



# Päätöksenteon kehittäminen työpajojen fasilitoinnissa

Tapio Kanninen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Päätöksenteon kehittäminen työpajojen fasilitoinnissa

Tapio Kanninen  
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2024

Tapio Kanninen

**Päätöksenteon kehittäminen työpajojen fasilitoinnissa**

Vuosi

2024

Sivumäärä

77

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena oli tunnistaa hanketyöpajojen fasilitaattorien työskentelyssä ilmeneviä päätöksenteon ilmiöitä. Päätöksenteon ilmiöiden tunnistamisen lisäksi työn tavoitteena oli ymmärtää niiden vaikutus fasilitointiprosessiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää hankkeiden työpajoja ohjaaville fasilitaattoreille toimintaohjeistus, jonka avulla fasilitaattorit voivat ennaltaehkäistä omaan toimintaansa liittyvien päätöksenteon ilmiöiden negatiivisia vaikutuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajan oli Smart Countryside Mobility -hanke. Hankkeen tavoitteena oli kehittää Uudenmaan haja-asutusalueiden liikkumispalveluita. Hankkeen toteuttajia olivat Metropolia ja Laurea ammattikorkeakoulut. Kehittämistyö kohdistui hankkeen työpajoihin ja niiden fasilitaattorien toimintaan.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui ensisijaisesti käyttäytymistaloustieteelliseen näkökulmaan ihmisten ajattelusta ja käyttäytymisestä. Tietoperustassa kuvattiin kuinka ihmisten ajattelussa vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia tarkasteltiin sekä yksilön että ryhmän päätöksenteon näkökulmista. Näiden lisäksi tietoperustassa luotiin teoreettinen katsaus fasilitointiprosessista ja fasilitaattorin toiminnasta ryhmän ohjaajan roolissa.

Menetelmällisesti kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja näkökulmana faktaanäkökulma. Aineiston hankinta tehtiin havainnoimalla hankkeen työpajoja, sekä haastatteleamalla työpajojen fasilitaattoreita. Aineiston analyysi suoritettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Kehittämistyön aineisto analysoitiin fasilitaattorin tekemistä kuvaavien kolmen roolin avulla, jotka olivat tietolähde, ohjaaja ja inspiroija. Näihin rooleihin liittyvä tekeminen yhdistettiin päätöksenteon ilmiöiden tekemistä kuvaavaan luokitteluun, joiden perusteella raportointiin kehittämistyön tulokset ja johdettiin fasilitaattorin roolikortit työpajan päätöksenteon tueksi.

Tulosten perusteella fasilitaattorin toimintaan hanketyöpajan ohjaajana liittyi paljon erilaisia valintoja ja päätöksiä, joihin vaikuttivat myös päätöksenteon ilmiöt. Päätöksenteon ilmiöiden olemassaolo ei automaattisesti tarkoittanut heikompiasoista fasilitointisuoritetta, vaan esimerkiksi fasilitaattorin tausta ja fasilitointiympäristön muuttujat vaikuttivat myös fasilitaattorin valintoihin ja päätöksentekoon. Tuloksissa havaittiin muun muassa, että fasilitaattorin on mahdollista tehdä nopeita päätöksiä intuitiivisesti ilman, että päätöksenteon laatu kärsii. Hanketyöpajan fasilitointi oli monivaiheinen prosessi, joka vaati fasilitaattorilta erilaisten roolien omaksumista. Fasilitaattorin eri roolit ja työpajan eri vaiheet vaikuttivat siihen, millaisia asioita tuli huomioida päätöksenteon ilmiöiden ja laadukkaan päätöksenteon näkökulmasta. Tämä kehittämistyö avasi yhden näkökulman fasilitaattorin päätöksentekoon hanketyöpajatyöskentelyssä. Jatkokehittämisaiheita tämän työn perusteella voidaan johtaa esimerkiksi keskittymällä tarkemmin jonkin yksittäisen päätöksenteon ilmiön tarkasteluun tai tarkastelemalla fasilitaattorin toiminnan sijasta ohjattavan ryhmän toimintaa ja päätöksentekoa.

Asiasanat: päätöksenteon ilmiöt, fasilitointi, työpaja, päätöksenteko

Tapio Kanninen

**Decision Making Development in Workshop Facilitation**

Year

2024

Pages

77

---

The aim of this thesis was to identify behavioral insights of decision-making in the work of the facilitators of project workshops. In addition to identifying the behavioral insights of decision-making, the aim of the work was to understand their impacts on the facilitating process. The purpose of the thesis was to develop a guideline for project workshop facilitators, which helps facilitators to prevent the negative effects of behavioral insights in their own activities.

The thesis was commissioned by the Smart Countryside Mobility project. The aim of the project was to develop mobility services in sparsely populated areas of the Uusimaa region. The project was implemented by Metropolia and Laurea universities of applied sciences. The development of this thesis work focused on the workshops of the project and activities of their facilitators.

The theoretical framework of the thesis is primarily based on the behavioral economics perspective of thinking and behavior of people. The theoretical framework describes how the behavioral insights that affect people's thinking, guide people's behavior and decision-making. The effects of behavioral insights are examined from both individual and group decision-making perspectives. In addition to these, the theoretical framework provides a theoretical overview of the facilitation process and activities of the facilitator in the role of a group instructor.

Methodically the development task of the thesis was carried out as qualitative research, with case study as the research strategy and with a fact perspective. The acquisition of the data was made by observing workshops of the project, as well as by interviewing workshop facilitators. The analysis of the data was carried out by using qualitative content analysis. The data were analysed using a taxonomy describing the actions of a facilitator by three different roles. These roles were an information source, a guide and an inspirator. Actions related to these roles were combined with a taxonomy of decision-making biases. The results of the thesis work were reported based on this data analysis. Further check cards for facilitators were created to support workshop decision-making

Based on the results, the facilitator's activities as a project workshop instructor involved a lot of different choices and decisions, which were also influenced by the behavioral insights of decision-making. The existence of the behavioral insights of decision-making did not automatically mean a weaker facilitation act, but, for example, the facilitator's background and the variables of the facilitation environment affected choices and decision-making. Among other things, the results found that it is possible for a facilitator to make quick decisions intuitively without compromising the quality of decision-making. The facilitation of the project workshop was a multi-stage process that required the facilitator to adopt different roles. These different facilitator's roles and different stages of the workshop affected what kind of issues had to be taken into account from the perspectives of behavioral insights and high-quality decision-making. This thesis work presented one aspect of the facilitator's decision-making in project workshop work. Further development topics based on this work can be derived, for example, by focusing more closely on a certain phenomenon of behavioral insights, or by examining the activities and decision-making of the group.

Keywords: behavioral insights, facilitation, workshop, decision making

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Teoreettinen tietoperusta .....	9
2.1	Päätöksenteon ilmiöt ja käyttäytymistaloustiede .....	9
2.1.1	Ihmisen ajattelun kaksiosaisuus .....	10
2.1.2	Rajoittunut rationaalisuus.....	11
2.1.3	Ajattelun vinoutuneisuus .....	12
2.1.4	Vinoumien vaikutusten ehkäiseminen .....	13
2.2	Ryhmä ja sen toiminta .....	14
2.2.1	Ryhmän määritelmä.....	15
2.2.2	Päätöksenteko ryhmässä.....	15
2.2.3	Vinomat ryhmän päätöksenteossa .....	17
2.3	Fasilitointi.....	18
2.3.1	Ryhmän fasilitointi .....	18
2.3.2	Fasilitaattori ryhmän ohjaajana .....	19
2.3.3	Fasilitoitava ryhmäkehittäminen .....	20
3	Kehittämisasetelma .....	21
3.1	Tarkoitus ja tavoitteet .....	22
3.2	Menetelmävalinnat.....	23
3.3	Laatu ja luotettavuus.....	25
4	Tutkimusaineisto .....	26
4.1	Aineistonkeruumenetelmät .....	26
4.1.1	Havainnointi.....	27
4.1.2	Haastattelu .....	31
4.2	Aineiston hallinta .....	34
4.3	Aineiston analysointi.....	35
4.4	Analyysivaiheen kuvaus .....	42
5	Tutkimuksen analyysin tulokset .....	45
5.1	Tietolähde luo työpajan sisällön .....	47
5.2	Ohjaaja huolehtii työpajan rakenteesta ja tavoitteiden saavuttamisesta .....	49
5.3	Inspiroija luo ilmapiiriä ja edistää ryhmäytymistä .....	52
5.4	Fasilitaattorin toiminnan kehittämistoimenpiteet .....	55
6	Johtopäätökset .....	57
6.1	Tiedonhankintaan ja valmisteluun liittyvät muuttujat .....	58
6.2	Ryhmän tehtävänä on kehittäminen.....	59
6.3	Työpajan täytäntöönpano pohjautuu suunnitelmaan .....	60
6.4	Intuitiivinen päätöksenteko voi olla hyödyllistä .....	61

6.5	Fasilitaattori hallitsee erilaiset roolit .....	61
6.6	Kehittämisasetelman arviointi .....	62
6.7	Pohdinta ja jatkokehittämisasiheet .....	64
	Lähteet.....	66
	Kuvat .....	72
	Taulukot .....	72
	Liitteet .....	73

## 1 Johdanto

Fasilitointi on suorite, jossa nimetty fasilitaattori ohjaa ryhmää saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja päämäärän. Fasilitointia voidaan hyödyntää muun muassa työpajamallisessa ryhmäkehittämisessä, jossa fasilitaattori luo puitteet ja mahdollistaa ryhmän jäsenten koko potentiaalın hyödyntämisen. Monivaiheinen prosessi vaatii fasilitaattorilta laaja-alaista osaamista ja systemaattista työskentelyä ryhmän työskentelyn onnistumisen mahdollistamiseksi. Työpajan eri vaiheiden aikana fasilitaattori toimii tietolähteenä, ryhmän ohjaajana, sekä ryhmän inspiroijana. Näiden eri roolien hallitseminen vaatii fasilitaattorilta sekä tiedonhankintaa ja hallintaa liittyvää osaamista että vahvoja sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja. Kaikkiin fasilitointiprosessin vaiheisiin ja rooleihin liittyy erilaisten päätösten tekemistä. Päätöksenteko on yksinkertaisimmillaan valintojen tekemistä. Toisinaan päätökset syntyvät automaattisesti, mutta monimutkaisemmissa tilanteissa erilaisten muuttujien huomioiminen vaatii aktiivista ajattelua. Ihmisen päätöksentekojärjestelmä ei kuitenkaan ole aukoton ja toisinaan se saattaa johtaa virheisiin päätöksenteossa, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi työpajan fasilitaattorin toimintaan. Nämä vinoumiksi ja heuristiikoiksi kutsuttavat virheet haastavat käsityksen ihmisten puhtaan rationaalisesta päätöksenteosta, ja niiden vaikutuksia työpajan fasilitoinnissa onkin tarpeellista tutkia tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Smart Countryside -Mobility hanke (SCM). Hanke oli Metropolia Ammattikorkeakoulun koordinoima, jossa Laurea Ammattikorkeakoulu toimi hankekumppanina. Hanke oli EU:n aluekehitysrahaston rahoittama ja siinä kehitettiin Uudenmaan haja-asutusalueiden liikkumisen palveluita. Kehitettäviä liikkumisen palveluita olivat muun muassa henkilöliikkuminen ja pientavaralogistiikka. Näissä kehittämisen kohteina olivat liikkumispalveluiden ekosysteemin muodostuminen, sekä palveluiden saavutettavuuden ja laadun parantaminen. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2022.) Osana hankkeen kehittämistoimintaa hankkeessa mukana olevien kuntien asukkaita ja kuntien työntekijöitä osallistettiin työpajatoiminnan avulla. Työpajoissa hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmiä ja työpajojen ohjaamisesta vastasivat fasilitaattorit, jotka olivat hankkeelle työskennelleitä henkilöitä.

Kehittämiskohteena tässä työssä on hanketyöpajat ja niitä ohjaavien fasilitaattorien fasilitointisuorite. Opinnäytetyön kehittämistavoitteena on tunnistaa hankkeiden yhteiskehittämisen työpajoja ohjaavien fasilitaattorien toiminnassa ja ajattelussa vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä, joita ovat muun muassa ajattelujärjestelmän vinoumat ja heuristiikat. Tunnistamisen lisäksi työssä tarkastellaan näiden päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia fasilitointiprosessiin. Kehittämistyön kokonaistavoitteena on ymmärtää työpajojen fasilitaattorien päätöksentekoa ja pyrkiä kehittämään sitä laadukkaampaan suuntaan päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta

tarkasteltuna. Tarkastelun kohteena tässä työssä on koko fasilitointiprosessi sekä fasilitaattorin ja ryhmän välinen vuorovaikutus.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ohjeistus hankkeiden työpajoja ohjaaville fasilitaattoreille. Ohjeistuksen sisällöllisenä tarkoituksena on auttaa fasilitaattoreita tunnistamaan omassa päätöksenteossa ja työskentely-ympäristössä vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä. Lisäksi ohjeistuksella pyritään tarjoamaan konkreettisia keinoja, joiden avulla fasilitaattorin on mahdollista vähentämään päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia työpajan fasilitoinnissa, joiden vaikutukset voivat ulottua myös ohjattavana olevan ryhmän päätöksentekoon.

Kehittämistavoitteen ja -tarkoituksen saavuttamiseksi tässä työssä vastataan seuraaviin kehittämiskysymyksiin: Millaisia päätöksenteon ilmiöitä fasilitaattorin toiminnassa voidaan tunnistaa, kun hän ohjaa ryhmän toimintaa? Miten tunnistetut päätöksenteon ilmiöt vaikuttavat fasilitointiprosessissa? Miten fasilitointiprosessissa voidaan kehittää päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta laadullisesti parempaan suuntaan?

Aihetta voidaan pitää merkityksellisenä etenkin hankkeiden työpajojen fasilitaattorien näkökulmasta. Vaikka opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva SCM-hanke lopulta päättyy, voidaan tämän opinnäytetyön kehittämistyön tuloksia hyödyntää tulevaisuudessa fasilitaattorien työskentelyn kehittämisessä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa ryhmän ohjaus ja -fasilitointi tilanteissa, esimerkiksi työyhteisöissä. Hyvän fasilitaattorin ominaisuutena on totuttu pitämään neutraalisuutta suhteessa ohjattavaan ryhmään ja käsiteltävään aiheeseen. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin haastetaan ihmisen puhtaan rationaalinen ajattelu ja päätöksenteko. Tämä lähtöasetelman avulla pyritään kehittämään fasilitaattorien toimintaa, joka myös heijastuu ohjattavan ryhmän tehtävässä suoriutumiseen. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskäyttämiseen osallistuvat ryhmät kykenevät tulevaisuudessa saavuttamaan paremmin tavoitteensa, sekä luomaan uusia ja edistyksellisiä ideoita ja innovaatioita tulevissa hankkeissa.

Opinnäytetyön aloituksena toimii teoreettinen tietoperusta, joka taustoittaa kehittämistyötä tieteellisiin ja muihin aihealuetta teoreettisesti käsitteleviin lähteisiin perustuen. Tietoperustan alussa tarkastellaan yksilön päätöksentekoa ja sen rationaalisuutta. Yksilön päätöksenteosta laajennetaan näkökulmaa ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon. Tietoperustan lopussa kuvataan fasilitaattorin toimintaa ryhmän ohjaajana. Tietoperustan jälkeen kehittämisasetelmasa kuvataan opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, sekä perustellaan kehittämistyön menetelmälliset valinnat. Kehittämisasetelmaa seuraa varsinaisen kehittämisprosessin esittely aineistonhankinta ja -analysointi mukaan luettuina. Näiden vaiheiden perusteella päädytään kehittämistehtävän tuloksiin ja raportoidaan johtopäätökset.

## 2 Teoreettinen tietoperusta

Tämän työn Teoreettinen tietoperusta on koostettu opinnäytetyön kehittämisen taustalla vaikuttavista aihealueista, joiden on tunnistettu olevan olennaisia työn kehittämiskohteen ja siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtämiseksi. Teoreettinen tietoperustan lähtökohtana ovat päätöksenteon ilmiöt ja käyttäytymistaloustiede, jotka ovat keskeisiä teoreettisia näkökulmia tässä kehittämistyössä. Tietoperusta etenee yleisemmän taustan kautta kehittämistyön kannalta keskeisiin aihealueisiin ja luo yhteyden näiden eri teoreettisten näkökulmien välille.

Teoreettinen tietoperusta on rakennettu siten, että laajempi käyttäytymistaloustieteellinen tausta ja ihmisen päätöksentekoon vaikuttavat ilmiöt on kuvattu tietoperustan alkuvaiheessa yksilökeskeisesti. Tietoperustan edetessä yksilön käyttäytymisestä eteenpäin näkökulmaa laajennetaan ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon. Tietoperustan loppua kohti teoriaa etenee ryhmän näkökulmasta siten, että siihen yhdistetään fasilitaattorin toiminta, kuvataan fasilitaattorin rooli ryhmän ohjaajana, sekä luodaan katsaus ryhmäkehittämisen kontekstiin.

### 2.1 Päätöksenteon ilmiöt ja käyttäytymistaloustiede

Päätöksenteon ilmiöt kuvaavat ihmisten käyttäytymistä ja siihen liittyviä haasteita, sekä luovat ymmärrystä ihmisten päätöksenteossa vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista. Päätöksenteon ilmiöihin perustuvan tiedon avulla voidaan kehittää ja ohjata yksilöiden, yhteisöjen, tai yritysten päätöksentekoa. (Hallsworth & Kirkman 2020, luku 1.) Päätöksenteon ilmiöissä yhdistyvät eri tieteenalat, kognitiotieteet, psykologia ja taloustiede. Päätöksenteon ilmiöitä on hyödynnetty ympäri maailmaa muun muassa valtioiden ja julkisten yhteisöjen toimesta erilaisissa interventioissa. Interventioilla on pyritty ohjaamaan yksilöiden tai yhteisöjen toimintaa esimerkiksi energian kulutukseen, terveyteen, talouden hoitoon tai verojen maksuun liittyen. (OECD 2017, 16.)

Käyttäytymistaloustiede on ihmisen käyttäytymiseen keskittyvä taloustieteen ala. Käyttäytymistaloustieteen ja perinteisen taloustieteen keskeisimmät erot liittyvät todellisuutta kuvaavien olettamusten painotuksiin. Painotusten erot ovat käyttäytymiseen, sosiologiaan ja instituutioihin liittyviä olettamuksia. Käyttäytymistaloustieteen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään yksilöiden käyttäytymistä. (Altman 2015a, 27-28.) Taloustieteelliset ilmiöt vaikuttavat yksilöiden toiminnassa laaja-alaisesti elämän eri osa-alueilla tilanteissa, joissa on kysymys rajallisten resurssien hyödyntämisestä. Yleisesti taloustieteiden tavoitteena on ennen kaikkea luoda teorioita, joiden avulla voidaan parantaa ymmärrystämme ympäröivästä maailmasta. (Wilkinson & Klaes 2012, 2.) Käyttäytymistaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruu menetelmiä ovat ihmisten käyttäytymisen tarkkaileminen ja erilaisen koeasetelmien hyödyntäminen. Kerättyjen aineistojen avulla luodaan teorioita ihmisten toiminnasta yksin tai osana ryhmää, sekä pyritään selittämään ja ennakoimaan käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. (Mallard 2017, 8-12.)

Keskeinen ihmiskuvaan liittyvä olettamus perinteisessä taloustieteessä on ihmisen rationaalisuus päätösten tekemisessä. Perinteisessä teoriassa ihminen kerää ennen päätöksentekoa kaiken päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon. Tiedon keruun jälkeen muodostetaan vaihtoehtoja ja punnitaan niiden vaikutukset. Lopuksi tehdään lopullinen päätös eli valitaan muodostetuista vaihtoehdoista parhain. (Kalantari 2010, 512.) Tällaista täydellisen rationaalista ihmismallia on kuvattu nimityksellä Homo economicus. Ihminen on kuitenkin lajiltaan Homo sapiens ja omassa rationaalisuudessaan vajavainen. (Thaler & Sunstein 2021, 9.)

### 2.1.1 Ihmisen ajattelun kaksiosaisuus

Ihmisen aivot mahdollistavat monien haastavien tehtävien suorittamisen, kuten toisten ihmisten kasvojen tunnistamisen. Tästä huolimatta harvalla on käsitystä siitä, kuinka ihmisäivot toimivat, tai millainen vaikutus niillä on ihmisen päätöksentekoon. Usein päivittäisten tehtävien ja rutiinien suorittaminen on vaivatonta ja ongelmattonta. Yksinkertaisten ja rutiinimaisten tehtävien suorittamisessa auttaa aivojen toiminnassa vaikuttavat oikopolut, jotka helpottavat päätöksentekoa. Toisinaan kuitenkin nämä oikopolut ohjaavat harhaan ja aiheuttavat virheitä päätöksenteossa. (Bazerman & Moore 2017, 1-2.)

Ihmisen ajattelu ja päätöksenteko ovat hyvin lähellä toisiaan. Ihmisäivoille haasteita tuottavat abstraktien asioiden hahmottaminen ja ymmärtäminen. Sen sijaan, että ihmisellä olisi kyky arvioida jokaisen muuttuvan tekijän vaikutus päätöksentekoonsa, on aivoille helpompaa arvioida asiaa hyötynäkökulmasta. Helppouden lisäksi tehokkuus on avainasemassa, kun tehdään arvioita päätöksenteon kohteena olevasta asiasta. Tehokkuus mahdollistaa vaivattomuuden yksinkertaisten päätösten kohdalla. Päätöksenteon vaivattomuuden mahdollistavat aikaisemmin opitut ja koetut tilanteet, joiden avulla muodostuu arvio kohdatusta uudesta vastaavanlaisesta tilanteesta. (Neuvonen 2014, luku 1.1.) Kohdatessaan uudenlaisen päätöksentekotilanteen, aivot tekevät arvon monimutkaisen arviointimekanismin avulla. Se miten ihminen tilanteessa reagoi aivojensa antamaan arvioon vaihtelee. Arvio voidaan hyväksyä sellaisenaan ja viimeistellä päätös sen perusteella, tai arvio voidaan sivuuttaa ja jättää huomioitta. Arvon huomioitta jättämiseen vaikuttavat usein tunteet ja kokemukset aiemmin kohdatuista vastaavanlaisista tilanteista. (Campbell, Whitehead & Finkelstein 2011, 201.)

Ihmisen ajattelun jakoa kuvataan kaksiosaisen mallin avulla, jonka alkuperä on psykologian alalla. Mallin osat on nimetty systeemi 1 ja systeemi 2. Systeemi 1 auttaa tekemään päätöksiä nopeasti ja helposti ilman suurempia ponnisteluja. Systeemi 1 toimii lähes automaattisesti ja ratkaisee vastaan tulevia ongelmia sekä ihmisajelle synnynnäisesti ominaisten käyttäytymismallien että opittujen taitojen ja stereotyyppien avulla. Systeemi 1:n automaatio tekee ihmisten elämästä vaivattomampaa ja sujuvampaa. (Kahneman (2011, 20-22.) Systeemi 1:lle on tyypillistä, että se muodostaa kokonaiskuvan uudesta tilanteesta ja ohjaa ihmisen käyttäytymistä sen mukaisesti. Ongelmia systeemi 1:n päätösten kohdalla muodostaa se, että sen

toiminta tapahtuu ihmisen tietoisuuden ulkopuolella. Tästä syystä ihminen ei pysty havaitsemaan mahdollisia ajattelussa vaikuttavia kognitiivisia vinoumia prosessin ollessa käynnissä. Näiden intuitiiviseen ja automaattiseen prosessiin liittyvien vinoumien korjaaminen onkin vaikeaa, koska niitä ei pysty itse havaitsemaan. (Kahneman, Lovallo & Sibony 2011, 52.)

Ponnisteluita vaativien ja monimutkaisempien ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan systeemi 2:sta. Systeemi 2:n ajattelu on hitaampaa ja keskittymistä vaativaa, mutta sen avulla pystytään muodostamaan monimutkaisempia ajatusmalleja ja huomioimaan suoritettavaan tehtävään liittyviä muuttujia. Systeemi 2:n avulla on myös mahdollista vaikuttaa automaattisemman systeemi 1:n toimintaan esimerkiksi tietoisella keskittymisen kohdentamisella. Ihmisen ajattelu on kuitenkin rajoittunutta ja vaativa systeemi 2:n työskentely voi sokaista muilta samaan aikaan ympärillä tapahtuvilta ilmiöiltä. (Kahneman 2011, 21-24.) Vaikka systeemi 2:sta tarvitaan vasta tehtävän muuttuessa liian haastavaksi systeemi 1:lle, on se kuitenkin jatkuvasti aktiivinen ja seuraa tilannetta taustalla (Kahneman ym. 2011, 52).

### 2.1.2 Rajoittunut rationaalisuus

Kun ihmistieteissä käsitellään ihmisten päätöksentekoa, voidaan yleisenä olettamuksena pitää päätöksenteon rationaalisuutta. Rationaalisuus kuitenkin edellyttää, että yksilöllä on kyky arvioida päätöksenteon syy- ja seuraussuhteita, ja toimia niiden perusteella. Rationaalisuuteen liitetyt olettamukset kuitenkin vaihtelevat eri tieteenalojen välillä. (Molis 2015, 351-352.) Perinteisessä taloustieteessä päätöksentekoprosessi on kuvattu siten, että siinä huomioidaan kaikki päätöksenteon kannalta olennaiset vaikuttavat tekijät. Niihin perustuen luodaan vaihtoehtoja, joista muodostetaan lopullinen rationaalinen valinta eli tehdään päätös. (Kalantari 2010, 512.)

Ihmisen päätöksenteko ei kuitenkaan ole rationaalista, koska ympäröivään maailmaan ja omaan mieleen liittyvät muuttujat eivät ole yksilön täysin hallittavissa. Myös ihmisen kyky suorittaa laskutoimituksia on rajallinen, joka vaikeuttaa täysin rationaalisten päätösten tekemistä. Muun muassa näillä edellä mainituilla perusteilla Herbert Simon haastoi perinteisen taloustieteellisen rationaalisuuden käsityksen teoriallaan rajoittuneesta rationaalisuudesta. Simonin teorian mukaan yksilö on päätöksenteossaan rajoittunut rationaalisuuden näkökulmasta. Simon palkittiin työstään taloustieteen Nobel-palkinnolla. (Kalantari 2010, 512.)

Simonin luomassa teoriassa yksilöllä on lähtökohtaisesti pyrkimys tehdä rationaalisia päätöksiä. Samalla Simon kuitenkin muistuttaa rajoitteista, jotka estävät rationaalisen päätöksenteon toteutumisen. Kaiken päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon kokoaminen voi olla mahdotonta tai ainakin resurssieja kuluttavaa. Toisena merkittävänä rajoitteena on yksilön älyllinen ja tiedonprosessointiin liittyvä kapasiteetti, jonka seurauksena kaikkien optimaaliseen lopputulokseen tarvittavien muuttujien huomioon ottaminen ei ole mahdollista. (Bazerman & Moore 2017, 5.) Sen sijaan, että yksilön kannattaisi edes pyrkiä optimaalisimpaan

päätökseen, on Simon käyttänyt teoriassaan termiä tyydyttävä vaihtoehto. Tyydyttävä kuvaa vaihtoehdon tasoa, joka täyttää yksilön tyytyväisyyden edellyttämät vähimmäisvaatimukset. Tyytyväisyyden taso on saavutettu, kun yksilö on esimerkiksi löytänyt tarpeitaan vastaavan tuotteen ja lopettaa uusien vaihtoehtojen etsimisen. (Altman 2015b, 374-376.)

### 2.1.3 Ajattelun vinoutuneisuus

Rajoittuneen rationaalisuuden teoria muodostaa käsityksen siitä, että ihmisen arviointikyky ei ole täydellisen rationaalinen. Teorian avulla pystytään tunnistamaan tilanteita, joissa ihminen tekee päätöksiä puutteelliseen tietoon perustuen. Näissä tilanteissa ihmisen aivot turvautuvat yksinkertaistettuihin päätelmiin ja peukalosääntöihin, joita kutsutaan myös heuristiikoiksi. (Bazerman & Moore 2017, 6.) Heuristiikat ovat kognitiivisia oikopolkuja, joihin ihmiset turvautuvat monimutkaisissa ongelmanratkaisu ja päätöksenteko tilanteissa. Heuristiikat ohjaavat ihmisiä tekemään päätöksiä ilman, että kaikkea rationaaliseen päätökseen vaadittava informaatiota on käytettävissä. Ne hyödyntävät päätöksenteossa ihmisen aikaisempia kokemuksia ja ihmislajin evoluutionäärisiä vaistoja. Lähtökohtaisesti heuristiikat helpottavat ihmisten elämää ja päätöksentekoa, mutta ne voivat myös aiheuttaa virheitä päätöksenteossa tai johtaa systemaattisiin vinoumiin. (Safford & Pingle 2015, 200-201.)

Pohjimmiltaan heuristiikat perustuvat ihmisen aistihavaintoihin, ennakkoluuloihin, sekä erilaisiin uskomuksiin tai vinoutuneeseen ajatteluun. Ongelman muodostaa niiden näkymättömyys. Ihminen ei kykene havaitsemaan oman toimintansa vinoutuneisuutta, koska heuristiikat kumpuavat hänen omasta ajattelustaan. (Hammond, Keeney & Raiffa 2020, luku 1.) Erilaisia heuristiikkoja on tunnistettu ja nimetty lukuisia. Niihin kuuluvat muun muassa saatavuusheuristiikka, edustavuusheuristiikka, vahvistusharha ja vaikuttavuusharha. (Bazerman & Moore 2017, 7.)

Päätöksenteon vinoutuneisuuteen ja heuristiikkojen vaikutukseen päätöksenteossa voidaan myös kuitenkin jossakin määrin vaikuttaa. Päätöksenteon vinoutuneisuutta voidaan ehkäistä esimerkiksi valintamuotoilun, tuuppausten ja koulutuksen avulla. Tuuppauksella voidaan ohjata päätöksentekoa tilanteissa, joissa on tunnistettu riski ajattelun vinoumien vaikutuksille. Päätöksentekijöitä voidaan myös kouluttaa tunnistamaan vinoumia ja tilanteita, joissa riskit vinoumien vaikutuksille ovat suuret. Koulutus on hyvä keino esimerkiksi työympäristössä esiintyvien vinoumien tunnistamiseen. Kaikkien eri tilanteissa esiintyvien vinoumien vaikutuksia on kuitenkin vaikeampi poistaa. Vaikka vinouman vaikutuksen pystyisi estämään omassa työympäristössä, voi sama vinouma saada yksilön toimimaan epärationaalisesti jossakin toisessa tilanteessa. (Kahneman, Sibony & Sunstein 2021, 238.)

#### 2.1.4 Vinoumien vaikutusten ehkäiseminen

Ihmiset luottavat päätöksenteossa usein intuitioon ja pienet päätökset voidaan tehdä systeemi 1:n avulla ilman systeemi 2:n aktivoitumista. Luomalla erilaisia menetelmiä on pyritty ehkäisemään vinoumien vaikutuksia päätöksenteossa. Monet näistä menetelmistä pyrkivät siirtämään systeemi 1:n avulla tapahtuvaa päätöksentekoa systeemi 2:lle päätöksenteon rationaalisuuden parantamiseksi. Tämä on kuitenkin osoittautunut useiden kokeiltujen menetelmän kohdalla tehottomaksi. Hyviä tuloksia on sen sijaan saatu korvaamalla intuitiivinen systeemi 1:n päätöksenteko analyttisellä työkalulla kuten lineaarisella mallilla tai kaavalla, joka huomioi päätöksenteon kannalta olennaiset taustamuuttujat. (Milkman, Chugh & Bazerman 2009, 380-382.)

Pienimuotoinen koulutus voi myös parantaa intuitiivista systeemi 1:n päätöksentekoa. Kun tutkimuksessa päätöksentekijöille selitettiin ja koulutettiin päätöksentekoon vaikuttavien vinoumien logiikka ja periaatteet, tämä koulutus auttoi päätöksentekijöitä muuttamaan toimintaansa paremmaksi ajattelun vinoutuneisuuden näkökulmasta. (Boissin, Caparos, Voudouri & De Neys 2022, 680) Lyhyellä koulutuksella tarkoitetaan jopa alle viisi minuuttia kestävästä tietoisuudesta, jonka avulla voidaan saavuttaa parannuksia päätöksenteossa. Tehdyssä tutkimuksessa koeasetelman kohteena olivat esiintyvyy- ja konjunktioharha, joiden vaikutuksiin pystyttiin päätöksentekijöiden ajattelussa vaikuttamaan. Tietoiskun vaikutukset ulottuivat myös tutkimuksessa mukana olleiden myöhempään päätöksentekoon ja saattavat vaikuttaa jopa päätöksentekijän intuitiiviseen päätöksentekoon jatkossa. (Boissin ym. 2022, 682-683). Vaikka intuitiivista systeemi 1:n päätöksentekoa pidetään usein heikkotasoisena, ei asetelma kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Tutkimuksessa on muun muassa havaittu vahvan päätöksenteon kohteena olevan aihealueen asiantuntemuksen parantavan intuitiivista päätöksentekoa. (Dane, Rockmann & Pratt 2012, 191.)

Kovic (2019, 224) on tutkimuksessaan kokeillut mikrointerventiota, jonka avulla hän on selvittänyt, voidaanko yksittäisten kysymysten avulla ehkäistä vinoumien vaikutuksia päätöksenteossa. Kovic'in tutkimuksessaan esittämät interventiokysymykset olivat ”Kuinka varma olen” ja ”Miksi”. Näiden kysymysten avulla pyrittiin haastamaan vinoutuneita ajatusmalleja päätöksentekotilanteessa. Tutkimuksensa yhteenvedossa Kovic (2019, 234) toteaa, etteivät yhteen kysymykseen perustuvat mikrointerventiot ole ihmeratkaisu vinoumien vaikutusten ehkäisemisessä. Kovic kuitenkin näkee mikrointerventioissa ja niiden jatkojalostamisessa mahdollisuuden. Esimerkiksi lyhyen ohjeistuksen lisääminen mikrointerventiona esitettävän kysymyksen yhteyteen voisi lisätä intervention potentiaalisia positiivisia vaikutuksia päätöksenteossa (Kovic 2019, 234). Kahneman ja Lovallo (1993, 29-30) ovat tutkimuksessaan todenneet ulkopuolisen näkökulman lisäämisen päätöksentekoon voivan vähentää optimismiharhan vaikutuksia päätöksenteossa. Optimismiharhan on havaittu liittyvän erityisesti saman kaltaisina toistuviin päätöksentekotilanteisiin. Näissä tilanteissa ulkopuolisen näkökulman tuomista päätöksenteon

tueksi vaikeuttaa sisäisen tiedon suosiminen ja ratkaisun kohteena olevan ongelman kokeminen ainutkertaiseksi. (Kahneman & Lovallo 1993, 29-30.)

Myös päätöksentekoa edeltävää tiedonhankintaa on syytä pohtia päätöksenteon ja käyttäytymisen näkökulmista. Tietoon liittyvällä käyttäytymisellä tarkoitetaan ihmisen käyttäytymistä suhteessa tietoon. Tietoon liittyvään käyttäytymiseen on tutkimuksessa yhdistetty myös ihmisen kognitiivinen puoli, jolloin erilaisten käyttäytymismallien yhteys kognitiivisiin vinoumiin on voitu tunnistaa. (Behimehr & Jamali 2020, 109.) Tietoon liittyviä käyttäytymiseen yhdistettyjä ilmiöitä ovat muun muassa arvoherkkyys, tiedon ylikuormitus ja -suodattaminen, tietynlaisen tiedon vältteleminen, sekä tietolähteisiin liittyvät mieltymykset (Behimehr & Jamali 2020, 113). Tietoon liittyvän käyttäytymisen ja kognitiivisten vinoumien välinen yhteys vaihtelee. Esimerkiksi kognitiivinen informaatiovinouma saattaa aiheuttaa tiedon ylikuormittamista, jolloin tietoa saatetaan kerätä tarpeeseen nähden liikaa. Toisaalta esimerkiksi vahvistusharha saattaa johtaa tietynlaisen tiedon välttelemiseen. On myös tärkeää huomata, etteivät esimerkiksi kognitiiviset vinoumat vaikuta tietoon liittyvään käyttäytymiseen jatkuvasti, mutta niiden mahdollinen olemassaolo ja yhteys on kuitenkin syytä tunnistaa. (Behimehr & Jamali 2020, 116.)

Tiedonhankintavaiheessa myös tiedonhankinnan jaksottamisella voi olla merkitystä siihen, kuinka objektiivisesti tietoon suhtautuu. Jos tiedonhankintaa tehdään peräkkäisessä järjestyksessä lähde kerrallaan, on mahdollista, että aikaisemmin hankittu tieto saa suuremman painoarvon tilanteessa, jossa myöhemmin hankittu tieto on ristiriidassa jo hankitun tiedon kanssa. Parempi tapa tiedonhankinnalle olisikin yhtäaikainen tiedonhankinta, jossa tiedon ja lähteiden välistä vertailua voidaan tehdä jatkuvasti tietoa hankittaessa. (Jonas, Schulz-Hardt, Frey & Thelen 2001, 569-570.) Tiedonjakamisessa voidaan myös nähdä mahdollinen riski tiedon vastaanottajan päätöksenteon vinoutumiselle riippuen siitä, millä tavalla tietoa jaetaan. Keronnallisen tiedonjakamisen tavan on havaittu vaikuttavan tiedon vastaanottajan päätöksentekoprosessiin ja päätöksenteon lopputulemaan. (Winterbottom, Bekker, Conner & Mooney 2008, 2087.)

## 2.2 Ryhmä ja sen toiminta

Ryhmä on yksilöiden muodostama yksikkö. Ryhmiä muodostetaan ja muodostuu erilaisissa ympäristöissä ja erilaisia tarkoituksia varten. Ryhmä on tässä opinnäytetyössä keskeinen tarkasteltava yksikkö, koska työn kehittämisen kohteena oleva fasilitointi on ryhmän ohjaamista. Näin ollen fasilitoinnin ja ryhmän toiminnan välillä vallitsee syysseuraussuhde.

Yksilöiden muodostaman ryhmän toiminta ja päätöksenteko poikkeavat yksittäisen ihmisen toiminnasta ja päätöksenteosta, eikä niihin siten päde samat teoreettiset lainalaisuudet. Tästä syystä ryhmän määrittäminen, tarkempi paneutuminen ryhmän päätöksentekoon sekä ryhmän toiminnassa vaikuttaviin päätöksenteon ilmiöihin on olennaista.

### 2.2.1 Ryhmän määritelmä

Ryhmä voidaan määritellä monella eri tavalla sen syiden ja tarpeiden perusteella, jotka johtavat joukon yksilöitä muodostamaan ryhmän. Näitä syitä ja tarpeita ryhmän syntymiselle voivat olla esimerkiksi yhteiset tavoitteet, keskinäiset riippuvuussuhteet, yksilöiden välinen vuorovaikutus, käsitys ryhmään kuulumisesta, rakenteelliset ihmissuhteet, keskinäinen vuorovaikutus tai yhteinen motivaation lähde. (Johnson & Johnson 2013, 5-7.) Ryhmä voi muodostua, joko virallisessa tai epävirallisessa tarkoituksessa. Virallinen tarkoitus voi olla esimerkiksi organisaation määrittämä ryhmä, jossa tehdään työtä yhdessä. Epävirallinen ryhmä muodostuu esimerkiksi tilanteessa, kun ihmiset lounastavat säännöllisesti yhdessä samalla porukalla. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 230.)

Riippumatta syistä ryhmän muodostumisen taustalla ryhmän muodostumiseen tarvitaan aina vähintään kaksi henkilöä, joiden välillä vaikuttaa jokin toimintaa ohjaava nimittäjä. Ryhmän jäsenet ovat myös tietoisia toisista ryhmän jäsenistä. (Johnson & Johnson 2013, 7-8.) Verrattuna satunnaiseen joukkoon ihmisiä on ryhmälle tunnusomaista yhteinen tarkoitus, sekä yhteiset arvot ja normit. Ryhmä ei kuitenkaan ole sen muodostavien yksilöiden identiteettien summa vaan se muodostaa oman dynaamisen ja ainutlaatuisen kokonaisuutensa. Jokaisen yksilön henkilökohtainen tausta kuitenkin vaikuttaa ryhmän toimintaan ja siihen, millaiseksi ryhmä ja sen toiminta muodostuvat. (Haynes 2012, 1-2.)

Muodostettavan ryhmän kokoonpanoon vaikuttavat muun muassa ryhmälle asetetut tavoitteet. Pienemmässä ryhmässä jäsenten osallistuminen ryhmän toimintaan on helpompaa kuin suuremmassa ryhmässä. Suuremmasta joukosta ihmisiä löytyy kuitenkin monimuotoisempi joukko ihmisiä ja siten monimuotoisemmin erilaisia näkökulmia. (Haynes, 2012, 21-23.) Ryhmän kokoonpanon lisäksi sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa vaikuttaa myös yksilön toiminta ryhmän jäsenenä. Ryhmässä toimivalla yksilöllä on tarve näyttäytyä muiden ryhmän jäsenten silmissä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Päätöksenteon kannalta se tarkoittaa sitä, että yksilöllä on taipumus muun muassa muuttaa omaa näkökantansa käsiteltävästä asiasta vastaamaan paremmin ryhmän keskimääräistä näkökantaa. Myös yksilön riskinottohalukkuus ryhmän jäsenenä toimii samalla tavalla. Ryhmän jäsenenä toimiessa yksilön sosiaaliset tarpeet voivatkin olla painoarvoltaan suurempia verrattuna omaan alkuperäiseen näkökantaan päätöksenteon kohteena olevasta asiasta. (Sunstein 2019, 26.)

### 2.2.2 Päätöksenteko ryhmässä

Yksiselitteisesti ei voida sanoa, että ryhmän päätöksenteko olisi parempaa tai rationaalisempaa kuin yksilön päätöksenteko. Yhteen ongelmaan voidaan saada kaksi täysin vastakkaista ratkaisua kahdelta eri ryhmältä. Myös yksittäisen ryhmän päätös voi vaihdella erilaisista ryhmän sisäisistä ja ulkopuolisista häiriötekijöistä johtuen. Päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä voi olla esimerkiksi ryhmädynamiikka. Pienellä asialla kuten sillä, että kuka käyttää keskustelussa

puheenvuoron ensimmäisenä tai viimeisenä voi olla ratkaiseva merkitys lopullisen päätöksen kannalta. (Kahneman ym. 2021, 94-95.) Ryhmän päätöksenteossa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja ryhmän tavoitteista riippuen. Onnistuneen päätöksenteon varmistamiseksi on huomioitava käytettävissä olevat resurssit ja päätöksentekomenetelmät. Ryhmän päätöksenteossa menetelmänä voidaan esimerkiksi käyttää konsensusta, jossa pyritään löytämään kaikkia ryhmän jäseniä tyydyttävä lopputulos. (Johnson & Johnson 2013, 26.) Päätöksenteon kohteena olevan aiheen asiantuntemus auttaa ryhmää tekemään parempia päätöksiä myös spontaanilla tavalla. Ryhmän spontaani päätöksenteko voi lisätä ryhmän päätöksenteon tehokkuutta ja oikeellisuutta etenkin tilanteissa, joissa päätöksentekoon liittyy aikapaineita. (Strang, Miller, Hill & Elshaw 2023, 5.)

Ryhmän kokoonpanolla voi olla myös merkittävä vaikutus sen kykyyn tehdä päätöksiä. Etenkin pienemmän ryhmän päätöksentekokyky paranee, kun ryhmän muodostavat erilaisista taustoista olevat yksilöt. Monimuotoisuuden positiivinen vaikutus liittyy erilaisista taustoista olevien yksilöiden kykyyn tarkastella tilannetta erilaisista näkökulmista. Monimuotoisen ryhmän kyky ratkoa ongelmia onkin usein parempi verrattuna ryhmään, joka koostuu esimerkiksi pelkästään älykkäistä ihmisistä. Pelkän älykkyyden perusteella kootun ryhmän tieto- ja osaamis-  
pääoma voi olla lopulta suppeampi kuin monimuotoisen ryhmän, joilla on suora vaikutus ryhmän päätöksentekokykyyn. Homogeenisen ryhmän heikkouksia ovat sen alentunut kyky oppia uutta sekä erilaisten vaihtoehtojen tarkasteleminen. Tämä on seurausta siitä, että ryhmän jäsenten tausta ja tietopääomat ovat samankaltaisia. Toisaalta homogeeninen ryhmä voi olla parhaimmillaan suorittaessaan sille ominaisinta tehtävää. (Surowiecki, 2004, 30-31.) Päätöksentekoa varten muodostettavan ryhmän jäsenten kognitiivinen monimuotoisuus on omiaan ennaltaehkäisemään päätöksenteon vinoumien esiintymistä. Ryhmän muodostamiseen onkin hyvä käyttää riittävästi resursseja, koska sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti ryhmän kykyyn tehdä päätöksiä. (Meissner & Wulf 2016, 435-436.)

Ryhmän suurella tai pienellä koolla on omat etunsa riippuen päätöksenteon näkökulmasta. Suuren joukon arvion tarkkuus päätöksenteon kohteena olevasta asiasta on usein hyvä tilanteessa, jossa joukosta jokainen henkilö antaa oman itsenäisen arvionsa päätöksenteon kohteena olevasta asiasta. Vaikka yksilöiden arviot vaihtelevat toisiinsa verrattuna, voidaan niiden perusteella muodostettavaa keskimääräistä arviota pitää usein hyvänä. Tilanne on kuitenkin toinen, jos ihmiset pääsevät keskustelemaan toistensa kanssa päätöksenteon kohteena olevasta asiasta. Aiheesta keskusteleminen toisten ihmisten kanssa voi vaikuttaa yksilön arviointiin asiasta ja voi johtaa alkuperäisen henkilökohtaisen arvion muuttumiseen. Tämän seurauksena myös koko joukon keskimääräinen arvio päätöksenteon kohteena olevasta asiasta muuttuu. (Kahneman ym. 2021, 98-99.) Pienemmän ryhmän etuna on muun muassa tehtävien nopeampi valmiiksi saattaminen. Pienemmät ryhmät ovat usein myös parempia, kun ryhmän tehtävänä on kehittää jotakin asiaa. Ryhmän kokoa tulisikin pohtia sen tehtävän ja tavoitteiden näkökulmasta. Ryhmän kokoa määritettäessä on hyvä myös tiedostaa, että yksilöllä on

taipumus nähdä vähemmän vaivaa tehtävän eteen, työskennellessään osana ryhmää, kuin työskennellessään yksilönä. Tästä syystä ryhmää ei voida yksiselitteisesti pitää yhtä tehokkaana toimijana, kuin ryhmän kokoa vastaavaa määrää yksilöitä. (Robbins ym. 2010, 242.)

### 2.2.3 Vinoumat ryhmän päätöksenteossa

Ryhmät muodostuvat yksilöistä, joiden ajattelu on lähtökohtaisesti vinoutunutta. Yksilön ajattelun vinoutuneisuus ei kuitenkaan yksin tee ryhmän päätöksenteosta vinoutunutta. Ryhmän päätöksenteon vinoutumiseen vaikuttaa muun muassa se, miten ja mistä asioista ryhmän sisällä keskustellaan ennen lopullista päätöksentekoa. (Bazerman & Moore 2017, 69-70.) Ryhmän päätöksenteon haasteen muodostavat ryhmässä toimivien yksilöiden erilaiset käsitykset päätöksenteon kohteena olevasta asiasta. Ryhmän muodostavat yksilöt kehystävät päätöksenteon kohteena olevan asian eri tavoin, joka tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenillä voi olla erilaisia käsityksiä ratkaistavasta ongelmasta. (Beach & Connolly 2005, 124.)

Sosiaaliset mieltymykset vaikuttavat aina, kun ihmiset toimivat yhdessä toisten ihmisten kanssa. Ihmisellä on luontainen taipumus huomioida oman käyttäytymisensä vaikutus muihin ihmisiin, sekä tarve huolehtia kanssa ihmisten hyvinvoinnista. Toisten ihmisten huomioimisen taso kuitenkin vaihtelee eri ihmisten välillä, jolloin osa ihmisistä koetaan huomaavaisempina kuin toiset. (Wilkinson & Klaes 2012, 394.) Monissa ryhmän päätöksentekoon vaikuttavissa vinoumissa voidaan havaita piirteitä, joiden taustalla vaikuttavat ihmisen sosiaaliset tarpeet. Esimerkiksi ryhmän jäsenet voivat antaa suuremman painoarvon tiedolle, jolla on laaja ryhmän tuki. Sen sijaan ryhmän enemmistön ymmärryksen kanssa ristiriidassa oleva informaatio saatetaan sivuuttaa. Tätä ilmiötä kutsutaan jaetun tiedon vinoumaksi. (Baker 2010, 264.) Myös ryhmän jäsenten välisellä yhtenäisyydentunteella on vaikutuksensa ryhmän jäsenten halukkuuteen jakaa tietoa ryhmän sisällä. Liian vahvaksi muotoutunut ryhmäidentiteetti voi kuitenkin johtaa ryhmäharhan esiintymiseen. Ryhmäharha vaikuttaa taipumuksena suosia oman ryhmän jäseniä ja hankaloittaa tiedonjakoa ryhmän ulkopuolelle. (Zhu 2016, 1180-1181.)

Joissakin tilanteissa yksilön kokemat sosiaaliset normit voivat vaikuttaa yksilön halukkuuteen jakaa tietoa tai esittää ryhmän enemmistön mielipiteestä eroavaa näkökantaa. Ilmiötä kutsutaan nimellä ryhmäajattelu. Siinä yksilö kokee ryhmän normit ja sen aiheuttaman sosiaalisen paineen siten, ettei ole halukas tuomaan eriäviä mielipiteitään tai ristiriidassa olevaa informaatiota ryhmän tietoon, vaikka se laajentaisi ryhmän tietopääomaa päätöksenteossa. (Johnson & Johnson 2013, 270-271; Robbins ym. 2010, 246-247.) Yksilön päätöksenteossa voidaan havaita myös toinen sosiaalisten normien aiheuttama vinouma, joka muuttaa yksilön päätöksentekoa riippuen siitä, tekeekö hän päätöksen yksin vai ryhmän jäsenenä. Ilmiötä kutsutaan nimellä ryhmäsiirtymä. Ryhmäsiirtymä aiheuttaa sen, että yksilön näkökanta ryhmän jäsenenä siirtyy esimerkiksi liberaalista konservatiivisempaan suuntaan ryhmän jäsenten välillä

käytyjen keskusteluiden vaikutuksesta. Ilmiö voi myös vaikuttaa yksilön halukkuuteen ottaa riskejä ryhmän jäsenenä enemmän kuin yksilönä. (Robbins ym. 247-248.)

Tiedonhankinnalla ja -jakamisella on keskeinen merkitys ryhmän päätöksenteon onnistumisen kannalta. Ryhmän kokoonpanolla voi olla oma vaikutuksensa ryhmän tiedonhankintaan. Vahvistusharhan on havaittu esiintyvän useammin homogeenisten ryhmien päätöksenteossa. Vahvistusharhan seurauksena tiedonhankinta keskittyy ryhmän vallitsevaa näkökantaa vahvistavan tiedon etsimiseen. Sen sijaan heterogeenisten ryhmien jäsenten välillä vaikuttavat erilaiset näkökannat päätöksenteon kohteena olevasta asiasta lisäävät tiedonhankinnan monimuotoisuutta, sekä lisäävät kriittistä suhtautumista päätöksentekoa kohtaan. (Schulz-Hard, Jochims & Frey 2002, 597.) Ryhmän monimuotoisuutta pidetään monilta osin ryhmän toimintakykyä parantavana tekijänä ja se on omiaan lisäämään erilaisten vaihtoehtojen ja muuttujien huomioimista osana päätöksentekoprosessia (Surowiecki, 2004, 30-31).

### 2.3 Fasilitointi

Ryhmä voi toimia myös itsenäisesti, mutta tässä opinnäytetyössä toisena keskeisenä osapuolena on fasilitaattori, joka ohjaa ryhmän toimintaa. Fasilitaattorin ja ryhmän toiminta ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, joten fasilitointiin liittyvä tietoperusta jatkaa ryhmän toiminnan kuvaamista nostamalla esille niitä hyötyjä, joita ryhmä voi saavuttaa fasilitoinnin avulla.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan asioiden helpoksi tekemistä siten, että fasilitoitavan ryhmän koko potentiaali saadaan valjastettua ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitoinnin ja perinteisen johtamisen keskeisimmät eroavaisuudet liittyvät ryhmää ohjaavan henkilön statukseen. Fasilitaattorin suhde ryhmään on lähtökohtaisesti neutraali ja ulkopuolinen. Johtajalla sen sijaan on edelleen kokonaisvastuu johtamansa ryhmän tuloksista. Lisäksi johtajalla on direktio-oikeus, joka on myös edelleen tarpeellinen tietyissä johtamistilanteissa. (Rogers 2010, 5-12).

#### 2.3.1 Ryhmän fasilitointi

Fasilitointi-sanaa voidaan käyttää erilaisissa yhteyksissä, joissa se saa hieman erilaisia merkityksiä. Tässä yhteydessä fasilitoinnilla tarkoitetaan nimenomaisesti ryhmän fasilitointitapah- tumaa. Fasilitointi on suorite, jossa ryhmää, jolla on yhteinen tavoite, ohjataan saavuttamaan tavoitteensa ryhmän ulkopuolisen fasilitaattorin toimesta. Fasilitointiprosessi koostuu eri vaiheista, jotka johtavat lopputulemaan, jossa ryhmä saavuttaa oman itsenäisen päämääränsä, eli syntyy ryhmäprosessin tuotos. (Wilkinson 2012, 5.) Fasilitoinnilla tavoitellaan ryhmän suorituskyvyn parantamista oppimisen ja kompetenssin näkökulmista (Rogers 2010,5). Fasilitoil- valle ryhmän johtamisen tavalle tunnistettiin tarve 1900-luvun puolivälissä käyttäytymistie- teellisten teoreetikkojen parissa. Silloin haasteena oli monimuotoisten ryhmien johtaminen. Uudessa tavassa johtaa oivalluksena oli se, että johtajan tulee keskittyä ryhmän

toimintakyvyn parantamiseen sen sijaan, että johtaisi suunnan näyttäjänä ja antaisi valmiita vastauksia ryhmälle. (Bens 2012, 7.)

Ryhmien elinkaari vaihtelevat toisistaan. Ryhmä voi toimia säännöllisesti ja pitkiä aikoja. Toisinaan taas muodostetaan ryhmä, joka on koossa vain yhden kokoontumisen ajan. Joissakin tapauksissa ryhmän jäsenet voivat vaihdella ryhmän kokoontumiskertojen välillä. Näissä tilanteissa, joissa ryhmän elinkaari on ainutkertainen, korostuu fasilitoinnin merkitys. Fasilitoinnin avulla luodaan kaikille ryhmän jäsenille tervetullut ja avoin ilmapiiri, sekä tehdään selkeäksi ryhmän tarkoitus. Tämän lisäksi fasilitoinnilla varmistutaan siitä, että ryhmä saa suoritettua sille asetetun tehtävän. (Haynes 2012, 45-46.)

Rutiinomainen päätöksenteko on usein tehokasta ja helppoa ryhmälle, joka on toiminut yhdessä pidemmän aikaa esimerkiksi osana työyhteisöä. Tällaisen ryhmän päätöksenteko sujuu vaivattomasti ilman ulkopuolista ohjaustakin. Päätöksiä voidaan tehdä myös hyvin erilaisissa ja monimuotoisissa ryhmissä, jolloin ryhmän jäsenten taustat voivat erota suurestikin toisistaan. Päätöksenteon kannalta tämä tarkoittaa monenlaisia näkökulmia ja viitekehyksiä käsiteltävää aihetta kohtaan. Näistä lähtökohdista ongelman ratkaisemisen tai päätöksenteon aloittaminen voi olla haasteellista, vaikka ryhmän jäsenillä olisi kaikki potentiaali suoriutua tehtävästä. (Kaner, Lind, Toldi, Fisk & Berger 2014, 32.) Fasilitointi tarjoaa ratkaisuja tilanteissa, joissa ryhmän toiminta on syystä tai toisesta rajoittunut. Rajoittuneisuus voi liittyä ryhmän kykyyn ratkaista käsiteltävää ongelmaa. Toisaalta ongelmana voivat olla ryhmän sisäiset ristiriidat. Fasilitoinnin avulla pyritään luomaan ryhmän sisälle ilmapiiri, jossa kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteet tulevat kuulluiksi. (Rogers 2010, 10-11.)

### 2.3.2 Fasilitaattori ryhmän ohjaajana

Fasilitaattorilla on tärkeä rooli ryhmän päätöksentekokyvyn edistämisessä. Fasilitaattori ohjaa ja edistää ryhmän sisäistä viestintää ja huolehtii ryhmän päätöksenteon kannalta tarpeellisen tiedonsaannista. Päätöksenteon näkökulmasta on kuitenkin huomioitava, ettei fasilitaattori johdattele varsinaista päätöksentekoa. Tämä voi tapahtua joko tahattomasti tai tarkoituksella, jolloin fasilitaattorin oma agenda saa liikaa painoarvoa päätöksenteossa. (Griffith, Fuller & Northcraft 1998, 20.) Fasilitaattorin statuksen tulisikin lähtökohtaisesti olla ryhmän hyväksymä ja neutraali, eikä hänellä tulisi olla päätösvaltaa ryhmän toiminnassa. Neutraalius kuitenkin vaihtelee riippuen fasilitaattorin roolista. (Breshears & Volker 2013, 1-2; Schwartz 1994, teoksessa Breshears & Volker 2013, 1-2.) Fasilitaattorin asema ja tietopääoma mahdollistavat sen, että fasilitaattori kykenee ohjaamaan ryhmää toimimaan paremmin. Tämä kuitenkin tarkoittaa myös sitä, että fasilitaattorilla on ryhmän käyttäytymistä ja ajattelua ohjaava vaikutus. Raja menetelmällisen vaikuttamisen ja henkilökohtaisen vaikuttamisen välillä on kapea, jonka fasilitaattori saattaa ylittää myös tiedostamattaan. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tahattomana henkilökohtaisen mielipiteen ilmaisemisena, kysymysten kehystämisenä,

sekä keskustelun tai päätöksenteon ankkurointina. Fasilitaattori voisi hyödyntää näitä keinoja myös tietoisesti omien päämääriensä tukemiseen. Oman edun tavoittelu voitaisiin kuitenkin nähdä sellaisena eturistiriitana, joka on lähtökohtaisesti fasilitoinnin periaatteiden vastaista. (Griffith ym. 1998, 27-28.)

Ohjaamalla fasilitaattori luo ryhmälle edellytykset parhaaseen mahdolliseen päätöksentekokykyyn. Fasilitaattori ohjaa ryhmän toimintaa puuttumatta ja ottamatta kantaa ryhmän päätöksiin. Ohjauksella voidaan pyrkiä esimerkiksi selkeyttämään ryhmän tavoitteita tai parantaa ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja viestintää. Fasilitoinnin taustaoletuksena on muun muassa ihmisen älykkyyden hyödyntäminen ja usko ryhmän kykyyn tehdä yksilöä parempia päätöksiä. Lisäksi tärkeitä arvoja ovat ryhmän jäsenten yhtäläinen vaikutusmahdollisuus päätöksenteossa sekä usko ryhmän toiminta- ja päätöksentekokykyyn, kun puitteet ja edellytykset ovat kunnossa. (Bens 2012, 7-8.) Fasilitoitavan tapahtuman kannalta on tärkeää, että fasilitaattori suunnittelee ja valmistelee fasilitoitavan tapahtuman huolellisesti etukäteen. Fasilitoitavat tapahtumat suunnitellaan ja aikataulutetaan noudattamaan tiettyä rakennetta, jossa on kuitenkin osattava joustaa tosielämän realiteetit huomioon ottaen. Fasilitoitavan tapahtuman vaiheisiin sisältyy ennen tapahtumaa tapahtuvia valmisteluja. Varsinaisessa tapahtumassa voidaan tunnistaa aloitusvaihe, työskentelyvaihe ja lopetusvaihe. Fasilitoidun tapahtuman jälkeen seuraa vielä mahdollinen seuranta- ja jatkotoimenpide vaihe. (Bens 2012, 51-58.)

Valmistautuminen parantaa fasilitaattorin kykyä suoriutua tehtävästään ja siten parantaa ryhmän fasilitointi kokemusta ja tehtävässä onnistumista. Wilkinson (2012) nostaa esille viisi asiaa, joihin fasilitaattorin on valmistautuessaan erityisesti syytä kiinnittää huomiota. Ensimmäisenä kohteena on fasilitoitavan tapahtuman tarkoituksen selkeyttäminen, eli miksi tapahtuma järjestetään. Toiseksi tulee pohtia tapahtuman tavoitetta, eli millainen tuotos lopputuloksena tulisi syntyä. Kolmantena on osallistujien määrittäminen, jossa tulee pohtia, että keiden on syytä osallistua tapahtumaan ja millaisia näkökulmia tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäntenä kohtana on mahdollisten ongelmien ennakointi, jonka tarkoituksena on etukäteen tunnistaa mahdollisia esteitä, jotka voivat vaikuttaa ryhmän työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Viidentenä ja viimeisenä valmistautumisen aiheena on käytännön prosessin hahmotteleminen. Prosessissa otetaan kantaa siihen, kuinka järjestettävän tapahtuman tavoitteet voidaan saavuttaa käytössä olevilla resursseilla ja kuinka tapahtuma käytännössä toteutetaan. (Wilkinson 2012, 37-47.)

### 2.3.3 Fasilitoitava ryhmäkehittäminen

Yhteiskehittäminen on ryhmämuotoista kehittämistoimintaa, jossa esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen otetaan mukaan käyttäjiä ja asiakkaita. Yhteiskehittämisen ajatuksena on alun perin ollut yritysten tarve koota yhteen eri sidosryhmien edustajia luomaan ja ideoimaan uusia tuotteita tai palveluita yhdessä. Yhteiskehittämisen avulla yritykset ovat

saaneet laaja-alaisempia näkökulmia omalle kehitystoiminnalle hyödyntämällä asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä. Yhteiskehittämisen keskeinen periaate on se, että kaikki osapuolet hyötyvät kehittämistoiminnasta. Yhteiskehittämisen menetelmiä on myöhemmin alettu hyödyntää myös muun muassa organisaatioiden kehittämisessä esimerkiksi strategisella ja organisaatiokulttuurisella tasolla. (Lockwood & Papke 2018, 110.)

Yhteiskehittämisen foorumina voidaan käyttää muun muassa workshop, eli työpaja toimintaa. Workshop nimitystä käytetään ohjatusta ryhmätoiminnasta, jossa toiminnan tarkoituksena on esimerkiksi ongelmanratkaisu tai uusien ideoiden kehittäminen. Työpajoille on tyypillistä luova lähestymistapa ongelmanratkaisuun tai ideointiin. Onnistuakseen työpajatoiminta tarvitsee ohjaajan, joka kykenee hallitsemaan prosessin sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti ja huolehtii siitä, että ryhmän toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Ohjaajan työssä onkin tärkeää huolellinen valmistautuminen ennen varsinaista työpajatapahtumaa. (Hamilton 2016, 1.)

Sujuvan työpajaistunnon mahdollistaa ammattitaitoinen fasilitaattori. Työpaja on yksi sellainen ryhmätoiminnan muoto, jossa fasilitointia voidaan hyödyntää. Taitava fasilitaattori ohjaa jokaista ryhmää, ryhmän erityispiirteet huomioon ottaen. Jokaisella ryhmällä on oma ainutlaatuinen sosiaalinen dynamiikkansa, joka muodostuu ryhmän jäsenten erilaisuudesta. Jokaisella ryhmällä on myös omat päämääränsä ja tavoitteensa, joiden saavuttamisesta fasilitaattorin tulee huolehtia. (Balfour 2016, 151-152.)

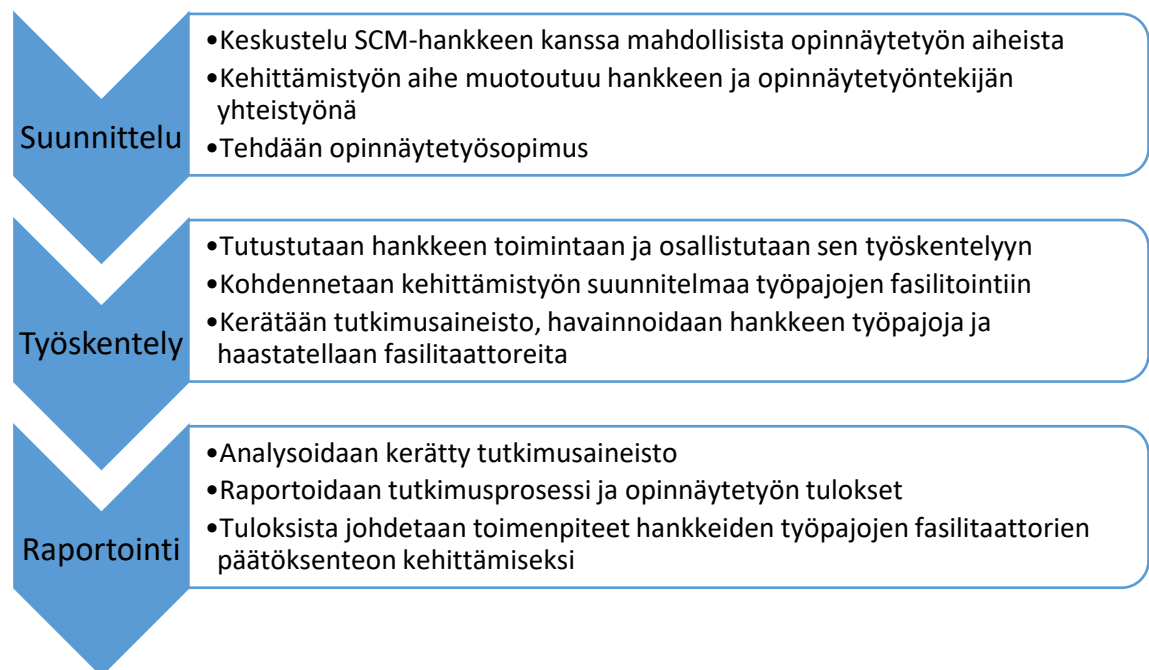
### 3 Kehittämisasetelma

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimuksen kokonaiskuvaa, joka yhdistää tutkimusongelman, aineistot, sekä menetelmälliset valinnat selkeäksi ja perustelluksi kokonaisuudeksi, josta löytyvät kaikki elementit tutkimuksen toteuttamiseen. Teoreettisen tietoperustan ja käsitteiden voidaan myös ajatella kuuluvan osaksi tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelma onkin se, joka erottaa tutkimuksen muista samasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista. (Vuori 2022a.) Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan opinnäytetyön yhteydessä käytetään tutkimusasetelman sijasta termiä kehittämisasetelma, jolla viitataan opinnäytetyön luonteeseen tutkimuksellisenä kehittämistyönä.

Tämän opinnäytetyön kehittämisasetelman keskiössä oli opinnäytetyön toimeksiantaja Smart Countryside Mobility -hanke (SCM) ja sen työpajatoiminta. Hankkeen tavoitteena on kehittää henkilöliikunnan- ja tavaralogistiikan palveluita Uudenmaan haja-asutusalueilla (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2022). Hanketoiminta oli moniulotteista ja siinä pyrittiin aktivoimaan eri sidosryhmiä mukaan kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnassa hyödynnettiin muun muassa erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. Yhteiskehittämistä toteutettiin hankkeessa mukana

olleissa Uudenmaan kunnissa, joissa järjestetyissä työpajoissa eri sidosryhmät kuten kuntien asukkaat ja -työntekijät kokoontuivat yhdessä ideoimaan ja kehittämään liikkumispalveluita. Työpajalla tarkoitetaan yhdessä työskentelyä, jonka tavoitteena on esimerkiksi ongelman ratkaiseminen tai uusien ideoiden tuottaminen (Hamilton 2016, 1).

Kehittämisasetelmassa rajattiin kehittämiskohdetta siten, että tutkimuksellinen kehittäminen kohdistui SCM-hankkeen työpajatoimintaan. Työpajatoiminnassa keskityttiin tarkastelemaan yhteiskehittämistä työpajoissa ohjanneiden fasilitaattorien toimintaa. Tämän kehittämisasetelman avulla pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen ja uskottava suunnitelma tutkimuksellisen kehittämistyön läpiviemiseksi. Kehittämisprosessin alussa kehittämisen kohde ei ollut aivan selkeä, vaan se tarkentui prosessin aikana. Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa kehittämiskohteita työpajojen fasilitoinnissa ja löytää ratkaisuja tunnistettujen kohteiden kehittämiseen. Opinnäytetyön kehittämispöytäkirjan kokonaisrakenne on kuvattuna kuvassa 1. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ongelman tunnistamisen ja selittämisen lisäksi löytämään käyttökelpoisia ratkaisuja, joiden avulla ongelman olemassaoloon tai siitä aiheutuviin seurauksiin voitaisiin paremmin vaikuttaa tulevaisuudessa (Kananen 2017, 16).



Kuva 1 Opinnäytetyön kehittämispöytäkirjan vaiheiden kuvaus

### 3.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön kehittämistavoitteena oli tunnistaa hanketoiminnassa yhteiskehittämisen työpajoja ohjaavien fasilitaattorien toimintaan ja ajatteluun vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä, jotka vaikuttavat fasilitaattorien toimintaan työpajan ohjaamisessa. Tunnistetuille päätöksenteon ilmiöille pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla päätöksenteon ilmiöiden ei-

toivottuja vaikutuksia fasilitoinnissa ja sitä kautta ryhmän päätöksenteossa voitaisiin vähentää. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti fasilitaattorin toiminta ja fasilitointiprosessi. Prosessia tarkasteltaessa mielenkiinto kohdistui muun muassa fasilitaattorin ja ryhmän väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen, josta päätöksenteon ilmiöitä pyrittiin havaitsemaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintaohjeistus SCM-hankkeen, sekä tulevien hankkeiden työpajatoimintaa ohjaavien fasilitaattorien päätöksenteon tueksi. Ohjeistuksen sisällöllisenä tarkoituksena oli auttaa fasilitaattoreita tunnistamaan omassa ajattelussaan ja työskentely ympäristössä vaikuttavien päätöksenteon ilmiöiden olemassaolo, jotka voivat heijastua myös ohjattavan ryhmän toimintaan. Ohjeistuksella pyrittiin tarjoamaan myös keinoja, joiden avulla fasilitaattori kykenee vähentämään päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia omassa toiminnassaan ja sitä kautta ohjaamansa ryhmän päätöksentekoprosessissa.

Jotta kehittämiskohde ja tutkimusongelma pystyttiin rajaamaan tarkemmin, muodostettiin tarkentavia tutkimus-/kehittämiskysymyksiä. Tutkimuskysymyksellä tarkoitetaan tutkimusongelmasta johdettua kysymystä, johon pyritään vastaamaan tutkimusprosessin aikana kerätyn ja analysoidun tiedon avulla tutkimusraportin johtopäätöksissä. Tutkimuskysymyksiä ei tule sekoittaa tiedonhankinnassa käytettäviin haastattelukysymyksiin. Tutkimuskysymykselle tyypillistä onkin abstraktius ja käsitteellisyys. (Hennink, Hutter & Bailey 2020, 31.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistavoitteen ja -tarkoituksen saavuttamiseksi pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kehittämiskysymyksiin:

- Millaisia päätöksenteon ilmiöitä fasilitaattorin toiminnassa voidaan tunnistaa, kun hän ohjaa ryhmän toimintaa?
- Miten tunnistetut päätöksenteon ilmiöt vaikuttavat fasilitointiprosessissa?
- Miten fasilitointiprosessissa voidaan kehittää päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta laadullisesti parempaan suuntaan?

### 3.2 Menetelmävalinnat

Tämän opinnäytetyön ja kehittämistehtävän tutkimuksellisenä lähestymistapana oli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tieteellisenä menetelmäkokonaisuutena varsin monipuolinen ja joustava. Se sallii erilaisten aineistonhankinta- ja analyysimenetelmien hyödyntämisen, sekä hyväksyy erilaiset näkemykset todellisuuden luonteesta. (Vuori 2022b.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää mahdollisuutta tunnistaa ja selittää ilmiöitä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Ilmiöitä tutkitaan usein myös niiden luonnollisessa esiintymisympäristössä, jolloin voidaan paremmin ymmärtää kontekstuaalisia vaikutuksia suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Laadullinen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ihmisten käyttäytymistä ja kokemuksia esimerkiksi sosiaalisissa-, taloudellisissa-, tai kulttuurisissa yhteyksissä. (Hennink ym. 2020, 10.)

Laadullista tutkimusta verrataan usein määrälliseen tutkimukseen, mutta ne eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia tai vastakohtaisia tutkimusmenetelmiä. Valinnan tekeminen laadullisten- ja määrällisten menetelmien välillä on ennen kaikkea riippuvainen siitä, mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Menetelmä on eräänlainen tutkijan työkalupakki, jonka avulla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Yhtenä keskeisenä erona määrällisen- ja laadullisen tutkimuksen välillä voidaan pitää sitä, että määrällisen tutkimukseen kohteeseen oletetaan olevan tutkijasta ja teoriasta riippumaton. Laadullisessa tutkimuksen tunnuspiirteinä ovat sen sijaan todellisuuden kuvaaminen ja yksittäistapausten tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa myös korostuu tiedon subjektiivisuus ja tutkijan rooli osana tutkimusta ja tulosten tulkintaa. Laadullisia- ja määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain, jolloin puhutaan monimenetelmällisestä tutkimuksesta. (Puusa & Juuti 2020, 75-76.) Tämän opinnäytetyön kohdalla laadullisen tutkimuksen valintaa kehittämistyön lähestymistavaksi puolsivat muun muassa se, että kehittämistyötä tehtiin hyvin rajatussa ja ainutlaatuisessa ympäristössä. Lisäksi kehittämistyön ja tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena oli yksittäisten ihmisten käyttäytymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät ilmiöt. Vastaavanlaista kehittämisesetelmää ei myöskään tietävästi aikaisemmin ollut rakennettu, joten laadullinen tutkimus tarjosi siihen tarkoitukseen joustavan ja monipuolisen lähestymistavan.

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä erilaisista taustaoletuksista ja näkökulmista katsoen. Tutkimuksen laajuuden ja laadun kannalta on tärkeää, että tutkija rajaa omaa näkökulmaansa riittävästi suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Vaihtoehtoisin näkökulmiin liittyvät erilaiset tieteen filosofiset ja teoreettiset taustaoletukset, joihin perustuen tutkija tarkastelee todellisuutta. Faktanäkökulma on yksi laadullisen tutkimuksen näkökulmista, jossa todellisuus odottaa löytämistään tuolla jossain. Faktanäkökulmassa todellisuus nähdään objektiivisesti, jossa tutkijan roolina on toimia ulkopuolisena havainnoijana. Näin ollen tutkijalla ei ajatella olevan merkittävää vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on kuitenkin päästävä mahdollisimman lähelle tutkittavaa todellisuutta. Faktanäkökulmasta tehdyn tutkimuksen tulokset raportoidaan teoreettisella tavalla. (Jokinen 2022.) Tässä työssä faktanäkökulma näkyi ennen kaikkea menetelmävalinnoissa tiedonkeruuseen ja analysointiin liittyen. Faktanäkökulma oli tämän opinnäytetyöntekijän selkein henkilökohtainen valinta, joka kuvasti tekijän suhtautumista tämän kehittämistyön prosessiin. Faktanäkökulman ja siihen pohjautuvien valintojen avulla pyrittiin säilyttämään riittävä etäisyys tutkijan ja tutkittavien välillä. Lisäksi näkökulman valinta auttoi muistuttamaan teoreettisen tietoperustan ja siihen pohjautuvien perusteluiden tärkeydestä raportoinnissa ja läpi koko prosessin. On kuitenkin myös todettava, että täysin objektiivinen näkökulma oli tässä kehittämisesetelmässä mahdottomuus. Tekijän vaikutusta kehittämisprosessin eri vaiheissa onkin pyritty avaamaan lukijalle prosessinkuvauksen ja tulosten raportoinnin yhteydessä.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus ja näkökulmaksi faktanäkökulma. Näiden valintojen lisäksi tämän opinnäytetyön keskiössä, kehittämisen ja

mielenkiinnon kohteena oli Smart Countryside Mobility -hanke. Tarkemmin rajattuna kehittämistyön kohteena oli hankkeeseen liittyvä työpajatoiminta ja työpajan fasilitointi. Työpajan fasilitointia voitiin pitää tässä opinnäytetyössä tapauksena, jota tutkittiin ja kehitettiin. Kehittämiskohteen ainutlaatuisuuden takia ja kohteen rajaamista sekä lähestymistä helpottamaan valittiin opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus.

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jonka ominaispiirteitä ovat joustavuus ja muuntautumiskyky. Tapaustutkimus soveltuu hyvin erilaisiin tutkimusympäristöihin, jolloin tapauksia voidaan tarkastella niiden luonnollisissa ilmenemisympäristöissä. (Piekkari & Welch 2020, 209.) Yin (2018) määrittelee tapaustutkimuksen metodiksi, joka tutkii tässä hetkessä tapahtuvaa ilmiötä eli tapausta sen omassa esiintymisympäristössä. Tapaustutkimus on erityisen käyttökelpoinen tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö ja konteksti ovat sidoksissa toisiinsa. (Yin 2018, 15). Tapaustutkimuksen kohteena on yksi tai joskus useampi tapaus, joita pyritään ymmärtämään ja selittämään moniulotteisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä riittävän laajan ja monipuolisen aineiston koostamiseen. (Kananen 2013, 54.)

### 3.3 Laatu ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi pohtia kolmen käsitteen avulla, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että laadullisen tutkimuksen lukijat uskovat tutkimuksen tulokset tosiksi, ja voivat luottaa siihen, että esimerkiksi aineistojen kerääminen ja analysointi on suoritettu asianmukaisella tavalla. Luotettavuudella viitataan siihen, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan omasta ammattitaidostaan. Luotettavuus ilmenee tutkijan perusteluina tutkimuksessa tekemilleen valinnoille. Perustelut voivat koskea esimerkiksi tutkimuksen lähestymistapaa tai menetelmällisiä valintoja. Perusteluilla pyritään vakuuttamaan lukija tehtyjen valintojen tarkoituksenmukaisuudesta raportoitavan tutkimuksen kannalta. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja eettisiä periaatteita läpi koko tutkimusprosessin. Eettisyys ilmenee menetelmävalinnoissa, sekä siinä ettei tutkija aiheuta minkäänlaista haittaa tutkimuksen kohteena oleville. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa määrällisen tutkimuksen arvioinnista, eikä esimerkiksi reliabiliteettia ja validiteettia voida samassa merkityksessä käyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen ja tutkittavien henkilöiden kanssa on huomioonotettava erityispiirre. Laadullisen tutkimuksen alalla korostetaankin reliabiliteetin ja validiteetin sijasta tulosten siirrettävyyttä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan pohdintaa siitä, että voitaisiinko vastaavat tutkimustulokset saavuttaa toisessa tutkimusympäristössä. Luotettavuuden arvioitavuuden kannalta tutkijan tulee pyrkiä tulosten raportoinnissa kuvaamaan ja selittämään

yksityiskohtaisesti tekemänsä päätelmät, joiden perusteella hän on lopputulokseen päätenyt. (Aaltio & Puusa 2020, 179-182.)

Eettinen pohdinta liittyy kaikkeen tieteen tekemiseen, kuten myös laadulliseen tutkimukseen. Laadullista tutkimusta tehtäessä eettinen pohdinta on erityisen tärkeää, koska tutkimusta ja tiedonhankintaa tehdään ihmisten parissa. Laadullinen tutkimusprosessi vaatii luottamussuhteen rakentamisen tutkijan ja tutkittavan välille, etenkin tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena on sensitiivinen aihealue. Tutkijan on aina noudatettava sellaista periaatetta, ettei tutkimuksesta aiheudu haittaa tutkimukseen osallistuville henkilöille. (Hennink ym. 2020, 71-72.)

#### 4 Tutkimusaineisto

Aineiston keräämisen ja koko tutkimuksen kannalta on tärkeää päättää mistä tietolähteistä aineisto kerätään. Kerätyn aineiston avulla ratkaistaan tutkimuksen kohteena oleva ongelma. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tapaus. Tutkittava tapaus voi olla ihminen, joukko ihmisiä tai esimerkiksi organisaatio. Aineiston keräämisen kannalta tietolähteenä toimivat joka tapauksessa ihmiset. Aineistoa voidaan kerätä muun muassa haastatteluiden, kyselyiden tai havainnoinnin avulla. Vaikka tutkittava tapaus olisi organisaatio on sen toiminta pohjimmiltaan ihmisten toimintaa. (Kananen 2013, 76.)

Laadullisen aineiston hankinnalle on tyypillistä syklinen prosessi, jossa aineiston keräämistä jatketaan, kunnes saavutetaan aineiston saturaatiopiste, jolloin uuden aineiston kerääminen ei tuota lisäarvoa tutkimukselle. Syklisyys aineistonkeruussa tarkoittaa jatkuvaa aineiston analysointia ja aineiston keräämisen uudelleen kohdistamista aineistosta tehtyjen päätelmien perusteella. (Hennink ym. 2020, 172-173.)

##### 4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu keskittyi tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevan tapauksen ympärille. Tapaustutkimuksessa aineiston koostamisessa hyödynnetään erilaisia lähteitä. Suoraan ihmisten kertomuksiin liittyvien aineistojen, kuten haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi voidaan hyödyntää muun muassa erilaisia kirjallisia dokumentteja. Aineiston moninaisuus mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelemisen syvällisemmin eri näkökulmista, sekä tehtyjen johtopäätösten vahvistamisen eri lähteistä saatua tietoa vertailemalla. (Kananen 2013, 76-78.)

Riittävän laajan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin havainnoimalla fasilitoituja työpajoja ja haastattelemalla työpajojen fasilitaattoreita. Lisäksi hyödynnettiin muuta hanketta varten tehtyä oheismateriaalia. Erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla pyrittiin varmistamaan moniulotteinen ja riittävä tiedon saanti, eritoten

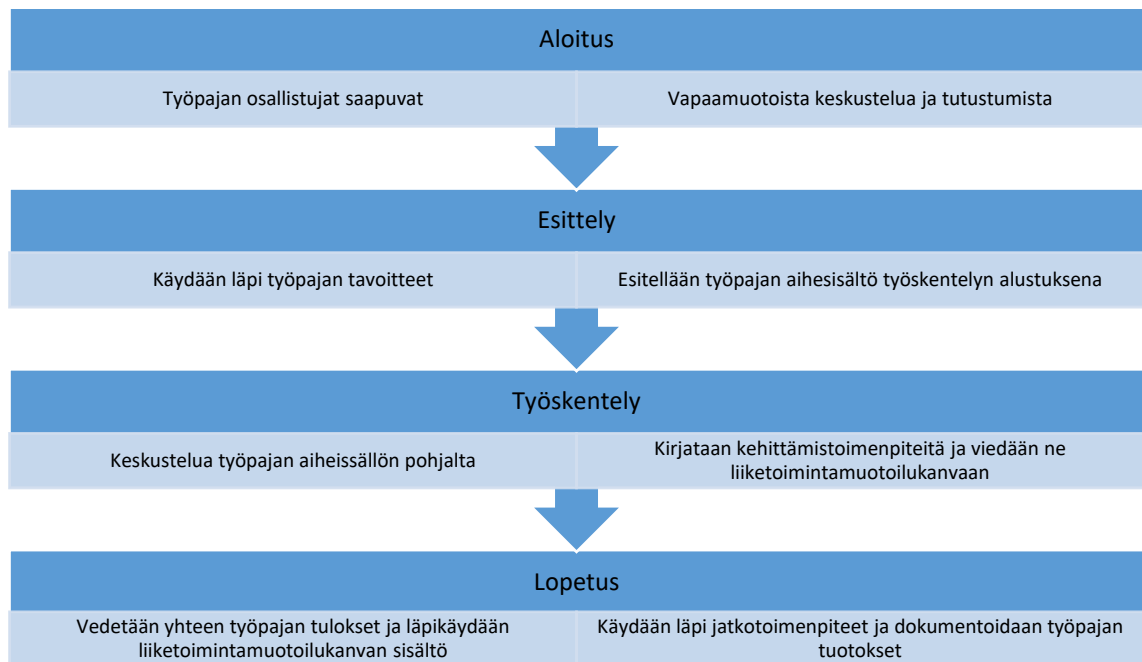
siitä syystä, että tutkimuksen kohteena oleva toiminta oli pienimuotoista ja tiukasti aikaan ja paikkaan sidottua. Eri menetelmillä tapahtunut aineistonkeruu tehtiin kahdessa eri vaiheessa, joista havainnointi kahdessa työpajassa suoritettiin ensin. Aineistonkeruun porrastaminen vaikutti muun muassa aineistonkeruun näkökulmiin, jotka poikkeavat hieman toisistaan havainnointiaineiston ja haastatteluaineiston välillä. Eri menetelmillä kerätyt aineistot myös analysoitiin toisista erillään. Analysoinnin eriyttäminen mahdollisti eri aineistonkeruu menetelmillä hankitun tiedon vertailemisen keskenään tulosten yhteenvetovaiheessa.

#### 4.1.1 Havainnointi

Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jolla tehdään järjestelmällisesti havaintoja ihmisten käyttäytymiseen, toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyen. Havainnoinnin avulla tutkija voi saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä ja siihen liittyvistä sosiaalisista ilmiöistä. (Hennink ym. 2020, 170.) Havainnoinnilla voidaan hakea vahvistusta muilla menetelmillä kerätyn tiedon tueksi tai sitä voidaan käyttää ensisijaisena tiedonkeruu menetelmänä. Se myös sopii hyvin sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen sekä yksilön että ryhmän toimintaan liittyen. Havainnointia voidaan suorittaa osallisena, osallistuvana tai täysin ulkopuolisen tarkkailijan roolissa suhteessa tutkimuksen kohteeseen. Roolia voidaan myös tarpeen vaatiessa vaihtaa, jolloin näkökulma tutkimuksen kohteeseen muuttuu. Erilaiset roolit kuvaavat ennen kaikkea tutkijan suhdetta tutkimuksen kohteeseen. Osallinen havainnoija osallistuu tutkimuksen kohteen toimintaan, samaan aikaan havainnoiden kohdetta. Osallinen havainnoija voi esimerkiksi työskennellä tutkimassaan organisaatiossa, jolloin hänellä on olemassa oleva rooli ja historia osana tutkimaansa yhteisöä. Osallistuva havainnoija on sen sijaan selkeästi tutkittavan kohteen ulkopuolinen toimija, joka kuitenkin osallistuu jollakin tasolla havainnoinnin kohteen toimintaan. Tutkijan osallistuminen vaikuttaa väistämättä havainnointiprosessiin ja havainnointiaineistoon. Havainnoinnin luotettavuuden parantamiseksi onkin syytä kuvata tutkijan rooli osana aineistonhankintaa. Lisäksi raportoinnissa on hyvä kuvata havainnointisuunnitelmaan liittyvät valinnat ja havainnointiprosessi. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132-133.)

Havainnointi toimi tämän opinnäytetyön aineistonkeruun ensisijaisena menetelmänä. Havainnointia suoritettiin kahdessa SCM-hankkeen työpajassa Karkkilassa kevään 2023 aikana. Havainnoidut työpajat olivat keskenään samankaltaisia ja osa työpajoihin osallistuneista henkilöistä oli molemmissa työpajoissa samoja. Näiden työpajojen osallistujat olivat statukseltaan asiantuntijoita, joka tarkoitti, että heillä oli oman ammattinsa ja työnsä puolesta jonkinlainen suhde työpajassa kehittämisen kohteena olleeseen aiheeseen. Osallistujien määrä molemmissa työpajoissa oli alle kymmenen henkilöä, ja työskentelyä varten muodostettiin yksi ryhmä molemmilla kerroilla. Fasilitaattoreita työpajoissa oli kaksi, joista toinen oli ensisijainen työpajan ohjaaja ja toinen toimi apufasilitaattorin roolissa. Työpajan ajallinen kesto oli

molemmilla kerroilla noin kaksi tuntia. Kuvassa 2 on SCM-hankkeen työpajan rakenne pääpiirteittäin kuvattuna opinnäytetyöntekijän omiin havaintoihin perustuen.



Kuva 2 SCM-hankkeen liiketoimintamuotoilu-työpajan rakenne

Havainnoitujen työpajojen tarkoituksena oli kehittää Karkkilan paikallisliikenteen palveluita osana SCM-hanketta. Jokaisella työpajalla oli oma tarkoituksensa osana hankekehittämisen kokonaisuutta. Havainnoituissa työpajoissa tarkoituksena oli innovoida ja kehittää toimintaa liiketoimintamuotoilun menetelmää apuna käyttäen. Muotoilufilosofia oli laajemminkin hankkeessa taustalla vaikuttavana ilmiönä. Esimerkiksi työpajoissa kaikilla fasilitaattoreilla oli taustaa palvelumuotoilun alalta. Tällä oli oma vaikutuksensa muun muassa fasilitointiprosessiin ja työpajojen rakenteeseen liittyen. Työpajojen rakenne noudatti usein pääpiirteittäin fasilitoinnin yleistä teoreettista kaavaa. Varsinaisen työskentelyn rakennetta ohjasivat kuitenkin käytetyt liiketoimintamuotoilun menetelmät.

Käytännössä työpajat toteutettiin isossa kokoushuoneessa, jossa kaikki istuivat saman pitkän pöydän ääressä. Hanketiimi oli etukäteen koostanut tarvittavan tiedon ja luonut materiaalit, joiden pohjalta työpajaa lähdettiin toteuttamaan. Fasilitaattorien tehtävänä oli esitellä asia ja olemassa oleva tieto osallistujille, sekä ohjata osallistujien toimintaa siten, että työpaja saadaan vietyä läpi kohta kohdalta suunnitelman mukaisesti. Työskentely oli pitkälti keskustelumuotoista, jonka lisäksi siinä pyrittiin jalkauttamaan liiketoimintamuotoilun menetelmiä käytäntöön, kuten kirjaamalla esitettyihin kysymyksiin vastauksia muistilapuille. Lopuksi muistilaput koostettiin konkreettiseen menetelmän rakennetta kuvaavaan tauluun, jonka pohjalta tehtiin työpajan yhteenveto ja kuvattiin jatkotoimenpiteet.

Havainnointi suoritettiin opinnäytetyöntekijän toimesta paikan päällä työpajassa tapahtunutta toimintaa tarkkaillen. Havainnoijan rooli suhteessa havainnoitavaan toimintaan oli osallistuva havainnoija. Osallistuva havainnoinnilla on vaikutuksensa havainnoitavaan toimintaan ja ihmisiin, mutta osallistuva havainnoija kuitenkin tarkkailee toimintaa sen ulkopuolelta (Paalumäki & Vähämäki 2020, 133). Osallistuvan havainnoijan roolin valinta oli perusteltua siitä syystä, että opinnäytetyöntekijä osallistui aktiivisesti SCM-hankkeen toimintaan ja teki yhteistyötä hankkeen työpajoja fasilitoivien henkilöiden kanssa, joiden toiminta oli myös havainnoinnin kohteena. Yleisesti havainnoijan läsnäololla oli varmasti myös vaikutuksensa työpajaan osallistuneiden henkilöiden toimintaan, vaikka näkemys perustuukin pelkästään havainnoijan omiin havaintoihin tilanteesta. Etenkin työpajojen alussa tunnelma oli hieman varautunut, johon vaikutti myös se, että tilanne oli täysin uusi. Tunnelma vapautui, kun fasilitaattori kertoi työpajan kulusta ja esitteli havainnoijan ja havainnoinnin tarkoituksen.

Havainnointi toteutettiin ennalta määriteltä havainnointisuunnitelmaa noudattaen. Havainnointimuistiinpanot tehtiin reaaliaikaisesti tietokoneella kirjaamalla ne taulukkomuotoiseen havainnointirunkoon työpajan edetessä. Havainnointimuistiinpanojen lisäksi pidettiin havainnointipäiväkirjaa, jonka tarkoituksena oli havainnoitujen tapahtuman yhteenveto ja laajemmin havainnointiin liittyvien ajatusten muistiin kirjaaminen.

Havainnointiaineisto voidaan kerätä monella välineellä ja tavalla, joita ovat esimerkiksi havainnointipäiväkirja tai kenttämuistiinpanot. Havainnoitavaa aineistoa voidaan myös tallentaa videon tai nauhoitteen muodossa. Kerätyn havainnointiaineiston dokumentointi on edellytys aineiston tieteellisyydelle. Havainnointia voidaan tehdä strukturoidusti, jolloin tutkijan tulee etukäteen määritellä mitä havainnoidaan. Suunnitelma havainnoinnista voidaan tehdä esimerkiksi taulukkomuotoon, joka tekee myös havaintojen kirjaamisesta systemaattista. Kenttämuistiinpanoilla tarkoitetaan muistiinpanoja, joita tutkija tekee havainnoitavan ympäristön tapahtumista ja yksityiskohdista, jotka vaikuttavat nimenomaisessa kontekstissa. (Kananen 2017, 85-87.)

Kahden työpajan havainnointisuunnitelmat erosivat hieman toisistaan. Ensimmäisessä havainnointi painottui vahvasti päätöksenteon ilmiöiden teoreettiseen näkökulmaan ja suunnitelma tehtiin pitkälti opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Toisen työpajan havainnointisuunnitelma kohdennettiin tarkemmin työpajan- ja fasilitointiprosessin rakenteisiin perustuen. Toisen työpajan suunnitelman tekemiseen vaikuttivat myös ensimmäisellä havainnointikerralla tehdyt huomiot esimerkiksi siitä, millaisten teemojen perusteella havaintoja onnistuttiin tekemään. Havainnointisuunnitelmat (Taulukko 1 ja taulukko 2) muodostettiin väljistä teemoista, jotka ohjasivat havaintojen tekemistä. Kaiken kaikkiaan havainnointi perustui menetelmälähteisiin pohjautuneeseen teoretiseen tietoon ja sen soveltamiseen, koska opinnäytetyöntekijällä ei ollut aikaisempaa vastaavaa kokemusta havainnoinnista. Varsinaiset dokumentoidut havainnot olivat sisällöltään lyhyitä toimintaa kuvaavia lauseita ja virkkeitä kuten ”*Yleinen*

*tunnelma vaikuttaa siihen, kuinka luonnollisesti fasilitaattori pystyy esiintymään”*. Havain-  
toja kertyi molemmissa työpajoissa kaikkiin havainnointisuunnitelmassa mukana olleisiin  
teema-alueisiin. Lisäksi havainnointipäiväkirjassa luotiin synteesi ja kokonaiskuva havain-  
noidusta työpajasta.

Kategoria 1	Kategoria 2	Kategoria 3
Kokonaiskuvan muodostami- nen uudesta tilanteesta	Aikaisempien kokemusten vaikutus	Ryhmän toimintakyky
Syy-seuraussuhteiden arvioi- minen	Aistihavainnot, ennakkoluu- lot, uskomukset	Sosiaaliset tarpeet ja oman näkökannan esittäminen
Valintojen tekeminen asioi- den välillä	Ongelmien kehystäminen	Fasilitaattori ryhmän toimin- takyvyn parantajana
Laskutoimitusten tekeminen	Hyötynäkökulma	Muut havainnot
Tyydyttävän ratkaisun löytä- minen	Abstraktit asiat	

Taulukko 1 Havainnointisuunnitelma työpaja 1

Aloitusvaihe	Työskentelyvaihe	Lopetusvaihe
Kokonaiskuvan muodostaminen uudesta tilanteesta	Fasilitoinnin merkitykselliset asiat onnistumisen kannalta	Työpajan onnistumisen mittaaminen
Ympäristön ja ihmisten vaikutus fasilitaattoriin	Ohjattavien yksilöiden ja ryhmän vaikutus fasilitaattoriin	Työpajan yhteenveto ja jatkotoimenpiteet
Aikaisemman fasilitointikokemuksen vaikutus	Viestinnän keinot ja niiden hyödyntäminen	
Toiminnan rutiinomaisuus tai kaavamaisuus	Kysymysten esittäminen ja muotoileminen	
Työpajan käynnistäminen	Viestinnän tietoisuus tai luonnollisuus	
	Erialaisten näkökulmien huomioiminen	
	Ristiriitojen ratkaiseminen	

Taulukko 2 Havainnointisuunnitelma työpaja 2

#### 4.1.2 Haastattelu

Opinnäytetyön toiseksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tietoa suoraan henkilöiltä, jotka toimivat kehittämisen ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön parissa. SCM-hankkeen työpajoihin liittyen haastattelun kohteena olivat hankkeen työpajoja fasilitoivat henkilöt. Haastatteluiden avulla saatiin havainnointiin verrattuna toisenlainen näkökulman aiheeseen. Havainnoinnissa keskeisinä näkökulmaan

vaikuttaneina tekijöinä olivat päätöksenteon ilmiöiden teoria ja havainnoijan oma opinto-tausta, sekä opinnäytetyöhön liittyen tehdyt oletukset ja valinnat. Haastatteluissa näkökulmat vaihtuivat työpajoissa toimivien ihmisten näkökulmiksi, joissa esille nousivat käytännötekeminen ja -kokemukset. Eri tiedonkeruumenetelmiä yhdistelemällä pyrittiin parantamaan aineiston ja kehittämistyön laatua ja uskottavuutta. Kerättyjen aineistojen erilaisten näkökulmien eroavaisuuksia voitiinkin hyödyntää aineiston analysointivaiheessa, jolloin toisistaan eroavien näkökulmien välille voitiin muodostaa vertailuasetelmia.

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa tietoa hankitaan keskustelemalla yhden tai useamman henkilön kanssa. Haastattelun tavoitteena on saavuttaa sellainen aineisto, jonka pohjalta tutkijan on mahdollista tehdä tulkintoja ja päätelmiä tutkimastaan ilmiöstä. Haastattelu vaatii siten suunnitelmallisuutta ja päämäärätietoisuutta. Erilaisia haastattelumenetelmiä on useita ja haastattelu on suosittu aineistonkeruu menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa 2020a, 103.) Haastatteluun suunnitelmien ja haastatteluiden tekeminen suoritettiin aikajärjestyksessä havainnointien jälkeen. Haastatteluiden suunnittelussa voitiin siten hyödyntää havainnoinnissa esiin nousseita teemoja, jonka lisäksi haastatteluiden sisällönsuunnittelun apuna toimi teoreettinen tietoperusta. On myös hyvä todeta, että havainnoinnilla oli merkittävä vaikutus siihen, millaisiksi haastattelut sisällöltään muodostuivat. Vaikka lähtökohteisesti aineistonkeruun taustavaikuttimena oli teoreettinen viitekehys, olivat havainnointitilanteet opinnäytetyöntekijälle ensimmäinen mahdollisuus tutustua hankkeiden työpajojen toimintaan käytännössä. Tästä johtuen haastatteluiden valmistelussa oli tärkeää löytää tasapaino teorian ja käytännön välille, jotta haastattelijat ja haastateltavat kokisivat keskustelunsa samasta asiasta ja tiedonkeruu haastatteluiden avulla olisi ylipäättänsä mahdollista.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on asiantuntemusta, osaamista, tai henkilökohtaisia kokemuksia tutkimuksen kohteena olevan aiheen piiristä. Haastattelun etuja ovat sen joustavuus ja mahdollisuus hankkia tietoa abstrakteistakin ilmiöistä. Haastatteleminen pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Vaikka haastattelut perustuvat puhuttuun kieleen, on haastattelutilanteessa mahdollista myös kerätä tietoa haastateltavan sanattomasta viestinnästä, esimerkiksi eleistä, ilmeistä ja muusta kehonkielestä. (Puusa 2020a, 106-107.) Haastateltaviksi pyydettiin tutkittavan ilmiön parissa työskenteleviä henkilöitä, joka tämän opinnäytetyön kohdalla tarkoitti SCM-hankkeen työpajojen fasilitaattoreita. Fasilitaattorien valintaa haastateltaviksi tiedonhankinnassa tuki heidän kokemuksensa ja substanssiosaaminen tutkittavan aihealueen piiristä. Lisäksi heillä oli kokemusta hankkeiden parissa toimimisesta, jolloin opinnäytetyön kehittämiskohteena olevan tapauksen ainutlaatuinen konteksti oli heille myös tuttu. Aineistoa varten haastateltiin lopulta kolmea henkilöä, joilla kaikilla oli henkilökohtaista kokemusta SCM-hankkeen työpajojen fasilitoinnista.

Haastatteluun tiedonkeruu menetelmänä liittyy myös haasteita. Haastattelijan ja haastateltavan on puhuttava samaa kieltä, jotta he voivat kommunikoida keskenään. Yhtä lailla osapuolten välille on pyrittävä muodostamaan luottamussuhde, jotta tiedon jakaminen on mahdollista. On myös hyvä tiedostaa, että ihmisillä on erilaisia tulkintoja ja käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Lisäksi yhteisestä kielestä huolimatta ihmiset voivat antaa erilaisia merkityksiä ja tulkita samoja asioita eri tavalla. Haastattelijan onkin hyvä tiedostaa nämä mahdolliset haasteet ja valmistautua haastattelutilanteeseen mahdollisimman perusteellisesti. (Puusa 2020a, 108-109.) Kaikki haastattelut tehtiin suomen kielellä ja haastateltavat olivat suomea puhuvia henkilöitä. Haastateltavien henkilöiden substanssiosaaminen ja kehittämiskohteen kontekstin tuntemus helpottivat muun muassa käytettyjen termien ja merkitysten molemminpuolista ymmärtämistä. Kielellisessä mielessä haastattelijan näkökulmasta haasteellista oli, että haastateltavien käyttämä kieli sisälsi ajoittain vaikeasti tulkittavaa kuvailevaa kieltä ja ammattisanoja. Kielen tulkinnallisuutta voitiin parantaa esittämällä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, kun tulkinnanvaraisuutta havaittiin. Haastatteluiden kohdalla toisena havaittuna haasteena haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta voitiin pitää sitä, että haastattelut tehtiin videoyhteyden välityksellä, jolloin esimerkiksi sanattoman viestinnän tulkitseminen oli vaikeampaa. Toisaalta haastatteluiden aiheeseen liittyen esimerkiksi eleille ei annettu suurta painoarvoa viestinnän ymmärtämisen tai tulkinnan näkökulmasta. Videon avulla voitiin kuitenkin puheen lisäksi tunnistaa haastateltavan kasvojen ilmeitä. Haastatteluaineisto olisi voinut muodostua painotukseltaan toisenlaiseksi, jos sanallisen viestinnän lisäksi analyysivaiheeseen olisi otettu mukaan haastateltavien eleiden ja ilmeiden tulkitseminen.

Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua käydään haastattelijan valitsemien teemojen pohjalta. Sen sijaan että haastattelussa esitettäisiin yksityiskohtaisia ja tarkkoja kysymyksiä, pyritään teemojen avulla saamaan laaja ja rikas aineisto tutkimuksen kohteena olevan aiheen piiristä. Teemahaastattelu antaa tietolähteenä toimivalle haastateltavalle äänen, joka mahdollistaa myös sellaisten asioiden esiin tulemisen, joita tutkija ei strukturoitujen kysymysten avulla olisi ehkä osannut kysyä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Haastattelumuotona teemahaastattelu sopi hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska se antoi haastateltavalle asiantuntijana laajemman mahdollisuuden kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan aiheeseen liittyen. Teemahaastattelun avulla haastateltavan kertomuksista saattoi nousta esille seikkoja, joita ei muuten ehkä olisi osattu ottaa huomioon haastattelijan toimesta. Haastateltavien kertomuksissa myös asioiden merkitykset ja painoarvot olivat erilaisia kuin mitä haastattelun suunnitteluvaiheessa oli oletettu. Rakenteeltaan vapaamuotoisemman teemahaastattelun avulla saatiin siten kerättyä aiheesta laajemmin tietoa, myös sellaista olennaista tietoa, jota ei välttämättä osattu suoraan suunnitelman mukaisesti kysyä.

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelijalla on riittävä perustietämys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ilmiöön liittyvä tieto tarkoittaa kokonaisukuvaa ilmiöön vaikuttavista ja siihen liittyvistä asioista. Tutkimuksessa taustatietämystä tukee teoreettinen tietoperusta. Ilmiöön liittyvän tiedon ja ymmärryksen perusteella haastattelija rakentaa haastattelulle rungon, joka koostuu ilmiöön liittyvistä teemoista. Teemojen avulla pyritään luomaan haastattelulle sellainen runko, jonka avulla haastattelusta saatu tieto auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. (Puusa 2020a, 112-113.) Haastattelun teemat muodostettiin havainnoinnissa tehtyjen huomioiden ja teoreettisesta tietoperustasta nousseiden keskeisten teemojen pohjalta.

Käytännössä teemahaastattelurungon rakenne muotoutui fasilitointiprosessin eri vaiheista, ryhmän fasilitoinnin teoriasta, sekä työpajan ohjaamisen eri vaiheissa käytännön tekemiseen liittyvistä päätöksenteon ilmiöistä. Teemahaastattelurunko muodostettiin kahden pääteeman alle, jotka olivat fasilitaattorin päätöksenteko ja ryhmän ohjaaminen. Näiden pääteemojen alle sijoittuivat varsinaiset viisi teemaa, joiden pohjalle haastattelu rakentui. Jokaisen teeman alla oli lisäksi varsinaista haastattelua ohjaavia aputeemoja, jotka mahdollistivat teema-alueen syvällisemmän käsittelemisen. (Teemahaastattelurunko liite 1.)

Haastattelupyynnö esitettiin potentiaalisille haastateltaville sähköpostitse (liite 2.) Haastateltaviksi lupautui kolme SCM-hankkeessa mukana ollutta henkilöä, joilla oli kokemusta hankkeen työpajojen fasilitoinnista. Haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuun 2023 aikana Teams-etänevottelupalvelun avulla videoyhteyttä hyödyntäen. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa yhden tunnin verran, joka kaikkien haastateltavien kohdalla myös käytettiin kokonaisuudessaan. Haastattelut vietiin läpi teemahaastattelurunkoa noudattaen, mutta teemahaastattelun hengen mukaisesti jokainen haastateltava kuvasi melko vapaasti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Kaikki haastattelut tallennettiin videolle haastateltavien luvalla.

#### 4.2 Aineiston hallinta

Aineiston keräämisen, havainnointien ja haastatteluiden jälkeen aineisto oli monessa eri muodossa. Kerätyt havainnot olivat sähköisinä tekstimuodossa havainnointirunkoon kirjattuina. Kerättyjen havaintojen lisäksi havainnointiin liittyi myös havainnointipäiväkirja, joka oli vapaamuotoisemmin kirjoitettu tekstitiedosto. Haastatteluaineistot olivat videotiedostoina, jokainen haastattelu omana tiedostonaan. Aineiston keräämisen jälkeen raaka-aineisto pyrittiin saattamaan nopeasti yhtenäiseen muotoon aineiston analyysiä varten. Aineistoa säilytettiin kokonaisuudessa Laurea ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa aineiston eri muodoissa koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Aineistonkeruuseen ja sen myöhempään säilyttämiseen liittyi myös henkilötietojen käsittelyä. Ylimääräistä henkilötietojen keräämistä pyrittiin välttämään aineiston keruuvaiheessa, mutta

tämän opinnäytetyön kohdalla haastatteluiden videotallenteet sisälsivät henkilöiden tunnistetietoja. Näin ollen videotallenteista muodostui EU:n tietosuoja-asetuksen mukainen henkilörekisteri. Henkilötietojen kerääminen annettiin tiedoksi haastateltaville jo haastattelupyynnön esittämisvaiheessa. Kaikki opinnäytetyön raportoinnissa esitettävä tieto on kuitenkin muutettu siten, ettei tietolähteenä toimivia henkilöitä voida suoraan yhdistää esimerkiksi siihen mitä haastatteluissa on sanottu.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kerätty aineisto siirretään opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiselle kovalevyllle. Sekä raaka-aineistoa videot mukaan lukien että litteroitu tekstimateriaali muutettu aineisto säilytetään kahden vuoden ajan opinnäytetyön valmistumisesta, jotta tarvittaessa voidaan todentaa opinnäytetyöprosessin aitous jälkikäteen. Kahden vuoden määräajan jälkeen aineistot tuhoetaan.

### 4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan kerätyn aineiston jalostamista sellaiseen muotoon, josta pystytään tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä. Aineiston analyysillä pyritään työstämään kerättyä aineistoa yleisemmälle ja informatiivisemmalle tasolle. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointiin ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan analyysimenetelmän valinta riippuu muun muassa tutkimuksen tavoitteista ja aineistojen laadusta. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yleisesti käytettyjä työkaluja ovat muun muassa koodaaminen ja teemoittelu. Niitä voidaan hyödyntää kerätyn aineiston analyysin alkuvaiheessa, sekä analyysin eri lähestymistavoissa. Vaikka analyysiä tehdään erilaisia teknisiä työkaluja hyödyntäen, on tutkijan ja aineiston välinen jatkuva kehämäinen reflektio myös erittäin tärkeää. (Günther, Hasanen & Juhila 2023.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi ja -kerääminen ovat toisiinsa sidoksissa olevia asioita läpi prosessin. Aineiston analysointi alkaa jo aineistonkeruuvaiheessa, jolloin tutkija tekee pohdintaa aineistonkeruun ja tutkimustavoitteidensa välillä. Tutkija tutustuu keräämäänsä aineistoon ja tekee sen pohjalta tulkintoja ja päätelmiä. Näiden perusteella voidaan tehdä esimerkiksi alustavaa aineiston luokittelua analyysia varten. (Puusa & Juuti 2020, 143.)

Aineiston analyysi aloitettiin jo tiedonkeruuvaiheessa ensimmäisestä havainnointikerrasta alkaen. Tiedonkeruusuunnitelma muodostettiin tarkoituksella joustavaksi ja suunnitelmaa uudelleen kohdennettiin prosessin aikana jo kerätystä aineistosta tehtyjen ensimmäisten analyysien perusteella. Kerättyyn aineistoon tutustuminen tarkoitti ensisijaisesti raaka-aineiston läpikäymistä. Tiedonhankintavaiheessa suoritettua aineistoon tutustumista pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti ja analyttisesti kerättyä aineistoa, jotta aineistonkeruun mahdollinen uudelleen kohdentaminen oli mahdollista. Uudelleen kohdentamisen tavoitteena oli, että aineistonhankinnassa voitaisiin keskittyä kehittämistehtävän kannalta olennaisiin asioihin. Varsinaisia lopullisia päätelmiä ei aineistonkeruuvaiheessa tapahtuneen aineiston analysoinnin aikana

tehty, vaan tarkoituksena oli parantaa tiedonkeruun tarkoituksenmukaisuutta. Aineistoon tutustumisen varhainen aloittaminen oli kuitenkin tarpeellista ja aineiston sisäistäminen helpotti sen analysointia myöhemmässä vaiheessa.

Aineiston analyysin aloittaminen vaatii kerätyn aineiston muuttamisen yhtenäiseen muotoon. Esimerkiksi haastattelunauhoitteet kirjoitetaan eli litteroidaan tekstimuotoisiksi. Samalla aineisto anonymisoidaan, eli siitä poistetaan tietolähteinä toimineisiin ihmisiin viittaavat tunnistetiedot. Aineiston litteroiminen voidaan aloittaa tiedonkeruuvaiheessa tai sen jälkeen. Analysoinnin kannalta on tärkeää, että kerätty aineisto litteroidaan yksityiskohtaisesti. Haastattelun kohdalla tekstimuotoon saattaminen vaatii sekä haastattelijan että haastateltavan sanomisten kirjaamisen. Sanamuodot ja käytetty kieli ovat tärkeitä, kun halutaan ymmärtää tietolähteenä toimivan henkilön näkökulma aiheeseen liittyen. Joissakin tapauksissa tekstiin voidaan kirjata myös esimerkiksi eleitä, ilmeitä tai äänenpainoon liittyviä asioita, jos niille nähdään erityistarve aineiston tulkinnan kannalta, tai pelkän kielen lisäksi halutaan aineistonkeruu tilannetta analysoida laajemmassa kontekstissa. (Hennink ym. 2020, 213-214.)

Kerätyn aineiston litterointi suoritettiin opinnäytetyöntekijän toimesta välittömästi aineistonkeruun jälkeen. Havainnointimuistiinpanot olivat valmiiksi tekstimuotoisia havainnointirunkoon taulukkomuotoon kerättyjä muutaman sanan tai virkkeen mittaisia huomioita. Lisäksi havainnointiaineistoon kuului havainnointipäiväkirja, joka oli alun perin kirjoitettu selkeäksi lauserakenteiseksi tekstiksi. Havainnointiaineisto purettiin pois taulukkomuodosta ja kirjattiin uudelleen yhdenmukaiseen tekstimuotoon. Nauhoitettujen haastattelujen osalta litterointi oli työläämpi prosessi, jossa haastateltavien puheet muutettiin tekstimuotoon ja aineistosta poistettiin henkilöihin viittaavat tunnistetiedot. Haastatteluiden litteroinnissa puhuttua tekstiä myös siistittiin siten, että muun muassa ylimääräiset täytesanat jätettiin litteroidusta aineistosta pois. Yhden tunnin mittaisen haastattelun litterointiin kului aikaa kolmesta neljään tuntia. Vaikka litteroinnissa voitiin hyödyntää Teams-tallenteen muodostamaa tekstitystä sen tarkkuus ja laatu olivat osittain heikkoja. Haastatteluiden litteroinnin yhteydessä erityistä huomioita tuli kiinnittää siihen, etteivät haastateltavien kertomuksien merkitykset muuttuneet puhetta litteroitaessa. Haastatteluaineisto kirjoitettiin auki Word tekstitiedostoon ja siinä pyrittiin pitämään mukana alkuperäinen ilmaisumuoto, sanamuodot ja lauserakenteet. Jokaisesta haastattelusta muodostettiin oma litteroitu tekstitiedosto.

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää monenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin määritelmä on melko väljä, eikä sitä ohjaa tarkat teoreettiset- tai tieteenfilosofiset viitekehykset. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103.) Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on luonteeltaan systemaattista, mutta joustavaa. Se myös auttaa rajaamaan kerättyä aineistoa paremmin hallittavaan kokoon. (Schreier 2013, 2.) Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi, jonka avulla pyritään järjestelemään kerätty moninainen aineisto tiiviimpään muotoon. Analyysiprosessin avulla aineisto muodostuu

sellaiseksi, että siitä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyen. (Puusa 2020b, 149.) Puusan (2020) mukaan sisällönanalyysin työvaiheita ovat muun muassa: ”analyysiyksiköiden valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta” (Puusa 2020b, 149). Sisällönanalyysin valintaa analyysimenetelmäksi tämän kehittämistehtävän kohdalla tuki menetelmän joustavuus ja soveltuvuus monimuotoisen aineiston analysointiin. Koko sisällönanalyysiprosessi toteutettiin käytännössä tietokoneella Excel-taulukkoa apuna käyttäen. Excelissä taulukkorakenne helpotti aineiston järjestelyä ja luokittelua ja toimi hyvänä apuvälineenä, kun varsinaista laadullisen aineiston analyysiohjelmaa ei ollut käytettävissä. Aineiston litteroinnin jälkeen aineiston työstämistä jatkettiin koodaamalla.

Koodaaminen on aineiston analysoinnin työväline, jonka avulla litteroitu aineisto saadaan muokattua pienempiin osiin ja helpommin lähestyttävään muotoon. Aineistoa koodataan aiheiden ja ilmiöiden perusteella, jolloin aineistotekstissä esimerkiksi samaan aihealueeseen liittyvät aineistolöydökset saavat saman koodin. Näin koodaaminen helpottaa aineiston hahmottamista ja tutkijan kiinnostuksen kohteena olevien asioiden löytämistä laajasta aineistosta. Koodien määrä riippuu monesta asiasta kuten aineiston laajuudesta ja siitä millä tasolla analyysia halutaan toteuttaa. Koodien riittävää määrää voi olla vaikea tunnistaa, mutta usein riittävä koodien määrä on saavutettu, kun aineistosta ei nouse esille uusia asioita. (Hennink ym. 2020, 218-219.) Vaikka koodaaminen on eräänlainen työväline, on työvaihe myös analyttinen. Koodaamisessa tutkija tutustuu kerättyyn aineistoon analyttisesti ja koodien avulla järjesteleä aineistoa. Koodit voivat olla esimerkiksi sanoja, värejä tai numeroita tutkijan valintojen mukaisesti. Koodausta voidaan tehdä erilaisin perustein, kuten teoreettisen viitekehysten tai kerätyn aineiston pohjalta. Koodauksen ja analyttisen työskentelyn edetessä koodoja voidaan yhdistellä toisiinsa erilaisten luokkien ja alaluokkien avulla. (Marshall & Rossman 2011, 212-213.) Tässä opinnäytetyössä koodaaminen oli varsinaista analyysia edeltävä vaihe, jossa litteroidusta aineistosta poimittiin kehittämistehtävän näkökulmasta mielenkiintoisimmat ja hyödyllisimmät asiat, jotka otettiin mukaan analyysin seuraavaan vaiheeseen. Aineisto koodattiin yhdeksän eri koodin avulla (taulukko 3), jotka johdettiin päätöksentekoon ja fasilitointiin liittyvän tietoperustan pohjalta. Koodaamisen yhteydessä litteroiduille alkuperäisilmauksille luotiin pelkistetympi ilmaus, joka sisällytettiin varsinaiseen sisällön analyysin taulukointiin. Koodaaminen helpotti aineiston tarkastelua analyysin myöhemmissä vaiheissa ja auttoi aineiston rajaamisessa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Koodin numero	Koodin kuvaus
Koodi 1	Fasilitaattorin päätöksenteko
Koodi 2	Ryhmän päätöksenteko
Koodi 3	Fasilitoinnin suunnittelu (tiedonkeruu ja valmistelu)
Koodi 4	Päätöksenteon ilmiöt (nimetyt vinoumat tms.)
Koodi 5	Ryhmäytyminen ja siihen vaikuttavat asiat
Koodi 6	Päätöksenteon nimetyt haasteet ja epävarmuustekijät
Koodi 7	Päätöksentekoa edistävä osaaminen, menetelmät ja työkalut
Koodi 8	Fasilitaattorin ja ryhmän väliset sosiaaliset suhteet
Koodi 9	Ryhmän sisäiset sosiaaliset suhteet

Taulukko 3 Aineiston koodit

Aineiston analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin (Eskola 2001; Eskola 2007 teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Aineistolähtöinen analyysi pohjautuu kerättyyn aineistoon, kun taas teorialähtöisessä lähestymistavassa analyysiä ohjaa teoreettinen viitekehys. Teoriasidonnainen analyysi sen sijaan yhdistää näitä molempia malleja. Siinäkin pohjana on aineistolähtöisyys, mutta analyysin tukena toimii aiemmin tutkittu tieto. Aineiston keräämisen kannalta aineistolähtöinen- ja teoriasidonnainen analyysi ovat vapaampia suhteessa aikaisemmin tutkittuun tietoon. Sen sijaan teoriaohjauksessa analyysissä aiheeseen liittyvä tutkimustieto ohjaa aineistonkeruuta ja käsitteiden muodostamista. Puhtaasti aineistolähtöinen analyysi nähdään ongelmallisena siitä syystä, ettei tutkijan rooli missään tilanteessa voi olla täysin objektiivinen suhteessa aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-111.) Aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöisesti. Teorialähtöisen analyysitavan valintaa voitiin perustella muun muassa muihin metodologisiin valintoihin ja taustaolettamuksiin perustuen, joita olivat esimerkiksi laadullisen tutkimuksen faktanäkökulman valinta. Teorialähtöisyydellä pyrittiin vahvistamaan teoreettisen tietoperustan painoarvoa aineiston analyysiprosessissa sekä vähentämään opinnäytetyöntekijän omien ennako-ole- tusten ja kokemusten vaikutuksia analyysivaiheessa.

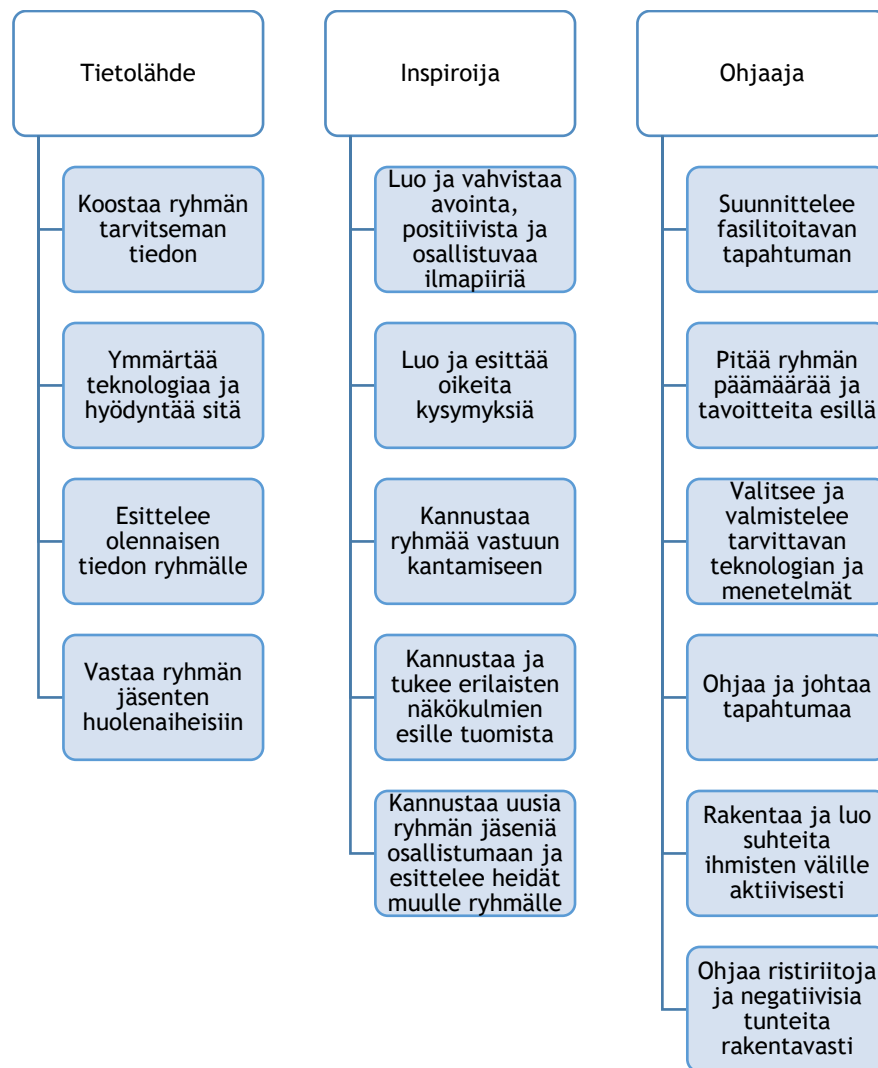
Teorialähtöisen sisällönanalyysin järjestely voidaan käytännössä toteuttaa taulukoinnin avulla. Sisällönanalyysissä teorialähtöisyys tarkoittaa sitä, että käytettävä analyysirunko ja

kategorisoivat luokat muodostetaan olemassa olevan teorian perusteella. Luokat jaetaan usein pääluokkiin, yläluokkiin ja alaluokkiin. Analyysirunko on taulukkomuotoinen pohja, jossa aineiston alkuperäisilmauksia järjestellään teoriasta johdettujen yläluokkien avulla. Alkuperäisilmausten järjestelyn jälkeen alkuperäisilmaisusta muodostetaan tiivistetympiä pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistämisen jälkeen ilmaukset yhdistellään alaluokkien avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-131.) Luokittelun avulla erilaiset kategoriat yhdistetään toisiinsa, joka luo kokonaiskuvan analysoitavasta aiheesta. Eri luokat auttavat vastausten löytämisessä tutkimuskysymyksiin. (Puusa 2020b, 153.)

Aineiston analyysi on vasta työvaihe, eikä itsessään vielä tuota varsinaisia tutkimustuloksia. Tulosten johtaminen analysoidusta aineistosta vaatii tulkintoja ja selityksiä, jotka perustuvat analysoituun aineistoon. Tulkintojen tekeminen ja tulosten selittäminen sen sijaan vaativat synteiesien luomista. Synteiesien luomisessa analysoidusta aineistosta esiin nousevat pääkohdat kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Synteiesit mahdollistavat johtopäätösten esittämisen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen. (Puusa 2020b, 154-155.) Sekä aineiston varsinainen analyysivaihe eli sisällönanalyysinprosessit että tutkimustyön tulokset ovat kuvattuina raportin tulokset osiossa, jossa luodaan lukijalle yksityiskohtainen kuvaus prosessin eri vaiheista. Kuvauksen tarkoituksena on tarjota lukijalle mahdollisimman realistinen ja havainnollistava kuva siitä, miten tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ratkaistiin vaihe vaiheelta. Kuvauksen avulla lukija voi tehdä oman arvionsa kehittämisprosessista ja koko opinnäytetyöstä.

Aineiston analyysin apuna tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kahta valmista tutkimuksellista luokittelua. Luokitteluiden käytön tavoitteena oli tukea analyysin teorialähtöisyyttä ja helpottaa aineiston järjestelemistä. Ensimmäinen käytetty luokittelu oli Tarmizi ja de Vreede (2005, 3545) luoma luokittelu fasilitaattorin tehtävistä, jossa luokittelu on tehty fasilitaattorin erilaisten roolien mukaan. Toisena valmiina mallina hyödynnettiin Dimara, Franconeri, Plaisant, Bezerianos ja Dragicevic (2020, 1) kognitiivisille vinoumille luomaa tekemiseen pohjautuvaa luokittelua. Valmiin luokittelun avulla pyrittiin löytämään kerätystä aineistosta viitteitä päätöksenteon ilmiöistä ja yhdistämään niiden mahdolliset vaikutukset fasilitaattorin työskentelyyn.

Tarmizi ja de Vreede (2005, 3545) ovat tunnistaneet 33 fasilitaattorille kuuluvaa tehtävää, jotka liittyvät epämuodollisten, yhteisten intressien yhdistämänä muodostettujen ryhmien (Community of practice) fasilitointiin. Fasilitaattorin tehtävät on jaettu kahteen osaan riippuen siitä kuuluvatko ne fasilitoinnin sisäisiin- vai ulkoisiin luokkiin. Sisäiset tehtävät liittyvät varsinaiseen ryhmän fasilitointiin, kun taas ulkoiset ovat fasilitaattorin vastuita eri sidosryhmien suuntaan. Varsinaiseen ryhmän fasilitointiin liittyvät sisäiset tehtävät on jaettu kolmeen rooliluokkaan, jotka ovat: tietolähde, inspiroiija ja ohjaaja. (Tarmizi & de Vreede 2005, 3545.) kuvassa 3 on roolien luokittelu hahmoteltuna mukaillen tätä sisäisten tehtävien ryhmittelyä.



Kuva 3 Fasilitaattorin tehtävien luokittelu (Tarmizi & de Vreede 2005, 3552) mukailleen

Dimara ym. (2020, 1) ovat luoneet kognitiivisten vinoumien tekemiseen pohjautuvan luokittelun tiedon visuaalista analysointia varten. Luokittelu sisältää 157 kognitiivista vinoumaa, jotka on ryhmitelty seitsemän eri tekemistä kuvaavaan pääkategoriaan (Dimara ym. 2020, 1). Vaikka luokittelu on luotu visuaalista tiedon analysointia varten, voidaan sitä hyödyntää myös muissa yhteyksissä. Tässä opinnäytetyössä luokittelua hyödynnettiin sisällönanalyysissä, jossa valmista luokittelua käytettiin teoreettisena apuvälineenä kerätyn aineiston luokitteluun ja vertailuun. Luokittelun avulla pyrittiin havaitsemaan aineistosta sellaisia asioita, jotka viittaavat kognitiivisiin vinoumiin ja päätöksenteon ilmiöihin fasilitaattorin työskentelyssä. Dimara ym. (2020, 5-10) luokittelu perustuu seitsemään pääluokkaan, jotka kuvaavat kognitiivisten vinoumien ilmenemisen hetkellä tapahtuvaa tekemistä taulukon 4 mukaisesti.

Luokan nimi	Luokan kokoava tekemisen kuvaus	Luokkaan liittyvät esi- merkki vinoumat	Vinoumien määrä luokassa yhteensä
Arviointi	Arvion tekeminen jonkin asian todennäköisyyteen, määrään tai arvoon perustuen. Arvio tehdään käytettävissä olevan tiedon perusteella.	Saatavuusheuristiikka, Konjunktioharha, Ankkurointivaikutus, Suunnitteluharha	33
Valinnan tekeminen	Valinnan tekeminen useamman vaihtoehdon väliltä. Valintaan kohdistuu epävarmuus sen oikeellisuudesta.	Auktoriteettiharha, Status quo -vinouma, Kehytysvaikutus, Omistusvaikutus	33
Hypoteesin arviointi	Arvioidaan käytettävissä olevan tiedon perusteella, onko jokin johtopäätös todenperäinen vai virheellinen.	Vahvistusharha, Informaatioharha, Uskomusharha, Illusorinen korrelaatio	11
Syy-seuraussuhde	Käyttäytymisen ja tapahtumien syy-seuraussuhteiden perusteleminen joko ulkoisilla tai sisäisillä tekijöillä.	Itsekeskeisyys vinouma, Toimija-tarkkailija vinouma, Attribuutioharha	12
Mieleen palauttaminen	Aikaisemmin tapahtuneiden asioiden muisteleminen ja mieleen palauttaminen.	Jälkiviisuusvinouma, Huumorivaikutus, Valemuisto, Positiivisuusvinouma	39
Mielipiteen ilmaiseminen	Henkilökohtaisiin mielipiteisiin liittyvät yleistyksset, asenteet, moraalit ja käyttäytyminen.	Takaiskuvinouma, Sädekehävaikutus, Stereotyyppit, Naiivi realismi, Nollasummaharha	21
Muut	Muihin luokkiin kuulumattomat vinoumat.	Tarkkaavaisuusvinouma, Strutsiefekti, Riskikompenzaatio, Yksikköharha, Surrogaatio	5

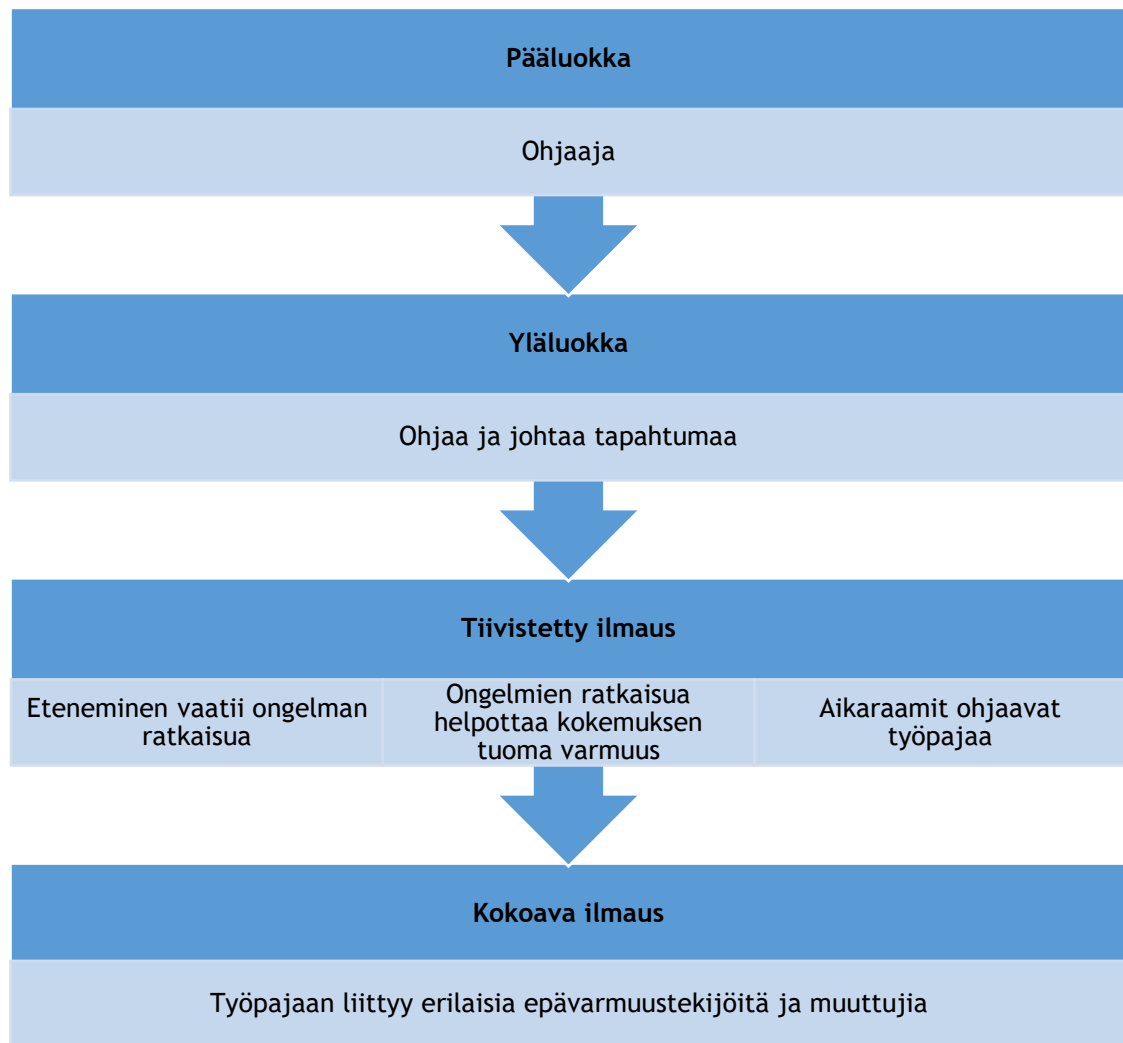
Taulukko 4 Kognitiivisten vinoumien luokittelua (Dimara ym. 2020, 18-20) mukailten

Luokittelun selkeyttämiseksi pääluokkien lisäksi on luotu viisi alaluokkaa, jotka kokoavat saman tyyppiset vinoumat yhteen pääluokkien alla. Alaluokat ovat: miellelyhtymä, vertailukohta, vitkastelu, lopputulos ja oma näkökulma. (Dimara ym. 2020, 5.) Pääluokittelu on olennaisin osa tätä luokittelua ja se on muodostettu tieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. Jokaisen pääluokan nimen avulla on pyritty kuvaamaan sitä toimintaa, joka on meneillään kunkin kognitiivisen vinouman ilmaantumisen hetkellä.

#### 4.4 Analyysivaiheen kuvaus

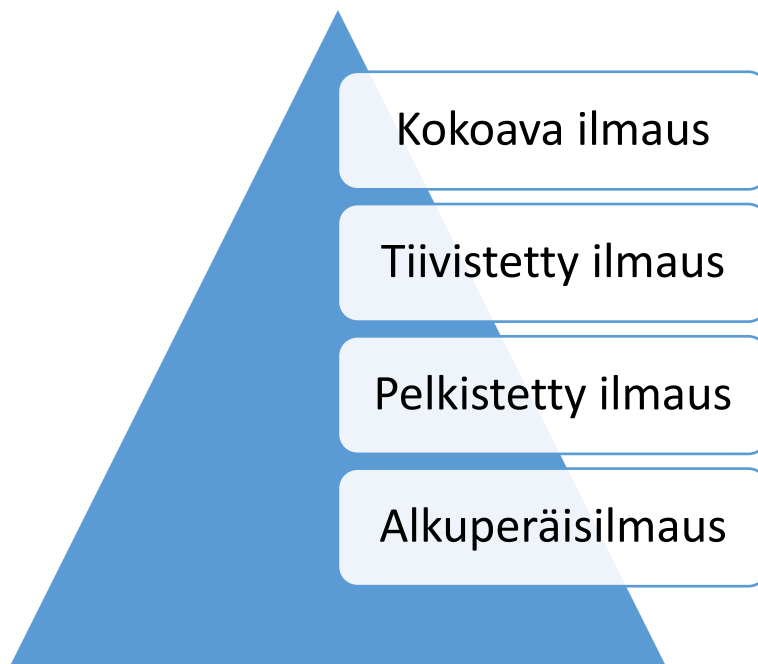
Aineiston analysointi aloitettiin koodaamisen avulla järjestettyjen ja koodaus vaiheessa pelkistettyjen sekä tiivistettyjen alkuperäisilmausten sijoittamisella analyysirunkoon. Analyysirunko luotiin pohjautuen Tarmizi ja de Vreede (2005, 3552) kuvaamaan fasilitaattorin tehtävien luokitteluun (kuva 3). Valmiin luokittelurungon avulla pyrittiin toteuttamaan analyysin näkökulmaksi valittua teorialähtöisyyttä. Laadullisen aineiston analyysissä tutkija pilkkoo kerätyn aineiston paloihin ja yhdistelee sen uudestaan tutkimusmenetelmiä apuna käyttäen ja siten samanaikaisesti analysoi sekä luo synteesejä kerätyn aineiston pohjalta (Puusa 2020b, 146). Analyysirungon avulla alkuperäisilmauksista tiivistetyt ilmaukset koottiin uuteen järjestykseen fasilitaattorin roolien perusteella. Luokittelun roolit tarkoittivat pääluokkia, jotka ovat tietolähde, inspiroija ja ohjaaja. Pääluokkien alle jaotellut yläluokat kuvasivat kuhunkin rooliin liittyviä fasilitaattorin tehtäviä. Tiivistettyjen ilmausten luokitteluun tehtiin analyysivaiheeseen mennessä teoreettisen tietoperustan ja aineistonkeruun yhteydessä saadun ymmärryksen perusteella siitä, mitkä ovat fasilitaattorin tehtävät työpajan eri vaiheissa. Tiivistetyt alkuperäisilmaukset sisälsivät sekä havainnoinnin että haastatteluiden avulla kerätyn aineiston.

Tiivistettyjen alkuperäisilmausten analyysirunkoon sijoittamisen jälkeen yläluokkien alle sijoitetut tiivistetyt ilmaukset järjesteltiin uudestaan tekemistä kuvaavan sisällön mukaan. Järjestelyn tarkoituksena oli löytää tiivistetyistä ilmauksista fasilitaattorin tekemiseen liittyviä yhteneväisyyksiä, joiden perusteella tiivistetyt ilmaukset voitiin koota yhteen. Yhteen sopiville ja samaan fasilitaattorin tekemiseen liittyville tiivistetyille ilmauksille luotiin eri ilmauksia kokonaisuutena mahdollisimman hyvin kuvaava kokoava ilmaus. Kuva 4 antaa esimerkin siitä, kuinka analyysirungon luokittelu rakentuu pääluokasta alkaen ja miten yläluokkaan sisällytetyt tiivistetyt ilmaukset tiivistetään yhdeksi kokoavaksi ilmaukseksi. Liitteeseen 3 on sisällytetty tarkempi kuvaus luokittelun hierarkiasta pääluokasta kokoaviin ilmauksiin.



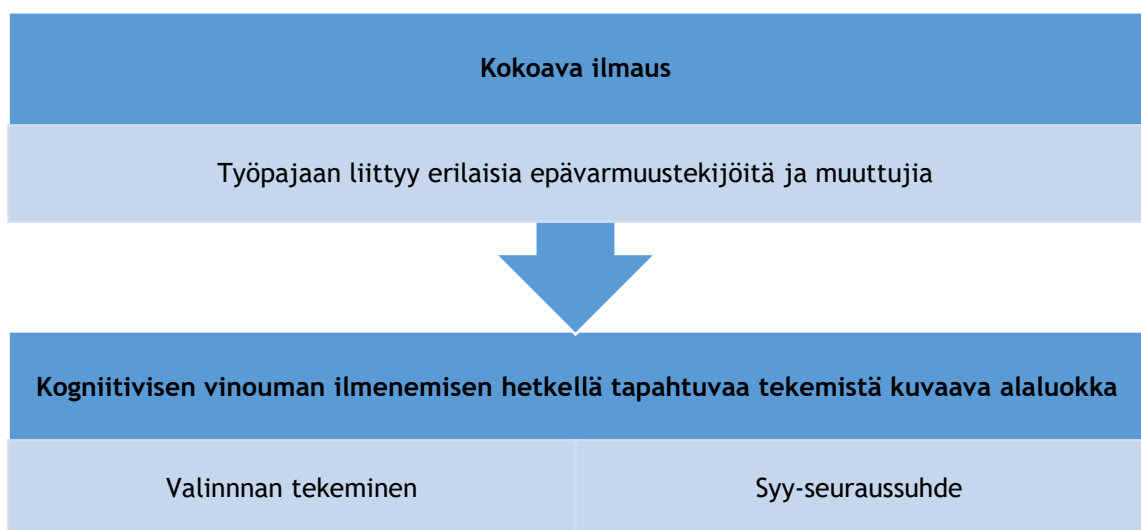
Kuva 4 Analyysirungon luokittelun rakenne

Aineiston järjestämisellä ja tiivistämisellä on keskeinen rooli sisällönanalyysissä. Kerättyä aineistoa uudelleen järjestelmällä ja tiivistämällä pyritään nostamaan aineistosta esille sen sisältämä keskeinen informaatio, jonka perusteella tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen on mahdollista. Sisällönanalyysi onkin monivaiheinen prosessi, jossa alkuperäisilmauksia johdetaan analyttisesti ja perustellusti kohti käsitteellisempää muotoa. (Puusa 2020b, 148-149.) Kuvan 5 avulla on pyritty hahmottelemaan tämän opinnäytetyön analyysivaiheessa tehtyä ilmausten tiivistämistä vaihe vaiheelta alkuperäisilmauksesta kokoavaan ilmaukseen asti. Liitteeseen 4 on liitetty esimerkki-ilmausten avulla yksityiskohtaisempi kuvaus siitä, kuinka alkuperäisilmauksista on johdettu tiivistettyjä ilmauksia, jonka jälkeen tiivistetyt ilmaukset on yhdistetty niitä kuvaavan kokoavan ilmauksen alle.



Kuva 5 Ilmausten muotoutuminen analyysin edetessä

Aineiston analyysin edettyä pisteeseen, jossa alkuperäisilmauksesta oli johdettu analyysirungon puitteissa fasilitaattorin tekemistä kuvaava kokoava ilmaus, voitiin siirtyä analyysin seuraavaan vaiheeseen. Seuraavassa vaiheessa analyysirungon lopputulemana saatuja kokoavia ilmauksia alettiin sovittamaan yhteen Dimara ym. (2020, 18-20) luoman kognitiivisiin viinoumiin liittyvän, tekemistä kuvaavan luokittelun kanssa (kuva 6). Nämä luokat olivat teorialähtöisen sisällönanalyysin näkökulmasta alaluokkia, joihin aineistosta analyysin edetessä muodostetut kokoavat ilmaukset yhdistettiin.



Kuva 6 Kokoavien ilmausten yhdistäminen kognitiivisia vinoumia kuvaavaan luokitteluun

Kognitiivisia vinoumia kokoavan luokittelun (taulukko 4) tarkoituksena ei tässä opinnäytetyössä ollut etsiä ja osoittaa tiettyjä vinoumia fasilitaattorin työskentelyssä. Sen sijaan luokittelu valikoitui käytettäväksi, koska siinä kuvattiin erinomaisesti päätöksentekotilanteisiin liittyvää tekemistä, joissa alttius vaikutuksille on olemassa. Analyysissa tämän vaiheen tarkoituksena olikin yhdistää fasilitaattorin eri rooleihin liittyvä tekeminen päätöksenteon ilmiöihin siten, että fasilitaattorin tekemistä kuvaavia kokoavia ilmauksia verrattiin ja yhdistettiin päätöksen tekemiseen liittyvään tekemiseen (alaluokkiin). Esimerkkinä kuvassa 6 kokoava ilmaus ”Työpajaan liittyy erilaisia epävarmuustekijöitä ja muuttujia” on yhdistetty alaluokkiin ”Valinnan tekeminen” ja ”Syy-seuraussuhde”. Näitä tehtyjä valintoja arvioitaessa on syytä huomioda, ettei kokoavien ilmausten ja päätöksentekoon liittyvien alaluokkien yhdistäminen tapahtunut pelkästään niihin liittyvän informaation perusteella, vaan arvioinnissa huomioitiin myös kokoavaa ilmausta edeltäneiden tiivistettyjen ilmausten sisällöt.

Vaikka opinnäytetyössä käytetyt analyysimenetelmät olivat lähtökohtaisesti laadullisia, käytettiin päätöksenteon ilmiöihin liittyvän tekemisen arvioinnissa näiden luokkien kvantifiointia eli yhteen laskemista. Päätöksenteon ilmiöitä kuvaavien alaluokkien kvantifioinnilla pyrittiin arvioimaan tietyn alaluokan esiintyvyyttä suhteessa fasilitaattorin tekemistä kuvaaviin yläluokkiin ja pääluokkiin. Näiden päätöksenteon ilmiöitä kuvaavien alaluokkien esiintyvyyden kvantifiointi tehtiin myös haastattelu- ja havainnointiaineistojen välillä, jolloin eri aineistonkeruu menetelmillä kerättyjen aineistojen vertaileminen oli myös tästä näkökulmasta mahdollista.

Analyysin tulokset johdettiin edellä kuvatun analyysiprosessin lopputuotoksen perusteella. Kaiken kaikkiaan analyysivaihe opinnäytetyön työvaiheena oli aikaa vievä ja moniulotteinen. Työmenetelmänä sisällönanalyysi auttoi aineiston jäsentämisessä, sekä tiivistämään kerätyn tutkimusaineiston siihen pisteeseen, että johtopäätösten tekeminen oli mahdollista. Olennaista analyysivaiheen onnistumisen kannalta oli systemaattinen työskentelytapa.

## 5 Tutkimuksen analyysin tulokset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin päätöksenteon ilmiöiden ja fasilitaattorin toiminnan välistä suhdetta fasilitaattorin kolmen eri roolin avulla. Tässä työssä fasilitointi määriteltiin työpajassa tapahtuvaksi suoritteeksi, jossa fasilitaattori ohjaa ryhmän toimintaa. Fasilitointi on eri vaiheista koostuva prosessi, jonka tarkoituksena on ohjata ryhmää suorittamaan sille asetettu tehtävä (Wilkinson 2012, 5). Työssä hyödynnetty fasilitoinnin teoria pohjautui pääasiassa työelämässä käytettyihin malleihin ja menetelmiin. Vaikka Smart Countryside Mobility -hankkeen työpajojen konteksti erosi teorian kuvaamasta työelämän kontekstista, voitiin fasilitoinnin peruseräilyä ja prosesseja pitää samankaltaisina. Aineiston analyysin ja siitä johdettujen tulosten perusteella voitiin todeta, että päätöksenteon ilmiöt ovat läsnä hankkeen

työpajojen fasilitoinnissa ja kaikissa siihen liittyvissä työvaiheissa. Tärkeää oli kuitenkin tuoda esille myös se seikka, että päätöksenteon ilmiöt ovat kiinteä osa kaikkea ihmisten ajattelua ja päätöksentekoa eikä niiden havaitseminen välttämättä tarkoita, että niillä olisi automaattisesti negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi fasilitaattorin toimintaan. Tästä syystä myös kehittämistehtävän tulokset esitettiin ylätasoisina ja niiden tarkoituksena oli ennen kaikkea avata fasilitaattoreille uusia näkökulmia oman työskentelynsä kehittämiseen sen sijaan, että esille olisi nostettu esimerkiksi yksityiskohtaisia huomioita vinoumista.

Haastattelu ja havainnointiaineistoista nousi analyysivaiheessa esille laajempia kehittämistehtäviä, joihin opinnäytetyön tulosten pohjalta pyrittiin löytämään ratkaisuja. Tutkimuksen analyysin tulokset luvussa analyysin tulokset on raportoitu fasilitaattorin roolien perusteella. Sen sijaan opinnäytetyön raportin johtopäätöksissä vuoropuhelu teoreettisen tietoperustan kanssa antaa tiivistetyt vastaukset näihin kehittämisteemoihin:

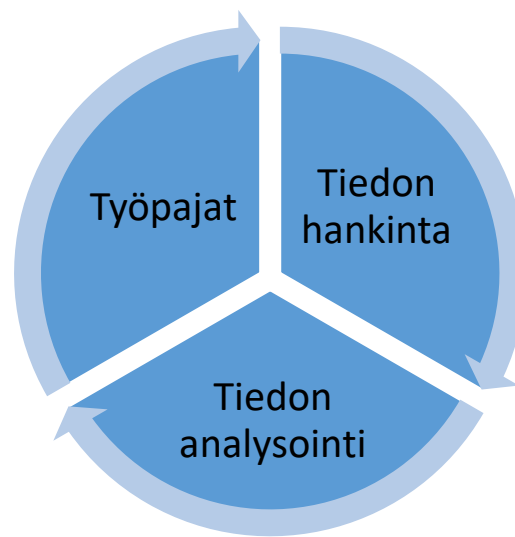
- Tiedon määrä, laatu ja epävarmuustekijät, sekä fasilitaattorin ja tiedon välinen suhde
- Ryhmän potentiaalinen hyödyntäminen työpajassa
- Suunnitelman ja toteutuksen välinen ristiriita
- Fasilitaattorin intuitiivinen päätöksenteko

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulman yhdistäminen fasilitaattorin toimintaan toteutettiin Di-mara ym. (2020, 18-20) luoman kognitiivisten vinoumien luokittelua apuna käyttäen. Luokittelun lähtökohtana oli päätöksentekoon liittyvä tekeminen, jonka perusteella varsinaiset yksilöidyt vinoumat olivat luokiteltuina. Päätöksenteon ilmiöiden avulla voidaan tarkastella ihmisten toimintaa erilaisissa päätöksentekotilanteissa ja antaa selityksiä sille miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla (Hallsworth & Kirkman 2020, luku 1). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ollut tarkoituksena osoittaa tiettyjä vinoumia fasilitaattorin toiminnassa, vaan tarkastella ylemmällä tasolla tilanteita ja toimintaa, joissa päätöksenteon ilmiöt voivat vaikuttaa fasilitaattorin toimintaan työpajoja ohjatessa. Tämän työn tulokset onkin kuvattu fasilitaattorin tekemistä kuvaavien roolien avulla, joihin analyysin avulla yhdistettiin päätöksenteon ilmiöiden ulottuvuus toiminnan ja tekemisen kautta. Fasilitaattorin roolit pohjautuvat Tarmizi ja de Vreede (2005, 3552) tekemään fasilitaattorin tehtäviä kuvaavaan luokitteluun. Luokittelun kolmeen rooliin, tietolähde, ohjaaja ja inspiroiija sisältyvät fasilitaattorin eri tehtävät ryhmän ohjaamiseen liittyen. Ryhmää ohjatessa fasilitaattori toimii näissä kaikissa rooleissa, ja roolit ovat fasilitointiprosessia kokonaisuutena tarkasteltaessa osittain päällekkäisiä. Fasilitaattorin roolien luokittelun avulla pyrittiin nostamaan esille erilaisia tilanteita ja vaatimuksia, joita fasilitaattori kohtaa työpajassa ryhmää ohjatessa. Luokittelun avulla voitiin myös helpommin yhdistää niihin liittyviä päätöksenteon ilmiöitä, sekä pystyttiin havaitsemaan niihin liittyviä eroavaisuuksia työpajan eri vaiheissa.

## 5.1 Tietolähde luo työpajan sisällön

Tietolähteen rooli osana fasilitaattorin toimintaa korostuu etenkin työpajan suunnittelu- ja aloitusvaiheissa. Tietolähteen rooliin sisältyy ryhmän tarvitseman tiedon koostaminen, teknologian ymmärtäminen ja hyödyntäminen, olennaisen tiedon esitleminen ryhmälle, sekä ryhmän jäsenten huolenaiheisiin vastaaminen (Tarmizi & de Vreede 2005, 3552). Tietolähteen roolin erityispiirteenä on se, että se käsittää myös varsinaista työpajaa edeltävän tiedonhankinta- ja valmisteluvaiheen. Tiedonhankintaan ja -välittämiseen liittyi erilaisia valintoja ja päätöksentekoa. Iso osa fasilitaattorin päätöksistä liittyi arviointiin siitä, mitä tietoa kerätään, mitä tietoa jaetaan, sekä miten tietoa esitetään. Olennainen pohdinnan kohde oli myös fasilitaattorin ja tiedon välinen suhde, kuinka esimerkiksi fasilitaattorin tausta ja asiantuntemus vaikuttivat tiedonhankintaan sekä tiedon tulkintaan ja -esittämiseen.

Haastatteluaineistosta nousivat esille hankitun tiedon määrään ja laatuun liittyvät asiat. Tiedonhankinta on merkittävä ja aikaa vievä osa fasilitaattorin työtä ennen työpajoja ja työpajojen välissä. Fasilitaattorin tiedonhankintaa voidaan kuvata eräänlaisena syklisenä prosessina (kuva 7). Tiedonhankintaa ja työpajan valmistelua voidaan osittain pitää samana asiana, koska niiden molempien tarkoituksena on fasilitoinnin ja sitä kautta ryhmän työskentelyn mahdollistaminen. Tiedon riittävyttä voi olla vaikeaa arvioida etenkin silloin, kun tiedonhankinnan tavoitteet eivät ole selkeät. Myös työpajoissa käytettyjen menetelmien koettiin kannustavan tiedonhankinnan jatkamiseen, eikä tiedon määrän riittävyden arvioimista koettu välttämättä tarpeellisenä. Tarjolla olevaa tiedon määrää pidettiin joissakin tilanteissa lähes rajattomana ja siitä syystä tiedonhankinnan kohdentaminen koettiin tärkeäksi. Tiedonhankintaa kohdennettiin muun muassa näkökulman määrittämisen avulla, jolloin yksittäisen työpajan tiedonhankinnan näkökulmaksi valittiin esimerkiksi työpajassa kehitettävän palvelun käyttäjän näkökulma. Tietoon ja tiedonhankintaan liittyy myös paljon ulkoisia epävarmuustekijöitä. Epävarmuudesta huolimatta on kyettävä tekemään päätöksiä ja olennaista on se, että päätökset ovat riittävän hyviä olosuhteet huomioon ottaen. Sama koskee myös tilanteita, joissa tietoa on saatavilla lähes rajattomasti, jolloin on myös osattava tehdä riittävän hyviä päätöksiä, vaikka tiedetään, että kaikkea tietoa ei olisi läpikäyty. Aineiston analyysin perusteella tiedonhankintaan ja sen arviointiin saattavat vaikuttaa erityisesti arviointi ja valinnan tekeminen luokkiin kuuluvat päätöksenteon ilmiöt. Tiedonhankinta vaiheessa valinnat ja päätöksenteko kohdistuvat tietoon ja muihin työpajan valmisteluvaiheen toimenpiteisiin.

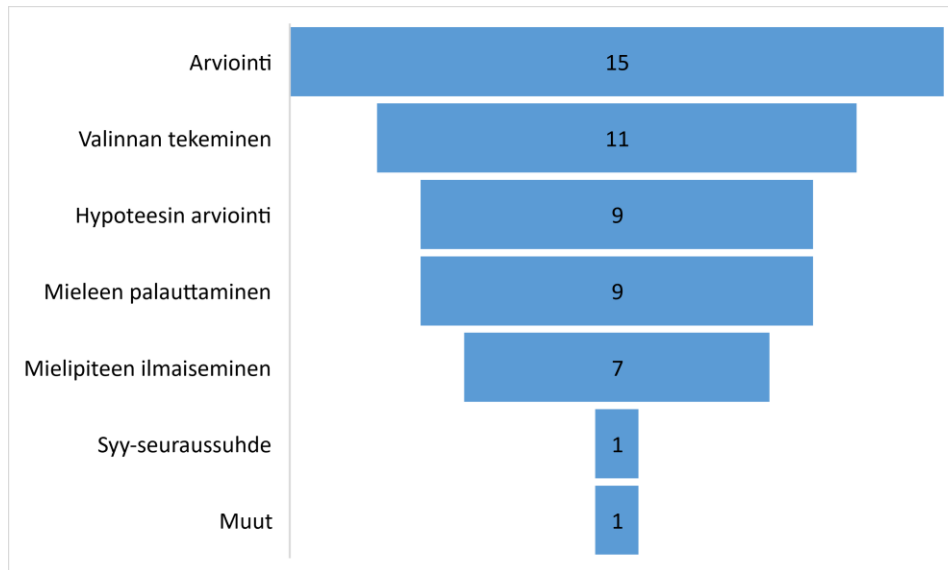


Kuva 7 Fasilitaattorin tiedonhankintaa kuvaava syklinen malli

Hankitun tiedon tiivistäminen ja muotoileminen ovat tiedonhankintaa seuraavat vaiheet. Tiivistäminen koettiin haastavaksi etenkin omasta syvällisestä perehtyneisyydestä aiheeseen liittyen, sekä laajan tietomäärän takia. Tiedon prosessoinnin pyrkimyksenä on kuitenkin tuottaa tiivistetty ja ymmärrettävä aineisto työpajan fasilitoinnin tueksi. Hyvin tehdyn suunnittelun ja aineiston koettiin helpottavan työpajan fasilitointia muun muassa auttamalla fasilitaattoria työskentelemään vapautuneemmin. Tiedon tiivistämisessä ja muotoilemisessa päätöksenteon ilmiöt painottuvat tiedonhankintaa enemmän valinnan tekemistä kuvaavaan luokkaan. Tiedon esittäminen on tiedonhankintaa, tiivistämistä ja muotoilemista seuraava vaihe, joka tapahtuu edellisistä vaiheista poiketen vuorovaikutuksessa työpajan osallistujien kanssa. Koska tietolähteen roolin lisäksi fasilitaattorilla on työpajassa myös muita rooleja, tulee työpajavaiheessa vahvemmin esille fasilitaattorin inhimillisyys ja vuorovaikutuksen kautta esimerkiksi henkilökohtaisten mielipiteiden ja oman taustan vaikutus voivat korostua tiedon esittämävaiheessa. Tämä ero voitiin havaita haastattelu- ja havainnointiaineistoja vertailtaessa, mutta sen vaikutus kokonaisuutta tarkasteltaessa ei ollut merkitsevä.

Kokonaisuutena tietolähteen roolissa päätöksenteon ilmiöiden vaikutukset ovat sidottuja tiedonhankintaan ja sen jakamiseen. Tiedonhankinta vaiheessa fasilitaattorin on kyettävä arvioimaan tiedon oikeellisuutta ja tarpeellisuutta sekä tekemään valintoja esimerkiksi eri tietolähteiden välillä. Tiedonhankinnan jälkeen fasilitaattori tekee tiedonarviointia uudestaan siitä näkökulmasta, että minkä tiedon jakaminen on olennaista työpajassa ohjattavan ryhmän päätöksenteon kannalta. Työpajan esimerkiksi aikatauluun liittyvät realiteetit pakottavat karsimaan osan tiedosta pois. Fasilitaattori tekee tietoon liittyviä valintoja ja päätöksiä useamman kerran eri vaiheissa, jonka voidaan ajatella olevan hyvä asia, koska lopullinen työpajan tietopaketti muotoutuu useamman tarkastelukerran tuloksena. Toisaalta prosessin toistaminen ei välttämättä vaikuta fasilitaattorin päätöksenteon laatuun ja mahdolliseen vinoutuneisuuteen.

Keskeisimpiä fasilitaattorin päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä tietolähteen roolissa ovat fasilitaattorin taustaan liittyvät tekijät, sekä suhde tietoon. Näihin liittyvät muun muassa aikaisemmat kokemukset vastaavista tilanteista sekä erilaiset ennakkoluulot ja rutiinit. Tietolähteen rooliin liittyvien päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys on kuvattuna kuvassa 8. Kuvan palkeissa esitetyt numerot kertovat sen, kuinka monta kertaa tietolähteen rooli yhdistettiin analyysissä kuhunkin päätöksenteon ilmiötä kuvaavaan luokkaan.



Kuva 8 Tietolähteen rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen

## 5.2 Ohjaaja huolehtii työpajan rakenteesta ja tavoitteiden saavuttamisesta

Ohjaajan rooli oli kolmesta fasilitaattorin roolista kaikkein selkein, koska ohjaamisella pyrittiin työpajan toteuttamiseen fasilitoinnin teoreettisen rakenteen ja tehdyn suunnitelman mukaisella tavalla. Työpajan ohjaajan roolin pääluokka voitiin yläluokkien perusteella jakaa kahden kokonaisuuteen. Suunnitteluun, tavoitteisiin, sekä teknologiaan ja menetelmiin liittyvien yläluokkien voitiin katsoa kuuluvan samaan kokonaisuuteen. Näiden yläluokkien tarkoituksena oli työpajan sisällöllinen ohjaaminen. Toiseen kokonaisuuteen voitiin yläluokista katsoa kuuluvan työpajan ohjaaminen, ihmissuhteiden edistäminen ja ristiriitojen ratkaiseminen. Toisessa kokonaisuudessa olevia yläluokkia yhdistivät ryhmän ohjaaminen ja sosiaalisten suhteiden rakentaminen.

Työpajan sisällön ohjaaminen sisältää sekä työpajan rakenteen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen että niiden toteutuksesta huolehtimisen käytännössä. Huolellisesti tehty suunnittelu helpottaa työpajan toteutusta käytännössä. Hankkeen työpajat perustuivat ryhmän ohjaamiseen eli fasilitointiin. Fasilitoinnin teorian tunteminen auttaakin työpajan suunnittelussa ja tarjoaa selkeän rakenteen ja rungon työpajan toteutukseen. Fasilitoinnin mallit ovat usein

hyvin teknisiä ja perustuvat kaavamaisiin aikamalleihin, joita noudattamalla voidaan varmistua siitä, että työpajan aikana saadaan käytyä kaikki suunnitellut vaiheet lävitse. Vaikka suunnittelu helpottaa myös fasilitaattorin työskentelyä käytännössä, nousivat aineistosta esille suunnitelman ja toteutuksen väliset ristiriidat. Suunnittelua tekevän fasilitaattorin käsitys työpajan aiheesta saattoi olla teoreettisempi ja siten etäällä mahdollisesti käytännön työtä aiheen parissa tekevien ihmisten kanssa. Toinen keskeinen suunnittelun ja toteutuksen välinen ristiriita liittyi työpajassa käytettyihin menetelmiin. Menetelmät saattoivat olla täysin uusia ja vieraita työpajan osallistujille, jolloin niiden opetteluun täytyi olla varattuna aikaa. Työpajan ajankäytössä ja sen suunnittelussa olikin selkeä riski suunnitteluun liittyvälle optimismille. Haastatellut fasilitaattorit tunnistivat hyvin suunnittelun ja toteutuksen välisen ristiriidan. Työpajoihin liittyi kuitenkin paljon epävarmuustekijöitä, jotka vaativat joustamaan suunnitelmien kanssa. Näissä tilanteissa koettiin tärkeänä, että työpaja saadaan vietyä loppuun ja, että lopputuloksena syntyy jokin tuotos, vaikka se ei olisikaan täysin alkuperäisen suunnitelman mukainen.

Ryhmän ohjaaminen ja sosiaalisten suhteiden luominen yksilöiden välille on ehkä kaikista fasilitaattorin tehtävistä se keskeisin. Uuden työpajan alussa osallistujilla ei välttämättä ole minkäänlaista suhdetta toisiinsa, ainoastaan jonkinlainen kiinnostus työpajassa käsiteltävää aihetta kohtaan yhdistää heitä. Tällaisessa tilanteessa fasilitaattorin ensimmäisenä tehtävänä on ohjata yksilöitä ryhmäytymisessä. Ryhmän muodostuminen on ensimmäinen edellytys sille, että työpajan tavoitteet voidaan saavuttaa. Ryhmän muodostaminen vaatiikin fasilitaattorilta hyviä sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja, jonka lisäksi hyvä ihmistuntemus ja ryhmätoiminnan lainalaisuuksien tunteminen auttavat tässä tehtävässä. Ryhmän muodostuminen muuttaa myös työpajan fasilitaattorin roolia. Kun ryhmän muodostuminen toteutuu alkaa se toimimaan itsenäisemmin sille asetetun tehtävän suorittamiseksi. Ryhmäytymistä itsessään voidaan pitää työpajassa onnistumisena ja sen vaikutukset voivat ulottua myös työpajan jälkeiseen aikaan.

Sosiaalisten suhteiden ohjaamiseen liittyen voitiin havaita samankaltaisuuksia haastattelu- ja havainnointiaineiston välillä. Keskeisiä yhtäläisyyksiä havainnoissa olivat mielipiteen ilmaisemiseen ja syys-seuraussuhteeseen luokitellut päätöksenteon ilmiöt. Näiden päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintymistä sosiaalisten suhteiden ohjaamisessa voidaan pitää perusteltuna, koska näissä luokissa sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Mainitut päätöksenteon ilmiöiden luokat liittyvät nimenomaan päätöksiin ja valintoihin, joita tehdään omien mielipiteiden ja taustan perusteella, tai arvioidaan toisten ihmisten käyttäytymistä ulkoisilla tai sisäisillä tekijöillä.

Sisällönohjaajana fasilitaattori on päätöksenteon edistäjä. Fasilitaattori huolehtii ryhmän päätöksenteon kannalta tarpeellisen tiedon jakamisesta ja edistää ryhmän jäsenten välistä viestintää, ottamatta kuitenkaan itse osaa ryhmän päätöksentekoon (Griffith ym. 1998, 20). Työpajan alkuvaiheessa fasilitaattorin tulisi kertoa oma roolinsa selkeästi ja samalla myös

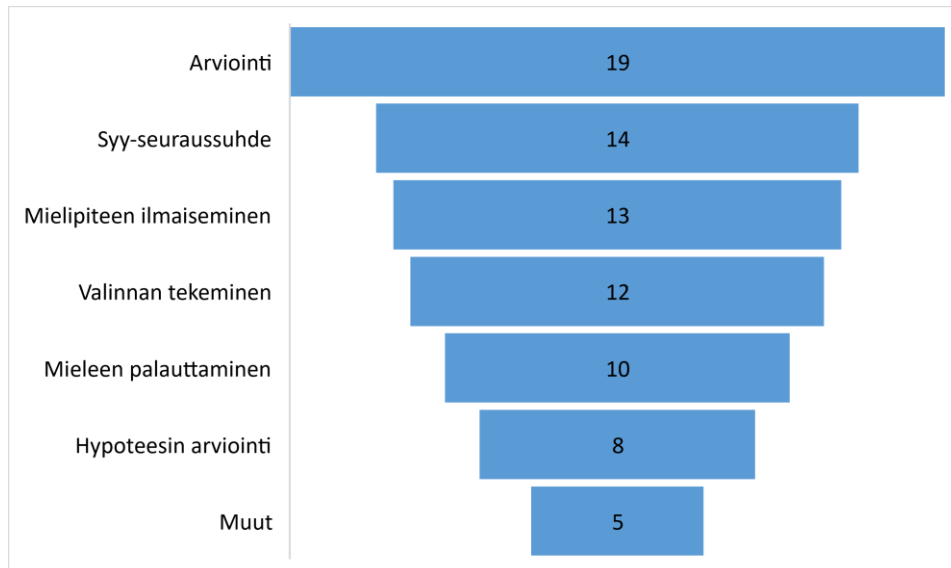
ilmaista oma neutraalius suhteessa ryhmään ja työpajan sisällöllisiin kysymyksiin. Neutraalin statuksen lisäksi fasilitaattori on kuitenkin myös auktoriteetti työpajan ohjaamisessa. Fasilitaattorin ja ryhmän välinen suhde onkin monimutkainen, koska hankkeen työpajoissa fasilitaattori ei ole ryhmän jäsen, mutta ei myöskään täysin ryhmän ulkopuolinen toimija. Fasilitoinnin onnistumisen kannalta fasilitaattorin onkin löydettävä tasapainoinen rooli ja kyettävä luomaan luottamuksellinen suhde ryhmän kanssa. Tämän toteutuminen edellyttää fasilitaattorilta herkkyyttä ja kykyä havaita ryhmän ja fasilitaattorin välisten suhteiden dynamiikat. Työpajan aikana fasilitaattorin tärkeimpinä tehtävinä on toimia työpajan mahdollistajana, ohjata ryhmää saavuttamaan sille asetetut tavoitteet sekä poistaa esteitä ja ratkaista ongelmia, jotka estävät ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa.

Sisällönohjaajan roolia voidaan verrata myös tietolähteen rooliin, joiden analyysissä on havaittavissa paljon samankaltaisuutta. Tietolähteen rooli ulottuu varsinaista työpajavaihetta edeltävään suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa työskentelyyn liittyvät häiriöt ovat erilaisia kuin varsinaisessa työpajavaiheessa. Työpajan nopeatempoisuudesta johtuen työpajan aikana tehtäviin päätöksiin ei ole ylimääräistä aikaa, joten päätöksiä on tehtävä nopeasti. Lisäksi työpajassa sosiaalinen vuorovaikutus ryhmän ja fasilitaattorin välillä on aivan keskeisessä asemassa, jolloin päätöksiä ei tehdä pelkästään substanssitasolla vaan laajemmin sosiaalinen ympäristö huomioiden. Suunnitteluvaiheessa sen sijaan on paremmin aikaa tehdä valintoja ja päätöksiä, sekä tarvittaessa hankkia lisää tietoa päätöksenteon tueksi. Tästä syystä suunnitteluvaiheessa asiantuntijalla on ideaalitalanteessa edellytykset tehdä hyviä päätöksiä.

Kerätyssä aineistossa ohjaajan rooliin haastattelu- ja havainnointiaineistojen välillä liittyivät suurimmat eroavaisuudet. Ero voidaan pitää olennaisena etenkin, kun ohjaajan rooli analyysivaiheessa jaettiin kahteen osaan. Sisällön ohjaamiseen liittyen voitiin aineistosta nostaa selkeänä ainoastaan arviointiin liittyvien päätöksenteon ilmiöiden luokka. Ehkä tärkein syy aineiston hajanaisuudelle tämän pääluokan kohdalla oli näkökulmaero haastattelutilanteen ja havainnointitalanteen välillä. Haastatteluaineistossa korostuivat fasilitaattorien kokemukset, sekä työpajan ohjaamiseen liittyvä menetelmällinen ja teoreettinen näkökulma. Havainnoinnissa keskeistä sen sijaan oli työpajan käytännön tekeminen ja tosielämän tapahtumat, jotka poikkesivat teoreettisen ja ideaalimaailman tilanteeseen verrattuna.

Ohjaajan roolissa keskeinen päämäärä fasilitaattorilla on saattaa suunnitelma käytäntöön siten, että työpajan tavoitteet saavutetaan. Mahdollisen suunnitelman ja toteutuksen välinen ristiriita onkin ilmeinen haaste tässä roolissa onnistumiselle, joka pitäisi ratkaista. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta ristiriidan ratkaisemiseksi fasilitaattorin on tehtävä valintoja ja päätöksiä sekä ennen työpajaa että työpajan aikana. Päätöksenteon ilmiöiden luokista ohjaajan roolissa keskeisimmiksi nousivat arviointi, syy-seuraussuhde, mielipiteen ilmaiseminen, sekä valinnan tekeminen luokat (kuva9). Suunnitelman toteuttamisen lisäksi ohjaajan roolissa on myös toinen merkittävä ulottuvuus, joka liittyy ryhmän muodostamiseen. Ryhmä on

hanketyöpajassa päätöksiä tekevä yksikkö ja fasilitaattorin ensimmäinen tavoite on ryhmän muodostaminen yksilöistä. Ilman ryhmäytymistä työpajan tavoitteita ei oikeastaan voida saavuttaa. Ryhmän muodostaminen vaatii fasilitaattorilta hyviä sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja. Samaan aikaan fasilitaattorin on kyettävä säilyttämään oma neutraali statusensa suhteessa ryhmään. Neutraalin statuksen lisäksi fasilitaattori on työpajan tekemisen auktoriteetti, joten ryhmän ja fasilitaattorin välinen suhde on moniulotteinen. Fasilitaattorin roolin säilyttäminen vaatiikin jatkuvaa oman toiminnan tarkkailua läpi työpajan. Työpajan aikataulusta johtuen fasilitaattorin päätösten ja valintojen tekeminen työpajan aikana on usein nopeampaa ja siksi haasteellista. Lisäksi työpajassa päätöksiä ei tehdä ainoastaan substanssiin liittyen, vaan päätöksenteossa on huomioitava myös ryhmä ja sosiaalisen ympäristön asetamat vaatimukset.



Kuva 9 Ohjaajan rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyyttä Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen

### 5.3 Inspiroija luo ilmapiiriä ja edistää ryhmäytymistä

Työpajassa inspiroijan rooli muodostuu keskeiseksi työpajan aloitus- ja esittelyvaiheiden jälkeen, kun siirrytään varsinaiseen ryhmätyöskentelyvaiheeseen. Inspiroijan tehtävänä on motiivoida ja kannustaa ryhmää toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä pyrkiä edistämään ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta siten, että saavutettu ryhmän muoto ja toimintakyky säilyvät työpajan loppuun asti. Inspiroijan rooli on kolmesta roolista vapaamuotoisin, mutta keskeinen työpajatyöskentelyn onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Inspiroijan roolissa vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja sekä viestinnällisestä että sosiaalisten suhteiden rakentamisen näkökulmasta. Ihmissuhdetaitojen avulla fasilitaattori ylläpitää ryhmän yhtenäisyyttä ja toimintakykyä. Sen sijaan ryhmän motivoinnissa laajemmin kysymys myös työpajan suunnitelman toteuttamisesta ja sellaisten menetelmien käyttämisestä, joiden avulla

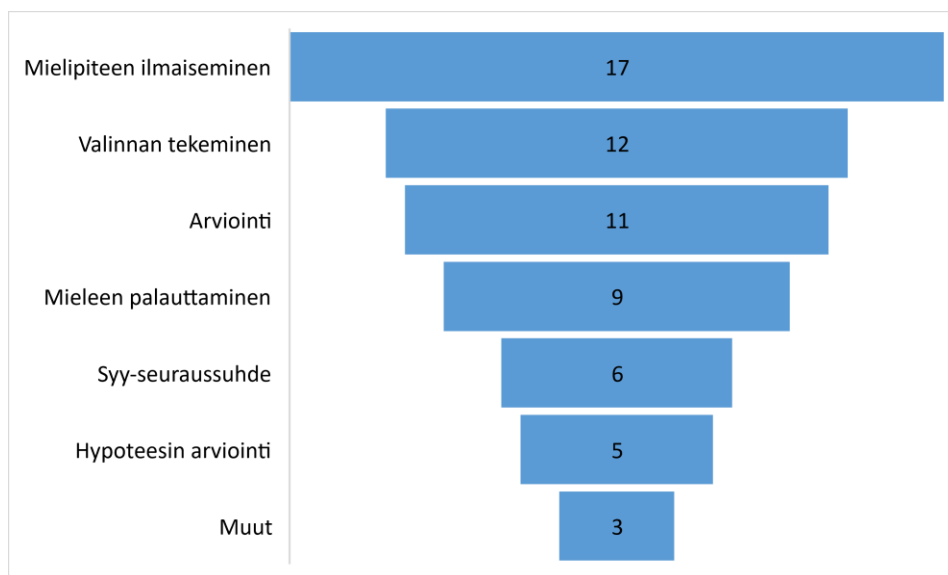
osallistujat saadaan innostumaan ja toimimaan ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös viestinnällinen motivoiminen esimerkiksi kannustamalla ja kysymyksiä kysymällä ovat käyttökelpoisia keinoja.

Inspiroijan rooli nousi keskeisesti esille haastatteluaineistossa ja siihen liittyvät teemat koettiin merkittäviksi työpajan ohjaamisessa. Haastateltavat korostivat muun muassa fasilitaattorin sosiaalisten taitojen tärkeyttä, sekä pitivät luovuutta ja intuitiota tärkeinä fasilitaattorin ominaisuuksina. Aineiston analyysissä luovuus ja intuitio asettuivat merkityksiltään hyvin lähelle toisiaan. Näiden ilmiöiden taustalla havaittiin vaikuttavan muun muassa fasilitaattorin kokemus ja rutiinit sekä kyky työskennellä vapautuneesti työpajan aikana. Haastateltavat kokivat, että tiedonhankinta- ja suunnitteluvaiheissa toiminnan tulisi olla systemaattista ja rationaalista. Sen sijaan ryhmän ohjaamisen ja inspiroimisen edellytyksenä nähtiin oman toiminnan vaistonvaraisuus ja vapautuneisuus, jossa sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisimmässä roolissa.

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta inspiroijan roolissa fasilitaattoriin vaikuttavat vahvimmin intuitiivinen ja luova työskentelytapa, sekä aktiivinen sosiaalisten suhteiden rakentaminen. Työskentely on usein tiiviiseen aikatauluun sidottua ja siten nopeatempoista, jolloin myös fasilitaattorin päätöksenteon voidaan olettaa tapahtuvan intuitiivisesti systeemi 1:n avulla. Nopeatempoisessa päätöksenteossa etenkin fasilitaattorin henkilökohtaiset mielipiteet ja tausta voivat vaikuttaa korostetusti fasilitaattorin valintoihin ja sitä kautta ryhmän päätöksentekoon. Inspiroijan roolia pohdittaessa ei voida myöskään sivuuttaa fasilitaattorin ja ohjattavan ryhmän välistä suhdetta. Koska fasilitaattori toimii inspiroijan roolissa suhteiden luoja ja ryhmän rakentajana, on tärkeää tehdä jo varhaisessa vaiheessa työpajaan osallistuville henkilöille selväksi oma roolinsa fasilitoinnin periaatteiden mukaisena neutraalina toimijana. Jos näin ei toimita fasilitaattori voidaan kokea ryhmän jäsenenä, jolloin fasilitaattorin toiminta voi vaikuttaa ryhmän päätöksentekoon sen sijaan, että säilyttäisi neutraalimman ohjaajan roolin.

Analyysissä käytetyssä päätöksenteon ilmiöiden luokittelussa inspiroijan rooliin yhdistyivät selkeimmin mielipiteen ilmaisemiseen, valinnan tekemiseen, sekä arviointiin liittyvät luokat (kuva 10). Inspiroijan rooliin heijastuivat erityisesti valinnan tekeminen luokkaan liittyvät päätöksenteon ilmiöt. Kun työpajan edetessä ryhmä pyrkii suorittamaan sille asetetut tehtävänsä, on inspiroijan roolissa fasilitaattorin ohjattava ryhmää työpajan asiasisältöön liittyen. Silloin fasilitaattorin on kyettävä tekemään nopeita päätöksiä ryhmän motivoimisen suhteen, johon liittyvät kysymysten esittäminen, työskentelyn eteenpäin johdatteleminen, sekä erilaisien menetelmien käytön kannustaminen. Analyysissä löydettiin kuitenkin eroavaisuuksia haastattelu- ja havainnointiaineistojen välillä. Inspiroijan kohdalla haastattelu ja havainnointi aineistojen erona havaittiin, että haastatteluissa arvion tekemiseen liittyvä vinoumien luokka nousi esille. Sen sijaan havainnointiaineistossa korostui aikaisempien tapahtumien

muistamiseen ja mieleen palauttamiseen yhdistettyjen vinoumien luokat. Tämän eron voidaan arvioida johtuvan siitä, että haastatteluissa aihetta käsiteltiin teoreettisemmalla tasolla ja tiedonhankkijan rooli oli keskeisessä osassa käydyissä keskusteluissa. Havainnoinneissa sen sijaan näkyi käytännön työskentely. Asioiden muistaminen ja mieleen palauttaminen saattoivat näkyä havainnointiaineistosta siitä syystä, että toisessa havainnoiduista työpajoista lähtökoh- tana oli ensimmäisen työpajan läpikäynti ja työskentelyn eräänlainen jatkaminen. Lisäksi va- paamuotoisen keskustelun keskeinen rooli työpajatyöskentelyssä saattoi johtaa tällaisen joh- topäätöksen syntymiseen.



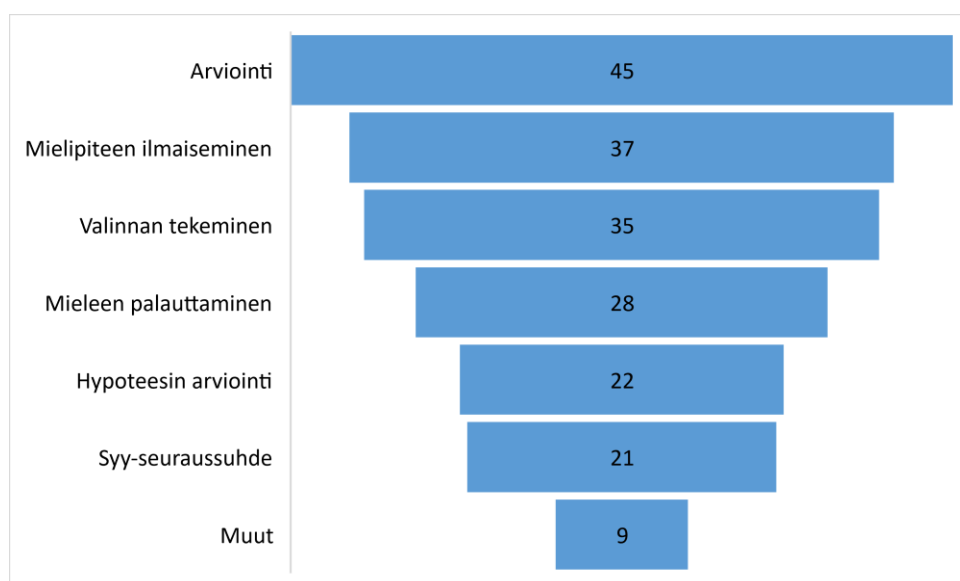
Kuva 10 Inspiroijan rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen

Inspiroijan rooli on keskeinen työpajan onnistumisen kannalta, koska inspiroijan tärkeimpänä tehtävänä on ryhmän muodostaminen, sekä positiivisen ja motivoivan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Inspiroijan roolissa onnistuminen vaatii fasilitaattorilta kokemusta vastaavista tilanteista, sekä hyviä sosiaalisia taitoja. Roolin erityispiirteenä muihin rooleihin verrattuna on sen vapaamuotoisuus, jonka yhteydessä aineistossa nousivat esille roolin luova ja intuitiivinen näkökulma. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta intuitiivinen päätöksenteko on nopea- tempoista muun muassa rutiinien ja aikaisempien kokemusten ohjaamaa. Eteen tulevien en- nakolta odottamattomien tilanteiden ratkaiseminen vaatii kuitenkin nopeaa reagoitua ja sil- loin fasilitaattorin henkilökohtaiset kokemukset ja rutiinit luovat hyvän pohjan päätöksente- olle. Päätöksenteon vapaamuotoisuudessa on kuitenkin riskinä päätöksenteon vinoutuminen, kun fasilitaattorin tausta ja rutiinit ohjaavat päätöksentekoa ja valintoja. Vaikka roolissa ei varsinaisesti ole kysymys työpajan sisältöön liittyvästä päätöksenteosta on siinä sellaisia vuo- rovaikutuksellisia elementtejä, joiden kautta fasilitaattorin vinoutumat voivat vaikuttaa ryh- män päätöksentekoon. Päätöksenteon lisäksi inspiroijan rooliin liittyy paljon viestintää ja

sosiaalisten suhteiden rakentamista. Fasilitaattorin ja ryhmän välisen suhteen muotoutuminen on ryhmän itsenäisen päätöksenteon kannalta olennaista, koska suhteen tulisi olla neutraali. Suhde on kuitenkin haastava, koska siihen liittyy fasilitaattorin toimiminen ohjaavana auktoriteettina ja fasilitoinnin periaatteiden neutraaliuden vaatimus suhteessa ohjattavaa ryhmää kohtaan. Olennaista on kuitenkin, että fasilitaattori tiedostaa haasteen ja pyrkii omalla toiminnallaan säilyttämään oman statuksena neutraalina ja ryhmän ulkopuolisena toimijana.

#### 5.4 Fasilitaattorin toiminnan kehittämistoimenpiteet

Fasilitaattorin toimintaan työpajan ohjaamisessa liittyy erilaisia valintoja ja päätöksentekoa. Tässä työssä tunnistettiin työpajan fasilitoinnissa vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä ja pyrittiin selittämään niiden vaikutuksia fasilitointiprosessin aikana. Kuvassa 11 on Dimara ym. (2020, 18-20) luomat päätöksentekoon liittyvää tekemistä kuvaavat luokat järjestetty aineiston analyysin perusteella niiden esiintyvyyden mukaan koko aineistossa. Luokkien arvopalkeissa näkyvä luku kertoo, kuinka monta kertaa analyysissä fasilitaattorin roolit yhdistettiin kuhunkin päätöksenteon ilmiöitä kuvaavaan luokkaan. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta fasilitaattorin toimintaa voidaan kehittää erilaisten toimenpiteiden avulla, mutta päätöksenteon ilmiöiden vaikutusten täydellinen poistaminen on mahdotonta. Tämän kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyivät fasilitaattorin roolikortit työpajan päätöksenteon tueksi. Korttien ensisijaisena tarkoituksena on muistuttaa työpajojen fasilitoinnissa vaikuttavista päätöksenteon ilmiöistä, sekä antaa konkreettisia vinkkejä fasilitaattoreille päätöksenteon tueksi eri roolien tarpeet huomioiden. Korttien sisältö ja ohjeistukset johdettiin opinnäytetyön tulosten perusteella. Kortteja on kolme fasilitaattorille tässä työssä kuvattujen roolien mukaisesti: Tietolähde (kuva 12), Ohjaaja (kuva 13) ja Inspiroija (kuva 14).



Kuva 11 Analyysissä fasilitaattorin rooleihin yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys koko aineistossa Di-mar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen

Tietolähde	
<b>Tunnista oma tausta ja ennakoasenteet</b>	Oma tausta, rutiinit ja ennakkoluulot vaikuttavat siihen millaisen kuvan muodostamme meille uudesta tilanteesta. Tiedonhankinta ja valmisteluvaiheessa fasilitaattorin onkin hyvä pohtia oman taustansa vaikutuksia valmisteilla olevaan työpajaan liittyen. Pohdinnan kohteita voivat olla esimerkiksi työpajassa käsiteltävä aihesisältö, työpajan osallistujat ja työpajan konteksti. Miten oma asiantuntemus tai tausta saa suhtautumaan hankittavaan tietoon ja käsiteltävään aihesisältöön, millainen on suhteeni työpajan osallistujiin, tai millaiset kokemukset aikaisemmista työpajoista tai rutiinit vaikuttavat uuden työpajan suunnitteluun?
<b>Keskity oleelliseen tiedonhankinnassa</b>	Tiedonhankintavaiheessa on tärkeää pohtia resurssien järkevää käyttöä. Tiedonhankinnassa selkeän näkökulman valitseminen auttaa kohdentamaan tiedonhankintaa tuloksellisemmin. Tiedonhankinnan laatua ja monipuolisuutta lisää tiedonhankinnan suorittaminen siten, että useampia tietolähteitä tarkastellaan yhtäaikaaisesti rinnakkain sen sijaan, että eri lähteitä hyödynnettäisiin peräkkäisessä järjestyksessä yksitellen. Epävarmassa tilanteessa on hyvä ottaa etäisyyttä omaan työskentelyyn ja pyytää tarvittaessa ulkopuolisen henkilön näkökanta aiheeseen.
<b>Suunnittele työpajan toteutus huolellisesti</b>	Työpajan suunnitelman tekemisessä on hyvä hyödyntää olemassa olevia fasilitointirunkoja ja menetelmiä. Valmiiden runkojen käyttäminen auttaa realistisemman suunnitelman tekemisessä. Suunnitteluvaiheessa on syytä kiinnittää huomiota työpajan aikataulutukseen ja pyrkiä välttämään liiallista optimismia työpajan ajankäytön suhteen. Tärkeintä on varmistaa, että suunnitelmaan on sisällytetty työpajan tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisimmat vaiheet.

Kuva 12 Fasilitaattorin roolikortti tietolähde

Ohjaaja	
<b>Panosta ryhmän muodostamiseen</b>	Ryhmän muodostuminen on työpajan yhteiskehittämisen mahdollistamisen ja tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Ryhmytymisen edistämiseksi tulee luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri fasilitaattorin ja työpajan osallistujien välille. Edistä aktiivisesti osallistujien välistä vuorovaikutusta ja sosiaalisten suhteiden syntymistä. Ryhmytyminen voi viedä aikaa, mutta toimiva ryhmä mahdollistaa tulosten syntymisen.
<b>Pyri ratkaisukeskeiseen päätöksentekoon</b>	Työpajan aikana päätöksentekoon voi liittyä epävarmuuksia. Työpajan sujuvuuden varmistamiseksi tarvittavien päätösten tekeminen on kuitenkin tarpeellista. Epävarmoissa tilanteissa pohjaa päätöksiä työpajan suunnitelmaan, omaan asiantuntemukseesi ja kokemukseesi. Täydellisten ratkaisujen sijasta myös riittävän hyvä päätös on parempi kuin ei päätöstä ollenkaan.
<b>Huolehdi työpajan suunnitelman mukaisesta toteutuksesta</b>	Pyri työpajan läpiviennissä noudattamaan tehtyä suunnitelmaa sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti. Ongelmatilanteissa pyri ratkaisukeskeiseen päätöksentekoon ja riittävän hyviin päätöksiin. Olennaista työpajan onnistumisen kannalta on, että lopputuloksena syntyy jokin tuotos.

Kuva 13 Fasilitaattorin roolikortti ohjaaja

<b>Inspiroija</b>	
<b>Kerro ja kuvaa fasilitaattorin rooli työpajan ohjaajana</b>	Kerro työpajan aluksi fasilitoinnin tarkoitus ja kuvaa oma roolisi. Ilmaise selkeästi fasilitaattorin pyrkimys neutraaliuteen työpajan asiasisältöihin liittyen. Kerro myös työpajan pelisäännöt osallistujille. Selkeä rooli ja pelisäännöt auttavat työpajan läpiviennissä siten, että työpajassa voidaan keskittyä sen asiasisältöön ja työskentelylle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.
<b>Motivoi ryhmää toimimaan suunnitelman mukaisesti</b>	Toimiva työpajatyöskentely vaatii motivointia, jotta ryhmä saadaan toimimaan työpajan suunnitelman mukaisella tavalla ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ohjaa keskustelua esittämällä kysymyksiä, jotka edistävät ryhmän toimintaa ja etenemistä. Varo kuitenkin ottamasta kantaa sisällöllisiin asioihin. Kannusta ja opasta osallistujia käyttämään työpajassa hyödynnettäviä yhteiskehittämisen malleja ja menetelmiä.
<b>Työskentele vapautuneesti</b>	Motivointi ja inspiointi on helpompaa vapautuneessa työskentelyilmapiirissä. Ryhmän motivoinnissa ei ole ainoastaan kysymys tekniikoiden ja menetelmien hyödyntämisestä, vaan myös fasilitaattorin persoona on tärkeässä roolissa. Fasilitaattorin työskentelyssä luovuus, intuitio, sekä vaistonvarainen toiminta auttavat vapauttamaan ilmapiiriä. Kun fasilitaattori tuntee oman olonsa vapautuneeksi, auttaa se toimimaan luonnollisemmin myös ohjattavan ryhmän kanssa.

Kuva 14 Fasilitaattorin roolikortti inspiroija

## 6 Johtopäätökset

Fasilitaattorin toimintaa on usein tarkasteltu fasilitointiprosessin eri vaiheiden- sekä fasilitaattorin ja ohjattavan ryhmän välisen vuorovaikutuksen näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä tarkastelun keskiössä oli fasilitaattorin päätöksenteko ja fasilitaattorin erilaiset roolit päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset johdettiin fasilitaattorin erilaisten roolien avulla. Roolien ja niihin liittyvän tekemisen avulla tapahtunut tarkastelu antoivat mahdollisuuden keskittyä työpajoissa tapahtuneeseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Fasilitaattorin keskeinen tehtävä on ryhmän ohjaaminen tiettyjä kaavamaisia rakenteita noudattaen ryhmän yhteisesti hyväksymän päämäärän saavuttamiseksi (Wilkinson 2012, 5).

Fasilitaattori ei varsinaisesti välitä tietoa ryhmälle tai opeta sitä, vaan pyrkii ohjaamaan toimintaa siten, että ryhmän koko potentiaali valjastetaan ohjattavassa tapahtumassa olevan ongelman ratkaisemiseksi (Rogers 2010, 11-12). Koska fasilitaattorin toimintaan liittyi vuorovaikutus ryhmän kanssa, oli myös ryhmän toiminnan tarkasteleminen työn yhteydessä tärkeää. Sen avulla fasilitaattorin päätöksenteon ja käyttäytymisen arvioiminen oli mahdollista päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta katsottuna, koska päätöksenteon ilmiöiden vaikutukset fasilitaattorin toiminnassa heijastuvat lopulta ryhmän toimintaan. Käyttäytymistaloustieteellisessä tutkimuksessa aineiston hankintaa tehdään usein havainnoimalla ihmisten käyttäytymistä

tosielämän tilanteissa. Kerätyn aineiston tulkinnan perusteella muodostetaan teoreettinen kokonaiskuva ilmiöstä. (Mallard 2017, 8-12.) Käyttäytymistaloustieteellisestä näkökulmasta johdun ilmiön havainnointi ja tarkasteleminen sen luonnollisessa esiintymisympäristössä oli myös lähtökohtana tämän kehittämistyön aineistonhankinnassa.

### 6.1 Tiedonhankintaan ja valmisteluun liittyvät muuttujat

Varsinainen työpajan ohjaaminen oli vain yksi osa fasilitaattorin tehtävää. Sen sijaan erilaisien valintojen ja päätösten tekeminen kuuluivat kiinteänä osaksi fasilitointiprosessia, suunnittelu- ja tiedonhankintavaiheesta alkaen. Tietolähteen roolissa korostuivat hankittavaan tietoon liittyvät valinnat ja päätöksenteko, sekä fasilitaattorin ja tiedon välinen suhde. Valinnat ja päätöksenteko tiedonhankinnan yhteydessä liittyivät erityisesti tiedon määrään ja laatuun, sekä tiedonhankintaan liittyviin epävarmuustekijöihin. Tiedon määrän arvioimisen yhteydessä pohdittiin muun muassa sitä, onko tietoa hankittu riittävästi tulevan työpajan tarpeita varten niin, että työpajassa toimivan ryhmän on mahdollista suoriutua sille asetetusta tehtävästä. Tiedonhankinnan suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä voisi olla viisasta pohtia tiedonhankinnan rajaamista esimerkiksi tietyn näkökulman avulla. Kaiken päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon hankkiminen voi olla mahdotonta tai ainakin resurssien kannalta tehotonta (Bazerman & Moore 2017, 5). Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta tiedonhankinnasta voi tulla myös vinoutunutta, jolloin tiedonhankinta voi hankaloitua entisestään. Kognitiivisten vinoumien vaikutus tiedonkeruussa saattaa näkyä esimerkiksi tiedon liiallisena keräämisena suhteessa tarpeeseen, tai esimerkiksi tietynlaisen tiedon välttelemisenä (Behimehr & Jamali 2020, 116). Näiden tiedonkeruuseen vaikuttavien päätöksenteon ilmiöiden tunnistaminen ja huomioiminen onkin relevanttia, koska niillä voi olla vaikutusta esimerkiksi kerättävän tiedon laatuun tai resurssien käyttöön.

Tiedonhankinnassa fasilitaattorin omalla taustalla ja asiantuntemuksella on myös vaikutuksensa siihen, miten hän itse suhtautuu tietoon. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta fasilitaattorin on mahdollista kehittää itseään päätöksentekijänä. Fasilitaattorin on hyvä reflektoida omaa taustaansa ja ennakkoluulojansa suhteessa päätöksenteon kohteena olevaan aiheeseen. Päätöksentekijöiden kouluttamisesta vinoumien tunnistamiseen päätöksentekotilanteissa onkin saatu hyviä tuloksia esimerkiksi työympäristössä vaikuttavien vinoumien tunnistamiseen (Kahneman, Sibony & Sunstein 2021, 238). Oman taustansa ja vinoumien tunnistamisen lisäksi fasilitaattorilla on myös keinoja ja menetelmiä, jotka auttavat parempien valintojen ja päätösten tekemisessä tiedonhankinnan suhteen. Esimerkiksi tiedonhankinnan jaksottaminen saattaa vaikuttaa siihen miten oma suhtautuminen kerättävään tietoon kehittyy. Peräkkäisessä järjestyksessä tehty tiedonhankinta voi korostaa aikaisemmin hankitun tiedon painoarvoa, jos myöhemmin tiedon välisiä ristiriitoja ilmenee myöhemmässä vaiheessa. Peräkkäisen järjestyksen sijasta tiedonhankinnalle parempi tapa olisikin yhtäaikainen järjestys, jolloin tietoa voidaan vertailla jatkuvasti tiedonhankinnan aikana. (Jonas ym. 2001 569-570.) Myös

ulkopuolisen näkökulman avulla voidaan parantaa päätöksenteon rationaalisuutta. Ulkopuolinen näkökulma voi kuitenkin aiheuttaa myös ristiriidan sisäisen ja ulkopuolisen tiedon välillä, jolloin painoarvoa annetaan sisäiselle tiedolle. (Kahneman & Lovallo 1993, 29-30.)

Kaiken kaikkiaan fasilitaattorin tulisi kyetä tekemään laadukasta tiedonhankintaa tarpeet ja resurssit huomioon ottaen siten, että tehtävät valinnat ja päätökset tukevat työpajan kehittämistarpeita. Sen sijaan, että päätöksenteossa pyrittäisiin parhaimpaan mahdolliseen päätökseen, voitaisiin päätöksenteossa tavoitella riittävän hyvää, eli tyydyttävää ratkaisua (Altman 2015b, 374-376). Täydellisyys sijasta niin kutsuttuun tyydyttävään ratkaisuun pyrkiminen parantaisi muun muassa resurssien käyttöä. Tyydyttävän ratkaisun edellytyksenä olisi kuitenkin, että tiedonhankintaa tekevällä fasilitaattorilla olisi riittävä kokemusta vastaavanlaisesta tiedonhankinnasta työpajoja varten. Tyydyttävä ratkaisu ei kuitenkaan tarkoita huonosti tehtyä valmistelua, vaan sitä, että hyvien valintojen ja päätösten tekeminen on mahdollista.

## 6.2 Ryhmän tehtävänä on kehittäminen

SCM-hankkeessa työpajat olivat kiinteä osa hankkeen kehittämisprosessia ja niiden tarkoituksena oli saada kehittämisen kohteena olevaan palveluun liittyvien sidosryhmien näkemykset osaksi kehittämistyötä. Työpajojen tarkoituksena oli tiedon ja ideoiden jatkojalostaminen. Työpajojen tuotoksia hyödynnettiin kehittämisohjelmien muodostamisessa, joka oli hankkeen lopullisena päämääränä. Työpaja on ryhmäkehittämisen muotona sellainen, johon fasilitointi ryhmän ohjaamisen muotona sopii. Jokainen ryhmä on erilainen, mutta taitava fasilitaattori osaa huomioida jokaisen ryhmän erityispiirteet ja ohjaa ryhmän saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Balfour 2016, 151-152.) Ryhmälle tunnusomaista on se, että sillä on yhteinen tarkoitus, arvot ja normit. Jokainen ryhmä on ainutlaatuinen ja siihen millaiseksi ryhmä muotoutuu vaikuttavat muun muassa jokaisen ryhmän jäsenen tausta. (Haynes, 2012, 1-2.)

SCM-hankkeen työpajoissa ryhmät olivat kokoonpanoiltaan ainutkertaisia, jolloin ryhmän elinkaari saman muotoisena oli usein yhden työpajan mittainen. Hankkeen työpajoissa fasilitaattorilla oli usein vähän vaikutusmahdollisuuksia ryhmän kokoonpanoon liittyen. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta ryhmän kognitiivinen monimuotoisuus voi olla tekijä, joka vähentää kognitiivisten vinoumien esiintymistä päätöksenteossa (Meissner & Wulf 2016, 435-436). Tämän tiedostaminen voisi parantaa ryhmien toimintaedellytyksiä tilanteissa, joissa osallistujia on riittävästi useamman ryhmän muodostamiseen. Myös ryhmän koolla voi olla merkitystä ryhmän päätöksentekokyvyn ja sille annettussa tehtävässä suoriutumisen kannalta. Pienen ryhmän edut tulevat esille, kun ryhmän tehtävänä on jonkin asian kehittäminen. Ryhmän pieni koko auttaa myös tehtävien valmiiksi saamisessa nopeammassa aikataulussa. (Robbins ym. 2010, 242.) Pienten ryhmien muodostaminen olisi hyvä lähtökohta hankekehittämisen kontekstissa. Useampi pieni ryhmä mahdollistaisi myös erilaisten kehittämistehtävien

rinnakkaisen työstämisen saman aikaisesti. Pienempiä ryhmiä muodostaminen voitaisiin tehdä monella tavalla, esimerkiksi osallistujien asiantuntemuksen tai taustan perusteella riippuen siitä, millaisia tavoitteita työpajalle on asetettu. Työpajan aikataulupaine luo myös haasteita ryhmän tavoitteiden saavuttamiselle. Spontaani päätöksenteko voi olla päätöksentekoa tehos- tava tapa, kun ryhmällä on aiheeseen liittyvää asiantuntemusta. (Strang ym. 2023, 5). Näin ollen asiantuntija taustaisen ryhmän kanssa työskenteleminen voi olla hyvin erilaista kuin sel- laisten ryhmän kanssa, joilla ei ole samankaltaista kosketuspintaa kehitettävään aiheeseen. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta erilaisten ryhmien päätöksentekokyky ja -tehokkuus voivat olla erilaisia ryhmän jäsenten taustoista riippuen, joka on myös ryhmää ohjaavan fasili- taattorin hyvä tiedostaa.

### 6.3 Työpajan täytäntöönpano pohjautuu suunnitelmaan

Fasilitoinnin tarkoituksena on ohjata ryhmää, jolla on yhteinen tavoite. Tavoitteen saavutta- miseksi ryhmän ulkopuolinen fasilitaattori ohjaa ryhmää fasilitointiprosessin vaiheiden mukai- sesti, jolloin ohjattava ryhmä voi saavuttaa sille asetetut tavoitteensa. (Wilkinson 2012, 5.) Onnistuakseen tehtävässään ryhmän ohjaajan on hallittava prosessi sekä sisällöllisesti että ai- kataulullisesti (Hamilton 2016, 1). Työpajan ohjaajan rooli vaatii fasilitaattorilta sekä teo- reettista ja fasilitointitekniistä asiantuntemusta että vahvaa sosiaalista ja vuorovaikutusel- lista osaamista. Fasilitoinnin onnistumisen näkökulmasta olennaista on, että fasilitoitava ta- pahtuma on etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu noudattamaan tiettyä rakennetta (Bens 2012, 51-52). Työpajan suunnittelussa yhdistyvät tiedonhankinta, jota fasilitaattori toteuttaa tietolähteen roolissa, sekä työpajan tekninen suunnittelu ja aikatauluttaminen, jossa voidaan hyödyntää olemassa olevia menetelmiä ja tekniikoita, jotka ovat fasilitaattorin keskeisiä työ- kaluja. Fasilitointia voidaan hyödyntää myös tilanteissa, joissa ryhmän toiminta kyky on ra- joittunut esimerkiksi kykyyn ratkaista käsiteltävää ongelmaa tai ryhmän sisäisiin ristiriitoihin liittyen (Rogers 2010, 10-11). Fasilitointi onkin eräänlaista ryhmän päätöksentekoa vaikeutta- vien esteiden poistamista, jossa yhdistyvät sekä asiasisällölliset ristiriidat että sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät jännitteet. Ohjaajan roolissa fasilitaattorin erityisenä haasteena onkin suunnittelun ja toteutuksen välinen ristiriita. Teoreettisen tiedon ja oman asiantunte- muksen soveltaminen käytännönläheisten ongelmien ratkaisemiseksi voi siten olla monimut- kaista.

Työpajan toteutuksen kannalta fasilitoinnin kaavamaisuus ja teknisyys ovat sen onnistumisen edellytyksiä. Fasilitoinnin teoreettisen näkökulman vastakohtana on kuitenkin ryhmän ohjaa- misen inhimillisuus ja käytännönläheisyys, joihin vaikuttavat sekä työpajaan osallistuvat ihmi- set että muut satunnaiset muuttujat, joihin fasilitaattorilla on vain vähän mahdollisuuksia puuttua. Suunnittelun ja toteutuksen välisen ristiriidan ratkaisemiseksi onkin työpajan pää- töksenteossa hyvä pyrkiä riittävän hyvään lopputulokseen. Olennaista lopputuloksen kannalta on se, että työpajaan osallistujat muodostavat toimivan ryhmän ja, että työpajan

lopputuloksena syntyy jokin tuotos riippumatta siitä vastasiko se sisällöltään täysin ennakkoon asetettuja tavoitteita.

Työpajan sujuvuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta fasilitaattorin on myös kyettävä motivoimaan ohjaamansa ryhmän jäseniä toimimaan toivotulla tavalla. Inspiroijan rooli on työpaja kontekstissa vapaamuotoisin ja vähiten sidottu tiettyihin kaavoihin tai teoreettisiin malleihin. Työpajan osallistujien inspirointi ja motivointi on kuitenkin oleellinen osa työpajan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Työpajatyöskentelyn muodostuminen mielekkääksi kokonaisuudeksi onkin yksi fasilitaattorin haasteellisimmista tehtävistä, koska kysymys ei ole ainoastaan menetelmistä ja tekniikoista, vaan myös sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja persoonasta.

#### 6.4 Intuitiivinen päätöksenteko voi olla hyödyllistä

Työpajan toteutus nojaa aina suunnitelmaan ja tiettyihin rakenteisiin, mutta fasilitaattorin toiminta inspiroijan roolissa voi olla luovaa ja intuitiivista. Luovuus ja intuitio vapauttavat työpaja työskentelyä ja tekevät siitä luonnollisempaa osallistujille. Inspiroijan roolin luovan ja intuitiivisen päätöksenteon edellytyksenä kuitenkin on, että fasilitaattorilla on asiantunte-  
musta työpajan aiheeseen liittyen, sekä vahva kokemus työpajojen fasilitoinnista, jolloin intuitiivinen systeemi 1:n päätöksenteko voi olla järkevää. Systeemi 1:n avulla päätöksenteko tapahtuu lähes automaattisesti ja ongelmanratkaisua tehdään ihmisen käyttäytymismallien, opittujen taitojen, sekä stereotyyppien avulla (Kahneman 2011, 20-22).

Vaikka intuitiivista systeemi 1:n päätöksenteko nähdään usein heikkotasoisena, on tutkimuk-  
sissa havaittu, että asiantuntemus päätöksenteon kohteena olevaan aihealueeseen liittyen pa-  
rantaa intuitiivisesti tehtyjen päätösten laatua (Dane ym. 2012, 191). Jokaisen muuttujan  
huomioon ottamisen sijasta ihmisäivoille on helpompaa muodostaa arvio päätöksenteon koh-  
teena olevasta asiasta aikaisemmin opittujen ja koettujen tilanteiden pohjalta (Neuvonen  
2014, Luku 1.1). Näin ollen haastatteluaineistoista esille nousutta intuitiivista ja luovaa työs-  
kentelytapaa voidaan pitää hyödyllisenä lähestymistapana, kun valintojen ja päätösten teke-  
minen kaikki muuttujat huomioon ottaen ei ole mahdollista, esimerkiksi aikataulupaineesta  
johtuen. Intuitiivinen päätöksenteko edellyttää kuitenkin fasilitaattorilta vahvaa kokemusta  
ja osaamista vastaavanlaisista tilanteista, koska ilman riittävää taustaa aiheen ja työpajatyö-  
skentelyn parissa voi intuitioon perustuva päätöksenteko aiheuttaa virheellisiä päättelyketjuja  
ja siten vinoutuneita päätöksiä.

#### 6.5 Fasilitaattori hallitsee erilaiset roolit

Kokonaisuudessaan hanketyöpajojen fasilitointiin liittyy paljon erilaisten valintojen- ja pää-  
töstentekoa prosessin eri vaiheissa ja fasilitaattorin eri rooleissa. Päätöksenteon luonne vaih-  
telee fasilitointiprosessin eri vaiheissa, kun asiaa tarkastellaan päätöksentekoon liittyvän

tekemisen näkökulmasta. Kun fasilitaattorin eri rooleihin liitetyt päätöksenteon ilmiöitä tarkastellaan kokonaisuutena, nousee aineistosta esille kolme päätöksentekoon liittyvää luokkaa. Päätöksenteon ilmiöiden luokista arvioinnilla oli suurin suhteellinen merkitys koko aineiston tasolla. Arviointiin viittaavalla tekemisellä tarkoitetaan arvion antamista arvioinnin kohteena olevaan asiaan liittyen usein todennäköisyyksiin perustuen (Dimara ym. 2020, 5-6). Arviointiin liittyvää tekemistä havaittiin etenkin tiedonhankintaan ja työpajojen suunnitteluun liittyvissä rooleissa. Toiseksi suurimpana luokkana koko aineiston tasolla nousi mielipiteen ilmaisemisen luokka. Mielipiteen ilmaisemisen luokkaan yhdistetyt päätöksenteon ilmiöt ovat sellaisia, joihin liittyvät päätöksentekijän omaan taustaan, uskomuksiin ja mielipiteisiin yhdistyvät asiat (Dimara ym. 2020, 10). Mielipiteen ilmaisemisen luokkaan liittyvä tekeminen nousi esille erityisesti niissä fasilitaattorin rooleissa, joissa oltiin vuorovaikutuksessa ohjattavan ryhmän kanssa. Mielipiteen ilmaiseminen on luokkana sellainen, johon liittyen fasilitaattorin olisi hyvä tuntea oma taustansa ja myös peilata siihen liittyviä asioita ja millaisia mahdollisia vaikutuksia niillä voi olla työpajan fasilitoinnissa.

Koko aineistoa tarkasteltaessa kolmanneksi merkittävien päätöksenteon ilmiöiden ryhmä oli valinnan tekemiseen liittyvää tekemistä kuvaava ryhmä. Valinnan tekemistä kuvaavan ryhmän tekemisessä keskeistä on valinnan tekeminen useamman valittavissa olevan vaihtoehdon joukosta, johon voi liittyä epävarmuustekijöitä tai muita valintaympäristössä vaikuttavia päätöksentekoa ohjaavia tekijöitä (Dimara ym. 2020, 7). Valinnan tekeminen ryhmään liittyvää tekemistä voitiin havaita kaikissa fasilitaattorin rooleissa läpi koko fasilitointiprosessin. Tietolähteen roolissa valinnan tekeminen saattoi liittyä eri tietolähteiden vertailemiseen tai työpaja aineiston koostamisessa tehtyihin valintoihin. Ohjaajan roolissa valinnan tekemisen voitiin sen sijaan nähdä kytkeytyvän kiinteästi työpajan aikana tehtäviin valintoihin esimerkiksi suunnitelman toteuttamiseen aikataulupaineen alla. Inspiroijan roolissa valinnan tekeminen liittyivät siihen millä keinoilla kussakin tilanteessa tulisi toimia, jotta se edistäisi ryhmän toimintaa sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

## 6.6 Kehittämisasetelman arviointi

Tämän opinnäytetyön tulokset on johdettu kerätystä aineistosta, joka on analysoitu yleisesti käytössä olevia laadullisen tutkimuksen menetelmiä apuna käyttäen. Tulosten luotettavuuden kannalta on olennaista se, miten aineiston hankinta- ja analyysiprosessit on tällä raportilla kuvattu. Esimerkiksi analyysivaiheen valinnat pyrittiin tekemään lukijalle näkyväksi päättelyketjujen kuvausten avulla. Tämän lisäksi analyysivaiheen menetelmälliset valinnat pyrittiin tekemään perustellusti erilaisten vaihtoehtojen väliltä.

Tämä opinnäytetyön kehittämistehtävän lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa tarkasteltiin SCM-hankkeen työpajojen fasilitointia. Vaikka kehittämistyön aineistoa kerättiin vain tämän yksittäisen hankkeen työpajoista ja hankkeen fasilitaattoreita haastatteleamalla, voidaan

kehittämistyön tuloksia pitää sellaisina, että niiden siirtäminen toiseen vastaavaan kontekstiin olisi mahdollista. Keskeisintä tulosten siirrettävyyden arvioinnissa on se, että kehittämistyön keskittyi työpajojen fasilitaattorien toimintaan. Fasilitointi on peruseriaateiltaan hyvin teknistä ja kaavamaista, jolloin fasilitointi tapahtumat ovat keskeisiltä prosesseiltaan samankaltaisia. Työpajan kontekstiin vaikuttavat tekijät ovat enemmän työpajassa käsiteltävään aiheeseen ja työpajan osallistujiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat kaikissa työpajoissa keskenään erilaisia. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta työpajan kontekstiin sidonnaisilla asioilla on oma vaikutuksensa fasilitaattorin päätöksentekoon, mutta kontekstissa kysymys on enemmän päätöksentekoympäristöstä, kuin fasilitaattorin päätöksentekokyvystä, jota tässä työssä pyrittiin kehittämään. Näin ollen voidaan arvioida, että tämän työn kehittämisehdotuksia on mahdollista hyödyntää sellaisenaan myös vastaavanlaisissa hanketyöpajoissa tulevaisuudessa, hankkeen aihesisällöistä riippumatta. Kehittämistyön tulosten avulla hanketyöpajoja fasilitoivien henkilöiden on myös mahdollista kehittää omaa osaamistaan ja tietoisuuttaan päätöksenteon ilmiöihin ja työpajojen päätöksentekoon liittyen.

Kehittämistyön eettiseen arviointiin liittyy tässä työssä kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma koskee kehittämistyön teknistä toteutusta ja raportointia, joissa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä toimintatapoja. Näiden käytänteiden ja toimintatapojen toteutuminen on pyritty varmistamaan sillä, että koko kehittämisprosessi on toteutettu yleisesti käytössä olevia tutkimusmenetelmiä apuna käyttäen. Raportilla eettisyyden toteutuminen on pyritty varmistamaan mahdollisimman yksityiskohtaisella kehittämisprosessin kuvauksella. Teknisen toteutuksen ja raportoinnin eettisten näkökulmien lisäksi tähän kehittämistyöhön liittyy keskeisesti ihmisenäkökulma. Tämän työn tulosten näkökulmasta eettisen pohdinnan kohteena voitiin pitää sitä, että aineiston lähteenä oli melko rajallinen joukko ihmisiä, koska kyseessä oli kapeasti kohdennettu tapaustutkimus. Tästä syystä kehittämistyön tulosten raportoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, ettei tulosten raportointi aiheuttaisi haittaa tutkimukseen tietolähteenä toimineille henkilöille. Tulosten sisällön kannalta se tarkoitti sitä, että kehittämistyön tuloksissa ja kehittämisehdotuksissa tarkasteltiin ilmiötä korkeammalla ja abstraktimmalla tasolla, kuin mitä olisi voinut olla mahdollista. Korkeammalla tasolla tarkoitetaan sitä, ettei työn tuloksissa keskitytty sellaisiin yksityiskohtiin fasilitaattorin työtä tarkasteltaessa, jotka aineisto lähteenä olleet henkilöt olisivat voineet kokea henkilökohtaisella tasolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita aineiston vääristeleminen, vaan ihmistieteellisten eettisten näkökulmien huomioimista osana kehittämistyötä. Yleisesti kehittämistyön eettisten näkökulmien toteutuminen pyrittiin varmistamaan sillä, että työn eri vaiheet perustuvat olemassa oleviin ja yleisesti käytössä oleviin tutkimusmenetelmiin, jonka lisäksi eettinen pohdinta ja itsereflektointi kuuluu kiinteänä osana opinnäytetyön kaikkiin vaiheisiin.

## 6.7 Pohdinta ja jatkokehittämisaiheet

Koko opinnäytetyöprosessi alkoi mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö Smart Countryside Mobility -hankkeelle. Työn aihe ei tullut hankkeelta valmiina toimeksiantona, vaan aihe, työn lopullinen tarkoitus ja tavoite syntyivät yhteistyössä hankkeessa työskennelleiden henkilöiden kanssa. Fasilitaattorin toiminta työpajassa valikoitui tarkastelun kohteeksi, koska siihen yhdistyi monia ihmisten käyttäytymiseen ja päätöksenteon ilmiöihin liittyviä elementtejä. Lopulta haasteena oli tarkasteltavan kohteen rajaaminen, koska mielenkiintoisia asioita oli paljon. Vaikka fasilitaattorin päätöksenteko oli työn tarkastelun keskiössä ei esimerkiksi fasilitoitavan ryhmän olemassaoloa ja toimintaa voitu sivuuttaa, koska fasilitaattori työskentelee ryhmää varten.

Fasilitaattorin työskentelyyn liittyy paljon valintoja ja päätöksentekoa. Tässä opinnäytetyössä työpaja fasilitoinnin erilaisiin tehtäviin pyrittiin luomaan näkökulma aineiston analyysissä käytettyjen fasilitaattorin kolmen eri roolin avulla. Roolien ja niihin liitetyn tekemisen avulla pyrittiin tuomaan esille fasilitaattorin työstä päätöksenteon kannalta olennaisimmat asiat. Aineiston analyysi tehtiin kaksi suuntaisesti sisällönanalyysiä menetelmänä käyttäen. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto yhdistettiin fasilitaattorin rooleihin, jonka jälkeen analyysiä jatkettiin peilaamalla sitä päätöksenteon ilmiöihin liitettyään luokitteluun. Tulokset raportoitiin fasilitaattorin eri roolien avulla.

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta fasilitaattorin päätöksentekoympäristö näytti monimutkaiselta ja jopa kaoottiselta. Analyysin alkuvaiheessa huomio kiinnittyi erilaisiin riskeihin, joita aineistosta nousi esille liittyen päätöksenteon mahdolliseen vinoutuneisuuteen fasilitointiprosessin eri vaiheissa. Analyysin edetessä ja kokonaisuuden hahmottuessa yksittäisiin riskeihin takertumisen sijasta näkökulma kehittyi ratkaisukeskeisemmäksi. Fasilitaattorin päätöksenteko ja siihen liittyvät vaatimukset ovat erilaisia työpajan fasilitoinnin eri vaiheissa. Keskeisimpiä päätöksentekoon vaikuttavia muuttujia fasilitoinnin eri vaiheissa ovat päätöksentekotilanteessa käytettävissä oleva aika, sekä ohjattavan ryhmän ja sosiaalisen vuorovaikutuksen päätöksenteolle asettamat vaatimukset. Nämä muuttujat ovat sellaisia, joita voi ennakoita, mutta joihin vaikuttamisen mahdollisuudet päätöksentekohetkellä ovat rajalliset. Keskeisimmät keinot, joilla fasilitaattorin on mahdollista vaikuttaa omaan päätöksentekokykyyn ovat oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen päätöksenteon ilmiöiden alalla, sekä oman päätöksentekoon liittyvien muuttujien itsereflektointi. Päätöksenteon ilmiöiden tuntemus ja tietoisuus ovat parhaita keinoja oman päätöksentekokyvyn kehittämisessä pitkällä aikavälillä.

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella on mahdollista johtaa erilaisia jatkokehittämisaihteita. Fasilitaattorin päätöksentekoon liittyen olisi mahdollista syventyä jonkin tietyn päätöksenteon ilmiön tarkastelemiseen. Toisaalta fasilitaattorin päätöksenteon sijasta voitaisiin

tarkastella ryhmän päätöksentekoa ja ryhmän toiminnassa vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä. Kehittämisen hyödynnettävyyden kannalta olisi hyödyllistä, että kehittäminen ei olisi sidottu kontekstuaalisesti tiettyyn hankkeeseen tai aihepiiriin, jolloin tulosten käyttäminen esimerkiksi fasilitaattorien kouluttamisessa ja tulevaisuudessa hankkeissa olisi mahdollista.

## Lähteet

### Painetut

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. Judgement in managerial decision making. 8. painos. Hoboken, NJ: Wiley Custom.

Campbell, A. & Whitehead, J. & Finkelstein, S. 2011. Why good leaders make bad decision. Teoksessa Harvard business review, 2011. Making smart decisions. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 199-215.

Hamilton, P. 2016. The workshop book: How to design and lead successful workshops. Harlow: Pearson Education.

Hennink, M. & Hutter, I. & Bailey, A. 2020. Qualitative research methods. 2. painos. Lontoo: Sage Publication.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Johnson, D. & Johnson, F. 2013. Joining together. Group theory and group skills. 11. painos. Boston: Pearson.

Kahneman, D. 2011. Thinking fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D. & Sibony, O. & Sunstein, C. 2021. Noise. A Flaw in human judgement. New York, NY: Little, Brown Spark.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kaner, S. & Lind, L. & Toldi, C. & Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. 3. painos. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Marshall, C. & Rossman G. 2011. Designing qualitative research. 5. painos. Lontoo: Sage Publication.

- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Robbins, S. & Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational behaviour. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Sunstein, C. 2019. How change happens. Cambridge, MA: MIT Press.
- Surowiecki, J. 2004. The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. New York, NY: Doubleday.
- Thaler, R. & Sunstein, C. 2021. Nudge. The final edition. Uudistettu painos. New York, NY: Penguin Books.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Wilkinson, N. & Klaes, M. 2012. An introduction to behavioral economics. 2.painos. New York, NY: Palgrave macmillan.
- Yin, R. 2018. Case study research and applications: design and methods. Los Angeles: Sage.

## Sähköiset

- Altman, M. 2015a. Behavioral economics. Teoksessa Altman, M. (toim.) 2015. Real-world decision making: An encyclopedia of behavioral economics. E-kirja. Santa-Barbara, CA: Greenwood.
- Altman, M. 2015b. Satisficing. Teoksessa Altman, M. (toim.) 2015. Real-world decision making: An encyclopedia of behavioral economics. E-kirja. Santa-Barbara, CA: Greenwood.
- Baker, D. 2010. Enhancing group decision making: An exercise to reduce shared information bias. *Journal of management education*, 34 (2), 249-279. Viitattu 6.10.2022.  
<https://doi.org/10.1177/1052562909343553>
- Balfour, M. 2016. The art of facilitation: Tain't what you do (It's the way that you do it). Teoksessa: Preston, S. 2016 (kust.) Applied theatre: Facilitation. Pedagogies, Practices, Resilience. E-kirja. Lontoo: Bloomsbury Publishing.
- Beach, L. & Connolly, T. 2005. The psychology of decision making. People in organizations. 2. painos. E-kirja. Lontoo: Sage Publications.
- Behimehr, S. & Jamali H. R. 2020. Relations between cognitive biases and some concepts of information behavior. *Data and Information Management*, 4 (2), 109-118. Viitattu 28.10.2023.  
<https://doi.org/10.2478/dim-2020-0007>
- Bens, I. 2012. Facilitating with ease!: Core skills for facilitators, team leads and members, managers, consultants, and trainers. 3. Painos. E-kirja. San Fransico, CA: Jossey-Bass.
- Boissin, E. & Caparos, S. & Voudouri, A. & De Neys, W. 2022. Debiasing system 1: Training favours logical over stereotypical intuiting. *Judgment and Decision Making*, 17 (4), 646-690. Viitattu 21.10.2023. <https://doi.org/10.1017/S1930297500008895>
- Breshears, E. & Volker, R. 2013. Facilitative leadership in social work practice. E-kirja. New York, NY: Springer Publishing.
- Dane, E. & Rockmann, K. & Pratt, M. 2012. When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 119, 187-194. Viitattu 4.11.2023. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.07.009>
- Dimara, E. & Franconeri, S. & Plaisant, C. & Bezerianos, A. & Dragicevic, P. 2020. A task-based taxonomy of cognitive biases for information visualization. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 26 (2), 1413-1432. Viitattu 19.12.2023.  
<https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577>

Griffith, T. & Fuller, M. & Northcraft, G. 1998. Facilitator influence in group support systems: Intended and unintended effects. *Information systems research*, 9 (1), 20-36. Viitattu 7.10.2022. <https://doi.org/10.1287/isre.9.1.20>

Günther, K. & Hasanen, K. & Juhila, K. 2022. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Hallsworth, M. & Kirkman, E. 2020. *Behavioural insights*. E-kirja. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Hammond, J. & Keeney, R. & Raiffa, H. 2020. *The hidden traps in decision making*. Teoksessa HBR guide to make better decisions. E-kirja. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Haynes, N. 2012. *Group dynamics: Basic and pragmatics for practioners*. E-kirja. Lanham: University Press of America.

Jokinen, A. 2022. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Jonas, E. & Schulz-Hardt, S. & Frey, D. & Thelen, N. 2001. Confirmation bias in sequential information search after preliminary decision: An expansion of dissonance theoretical research on selective exposure to information. *Journal of personality and social psychology*, 80 (4), 557-571. Viitattu 16.12.2023. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.4.557>

Kahneman, D. & Lovallo, D. 1993. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39 (1), 17-31. Viitattu 21.10.2023. <http://www.jstor.org/stable/2661517>

Kahneman, D. & Lovallo, D. & Sibony, O. 2011. The big idea: Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, 89 (6), 50-60. Viitattu 5.11.2022. <https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision>

Kalantari, B. 2010. Herbert A. Simon on making decision: enduring insights and bounded rationality. *Journal of management history*, 16 (4), 509-520. Viitattu 5.11.2022. <https://doi.org/10.1108/17511341011073988>

- Kovic, M. 2019. Debiasing in a minute or less, or too good to be true? The effect of micro-Interventions on decision-making quality. *Psych* 2019 (1), 220-239. Viitattu 21.10.2023. <https://doi.org/10.3390/psych1010016>
- Lockwood, T. & Papke, E. 2018. *Innovation by design: How any organization can leverage design thinking to produce change, drive new ideas, and deliver meaningful solutions*. Wayne, NJ: The Career Press.
- Mallard, G. 2017. *Behavioural economics*. E-kirja. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
- Meissner, P. & Wulf, T. 2016. The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decision: An experimental investigation. *European management journal*, 35, 430-439. Viitattu 4.10.2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.004>
- Milkman, K. L. & Chugh, D. & Bazerman M. H. 2009. How can decision making be improved? *Perspectives on psychological science*, 4 (4), 379-383. Viitattu 21.10.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x>
- Molis, E. 2015. *Rationality (Process and neoclassical)*. Teoksessa Altman, M. (toim.) 2015. *Real-world decision making: An encyclopedia of behavioral economics*. E-kirja. Santa-Barbara, CA: Greenwood.
- Neuvonen, M. 2014. *Päätä viisaasti*. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- OECD 2017. *Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world*. Paris: OECD Publishing. Viitattu 6.10.2022. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Rogers, J. 2010. *Facilitating groups. Getting the best out of a group*. E-kirja. New York, NY: Open University Press.
- Safford, A. & Pingle, M. 2015. *Heuristics*. Teoksessa Altman, M. (toim.) 2015. *Real-world decision making: An encyclopedia of behavioral economics*. E-kirja. Santa-Barbara, CA: Greenwood.
- Schulz-Hard, S. & Jochims, M. & Frey, D. 2002. Productive conflict in group decision making: genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational behavior and human decision process*, 88 (2), 563-586. Viitattu 6.12.2022. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00001-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00001-8)
- Schreier, M. 2013. *Qualitative content analysis. The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: Sage. Viitattu 5.3.2023. <https://doi.org/10.4135/9781446282243>

- Strang, M. & Miller, M. & Hill, R. & Elshaw, J. 2023. Group decision performance: The predictive role of decision making styles and cognition. *Personality and Individual Differences*, 206, 1-6. Viitattu 4.11.2023. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112114>
- Tarmizi, h. & de Vreede, G. 2005. A facilitation task taxonomy for communities of practice. *Americas Conference on Information Systems*. Viitattu 4.3.2023. <https://aisel.aisnet.org/amcis2005/485>
- Vuori, J. 2022a. Johdanto: tutkimusasetelman rakentaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>
- Vuori, J. 2022b. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>
- Wilkinson, M. 2012. *The secrets of facilitation. The smart guide to getting results with groups*. E-kirja. San Fransico, CA: Jossey-Bass.
- Zhu, Y. 2016. Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International journal of information management*, 36, 1174-1183. Viitattu 4.10.2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.003>
- Winterbottom, A. & Bekker, H. & Conner, M. & Mooney, A. 2008. Does narrative information bias individual's decision making? A systematic review. *Social science & medicine*, 67, 2079-2088. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.09.037>

## Kuvat

Kuva 1 Opinnäytetyön kehittämisprosessin vaiheiden kuvaus .....	22
Kuva 2 SCM-hankkeen liiketoimintamuotoilu-työpajan rakenne .....	28
Kuva 3 Fasilitaattorin tehtävien luokittelu (Tarmizi & de Vreede 2005, 3552) mukailten .....	40
Kuva 4 Analyysirungon luokittelun rakenne .....	43
Kuva 5 Ilmausten muotoutuminen analyysin edetessä .....	44
Kuva 6 Kokoavien ilmausten yhdistäminen kognitiivisia vinoumia kuvaavaan luokitteluun ....	44
Kuva 7 Fasilitaattorin tiedonhankintaa kuvaava syklinen malli .....	48
Kuva 8 Tietolähteen rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen .....	49
Kuva 9 Ohjaajan rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen .....	52
Kuva 10 Inspiroijan rooliin analyysissä yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys Dimar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen .....	54
Kuva 11 Analyysissä fasilitaattorin rooleihin yhdistettyjen päätöksenteon ilmiöiden luokkien esiintyvyys koko aineistossa Di-mar ym. (2020, 18-20) tekemään luokitteluun perustuen.....	55
Kuva 12 Fasilitaattorin roolikortti tietolähde.....	56
Kuva 13 Fasilitaattorin roolikortti ohjaaja .....	56
Kuva 14 Fasilitaattorin roolikortti inspiroija .....	57

## Taulukot

Taulukko 1 Havainnointisuunnitelma työpaja 1 .....	30
Taulukko 2 Havainnointisuunnitelma työpaja 2 .....	31
Taulukko 3 Aineiston koodit.....	38
Taulukko 4 Kognitiivisten vinoumien luokittelua (Dimara ym. 2020, 18-20) mukailten.....	41

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	74
Liite 2: Haastattelupyyntö .....	75
Liite 3: Analyysirungon hierarkia .....	76
Liite 4: Ilmausten muotoutuminen analyysinprosessin edetessä .....	77

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Fasilitointi ja päätöksenteon ilmiöt

#### ➤ Fasilitaattorin päätöksenteko

##### ○ Fasilitaattorin rooli tietohankkijana

- *Tiedonhankinta työpajaa varten (valmistautuminen)*
- *Tiedon prosessointi (asioiden hahmottaminen ja kuvaaminen)*
- *Tiedon arvioiminen ja vertaileminen (esim. eri lähteet ja syy-seuraussuhteet)*
- *Tiedon määrä ja sen riittävyys (kuinka paljon on riittävästi)*

##### ○ Fasilitaattori ongelmien ratkaisijana

- *Kokemus ja osaaminen*
  - *Rutiinit ja ennako oletukset*
- *Fasilitointiprosessi tekninen suoritus vai luovaa tekemistä*
- *Valintojen ja päätösten tekeminen työpajan aikana*
- *Työpajan tavoitteiden asettaminen*
- *Työpajan onnistumisen ja laadun arvioiminen (hyötynäkökulma)*

#### ➤ Ryhmän ohjaaminen

##### ○ Fasilitaattorin ja ryhmän välinen vuorovaikutus

- *Fasilitaattorin rooli (ryhmän jäsen vai ulkopuolinen)*
  - *Auktoriteetti vai neutraali toimija*

##### ○ Ryhmän ohjaaminen

- *Ohjataanko yksilöitä vai ryhmää?*
  - *Vai ohjaako ryhmä fasilitaattoria?*
- *Kysymysten esittäminen ja ohjaava viestintä*
- *Fasilitaattorin omien mielipiteiden ilmaiseminen*

##### ○ Ryhmän motivointi ja ilmapiirin luominen

- *Ryhmän kannustaminen tavoitteiden saavuttamiseksi*
- *Erialaisten mielipiteiden huomioiminen*
- *Fasilitaattorin rooli ristiriitatilanteessa*
  - *Negatiivisten tunteiden huomioiminen*

## Liite 2: Haastattelupyyntö

Tervehdys.

Lähestyn sinua tällä haastattelupyynnöllä YAMK-opinnäytetyöni aineistonkeruu tarkoituksessa. Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Smart Countryside Mobility -hanke, jonka työpajatoimintaan liittyen työtäni teen. Työni aiheena on päätöksenteon ilmiöt hankkeen työpajoissa ja niiden fasilitoinnissa. Haastattelun aihealueet liittyvät muun muassa tiedonkeruuseen ja päätöksentekoon, sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen työpajoissa.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna molemmille sopivana ajankohtana Teams-yhteyden välityksellä. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ja nauhoitetta säilytetään opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella kovalevyllä kahden vuoden ajan, jonka jälkeen nauhoite tuhotaan. Tallennettu haastattelunauhoite litteroidaan ja siitä poistetaan mahdolliset tunnistetiedot. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla ja raportoidaan opinnäytetyössä. Raportoinnissa ei tehdä suoria lainauksia haastatteluista, vaan teemoja käsitellään yleisemmällä tasolla. Opinnäytetyön valmistuttua se julkaistaan Theseus-tietokannassa ja on siten kaikkien vapaasti katsottavissa.

Olisitko sinä halukas osallistumaan haastatteluun opinnäytetyötäni varten?

Haastattelun ajankohdasta voidaan sopia joustavasti viikosta 23 (5.6.) alkaen.

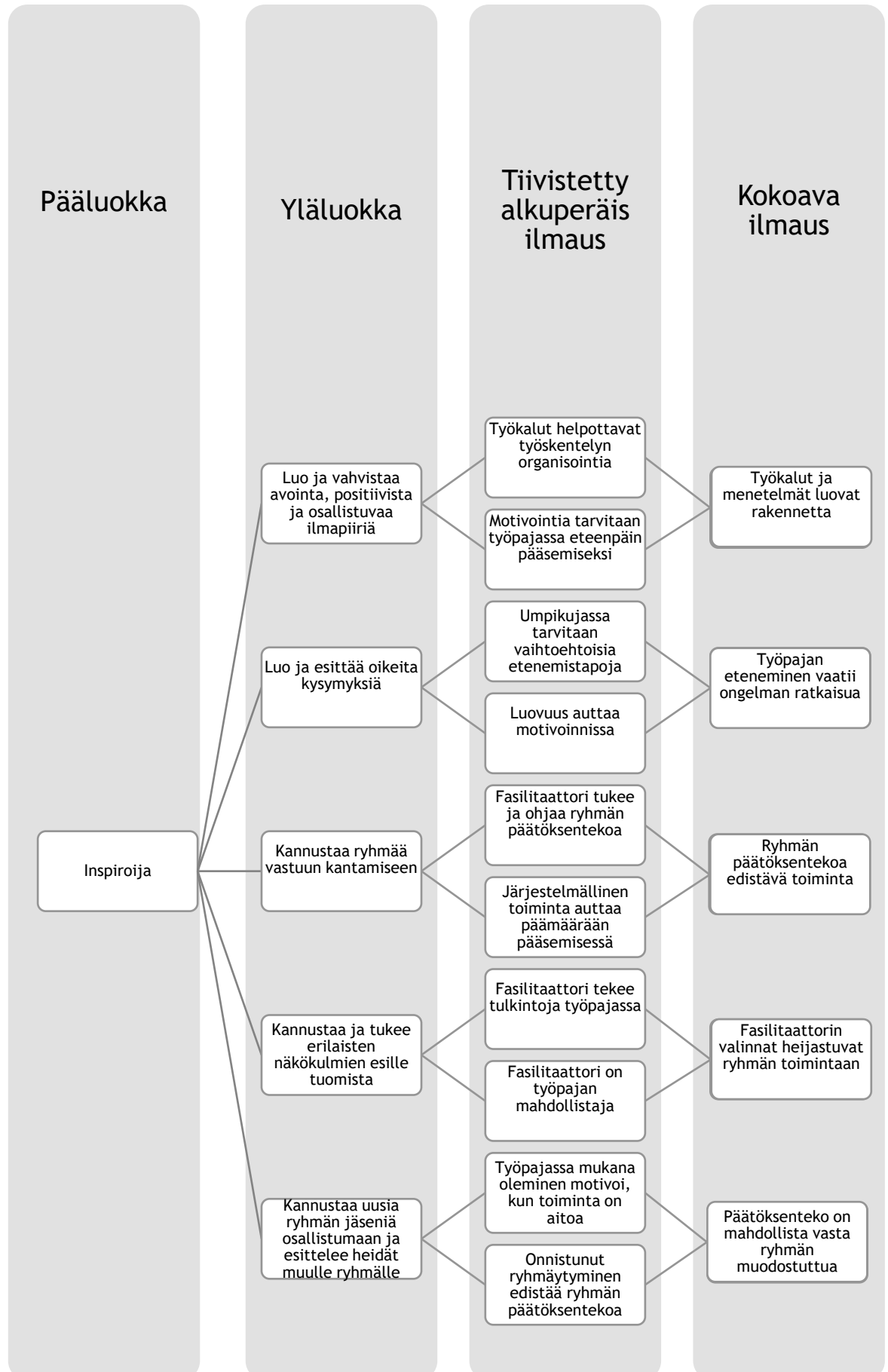
Pyytäisin sinua toimittamaan vastauksen haastattelupyyntöön vastaamalla tähän viestiin. Samalla voit myös ehdottaa itsellesi sopivaa haastatteluajankohtaa. Vastaan mielelläni myös muihin mahdollisiin haastatteluun ja teemoihin koskeviin kysymyksiin.

Kiitän jo etukäteen mielenkiinnosta ja jään odottelemaan vastaustasi.

Ystävällisin terveisin,

Allekirjoitus

Liite 3: Analyysirungon hierarkia



Liite 4: Ilmausten muotoutuminen analyysinprosessin edetessä

