



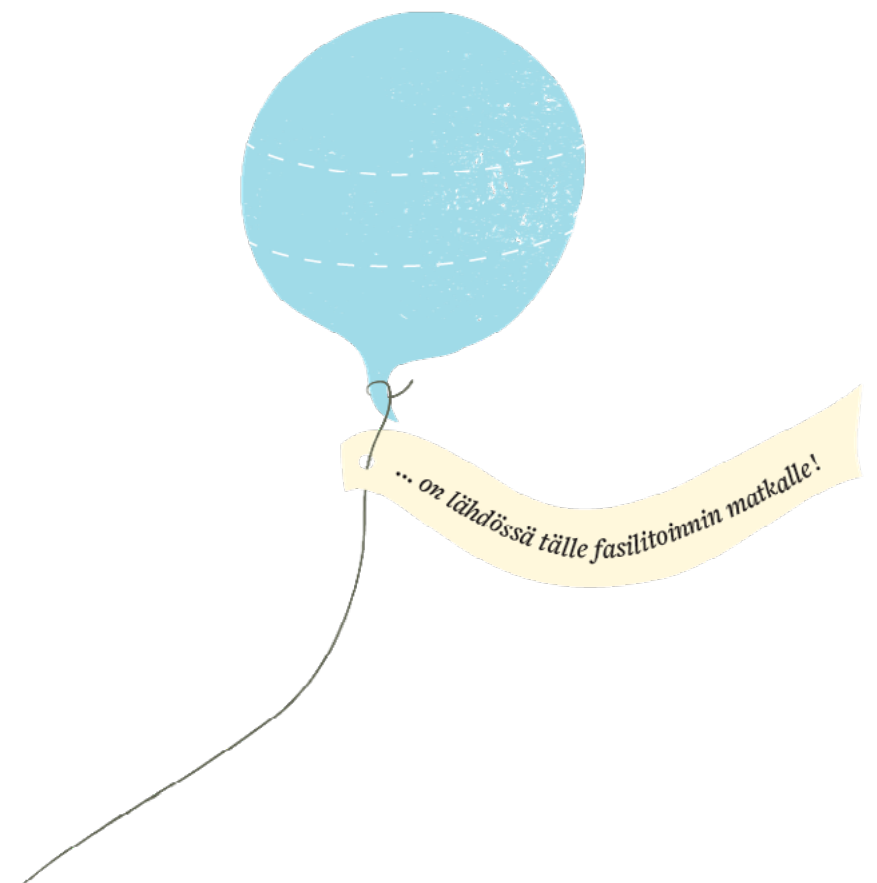
# Osis taen

**Heittäytymistarinoita  
fasilitoijilta**

*Minna Kaihovirta, Anne-Mari Raivio  
& Henna-Liisa Palojärvi (toim.)*

# Osallistaen

*Heittäytymistarinoita fasilitoijilta*



© Metropolia Ammattikorkeakoulu 2019

**Julkaisija:**

Metropolia Ammattikorkeakoulu

**Toimittajat:**

Minna Kaihovirta, Anne-Mari Raivio  
ja Henna-Liisa Palojärvi

**Graafinen suunnittelu ja kuvitus:**

Tanja Kallio, Muotografia

**Painopaikka:**

Niini & Co Oy  
Helsinki 2019

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja  
OIVA-sarja 5  
Helsinki 2019

ISBN 978-952-328-152-3 (nid.)

ISBN 978-952-328-153-0 (pdf)

ISSN 2490-2047 (nid.)

ISSN 2490-2055 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)



” Luovuus syntyy  
vuorovaikutuksessa.

Tanja Kallio

# taen O sallis

**Heittäytymistarinoita  
fasilitoijilta**

Minna Kaihovirta, Anne-Mari Raivio  
& Henna-Liisa Palojärvi (toim.)

# SISÄLTÖ

## ESIPUHE 11

Minna Kaihovirta & Riitta Konkola

FASILITOINTI UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA  
– **Metropolian strategia 2020** 12

## FASILITOINTI ON TYÖELÄMÄTAITOA 16

Vilma Mutka

**Fasilitoijaverkosto**  
– METROPOLIAN SALAINEN ASE 17

Minna Kaihovirta

**Fasilitointiosaaminen**  
ESIMIESTYÖN UUTENA TULOKULMANA 20

## FASILITOINTI ON YHTEISKEHITTÄMISTÄ 26

Elina Ala-Nikkola

KAKKUTEMPPU OSALLISTAEN  
– **resepti toimintamallin uudistamiseen** 27

Kirsi Airaksinen & Anu Iivanainen

IDEAPAJASTA POTKUA **hankesuunnitteluun** 31

Leena Björkqvist

KEHITTÄMISHANKKEIDEN ARVIOINTITYÖPAJAT  
– **projektipäälliköt vuoroin fasilitoimassa** 35

Minna Kaihovirta

**Henkilöstökyselyn tulokset** ARJEN TOIMIKSI 39

## FASILITOINTI ON KOHTAAMISTA 44

Päivi Rahmel

RYHMÄN VOIMA TUNTUU JA TUOTTAA  
– **suuryhmän fasilitointi hankkeen päättyessä** 45

Raisa Varsta

**Fasilitoitko myös**  
EETTISESTI KESTÄVIÄ KOHTAAMISIA? 48

Anne-Mari Raivio

KÄYPÄ HOITO -SUOSITUKSIA  
**verkkotapaamisiin** 51

## FASILITOINTI TAIPUU MONEKSI 56

Pasi Lankinen

KOKEILISITKO RUNOUTTAVAA TYÖOTETTA?  
– **Fasilitoiva runo helpottaa vaikeiden asioiden**  
**puheeksi ottamista** 57

Katri Halonen

PELIN MELSKEESSÄ  
**tuppisuukin ratkeaa puhumaan** 60

Minna Elomaa-Krapu

MENTOROINTIMALLIN RAKENTAMINEN  
**HUSin Syöpäkeskukselle** 64

Kati Ylikahri

TURVALLISUUDEN  
YHTEISKEHITTÄMINEN **Pohjanmaalla** 69

Suvi Starck, Anu Sipilä, Pauliina Nurkka & Mirka Peththahandi

FASILITOINNILLA PUHTIA  
**vertaisryhmämentorointiin** 74



## ESIPUHE

Fasilitointi on työskentelytapa, joka houkuttelee ihmiset tuomaan omat näkökulmansa yhteisen työskentelyn osiksi. Yhdessä nämä erilliset palat muodostavat kaikille näkyvän kokonaisuuden ja mahdollistavat yhteisen ymmärryksen.

Fasilitoivasta työotteesta hyötyy koko organisaatio. *Osallistaen – Heittäytymistarinoita fasilitoijilta* on moniääninen tarina fasilitoinnin mahdollisuuksista. Samalla se piirtää kuvaa yhden organisaation, Metropolia Ammattikorkeakoulun, oppimispolusta fasilitoinnin kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen.

Kirja on jaoteltu neljään osaan. Tarjoamme kurkistuksia fasilitoinnin mahdollisuuksiin ja kutsumme sinut miettimään, miten voisit hyödyntää fasilitointia oman työsi tukena. Jokaisen osan lopussa on paikka, jonne voit kirjata omat oivalluksesi ja ideasi.

Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille ja tämän julkaisun toimitusprosessissa auttaneille. Erityiskiitos innostuneesta ja oivalluttavasta työotteesta Metropolian julkaisukoordinaattori *Elinalle* sekä tämän julkaisun taitosta ja visuaalisesta ilmeestä vastanneelle *Tanjalle*. Yhdessä olemme enemmän!

Helsingissä 14.6.2019

*Minna, Anne-Mari ja Henna-Liisa*

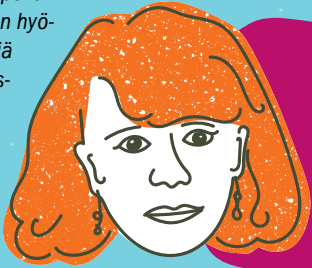


” Systemaattisuus tuo vaikutavuutta – fasilitoinnissakin.



**Minna Kaihovirta** on fasilitoija, innostaja ja viestintäosaaja, joka työskentelee Metropolian toimintakulttuuria uudistavana kehityspäällikkönä. Hän vie korkeakoulun strategiaa käytäntöön osallistavalla otteella ja kehittää etenkin uudistuvien kampusten tiloissa toimimista. Hän myös opettaa ylemmissä tutkinnoissa. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Hän nauttii kirjat mieluiten paperisena ja musiikin livenä.

**Riitta Konkola** on systeemiajattelija ja visioija, joka työskentelee Metropolian toimitusjohtaja-rehtorina. Hän on hyödyntänyt osallistavia menetelmiä johtoryhmätyöskentelyssä ja uskoo käytännössä testaamisen voimaan. Koulutukseltaan hän on erikoistoimintaterapeutti ja kasvatustieteiden lisensiaatti. Hän rentoutuu uppoutumalla dekkareiden syövereihin ja toisen polven stadilaisena hakee näkökulmaa Lapista.



” Fasilitoiden johtamistyö helpottuu ja on hausempaa.

## FASILITOINTI UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA – Metropolian strategia 2020

Miten osallistavat menetelmät ja ammattikorkeakoulun strategia tukevat toisiaan? Tässä artikkelissa kysymystä pohtivat dialogissa kehityspäällikkö Minna Kaihovirta ja toimitusjohtaja-rehtori Riitta Konkola.

**Minna:** Metropolian strategiassa vuosille 2017–2020 yhdeksi tavoitteeksi nostettiin toimintakulttuurin uudistus. Kampusrakenne muuttui ja uusiin tiloihin siirtymistä haluttiin tukea uudennaisilla toimintatavoilla. Pääsin mukaan toteuttamaan tätä muutosta vuoden 2017 alusta lähtien toimintakulttuuria uudistavana kehityspäällikkönä.

Aiemmat myönteiset kokemukseni fasilitoinnista saivat minut pohtimaan, miten fasilitointia ja osallistamista voitaisiin nivoa strategian toteuttamiseen. Tavoitteeksi kirjjasin osallistavien menetelmien käytön lisäämisen eri foorumeilla.

## Kehittämishjelma on hyvä paikka kokeiluille

**Minna:** Fasilitointimenetelmät otettiin laajasti käyttöön heti vuoden 2017 alussa käynnissä olleissa henkilöstön valmennusohjelmissa, Metropolia Akatemioissa. Vastaan päällikköroolissani akatemioista ja niiden toteutuksesta, joten aloituspaikka valikoitui luontevasti. Fasilitoiden hahmotettiin osallistujien tarpeita ja toiveita koulutukselle, luotiin yhteistä ymmärrystä kehittämistoimista ja niiden suunnasta sekä lisättiin osallistujien välistä vuorovaikutusta. Muutos oli varsin suuri, olivathan akatemit aiemmin painottuneet asiantuntija-alustuksiin ja niitä seuranneeseen yhteis keskusteluun. Ryhmätehtäviä oli toki tehty aiemminkin. Palaute oli erinomaista. Etenkin kehittämistehtävissä työskentelevät henkilöt kokivat saavansa äänensä kuuluviin aiempaa paremmin.

**Riitta:** Akatemit on Metropoliaassa toteutettu niissä vaiheissa, kun on haluttu saada aikaan iso strateginen muutos. Akatemia on meidän välineemme viedä strategiaa arkeen ja käytäntöön. Akatemioiden punainen lanka on ollut tekeminen. Siellä on ohjeistettu työstämään strategian sisältöjä omissa yksiköissä, ja saatua aineistoa on työstetty taas yhdessä. Tällä tavalla on luotu muun muassa Hyvän johtajuuden malli.

**Minna:** Akatemioiden fasilitoinnissa päästiin astetta pidemmälle vuonna 2019. Akatemia suunnattiin johdolle ja päälliköille ja sen toteuttamiseen saatiin kumppaniksi Humap Consultingin **Jukka-Pekka Heikkilä**, jolla on laaja kokemus organisaatioiden kehittämisestä dialogisin menetelmin. Puolen päivän pituiset akatemiatapaamiset suunniteltiin kokonaan osallistaviksi. Työskentely työparina toisen fasilitoijan kanssa avasi meille molemmille, Jukka-Pekalle ja minulle, huikasti lisämahdollisuuksia tekemiseen. Voimme hyödyntää työtavoissa kummankin vahvuuksia ja rytmittää tilaisuuksia vetäjää vaihtamalla. Toisen ottaessa vetovastuun, vapautuu toiselle aikaa havainnointiin ja seuraavaan osioon keskittymiseen. Kokonaisuus on ollut varsin toimiva.

**Riitta:** Fasilitointi nopeuttaa prosessia. Sen avulla ideointia, kiteytystä ja tuloksia syntyy yhdessä tehden. Kokemukseni mukaan työstämistä tehtiin aiemmin eri yksiköissä monin eri tavoin ja tuotokset tuotiin yhteiseen käsittelyyn. Nyt työstämistä tehdään aiempaa enemmän yhdessä koko prosessin ajan samansuuntaisilla menetelmillä. Toimintatapa vaatii kuitenkin usein epämukavuusalueelle menemistä. Johdon esimerkki on olennainen – heittäytymissäkin.

## Päälliköiden foorumi uudistuu

**Minna:** Vuoden 2017 alusta lähtien fasilitointia käytettiin johtajien ja päälliköiden päällikköfoorumeissa säännöllisesti, mutta ei vielä kuitenkaan systemaattisesti jokaisessa tapaamisessa. Vuoden 2019 alussa tein isomman uudistuksen päällikköfoorumin rakenteeseen. Nyt koko yhteistyöfoorumin toiminta pohjautuu osallistaviin menetelmiin. Tilaisuudet alkavat virittäytymisellä. Sen jälkeen vuorossa on kaksi johtoryhmältä tulevaa strategisesti merkityksellistä aihetta, joita lyhyen alustuksen jälkeen työstetään yhdessä sopivin menetelmin. Kokeilussa on ollut muun muassa aalto, jossa yhteistä ymmärrystä luodaan visuaalisen aallon avulla: mitä on nousmassa pinnan alla, minkä merkitys kasvaa, mikä on juuri nyt pinnalla, ja mikä on jo hiipumassa pois.

**Riitta:** Osallistavien menetelmien käytössä olennaista on tekemisen arviointi ja sen systemaattisuus. Tilaisuuksia arvioidaan suhteessa toimintaperiaatteisiin ja siihen, mitä itse opittiin. On ollut mukava seurata palautetta ja sen suuntaa.

**Minna:** Foorumin lopuksi kokoonnutaan yhteiseen lopetukseen. Tilaisuuksia on arvioitu viisi sormeja -menetelmällä. Siinä osallistujia pyydetään arvioimaan tilaisuuden onnistumista ja merkitystä kokonaisuutena asteikolla 1–5. Hetken miettimisen jälkeen osallistajat nostavat ylös kätensä, arvosanan verran sormia pystyssä. Asteikossa 1 on ollut ”tämä oli silkkaa ajanhukkaa, olisin mieluummin ollut tekemässä oikeita töitä” ja 5 on ollut ”pääsin vaikuttamaan minulle tärkeisiin asioihin osallistavien menetelmien avulla, lisää tällaista!” Suuntaa-antava keskiarvo palautteissa on ollut yli 4 eli muutos on toivotettu lämpimästi tervetulleeksi.

## Osallistetaan myös johtoryhmää

**Minna:** Keskeinen merkitys osallistavien menetelmien leviämässä koko organisaatioon on ollut paitsi systemaattisella kehitystyöllä, mutta myös johtoryhmän roolilla. Vuoden 2019 alun johtoryhmän oma akatemiapäivä sytytti kipinän osallistavien menetelmien systemaattiseen käyttämiseen johtoryhmätyön tukena.

**Riitta:** Johtamisessa käytetään verkkopohjaista työkalua, jonne saa ketterästi ja visuaalisesti koottua tapaamisten asialistat. Vuoden 2019 alussa laadimme akatemiassa johtoryhmässä yhteiset toimintaperiaatteet, jotka näkyvät jokaisen johtoryhmätapaamisen asialistan alussa. Näin ne pysyvät kirkkaana mielessä. Toimintaperiaatteet johtoryhmälle ovat seuraavat: Puhumme enemmän asiakkaista, opiskelijoista ja oppimisesta kuin organisaatiosta. Ajattelemme päätöstä kokonaisuuden kannalta ylittäen nykyiset roolirajamme. Teemme enemmän valintoja tärkeistä asioista ja jätämme jotakin tekemättä. Opimme yhdessä.

**Riitta:** Keskeisiä strategisia aiheita on vuoden 2019 alusta alkaen käsitelty lähes jokaisessa johtoryhmän tapaamisessa fasilitoiden. Aiheesta ja tavoitteesta riippuen osallistujina ovat olleet joko johtoryhmän jäsenet keskenään tai aihetta syventävä laajempi osallistujajoukko. Alkuvuoden tapaamisissa fasilitointia on tehnyt Minna, mutta menetelmien tullessa yhä tutummiksi olemme me johtoryhmän jäsenet käyttäneet menetelmiä myös omissa ryhmissämme ilman erillisen fasilitoijan apua.

## Toimintakulttuuri muuttuu tilaisuus kerrallaan

**Minna:** Pienistä pilottikokeiluista alkanut fasilitoinnin systemaattinen käyttäminen näkyy jo nyt Metropolian toimintakulttuurin muutoksena. Etenkin johtaja- ja päällikkötasolla sekä kehitystyötä tekevien kesken osallistavat menetelmät ovat arkipäivää. Yhä useammat osaamisalueet hyödyntävät osallistamista toimintansa suunnittelussa ja kehittämisessä, yhä useampi kehityshanke starttaa fasilitoidulla työpajalla.

**Minna & Riitta:** Uskallamme sanoa, että nyt Metroliassa tunnustetaan se, mitä voidaan saada aikaan suunnitelmallisella fasilitointimenetelmien hyödyntämisellä. On huikeaa ajatella, millaisia mahdollisuuksia tämä oivallus avaa monialaisuuden hyödyntämiseen koko potentiaalillaan.

Ei ole olemassa haastetta, johon ei uskaltaisi tarttua, kun on menetelmät käytössä. Etenkin asennepuolelle yhdessä tekemisellä on valtava merkitys. Yhdessä pystymme mihin vain!



## Fasilitointi on TYÖELÄMÄTAITOA



” Kuulen ihmisten sanovan  
”me teimme sen itse” – silloin voin  
hymyillä hiljaa.



### Fasilitoijaverkosto – METROPOLIAN SALAINEN ASE

Metropolia on jo pitkään ottanut tietoisia askelia koko organisaation osaamisen kehittämisessä kohti dialogisempaa ja vuorovaikutteisempaa yhdessä tekemistä. Margaret Wheatley kuvaa tulevaisuuden organisaatiota, jossa prosessien kuvaamisen sijaan fasilitoidaan niitä. Keskiöön nousevat vuorovaikutus- ja fasilitointitaidot, joiden avulla rakennetaan ihmisten välisiä suhteita. Kuvauksessa on mukana paljon sellaisia elementtejä, joihin olen saanut törmätä Metropoliaassa fasilitoidessani ja kouluttaessani fasilitoijia ja oppimismuotoilijoita. Minulla oli kolmen vuoden ajan ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä havaintoja upeiden ihmisten muodostamasta fasilitoijaverkostosta. Tässä kirjoituksessa avaan oppimaani ja annan vinkkejä verkoston tulevaisuutta varten.

#### Oppivan verkoston matkassa

Oli loppuvuosi 2015, kun Mukamas Learning Design Oy valittiin vauhdittamaan fasilitoinnin oppimista Metropoliaassa. Aloitimme matkan tiiviissä yhteistyössä Humap Consultation Oy:n Matti Hirvasen kanssa. Heti alussa saimme tutustua talon sisäiseen kymmenien fasilitoijien verkostoon, joka oli saanut alkunsa jo lähes 10 vuotta sitten.

Käärimme hihat ja muotoilimme koulutukset vahvistamaan ja monipuolistamaan Metropolian henkilöstön fasilitointiosaamista. Yhteensä reilun kolmen vuoden aikana saimme valmentaa useita ryhmiä monipuolisilla teemoilla: *fasilitoinnin perusteet ja jatkotaso*, *digitaalinen fasilitointi* sekä *visuaalinen fasilitointi*. Keväällä 2018 sukelsimme yhdessä myös oppimismuotoilun saloihin, laventaen ajattelua ja osaamista kohti oppijälähtöistä oppimiskokemuksen muotoilua sekä oppimissysteemien ja -kulttuurin synnyttämistä Metropoliaassa.

Kouluttaja sai myös näyttää oppinsa käytännössä *kampusmuutosprosessin* herässä vaiheessa lukuvuoden 2017–2018 aikana. Kiteytimme ennakoivasti ajatuksia



uudesta yhteisöllisestä toimintakulttuurista Metropolian uudistuville kampuksille fasilitoiduissa työpajoissa. Tunteitakin näissä kohtaamisissa muuton ja muutoksen keskellä tuuletettiin.

Hyvänä apunamme toimivat Metropolian osaavat fasilitoijat. Tämä oli oivallista monestakin syystä: vaativassa muutosprosessissa mukana oli talon omia, oppimishaluisia ihmisiä, jotka samalla saivat seurata ja myötävaikuttaa yhteiskehittelyhetkien fasilitointiin. Näin saatiin hyviä treenipaikkoja talon omille fasilitoijille ja nostettiin verkoston osaamista esiin. Yhdessä tekeminen on myös aina hauskempaa!

### **Fasilitointiosaaminen koko organisaation pääomaksi**

Fasilitointitaitoja opittaessa pelkkä luento ja kuuntelu eivät riitä. Parasta oppimista on ratkaista ongelmia käytännössä. On siis etsiydyttävä tilanteisiin, missä voi venyä oppimisvyöhykkeelle ja treenata taitojaan.

Entä miten sitten levittää ja juurruttaa fasilitointiosaamista ja verkoston oppeja koko työyhteisön hyödyksi? Monessa organisaatiossa asiaa yritetään ratkaista tietojärjestelmillä tai osaamispankeilla, mutta ne eivät useinkaan pysy mukana nopeassa osaamisen ja osaajien kehittymisen syklissä. Osaamisen skaalaaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että myös erilaiset dialogihetket (esim. suunnittelupalaverit) sekä ”oppimisretrospektiivit” (esim. projektin arviointipalaverit) on nostettava esiin

tärkeinä sisäistämisen, jakamisen ja oppimisen juurruttamisen tilanteina. Näitä yhdessä pysähtymisen hetkiä tarvitaan myös tuomaan energiaa verkostolle.

Osaamisen jakamisen ytimessä on osaajien vertaisoppiminen erilaisissa muodoissaan. Sen tueksi tarvitaan systemaattisuutta. Esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi työparityöskentely, coaching, vertaispalaute ja mentorointi – sekä

osaajien oppimisverkostot, kuten Metropolian fasilitoijaverkosto. Nämä osaajayhteisöt ovat organisaatiolle tärkeä resurssi: niissä jaetaan, kehitetään ja kasvatetaan organisaation osaamista. Osaajayhteisöjen avulla osaamispääoma kasvaa talon sisällä ja toimintatavat voivat juurtua osaksi arkea. Étienne Wengerin mukaan osaajayhteisöt ovat ryhmiä, jotka yhteisen kanssakäymisen avulla oppivat ratkaisemaan paremmin työhönsä liittyviä haasteita.

Osaajayhteisöt muodostavat perustan uudentilaiselle positiiviselle oppimiskulttuurille. Näissä yhteisöissä työ ja oppiminen vuorottelevat ja sulautuvat yhteen. Avainasemassa onkin itse fasilitointiosaaminen: se, että työyhteisössä on riittävä joukko ihmisiä, jotka ovat kouliutuneita yhteisön kehittäjiä ja oppimisen johtajia. Ihmisiä, jotka kutsuvat itseään fasilitoijiksi.

### **Fasilitoijaverkoston merkitys Metropolialle**

Metropoliassa on tietoisesti luotu fasilitoijille oppimisen polkuja, tarjottu näytön paikkoja ja verkoston tuki jatkuvaan kehittymiseen. Miten tästä verkostosta saataisiin vielä vahvemmin koko organisaation strateginen voimavara?

Menestyvän organisaation on satsattava jatkuvaan, ketterään kehittämiseen. Oppiminen on nähtävä kilpailukyvyyn lähteenä ja strategisena voimavarana. On luotava toimintakulttuuri, jossa oppiminen ja yhteiskehittely on luonteva osa työtä ja arkea. Ytimessä ovat ihmiset ja ihmisten osaamisen kehittyminen – eli jatkuva oppiminen.

Juuri näistä syistä edelläkävijäorganisaatioihin luodaan fasilitoijaverkostoja. Kuulemme verkostojen ja sisäisten osaajayhteisöjen merkityksestä esimerkiksi Verohallinnossa ja KONEella. Olemme Mukamas-tiimillä itsekkin saaneet olla mukana näitä verkostoja luomassa niin pörssiyrityksiin, kaupunkien organisaatioihin kuin oppilaitoksiin.

Näiden sisäisten agenttiverkostojen tehtävänä on pitää huolta siitä, että toimintakulttuuri kehittyy haluttuun suuntaan ja organisaation johtavat ajatukset – visio, missio ja arvot – näkyvät ja elävät aidosti arjessa, leviten ja juurtuen. Jos tavoitteena on ketterämpi, dialogisempi ja yhdessäohjautuvampi toimintakulttuuri, se vaatii panostuksia niin palaverikäytäntöjen, kehityskeskustelujen kuin osallistavan johtamisen osaamisen kehittämiseen.

Fasilitoijaverkosto tarvitsee resursseja tekemiseen, toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jotta energia sekä toiminnan ja uuden oppimisen jänne säilyvät. Hyvinvoivassa ja uusiutuvassa verkostossa tapahtuu jatkuvaa uudistumista – uusien jäsenten rekrytointia, osaamisen päivittämistä ja laajentamista. Tarvitaan tekemisen paikkoja ja dialogia eri toimijoiden kanssa. Tärkeintä on kuitenkin *lupa toimia* sekä kannustava ja rohkaiseva asenne kokeiluihin. Jos fasilitoijaverkoston luoma lisäarvo koetaan riittävän merkitykselliseksi, siihen täytyy satsata.

Metropolia on moneen isoon organisaatioon verrattuna jo hyvässä vauhdissa. On tehty merkittäviä muutoksia matkalla kohti oppivaa organisaatiota, jossa ihmiset voivat kukoistaa. Fasilitoijien agenttiverkosta voi Metropoliasa parhaimmillaan kasvaa sen keskeinen strateginen salainen ase. ▼

**Vilma Mutka** on fasilitoinnin, oppimismuotoilun ja johtamisen kouluttaja ja puhuja sekä toimitusjohtaja perustamassaan Mukamas Learning Design Oy:ssä. Hän myös fasilitoi työyhteisöjen ja verkostojen kehittämisprosesseja Rovaniemeltä Helsinkiin. Koulutukseltaan hän on Master of Business, tradenomi (Tiimiakatemia) ja ammatillinen opettaja. Vilma rakastaa kiihkeitä keskusteluita, joogaa ja toilailua perheensä kanssa.



”Fasilitoinnissa yhdistyvät hyvä suunnittelu ja heittäytyminen.

## Fasilitointiosaaminen ESIMIESTYÖN UUTENA TULOKULMANA

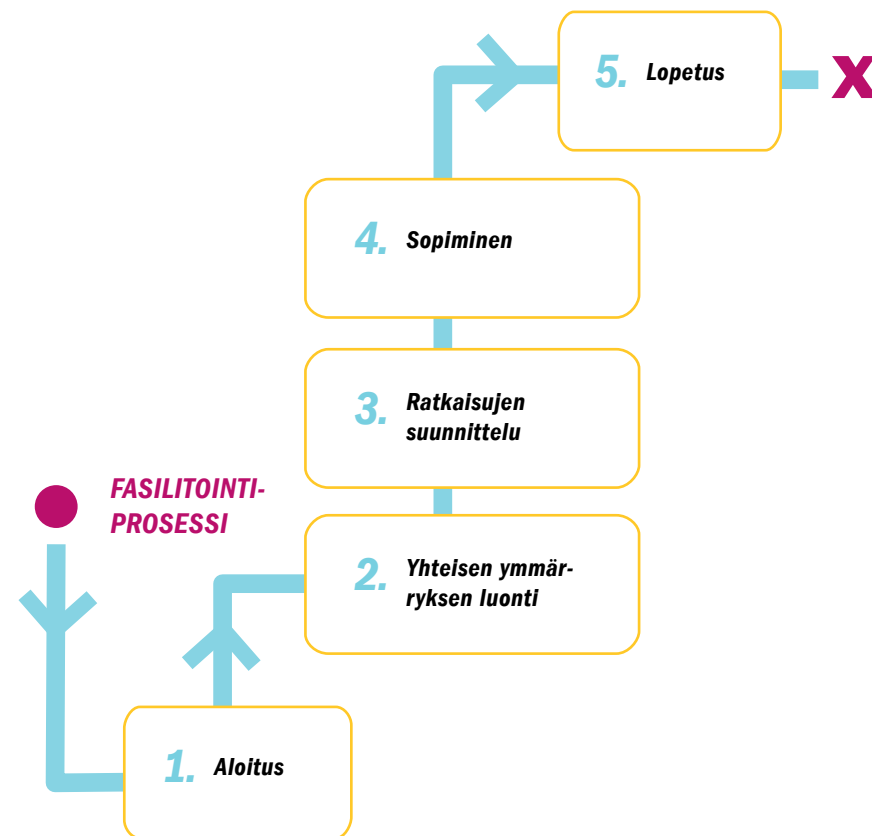
Satoja tilaisuuksia fasilitoituani huomasin palavani halusta jakaa fasilitointiosaamista laajemmaltikin. Tyytyväiset tilaajat, innostuneet osallistujat ja käytäntöön asti viedyt suunnitelmat ovat sellaista fasilitoinnin antia, jolle lähes jokaisessa organisaatiossa on käyttöä. Tässä artikkelissa kerron kokemuksiani fasilitointitaitojen opettamisesta Metropolian ylemmissä tutkinnoissa.

### Osaava esimies hyödyntää fasilitointia voimavarana

Metropolian luontevin suora kontakti organisaatioihin ovat kokopäivätyössä käyvät opiskelijat, jotka opiskelevat uutta tutkintoa työn ohessa. Useimmat opiskelijat toimivat vastuullisissa asiantuntijaroleissa, osalla on esimieskokemusta ja osa taas suunnittelee esimiesrooliin siirtymistä opintojen valmistuttua. Muutos etenee heidän työnantajaorganisaatioissaan usein esimiesten kautta, joten Esimiehenä kehittymisen opintojakso tuntui luontevalta paikalta aloittaa fasilitointiosaamisen levittäminen. Tässä artikkelissa puheenvuoron saavat tälle opintojaksolle osallistuneet opiskelijat.

Monelle osallistujalle fasilitointi on jo käsitteenä aivan uusi. Liikkeelle on siis lähdettävä perusteista. Menetelmäkokeilut ja niiden pohdinta haastavat opiskelijoita monella tasolla. Aihe kiinnostaa, mutta aktiivinen rooli myös pelottaa. ”Alun perin ajatukseni fasilitointia kohtaan olivat hieman ristiriitaiset”-palaute kiteyttää monen osallistuneen alkuvaiheen tunnelmat.

”Osallistavan fasilitoinnin takana oleva teoria ja mallit olivat kokonaisuudessaan uutta minulle. Olen ollut mukana sadoissa fasilitoiduissa tilaisuuksissa, mutta en ymmärtänyt, että tämä kaikki perustuu teoreettiseen tietoon”, pohtii fasilitoinnin luonnetta toinen opiskelija.



### Viisi vaihetta vankkana kivijalkana

Omat onnistumiseni fasilitoijana pohjaavat selkeään tavoitteeseen, sen saavuttamista tukevaksi suunniteltuun kokonaisuuteen ja viiteen työvaiheeseen. Monenlaiset luovat sovellukset tai lennossa tehdyt muunnokset ovat osallistamisessa arkipäivää.

Fasilitointiprosessi viisine vaiheineen kulkee koko opintojakson ajan runkona käytännön kokeilujen rinnalla. Aloitus, yhteisen ymmärryksen luonti, ratkaisujen suunnittelu, sopiminen ja lopetus käydään jokainen vuorollaan läpi. Kuhunkin vaiheeseen sopivia menetelmiä kokeillaan yhdessä ja kunkin kokeilun jälkeen pysähdytään refleктоimaan osallistujien kokemusta menetelmästä. Millaiseen aiheeseen menetelmä sopisi? Onko jotain rajoituksia osallistujamäärässä?

Seuraavaksi osallistujat saavat suunnitella ja fasilitoida tilaisuuden toisilleen. Ajatus on tarjota oppijoille turvallinen ympäristö, jossa voi hyödyntää ryhmää niin suunnittelussa kuin toteutuksessaakin. Harva onnistuu täydellisesti ensimmäisellä kerralla, moni asia voi yllättää. Harjoitus kuitenkin tuo varmuutta.

”Tämä oli ensimmäinen kerta, kun toimin fasilitoijana. Ennakkoon olin kovin epäileväinen omista kyvyistäni, koska kurssilla tehty harjoitus meni täysin penkin alle. Omasta mielestäni ja saamani palautteen perusteella töissä vedetty tilaisuus meni kuitenkin erittäin hyvin”, kuvaa eräs osallistuja taidon kehittymistä.

### Opit käyttöön työpaikan tilaisuuksissa

Harjoittelun jälkeen on aika siirtää opit käytäntöön. Jokainen opiskelija fasilitoi tilaisuuden omalla työpaikallaan. Aiheen ja tavoitteen voi valita vapaasti. Ne määrittävät suunnan prosessille, joten molemmista on hyvä olla selkeä käsitys. Joskus tilaisuus on osa pidempää prosessia, joka sekun on hyvä tiedostaa.

Suunnittelulla on keskeinen merkitys fasilitoinnin onnistumiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Koska taitoja ollaan opintojaksolla vasta oppimassa, omaa fasilitointisuunnitelmaa käydään läpi yhdessä sparraajan kanssa ja tarvittaessa tehdään hienosäätöä. Palaute voi olla vaikka seuraavanlaista:

”Opiskelijakollegan idea käyttää fasilitointiprosessia kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa on loistava. Hän on suunnitellut tarkkaan fasilitointiprosessin vaiheiden toteuttamisen rekrypäivänä ja onnistunut sitouttamaan siihen yrityksen avainhenkilöitä. Jään hieman kaipaamaan lopetusosuuteen tietoa siitä, miten rekryprosessi etenee rekrytointipäivän jälkeen.”

### Reflektointi sitoo opitun yhteen

Fasilitoitua tilaisuutta ja oman toiminnan merkitystä jälkikäteen reflektoidulla syntyy monenlaisia oivalluksia. Osa linkittyy suunnitteluvaiheeseen ja menetelmien valintaan. Menetelmät ovat tulleet tutuiksi, mutta niiden yhdistäminen tavoitteen saavuttamista palvelevaksi kokonaisuudeksi ei olekaan välttämättä kovin yksioikoista.

”Tärkeä oppi oli, että tilaisuuden suunnittelu vei enemmän aikaa kuin alun perin kuvittelin. Olin pyörätellyt ajatuksia ja käytettäviä menetelmiä aina vähän väliä, mutta kun istuin varsinaisesti työstämään ja kirjoittamaan ajatukseni paperille, tuli minulle vähän väliä ajatuksia ”entä jos”, ”eihän tämä toimi” ja ”jos käytän tässä kohtaa tätä menetelmää, en seuraavassa voi käyttää tuota”, kuvailee opiskelija osin ristiriitaisiakin tuntemuksiaan.

Vaikka tehtävä haastaa, kokevat lähes kaikki osallistujat onnistumista ja osa myös minäpystyvyyden lisääntymistä.

”Aluksi ajattelin, että fasilitoidut tilaisuudet olisivat huomattavasti vaikeampia järjestää. Hyvä suunnitelma toimi tilaisuuden runkona ja pystyin siitä luntaamaan aina seuraavan vaiheen yksityiskohtia, jotta sain tilaisuuden rullaamaan ilman katkoja. Fasilitoinni tilaisuus antoi lisää uskoa osallistaviin menetelmiin, ja tulen ehdottomasti käyttämään niitä jatkossakin.”

### Uusi osaaminen organisaatioiden arjeksi

Päätettyäni omistaa opintojakson lähiopetusta fasilitoinnille oli taustalla ajatus siitä, että näin toimien osaaminen leviäisi laajemmalle ja vaikuttavuus kasvaisi.

”Lähiopetustunnit ovat antaneet minulle todella paljon uusia valmiuksia ja rohkeutta tilaisuuksien fasilitoimiseen. Opintojakson fasilitointiosuus on ollut ehdottomasti yksi parhaiten käytännön työelämään hyödynnettävissä oleva kokonaisuus.”

”**Fasilitointiosaamistaan on kevään 2019 lopussa kartuttanut tällä opintojaksolla yli 200 ylemmän tutkinnon opiskelijaa Metropoliasa.**

Fasilitointiosaamistaan on kevään 2019 lopussa kartuttanut tällä opintojaksolla yli 200 ylemmän tutkinnon opiskelijaa Metropoliasa. Yhtä monella organisaatiolla on ollut mahdollisuus hyötyä osallistavien menetelmien eduista.

Fasilitointia kokeilleiden reflektoinneissa näkyy fasilitoinnin vaikuttavuus – ja vaikeus. Joku on innostunut, toinen kohdannut vetovastuun haastavuuden.

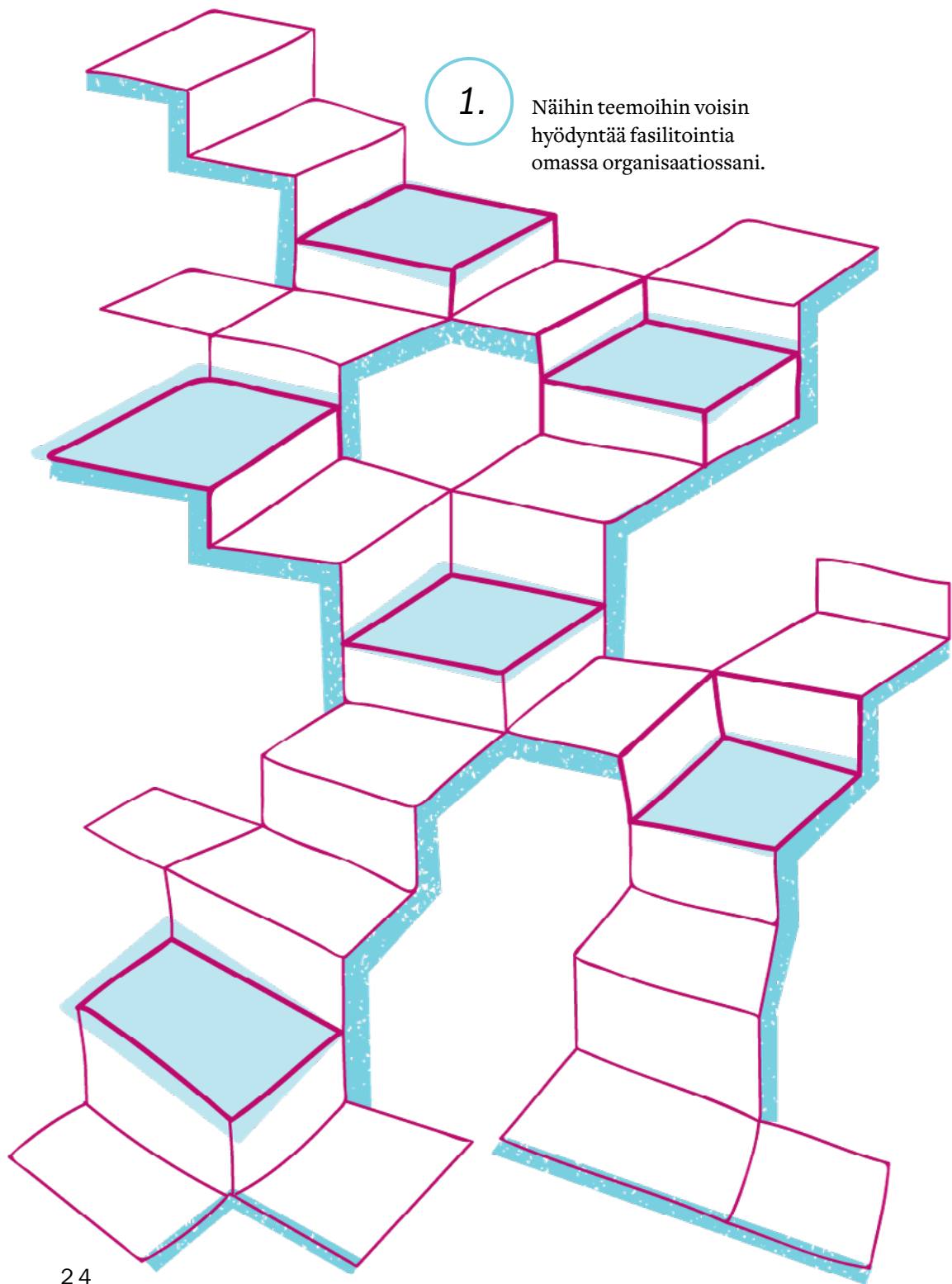
”**Fasilitoimalla voidaan tehostaa koko ryhmän oppimista, yhteistyön kehittämistä, kohtaamisia ja avointa keskustelua.**

Moni jakaa kokemuksen fasilitoinnin monista eduista: ”Fasilitointi osallistaa ihmisiä uudella tavalla, luo tasa-arvoisuutta hiljaisempien ja voimakkaammin itseään esiin tuovien persoonien välille. Se aktivoi ja pitää vireystason korkealla koko tilaisuuden ajan. Samalla voidaan tehostaa koko ryhmän oppimista, yhteistyön kehittämistä, kohtaamisia ja avointa keskustelua.”

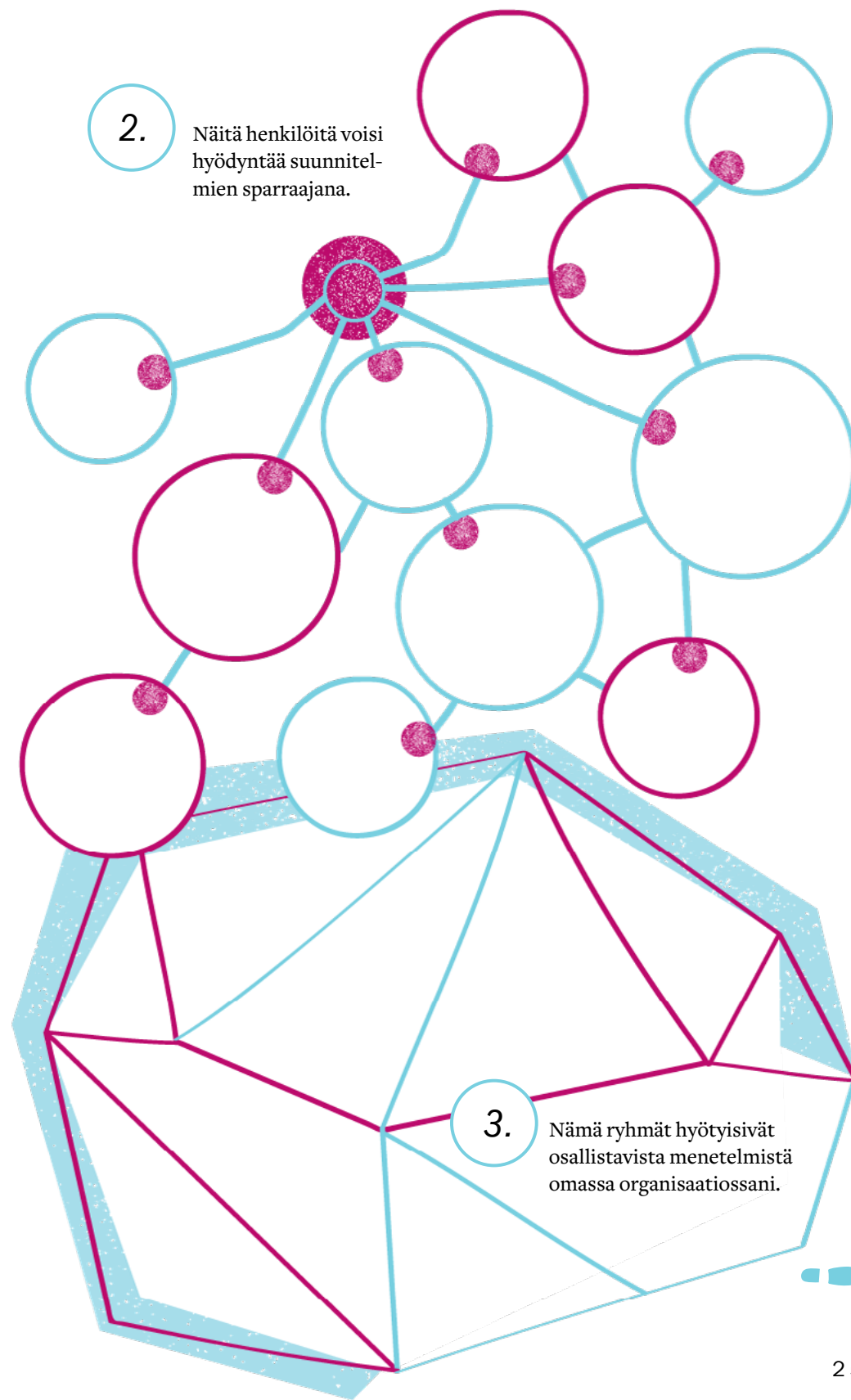
Toivon, että fasilitointi ja osallistavien menetelmien käyttö jatkuu opintojakson suorittaneilla jossain muodossaan jatkossakin. Niin kauan, kun itse huomaan innostuvani fasilitoinnin menetelmistä ja niiden käyttömahdollisuuksista, jaan mielelläni näitä oivalluksia opiskelijoidenkin kanssa. ▼

Minna Kaihovirta on fasilitoija, innostaja ja viestintäosaaja, joka työskentelee Metropolian toimintakulttuurin uudistavana kehityspäällikkönä. Hän vie korkeakoulun strategiaa käytäntöön osallistavalla otteella ja kehittää etenkin uudistuvien kampusten tiloissa toimimista. Hän myös opettaa ylemmissä tutkinnoissa. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Hän nauttii kirjat mieluiten paperisina ja musiikin livenä.





1. Näihin teemoihin voisin hyödyntää fasilitointia omassa organisaatiossani.



2. Näitä henkilöitä voisi hyödyntää suunnitelmien sparraajana.

3. Nämä ryhmät hyötyisivät osallistavista menetelmistä omassa organisaatiossani.

# Fasilitointi on YHTEISKEHITTÄMISTÄ



” Fasilitoitu prosessi  
yhdistää, innostaa ja sitouttaa!

Elina Ala-Nikkola 



## KAKKUTEMPPU OSALLISTAEN – resepti toimintamallin uudistamiseen

Harvassa taitavat olla ne leipurit, jotka onnistuvat kertaheitolla valmistamaan täydellisen kakun. Salaisuus on siinä, että kokeillaan, maistatetaan ja muutetaan ainesosia tarpeen mukaan. Myös työelämässä kohdataan tilanteita, jolloin vanhentunut resepti tulisi uudistaa. Ei tosin yksin eikä tyhjiössä vaan yhteisöllisesti ja innostaen. Osallistavuuden ansiosta uudet toimintatavat myös juurtuvat paremmin käyttöön – ihmiset ottavat ne omikseen. Tässä artikkelissa kuvaan Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu-toiminnan uudistamisprosessia, jota olen toteuttanut kuluvan kahden vuoden ajan osallistavalla otteella, toimien itse sekä uuden toimintamallin kehittäjänä että prosessin fasilitoijana.

### Mistä aloitetaan? Määrittele tavoite!

Kun tavoitteena on kehittää uusi toimintaresepti, on tärkeää määrittellä ensin tarpeen pohjalta kumpuava tavoite: mitä on tarkoitus kehittää ja miksi? Tavoite auttaa suunnittelemaan työtä. Tavoitteen määrittelyssä konkretisoituvat myös tilaajan odotukset. Konkreettinen tavoite on lisäksi prosessin kehittäjänä toimivan henkilön oma polttoaine – motivaatio, josta hän fasilitoijana saa itselleen energiaa hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Uudistamisprosessin tavoitteena oli kehittää ammattikorkeakoulun julkaisu-toimintaa ja sen avulla korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Riittävän väljä tavoite jätti tilaa prosessiin osallistuville ihmisille tuoda reseptiin omat lempimakunsa, mutta se antoi kuitenkin työlle suunnan.

### Kohtaa ihmiset saman tien

Tapasin heti prosessin alussa korkeakoulun johdon, jonka tuen ja suunnan tarvitsin julkaisu-toiminnan visiolle. Seuraavana vuorossa oli henkilöstö, joka lopulta julkaisut

## Näin leivot osallistavalla työotteella UUDEN TOIMINTAMALLIN:

**Kosolti perehtymistä** – ole itse kartalla omasta asiastasi

**Sitkeä vana päämäärätietoisuutta** – älä koskaan unohda tavoitettasi

**Paljon kohtaamisia** – tee itsesi ja asiasi tutuksi

**Runsaasti heittäytymistä** – kokeile rohkeasti myös uusia makuja

**Ruokalusikallinen salaisuuksia** – älä ratkaise kaikkea valmiiksi, anna tilaa osallistujien oivalluksille

**Hyppysellinen hymyjä** – positiivinen fasilitoija innostaa ja herättää luottamusta

**Sopivasti epävarmuuden sietokykyä** – älä lannistu epävarmuuden alla, äläkä ota kaikkea henkilökohtaisesti

**Täysi kupillinen aitoutta** – ole aito, laita itsesi likoon!

**Vakallinen jäsentelykyky ja organisointitaitoja** – älä pidä vain yksittäisiä työpajoja, vaan rakenna niistä kokonainen tarina, tapa toimia

**Päälle siroteltavaksi tilannetajua** – ihmiset ovat yksilöitä ja tilanteet ainutlaatuisia, mukauta toimintasi osallistujien ja tilanteen erityispiirteet huomioiden

Aloita kakun valmistaminen perehtymällä raaka-aineisiin, niiden koostumukseen ja laatuun. Mitä mahdollisuuksia raaka-aineet tarjoavat? Levitä päämäärätietoisuus sitkeänä vanana. Sekoita siihen kohtaamiset ja heittäytyminen. Mausta salaisuuksilla ja hymyillä sekä lorauksella epävarmuuden sietokykyä. Heitä päälle rohkeasti kupillinen aitoutta ja alusta taikina jäsentelykyvyllä ja organisointitaidoilla. Ripottele päälle tilannetajua.

Kuorruta suurella auttamishalulla ja inhimillisellä otteella. Paista valmiiksi ja nauti kakku yhdessä muiden leipureiden kanssa! Kiittele pöydässä valmiista kakusta niitä, jotka sen ovat saaneet aikaan. Makustele jo ideoita seuraavaan kakkuun...

tekisi. Fasilitoin työpajoja, joissa keräsin heidän ajatuksiaan ja tein aihepiiriä tutuksi. Työpajojen pohjalta määrittelin itselleni, millaisia raaka-aineita kulhoon laitetaan eli millaisista aineista valmistan uuden toimintamallin.

Tämä työpajamainen toimintatapa juurtui lopulta osaksi julkaisutoimintamme nykyistä, uutta toimintamallia. Sen keskiössä ovat fasilitoidut yhteiskehittelypajat, joiden avulla edistämme julkaisutoiminnan toteutumista ja parannamme laatua rohkealla kokeilulla.

### Olennaisia ovat myös kohtaamisten välit

Osallistavasta prosessista tulee usein ensimmäisenä mieleen työpajamainen työskentely, jossa kokoonnutaan joukolla yhteen kehittämään ideoita. Kun päämääränä on kokonaisen toimintamallin uudistaminen, on olennaista kuitenkin myös työpajojen välillä tapahtuva työ. Kun ajatukset on yhdessä kehitetty ja niihin on sitouduttu työpajoissa, ideoita on sen jälkeen minun avustuksellani viety toteutukseen. Joskus olen ollut valvomassa reseptin tarkkaa noudattamista, toisinaan taas olen jättänyt vain seuraamaan kokkausta kauempaa.

### Älä määrittele prosessia itse valmiiksi

Joskus fasilitoija toimii itse sekä fasilitoijana että sisällön asiantuntijana. Oma osaamiseni liittyy fasilitoinnin taitoihin, mutta myös julkaisutoimintaan. Olen pystynyt tämän osaamiskombon avulla sekä kehittämään prosessia konkreettisesti että luomaan osallistujiin intoa.

Kaksoisrooli vaatii kuitenkin kylmiä hermoja ja mielenmalttia. Kun fasilitoija on käsiteltävän aiheen asiantuntija, hän ei saa ennalta määritellä yhteiskehittelyn lopputulosta. Koko prosessin salaisuus piileekin juuri tässä: en jakanut työskentelyn alussa mitään valmista ”Näin teet julkaisuja” -reseptiä, vaan rakensimme toimintamallia yhdessä, erilaisia pilotteja kokeillen.

Toimintatavan ansiosta Metropoliassa on ollut aiempaa vireämpää julkaisutoimintaa jo kahden vuoden ajan, ja hyvä ”pöhinä” julkaisemisen ympärillä jatkuu. On syntynyt paljon erilaisia, innostavia julkaisuja ajankohtaisista aiheista, ja on kuultu useita rohkaisevia tarinoita julkaisujen lukijoilta niiden käytöstä ja hyödyistä.

Ilman julkaisutoiminnan kehittämisprosessia tätäkään julkaisua ei olisi olemassa. Tämä fasilitoinnista tehty kirja on uudenlainen tapa tehdä julkaisua moniammatillisissa verkostoissa. Prosessin keskiössä ovat olleet yhteistyö, ketteryys, jatkuva oppiminen ja moniäänisyys. Tämä julkaisu on yksi kokeilu monien pilottien joukossa.

”**Joskus fasilitoija toimii itse sekä fasilitoijana että sisällön asiantuntijana. Kaksoisrooli vaatii kuitenkin kylmiä hermoja ja mielenmalttia.**”

## Lopulta resepti on valmis

Julkaisutoiminnan osallistava kehittämisprosessi on nyt jatkunut noin kaksi vuotta. Prosessin kuluessa toimivan reseptin ainesosat ovat löytyneet. Metropolian julkaisu-toimikunnan reseptin perusaineet ovat löytyneet persoonallisesta kokkaustyylistä, jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja ajatuksenvaihdosta muiden leipojien kanssa ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisesta valmistusohjeiden suhteen. Reseptin nou-dattamiseen on ollut helppo sitoutua, koska valmistusohje on työstetty yhdessä!

## Ennakoi uudet makutrendit

Kehittämistyössä on tärkeää myös arvioida, mitä on vielä tekemättä ja mihin seuraavi-en vuosien työ suunnataan. Osallistava prosessi jättää aina oven auki jatkokehittämi-selle. Resepti on täydellinen vain hetken, sillä uudet makutrendit odottavat jo kulman takana. Osallistamalla voit ottaa mukaan vanhasta reseptistä parhaat yhdistelmät, ja avarin mielin toivottaa uudet ainesosat tervetulleiksi. ▼

**Elina Ala-Nikkola** on fasilitoija, tuottaja ja viestinnän ammattilainen, joka työskentelee Metro-polia Ammattikorkeakoulussa julkaisukoordinaattorina ja fasilitoijana. Hän on kehittänyt korkeakoulun julkaisutoimintaa osallistavalla otteella sekä fasilitoinut muun muassa korkeakoulun strategian jal-kauttamisen ja hanketyön prosesseja. Koulutukseltaan Elina on kulttuurituottaja YAMK, vapaa-ajallaan innokas liikkuja, leipuri ja kirjojen suurkuluttaja.

Kirsi Airaksinen & Anu Iivanainen



## IDEAPAJASTA POTKUA hankesuunnitteluun

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa (TKI) fasilitoijat ovat käynnistäjiä, prosessin vauhdissa pitäjiä ja loppuunsaattajia. Ilman heitä moni hanke jäisi idea-asteelle tai venyisi ikuisuusprojektiksi. Tässä artikkelissa Metropolian TKI-suunnittelijat Anu Iivanainen ja Kirsi Airaksinen pohtivat dialogisesti fasilitoinnin mahdollisuuksia hankesuunnittelussa.

### Kootaan innostajat yhteen

Hankkeet ovat ammattikorkeakoulun arkipäivää. Hankesuunnittelu on iso osa TKI-työtä. Hankehakujen avautuessa TKI-koordinaattoreille satelee yhteydenottoja hakuun ja ilmassa oleviin hankeideoihin liittyen. Sen sijaan, että TKI-suunnittelijat jäisivät yksin kiirepiikkien kanssa, he hakevat aktiivisesti yhteistyömahdollisuuksia ja sparrausapua toisiltaan.

**Kirsi:** ”Mä en kohta enää pysy perässä näiden hankeideoiden kanssa. Tuntuu, että joka kerta kun avaan sähköpostin, niin siellä on uusi idea tai näkökulma jo esitettyyn ideaan.”

Tilanne ei ole uusi. Sama ilmiö toistuu, kun haut aukeavat.

**Anu:** ”Ehkäpä voisimme kutsua ihmiset yhteen ja innostaa heitä keskustelemaan ja parastamaan ideoita yhdessä eteenpäin. Löytyisikö apu fasilitoinnista?”



Metropoliassa käytetään monessa hankkeessa yhteiskehittelyn menetelmää. Kirsi ja Anu innostuvat ajatuksesta käyttää fasilitointitaitoja, yhdessä ideointia ja työstämistä työpajan pohjana.

**Kirsi:** ”Joo. Samalla voisimme katsoa, onko päällekkäisiä ideoita tai voisiko joitain ideoita yhdistää toisiinsa.”

**Anu:** ”Totta. Ja jos saisimme ilmoille heitetyistä ideoista jotain konkreettista paperille, olisi täällä helpompi priorisoida ideoita tai ohjata niitä paremmin soveltuviin hakuihin.”

**Kirsi:** ”Samalla saisimme paremman käsityksen liikkeellä olevista hankkeiden aiheista.”

**Anu:** ”Ehdottomasti. Työstäminen estäisi ideoiden häviämisen taivaan tuuliin ja mahdollistaisi niihin tarttumisen myöhemmässä vaiheessa. Mikään ei ole niin turhauttavaa, kun joutua esittämään oma idea uudestaan ja uudestaan ilman, että sillä on mitään vaikutusta tai että se jäisi mihinkään muistiin.”

Tiiviin työskentelyn jälkeen Anu ja Kirsi ovat rakentaneet Ideapajaksi kutsumansa tilaisuuden rungon. Tilaisuuden kulku on rakennettu niin, että esitetyjä ideoita voidaan jatkuvasti peilata haun kriteereihin ja pohtia ideoiden sopivuutta kunkin haun osalta erikseen. Lisäksi ideapajan tavoitteena on tuottaa lyhyt ideapaperi kustakin aiheesta jatkotyöstön ja priorisoinnin pohjaksi.

### Fasilitointi luo toimintaa

Ensimmäinen ideatyöpaja on takana. Anu ja Kirsi reflektivat tilaisuutta jälkikäteen.

**Kirsi:** ”Sehän meni yllättävän mukavasti. Väki oli innostunut ja motivoitunut, kun pääsi työskentelemään itselleen tärkeiden ja innostavien teemojen parissa.”

**Anu:** ”Totta. Ja tilaisuuden alussa oli hyvä kerrata auki olevan haun fokus ja kriteerit. Näin kaikki pääsivät samalle kartalle ja pystyivät viemään yhdessä ideaa eteenpäin oikeaan suuntaan.”

## IDEAPAJAN runko



<b>OSALLISTUJAMÄÄRÄ:</b> 5 – 20 hlöä										
<b>KESTO:</b> 3 – 4 tuntia										
<b>TARVIKKEET:</b> fläppipaperi, tussit, Post it -laput, 1 tietokone per ryhmä										
<b>VALMISTELUT:</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työpajaan <b>ilmoittautumiset</b> e-lomakkeella (yhteystiedot ja mahdollinen idea)</li> <li><b>PowerPoint-esitys</b> rahoitusohjelmasta</li> <li><b>Ryhmäpöydät</b> etukäteen lähetetyille ideoille sekä muutama ”yllätyspöytä”</li> <li><b>Ryhmille fläppipohjat:</b> <table border="1"> <tr> <td>Otsikkoflääpit:</td> <td><b>1) Tarve/ongelma</b></td> <td><b>3) Miten ratkaistaan ja kenen kanssa?</b></td> </tr> <tr> <td><b>2) Keitä muutostarpeet koskevat ja millä alueella? (Kohderyhmät)</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>4) Millainen tilanne on, kun ongelma on ratkaistu? (tuotokset/tulokset)</b></td> <td></td> <td><b>5) Kuka huolehtii jatkosta?</b></td> </tr> </table> </li> </ul>		Otsikkoflääpit:	<b>1) Tarve/ongelma</b>	<b>3) Miten ratkaistaan ja kenen kanssa?</b>	<b>2) Keitä muutostarpeet koskevat ja millä alueella? (Kohderyhmät)</b>			<b>4) Millainen tilanne on, kun ongelma on ratkaistu? (tuotokset/tulokset)</b>		<b>5) Kuka huolehtii jatkosta?</b>
Otsikkoflääpit:	<b>1) Tarve/ongelma</b>	<b>3) Miten ratkaistaan ja kenen kanssa?</b>								
<b>2) Keitä muutostarpeet koskevat ja millä alueella? (Kohderyhmät)</b>										
<b>4) Millainen tilanne on, kun ongelma on ratkaistu? (tuotokset/tulokset)</b>		<b>5) Kuka huolehtii jatkosta?</b>								
+ Koosteflääppi, jossa em. otsikot										
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pilvipalveluun</b> jaetut, ryhmäkohtaiset ideapaperit</li> </ul>										

**Kirsi:** ”Joo, ja kivaa oli myös se, ettei kukaan pitänyt kynsin ja hampain kiinni juuri tästä hausta, vaan pari ideaa siirtyi suosiolla toiseen hakuun, kun kriteerit eivät istuneet suunniteltuun toteutukseen ja haluttuihin tavoitteisiin. Väki tuntui keskustelevan oikein mainiosti keskenään ja työstävän ideaa eteenpäin melko itsenäisesti. Olisikohan kukaan huomannut, jos olisimme poistuneet paikalta? :D”

Etukäteen mietitty työskentelyn rakenne auttoi osallistujia keskittymään hankeideaan vaihe kerrallaan (tarve, tavoite, toimenpiteet, yhteistyötahot, tulokset). Lisäksi alussa ollut tiivis esitys auki olevasta hausta auttoi kohdentamaan omaa innostusta ja toiveita

rahoittajan näkökulmaan. Ideapajan mahdollistama yhteiskehittely toi uusia näkökulmia ja konkretisoi toimenpiteitä.

” **Fasilitoijien vastuulla oli se, että jokainen tuli kuulluksi ja huomioituksi.**

Fasilitoijien vastuulla oli se, että jokainen tuli kuulluksi ja huomioituksi. Fasilitoijilta saattoi myös kysyä tarkentavia kysymyksiä. He huolehtivat kannustavasta ilmapii-

ristä ja esittivät rahoittajan näkökulmasta tarkentavia kysymyksiä. He varmistivat, että jokaiselle idealle nimettiin vastuuhenkilö ja kaikki jakoivat yhteisen käsityksen siitä, missä ja millä porukalla idean työstöä jatketaan.

### **Kokeiluista käytännöksi**

Yhteistyö ja fasilitointimenetelmien käyttö on vakiintumassa osaksi TKI-toiminnan perusluonnetta Metropoliaassa. Pienistä kokeiluista alkunsa saanut toimintatapa on houkutellettu mukaansa laajan joukon toimijoita. ▼

” **Kirsi Airaksinen** on fasilitoija, sparraaja ja projektitoiminnan ammattilainen, joka työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa TKI-suunnittelijana. Hän on kehittänyt korkeakoulun hanketointia osallistavalla ja sparraavalla otteella. Koulutukseltaan hän on maatalous- ja metsätieteiden maisteri. Hän nauttii yhdessä tekemisestä, salmiakista ja kuohuviinistä.

” **Anu Iivanainen** työskentelee TKI-suunnittelijana Metropoliaassa. Hän tukee yhteistyöprosesseja, joiden avulla ongelmista ja ideoista syntyy hankehakemuksia. Koulutukseltaan hän on maatalous- ja metsätieteiden maisteri. Hän nauttii uusien maailmojen löytämisestä ja etsii keinoja tehdä maailmasta parempi paikka tuleville sukupolville.

” **Fasilitointi on aina hyppy tuntemattomaan.**



Leena Björkqvist

## **KEHITTÄMISHANKKEIDEN ARVIOINTITYÖPAJAT – projektipäälliköt vuoroin fasilitoimassa**

Hankkeiden fasilitoitu arviointityöpaja luo toimijoille hyvän tilaisuuden pysähtyä ja arvioida, mitä tähän mennessä on saavutettu ja mitä kehittämiskohteita tai muutostarpeita hankkeen toiminnasta löytyy. Tässä artikkelissa esittelen, kuinka kehittämistyön ammattilainen voi heittäytyä fasilitoijaksi itselle tutussa toimintaympäristössä, mutta vieraan hankkeen työpajassa, ilman aikaisempaa fasilitointikokemusta.

### **Tinkimätöntä kehitystyötä**

Olen kehittänyt Produforum hankkeessa (2007–2010) ja Metropolian Reitin hankkeessa (2010–2014) yhdessä hanketyöntekijöiden kanssa projektiarvioinnin 3 x 3 -mallin, johon kuuluu fasilitoituja arviointityöpajoja. Tässä mallissa arviointityöpajat tuovat yhteen hankkeen kaikki toimijat ja luovat positiiviset puitteet oman toiminnan kehittävälle arvioinnille. Ulkopuolinen fasilitoija suuntaa työskentelyä ja antaa myös projektipäällikölle mahdollisuuden osallistua tasavertaisena keskusteluun. Hankearvioinnin 3 x 3 -malliin voi perehtyä tarkemmin julkaisussa *Kartta, kompassi ja kalenteri* -projektiarvioinnin opas.

” **Ulkopuolinen fasilitoija suuntaa työskentelyä ja antaa myös projektipäällikölle mahdollisuuden osallistua tasavertaisena keskusteluun.**

## Mistä löytyy kehittämistyöhön perehtyneitä fasilitoijia?

Tavallisin ratkaisu arviointityöpajojen järjestämiseen on ulkopuolisen fasilitoijan palkkaaminen. Ratkaisu on yksinkertainen, mutta käytännössä haastava toteuttaa, sillä fasilitoijan on sitouduttava mukaan hankkeen keston ajaksi pienellä työpanoksella. Käytännössä tämä voi tarkoittaa vaikkapa kolmea työpajaa kahden vuoden aikana. Jos henkilö vaihtuu, on pidettävä huoli, että uusi henkilö ymmärtää hankkeen toimintaympäristön ja tavoitteet, vaikka itse asiasisältöön ei olekaan tarkoitus puuttua.

Metropolian tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnassa (TKI) hankkeiden 3 x 3 -arviointimalli on otettu mukaan strategisella tasolla. Haasteena on fasilitoijien löytäminen näihin arviointityöpajoihin. Kyse ei ole taloudellisesta resurssista vaan osaamis- ja aikapulasta. Tästä syystä tärkeä yhteinen arviointitilaisuus jää usein joko kokonaan pitämättä tai projektipäällikkö päätyy ottamaan tilaisuuden vetovastuun itselleen. Näin projektipäällikkö ei pääse aidosti osallistumaan yhteiseen arviointiin, vaan hänen on keskityttävä fasilitointiin.

## Fasilitoijat vuoroin vieraissa

Ratkaisuksi fasilitoijapulaan lähdimme Sokra koordinaatiohankkeen valtakunnallisen koordinaattorin *Tytti Tuuloksen* kanssa kehittää projektipäälliköiden vertaistyöskentelyä. Käytännössä vertaistyöskentely toimisi yksinkertaisesti periaatteella ”Fasilitoi sinä meidän hankkeemme arviointityöpaja, niin minä fasilitoin teidän työpajanne”.

Vertaistyöskentelyn idea esiteltiin koordinaatiohankkeiden Sokran ja OSUMA:n projektipäälliköpäivillä syksyllä 2018 ja suunnitelmia sparrattiin marraskuussa 2018. Tilaisuuksiin osallistuneet projektipäälliköt olivat kaikki valmiita fasilitoimaan toisen

hankkeen arviointityöpaja, mutta ulkopuolisen fasilitoijan ottaminen mukaan oman hankkeen arviointityöpajaan koettiin syystä tai toisesta vaikeaksi. Onneksi muutamat projektipäälliköt rohkenivat tarttua fasilitoitihaasteeseen. Ensimmäisiä rohkeita olivat *Jukka-Pekka Somera* ja *Tuomas Rouvila*.

” **Fasilitoi sinä meidän hankkeemme arviointityöpaja, niin minä fasilitoin teidän työpajanne.**

## Kun arvioit, älä ideoi ja kun ideoit, älä arvioi

Ensimmäisille kokeilijoille arviointityöpajojen fasilitointi oli hyppy tuntemattomaan. Siihen kannusti mahdollisuus oppia arviointia sekä tutustua toisen hankkeen kehittämistoimintaan. Projektipäälliköpäivien valmistus antoi perusohjeistuksen ja motivaation, jonka jälkeen he suunnittelivat tehtävänjaon ja aikataulun 3 x 3 -mallin mukaisesti. Ensimmäiseksi tärkeäksi ohjenuoraksi he kokivat sparrauksessa saadun

## Kiinnostuitko? NÄIN PÄÄSET ALKUUN!

→ Jos olet kiinnostunut tekemään kehittävää itsearviointia vertaistyöskentelynä, lähde liikkeelle näin:

a.

**Etsi** projektipäällikkökollega toisesta saman tyyppistä kehittämistyötä tekevästä hankkeesta.

b.

**Tutustu** 3 x 3 -projektiarvioinnin malliin yhdessä löytämäsi kollegan kanssa. Etsikää työpajoille sihteerit. Kurkistus mielenkiintoiseen hankearviointiin on hyvä houkutin.

c.

**Sovi** työpajojen ajankohdat ja sisällöt. Voit hyödyntää projektiarvioinnin oppaan esimerkkityöpajojen aikatauluja (ks. Lähteet).

d.

**Kerro** arviointityöpajan tavoitteista ja ajankohdista omalle tiimillesi.

e.

Työpajan jälkeen **tiedota** tuloksista ja **pidä huolta**, että työpajassa sovitut asiat tehdään, niitä seurataan ja osallistujat saavat tietää, kuinka työ etenee.

f.

**Muista**, että kehittämistyö on prosessi, jonka aikana epäonnistumiset ovat oppimisen paikkoja, jos ne tehdään näkyviksi ja niitä analysoidaan.



muistutuksen pysyä arvioinnissa, eikä antaa keskustelun mennä kehittämiseen, ennen kuin on aidosti pysähtynyt arvioimaan tähän mennessä tehtyä kehitystyötä.

Toinen tärkeä käytännön ohje oli fasilitoijan avuksi mukaan otettu muistiinpanojen tekijä. Molemmissa työpajoissa fasilitoijat pystyivät keskittymään täysin fasilitointiin, koska mukana oli toinen henkilö tekemässä muistiinpanoja. Kokenut fasilitoija kykenee usein tekemään keskustelua näkyväksi kirjaamalla keskeiset huomiot vaikka fläpille. Isompien ryhmien kanssa tai erityisen vilkasta keskustelua herättävissä aiheissa on kuitenkin hyvä käyttää toista henkilöä kirjausapuna.

Ulkopuolisen fasilitoijan tuominen omaan työryhmään ei välttämättä ole ongelmatonta. Itsearvion keskustelua luotsaava fasilitoija voidaan nähdä arvioijana, jonka edessä saa tuoda esiin vain positiiviset asiat. Kun fasilitoija pilotissa esiteltiin projektipäällikön työpariksi, joka toimii samankaltaisessa kehittämishankkeessa, ymmärrettiin työskentelyn vastavuoroisuus. Arviointityöpajan osallistujat kokivat olevansa tasavertaisina yhteisen asian äärellä. Näin tilanteista saatiin rakentavia ja rentoja. Fasilitoija auttoi työryhmää keskittymään olennaiseen ja näkemään oman työn arvon. Samalla uskallettiin olla itsekriittisiä ja tunnistaa kehittämisen paikkoja. Fasilitoija myös huolehti konkreettisten kehittämistoimien aikataulusta.

Arviointityöpajojen fasilitointi vaati heittäytymistä uuteen rooliin, mikä koettiin inspiroivana ja vaativana oppimiskokemuksena. Yhteistyö ensimmäisten rohkeiden kokeilijoiden kanssa jatkuu ainakin hankkeiden loppuun saakka. ▼

**Leena Björkqvist** on opettaja, kehittäjä ja fasilitoija, joka työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa tutkinto- ja tiimivastaavana kulttuurituotannon tutkinto-ohjelmassa sekä tiimivastaavana vaatetusalan tutkinto-ohjelmassa. Hän on kehittänyt hanketoiminnan arviointitoimintaa sekä tuonut tulevaisuusajattelua opetukseen ja kehittämistyöhön. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri ja opettaja. Tilaa ajatuksille hän löytää metsästä, taidenäyttelyistä ja akvarellimaalauksen yllätyksellisyydestä.

#### Lähteet:

Björkqvist, L. (toim.) 2014. Kartta, kompassi ja kalenteri -projektiarvioinnin opas. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Somera, Jukka-Pekka & Rouvila, Tuomas. Kokemuksia hankkeiden arviointityöpajojen fasilitoinnista. OSUMA ja Sokra koordinoitihankkeiden webinaari 11.1.2019. Videotallenne.

Osuma – osallistamalla osaamista koordinaatiohankke. Suomen rakennerahasto, toimintalinja 4.

Sokra – sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohankke. Suomen rakennerahasto, toimintalinja 5.

” Fasilitoiden luodaan kohtaamisia ja lisätään yhteistä ymmärrystä.



Minna Kaihovirta

## Henkilöstökyselyn tulokset ARJEN TOIMIKSI

Henkilöstökysely, tuo lähes kaikkia keskisuuria tai suuria organisaatioita säännöllisin väliajoin ilahduttava ystävä, oli taas kylässä. Pontevan muistuttelun jälkeen iso osa henkilöstöstä oli saatu vastaamaan kyselyyn ja nyt olivat tulokset käsissä. Mitä tehdä? Tässä artikkelissa kerron, miten kehityspäällikön roolissani uudistin henkilöstökyselyn tulosten käsittelytavan Metropoliasa käyttäen apunani fasilitointia.

### Resilienssiä lisäämässä

Ensimmäinen iso, systemaattisesti kautta koko Metropolian organisaation toteutettu fasilitointikäytäntö luotiin Parempi Työyhteisö -työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyyn. Muutoksen taustalla vaikutti usea asia. Yhtäältä tiesin, että henkilöstöä kiinnostavat tulokset sopivat hyvin osallistavasti käsiteltäviksi. Toisaalta tiedostin myös, ettei aiemmin käytössä ollut esittelytyyppinen käsittelytapa tuottanut juurikaan kehitysehdotuksia, saati sitouttanut osallistujia niihin.

Muutoksen myötä Metropolia otti organisaationa konkreettisen askeleen kohti resilienssinsä lisäämistä. Työterveyslaitos määrittelee resilientiksi työyhteisöksi sellaisen, jossa opitaan ja kehitetään yhdessä. Heidän havaintonsa mukaan uudistamista kaipaavat usein myös itse kehittämisen käytännöt. (Työterveyslaitos 2019.)

### Kaikki lähtee hyvästä suunnitelmasta

Loin yhdessä Metropolian henkilöstöpalveluita edustavan henkilöstösuunnittelija Maria Ojalan kanssa *fasilitointirungon*, jonka avulla tulokset voitaisiin käsitellä kussakin yksikössä osallistavasti. Osaamisaluepäälliköt ja esimiehet perehdytettiin menetelmiin käymällä tulokset läpi ensin heidän kanssaan saman fasilitointirungon mukaisesti. Näin he paitsi pääsivät puhumaan tuloksista keskenään, mutta myös saivat omakohtaisen kokemuksen käytetyistä menetelmistä.

Suunnitelman päähuomio oli niissä asioissa, jotka kukin ryhmä nosti kehittämisen kohteiksi. Valittujen asioiden kehittämiskeinoja ideoitiin yksitellen ja työpajan

loppuvaiheessa valituista toimista tehtiin aikataulutettu suunnitelma Kuka, mitä, milloin -matriisin avulla. Suunnitelmassa nojattiin ratkaisukeskeisen työyhteisön periaatteisiin. Niiden mukaan ratkaisukeskeisessä toiminnassa kysytään työntekijöiltä itseltään, miten asioiden haluttaisiin olevan. Kun työyhteisössä löydetään yhdessä positiivisia tavoitteita, on jäsenten helpompi sitoutua tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittaviin ponnisteluihin. Tavoitteiden saavuttamista tukee myös selkeä toimintasuunnitelma. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 35.)

Päälliköiden ja esimiesten perehdytystilaisuus onnistui erinomaisesti. Uudenlainen tapa toimia kiinnosti ja innosti. Oli hauska huomata, miten keskustelut eivät millään meinanneet tyrehtyä ja miten paljon ajatuksia yhteinen keskustelu herätti.

### Valmiseen runkoon on hyvä nojata

Tilaisuuden jälkeen päälliköt ja esimiehet saivat käyttöönsä PowerPoint-muotoon kootun fasilitointirungon. Osalle työskentelytapa oli uusi ja tulosten käsittelyn vetäminen omalle tiimille yhden osallistumisen perusteella tuntui haastavalta. Heille tarjottiin mahdollisuutta saada tilaisuuteen vetoapua Metropolian fasilitoijaverkostosta.

Fasilitoijaverkostolle suunnatussa kutsuviestissä toive esitettiin seuraavasti: *”Esimiehemme tarvitsevat apua Parempi Työyhteisö -työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyyn yksiköissään. Tarvitsemme fasilitoijia, jotka voivat vetää noin puolentoista tunnin mittaisen työpajan päällikön apuna. Fasilitoijan rooli on auttaa työyhteisöä käymään tulokset läpi ja löytämään kehittämiskohteita fasilitointimenetelmien avulla. Työpajoihin on olemassa valmis ohjelma.”*

Verkoston jäsenistä löytyi fasilitoijia tilaisuuksiin, mikä mahdollisti useammalle yksikölle fasilitoidun tulosten käsittelytilaisuuden. Tämä antoi jälleen konkreettisen esimerkin siitä, millainen voimavara fasilitoijaverkosto organisaatiolle on.

### Kuinkas sitten kävikään?

Kokeilu onnistui varsin hyvin. Ihan kaikki yksiköt eivät uuteen toimintatapaan rohkaistuneet, mutta systemaattisella otteella ja tuen tarjoamisella päästiin tilanteeseen, jossa valtaosa yksiköistä hyödynsi tulosten purussa fasilitointia. Näin osallistavat työskentelytavat tavoittivat aiempaa laajemman joukon metropolialaisia ja osallistujilta itseltään nousseet toimenpide-ehdotukset myös konkretisoituivat useissa yksiköissä aiempaa paremmin. ▼

**Minna Kaihovirta** on fasilitoija, innostaja ja viestintäosaaja, joka työskentelee Metropolian toimintakulttuurin uudistavana kehityspäällikkönä. Hän vie korkeakoulun strategiaa käytäntöön osallistavalla otteella ja kehittää etenkin uudistuvien kampusten tiloissa toimimista. Hän myös opettaa ylemmissä tutkinnoissa. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Hän nauttii kirjat mieluiten paperisina ja musiikin liveinä.

Lähteet:

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö.

Työterveyslaitos 2019. Uudista kehittämiskäytäntöjä. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/uudista-kehittamiskaytantoja/>. Luettu 20.5.2019.

## FASILITOIDUN TILAISUUDEN runko

### ALOITUS

**Työmenetelmänä jana.** Ulottuvuudet: **erinomainen fiilis** lähteä työstämään tuloksia yhdessä, kiva päästä purkamaan tuloksia uudella tavalla – **heikko fiilis**, en usko että me itse voimme vaikuttaa oman porukan tyytyväisyyteen.

Näytetään ääripäät tilassa ja pyydetään osallistujia asettumaan sopivaan kohtaan, pyydetään osallistujia keskustelemaan lyhyesti lähimpien kanssa.

Voidaan myös todeta yhteisesti jotain siitä, mikä painottuu asettautumisessa (hyvä paikka nostaa myönteistä esiin).

1. min. 10

2. min. 30

### YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUONTI

**Työmenetelmänä tietoisku.** Esitellään tulosten keskeiset sisällöt osaamisalueen tai yksikön näkökulmasta 10–15 minuutissa. Ethän ylitä tätä aikaa!

Esittelyn jälkeen tulosten analysointi pienryhmissä. Työmenetelmänä havaintokehä, 4–6 henkilön ryhmissä, huomioiden kirjaaminen fläpille:

- 1) Mikä nousee tuloksista päällimmäisenä esiin? (=havainto)
- 2) Mistä tulokset johtuvat? Mihin niistä voimme itse vaikuttaa? (=merkitys)
- 3) Mitä asioita haluamme kehittää? Listataan ryhmän ehdotukset. Kun ehdotuslista on valmis, ryhmäläiset äänestävät niistä. Jokaisella on käytössään kolme ääntä (toteutus äänestystarvoin). Eniten ääniä saanut pääsee jatkotyöstöön. Kirjuriksi valitaan aihetta ehdottanut henkilö.

5. min. 5

3. min. 20

### RATKAISUJEN SUUNNITTELU

**Työmenetelmänä open space.** Uudet tyhjä fläpiti ja jokaiselle kirjataan yksi eniten ääniä saanut, ehdottaja pysyy fläpin luona kirjaamassa kommentteja muistiin. Muut liikkuvat vapaasti tilassa ehdottamassa konkreettisia toimia kehittämiskohteisiin.

min. 10

10–15 minuutin tauko (voidaan myös jättää pois, jos aikataulu on kovin tiukka).

4. min. 45

### SOPIMINEN

**Työmenetelmänä kuka, mitä, milloin -matriisi.**

Esimerkki:

Kehityskohteet	heti, 0-1 kk	ennen kesälomaa	syksyllä 2019
aihe 1	toimenpide 1 / vastuuhenkilö	toimenpide 2 / vastuuhenkilö	
aihe 2			

### ARVIOINTI

**Työmenetelmänä viisi sormeä.** Kaikkia osallistujia pyydetään arvioimaan purkutalaisuuden hyödyllisyyttä asteikolla 1–5:

- 1 Silkkää ajanhukkaa, riittäisi hyvin, että omat tulokset julkaistaisiin tiedotteena.
- 3 Jokunen hyvä oivallus syntyi, mutta kokonaisuus olisi voinut olla tiiviimpi.
- 5 Saimme sovittua konkreettisia toimenpiteitä keskeisten kehitettävien asioiden edistämiseen, purkumenetelmä toimi varsin hyvin.

Kolmeen laskettaessa kaikkia pyydetään nostamaan arvionsa ilmaan, vetäjä laskee silmämääräisen keskiarvon ja sanoo sen ääneen. Palautteiden keskiarvoa kysytään esimieheltä myöhemmin.

## ONNISTUMISEN AINEKSET:

1. Suosikkiainekseni fasilitoinnissa  
– näihin asioihin voin nojata ja luottaa.

2. Allergisoivat ainesosat  
– näitä minun kannattaa  
välttää fasilitoidessani.

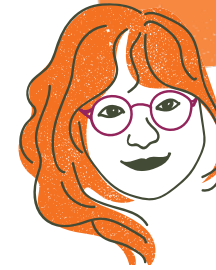
3. Organisaatiomme suosikkiherkut  
– nämä houkuttavat innostumaan.

4. Salainen ainesosa – tätä en ole vielä  
käyttänyt, mutta aion kokeilla.

## Fasilitointi on **KOHTAAMISTA**



” Fasilitoinnin taikaa on  
herättää ihmisten yhteinen luovuus.



### **RYHMÄN VOIMA TUNTUU JA TUOTTA - suuryhmän fasilitointi hankkeen päättyessä**

Hankkeita alkaa ja päättyy tiuhaan tahtiin. Päätösseminaarit ovat monille toimijoille haastavia, koska jokainen haluaisi hienon huipennuksen ja hyvän päätöksen tehdyille työlle. Miten luoda antoisa kokonaisuus, miten luoda jotakin uutta ja inspiroivaa? Entä miten saada osallistujat liikkeelle? Tästä artikkelista löytää vinkkejä seminaarin toiminnallistamiseen ja bongaa joitakin suuryhmän luovaa läsnäoloa ja aktiivista toimintaa tukevia lainalaisuuksia.

#### **Fasilitoinnin ydinkysymys: syntykö yhteys?**

Hankkeen päätösseminaria oli valmisteltu huolella Metropoliasa. Tilaisuuden ohjelma on viimeistelty tarkasti ja sisääntuloon panostettu. Musiikki soi ja ihmiset virtaavat sisään. Osallistujat saavat tullessaan valita itselleen järjestäjien kokoamasta listasta tunnusbiisin ja he hakeutuvat muiden saman biisin valinneiden kanssa samaan ryhmään. Kaikille on varattu oma nimikortti, johon he liimaavat tarroja, joista käy ilmi jokaisen omat ammatillisen kiinnostuksen kohteet.

Valkokankaalle on heijastettu päivän ohjelma ja me projektissa mukana olleet hymyilemme tulijoille hyvää fiilistä. Salin seinustalla yksi meistä on valmiina papereiden ja tussien kanssa. Olemme juuri osallistuneet visuaalisen fasilitoinnin kurssille ja koska yhdestä tiimimme jäsenestä on tullut taitaja saman tien, olemme kutsuneet hänet kuvaamaan sisällön keskeisiä asioita hetkessä tapahtuvalla visuaalisoinnilla.

Itse seison muiden järjestäjien kanssa salin reunalla madonna-mikki oikeassa asennossa ja jännitän. Projektin vetäjä seisoo vieressäni ja puhuisen hänelle epävarmuuttani. Hän kysyy ihmetellen, jännititkö SINÄ? Totisesti! Vaikka olen lähes koko työelämäni ajan ollut erilaisten ryhmien, juhlien, tapahtumien, konferenssien ja



koulutusten vetäjänä, niin jälleen kerran uudet ihmiset, uudet kollegat ja uusi konteksti tuo arvaamattomuuden tähänkin tilanteeseen ja syntyy kaikkea fasilitointia koskeva ydinkysymys: syntyykö yhteys, aukeaako vuorovaikeus, lehahtaako innostuksen liekki ja oivallusten nälkä.

## ” Lehahtaako innostuksen liekki ja oivallusten nälkä?

### Tutustumisesta se alkaa

Pyydän osallistujia tutustumaan oman biisiryhmänsä jäseniin ja suunnittelemaan yhteisen pienen liikesarjan omaan kappaleeseensa. Kun koreografiat ovat valmiit, kukin ryhmä esittää omansa musiikin soudessa. Ohjeeksi jää vielä olla valmiina tanssilliseen reagointiin aina, kun oma tunnari alkaa soida. Kun ryhmät ovat muodostuneet, kehotan osallistujia etsimään itselleen parin ja esittäytymään kertomalla nimensä ja kuvaamalla oman kytköksensä kyseessä olevaan hankkeeseen. Seuraavalle parille kerrotaan nimen lisäksi paras kokemus hankkeesta ja kolmannelle vielä esittely omista nimikylttiin liimatuista ammatillisen suuntautumisen tunnusmerkeistä.

Seuraavaksi siirrymme hankkeeseen liittyvään tutkimusaineistoon. Tulosten kuulemisen jälkeen ryhmän energia hieman laskee ja eräs tiimimme jäsen huomaa tämän. Hän korjaa tilanteen kysymällä osallistujien näkemystä tuloksista ja pyytää ihmisiä valitsemaan uuden paikan jokaisen oman näkemyksen perusteella. Tarpeellinen, spontaani, suunnittelun ylittävä väliintulo, joka saa ihmiset jälleen aktivoitumaan. Tarkoituksenmukainen ja samalla hauska toiminnallisuus nostaa energiaa ja antaa osallistujille jaetun ajattelun mahdollisuuden suhteessa käsiteltävään asiaan.

### Asia yhdistää, liike pitää elävänä

Päivä jatkuu hankkeeseen osallistuneiden vastuukumppaneiden esittelyillä. Usko taiteen mahdollisuuksiin sosiaalityön voimavarana alkaa näyttäytyä rikkaana resurssina. Lounaan jälkeen kokoonnumme akvaariokeskusteluun, johon on etukäteen pyydetty kahden minuutin aloituspuheenvuoroja. Akvaario rakennetaan osallistujajympyrän sisälle niin ikään ympyrän muotoon. Osallistujien tuolit ovat valmiina ja yksi ylimääräinen odottaa ketä tahansa osallistujaa, joka haluaa piipahattaa keskustelussa jonkin näkökulmansa, kokemuksensa tai kysymyksensä kanssa.

Keskustelun kysymykset näkyvät näytöllä ja puheenvuorot poreilevat. Itse kuuntelen, kysyn tarkentavia kysymyksiä, vedän yhteen kerrottua ja rakennan linkkejä eri puheenvuorojen välille kooten niistä eräänlaisen luennon poikasen, jonka sisällön osallistujat ovat koonneet. Yritän vahvistaa jokaisen sanomaa ja luoda yhteistä ymmärrystä. Uusia kontakteja rakentuu. Lopuksi palaamme vielä yhteiseen ympyrään. Jokainen osallistuja arvioi päivän antia muutamalla sanalla. Musiikki soi. Päivän viimeiset hitaat saattelevat meitä takaisin arkeen. Hyvä mieli virtailee.

## Hyvä fiilis ei ole sattumaa MUISTILISTA FASILITOIJILLE:

### Ennen tapahtumaa:

- 1. Tiimin valmistautuminen:** Resurssien tarkistus, rahoittajalle luvattujen asioiden läpikäynti, tavoitteiden ja kohderyhmän yhteensovittaminen, luotettava, selkeä, tarkoituksenmukainen ja inspiroiva vastuunjako, suunnitelma, hyvät järjestelyt, osallistujien yhteyden mahdollistaminen, asian ja toiminnan suhde, päivän dramaturgia, hyvä draaman kaari yllätyksellisine käänteineen.
- 2. Osallistujien virittäminen:** Miten autat tulijoita virittäytymään tapahtumaan? Minkälaisen kutsun lähetät, millä koudat kohderyhmän antamaan aikansa valmistelemaasi seminaariin? Mitä hän saa, miten hän hyötyy, miksei hänen kannata jäädä kotiin?
- 3. Fasilitoijan valmistautuminen:** Oman mielen suuntaaminen tapahtumaan, läsnäolo, kuuntelu, jokaisen arvostaminen, aktiivisesta osallistumisesta iloitseminen ja sen ilmaiseminen, luova tilanteenluku ja muutoksiin reagoiminen. Tilan antaminen ja rajaaminen. Toiminnan syventäminen, energian säätely ja hyvän lopetuksen rakentaminen.

### Jälkityöt:

Tiimin onnistumisten tuulettaminen, henkilökohtainen huomioiminen, osallistujien kontaktointi, rakentavan palautteen läpikäynti ja kehittämissuunnitelmien kokoaminen.

### Suurryhmän erityiskysymyksiä

Suurryhmän dynamiikka vaatii hyvän valmistelun ja tarkoituksenmukaisen toiminnan rakenteen lisäksi valmiutta elää tilanteessa. Tärkeää on varmistaa, että jokainen voi kokea olevansa tervetullut ja että jokainen voi liittyä ensin ainakin yhteen ihmiseen kunnolla ja sen jälkeen pienemmän ryhmän kautta koko ryhmään. Ryhmien välistä vuoropuhelua ja erilaisten näkökulmien esiin tuomista on hyvä mahdollistaa, jotta syntyy kokemus meistä. Kaikki, jotka ovat työtä hankkeen tai käsiteltävän teeman suhteen tehneet, tulee huomioida ja heidän osuutensa tunnistaa ja tunnustaa.

Merkityksellisyys luominen on taikaa, jota taitava fasilitoija osaa rakentaa. Kokemuksen myötä tekniikat jäävät taka-alalle ja sisältö nousee keskiöön. Kaikille jää hieno fiilis yhdessä koetusta ja yhdessä löydetystä. Ryhmän voima tuntuu ja tuottaa. Luovuus uudistaa ja elvyttää. ▼

**Päivi Rahmel** toimii ryhmänohjaamisen ja soveltavien draamamenetelmien lehtorina Metropolian kulttuuripalveluiden ja musiikin osaamisalueella. Fasilitoijana hänet tunnistaa ilon ja läsnäolon meinigistä, syvistä prosesseista, osallistavasta, tarinallisesta ja usein myös tarinateatterillisestä otteesta. Koulutukseltaan hän on kasvatustieteen maisteri. Ihmisten luovan potentiaalain kättilöiminen on hänen intohimensa niin pedagogina kuin kehittäjänäkin. Kaikenlaiset karvakorvat hellyyttävät ja järven selkää rauhoittaa.

” Rakkautta ja rajoja  
– myös fasilitointiin!



## Fasilitoitko myös EETTISESTI KESTÄVIÄ KOHTAAMISIA?

*Kun organisaatiossa tai yhteisössä on jonkinlainen kriisi tai ”jumi”, on hyvä miettiä, miten tilannetta voi lähestyä fasilitoinnilla, vai voiko lainkaan. Toisinaan tilanteiden käsittely saattaa vaatia kokonaan muita osaamisia ja taitoja kuin niitä, mihin fasilitoija on koulutettu. Mistä sitten tietää, että nyt on hyvä pohtia kohtaamisen laatua ja seurauksia syvällisemmin? Tilanteita, joissa oman fasilitointikokemukseni ja työohjaajakoulutukseni kautta suosittelen miettimään sopivaa etenemistapaa, on ainakin muutamia. Ne tunnistat, kun tilaaja kuvailee tilannetta jollain seuraavista tavoista.*

### ”Meillä vellotaan, eikä päästä eteenpäin”

Nykyaikaisten johtamisen oppien mukaan muutosvastarinta ei ole ongelma, vaan seuraus. Ongelma on siis aina jossain muualla kuin muutosvastarinnan käsittelytavassa. Silloin fasilitoijan on syytä todella tarkkaan kuunnella ja selvittää, miten tätä asiaa on yritetty aiemmin hoitaa. Todennäköisesti sinua ennen on jo tehty jokunen

yritys – ja asialla ovat olleet varsin pätevät tyypit.

### ” Älä suostu laastariksi!

Saatat toki olla ihmeidentekijä, mutta kannattaa myös pohtia oman työn todellista vaikuttavuutta. Avomurtumaa ei voi paikata

laastarilla, eikä pelkällä fasilitoinnilla voida korvata kunnollista eheytymisprosessia. Fasilitointi saattaa jättää jälkeensä hetkellistä nostetta, mutta vaarana on, että pian työ valuu hukkaan ja ihmiset ovat entistäkin turhautuneempia ja muutosvastarintaisempia. Älä siis suostu laastariksi, vaan mieti, miten nämä ihmiset tulevat aidosti kuulluiksi ja kohdatuiksi.

### ”Ajateltiin nyt kokeilla tämmöstä, kun aiemmin on ollut huonoja kokemuksia tyytyväisyyskyselyiden puruista”

Fasilitointi on hyvä tapa tuottaa ideoita, ratkaisuehdotuksia, prosesseja ja muutenkin yhteisesti sanallistettavia tai kuvattavia asioita. Sen avulla asiaa voidaan pilkkoa osiin tai hahmottaa isompina kokonaisuuksina. Fasilitoimalla osallistujat saadaan pysähtymään aiheen äärelle ja parhaimmillaan tarjotaan mahdollisuus tulla kuulluksi.

Tyytyväisyydessä on usein kyse myös tunteista. Niitäpä ei noin vain muuteta yhteismitallisiksi kohdiksi janalle tai voimakkaan negatiivisia tunteita käännetä millään fasilitointimenetelmällä positiivisiksi. Voi tapahtua itse asiassa aivan päinvastoin. Vaikeita, kovin latautuneita tunteita kenties padotaan entistä tiukemmin, kun niitä hieman nostetaan esiin ilman kunnollista pysähtymistä ja kohtaamista. Silloin ratkaisut jäävät pinnallisiksi ja pahimmillaan olotila organisaatiossa pahenee. Älä siis ryhdy itse nyrkkeilysäkiksi, vaan kannusta organisaatiota kohtaamaan myös negatiiviset tunteet ja hakemaan tilanteeseen tarvittaessa apua.

### ”Meillä on aika paljon semmosia hiljaisia tyypejä, joita on vaikea saada osallistumaan keskusteluun”

Fasilitoinnin ihana ominaisuus on lempeän napakka kannustaminen osallistumiseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että ihmisten ajattelutavat ovat hyvin erilaisia. Joillekin ajatusten ilmaisu ryhmässä on kerta kaikkiaan mahdotonta, koska he ajattelevat asiat aina ensin omassa mielessään. Ajatusprosessiin voi mennä paljon pidempi aika kuin mitä fasilitoitu sessio edes kestää.

Näennäisesti nämä

ihmiset toki silloin osallistuvat, ja heille on ”annettu mahdollisuus”. Tosiasiasa heitä ei kuitenkaan aidosti kohdata, sillä heidän tapaansa ajatella ja tuoda asioita esiin ei tunnisteta.

Menestyksekkään ratkaisun kannalta olennainen näkökulma saattaa jäädä kokonaan kuulematta, koska se syntyy vasta kenties seuraavana päivänä. Toimi siis fasilitoijana siten, että et ainakaan omalla toiminnallasi edistä ”toiseksi parhaita” ratkaisuja.

### ”Me ollaan nyt kokeiltu kaikkea, ja tarvitaan uusia ideoita ja energiaa”

Toisinaan diskuteeraaminen on keino välttää tosiasioiden näkemistä. Selvääkin selvempää silloin on, että tarvitaan uusia ideoita, mutta keneltä?

Joskus tavoitteeseen liittyvät asiat ovat täysin johdon itsensä tehtävissä. He ovat jopa saattaneet saada siihen runsaasti ideoita jo aiemmin, mutta ovat syystä tai toisesta päättäneet olla tarttumatta niihin. Näissä tilanteissa työyhteisön osallistaminen uudestaan ja uudestaan saattaa nostaa esiin melkoista turhautumista, pettymystä ja epäluuloa. Usein tähän tilanteeseen liittyy myös se, että johto loistaa tilanteessa poissaolollaan, toisinaan vain henkisesti, mutta usein myös fyysisesti. Silloin ”kohtaa-

mattomuus” voi olla varsin tiukastikin organisaatiokulttuurissa, ja sitä ei valitettavasti voi fasilitoinnilla korjata. Ethän siis huomaamattasi lupaa korjata kulttuuria, kun oikeasti voit korjata vain keskustelutapaa niissä tilanteissa, joissa olet läsnä.

### **”Meillä on täällä paljon sairaspöissaoloja, ja nyt mietittäis, että miten voitais kehittää työhyvinvointia”**

Työhyvinvointia aiheuttavat kuitenkin aivan eri asiat kuin työpahoinvointia. Jos fasilitoija haksahaa silloin tuottamaan ratkaisuja hyvinvoinnin lisäämiseen, niin hän jättää puolet ilmiöstä käsittelemättä. Ja toisaalta, kun ollaan näin aralla alueella ihmisten jaksamisessa ja työkyvyssä, on ehkä hyvä ensin purkaa tilannetta kokonaan muilla menetelmillä tai katsoa muiden asiantuntijoiden avulla, mistä kaikesta pahoinvointi muodostuu. Nämä asiat eivät fasilitoiden yleensä ratkea, vaan tarvitaan esimerkiksi muokkauksia ihmisten toimenkuviin ja työskentelyolosuhteisiin. Ideoita voi toki fasilitoinnilla etsiä, mutta varomattomalla osallistamisella huonovointiset syyllystyvät ja hyvinvoivat turhautuvat. Muista, että fasilitointi on vain yksi toimintatapa muiden joukossa, eikä lainkaan suunniteltu esimerkiksi uupuneiden ihmisten kohtaamiseen.

Fasilitointi on erinomainen tapa lisätä kohtaamista silloin, kun ongelmana on esimerkiksi osallistamisen vähyys ja uusien ideoiden puute vaikkapa organisaation perustehtävissä. Mutta kun ihmisiä on jo osallistettu, ja ongelmat ovat paljon monisyisempiä kuin mitä fläppipaperille mahtuu, on fasilitoijan syytä ottaa tuumaustauko. Silloin hän tekee palveluksen paitsi itselleen ja asiakkaalleen, myös koko fasilitoijayhteisölle. Se on myös eettisesti välttämätöntä, sillä vaikeisiin kohtaamistilanteisiin on omat, koulutetut ammattilaisensa. Suutarin on syytä pysytellä lestissään: fasilitoijan tehtävänä on keskusteluttaa ihmisiä ja nostaa esiin ratkaisuja silloin, kun se on turvallista, tehokasta ja suhteellisen energisoivaa kohtaamista!

### **Mielenkiintoinen kasvun paikka vai ammatillinen itsemurha?**

Fasilitoijan oma osaaminen kehittyä, kun hän altistaa itseään uusille tilanteille ja haasteille. Välillä voi olla vaikea päättää, ottaako jonkin haasteen vastaan vai ei. Silloin kannattaa kysyä itseltään, että jos juuri tämä asia olisi minulle kaikkein tärkein juttu omassa työpaikassani, saisinko fasilitoinnista turvallisesti ja kestävästi apua omaan työhöni? Jos vastaus on ei, niin ehdota tilaajalle vaikkapa moniammatillista yhteistyötä pelkän fasilitioinnin sijaan. Ei nimittäin välttämättä ole kestävä, jos sekä fasilitoija että fasilitoitavat ovat reilusti epämukavuusalueella. Jos taas koet, että fasilitoijana pystyt luomaan hyvän ja turvallisen kohtaamisen sekä fasilitoimaan kestäviä, eettisesti perusteltuja ratkaisuja, ota haaste vastaan! ▼

**Raisa Varsta** on fasilitoija, työnohjaaja ja liiketoiminnan ammatillainen, joka työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa lehtorina. Hän kouluttaa ja ohjaa opiskelijoita sekä ammatillaisia dialogisella ja voimavarakeskeisellä otteella. Hanketyössä hän paneutuu mm. systeemisen kehittämisen sekä uraohjauksen teemoihin. Raisaan voit törmätä myös yhteistyökumppaneiden työpajoissa sekä kouluttamassa uusia fasilitoijia. Koulutukseltaan Raisa on kauppatieteiden maisteri. Hän harrastaa yrittämistä, opiskelua sekä FasciaMethodia.



## **KÄYPÄ HOITO -SUOSITUKSIA verkkotapaamisiin**

*Pikagallup asiantuntijatehtävissä työskentelevien ystäväni parissa masentaa. Verkkokokoukset saavat murska-arvion. Tekniikka tökkii, ihmiset eivät osallistu, kukin puuhaa mitä lie omiaan ja aikaa hukataan, olisi oikeitakin töitä tehtävänä. Vuorovaikutus, aito kohtaaminen ja lopulta varmaan kuullun ymmärtämisenkin taito katoavat, kun puhuva pää paasaa omaa epistolaansa kutistaen muut passiivisiksi tietotulvan uhreiksi. Ei ihme, että ahdistaa.*

### **Fasilitoinnista lääkettä ahdistukseen**

Olen kollegoideni Minna Kaihovirran ja Pertti Vilppaan kanssa pohtinut vuorovaikutuksen ja kohtaamisen roolia verkkotapaamisissa jo useamman vuoden ajan, kun olemme vetäneet Opetushallituksen rahoittamaa opetushenkilöstön täydennyskoulutusta verkkototeutuksena.

Ihan alusta asti meille oli selvää, että haluamme webinaareissamme panostaa vuorovaikutukseen meidän kouluttajien ja osallistujien välillä sekä ennen kaikkea osallistujien kesken.

Tavoitteenamme on ollut näin vahvistaa osallistujien ryhmäytymistä ja sitoutumista oppimiseen. Suunnittelemmekin jokaiselle tapaamiskerralle useita erilaisia vuorovaikutuksen hetkiä vähintään 10 minuutin välein hyödyntämällä osallistavia virtuaalifasilitoinnin keinoja.

Palaute on ollut rohkaisevaa. Osallistajat ovat kiitelleet rentoa meininkiä ja vuorovaikutteisuutta. Mainitsipa joku jopa, että turvallinen ja osallistava ilmapiiri oli saanut aikaan sen, että verkkotapaamisia – uskomatonta kyllä – oikein odotti. Voisiko fasilitoinnin keinoista siis löytyä lääke ystäväni digiahdistukseen ja verkkokokouskammoon?

**” Osallistaminen on osallistamista, vaikka voissa paistaisi. Jos osaat osallistaa kasvokkaisissa tapaamisissa, niin osaat osallistaa myös verkossa.**



## Hoidon suunnittelu

Väitän, että osallistaminen on osallistamista, vaikka voissa paistaisi. Jos osaat osallistaa kasvokkaisissa tapaamisissa, niin osaat osallistaa myös verkossa. Onnistunut ja osallistava työpaja ei kuitenkaan synny sattumalta, ja vielä harvemmin vuorovaikutuksen ja kohtaamisen hetkiä tapahtuu spontaanisti verkossa. Tämä kaikki vaatii suunnittelua, luovaa ajattelua sekä hitusen teknistä osaamista ja epävarmuuden sietokykyä. Jos sinäkin olet huolissasi kollegoidesi verkkokokouskestävyydestä, niin seuraavassa suosituksia hoitotoimenpiteiksi.



### DIAGNOOSI: PUHUVAN PÄÄN SYNDROOMA

**Oireet:** monologisuus, vaikeus kohdentaa katsetta tai puhetta

**Hoito:** ryhdy rohkeasti oman elämäsi aamu-TV:n vetäjäksi

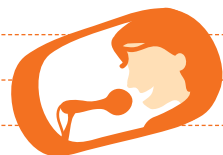
Jutusteleva tyyli luo dynamiikan vaihtelua myös pidemmissä paasauksissa, elävöittää kerto- maasi ja rentouttaa – myös sinua. Kuvittele mielessäsi osallistujat samaan tilaan itsesi kans- sa, kohdena puheesi suoraan heille ja luo tunne katsekontaktista ja läsnäolosta katsomalla suoraan kameraan.

Nämä vinkit on helppo sisällyttää mihin tahansa verkkotapaamiseen. Vaikka kyse onkin lähin- nä vuorovaikutuksen ja osallistamisen illuusiosta, toimii tämä taso tärkeänä osana kokonai- silmapiiriin luomisessa. Onnistuneen ja osallistavan verkkotapaamisen kivijalka on siis varsin yksinkertainen. •

### DIAGNOOSI: YKSINPUHUMISEN OIREYHTYMÄ

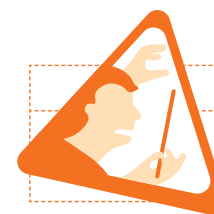
**Oireet:** itsekseen puhuminen, reagointialiherkkyys

**Hoito:** löydä oma sisäinen chat-juontajasi



Yksinkertaisimmatkin verkkokokouksympäristöt mahdollistavat osallistujien osallistamisen chatin avulla. Erityisen toimiva chat on silloin, kun osallistujia on runsaasti tai kameran ja mikrofonin käyttö ei ole osallistujille mahdollista. Rohkaise osallistujia chatin käyttöön alusta pitäen, ja muistuta heitä säännöllisesti chatin mahdollisuudesta. Muista reagoida vastauksiin ja chat-keskusteluun. Mikään ei tapa intoa ja uskoa verkkokokouksiin yhtä tehokkaasti kuin se, että kaikki huolella chatiin kirjatut huomiot, kysymykset, kommentit ja humoristiset väliheiot jäävät ilman ansaitsemaansa huomiota.

Internetin ihmeellinen maailma on myös täynnä erilaisia digitaalisen vuorovaikutuksen mahdollis- tavia työvälineitä, kuten virtuaalisia muistitauluja (hah! post-it-laput eivät puutu virtuaalifasilitoin- nistakaan) tai vaikkapa sanapilvisovelluksia, joita voit rohkeasti hyödyntää fasilitoidun työpajasi eri vaiheissa. Pyydä osallistujia esimerkiksi jakamaan työpajan aiheeseen liittyviä näkemyksiään, huoliaan tai kysymyksiään virtuaalisella muistitaululla. Muistitaulun annista on helppo tehdä jatkokysymyksiä, joihin osallistajat voivat vastata esimerkiksi chattiä tai kameraa ja mikrofonia hyödyntäen. Muistitauluun kirjatut näkemykset myös vahvistavat yhteisen ymmärryksen luomista käsiteltävästä aiheesta, jotta jatkossa yksi ei puhuisi aidasta ja toinen aidan seipästä. •



### DIAGNOOSI: YKSINTEKEMISEN PURISTUSTILA

**Oireet:** paine tehdä itse

**Hoito:** päästä sisälläsi asuva seremoniamestari irti

MC Fasilitoija ohjaa prosessia, pitää tunnelmaa ja energiatasoa korkealla, mutta ohjel- manumeroista vastaavat osallistajat. Seremoniamestarina innostat osallistujat pohtimaan tapaamisen teemaan liittyviä kysymyksiä, tuottamaan ideoita ja ratkaisuja tai työstämään toimintasuunnitelmaa pienryhmissä, ja jakamaan työnsä tuloksia myös muille.

Verkkotapaamisissa yhteisiä teemoja ja kysymyksiä voi tunnistaa hyödyntämällä esimerkiksi chattia tai virtuaalista muistitaulua. Useissa muistitauluissa on mahdollisuus äänestää tai ty- kätä ehdotuksista, joten saat helposti näkyviin ne kysymykset tai teemat, jotka tällä hetkellä kiinnostavat osallistujia ja jotka kannattaa ottaa jatkokäsittelyyn.

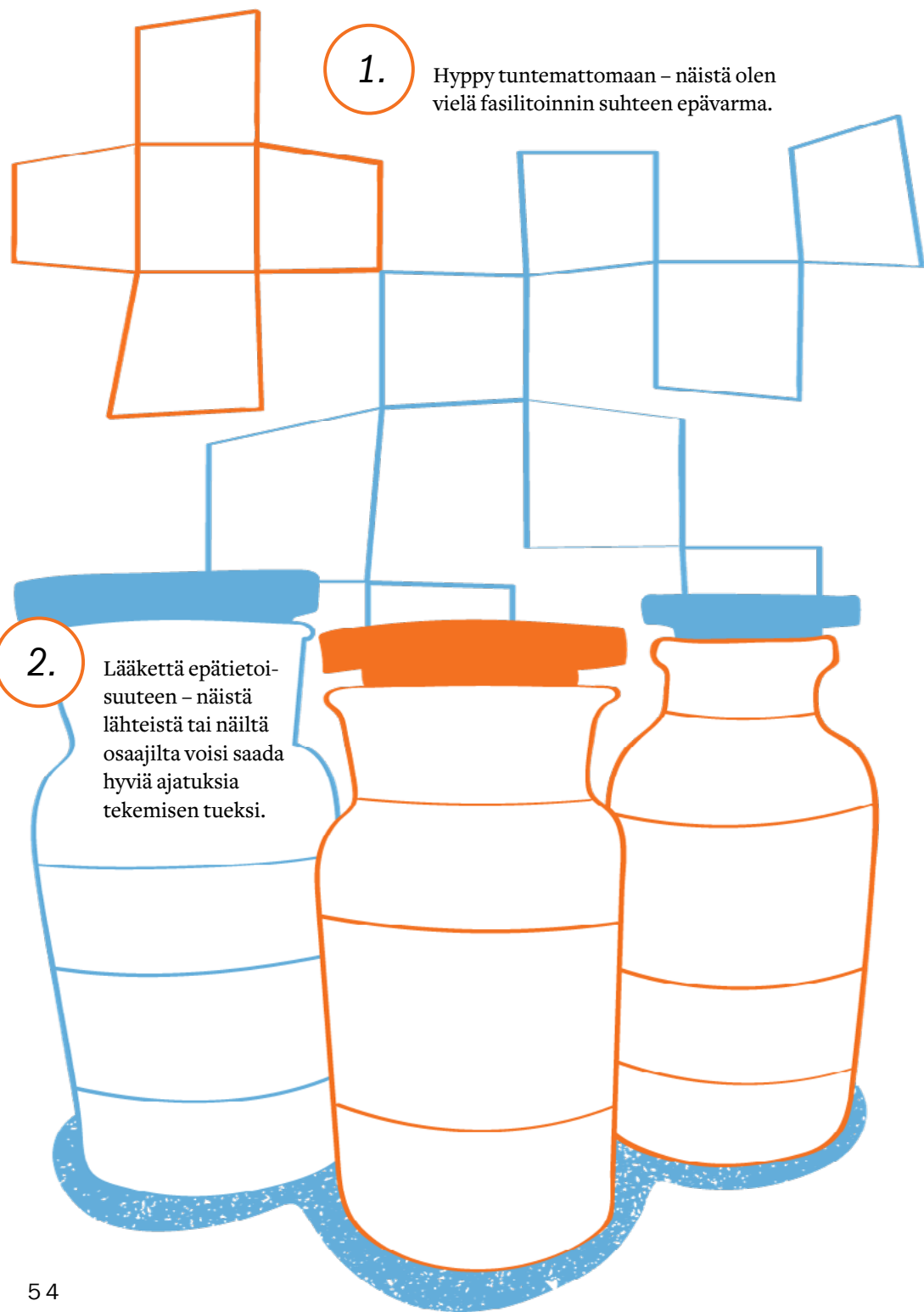
Jako pienryhmiin voidaan tehdä eri tavoilla. Monet verkkokokouksalustat mahdollistavat automaattisen ryhmäjaon (ns. breakout rooms), jolloin järjestelmä jakaa osallistujat tasako- koisiin ryhmiin ja avaa heille oman erillisen ryhmätötilan, jossa osallistujat pääsevät omalla äänellään ja kuvallaan työskentelemään yhdessä. Jos haluat antaa jokaiselle osallistujalle ensin mahdollisuuden valita sen teeman, jota haluaisi päästä työstämään pidemmälle, voit avata jokaiselle teemalle oman erillisen chat-ruudun (jos verkkoalusta sen mahdollistaa). Osallistuja kirjaa nimensä siihen teemaan, jota hän haluaisi päästä työstämään pidemmälle. Jatkotyöstäminen voi tapahtua erillisissä ryhmätötiloissa tai vaikkapa hyödyntämällä erilai- sia yhteisöllisen tiedontuottamisen mahdollistavia työvälineitä, kuten esimerkiksi pilvidoku- mentteja, joita osallistajat voivat työstää samanaikaisesti.

Pienryhmätyöskentelyn tuloksia voit purkaa vaikka niin, että ryhmien edustajat kertovat omalla äänellään ja kuvallaan ryhmien työskentelystä kaikkien kuullen. Muut voivat kommentoida, täydentää ja kysellä lisää chatin kautta. •

## Lääkitys kohdillaan

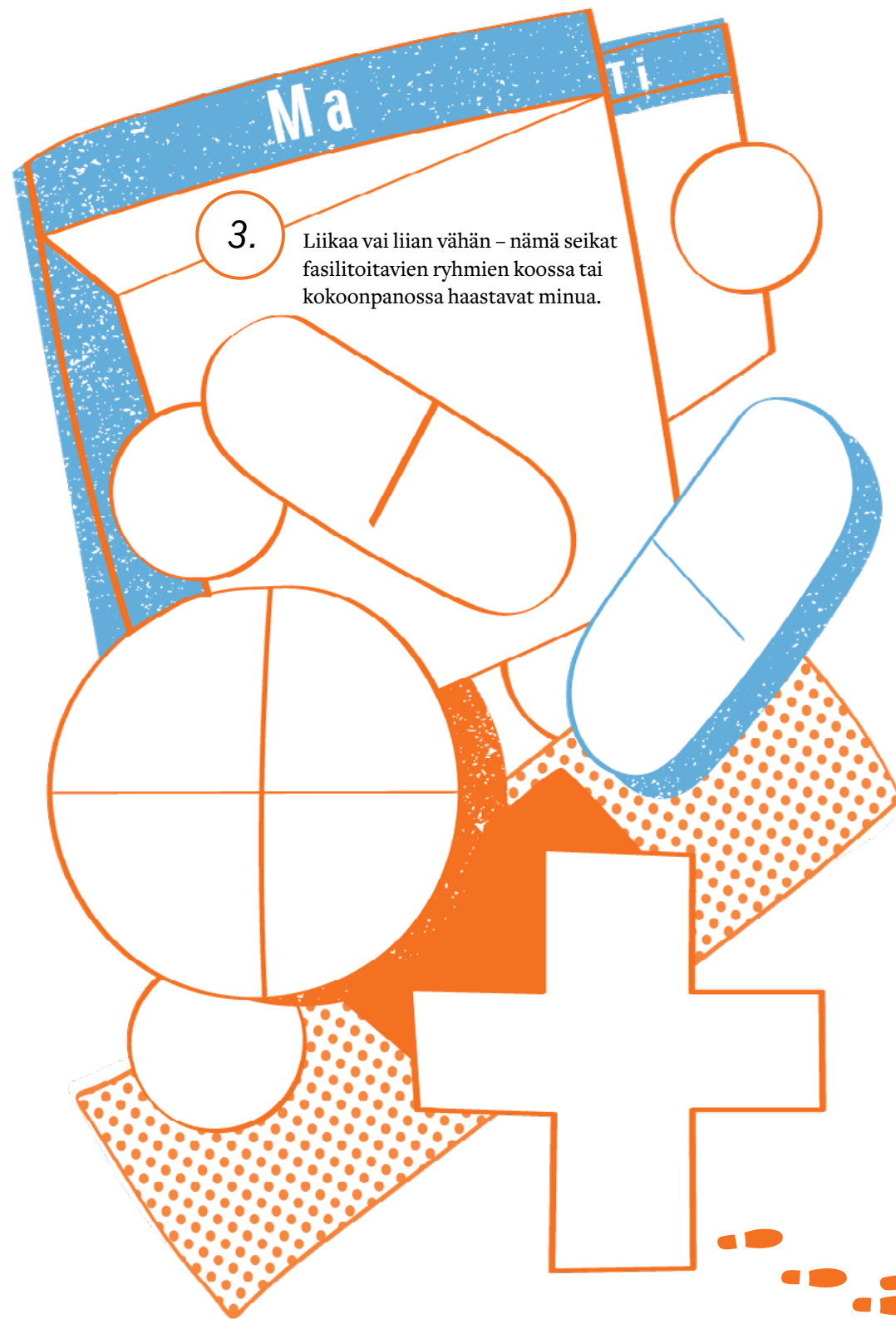
Kun lääkkeen annostus on kohdillaan, moni asia sujuu sutjakkaammin. Vuorovaiku- tuksen ja osallistamisen tietoisella suunnittelulla verkkotapaamisista voi parhaim- millaan tulla yhteistoiminnallisia kohtaamisen paikkoja, joihin osallistumista jopa odotetaan. ▼

**Anne-Mari Raivio** on fasilitoija, lehtori ja digimentori Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Hän uskoo kohtaamisten ja läsnäolon merkitykseen kasvokkaisessa ja digitaalisessa opetuksessa sekä toimivassa työyhteisössä. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Anne-Mari haluaa innostua ja oppia, kehittää ja soveltaa. Vapaa-ajallaan hän lataa akkuja joogamatolla tai kotisohvalla.



1. Hyppy tuntemattomaan – näistä olen vielä fasilitoinnin suhteen epävarma.

2. Lääkettä epätietoisuuteen – näistä lähteistä tai näiltä osajilta voisi saada hyviä ajatuksia tekemisen tueksi.



3. Liikaa vai liian vähän – nämä seikat fasilitoitavien ryhmien koossa tai kokoonpanossa haastavat minua.

# Fasilitointi TAIPUU MONEKSI



” Fasilitoijan tärkein tehtävä on kohtaamistahdon virittäminen.



## KOKEILISITKO RUNOUTTAVAA TYÖOTETTA? – Fasilitoiva runo helpottaa vaikeiden asioiden puheeksi ottamista

**Tapahtumapaikka ja tilanne:** Haikon kartano, Porvoo, Suomen työnohjaajat ry:n työnohjauskonferenssi, kesäkuun 8. päivä vuonna 2018, aikaa kaksi tuntia. Työpaja Runoutus työnohjausmenetelmänä, yhdeksän osallistujaa ja kaksi vetäjää.

**Aihe:** Sellainen työhön liittyvä asia, josta on vaikea kertoa muille.

**Jutun juoni:** menetelmän taustalla vaikuttavan ajattelun kuvaus, tapauksertomus työpajan sujumisesta, pajaan osallistuneen kokemuksia.

**Tyylilaji:** lyyris-esseistinen, kuvaileva, kommentoiva.

Runon avulla voi välittää kokemuksia eri tavalla kuin arkikielellä. Fasilitoiva runo on luonnostelua, elämismaailmojen hahmottelua. Se virittää runollisen maailmasuhteen ja noutaa ihmeteltäviksi asioita, jotka muutoin jäisivät ilmaismatta. Fasilitoijan tehtävä on suunnata toiminta niin, että henkilökohtaisetkin kokemukset voidaan sanallistaa ja tuoda yhteisöllisen tutkiskelun kohteeksi. Tätä kutsun runouttavaksi työotteeksi.

Runous on henkilökohtaisten tuntuksien ilmaisemista. Se on intersubjektiviivista kieltä, ihmisen viesti toiselle ihmiselle. Kaikille ja kenelle tahansa suunnattu abstrakti käsitekieli, jota käytetään esimerkiksi työyhteisöjen strategioiden ja visioiden sanoittamisessa, jää usein hattaran kaltaiseksi; se

on sokeroitua mutta sitä on vaikea pureskella. Kokemus jää etäiseksi, merkitykseltään vaivoin hahmotettavaksi.

### Oma ääni kuuluviin

Käsitekieli on yleistä ja likimääräistä. Se kuulostaa ymmärrettävältä mutta usein se jää sanahelinäksi, josta on vaikea saada otetta: mitä tämä tarkoittaa minulle, käytännössä, ylihuomenna? Ajatellaanpa sanaa *dialogisuus*. Se kalskahtaa toivottavalta, mutta mitä

se tarkoittaa yksilöllisenä ja yhteisöllisenä kokemuksena. Mistä voi päätellä, että kaksi ihmistä on keskenään dialogissa? Miltä dialogi tuntuu omassa kehossa, mikä on siinä olennaisinta? Mitenkäs suu nyt pannaan?

Vuorovaikutuksen ja olemassaolon kannalta on tärkeää löytää oma ääni, oma totuus, oma tapa ajatella – ja vertailla niitä muiden kanssa. Runouttavan työtteen tavoite on murtaa rutiininomaisen työpuheen kaavoja ja päästä pintaa syvemmälle,

”**Fasilitoijan tehtävä on suunnata toiminta niin, että henkilökohtaisetkin kokemukset voidaan sanallistaa ja tuoda yhteisöllisen tutkiskelun kohteeksi.**

purkaa selviöitä ja kurkistaa sanojen taakse. Tarkoitus on arjen näkeminen runouden kautta, sanallistaa sitä uusien tavoin, antaa arvoa omille ja muiden havainnoille, päästä kuuluville ja näkyville keskeneräisenä ihmisrodun edustajana.

Runouttava työote kutsuu esiin kirjoittavan minän. Se ilmaisee ja punnitsee kokevan minän havaintoja ja tuntemuksia ja samalla ottaa niihin etäisyyttä, katselee itseään hieman ulkoa, joskus vinostikin. Kirjoittavan minän virittäminen antaa luvan hapuilla, kysyä outoja, hämmentyä ja kokeilla. Kirjoittavan minän avulla voi tutkia, mitä työyhteisö merkitsee, miten oma perustehtävä koetaan, miten toimia muiden kanssa ja miten työhön liittyvät käsitteet ymmärretään.

### Sanojen mullistava voima

Esittelin fasilitoivaa runoa kollegani *Erkki Kuparin* kanssa Haikon kartanossa alkukesästä 2018. Järjestimme Suomen työnohjaajat ry:n konferenssissa runoutustyöpajan, jossa oli yhdeksän osallistujaa. Pajan jälkeen haastattelin yhtä osallistujaa; hänen kommenttinsa on merkitty lainausmerkein.

Tilaisuus aloitettiin cocktail-kutsut -menetelmällä, jonka aikana jokainen jutteli jokaisen kanssa ja kertoi, mistä oli tullut ja millä mielellä parhaillaan oli. Luottamuksen saavuttaminen on tärkeää tilanteessa, jossa aiotaan kolkutella itse kunkin yleensä salassa pysyviä ovia. Tutustumiskierros kesti lähes puoli tuntia eli neljäsosan työpajan kokonaisajasta.

Sitten mentiin suoraan asiaan. Menetelmän taustoja ei esitelty. Tehtävänä oli kirjoittaa summamutikassa sanoja tai lauseita aiheesta *Sellinen työhön liittyvä asia, josta on vaikea kertoa muille.*

”Alkujärjestäytyminen runopajaan jännitti. Epäilin sitä, lienenkö oikeassa paikassa eli sitä, osaanko tai ovatko kaikki muut osallistajat taitavampia, jopa kirjallisuuden tai runouden asiantuntijoita. Orientaatio toimi hyvin eikä ensimmäinen kirjoituskerta tuottanut vaikeuksia, ei seuraavakaan. Sanoma muuttui ytimekkäämmäksi eri kirjoituskertojen välillä, runollisemmaksi? Se etäännytti sopivasti itselle vaikeasta aiheesta. Toisaalta oli palkitsevaa saada lukea toisen (ventovieraan!) laatima runo hänelle merkityksellisestä hetkestä tai asiasta. Myös ryhmäytymistä tapahtui – olimme yhteisellä ja hyvin henkilökohtaisella asialla!”

Osallistujat lukivat lauseensa ääneen muille osallistujille, jotka esittivät kysymyksiä ja kommentoivat kuulemaansa. Näin omiin kokemuksiin sai moninkertaisen etäännytyksen: miten ilmaisen asian itselleni, mitä kuulen asioistani, kun luen niistä muille – ja mitä uusia ajatuksia herää muiden tekemistä kysymyksistä ja kommenteista. Lisäksi teksti annettiin jollekulle toiselle ääneen luettavaksi, jolloin kuuli omat tuntemuksensa toisin äänenpainoin ilmaistuna. Lopuksi osallistujat muokkasivat uudet tekstit luettavaksi pajan päätteeksi.

”Omassa runossani oli olennaista vaihtaa neuvon mukaisesti kollegan nimi todellisuutta vastaavaksi, hienotunteisesti en alkuun ollut käyttänyt hänen omaa nimeään. – En edelleenkään ”sinut” tuon kokemukseni kanssa, mutta runoutus auttoi jäsentämään sitä tai ehkä jopa vähentämään siihen liittyvää emotionaalista latausta. Ja suhtautumisessa kollegaani – asialliset välit vähän etäämpää epäluottamuksesta huolimatta.”

### Kaikesta on hyvä puhua

Palautteessa korostui vetäjien ”*minimalistinen ote*”. Pääosassa olivat osallistujat ja heidän vaikeat asiansa. Aiemmissa vastaavissa runoutuksissa aiheet olivat olleet ehkä helpompia, kuten työyhteisön merkitys itselle tai yhteinen työnkuvaan liittyvä konstikas asia.

Puheenvuorot käsitelivät runossa kerrottua henkilökohtaista vaikeaa asiaa, ja niissä löydettiin mahdollisia syitä, seurauksia ja asian korjausehdotuksia. Avoimia ja tarkentavia kysymyksiä tehtiin paljon. Kaikki lukivat oman tekstinsä ääneen ja altistivat itsensä muiden tulkittavaksi. Yksi osallistuja halusi lukea oman runonsa kuultuaan muiden runot ja keskustelun, vaikka oli siitä aluksi kieltäytynyt.

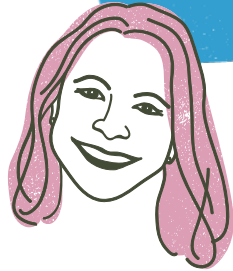
Fasilitoivan runon tarkoitus ei ole olla terapiaa, mutta se voi käsitellä omaan työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita terapauttisesti. Näin sillä on selvä kytkös työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen:

”Tuntuu korkealentoiselta sanoa tämä mutta sanon kuitenkin: tulin runopajasta jotenkin erilaisena takaisin. Oletan syyksi sen terapeuttisuuden ja kollektiivisuuden ja voimaannuttamisen. Minulle sopiva menetelmä, oletan.” ▼

”**Pasi Lankinen** työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa suomen kielen ja viestinnän yliopettajana. Koulutukseltaan hän on filosofian tohtori ja työnohjaaja, joka on ottanut osaa myös moniin fasilitoijakoulutuksiin. Erkki Kuparin kanssa hän on kehittänyt poeettisen työpajan, jonka avulla voi tutkia omaa työtään ja siinä vastaan tulevia askarruttavia asioita.



”  
Fasilitoijalla on vain hyviä päiviä:  
innostus tarttuu – ja myös sen puute.



## PELIN MELSKEESSÄ tuppisuukin ratkeaa puhumaan

Ilmassa on jännitystä ja ripaus uteliaisuutta. Olet fasilitoimassa työpajaa ammattilaisille. Joukolle kollegoita, joiden odottavien silmäparien tuijotuksen tunnet seuraamassa liikkeitäsi, kun valmis-

telet tilaa yhteistä työskentelyä varten. Kokemuksesta riippuen olet enemmän tai vähemmän hermostunut ja samalla pohdit, millaista ryhädynamiikkaa seuraava tunti tuo tullessaan. Edessäsi saattaa olla epäilystä, pinnan alla kuplivia valtataisteluita ja konfliktejäkin, mutta myös hienoja jakamisen hetkiä.

Jos tilannekuvaus tuntui tulta, olet kulkenut samankaltaista polkua kanssani. Olen palannut noihin fasilitointiurani alkupään tunnelmiin usein työurani aikana. Oman fasilitointityöni kannalta keskeinen harppaus eteenpäin on tapahtunut pelillistämisen kautta. Tässä tekstissä pohdin asiantuntijafoorumeille räätälöidyn hyötypelin etuja ja haasteita. Pilottiympäristöni on valtakunnallinen ESR:n rahoittama Osallistamalla osaamista -toimenpidekokonaisuus, jota koordinoidaan luotsaamani Osuma-nimisen hankkeen puitteissa.

### Osuma-pelin esittely

Osuma-peli on ryhmiksi jaettujen tiimien (vähintään 2–4/pelilauta) ajattelun yhteen tuomiseen tähtäävä hyötypeli. Pelissä liikutaan nopan pohjalta ”jumeja” ratkaisten. Jumit ovat pelin tekijän jokaista peliä varten rakentamia haasteita, joita kilpailevat tiimit yrittävät ratkaista. Jumi voi olla esimerkiksi kysymys ”asiakkaanne lähtee leveä hymy huulillaan esityksesi tänne, mitä on tapahtunut?”. Tiimien vastauksia arvioidaan ja ne saavat pisteitä. Jumit voivat olla puhtaasti sanalliseen toimintaan pohjautuvia, mutta myös toiminnallisia. Pelifasilitoija valmistele pelin siten, että jumien kautta tulevat käsitellyksi halutun ilmiön keskeiset näkökulmat, jolloin prosessin myötä syntyy yhteinen ymmärrys ilmiöstä. •

### Vauhtia Osuma-pelistä

Vaikka digipelit ja erilaiset sovellukset elävät ajasamme vahvoina, käsittelen tekstissäni ihan perinteisiä lautapelejä. Niiden kehittämistyön äärellä ovat toimineet aiemmin Sanna Ristaniemi ja Susanna Snellman (2012). Peliä on jatkojalostettu Osuma-hankkeessa (osuma.metropolia.fi): sääntöjä on helpotettu ja itse peliformaatti on muokattu helpommin omaksuttavammaksi ja fyysiseltä kooltaan pienemmäksi. Fasilitoinnin pelillistäminen madaltaa monesti kynnystä toimia fasilitoijana. Peleissä on mekaniikat, sisäänrakennettu kilpailuvietin ohjaama dynamiikka, ja kokemuseni mukaan peleihin heittäytyään varsin innokkaasti mukaan.

Pelitutkija Sonja Ängeslevä (2014) liittyy peliin vahvoja tunnelmailmaisuja kuten sitoutumista, elämyksellisyyttä ja jännittävyttä. Pelien elementeiksi ja edellytyksiksi mainitaan myös vapaus epäonnistua, mielenkiinnon kasvaminen, tarina, nopea palaute, tavoitteellisuus, riittävä haasteellisuus (Kapp 2012) sekä sitoutuminen ja nautinnollisuus etenkin haastavien tehtävien pelillisessä ratkaisussa (Patricio & Morozumi 2018). Melkoinen joukko piirteitä, joita fasilitoija ottaa mielellään avukseen.

### Havaittuja karikkoja ja niiden ohi luotsaamisen reittejä

Pelillisuus on parhaimmillaan leikkilistä ja hauskaa, mutta ei sovi kaikille. On niitä, jotka lähtökohtaisesti eivät pidä peleistä, eivätkä yhdessä ”leikkimisestä” etenkin asiantuntijafoorumeissa. Ja meissä aikuisissakin on niitä, joille häviäminen ei ole vaihtoehto ja peli voi muuttua liiankin totiseksi. On myös muistettava, että mikä tahansa aihe ei sovi pelaamiseen. Kokemukseni mukaan tulee välttää tietokilpailu-tyyppisiä tehtäviä ja suosia sellaista mielipiteen vaihtoa, jossa keskustelun aiheena olevaan ongelmaan ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Esimerkiksi Osuma-pelissä käytämme usein soveltavia tehtävänantoja.

Itse peli saattaa hyötyä toiminnallisista tehtävistä, jotka luovat usein innostavan dynamiikan. Kolikon kääntöpuoli on, että meillä jokaisella on omat mukavuusrajamme, joiden ylittäminen etenkin asiantuntijafoorumeissa on pelottavaa. Pelin tehtävät tuleekin räätälöidä siten, että ne voi suorittaa pysyen omalla mukavuusalueellaan. Silloin epäilevästi suhtautuvakin henkilö uskaltaa paremmin antautua mukaan pelihetkeen ja hetkittäin jopa innostua tavasta jakaa ajatuksia pelin mekanismien ohjaamana.

Pelateissa ryhmän sosiaaliset roolit saattavat muuttua positiivisella tavalla. Esimerkiksi opiskelija, opettaja, esimies ja alainen kykenevät puhumaan tasavertaisemmin pelin ohjaamana kuin normaalissa arjessaan. Tämä ei tapahdu kuitenkaan automaattisesti, vaan useimmiten pelifasilitoijan tulee tietoisesti pyrkiä manipuloimaan pelitilannetta siten, että osallistujien väliset totut valta-asemat rikkoutuvat – edes hetkellisesti.

## Asiantuntijuus ja pelifasilitoijan rooli

Pelimekanismin sisään on rakennettu ryhmädynamiikkaa, joka liittyy usein jonkinlaiseen psykologiseen sopimukseen pelituokion hengestä. Siirrot ja ydintoiminnot on määritelty, mutta pääosa pelin hengestä kummunee jokaisen osallistujan lapsuus- ja nuoruuskokemuksista. Nämä kokemukset luovat

yleensä myös ajatuksen pelistä leikkinä ja hauskana ajanvietteenä. Asiantuntijalle saattaa nousta helpostikin mieleen kysymys siitä, tuleeko otetuksi enää Todellisena Asiantuntijana, jos tulee heittäytyneeksi leikkisempiin fasilitoinnin välineisiin – kuten tässä tapauksessa hyötypelitoimintaan.

Asiantuntija on tyypillisesti keskittynyt sisällön asiantuntijuuteen. Pelillisuus haastaa ryhmän tuntemisen äärelle: kuuntelemaan mitä ryhmässä puhutaan, reagoimaan ja tulkitsemaan kuultua, vetämään yhteen kokemusta ja varmistamaan, että kaikki pelaajat tulevat kuulluksi ja löytävät mahdollisimman hyvin itselleen sopivan roolin. Näennäisesti helppo, mekaanisiksikin rakennettu työkalu vaatiikin ihmisten välisen vuorovaikutuksen, dynamiikan ja dialogin haasteeseen vastaamista.

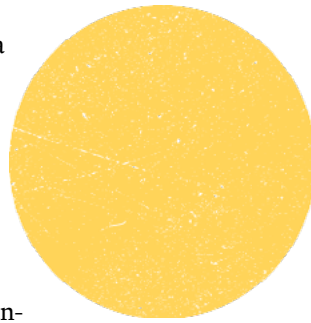
Asiantuntijaroolissa on tottunut kohtamaan paikallaolijoiden odotukset sisällön osalta. Miten käy, jos osallistujat eivät lähdekään mukaan peliin? Onko olemassa riski, että asiantuntijan uskottavuus murenee roolivaihdon myötä? Toisinaan käy niin, että ryhmä ei innos-

” **Fasilitoijan kyky summata keskustelua ja paikantaa sieltä keskeisiä näkökulmia on kriittisen tärkeä.**

tukaan eikä ota vastuuta osallistumisestaan ja dialogista. Tuolloin voi olla helpointa pysäyttää peli parin kierroksen jälkeen ja palata perinteisen asiantuntijuuden areenalle puhumaan ja välittämään informaatiota ja ohjaamaan selkeämmin määriteltynä ryhmän ajatusten vaihtoa päivän aiheesta.

## Pelin summaaminen on fasilitoijan taidonnäyte

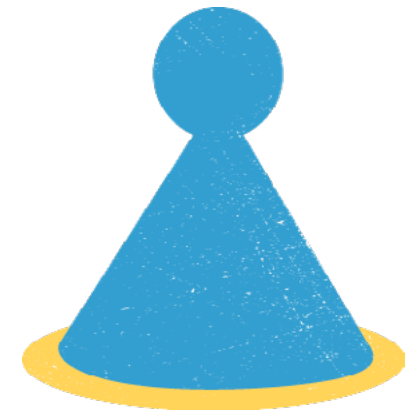
Pelin optimaalinen kesto on 45–60 minuuttia. Pelin jälkeen on löydettävä aikaa koota huomiot, sopia millaisiin tuloksiin päädyttiin ja tarpeen mukaan pohtia, millaisia toimenpiteitä voisi yhdessä suunnitella. Tässä fasilitoijan kyky summata keskustelua ja paikantaa sieltä keskeisiä näkökulmia on kriittisen tärkeä. Fasilitointi on



” **Fasilitointi on ryhmäprosessien ohjaamista ja helpottamista siten, että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin.**

Tuhlatuksi koetun ajan ja hedelmällisen pelituokion välinen ero on uskoakseni juuri tuo purkamisen hetki: summaus ja sen huomaaminen, että pelin aikana on keskusteltu merkittävistä asioista ja löydetty eri osallistujien näkökulmista syntynyt yhteinen ymmärrys käsitellystä asiasta. ▼

” **Katri Halonen** on fasilitoija, projektiluotsi ja johtajuuden opettaja, joka työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuurituotannon yliopettajana. Hän koordinoi 20 hankkeen ja yli 80 organisaation voimin toteutettavaa valtakunnallista Osallistamalla osaamista EU-ohjelmaa fasilitoivalla ja osallistavalla otteella. Katrin erityisalueita on projektitulosten hyödyntäminen ja käyttöön ottaminen. Koulutukseltaan hän on sosiologian tohtori ja musiikkitieteen lisensiaatti. Katri etsii sisäistä Ramboaan combat-tunneilla ja potee kyltymätöntä elämysten nälkää.



Lähteet:

Kapp, K. M. 2012. Games, gamification and the quest for learner engagement. T+D 6/212, 65–68.

Patricio, Rui & Morozumi, Rei 2018. Gamification for service design and Innovation: ideaChef® method and tool. Linköping University Electronic Press, 1212–1228. <http://www.ep.liu.se/ecp/150/105/ecp18150105.pdf>. Luettu 8.2.2019.

Ristaniemi, Sanna & Snellman, Susanna 2012. Mitäs peliä sitä oikein pelataan? Vyyhti-hanke. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki. <http://vyyhti.metropolia.fi/tuloksia/mitas-pelia-sita-oikein-pelataan/>. Luettu 5.2.2019.

Ängeslevä, Sonja 2014. Level up: työruutiinit peliksi. Talentum, Helsinki.



## MENTOROINTIMALLIN RAKENTAMINEN HUSin Syöpäkeskukselle

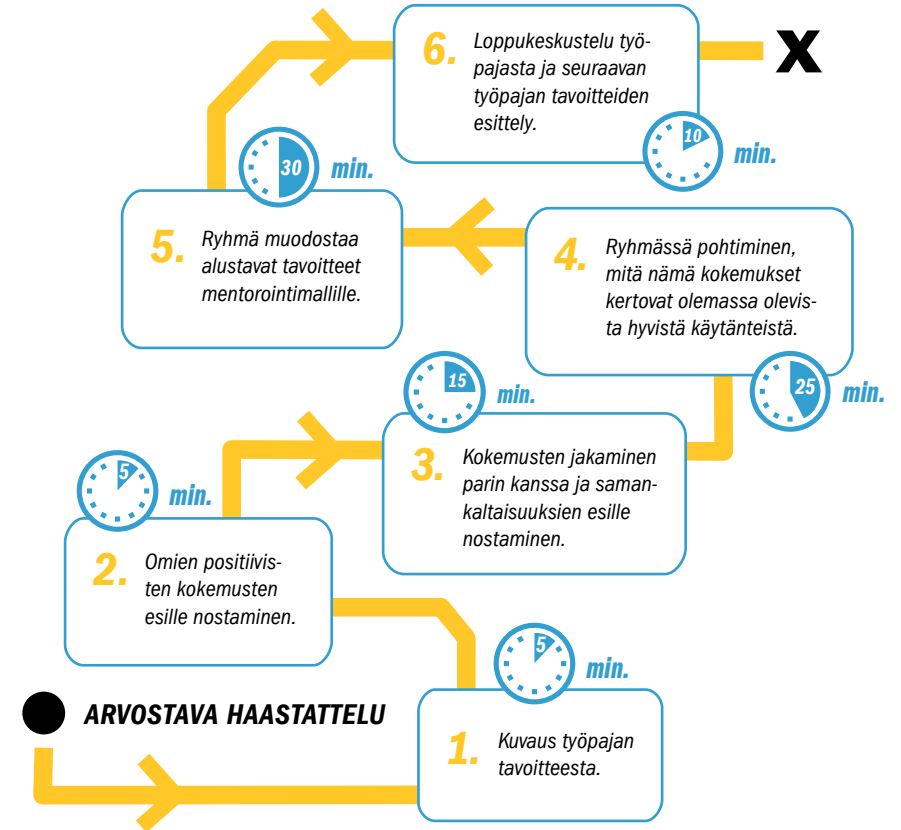
HUSin Syöpäkeskus ja Metropolia Ammattikorkeakoulu ovat yhdessä kehittäneet syöpähoitajille räätälöidyn EmCan© -valmennusohjelman (Empowering cancer nurses' and radiographers' knowledge and professional growth). Saadessani tehtäväksi rakentaa mentorointimallin osaksi tätä valmennusohjelmaa mietin, miten voin ikinä onnistua rakentamaan jotain sellaista, joka oikeasti palvelisi syöpäkeskuksen hoitotyöntekijöitä. Tiesin heti, että en halua missään nimessä lähteä muotoilemaan tai sovittamaan heille jotain jo olemassa olevaa mentorointimallia. Ajattelin, että syöpäkeskuksen hoitajilla on paras tietämys siitä, minkälainen mentorointimalli syöpähoitajien hoitotyön arkeen sopii.

Fasilitoijan tehtävänä on tukea ja rohkaista osallistujia tuottamaan parasta mahdollista ajattelua yhteisen päämäärän ja jaetun vastuun saavuttamiseksi (Kaner & Lind & Toldi & Fisk & Berger 2007). Toisaalta fasilitoijan tulisi olla neutraali, jotta ryhmän kaikki jäsenet voivat hänet hyväksyä. Fasilitoija ei tee päätöksiä. (Shwarz 2005.) Syöpäkeskukselta saamani tehtävä määritteli myös oman roolini. Koska kyseessä oli mentorointimallin rakentaminen, ajattelin, että fasilitoijana minun tulee olla enemmän taka-alalla, hieman hajuton ja mauton, mutta jollakin tavalla innostava sekä kannustava.

### Fasilitointimenetelmät haltuun – onnistumisia ja karikoita

Aloitin työpajojen suunnittelun perehtymällä olemassa oleviin fasilitoinnin erilaisiin menetelmiin. Hyvä opas oli Kanerin ym. (2007) kirja ”Facilitator’s Guide to Participatory Decision Making”. Kirja jäsensi ajatuksia fasilitoijan roolista aina eri fasilitointimenetelmiin asti. Toinen hyvä opas vasta-alkajalle oli myös Summan ja Tuomisen (2009) ”Fasilitaattorin työkirja”.

Kuvio 1. Arvostava haastattelu (mukailten Kupias & Salo 2014, kuvitus Tanja Kaillio).



### Arvostavan haastattelun menetelmällä hyvät käytänteet esiin

Koska työpajojen tavoitteena oli samanaikaisesti olla sekä tehokkaita että voimaannuttavia mallin rakentamisen tilanteita, sopi menetelmäksi arvostava haastattelu. Arvostavan haastattelun fasilitointimenetelmällä autetaan organisaation asiantuntijoita tunnistamaan olemassa olevat hyvät kokemukset ja hyvät käytänteet. Tässä työpajassa tavoitteena oli hyvien käytänteiden lisäksi luoda tavoitteet tulevalle mentorointimallille.

Työpajan alkuvaiheissa keskityttiin henkilökohtaisiin kokemuksiin mentoroinnista tai perehdytyksestä. Ensin aihetta pohdittiin yksin ja sitten kokemuksia vaihdettiin parin kanssa. Samalla parit keskustelivat siitä, mitkä kokemukset yhdistävät heitä. Lisäksi pohdittiin, mitkä tekijät olivat näiden positiivisten kokemusten takana. Kolmas vaihe käsitti ryhmän yhteisen keskusteluosuuden positiivisista mentorointikokemuksista. Kokemusten jakaminen oli tärkeää, jotta oltiin samalla kokemusten maaperällä.

Työpaja jatkui tavoitteiden asettamisella. Työpajan tuloksena syntyi 15 alustavaa tavoitetta mentoroinnille. Lopuksi jokainen kertoi ajatuksiaan ja antoi palautetta käytetystä työpajamenetelmästä. Lisäksi varmistettiin, että seuraavan työpajan tavoitteet olivat kaikkien tiedossa.



## Kiertävän ideapiirin menetelmä – mentoroinnin roolien määrittämisen hetki

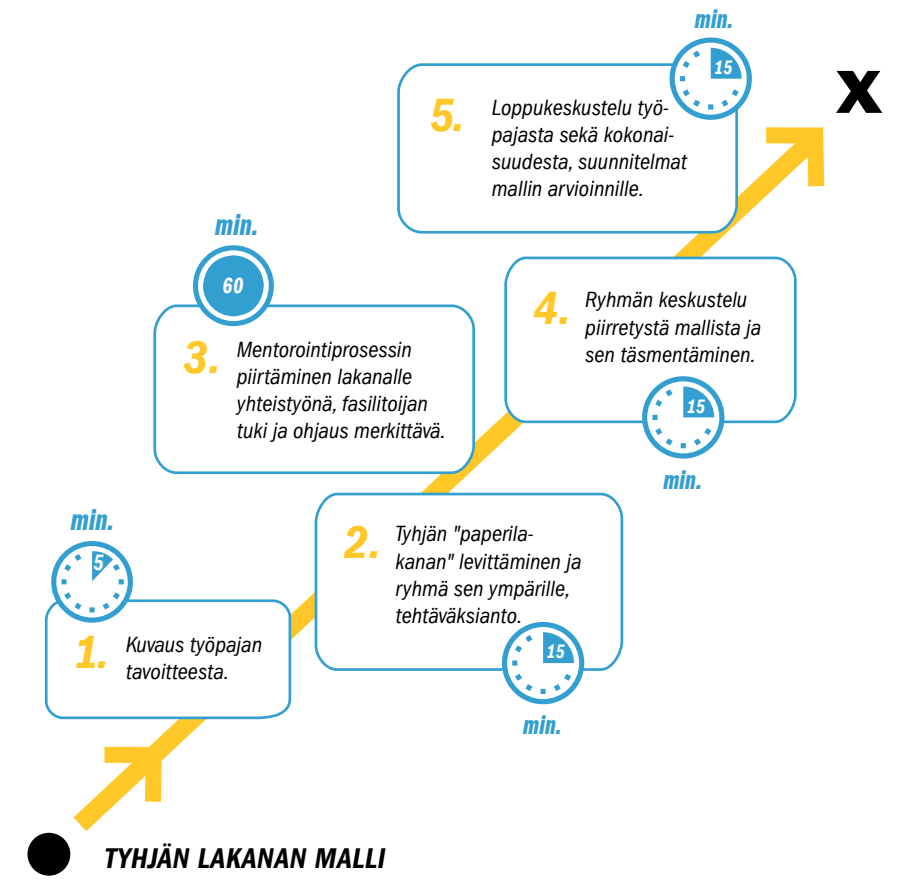
Seuraavan työpajan tavoitteena oli tunnistaa ne roolit, joita mentorointimallin onnistumiseksi tarvittaisiin. Valitsin toiseksi fasilitoinnin työpajan menetelmäksi kiertävän ideapiirin. Työpajaa varten laadin kolme A3-kokoista paperia, joihin oli kirjoitettu mentorin, aktorin ja organisaation roolit. Pyysin osallistujia miettimään pareittain, mitä he ajattelevat näistä mentorin, aktorin ja organisaation rooleista. Tämän jälkeen ideapaperit laitettiin liikkeelle. Paperit liikkuvat pareilta toisille ja eri parit täydensivät roolikuvauksia papereihin. Tämä menetelmä osoittautui tehokkaaksi ja nopeaksi tavaksi kerätä osallistujien ajatuksia, joista lopulta muodostui yhteiset näkemykset keskeisistä rooleista.

Rooleista keskusteltiin vielä yhdessä ja tehtiin napakat yhteenvedot. Tässä yhteisen keskustelun osuudessa asiantuntijaryhmä ilmaisi huolensa mentori ja aktori-käsitteiden sopivuudesta hoitotyön kontekstissa. Ryhmä ehdotti, että syöpäkeskuksen mallissa voitaisiin pikemminkin puhua valmentajasta ja valmennettavasta. Myös tässä työpajassa kerättiin osallistujien kokemuksia työpajatyöskentelystä ja ryhmälle kerrottiin viimeisen työpajan tavoitteesta.

Kuvio 2. Kiertävä ideapaperi (mukaillen Kupias & Salo 2014, kuvitus Tanja Kallio).



Kuvio 3. Tyhjän lakanan malli (Elomaa-Krapu 2017, kuvitus Tanja Kallio).



## Luovuus esiin – tyhjän lakanan menetelmällä mentorointiprosessi esiin

Ehkä hieman villiintyneenä kahdesta ensimmäisestä onnistuneesta työpajasta päätin kehittää oman fasilitointimenetelmän. Aloin pohtia, miten saisin kahden tunnin mittaisen viimeisen työpajan aikana osallistajat tekemään näkyväksi koko mentorointiprosessin kaikkine vaiheineen ja kestoineen. Päätin kokeilla tyhjän lakanan menetelmää. Hoitotyö on täynnä prosesseja ja ajattelin, että asiantuntijat ovat parhaita rakentamaan kestoltaan sellaisen mentorointiprosessin, joka sopisi hoitotyön vuorotyöprosessiin.

” Ehkä hieman villiintyneenä kahdesta ensimmäisestä onnistuneesta työpajasta päätin kehittää oman fasilitointimenetelmän.

Tyhjän lakanan menetelmä tarkoitti kaikessa luovuudessaan noin kahden metrin kokoista paperia, jonka levitin pöydälle osallistujien eteen. Mielestäni idea

oli tietenkin ihan huippu, kunnes näin osallistujien ilmeet. Mitään ei tapahtunut ja pystyin melkein näkemään heidän päidensä päälle kohoavat suuret kysymysmerkit. Tässä vaiheessa tajusin, että pelkkä tyhjä paperi ei heidän ajatuksiaan kirvoittanut, jolloin piirsinkin paperille kohdat alku ja loppu. Sitten pyysin heitä miettimään, mitä tapahtuu, kun valmennettava saapuu osastolle ja mitä valmentaja tekee. Täsmensin tavoitetta pyytämällä osallistujia miettimään valmennusprosessin kestoa, eri rooleja, valmentajan ja valmennettavan välistä suhdetta sekä työyhteisön roolia ja merkitystä. Työpajatyöskentelyn aikana syntyi kuin syntyikin mentorointimallin prosessi. Mentorointimalli koostui puolen vuoden intensiivivaiheesta ja puolen vuoden seurantavaiheesta.

### **Luovuudesta tulokselliseen malliin**

Mentorointimallin rakentaminen oman organisaation ulkopuolelle oli haastavaa. Fasilitoijan roolin omaksuminen rajoituksineen on olennaista. Itse koin, että roolini oli olla asiantuntijoiden osaamisen ja tiedon näkyväksi tekijä. Luovuudelle pitää jättää tilaa. Se on tärkeää tiedon tuottamisen ja osallistujien voimaantumisen kokemuksen synnyttämiseksi. ▼

**Minna Elomaa-Krapu** toimii innovaatiojohtajana Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Hän on käyttänyt fasilitointimenetelmiä täydennyskoulutuksissa sekä kannustaa innovaatiojohtajana luovaan ajatteluun ja rohkeisiin kokeiluihin. Koulutukseltaan hän on terveystieteiden tohtori. Hän tykkää pörrösukista, kirjoista ja Netflix-sarjoista.

#### Lähteet:

Kaner S. & Lind L. & Toldi C. & Fisk S. & Berger D. 2007. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Inc.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. *Mentorointi 4.0*. Talentum, Helsinki.

Schwarz, R. 2005. *Using facilitative skills in different roles*. Teoksessa R. Schwarz & A. Davidson (Eds.) *The skilled*

*facilitator fieldbook: Tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. Jossey-Bass, San Francisco, 27–32.

Summa T. & Tuominen K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja*. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Miktor.



”Pala sydäntä jäi Pohjanmaalle.”

## **TURVALLISUUDEN YHTEISKEHITTÄMINEN Pohjanmaalla**

*Kuinka sitouttaa ihmiset noudattamaan turvallisuusohjeita ja välttämään turhia riskejä? Kuinka vaikuttaa asenteisiin ja lisätä riskitietoisuutta? Näin se tehtiin Pohjanmaalla.*

Koulutan Metropolian yhteistyökumppaneita osana työtäni. Pohjanmaalle oli kiirinyt sana Vantaalla aiemmin pitämästäni koulutuksesta, jossa käsiteltiin yhteistoiminnallisesti turvallisuuskyselyn tuloksia. Sain tilauksen järjestää työturvallisuuskoulutusta Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän 200 henkilöstön jäsenelle.

Yhteinen nimittäjä kohderyhmälle oli yksin työskentely, joka on psykososiaalisen kuormituksen ja työväkivallan riskitekijä. Tavoitteena oli työturvallisuuden parantaminen etenkin riskitietoisuutta lisäämällä ja vaaratilanteita ennakoimalla. Koulutuksen aikana syntyi lisäksi idea kaikkien 200 ammattilaisen työskentelyn tiivistämisestä ”Turvallinen kotikäynti” -ohjeeseen. Mikä voisikaan sitouttaa henkilöstöä noudattamaan ohjetta paremmin kuin sen laatiminen yhdessä?

### **Ei tilaisuutta ilman yhteistä ymmärrystä ja tavoitteita**

Suunnittelun tärkein vaihe on yhteisen ymmärryksen luominen siitä, mikä on tilaisuuden tavoite ja ongelma, joka halutaan ratkaista. Tilaajan kanssa keskustellessa piirtyi kuva hyvin yksin pärjäävästä työntekijästä, joka on tarvittaessa valmis ottamaan myös riskejä. Asenteena on, että työt on tehtävä eikä asiakkaita voi jättää pulaan. Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista olikin asenteisiin vaikuttaminen. Tietoja ja taitoja on suhteellisen helppo oppia, mutta kuinka vaikuttaa asenteisiin? Olisiko fasilitointi toimiva ratkaisu?

## Kunnollinen pohjatyö kannattaa

Fasilitoijalta ei välttämättä edellytetä käsiteltävän ilmiön syvällistä ymmärtämistä, mutta tässä tapauksessa fasilitoinnin pohjaksi tarvittiin teoretietoa. Perehdyin asiaan tutkimustietoa keräten ja asiantuntijoita konsultoiden. Matkatessani Kauhajoelle mietin, mahtaisivatko osallistujat kyseenalaistaa, mikä minä olen etelästä tulleet kertomaan, kuinka asiat pitäisi Pohjanmaalla tehdä. Valmiiden ratkaisujen antaminen ei onneksi ollutkaan suunnitelmani, sillä tiesin, että ratkaisut löytyvät yleensä työntekijöiltä itseltään. He tuntevat arjen haasteet ja tietävät myös parhaiten, kuinka ennaltaehkäistä riskejä. Fasilitoijana tärkein tehtäväni olikin ohjata osallistujia pohtimaan yhteisesti, kuinka työturvallisuutta voisi parantaa.

” **Suunnittelun tärkein vaihe on yhteisen ymmärryksen luominen siitä, mikä on tilaisuuden tavoite ja ongelma, joka halutaan ratkaista.**

## Työturvallisuuden yhteiskehittäminen: Työpajat I ja II

Yhteiskehittäminen tehtiin kahdessa vaiheessa. Kumpaankin vaiheeseen kuului kahdeksan työpajaa, eli yhteensä järjestettiin 16 tilaisuutta. Osallistujamäärä vaihteli 12 – 30 välillä. Toteutuspaikkakuntana oli Kauhajoki.

Pajat muodostivat fasilitointiprosessin, jossa aluksi luotiin työturvallisuudesta yhteinen ymmärrys, ideoitiin ratkaisuja, päätettiin toimenpiteistä ja tiivistettiin ne turvallisuusohjeeseen.

## Yhteisen ymmärryksen luominen – villikissako turvallisuusuhka?



Ensimmäisen työpajan aluksi esitin lyhyen yhteenvedon työturvallisuuteen liittyvistä tekijöistä ja kootusta tutkimustiedosta. Työturvallisuuden nykytilaa omassa työssä kartoitimme jana-menetelmällä. Menetelmän avulla päästiin keskustelemaan esimerkiksi seksuaalisesta häirinnästä ja

työssä koetusta väkivallan uhasta. Oman työturvallisuutta edistävän toiminnan arvioinnissa käytettiin eri lähteistä poimimiani väittämiä, joihin otettiin kantaa. Kun yleisö räjähti nauruun tai puhkesi puheensorinaan, tiesin fasilitoijana onnistuneeni avoimen tunnelman luomisessa. Itsearviointin tulokset olivat pohjalaisittain erinomaiset, joskin kehitettävää tunnistettiin ainakin vaara- ja uhkatilanteiden ilmoittamisessa.

Kun yhteinen ymmärrys ilmiöstä ja omasta toiminnasta oli muodostettu, tunnistettiin ryhmissä työturvallisuuteen liittyviä voimavaroja ja riskitekijöitä. En olisi

## Fasilitointirunko: PAJA I

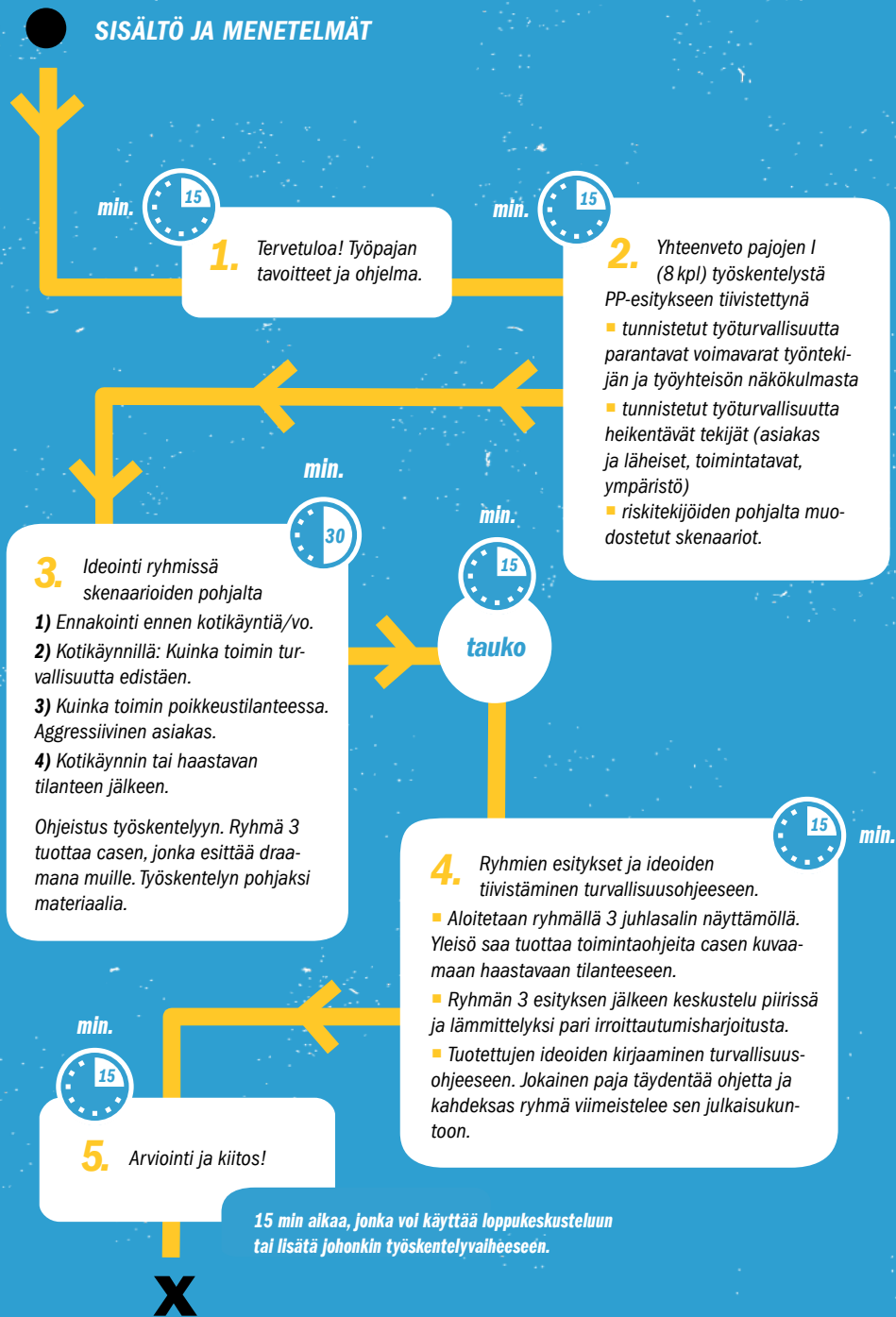
### SISÄLTÖ JA MENETELMÄT



15 min alkaa, jonka voi käyttää loppukeskusteluun tai lisätä johonkin työskentelyvaiheeseen.

## Fasilitointirunko: PAJA II

### SISÄLTÖ JA MENETELMÄT



esimerkiksi arvannut, että tiskialtaasta hyppäävä villikissa voisi olla yksi turvallisuusuhka. Lopuksi luotiin sekaryhmissä riskitekijöiden pohjalta skenaario mahdollisesta vaara- tai uhkatilanteesta. Skenaariot kuvattiin fläppipapereille ja esiteltiin muille. Kahdeksan työpajan jälkeen oli koossa koko henkilöstön tuottamana keskeiset työturvallisuuteen liittyvät skenaariot. Niiden pohjalta jatkettiin työskentelyä seuraavassa vaiheessa.

### Ratkaisujen ideointi yhdessä voi olla hauskaa

Tämän vaiheen tavoitteena oli pohtia yhdessä, kuinka luotujen vaara- tai uhkaskenaarioiden toteutumisen voisi estää tai kuinka toimia, jos ne kuitenkin toteutuvat. Tätä varten jakauduimme sekaryhmiin. Jokainen ryhmä sai toimeksiannon, materiaalia työskentelyyn tueksi ja ohjeet ryhmätyön esittämistä varten. Tavoitteena oli pitää mielenkiintoa yllä vaihtelevilla esitystavoilla.

Työpajat pidettiin nuorisotalo Rämiskässä, jonka juhlasalin näyttämö tarjosi oivat puitteet draamalle. Yksi ryhmistä saikin haasteeksi esittää yhden skenaarion draaman keinoin. Yleisö tunnisti esityksestä riskitekijöitä ja pohti, kuinka toimia tilanteessa.

Pakkanen paukkui ulkona ja juhlasali innosti liikkumaan, joten lämmikkeeksi harjoittelimme muutamaa irroittautumisliikettä. Tämä osoittautui huvittoman hauskaksi numeroksi, vaikka tiedossa oli, että itsepuolustus vaatii oman koulutuksensa ja säännöllistä harjoittelua.

### Sopiminen takaa jatkuvuuden

Lopuksi yhdessä tuotetut ideat kirjattiin ”Turvallinen kotikäynti” -ohjeeksi. Ohje syntyi koulutusten aikana, se oli henkilöstön itsensä laatima ja kaikki lupautuivat sitä noudattamaan. Työsuojelupäällikkö ja -valtuutetut lupasivat esitellä ohjeen työturvallisuusviikolla ja jalkauttaa sen yksiköihin. Ohjeesta haluttiin lyhyt ja ytimekäs. Se toimii lyhyenä perehdytyksenä sekä itsearviointin tukena. Jokainen voi ohjeen avulla arvioida omaa toimintaansa. Ohjetta täydentää muu turvallisuusohjeistus.

### Palaute ohjaa toimintaa

Jokaisen pajassa kerätyn palautteen perusteella hioin tarvittaessa seuraavan pajan ohjelmaa. Yhdessä tilaajan kanssa arvioimme lopuksi kokonaisuutta. Koulutus vastasi tilaajan tarpeita hyvin ja yhdessä asetetut tavoitteet saavutettiin. Koulutuskokonaisuus oli sekä tilaajan, osallistujien että fasilitoijan näkökulmasta onnistunut.

Onnistumisen ydin oli fasilitointi. Mahdollistamalla henkilöstön heittäytymisen yhteiskehittämiseen, ohjaamalla työskentelyä ja tiivistämällä sen tulokset yhdessä tuotettuun turvallisuusohjeeseen, oli koulutuksella vaikuttavuutta. Lisäksi se paransi myös työhyvinvointia mahdollistaessaan yhteisen keskustelun. ”Tämä oli kuin työnohjausta!” totesikin eräs osallistujista. ▼

**Kati Ylikahri** toimii Metropolia Ammattikorkeakoulussa lehtorina. Hän on hyödyntänyt fasilitointia niin liiketoiminnassa, hanketyössä kuin opetuksessakin erityisesti työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kehittämisessä. Koulutukseltaan hän on terveydenhuollon maisteri. Hän uskoo siihen, että asioilla on tapana järjestyä.





## FASILITOINNILLA PUHTIA vertaisryhmämentorointiin

Vertaisryhmämentorointi – tai verme näin kavereiden kesken – on menetelmä, jolla tuetaan ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia pienryhmätyöskentelyn avulla. Mentoroinnista verme poikkeaa korostamalla vertaisuutta ja kollegiaalisuutta. Menetelmänä verme soveltuu hyvin organisaation osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen tarjoten työkaluja yhteistyöhön yli organisaation rajojen. Vermessä erilaiset asiantuntijat tekevät hiljaista tietoa näkyväksi kokoontuen yhteisen haasteen äärelle, luoden yhdessä siihen ratkaisun keskustellen ja reflektoiden, ja kulkien yhteistä prosessissa muotoutuvaa tavoitetta kohti (Hynynen & Ojala & Abdelhamid 2016; OKM 2019; Heikkinen & Jokinen & Markkanen & Tynjälä 2012).

Avaamme tässä artikkelissa 3AMK-pienryhmämme (Haaga-Helia, Laurea, Metropolia) verme-prosessissa käytettyjä fasilitointimenetelmiä. Tavoitteenamme oli edistää 3AMK-yhteistyötä TKI-projektipäälliköiden osaamisen kehittämisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa. Verme-työskentelyämme ohjasi OKM:n rahoittama Verme2-hanke, jossa kehitettiin käytänteitä vermen hyödyntämiseksi myös muiden kuin opettajien tukena (Haaga-Helia 2019). Tapasimme puolen vuoden ajan kerran kuussa. Yksi meistä fasilitoi työskentelyämme vuorovaikutteisilla ja toiminnallisilla menetelmillä. Tapaamisten ulkopuolella fasilitoija osallisti meitä yhteiskehittämiseen verkkoalustalla.

### Pyöreän pöydän ääressä rakennetaan luottamusta

Ensimmäinen askel oli luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Fasilitoija visuaalisoi fläpille ryhmäprofiilin sen perusteella, mitä me hänelle ja toisillemme itsestämme kerroimme. Tunnistimme yhteiseksi kiinnostuksen kohteeksi projektipäälliköiden työn tukemisen. Fasilitoija ohjasi meidät kartoittamaan nykytilaa ja seuraavia askelia. Yhteinen näkemys kirjattiin fläpille.

Odotusten hahmottaminen ja omasta työstä puhuminen auttoi meitä löytämään yhteisiä intressejä yli organisaation rajojen. Keskustelumme antoi samalla fasilitoijalle tilaisuuden kirkastaa vermen tavoitteita ja luoda siten pohjaa yhteiselle tekemiselle. Nykytilan hahmottaminen visuaalisesti lisäsi ymmärrystämme jaetusta lähtötilanteesta.

### Kiertävällä paperilla näkökulmat esiin ja tavoite kirkkaaksi

Toisessa tapaamisessa sovelsimme osallistavaa kiertävän paperin menetelmää, jossa kukin meistä luonnosteli kohdalleen osuvaan kulmaan vastauksen fasilitoijan esittämään kysymykseen. Käännettyämme paperia myötapäivään, eteemme tuli uusi kulma ja kysymys. Kysymykset koskivat ryhmäläisten orientaatiota ja mielikuvaa ryhmästä, vermeä tilana, paikkana ja metaforana sekä yhteistä tavoitetta. Paperia kierrätettiin, kunnes jokainen meistä oli vastannut kaikkiin kysymyksiin. Jokainen kierros ohjasi yhteisiä ajatuksia eteenpäin. Purimme vastaukset soveltaen Powerpoint-karaoken menetelmää, jolloin esittelimme kohdallamme tulleen kulman vastaukset muille.

### Hissipuhe, aakkoset ja #-kiteytyksen välineenä

Kolmannella kerralla fasilitoija ohjasi meidät hahmottamaan nopeasti käsityksemme asiantuntijuudesta etsimällä sitä esittävän kuvan ja valmistelemalla kuvasta hissipuheen. Pidimme toisillemme hissipuheet kahdessa minuutissa – jokainen sekunti tuli tarpeeseen! Menetelmä kehitti taitoa kiteyttää ydinasia nopeasti ja auttoi ymmärtämään erilaista näkökulmaa asiantuntijuudesta.

Jatkoimme tavoitteemme edistämistä ideoimalla aakkosten avulla vaihtoehtoja konkreettisiksi toimenpiteiksi valkotaululle. Hahmotimme selkeät A-, B- ja C-vaihtoehdot, joilla saavuttaisimme tavoitteemme toiminnan kautta.

Lopuksi refleктоimme työskentelyämme ja tapaamisen ilmapiiriä #-kiteytyksen avulla. Vastasimme #-sanalla fasilitoijan esittämiin kysymyksiin, jotka koskivat ryhmämme työskentelyä, vuorovaikutusta, vaikeista asioista puhumista sekä rooleja ja vallankäyttöä. #-kiteytys innosti meitä twiittaamaan verkostoillemme verme-työskentelyn hyödyistä.

### Mitalien jaosta voimaa ja luottamusta

Kokeilimme myös mitalimenetelmää, jonka tavoitteena oli tuoda esiin onnistumisia ja lisätä osaamisen jakamisen ilmapiiriä. Saimme valita kierrätetyistä urheilumitaleista kukin yhden ja kertoa, mistä syystä sen itsellemme annamme. Mitaleita hypistellen ja oimme vuorotellen oman onnistumistarinan tai saavutuksen kuluneen vuoden ajalta. Tämän jälkeen taputimme ja onnittelimme kutakin mitalin saanutta.

Henkilökohtaisten onnistumisten luottamuksellinen jakaminen mitalin avulla tutustutti meitä syvämmällä toisiimme ja lisäsi avointa



”  
Tunne itsesi,  
arvosta erilaisuutta ja  
voimaannu ryhmässä!

Mirka



”  
Toimimalla tuloksiin.

Pauliina



vuorovaikutuskulttuuria. Menetelmän onnistumista edisti se, että koimme tilanteen turvalliseksi ja arvostavaksi, koska ryhmässämme vallitsi hyvä fiilis ja luottamuksellinen ilmapiiri.

### Ennakointia tulevaisuuden muistelulla

Viimeisellä kerralla muistelimme tulevaisuutta. Menetelmä auttaa hahmottamaan sitä, millaisena nykyhetken tekeminen näyttää yhteisen tavoitteen osalta parin vuoden päästä. Listasimme ensin asioita, joita arvioimme tapahtuvan seuraavan kahden vuoden aikana. Sen jälkeen näyttelimme tapaamisen vuonna 2021 jakaen kuvitellun tulevaisuutemme.

Koimme menetelmän voimaannuttavaksi ja tunnistimme sen aidosti lisäävän ennakoinnin kykyä. havaitsimme kirjoittaneemme osittain erilaisia näkökulmia, mikä herätteli ajatteluamme. Samanlaiset näkökulmat sen sijaan vahvistivat yhteistä mielikuvaa tulevaisuudesta. Fasilitoija ohjasi meidät katsomaan myös kolikon kääntöpuolta ja keskustelemaan, mitkä asiat voisivat vaikuttaa mahdolliseen epäonnistumiseen ja miten voisimme välttää ne.

Vaikka verme oli meille ennalta tuntematon, meille rakentui taitavasti fasilitoidun yhteistyöskentelyn tuloksena yhteinen näkemys verместä ja sen erityispiirteistä toimintamallina. Verme-ryhmämme työn tuloksena syntyi tavoitteenamme ollut projektipäälliköiden vertaisryhmämentoroinnin malli. ▼

” **Suvi Starck** on valmentaja, fasilitoija ja osaamisen kehittämisen ammattilainen, joka työskentelee Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa koulutusasiantuntijana. Hän on kehittänyt osallista Haaga-Helian henkilöstön TKI- ja yrittäjyysosaamista sekä asiantuntijuuden vahvistamisen tapoja. Koulutukseltaan hän on ammattilinen opettaja, tradenomi YAMK sekä sertifioitu valmentaja. Hän innostuu oivalluksista niin joogamatolla kuin juoksulenkilläkin.

” **Anu Sipilä** on kehittämistyön ammattilainen, joka työskentelee Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opiskelijatyökoordinaattorina. Hän edistää työssään TKI-hankkeiden ja opetuksen yhteistyötä ja pyrkii valmentaan ja fasilitoiden luomaan yhdessä tekemiselle ja kohtaamiselle mahdollisuuksia. Koulutukseltaan hän on tradenomi YAMK ja ammattilinen opettaja. Anu arvostaa pieniä askelia ja arkiuskallusta.

## Powerpoint-karaoke vahvistaa IMPROVISOINTITAITOJA



**Powerpoint-karaoke** on menetelmä, jossa kukin osallistuja tuo mukanaan Powerpoint-esityksen, jonka joku toinen osallistuja pitää valmistautumatta. Menetelmä toimii hyvin, kun aihe on jollain tavalla tuttu. Se vahvistaa osallistujien improvisointitaitoja ja tuo esiin erilaisia tulkinnallisia näkökulmia. Lisähaastetta esityksiin saa esim. laulamalla esitykset jollain tutulla sävelellä puhumisen sijaan. Esityksen pituutta voi myös rajoittaa ajallisesti, diamäärällisesti, sanamäärällisesti tai sopimalla, että käytetään pelkkiä kuvia. Loimme vermessä menetelmästä kulmakaraoken, jolloin Powerpoint-esityksen sijaan esittelimme fläppipaperin kulmiin tekemämme merkinnät vuorotellen. Lue Powerpoint-karokesta lisää esim. Oppiminen ja ryhmätyö -ideapakasta.

” **Pauliina Nurkka** on tiiminvetäjä ja jatkuvan oppimisen mahdollistaja, joka työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulussa liiketoimintajohtajana. Hän on toteuttanut valmentavaa johtajuutta osallistamalla henkilöstöä kehittämistyöhön jo yli 10 vuoden ajan. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri, Bachelor of Facility Management, ammattilinen opettaja ja tiimivalmentaja. Hän syytyy väreistä, auringonlaskuista ja hyvistä dekkareista.

” **Mirka Peththahandi** on kliinisen päättelyn fasilitoija ja osteopaattisen manuaalisen osaamisen opettamisen asiantuntija, joka työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa osteopatian lehtorina. Hän fasilitoi opiskelijoiden ajattelua innovaatioprojektioinnissa, ammatillisissa aineopinnoissa ja harjoitteluohjaajana. Koulutukseltaan hän on ammattilinen opettaja ja osteopaatti AMK. Hän hurmaantuu holismista ja arvostaa ajatuksen voimaa.

Lähteet:

Haaga-Helia 2019. Verme2 – Tutkimukseen perustuvien käytänteiden kehittäminen vertaisryhmämentoroinnin edistämiseksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <http://www.haaga-helia.fi/fi/node/5239/verme2-tutkimukseen-perustuvien-kaytanteiden-kehittaminen-vertaisryhmamentoroinnin>. Luettu 27.2.2019.

Heikkinen H. & Jokinen H. & Markkanen I. & Tynjälä P. (toim.) 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetusallalla. PS-Kustannus, Juva.

Hynynen M.-A. & Ojala K. & Abdelhamid P. 2016. Vertaisryhmämentorointi – yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 53, 71 – 73. <https://journal.fi/sla/article/view/55933>. Luettu 10.10.2018.

OKM 2019. Verme – Vertaisryhmämentorointi. Ammatillisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Esite. [http://docs.wixstatic.com/ugd/e4ff2c\\_71016ce9984c40938b45c18a3ef64fc7.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/e4ff2c_71016ce9984c40938b45c18a3ef64fc7.pdf). Luettu 8.2.2019.

**MINÄ LUPAAN**

1. Tällaiseksi fasilitoijaksi tähtään.

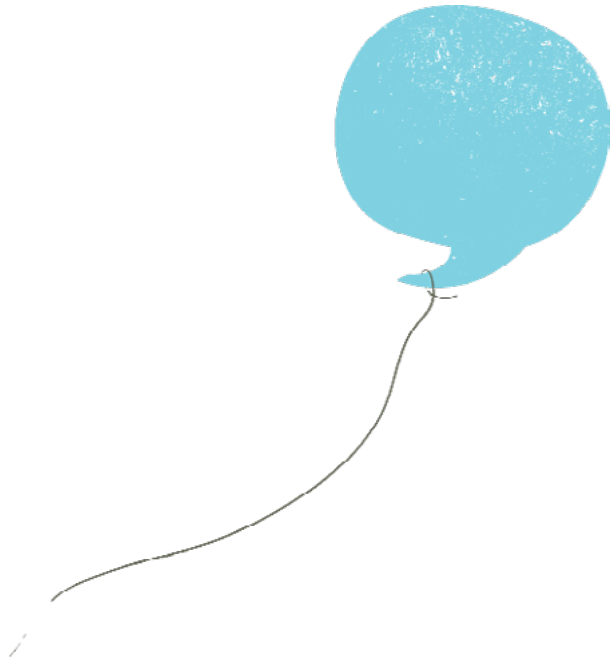
2. Näissä tilanteissa fasilitoin.

3. Näitä mentelmiä lupaan kokeilla.


4. Näitä ryhmiä osallistan.

5. Näiden kanssa teen yhteistyötä.

*Myötätuulta fasilitointiin!*





A stylized illustration of a person with blonde hair, wearing a white beanie, a purple jacket, and purple pants, holding a cluster of colorful speech bubbles. The speech bubbles are in various colors including purple, blue, yellow, orange, and white, and are scattered across the upper half of the page. The background is a light gray with a subtle pattern of overlapping speech bubbles.

*Fasilitointi on moniulotteinen työskentelytapa, joka houkuttelee ihmiset tuomaan omat näkökulmansa yhteisen työskentelyn osiksi. **Osallistaen** on tarina yhden organisaation oppimispolusta fasilitoinnin hyödyntämiseen. Kirjassa Metropolia Ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja yhteistyökumppanit kertovat omista heittäytymisistään fasilitoinnin parissa ja jakavat parhaat vinkkinsä onnistuneeseen fasilitointiin.*

*Tervetuloa mukaan! ▼*

*Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja  
OIVA-sarja 5*

*ISBN 978-952-328-152-3 (nid.)*

*ISBN 978-952-328-153-0 (pdf)*

*ISSN 2490-2047 (nid.)*

*ISSN 2490-2055 (pdf)*

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)