

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Häkkinen, M & Latva-Korpela, I. 2021. Vuorovaikutustaidot yhteiskehittämisen fasilitoinnissa. Teoksessa: Hirvikoski, T., Äyväri, A., Lahtinen, H., Merimaa, M. & Saastamoinen, K. (toim.) Eurooppalainen korkeakoulu osallistavan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mahdollistaja-orkestroijana. Innovaatioekosysteemin näkökulma monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Julkaisut 183.

Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-634-1>

[CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

6 Vuorovaikutustaidot yhteiskehittämisen fasilitoinnissa

Mikko Häkkinen & Irene Latva-Korpela

VUOROVAIKUTUSTAIKDOT OVAT YHTEISKEHITTÄMISEN fasilitaattorin kriittinen menestystekijä. Kuvaamme tässä artikkelissa omiin kokemuksiimme ja kirjallisuuteen perustuen fasilitaattorin keskeisiä taitoja yhteiskehittämistoiminnassa. Keskitymme fasilitoinnissa tarvittaviin vuorovaikutustaitoihin erityisesti pienryhmässä tapahtuvan yhteiskehittämisen näkökulmasta. Pienryhmällä tarkoitamme neljästä kahdeksaan henkilön ryhmää. Fasilitoinnin yhteydessä vuorovaikutus ymmärretään tavoitteellisenä ihmisten välisenä toimintana, joka mahdollistaa yhteiskehittämiseen osallistuvien osaamisen ja luovuuden parhaan mahdollisen esille saamisen.

Sana fasilitointi tulee latinan kielen sanasta *facile*, joka tarkoittaa helpoksi tekemistä (Pullan & Murray-Webster 2011, 40). Taitavaan fasilitointiin liittyy mielestämme sekä konkreettisia taitoja että tietoinen myönteinen asenne suhteessa kehittämisryhmään. Fasilitaattori luo asenteellaan kehittämisryhmään luottamusta ja optimismia. Hän rakentaa toiminnallaan suhdetta kehittämisryhmän jäsenten välille ja tukee avointa viestintää. (Ks. esim. Pullan & Murray-Webster 2011, 40–42.) Fasilitaattori tukee kehittämisryhmän jäseniä myös tiedon konstruoinnissa esittämällä kysymyksiä ja tekemällä yhteenvetoja (Rogers 2010, 116–137).

Tässä artikkelissa tarkoitamme yhteiskehittämällä sosiaalista ja tavoitteellista luomisprosessia, joka liittyy tuotteen tai palvelun kehittämiseen (ks. Leask ym. 2019). Mielestämme jokainen yhteiskehittämistä fasilitoiva tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja ja näissä taidoissa voimme kehittyä jatkuvasti. Tämän artikkelin tarkoitus on kutsua lukija reflektiiviseen pohdintaan ja tukea vuorovaikutustaitojen jatkuvassa kehittämisessä.

FASILITOINNIN ARVOLÄHTÖKOHDAT

Arvot, uskomukset ja asenteet ohjaavat fasilitaattorin toimintaa ja osaltaan mahdollistavat tai estävät yhteiskehittämällä saavutettavia tuloksia. Monille ammatillisille koodistoille on yhteistä ihmisoikeuksien

(human rights) ja ihmisarvon (human dignity) pitäminen eettisen toiminnan lähtökohtana. (Ks. esim. Numminen 2010.) Vaikka näitä lähtökohtia voidaan pitää itsestäänselvyytenä, mielestämme fasilitaattorina toimivan on viisasta pysähtyä toistuvasti pohtimaan ihmisoikeuksien ja ihmisarvon toiminnalleen luomaa perustaa. Ihmisten kunnioittaminen ja yhdenvertaisena näkeminen on välttämätön edellytys eettisesti kestäväälle fasilitoinnille.

Arvot määrittävät syvimmiltään sen, mitä fasilitaattori pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Arvojen muodostuminen on yleensä pitkä prosessi, johon vaikuttavat lukuisat tekijät kuten lapsuuden- ja nuoruuden kokemukset ja ammatilliseen yhteisöön identifioituminen. Uskomukset perustuvat arvoihin ja ovat luonteeltaan subjektiivisia sekä melko pysyviä. Uskomukset ohjaavat havaitsemista ja voivat näin vahvistaa olemassa olevia uskomuksia entisestään. (Shealy 2015, 3–173.)

Mielestämme fasilitoinnissa erityisen merkityksellisiä ovat fasilitaattorin uskomukset, jotka liittyvät fasilitoitaviin yksilöinä ja ryhmänä. Uskomukset ja niihin liittyvät odotukset ohjaavat fasilitoitavien yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä (Ks. esim. Slesman, Hollenbeck, Spitzmuller & Schouten 2018). Tämä voi tapahtua tiedostamattomasti ja vaikutukset voivat olla sekä kehittämistyötä edistäviä että estäviä.

Kokemuksemme mukaan eksplisiittisesti ilmaistut myönteiset odotukset vaikuttavat yksilöä tai ryhmää voimaannuttavasti. Voimaantuminen näkyy pienryhmän jäsenten haluna toimia aktiivisesti yhdessä sovittuun päämäärään pääsemiseksi ja luottamuksena omien kykyjen riittävyteen. Voimaantumista kokenut pienryhmä on toiveikas suhteessa tulevaisuuteen sekä toimii itseohjautuvasti ja luovasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Wilkinson 1998.)

Näkemyksemme mukaan fasilitaattorina toimivan on tärkeää pyrkiä syvälliseen itsetietoisuuteen. Tietoisuus omista arvoista ja uskomuksista lisää itseymmärrystä, auttaa hyväksymään toiset ihmiset sellaisina kuin he ovat ja luo perustan eettisesti kestäväälle toiminnalle haasteellisissa tilanteissa. (Mazzula & LiVecchi 2018.) Edellä kuvattu on merkityksellistä esimerkiksi tilanteissa, joissa moninaisista taustoista tulevat ihmiset tekevät kehittämistyötä yhdessä.

Kehittämissyhmän monimuotoisuudella viitataan siihen, että sen jäsenet ovat yksilöitä ja heillä on yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi ikään, sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin, seksuaaliseen suuntautumiseen ja etniseen taustaan. Lisäksi työyhteisön jäsenillä on muun muassa erilaisia koulutustaustoja ja yksilöllinen työhistoria mahdollisesti jopa eri aloilta. (Ks. Romanenko 2012.)

Fasilitaattorin on tärkeää paitsi kunnioittaa jokaista kehittämistyöhön osallistuvaa ainutlaatuisena yksilönä myös nähdä monimuotoisuus voimavarana ja mahdollisuutena. Monimuotoisuuden hyödyntämisen edellytyksenä on turvallisuuden varmistaminen kehittämistyöhön osallistuvien työskentelyssä. Turvallisuutta voidaan luoda selkeillä yhteisillä sopimuksilla, joissa sanoudutaan irti kaikesta syrjinnästä ja kannustetaan moninaisuuden myönteiseen hyödyntämiseen yhteistyössä. (Ks. Romanenko 2012.)

Fasilitoinnin yhteydessä ilmenevät eettiset pulmatilanteet ovat kokemuksemme mukaan usein ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä. Fasilitoitavan ryhmän sisällä pulmat voivat ilmetä ihmisten välisinä konflikteina ja intressiristiriitoina. Toisaalta fasilitoitavan ryhmän ja organisaation tai johdon väliset jännitteet voivat olla eettisesti kuormittavia.

Perustavaa laatua oleva eettinen lähtökohta yhteiskehittämiselle on huolellinen yhteisistä tavoitteista keskusteleminen ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Jos fasilitoitava ryhmä ei voi sitoutua tavoitteeseen, on lähtökohta eettisesti kestävä. Toisin kuin ihmisten väliset negatiiviset jännitteet, eri näkökulmien väliset jännitteet ovat jopa toivottavia. Esimerkiksi eri tieteenalojen edustamat näkökulmat samaan ilmiöön voivat poiketa toisistaan ja tarjota rikastuttavan jännitteen, jonka äärelle pysähtyminen mahdollistaa pienryhmälle uuden ymmärryksen luovan rakentumisen.

RYHMÄTOIMINNAN FASILITOINTI

Yhteiskehittäminen on tavoitteellinen, sosiaalinen yhteistyö-, vuorovaikutus- ja luomisprosessi, joka tapahtuu ryhmässä. Keskeisiä osallistujia ovat palvelun tai tuotteen tuottajat ja käyttäjät sekä sidosryhmät ja mahdollisesti tutkijat. Yhteiskehittämisessä ryhmällä on joko ennalta määritelty tai ryhmän itsensä määrittelemä tehtävä ja tavoite. Monet ilmiöt ja ongelmat ovat monimuotoisia, jolloin kehittämiskohteen rajauksen tärkeys korostuu. (Leask ym. 2019.) Ryhmätyöskentelyssä fasilitaattorin vastuulla on varmistaa, että työskentelyssä toteutuvat voimaannuttava osallisuus ja tasavertainen vuorovaikutus sekä jaettu asiantuntijuus. (Leask ym. 2019, Rogers 2010.)

Tässä artikkelissa tarkoitamme ryhmällä joukkoa ihmisiä, jotka ovat tietoisessa vuorovaikutuksessa keskenään useimmiten sarjassa toistuvia tapaamisia. Kehittämistyössä ryhmällä on yhteinen päämäärä, tavoite ja tehtävä. (Jonasson & Ingason 2019, 67–68.) Ryhmään kuuluvien ihmisten aikaisemmat kokemukset erilaisissa ryhmissä toimimisesta vaikuttavat siihen, miten he kokevat yhteiskehittämisessä hyödynnettävän ryhmän.

Ryhmädynamiikka (group dynamics) kuvaa ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta ja sen synnyttämää ilmapiiriä. Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat myös ryhmän jäsenten väliset yhteneväisyydet ja erot. (Arnold & Boggs 2011.) Kokemustemme mukaan yksilöiden osallistuminen työskentelyyn toteutuu parhaiten neljästä kahdeksaan henkilön pienryhmässä. Kun kehittämistyötä tekee esimerkiksi kokonainen opiskelijaryhmä, johon kuuluu tyypillisesti noin 30 opiskelijaa, on pienryhmien muodostaminen välttämätöntä kaikkien aktiivisen osallistumisen mahdollistamiseksi.

Kehittämisryhmän kokoamisessa fasilitaattorin on syytä huomioida, että kehittämisryhmän jäsenillä on mahdollisimman monipuolisia näkökulmia suhteessa kehitettävään ilmiöön. Erityisesti ryhmän toiminnan alkuvaiheessa fasilitaattorin tehtävänä on edistää ryhmän jäsenten yhdenvertaista osallistumista erilaista taustaista riippumatta. Ryhmän jäsenet saattavat odottaa, että koulutetumpi tai laajan työkokemuksen omaava ryhmän jäsen ottaa keskeisen roolin työskentelyssä. Tämä voi ilmetä erityisesti kehittämisryhmässä, joissa on jäsenenä ammattihenkilöitä ja kokemusasiantuntijoita sekä palveluiden käyttäjien edustajia. Fasilitaattorin tulee osoittaa omalla toiminnallaan, että ryhmän monimuotoisuus on voimavara yhteistoiminnallisessa kehittämisessä.

Kehittämisryhmän työskentelyn alkuvaiheessa fasilitaattorin on tärkeätä kiinnittää huomiota ryhmän koheesion rakentumisen edistämiseen. Koheesio viittaa siihen arvoon, jonka ryhmän jäsenet antavat ryhmälle. Kun ryhmän koheesio on korkea, sen jäsenet haluavat antaa aikaansa ja sitoutua ryhmän tavoitteiden suuntaiseen työskentelyyn. Koheesio ilmenee myönteisinä tunteina ja ryhmähenkenä, jonka ryhmän jäsenet jakavat. Ryhmän koheesio ilmenee sitoutumisena kehittämisryhmään ja motivaationa jatkaa sen jäsenenä. (Arnold & Underman Boggs 2011, 234; Jonasson & Ingason 2019, 67–68.)

Fasilitaattori voi edistää koheesiota ohjaamalla ryhmän jäseniä yhteisen tavoitteen asettelussa. Koheesiota synnyttävä tavoite on riittävän haastava ja samaan aikaan ryhmällä olevilla resursseilla saavutettava. Antaessaan ryhmälle palautetta fasilitaattorin on tärkeää keskittyä ryhmän toimintaan ja saavutuksiin sekä pidättäytyä ryhmän jäsenten persoonallisten ominaisuuksien arvioinnista. Joissakin tilanteissa koheesiota voi lisätä se, että fasilitaattori kiinnittää huomiota kunkin ryhmän jäsenen kontribuutioon työskentelyssä. Tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, että jokaisen työpanos huomioidaan, eikä yksittäisiä ryhmän jäseniä nosteta toisten yläpuolelle. (Arnold & Underman Boggs 2011, 234.) Kokemustemme mukaan erityisen toimivaa on ohjata ryhmän jäsenet antamaan toisilleen myönteistä ja rakentavaa palautetta. Tämä mahdollistaa myönteisten tunneiteiden vahvistumista ja motivaatiota työskentelyyn yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Läsnä oleva kuunteleminen on yksi fasilitaattorin avaintaidoista. Kuunnellessaan fasilitaattori pyrkii pidättäytymään oman mielensä sisällön käsittelemisestä ja kuulemansa jatkuvasta määrittelystä sekä arvottamisesta. Ryhmässä puhujalle annetaan jakamaton huomio, häntä ei keskeytetä ja pyritään saamaan käsitys siitä, mitä hän todella ajattelee ja tuntee. Keskittyneessä kuuntelemisessa huomio kiinnittyy myös puhujan nonverbaaliin viestintään kuten asentoon, katseeseen, ilmeisiin ja puheen erilaisten sävyjen välittämiin tunteisiin. (Rogers 2010, 120.) Näkemyksemme mukaan pidättäytyminen kuullun sisällön arvottamisesta luo tilaa monipuolisten ideoiden rakentamiselle. Fasilitaattorin tehtävä ei mielestämme ole arvioida esitettyjä ideoita, vaan varmistaa se, että ryhmä ottaa ideat tarkasteltavakseen.

Vaativin vuorovaikutuksen muoto on dialogi. Dialogi-sana tulee kreikan sanoista *dia*, joka tarkoittaa kautta ja *logos*, joka tarkoittaa sanaa. Dialogia voidaan kuvata merkitysten virraksi, joka soljuu keskustelijoiden välillä. Dialogisen keskustelun päämääränä on ymmärryksen ja käsitysten laajentaminen sekä uusien näkökulmien avaaminen, eikä siihen sisälly kilpailua tai voiton tavoittelua. (Bohm & Nichol 1996, 6–7.) Kokemustemme mukaan aito dialogi ei aina toteudu kehittämistyössä. Tästä huolimatta dialogi vuorovaikutuksen muotona on tavoiteltava ihanne.

MINÄPYSTYVYYS JA YHTEISÖLLINEN PYSTYVYYS KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA

Kokemuksemme kehittämistyön fasilitaattoreina viittaa siihen, että kehittämistyöhön osallistuvien ajatukset, kokemukset ja tunteet suhteessa itseensä vaikuttavat kehittämistyössä onnistumiseen. Näkemyksemme on, että fasilitaattorin on tärkeätä ja mahdollista toimia osallistujien minäpystyvyyttä vahvistaen. Ryhmän on hyvä olla tietoinen minäpystyvyyden merkityksestä työskentelyssä ja siitä, miten ryhmän jäsenet voivat toimia toisten minäpystyvyyttä vahvistaen.

Minäpystyvyydellä tarkoitetaan henkilön uskomuksia ja arvioita liittyen erilaisissa haastavissa tilanteissa suoriutumiseen. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen, millaisia tehtäviä henkilö valitsee suoritettavaksi. Henkilö, jolla on vahva minäpystyvyys, valitsee vaativia tehtäviä ja uskoo selviytyvänsä niistä. Minäpystyvyydellä on osoitettu olevan yhteys suoriutuksiin; mitä vahvempi minäpystyvyys henkilöllä on, sitä paremmin hän vaativissa tehtävissä suoriutuu. Minäpystyvyys liittyy myös vahvaan motivaatioon ja periksiantamattomuuteen. Lisäksi henkilöt, joilla on vahva minäpystyvyys säilyttävät emotionaalisen tasapainonsa kohdatessaan haasteellisia tilanteita. (Bandura 1982, Gonzalez-DeHass & Willems 2012.)

Bandura (1982) esittelee minäpystyvyyden ohella myös yhteisöllisen pystyvyyden käsitteen. Koettu yhteisöllinen pystyvyys määrittelee hänen mukaansa sen, millaisia tehtäviä ryhmä valitsee tehtäväkseen, kuinka paljon ryhmä ponnistelee tavoitteen saavuttamiseksi ja miten se pysyy toimintakykyisenä kohdatessaan vastoinkäymisiä. Merkittävät yhteisölliset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat mahdollisia juuri yhteisöllisen pystyvyyden kautta.

Kokemustemme mukaan fasilitaattori ja työskentelyyn osallistuvat voivat toiminnallaan vahvistaa muiden kehittämistyöhön osallistuvien yksilöiden ja ryhmien kokemusta pystyvyydestään. Tämä ei ole ristiriidassa sen kanssa, että pystyvyyden kokemukseen vaikuttavat useat fasilitaattorista ja yksilöosallistujasta riippumattomat determinantit kuten kehittämistyöhön osallistuvien yksilöiden persoonallisuus, yleinen terveydentila, osaaminen ja suoritettavaan tehtävään sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät (Gist & Mitchell 1992). Fasilitaattorin on samanaikaisesti tunnistettava ja hyväksyttävä ne ihmisiin ja olosuhteisiin liittyvät tekijät, jotka eivät ole kehittämisprosessin puitteissa muutettavissa ja ne, joihin hän voi toiminnallaan vaikuttaa.

Kehittämistyön prosessin eri vaiheissa fasilitaattori voi tukea osallistujien minäpystyvyyttä auttamalla myönteisen vision rakentamisessa ja tavoitteen muotoilussa. Selkeä visio suuntaa huomion yhteiseen tahtotilaan ja haluttuun tulevaisuuteen. Yhteinen tavoite luo suunnan toiminnalle ja yhdistää ryhmän jäseniä toisiinsa. Selkeä tavoite tuo ryhmään energiaa ja mahdollistaa onnistumisten huomioimisen suhteessa sovittuun tavoitteeseen.

Jos ryhmä on työskennellyt aikaisemmin yhdessä, on myönteistä virittäytymistä mahdollista luoda aikaisempia onnistumisia tarkastelemalla. Onnistumisille voidaan etsiä syitä ryhmän jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia tarkastelemalla. Jos ryhmässä ilmenee hyväntahtoista huumoria, kannattaa sille antaa tilaa; huumori vähentää stressiä ja edistää ryhmän yhteisöllisen pystyvyyden kehittymistä. Palautteen antaminen on fasilitaattorin ja osallistujien keskeinen tehtävä koko kehittämisprosessin ajan. Minäpystyvyyttä vahvistava palaute on aitoa, rehellistä, konkreettisiin onnistumisiin keskittävää ja tapahtunutta kehitystä osoittavaa. (Ruutu & Salmimies 2015, O’Connell, Palmer & Williams 2012.)

ASSERTIIVISUUS FASILITAATTORIN TAITONA

Assertiivisen vuorovaikutuksen osaaminen on keskeistä fasilitaattorin tehtävässä. Assertiivisuus tarkoittaa kykyä kohdata ja ilmaista erilaisia näkemyksiä avoimella ja suoralla tavalla. Assertiivisessa vuorovaikutuksessa korostuu yhdenvertaiseen positioon asettuminen muiden vuorovaikutustilanteessa olevien kanssa. Fasilitaattori kunnioittaa kaikkien vuorovaikutustilanteessa mukana olevien näkemyksiä ja oikeuksia. Tämä periaate koskee myös häntä itseään. Kestävä toimiminen vuorovaikutukseen perustuvassa tehtävässä edellyttää itsestään huolehtimista ja omien oikeuksiensa kunnioittamista. Itseään terveellä tavalla arvostava ja omiin oikeuksiinsa vakavasti suhtautuva fasilitaattori voi esimerkiksi edistää arvostusta ja oikeuksien toteutumista kehittämisympäristössä. (Peneva & Mavrodiev 2013.)

Käytännössä fasilitaattorin assertiivisuus voi tarkoittaa esimerkiksi ajankäyttöä koskevista sopimuksista kiinni pitämistä. Jämäkkyys ajankäytössä luo työskentelylle tarpeellisen ajallisen kehysten ja suojaaa osallistujia sekä fasilitaattoria liialliselta kuormittumiselta. Kokemuksemme mukaan ajankäytöstä on tärkeää sopia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Lyhyellä aikavälillä fasilitaattori voi esimerkiksi muistuttaa siitä, että kaikki saapuvat sovittuun kehittämispajaan ajoissa ja että kehittämispajan yhteydessä pidetään kiinni sovitusta taouista. Pitkän aikavälin ajankäytöstä sopiminen voi koskea koko kehittämisprosessia; mitä tuotoksia on tavoitteena syntyä missäkin vaiheessa kehittämisprosessia ja mikä on koko prosessin päätavoite.

Näkemyksemme mukaan assertiivinen vuorovaikutus voi onnistuessaan toimia esimerkkinä työskentelyyn osallistujille. Kun fasilitaattori toimii oikeudenmukaisesti ja osoittaa vuorovaikutustyyliään kunnioitusta kaikkia työskentelyyn osallistujia kohtaan, hän edistää turvallisen ja tuottavan toimintakulttuurin rakentumista yhteisössä.

Assertiivisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti osallistujien välisissä konfliktitilanteissa. Kehittämistyöhön, samoin kuin mihin tahansa inhimilliseen toimintaan, liittyy ajoittain konflikteja. Konfliktien taustalla voivat olla kehittämistyöhön osallistuvien aikaisemmat vuorovaikutusongelmat, intressien ristiriitaisuus, ylikuormitus tai esimerkiksi kokemus loukatuksi tulemisesta kehittämistyön aikana. Joskus vähäisen konfliktitilanteen ohittaminen voi olla viisas ratkaisu, mutta jos konflikti vaikeuttaa kehittämistyötä, on fasilitaattorin otettava tilanne puheeksi kehittämistyöhön osallistuvien kanssa. (Arnold & Underman Boggs 2011, 271–289; McCabe & Timmins 2013, 118–143.)

Fasilitaattorin on kohtuutonta odottaa itseltään, että hän yksin voisi ratkaista osallistujien välisen konfliktitilanteen. Tämä ei olekaan fasilitaattorin tehtävä. Kuten muussakin kehittämistoiminnassa myös henkilöiden välisessä konfliktitilanteessa fasilitaattori voi toiminnallaan mahdollistaa rakentavan ratkaisun syntymistä. Konfliktin ratkaiseminen on hyvä aloittaa tilanteen sanoittamisella. Fasilitaattori kertoo havainnoistaan neutraalisti välttämättä kenenkään osoittamista ja syyllistämistä. Yleensä konfliktin ratkaisemista helpottaa se, jos ongelma ja ihmiset pyritään pitämään erillään. Ongelman näkeminen ihmisissä syventää konfliktia ja vaikeuttaa ihmisten välisiä suhteita. Pulmalliseen asiaan keskittyminen ja konkreettisen ratkaisun etsiminen yhdessä ovat yleensä paras ratkaisu. (Ks. Arnold & Underman Boggs 2011, 455–457.)

Näkemyksemme mukaan osallistujien välinen konflikti voi rakentavasti käsiteltynä tarjota mahdollisuuden työskentelyn syvenemiseen ja osallistujien sitoutumisen vahvistumiseen. Oleellista on, että osallistujat rakentavat ratkaisun itse fasilitaattorin mahdollistaessa rakentamista. Näin osallistujille syntyy kokemus onnistumisesta ja heidän väliset suhteensa voivat aidosti syventyä. Silloin kun konflikti ei ole henkilöiden välinen, vaan tuo esille käsiteltävään ilmiöön liittyviä erilaisia näkökulmia, voidaan se ymmärtää myönteiseksi konfliktiksi. Tällöin konflikti voi lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja edistää uusien luovien ratkaisujen löytämistä. Fasilitaattorin tehtävänä on joko itse sanoittaa konfliktia tai kysymyksillään auttaa osallistujia sanoittamaan sitä mahdollisimman monipuolisesti ja näin edistää uuden ymmärryksen rakentumista.

FASILITOINNIN TULEVAISUUS KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Toimintaympäristöjen ja kehitettävien substanssien muuttuessa entistä kompleksisemmiksi ammattitaitoisen fasilitoinnin tarve tulee lisääntymään. Kompleksisiin kehittämishaasteisiin vastaaminen edellyttää monialaista ja monitieteistä yhteistyötä. Taitava fasilitointi mahdollistaa eri taustoista tulevien asiantuntijoiden innovatiivisen yhteiskehittämistyöskentelyn.

Kehittyvä teknologia tarjoaa uusia mahdollisuuksia osallistavaan kehittämistyöhön. Erityisesti vuorovaikutusosaaminen teknologiavälitteisen kehittämistyön fasilitoinnissa tulee korostumaan. Innostus, arvostus ja oivallukset välittyvät ihmiseltä toiselle vuorovaikutuskohtaamisissa. Covid-19-pandemia on saanut aikaan digiloikan teknologioiden hyödyntämisessä kehittämistyössä. Teknologia mahdollistaa paikkaan sitomattoman yhdessä kehittämisen.

Digiloikkaan liittyy teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen taitojen kehittyminen. Vähitellen on alettu muun muassa ymmärtää, miten tärkeää on hyödyntää tietokoneen kameraa ja nähdä työskentelyyn osallistuvien kasvot ilmeineen mahdollisimman selkeästi. Vuorovaikutuksen nyanssit yhä paremmin välittävät teknologiat tulevat kehittymään nopeasti ja tarjoamaan nykyistäkin parempia mahdollisuuksia osallistavaan työskentelyyn.

Lähikohtaamisessa tapahtuva ryhmämuotoinen kehittämistyö tulee säilymään yhtenä kehittämistyön toimintatapana. Mahdollisesti lähikohtaamista tullaan pitämään ylellisenä ja harkiten käytettävänä kehittämistyön toimintatapana, vaatiin se huomattavia resursseja muun muassa matkustamisen vaatiman ajan vuoksi. Riippumatta siitä, tapahtuuko ryhmämuotoinen kehittämistyö verkkovälitteisesti vai lähikohtaamisessa sen fasilitoinnin ydin tulee mielestämme säilymään vuorovaikutusosaamisessa. Taitava yhteiskehittämisen fasilitaattori hyödyntää menetelmiä ja teknologioita monipuolisesti ja osaa vuorovaikutuksellaan mahdollistaa osallistujien innostuksen ja luovuuden.

KYSYMYKSIÄ LUKIJALLE

- Minkälaisin toimin ja käytäntein orkestroija voisi tukea innovaatioekosysteemitomijoiden minäpystyvyyden rakentumista myös muissa kuin ryhmätilanteissa?
- Minkälaisin toimin ja käytäntein orkestroija voisi tukea yhteisöllisen kyvykkyyden rakentumista myös muissa kuin ryhmätilanteissa?
- Artikkeliki keskustelee fasilitoinnin arvolähtökohdistä. Minkälaisiin arvoihin ja uskomuksiin innovaatioekosysteemin orkestroinnin tulisi mahdollisesti perustua?

Lähteet

- Arnold, E. & Boggs, K. U. 2011.** Interpersonal relationships: Professional communication skills for nurses. 6th ed. St. Louis Minn. Elsevier. Saunders.
- Bandura, A. 1982.** Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 37(2), 122-147.
- Bohm, D. & Nichol, L. 1996.** On Dialogue. London: Routledge.
- Gist, M. & Mitchell, T. 1992.** Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gonzalez-DeHass, A., Willems, P. 2012.** Theories in Educational Psychology: Concise Guide to Meaning and Practice. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
- Jonasson, H. I., & Ingason, H. T. 2019.** Project: Communication. ProQuest Ebook Central.
- Leask, C. F., Sandlund, M., Skelton, D. A., Altenburg, T. M., Cardon, G., Chinapaw, M. J. M., De Bourdeaudhuij, I., Verloigne, M. & Chastin, S. F. M. 2019.** Framework, principles and recommendations for utilising participatory methodologies in the co-creation and evaluation of public health interventions. *Research Involvement and Engagement*, 5(1).
- Mazzula, S. & LiVecchi, P. 2018.** Ethics for Professional Counselors: Integrating Counseling and Psychology Standards. New York: Springer Publishing Company-
- Numminen, O. 2010.** Nursing Ethics Education in Finland from the Perspective of Codes of Ethics. Turun yliopiston julkaisu, Annales Universitatis Turkuensis. Sarja D 912.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4361-6>
- O'Connell, B., Palmer, S., Williams, H. 2012.** Solution Focused Coaching in Practice. Hove, New York: Routledge.
- Peneva, I., & Mavrodiev, S. 2013.** A historical approach to assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3-26.
- Pullan, P. & Murray-Webster, R. 2011.** A Short Guide to Facilitating Risk Management: Engaging People to Identify, Own and Manage Risk. Farnham, England: Gower Publishing Limited.
- Rogers, J. 2010.** Facilitating groups. Maidenhead; New York: Open University Press. McGraw Hill Education.
- Romanenko, A. 2012.** Cultural Diversity Management in Organizations: The Role of Psychological Variables in Diversity Initiatives. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Ruutu, S & Salmimies, R. 2015.** Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum.
- Shealy, C. 2015.** Making Sense of Beliefs and Values: Theory, Research, and Practice. New York, New York: Springer Publishing Company.
- Sleesman, D. J. 2018.** Initial Expectations of Team Performance: Specious Speculation or Framing the Future? *Small group research*, 49 (5), 600-635.
- Timmins, F. & McCabe, C. 2005.** Nurses' and midwives' assertive behaviour in the workplace. *Journal of advanced nursing*, 51(1).
- Wilkinson, A. 1998.** Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.