta Oy
Nimi: Sirpa Puolakka
Sähköposti: sirpa.puolakka@valmennustalovirta.fi
Puhelin: 040 705 6093

Organisaatio: Crealife
Nimi: Marie Mikkonen
Sähköposti: marie@crealife.fi
Puhelin: 050 591 5919