

KEHITYSKEKSTELUPROSESSIN PÄIVITTÄMINEN TYRNÄVÄN KUNNASSA 2016

Kehityskeskustelut pyörivät vuoden vaihteen jälkeen niin esimiesten kuin työntekijöiden mielessä. Kehityskeskusteluprosessi tuo mieliimme monenlaisia ajatuksia. Välillä voivat tunteetkin nousta pintaan. Miten esimiehenä selviän näistä kaikista keskusteluista ja saan koostettua palautteet. Työntekijän mielessä voi liikkua ajatuksia ja odotuksia siitä, että pääsee kerran vuodessa keskustelemaan esimiehen kanssa itselle tärkeistä asioista, mutta hyödynnetäänkö niitä sitten mitenkään ja miten tähän nyt valmistautuisin. Voisiko välillä olla työyhteisön yhteisiä keskusteluita?

Tyrnävän kunnassa on käytetty pitemmän aikaa lomaketta, jonka jokainen työntekijä täyttää vuosittain tehtävää kehityskeskustelua varten. Lomake on sähköinen ja kertaa menneen vuoden tapahtumia, mutta suuntaa myös tulevaan vuoteen. Palautetta henkilöstöltä on tullut, että se ei taivu kaikille yksiköille eikä myöskään sovellu välttämättä juuri minun tehtävän mukaiseen keskusteluun. Keskusteluissa menneen ajan käsittely vie paljon aikaa eikä siten tulevan ajan suunnittelulle jää riittävästi aikaa. Lisäksi esimiehen tehtävä yhteenveto keskusteluista on käsin työstettävä. Tuleeko koostetta tehtyä ja miten se näkyy työntekijöiden suuntaan tai osaamisen kehittämisessä?

Tästä johtuen olemme pohtineet eri kokoonpanoissa muiden asioiden ohessa, että miten saisimme tätä kehitystyötä eteenpäin. Asia on ollut esillä yhteistoimintaryhmässä ja johtoryhmässä sekä esimiespalavereissa. Jossain vaiheessa Kevalla oli tilaisuus, jossa olin miettimässä työhyvinvointikyselyä pienempiin kuntiin. Siellä jäi mieleeni yhtenä vaihtoehtona miellekartta, jossa jokainen työntekijä itse miettii lähtötilanteesta omat askeleet kohti parempaa ja eteenpäin vievää työhyvinvointia ja työkykyä. Jäin tätä kovasti miettimään, sillä ajatus viehätti minua erittäin paljon. Minä itse olen se, joka tietää mitkä tekijät pitävät minut työkykyisenä ja minulla itselläni on vastuu omasta työkyvystäni. Sehän on minun markkina-arvo työnantajaan nähden. Kun pysyn työkykyisenä, voin tehdä työtäni pitempään ja kehittää niin osaamistani kuin ammattitaitoani.

Ammattiliittoni kautta sain sähköpostilla tiedotteen, että liitto on mukana KunTeko 2020 hankkeessa. Laitoin saman tien viestiä ohjelmapäällikölle, että olemme miettineet organisaatiossamme kehityskeskustelulomakkeen päivittämistä ja sitä, että miten saisimme tulokset hyvin vedettyä yhteen työyksiköittäin. Voisiko tällainen aihe soveltua tähän hankkeeseen? Sain nopeasti ohjelmapäälliköltä vastauksen, että voisimme keskustella puhelimitse asiasta. Näin sitten teimmekin ja pääsimme yhdessä miettimään tilannettamme. Myös sparraus nousi esille tässä yhteydessä, jota voisimme hyödyntää kehitystyössä. Idea alkoi kehittyä vielä ajatuksissamme ja työsuojeluvaltuutetun kanssa löysimme sparraajan, jolla on nimenomaan kehityskeskusteluiden tutkimisesta kokemusta ja osaamista. Teimme hakemuksen ja saimme nopeasti päätöksen, jonka pohjalta pääsimme sopimaan sparrauspäivästä ja sen päivän teemoista. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta Sirpa Syvänen tuli yhdessä Kati Tikkamäen kanssa Tyrnävälle pohtimaan kehittämistyötämme, johon kunnasta osallistui talous- ja hallintojohtaja, työsuojeluvaltuutettu, minä henkilöstöasioista vastaavana sekä opettaja. Saimme sparraajilta materiaalia tutustuttavaksi ennen heidän käyntiä kehittämisprosessimme tueksi.

Sparrauspäivän pohjalta päädyimme sparraajien ehdotuksesta hakemaan Työsuojelurahaston kehittämishankkeesta rahoitusta dialogisen johtamisen tulosten tuotteistamiseen. Hankkeeseen saimme myönteisen päätöksen ja se kestää vuoden 2016 loppuun. Kehittämistyömme jatkui työhyvinvointikyselyn tekemisellä, jossa kartoitettiin kokonaistilannetta mutta myös kysyttiin henkilöstöltä kokemuksia tämänhetkisestä kehityskeskusteluprosessista kehittämisideoineen. Kyselyn tulokset esiteltiin yhteisessä tilaisuudessa henkilöstölle, jossa oli myös koulutuksellinen

näkökulma. Tästä jatkettiin johtoryhmän ja esimiesten kanssa pohtimista tulosten jatkotyöstämiseksi työyksiköissä. Päädyimme siihen, että tulokset käydään läpi yksiköissä ja keskustellen henkilöstön kanssa kehittämiskohteiden kartoittamiseksi. Henkilöstöasioista vastaavana olen mukana näissä tilaisuuksissa, joita osittain käytiin kevään 2016 aikana, mutta pääsääntöisesti syksyllä 2016.

Tämän prosessin aikana olemme koonneet erilaisia työyksiköitä, joissa voisimme kokeilla kehityskeskustelun tekemistä toisin. Kehityskeskusteluprosessin pilottiryhmiiksi ovat päätyneet kotihoito, koulun tiimi ja soten jory. Näiden työryhmien esimiehet ovat käyneet keskustelua sähköpostilla ja skypeen avulla hankkeen sparraajien kanssa saaden käytännön tukea ja ohjausta keskustelutilaisuuteen. Näihin keskusteluihin osallistuu tutkija hankkeesta, jotta saadaan hänen näkemystä keskustelutilanteesta. Lisäksi yksilökeskustelu tullaan mahdollisesti kokeilemaan johtoryhmän kesken. Siinä olisi ensin koko johtoryhmän keskustelu ja sitä täydennetään yksilökeskusteluilla. Työyhteisön kehityskeskustelut tullaan käymään syksyn 2016 aikana.

Nyt kun olen kiertänyt suurimman osan työyksiköitä henkilöstökyselyn puitteissa, niin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen on noussut tarpeena esille lähes poikkeuksetta. Olemme siis oikealla tiellä. Prosessi on nostanut esille erilaisia näkemyksiä, joita organisaatiossa "pureskelemme" edelleen. Kehittämistyömme on tällä hetkellä tässä vaiheessa. Mielenkiintoista on odotella esimiesten kokemukset pilotoinnista ja kun pilotit saadaan tehtyä, niin niistä kokemuksista kerron sitten myöhemmin.

Eliisa Tornberg
Tyrnävän kunta

Pilotoinnit toteutettiin viidessä eri yksikössä vuoden 2016 aikana. Kahdessa pilotoinnissa oli mukana tutkija hankkeesta havainnoimassa ryhmäkehityskeskusteluja ja kolme toteutettiin ilman tutkijaa. Yhteiskehittämiskeskustelujen valmisteluun kuului ennakoivalmisteluohjeet ja vinkkejä keskustelun toteuttamiseen ja raportointilomake. Lisäksi jokaisessa pilotointikohteessa tuli käsitellä, viestinnän ja tiedottamisen parantamista. Ennen yhteiskehittämiskeskusteluja henkilöstöllä oli mahdollisuus pohtia odotuksia, toiveita ja tarpeita keskusteluja koskien. Ryhmäkeskustelu käytiin dialogisen kaavan mukaan ja apuna keskusteluissa oli "kapula", joka kiersi ryhmässä kulloinkin sillä puhujalla jolla oli puheenvuoro. Yhteiskeskusteluista nousi esille hyviä asioita kuten mm. jokainen sai sanoa mielipiteensä, keskustelu oli avointa, ei puhuttu yhtä aikaa ja jokaisen näkemyksiä kunnioitettiin ja sovittiin pelisäännöistä yhdessä. Yhteiskehittämiskeskusteluissa pidettiin tärkeänä myös sitä, että pohdittiin yhdessä työyhteisön tavoitteita, ongelmia ja tulevaisuutta, tärkeäksi nähtiin siis yhteiset näkemykset ja tavoitteet. Keskustelujen aikana käytiin läpi strategiset tavoitteet, katsaus menneeseen, tiimin yhteistyö, osaaminen ja kehittyminen, tiimin kehittämisen kohteet ja tavoitteet tulevalle kaudella. Keskustelut koettiin avoimina jopa voimaannuttavana vuoropuheluna, sitouttavina, avoimuutta lisäävänä ja kokonaiskäsitystä lisäävänä.

Pilottiryhmistä oli pelkästään hyviä kokemuksia, kokeilua pidettiin kannattavana. Ryhmämuotoisen keskustelun ei nähty korvaavan yksilökeskusteluja, vaan lähinnä täydentävän sitä. Erityisesti kapulaa pidettiin edelleen hyvin toimivana ja hyvänä toimintatapana, sillä se avulla jokainen keskustelija saa äänen ja toisaalta myös "joutuu" käyttämään ääntään, sen todettiin rauhoittavan keskustelua sekä auttavan keskittymään kuuntelemiseen. Keskustelun rakenne piti keskustelua ns. aisoissa, raamitti keskustelua ja auttoi pysymään asiassa. Ennakoivalmistautuminen nähtiin

tärkeänä, vaikka kaikissa ryhmissä ei oltukaan valmistauduttu etukäteen. Niissä ryhmissä joissa keskusteluun oli valmistauduttu etukäteismateriaalin avulla, koettiin, että sen avulla oli käyty tärkeää ja mielenkiintoista keskustelua dialogisuudesta.

Työhyvinvointikysely nähtiin myös arvokkaana ja antoisana osana pilotointiprosessia. Yhteiskehittämiskeskustelujen koettiin antavan koko työyhteisölle paljon, ja olevan työn näkökulmasta hyödyllisiä. Yleisesti todettiin, että pilotoinnista saadut tulokset ovat olleet hyödyllisiä ja siitä saatuja oppeja kannattaa levittää kunnassa laajemminkin. Kehityskeskusteluja tullaan toteuttamaan jatkossa sekä yksilö että ryhmämuotoisesti.

Pilointi hankkeen loputtua pilottiryhmään kuuluvat alkoivat työstämään kuntaan kahta erilaista kehityskeskustelulomaketta, yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelulomake. Lomakkeet ovat olleet vuoden 2017 aikana käytössä ja keskustelut on käyty näiden lomakkeiden pohjalta. Pääsääntönä on ollut, että jokainen työyksikkö käy ensin ryhmäkehityskeskustelun ja täydentävät sitä tarpeen mukaan yksilökeskustelulla. Dialogisuuden vahvistamiseksi mietittiin lisäksi erilaisia käytännön toimenpiteitä. Sovittiin, että vuoden 2017 teema on avoin ja kuuleva vuorovaikutus, jota käsitellään jokaisessa työyksikössä esimiehen johdolla. Esimies ottaa asian esille palaverissa, jolloin mietitään teemaa työyksikön kannalta. Näiden lisäksi nousi henkilöstön osallistamiseen toimintakäytäntö, jossa työyhteisö nimesi henkilöstön edustajan laajennettuun teemoitettuun johtoryhmään.

Seija Väisänen
Tyrnävän kunta